KYUDEN GROUP

WATT'S NEXT

キューデングループ統合報告書

2026

INTRODUCTION まえがき

“Watt’s Next” 2026について

本書発行日の2026年10月1日、私たちは電力会社で初となる純粋持株会社「キューデンホールディングス株式会社」を設立し、キューデングループの新たな1ページを描き始めました。

本書では、2027年4月の純粋持株会社体制への本格移行に向けて、体制移行の目的・思想から実効的な体制整備の状況、実際に事業に従事する従業員や社外取締役といった関係者の受け止めまで、読者の皆さまに深くご理解いただけるように内容を充実させました。

また、全編にわたり、これまで私たちが培ってきた強みだけでなく、顕在化する経営課題も踏まえながら一貫した成長ストーリーをお伝えしています。

本書を通じて、いま私たちが描く、未来への確かな道筋をご確認ください。



“Watt’s Next”2026制作チーム一同

情報開示の全体像

当社グループでは、主要財務データ及び関連指標等を掲載する財務データブックや、サステナビリティ経営の取組みを網羅的に紹介するサステナビリティレポート（Watt’s Now）、環境関連財務情報を統合的に開示するTCFD／TNFDレポートなど、目的に応じて当社グループを多面的にご確認いただけるように役割分担を明確にした情報開示を行っています。今年度は特に、これらの開示媒体間の連動性向上も意識して制作にあたりました。

情報開示全体像において、“Watt’s Next”（キューデングループ統合報告書）は、当社グループの中長期的なビジョンや戦略を基軸とし、財務・非財務を統合した価値創造ストーリーの訴求を目的としています。必要に応じて本書のリンク等から関連レポートをご確認いただくことで、より一層当社グループの取組みをご理解いただけます。

なお、有価証券報告書では、現在はSSBJ基準（サステナビリティ開示基準）に準拠した開示を行っていませんが、2029年3月期における開示を目指して鋭意検討を進めています。



ROIC経営の推進

当社グループは、2023年度にROICを経営指標として導入し、以降、経営への浸透・推進を図ってまいりました。今後の純粋持株会社体制下の事業運営においては、各事業領域における出資・設備投資等はもとより、非財務の施策においても、ROICを意識した取組みの重要性が一層高まってきます。

後段の「Action」パートでは、特に非財務の取組みにおいてもROIC経営への貢献度が分かるように、「ROIC-WACCスプレッド」による可視化を行いました。

ROIC-WACCスプレッド最大化

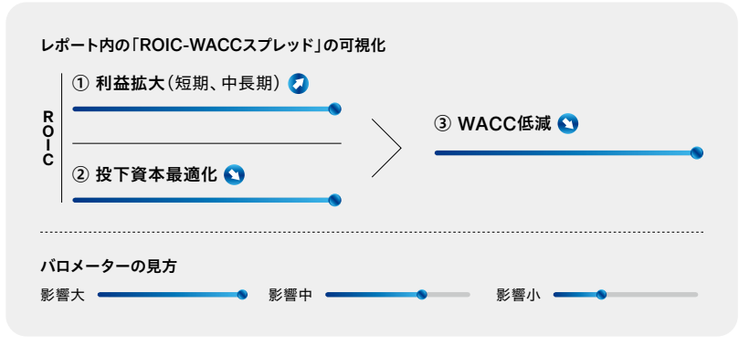


① 利益拡大（短期、中長期）
事業機会への迅速な対応やリスク対策を通じて、収益機会を着実に捉える

② 投下資本最適化
投資規律の徹底や資産配分を行いながら、成長領域へ資本を機動的に振り向ける

③ WACC※低減
コーポレートガバナンスや財務基盤の安定化等を通じて経営リスクを低減させ、資本コストを抑制する

※ 金融機関からの借入や株主からの出資等の資金調達に係るコスト（利率や配当利回りなど）を加重平均したもの



CONTENTS 目次

about THE DESIGN

今回の体制移行にあわせて、私たちはグループブランド（グループ名称、シンボル（ロゴ）、ブランドストーリー等）の見直しを行い、本書においてもこれを踏まえたデザインとしています。今後も、一貫したブランドイメージを形成し、グループ一体となったブランド価値を創出していきます。

NEW BRAND SYMBOL

KYUDEN GROUP

ずっと先まで、明るくしたい。

これまで“きゅうでん”として培った信頼と実績を大切に、「九」州の「電」気事業にとどまらず、柔軟な発想で新たな未来へ挑戦する企業グループを目指し、“KYUDEN”を基にしたデザインとしました。

安定した直線的形状と中央の曲線で、キューデングループが目指す「信頼」「力強さ」「やさしさ」を表現しました。つながる「U」と「D」は、グループに関わるすべての人々と結び付き、垣根を越えて共創する姿を象徴し、そのつながりが今と未来を照らし輝かせることを、色調の明るい青で表現しています。また、グラデーションは幅広い人材と多彩な個性も表しています。

Prologue

まえがき 01
目次 02
グループ理念 03
キューデングループ企業行動憲章 04
CEOインタビュー 05
GRAPHIC STORY 01 10
ホールディングス制始動!
SPECIAL FEATURES 01 12
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—
社外取締役ディスカッション 16

Chapter 1
As is
キューデングループの現在地
GRAPHIC STORY 02 21
九州とともに。グループの歴史
キューデングループのあゆみ 22
グループ事業一覧 24
データでつかむキューデングループの特徴 25

Chapter 2
To be
グループが描く未来
GRAPHIC STORY 03 28
未来に向けた「経営ビジョン2035」
キューデングループ経営ビジョン2035 30
価値創造プロセス 32

Chapter 3
Action
ビジョン実現に向けた戦略・施策
GRAPHIC STORY 04 34
限られた経営資源、どこに使う?
財務と非財務を統合した価値創造ツリー 35
TOPIC DXが導く、キューデングループの NEXT STAGE： 価値創造ツリー実践事例 36
事業別戦略（総合エネルギーサービス事業）
発電事業／小売事業（九州電力） 39
送配電事業（九州電力送配電） 41
SPECIAL FEATURES 02 42
拡大する電力需要と、確かな供給力
—電力事業は、九州の成長とともに—
事業別戦略（成長事業）
再エネ事業（九電みらいエナジー） 45
海外事業（キューデン・インターナショナル） 46
ICTサービス事業（QTnet） 47
都市開発事業（九電都市開発） 48
SPECIAL FEATURES 03 49
もっと遠く、もっと高く。
—キューデン・インターナショナルの
成長を支える競争力—

自律性と全体最適を両立する経営管理サイクル 54
危機管理 55
情報セキュリティ 56
純粋持株会社体制下のコーポレートガバナンス 57
取締役一覧 63
ステークホルダーエンゲージメント 65
統合的な環境関連財務情報開示 67
GX時代の持続的な企業価値向上 69
CHROメッセージ 71
人的資本経営 72
従業員座談会 75
GRAPHIC STORY 05 79
「人の和」そして未来へ

Chapter 4
Data
データセクション
5年間の連結財務データ 81
非財務データ 82
会社データ 84

GROUP PHILOSOPHY

グループ理念「キューデングループの思い」

ずっと先まで、明るくしたい。

「快適で、
そして環境にやさしい」
そんな毎日を
子どもたちの未来に
つなげていきたい。

変わらない思いのもと、
「九電グループ」は「キューデングループ」へ

CHARTER of CORPORATE BEHAVIOR

キューデングループ企業行動憲章

未来を灯す、7つの約束

私たちは、グループ理念「ずっと先まで、明るくしたい。」のもと、純粋持株会社体制という新たな一歩を踏み出しました。
それぞれの会社や事業の枠を越えて共有する拠り所として、「キューデングループ企業行動憲章」を定めます。

1

安全と安定供給を守り抜きます。

行動原則

- 私たちは、安全をすべての判断と行動において優先します。
- 私たちは、電力の安定供給を社会的使命として受け止め、地域の暮らしと産業を支えます。
- 私たちは、災害、事故、サイバー攻撃等のリスクに備え、危機発生時には迅速、的確、誠実に対応します。

2

地域に寄り添い、ともに考え、ともに成長します。

行動原則

- 私たちは、地域社会との対話を大切にし、地域の声を事業活動に活かします。
- 私たちは、自治体、企業、大学、地域住民等、多様なパートナーとの共創を進めます。
- 私たちは、九州で培った信頼、技術、知見を、日本、そして世界の課題解決に活かします。
- 私たちは、グループ各社や取引先・協力会社を含む関係先との連携を通じて、サプライチェーン全体の共存共栄を図ります。

3

誠実に信頼を築きます。

行動原則

- 私たちは、高い倫理観を持って、社会規範、法令、社内規定の遵守をはじめとしたコンプライアンスを徹底します。
- 私たちは、人権を尊重し、差別やハラスメント等の不公正な扱いを許しません。
- 私たちは、企業情報を迅速かつ適切に公開し、ステークホルダーとの丁寧な対話を通じて信頼を築きます。
- 私たちは、それぞれの事業に関わる法令や制度の趣旨を踏まえ、公平性・透明性・中立性を確保し、公正な企業活動を徹底します。
- 私たちは、反社会的な勢力とは一切の関わりを持ちません。

4

先進技術で、カーボンマイナスに挑みます。

行動原則

- 私たちは、カーボンマイナスの実現に向け、電源の低・脱炭素化と電化の推進に先進技術で挑みます。
- 私たちは、安全確保を大前提に、エネルギーの安定供給、経済効率性、環境への適合の同時達成を追求します。
- 私たちは、お客さまや社会の電化を支え、サプライチェーン全体の温室効果ガス排出削減に貢献します。
- 私たちは、気候変動、生物多様性、循環経済等の環境課題を一体的に捉え、社会価値と経済価値の向上につなげます。

5

自由闊達な風土のもと、一人ひとりの可能性を引き出し、挑戦と成長を支えます。

行動原則

- 私たちは、多様な価値観、経験、専門性を尊重します。
- 私たちは、一人ひとりが自らの思いの実現に向けて挑戦し、成長できる、働きがいのある職場をつくります。
- 私たちは、健康と安全を確保し、誰もが安心して働ける職場環境を整えます。
- 私たちは、人材育成や技術・技能の継承に取り組み、学び続けることで、グループの持続的な成長を支えます。

6

柔軟な発想で挑戦し、新たな価値を創ります。

行動原則

- 私たちは、社会課題を起点に、新たな事業、サービス、仕組みを生み出します。
- 私たちは、エネルギーの枠を越え、お客さまの暮らしや産業、地域、社会の多様なニーズに応えるため、ソリューションを進化させます。
- 私たちは、AI等の新技術を活用し、業務変革と新たな価値の創出に挑戦します。
- 私たちは、前例にとらわれず、自ら考え、行動し、失敗から学び、次の挑戦につなげます。

7

未来を見据え、次の世代に誇れる価値をつなぎます。

行動原則

- 私たちは、短期的な成果だけでなく、中長期的な企業価値向上を重視します。
- 私たちは、人材、設備、研究開発、知的財産、地域とのつながりへの投資を、将来価値創出の源泉として位置付けます。
- 私たちは、社会価値と経済価値を創出するサステナビリティ経営を推進し、未来へ誇れる価値をつないでいきます。

キューデングループ企業行動憲章

THE NEXT CHAPTER

CEOインタビュー

古くから、大きな志を成し遂げるには
「天の時」「地の利」「人の和」の3つが欠かせないといわれてきました。
『孟子』に由来するこの言葉が説くのは、時流という好機、
恵まれた環境、そして人の力です。
そのいずれか1つでも欠ければ事は成らず、
中でも最後の「人」こそが最も大切だとされています。
キューデングループは今、まさにこの3つを兼ね備えた状況にあります。
私は、グループを束ねるCEOとして、
成長への自信と確かな手応えを感じています。
その根拠を「天」「地」「人」、3つの観点からお話しします。



九州から世界へ
次の世代へと続く確かな成長を
皆さまとともに歩む

キューデンホールディングス株式会社
代表取締役社長執行役員 CEO
西山 勝

福岡県直方市出身。1986年九州電力入社、初任地は熊本営業所。以降、日本貿易振興会（JETROの前身）ニューヨーク事務所への派遣、総務、人事労務、社長・会長秘書、海外事業、経営企画・経営管理等、多岐にわたる業務に従事。その後、エネルギーサービス事業統括本部長として、燃料・発電・小売といった当社グループの中核部門を統括し、会社の全体像やエネルギーが持つ社会的責任の大きさを再認識。九州電力社長執行役員を経て、2026年10月より現職。キューデンホールディングスのCEOとしてグループを牽引していく。

THE NEXT CHAPTER CEOインタビュー

「経営ビジョン2035」の進捗と「天の時」

「経営ビジョン2035」を旗印に、私たちの歩みは前進を続けています。ロシア・ウクライナ問題や中東情勢、物価の上昇など、事業環境が年ごとに大きく動く中においても、私たちはしっかりと実績を積み上げてきました。2026年度の業績見通しが2030年度の財務目標と同水準にあることが示す通り、**当社グループの実力は年を追って確実に高まり、事業環境を問わず利益を上げる体制が整ってきています。**

「天」「地」「人」に照らせば、この着実な前進を支えているのは、まず「天の時」、すなわち事業環境の追い風です。当社グループではこれまで原子力の安定稼働や再エネの拡大などにより、経営環境の変化に対する耐性を高めてきました。他社では利益や業績見通しの開示が容易でないとされる中で、私たちがしっかりとした数字をお示しできるのはその表れです。また、容量市場や非化石価値取引市場といった新市場、長期脱炭素電源オークションといった制度面の整備も、私たちにとって確かなプラス材料となっています。当社グループが力を注いでいるカーボンニュートラルの取組みは、足元では減速傾向と見られていますが、中長期のトレンドとしては、その必要性が揺らぐことはありません。脱炭素は必ず成し遂げなくてはならない課題であり、この大きな潮流は私たちの事業を力強く後押ししてくれるものと確信しています。

こうした追い風を成果に結び付けていくために努力を積み重ねる中、私たちの足腰は強靭なものとなっています。これまで**電気事業が伸び悩む中で成長を担ってきた、海外、ICTサービス、都市開発といった事業は、蒔いてきた種が着実に実を結び、収益への貢献が拡大**しつつあります。そして電気事業はここにきてフェーズが変わりました。今後の需要増大が見込まれる中、電気事業の重要なピースである小売事業では発想の転換を進めてきました。電力小売全面自由化の当初、私たちはお客さますべてをつなぎとめたいという強い思いから、離脱を防ぐことに追われていました。過剰な料金競争は営業の現場を疲弊させ、利益を上げにくい状況に陥っていました。

「これではサステナブルなビジネスはできない」。私たちは小売だけでなく、グループ全体への利益貢献という高い視座での営業へと発想を切り替えました。安定供給と成長の両立が可能な料金や仕組みを営業戦略の基本とし、それを徹底することで、**現在では競争力のある料金水準を維持しつつ、新規の需要を呼び込む、安定した利益を生み出す基盤が整ってきました。**

九州の地域基盤「地の利」

成長を後押しする更なる要素が「地の利」、私たちが基盤とする九州です。九州では半導体をはじめとする企業の進出が相次ぎ、データセンターの立地も活発化するなど、成長著しいアジアの玄関口としてのポテンシャルはますます高まっています。これは私たち自身で選び取ったものではありませんが、私たちの事業にとっては大きな追い風です。

そして「地の利」とはこうした地域の状況が事業に恵みを与えるといった一方通行のものではなく、相互に関係を有するものです。例えば、企業進出においては、私たちの競争力のあるエネルギー供給が重要な要素となっています。**九州という地域とともにどう成長していくかを突き詰めていくことは、地域のみならず私たちの事業に最も良い成果を生み出す道**となります。私たちは株主の皆さ



THE NEXT CHAPTER CEOインタビュー

まの負託を受けて事業を行っていますが、それに加えて、地元である九州地域からの負託と信頼が、経営を前へと動かす大きなエネルギーとなっています。

「九電」は地域の皆さまとともに歩み、ともにつくり上げてきた会社です。社員の力はもちろんですが、地元の皆さまの支えがあって、今日の私たちがあります。発電所の運営も、原子力を含めて地元の皆さまに任せていただき、信頼していただいているという自負があります。だからこそ、その負託にしっかりとお応えすることが、地域と私たちとの揺るぎない関係の土台となります。東日本大震災のあと、九州電力の原子力発電所が全国で最初に再稼働できたのも、こうした地域との信頼関係があったからこそです。そして、**「地元が元気になれば、私たちも一層力が湧いてくる」、この好循環は、他の企業にはなかなか見られない当社の強み**です。



九州地域からの負託と信頼が、
経営を前へと動かす
大きなエネルギーです

純粋持株会社体制の目的

この10月、キューデンホールディングス株式会社を設立しました。2027年4月には基幹会社6社を傘下に置く純粋持株会社へと本格移行します。**旧一般電気事業者で、純粋持株会社体制を敷くのは当社が初めて**です。

言うまでもなく、純粋持株会社化は目的ではなく、更なる成長の手段です。総合エネルギーサービス事業と成長事業を両輪としたグループの成長を果たしていくためには、九州電力がすべての事業をマネジメントする組織体制は最適とは言えません。私自身、2019年から2021年にかけて海外事業を統括しましたが、国内電気事業とは事業特性やスピード感、そしてリスク／リターンの捉え方などが大きく異なることを実感しました。成長事業の幅広い事業領域すべてにおいて、重要な意思決定を九州電力が担う仕組みでは、事業機会を逃してしまうケースもあります。

これからは、**基幹会社に権限を委ね、自律性を尊重**することで、それぞれの特性に応じた事業運営を可能にするとともに、**各セグメントのパフォーマンスは明確に見えるようにします。**そして持株会社は、明確な経営指標に基づき、**各事業の状況を精緻に評価した上で、グループ最適の視点で経営資源の配分を実行**します。この健全な競い合いと緊張感を持った切磋琢磨は、基幹会社の成長を促すとともに、グループ全体に大きな活力を生み、更なる価値創造を実現してくれるものと期待しています。そして**九州電力は、国内電気事業に専念**することで、私たちの強みの基盤でもある**原子力の安全確保をはじめとする重要テーマに対して、経営陣をはじめ、社を挙げてしっかりと向き合ってまいります。**

財務基盤の強化と資本市場からの期待獲得

「経営ビジョン2035」の目標達成に向けては、事業の維持と成長に向けた更なる投資が必要です。とりわけ成長のベースとなる電力需要の伸長はGHG排出量の増加にもつながるため、カーボンニュートラルに向けた戦略投資は欠かせません。一方、当社グループの有利子負債は、原子力の安全対策投資などにより、東日本大震災発生前と比べて2倍程度の水準まで増加しています。**金利の上昇を見据えれば、有利子負債の増加抑制と更なる利益創出による財務基盤の強化は経営の大前提**です。相反するようにも見えるこの二つを両立させるため、私は各事業に対して、新規の投資資金に頼るのではなく、**自らアセットを循環させ、キャッシュを生み出し、次の投資へとつなげる形での成長**を求めてきました。今後新たに開発するアセットについては、SPC（特別目的会社）の活用などを視野に、有利子負債を増やさない事業運営を基本とします。**私はROICを重視すべき指標だと言い続けてきましたが、これは資本を効率よく活かすことを経営の軸に据えるためです。**今後も効率的な資金の循環と財務基盤の強化をグループ全体で徹底していきます。

また、私たちは、財務規律に則った事業運営について、資本市場との対話を深めていく必要があると考えています。近年、当社のROEは平均して10％を超えており、資本コストを意識した経営という点では、投資家の皆さまが期待される水準を安定的に上回ることができています。一方で、PBRは1倍程度にとどまっています。主たる要因はPERの低さです。これは**私たちの成長シナリオを十分にお伝えできていないため、皆さまが当社の今後の成長に確信が持てずにいる結果**だと率直に受け止めています。そしてその一因として、経営目標の立て方に課題があると考えています。当社グループはこれまで、設定した目標に対して、期末に結果が上振れするという傾向がありました。これは、高い目標を掲げて未達となるより、自然体でクリアできる保守的な目標を立てて成果を上げたい、あるいはリスクが顕在化した場合にも達成可能な目標を設定したいという意識の表れでしょう。しかし、達成

THE NEXT CHAPTER CEOインタビュー







が容易な目標をクリアしても価値はありません。全く手の届かない夢物語では意味がありませんが、**チャレンジングな目標を掲げ、コミットした以上は精一杯の力でやり抜き達成するといった言行一致こそが、皆さまの期待であり、資本市場からの信頼を通じたPERの向上につながる**と考えています。

こうした課題の解決に向けて、**現在、最優先で取り組んでいるのは、「経営ビジョン2035」の財務目標、そして株主還元の見直し**です。私たちが描くキューデングループの成長ストーリーは、挑戦的でありながらも確かに実現可能なものであり、会社にとって、投資家の皆さまにとって、そして地域の皆さまにとって、大きな価値のあるものです。その価値を体現する財務目標を練り上げ、早期に皆さまにお示しします。根底にあるのは、**祖業である電気事業を確かな成長事業として確立する決意**です。需要拡大への対応とカーボンニュートラルの達成を同時に実現するという容易でない課題に、前向きに努力、奮闘する現場の力を、経営としてしっかりと支え、導き、成長につなげてまいります。

株主還元に関して、「財務基盤強化の必要性から後回しになるのではないか」という声をいただきますが、そうではありません。当社グループの事業は、数か月で株価が跳ね上がるようなものではありませんが、まだまだ伸長の余地があります。私は、株主の皆さまが安心して当社とお付き合いいただく中で、十分な成長の果実を享受いただけるように取組みを進めます。現在の株価には全く満足していません。配当などの株主還元のみならず、**安定して当社株式を保有し経営を支えてくださる株主の皆さまに、キャピタルゲインの形でも報いることができるよう、成長ストーリーを実現**していきます。その第一歩として、現在の配当水準を下限としつつ、成長の中で皆さまの期待にさらにお応えしていく分かりやすい配当方針を、財務目標の見直しと併せて2026年度中にお示しする予定です。

「人の和」こそ、最大の強みであり、最高のテーマ

「天の時」と「地の利」がどれほど恵まれていても、その恵みを成長へ結実させるのは、人の力です。社長としてのこの一年余りは、それを何よりも実感する日々でもありました。就任が内定した当初から、私は人的資本こそが当社の礎だと申し上げてきました。そして、現場に足を運び、社員と言葉を交わすほどに、その想いは一層強まっています。

私は「NISHIYAMA NOTE」という配信動画で、部門や会社を越えたグループの様々な社員と語り合ってきました。回数はこれまでに50回を超えていますが、社員一人ひとりが自分の考えをしっかりと持ち、飾ることなく自然体で「これがやりたい」「こうしたい」と語ってくれることに力をもらっています。私が改めてハッとしたのは、経理や法務といった間接部門の社員と語り合った時でした。普段は表に出ることの少ない、いわば縁の下の力持ちともいうべき仕事に携わる社員たちですが、確かな熱

THE NEXT CHAPTER CEOインタビュー

い想いを持って仕事に向き合い、自らの役割に強い誇りを持っていました。私は深く心を動かされるとともに、**繰り返し伝えてきた「Will」と「情熱」が、着実に社員の中に根付きつつあることを実感**しました。

上からの判断、指示を待つのではなく、**自分たちで考え、提案、行動してくれる社員の存在が、キューデングループの一番の財産**です。私は、自らが譲れない価値観は率直に伝える一方で、細かなことは社員の自律性に委ねています。当社グループは、誠実な、九州を愛する人たちの集まりです。私自身、入社の動機は「九州が好きで、九州に貢献したい」という素朴な想いでした。社長として地域を回る中で、九州各地の皆さまが当社グループに大きな期待と信頼を寄せてくださっていることを実感し、地域とともに歩む責任とやりがいを、一層強く感じています。「九州のために役立ちたい」という社員の想いは、地域の皆さまにも伝わり、強い信頼関係を育んできました。こうした**人の力と地域との関係性こそ、当社グループの揺るぎない強み**です。

一方で、**変えていきたいのは、人と組織のあり方**です。熱い想いを持った社員が自由に挑戦し、周囲がそれを後押しする、そしてうまくいかなくても挑戦は評価され、次の挑戦を生み出していく、私たちが目指す組織風土はまだ道半ばです。

QX（Qden Transformation）※の取組みは4年目を迎え、今年初めて「QXアワード（表彰式）」を実施しました。私は、成果はまだ出ていなくとも意義のある挑戦があればぜひ表彰したいと考えていましたが、残念ながら今回はそのような案件は挙がってきませんでした。挑戦がなかったのか、あるいは胸を張って語るのをためらったのか定かではありませんが、現状の課題を示してくれたものと受け止めています。もっと一人ひとりのWillと挑戦を尊重する風土が根付いてくれば、グループの成長を支える基盤はさらに強固なものとなるでしょう。そのために重要なのが、**心理的安全性を生み出す、私自身を含めたマネジメント層の「コーチャビリティ」と「フィードバック」**と考えています。私たちはよく「変革」「コミュニケーション」の重要性について話しますが、社員にとって変えること、声を上げることは勇気が必要です。「前向きに受け取ってもらえるだろうか」「意向に沿わない内容だったらどうしよう」という不安やリスクを伴うものです。勇気を出して行動しても何も変わらない、フィードバックすらない、となれば、リスクは取らない、声を出さない方がよい。社員はそう感じるでしょう。

安全と安定供給を支えてきた盤石な企業文化は、当社の誇りです。しかし、グループを取り巻く事業環境が目まぐるしく変化し続ける時代においては、当社グループの誇りを堅持しつつ、事業を担う社員が自ら考え、提案していく組織へと変わっていく必要があります。**社員の声を素直に受け止め、ともに考え、結果をしっかりとフィードバックする。そして更なる高みに向けた行動・実践が自然に生まれ続ける、成長する組織を目指します。**

※「人と組織が共に成長し、価値創出につなげる」ことを目指す人材戦略の中核的な取組み

ステークホルダーの皆さまへ

私たちは純粋持株会社体制へ移行します。しかし、体制が変わろうとも、グループのすべての事業に一貫する価値観が揺らぐことはありません。それは、『ずっと先まで、明るくしたい。「快適で、そして環境にやさしい」そんな毎日を子どもたちの未来につなげていきたい。』という思いです。総合エネルギーサービス事業と成長事業、すべての事業は、この一つの価値観でつながっています。純粋持株会社の名を「キューデンホールディングス」としたのも、九州の皆さまが親しみを込めて呼んでくださる「九電」という信頼を受け継ぎ、この旗の下に社員全員が誇りをもって集うグループでありたいと願ってのことです。私たちが進む方向は、「経営ビジョン2035」と「カーボンニュートラルビジョン2050」によって既に明確です。道が明確である以上、私の務めは、グループ全員がその道を安心し、誇り高く歩んでいけるように支えること、私たちは必ずそこへ到達するのだと伝え、鼓舞し続けることです。

「天の時」「地の利」、そして「人の和」。この三つが揃う今、九州から世界へ、皆さまとともに次の世代へと続く歩みを、これからも進めてまいります。



キューデンホールディングス株式会社
代表取締役社長執行役員 CEO
西山 勝

ホールディングス制始動!

今と未来を灯す新しいキューデングループ







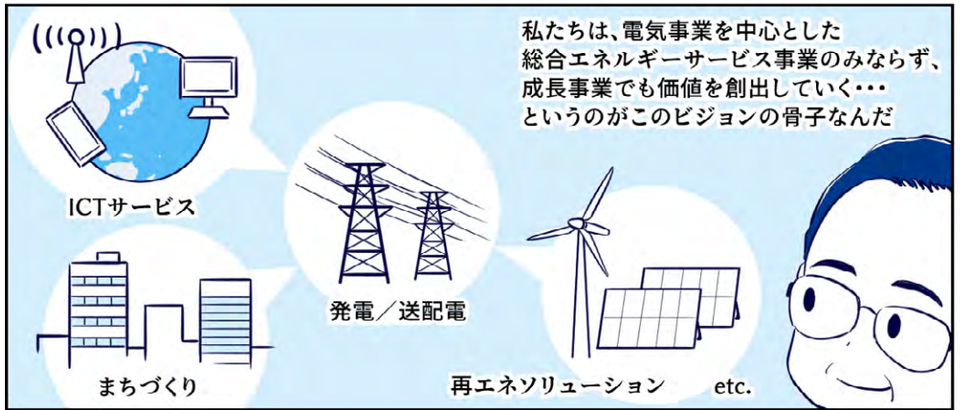




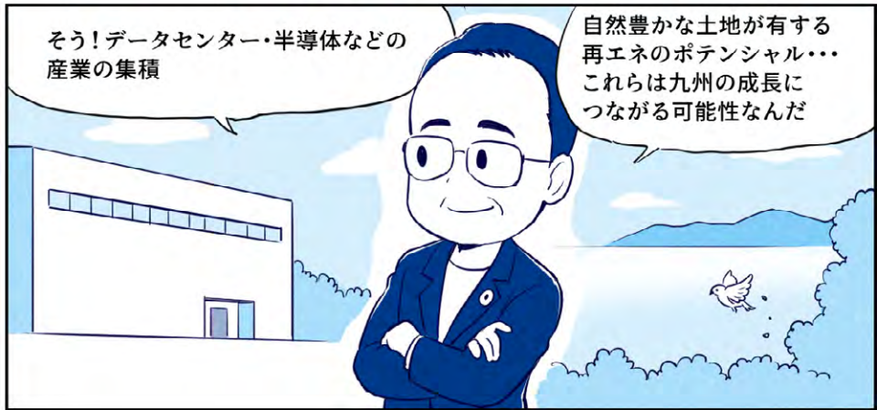













地元九州の地域経済の発展にも貢献したいね
素敵ですね！
そうなると電力会社の枠を超えた総合企業グループになりますね！
多様化するニーズや、エリア特有の機会にアプローチしていくことが会社にとっても成長のチャンスね
ただし、大きなチャンスがある一方で喫緊で取り組むべき課題もある
えっ
・・・これだけの事業を進めるならお金もかかりますよね・・・
財務基盤の強化が必要ね
それに、カーボンニュートラルに向けた対応も大事ですよね
そのとおり！
限りある経営資源で多様化するニーズ・諸課題に対応しつつ
同時にグループの成長も実現しなければならないんだ
だから、私たちは新たに「キューデングループ」へ生まれ変わるのです！
組織体制にも課題がある
九州電力
電力会社がすべての事業の経営判断を行う体制では、いずれ限界がきてしまう
各事業もより専門性を高めて柔軟性・スピード感を持って事業を推進していかなければなりませんね
・・・すべての事業を俯瞰するとこれまで以上にグループの経営資源配分を考えていく必要もありますね！
そのためには、グループ各社で役割分担して、絶好の機会を取りこぼさないようにしないとね！

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。

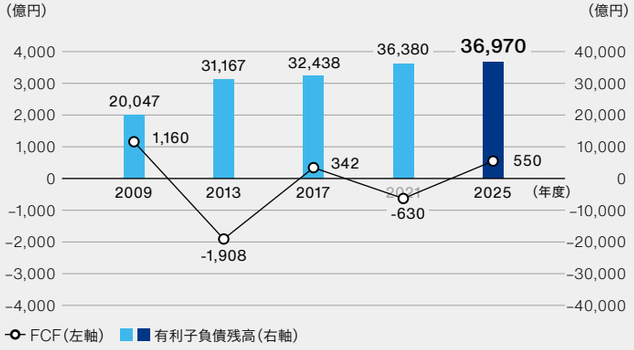
事業ポートフォリオ検討委員会を中心としたグループ全体最適視点での経営資源配分

現状と課題

現状

- 2025年度は、2030年度財務目標と同水準の経常利益を計上するなど、足元では、目標達成に向けて順調に推移しており、現在、目標の見直しを検討中
- 今後も、安定的に利益を積み上げ、グループの持続的な成長を果たしていくためには、電力需要の増加等を機会とした総合エネルギーサービス事業の利益拡大と、成長事業の拡大による収益獲得が必要不可欠
- 他方、足元では、総合エネルギーサービス事業における発電・送配電設備の開発・更新等によりFCF水準は厳しい状況であり、有利子負債残高も約3.7兆円となるなど、今後の成長投資に向けて一定の制約がある状況

FCF・有利子負債残高の推移



課題

限られた経営資源を効率的に活用しながら、着実な利益伸長(FCF創出)を図るためには、変化の激しい経営環境を的確に把握して中長期的な注力領域を特定していくことや、各事業への経営資源配分の優先順位付け等を行うことにより、グループの成長促進と競争力強化につなげていくことが必要不可欠

課題解決に向けた取組み

事業ポートフォリオマネジメントの基本的な考え方

- グループ理念である「ずっと先まで、明るくしたい。」の実現に向けて、社会価値向上と経済価値向上を両立する事業ポートフォリオを構築し、グループの中長期的な企業価値の向上に努める
- 事業ポートフォリオの構築にあたっては、資本効率性等の定量面の評価に加え、社会価値向上への貢献や他事業とのシナジー等の定性面の評価も活用。今後の注力領域／撤退領域について、事業ポートフォリオ検討委員会において継続的にモニタリング・議論・見直しを行う

[新設]事業ポートフォリオ検討委員会

目的	社会環境等を踏まえた中長期的な事業ポートフォリオに関する議論を通じて、グループ全体の成長促進と競争力強化、それによる企業価値向上を目指す
委員	委員長：HD社長　委員：HD役員(社外取締役含む)、基幹会社社長、その他関係役員

事業評価の仕組み(詳細は次項参照)

グループ戦略
中長期的な企業価値向上に向け、事業ポートフォリオを不断に見直し
- 各事業の定量面・定性面のモニタリング
- 事業別投資配分の決定・見直し、資産入替え(撤退評価・注力領域の特定)
- 大規模な新規事業・M&Aの検討

各事業戦略
意思決定を迅速化し、自律的に自部門の資本効率性を向上
- 事業ごとの自律的なポートフォリオ見直し
- アライアンス・M&Aを積極的に活用した事業領域・収益拡大

定量評価
資本効率性(ROIC等)

- 成長性
- 事業リスク
- 社会価値向上への貢献

定性評価
ベストオーナー視点
他事業とのシナジー

中長期的な事業ポートフォリオとその達成に向けた経営資源配分

アクション

HD ⇔ 基幹会社

- 注力領域の特定と戦略投資の実施
- 規律を持った投資配分によるキャッシュ創出とB/S圧縮
- 市場の動向やグループの強みを加味した新規事業領域への進出

グループ大の経営資源配分を踏まえた、各事業領域のポートフォリオ構築、事業計画の策定・実行により、ROIC＞WACCを実現

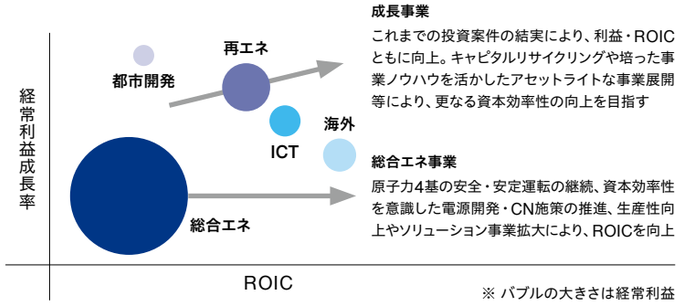
事業評価

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）



成長事業
これまでの投資案件の結実により、利益・ROICともに向上。キャピタルリサイクリングや培った事業ノウハウを活かしたアセットライトな事業展開等により、更なる資本効率性の向上を目指す

総合エネ事業
原子力4基の安全・安定運転の継続、資本効率性を意識した電源開発・CN施策の推進、生産性向上やソリューション事業拡大により、ROICを向上

※ バブルの大きさは経常利益

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。

電気事業

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

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）を基軸に、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

COLUMN

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―



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

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。

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る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しまっ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じることがあった。

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をともに目指す、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。

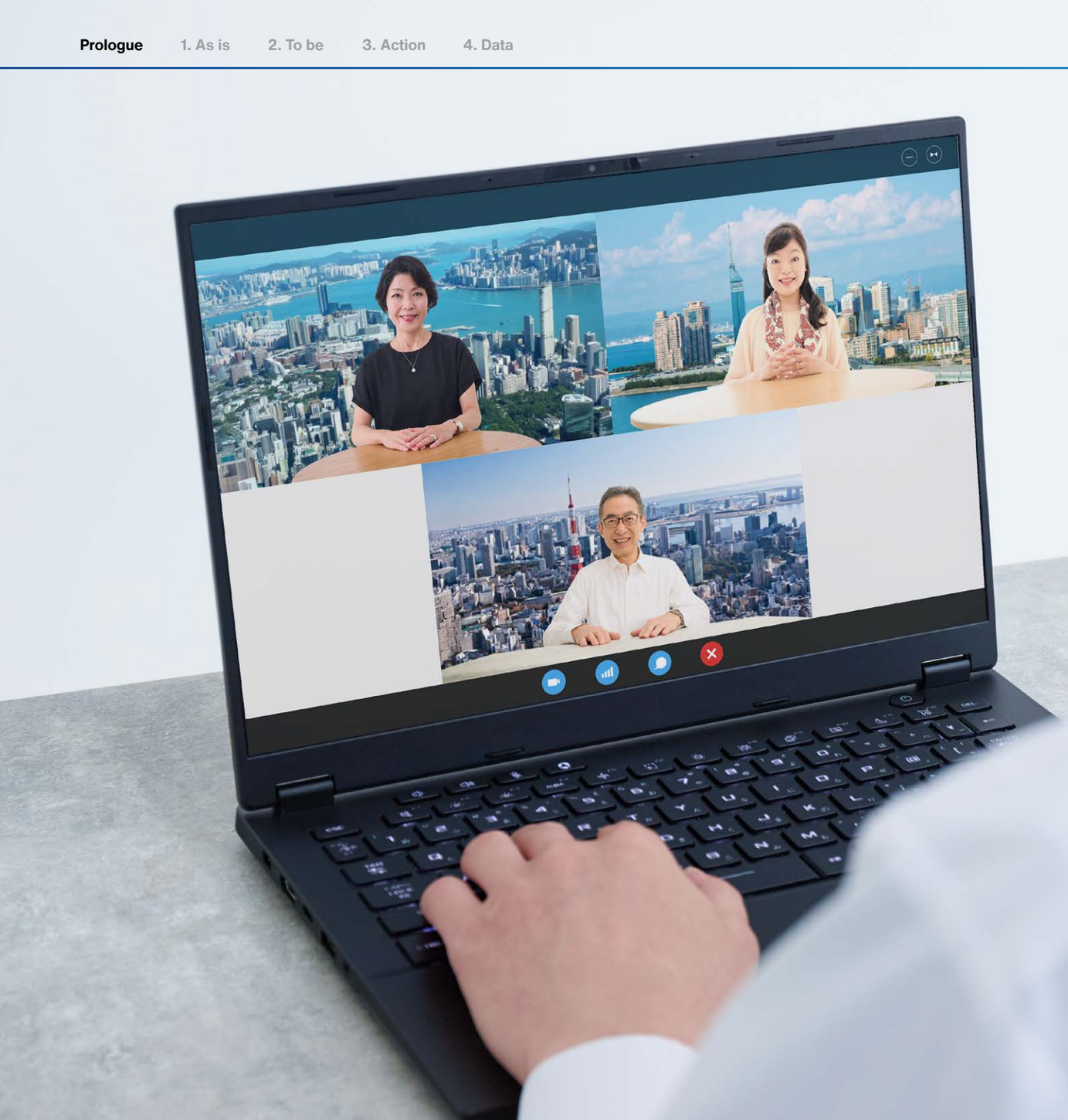
KYUDEN GROUP BRAND STORY

「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。



GOVERNANCE DIALOGUE

社外取締役ディスカッション

**2025年6月、九電グループは西山新社長のもとで新たな経営体制が始動し、
「経営ビジョン2035」の実現に向けて歩み始めました。
2026年10月1日には純粋持株会社（以下、持株会社）を設立し、大きな変革の節目を迎えます。
純粋持株会社体制のもと、持続的な成長と企業価値向上を支えるガバナンスはどうあるべきなのか。
香港、東京、そして福岡。それぞれの都市を拠点とする3名の社外取締役をつなぎ、
オンラインミーティングを行いました。**

2026年6月18日実施



社外取締役
平子 裕志

パイロットになりたいという夢から1981年全日本空輸（ANA）に入社。40歳前後で就航以来赤字続きの国際線事業の黒字化に奔走、ANA社長時代にはコロナ禍も経験した。ストレスを解消したいときはブラームス、ブルックナー、ワーグナーなどを聴く。



社外取締役
杉原 知佳

弁護士。日弁連・社外役員PT委員。企業や自治体から、危機対応や人事労務等の法律相談・訴訟委任を受ける。ハラスメントのない社会を目指して活動。趣味だった子育ては一段落し、現在はミュージカル鑑賞やクラッシックバレエを楽しむ。



社外取締役
重富 由香

香港在住。EYにて長年、日系企業の会計監査、内部統制、リスク管理、IPO支援等に従事。日本・香港・米国の公認会計士資格を有し、サステナビリティやコーポレートガバナンスにも精通。高校生と大学生の子を持つ母として日々奮闘中。

GOVERNANCE DIALOGUE 社外取締役ディスカッション

2025年度を振り返って

杉原 2025年度は九電グループにとって大きな節目の1年でしたね。まずは西山社長に経営のバトンが渡され、新体制がスタートしたことが挙げられます。

西山社長は人的資本経営を重視しており、社員一人ひとりの力を引き出す経営を志向している印象があります。以前、取締役会でハラスメントについての最新の考え方を提言したところ、西山社長はすぐに自らの言葉で従業員へのメッセージを発信されました。こうした姿勢を目の当たりにして、新しい考え方や価値観を柔軟に取り入れられる方だと感じましたし、これからの九電グループを牽引するリーダーとして頼もしく思いました。西山社長に限らず、**九電グループの経営陣には時代の流れを捉え、常識をアップデートしていこうという意識が浸透している**ように感じます。皆さんはこの1年を振り返っていかがですか。

持株会社は、グループのセグメンテーションが
有機的な構成か検証し、必要であれば
組み直すことも視野に入れた検討をするべき。

——平子 裕志



重富 財務面では、2024年度からの増益を達成し、負債も減少傾向が続いており、財務基盤の健全性が着実に高まっていると評価しています。

さらに、非財務面でも前進がありました。LNG火力の新小倉発電所6号機の建設に向けた環境アセスメントが完了しましたし、再生可能エネルギーの分野では北九州響灘洋上ウインドファームが営業運転を開始しました。**電力需要の増加やCO_2排出量の削減、脱炭素電源の拡充という課題に対して、新しい手法・領域への挑戦が着実に前進した1年だった**と感じています。

平子 「経営ビジョン2035」には注目しています。このビジョンを策定する過程で、経営陣から九州を起点としながらも、舞台を世界へと広げていくという強いコミットメントを感じました。

ただ、**資本市場からの評価という点では、目指す姿の力強さと、現在のPBRの水準との間には開きがあります。**PBRが低い主因はPER、すなわち成長への期待感が市場に十分伝わらず株価に反映されていないことにあると言えます。特に、本来であれば成長の筆頭格となるべき総合エネルギーサービス事業の成長ストーリーが投資家に明確に伝わっていないことが大きいと感じています。ビジョンの実現に向けて、成長ストーリーをいかに投資家に効果的に伝えていくかは重要な課題です。

杉原 おっしゃる通りですね。実際、IRの対話においても、経営ビジョンの財務目標が保守的だというご意見が目立ちました。九電グループの社員は総じて堅実で誠実、いわば農耕民族タイプの方が多く、目標設定においても確実に達成できるラインを慎重に見極めようという姿勢が数字に表れ、結果として株主・投資家の皆さまには「保守的」と映ってしまったのでしょう。その誠実さ自体は九電グループの大切な文化だと思いますが、資本市場との対話においては、もう少し成長への意欲や野心を前面に出すことも必要かもしれません。

重富 海外では、事業者が政府に対してより積極的に支援を求め、実際に手厚いサポートを取り付けているケースも多い中、九電グループを含む日本の企業は自分たちの負担が多く、行儀が良すぎるのではないかという投資家からの指摘も印象に残っています。

純粋持株会社体制への移行に対する期待

重富 今年改訂されたコーポレートガバナンス・コードによると、取締役会の重要な役割は、持続的な成長に向けた全体の方向性・ビジョンの提示、そして執行側がリスクを取りやすい環境を整えることだと謳われています。今回の純粋持株会社体制への移行により、グループ全体の戦略策定とガバナンスを純粋持株会社であるキューデンホールディングスが担い、事業会社はそれぞれの事業戦略達成に向けたオペレーションに専念できる構造になります。**今回の体制移行は、コーポレートガバナンス・コードの理念を体現しやすい経営構造になるという意味でも、非常に意義のある変革**だと感じています。皆さんは、純粋持株会社体制について重視したい点、期待する点がありますか。

平子 **私は、グループ全体を俯瞰する機能を持株会社がどう発揮するかを重視しています。**持株会社には、グループ横断的に客観的かつ公平な視点で、注力すべき事業領域の選定や新たな領域への進出、既存事業の改廃といった戦略的な判断を行い、ヒト・モノ・カネ・インテリジェンスといった経営リソースを全体最適の観点から配分・共有することが求められます。そのためには、グループのセグメンテーションが本当に有機的な構成かどうかを検証し、これまでの商慣行や既存の関係性だけを前提にするのではなく、必要であれば組み直すことも視野に入れた検討をするべきです。

杉原 **グループの中長期的な企業価値向上に向けた議論に、これまで以上に集中して取り組める環境が整うため、私も純粋持株会社体制への移行には期待を持っています。**

これまでの九州電力の経営陣は、発電所の安全管理や電力市場での入札といった電気事業固有の経営判断を行いながら、同時に新規事業領域を含むグループ全体の成長に向けた経営の舵取りも担ってきました。取締役

GOVERNANCE DIALOGUE 社外取締役ディスカッション

会から社長執行役員への権限委譲（重要な業務執行の決定の委任）は着実に進んできましたが、取締役会の議題に電気事業特有の事項が依然として多く挙がっているのも事実です。今後は、事業に関わる固有の判断は事業会社が担い、持株会社はグループ経営に軸足を置いて全体を見渡すという役割分担になります。

各事業の推進を担う現場の社員からも、これまでは事業への進出判断や契約の意思決定に時間がかかり商機を逃すこともあったが、純粋持株会社体制になることで、より迅速に自分たちの判断で動けるようになるという期待の声を耳にしており、スピード感のある経営判断が実現することへの現場の期待感は高いと感じています。

平子 キューデンホールディングスの取締役会は、社外取締役の比率が従来の5／14名から5／10名へと変わります。今後は、取締役会の外形だけを変えるのでなく、実効性の高い取締役会を実現するためにも、**社外取締役の意見交換から出てきた課題認識を取締役会の議題として組み込む仕組みをどう整備するか**など、考えていく必要があります。

重富 純粋持株会社化して事業会社に権限委譲することは重要であるものの、議題を必要最小限に絞りすぎるとグループ全体の動きが見えにくくなる恐れもあります。その点で議題の設計は慎重に考えていく必要がありますね。事業会社や執行側から積極的に情報を提示してもらいたいですし、社外取締役としても積極的に問いを立てていきましょう。

成長に向けた「攻め」と「守り」のガバナンス

杉原 先ほど重富さんも言及された改訂コーポレートガバナンス・コードの序文では、「『守りのガバナンス』にとどまらない『攻めのガバナンス』の実現を目指す」ことが明文化されました。皆さんは成長に資するガバナンスの「攻め」と「守り」の両立についてどのようにお考えですか。

平子 **「攻め」と「守り」は、本質的に表裏一体**だと思っています。**「経営ビジョン2035」の実現に向けた6つの重点戦略を見ると、まさにその構造になっています。**

事業に関連する3つの戦略、「カーボンマイナス」「ソリューション進化」「地域共創」は「攻めのガバナンス」です。総合エネルギーサービス事業の成長ストーリーをどう構築するか、原子力や火力発電の新技術への投資をどう進めるかについて取締役会で積極的に議論していく必要がありますし、ソリューション進化や地域共創を推進するために、異業種との連携も視野に入れ、九電グループがこれまで築いてきた有形・無形の資産をいかに活用するかを検討することも重要です。

一方、グループの基盤を担う3つの戦略「人的資本経営」「DX推進」「ガバナンス強化」、すなわち「守りのガバナンス」は、「攻め」を支えるためのオペレーティングシステム（OS）に相当すると考えています。新しい経営ビジョンの実現に向けては、このOSに切り替えることで本格的に走り始めることができます。



社員の皆さんには、
堅実で誠実な農耕民族タイプの面だけでなく、
アグレッシブな狩猟民族の面も見せてほしい。

——杉原 知佳

また、「攻め」にはリスクがつきものです。リスクをどうマネジメントするかが「守りのガバナンス」の本質であり、**アクションに対してどの程度のリスクを許容して収益を目指すのか、戦略とリスク管理を一体化する「リスクアペタイトフレームワーク」の導入も一考に値する**のではないでしょうか。

重富 「攻め」と「守り」の両方の視点で、会計士の立場から、DXを通じてグループ全体の経営管理システムを高度化してほしいと取締役会で伝えています。事業会社の負担は最小限にグループ内の財務・非財務情報が持株会社に集められ、事業会社は事業に専念できるような基盤と仕組みを構築すべきです。

不正やコンプライアンス問題が生じた際にも、情報が持株会社に忖度なく、迅速かつ正確に集まる仕組みが重要です。近年の他社不祥事を振り返ると、情報が持株会社に届いていなかったことが、問題の長期化や拡大を招いた主要因となった例も少なくありません。また今年も、会計不正や品質不正など、攻め・売上一辺倒でガバナンスをないがしろにした結果として生じた事案が複数報道されています。九電グループにおいても、今年は外部記憶媒体の紛失といった不祥事が発生しましたが、再発防止に向けた統制強化が必須です。その上で、各事業会社において監査役・会計監査人・内部監査部門が連携する三様監査の三角形を確立し、さらにそれを持株会社でより大きな三角形として束ねる仕組みを整えることが重要です。この構造を確立することで、事業会社は必要な統制を確保しつつも安心して思い切り攻められる、健全な挑戦環境を実現できると考えています。

杉原 私は監査等委員や弁護士という立場から、**正しく稼げているかどうかについてこれまで以上に重視していきたい**と考えています。

一方で、先ほども申し上げたように、九電グループの社員は堅実で誠実な農耕民族タイプの方が多く、アグレッシブな狩猟民族の面も見せてほしいと思っています。九州では今後、半導体関連企業やデータセンターの集積が加速する見込みです。旺盛な電力需要を確実に支えながら、九州を明るく灯してほしいと願っています。

また、再生可能エネルギー等のゼロエミッション電源

GOVERNANCE DIALOGUE 社外取締役ディスカッション

比率は既に50％を超え、旧一般電気事業者の中でトップの水準です。これを強みに、地球のためにゼロエミッション電源をさらに伸ばし、その上で、稼いだ収益は株主への還元や財務基盤の改善に充てることで、更なる投資を呼ぶというサイクルができると理想ですね。

平子 電力業界は航空業界と同様に規制の多い業界ですから、杉原さんがおっしゃるようにアグレッシブさが物足りなく映るのはある意味仕方のない面もあります。ただ、これから電力需要が高まる中で、成長投資を進める上でも、収益性をいかに高めていくかは課題になります。

例えば、航空業界では業界組織を通じて監督官庁と規制について継続的に対話しています。安全規制は人命に関わるため緩めることはできませんが、経済規制については人口減少等による需給バランスの変化に応じた調整が可能と考えています。

電力業界においても、経営環境変化に対応したルールの変更が必要なときは、九電グループのリーダーシップを期待したいですね。

今後、社外取締役としてコミットしたいテーマ

平子 企業価値の永続的な向上を突き詰めると、最終的には人材に行き着きます。人的資本経営をいかに監督していくかが、社外取締役としての重要な使命だと感じています。

昨今、暗黙知を形式知に変換し、DXを推進していくことが主流になっています。DX推進は「経営ビジョン2035」の重点戦略の一つでもあり、積極的に進めるべきです。属人的で、特定の人がいないと回らないというような業務を減らし、組織が自律的・効率的に機能する仕組みを作っていくことは非常に重要です。**一人ひとりの社員がDXを自分ごととして捉えられるよう、意識の変革も促していきたい**と思っています。

一方で、すべての暗黙知が形式知に置き換えられるわけではありません。個人の失敗や成功の体験から獲得した暗黙知は、形式知しか取り込めないAIには当面の間は真似のできない、人ならではの価値と言えるでしょう。これからは人だけが持つ能力をどう活かすのか模索する旅の時代になります。

また、多様性を活かすためには、異なる個性や価値観がぶつかり合う環境が不可欠です。**様々な「知」と「知」がぶつかり、融合することでイノベーションが生まれます。そういう企業文化へと変わっていくことが、九電グループが掲げるQX（Qden Transformation）※につながるのではないか**と考えています。

※「人と組織が共に成長し、価値創出につなげる」ことを目指す人材戦略の中核的な取組み

杉原 私は弁護士という立場もあり、法令違反・コンプライアンス違反が生じないよう今後も注視していきます。先ほども正しく稼げているかを重視したいと話しましたが、併せて、社員が職場で何か違和感を覚えたとき、ためらわずにコンプライアンス相談窓口に相談できる環境が整っているかどうか、相談窓口の仕組みや実際の利用状況も引き続き丁寧に見ていきます。

また、私は社外取締役の中では唯一福岡に在住しているため、社員の声を直接聞く機会が比較的多くあります。純粋持株会社化に向けた動きの中では、「自分は電力会社に入社したはずなのに、気づけば異なる業種の会社で働くことになっている」という戸惑いの声や、グループ会社の将来への不安の声も耳にしています。**こうした声は経営陣にしっかりと届け、社員に対して丁寧に説明するよう求めてきましたし、今後もそうした社員の声を経営層へ橋渡しするパイプとしての役割を積極的に果たしていきます。**

重富 **九電グループの「変わる力」をいかに発信していくか、引き続き考えていきたい**です。純粋持株会社体制への移行は、その変わる力を内外に示す最初の一歩だと捉えています。投資家に対してアピールするには、資本配分の方針を言葉と数字で明確に示し、長期的な価値創造ストーリーとして可視化していくことが欠かせません。取締役会で議論を深め、そこから生まれたストーリーを各種チャネルで一貫して、また比較可能な形で透明性高く発信することで、九電グループが変わっていく姿勢と意志を投資家に伝えることができると確信しています。

そして、**もうひとつ大切にしたいのが、社員の皆さんが九電グループに誇りを持てる会社にしていくこと**です。社員一人ひとりが九電グループの代表としての自覚と誇りを持ってお客さまと向き合うことができれば、それが企業価値向上の大きな原動力になります。そういう会社づくりをサポートしていくことも、社外取締役としての大切な務めだと考えています。

純粋持株会社体制への移行は、
九電グループの「変わる力」を内外に示す
最初の一歩です。

—— 重富 由香



Chapter 1

As is

キューデングループの現在地

1951年5月1日、電気事業再編成に伴い、
全国9ブロックに分割された日本発送電と九州配電を統合し、九州電力が設立されました。
それから75年。
安定供給の使命を果たしながらも、
変わりゆく九州経済に対して電気事業にとどまらない様々なアクションを講じ、
また、地域の皆さまに支えられて現在のキューデングループがあります。

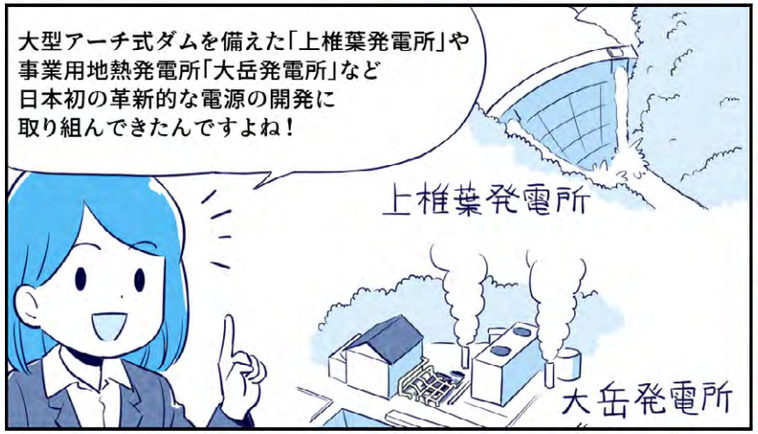
GRAPHIC STORY 02 九州とともに。グループの歴史 **21**　キューデングループのあゆみ **22**　グループ事業一覧 **24**　データでつかむキューデングループの特徴 **25**

九州とともに。グループの歴史

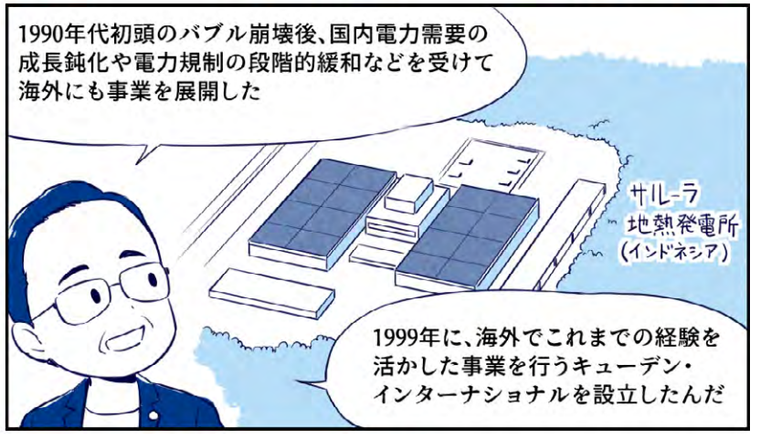


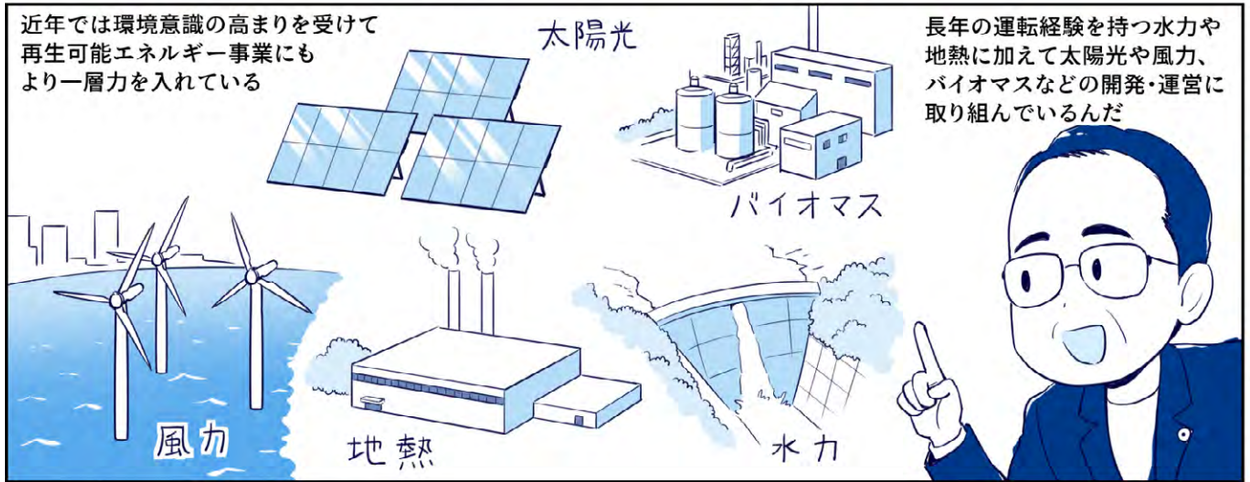










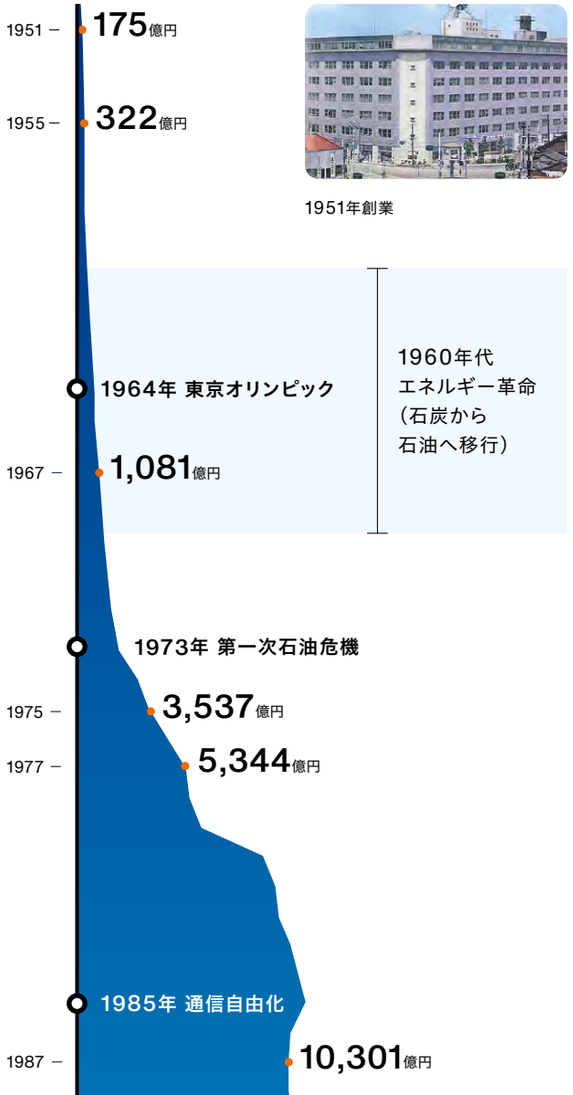




HISTORY of THE GROUP キューデングループのあゆみ

詳細は当社ホームページ参照

売上高推移



1951年創業

1950s–1960s

九州経済等の経営環境

1951年から1960年代にかけての九州経済は、朝鮮戦争特需を契機とする好景気を経て高度成長期に突入し、鉄鋼・化学・セメント等の重化学工業が高い伸びを示しました。一方、電力需要の約半分を占めていた石炭産業は、1950年代後半から進行した「石炭から石油へ」のエネルギー革命の影響で相次ぐ炭鉱閉山により低迷しました。エネルギー構造が大きく転換する中で、企業には事業構造の転換と生産性の向上が強く求められるようになりました。

ACTIONS 創業と安定供給の確立

1951年創業。戦後の電力需要急増により全国的に需給がひっ迫する中、日本初の大型アーチ式ダムを有する上椎葉発電所（水力）や苅田発電所1号機等の大容量の新鋭火力発電所を建設。また、九州北部の火力発電所・需要地帯と南部の水力発電所を22万ボルト送電線でつないで基幹系統を整備し、早期に電力需給の安定化を実現しました。1955年には、原子力基本法制定を受けて原子力研究室を設置し、建設体制を整備しました。

主な沿革

1951年	創業
1955年	日本初の大型アーチ式ダムを持つ上椎葉発電所 運転開始
1956年	苅田発電所1号機 運転開始
1967年	日本初の事業用地熱発電所である大岳発電所 運転開始

HIGHLIGHTS 日本初の大型アーチ式ダム



九州には豊富な水や地熱等の資源があり、その活かし方が注目されていました。そこで1953年、宮崎県を流れる耳川上流で上椎葉ダムの建設を開始。国内で前例がなく、現代のような建設機材もない中で、調査・設計・施工を一から学びながら取り組みました。そして1955年、高さ110メートルを誇る日本初の大型アーチ式ダムが完成しました。

1970s–1980s

九州経済等の経営環境

1970年代の九州経済は、二度にわたる石油危機により高度成長が終焉し、狂乱物価と不況に直面しました。原油価格の高騰を受け、脱石油・省エネルギーとエネルギー源の多様化が社会的要請となり、鉄鋼等の素材型産業は構造的不況に陥りました。1980年代に入るとプラザ合意後の円高不況を経てバブル景気へと転じたものの、素材型産業の低迷は続き、企業には産業構造の転換と経営基盤の強化、経営の効率化が一段と求められるようになりました。

ACTIONS 激動するエネルギー情勢への挑戦

第一次石油危機を契機とした代替エネルギーへの転換や省エネの社会的要請を受け、脱石油と電源多様化を推進。玄海・川内原子力発電所やLNG火力発電所に加え、風力等の再エネ開発にも取り組みました。1980年代には九州をT字型に横断する50万ボルト基幹系統が完成。配電線自動制御システムや無停電工法を全国に先駆けて導入し、停電時間の短縮と省力化を推進しました。また、電気通信事業法制定を契機に情報通信事業にも進出しました。

主な沿革

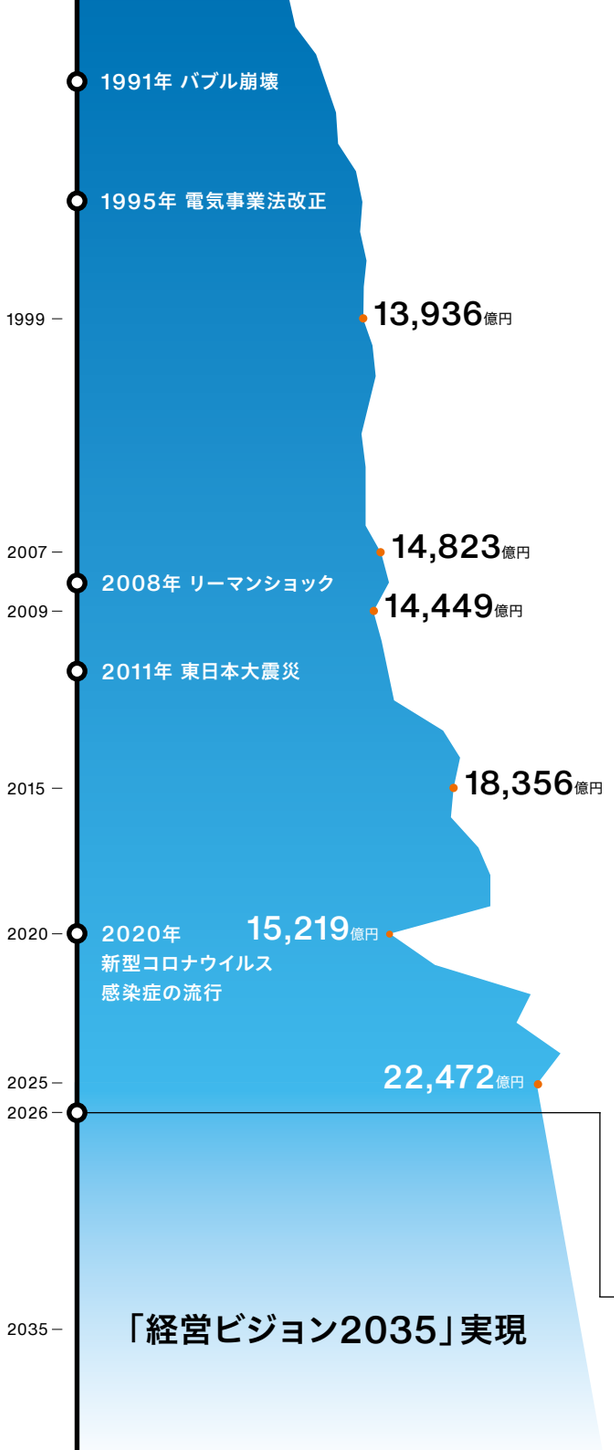
1975年	玄海原子力発電所1号機 運転開始
1977年	脱石油推進のため新小倉発電所1・2号機をLNG専焼に改造
1987年	九州通信ネットワーク（現QTnet）等、情報通信事業会社3社を設立

HIGHLIGHTS 情報通信事業の展開





石油危機により鈍化した経済の成長と安定化を目指し、日本政府は通信改革を断行。1985年には通信産業の活性化のため通信自由化に関する法案を施行しました。これを機に当社グループは情報通信事業に参入。現在では九州全域をカバーする通信インフラを確立するとともに、データセンターや生成AI、ドローン等、幅広い事業分野に挑戦し続けています。



1990s–2000s

九州経済等の経営環境

1990年代の九州経済はバブル崩壊後の平成不況が長期化し、金融機関の破綻・再編や失業率上昇、消費低迷に直面しました。世界では冷戦終結とグローバル化が進み、国内では金融・エネルギー・通信の規制緩和が加速。1995年の電気事業法改正を機に電力自由化も段階的に進展しました。2000年代には新興国の成長を背景に景気が回復した一方、その後のリーマンショック不況や地球温暖化・CSR意識の高まりにより経営環境は大きく変化しました。

ACTIONS 電力規制緩和と新たな事業への挑戦

電力規制緩和の段階的進展や国内電力需要の伸びの鈍化等を背景に、海外事業への参入検討を開始。出資・融資やプロジェクト運営、リスク管理等を適切に遂行していくため、1999年、海外事業に特化したキューデン・インターナショナルを設立しました。また、2009年には、日本初となる太陽光オンサイト発電事業を行うキューデン・エコソル（現九電みらいエナジー）を設立。経営環境の変化を新たな機会と捉え、積極的に事業を展開しました。

主な沿革

1999年	キューデン・インターナショナルを設立
2007年	新たな経営理念「ずっと先まで、明るくしたい。」を制定
2009年	キューデン・エコソルを設立

HIGHLIGHTS 海外への挑戦





1990年代以降、当社グループは成長性の高いアジアを中心に、世界各地で発送電等の事業に取り組んでいます。技術者・商務担当者を現地へ派遣し、事業に深く参画することで知見を蓄積。培った知見を各案件で活用し、成長のサイクルを構築しています。海外事業を開拓してきたスピリットをもとに、これからもグローバルな課題解決に貢献していきます。

2010s–2020s

九州経済等の経営環境

2011年の東日本大震災を契機とする電力システム改革進展やFIT制度開始により、電気事業の経営環境が大きく変化しました。2016年には熊本地震が甚大な被害をもたらしましたが、次第に本格化する復旧・復興需要が地域経済回復を後押ししました。2020年代には新型コロナの拡大が経済を直撃した一方で、大規模半導体工場の進出を契機に半導体関連投資が相次ぎ、「シリコンアイランド九州」の再興と地域経済の更なる成長が期待されています。

ACTIONS 震災を乗り越え、九州から日本の脱炭素を牽引

2011年の東日本大震災を契機に国内の原子力発電所が全基停止した中、九州電力は新規制基準への適合に向けた安全対策を実施。地域のご理解を得て、2015年に川内原子力1号機が国内で初めて通常運転に復帰しました。現在は川内・玄海の4基体制が安定供給と高いゼロエミ電源比率に貢献しています。また、電力小売全面自由化・送配電部門分社化等の電力システム改革が進む中、培った知見・経験を活かし、都市開発事業にも進出しました。

主な沿革

2015年	川内原子力発電所1・2号機が通常運転に復帰
2020年	送配電部門を「九州電力送配電」として分社化
2020年	社長直轄組織として都市開発事業本部を設立

HIGHLIGHTS 電力会社の“まちづくり”





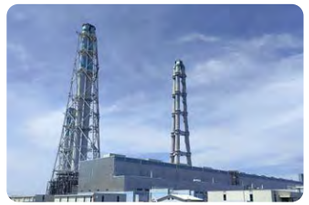
当社グループは、長年の電気事業を通じて土木建築や不動産管理、ICT等のノウハウを培ってきました。都市開発は新たな電力需要を創出し、グループ全体の収益拡大も期待されます。2020年に都市開発事業本部を設立し、都市開発事業に本格的に参画しました。電力会社だからこそ発揮できる強みを活かし、魅力的なまちづくりに貢献していきます。

そして2026年、キューデンホールディングス株式会社を設立し、
電力会社初の純粋持株会社体制へ移行します。

OUR BUSINESSES グループ事業一覧

総合エネルギーサービス事業

発電事業



原子力と火力を用いて、日々の暮らしや企業活動に欠かせない電気をつくる基盤事業。安全・安定運転を大前提として原子力を最大限に活用するとともに、火力では高効率運用、燃料・需給の最適化を進め、電力安定供給と電源の低・脱炭素化の両立により、国内電気事業の更なる成長を目指します。これらは2050年のカーボンニュートラル、キューデングループの「カーボンマイナス」に向けた重要な役割を担っており、今後もお客さまが必要な時に安心して使用できる電気を、環境負荷を低減しながら提供します。

小売事業



九州域内を中心に幅広いお客さまへ電力販売を展開。半導体工場やデータセンター等の立地拡大に伴う電力需要の増加など、成長機会の拡大が見込まれています。また、DXによる業務・システム両面の変革により、お客さま満足度の向上と生産性倍増の両立を図っていきます。さらに、そこから生まれた経営資源で「Enebee」を起点にDR／VPP、エネルギーマネジメント、省エネ等のエネルギーソリューション事業を拡大。電力小売事業に次ぐ新たな収益の柱を創出し、「お客さまにとって一番のパートナー」を目指します。

送配電事業



一般送配電事業者として、九州全域の送配電ネットワークの建設・保守・運用を担い、電気をお客さまへ安定的かつ効率的に送り届ける役割を果たしています。また、電力の安定供給を通じて地域の皆さまの暮らしや産業活動を支えるとともに、再エネの導入拡大や送配電設備のレジリエンス確保等を推進しています。加えて、国内での新規事業や国外での送電事業等、保有する経営資源やノウハウを活かせる分野にも挑戦しています。

成長事業

再エネ事業



「九電みらいエナジー」は、太陽光・風力・バイオマス・地熱・水力の再エネ主要5電源を保有する国内有数の再生可能エネルギー発電事業者で、2027年4月には九州電力の水力発電事業を統合してグループの再エネをリードする企業となります。再エネ電源の調査・開発から建設、運転・保守、需給運用、電力販売までを一気通貫で展開し、自社電源による発電・販売に加え、PPA、アグリゲーション・トレーディング、O&M受託等、幅広い再エネサービスを提供していきます。

海外事業



各国・地域のエネルギー課題に対して、キューデングループが国内外で培った技術・ノウハウ・ネットワークを活かし、ガス火力、再エネ、送配電、新領域（蓄電池、アセットライト事業等）の開発・運営を、「キューデン・インターナショナル」が事業主体となり積極的に推進。今後、お客さまの低・脱炭素化のニーズに応じてガス火力＋CCUS、再エネ＋蓄電池等の組み合わせによる複合ビジネスモデルの構築など、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への進化を目指しています。

ICTサービス事業



個人向けの光インターネットサービスや法人向けのネットワークサービス、AI等のソリューションやデータセンター等、外販中心に事業展開する「QTnet」がICTサービス事業の中核を担います。また、「Qsol」（ITシステム開発・運用・保守）、「ニシム電子工業」（電気通信機器製造販売・工事・保守）等の関係グループ会社がキューデングループの事業基盤を下支えするとともに、電気事業で培ったノウハウ・知見を活かしてサービスを展開しています。

都市開発事業



2020年に都市開発事業本部を設立し、関係グループ会社とともに都市開発に関する事業、不動産賃貸・販売・施設管理、アセットマネジメント事業等を展開しています。2027年4月には、「九電都市開発」に事業を継承し、これを基幹会社とする推進体制を構築します。これまで培ってきた強みやキューデングループの事業シナジーを起点に、経済価値と社会価値の両立を持続的に実現するビジネスモデルの確立を目指していきます。

logo. 九州電力

logo. 九州電力送配電

logo. 九電みらいエナジー Kyuden Mirai Energy

logo. KYUDEN INTERNATIONAL

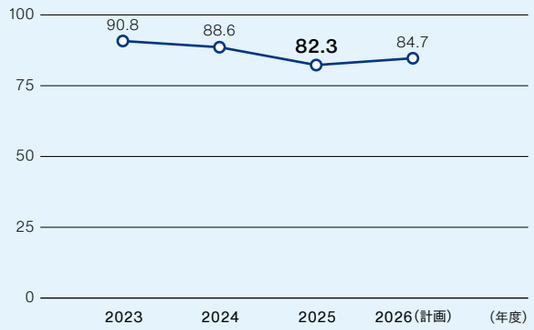
logo. QTnet

logo. 九州電力

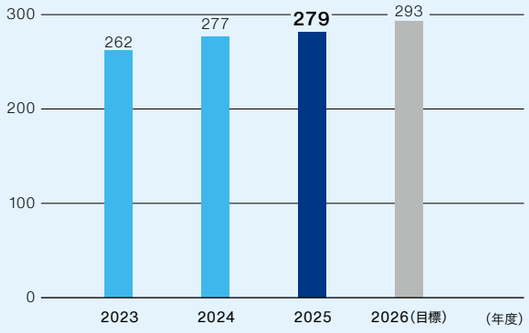
INSIGHTS from THE DATA データでつかむキューデングループの特徴

製造資本／自然資本

原子力設備利用率

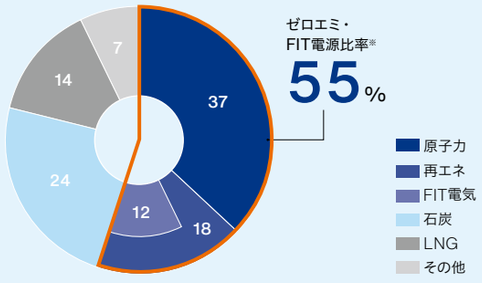


再エネ電力販売量



※ 国外における販売量、非化石証書を使用しないFIT電気(再エネ価値・CO_2ゼロエミッション電源価値を有さないもの)の販売量を含む

ゼロエミッション電源比率(2025年度)



※ 九州電力の発受電電力量に占める比率を示したものであり、非化石証書取引前の数値。上記のうち、非化石証書を使用していない部分は、再生可能エネルギーとしての価値やCO_2ゼロエミッション電源としての価値は有さず、火力発電などを含めた全国平均の電気のCO_2排出量を持った電気として扱われる

人的資本／知的資本

従業員数(連結)
21,189名

採用全体に占める経験者採用比率
19.7%

KYUDEN i-PROJECT参加者数※2
延べ1,480名

重要資格保有数※1
延べ14,738件

DX専門人材教育受講者数
延べ470名

新事業・サービス開発件数※3
累計13件

※1 各事業・部門の業務運営上必要または重要な公的資格が対象(電気主任技術者(第1種)、原子炉主任技術者等)
※2 キューデングループ全体のイノベーションを推進し、新たな事業やサービスを生み出すためのプロジェクト
※3 KYUDEN i-PROJECTによる創出件数

社会・関係資本

キューデングループへの信頼度
74.6%

包括連携協定数(九州電力)
前年度比+2件
62自治体

重大なコンプライアンス違反件数
0件

登録取引先数(資材調達)
前年同期比+8件
2,667社※

サプライチェーン全体を含めた重大な人権侵害件数
0件

※ 2026年7月時点

STRENGTHS／強み 01 高いゼロエミ電源比率

環境価値に対するニーズが高まっていく中、当社グループは原子力の高い稼働率、九州の豊かな自然を活用した再エネ電源の拡大により業界トップレベルのゼロエミ電源比率を誇っており、これをベースに脱炭素需要の増加を確実に収益へつなげていきます。

STRENGTHS／強み 02 人材基盤

創業以来、企業価値創造の源泉として「人」を尊重する組織風土があり、それはキューデングループのDNAとなっています。今後の純粋持株会社体制下の事業運営を見据え、堅持すべき安全・安定供給のスキル・ノウハウを保有する人材はもとより、成長分野における専門人材の確保・育成にも注力しています。また、「挑戦」するマインドも確実に育ってきています。

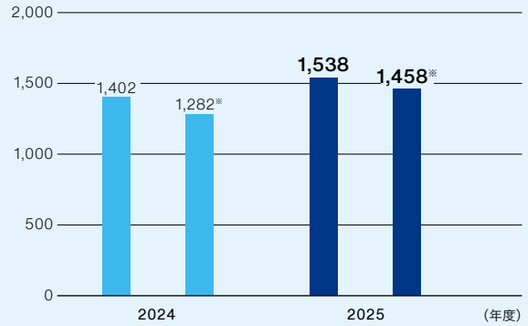
STRENGTHS／強み 03 九州の地域基盤

九州は半導体・データセンター等の産業集積が進む日本有数の成長ポテンシャルを持つ地域です。地域経済の発展に向けた機運も高まっており、この地で築いてきた地域の皆さまとの信頼関係は、今後の事業展開における大きな強みです。信頼関係に支えられたネットワークをベースに社会価値・経済価値の共創に取り組み、地域の皆さまとともに九州の未来を拓いていきます。

INSIGHTS from THE DATA データでつかむキューデングループの特徴

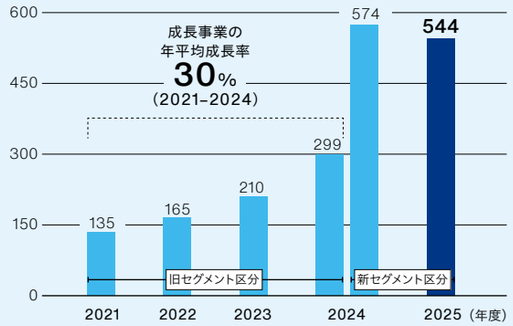
財務資本

経常利益（総合エネルギーサービス事業）



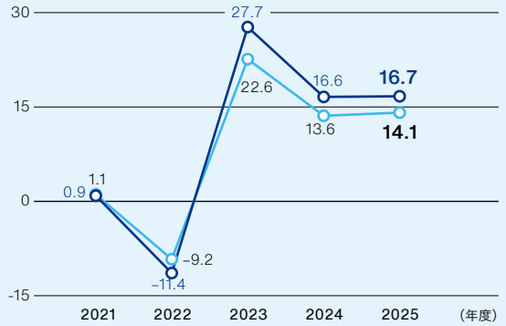
※ 期ずれ影響を除いた値

経常利益（成長事業）



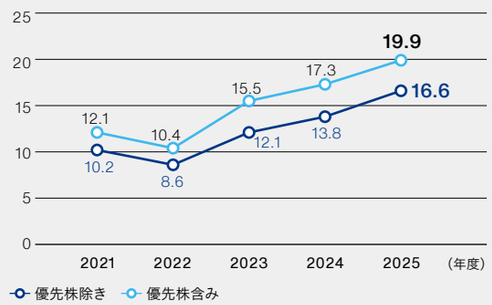
（注）2025年5月公表の「経営ビジョン2035」において事業セグメントを見直し
（国内電気事業から再エネ事業に一部を組み入れ等）

ROE

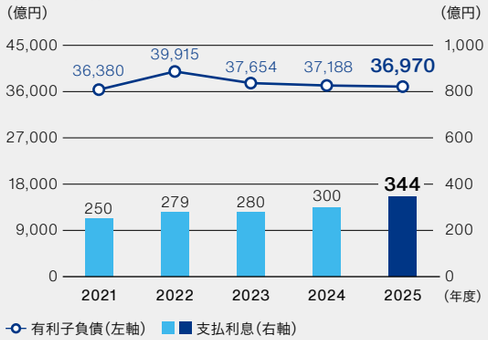


財務資本

自己資本比率

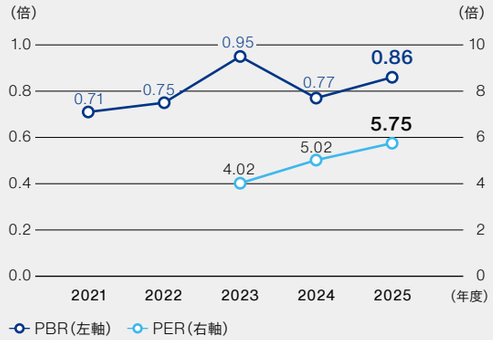


有利子負債・支払利息



財務資本

PBR／PER



※ 各年度期末の株価・EPS・BPSをもとに算定。2021年度PERは、80.97倍（株価817円、EPS10.09円）。2022年度PERは、EPSがマイナスのため算出不能

STRENGTHS／強み 04

「稼ぐ力」の向上

総合エネルギーサービス事業は、足元で地政学的リスク等が顕在化する中でも着実に利益を積み上げており、「稼ぐ力」が高まっています。成長事業（再エネ・海外・ICTサービス・都市開発）についても、2021～2024年度の経常利益成長率は年平均30%を記録しました。また、近年のROEは平均して10%を上回る水準であり（優先株除き）、今後自己資本を拡充する中においても、安定的に株主資本コストを超える水準を目指していきます。

CHALLENGES／課題 01

財務基盤の強化

「稼ぐ力」の高まりとともに自己資本比率は回復傾向にあるものの、経営環境の不確実性の高まり等を踏まえると、優先株等の資本性資金を償還した場合においても安定的に20%以上を確保できる水準まで高める必要があります。また、「金利のある世界」においては、2009年度比で2倍程度まで膨らんだ有利子負債額を極力抑制していくことも求められます。これらを同時に実現していくためにも、今後は、各事業が資本効率を意識したROIC経営を一層推進していきます。

CHALLENGES／課題 02

市場期待度の向上

PBRは2025年度末時点で1倍を割り込んでいる状況。PERの低さが課題と捉えており、当社グループに対する市場の期待度を高めていく必要があります。引き続き市場との丁寧な対話を重ねて当社グループの成長性を訴求していくとともに、財務基盤の強化を進めながらも市場の期待に応えていけるよう、現在、利益目標や株主還元方針の見直しを検討しています。

Chapter 2

To be

グループが描く未来

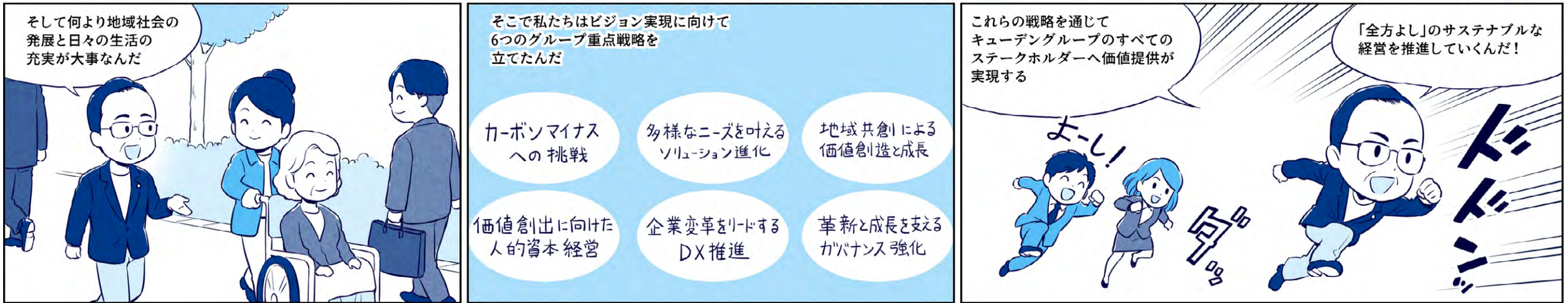
2025年5月、当社グループは新たな道標となる「経営ビジョン2035」を公表。
経営目標に掲げた財務目標、環境目標、人材目標は、
いずれも既に2030年度の中間目標の水準に達しつつあります。
一方で、私たちの「As is」から見えてきた課題を踏まえ、
目下、財務目標と株主還元方針のアップデートに取り組んでいます。

GRAPHIC STORY 03 未来に向けた「経営ビジョン2035」 **28**　キューデングループ経営ビジョン2035 **30**　価値創造プロセス **32**


未来に向けた
「経営ビジョン2035」
「経営ビジョン2035」は
2050年の事業環境から
逆算して・・・
2050年？
2050年の九州かぁ・・・
想像がつかないなあ
ギシッ
NNN・・・
2050年・・・
2050年
これが2050年の
九州かあ・・・
キレイ！
太陽光パネルと
緑がいっぱいでしょ！
キキッ
西山さん！
先輩！
半導体工場やAIデータセンターなど
電力需要は昔と比べ物にならないくらい
増えてるの
人口減少による労働力不足を補うため
ロボットも積極的に活用されているのよ
走っている車も
ほとんどEVですね！
静か！
増え続ける電力需要を支え
なおかつ脱炭素社会を実現するため
エネルギーの多様化が進んでるの
なんだか明るい未来で
ホッとしました！
ホッ
こうした社会を実現するために
「経営ビジョン2035」に
取り組んできたんだ
どどんっ
キューデングループはこれからも
九州とともに成長し、九州から
世界を明るくしていくんだ！


昨日は不思議な夢
見ちゃったな〜
あっ
西山さんと
先輩
「経営ビジョン2035」の目的が
よくわかりました！
「経営ビジョン2035」は
2050年の事業環境の変化から
逆算して必要なことは何かと
考えた
いわゆるバックキャストの
視点を盛り込んでいるんだ
未来の九州


そして現在から10年後を
予測したフォアキャストの視点
その両方の視点で作られたビジョンなんだ
素晴らしい2050年の九州を
実現するためには2035年に向けて
しっかり準備しなければならない
フォアキャスト
キューデングループ
経営ビジョン2035
バックキャスト
現在
2035年
2050年
二人に質問だ
このビジョンを実現させるためには
何をしたらいいんだろう？
低・脱炭素化、再エネなど
環境問題は大事
ですね・・・
暮らしのスマート化や
通信インフラの強化も


そして何より地域社会の
発展と日々の生活の
充実が大事なんだ
そこで私たちはビジョン実現に向けて
6つのグループ重点戦略を
立てたんだ
カーボンマイナス
への挑戦
多様なニーズを叶える
ソリューション進化
地域共創による
価値創造と成長
価値創出に向けた
人的資本経営
企業変革をリードする
DX推進
革新と成長を支える
ガバナンス強化
これらの戦略を通じて
キューデングループのすべての
ステークホルダーへ価値提供が
実現する
「全方よし」のサステナブルな
経営を推進していくんだ！
よーし！
ドドドン！

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

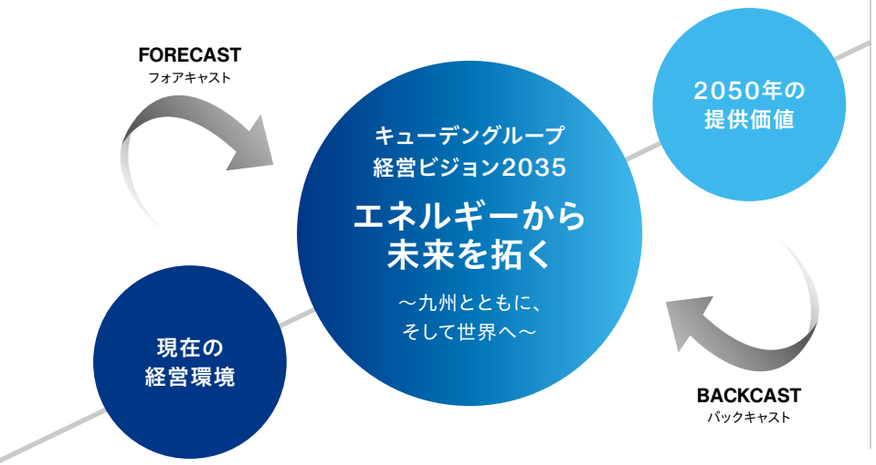
キューデングループ経営ビジョン2035

「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歩先の未来へ
- **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

1 カーボンマイナスへの挑戦
「電源の低・脱炭素化」と「電化の推進」を柱として、カーボンマイナスに向けた取組みを加速します

2 多様なニーズを叶えるソリューション進化
変化するお客さまのニーズを叶えるため、プラットフォーム型ビジネス等のサービス領域を拡大・進化させます

3 地域共創による価値創造と成長
地域社会とキューデングループ双方の更なる成長・発展に向け、社会・経済価値を同時創出する地域共創の取組みを推進します

経営基盤の更なる強化

4 価値創出に向けた人的資本経営
個人の思い（Will）とキューデングループのビジョンを結び付け、人と組織が共に成長しながら価値創出につなげていく人的資本経営を推進します

5 企業変革をリードするDX推進
デジタル技術を最大限活用し、生産性向上や業務プロセスの効率化・高度化・自動化を推進します

6 革新と成長を支えるガバナンス強化
各事業の自律的な経営を加速するとともに、事業ポートフォリオ管理を高度化し、グループ全体の資本効率を向上させます

「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_2／kWh（2013年度比▲50%）	0.29kg-CO_2／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。

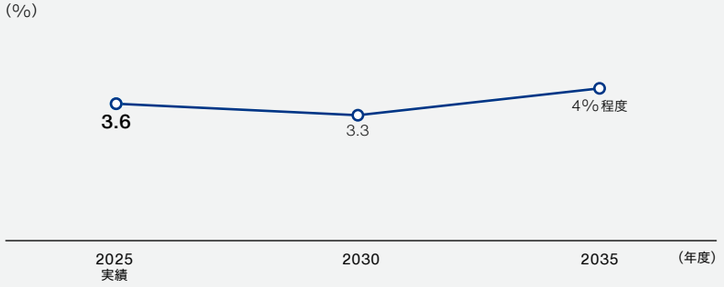
財務面では、2025年度の経常利益実績は2,070億円、燃料費調整の期ずれ影響を除くと1,990億円と、既に中間目標である2030年度1,800億円と同水準に達しています。2026年度も同様に、1,800億円(期ずれ影響除きで1,930億円)程度の利益を確保する見通しです。また、連結ROICについても、2025年度は2030年度目標の3.3%を超える3.6%(期ずれ影響除き)となり、グループ全体に資本効率性を意識した事業運営が根付いてきています。

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。

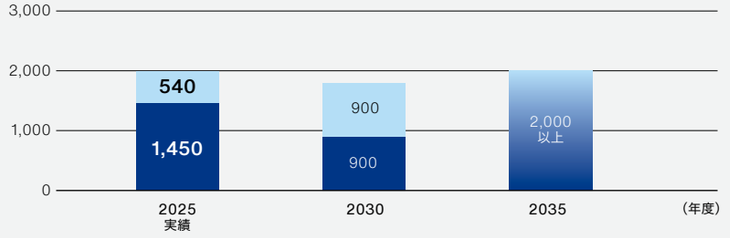
1.財務目標

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



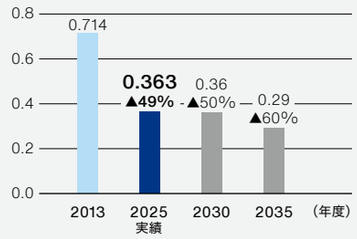
■ 総合エネルギーサービス事業(発電・小売・送配電事業)
■ 成長事業(再エネ・海外・ICTサービス・都市開発事業)

※ 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

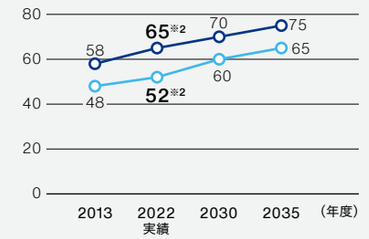
2.環境目標

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_2/kWh)



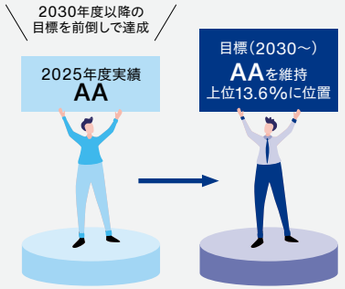
【需要側】九州の電化率
(%)



※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

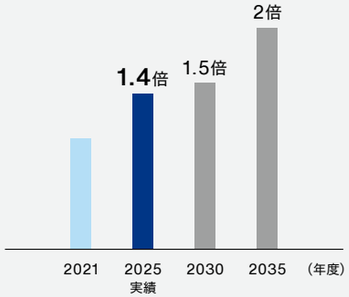
従業員エンゲージメントレーティング※



※ (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)

一人当たり付加価値※

(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)

「キューデングループの思い」
ずっと先まで、明るくしたい。

THE ROAD TO 2035 価値創造プロセス

As is

INPUT

キューデングループの経営資本

財務資本 / 人的資本 / 製造資本 / 知的資本 / 自然資本 / 社会・関係資本

強み
1. 高いゼロエミ電源比率
2. 人材基盤
3. 九州の地域基盤
4. 「稼ぐ力」の向上

課題
1. 財務基盤の強化
2. 市場期待度の向上

メガトレンド
グループを取り巻く外部環境

気候変動 / 経済・政策 / テクノロジー / 資源枯渇 / 人口構造 / 地政学的リスク

内外の経営環境を踏まえた戦略策定

Action

MATERIALITY / STRATEGY

事業を通じた経済価値・社会価値創出

1 カーボンマイナスへの挑戦
- 気候・自然双方のグループ財務影響を踏まえた戦略・取組み（TCFD／TNFDレポート） P.67
- GX時代における持続的な企業価値向上の取組み P.69

2 多様なニーズを叶えるソリューション進化
- 事業別戦略（発電、小売、送配電） P.39
- 国内電気事業の成長戦略 P.42

3 地域共創による価値創造と成長
- 事業別戦略（再エネ、海外、ICTサービス、都市開発） P.45
- 海外事業の競争力強化 P.49
- ステークホルダーエンゲージメント P.65

ROIC経営の推進

経営基盤の更なる強化

4 価値創出に向けた人的資本経営
- 経営ビジョン実現に向けた重点施策・KPIの特定（人的資本経営のインパクトパス整理） P.73
- QX（Qden Transformation）の社内浸透 P.74

5 企業変革をリードするDX推進
- 累計1,000億円の利益創出に向けたDX戦略 P.36

6 革新と成長を支えるガバナンス強化
- 事業ポートフォリオ戦略の高度化と各事業の自律経営（純粋持株会社体制への移行） P.12
- 経営管理サイクルの高度化 P.54
- 危機管理体制の強化 P.55
- グループ情報セキュリティ体制の構築 P.56
- コーポレートガバナンス P.57

「全方よし」の価値創出

To be（2035年のありたい姿）

OUTPUT

製品・サービス
- 電力供給、幅広いエネルギー関連サービス・ソリューション提供
- セキュリティ強靭化等に資するICTサービス
- エネルギー、ICT等の知見・スキルを活かしたまちづくり
- 地域共創型ビジネス
- 地場企業・スタートアップとお客さまニーズとのマッチング

事業を通じた成果物
- 利益拡大・資本効率向上
- 企業誘致による産業集積
- 開示の充実化
- 企業の組織風土改革
- 公正・公平な事業運営
- GHG排出抑制、削減貢献量の増加
- アセスメント等による自然環境保護

OUTCOME

***to* お客さま**
- 低廉で安定的なエネルギー
- 多様なソリューションによる課題解決、高い満足度

***to* 地域・社会**
- 価値共創による地域経済の活性化
- 快適で暮らしやすいコミュニティ

***to* 株主・投資家**
- 配当等による安定的かつ予見性の高い利益還元
- 投資判断に資する情報の開示

***to* 従業員**
- 成長を実感でき、働くことがワクワクするような企業文化・職場環境
- 充実したワークライフバランス

***to* サプライチェーン**
- 対等なパートナーシップによる企業成長
- 人権尊重等のポリシーに基づくサステナビリティ向上

***to* 地球環境**
- 温暖化・異常気象の緩和
- 生物多様性の確保

強化した経営資本を持続的な価値創造に向けて循環

Chapter 3

Action

ビジョン実現に向けた戦略・施策

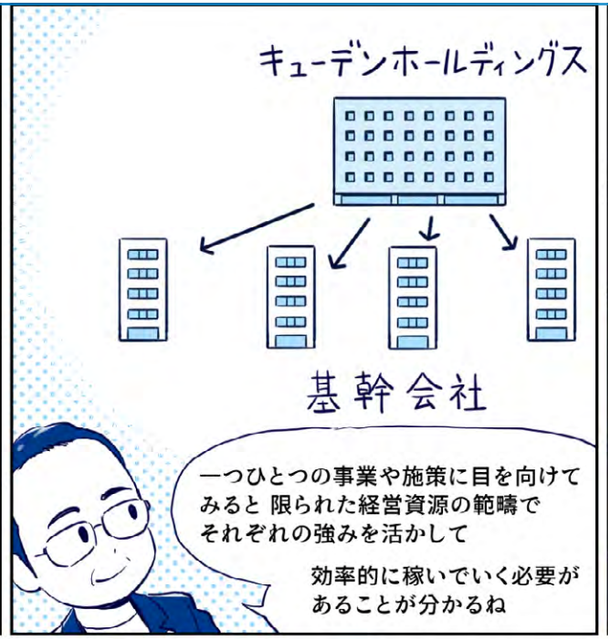
純粋持株会社体制への移行に伴い、私たちが2023年度から推進してきたROIC経営は、更なる高度化を実現するフェーズに突入しました。
基幹会社6社が担う事業領域はもとより、経済価値・社会価値の同時創出を目指すサステナビリティの取組みにおいても、
グループ全体で財務・非財務一体となった取組みを進めます。

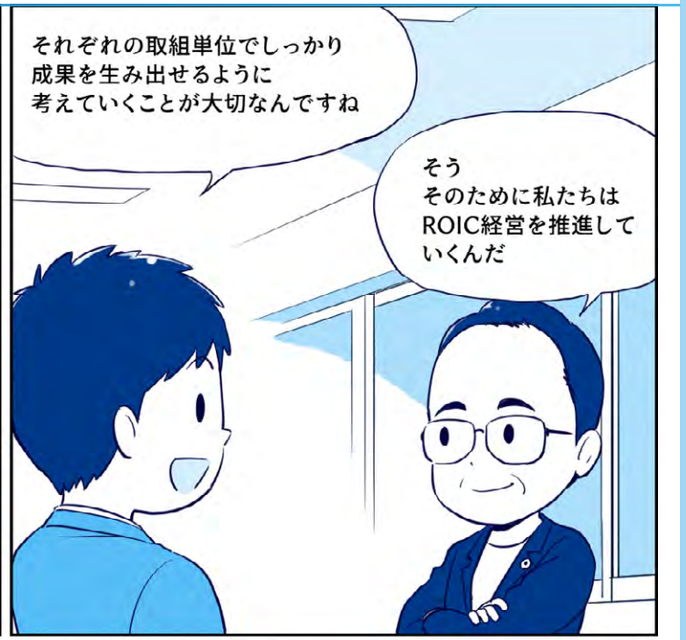
GRAPHIC STORY 04 限られた経営資源、どこに使う？ **34**　財務と非財務を統合した価値創造ツリー **35**　TOPIC DXが導く、キューデングループのNEXT STAGE：価値創造ツリー実践事例 **36**
事業別戦略 38　**サステナビリティ推進 53**　GRAPHIC STORY 05「人の和」そして未来へ **79**

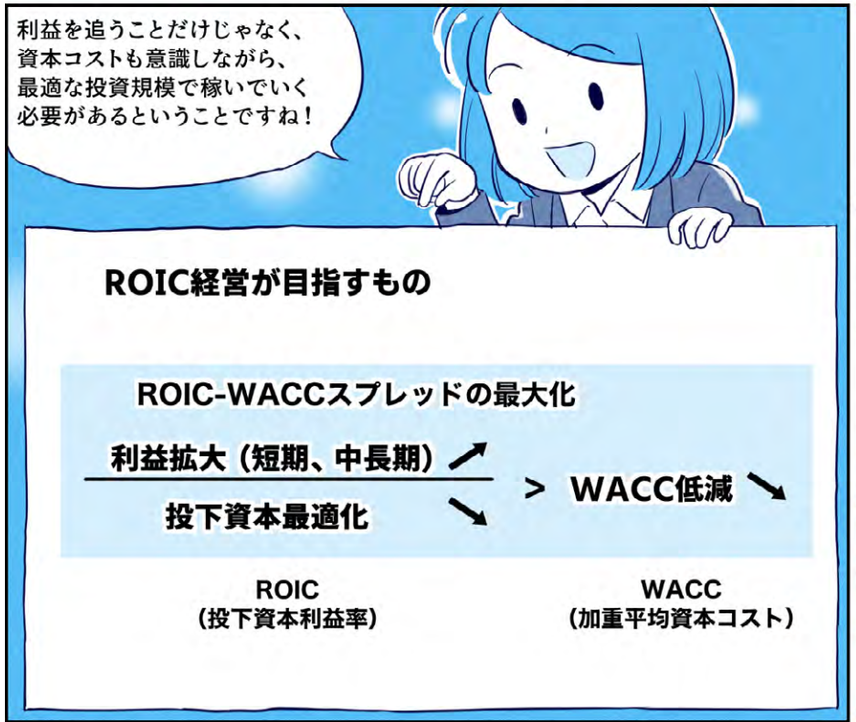
限られた経営資源、どこに使う？

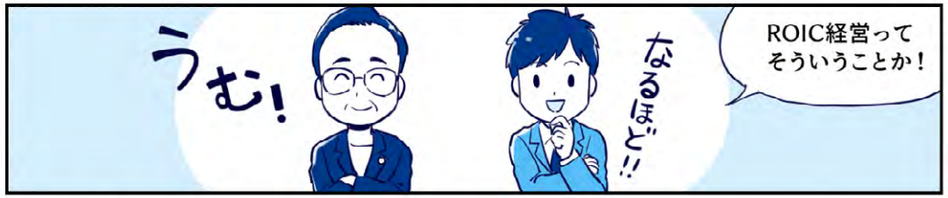










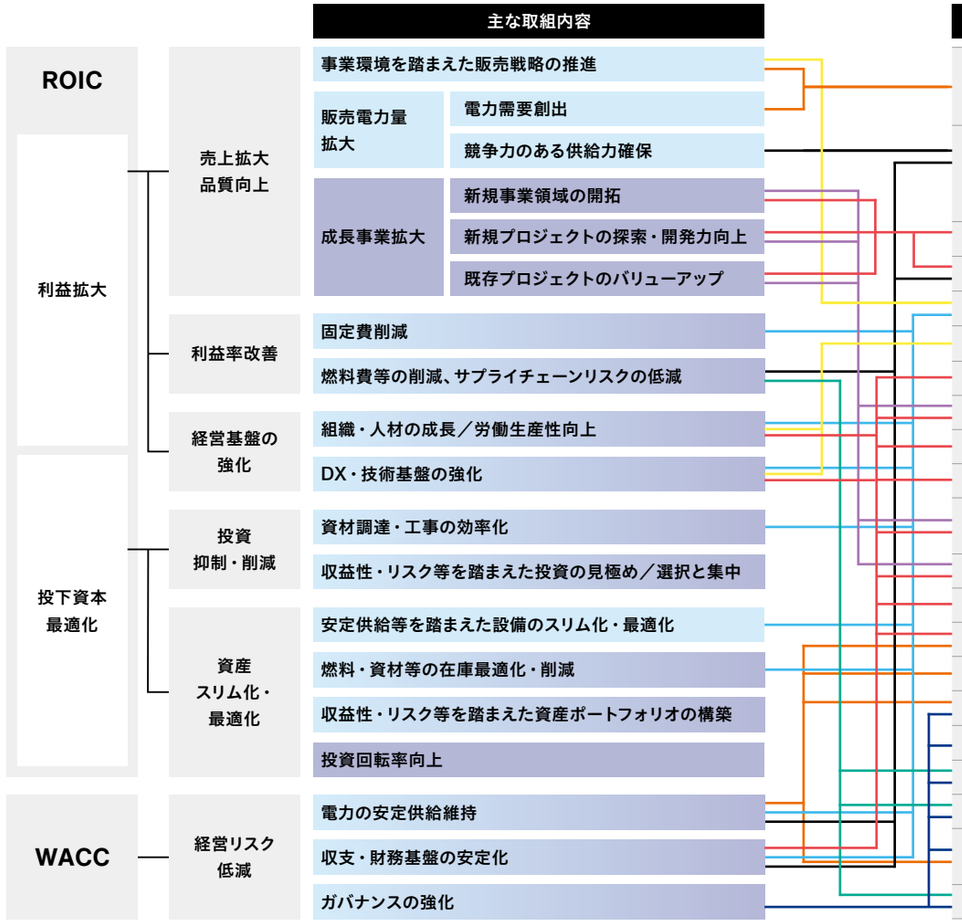






VALUE CREATION TREE 財務と非財務を統合した価値創造ツリー

キューデングループは、2023年度からROIC（投下資本利益率）を経営指標に導入し、以降、ROIC経営を浸透・推進してきました。各事業領域では、従業員の業務レベルへの落とし込みにROICツリーを活用しています。
また、2026年度からマテリアリティに紐づく「サステナビリティ重点指標」を設定し、中期経営計画の中で各指標の達成に向けた具体的行動計画を策定。財務・非財務を一体的に捉えた企業価値向上の取組みを推進しています。



マテリアリティの主要課題とサステナビリティ重点指標（年度の記載がないものは2035年度目標）		2025年度実績
電化の推進 ❶	• 増分電力量［2021～2035年度の累計］：家庭23億kWh、業務26億kWh • 社有車EV化率［2030年度以降］：100%の維持	・家庭：1.1億kWh、業務：1.7億kWh ※単年度実績 ・35.0%
電源の低・脱炭素化 ❶	• 【再エネの主力電源化】再エネ電力販売量：370億kWh • 【原子力の最大限の活用】原子力設備利用率［2031～2035年度平均］：90%以上 • 【火力発電の低炭素化】火力発電での水素・アンモニア混焼：水素10%、アンモニア20%	・279.3億kWh ・82.3% ・アンモニア混焼試験実施済（2023年度）
快適で持続可能なまちづくり ❸	• 地域共創ビジネス創出件数：16件［2035年度までの累計］	0件
ソリューションの高度化 ❷	• プラットフォーム型ビジネスの組成件数［2026～2030年度累計］：5件	（2026年度以降集計）
デジタル技術を活用した抜本的な業務改革 ❺	• DXによる利益創出効果：1,000億円［2035年度までの累計］ 詳細はP.36	累計70億円
DXやシステム開発を推進するための人材の育成・確保 ❺	• DX専門人材の育成：820名［2027年度までの延べ人数］ 詳細はP.37	専門人材教育受講者延べ470名
日々の改善活動 ❹	• チャレンジ活動件数：10,000件	（2026年度までにチャレンジ活動システム（仮称）導入予定）
未来を見据えた挑戦 ❹	• 新事業・サービス開発件数：30件［2030年度までの累計］	累計13件
共創する組織 ❹	• エンゲージメントレーティング：AA	AA
「対話」による相互理解 ❹	• 職場での対話実施率：90%［2030年度］	90%
多様な人材登用 ❹	• 女性管理職比率：課長以上6%、全体12% • 採用全体に占める経験者採用比率：20%	・課長以上1.7%、全体3.9% ・19.7%
知識・技能の自律的向上 ❹	• 中長期的な知識・技能向上：意識調査肯定回答率70%［2030年度］	74%
働きやすい職場 ❹	• 男性育児休職取得率：100%	104.2%
安全・健康に働ける環境 ❹	• 委託・請負先も含めた重大な労働災害：ゼロ	8件
エネルギーの安定供給 ❷	• 年間停電量（今後の制度動向等を踏まえて目標水準を検討）	29.2MWh
ステークホルダーエンゲージメントの充実 ❻	• キューデングループへの信頼度：80%以上	74.6%
コーポレートガバナンスの実効性向上 ❻	• 取締役会実効性評価アンケート総平均点：4点以上（5点満点）	4.75点
サプライチェーンマネジメントの強化 ❻	• 主要なお取引先のサステナブル調達ガイドライン違反件数（ESG関連）：ゼロ	（2026年度調査開始）
コンプライアンスの徹底 ❻	• 重大なコンプライアンス違反件数：ゼロ	0件
情報セキュリティの確保 ❻	• 個人情報漏えい事案：ゼロ • 情報セキュリティ事故件数：ゼロ	・1件 ・0件（九電／九電送配）
人権の尊重 ❻	• サプライチェーン全体を含めた重大な人権侵害件数：ゼロ	0件

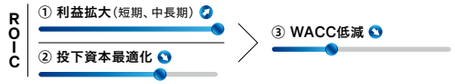
総合エネルギーサービス事業　成長事業

関連するマテリアリティ：❶ カーボンマイナスへの挑戦　❷ 多様なニーズを叶えるソリューション進化　❸ 地域共創による価値創造と成長　❹ 価値創出に向けた人的資本経営　❺ 企業変革をリードするDX推進　❻ 革新と成長を支えるガバナンス強化

TOPIC

DXが導く、キューデングループのNEXT STAGE

価値創造ツリー実践事例

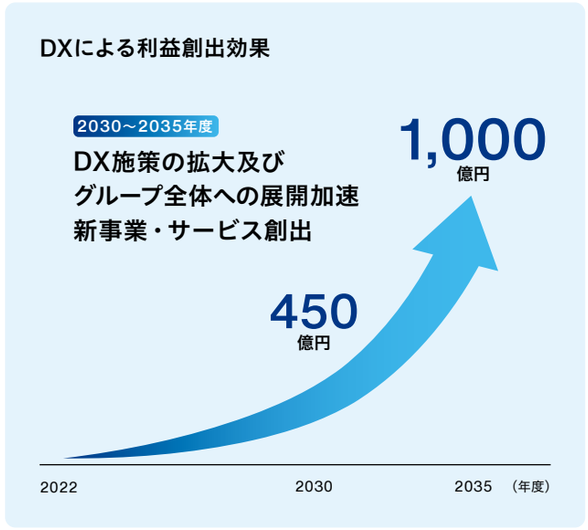


キューデングループは、AI・データと人の力を掛け合わせ、業務変革から事業の高度化、新たなサービス創出までを一体で推進します。
そして、生まれた技術や成果をグループ全体、さらにお客さまや社会へ広げ、持続的な利益創出と社会課題の解決を両立していきます。

DXによる利益創出効果 ―2035年度までの累計1,000億円へ

九州電力は、2022年7月に「DX推進本部」を立ち上げ、DXの機運醸成・人材育成等の基盤整備、生成AIの全社的展開・データ活用の高度化等、取組みの深化・拡大を図ってきました。新たに「DX推進」をグループ重点戦略に据えた「経営ビジョン2035」の実現に向けては、①AIを中核にした業務変革、②既存事業の高度化、③新たな事業・サービスの創出の3つの柱のもと、DXへ重点的に投資し、価値創造に取り組んでいます。

これらの効果を積み重ね、本部設立から2030年度までの約9年間で累計450億円、以降の5年間ではグループ全体でDX施策を拡大することで更なる利益貢献を見込み、2035年度までに累計1,000億円の利益創出効果を目指しています。



① AIを中核にした業務変革：「AI-Powered企業」に向けた体制整備

この目標の達成に向けて、「AI-Powered企業」※への変革を進めています。変革実現のため、DX推進本部を中心に各部門のAI・データ活用を全社横断で支援する推進体制を整備しており、各部門の業務内容や課題を整理した上で、業務へのAI活用の可能性を評価・検証しています。

※ AIを業務や意思決定のあらゆる場面に組み込み、人とAIが協働して価値を創出する企業

② 既存事業の高度化：単なる業務効率化にとどまらない抜本的変革

また、単に業務へAIを導入するのでなく、業務の目的や必要性に立ち返り、業務プロセスそのものの再設計を進めています。特に、設備運用・保全、需給運用、燃料調達・取引、お客さま対応など、事業収益への影響が大きい領域にAIや数理最適化を適用し、コスト低減や設備運用の高度化、生産性向上を図っています。

具体的には、需給バランスを踏まえた火力・水力などの発電計画や、火力発電の主燃料の一つであるLNGの調達・配船計画に数理最適化を活用し、燃料調達から発電まで、電力事業の中核業務の高度化を進めています。市場環境や電力需給状況、設備の状態などの複雑な条件を踏まえ、経済性を最大化する計画を導き出すことで、収益改善と業務効率化に貢献しています。これらの取組みだけでも、2035年度までのトータルでは100億円を優に超える利益創出効果を見込んでいます。

③ 新たな事業・サービスの創出：地域社会等への新たな価値提供

グループ各社では、電力事業で培った技術やデータ、幅広い知見を活かし、ドローンやAIを活用した高度な設備点検・保全サービスや、スマートメーターの使用電力量データと独自の解析技術を活用した居宅見守りサービス「Q-ieまもり」等を展開しています。今後も、DXによる課題解決のフィールドをさらに広げ、お客さまや地域社会への価値提供につなげます。

取組事例

① AIを中核にした業務変革

AIを中核にしたプロセス見直しとデータ活用
- AIで設備異常や故障の兆候を早期発見
- 生成AIによる問い合わせ対応の自動化

② 既存事業の高度化

データ・技術の活用で収益力と効率を向上
- 発電・需給運用、燃料調達計画の最適化
- AIコールセンター実現による業務効率化
- データ活用によるお客さまサービスの最適化

目標指標

データ活用（高度分析）	データ流通※
2035年度（目標）	2035年度（目標）
累計100件	累計50件
2025年度までの実績	2025年度までの実績
累計21件	累計10件

※ 業務データや外部データを全社共通基盤上で組織横断的に利用可能とし、データ活用による業務高度化や意思決定の高度化を促進する取組み

新事業・サービス事例

③ 新たな事業・サービスの創出

電力事業で培った知見をお客さま・社会へ展開
- ドローンを活用した点検・測量サービス
- 使用電力量データを活用した見守りサービス
- 地域情報プラットフォームによる商品券等の電子化サービス


ドローンを活用したインフラ点検

TOPIC DXが導く、キューデングループのNEXT STAGE

「人の力」―DXを支える人材・組織基盤の強化―

こうした変革を支える基盤として、DXを推進する人材の育成と、各職場が主体的に変革を進める組織風土の醸成に取り組んでいます。

九州電力・九州電力送配電では、新たな試みとしてDXスキルアセスメントによる社員一人ひとりのスキルレベルの可視化や、DX推奨資格(「G検定」※1「データサイエンティスト検定」※2「ITパスポート」※3)の設定・取得支援により、デジタル活用を支える人材基盤の拡大を図っています。DX推奨資格については、延べ約1,300名が取得しています。さらに、「DX専門人材研修」によって、データ分析やプロジェクト運営等の専門的スキルを備えた人材を育成しており、このDX専門人材を中心に、各部門の課題を起点としたデータ活用や業務改革を進めています。

また、職場における身近な支援・相談役として、DX意識の醸成やICTツールの活用促進を担う「DXアンバサダー」を発電所や営業センターなど計56拠点に配置しています。DXアンバサダーは、生成AIをはじめとするデジタルツールによる業務改革の支援や好事例の情報発信等を通じて、現場主導によるDXを支えています。各職場が自ら課題を捉え、主体的かつ自律的にDXを進める組織体制を整えています。

キューデングループは、今後もAI・データと人の力の相乗効果で、DXによる更なる経済価値の創出を進めていきます。また、このような取組みで得られた成果・知見を、新たなサービス等の形で社会価値につなげていくことで、グループの持続的な成長とお客さま・地域社会への価値提供の両立を目指します。

DX専門人材の育成
2027年度(目標)
延べ**820**名
2025年度までの実績
延べ**470**名

DX推奨資格
・G検定
・データサイエンティスト検定
・ITパスポート
2025年度までの取得者数
延べ約**1,300**名



NISHIYAMA NOTE(第20回)


DXアンバサダーキックオフ(2025年度)

※1 AI・ディープラーニングの活用リテラシー習得のための検定試験
※2 データサイエンティストに必要なデータサイエンス力・データエンジニアリング力・ビジネス力に関する検定試験
※3 ITを利用する社会人が備えておくべき、ITに関する基礎的な知識を証明できる国家試験

CEO MESSAGE

DXをパートナーに、キューデングループは九州から世界へ

Apple社がiPhoneを発表しておよそ20年、私たちの生活においてスマートフォンは「単なる情報端末」ではなく、「日々の生活に欠かせないパートナー」となりました。それを支えているのはAIですが、ここ数年の急速な進化には目を見張るものがあります。私たちの事業運営においてもフェーズは変わりました。AIは「単なる業務効率化のツール」ではなく、**パートナーとして「事業戦略の中でどう活用するか」が企業の競争力と今後の成長を左右する**という認識です。

キューデングループは、AIのみならず「変化は成長の機会」と捉え、「経営ビジョン2035」では新たに「企業変革をリードするDX推進」をグループ重点戦略に据え、ビジョン実現の重要な原動力と位置付けました。保有する膨大なデータをベースにAIを活用することで、高付加価値サービスの提供や業務プロセスの高度化を図るとともに、**人の成長や組織風土の変革**にもつなげていきます。また、電力安定供給の高度化を実現することで、更なる需要を創出するとともに、**地域・お客さまの課題解決への貢献を通じて新たな価値創出**を図ります。

社員一人ひとりが自律性、主体性を持って変化に向き合い、DXをパートナーに「エネルギーから未来を拓く」企業グループとして社会価値・経済価値を同時に創出することで、キューデングループは九州から世界へ成長します。



キューデンホールディングス株式会社
代表取締役社長執行役員 CEO
西山 勝

DXの方針等は、サステナビリティレポートP.75

Action

STRATEGIC BUSINESS UNIT

―事業別戦略―

総合エネルギーサービス事業

発電事業／小売事業（九州電力） 39

送配電事業（九州電力送配電） 41

総合エネルギーサービス事業（発電）

SPECIAL FEATURES 02 42
拡大する電力需要と、確かな供給力
―電力事業は、九州の成長とともに―

成長事業

再エネ事業（九電みらいエナジー） 45

海外事業（キューデン・インターナショナル） 46

ICTサービス事業（QTnet） 47

都市開発事業（九電都市開発） 48

成長事業（海外）

SPECIAL FEATURES 03 49
もっと遠く、もっと高く。
―キューデン・インターナショナルの成長を支える競争力―

九州電力

発電事業
小売事業



PRESIDENT'S MESSAGE

電力需要の増加と低・脱炭素ニーズを成長機会と捉え、企業価値の向上を実現

九州電力(株)
代表取締役社長執行役員
中村 典弘

1990年九州電力入社。火力や再エネ発電プロジェクト、エネルギーコンサル、新たな事業創出など多様な業務に従事。技術やデジタルの進化にワクワクする一方で、オフはDIYや芝の手入れ、地域の歴史に触れることを楽しむ。

事業基盤である九州では、半導体工場やデータセンター等の立地拡大に加え、電化の進展を背景として、今後も電力需要の大幅な増加が見込まれています。また、カーボンニュートラルの実現は世界的な潮流となっており、低・脱炭素エネルギーに対するニーズとその価値は、今後さらに高まっていくものと認識しています。当社は、こうした事業機会を確実に捉え、総合エネルギーサービス事業を通じて、お客さまや社会へ新たな価値を提供し、地域とともに成長していきます。その実現に向けて、発電分野においては、安全を最優先に安定運転を積み重ねながら、低・脱炭素化と生産性向上を推進し、収益力の強化と将来の電力需要増への対応を図っていきます。小売分野においては、多様化・高度化するお客さまニーズにお応えし、「お客さまにとって一番のパートナー」として選ばれ続けるため、プラットフォーム型ビジネスをはじめとするサービス領域を、デジタル技術も活用しながら拡大・進化させ、新たな収益の柱へと育成していきます。また、国際的な燃料市況や電力市場を取り巻く環境変化が一層大きくなる中、燃料トレーディングや電力取引、需給運用の最適化をさらに深化させることで、事業リスクの低減、安定供給の確保、及び収益の拡大を図っていきます。私たちは、成長機会を確実に捉え、地域の発展と企業価値向上の好循環を実現してまいります。

発電事業

事業を取り巻く経営環境

機会
- 半導体工場・データセンター等の立地や、電化の進展に伴う電力需要の増加
- カーボンニュートラル進展に伴う低・脱炭素電源ニーズの高まり

リスク
- 地政学的リスク等による燃料調達の困難化
- 燃料及び電力市況や為替の変動、インフレ等に起因するコストの上昇
- CN規制強化等による火力発電所の稼働率低下

課題(内部環境)
- 電力安定供給と電源の低・脱炭素化を両立する最適な電源ポートフォリオ構築
- 既存電源の高経年化
- カーボンプライシング制度への的確な対応
- 永続的な事業運営を支える強固な基盤づくり

強みを活かした事業展開①

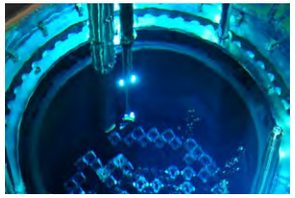
事業領域の強み
- 全国トップクラスの価格競争力・非化石電源比率
- 幅広いニーズや需給変動に対応可能な電源ポートフォリオ
- 上流から下流(燃料調達→発電・需給運用→販売)までのバリューチェーン、高度専門人材
- 先進的な燃料トレーディング機能
- 地域との信頼関係、安全・安心な事業運営ノウハウ

MISSION
発電事業のミッション
九州の電力需要の伸びや
低・脱炭素電源ニーズの高まり等を機会と捉え、
国内電気事業の更なる成長を
追求するとともに、
九州の発展と安定供給に貢献

戦略

発電事業は、九州地域の電力需要の伸びや低・脱炭素電源ニーズの高まり等を機会と捉え、全国トップクラスの価格競争力・非化石電源比率やこれまでの事業運営で築いた地域との信頼関係等を強みとし、事業を展開しています。

今後はさらに、安全を大前提とした原子力の最大限活用や火力の低・脱炭素化を進めるとともに、バリューチェーンを最大限活用した燃料事業の拡大、AI等のデジタル技術の更なる導入に取り組みます。





小売事業

事業を取り巻く経営環境

機会
- 半導体工場・データセンター等の立地や、電化の進展に伴う電力需要の増加
- カーボンニュートラル進展に伴う低・脱炭素電源ニーズの高まり
- 環境価値の高いゼロエミ電源が豊富な地域
- お客さま設備更新、電化機器導入の増加
- 他エリアでの販売機会増加

リスク
- エリアや業種を超えた更なる競争激化
- 燃料及び電力市況や為替の変動

課題(内部環境)
- 低・脱炭素電源の調達
- 市況変動に対する的確なリスク管理

強みを活かした事業展開①

事業領域の強み
- 電力事業者として培ってきたエネルギーコンサル・お客さま対応・料金回収等のノウハウ
- 約800万口のお客さま接点とデータ
- お客さまからの信頼とブランド力



戦略

電力小売事業は、九州域内を中心に約800万口の幅広いお客さまへ電力販売を展開しています。

半導体工場やデータセンター等の立地拡大に伴う電力需要の増加や、カーボンニュートラルの進展を成長機会と捉え、電力小売事業の競争力強化や新たな収益源の創出に取り組んでいます。

具体的には、最新のデジタル技術を踏まえ、業務・システム両面の柔軟性と効率性を向上させることで、お客さま満足度の向上と生産性向上を実現し、電力小売事業の更なる進化を図ります。

発電事業

強みを活かした事業展開②

資本効率性を意識した電源開発の推進・脱炭素技術の導入により、ROIC等の財務指標の向上を図りながら、電力安定供給と電源の低・脱炭素化の両立、競争力の向上を実現する電源ポートフォリオを構築します。加えて、安定調達と経済性を両立する燃料調達ポートフォリオの構築を進め、国内電気事業の成長につなげます。

さらに、原子力では、安全を大前提に既設炉を最大限活用するとともに、次世代革新炉の開発・設置検討も含め、中長期的に脱炭素と安定供給、収益基盤強化を支える中核電源としての役割を高めていきます。

事業ミッションを踏まえた最適な電源ポートフォリオの構築

- 電源の低・脱炭素化
- 安定供給
- 競争力向上（価格・環境価値）

直近の取組事例

ひびきLNG火力発電所の営業開始／AIを活用した需給最適化システムの運用開始

2026年3月に、CO_2排出量が少ない高効率のコンバインドサイクル方式を採用した「ひびきLNG火力発電所」が営業運転を開始し、火力電源の低・脱炭素化、競争力の強化を推進しています。

また、高経年化が進んでいる新小倉発電所について、高効率LNG火力へのリプレースを進めるため、20年間にわたって安定的な収入が見込まれる長期脱炭素電源オークションに応札し、2026年5月に落札しました。

さらに、AIを活用した日々の需給計画の自動・最適化システムについて、2026年4月より本格運用を開始しました。本システムを活用することで、より最適な需給計画を策定でき、更なる燃料費の削減による競争力強化が可能となります。



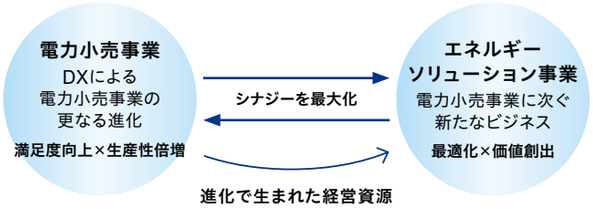
ひびきLNG火力発電所

小売事業

強みを活かした事業展開②

また、主力事業である電力小売事業において、デジタル技術の活用等による生産性向上に取り組むとともに、その成果として創出した経営資源をDR／VPP、エネルギーマネジメント、省エネ、九電スマートリース等のエネルギーソリューション事業へ再配分し、更なる事業拡大と新たな収益の柱の創出を推進しています。

さらに、両事業のシナジーを最大化することで、変化するお客さまニーズに的確に対応し、価値を提供し続ける「お客さまにとって一番のパートナー」を目指します。



直近の取組事例

エネルギーソリューション事業の拡大の取組みとして新ブランド「Enebee」を立ち上げ

法人向けに「Enebee DR」「Enebee Biz」、家庭向けに「Enebee STORE」のサービスを展開しています。

今後も「Enebee」を起点に、各種エネルギーソリューションを展開していくことで、事業としての更なる拡大・拡張を目指します。

法人のお客さま
Enebee DR by 九州電力
お客さま設備を活用したデマンドレスポンス(DR)※によりエネルギー利用の効率化を図る法人向けサービス

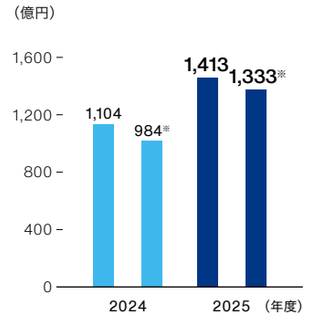
法人のお客さま
Enebee Biz
太陽光PPAや空調自動制御サービスなどの各種エネルギーソリューションを法人のお客さまそれぞれの課題に合わせ提供

ご家庭のお客さま
Enebee STORE by 九州電力
あなたの暮らしにぴったりの住宅設備の交換を、インターネットを通じた商品選びから見積、決済、そしてその後の工事、アフターサービスまでお届けするサービス

※ 電力需要を減少または増加させることで需要と供給のバランスを調整する仕組み

財務実績（2025年度）

経常利益
1,413億円



（注）発電・小売事業の数値。区分は現行の財務目標ベース
※ 燃料費調整の期ずれ影響を除いたもの

2035年に向けた展望・進捗

日本の脱炭素をリードする クリーンエネルギーサプライヤー

発電事業のKPI

原子力設備利用率※1
90%
2025年度実績
82.3%

火力発電の低炭素化※2
水素**10%**
アンモニア**20%**混焼

※1 目標は2031～2035年度平均。当面は、計画外停止ゼロを目標に安定運転を継続
※2 直近の取組状況及び当面の予定
・CN技術導入の実行計画を策定
・各種CN技術の開発状況やサプライチェーンの現状、政策動向等を整理

2035年に向けた展望・進捗

変化するニーズに的確に対応し、 価値を提供し続ける “お客さまにとって一番のパートナー”

小売事業のKPI

電化率向上による増分電力量（累計）

2021～2035年度（目標）
家庭部門 **23**億kWh
業務部門 **26**億kWh

2021～2025年度（実績）
家庭部門 **6**億kWh
業務部門 **7**億kWh

→家庭部門・業務部門ともに順調に進捗

九州電力送配電

送配電事業



PRESIDENT'S MESSAGE

九州にパワーを届け、社会を元気にする「お客さまの豊かさ」や「社会課題の解決」に貢献

九州電力送配電(株)
代表取締役社長
今村 弘

1985年九州電力入社。九州電力送配電のキャラクター「キューニン」は、九州各地で皆さまの生活を支え、未来の発展を願ってきた忍者一族の子孫です。電力安定供給を支える送配電事業に通じるものがあります。UAEプロジェクトの海外メンバーにも大好評です。

当社は、「九州にパワーを届け、社会を元気にする」という存在意義(パーパス)のもと、電力の安定供給を支える社会インフラ企業として、信頼・進化・共創の3つの価値観(バリュー)を大切にした事業を展開しています。

現在、九州では、半導体関連産業やデータセンターの集積、再生可能エネルギーの導入が拡大しています。当社は、この変化を成長機会と捉え、大規模需要や再エネ導入拡大にスピード感をもって対応するとともに、中国九州間連系設備の建設など、将来を見据えた送配電ネットワークの整備にも取り組んでいきます。

また、レベニューキャップ制度(託送料金制度)のもと、安定供給に必要な投資の確保とコスト効率化の両立に向け、全社横断の効率化推進プロジェクトやDX等を通じた生産性向上とコスト低減の取組みを加速していきます。

送配電事業で培った技術力や設備形成・運用ノウハウは、当社の重要な経営資源です。当社は、その強みを活かし、国外の送電事業参画や国内での新規事業創出を進めています。今後も様々なパートナーとの共創を通じて収益性を向上させるなど、自律的な事業運営のもと、持続的な成長を目指します。

事業を取り巻く経営環境

機会

- カーボンニュートラル実現に向けた再エネの導入拡大
- 必要な投資の確保とコスト低減の両立を目指したレベニューキャップ制度の導入
- データセンター・半導体工場等の大規模需要家の進出
- デジタル技術の進展

リスク

- 設備高経年化の進展
- 需給ひっ迫
- 再エネ導入拡大に伴う需給運用の複雑化
- 自然災害の激甚化
- 人口減少による施工力不足の深刻化

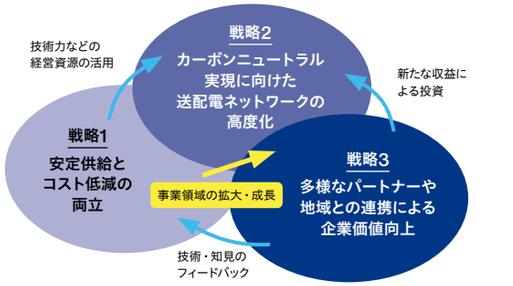
課題(内部環境)

- 行為規制をはじめとする法令遵守
- 変化を先取りした組織変革の推進
- カーボンニュートラルの実現
- 持続的・安定的な収益確保

強みを活かした事業展開

事業領域の強み

- 九州の電力供給を支える設備・人材
- 業界トップクラスの技術力(建設、保守、運用、災害復旧)と電力品質
- 豊富なデータ(系統・設備、需給運用、スマメデータ)
- ステークホルダーとの接点(お客さま、自治体、企業等)
- 九州における認知度と信頼



事業基盤の強化

信頼・安全最優先 | 人材の活用・確保 | 業務変革 生産性向上

当社は、「技術力とデジタル変革で、日本を代表する先進的なインフラ企業になる」という目指す姿(ビジョン)の実現に向け、2025年に策定した送配電事業戦略に基づき、取組みを進めています。

AIをはじめとしたデジタル技術の進展等により、電気の社会的価値がますます高まる中、当社はその価値をお客さまへお届けするため、設備・人材や業界トップクラスの技術力等の強みを活かし、高経年化する設備の保守・更新に加え、データセンターや半導体工場等の進出にもスピード感をもって対応しています。

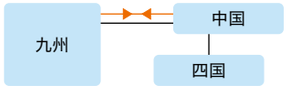
また、全社横断の効率化推進プロジェクトや2025年に設置した「デジタル変革推進室」による業務アプリの内製開発体制構築、AI・データ活用等のDXを通じて、抜本的な業務変革や生産性向上などによるコスト低減を図ることで、安定的な収益基盤の強化に取り組んでいます。

さらには、保有する経営資源やノウハウを活用した事業展開にも積極的に取り組み、収益性の向上や利益拡大につなげていきます。

直近の取組事例

① カーボンニュートラルへの貢献
–中国九州間連系設備–

2025年10月、国のエネルギー政策に沿った広域系統整備計画に基づき、中国・九州間を接続する新たな連系設備の工事を開始しました。再エネ出力制御量の低減や、大規模災害への備えなど、様々な効果が期待されています。



建設中 ― 既設
直流設備

(出典)
電力広域的運営推進機関 2025年10月15日「中国九州間連系設備整備計画に関するファクトシート」を基に作成

② 培った技術力を活用
–国外での送電事業–

英国では、洋上風力向け海底送電事業2案件を落札しており、1件が2025年3月に事業開始したほか、もう1件は2026年度内の事業開始を予定しています。また、アラブ首長国連邦の海底直流送電事業については、早期の運用開始を目指して建設を進めています。

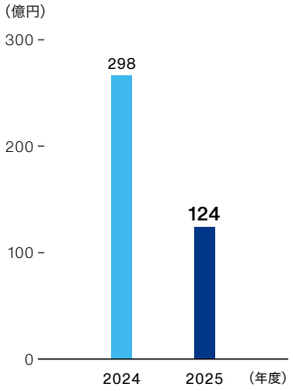


英国海底送電事業(洋上変電設備)

財務実績(2025年度)

経常利益

124億円



区分は現行の財務目標ベース

2035年に向けた展望・進捗



技術力とデジタル変革で、日本を代表する先進的なインフラ企業へ

KPI

年間停電量※1
25.4MWh以下
2025年度実績
29.2MWh
設備拡充・更新工事※2
計画達成
2025年度実績
計画比103%

第2世代スマメ設置※3
100%
2025年度実績
計画比115%

車両電動化※4
100%
2025年度実績
計画比109%
成長事業※5
1件／年
2025年度実績
1件

→ 年間停電量を除き、ほぼ計画通りの進捗

※1 2023～2027年度平均 ※2 2023～2027年度累計
※3 2034年度 ※4 2030年度 EV化に適さない車両を除く
※5 新規案件化・参画案件数

総合エネルギーサービス事業（発電）

SPECIAL FEATURES **02**

RISING DEMAND, RELIABLE SUPPLY

拡大する電力需要と、確かな供給力

―電力事業は、九州の成長とともに―



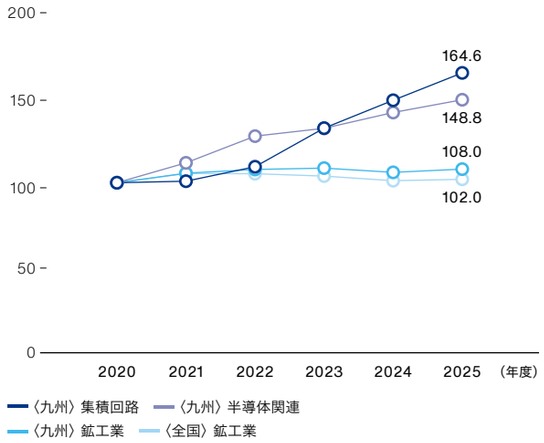
九州では、半導体工場やデータセンターを中心とした大型投資が多数計画されており、電力需要の伸長が期待されている。キューデングループは、この需要拡大を重要な成長機会として捉え、新たな電源開発や既設発電所の設備利用率向上による供給力の確保に取り組んでいる。

需要

半導体産業・データセンターが牽引する、九州の新たな成長ステージ

近年、九州では半導体関連産業やデータセンターをはじめとする先端産業の集積が進んでいる。世界的なデジタル化やAIの普及を背景に、電力を大量に使用する産業の立地が拡大しており、九州における半導体関連の生産指数は、過去数年間で急激な成長を遂げてきた。

半導体関連産業の生産指数の推移（2020年度＝100）



（出典）経済産業省 九州経済産業局「九州半導体人材育成等コンソーシアム 第8回会合」資料

今後の見通しとしても、九州の電力需要は伸長していくことが期待される。九州経済産業局によれば、半導体関連産業において、九州全体で計231件・5兆7,994億円超（2021年4月～2026年2月末時点）の設備投資計画・立地協定が確認されており、九州地域の電力需要は中長期的な成長が期待されている。

日本全体と比較するとどうか。第7次エネルギー基本計画（以下、エネ基）では、全国の電力需要は、2040年度断面で1.0～1.2倍程度（2022年度比）になるとされている。他方、今後の立地進展や設備投資計画の動向を勘案した当社グループの想定では、九州エリアの電力需要は2035年度断面で1.2～1.3倍程度（2025年度比）と、全国に比して増加する可能性があると考えている。

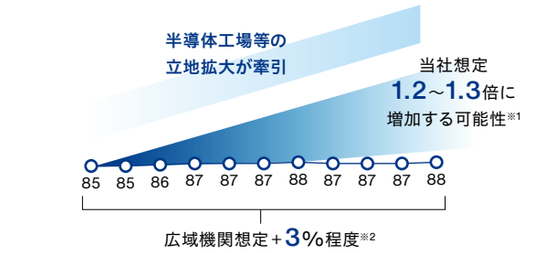
全国と九州の将来需要の比較

全国（エネ基想定）
1.0～1.2倍
2022年度比、
2040年度断面

→ 全国以上に九州の電力需要は増加見込み

九州（当社想定）
1.2～1.3倍
2025年度比、
2035年度断面

電力需要増加のイメージ（2025年度比・2035年度断面）



※1 広域機関想定及び当社独自調査を基に想定。なお、現時点の情報に基づく想定であり、将来の結果を保証するものではないことに留意

※2 電力広域的運営推進機関「全国及び供給区域ごとの需要想定（2026年度）」を基に作成

半導体工場やデータセンターは長期的な操業を前提とする設備であり、安定した電力供給が不可欠だ。九州への企業誘致や産業競争力の維持・向上、ひいては九州の成長に向けて重要な役割を果たす。当社グループは九州エリアの発展に貢献していくとともに、こうした機会を的確に捉え、持続的な成長につなげていく。

供給

需要拡大を支える確かな電源構成

こうした需要の拡大を持続的な価値創出につなげるためには、安定した供給力の確保が不可欠である。当社グループは、新たな電源開発と既存設備の最大限の活用の両面から、供給体制の強化を進めている。

まず、新たな供給力として、2026年3月には「北九州響灘洋上ウインドファーム(洋上風力)」と「ひびき発電所(LNG火力)」が営業運転を開始した。合計の出力は84万kWを誇り、今後増加する電力需要への対応や電源の低・脱炭素化への貢献が期待される。

響灘洋上ウインドファーム

22万kW(出資持分30%)



ひびきウインドエナジー㈱提供

ひびきLNG火力発電所

62万kW(出資持分80%)



また、今後の電力安定供給と電源の低・脱炭素化の両立、競争力の向上を目指し、新小倉発電所6号機(仮称)のリプレース計画を進めている。新小倉発電所は、3号機が1978年度、5号機が1983年度に運転を開始した、当社グループが所有する火力発電所の中でも最も高経年化が進んだプラントである。

同発電所の3号機・5号機は「コンベンショナル発電方式」を採用しており、発電効率が低いことから、高効率の「LNGコンバインドサイクル発電方式」を用いた発電所へのリプレースを実施する計画だ。更新後の出力は90万kWであり、一般家庭におけるピーク時の電力使用量を1世帯当たり3kWと仮定した場合、約30万世帯分の電力を賄うことが可能となる。

新小倉発電所のリプレースにあたっては、2025年度の長期脱炭素電源オークションに応札し、2026年5月に落札した。長期脱炭素電源オークションは、原則20年間にわたって安定的な収入が得られる仕組みのため、事業の予見性を高めることができる。今回の落札決定を受け、各関係者との調整を進め、2033年度の運転開始を目指して開発を進めていく。

新小倉発電所6号機(仮称)リプレース計画

	現状 (3号機・5号機)	リプレース後 (仮称6号機)
出力	120万kW (60万kW×2基)	90万kW (45万kW級×2基)
発電方式	コンベンショナル 発電方式	高効率 コンバインドサイクル
運転開始時期	3号機 1978年 5号機 1983年	2033年度

当社グループは今後も引き続き、需要増加及び低・脱炭素電力のニーズの高まりに応えるため、供給力確保のための電源開発や、電源の低・脱炭素化に積極的に取り組んでいく。電源開発にあたっては、資本効率性や財務基盤改善等の観点から、他社との協業やプロジェクトファイナンスの活用等の様々な選択肢を視野に入れていく。

電力需要増加への対応手段は、新たな電源の確保だけではない。当社グループは、安全確保を大前提としながら原子力発電所の設備利用率向上に取り組んでおり、「経営ビジョン2035」では設備利用率90%を目標に掲げた(2031~2035年度平均)。

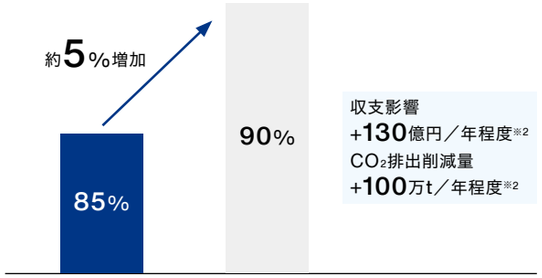
設備利用率向上に向けた施策の一つが、最新設計の蒸気タービンへの更新だ。玄海原子力発電所3、4号機において、それぞれ2027年度、2028年度に蒸気タービンの更新工事を計画している。最新設計の蒸気タービンは発電効率の向上に寄与するとともに、蒸気による損傷への耐性が高いことから、更なる安全・安定運転への貢献が期待される。

また、定期事業者検査(以下、定検)のインターバル拡大も重要な施策の一つだ。現状、原子力発電所の燃料を取り替えて発電を開始し、次の燃料取替を行うために停止するまでの期間は1サイクル約13か月である。これを踏まえて、当社では現在13か月以内の間隔で定検を実施しているが、この期間を延伸することを検討している。2009年頃から技術検討が本格的に開始され、導入に必要な法制度は既に整備されている。現在、電力会社やプラントメーカー等で構成されるATENA(Atomic Energy Association:原子力エネルギー協議会)においてワーキンググループを立ち上げ、設備健全性への影響確認等を進めている。

また、定検インターバルの拡大だけではなく、メンテナンス作業の合理化により、定検期間自体の短縮ができないか検討している。例えば、オンラインメンテナンス(運転中の設備保全)の導入に向けた検討も進めており、安定供給の実現に向けて、設備の利用率と安全性を向上させていく。

これらの取組みにより、既存の設備が有する価値を最大限に引き出しながら、安全・安定運転を前提とした上で収益性向上やカーボンニュートラルの実現を目指していく。

原子力発電所の設備利用率向上



※1 利用率は送電端。なお、震災及び特定重大事故等対処施設設置工事による停止期間が長い2011~2017、2020、2022年度は除外
※2 収支改善効果及びCO2排出抑制効果は、2026年度業績見通しにおける燃料価格や電源構成等の諸元を基に試算。収支影響は火力から原子力への振り替えによる燃料費の減少を考慮

地政学的リスクへの対応
電源ミックスと燃料ポートフォリオ

当社グループの強みの一つである原子力発電の高稼働は、地政学的リスクへの耐性を高めている。

昨今、エネルギーを取り巻く事業環境は大きく変化している。2022年当時は、ロシア・ウクライナ情勢の影響などを背景に燃料価格や電力取引市場価格が急騰し、多くの電力会社が厳しい経営環境に直面した。当社も2022年度決算では、連結経常損益が▲866億円と、大きな赤字を計上した。

また、足元では、米国・イスラエルによるイランへの武力攻撃以降、中東情勢が緊迫化している。しかしながら、2022年度と同様に燃料価格や電力取引市場価格が上昇

する局面にある中、2026年4月、当社グループは2026年度における連結経常利益の業績予想を1,800億円(期ずれ除きで1,930億円)と公表した(2026年4月時点の予想)。

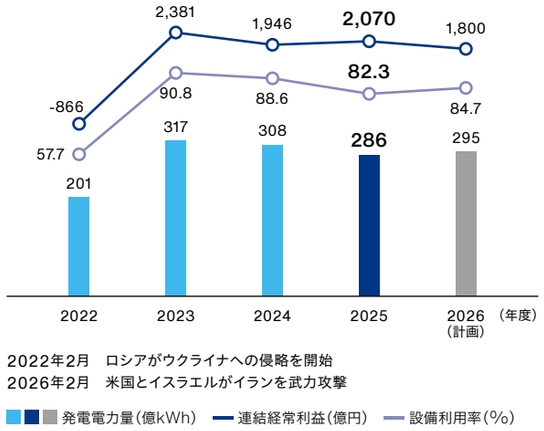
両者の違いは何か。その一つは、原子力発電所の稼働率だ。

ロシア・ウクライナ情勢を発端に燃料価格等が高騰した2022年当時は、当社保有の4基の原子力のうち川内の2基が安定稼働していた一方、玄海の2基については、東日本大震災後に定められた安全対策工事を行うために停止していた。これにより、原子力の設備利用率は57.7%と低い水準となり、燃料価格等の高騰による影響を大きく受けることとなった。

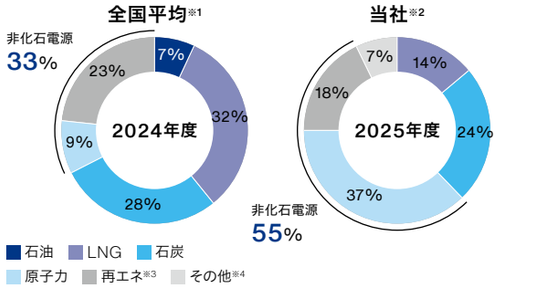
しかしその後、主要な安全対策工事は完了し、現在は原子力4基を安定して稼働できる体制となっている。2023～2026年度※3の平均の設備利用率は約86%と、2022年度と比較して高い水準であり、燃料価格や電力市場価格の変動に対する耐性が高まっている。

※3 2026年度の設備利用率は2026年4月公表の業績予想

連結経常利益と原子力稼働状況の推移



全国及び当社の電源構成



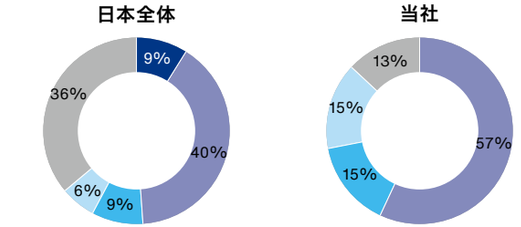
※1 経済産業省「2024年度エネルギー需給実績(確報)参考資料」を基に作成。四捨五入の関係で合計値が一致しない
※2 2025年度の九州電力の発受電電力量(kWh)を基に作成
※3 水力、地熱、太陽光、風力、バイオマスを含む。このうち、非化石証書を使用していない部分は、再生可能エネルギーとしての価値やCO_2ゼロエミッション電源としての価値は有さず、火力発電などを含めた全国平均の電気のCO_2排出量を持った電気として扱われる
※4 卸電力取引所や他社から調達した電気等を含む

また、原子力に加えて、九州では再エネ電源も豊富である。当社グループは太陽光・風力・バイオマス・地熱・水力という再エネ主要5電源を有しており、原子力と合わせた非化石電源比率は、55%と高い水準を誇る(2025年度当社実績。2024年度の全国平均は33%)。原子力発電所の高稼働や、原子力・再エネを豊富に含む電源構成は、地政学的リスク等への耐性を高め、環境価値を活用した収益拡大にも寄与している。

地政学的リスクへの対応力を高めているのは電源構成だけではない。燃料調達の観点でも、LNGや石炭について地政学的リスク等を踏まえた調達ポートフォリオを構築している。足元では、中東情勢が不安定化しているが、日本全体のLNG調達の約10%が中東から輸入されているのに対し、当社は現時点で中東からLNGを輸入しておらず、直接的な供給途絶リスクはない。

LNGについては大部分を長期契約によって調達しており、豪州・インドネシア・ロシアの3か国、5プロジェクトから所要量を安定的に確保している。燃料トレーディング機能を活用し、燃料市況を踏まえた転売を含む柔軟な運用を行うことも可能だ。

日本全体及び当社のLNG調達先(2025年度)



(出典) 財務省貿易統計

当社のLNG長期契約(2026年4月時点)

契約	売り主	期間	契約基本量(万t/年)
ドンギ・スノロ(インドネシア)	ドンギ・スノロLNG	2015～27暦年	30
サハリン(ロシア)	サハリンエナジーLLC	2009～30年度	50
ゴーゴン(豪州)	シェブロン	2017～31年度	30
イクシス(豪州)	イクシスLNG	2018～32暦年	30
ウィートストーン(豪州)	シェブロン、KUFPEC、ウッドサイド	2017～36年度	70
	キュウシュウ・エレクトリック・ウィートストーン※	2017～36年度	13

※ 当社子会社(自社権益分)

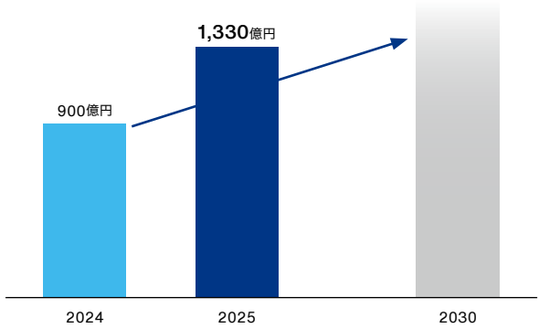
“エネルギーから未来を拓く”

力強い電力需要の成長と、それに対応する供給力。これらを成長ドライバーとして、当社グループは総合エネルギーサービス事業をさらに成長させることが可能と考えている。祖業である電気事業は、新たな成長ステージを見据えている。

2025年5月に公表した「経営ビジョン2035」において、2030年度の総合エネルギーサービス事業の経常利益目標を900億円と設定した。しかしながら、足元の業績では、総合エネルギーサービス事業については既に目標を上回る利益水準を実現しつつあり、着実に利益が積み上げられる状況になっている。

これを踏まえて、当社グループは現在、利益目標の見直しについて検討している。燃料価格・卸電力価格の動向や物価・金利の上昇リスク、地政学的リスク、半導体やデータセンターによる需要増の可能性等を総合的に勘案した上で、電気事業の成長ストーリーについて力強く発信していけるよう検討を行っている。

総合エネルギーサービス事業の経常利益(イメージ)



※ 燃料費調整の期ずれ影響・気温影響を除く

当社グループは、地政学的リスクの顕在化や電力事業に関わる市場設計の複雑化など、事業環境が変化していく中でも、変化に強い事業基盤を構築していく。そして、電気事業の進化を、グループ企業価値の向上や九州の中長期的な成長へとつなげていく考えだ。

九電みらいエナジー
Kyuden Mirai Energy

再エネ事業



PRESIDENT'S MESSAGE

量から質へ―
収益力ある
再エネ事業体を
人と組織の力で築く

九電みらいエナジー(株)
代表取締役社長執行役員
三根 浩二

1987年九州電力入社。福岡県福岡市出身。「一歩を踏み出せば、必ず前に進める」という思いを胸に、水力発電分野を中心とした技術開発・海外プロジェクト・経営改革を経験。趣味はゴルフ・スキー・登山。

キューデングループが目指す、2050年九州エリアのカーボンマイナス実現に向け、再エネの更なる拡大が求められる一方、資機材価格の上昇や電力システム全体の変動性の高まりにより、事業予見性の確保は一段と難しくなっています。こうした環境下で持続的な成長を実現するため、当社は、開発量の拡大を軸とした成長から、収益力と資本効率を高める「質の高い成長」へ転換します。

具体的には、既設電源の収益性向上や新規案件の目利き力強化に加えて、再エネ販売、アグリゲーション、O&M等の非アセット型ビジネスを拡大し、新たな収益機会の掘り起こしや価値の創出方法を多様化することで、「グリーンエネルギープラットフォーマー」への進化を目指します。

この変革を支えるのは、社員一人ひとりです。それぞれが自らの役割と会社の方向性を理解することで、挑戦したいと思える風土づくりを進め、社員のエンゲージメントを強化し、生産性が高い組織へと変革していきます。

地域資源を活かす再エネ事業は、地域の皆さま、お客さま、パートナー企業との信頼が何より重要です。私たちは地域社会とともに成長しながら、グループの低・脱炭素化と持続的な企業価値向上に貢献していきます。

事業を取り巻く経営環境

機会
- 排出量取引制度の進展や半導体・データセンターの需要増を背景とした非化石価値の高まり
- 制度整備・支援拡大による再エネ開発機会の拡大と事業予見性の向上
- 脱炭素ニーズと再エネ導入拡大に伴うPPA・アグリゲーション・O&M市場の拡大

リスク(内部環境の課題を含む)
- 電力・環境価値の価格変動による販売収益の不確実性
- 制度変更や開発適地減少による開発機会の制約
- 金利・資機材価格の上昇や競争激化による投資採算性の低下
- 既設設備の高経年化に伴う修繕費の増加・稼働率低下リスク

強みを活かした事業展開

事業領域の強み
- 安定再エネ電源の地熱・水力を活かした、多様なソリューション・販売メニューの提供力
- 100年にわたる開発・運転で培った技術・ノウハウによる、調査・開発・運用を一気通貫で担う遂行力
- 九州各地との信頼関係を活かした案件形成・ビジネス展開

ビジネスモデルイメージ ―投資効率向上と成長の両立―

再エネ開発の加速化
- **投資/M&A**:国内外で展開
- **開発・建設**:再エネ+調整力
- **O&M/バリューアップ**:トータルエンジニアリングの深化
- **投資回収**:回収サイクルの早期化

再エネ取扱量の最大化
2035年に
10GW、150億kWh
- **アグリゲーショントレーディング**:リソース集約と最適化技術力
- **小売・再エネソリューション**:お客さまとの価値共創
- **次世代エネルギーグリーンイノベーション**:グリーンエネルギーの利用最大化

再エネ自立化
九州をカーボンマイナスエリアへ

当社は2014年に設立、2024年に地熱事業を統合し、2027年4月には水力事業の統合を予定しており、グループの再エネ事業を担う中核会社として事業基盤を拡大しています。

事業環境が大きく変化する中、持続的な成長と資本効率の向上を両立するため、電源の開発・保有を中心とした事業モデルから、再エネ電気と環境価値を最適な形で提供する「グリーンエネルギープラットフォーマー」への転換を進めています。

① 非アセット型ビジネスの拡大
再エネ電源や調整力の運用知見を活かし、再エネ販売・アグリゲーション・O&M等のサービスを拡大

② 資本効率を重視した新規電源開発
収益性・資本効率・リスクを見極め、重点分野へ経営資源を集中

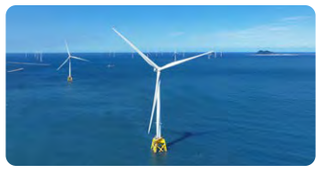
③ 既設電源の収益力・キャッシュ創出力の強化
設備の稼働率向上・原価低減と、収益性に課題のある事業・出資案件の見直しを推進

これらの取組みにより、グループの低・脱炭素化と収益力向上を牽引するとともに、九州地域の持続的な発展に貢献していきます。

直近の取組事例

① 着実な開発と資金回収・再投資サイクル

国内最大規模の北九州響灘洋上ウインドファーム(福岡県北九州市)の営業運転開始に加え、潮流発電の社会実装に向けた長期信頼性の検証(長崎県五島市沖)を進めるなど、再エネ開発を着実に推進。併せて、保有発電所の一部をキャピタルリサイクリングし、成長分野へ再投資する取組みも進めています。

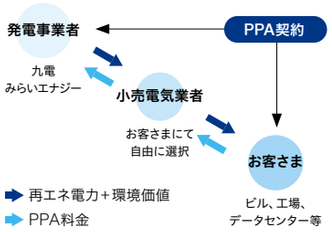


北九州響灘洋上ウインドファーム

② 多様な販売手法による再エネ価値の最大化

地熱・水力由来電力の卸取引や、太陽光・風力・地熱由来電力を活用したコーポレートPPA等、電源の特性やお客さまのニーズに応じた多様な販売手法を展開。再エネ付加価値と収益性の最大化に取り組んでいます。

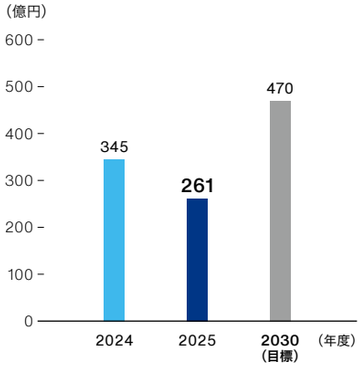
オフサイトPPAのイメージ



財務実績(2025年度)

経常利益

261億円



※ 区分は現行の財務目標ベース(みらい・九電水力事業等の合算値)。海外再エネは、海外事業に含む

2035年に向けた展望・進捗

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	再エネ取扱量
10.0GW	150億kWh
2025年度実績 5.7GW	2025年度実績 122億kWh

→ いずれも順調に進捗

(注1) 自社開発分に加え、出資、他社電源のアグリゲーション、O&M等を通じて当社が関与するものを含む
(注2) 当社、九電水力事業、キューデン・インターナショナル海外再エネ事業の合算値

KYUDEN INTERNATIONAL 海外事業



PRESIDENT'S MESSAGE

もっと遠く、もっと高く。

(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年九州電力入社。鹿児島県鹿児島市出身。趣味は週末の掃除での「心の浄化」と神社仏閣巡り。今年、伊勢神宮と出雲大社を参拝。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)

私たちは今、世界のエネルギー環境が大きく変化する時代の中にいます。

AIの普及等により電力需要が増大。カーボンニュートラルに向け、再生可能エネルギー導入拡大や需給調整機能のニーズの高まり等、社会ニーズが多様化。一方、地政学的リスクや政策変更、物価・金利上昇等、事業環境の不確実性も高まっています。

ただし、これらの環境変化は、新たな価値を生み出す飛躍の機会でもあります。当社の歩みは、時代が変わるごとに新たな可能性を見いだし、困難に向き合いながら挑戦を重ねてきた歴史です。挑戦を続ける姿勢は、私たちのDNAであり強みです。

当社のバリューでもある「もっと遠く、もっと高く。」には、私たちの挑戦と変革への意思を込めています。

当社は、時代や環境の変化にしなやかに対応し、自ら変わることを恐れず、未来に必要とされる新たな価値を創造・提供する企業へと進化してまいります。

事業を取り巻く経営環境

機会

- AI普及等エネルギー需要増大に伴う発電・送電事業の機会拡大
- 太陽光等の変動電源普及によるガス火力の価値向上(ベース電源+調整力)
- 再エネのコモディティ化等市場流動性の高まりによるアセットリサイクリングの機会拡大
- 需給調整機能(蓄電池・揚水等)のニーズの高まりや、CCUS、水素・アンモニア混焼の増加

リスク

- 地政学的リスクの高まり、米国のエネルギー政策変更リスク
- 市場競争激化等による収益性の低下、新規案件獲得の困難化
- 電力・ガス価格の変動によるマーチャント案件等の収益変動

課題(内部環境)

- 地域別戦略を通じた注力領域の絞り込み、リスク管理強化
- 基幹会社としての事業基盤強化

強みを活かした事業展開

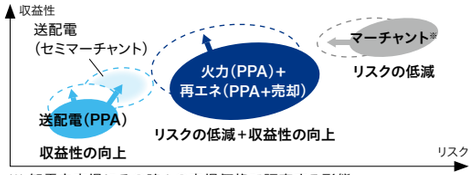
事業領域の強み

- 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
- 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
- アセットリサイクリングの実績、知見・ノウハウ
- 事業経験で培ったリスク管理に係る知見・ノウハウ、仕組み

注力事業領域

再エネ 短期回転
ガス火力※ 中長期保有・高付加価値化
新領域 将来の収益の柱
送配電 中長期保有・安定収益源
※ 廃棄物発電含む

目指すポートフォリオ



※ 卸電力市場にその時々の市場価格で販売する形態

1999年の創立以降、国内の電気事業で培ったガス火力や地熱事業での開発・運営の知見をベースに、太陽光・風力発電などの再エネや、九州電力送配電との協業によるUAE・英国の海底送電事業などにも取り組むなど、事業の幅を着実に拡大しています。近年は、蓄電池事業等への参入、衛星データ解析、AI技術を有する企業との業務提携等、新領域への参入や先進技術の知見を取り込むオープンイノベーションにも取り組んでいます。

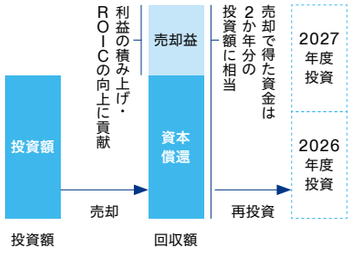
足元では、有望な地域・事業分野への「選択と集中」を徹底し、開発リスク・カントリーリスク等を踏まえリスク量を適切にコントロールしながら、最適ポートフォリオの構築を進めています。また、開発初期段階からの参画により資産価値の向上に努めるとともに、アセットリサイクリングとしての資産売却、収益構造の多層化に資するO&M(運転・保守)事業への参画といった取組みにより、資本効率の向上や再投資原資の創出を推進しています。

今後は、従来の大規模投資を伴うIPP事業だけでなく、O&M事業への参画を契機とし、電力・燃料といったエネルギー取引などのアセットライトビジネスにも取り組むことで、更なる資本効率の向上とバリューチェーン上下流からの収益獲得を目指します。同時に、海外で獲得した技術・ノウハウを国内事業へ還元するとともに、国内事業との協業を通じて他社と異なるポジショニングを確立することで、キューデングループ全体の競争力向上に貢献してまいります。

直近の取組事例

① アセットリサイクリングの実施

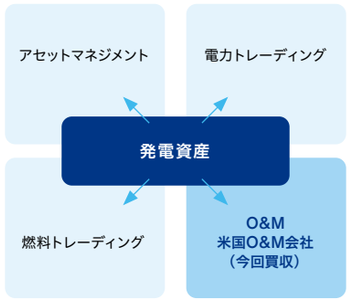
持続的成長に向け、アセットリサイクリングを重要な経営戦略の一つとして位置付けており、2025年度以降、米国ガス火力発電所をはじめとする4件の資産売却を実施しました。



2025年度以降、4件のアセットリサイクリングを実施し、再投資原資を創出

② 米国にてO&M事業に参入

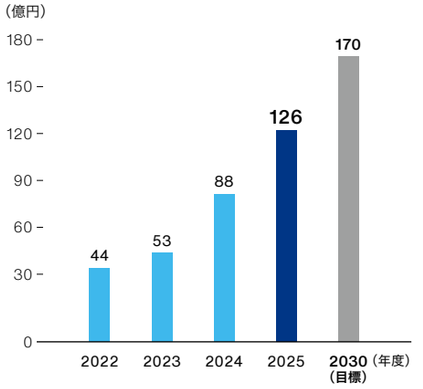
バリューチェーンビジネス展開に向けた足掛かりとして、2026年7月、米国のO&M会社を買収し、新会社「Kyuden Energy Partners Corporation」としてO&M事業に参入しました。



財務実績(2025年度)

経常利益

126億円



※ 海外再エネは、海外事業に含む

2035年に向けた展望・進捗

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
2件/年
2025年度実績
3件

アセットリサイクリング件数※
10件
2025年度実績
2件

脱炭素投資割合※
70%
2025年度実績
98%

→ いずれも順調に進捗

※ 2025~2035年度累計

QTnet

ICTサービス事業

（九州電力のパートナー会社が行うICT関連事業を含む）



PRESIDENT'S MESSAGE

地域に寄り添い、ともに未来を拓く「デジタル社会のパートナー企業」を目指す

(株)QTnet
代表取締役社長執行役員
小倉 良夫

1979年九州電力入社。火力・企画等を経て2022年6月よりQTnet副社長、2023年6月より現職。山口県下松市出身、趣味はジャズ鑑賞。新規事業等の経験から培った、変化をチャンスと捉えるポジティブ思考と「三方よし」の精神が経営信条。

当社は、九州エリア顧客満足度No.1の光インターネット「BBIQ」※1や法人向けサービス「QT PRO」を軸に、強固な顧客基盤を築いてきました。

昨今、生成AI技術の急速な進展やサイバー攻撃の増大等、ICT分野は歴史的な変革期にあります。当社はこのような経営環境の変化を好機と捉え、従来の通信インフラサービスをベースに、AI、セキュリティ、クラウド等の成長領域において高付加価値なサービスを展開することで、更なる収益拡大を目指してまいります。

当社は、2027年4月にキューデンホールディングス傘下の基幹会社となりますが、ICTサービス事業の牽引役として、グループ全体の利益拡大に一層貢献していく所存です。2026年3月期は経常利益約59億円と前期比23%の増益を達成しました。グループ全体の2030年度目標の達成に向け、当社は経常利益100億円への成長ロードマップを着実に歩んでいます。

当社が掲げるビジョンは「未来を拓く新たな“光”を、九州から。」です。このありたい姿の実現に向け、暮らしとビジネスに“感動品質”をお届けし、地域社会に信頼される「デジタル社会のパートナー企業」を目指してまいります。

事業を取り巻く経営環境

機会

- 生成AI等デジタル技術の急速な進展に伴う、業務変革（DX）ニーズの増加
- AI需要拡大に伴うデータセンター需要及び関連市場（運用保守等）の拡大
- 巧妙化するサイバー攻撃への対応を契機とした、システム監視・情報セキュリティサービスの需要拡大
- 低廉な電力を背景とした九州への工場進出

リスク

- 競争激化・プラットフォーマーによる市場寡占化
- 原価、仕入価格の高騰に伴う利益圧迫
- 急速な技術革新に伴う高度IT人材の不足
- AI活用等によるサイバー攻撃と高まる情報セキュリティ脅威

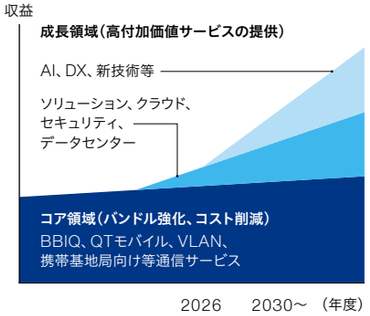
課題（内部環境）

- 価格競争力の向上と高付加価値なICTサービスの創出
- 事業領域拡大に向けた高度IT人材の育成・確保
- グループ会社全体の情報セキュリティの確保

強みを活かした事業展開

事業領域の強み

- 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
- 生成AI・サイバーセキュリティ・ドローン・自治体クラウド等の多様な事業領域
- 電力保安用通信設備や基幹業務システムの安定稼働を支えてきた経験と実績



QTnetは、BBIQ・QTモバイルなどの個人向けサービスに加え、VLAN、携帯基地局向け通信回線提供、各種ソリューション、データセンターなどの法人向けサービスを展開しており、既存事業を基盤としつつ、AI・セキュリティ・データセンターなどの成長領域において、顧客ニーズに沿ったサービス拡充を推進し、更なる収益拡大を目指します。

個人向けサービスでは、電力系通信会社の強みを活かした「九電グループまとめてあんしん割（電気×BBIQ×QTモバイル）」等によるバンドル強化や、投資対効果と顧客生涯価値（LTV）を重視した営業戦略の推進、価格競争力を高めるための徹底的なコスト削減を図ります。

法人向けサービスでは、従来の回線提供を主軸とするビジネスモデルから、AI・システム開発を起点にアプリケーション・サービス領域からネットワーク・インフラ領域までワンストップでサービス提供する垂直統合モデルへの転換を図ります。

QTnet以外では、Qsolがグループ内外へのセキュリティサービスや自治体向けクラウドサービス、ニシム電子工業が通信回線等の24時間365日監視サービス、九電ドローンサービスが巡視・点検・測量サービス等を提供しています。各社が持つ多様なサービスを活用し、将来の収益源となり得るAI×DX等の新サービス創出にも注力することで、地域の皆さまの様々なデジタル課題に幅広くお応えします。

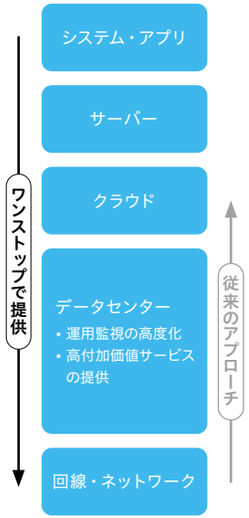
直近の取組事例（QTnet）

① AI等ソリューション事業の強化

生成AIプラットフォーム「QT-GenAI」の導入企業数は前年比約1.4倍（2026年3月末時点）。顧客ニーズに沿ったサービス拡充や内製化の推進に加え、システム・アプリ領域から回線までワンストップでの提供により利益向上を図ります。

② 旺盛なデータセンター需要の獲得

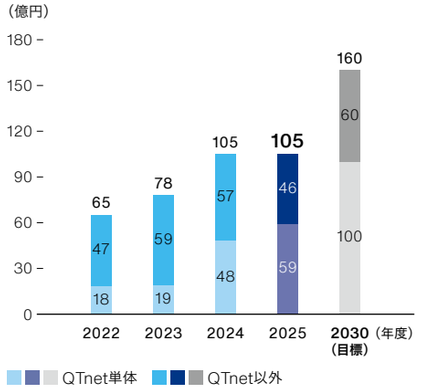
提供ラック数は前年比約13%増加（2026年3月末時点）。今後も堅調に推移する見込みです。運用監視の高度化、高付加価値サービスの提供により顧客生涯価値（LTV）を最大化し、強固な収益基盤の確立を目指します。



財務実績（2025年度）

経常利益

105億円



2035年に向けた展望・進捗

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※2

成長領域 売上高
2倍以上
（2024年度比）
2025年度実績
1.2倍

サービス満足度調査
九州エリアNo.1
2025年度実績※1
九州エリアNo.1

→ いずれも順調に進捗

※1「BBIQ」は、RBB TODAY ブロードバンドアワード2025においてキャリア部門（エリア別総合）九州・沖縄No.1を受賞　※2 QTnet単体のKPI目標

九州電力

都市開発事業

（2027年4月に「九電都市開発」へ事業移管予定）



PRESIDENT'S MESSAGE

まちと未来を創るグリーンデベロッパー

—九州を起点に、パートナーとともに国内外で価値創出—

九州電力(株)
執行役員 都市開発事業本部長
上妻 正典

1990年九州電力入社。福岡市出身。大学で学んだ建築構造を事業ストラクチャーに応用し都市開発とエネルギーの融合に挑戦中。好物はチーズ。書道と小唄に触れ伝統文化の奥深さを楽しんでいます。モットーは「人生はすべて自分次第」。

人口減少や脱炭素化の進展、デジタル技術の発展などにより、都市開発事業に求められる役割は大きく変化しています。単に建物や空間を提供するだけでなく、地域や社会の課題解決や新たな価値創出が求められています。そのような中、私たちは地域や社会の発展に資する価値創造型の事業を推進していく必要があると考えています。キューデングループの強みは、長年培ってきたエネルギー事業の知見や技術、地域との信頼関係にあります。都市開発とエネルギーは親和性が高く、脱炭素やレジリエンス、DXなどの社会的要請に対し、両事業を組み合わせることで新たな価値を提供できると考えています。また、地域やパートナーとの共創により、キューデングループならではの魅力あるまちづくりを進めてまいります。

私は「信頼できるパートナーと知恵を絞り合い、人々の幸せにつながる事業に挑戦し続けること」を大切にしています。今後もマーケットインの発想で、新たな事業機会の創出に挑戦し、「まちと未来を創るグリーンデベロッパー」として、経済価値と社会価値の創出を通じた持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

事業を取り巻く経営環境

機会

- 都市部への人口集中や地方都市再生ニーズの高まり
- 九州における半導体関連投資等による産業集積と不動産需要の拡大
- 首都圏・海外における都市開発需要の高まり
- カーボンニュートラルやDXの進展に伴う都市開発・まちづくりの高付加価値化
- 物流施設・データセンター等の成長アセット需要の拡大
- 地域・パートナーとの共創や技術革新を通じた新たな事業機会の創出

リスク

- 人口減少による市場縮小・需要変化
- 金利上昇や建設費高騰等による事業収益性の低下
- 高度専門人材の獲得競争激化

課題(内部環境)

- 既存の強みを活かした競争力・収益力の向上
- 安定性と成長性を両立する事業ポートフォリオの構築
- 持続的成長を支える経営基盤・事業推進体制の強化

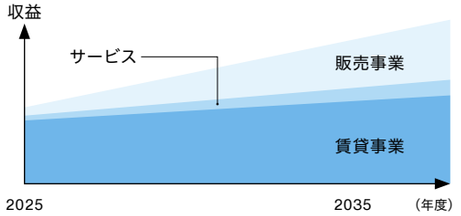
強みを活かした事業展開

事業領域の強み

- 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)
- 脱炭素に対する強い使命感・実行力
- 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

成長イメージ

安定的な賃貸事業収益を基盤としながら、販売事業の比率を高めることで、利益成長と資本効率向上を実現します。
また、資産の売却・回収と再投資の好循環を加速させることで、持続的な成長を目指します。



キューデングループの都市開発事業は、電気ビル、九電不動産、九州メンテナンス、九電都市開発投資顧問等のパートナー会社が持つ開発・運営・管理・投資機能を結集し、多様なニーズに対応できる総合力を強みとしています。また、エネルギー事業で培った自治体・企業・大学等とのネットワークや地域に根差した事業基盤を活かし、地域課題の解決や新たな価値創出につながる事業を推進しています。

戦略面では、財務目標の達成に向け、エリア(九州・首都圏・関西圏・海外)・アセットのバランスを踏まえたポートフォリオ運営を推進しています。安定収益を創出する賃貸・運営事業を基盤としながら、資本効率の向上に資する販売事業を強化するとともに、新規開発・取得、資産入替えを機動的に実施しています。また、地域との共創や環境・エネルギー・ICTとの融合による付加価値向上に加え、リート・ファンドを活用した投資・回収・再投資の循環を確立することで、持続的な成長と資本効率向上の両立を目指しています。

「まちと未来を創るグリーンデベロッパー」の実現に向けエネルギー・環境・スマートを基軸に、地域・パートナーとの共創を通じた事業展開を進めていきます。

直近の取組事例

賃貸事業の拡充・販売事業の強化

事業ポートフォリオの高度化に向け、賃貸事業の拡充と販売事業の強化に取り組んでいます。電気ビル西館の開発など、長期にわたり安定した賃貸収益を創出する資産の拡充を進めるとともに、物流施設の開発やハイエンドレジデンスブランド「GROUNDI」の展開など、資本回転を伴う事業を強化しています。米国においてはカリフォルニア州における学生向け賃貸集合住宅開発へ参画。また、新たに豪州市場へ参画(物流ファンド)し、海外ポートフォリオ拡充に取り組んでいます。今後も事業ポートフォリオの最適化を通じて、持続的な利益成長と資本効率の向上を目指しています。


電気ビル西館

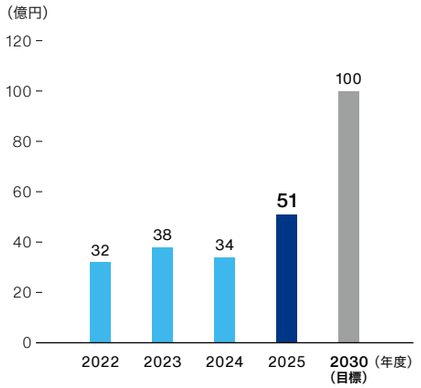

北九州市小倉南区物流施設
(仮称)


豪州案件の
組み入れ物件例(物流施設)

財務実績(2025年度)

経常利益

51億円



2035年に向けた展望・進捗

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
累計**300**件
2025年度実績
累計128件

新築物件の
環境認証取得率
100%
2025年度実績
100%

→ **いずれも順調に進捗**

成長事業（海外）

SPECIAL FEATURES **03**

FARTHER. HIGHER.

もっと遠く、もっと高く。

–キューデン・インターナショナルの成長を支える競争力–



参画プロジェクト数　持分出力

20件　約**275**万kW

（2026年10月1日時点）

案件名	事業内容
英国	
① シーグリーンフェーズ1	海底送電
② ドガーバンクA海底送電（優先交渉権を獲得し交渉中）	海底送電
エジプト	
③ アビドス2	太陽光・蓄電池
バーレーン	
④ アルドゥール1	ガス火力・造水
UAE	
⑤ アブダビ海底送電	海底送電
⑥ タウィーラB	ガス火力・造水

案件名	事業内容
ウズベキスタン	
⑦ シルダリヤ	ガス火力
中国	
⑧ 内蒙古	風力
台湾	
⑨ 新桃	ガス火力
タイ	
⑩ エグコ	発電プラットフォーム
フィリピン	
⑪ ペトログリーン	再エネプラットフォーム
インドネシア	
⑫ サルーラ	地熱

案件名	事業内容
米国	
⑬ キューデン・エナジー・パートナーズ	運転・保守（O&M）
⑭ スペアミント	蓄電池
⑮ サウスフィールド	ガス火力
⑯ アベスラン	太陽光
⑰ ウエストモアランド	ガス火力
⑱ アロー太陽光ポートフォリオ	太陽光
メキシコ	
⑲ トゥクスパン2	ガス火力
⑳ トゥクスパン5	ガス火力

世界各地に広がった活動の場は、これまでの挑戦の足跡であると同時に、次の成長を形づくる起点でもある。その先にあるのは、産業の営みと一人ひとりの暮らし、そして持続可能な社会の実現である。

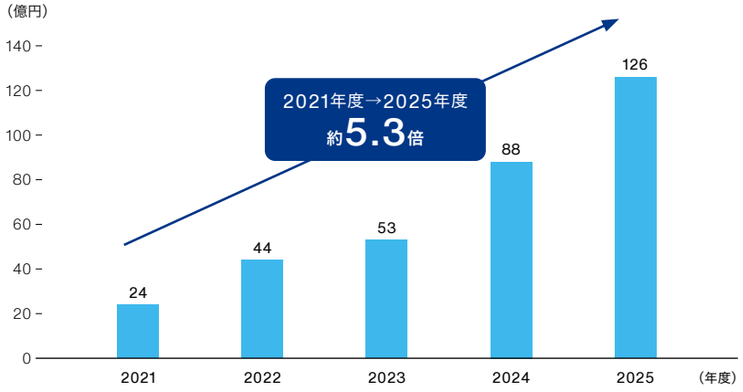
キューデン・インターナショナル（以下、インター）は、国内で培った知見を現地で磨き上げながら、新たな価値創造に挑んできた。本特集では、その歩みと競争力の基盤、そして次の成長に向けた戦略を、紐解いていく。

磨いた力を、次なる成長へ

1999年の設立以来、インターは発電・送電・蓄電など多岐にわたる領域で海外事業を展開してきた。各領域で、国内の電力事業で培った知見を世界の現場に合わせて磨き直し、着実に積み上げてきた。

その成果は業績に確かなものとして表れており、2021年度に24億円だった海外事業の経常利益は、2025年度には126億円へと、過去5年間で5倍以上に拡大した。競争の激しい海外市場において、インターは次の成長ステージへと着実に歩みを進めている。

インター連結経常利益



インターの成長を支える強みはいかなるものであろうか。インターの成長を導く事業戦略と、挑戦を通じて培ってきたケイパビリティに着目してみよう。

戦略とケイパビリティ

インターが海外で成長を重ねてきた背景には、個別案件の積み上げだけではない、事業を持続的に拡大させるための仕組みと実行力がある。

単に海外資産を保有して収益を得るだけでなく、①新たな価値を目指して資本を循環させる「アセットリサイクリング」、②バリューチェーンをつなぎ資産価値を高める「バリューチェーンビジネス」、③これらを推し進める基盤となる「経験と信頼」そして「ガバナンス」を組み合わせることで、事業の質を高めている。

① アセットリサイクリング—資本を回し、成長へつなぐ

インターが海外事業を持続的に拡大する上で、重要なドライバーの一つと位置付けているのが「アセットリサイクリング」である。「良い資産をつくり、適切なタイミングで資金を回収し、次の成長に向けて再投資する」—この循環を事業計画の前提に組み込み、自律的かつ持続的な成長を確立することが狙いである。

アセットリサイクリング件数

～2026年度累計	4件（2026年10月1日時点）
2035年度KPI	10件（2025年度～2035年度累計）

アセットリサイクリング実績



セノコ・エナジープロジェクト
・所在地：シンガポール
・事　業：発電・小売
・容　量：約238万kW



クリーンエナジーガスプロジェクト
・所在地：米国
・事　業：ガス火力発電
・容　量：約62万kW



ビリドールエナジー
・所在地：英国
・事　業：廃棄物発電
・容　量：約62万kW



バーズボローガスプロジェクト
・所在地：米国
・事　業：ガス火力発電
・容　量：約49万kW

売却と再投資を通じて資本を機動的に動かすことで、ROICを意識した経営を実践している。これまでも、シンガポールのセノコ・エナジー、米国のクリーン、バーズボロー、英国のビリドールといった案件で、資金回収の実践を重ねてきた。

インターの事業計画では、アセットリサイクリングで回収した資金等を活用し、2026年度は100%自己資金による投資を行う計画であり、2027年度以降も、自社キャッシュフロー内での事業運営を企図している。純粋持株会社体制のもとで、自ら生み出した資金で新たな価値創造へつなげる、持続可能な事業運営への進化を目指していく。

②バリューチェーンビジネス

海外電力市場において、単一アセットで勝負する従来型のIPPビジネスは、競争の激化により差別化が難しくなっている。そこでインターは、発電資産そのものに加え、その周辺領域の事業にも関与する「バリューチェーンビジネス」に取り組んでいる。

キューデングループの総合力を活かして発電資産のバリューチェーンの上下流にも関与を広げ、大規模投資を伴わないアセットライトな形で、収益の多層化と資本効率の向上を図る。重要なピースの一つが、2026年7月の米国の運転・保守（O&M）会社「Kyuden Energy Partners Corporation」の買収である。



MESSAGE from NEW CORPORATE GROUP MEMBER

Lenore Wawrzonek
Chief People Officer,
Kyuden Energy Partners Corporation

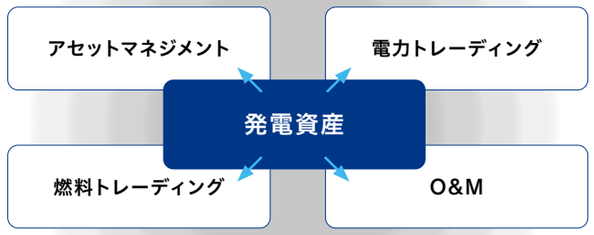
“Kyuden Energy Partners Corporation（旧 IHI Power Services、以下、当社）は、このたびキューデングループに加わりました。このことは、当社の成長を加速させ、より良いサービス提供を可能にする重要なマイルストーンであると考えています。

当社は、発電所のオペレーターとして数十年にわたって培ってきた経験をもとに、発電所のパフォーマンスの最適化、運用リスクの低減、資産の価値最大化において高い評価を得ております。今後はキューデングループのグローバルな知見やリソースを活用しながら、当社の組織力を一層強化し、お客さまに対して更なる価値を提供してまいります。

当社は、業務運営の更なる改善、キューデングループのバリューチェーンビジネス拡大への貢献、そして持続的な成長を推進するため、共通のビジョンと価値観のもとで一体となり、キューデン・インターナショナルをはじめとするキューデングループ各社との協働を進めてまいります。”

今後、インターが同社からO&M機能とアセットマネジメント機能を取り込んでいくことで、収益の多層化とインター既存のアセマネ機能の更なる強化を図っていく。加えて、顧客のエネルギー利用の最適化・運営管理の支援といったエネルギーソリューションを拡充しながら、データセンター等の新たな顧客の開拓にも取り組んでいく構えである。

さらに、テキサス州蓄電池事業を足掛かりに電力トレーディング機能の内包化を図るとともに、燃料トレーディング機能の獲得も企図する。これら機能の確立により、各資産の価値を最大化させていく狙いだ。



③経験と信頼／成長を支えるガバナンス

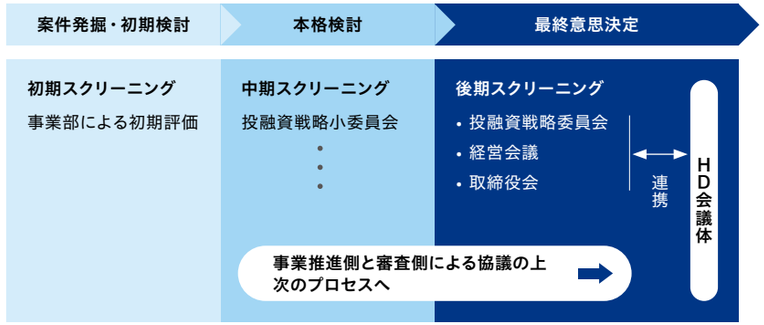
インターの競争力の土台には、20年を超える挑戦で積み重ねた経験と、キューデングループが国内電気事業で70年以上にわたり培った技術力・人材の厚みがある。アセットリサイクルやバリューチェーンビジネスといった戦略の推進も、社内外で多様な知識と経験を積んできた人材の多様性によって支えられている。

これまで、国や地域ごとに異なる制度や事業リスクに対応しつつ幅広い知見を得るとともに、現地に寄り添いながら価値を創出してきた。こうした実績がビジネスパートナーからの信頼につながり、アライアンスの拡大や新たな案件組成の好循環を生んでいる。

多様なパートナーとのアライアンスは、インターにとって事業経験が相対的に不足する領域においても重要だ。パートナーから知見やネットワークを取り込むことで、新たな事業機会を創出する足掛かりとなる。

また、事業拡大に伴い案件への参画機会が増加する一方、進出国の拡大と分散は、カントリーリスク増大や事業運営複雑化の側面もある。こうした中で持続的な成長を実現するには、規律ある投資判断と全体最適の視点に基づく経営基盤が不可欠である。インターは、成長を支える基盤として、事業を「選ぶ」「守る」仕組みを一体的に機能させている。

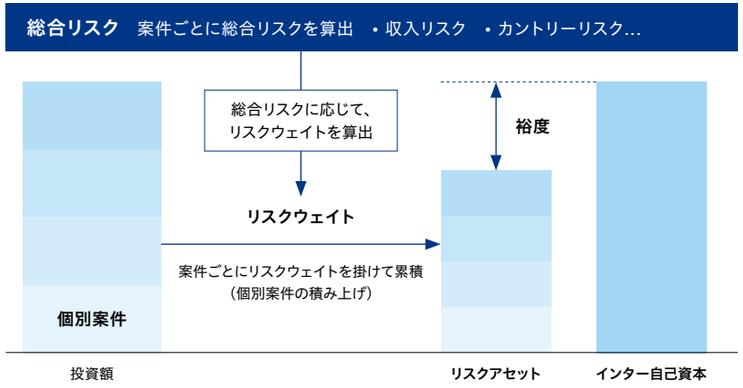
まず、「選ぶ」力である。インターでは、案件の発掘・初期検討から最終意思決定に至るまで、案件規模によってはキューデンホールディングスの評価機関とも連携しつつ、社内の評価機関及び意思決定機関において、事業戦略との整合性・収益性・リスク・経営資源配分を多面的に検証する。



インターは、自社の世界各地の拠点から得る情報に加え、外部コンサルタントとの連携を通じて、エネルギー需給や政策動向、カントリーリスク分析などの知見を蓄積してきた。こうした知見を活用し、成長が期待される市場や事業領域を見極めながら投資判断を行っている。

また、参画後もこうした知見を活用し、アセットマネジメントを通じて事業価値の向上を図っている。新規案件開発とアセットリサイクルによる経営資源再配分で「選択と集中」を推し進め、ポートフォリオの質を継続的に向上させていく。

次に「守る」力である。インターは案件個別のリスク評価のみならず、ポートフォリオ全体でもリスク量を管理するアプローチを採る。

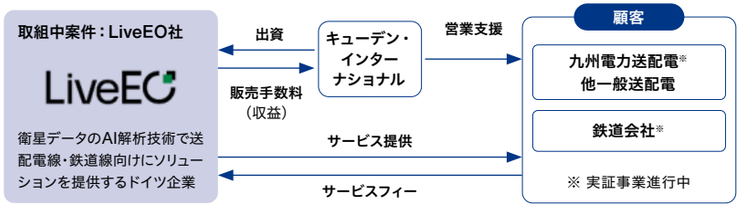


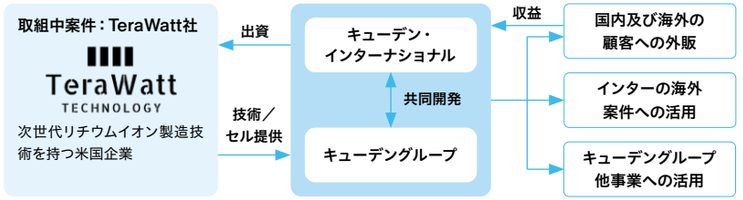
具体的には、各案件の種々のリスクを総合的に勘案して積算したリスクアセットが許容範囲内に収まるかを確認し、全社リスクの肥大化を抑止している。こうした全体最適の視点が、海外事業全体の健全性を下支えする根幹だ。

国内電気事業とのシナジー

インターの新たな戦略の一つは、海外事業における経験や知見を次の事業機会につなぐことである。海外という成長フロンティアを広げるのみならず、得た知見やネットワークを国内外の事業へ還元することで、キューデングループ全体として競争力強化を図っていく狙いだ。

一つの契機となるのが、LiveEO社及びTeraWatt社への出資である。これらスタートアップ投資は単にキャピタルゲイン獲得のみを目的とするものではない。インター自身が事業面でも関与しつつ、先進技術の活用可能性を見極め、収益機会の創出を図る戦略的な取組みである。





LiveEO社との連携を通じて、送配電設備の点検の省力化やコスト低減、災害時における被害状況把握の迅速化等、キューデングループの国内電気事業の高度化にもつなげる狙いである。同社とインターが一体となって、グループ内の九州電力送配電も巻き込み、送配電の現場で技術の有効性を確認しながら、実装に向けた検討を進めている。

TeraWatt社との連携は、今後国内外で増加が見込まれる蓄電池関連案件に対する知見の高度化という意義がある。さらに、同社の軽量・高出力を可能とする技術を活かし、定置用蓄電池のみならずドローンやEV等多様な用途へ展開し、新たな市場を開拓できる可能性も広がっている。

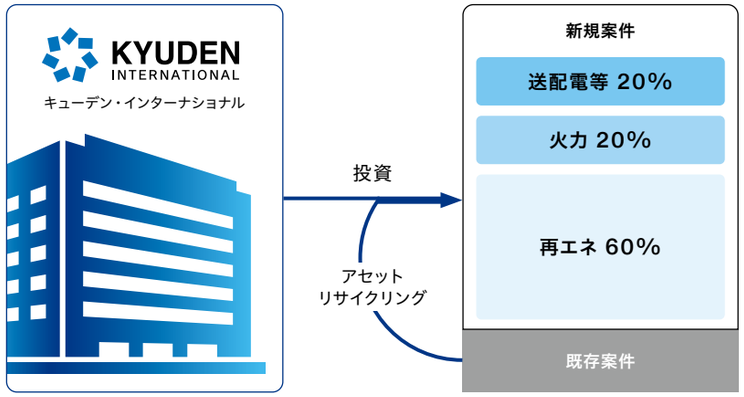
こうした取組みのシナジーは、キューデングループ内の基幹会社やパートナー会社との接続によって最大化する。インターが仲介役となり、グループ内の知見や事業基盤と組み合わせることで、新たな協業モデルや事業機会も期待できるだろう。これらを通じて、インターはキューデングループ全体の競争力をさらに強化しつつ、インフラ・災害対応の高度化や低・脱炭素化等を通じた社会課題解決にも貢献していく構えだ。

2030年度の目標とその先へ

インターは、2030年度に経常利益170億円達成という目標を掲げている。この目標は、単に利益水準の到達を意味するものではない。変化の激しい世界のエネルギー市場において、収益性と資本効率を両立しながら持続的に成長していくとともに、新たな純粋持株会社体制のもとで、キューデングループの成長を牽引する存在へと進化していく意志の表れである。

その実現に向けて、インターはこれまで培ってきた開発力、運営力、パートナーとの信頼関係等を土台として、事業の質と成長のスピードをさらに高めていく。

今後5か年は再エネ・火力・送配電等にそれぞれ6：2：2の割合で戦略的に投資していく見通しである。それと併せて、アセットリサイクリングによる資本効率向上やバリューチェーンビジネス推進、国内事業とのシナジー実現といった戦略を着実に推進していく。



加えて、こうした戦略の実行には事業基盤の更なる強化も欠かせない。事業と活動のフィールドが拡大していく中でも、多様な人材が共通の価値観のもとで力を発揮し、一人ひとりが自律的に判断しながら挑戦を重ねる組織であり続けるため、2025年度以降、行動指針や社内報を新設し、世界各地で活動する社員の一体感醸成にも取り組んでいる。

キューデン・インターナショナル行動指針

もっと遠く、もっと高く。

フィールドは世界。一人ひとりが持つ力は、小さいかもしれないけれど、
その力をひとつにすることで、私たちはもっと遠くまで、もっと高くまで行ける。

真摯に向き合う
仲間やパートナー、ステークホルダーと誠実に向き合います。
感謝を忘れずに一つひとつの仕事を積み重ね、信頼を得るように努めます。

まだ見ぬ自分と出会う
主体性と責任を持って仕事に取り組み、最後までやり遂げます。
その先には新しい景色が待っています。

違いを力にする
私たちには1人も欠かすことのできない仲間がいます。
互いを尊重し、立場や役割にとらわれず意見を交わし、高め合っていく関係を築きます。

ともに明日を創る
創造＝夢×挑戦×仲間。
前提にとらわれない柔軟な発想で、仲間たちと新しい未来を創造します。



MESSAGE from PROJECT MEMBER

小杉 優一郎
アジア・オセアニアアセットマネジメント室 課長

“インターが掲げるビジョンや経営目標を実現していくためには、世界各地で働く多様なバックグラウンドを持つ人材が、それぞれの専門性や経験を発揮しながらも、同じ方向を向いて進んでいくことが欠かせません。地域や担当領域が異なっていても、一人ひとりが自律的に判断し、行動できる共通の軸を持つことが重要だと考え、今回の行動指針を策定しました。”



MESSAGE from PROJECT MEMBER

松山 美咲
事業統括室 担当

“行動指針は、社員を一つの型にはめるためのものではありません。経営理念やビジョンを日々の行動に落とし込み、迷ったときに立ち返る拠り所となるものです。私たちは、この指針を起点に、多様な経験や価値観の「違いを力にする」ことを大切にしながら、仲間とともに新たな価値を生み出し、「ともに明日を創る」組織であり続けたいと考えています。”

インターは、世界の現場で培ってきた経験と競争力を土台として、次なる成長段階へ進もうとしている。2030年度の目標は、その歩みを具現化する重要なマイルストーンとなる。それと同時に、キューデングループが国内外で培ってきた技術・ノウハウ・ネットワークを活かした最適なエネルギーソリューションを、各国・地域の課題に応じて提供し、持続可能な社会の実現に貢献していく。

「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」、それがインターの目指す姿であり、海外事業を推進する意義そのものである。

キューデングループと世界をつなぐとともに、世界で培った力をキューデングループの未来へとつなげていく。

キューデン・インターナショナルの挑戦は、これからも続いていく。

Action

CORPORATE SUSTAINABILITY

―サステナビリティ推進―

GOVERNANCE

自律性と全体最適を両立する経営管理サイクル	54
危機管理	55
情報セキュリティ	56
純粋持株会社体制下のコーポレートガバナンス	57
取締役一覧	63

ENVIRONMENT

統合的な環境関連財務情報開示	67
GX時代の持続的な企業価値向上	69

SOCIETY

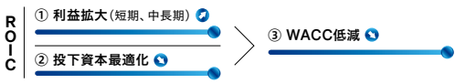
ステークホルダーエンゲージメント	65
CHROメッセージ	71
人的資本経営	72
従業員座談会	75

サステナビリティレポート関連ページ



コンプライアンス	102
サプライチェーン	106
人権	111
環境マネジメント	19
生物多様性	35
環境保全	41
資源循環	42
水資源	44
安定供給	54
コミュニティ（地域課題解決に向けた取組み）	69

MANAGEMENT CYCLE 自律性と全体最適を両立する経営管理サイクル



基本的な考え方

グループ全体最適の観点から、キューデンホールディングス（以下、HD）は経営戦略の策定と監督に特化し、各基幹会社はそれぞれの事業特性に応じて自律的かつ迅速な事業運営を担います。HDは、目標設定、モニタリング、業績評価により統制機能を発揮するとともに、経営資源の最適配分や戦略の機動的な見直しを行うことで、各社の自律的な事業運営を推進しつつ、グループ経営の最適化を図ります。

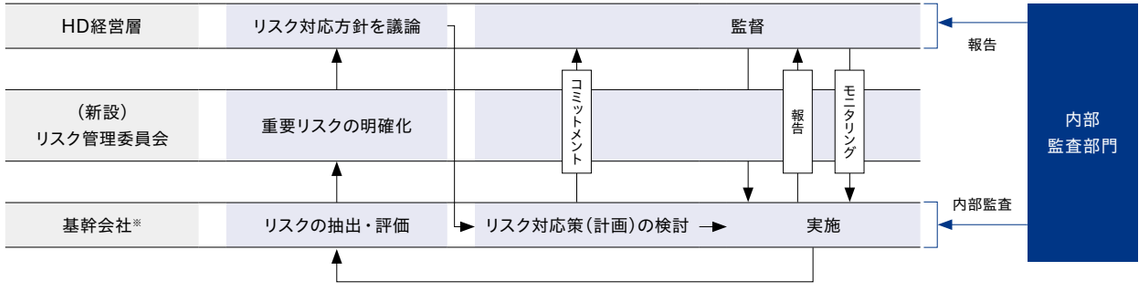
経営管理サイクルの全体像

目標設定	基幹会社は、グループ経営ビジョンの達成に向け、HDと合意の上で各事業領域の目標を設定。 **財　務**　経常利益・ROIC（共通） **非財務**　事業領域の特性等を踏まえ設定（発受電実績、販売電力量等）
モニタリング	HDは、基幹会社ごとに設定した経営目標や管理指標（KPI等）の進捗状況をモニタリングの上、必要に応じて対策の検討・実施を指示。 **実施方法**　・KPI等の進捗管理（毎月） ・業務執行状況のHD取締役会報告（四半期ごと）等
業績評価	基幹会社の業績結果を役員報酬に一部反映

リスクマネジメント

純粋持株会社体制への移行を機に新たに「リスク管理委員会」を設置し、グループ全体の重要リスクを横断的に把握・評価するとともに、各基幹会社のリスク対応状況を継続的にモニタリングします。また、リスク管理委員会での議論を踏まえ、各基幹会社社長がHD社長にリスク対応策をコミットすることで実効性を高めるなど、リスク管理の更なる強化を図ります。

リスクマネジメント体制



※ 基幹会社は、事業領域内（関連グループ会社含む）のリスクマネジメントを実施

リスク管理委員会の新設

項目	内容	
構成	委員長：HD社長　委員：HD関係役員、基幹会社関係役員	
開催	原則として年2回	
具体的な審議事項	① リスク評価	グループ全体の重要リスクを明確化し、事業への影響度を評価
	② リスク対応策の確認	各基幹会社が策定したリスク対応策の妥当性を確認
	③ リスクのモニタリング	リスク対応の進捗や環境変化、新たなリスクの発生状況の継続的な把握・監視

当社グループが認識する主なリスクは、サステナビリティレポート P.101

CRISIS MANAGEMENT 危機管理



基本的な考え方

HDは、危機管理に関する基本方針策定や基幹会社で発生した事象の把握、再発防止策の水平展開を行うなど、グループ全体の危機管理を統括します。

各基幹会社の事業領域における危機管理については、当該事業をリードする基幹会社による自律的な対応を基本とし、グループ経営や社会に対して大きな影響を及ぼすと想定される事象が発生した場合は、HD内に対策組織を構築し、グループ全体最適の視点から適切にダメージコントロールを行います。

純粋持株会社体制下の危機管理対応

HD

- キューデングループ全体の危機管理を統括
  - 危機管理に関する基本方針策定、基幹会社で発生した事象の把握、再発防止策の水平展開 など（管理・監督）
  - 基幹会社の対応に関する助言・指示、各種リソース調整 など（支援）
  - 社会的影響が大きい事象が発生した場合、HD内に対策組織を構築
- 上記の運用状況について、HD取締役会へ報告

管理・監督、支援 ↓ ↑ 報告

基幹会社・パートナー会社

- 個々の危機に対して危機管理体制及び対策組織を構築し、自律的に対応
- 基幹会社はパートナー会社の危機管理を管理・監督・支援
- 基幹会社は平常時からHDへ各種情報を共有、重大な事象が発生した場合は速やかにHDへ報告

対処すべき危機

- 人的損害
- 物的・経済的損害
- 情報・信用等の損害
- その他 グループ経営や社会に対して大きな影響を及ぼす事象

危機管理体制

危機管理官及び危機管理室長を設置するとともに、各基幹会社に危機管理担当役員及び危機管理担当部署を設置することで、危機発生時の情報共有や連携を図ります。

また、専門的・先進的な知見を有する社外専門家による支援体制を構築します。

キューデンホールディングス

社長
キューデングループ全体の危機管理に関する業務全般を統括

副社長（危機管理官）
- キューデングループ全体の危機管理に関する業務全般においてHD社長を補佐
- 平常時において、危機の未然防止や対応能力向上の推進を図り、危機管理に必要なすべての情報の収集等を実施
- 危機発生（予見）時において、危機管理の中心的役割を担い、HD社長の代行者としてキューデングループを統括し、迅速な情報収集、リスクシナリオ分析及び対応方針検討を指示

危機管理室長
- 危機管理官を補佐するとともに、基幹会社の危機管理担当部署を統括
- 平常時において、危機の未然防止や対応能力の向上に向けた施策を実施
- 危機発生（予見）時において、HD危機管理官の指揮下でHD各部署及び基幹会社へ指示を行うとともに、危機管理に対する支援、助言及び調査を実施

危機管理室
- HD危機管理室長を補佐
- 平常時において、危機の未然防止や対応能力の向上に向けた施策を立案
- 危機発生（予見）時において、HD危機管理室長の指示に基づき、関係各所と連携して情報収集、調査を実施し、対応方針を立案

社外専門家（シンクタンク）
- 危機対応に関する助言、支援 等

管理・監督、支援 ↓ ↑ 報告

基幹会社

社長
基幹会社・パートナー会社の危機管理に関する業務全般を統括

※各部署に設置

危機管理担当役員
- 危機管理に関する業務全般において社長を補佐するとともに、社内の危機管理担当部署の長を統括
- 平常時において、危機の未然防止や対応能力向上の推進を図り、危機管理に必要なすべての情報の収集等を実施
- 危機発生（予見）時において、危機管理の中心的役割を担い、社長の代行者として社内及びパートナー会社を統括し、迅速な情報収集、リスクシナリオ分析及び対応方針検討を指示

危機管理担当部署
- 危機管理担当役員を補佐するとともに、基幹会社の危機管理担当を統括
- 平常時において、危機の未然防止や対応能力の向上に向けた施策を実施
- 危機発生（予見）時において、危機管理担当役員の指揮下で各部署へ指示を行うとともに、危機管理に対する支援、助言及び調査を実施

危機管理担当※
- 基幹会社の各部署等が所管する設備・業務並びに従業員等に関する危機管理を統括（パートナー会社も含む）
- 危機発生（予見）時には、自部署の危機管理に関する具体的対応を行うとともに、危機管理担当部署への情報提供及び連携を実施

パートナー会社

INFORMATION SECURITY 情報セキュリティ

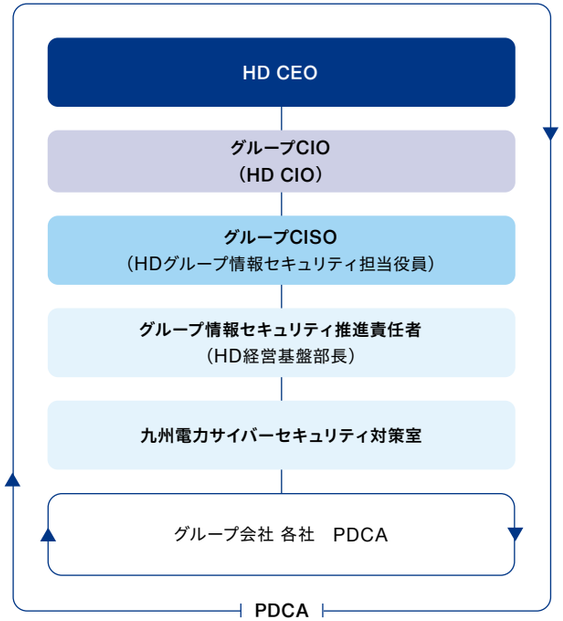


情報セキュリティ推進体制

キューデングループでは、情報セキュリティ・個人情報保護に係る基本的な考え方をもとに、役員・従業員等への周知徹底を図り、適切な情報セキュリティの確保及び個人情報の保護に努めています。

HD CEO、グループCIO、グループCISOをはじめとする推進体制のもと、PDCA体制を構築し、組織的・人的・物理的・技術的対策を多層的に実施。個人情報保護やマイナンバーの適正管理を徹底し、サイバー攻撃等の脅威への即応力を強化することで、事業継続性とステークホルダーからの信頼維持を図ります。

情報セキュリティ推進体制と対策



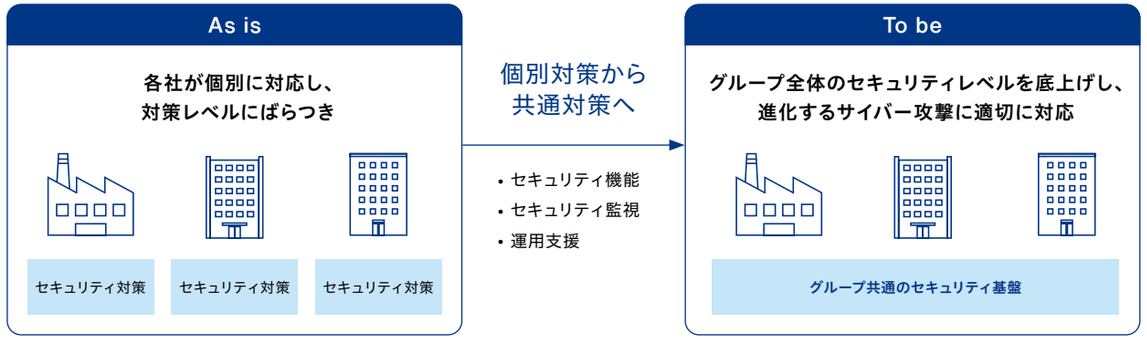
組織的対策	グループ全体のPDCAを推進し、各職場における情報セキュリティの取組状況の確認及び継続的な改善を実施
人的対策	グループ会社を含む全従業員に対し、情報セキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練等、情報セキュリティに関する意識、理解度や対応力を向上させるための教育・訓練を実施
物理的対策	セキュリティゲートや電子錠システムを導入するなど、建物や執務室への立入制限に必要な設備対策を実施
技術的対策	高度化・巧妙化するサイバー攻撃に備え、防護装置の設置やウイルス対策ソフトの導入等、セキュリティ対策の強化を実施

情報セキュリティ強化の取組み

HD主導のもと、グループの基本方針や共通ルールの制定、セキュリティ基盤の構築やグループ横断の会議体による連携体制の整備を進め、グループ全体のセキュリティを一体的に管理することで、企業価値の向上に資するグループセキュリティガバナンスを確立します。また、フロンティアAIにより高まるセキュリティリスクに対して国からの要請にも適切に対応しながらセキュリティ強化を図ります。

基本方針・共通ルールの制定	グループの基本方針や共通ルールを制定し、グループ各社の対応水準を統一 共通のリスクアセスメント手法で各社の対応状況を評価・モニタリング
セキュリティ基盤の構築	グループ共通のセキュリティ基盤を構築し、全グループ会社へ展開 進化するサイバー攻撃に適切に対応
グループ横断の会議体	グループ横断で施策浸透のための方針共有や課題協議を実施

グループ共通のセキュリティ基盤（イメージ）



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

ROIC ① 利益拡大（短期、中長期） ② 投下資本最適化 → ③ WACC低減

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

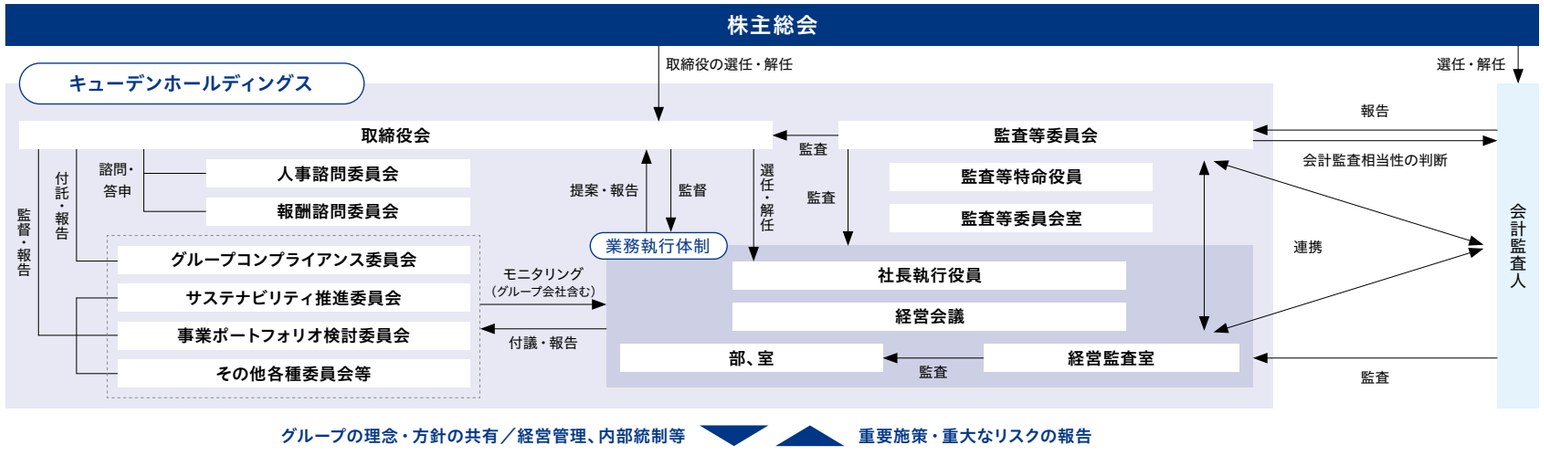
取締役会と監査等委員会を設置するガバナンスを基本として、独立性の高い社外取締役を選任し、グループ全体の経営に対する監督機能の強化を図るとともに、監査等委員会と内部監査組織が連携し、監査の実効性を高めています。

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

（2027年4月予定）



※ 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

（2025年度までは九州電力の体制）

		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。

取締役会
構成 10名
開催回数（出席率） 15回（99％）
社外取締役 5／10名
女性取締役 3／10名

監査等委員会
構成 4名
開催回数（出席率） 16回（100％）
社外取締役 3／4名
女性取締役 2／4名

人事諮問委員会
構成 4名
開催回数（出席率） 3回（100％）
社外取締役 3／4名

報酬諮問委員会
構成 4名
開催回数（出席率） 5回（100％）
社外取締役 3／4名

（注）開催回数（出席率）は、九州電力の実績

COLUMN



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。

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きます。

（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向性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 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 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 ・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 ・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

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	当社における地位等				人事・報酬諮問委員会	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・業務担当等	社外独立	女性		グループ経営・経営戦略	財務・会計・ファイナンス	ガバナンス・リスク管理	人的資本	サステナビリティ（環境・社会）	デジタル・テクノロジー／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 社長執行役員	CEO 九州電力（株） 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 副社長執行役員	サステナビリティ推進に関する事項 コンプライアンスに関する事項 九州電力（株） 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 副社長執行役員	CIO 危機管理官 安全統括に関する事項 九州電力（株） 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 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 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 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 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）

報酬の種類		評価連動幅
基本報酬（月1回支給）［60%程度］		
業績連動報酬※1 短期業績連動［20%程度］ 中長期業績連動［20%程度］	短期業績連動：賞与（年1回支給）	0～120%
	中長期業績連動：株式※2（退任時支給）	（役職位ポイント）—
		（業績ポイント）0～150%

賞与（年1回支給）

業績指標	基準値	2025年度実績（支給率※1）	評価方法
連結経常利益	2025年度 1,600億円	2,070億円（120.00%）	基準値に対する当年度の実績に応じて支給率を決定

毎事業年度末の役職位に応じて決定

株式※2（退任時支給）

	業績指標	基準値	2025年度実績（支給率※1）	評価方法
財務指標	連結経常利益	3事業年度累計 4,410億円	—※3	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
財務指標	ROIC	2026年度 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排出削減量（原単位）	2026年度 0.354kg-CO_2/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
非財務指標	家庭部門・業務部門の増分電力量	2021-2026年度 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
非財務指標	従業員エンゲージメントレーティング	2026年度 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（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）

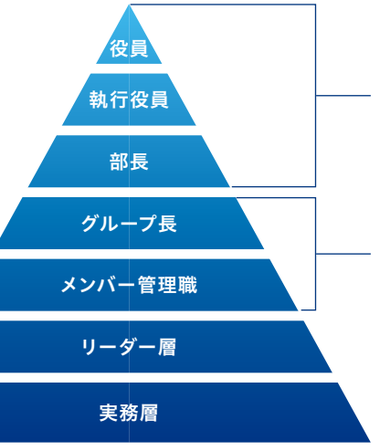
経営を担う役員には、専門分野における高度な知識や判断力だけでなく、経営者として必要なマインドや視座、判断軸（「経営全般を俯瞰した高い視座からの決断力」「全体最適の視点からの判断力」「必要に応じてリスクテイクしながら変革に導くリーダーシップや覚悟」）等が求められます。

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抜し、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）

選抜型・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抜し、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～）

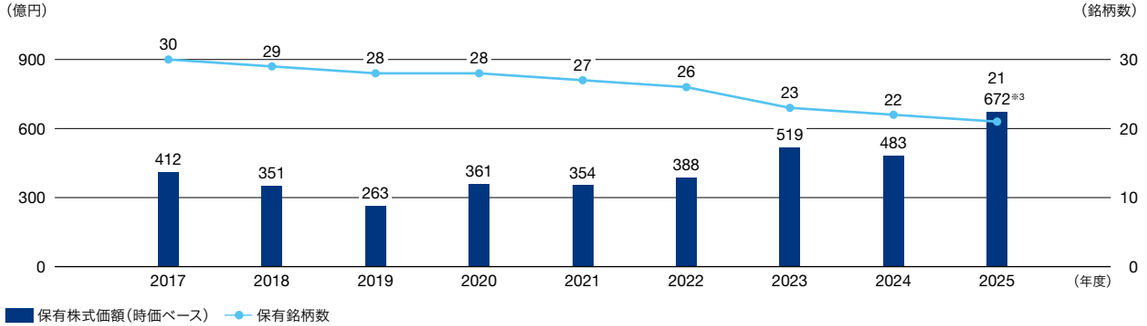
- 知識と知恵と高い志を持った次世代ビジネスリーダーの育成を目的として開催されている社外プログラムに対し、当社から希望者を1名／年程度派遣

政策保有株式

基本方針

個別の政策保有株式※1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※2）



※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。



池辺 和弘
代表取締役会長

略歴、地位及び担当
1981年　九州電力株式会社入社
2017年　同社取締役常務執行役員コーポレート戦略部門長
2018年　同社代表取締役社長執行役員
2025年　同社代表取締役会長
2026年　キューデンホールディングス株式会社代表取締役会長（現任）

重要な兼職の状況
一般社団法人九州経済連合会会長

所有する当社普通株式の数
130,249株



西山 勝
代表取締役社長執行役員

略歴、地位及び担当
1986年　九州電力株式会社入社
2019年　同社執行役員国際室長
2021年　同社上席執行役員コーポレート戦略部門長
2022年　同社常務執行役員コーポレート戦略部門長
2023年　同社取締役常務執行役員エネルギーサービス事業統括本部長
2025年　同社代表取締役社長執行役員
2026年　キューデンホールディングス株式会社代表取締役社長執行役員（現任）

所有する当社普通株式の数
49,400株



橋本 上
代表取締役副社長執行役員

略歴、地位及び担当
1984年　九州電力株式会社入社
2017年　同社執行役員熊本支社長
2020年　同社上席執行役員都市開発事業本部長
2022年　同社常務執行役員都市開発事業本部長
2023年　同社代表取締役副社長執行役員ビジネスソリューション統括本部長
2026年　キューデンホールディングス代表取締役副社長執行役員
コンプライアンスに関する事項、
サステナビリティ推進に関する事項（現任）

所有する当社普通株式の数
63,961株

BOARD of DIRECTORS
取締役（キューデンホールディングス）



早田 敦
代表取締役副社長執行役員

略歴、地位及び担当
1985年　九州電力株式会社入社
2018年　同社執行役員大分支社長
2020年　同社執行役員電気事業連合会出向
2020年　同社上席執行役員電気事業連合会出向
2022年　同社常務執行役員電気事業連合会出向
2023年　同社代表取締役副社長執行役員、危機管理官、ESGに関する事項
2024年　同社代表取締役副社長執行役員、危機管理官、
ESGに関する事項、最高情報責任者
2025年　同社代表取締役副社長執行役員、危機管理官、ESGに関する事項、
最高情報責任者、テクニカルソリューション統括本部長
2026年　キューデンホールディングス株式会社代表取締役副社長執行役員
安全統括に関する事項、危機管理官、
最高情報責任者（現任）

所有する当社普通株式の数
59,283株



平子 裕志
取締役（社外）

略歴、地位及び担当
1981年　全日本空輸株式会社
（現ANAホールディングス株式会社）
入社
2011年　同社執行役員営業推進本部副本部長
2012年　同社執行役員米州室長兼
ニューヨーク支店長
2013年　全日本空輸株式会社上席執行役員
米州室長兼ニューヨーク支店長
2015年　ANAホールディングス株式会社
上席執行役員
全日本空輸株式会社取締役執行役員
2015年　ANAホールディングス株式会社
取締役執行役員
2017年　同社取締役
全日本空輸株式会社代表取締役社長
2022年　同上退任
2022年　ANAホールディングス株式会社
取締役副会長
2023年　株式会社セブン銀行取締役
（非常勤）（現任）
2023年　株式会社JVCケンウッド取締役
（非常勤）（現任）
2024年　ANAホールディングス株式会社
特別顧問（現任）
2024年　九州電力株式会社取締役
2025年　SMBC日興証券株式会社取締役
（非常勤）（現任）
2026年　キューデンホールディングス株式会社
取締役（現任）

重要な兼職の状況
ANAホールディングス株式会社特別顧問
株式会社セブン銀行社外取締役
株式会社JVCケンウッド社外取締役
SMBC日興証券株式会社社外取締役

所有する当社普通株式の数
2,500株



渡辺 啓子
取締役（社外）

略歴、地位及び担当
1981年　アプライドマテリアルズジャパン株式会社入社
1983年　同社退職
1985年　株式会社日本ダクロシャムロック入社
1990年　同社退職
1990年　ボッシュ株式会社入社
2005年　同社管理購買部部長
2010年　同社物流企画部部長
2019年　一般社団法人日本通関業連合会理事（非常勤）（現任）
2019年　ボッシュ株式会社ビジネスアドバイザー
2021年　同社退職
2022年　国立大学法人熊本大学監事（現任）
2026年　九州電力株式会社取締役
キューデンホールディングス株式会社取締役（現任）

重要な兼職の状況
国立大学法人熊本大学監事

所有する当社普通株式の数
なし

（注）1 所有する当社普通株式の数は2026年3月31日時点　2 社内取締役については、株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」における本人持分を含む。社外取締役については、含まない。



内村 芳郎

取締役監査等委員

略歴、地位及び担当

1985年　九州電力株式会社入社
2018年　同社執行役員佐賀支社長
2020年　同社執行役員佐賀支店長
2021年　同社上席執行役員ビジネスソリューション統括本部地域共生本部長
2022年　同社常務執行役員ビジネスソリューション統括本部地域共生本部長
2024年　同社取締役監査等委員
2026年　キューデンホールディングス株式会社取締役監査等委員（現任）

所有する当社普通株式の数
32,782株



杉原 知佳

取締役監査等委員（社外）

略歴、地位及び担当

1999年　弁護士登録（現任）三浦・奥田・岩本法律事務所
　　（現三浦・奥田・杉原法律事務所）入所
2007年　同事務所共同経営者（現任）
2020年　日本タングステン株式会社取締役監査等委員（非常勤）（現任）
2022年　九州電力株式会社取締役監査等委員
2026年　キューデンホールディングス株式会社取締役監査等委員（現任）

重要な兼職の状況
弁護士（三浦・奥田・杉原法律事務所　共同経営者）
日本タングステン株式会社
社外取締役監査等委員

所有する当社普通株式の数
5,500株

AUDIT and SUPERVISORY COMMITTEE

取締役監査等委員（キューデンホールディングス）



重富 由香

取締役監査等委員（社外）

略歴、地位及び担当

1993年　太田昭和監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）入所
1997年　日本国公認会計士登録（現任）
1998年　アーンスト・アンド・ヤング香港事務所へ異動
2001年　米国公認会計士登録（現任）
2002年　香港公認会計士登録（現任）
2006年　アーンスト・アンド・ヤング香港事務所パートナー
　　新日本監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）パートナー
　　アーンスト・アンド・ヤング香港及び中国華南地区日系企業向けサービス統括責任者
2007年　香港公認会計士（業務執行資格）登録（2024年まで）
2015年　新日本有限責任監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）シニアパートナー
2016年　同上退任
2018年　アーンスト・アンド・ヤング グレーターチャイナ（中国本土、香港及び台湾）日系企業向けアシュアランス・サービス統括責任者
2024年　同上退任
2024年　九州電力株式会社取締役監査等委員
2024年　アーンスト・アンド・ヤング香港事務所シニアアドバイザー（現任）
2025年　キヤノン株式会社監査役（非常勤）（現任）
2026年　キューデンホールディングス株式会社取締役監査等委員（現任）

重要な兼職の状況
アーンスト・アンド・ヤング香港事務所シニアアドバイザー
公認会計士（日本国、米国、香港）
キヤノン株式会社社外監査役

所有する当社普通株式の数
なし



小野澤 康夫

取締役監査等委員（社外）

略歴、地位及び担当

1981年　三井不動産株式会社入社
2016年　同社取締役常務執行役員
2017年　同社取締役専務執行役員
2020年　同社取締役副社長執行役員
2022年　同社代表取締役副社長執行役員
2023年　同社取締役
2023年　同社特別顧問
2025年　同社顧問（現任）
2026年　九州電力株式会社取締役監査等委員
　　キューデンホールディングス株式会社取締役監査等委員（現任）

重要な兼職の状況
三井不動産株式会社顧問

所有する当社普通株式の数
なし



（注）1 所有する当社普通株式の数は2026年3月31日時点
2 社内取締役については、株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」における本人持分を含む。社外取締役については、含まない。

STAKEHOLDER ENGAGEMENT ステークホルダーエンゲージメント



方針と活動内容

当社グループは「キューデングループ企業行動憲章」に基づき、お客さまや地域の皆さま、株主・投資家の皆さま、サプライチェーンの皆さま、従業員との信頼向上を図っています。事業活動全体にわたって様々なコミュニケーション活動を推進するとともに、事業運営へのご意見・ご要望を迅速に反映しています。

お客さま	快適で環境にやさしいエネルギーをはじめとした、お客さまのニーズや課題にお応えする商品・サービスを提供し続けるとともに、お客さまの声に寄り添った誠実な対応を行うことにより、お客さまの満足を創造します。
地域・社会	地域・社会の皆さまとの丁寧なコミュニケーションを図り、一緒になって課題を解決していくとともに、地域・社会と協調した事業運営・設備形成を行うことにより、信頼関係を構築します。
株主・投資家	経営品質と企業価値の持続的向上を図ることにより、株主・投資家の皆さまの期待に応えるとともに、積極的な情報開示や持続的な対話を通じて信頼関係を構築します。
サプライチェーン	お取引先との対等なパートナーシップを基盤に、サプライチェーン全体で企業の社会的責任を果たしていくことで、当社グループとお取引先双方の持続的な企業価値の向上に貢献します。
従業員	多様性を尊重し、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりに取り組むことで、従業員が働きがいを感じながら組織とともに成長する企業文化を醸成します。

主なIR活動（2025年度）

（注）IR担当役員は社長及び社長が指名した役員を指す

対象	活動	対応者	頻度
アナリスト 機関投資家	経営概況説明会	IR担当役員	2回
	社長等とのスモールミーティング	IR担当役員、 サステナビリティ推進担当役員	3回
	社外取締役と投資家の対話	社外取締役	2回
	国内・海外投資家との個別ミーティング	IR担当役員、部長等	218回
	テーマに応じた事業説明会／施設見学会	IR担当役員、事業責任者等	2回
	IR関連情報のホームページへの掲載	—	随時
個人投資家	個人投資家向け説明会	IR担当役員、部長等	2回
	IR関連情報のホームページへの掲載	—	随時

投資家との対話内容と対応策

いただいた主なご意見	対応策
「経営ビジョン2035」における利益目標が保守的ではないか。九州の電力需要が伸長するという説明と整合するような利益目標に見直してはどうか。	いただいたご意見を踏まえて、2026年5月に実施した経営概況説明会において、経営目標の見直しを検討する旨を説明しました。物価・金利の上昇リスク、半導体工場やデータセンターによる需要増の可能性等を総合的に勘案しながら検討してまいります。
中東情勢緊迫化を踏まえて、燃料調達の方針をどのように考えているか知りたい。また、収支影響をどのように分析しているのか説明してほしい。	2026年5月に実施した経営概況説明会において、当社の燃料調達にかかる現状や収支影響について説明しました。地政学的リスクをはじめとした事業リスクについて、投資家の皆さまに丁寧に説明してまいります。

社員と経営トップ層との対話（2025年度）

実施者	社長、副社長、常務、支店長、社外取締役 等
時期	2025年9月～2026年2月
実施箇所	支店・支社・発電所・営業センター・配電事業所等 81事業所 グループ会社 21社
参加者数	延べ5,408名
対話で出た質問、意見・要望数	1,324件
対話の主なトピック	• 「経営ビジョン2035」の概要 • 経営ビジョン実現に向けたグループ重点戦略の概要と各事業所で取り組むべき施策 • 純粋持株会社体制への移行に向けた検討状況 • 情報セキュリティ・安全・コンプライアンス遵守の徹底 等

詳細はサステナビリティレポート P.51

EMPLOYEE VOICES 対話した社員の声

- 経営トップ層と直接対話したことは、自分や職場の意見を伝えられる良い機会だった。
- グループ会社社員として、モチベーションやエンゲージメント向上につながる良い企画であり、改めて自分自身の付加価値を高めて会社に貢献したいと感じた。
- 「経営ビジョン2035」について、文面だけでは分からない背景や込められた想い等を経営層から直接聞くことで、より一層理解が深まった。また、新しい経営ビジョンを踏まえ、今後自分の業務にどのように具体化していくかを考える契機となった。

具体的取組みは、サステナビリティレポート P.47

STAKEHOLDER ENGAGEMENT ステークホルダーエンゲージメント



KYUDEN GROUP VOICE

ビジョンの実現に向けた挑戦や成長ストーリーを発信

2026年4月、キューデングループはステークホルダーとの信頼関係をさらに深め、グループの一体感を高めるために、新たなオウンドメディア「KYUDEN GROUP VOICE」を公開しました。

「KYUDEN GROUP VOICE」は、グループ情報発信の中核として「経営ビジョン2035」の実現に向けた挑戦や成長ストーリーを発信し、グループ共通の価値観や思いを従業員と共有することで、エンゲージメントの向上、誇りや一体感の醸成につなげます。

こうした情報発信を通じて信頼や共感を高め、ファン層の拡大やブランド価値の向上を図るとともに、市場からの期待・評価の更なる向上を目指します。

Will(思い)や情熱、ファクトで描くキューデングループの今と未来

VOICEでは、単なる情報発信にとどまらず、グループのWill(思い)や情熱、確かなファクトを“ナラティブ(物語)”として紡ぎ、動画や記事を通じて立体的に伝えることを重視しています。

そのため編集部には、広報メンバーに加え、企画・編集・制作のプロフェッショナル(社外スタッフ)も参画。専門性と客観性を取り入れながら、経営の意思や現場の挑戦を、より深く、より魅力的に描く体制を整えています。

VOICE編集部が現場に足を運び、従業員の声を直接聞くことで、その熱量に触れ、一人ひとりの思いや価値観に焦点を当てながら、グループの“今と未来“を発信しています。



NISHIYAMA NOTE



グループ各社の経営トップが描くビジョンや思いを伝える

【特別ゲスト・前篇／後篇】
木下晴香さんに聴く —ミュージカルと挑戦する力—
木下晴香さんに聴く —エネルギー、社会を支えるカ—

インサイト



キューデングループの現在地と未来をわかりやすく伝える

HD化、それはグループ全従業員にとって成長のチャンス！

レガシー



各事業に息づいてきた歴史や思いを紐解き、世代を超えて受け継がれる価値を描く

【水力発電】先駆者たちの挑戦と受け継がれる誇り

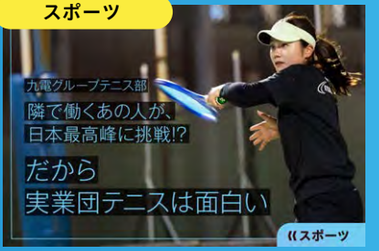
プロジェクト



事業やサービス、プロジェクトを深掘りし、背景や目指す姿を届ける

【広聴課、ナナマガリが行く！】世界を変える？次世代太陽電池

スポーツ



部活動やスポーツに打ち込む姿を通じて、大切に思う価値観や企業文化を表現する

日本リーグへの挑戦。自分を追い込んだ先に見えてきたもの

TCFD/TNFD INTEGRATED REPORT 統合的な環境関連財務情報開示



統合的な環境関連財務情報開示の全体像

九州の地域経済や生活は豊かな自然資本によって支えられており、それなくして当社グループの発展はありません。事業活動に伴い環境負荷を発生させている企業グループとして、当社グループには環境保全に真摯に取り組んでいく責務があります。その責務のもと、気候変動と自然資本の双方に配慮し、相互関係を捉えつつ「気候・自然に関する経営の全体像」を整理しています。

また、TCFD及びTNFDのフレームワークに基づき、事業の自然資本への影響と依存や、気候・自然に関するリスクと機会を統合的に評価・管理しています。これらの評価結果については、当社グループの戦略・計画等に適切に反映しています。今後も、当社グループは「カーボンマイナス」及び「自然と共生する世界※1」の実現に向けた取組みを通じ、企業価値向上を目指していきます。

1. ガバナンス 取締役会が監督し、サステナビリティ推進委員会（委員長：HD社長）がグループ横断的に環境分野の「リスクと機会」を管理

2. 戦略 電源の低・脱炭素化と電化の推進や、事業に伴う環境負荷の低減により、持続可能な事業活動を目指す

●気候 ●自然

3. リスク管理 全社リスクマネジメントと統合

- 2-(1) 優先地域の特定
- 2-(2) 影響と依存の評価
- 2-(3) シナリオ分析
- 2-(4) リスクと機会の評価

気候変動対策として有効な再エネ事業（ただし生物多様性に影響）

2-(5) トレードオフ

生物多様性への影響が比較的小さい火力発電事業（ただし気候変動に影響）

- 2-(6) 対応施策、移行計画等

「カーボンマイナス」の実現
低・脱炭素トップランナーとして「カーボンマイナス」の早期実現を目指す（CNビジョン）

「自然と共生する世界※1」の実現
生物多様性のグローバル目標達成に向けたキューデングループの取組み※2

4. 指標と目標

- 環境目標・KPI
- 指標と目標※3

グループ理念
「キューデングループの思い」
ずっと先まで、明るくしたい。
の実現へ

※1 生物多様性に関する世界目標「昆明・モントリオール生物多様性枠組」における2050年ビジョン
※2「昆明・モントリオール生物多様性枠組」の2050年ビジョン及び2030年グローバル目標達成に向けたキューデングループの取組み
※3 TNFDフレームワークにおける「グローバル中核開示・セクター中核開示指標」に対するキューデングループの目標

TCFD／TNFDレポートの詳細は次のページ

TCFD／TNFDレポート2026

TCFD/TNFD INTEGRATED REPORT 統合的な環境関連財務情報開示

TCFD／TNFDレポート2026

気候変動

リスクと機会評価

物理的リスク
- 台風・強風・洪水・豪雨やそれらに伴う倒木等による設備損壊・停電
- 燃料価格上昇（石炭・LNG）による収支悪化

移行リスク
- カーボンプライシングによる火力発電コスト増
- 非効率石炭のフェードアウト等による追加費用
- 再エネ電源の普及に伴う他社におけるPPA増加等でキューデングループの販売電力量が減少
- 再エネや蓄電池大量連系に伴う対策工事や需給運用の難易度増

機会
- 再エネ事業等の推進・収益機会拡大
- 電化推進による販売電力量増（2035年）
- ゼロエミ電源活用による非化石価値販売増（売上ポテンシャル）
- DX活用による差別化・高付加価値化（収益性の維持・向上）
- 分散電源制御・蓄電池・EV活用によるエネルギーサービス拡大

指標と目標

環境目標
サプライチェーンGHG排出原単位
2030年度 **0.36**kg-CO_2/kWh（13年度比▲50%）
2035年度 **0.29**kg-CO_2/kWh（13年度比▲60%）

KPI

再エネ電力販売量
2030年度 **330**億kWh
2035年度 **370**億kWh

火力の低炭素化
2030年度 水素・アンモニア
混焼技術確立
2035年度
水素**10**%／アンモニア**20**%混焼

環境目標
九州の電化率
2030年度 家庭**70**%／業務**60**%
2035年度 家庭**75**%／業務**65**%

KPI

家庭部門増分電力量
2030年度 **15**億kWh（21-30年度合計）
2035年度 **23**億kWh（21-35年度合計）

業務部門増分電力量
2030年度 **16**億kWh（21-30年度合計）
2035年度 **26**億kWh（21-35年度合計）

運輸部門
2030年度 社有車**100**%EV化
2035年度 社有車EV率**100**%の維持

1.ガバナンス
2.戦略
3.リスク管理

●気候 ●自然

- 2-(1) 優先地域の特定 詳細はTCFD／TNFDレポート P.4
- 2-(2) 影響と依存の評価 詳細はTCFD／TNFDレポート P.5
- 2-(3) シナリオ分析 詳細はTCFD／TNFDレポート P.6
- 2-(4) リスクと機会の評価 詳細はTCFD／TNFDレポート P.7
- 2-(5) トレードオフ 詳細はTCFD／TNFDレポート P.9
  - 気候変動対策として有効な再エネ事業
  - 生物多様性への影響が比較的小さい火力発電事業
- 2-(6) 対応施策、移行計画等 詳細はTCFD／TNFDレポート P.10

4.指標と目標

自然資本

優先地域の特定
九州エリアの生物多様性にとって重要な地域と事業活動（バリューチェーンを含む）が接する地域
- 原子力（川内）：川内川流域／県立自然公園
- 地熱（大岳／八丁原）：阿蘇くじゅう国立公園
- 地熱（山川）：霧島錦江湾国立公園
- 風力（長島）：出水市高尾野（KBA※）
- 送配電：九州全域（保護区・KBA※含む）

※生物多様性重要地域

影響と依存評価
影響
- 火力／原子力の燃料調達：土地改変、水採取
- 鉄・セメントの調達：土地改変、廃棄物等汚染
- 火力発電：GHG排出

依存
- 水力発電：水関連の生態系サービス
- バイオマス発電：バイオマス供給サービス
- 太陽光・風力発電：地球規模の気候調整（CO_2吸収等を通じて気候変動を緩和する機能）

リスクと機会評価
リスク
- 火力（石炭・LNG）発電：炭素賦課金の支払い、火力熱効率向上等の義務化
- 水力発電：洪水や地震による設備損壊・停止
- 送配電事業：自然災害による設備損壊・停電
- 事業共通：建材（鉄・セメント）の調達先における水不足等による供給停止

機会
- J-クレジット創出支援・活用事業の展開
- 自然資本モニタリング・点検・ソリューション提供などのドローン事業拡大
- 太陽光パネルリユース・リサイクル関連事業の拡大

指標と目標※
（目標年度2035年度）
- 土壌汚染物質の放出に係る法令違反件数 **ゼロ**
- 排水排出に係る法令違反件数 **ゼロ**
- 産業廃棄物（石炭灰以外）リサイクル率 **98**%
- 石炭灰リサイクル率 **100**%
- 廃プラスチックリサイクル率 **100**%
- GHG以外の大気汚染物質法令違反件数 **ゼロ**
- 水資源に係る法令違反件数 **ゼロ**
- グリーン調達率（事務用品類） **99**%

※ TNFDフレームワークにおける「グローバル中核開示・セクター中核開示指標」に対するキューデングループの目標

GREEN TRANSFORMATION GX時代の持続的な企業価値向上

ROIC ① 利益拡大（短期、中長期） ② 投下資本最適化 ③ WACC低減

カーボンプライシング環境下における強み

キューデングループは、従来から安全性の確保を大前提として、安定供給、経済性、環境適合性（S+3E）の確保に取り組んできました。安全を大前提とした原子力の最大限の活用及び再生可能エネルギーの導入拡大により非化石電源比率の高い電源ポートフォリオを構築しており、非化石電源の構成比は全国平均と比較しても高い水準です。この電源構成により、CO_2排出量を抑制するとともに、カーボンプライシングに伴う排出コストの抑制が可能となります。

非化石電源比率の比較



※1 2025年度の九州電力の発受電電力量に占める比率
※2 経済産業省「2024年度エネルギー需給実績（確報）参考資料」より作成

CO_2排出量削減に向けたCN投資計画

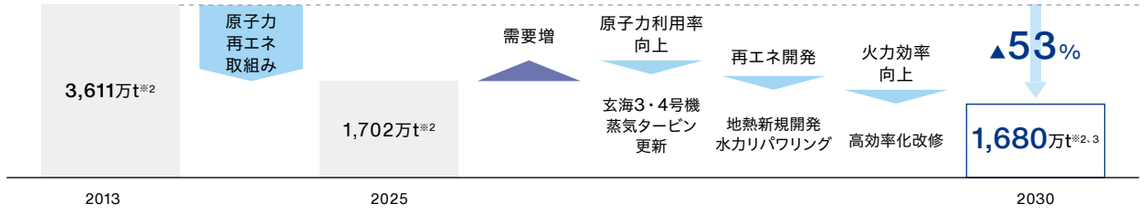
2025～2035年度までの11年間で、戦略投資2.5兆円のうち、カーボンニュートラル投資に1.5兆円程度を配分し、更なる電源の低・脱炭素化を推進していくこととしています。投資にあたっては、資本効率性や財務健全性にも十分配慮し、案件特性に応じてパートナー企業との協業やプロジェクトファイナンス等の手法も活用することで、投資効率の向上と財務基盤の強化を両立していきます。

排出量取引制度（GX-ETS）※1の移行計画では、2030年度に向けて、原子力発電の利用率向上や再エネ開発、火力発電の効率向上に資する投資を織り込んでおり、今後の電力需要増加が見込まれる中でも2030年度の排出量目標を2013年度比▲53%の水準としています。

戦略投資
（2025～2035年度の累計イメージ）



CO_2排出量削減の見通し（九州電力単体、Scope 1、2）



※1 企業のCO_2排出量に排出枠を設け、過不足分を市場で売買できるようにする排出量取引制度
※2 九州電力の保有設備（2026年度時点）に係る排出量（2013年度以降、九州電力送配電及び九電みらいエナジーへ移管・承継した設備に係る排出量を除く）
※3 GX-ETS移行計画での排出量の目標値（2026年度策定）

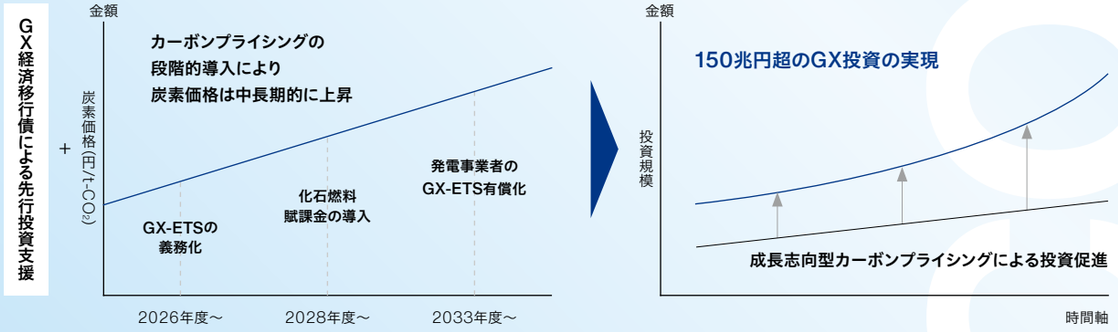
GX2040ビジョンが示す脱炭素社会への道筋

日本では、GX2040ビジョンのもと、エネルギー安定供給、経済成長、脱炭素の同時実現に向けた取組みが進められています。GX2040ビジョンは、国際情勢の緊迫化、GX・DXの進展に伴う電力需要増加、サプライチェーン再構築等、将来の見通しに対する不確実性が高まる中で、企業が中長期の投資判断を行いやすくするための方向性を示すものです。とりわけ、脱炭素を単なるコスト負担ではなく、成長投資や産業競争力強化につなげる政策として位置付け、エネルギー政策と産業政策を一体的に進めることで、GXに取り組む企業の投資を後押しする事業環境の整備が進められています。

その中核となるのが、GX経済移行債による先行投資支援と、排出量取引制度（GX-ETS）・化石燃料賦課金・発電事業者への有償オークションを組み合わせた成長志向型カーボンプライシング構想です。本構想では、まずGX経済移行債を活用して脱炭素投資を前倒しで支援するとともに、CO_2の排出に費用負担を課すカーボンプライシングを段階的に導入することを示すことで、先行的なGX投資のインセンティブを与えています。

カーボンプライシングの具体的な設計として、2026年度からのGX-ETSの法的義務化、2028年度からの化石燃料賦課金、2033年度からの発電事業者への有償オークションの段階的導入により、炭素価格が中長期的に上昇していく見通しが示されています。従来は燃料費や設備効率が競争力を左右していた電力事業において、競争力の維持・向上に向けては電源の低・脱炭素化による排出削減が重要な要素となっています。

成長志向型カーボンプライシング構想



（出典）経済産業省資料「成長志向型カーボンプライシング構想について」

GREEN TRANSFORMATION GX時代の持続的な企業価値向上

気候変動に対する具体的な取組みは、サステナビリティレポート P.21

更なる成長に向けた取組み

中長期的な炭素価格上昇を見据えると、更なる排出削減に向けた取組みを進め、排出コストの抑制・低減を図ることが重要です。火力電源は、データセンターや半導体関連工場の新設により電力需要の増加が見込まれている中での供給力確保、再生可能エネルギーの導入が拡大する中での調整力の観点から、引き続き重要な電源であり、更なる高効率化や新技術の導入による排出削減を前提に継続して活用していきます。原子力、再生可能エネルギーについては発電時にCO_2を排出しないことから、安全性や安定供給の確保を前提として、最大限の活用・拡大に向けて取り組んでいきます。

火力発電

高効率化に向けては最新鋭のLNG火力発電所の開発を進めており、第3回の長期脱炭素電源オークションで新小倉発電所のリプレース案件を落札しました。最新鋭の高効率な設備導入による排出削減を目指し、2033年度の運転開始に向け取り組んでいきます。

中長期的な抜本的排出削減に向けた取組みとしては、水素・アンモニアの混焼やCCSの導入に向けた取組みも推進しています。具体的には、2035年度までの水素10%、アンモニア20%混焼に向けて取り組んでおり、苓北発電所1号機、松浦発電所2号機でアンモニア混焼試験を実施しました。また、CCSについては、J-POWERと共同で、国内有数の石炭火力発電拠点である松浦地点において年間約200万トン規模のCO_2回収を視野に検討を進めています。2024年度から国(JOGMEC)の「先進的CCS事業」に係る委託調査業務を受注し、CCS事業(CO_2の分離・回収、液化、貯蔵、出荷設備)に関する実現可能性調査を実施してきました。2026年度からは同事業の枠組みのもとで設備の基本設計(FEED)を実施しています。

松浦地点(長崎県松浦市)でのCCS検討状況



九州電力
松浦発電所
2号機:100万kW
(石炭火力)



J-POWER
松浦火力発電所
2号機:100万kW
(石炭火力)

写真提供:
J-POWER
(電源開発(株))

地点の特徴

- 2社連携によるクラスター形成でコスト低減と事業実現性を向上。液化設備などを共同利用することで、CCSのコスト低減と事業実現性の向上を図ります。
- 両拠点から排出される年間約200万トンのCO_2を回収し、国内有数の大規模なCCS事業を検討中。

バリューチェーン(船舶輸送型)

検討範囲(九州電力／J-POWER) | 輸送・貯留事業者

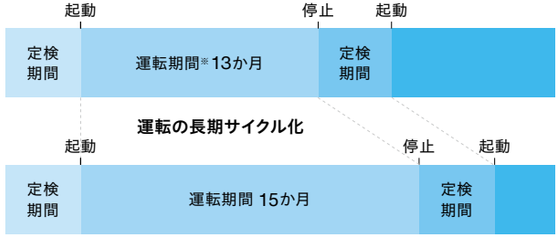
1.CO_2分離・回収	2.CO_2液化	3.一時貯蔵	4.出荷	5.船舶輸送	6.地中貯留
発電所でCO_2を分離・回収	回収したCO_2を液化して体積を圧縮	液化CO_2をタンクで一時的に貯蔵	港湾設備(ローディングアーム等)を活用し、出荷設備から積出	専用船で国内外の貯留適地へ輸送	適切な地層にCO_2を貯留

原子力発電

既設の発電所については設備利用率向上による化石燃料の使用量削減を念頭に、設備利用率90%(2031～2035年度平均)という目標を掲げており、現在13か月以内の間隔で実施している定期事業者検査(定検)の間隔延伸に向けたATENA(原子力エネルギー協議会)のワーキンググループでの確認や、運転中に設備保全を行うオンラインメンテナンスを導入することによる定検作業の効率化・品質向上に向けた検討を進めています。

また将来的には、新たな安全メカニズムを組み込んだ次世代革新炉の開発・設置についても検討していきます。

PWR(加圧水型原子炉)の長期サイクル運転導入のイメージ

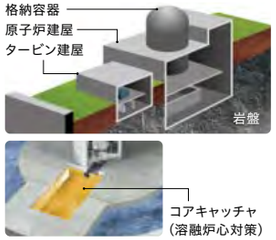


※ 定検終了日から、次回検査のために 原子炉を停止するまでの期間

革新軽水炉の主な特徴

1. 安全性の更なる向上
2. 優れた経済性
3. 建設期間の短縮・確実性向上
4. 柔軟な運用・高い負荷追従性
5. 脱炭素化への貢献
6. 地域共生・産業活性化

革新軽水炉のイメージ(例:SRZ-1200)



画像提供:三菱重工業株式会社

再生可能エネルギー

地熱発電は、天候に左右されず安定的に発電できるため、脱炭素化とエネルギー安全保障を同時に実現できる希少な電源です。キューデングループは国内有数の地熱資源に恵まれた九州を事業基盤とし、国内地熱発電設備容量の約4割を有する地熱開発のリーディングカンパニーです。長年にわたり蓄積してきた資源探査・掘削・運営ノウハウを活かし、現在は山下池南部地域など将来案件の開発を推進しています。

水力発電では、既設水力発電所のリパワリングによる発電量向上に加え、第2回の長期脱炭素電源オークションで落札した諸塚発電所の揚水化を進めることで再生可能エネルギーの更なる有効活用を図ります。





1. 水力発電所リパワリング工事の様子
2. 山下池南部地域調査井噴出試験の様子

CHRO MESSAGE

CHROメッセージ



THEME

多様な知の交わりから、次なる価値創造のストーリーを紡ぐ

―純粋持株会社体制における実効性ある人的資本経営をめざして―

キューデンホールディングス株式会社
常務執行役員
CHRO
津野 喜久代

揺るぎない「求心力」と、未知を拓く「遠心力」の融合が、これからの成長の原動力

2026年10月、当社グループは純粋持株会社（以下、HD）体制という新たな体制へと移行しました。この大きな転換点は、単なる組織形態の変更にとどまらず、事業の成長を根底で支える「人」と「組織」のポテンシャルをさらに一段引き上げるための重要な契機であると捉えています。

九電グループが長きにわたり大切にしてきた「よりよい社会のために尽くす誠実な使命感」、これはHD体制においてもキューデングループの強力な「求心力」です。一方、これからの非連続な変化の時代においては、私たちはこの強固な土台の上で、もう一つの力である「異なる強み、知と経験を有する多様な人材による遠心力」すなわち、新たな領域や未来への大胆な挑戦を躍動させる必要があります。HD体制においては、「誠実な使命感」という揺るぎない「求心力」の下、多岐にわたる事業を担う人材の多様性「遠心力」をいかに解き放つかが鍵となります。

一人ひとりが内に秘める熱意や専門性が交わり、異なる知と経験の掛け合わせが起きる状態をつくる、それが今後のグループ全体の価値創造の最大の原動力になると考えています。

「人材委員会」を通じた対話と、全体最適・自律の両立

HD体制への移行に伴い、グループ全体の経営戦略と人材戦略の連動をより確かなものにするため、新たに「人材委員会」を立ち上げました。本委員会は、HDの経営陣と各基幹会社のトップが会し、事業戦略の実現に向けた人材課題、グループの未来とそこに不可欠な「人」について、本音で議論し合う「対話の場」「プラットフォーム」です。

グループ全体最適での横断的な人材の再配置や、中長期的な競争力を生むための効果的な人材投資について大局的な視点で論議するとともに、各基幹会社がそれぞれの事業特性や現場のニーズに合わせて進める取組みを尊重し、その自律的な取組みをモニタリングしながら後押ししていきます。

グループとしての全体最適と、各社の現場と事業戦略に根差した自律性。この二つを対立するものとしてではなく、双方が響き合うダイナミズムとして創り出していくこと。それがCHROとしての役割と考えています。

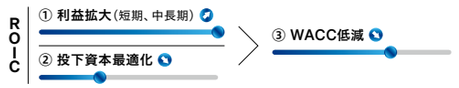
「人的資本経営の価値連関ストーリー／インパクトパス」を羅針盤とした、実効性のあるマネジメント

これまで人的資本経営として様々な施策を実施してきましたが、今後は、それらの取組みが真に企業価値の向上に結び付いているかを見極め、「実効性」を高めていくことが肝要です。このため、人材に対する各種の施策が、組織内にどのような意識・行動の変化をもたらし、最終的にどのような経営的インパクトにつながるのかを示す「価値連関ストーリー／インパクトパス」を新たに策定しました。この羅針盤を用い、データとファクトを真摯に見つめ、何が社員の熱量を引き出し、何が価値創造の壁になっているかを見極めながら、人的資本経営の取組みを実効性あるものとしていきます。

人材の力を信じ、未来に向けた価値創造にコミットする

キューデングループの未来は、遠くにある特別なものではなく、日々の現場で働く一人ひとりの思いと行動の積み重ねの先にあります。新たなHD体制においても、人の可能性を信じ、従業員一人ひとりが未来を創る主体として力を発揮できる会社を目指し、人材面からグループの持続的な成長と企業価値向上を支えてまいります。

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT 人的資本経営



人的資本経営の推進

経営戦略を実現し持続的に企業価値を高めていく原動力は「人材」であるとの認識のもと、「思いを起点に、未来を創る」を基本理念に掲げた人的資本経営を推進しています。組織風土変革であるQX（Qden Transformation）をはじめ、人材・組織戦略の5つの柱の下、体系的な取組みを進めています。

人的資本経営における人材・組織戦略の5つの柱と価値創出のプロセス



これまでの取組み成果

2025年度は、従業員エンゲージメントレーティングが「AA」へ向上し、2030年度目標を前倒しで達成しました。また、外部からの評価として、「人的資本リーダーズ2025」ではQXをはじめとする先進的な人材施策の展開が、「人的資本経営品質ゴールド」では人的資本経営の体系的な推進と情報開示の充実が価値あるものと評価され、それぞれの受賞につながりました。

従業員エンゲージメントレーティング
実績　2024年度：A
　　2025年度：AA
目標　2030年度以降：AAを維持

外部評価
人的資本リーダーズ 2025　人的資本経営品質2025

純粋持株会社体制への移行と企業価値向上に向けた新たな挑戦

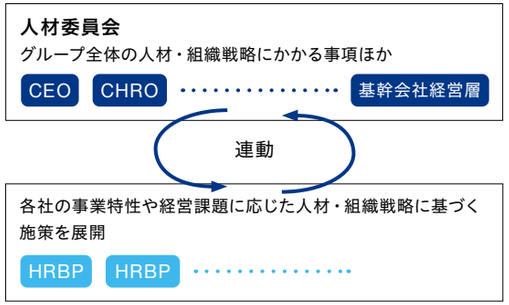
純粋持株会社と基幹会社が一体となり、グループ全体最適の視点で人材・組織戦略を策定・実行する体制を構築しています。CHRO（Chief Human Resource Officer）の設置に加え、新設した「人材委員会」において人材戦略や人的投資の方向性を議論・審議しています。加えて、各基幹会社に配置したHRBP（Human Resource Business Partners）機能を通じて、事業特性や経営課題に応じた人材施策を展開し、事業戦略と人材戦略の一体的な推進を図っています。

また、経営戦略と人材・組織戦略を接続し、人的資本（非財務）が事業成果（財務）に結び付く流れを「価値連関ストーリー／インパクトパス」（P.73）として可視化しました。キューデングループの人的資本経営におけるマネジメントの基盤として活用しながら人的資本経営の実効性を高めていきます。

人材委員会の位置付け・設計

純粋持株会社と各基幹会社の経営層（各社社長、関係役員等）で構成。人的資本経営にかかる事項について、幅広く議論・審議。

テーマ例
- 事業ポートフォリオ戦略と連動した人材戦略
- グループ横断の人材配置・育成
- 人的投資の企画・評価
- KPIマネジメント、人材・組織の課題
- エンゲージメント向上施策など



具体的な取組みは、サステナビリティレポート P.77

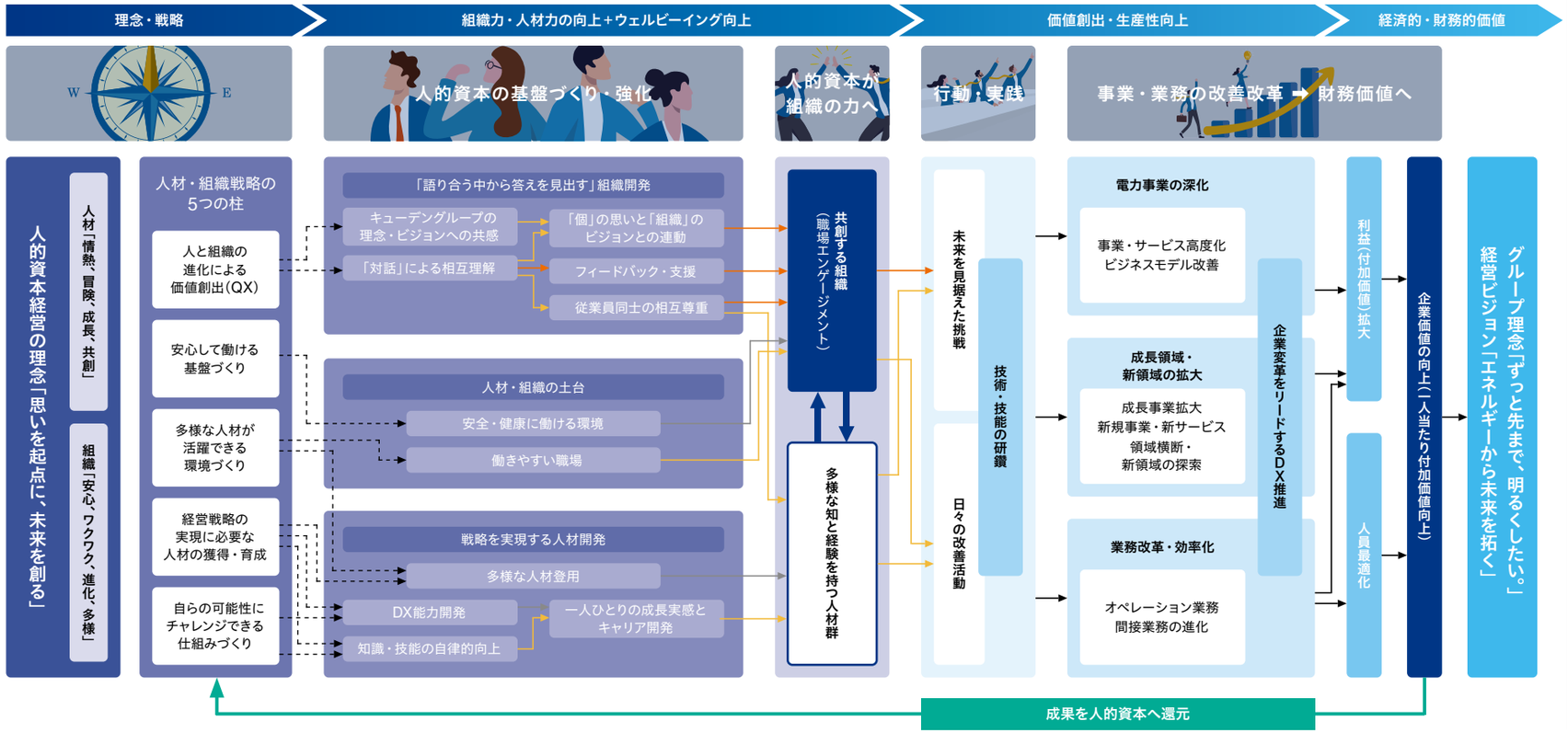
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT 人的資本経営

価値連関ストーリー／インパクトパス

経営戦略と人材戦略との接続を可視化し、「人的資本（非財務）」と「事業成果（財務）」の因果や関係性を「価値連関ストーリー／インパクトパス」として整理しました。「経営ビジョン2035」の人材目標の位置付けを明確化するとともに、各項目には各施策の進捗や課題をモニタリング・改善するためのKPI（全32指標）を設定しています。

＊ 各項目のつながりについては、関連データの統計分析を行い定量的な裏付けを可能な限り確認

KYUDEN GROUP 価値連関ストーリー／インパクトパス設計



KPI　人材目標　→ 相関（0.5以上）　→ 強い相関（0.7以上）　※ 相関は統計的に有意な関係性があるものを掲載（P<0.001）

主要KPIと目標値

項目	KPI		目標値 2030年度	目標値 2035年度	2025年度実績
「対話」による相互理解	職場での対話実施率		90%	※1	90%
安全・健康に働ける環境	委託・請負先も含めた重大な労働災害		0件	0件	8件
働きやすい職場	男性育休取得率		100%	100%	104.2%
多様な人材登用	女性管理職比率	課長以上	4%	6%	1.7%
		全体	7%	12%	3.9%
	採用全体に占める経験者採用比率		20%	20%	19.7%
知識・技能の自律的向上	中長期的な知識・技能向上		70%	※1	74%
共創する組織	エンゲージメントレーティング		AA	AA	AA
未来を見据えた挑戦	新事業・サービス開発件数		累計30件	検討中	累計13件
日々の改善活動	チャレンジ活動件数		5,000件	10,000件	※2

※1 2030年度までの実績を踏まえ再設定予定
※2 2026年度までにチャレンジ活動システム（仮称）導入予定
（注）現在対象は九州電力、九州電力送配電の2社。2027年度よりホールディングス及びすべての基幹会社に展開予定

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT 人的資本経営



多様な人材の挑戦・活躍を支える仕組み

働くことがワクワクする職場へ：QX「思いをカタチに」

QXに関する詳細は、サステナビリティレポート P.78

「人と組織が共に成長し、価値創出につなげる」ことを目指す人的資本経営における中核的な活動として、QX（Qden Transformation）に取り組んでいます。従業員一人ひとりの「思い（Will）」を起点に、組織のビジョン等を結び付けながら、対話を通じて一人ひとりがそれぞれの挑戦に一歩踏み出す「冒険」を後押ししています。

COLUMN

Willから生まれた実践例

実践例に関する詳細は、サステナビリティレポート P.79

1. 多様な声を組織の変化につなげる

「女性特有の健康課題への理解を深め、誰もが安心して働ける環境づくりをしたい」という思いから、ウィメンズ・カウンシル※では、生理休暇の名称変更や利用促進につながる取組みが生まれています。



※ 多様な声を活躍環境に活かす活動

2. 対話から広がるDX

「もっと業務を良くしたい」という一人ひとりの思いから、DXアンバサダーの活動が広がっています。DXツールの展開や、部門・拠点を越えた学び合いの輪を形成。職場全体の行動変容を促し、対話と共創を通じて、現場から変革が広がっています。



多様な人材の活躍を支えるキャリアルート

「多様な知と経験を持つ人材」の獲得に向けて、経験者採用を積極的に推進するとともに、一人ひとりが知識・経験・専門性を活かし、自律的なキャリア形成を実現できるよう、複線型のキャリアルートを整備しています。分野を問わず幅広い領域で活躍を目指すルートに加え、専門性に応じた2つのルートを整備することで、一人ひとりが自身の強みを活かして活躍できる環境を整え、持続的な企業価値の向上につなげています。

一般的なキャリアルート	幅広い領域で、能力やマネジメント力を発揮
エキスパートルート	社内で養成した専門力を磨き、特定分野で発揮
プロフェッショナルルート	社外等で獲得した希少な知識・経験・専門性を発揮



エキスパート **吉田 竜也**
九州電力（株） 企画・需給本部
需給運用センター 需給運用グループ

電力の安定供給を支える需給運用の専門性を活かし、需給計画や電力取引の最適化を推進



プロフェッショナル **蒲原 達也**
九州電力送配電（株）系統技術本部
デジタル変革推進室 デジタルエンジニアリンググループ

デジタル技術の専門性を活かし、システム開発や開発基盤の整備、技術人材の育成を通じてDXを推進

QXアワード「その一歩を、次の挑戦へ」～挑戦を皆で称え、価値創造を加速～

個人の思いやプロセスを重視した取組みを称えることで一人ひとりのチャレンジを後押しし、挑戦する風土を広げていくことを目的として2026年度からQXアワード（表彰式）を創設しました。

初年度は73件のエントリーの中から6件が表彰されました。従業員投票では、「共感した」「学びになった」と感じた取組みに投票してもらうことで、多様な挑戦を組織全体で共有される仕組みとしています。

今後もチャレンジによる成果の大小にかかわらず、挑戦に至る思いやプロセス、そこから得られた知見に光を当て、新たな価値創出につながる挑戦を後押ししていきます。



QXアワード2026受賞式

QXアワード2026受賞事例

（注）受賞時の所属を記載

01 所内横断型改善モデルによる働き方改革の推進



オガサワラ 英里
九州電力（株）
原子力発電本部 川内原子力発電所 総務部 総務グループ

概要	所内横断型の改善モデルを構築。現場発の小さな改善を積み重ねる仕組みで業務のムダを削減
Will	**現場のWillを大切に、誰もが安心して思いを発信し、力を発揮できる職場をつくりたい**

02 水中ドローン活用による海底ケーブル点検の効率化



森田 真彦
九州電力送配電（株）
長崎支社 電力部 設備管理グループ

概要	点検の安全性を高めつつ、作業時間とコストを大幅に削減し、設備保全の効率化と技術継承にもつなげる
Will	**専門的な技術力の向上や継承、新たな技術への挑戦を通じて、グループの成長につなげたい**

新たな価値創造に向けた取組み

KYUDEN i-PROJECTに関する詳細は、サステナビリティレポート P.80

グループ全体で新たな事業・サービスを生み出すため、2017年から「KYUDEN i-PROJECT」を展開しています。

その一環として、イノベーションに熱意・関心のあるグループ社員を対象に、有望なビジネスアイデアの創出を目指す企画「i-Challenge」を開催しています。

これまで1,000人以上が参加し、700件を超えるアイデアが生まれるなど、自律的な挑戦を通じた新たな価値創造に取り組んでいます。



新規ビジネス創出研修

OUR WILL, OUR FUTURE

従業員座談会

― 多様なWillが織り重なり紡がれる、キューデングループの未来 ―

キューデングループは、社員一人ひとりの思い、
すなわち「Will」と、組織のビジョンを結び付け、
人と組織が共に成長しながら
価値創出につなげていくことを、
人的資本経営の中心に据えています。
今回、年代や経歴等の異なる3名の社員が集い、
それぞれのWillを起点に、
多様性がどのように新しい価値を生むのか、
そしてこれからのキューデングループの
あるべき姿について語り合いました。



岡村 聡(左)
九州電力(株) 国際室 国際事業戦略グループ
((株)キューデン・インターナショナル 経営企画室(兼務))
2017年度入社。前職のエンジニアリング会社で、2度の海外駐在を経験。生まれ育った九州から世界につながる仕事がしたいと考え、転職。技術部門を経て、より経営に近い業務に関心を持ち、現在は兼務するキューデン・インターナショナルで経営企画室 室長を務める。趣味は、スポーツ、アウトドア、旅行、観葉植物。

福島 碧(中)
九州電力(株)
地域共生本部 環境グループ
2021年度入社。松浦発電所での勤務を経て、現在は環境計画・予算管理等を担当している。2024年度第1回ウィメンズ・カウンシルのメンバーとして活動し、生理休暇の取得環境の改善に向けた提言に携わった。趣味は、ライブや音楽フェスに行くこと、美味しいお酒や食事を楽しむこと。

柴田 ひさの(右)
九州電力(株) 福岡支店 福岡東営業センター 営業グループ
(DX推進本部 DX戦略グループ(兼務))
2016年度入社。現在は法人営業を担当する一方、DXアンバサダーを兼務し、職場のDX推進にも取り組んでいる。「誰も置いていかないDX」の取組みでは、QXアワード2026を受賞した。趣味は、ホームパーティー、モルック、ママさんバレー。

声を上げることが
組織の変化に
つながることを
実感できました。

—— 福島 碧



私たちそれぞれのWill

福島 振り返ると、私のWillの原点は火力発電所での勤務経験にあります。当時の職場には、男性およそ80名に対し、女性社員はわずか4名しかおらず、女性特有の悩みについて、なかなか相談しづらい環境でした。その中で、女性に限らず、みんながもっと働きやすい職場をつくれたら良いなという思いを抱くようになりました。

そうした思いが形になったのが、ウィメンズ・カウンシルでした。ウィメンズ・カウンシルでは、女性社員が集まり、職場で感じる課題や改善に向けたアイデアについて議論します。私たちのチームでは、生理休暇を取得しやすくするための取組みを提言しました。それが実際に会社の制度が変わるきっかけになり、必要なときに以前よりも抵抗なく休めるようになりました。なにより、この経験によって、声を上げることが組織の変化につながることを実感できました。

岡村 私も前職では技術職として勤務していました。職場は関東でしたが、年齢を重ねるうちに、地元九州に根差して働きたいと考えるようになりました。その中でご縁があったのが九州電力です。また、技術職として現場で尽力することにもやりがいを感じていましたが、もっと意思決定に近いところで経営に関わりたいと考え、今の道を選びました。

仕事をする上で常に大事にしているのは、「楽しく、厳しく」というモットーです。和気あいあいと働くことも大切ですが、難しい課題を一つずつ乗り越えるからこそ、達成感や楽しさを感じられるものだと思っています。いまは経営に近い立場で次々と難題が降りかかってきますが、それを自分たちなりに一つずつ越えていくところに、やりたいことができているという手応えを感じています。

柴田 私は、相手に寄り添い、その人の挑戦と成長を後押しできればと思い、社内公募制度でDXアンバサダーに就くことを決めました。元々、職場のDX推進には課題を感じていたのですが、特別にデジタル分野が得意だったわけではなく、この新しい取組みについて紹介をいただいた際に、自分がやって大丈夫なのかと悩みました。しかし、同僚に相談した際、「できない人の気持ちが分かるからこそ見える視点があって、そこに寄り添えるところが、あなたの強みだよ」と言ってもらい、一歩を踏み出すことができました。

デジタルは導入するだけでは変わらず、使う人の意識が変わって初めて活きてくるものです。対話を重ねながら少しずつ社員の意識改革をしていくことは、人と話をするのが好きな私の適性にぴったりのものでした。

それぞれの違いが価値を生む

柴田 職場でDX推進チームを立ち上げたときは、あえて年齢や職位、デジタルスキルが異なるメンバーで構成しました。デジタルが苦手な人にも入ってもらうことで、苦手な人が使えるようになるにはどうしたらよいかという視点を取り入れられると考えたからです。チームの合言葉は、「誰も置いていかないDX」です。得意な人が先に進むことも大事ですが、苦手な人を巻き込むことで、チーム全体でDXを前に進められています。立ち上げから半年ほどで約30件の改善策を検討し、そのうち14件を実装しました。この取組みで、QXアワードも受賞しました。多様な視点が価値を生むという考えのもとで進めてきたことが、形となって評価されたことが、何より嬉しかったです。

皆さんは多様な視点の重要性について、どう考えていますか。

岡村 そこはまさに、日常業務の中で感じている点です。私が働いているキューデン・インターナショナルには中途採用者が多く、約3割が該当します。商社やエンジニアリング、銀行、メーカー等、多様なバックグラウンドを持つ人材が集まっています。2026年4月に制定したキューデン・インターナショナル行動指針にも「違いを力にする」という一項があり、多様な人材をチームに取り込むことで、業務のやり方やアイデアが固定化するのを避け、新しい挑戦に一歩踏み出すことができると感じています。

上司・部下の関係性においても同様です。管理職として部下と関わる中で、自分では見えていなかったポイントに気づかされる瞬間があります。私の考えは必ず部下に伝えるようにしていますが、それを鵜呑みにするのではなく、自分の意見をぶつけてもらうことで、より良い結果につなげていくプロセスを一緒に踏んでほしいと思っています。

いろいろな部門の方と
関わる中で
生まれたアイデアや、
解決できた課題が
たくさんありました。

—— 柴田 ひさの



福島 多様な知識や経験を価値につなげるという考え方には、私も共感します。ウィメンズ・カウンシルでは、一人で抱え込んでいた悩みを口に出した際に、「こうしたらいい」「上長にこう言ってみたら」と皆さんから次々とアイデアが出てきて、一人では解決できないことも、いろいろな立場の人が協働することで答えが見えてくるものだと実感しました。

ただし、当社グループの多様性にはまだ課題もあると感じています。規模の大きいグループで、いろいろな立場の人がいるからこそ、相互理解が不十分だと、すれ違いが生じてしまいます。多様性を価値にしていくには、お互いを知り、理解し合うことが欠かせないと考えています。

私はいま、地域共生本部の環境計画グループでサプライチェーンGHG排出量等の管理を担っています。チームには事務系・技術系の社員が混在していて、日々多くの気づき・学びがあります。業務では多くの部門とやり取りをしていますが、それぞれ見ている視点が違うと感じます。私自身、発電所にいた頃は「なぜこんなに忙しい時期に本店から依頼が来るのか」と思っていたことも、いざ依頼する側に立ってみると背景がよく分かり、発想の広げ方がずいぶんと変わりました。自分の視点だけで決めつけず、相手がなぜそうしているのかを想像してみると、部門を越えた仕事も不思議とうまく回っていきます。こうした経験もあり、いまは仕事をする上で、まずは相手の立場に立って物事を考えるということを大事にしています。

柴田 私も、部門間の相互理解が十分に進んでいないことは課題だと感じています。営業所の中だけを見ていると、そこの慣習・やり方が当たり前になり、考えが凝り固まってしまいます。この原因の一つは、他部門の考え方を知る機会がそもそも少ないことだと考えています。今回DXアンバサダーになり、いろいろな部門の方と関わる中で生まれたアイデアや、解決できた課題がたくさんありました。このような他部門との交流の機会をオフィシャルに設けることや、社員一人ひとりが自分からコミュニティに飛び込んでいく勇気を持つことが、相互理解を深めるために必要なのだと思います。

岡村 それはよく分かります。入社した頃とは組織風土も変わってきていると感じますが、いまなお自分のテリトリーを守ろうという感覚が強い人も多い印象です。お互いに壁を取り払い、一人ひとりがもう少し相手に関心を持って、一歩踏み出してコミュニケーションを取ることができれば、グループの成長スピードはもっと上がっていくはずです。

福島 壁を取り払うためにも、私は、人からもらった意見に対して否定から入らないことを大事にしています。振り返ると、意見が出しやすかった職場は、まずは考えを受け入れてくれる場所でした。発電所に所属していた頃は、役職や性別に関係なく、お茶の時間に気軽に話す機会がありました。そうした場が、仕事のしやすさにもつながっていたように思います。

岡村 「否定しない空気」は大切ですよね。福島さんの話にも通じますが、お互いを認め合い、高め合える空気があると、組織はいい方向に回っていくのだと思います。そして、そうした対話は、人の挑戦を後押しすることにもつながります。私は、成長につながる可能性のある相談を受けたら必ず背中を押すと決めていて、外部での発表や海外研修のような機会があれば「ぜひ頑張って」と送り出すようにしています。自分のチームの仕事に固執して、その人の成長の機会を奪ってはいけませんし、挑戦している人の姿は周りにも伝わって、次の挑戦を生んでいきます。そうやって高め合っていくことが、最終的には会社やグループ全体の成長につながるものと信じています。

柴田 私たちの職場でも、2026年に入ってから毎月、少人数で一つのテーマを話し合う時間を設けています。普段は接する機会のない人とも話せますし、そこで出たアイデアを次につなげ、言っただけで終わらせないようにしています。自分の意見が採用されたと実感できると、また意見を出してみようと前向きになれるので、その小さな連鎖が次の価値創出につながっていくのだと思います。

一人ひとりのWillがキューデングループを成長させる

柴田 これからのグループを考える上で、まずはグループ理念の「ずっと先まで、明るくしたい。」という言葉に立ち返りたいと思います。飛行機から夜景を見るといつも「この明かりを守らなければ」と思うのですが、そうした気持ちがグループ理念に表れている気がします。電気を通じて九州を明るくするには、まず社員自身が明るく、生き生きと働くことが第一だと思います。

その上で、これからのキューデングループは、互いに応援し合える組織になると良いなと思います。私自身、DXアンバサダーに手を挙げたときには周りが応援してくれましたし、当社グループに

課題を認識して自ら
解決に向けて
動ける人が増えれば、
グループは大きく
成長していくはずです。

—— 岡村 聡



は、熱い思いを持って、与えられた仕事以外にも挑戦している人が本当に多いです。そういう人がきちんと評価され、光が当たり、それに周りが感化されて「自分も」と続いていく。そんな連鎖が生まれる組織であってほしいです。

そのためには、Willがまだぼんやりしている人が、それを言語化するための対話も必要だと思っています。自分が何を一番大切にしているかは、日頃はなかなか分からないものですが、以前、社内で自分の価値観を見つけるワークショップに参加した際に「私はこれを大切にしている、なぜなら」と人に話して初めて、自分が大事にしていることに気づけました。言語化して初めて分かることもあるのだと、対話の大切さをその時改めて感じました。

福島 そうですね。これからのキューデングループは、そのような一人ひとりが持っているWillを否定せず、自らの考えを正当に主張できる組織であってほしいです。そのためには、やはり対話の機会が一番重要だと思います。価値観は人それぞれ違うので、上司も部下も、みんなで思いを共有し、互いを理解し合える企業グループであるといいですね。

岡村 私は、新しく生まれ変わるキューデングループに、成長を続ける集団であってほしいと思っています。現状に満足せず、ともに高みを目指していくには、まずはお二人が言うように互いを尊重し合う組織風土が土台にあること。その上で、何事も自分ごととして考えるコンピテンシーが定着していくことが重要です。「誰かがやるだろう」ではなく、課題を認識した人が自ら解決に動き、発信し、体現していく。そういう人が増えれば、グループは大きく成長していくはずです。行動には失敗がつきものですから、もし失敗した場合にもそれを許容する、むしろ行動を起こしたこと自体を評価するような組織であってほしいと思っています。

2027年4月に純粋持株会社体制へ移行し、各基幹会社が本格的に動き出し、それぞれが主役という時代に入っていきます。会社が分かれると、どうしても自身の領域を守るバイアスが働いて個社最適の方向に行きがちになりますが、だからこそグループ全体で価値の最大化を目指し、「壁を破ろう」という大きな方針を共有しなければならないと思っています。会社は分かれても、同じ方向へ進んでいきたいですね。

私自身は、入社したときから「九州でやっていることを世界につなげたい」という思いがずっとあって、グループのビジョンに掲げられた「九州とともに、そして世界へ」という言葉には、大きな可能性を感じています。そうした大きな流れの中にダイナミックに巻き込まれながら、できれば自分がそこを引っ張っていける存在になりたいと思っています。

福島 各社が切磋琢磨しつつも、グループの方針のもとで、九州から世界に向けてみんなで進んでいくことが大事だと改めて思いました。一方で、体制が変わっていく中でも、みんなが働きやすい職場をつくりたいという思いを、私は引き続き大切にしたいです。技術系社員はまだ女性が少ないので、火力出身の一人として、もっと女性が増えていく流れをつくっていきたい。いまは、理系の女性を増やす「リケジョ育成プロジェクト」にも積極的に参加しているので、そうした活動を通じて、後に続く人が働きやすい環境を少しずつ広げていけたらと思っています。

私のやりたいことをはっきりさせてくれたのが人との対話だったので、私自身も後輩とは積極的に対話して、その人が本当にやりたいことを引き出せるように心掛けていきたいです。

また、先ほど柴田さんが触れていたグループ理念についても、同じ思いです。火力発電所にいた頃は、安定供給の重要性を日々感じており、私たちの業務が九州の暮らしに直結するという責任感を胸に働いていました。そのような根幹にある思いは、これから会社の形がどう変わっても、変わらず大切にしていきたいです。

柴田 私はお客さまとの接点となる営業の業務ですので、九州電力の顔として電気をお届けするという役割を、これからも大切にしたいと思っています。そして、身につけたDXのスキルを人とのつながりを通じて会社に還元しながら、皆さんの挑戦と成長を後押しできる存在になりたいです。今日、お二人の話を聞いていても、それぞれのWillはまったく違うのに、その根っこにある部分は同じ方向を向いていて、それらが重なることで新しい価値が生まれていくのだと感じました。体制が変わっていくことへの不安もありましたが、それ以上に今は私たちが一体となったときの可能性にワクワクしています。グループの皆さんのWillを連鎖させながら、これからのキューデングループをともに創っていけたらいいなと思います。

「人の和」そして未来へ


今回は勉強になったね！
頭が疲れました〜
今回のHD制への移行も私たちが描くビジョンを実現するための施策の一つだったのですね
ただ単純に組織の形を変えるだけじゃだめなんですね
つまりなんというか・・・
私たち一人ひとりがそれぞれの持ち場でWillと誇りを持って取り組むことが重要なんですね
言われた!?
ビッ
・・・
そして時代に合わせて組織風土・文化を変えていくことも重要なんじゃないでしょうか
どどん！
はいっ！
成長したね二人とも！
それらがまさにQXの考え方でもある「人と組織が共に成長し、価値を創出」する姿だね
おおっ
これまで先輩たちがつないできた電気事業のバトンと 安全・安定供給のマインドを堅持しつつ
外部変化に先んじて組織や私たち自身を進化させていかなければならない
キューデングループで働く皆さんのそれぞれの個性・能力をかけ合わせ、組織と個人のポテンシャルを最大限に発揮する
そして経営ビジョンを着実に実現し、いまと未来を生きるすべての人が笑顔でいられる毎日を届けるため、一丸となって進んでいこう！

Chapter 4

Data

データセクション

“Watt’s Next” 2026にお目通しいただきありがとうございました。
最後に、「Action」の各コンテンツに関連する直近5年間の主要データをまとめました。
皆さまにとって不足する情報は「財務データブック」や
「サステナビリティレポート」等をご参照いただきながら、
ファクトについてご確認ください。

5年間の連結財務データ **81**　非財務データ **82**　会社データ **84**

FINANCIAL DATA 5年間の連結財務データ

詳細は財務データブック

（億円）

事業年度	2021	2022	2023	2024	2025
売上高（営業収益）	17,433	22,213	21,394	23,568	**22,472**
電気事業営業収益	14,861	19,467	19,043	20,985	**18,785**
その他事業営業収益	2,571	2,745	2,350	2,582	**3,686**
営業損益	486	▲729	2,549	1,995	**2,248**
経常損益	323	▲866	2,381	1,946	**2,070**
親会社株主に帰属する当期純損益	68	▲564	1,664	1,287	**1,545**
設備投資額	3,121	3,065	3,202	3,503	**3,814**
減価償却費（核燃料減損額を含む）	2,252	2,210	2,499	2,506	**2,502**
研究開発費	48	47	46	48	**53**
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,578	305	5,860	4,318	**4,387**
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲3,208	▲3,288	▲3,443	▲3,588	**▲3,837**
フリーキャッシュ・フロー	▲630	▲2,983	2,417	730	**550**
財務活動によるキャッシュ・フロー	794	3,247	▲1,505	▲913	**▲577**
配当金支払額	198	105	0	304	**294**
純資産	6,763	6,172	9,210	10,312	**12,258**
総資産	53,423	56,036	57,272	57,740	**59,833**
有利子負債残高	36,380	39,915	37,654	37,188	**36,970**
支払利息	250	279	280	300	**344**

参考情報

事業年度	2021	2022	2023	2024	2025
販売電力量（億kWh）	973	960	902	1,010	**983**
原子力設備利用率（%）	91.4	57.7	90.8	88.6	**82.3**

（注）金額は億円未満を切り捨てて表示

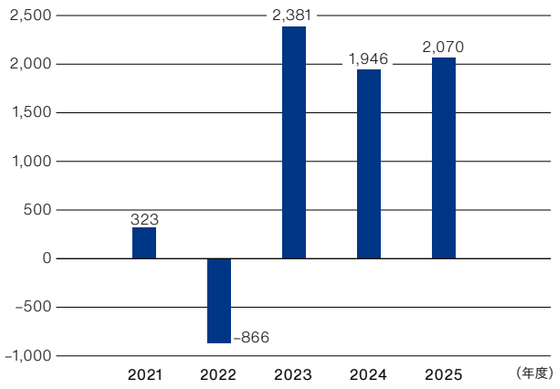
主要指標

事業年度	2021	2022	2023	2024	2025
ROE（%）	1.1	▲9.2	22.6	13.6	**14.1**
ROE：優先株除き（%）	0.9	▲11.4	27.7	16.6	**16.7**
ROIC（%）	1.0	▲0.9	4.2	3.6	**3.7**
自己資本比率（%）※	12.1	10.4	15.5	17.3	**19.9**
自己資本比率：優先株除き（%）※	10.2	8.6	12.1	13.8	**16.6**
D/Eレシオ（%）	5.64	6.86	4.23	3.72	**3.10**
配当性向（%）	396.43	—	7.30	19.22	**15.89**
期末株価（円）	817	757	1,377	1,306	**1,808**
PER（倍）	80.97	—	4.02	5.02	**5.75**
PBR（倍）	0.71	0.75	0.95	0.77	**0.86**
配当利回り（%）	4.90	—	1.82	3.83	**2.77**

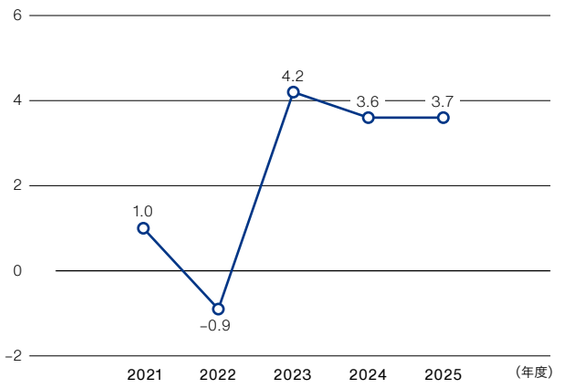
※ ハイブリッド社債の資本性認定分を含まない

5年間の主要データの推移

経常損益



ROIC



NON-FINANCIAL DATA 非財務データ

詳細はサステナビリティレポート P.115

環境

		単位	2021	2022	2023	2024	2025	集計範囲
ゼロエミ・FIT電源比率	国内電気事業におけるゼロエミ・FIT電源比率※1(合計)	%	55	43	60	56	55	九州電力
	再エネ(FIT除く)	%	6	6	7	7	6	九州電力
	FIT電気	%	14	14	14	12	12	九州電力
	原子力	%	35	23	39	37	37	九州電力
温室効果ガス	サプライチェーンGHG排出量(Scope 1、2、3合計)(マーケット基準)	万t-CO_2	4,088	4,629	3,461	3,892	3,855	九州電力及び連結子会社
	Scope 1	万t-CO_2	1,749	2,369	1,779	1,739	1,787	九州電力及び連結子会社
	Scope 2(マーケット基準)	万t-CO_2	0.005	0.005	0.005	0.006	0.005	九州電力及び連結子会社
	(ロケーション基準)	万t-CO_2	0.005	0.005	0.005	0.006	0.005	九州電力及び連結子会社
	Scope 3	万t-CO_2	2,339	2,260	1,682	2,153	2,068	九州電力及び連結子会社
	CO_2排出量(未調整排出量)	万t-CO_2	2,180	2,990	1,770	2,200	2,050※5	九州電力
	CO_2排出量(基礎・調整後排出量)	万t-CO_2	2,810	3,390	2,810	3,180	2,980※5	九州電力
	販売電力量当たりのCO_2排出量(未調整排出係数)	kg-CO_2/kWh	0.296	0.407	0.253	0.310	0.320※5	九州電力
	販売電力量当たりのCO_2排出量(基礎・調整後排出係数)	kg-CO_2/kWh	0.382	0.462	0.402	0.449	0.465※5	九州電力
再生可能エネルギー	再生可能エネルギー開発量(国内外)	万kW	255	261	274	274	301	キューデングループ
エネルギー(原材料使用量)	エネルギー消費量(原油換算)	万kl	612	822	618	596	690	九州電力及び九州電力送配電
水	上水使用量	m^3/人	22	24	25	25	27	九州電力及び九州電力送配電
	発電所(火力・原子力・内燃力)の発電用水使用量(合計)	万t	524	609	544	560	581	九州電力及び九州電力送配電
	発電所(火力・原子力・内燃力)の発電用水排水量(合計)	万t	236	257	245	244	247	九州電力及び九州電力送配電
産業廃棄物	発生量	t	782,307	1,037,934	860,791	898,112	904,776	九州電力及び九州電力送配電
	リサイクル量	t	776,846	1,013,576	774,769	815,764	807,246	九州電力及び九州電力送配電
	リサイクル率	%	約100	98	90	91	89	九州電力及び九州電力送配電
大気	火力発電所のSOx排出量	t	3,747	4,619	3,492	2,888	4,477	九州電力
	火力発電所のNOx排出量	t	5,358	6,771	4,822	4,351	4,510	九州電力
電気自動車(EV・PHV)	導入台数(累計)	台	259	354	555	657	764	九州電力及び九州電力送配電
環境・エネルギー教育※2	出前授業※3	回(人)	286(8,800)	456(13,530)	635(16,350)	618(16,920)	603(16,077)	キューデングループ
	デジタルコンテンツを用いた環境・エネルギー教育(再掲)※3	回(人)	15(501)	23(650)	72(2,510)	102(5,450)	107(6,052)	キューデングループ
	九電みらいの森等での環境教育※4	回(人)	2(100)	11(610)	17(960)	25(1,120)	25(1,380)	九州電力

※1 九州電力の発受電電力量に占める比率を示したものであり、非化石証書取引前の数値。上記のうち非化石証書を使用していない部分は、再生可能エネルギーとしての価値やCO_2ゼロエミッション電源としての価値は有さず、火力発電等を含めた全国平均の電気のCO_2排出量を持った電気として扱われる
※2 括弧内は参加人数　※3 2024年度より「出前授業」及び「デジタルコンテンツを用いた環境・エネルギー教育」の実績集計方法を一部変更
※4 2022年度より「いさはや九電みらいの森」の環境教育、2023年度より「きりしま九電みらいの森」の環境教育を開始　※5 2025年度実績は暫定値であり、確定値は12月頃国から公表予定

社会

		単位	2021	2022	2023	2024	2025	集計範囲
従業員数	従業員数(合計)	人	12,543	12,339	12,092	11,888	**11,743**	九州電力及び九州電力送配電
	男性	人	11,481	11,267	11,045	10,833	**10,651**	
	女性	人	1,062	1,072	1,047	1,055	**1,092**	
平均勤続年数	平均勤続年数(全体)	年	24.4	24.5	24.4	24.2	**24.0**	九州電力及び九州電力送配電
	男性	年	25.0	25.1	25.1	24.9	**24.7**	
	女性	年	17.8	17.6	17.7	17.3	**16.9**	
女性管理職数	女性管理職数・比率	人(%)	127(2.7)	136(2.9)	138(3.0)	147(3.2)	**175(3.9)**	九州電力及び九州電力送配電
男性育児休業取得率	男性育児休業取得率※	%	8.3	80.6	103.6	105.1	**104.2**	九州電力及び九州電力送配電
障がい者雇用率	障がい者雇用率	%	2.29	2.46	2.51	2.63	**2.69**	九州電力及び九州電力送配電
労働環境整備	一人当たり年次有給休暇取得日数	日	16.6	17.4	17.1	16.7	**16.7**	九州電力及び九州電力送配電
健康経営	定期健康診断受診率	%	100	100	100	100	**100**	九州電力及び九州電力送配電
	適正体重率	%	63.3	65.5	64.5	63.6	**63.6**	九州電力及び九州電力送配電
	ストレスチェック受検率	%	94.8	94.8	95.8	94.9	**98.0**	九州電力及び九州電力送配電
	ストレスチェックにおける総合健康リスク	pt	78	76	76	75	**71**	九州電力及び九州電力送配電
コミュニティ	ボランティア休暇取得日数	日	66	70	124	132	**119**	九州電力及び九州電力送配電
	地域社会貢献者表彰人数	人	11	18	7	5	**4**	九州電力及び九州電力送配電
イノベーション	KYUDEN i-PROJECT参加者数(延べ)	人	1,030	1,130	1,260	1,380	**1,480**	キューデングループ
人材育成	従業員一人当たりの平均研修時間	時間	76.4	51.0	36.3	42.6	**38.3**	九州電力及び九州電力送配電
労働組合加入率	全従業員比	%	66.7	54.5	54.0	52.9	**52.7**	九州電力及び九州電力送配電
	特別管理職等を除く社員	%	100	100	100	100	**100**	九州電力及び九州電力送配電

※ 配偶者が出産した男性労働者のうち、育児休業等を取得したものの割合を算定

ガバナンス

		単位	2021	2022	2023	2024	2025	集計範囲
取締役会編成	人数	人	15	15	14	14	**14**	九州電力
	社外取締役比率	%	33.3	33.3	35.7	35.7	**35.7**	九州電力
	男性比率	%	80.0	80.0	78.6	78.6	**78.6**	九州電力
	女性比率	%	20.0	20.0	21.4	21.4	**21.4**	九州電力
取締役会活動状況	取締役会開催回数	回	15	23	18	14	**15**	九州電力
	全取締役出席率	%	99.6	97.1	97.3	98.9	**99.0**	九州電力

外部からの評価

評価機関／指数	評価観点	足元の実績		特記事項
S&P Global「DJBIC Asia Pacific Index」	アジア・太平洋地域の上位企業を選定するESG投資指標。企業の経済・環境・社会的側面を総合評価し、構成銘柄を決定。	**構成銘柄に選定**	S&P Global	2年連続で国内電力会社唯一の選定
人的資本調査2025	優れた人的資本経営・情報開示に取り組む企業を選定し表彰。 取組みが高水準と認められた企業をゴールド・シルバーの2段階でも表彰。	**人的資本リーダーズ2025** **人的資本経営品質(ゴールド)**	人的資本リーダーズ 2025 人的資本経営品質2025	

その他の外部評価の状況はサステナビリティレポート P.17

CORPORATE DATA 会社データ（2026年10月1日現在）

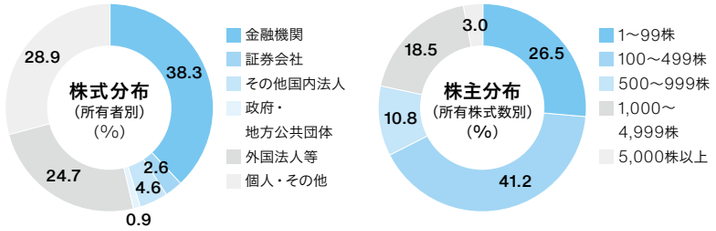
会社概要

会社名	キューデンホールディングス株式会社
本店	福岡県福岡市中央区渡辺通二丁目1番82号
設立年月日	2026年10月1日
資本金	2,373億円

株式情報

上場証券取引所		東京（プライム市場）、福岡
証券コード		642A
発行可能株式総数	普通株式	1,000,000,000株
	B種優先株式	2,000株
発行済株式総数	普通株式	473,874,220株
	B種優先株式	2,000株
株主総数	普通株式	170,550名（2026年3月31日現在：九州電力（株））
	B種優先株式	3名
定時株主総会		6月
事業年度		4月1日から翌年3月31日まで
株主名簿管理人		三井住友信託銀行株式会社
会計監査人		有限責任監査法人トーマツ

普通株式（2026年3月31日現在：九州電力（株））



大株主

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	65,052	13.7
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	28,045	5.9
明治安田生命保険相互会社	20,594	4.3
九栄会	9,511	2.0
株式会社福岡銀行	8,669	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	8,329	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	8,063	1.7
日本生命保険相互会社	7,818	1.6
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	7,047	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,702	1.4

B種優先株式

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
株式会社みずほ銀行	800	40.0
株式会社日本政策投資銀行	800	40.0
株式会社三菱UFJ銀行	400	20.0

公式メディア一覧

- キューデンホールディングスHP https://www.kyudenhd.co.jp
- KYUDEN GROUP VOICE https://www.kyudengroup-voice.jp/
- Facebook https://www.facebook.com/kyuden.jp
- Instagram https://www.instagram.com/kyuden_official/
- X https://x.com/Kyudengroup
- YouTube https://www.youtube.com/@Kyudengroupchannel

統合報告書作成にあたって



私は、本報告書の制作責任を担うサステナビリティ推進担当役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

本報告書が、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして、キューデングループをより一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。今後も、皆さまとの積極的な対話を通じ、内容の更なる充実を図ってまいりたいと考えておりますので、忌憚のないご意見、ご要望をお寄せください。

代表取締役
副社長執行役員
サステナビリティ推進担当
橋本 上

アンケートのご案内

統合報告書の更なる改善へつなげるために、皆さまからのご意見等をお寄せいただくアンケートを実施しております。ぜひご協力ください。

▶ アンケートはこちら

収集した個人情報は適切に管理し、アンケートの目的以外には使用しません。また、法令に基づく場合を除き、第三者に提供することはありません。

KYUDEN GROUP

ずっと先まで、明るくしたい。

〒810-0004
福岡県福岡市中央区渡辺通二丁目1番82号
キューデンホールディングス株式会社 コミュニケーション部
サステナビリティ推進グループ
電話番号（092）984-4313（直通）