

九電グループ経営ビジョン2035

エネルギーから未来を拓く
～九州とともに、そして世界へ～



「エネルギーから未来を拓く」企業グループを目指して

私たちは、「ずっと先まで、明るくしたい。」という理念のもと、「持続可能な社会への貢献」と「九電グループの更なる進化」を目標とした「九電グループ経営ビジョン2030」の実現にグループ一体で取り組んできました。

その結果、原子力の安定した稼働や再エネ拡大に向けた事業統合などカーボンニュートラルを目指す取組みが着実に進展し、財務面でも2025年度の経常利益目標1,250億円を前倒しで達成するなど、ビジョン実現の道筋が見えています。

一方で私たちを取り巻く環境は、不安定化する国際情勢や災害の激甚化をもたらす気候変動、また生成AIをはじめとするIT技術の革新や働く人の価値観の多様化など、大きく変化しています。

こうした新たな機会や課題を捉えつつ、更に長期的な時間軸で「私たちは2050年にどういった価値を社会に提供していかい」という視点を取り入れ、今回「九電グループ経営ビジョン2035」を策定しました。このビジョンには、「九州の強み」に「九電グループの強み」を掛け合わせることで地域の成長・発展を支え、ともに成長し、ずっと先まで「九州とともに、そして世界へ」価値を提供したいという私たちの思いを込めています。

九州では優れた人材や豊富な脱炭素電源などを背景に、半導体やデータセンターといった産業の集積が進みつつあり、将来的な電力需要の増加も見込まれています。私たちはこの好循環を支える

とともに、エネルギーの領域に留まらず、多様なニーズにお応えする事業やサービスを生み出すことで、地域や社会の課題解決に貢献し、社会価値と経済価値の双方を創出するグループとして、企業価値を一層高めていきます。

その基盤となるのは人と組織です。現在、グループ経営機能の強化と各事業の自律経営の推進に向けた新たな組織体制について検討を行うとともに、人と組織が共に成長しながら価値を創出する活動「QX(キューデントランスフォーメーション)プロジェクト」に取り組んでいます。

ビジョン実現のためには、それぞれの事業領域において、グループ各社、そして何よりも従業員一人ひとりが能力を最大限発揮することが不可欠です。QXプロジェクトをはじめとする人的資本経営を強力に推進することで、従業員の思いを九電グループの成長につなげていきます。

私たちは、グループ一体となって「九電グループ経営ビジョン2035」を実現することで、「エネルギーから未来を拓く」企業グループへと進化し、九州から日本、そして世界を舞台に更なる高みを目指します。

代表取締役 社長執行役員

西山 勝



九電グループの思い

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。
それが、私たち九電グループの思いです。

九電グループサステナビリティ基本方針

九州から未来を創る企業グループとして、事業を通じて「社会価値」と「経済価値」の双方を創出し、サステナブルな社会への貢献と九電グループの企業価値の向上を実現していきます。

- エネルギーを通じて人々の暮らし・経済を支えるという不变の使命のもと、事業を通じて地域とともに社会の課題解決に取り組みます。
- ステークホルダーとの責任ある対話を通じ、強固な信頼関係を築きます。
- グローバルな社会的課題の解決に挑戦し、SDGsの達成に貢献します。

九電グループの事業領域



目次

01. 経営ビジョン2030の進捗	04	3. 経営目標	25
1. 戦略の進捗と新たな機会・課題	05	I. 財務目標	26
2. 財務目標(2025年度)の進捗	06	II. 環境目標	30
02. 経営ビジョン2035の検討アプローチ	07	III. 人材目標	32
1. 経営ビジョン2035の位置づけ	08	4. 事業別戦略	
2. 2050年における九電グループの提供価値	09	発電事業	34
3. 2035年の九電グループの取組み	10	小売事業	35
03. 九電グループ経営ビジョン2035		送配電事業	36
1. 2035年のありたい姿	12	再エネ事業	37
2. ありたい姿の実現に向けたグループ重点戦略	14	海外事業	38
I. カーボンマイナスへの挑戦	15	ICTサービス事業	39
II. 多様なニーズを叶えるソリューション進化	16	都市開発事業	40
III. 地域共創による価値創造と成長	18		
IV. 価値創出に向けた人的資本経営	19		
V. 企業変革をリードするDX推進	22		
VI. 革新と成長を支えるガバナンス強化	23		

Contents

01

経営ビジョン2030の進捗

CONTENTS

1. 戦略の進捗と新たな機会・課題 05
2. 財務目標(2025年度)の進捗 06

1. 戦略の進捗と新たな機会・課題

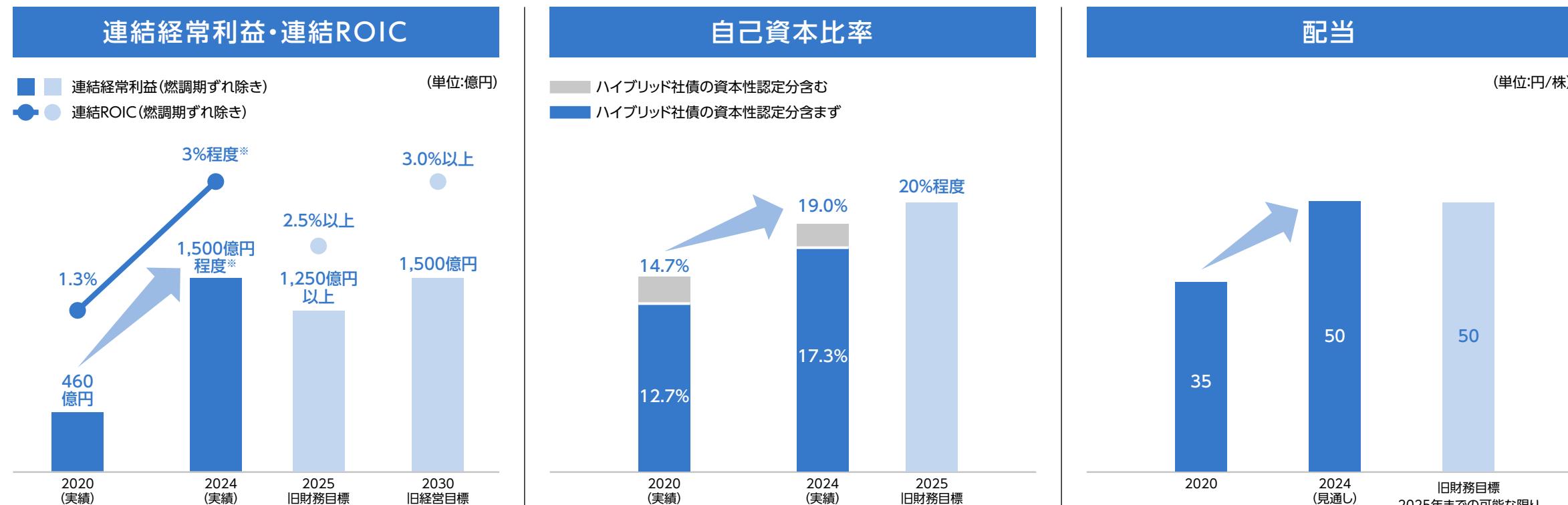
2019年に策定した「九電グループ経営ビジョン2030」について、各領域における取組みは概ね順調に進捗しています。一方で、経営環境が変化する中、更なる成長に向けては新たな機会が生まれ、課題も顕在化しています。

2030年のありたい姿実現に向けた戦略	現時点における主な成果・取組み状況等(2024年度末時点)	更なる成長に向けた今後の機会・課題	
エネルギー サービス事業の進化 <small>低炭素で持続可能な社会の実現に 挑戦し、より豊かで、 より快適な生活をお届け</small>	<p>再エネ事業の統合決定、開発加速</p> <p>原子力4基の安全・安定稼働</p> <p>火力トランジションに向けたアンモニア混焼試験の実施、 ひびきLNG発電所の建設開始</p> <p>電化の推進に向けた料金プラン・サービスの強化 (給湯器等のリース・販売サービス、EV充電サービスの展開等)</p> <p>海外事業の拡大(海外再エネや海底送電事業等への参画)</p> <p>激甚化する自然災害等に対する送配電網のレジリエンス確保</p>	<p>再エネ開発出力 200万kW^{※1}⇒274万kW</p> <p>原子力利用率 88.6%</p> <p>石炭火力におけるアンモニア混焼試験の実施 ひびきLNG発電所建設工事進捗率66%</p> <p>増分電力量^{※2} 家庭部門4.8億kWh 業務部門5.6億kWh</p> <p>海外事業経常利益 24億円^{※3}⇒88億円</p> <p>停電回数 [台風等災害除き]0.15回/軒[0.06回/軒]</p>	<ul style="list-style-type: none"> 九州への半導体工場・データセンター進出等による電力需要の増加 低・脱炭素電源・技術への更なるニーズ増加、支援拡大、競争環境激化 地政学リスクの高まり等による燃料調達の困難化、価格変動リスクの増大 カーボンニュートラル進展等に伴うお客様の脱炭素化ニーズの高まり 国内外のエネルギー政策の変化 自然災害の激甚化 お客様ニーズの更なる多様化
持続可能な コミュニティの共創 <small>九州各県の地場企業として、 新たな事業・サービスによる市場の 創出を通じて、地域・社会と共に発展</small>	<p>KYUDEN i-PROJECTによる新規事業創出</p> <p>ICTサービス事業の進化</p> <p>都市開発事業の進化</p> <p>地域との包括連携協定の締結</p>	<p>事業化件数 13件(事業化終了した件数含む)</p> <p>ICT事業売上高1,054億円^{※1}⇒1,378億円</p> <p>参画プロジェクト件数 92件</p> <p>連携協定締結数 60自治体</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社会のデジタル化に伴うデータセンター需要やICTコンサルニーズ、サイバーセキュリティの重要性増加 ZEB・ZEH等の脱炭素化ニーズの高まり 少子高齢化、人口集中・過疎化の二極化進展をはじめとした地域課題の複雑化
経営基盤の強化 <small>経営を支える基盤の強化を図り、 九電グループ一体となって挑戦し、成長</small>	<p>人と組織がともに成長する組織風土を醸成する取組み (QX:キューデン・トランスフォーメーション)の展開</p> <p>資本効率性を意識した経営の推進(ROIC目標の導入)</p> <p>デジタルを起点とした業務の抜本的改革等を加速させるための体制構築、DXビジョン・ロードマップの策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> 労働者価値観の変化、働き方(場所・時間)の多様化、人材確保の困難化 加速する環境変化に対応するための強固な財務基盤構築の必要性の高まり DXをはじめとした生産性向上の重要性の高まり 	

※1 2018年度実績(ビジョン2030公表時の直近実績) ※2 2021年度以降累計 ※3 2021年度実績

2.財務目標(2025年度)の進捗

経営ビジョン2030の実現に向け2021年に策定した旧財務目標について、連結経常利益・連結ROICは2025年度の目標値を前倒しで達成しています。自己資本比率は依然回復の途上であるものの、概ね目標値である20%程度が視野に入る水準まで向上しています。配当に関しても、利益伸長や自己資本比率回復の状況を踏まえ、2024年度は50円配当を実施見込みです。



02

経営ビジョン2035の検討アプローチ

CONTENTS

- | | |
|-------------------------|----|
| 1. 経営ビジョン2035の位置づけ | 08 |
| 2. 2050年における九電グループの提供価値 | 09 |
| 3. 2035年の九電グループの取組み | 10 |

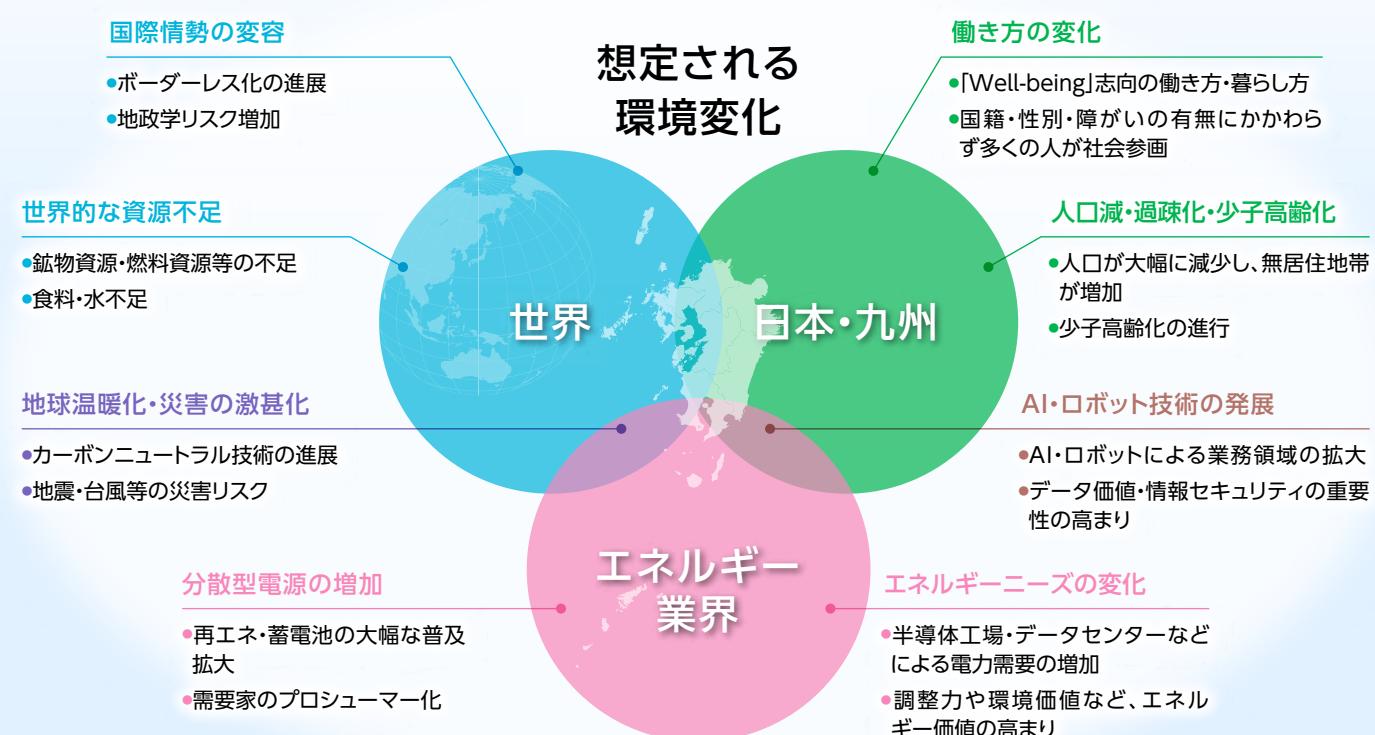
1. 経営ビジョン2035の位置づけ

「九電グループ経営ビジョン2030」に向けた取組みを進める中で見えてきた新たな機会や課題を踏まえ、更なる成長に向けて経営ビジョン2030をアップデートし、「九電グループ経営ビジョン2035」を策定しました。九電グループの思いである「ずっと先まで、明るくしたい。」の理念のもと、中長期的に九電グループが社会においてどのような価値を提供していきたいかを改めて描いたうえで、2035年におけるありたい姿、その実現に向けた戦略を立案しました。



2. 2050年における九電グループの提供価値

2050年に向けては様々な環境変化が想定されますが、そのような中においても、九電グループは、働く一人ひとりの思いと活力を起点に、原点である九州からグローバルに社会の課題を解決していきます。



2050年九電グループの提供価値

3. 2035年の九電グループの取組み

2050年の価値提供に向け、2035年までに実現したい社会課題の解決に向けた施策を検討し、それらの施策を「環境」「サービス」「社会」「人材・組織」という4つの視点で整理しました。



03

九電グループ経営ビジョン2035 1.2035年のあるべき姿

CONTENTS

1.2035年のあるべき姿	12
2.ありたい姿の実現に向けたグループ重点戦略	14
I.カーボンマイナスへの挑戦	15
II.多様なニーズを叶えるソリューション進化	16
III.地域共創による価値創造と成長	18
IV.価値創出に向けた人的資本経営	19
V.企業変革をリードするDX推進	22
VI.革新と成長を支えるガバナンス強化	23
3.経営目標	25
I.財務目標	26
II.環境目標	30
III.人材目標	32
4.事業別戦略	
発電事業	34
小売事業	35
送配電事業	36
再エネ事業	37
海外事業	38
ICTサービス事業	39
都市開発事業	40

1. 2035年のありたい姿

「環境」「サービス」「社会」「人材・組織」の視点ごとに、九電グループとしての目指すべき方向性を整理し、2035年のありたい姿を策定しました。

環境

責任あるエネルギー事業者として、環境に配慮したエネルギーの安定的な供給を続けるとともに、電化の推進やエネルギー利用の高度化により脱炭素社会実現に貢献するなど、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

エネルギー、ICT、都市開発事業で培ったノウハウを強みに、これまで共に歩んできた地元九州を起点として、世界の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、共に成長していく企業へ



**エネルギーから未来を拓く
～九州とともに、そして世界へ～**

サービス

資本効率性を意識した経営を行い、成長性のある事業を展開していくことで、ニーズを取り入れたより付加価値の高いサービスを生み出し、お客様の暮らしを一歩先の未来へ



人材・組織

多様な人材が会社とともに成長を実感できるような環境を整備し、全ての従業員にとって働くことがワクワクする企业文化を構築



03

九電グループ経営ビジョン2035

2.ありたい姿の実現に向けたグループ重点戦略

CONTENTS

1.2035年のありたい姿	12
2.ありたい姿の実現に向けたグループ重点戦略	14
I.カーボンマイナスへの挑戦	15
II.多様なニーズを叶えるソリューション進化	16
III.地域共創による価値創造と成長	18
IV.価値創出に向けた人的資本経営	19
V.企業変革をリードするDX推進	22
VI.革新と成長を支えるガバナンス強化	23
3.経営目標	25
I.財務目標	26
II.環境目標	30
III.人材目標	32
4.事業別戦略	
発電事業	34
小売事業	35
送配電事業	36
再エネ事業	37
海外事業	38
ICTサービス事業	39
都市開発事業	40

2. ありたい姿の実現に向けたグループ重点戦略

2035年のありたい姿「エネルギーから未来を拓く～九州とともに、そして世界へ～」の実現に向け、6つのグループ重点戦略を設定します。

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

I 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

II 多様なニーズを叶える ソリューション進化

変化するお客様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

III 地域共創による 価値創造と成長

地域社会と九電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

IV

価値創出に向けた 人的資本経営

個人の思い(Will)と九電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

V

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

VI

革新と成長を支える ガバナンス強化

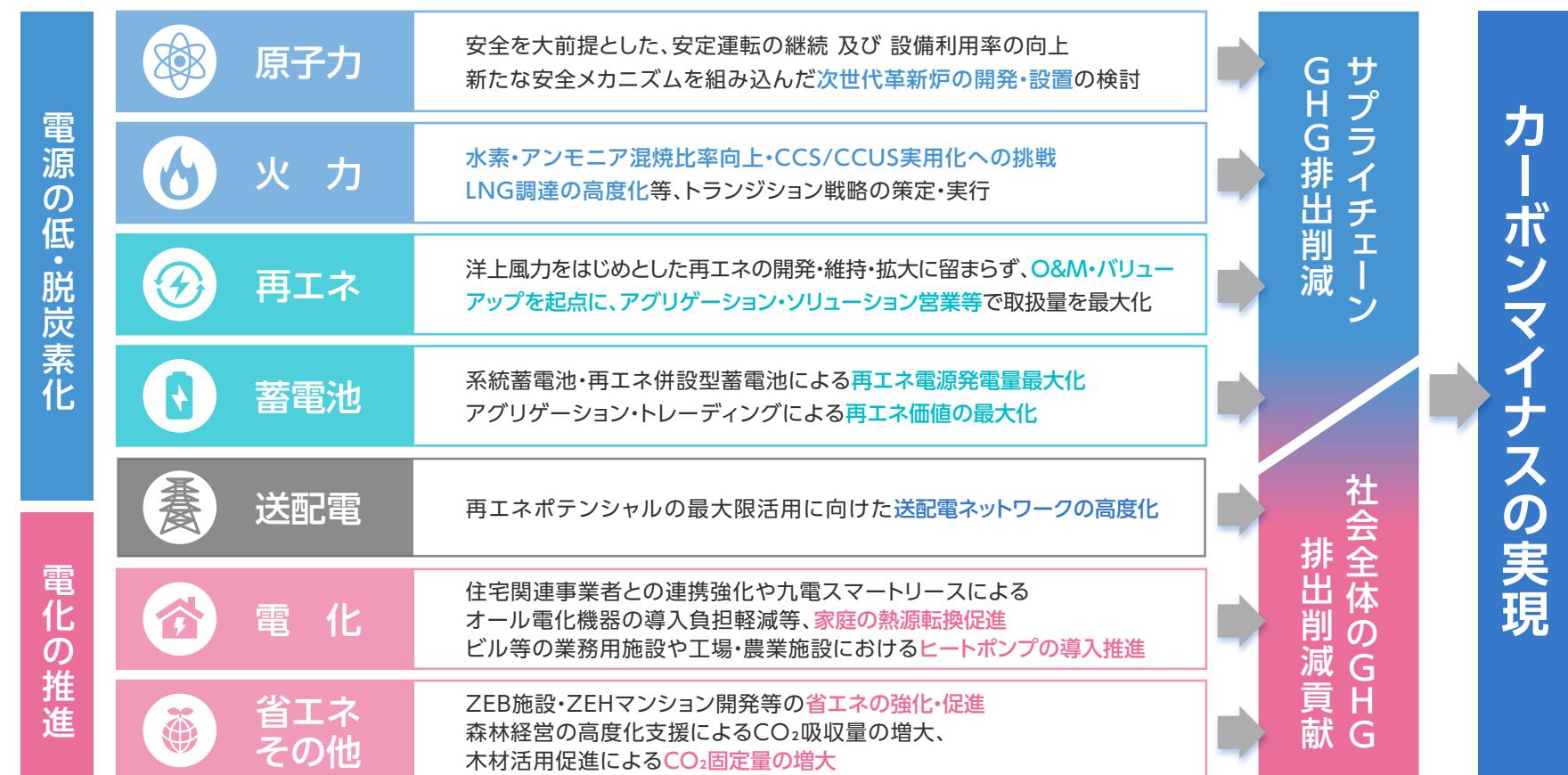
各事業の自律的な経営を加速するとともに、事業ポートフォリオ管理を高度化し、グループ全体の資本効率を向上させます

I 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。

電化の進展、半導体工場・データセンターの新設により電力需要は大きく増加し、低・脱炭素の電気に対する期待は今後ますます高まっていきます。九電グループは、電気事業をはじめとする各事業のサプライチェーン温室効果ガス(GHG)排出量を極力抑制し、加えて社会全体のGHG排出削減へ貢献し、社会の期待に応えます。これにより、「GHG排出量」<「GHG排出削減貢献量」のカーボンマイナスを2050年よりできるだけ早期に実現します。

供給側の「電源の低・脱炭素化」、需要側の「電化の推進」を柱として、事業性及び電力の安定供給を前提としながら新技术の開発及び実用化に挑戦していきます。



II 多様なニーズを叶えるソリューション進化

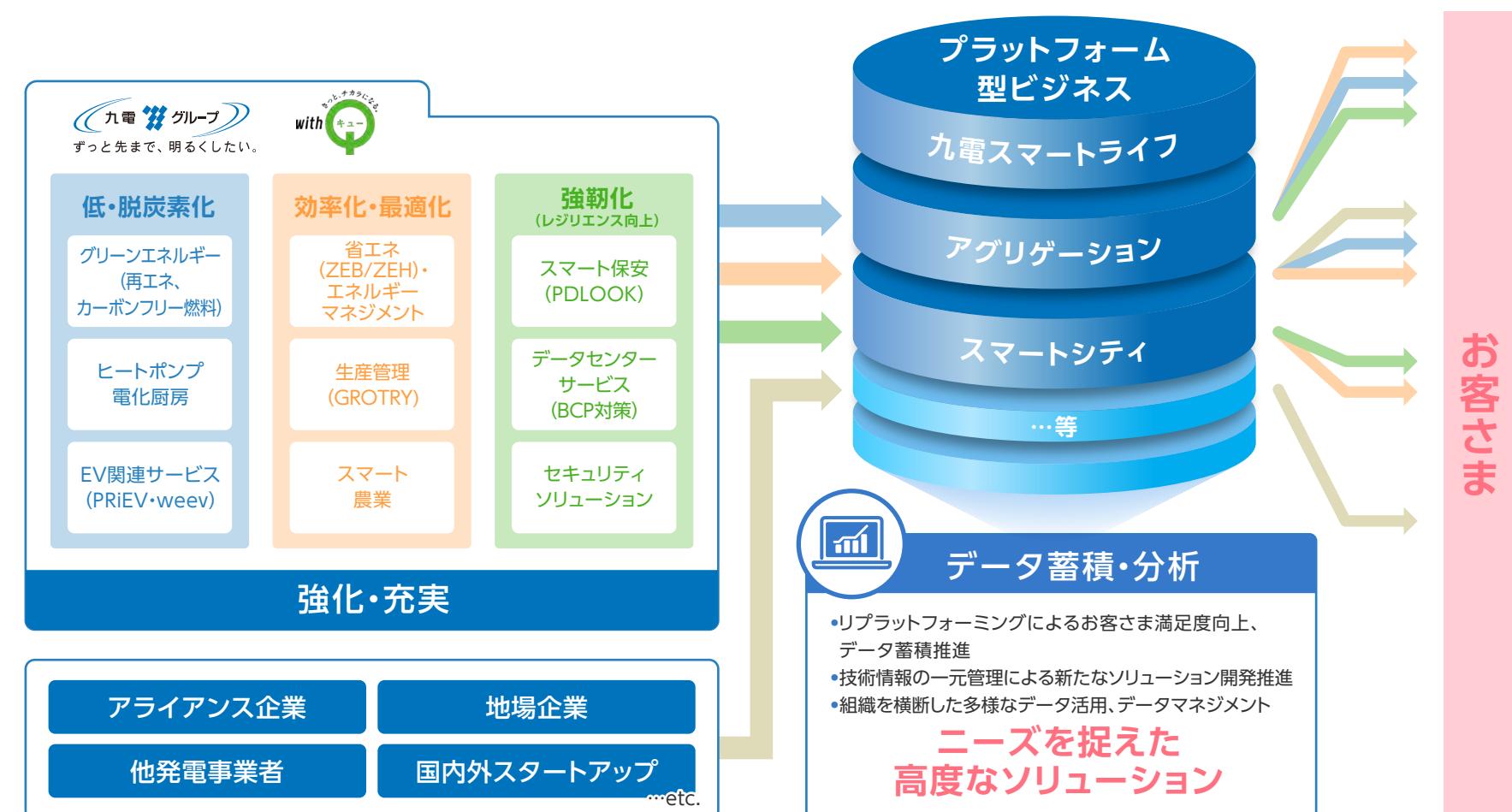
変化するお客さまのニーズを叶えるため、プラットフォーム型ビジネス等のサービス領域を拡大・進化させます。

お客さまの事業・生活の「低・脱炭素化」

「効率化・最適化」「強靭化」に役立つソリューションを、さらに強化・充実させます。

各事業領域でプラットフォーム型ビジネスを展開し、他事業者の商品・サービスも取扱うことで、ソリューションの提供領域を拡大します。これにより、新たな技術・ビジネスの創出に資するデータや、お客さまのニーズ把握に資する顧客情報を蓄積します。

将来的には上記データを事業横断的に活用し、ソリューションをさらに高度化させていきます。加えて、お客さまの潜在ニーズを把握し、お客さまニーズにマッチしたソリューションを提供し、「快適で、そして環境にやさしい」社会の実現に貢献します。



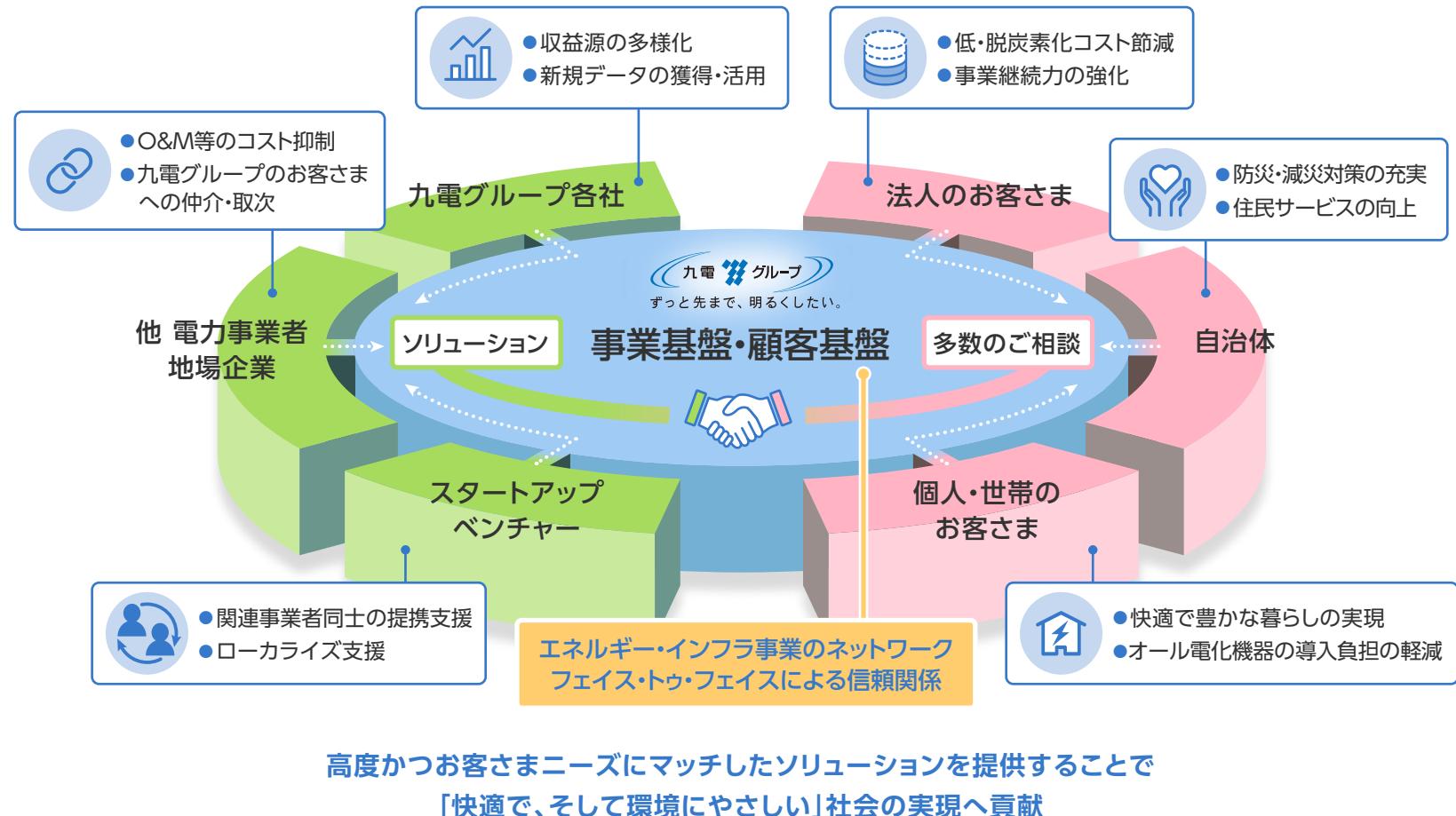
プラットフォーム型ビジネスに取り組む背景

九電グループはエネルギー・インフラ事業者として、広く九州内の会社・自治体・地域の皆さまとのネットワークを構築しており、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを重ね、信頼関係に基づくビジネスを展開してきました。

現在、低・脱炭素化への対応や、地震・大雨といった自然災害等の社会課題への対策について、多数のご相談を受けており、これらの多様なニーズに即したソリューションを今後提供していくことが、九電グループが社会に期待されていることだと考えています。



九電グループは、これまで構築したネットワークを活用し、お客さまのニーズとそのニーズに即したソリューションとを結びつける『橋渡し役』として、お客さまのニーズを叶えること、及び各事業者のビジネスを支援することの両方を実現します。これにより、お客さまと事業者の双方の新たな価値の創出につなげていきます。



III

地域共創による価値創造と成長

地域社会と九電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。

九州の地場企業として、地域ニーズ・課題の把握・解決に向け、幅広い専門力(エネルギー、ICT、都市開発等)と地域とのネットワーク・信頼関係をベースに、地域共創ビジネスを推進します。また、環境価値の高い電気等の九州の強みを活かし、海外も含めデータセンターや半導体産業をはじめとした企業の誘致を推進します。

地域社会の発展と暮らしの充実を図り、エネルギー需要やサービス機会を増大させることにより、九電グループの成長につなげていきます。そして、地域共創の取組みを更に充実していくことで、地域とともに持続的に成長していきます。

地域とともに持続的に成長



IV 価値創出に向けた人的資本経営

① 人的資本経営の基本理念

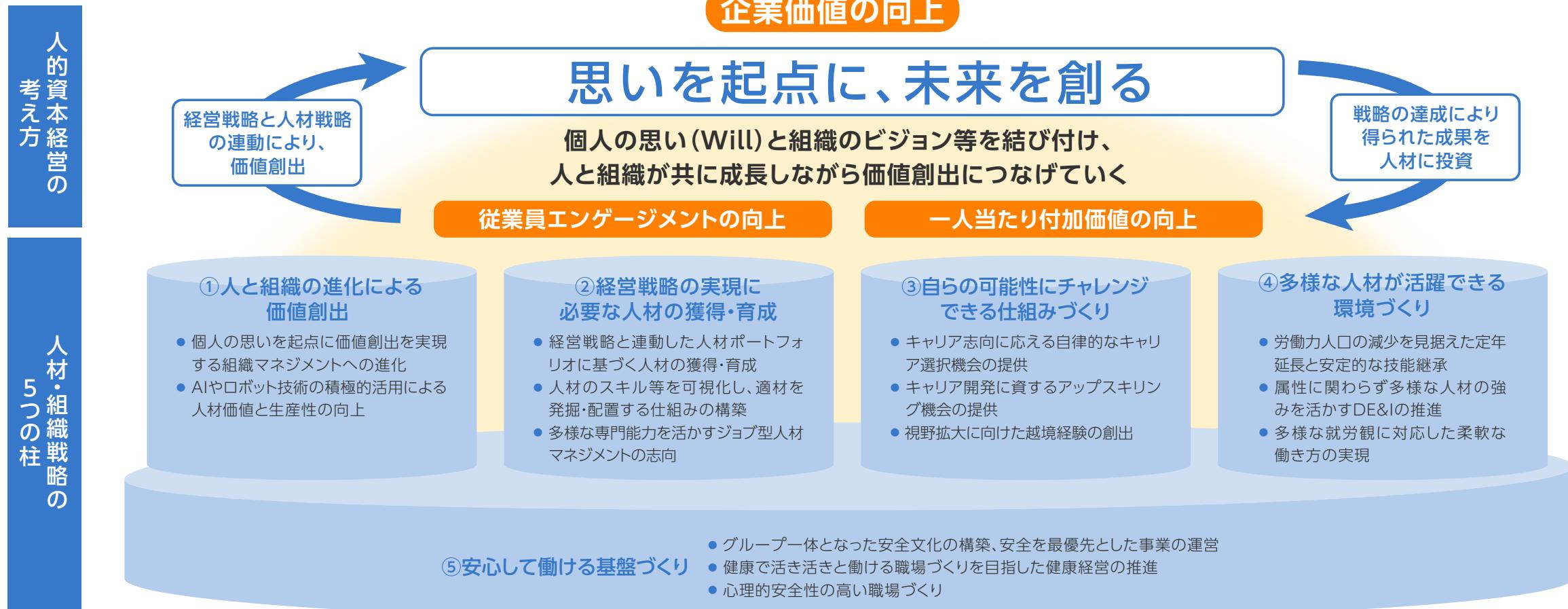
「人材」と「組織」のありたい姿をそれぞれ設定し、その実現へ向けた戦略を定めることで、個人の思い(Will)と九電グループのビジョンを結び付け、人と組織が共に成長しながら価値創出につなげていく人的資本経営を推進します。



②人的資本経営における人材戦略と価値創造プロセスの全体概念

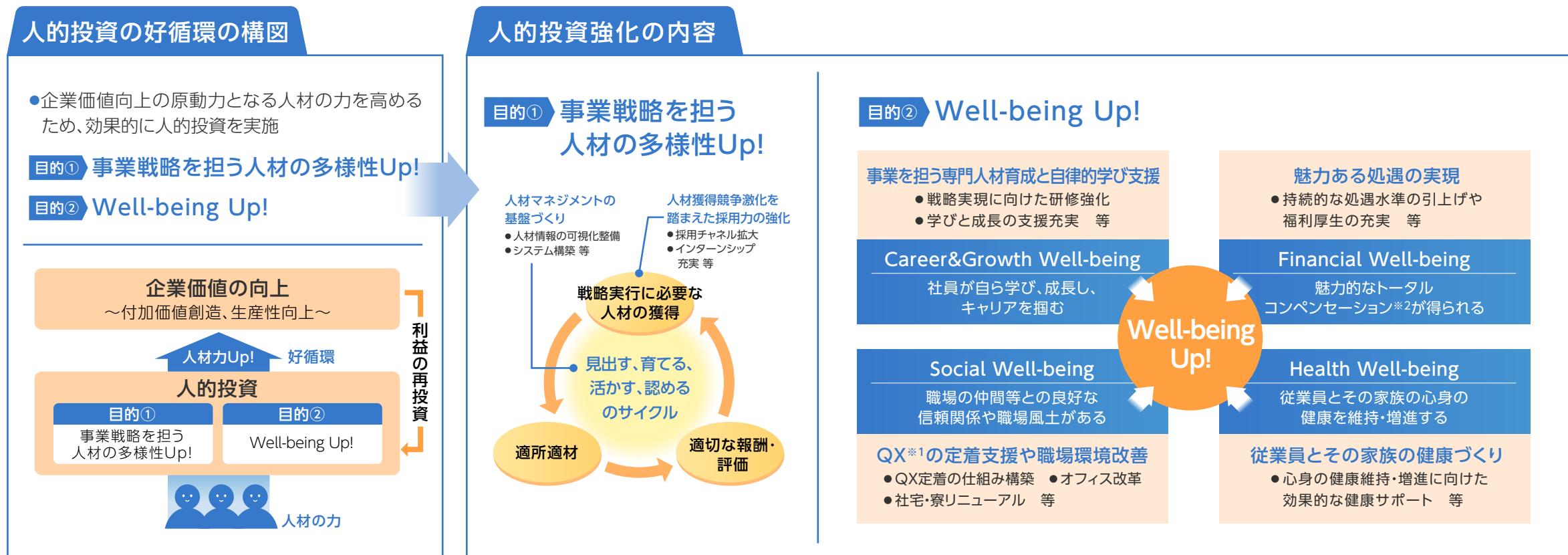
経営戦略と人材・組織戦略の連動による価値創出に向け、“従業員エンゲージメント”と“一人当たり付加価値”的向上を目指します。

人材・組織のありたい姿に向けて、人材・組織戦略の5つの柱により取組みを推進していきます。



③人的投資の好循環

人材・組織戦略を具現化するため、「人材の多様化に向けたマネジメントの基盤づくり」と「従業員のWell-beingの向上」に人的投資を実施します。得られた利益を再投資することで、持続的に人材の力で企業価値を向上していく好循環を実現します。

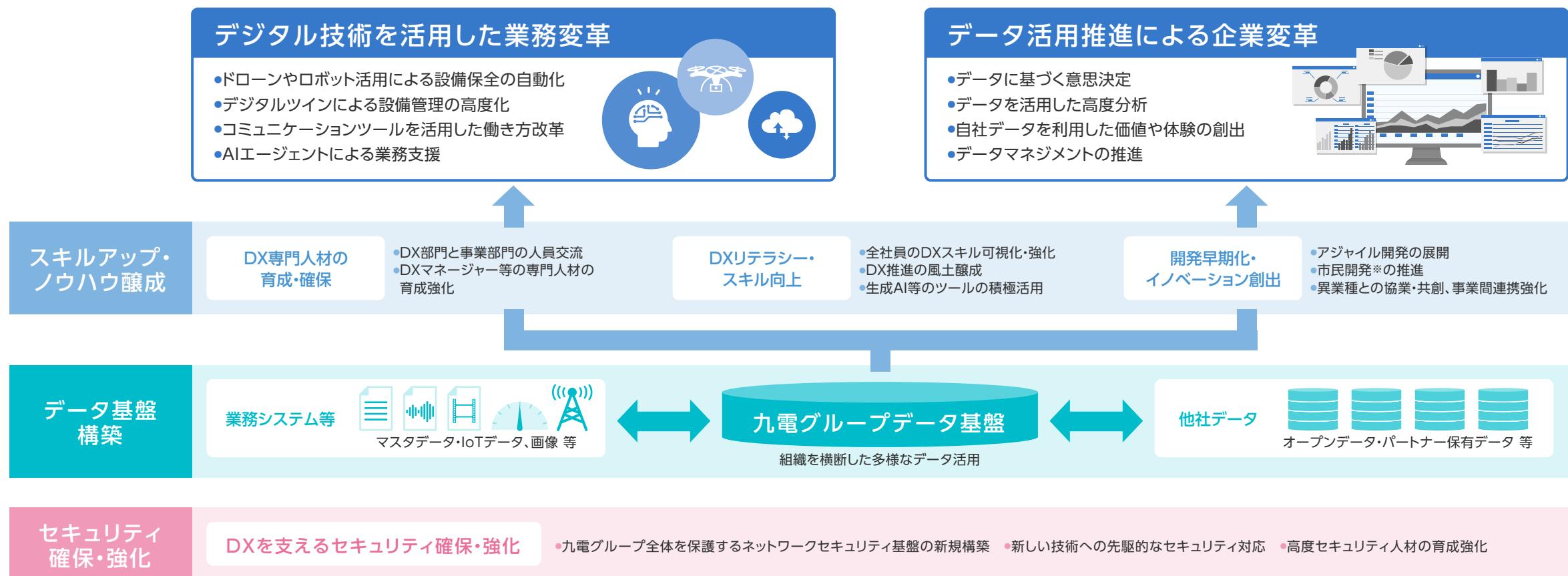


※1 QX(Qden Transformation):対話を通じて従業員の「こうしたい」という思いを引き出し、組織のビジョン等と結び付けながら、人と組織が共に成長する組織風土醸成を目指す活動

※2 トータルコンペナセーション:賃金、各種手当、賞与、福利厚生など、従業員に対して支払われる総報酬

V 企業変革をリードするDX推進

お客さまニーズの多様化や働き手不足を背景に、AI等の技術革新を活用した変革が求められていることを踏まえ、九電グループ一体で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。



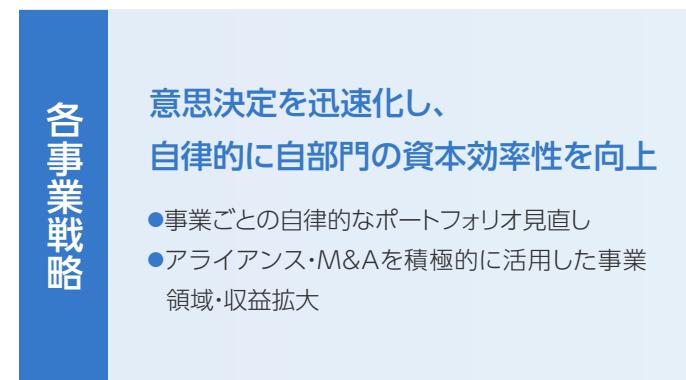
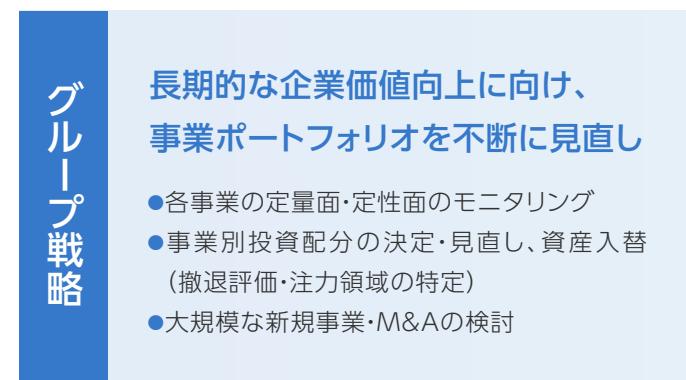
VI

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。

各事業部門がROICを意識した事業運営を行うとともに、グループ内で経営資源配分を定期的に見直すことで、事業ポートフォリオ管理を高度化し、長期的な企業価値向上を実現します。

さらに、スピーディな事業領域拡大・新たな知見の獲得に向け、これまで以上に他事業者とのアライアンス・M&Aを積極的に推進します。



事業ポートフォリオ管理においては、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九電グループがその事業のベストオーナーか等の定性面の評価も活用



- ①注力領域の特定と戦略投資の実施
- ②資産入替えによるキャッシュフロー創出とバランスシート圧縮
- ③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

03

九電グループ経営ビジョン2035

3. 経営目標

CONTENTS

1.2035年のありたい姿	12
2.ありたい姿の実現に向けたグループ重点戦略	14
I.カーボンマイナスへの挑戦	15
II.多様なニーズを叶えるソリューション進化	16
III.地域共創による価値創造と成長	18
IV.価値創出に向けた人的資本経営	19
V.企業変革をリードするDX推進	22
VI.革新と成長を支えるガバナンス強化	23
3.経営目標	25
I.財務目標	26
II.環境目標	30
III.人材目標	32
4.事業別戦略	
発電事業	34
小売事業	35
送配電事業	36
再エネ事業	37
海外事業	38
ICTサービス事業	39
都市開発事業	40

3. 経営目標

2035年のありたい姿実現に向け、財務面・環境面・人材面の指標ごとに経営目標を設定します。

指標	2030年度	2035年度
I 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
II 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-CO₂/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%
III 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	AA
	一人当たり付加価値 ※2021年度比	1.5倍
		2倍

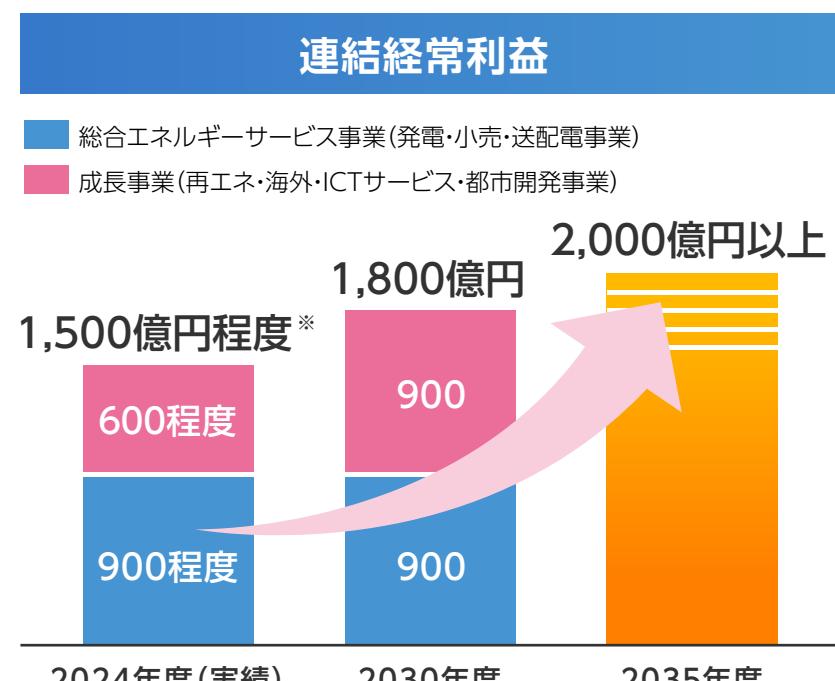
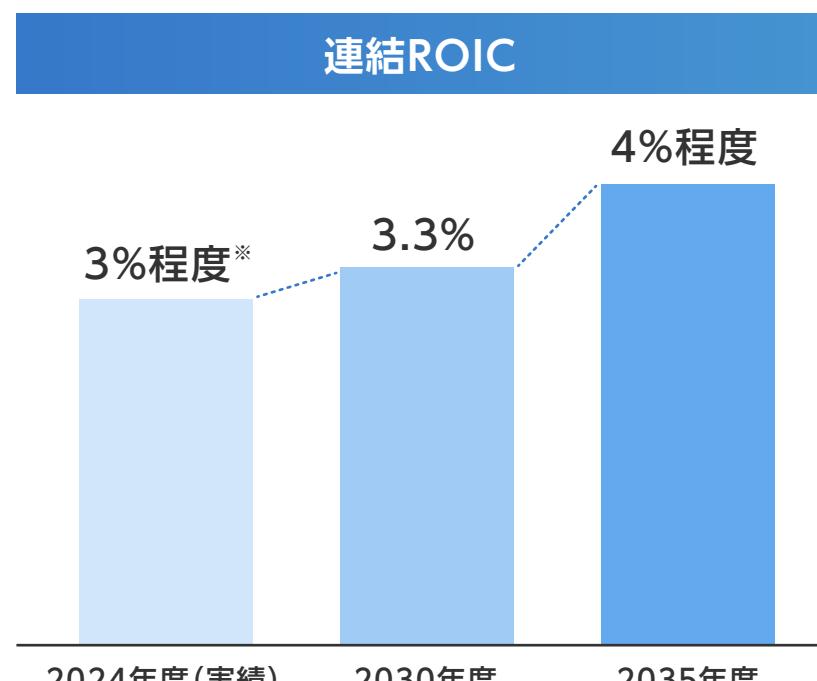
I 財務目標

事業ポートフォリオ管理の高度化による資本効率向上と利益拡大の両立を目指し、

連結ROICと連結経常利益を財務面の目標として設定します。

また、フリーキャッシュフロー(FCF)の創出力を高め、持続的成長と企業価値向上を図っていくとともに、

財務基盤の強化と株主価値向上の両立を図っていく観点から、2030年度のFCF・自己資本比率・ROEを参考指標として設定します。



参考指標

指 標	2030年度
FCF	500億円
自己資本比率	20%以上を 安定的に確保
ROE	10%程度

* 2024年度(実績)は、決算値(連結経常利益1,946億円、連結ROIC3.6%)から燃料費調整の期ずれ影響に加え、その他の一過性要因(猛暑や厳冬による冷暖房需要増影響等)を除いた値

フリーキャッシュフロー

フリーキャッシュフローの創出力の強化に向け、半導体工場やデータセンターによる電力需要増等を機会として営業キャッシュフローを拡大していくとともに、営業キャッシュフローとのバランスを最大限に考慮した投資キャッシュフローの管理の徹底(キャピタルリサイクリング*を含む)を行なっていきます。創出したフリーキャッシュフローについては、株主還元や有利子負債削減に活かすとともに、更には自己資本の拡充につなげていくことで、多様化・増大する事業リスクや戦略投資対応のための、バランスシートの強化を進めていきます。

*投資の早期回収・再投資



戦略投資

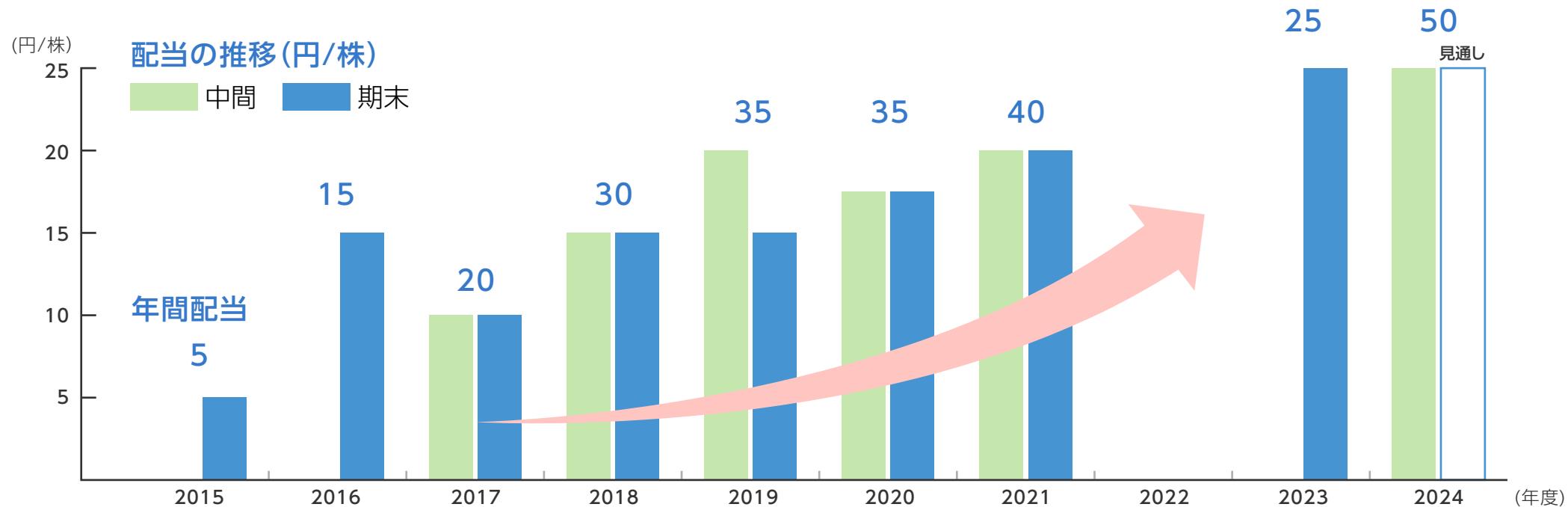
グループ重点戦略を実行していくための投資を「戦略投資」と位置づけ、重点的・戦略的にキャッシュを配分していくことで、総合エネルギーサービス事業と成長事業の両軸で持続的な利益成長を図っていきます。

戦略投資として2025年度から2035年度までの11年間で、合計2.5兆円程度をカーボンニュートラル(CN)、成長事業、M&A、DX等に配分し、成長を実現していきます。



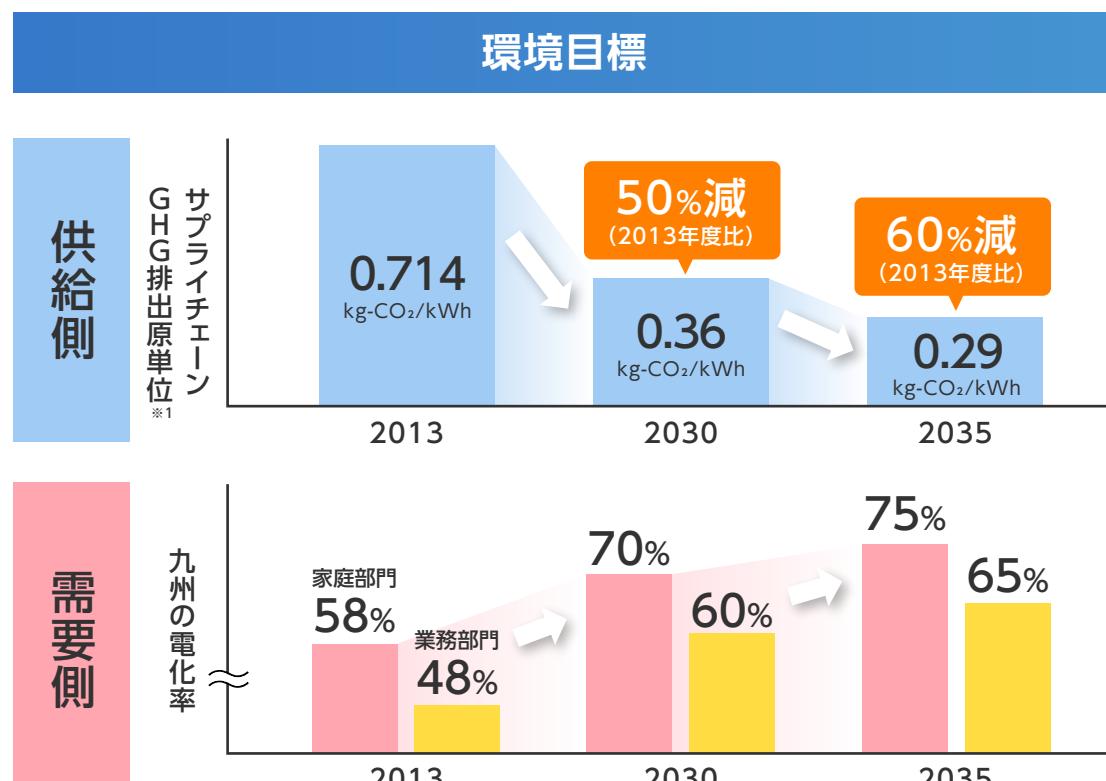
配当方針

- 配当については、安定配当の維持を基本として、当年度の業績に加え、中長期的な収支・財務状況等を総合的に勘案して判断します。
- 当面は、財務基盤強化とのバランスを考慮しながら決定していきますが、
2030年度の経営目標等の進捗を踏まえ、50円/株からの増配を実施するとともに、将来的には、
総合エネルギーサービス事業や成長事業の業績を踏まえた配当をさらに上乗せすることで、株主還元の充実を図っていきます。



II 環境目標

今後、九州エリアで電力需要の伸びが想定される中、電力の安定供給とカーボンマイナス早期実現の両立を目指し、サプライチェーンGHG排出原単位の低減及び九州の電化率の向上を環境目標として設定します。



KPI

	2030	2035
再エネ 主力電源化	再エネ電力販売量 ^{*2} 330億kWh	同左 370億kWh
火力発電の 低炭素化	水素1%・アンモニア20% 混焼に向けた技術確立	水素10%・アンモニア20%混焼
九州の 電化率向上 への貢献	【家庭部門】増分電力量 15億kWh(2021-30年合計)	同左 23億kWh(2021-35年合計)
	【業務部門】増分電力量 16億kWh(2021-30年合計)	同左 26億kWh(2021-35年合計)
	【運輸部門】社有車 100%EV化(EV化に適さない車両除く)	【運輸部門】社有車EV率 100%の維持(EV化に適さない車両除く)

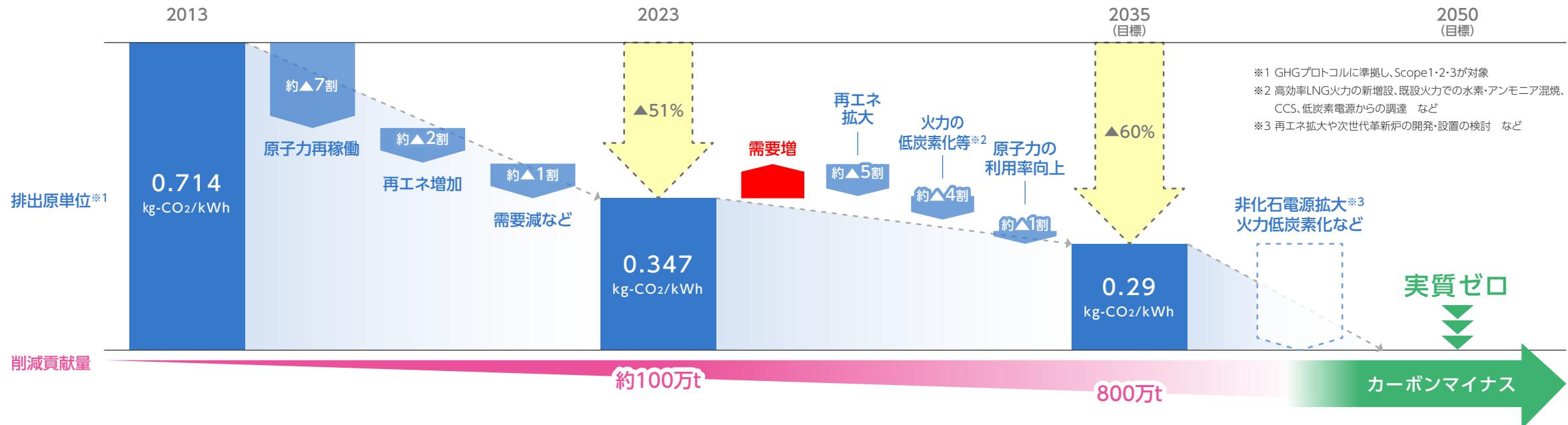
*1 GHGプロトコルに準拠し、Scope1+2+3を対象に算定

*2 非化石証書を使用していないFIT電気(再エネとしての価値やCO₂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CO₂排出量を持った電気として扱われる)を含む

(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があります。

2050年に向けたロードマップ

(注) 2050年のカーボンニュートラル実現及び2035年の環境目標、本ロードマップは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ことがあります



		~2035	~2050
サプライチェーン GHG排出量削減	火力・原子力	高効率LNG発電開発、水素・アンモニア混焼、CCS一部開始	水素・アンモニア混焼比率向上/専焼化、CCS/CCUS実用化
	再エネ・蓄電	蒸気タービンリプレース、定検インターバル拡大による利用率向上、次世代革新炉の開発・設置の検討	次世代電力貯蔵、次世代太陽光発電、大深度地熱発電開発
社会のGHG排出量 削減への貢献	電化	太陽光発電・地熱発電・蓄電池開発	浮体式洋上風力発電、EEZ洋上風力発電、潮流発電開発
	CO ₂ 吸収・固定	着床式洋上風力発電、揚水発電開発	港湾電化、建機電化、スマート農業
		森林育成、森林経営の高度化支援、木材活用促進	DACCs

III 人材目標

持続的な企業価値向上を実現する主役は人材であり、2035年のありたい姿実現に向けて人的資本経営をより一層推進していくため、従業員エンゲージメントトレーティングと一人当たり付加価値を経営目標として設定します。

従業員エンゲージメントトレーティング^{*1}



九電グループで働くことへの充実感や働きがいを向上させるという観点から、エンゲージメントサービスにおける「レーティング」を設定

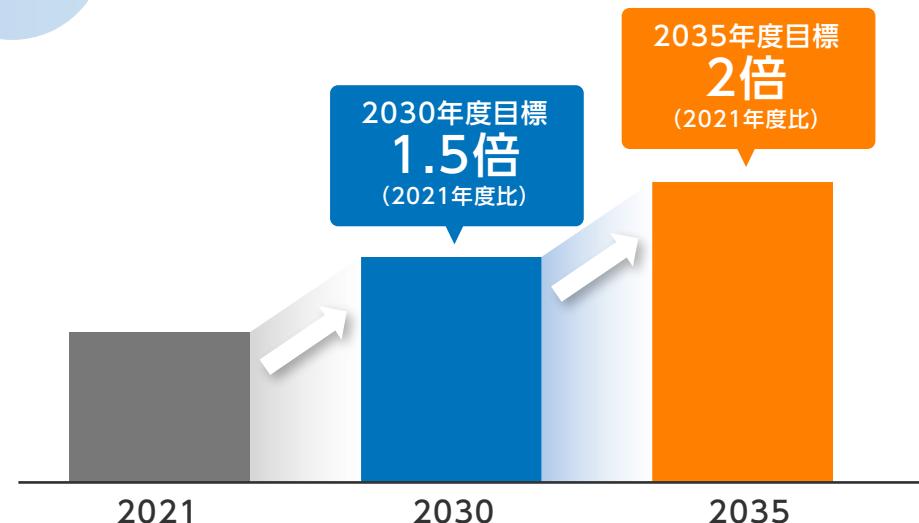


*1 (株)リンクアンドモチベーションが提供するエンゲージメントサービスにおけるレーティング
(当該サービスを利用する10,000社を超える企業全体での偏差値をAAA～DDの11段階で区分したもの)

一人当たり付加価値^{*2}



人的資本経営の推進を、経営戦略の実現による持続的な企業価値向上へつなげていくという観点から、「一人当たり付加価値」を設定



*2 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)

03

九電グループ経営ビジョン2035

4.事業別戦略

CONTENTS

1.2035年のありたい姿	12
2.ありたい姿の実現に向けたグループ重点戦略	14
I.カーボンマイナスへの挑戦	15
II.多様なニーズを叶えるソリューション進化	16
III.地域共創による価値創造と成長	18
IV.価値創出に向けた人的資本経営	19
V.企業変革をリードするDX推進	22
VI.革新と成長を支えるガバナンス強化	23
3.経営目標	25
I.財務目標	26
II.環境目標	30
III.人材目標	32
4.事業別戦略	
発電事業	34
小売事業	35
送配電事業	36
再エネ事業	37
海外事業	38
ICTサービス事業	39
都市開発事業	40



2035年の目指す姿

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

- 電力需要の伸びが想定される中、国内発電事業を成長セグメントとして捉え、全国トップクラスの価格競争力と非化石電源比率を強みに、九州域内外で積極的に事業を展開します。
- カーボンニュートラルの進展を事業変革の機会と捉え、バリューチェーン全体で収益機会の最大化を図るとともに、更なる低・脱炭素化に挑戦し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

KPI

原子力発電：設備利用率90%^{*1}火力発電：水素10%、アンモニア20%混焼^{*2}*1 2031年度-2035年度平均*2 2035年度。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があります

事業環境

機会

- 半導体工場・データセンター等の立地活発化による電力需要増加
- 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、燃料および電力市況や為替の急激な変動
- 既存電源の高経年化

強み

- 全国トップクラスの価格競争力と非化石電源比率
- お客さまの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～下流(燃料調達→発電・需給調整→販売)までの幅広いバリューチェーンと高度専門人材
- 先進的な燃料トレーディング機能
- 今までの電源開発・運営で築いた地域との信頼関係や、安全・安心な事業運営ノウハウ

事業戦略

戦略① 強みを活かした収益の最大化

- 非化石価値と価格競争力に優れた電源を最大限活用した電力販売推進による更なる利益拡大
- 燃料バリューチェーンを最大限活用したグローバルな燃料事業の展開による更なる利益拡大
- 収益拡大、事業リスク低減に向けた、電力・燃料トレーディング機能の更なる高度化

関連するグループ重点戦略

- I.カーボンマイナス
- II.ソリューション進化
- III.地域共創

戦略② カーボンニュートラルと安定供給を両立する最適な電源ポートフォリオ構築

- 安全性確保と地元の理解を大前提に、CO₂抑制やエネルギーセキュリティ面等で総合的に優れた原子力発電を最大限活用
- 再エネ主力電源化に向け、引き続き調整力として必要となる火力のトランジション戦略の策定・実行
- カーボンニュートラルおよび電力の長期的安定供給実現に向けた次世代革新炉の開発・設置検討
- 安定性、経済性、柔軟性に優れた燃料調達ポートフォリオの構築

- I.カーボンマイナス
- II.ソリューション進化
- III.地域共創

戦略③ 永続的な事業運営を支える基盤の強化

- これまで培った技術力・ノウハウの確実な承継と、デジタル技術の積極的な導入による、安定供給と生産性向上の両立

- IV.人的資本
- V.DX推進

目指す姿

カーボンニュートラルと
安定供給の両立

+ 収益最大化

事業戦略

- ①強みを活かした収益の最大化
- ②カーボンニュートラルと安定供給を両立する最適な電源ポートフォリオ構築
- ③永続的な事業運営を支える基盤の強化

事業基盤

- 電源の安定稼働
- 高度専門人材
- 燃料バリューチェーン
- 安全・安心な事業運営

強み

- 価格競争力
- 非化石電源比率



2035年の目指す姿

**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”**

- 「お客さまにとって一番のパートナー」を目指し、既存コア事業である電力小売事業のDXによる筋肉質化(業務面・システム面の徹底した効率化)と継続的なサービス改善によるお客さま満足度向上の両立による事業の最適解を追求します。
- そこから生まれた経営資源を活用して、エネルギーソリューション事業やデマンドレスポンス(DR)ビジネスなどの利益率の高いソリューション事業に注力し、電力小売事業に次ぐ新たな収入源の柱を育成することで、変化の激しい事業環境に対応し安定的に利益を創出します。

KPI

電化率向上による増分電力量
家庭部門23億kWh
業務部門26億kWh
※ 2021-2035年度合計

事業環境

- 機会**
- 九州地域への半導体工場・データセンター等の立地活発化による電力需要増加
 - 原子力や再エネなど環境価値の高い電源が豊富な立地
 - カーボンニュートラルの進展に伴う、お客さまの設備更新や電化機器導入などのビジネス機会の増加

- リスク**
- エリアを跨いだ競争の進展に伴う他業種、他電力事業者との更なる競争の激化

強み

- 電力事業者として培ったエネルギーコンサル、お客さま対応、料金回収などの知見・ノウハウ
- 約800万口のお客さま接点およびそこから得られるデータ
- 電気事業で築いてきた、お客さまからの信頼・ブランド力

事業戦略**戦略① DXによる電力小売事業の更なる進化**

- お客さま契約管理やお客さま接点となるシステムを、最新デジタル技術を踏まえた統合プラットフォームに置換し、業務面・システム面の柔軟性・効率性を向上させ、徹底したコスト削減とともに、継続的なお客さまの体験改善により満足度を向上【リプラットフォーミング】
- 九州域内外の競争力のある電源およびお客さまニーズ・環境目標を踏まえた低・脱炭素電源の調達
- 環境価値を含めた選ばれる料金メニューの開発とリスク管理の高度化・リスク低減策に基づくサステナブルな料金の設定

- 関連するグループ重点戦略
- I.カーボンマイナス
 - II.ソリューション進化
 - V.DX推進
 - VI.ガバナンス

戦略② 小売の強みを活かした新たな収益源の柱育成

- 豊富なお客さま接点やデータを活用した、電化推進・需要創出と利益創出を両立するエネルギーソリューション事業を拡大した上で、電力小売事業とのシナジー発揮（例：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、ヒートポンプ）

- I.カーボンマイナス
- II.ソリューション進化

戦略③ 新たな取組みに対応可能な組織・人員の仕組みへの変革

- お客さまを中心とし、デジタル技術の進展に対応するための人材育成と組織の最適化
- 小売事業の進化で得た経営資源をエネルギー・ソリューション事業等へ投資し、成長させることで、安定的な利益を創出
- 競争力の強化や利益獲得を目指した他社とのアライアンスの積極的な推進

- III.地域共創
- IV.人的資本
- VI.ガバナンス

事業戦略イメージ

二つの柱で安定的な利益を創出

**戦略③ 対応可能な組織・人員の仕組みへの変革**



2035年の目指す姿

**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**

- 「九州にパワーを届け、社会を元氣にする」という存在意義のもと、「信頼」「進化」「共創」の価値観を大切にした事業活動を展開し、「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」ことを目指します。

KPI年間停電量:25.4MWh以下^{*1}設備拡充・更新工事:計画達成^{*2}第2世代スマートメーター設置:100%^{*3} 車両電動化:100%^{*4} 成長事業:1件/年^{*5}
*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
事業環境

- 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ペニューキャップ制度の導入
 - データセンター・半導体工場など大規模需要の進出
 - デジタル技術の進展

- リスク**
- 設備高経年化の進展
 - 需給逼迫
 - 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

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
- データ(系統・設備、需給運用、スマデータ)
- 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

事業戦略**戦略① 安定供給とコスト低減の両立**

- 高経年化対策を含めた設備の効率的かつ適切な更新
- 激甚化する自然災害等に迅速に対応できる設備・運用対策によるレジリエンスの確保
- デジタル技術等を活用した抜本的な業務効率化や組織変革の継続的な推進

- 関連するグループ重点戦略
- II.ソリューション進化
 - III.地域共創
 - IV.人的資本
 - V.DX推進

- I.カーボンマイナス

戦略② カーボンニュートラル実現に向けた送配電ネットワークの高度化

- 広域系統整備計画に基づく連系線・基幹系統の整備への対応
- 再エネ大量導入と電力品質維持に向けた需給運用・系統安定化技術の高度化

- I.カーボンマイナス
- II.ソリューション進化
 - III.地域共創
 - VI.ガバナンス

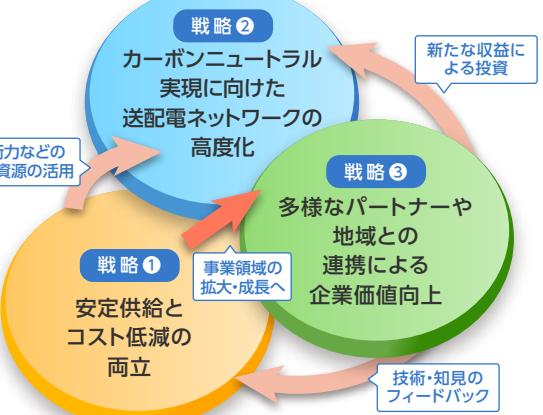
戦略③ 多様なパートナーや地域との連携による企業価値向上

- 保有する経営資源やノウハウを活用した価値共創
- 国内・海外における成長事業展開による収益拡大
- 企業誘致活動や電化推進による九州地域の発展やカーボンニュートラル実現への貢献

- II.ソリューション進化
- IV.人的資本
 - V.DX推進
 - VI.ガバナンス

戦略④ 持続的な進化に向けた事業基盤の強化

- 行為規制を始めとする法令遵守、信頼・安全最優先の事業展開
- 多様な人材活用による従業員エンゲージメント向上
- 協力会社を含めた施工力確保に向けた業界の魅力向上
- AI・ロボット活用などDXによる抜本的な業務変革・生産性向上
- 事業基盤の安定化に向けた自己資本比率の継続的な向上

戦略展開イメージ**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



2035年の目指す姿

**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**

- これまでの再エネ開発・運用で培ってきた九電グループの強みを最大限活かし、国内外で再エネ開発を加速化するとともに、アグリゲーション・トレーディングの高度化やO&M受託、ソリューション開発等により、再エネに関する多様なニーズに応えるプラットフォーマーとなることで、再エネ価値の最大化を実現し、九州から世界の再エネ普及・拡大に貢献します。

KPI

再エネ設備容量:10GW
再エネ取扱量:150億kWh
※2035年度時点

事業環境**機会**

- 半導体工場・データセンター需要増も相まった、低・脱炭素電気にに対するニーズの一層の高まり
- 浮体式洋上風力や、蓄電池への補助金拡大など国支援の拡大
- ペロブスカイト太陽電池やグリーン水素製造など技術革新の進展・社会実装

リスク

- プロジェクトの大規模化に伴う開発費・事業リスク増大と、事業者間の競争激化
- 国内の再エネ適地減少
- 設備の高経年化

強み

- 再エネ主要5電源(太陽光・風力・地熱・水力・バイオマス)と、調整力など豊富なポートフォリオを保有
- 100年に亘る開発・運転実績で培った技術やノウハウを活用し、再エネ主要5電源の調査・開発・運営を一気通貫で推進
- 九州各地にアセット・事業所を配置。長年の事業運営による地域との信頼関係

事業戦略**戦略① 再エネ開発の加速化**

- 再エネ主要5電源※に加えて、蓄電池・揚水を維持・拡大
- 特に浮体式洋上風力は、国内外での取組みを強力に推進
- 立地地域との協働による地域共創ビジネス創出
- 太陽光・地熱の先行プロジェクトで自社設備の持分売却に関するノウハウ取得・モデル構築。他電源や共同出資案件へ展開し、投資回収サイクルを早期化 ※太陽光・風力・地熱・水力・バイオマス

関連するグループ重点戦略

I.カーボンマイナス
III.地域共創

戦略② 再エネ取扱量の最大化

- 高度な需給運用・独自システム構築・多様なニーズへ対応したソリューション営業による再エネ電気の高付加価値化
- DX活用など効率的・効果的なメンテナンスによる原価低減や、的確な更新工事・リプレース

I.カーボンマイナス
V.DX推進

戦略③ O&M・バリューアップ

- 長年の運転実績や技術力、地域との関係性などを活かしたO&M受託サービスの事業化
- 電源を問わないO&M専門組織など最適な体制を検討

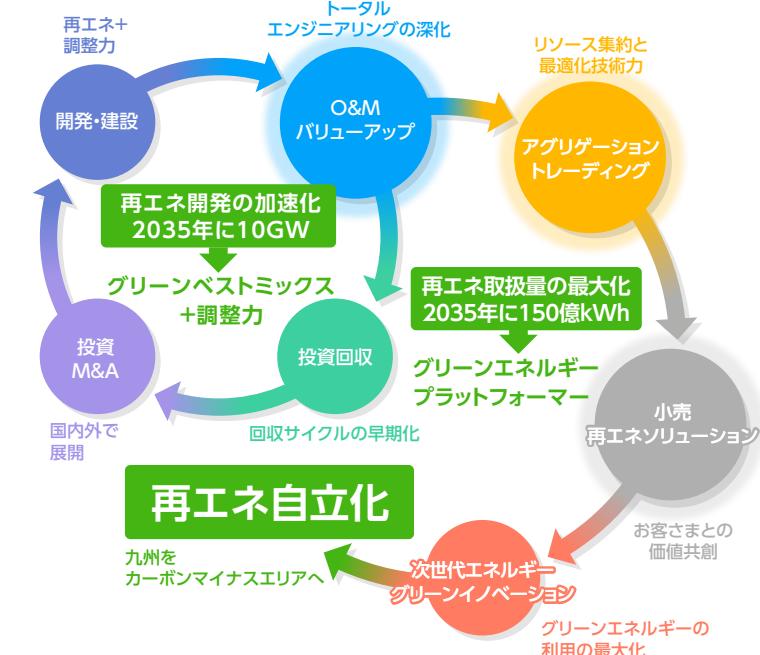
I.カーボンマイナス
III.地域共創

戦略④ 次世代エネルギーの展開

- 将来ソリューションの1つとして、ユースケース開拓と併せ、オンサイトグリーン水素製造プロジェクトを検討

I.カーボンマイナス
II.ソリューション進化

■ ビジネスマデルイメージ … 投資効率向上と成長の両立





2035年の目指す姿

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

- 各国・地域のエネルギー課題に対して、九電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（水素・アンモニア、CCUS、蓄電池等）の開発・運営を、事業主体として積極的に推進します。
- 併せて、お客さまの低・脱炭素化ニーズに応じて、ガス火力+CCUSや再エネ+蓄電池などの組み合わせによる複合ビジネスモデルを構築し、最適なソリューションを提供します。これらの取組みを通じ、世界のカーボンニュートラル実現に貢献します。

KPI

事業推進主体の案件参画：2件/年
アセットリサイクル件数：10件*（一部持分売却含む）
脱炭素投資割合：70%*
※2025年度-2035年度累計

事業環境

機会

- 新興国等での経済成長やデータセンターの導入等によるエネルギー需要の増大
- 低・脱炭素化ニーズの高まりによる事業機会の拡大
- エネルギー安全保障意識の高まり

リスク

- 各国・地域特有の市場リスクやカントリーリスク（地政学リスク含む）

強み

- 国内電気事業で70年以上の経験
- 海外事業に20年以上の経験
- エネルギーバリューチェーンに跨る多様な事業領域での技術力・人材の保持
- ビジネスパートナーからの信頼と評価

事業戦略

戦略① 選択と集中および案件高付加価値化の推進

- 有望な事業領域への選択と集中、および開発初期からの参画による高付加価値化の推進
- 九電グループの総合力を活かし、発送電アセットを中心とした燃料から小売までのバリューチェーンを繋げたビジネス展開による収益多層化

関連するグループ重点戦略

- I.カーボンマイナス
II.ソリューション進化

戦略② 資産売却・入替えによる最適ポートフォリオの構築

- 資産売却・入替えにより資本効率性向上を図ると共に、短・中・長期保有のバランスの取れたポートフォリオを構築

- I.カーボンマイナス
II.ソリューション進化

戦略③ 事業領域を組み合わせた最適ソリューションの提供

- CCUS付火力等、各国や地域の特性に応じて事業領域を組み合わせた最適なソリューションを提供
- 蓄電池・揚水等の需給調整機能を付帯活用したビジネスモデルの構築

- I.カーボンマイナス
II.ソリューション進化

戦略④ 事業基盤の強化

- 海外拠点の拡充、グローバル人材の確保・育成、DX推進等により事業基盤を強化

V.DX推進

事業領域のイメージ

選択と集中

- 開発初期からの参画
- 資産売却・入替による早期利益貢献

短期回転

再エネ

- 市場成長を見越した水素、CCUS等への展開
- 知見・ノウハウの国内事業への還元

新領域

将来の収益の柱

事業基盤 組織機能強化

ガス火力*
※廃棄物発電含む

- 強みの活用、バリューチェーンビジネスの展開等による高い収益性の追求
- CNへのトランジション電源、需給調整機能のニーズへ対応

送配電

中長期保有・
安定収益源

- 長年の経験、海外での実績に基づいた安定収益の確保

2035年の目指す姿

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

事業環境

- 社会を支えるデジタルインフラ(通信ネットワーク、システム、ビッグデータ等)の必要性の高まり
- AIの急速な進化による社会の劇的変化
- AI処理を支えるデータセンター需要の増加、レジリエンス強化のためのデータセンター立地の地方分散の加速
- 経済安全保障や事業継続のためのサイバーセキュリティ確保の重要性が益々上昇
- TV→ネット動画などの生活スタイルの変化、IoT家電普及等の生活のデジタル化進展

強み

- 電力系通信事業者として培ってきた顧客基盤(法人、コンシューマ)と通信回線契約等による継続的なお客さま接点
- 九州一円の光ファイバー(14万km)、データセンター(3拠点)など通信インフラの保有
- 高い回線品質・お客さま満足度(インターネット回線サービスお客さま満足度 九州エリア9年連続No.1)

- デジタル技術やDXの進展に加え、AI・ロボット・仮想空間等によりあらゆる分野でのデジタルシフトが見込まれる中、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します。
- 多様なデジタル技術を組合せ、様々な分野(公共、金融、医療、エネルギー等)のお客さまの課題解決に資するソリューションサービスを提供します。

KPI

成長領域 売上高 2倍以上^{※1}サービス満足度調査^{※2} 九州エリアNo.1^{※1} 2035年度(対2024年度実績) ^{※2} 外部評価機関結果

事業戦略

通信事業で培った強みをベースに、AI等の技術力や提案力をもつ高度IT人材の育成・確保により事業基盤を強化しつつ、以下の戦略を柱に成長領域に注力

関連するグループ重点戦略

IV.人的資本

戦略① DX × AIソリューションの強化

II.ソリューション進化

V.DX推進

戦略② AI処理を支えるデータセンター×再エネ(グリーンDC)の推進

I.カーボンマイナス

II.ソリューション進化

- 大量の電力を必要とするAI処理に対応。グリーンな電力の経済価値への転換を促進

戦略③ 多様なサイバーセキュリティニーズ(攻撃監視、レジリエンス)への対応

II.ソリューション進化

- サイバー攻撃を受けても被害を最小化し、事業継続するためのサイバーセキュリティニーズに対応。コンサルや対策サービスを強化・充実

戦略④ 快適なネットライフ(ライフランスタフォーメーション)の創造

II.ソリューション進化

- ネットやIoT家電等を活用し、生活を快適・便利にするICTサービスを提供
- xRや空間コンピューティングの進化に伴うリアルとバーチャル空間を融合した新たなコミュニケーションサービスを創出

戦略⑤ デジタルサービスを支える次世代通信ネットワークの提供

II.ソリューション進化

- APN(All Photonics Network)など次世代技術を踏まえた高速、大容量、低遅延な通信ネットワークの提供

デジタルサービス・要素技術

成長領域



コア領域





2035年の目指す姿

まちと未来を創る グリーンデベロッパー

- 市場やお客さまのニーズを先取りしたマーケットインの発想で事業を展開し、地域・パートナーの皆さまとの共創により、経済価値と社会価値の同時創出を目指します。
- グリーン(エネルギー・環境・スマート)を基軸に、暮らす・働く・遊ぶ・学ぶ・訪れる等、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ます。

KPI

参画プロジェクト件数：300件以上（うち海外1割程度）
(2035年度末時点累計)

新築物件の環境認証取得率：100%
(2035年度)

事業環境

- 都市部への人口集中・地方の人口減少加速
- 米国・新興国の人口増加・経済力拡大
- 脱炭素化ニーズの高まりと取組みの加速
- 情報通信、AI、ロボット技術の進化
- インバウンド需要の増加に伴う観光市場の拡大
- 価値観の多様化に伴う商品・サービスへのニーズ多様化
- 時間・場所にとらわれない柔軟な働き方や副業・兼業の一般化

強み

- エネルギー・都市開発事業等で培った開発・運営の技術・知見・ノウハウや商品・サービス
- エネルギー・ICT・土木・建築・金融・不動産の専門力
- 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・経済団体等とのネットワーク
- ビジネスパートナーとの信頼関係

事業戦略

戦略① グリーン×共創による開発の推進

- グリーンを基軸とする九電グループの強みを活用し、地域・パートナーと共にアセット開発やコンテンツ提供を行い、魅力あるまちづくりを推進

関連するグループ重点戦略
I.カーボンマイナス
II.ソリューション進化
III.地域共創
V.DX推進

戦略② 運営の高度化による保有資産の価値向上

- アセットマネジメントによる投資・回収・再投資の加速化やエネルギー・DXの技術・ノウハウを活用した施設管理・保守マネジメントの高度化により、保有資産の価値を向上

I.カーボンマイナス
II.ソリューション進化
III.地域共創
V.DX推進

戦略③ 価値創出の基盤強化

- 専門知識・経験を備えた人材の確保・育成と、一人ひとりが能力・個性を發揮し成長し続ける組織づくり

IV.人的資本
VI.ガバナンス

戦略① 開発

グリーン+αのアセット・コンテンツの提供

オフィス
マンション
ホテル
物流施設
商業施設
データセンター
空港
⋮
[コンテンツ]
エンタメ・スポーツ・モビリティ・ヘルスケア・フード・教育・リノベ…

戦略② 運営

資産運用(アセットマネジメント)

私募リート
私募ファンド
取得→運用→売却→再投資
投資・回収・再投資の加速化

資産管理・保守

リーシング
ビルマネジメント
エリアマネジメント
エネルギー・マネジメント
マネジメントの高度化

事業戦略イメージ



九電グループ会社一覧(130社)(2025年4月1日時点)

 子会社 関連会社 ◆連結子会社 ◇持分法適用会社

国内電気事業(3社)	九州電力(株)	◆九電みらいエナジー(株)	◆九州電力送配電(株)	
その他エネルギー・サービス事業(56社)				
◆九州林産(株) ◆(株)九電送配サービス ◆(株)ニシコー ◆キュウシュウ・エレクトリック・オーストラリア社 ◆(株)朋友 ◇鷺尾岳風力発電(株)	◆大分エル・エヌ・ジー(株) ◆長島ウインドヒル(株) ◆西日本空輸(株) ◆西日本技術開発(株) ◆ひびき発電(同) ◇西技測量設計(株) ◇(株)キューデンT&D・グローバル	◆北九州エル・エヌ・ジー(株) ◆株福岡エネルギー・サービス ◆西日本プラント工業(株) ◆光洋電器工業(株) ◆キュウシュウ・エレクトリック・トレーディング社 ◇奄美大島風力発電(株) ◇キューデン・イノバテック・ベトナム	◆串間ウインドヒル(株) ◆九電テクノシステムズ(株) ◆九州高圧コンクリート工業(株) ◆キュウシュウ・エレクトリック・ウィートストーン社 ◆パシフィック・ホープ・シッピング・リミテッド ◇宗像アスティ太陽光発電(株) ◇九電エナジーインベストメント(同)	◆九電ネクスト(株) ◆株九電ハイテック ◆九電産業(株) ◆下関バイオマスエナジー(同) ◆Qユナイテッドエナジーサプライ&トレーディング(株) ◇QE1 Flexibility Services(同)
◇九州共同発電(株) ◇(株)キューへン ◇西日本電気鉄工(株) 沖縄うるまニューエナジー(株) シーパンドン・ラート・ラオ社	◇(株)九電工 ◇(株)九建 ◇田原グリーンバイオマス(同) 石狩バイオエナジー(同) 日豪ウラン資源開発(株)	◇(株)福岡クリーンエナジー ◇西九州共同港湾(株) ◇みやざきバイオマスリサイクル(株) 大分バイオマスエナジー(同) 豊前ニューエナジー(同)	◇誠新産業(株) ◇KEYS Bunkering West Japan(株) ◇ひびきウインドエナジー(株) (株)バイオコール熊本南部	◇九州冷熱(株) ◇キュウシュウ・トウホク・エンリッチメント・インベスティング社 サンシン工業(株) (株)菱熱
海外事業(35社)				
◆キューデン・インターナショナル・アメリカス ◆キューデン・インターナショナル・US・リニューアブルス	◆(株)キューデン・インターナショナル ◆キューデン・インターナショナル・ヨーロッパ ◇キューデン・イリハン・ホールディング・コーポレーション	◆キューデン・サルーラ ◆キューデン・インターナショナル・クリーン ◇サーモケム・インドネシア	◆キューデン・インターナショナル・ネザerland ◆キューデン・インターナショナル・サウスフィールド・エナジー ◇サーモケム	◆九電新桃投資股份有限公司 ◆キューデン・インターナショナル・ウェストモアランド ◇キューデン・インターナショナル・UK
◇ライオン・パワー(2008) ◇テプディア・ジェネレーティング ◇DGCウエストモアランド フーミー3・BOT・パワー・カンパニー PT. Jabar Environmental Solutions	◇エレクトリシダ・アギラ・デ・トゥクスパン社 ◇インターナショナル・オフショア・パワートランスマッision ◇イージー・ユース・オーピーワン・ホールディングス 大唐中日(赤峰)新能源有限公司	◇エレクトリシダ・ソル・デ・トゥクスパン社 ◇アルドウール・ホールディング ◇エクイティックス・バーチュ・ビッドコ・リミテッド サルーラ・オペレーションズ	◇新桃電力股份有限公司 ◇双日バーズボロー ◇シーグリーン・フェイズ1・オフト・ホールドコ・リミテッド セルビシオス・デ・ネゴシオ・デ・エレクトリシダ・エン・メキシコ	◇ペトログリーン・エナジー・コーポレーション ◇AEIF・クリーン・インベスタ タビン・LNG・パワー・ジョイントストックカンパニー ディービーエー・オフト・ホールドコ・リミテッド
ICTサービス事業(10社)				
◆九電ドローンサービス(株)	◆(株)QTnet ◇(株)ネットワーク応用技術研究所	◆ニシム電子工業(株) ◇(株)QTmedia	◆Qsol(株) ◇(株)KKCSソフト	◆(株)KKCS
(株)まちのわホールディングス	アンドドットネット(株)			
都市開発事業(11社)				
◇(株)オークパートナーズ ◇博多那珂6開発特定目的会社	◆(株)電気ビル ◇九電都市開発投資顧問(株) ◇福岡エアポートホールディングス(株)	◆九電不動産(株) ◇小倉物流施設特定目的会社 緑ヶ丘リビングサポート(株)	◆九州メンテナンス(株) 大分荷揚リンクスクエア(株)	◆キューデン・アーバン・ディベロップメント・アメリカ ◆キューデン・グッドライフ福岡
その他(15社)				
◆(株)キューデン・グッドライフ熊本 ◇(株)戦国 ◇九州住宅保証(株)	◆(株)九電ビジネスフロント ◆(株)キューデン・グッドライフ鹿児島 ◇九州高原開発(株) 伊都ゴルフ土地(株)	◆(株)キューデン・グッドライフ ◆(株)九電ビジネスパートナー ◇フィッシュファームみらい(同)	◆(株)キューデン・グッドライフ東福岡 ◇九電記録情報管理(株) ◇サーキュラーパーク九州(株)	◆(株)キューデン・グッドライフ福岡浄水 ◇(株)Q-CAP



本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。

こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものです。

将来の業績は、経営環境に関する前提条件の変化などに伴い変化することにご留意ください。