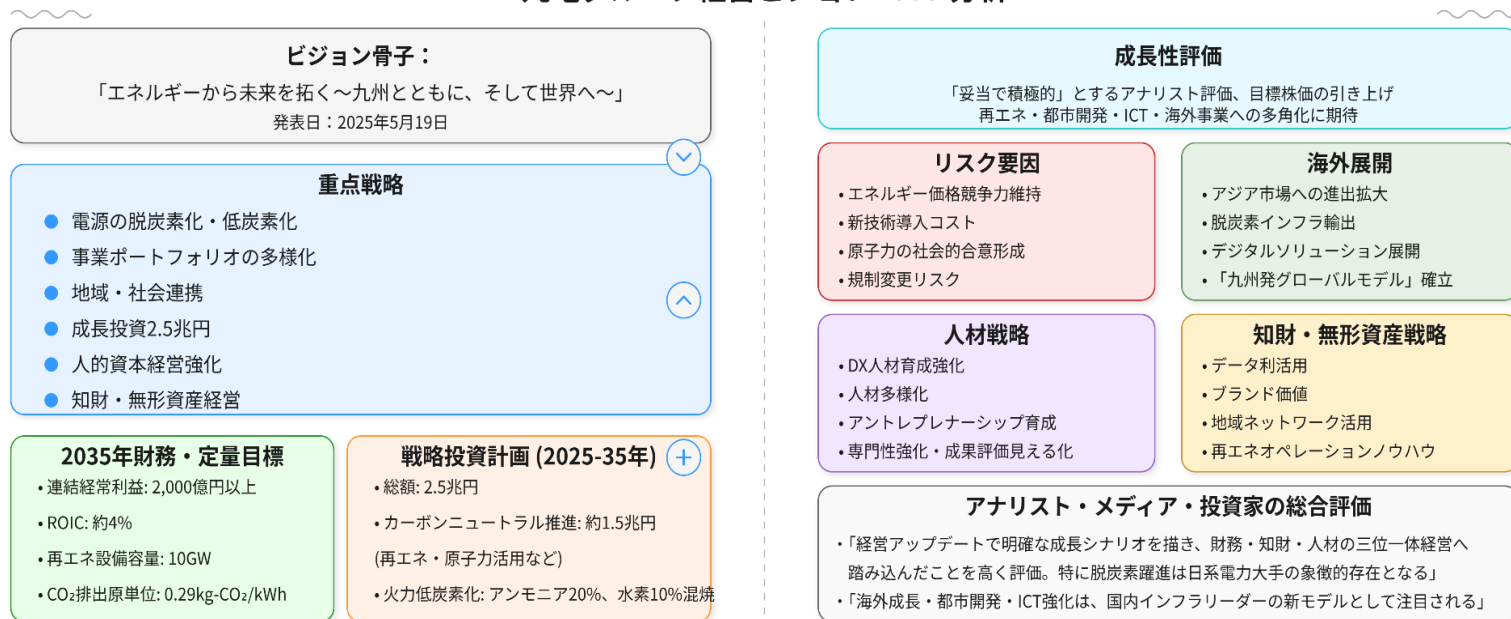


九州電力「九電グループ経営ビジョン 2035」の内容と評価

Felo AI

九電グループ経営ビジョン2035 分析



概要

九州電力株式会社は 2025 年 5 月 19 日に「九電グループ経営ビジョン 2035」を発表し、電源構成の低・脱炭素化、事業多角化、2.5 兆円に及ぶ成長投資、人的資本および知財・無形資産への戦略的な取り組みを明確にしました。これに対する投資家・業界・メディア・アナリストの評価は概して前向きですが、リスクや課題も指摘されています。本レポートでは、「成長性」「リスク」「海外展開」「人材戦略」「知財・無形資産戦略」の 5 つの観点から、ビジョンの内容とその評価を詳細に分析します。

詳細レポート

1. ビジョン概要と成長戦略

ビジョンの骨子

- 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～」
- 重点戦略：①電源の脱炭素化、②事業ポートフォリオの多様化、③地域・社会連携、④成長投資 2.5 兆円、⑤人的資本経営強化、⑥知財・無形資産経営

エネルギーから未来を拓く
～九州とともに、そして世界へ～

成長性の評価

- 2025～2035 年度の 11 年間で 2.5 兆円の戦略投資を計画。そのうち約 1.5 兆円を再生可能エネルギーや原子力活用などカーボンニュートラル推進に投入 [45 50](#)。
- 2035 年に連結経常利益 2,000 億円以上、ROIC 約 4%の財務目標を設定。再生可能エネルギーの発電設備容量 10GW／取扱量 150 億 kWh を目指し、火力も低炭素化（アンモニア 20%、水素 10%混焼）を推進 [45 73](#)。
- 営業利益や財務目標に「妥当で積極的」とするアナリスト評価が多く、成長ドライバーとして再エネ・都市開発・ICT・海外事業への多角化が期待されている [73 77](#)。

九電グループ中期成長投資計画



投資家評価

- 主要アナリストは目標株価を引き上げるなど、積極的な資本投入と財務改善策を評価。ROIC 目標の明示化は「グローバルインフラ事業者と比較しても強い姿勢」と指摘 [77](#) [76](#)。
- 戦略の明確性、非電力領域の成長布石への期待が強く出ている [73](#)。

2. リスクへの認識と課題

構造的・運営上のリスク

- 半導体・データセンター需要拡大で成長期待が高まる一方、エネルギー供給の安定化・価格競争力維持、新技術導入に伴うコスト高、規制変更リスクなど、多岐にわたるリスクも顕在化 [44](#) [45](#)。
- 原子力では「次世代革新炉」の開発・設置を軸に掲げるものの、立地合意、技術開発コスト、規制運用等の不透明さが課題として指摘されている [45](#) [32](#) [41](#)。

投資家・業界関係者評価

- 収益構造や規制依存からの脱却に向けた多角化方針を評価しつつ、「脱炭素への巨額投資に対し、資本回収性やコスト競争力の担保が今後の重要論点」とする指摘も [73](#)。
- メディアや一部投資家は「原発新設表明」を大転換と歓迎しつつ、地域社会との調整や安全性アピールの難しさ、社会的コンセンサス醸成への懸念が見られる [68](#) [27](#)。

3. 海外展開の戦略と展望

海外事業の位置づけ

- アジア・世界市場への進出拡大を盛り込む。既存の東南アジア発電事業や、脱炭素インフラ、デジタルソリューション輸出を重点分野に掲げている [14](#) [44](#)。
- ICT プラットフォーム、都市開発のノウハウ活用と連携した「九州発グローバルモデル」の確立を目指す。

評価と課題

- 海外需要の成長や為替メリットに期待する声が多い一方、先進・新興国事業リスク、知的財産保護、新技術導入速度などの課題も懸念される [73](#) [22](#)。

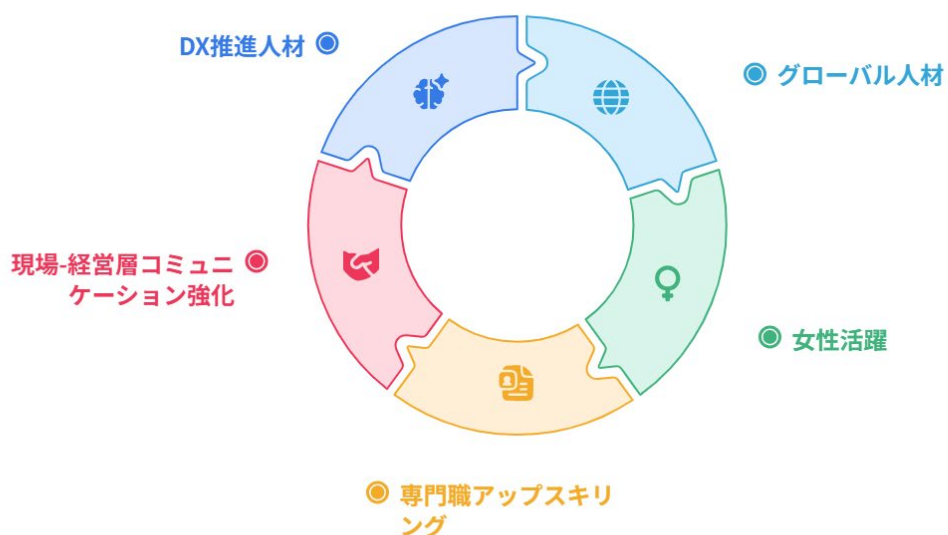
- 競合他社比でも「グローバル展開の目標明示は積極的」とされるが、投資管理能力・現地パートナー連携力のさらなる強化が必須とされている。

4. 人材戦略－人的資本経営

人材マネジメントの刷新

- DX（デジタルトランスフォーメーション）、人材多様化、アントレプレナーシップ育成を経営の中心に据えている [8 18](#)。
- 管理職と現場管理の分担、成果評価の見える化、専門性強化施策など従来型の制度刷新を明記 [18](#)。

九電グループ人的資本経営モデル



社内外の評価

- 働き方・人材多様性の外部公開、キャリア自律型組織、DX能力の抜本強化が高く評価されている [8 57](#)。
- 一方「既存人員の適応スピード」「専門性シフト」「デジタル人材確保競争」への不安や、継続フォロー策の必要性も取り上げられている [18](#)。

5. 知財・無形資産戦略

無形資産への投資と活用

- 新たに「知財・無形資産戦略」を重点テーマ化。技術特許だけでなく、データ利活用・ブランド価値・地域ネットワーク・再エネオペレーションノウハウを無形資産群と定義 [44](#) [37](#)。
- DX や AI 活用を通じた新サービス創出：ICT 事業や顧客プラットフォーム、再エネ管理・蓄電制御システム等が知財を活かした新収益源となることを強調 [44](#)。

アナリスト・投資家評価

- 電力インフラ×デジタル資産の組み合わせによる競争優位を強調する声が複数。ブランドの浸透力と知的資産の内製化に"長期バリュー"を見出す評価も [73](#) [74](#)。
- ただし、知財戦略の具体的 KPI や、中期での収益寄与度が不明瞭という指摘も一部に残る。

主な財務と定量目標

項目	2023 年実績	2035 年目標	投資計画(2025-35 年)
再エネ設備容量	6GW	10GW	1.5 兆円(再エネ等)
再エネ取扱量	100 億 kWh	150 億 kWh	—
発電 CO_2 排出原単位	0.347kg-CO_2/kWh	0.29kg-CO_2/kWh	—
連結経常利益	非公開	2,000 億円以上	—
ROIC	非公開	約 4%	—
戦略投資総額	—	—	2.5 兆円

業界・アナリスト・メディアの主な声

- 「経営アップデートで明確な成長シナリオを描き、財務・知財・人材の三位一体経営へ踏み込んだことを高く評

価。特に脱炭素躍進は日系電力大手の象徴的存在となる」（大手証券アナリスト） [77](#)

- 「次世代原子力へのコミットと再エネドリブンへの転換——大胆なビジョン提示だが、規制対応や社会理解の獲得が波乱要因」（一部メディア論評） [68](#)
- 「海外成長・都市開発・ICT強化は、国内インフラリーダーの新モデルとして今後注目されるべき。知財戦略のKPI設計に今後期待したい」（投資ファンド関係者） [73](#)



要約

「九電グループ経営ビジョン 2035」は、日本を代表する電力インフラ企業の次世代型成長戦略として極めて明確かつ意欲的なものです。2.5兆円の大規模投資、再生可能エネルギー・次世代原子力の主軸化、多角化、海外展開、DX推進、人的資本・知財重視型モデルへの脱皮などが高く評価されています。アナリスト・メディア・投資家からは期待値が高い一方で、規制・地政学・技術導入リスク、知財戦略の実効性、人的資本の実装力といった課題も明確です。長期的にはインフラ×デジタル、国内×海外の「プラットフォーム型成長」を目指す転換点となるビジョンです。

1. [九州電力 グループ経営ビジョン](#)
2. [九州電力<9508>、「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定](#)
3. [九電、2035年度までに脱炭素に1.5兆円投資、再エネ設備は...](#)
4. [九州電力 ホーム](#)

5. [九州電力<9508>、「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定](#)
6. [個別銘柄戦略:クレハや九州電力などに注目 - Investing.com](#)
7. [九州電力の開示情報「九電グループ経営ビジョン 2035」を ...](#)
8. [九州電力、社員一人ひとりの思いを起点にしたマネジメント ...](#)
9. [家庭の電化率 75%、新たな経営ビジョン策定/九州電力](#)
10. [九州電力 IR 情報](#)
11. [九電、2035 年度までに 2 兆 5000 億円投資 海外事業や都市開発 ...](#)
12. [九州電力「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定しました](#)
13. [九電グループ経営ビジョン 2035 に関する報道について - 九州電力](#)
14. [九州電力【9508】：株価・チャート・企業概要 | 企業情報 FISCO](#)
15. [長期ビジョン「にしてつグループまち夢ビジョン 2035」の ...](#)
16. [九州電（9508）「九電グループ経営ビジョン 2035」の策定 ...](#)
17. [九州電（9508） Notice of Convocation of Ordinary General ...](#)
18. [九州電力、組織の課題を「見える化」 管理職が現場の ...](#)
19. [九州から未来へ（4）九州電力 幅広い事業領域で成長を加速](#)
20. [決算・経営計画説明会資料 - 北海道電力](#)
21. [九州電力<9508>、「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定](#)
22. [深化する九州電力の姿。そして、皆にとって価値ある場所を ...](#)
23. [九州電力、3 5 年度に経常 2 千億円へ／新経営ビジョン策定](#)
24. [九電が原発新設を検討、川内も候補地可能性 経営ビジョンに ...](#)
25. [投稿者: haken - エネルギーフォーラム](#)
26. [株主・投資家の皆さまへ - 北海道電力](#)
27. [九州電力、なぜ原発新設を表明？日本も世界も推進に「大転換 ...](#)
28. [プラットフォーム化」宣言を読む～巨大インフラ事業者の変貌](#)
29. [九州電力<9508>、「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定](#)
30. [九州電力 次世代炉の新設を含めた原子力の「最大限の活用 ...](#)
31. [中期経営計画 | 富士製薬工業株式会社](#)
32. [九州電力が安全性を高めた「次世代原子炉」の開発を検討](#)
33. [九州電力【9508】：「九電グループ経営ビジョン 2035」の策定 ...](#)
34. [気候変動への取り組み | 環境 | サステナビリティ | TDK 株式会社](#)
- 35.
- 36.

37. [九州電力「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定しました](#)
38. [九州電力の開示情報「「九電グループ経営ビジョン 2035」を ...](#)
39. [プラットフォーム化」宣言を読む～巨大インフラ事業者の変貌](#)
40. [九州電力 グループ経営ビジョン](#)
41. [九電、2035 年度までに脱炭素に 1.5 兆円投資、再エネ設備は ...](#)
42. [グループ経営ビジョン－九州電力](#)
43. [九電グループ経営ビジョン 2035 に関する報道について－九州電力](#)
44. [九州電力「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定しました－エネルギーから未来を拓く～九州とともに、そして世界へ～](#)
45. [九電、2035 年度までに脱炭素に 1.5 兆円投資、再エネ設備は 10GW へ－ニュース－メガソーラービジネス plus : 日経 BP](#)
46. [九州電力<9508>、「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定](#)
47. [九州電力<9508>、「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定](#)
48. [株主・投資家の皆さまへ－北海道電力](#)
49. [九州電力 グループ経営ビジョン](#)
50. [九電、2035 年度までに脱炭素に 1.5 兆円投資、再エネ設備は ...](#)
51. [「九電グループ経営ビジョン 2035」の策定に関するお知らせ ...](#)
52. [九州電力<9508>、「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定：M&A 速報：M&A 情報データサイト | レコフデータ運営のマールオンライン](#)
53. [「九電グループ経営ビジョン 2035」の策定に関するお知らせ ...](#)
54. [九州電力<9508>、「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定](#)
55. [九州電力 ホーム](#)
56. [九州電力 グループ経営ビジョン](#)
57. [深化する九州電力の姿。そして、皆にとって価値ある場所を ...](#)
58. [家庭の電化率 75%、新たな経営ビジョン策定/九州電力](#)
59. [九州電力（株）【9508】：適時開示情報－Yahoo! ファイナンス](#)
60. [九州電力「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定しました](#)
61. [九州電力<9508>、「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定](#)
62. [九電、2035 年度までに脱炭素に 1.5 兆円投資、再エネ設備は ...](#)
63. [九州電力 グループ経営ビジョン](#)
64. [2050 年ビジョン | 九電みらいエナジー株式会社 | 九電グループ](#)
65. [「九電グループ経営ビジョン 2035」の策定に関するお知らせ ...](#)

66. [九州電力<9508>、「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定](#)
67. [九州電力（9508）【買い】：買い（個人予想）－みんなかぶ](#)
68. [九州電力、なぜ原発新設を表明？日本も世界も推進に「大転換 ...](#)
69. [個別銘柄戦略:クレハや九州電力などに注目－Investing.com](#)
70. [株主・投資家の皆さまへ－北海道電力](#)
71. [九州電（9508）「九電グループ経営ビジョン 2035」の策定 ...](#)
72. [九州電力 グループ経営ビジョン](#)
73. [「プラットフォーム化」宣言を読む～巨大インフラ事業者の変貌](#)
74. [九州電力のアナリスト評価 & 目標株価－moomoo 証券](#)
75. [九州電力（9508）：アナリスト予想、コンセンサス－株予報 Pro](#)
76. [九州電力（9508）－証券アナリスト予想－みんなかぶ](#)
77. [九州電力（9508）：日系大手証券、レーティング強気継続。目標 ...](#)
78. [アナレポ（個別株アナリストレポート情報サイト）－X](#)
79. [アナリスト一覧－九州電力](#)
80. [九州電力株式会社（東証：9508）に対する投資家の買い控え ...](#)
81. [アナレポ（個別株アナリストレポート情報サイト）－X](#)
82. [九州電力（9508） 経常利益の見通しを引き上げたが、期ずれ ...](#)