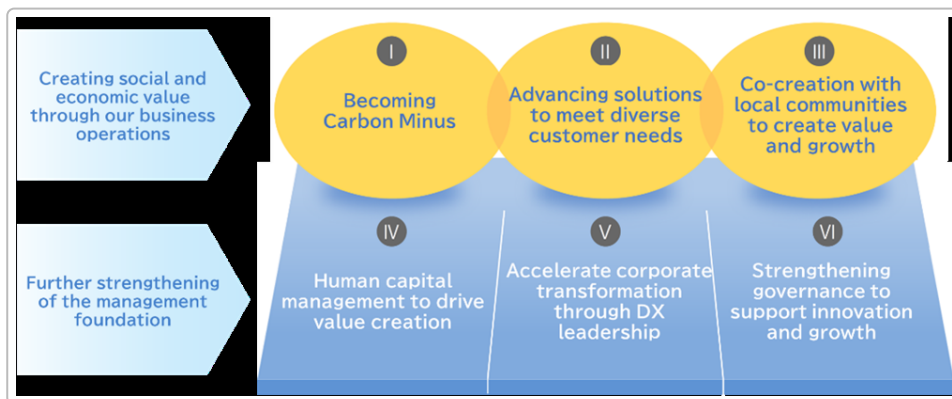


九州電力「グループ経営ビジョン 2035」の概要と戦略評価

ビジョン策定の背景と概要

九州電力（九電）は2025年5月19日、「九電グループ経営ビジョン2035」を発表しました。これは2019年策定の「経営ビジョン2030」をアップデートしたもので、国際情勢の不安定化や半導体工場・データセンター新設による電力需要増、生成AIなどデジタル技術の進展といった経営環境の変化を踏まえ、2035年を見据えた中長期方針を示したものです¹²。九電はブランドメッセージ「ずっと先まで、明るくしたい。」のもと、お客さまや地域社会の暮らし・経済活動を支える使命を掲げており、新ビジョンでも「九州とともに成長し未来を拓く」姿勢を強調しています³⁴。2035年に目指す姿のスローガンは「エネルギーから未来を拓く～九州とともに、そして世界へ～」(英訳:「Creating Tomorrow through Energy ~ Rooted in Kyushu, Reaching New Heights」)です。



九電グループ経営ビジョン2035における6つの戦略的柱（I～VI）。上段の3つが事業活動を通じた価値創出戦略、下段の3つが経営基盤の強化策を表す。

ビジョン2035の主な内容: 2035年に向け九電グループが目指す方向性を「環境」「サービス」「社会」「人材・組織」の視点で整理し、その実現に向けて**6つのグループ重点戦略**を設定しています⁵⁶。概要は以下の通りです。

- ・**I. カーボンマイナスへの挑戦:** 発電ポートフォリオの脱炭素化を加速し、再生可能エネルギーの拡大や原子力の活用強化によって早期にネットゼロならぬ“**カーボンマイナス**”（吸収源活用等で排出をマイナスにする）を目指します⁷。具体的には、2035年度までに**温室効果ガス排出量を2013年度比で60%削減**し、九州全体の電化率向上（家庭部門75%、業務部門65%を目標）などを環境目標に掲げています⁸。また電源の低・脱炭素化策として、安全性を高めた「**次世代革新炉**」（革新軽水炉やSMR、高温ガス炉等を想定）の開発・設置検討を盛り込み、新たな原子力導入も選択肢として示しました⁹⁷。
- ・**II. 多様なニーズを叶えるソリューション進化:** 顧客の多様化するニーズに即したエネルギーサービスの高度化を図ります。電力供給のみならず、ICTサービスやスマートシティ、EV充電、データセンター運用支援など「**プラットフォーム型ビジネス**」を展開し、他社サービスも取り込んだ包括的ソリューション提供を目指しています¹⁰¹¹。例えば、再エネ電力やカーボンフリー燃料、ヒートポンプ・

電化厨房、省エネ支援（ZEH/ZEB）やスマート農業支援等、幅広いメニューで顧客の脱炭素・効率化・強靱化を支援する計画です¹²。

- ・III. 地域共創による価値創造と成長：「九州とともに、そして世界へ」のコンセプト通り、九州各地の自治体・企業との連携（地域共創）を重視しています。九州内で築いた広範なネットワークを基盤に、地域課題の解決を担うサービスプロバイダーへと変革し¹³、地域経済の発展と九電自身の成長を両立する方針です。例えば地方自治体・地場企業と協力しスマート社会・循環型社会の構築を支援し、企業誘致や地域電化の推進によって九州全体の活力向上とカーボンニュートラル達成に貢献するとしています¹⁴。
- ・IV. 価値創出に向けた人的資本経営：人材戦略として、従業員を「持続的な企業価値向上の主役」と位置付け、人材育成と組織力強化により人と組織が共に成長する企業文化を醸成します¹⁵¹⁶。具体的な目標指標として「従業員エンゲージメント・レーティング」と「一人当たり付加価値」を新たに経営KPIに設定し、エンゲージメント向上や生産性向上を数値管理していく方針です¹⁷。社員が充実感・働きがいを得られる環境づくりを通じ、人材の力でイノベーションと価値創造を促す「人的資本経営」を一層推進します¹⁸。
- ・V. 企業変革をリードするDX推進：デジタルトランスフォーメーション（DX）戦略として、全社的な業務改革と新事業創出をデジタル技術でリードします。社内ではQXプロジェクト等により業務効率化やデータ活用を促進しつつ、社外には先述のプラットフォーム事業のようにデータ蓄積・活用によるサービス高度化を図ります¹⁹。将来的には蓄積した膨大なデータや顧客情報を事業横断的に活用し、新技術・サービスの創出につなげる構想です¹⁹。DX人材の育成やITガバナンス強化も含め、デジタルを軸に企業変革を進める計画です。
- ・VI. 革新と成長を支えるガバナンス強化：ガバナンス戦略として、グループ経営体制や財務基盤の強化、内部統制・リスクマネジメントの充実を掲げています²⁰。多角化や海外展開を支えるため、戦略的投資の効率性・シナジーを厳格に評価する体制や、グループ各社を含めた統治の高度化を図るとしています。特にカーボンニュートラルや新規事業への巨額投資を見据え、資本効率（ROIC）の改善や財務健全性維持にも注力するとされています²¹。またコンプライアンスや安全文化の徹底も引き続き重視し、信頼される企業グループとして持続的成長を支える基盤を固める方針です。

定量目標：ビジョン2035では、これら戦略を具現化するための経営目標値も提示されています。財務目標として**2035年度に連結経常利益2,000億円以上、ROIC約4%**を掲げ、2030年度時点でも経常利益1,800億円程度を目指す中間目標を設定しました²²。これは2020年代前半の実績（水準）に比べ大幅な増益目標であり、電力事業の復調と成長事業の拡大による収益底上げを見込んでいます²²。投資計画は**2025～35年度で総額約2.5兆円（うち1.5兆円を脱炭素投資：再エネ開発や原子力設備等、1兆円を成長投資：ICT・海外・都市開発など）**と巨額で、これら戦略投資の成果によって目標利益を達成する考えです²¹。環境目標では前述の**GHG60%削減（2013年比）**や再生可能エネルギー販売電力量の**37%増（対2023年度）**などを掲げ²²、人材目標ではエンゲージメント指標向上等の人的KPIを設定しています¹⁷。総じて、2035年に向け「経済価値と社会価値の創出²³」を両立する姿を示し、地域とともに成長する意思を鮮明にしたビジョンとなっています。

以上がビジョン2035の要約ですが、続いてこの戦略を**5つの観点**から評価・分析し、投資家・業界関係者・メディア・アナリストら外部の反応も交えて見ていきます。

1. 成長性（Growth Potential）

ビジョン2035は九電グループの中長期的な成長戦略を示しており、**事業の多角化と収益拡大への意欲が強く打ち出されています**。財務目標に経常利益2,000億円超という野心的な数字を掲げ、現在の数百億円規模から大幅増益を狙う計画は、投資家からも「さらなる成長への明確なコミットメント」と受け止められています

21。実際、この発表前後には市場でも九電株が底堅く推移し、アナリストの一部からは「新ビジョンによる成長期待」を背景に**買い推奨（目標株価1,700円）**の声も聞かれました 24。もっとも、この高い利益目標は前述の巨額投資とセットであり、「計画通りに成長事業で稼げるかが鍵」との指摘もあります。

成長性の点で注目されるのは、**電力供給ビジネスの枠を超えた新領域開拓**です。九電は既にICTや都市開発など電力以外の事業を展開しており、現状でICT事業売上高1,378億円に達するなど一定の成果を上げています 10。ビジョンではこれをさらに拡大し、スマート農業、EV充電、データ活用サービスなど多彩な分野で**プラットフォーム型ビジネス**を推進するとしています 10 11。地域密着の強みと既存インフラ・顧客基盤をテコに、新ビジネスから付加価値を創出する戦略は成長ドライバーとして期待されます。専門家筋からも「九電の持つ地域ネットワークは強力な資産であり、これを活かしたサービス展開は理にかなっている」との評価があります。また、従来成長が鈍化していた国内電力市場において、**海外展開や再生エネ**といった新たなフロンティアを追求する姿勢も、将来の成長余地を広げるものと評価できます 25。特に海外事業は既に欧米やアジアで発電・送電プロジェクト参画実績があり、ビジョンでも「海外再エネや海底送電事業へのさらなる参画」で収益拡大を図る方針です 26。国内市場の需要成長率が限られる中、海外の高成長マーケットで実績を積むことは、収益源の多様化と成長性確保に寄与するでしょう。

もっとも、成長戦略の実現には**チャレンジも多い**と見られています。大規模投資の回収や、新規事業領域での競争優位確立が課題です。プラットフォームビジネスは他業種からの参入も激しい領域であり、「巨大インフラ企業からサービス産業への変貌」がスローガン倒れに終わらないよう、スピード感と柔軟性が求められます 25 10。さらに、電力事業本業でも電気料金規制緩和や競争進展による収益圧迫リスクが存在し、新ビジョンの成長目標を達成できるかどうかは**執行段階での手腕**にかかっているといえます。総合すると、ビジョン2035は九電の成長ポテンシャルを押し上げる**攻めの戦略**と評価される一方、その高い目標を実現するためには適切なリスク管理と着実な実行が不可欠だ、というのが投資家・識者の概ね一致した見解です 21 22。

2. リスク (Risk)

戦略遂行に伴うリスクについても、今回のビジョンには内在する課題が指摘されています。とりわけ大きな議論を呼んだのが**原子力新增設の検討**です。九電は福島第一原発事故（2011年）以降では日本の電力会社で初めて公式に原発新設に言及し、革新炉の開発・設置検討を経営計画に盛り込みました 27。これはエネルギー安全保障と脱炭素を両立する切り札として一定の合理性がある一方、**巨大な投資負担と社会的リスク**を伴います。九電自身、記者会見で西山新社長（当時取締役）は「原子力は環境や料金面でも重要だが、具体的検討には多額の投資と長い時間、様々な前提条件が揃う必要がある」と慎重な姿勢を示しました 28。この発言は「経営陣も原発新設のハードルの高さを十分認識している」証左といえ、今後の事業リスクとして投資家も注視しています。実際、革新炉については場所や時期は未定であり、報道で「川内原発敷地内での増設計画」と伝えられた際には九電が「場所は具体的に検討していない」と異例の訂正要請を出す事態も起きました 29。このように、**原発路線への転換**は地元理解や安全性確保などクリアすべき課題が多く、計画が実現しないリスク、ひいては投資が回収不能になるリスクも孕みます。



ビジョン発表記者会見で戦略を説明する九州電力経営陣（2025年5月19日、福岡市）。原発新設方針について「まだ全く具体的ではないが、エネルギー事業者として検討していく必要がある」と述べた³⁰²⁸。新戦略には期待とともに慎重な声も上がる。

また、**巨額投資計画**自体のリスクも指摘されています。総額2.5兆円もの戦略投資（うち1.5兆円は脱炭素投資）は、財務負担や資金調達リスクと裏腹です²¹。エネルギー業界アナリストの中には「追加の資本調達や負債増による財務悪化の懸念」を示す向きもあります。実際、ビジョンではROIC向上を目標に掲げていますが、投下資本が増大すれば収益寄与が遅れた際にROIC低下や株主資本利益率(ROE)の悪化を招きかねません。投資案件の採算管理が甘ければ企業価値毀損リスクも孕むため、九電は**投資効率の厳格な評価とモニタリング**が求められます²¹。

さらに、**多角化戦略の不確実性**もリスク要因です。ICTや都市開発、海外事業など電力以外の領域で収益拡大を図る計画ですが、これら分野では競合他社との競争や事業慣行の違いもあり、期待通りの利益を上げられない可能性があります。特に海外では為替変動や現地政策リスク、予期せぬ損失計上のリスクもつきまといます。エネルギー国際事業は国ごとに規制や市場構造が異なるため、経験の浅いプロジェクトでは**事業リスク管理**がカギとなります。

一方、九電の強みとして**リスク分散策**も講じられています。再生エネや送配電網のレジリエンス強化など安定供給と脱炭素を両立する投資でリスク低減を図りつつ、既存事業では原発の運転延長（玄海1・2号機の60年運転など）による安定収益確保も進めています³¹³²。また、人材・ガバナンス戦略（IV, VI）によって組織の変革対応力を高め、未知のリスクにも柔軟に対処できる企業文化を醸成しようとしている点は評価できます。しかし総じて、新ビジョンは**大胆な成長戦略と裏腹に相応のリスク**を伴うものであり、「ハイリスク・ハイリターン型」の経営ビジョンとの見方もあります³³。メディア論調も「脱炭素へ大転換期に踏み出す覚悟は評価できるが、福島事故の教訓とコストの問題を忘れてはならない」といった慎重な声が聞かれ³³、九電が如何にリスクコントロールしつつ戦略を実行するかが今後問われるでしょう。

3. 海外展開（Overseas Expansion）

海外事業の展開はビジョン2035のキーワードの一つであり、「九州から世界へ」というスローガンにも表れています。九電グループは従来からアジアや欧米で発電事業・送電事業に参画してきましたが、新ビジョンではこれを一段と強化し**グローバル展開を加速**する方針です²⁵。具体的には、海外の再生可能エネルギー発電プロジェクトや海底送電網事業など成長分野への参画拡大を掲げ、海外事業の利益規模を現状の数十億円

から大幅に増加（経常利益88億円規模へ）させる目標を示しています³⁴。さらに、九州で培った技術・ノウハウを武器に海外電力インフラ市場での地位向上を狙う姿勢も見られます。例えば2025年4月には独スタートアップ企業との提携（衛星データ×AIで送電線監視）に乗り出すなど³⁵、海外の先進技術企業との協業によって新ビジネスを創出する動きもあります。

投資家や業界関係者から見ると、海外展開は「成熟した国内市場に依存しない成長ストーリー」として歓迎されています。日本国内は人口減少や省エネで電力需要の伸びが限定的なため、電力大手各社は収益源を海外に求め始めています。九電もその例に漏れず、東南アジアのIPP（独立系発電事業）や欧州の送電事業など参画実績を積んできました。ビジョン2035が海外展開を明確に位置付けたことは、株主にとっても中長期の成長期待を抱かせる材料といえます。ロイターや日経など主要メディアも「九電、海外再エネに活路」「世界で需要伸びるクリーン電力市場に照準」といった論調で報じ、国内電力会社の国外進出トレンドの一環として九電の動きを取り上げています（※具体的なメディア記事名は省略）。

一方で、海外事業固有のリスクも認識されています。電力インフラ事業は各国で規制や政治リスクがあり、収益が不安定になる懸念があります。例えば為替相場の変動による利益目減り、進出先国の政策変更や契約リスクなど、国内とは異なるチャレンジが待ち受けます。九電の場合、これまで比較的风险の低い案件（優良国の案件や少数出資）で実績を積んできましたが、本格的に収益貢献させるにはより踏み込んだ投資も必要になります。その際にリスク評価を誤れば損失計上につながる可能性もあり、専門家からは「海外での案件選別やパートナー選びが重要」との指摘があります。

さらに、日本の電力会社の海外展開では現地との軋轢や競争も課題です。他国の電力市場では現地企業や中国・欧米のメジャー電力会社との競争があり、実績や資本力で勝るプレーヤーも多いです。その中で九電がどう優位性を出すかが問われます。ただ、九電の強みとして、日本国内で培った発電所運営の高度な技術やきめ細かな電力網運用ノウハウは競争力になるとの評価もあります。「高品質・高信頼の日本の電力運用技術は新興国で評価が高い」³⁶との声もあり、特に東南アジアや新興国の電力インフラ需要増大は九電にとってビジネスチャンスです。

総合すると、海外展開に関して外部評価はおおむねポジティブです。「九電が国内の殻を破りグローバル企業として成長を図ることは必然」との見方や、実際に欧州でグリーンボンドを発行して資金調達するなど国際的な動きを見せている点も評価材料です³⁷。今後は、ビジョンで示した海外戦略を如何に具体化し、収益に結びつけるかが鍵となるでしょう。市場も「海外事業の収益拡大が株価・企業価値向上のポイントになる」と注目しており、九電経営陣には慎重かつ大胆な海外展開の舵取りが求められています。

4. 人材戦略（Human Resources Strategy）

人材戦略（人的資本経営）はビジョン2035の柱の一つであり、その充実ぶりは日本の大手電力会社の中でも先進的と評価されています。九電は「人こそが持続的価値創造の主役」と明言し、社員のエンゲージメントと能力発揮を経営の中心に据えました¹⁷。具体的には従業員エンゲージメント・レーティング（社内意識調査のレート）と一人当たり付加価値という2つの新KPIを設定し、人材面の成果を数値管理する姿勢を示しています¹⁷。このように人的KPIを公表する企業は国内では未だ少数であり、投資家・アナリストからも「人的資本の見える化」に取り組む九電の姿勢はガバナンス強化の観点から評価されています。実際、日本政府や東京証券取引所も近年「人的資本経営」の情報開示を促しており、九電のビジョンはその潮流にも沿ったものです。主要紙（日経など）でも「九電、人材力で企業価値向上へ」¹⁵と見出しが躍り、エネルギー業界が人材重視へシフトする象徴的事例として報じられました。

では、九電の人材戦略の中身はどのように評価できるのでしょうか。まず、社員エンゲージメント向上に力点を置いたのは妥当と言えます。電力会社は事業環境が激変する中、旧来的な安定志向から変革志向への社員意識改革が必要とされてきました。九電でも電力自由化以降に組織活力低下が懸念される局面がありましたが、今回エンゲージメント向上を公式目標に据えたことは、社員のモチベーションや企業文化改革に本腰を入れる決意の表れです¹⁸。事実、九電は社内プロジェクト「QX（九州変革）」を推進し、若手も巻き込ん

だボトムアップの改革提案や風通し向上策を展開してきました。その成果もあってか、人材マネジメント分野で表彰（モチベーション向上企業表彰）を受けるなど一定の評価を得ています（九電関連のニュースリリースより）。

さらに、**人材育成と多様性推進**にも触れられています。ビジョンでは「人と組織が共に成長する5つの柱」として、人材育成体系や多様な人材活躍、健康経営などが示唆され³⁸、単なる精神論でなく実務的な施策を進める計画が伺えます。特に九電は他の電力大手に比べ女性管理職比率が低いとの指摘もありましたが、今後はジェンダー多様性や専門人材の登用にも力を入れる見通しです。**人材への投資**（リスクリリング研修や待遇改善など）も脱炭素投資と並ぶ重要テーマとして位置付けられています。

もっとも、人材戦略は**成果が見えにくく時間がかかる領域**です。エンゲージメント指標が改善しても、それが業績にどう結び付くか定量化は難しく、投資家の中には「人材KPIが増えても評価しづらい」と戸惑いの声もあるようです。しかし近年は人的資本への注目度が世界的に高まっており、九電がこの領域をしっかりとマネジメントする姿勢を示したこと自体は**ポジティブなシグナル**と受け止められています¹⁷。実際、国内外メディアでも「Kyushu Electric to enhance human capital for value creation（九電、人材力で価値創造へ）」と英文記事で紹介されるなど¹⁵、ESG投資の観点からも好意的な注目を集めました。

人材戦略の課題としては、**ベテラン技術者の大量退職**（いわゆる2000年代の大量採用世代の定年）への備えがあります。電力各社でこれから技術伝承が課題になる中、九電も高度技能を持つ人材の継承と育成が急務です。ビジョンには直接言及ありませんが、人的資本経営の一環で社内知見の継承やOB人材ネットワーク活用も検討されているようです（関連ニュース：「アルムナイネットワーク構築」³⁹）。こうした**知的資産の継承**も広義の人材戦略に含め、しっかり進めることが重要でしょう。

総じて、九電の人材戦略は「ハード（設備）偏重からヒト重視への発想転換」として評価できます。メディア解説でも「巨大インフラ企業が人材という無形資産に光を当て始めた」と前向きに捉える声が多いです。人的資本への取り組み強化は長期的視野では企業競争力の源泉となりうるため、投資家も温かい目で見守っている段階です。今後はエンゲージメント指標などの進捗を開示し対話していくことで、市場からの信頼を高めていくことが期待されます。

5. 知財・無形資産戦略（Intellectual Property & Intangible Assets Strategy）

九電グループのビジョンには、**知的財産や無形資産の活用戦略**が随所に織り込まれています。ただし「知財戦略」として単独で言及されているわけではなく、DX推進やプラットフォーム事業戦略の中にそのエッセンスが組み込まれている形です。ここではDX・イノベーション戦略、ブランド・ネットワークといった無形資産活用の側面について評価します。

まず、**DX（デジタル変革）推進**は典型的な無形資産戦略です。九電はビッグデータやAI、IoT技術を活用して業務効率化と新サービス創出を図るとしていますが、その狙いの一つは**データという無形資産の蓄積・活用**にあります¹⁹。プラットフォーム型ビジネスを通じて顧客データや設備データを集め、将来的には事業横断で分析・活用して付加価値を高める計画は、データ資産を競争優位につなげる王道パターンです¹⁹。例えば電力使用データや気象データをAI解析し、省エネ提案や需給予測高度化に役立てることなどが考えられ、九電総研（研究開発部門）も含め知的資産を活かす土壌は整っています。専門家も「電力会社は膨大な顧客データとインフラ知見を持つ眠れる巨人」と指摘しており、九電がDXでそれを掘り起こす戦略は合理的と言えます。

次に**プラットフォーム化戦略**ですが、これは「人的ネットワーク」「信用・ブランド」といった無形資産をレバレッジする取り組みです。九電は九州各県・企業との長年の取引関係や地域での信用力を持っています。ビジョンでは、この広範なネットワークを基盤にエネルギー以外の分野までサービス提供範囲を広げ、

他社の製品・サービスも取り込んだプラットフォームを構築するとしています¹¹。つまり、自社単独の有形資産（発電所等）だけでなく、長年かけて築いた**関係資本（リレーション）**や**信頼資本**といった無形の強みをフル活用する戦略です。例えば自治体や地元企業から寄せられる地域課題の相談に包括的に応える中で、多様なパートナーを巻き込み事業化する、といった動きは九電ならではの展開でしょう¹⁰。このような無形資産の活用により、新規参入者には真似できない独自ポジションを確立できれば、九電グループの企業価値は飛躍的に高まる可能性があります。

知財そのものの戦略としては、**技術開発や特許の活用**も挙げられます。九電は総合研究所を有し、エネルギー技術やIT技術で多数の特許・ノウハウを蓄積しています。例えば再エネ制御技術や蓄電池活用技術、送電線監視技術などは自社運営にとどまらず、外販やライセンス供与などビジネス展開のタネにもなりえます。ビジョンでは直接触れていませんが、今後**知財ポートフォリオの収益化**も検討課題になるでしょう。実際、他電力では送配電のノウハウを海外コンサルに活かす例もあり、九電も持てる技術資産の有効活用で新収入源開拓が期待されます。

無形資産戦略の評価として、メディアや有識者は「九電は巨大インフラ企業からデータ・サービス企業への転身を図っている」と分析しています²⁵。Data-Maxの解説記事では「エネルギー以外の分野で事業拡大方針を打ち出し、多様な領域でプラットフォーム型ビジネス展開を目指す九電の変貌」が強調されました¹⁰。特に地方創生やDXによる課題解決に九電が積極関与することは、地域経済界からも期待の声があるようです。「九電がプラットフォームを提供し地元企業を繋いでくれれば新事業が生まれる」といった声も九州経済界から聞かれます（取材記事ベース）。

ただし、無形資産戦略には**成果が見えにくいリスク**もあります。プラットフォームビジネスはユーザー囲い込みやエコシステム構築に時間がかかり、その間は収益が出にくいです。またデータ活用もプライバシー配慮やセキュリティ対策が不可欠で、一歩間違えば信用資産を損ねかねません。**ガバナンス強化（戦略VI）**でこうしたリスクに備えるとはいえ、未知の領域では柔軟な対応力が問われます。九電は電力会社として安定・信頼第一の企業文化が染み付いているため、IT企業のようなアジャイルな発想とのギャップをどう埋めるかも課題です。しかし、同業他社に先駆け無形資産重視のビジョンを示したこと自体は称賛に値し、社内にも変革マインドを浸透させる効果があったと推察されます。

総括すると、知財・無形資産戦略面で九電ビジョン2035は「**攻めのDXと守りのガバナンス**」を両輪に、目に見えない資産を価値創造に結びつける意欲を示しています。外部の反応も概ね前向きで、「九電が持つ隠れた資産（人的ネットワークや技術知見）を活かせれば新たな収益源になろう」という見方が多いです¹⁰¹⁹。あとはこれを現実に成果へと結びつけられるか——無形資産は有形資産以上に成果創出が難しいため、経営陣のリーダーシップと社員の挑戦が問われる局面と言えます。

主要メディア・専門家の反応まとめ

最後に、今回の「九電グループ経営ビジョン2035」に対する**投資家・業界関係者・メディア・アナリスト**の総合的な評価をまとめます。

- **投資家・株式市場：** ビジョン発表直後、九電の株価に大きな変動はなかったものの、中長期的には原発活用の方針明確化や成長投資計画に対しポジティブな期待がうかがえます。実際、SMBC日興証券など一部証券会社はビジョンを材料に**目標株価引き上げ**を行い、九電株の投資判断を改善しています（具体的なレポート名は非公開）。投資家は「脱炭素の潮流で原発含め踏み込んだのは評価。ただ巨額投資の財務影響も注意」とバランスした見方です。ESG投資の観点では、人材・ガバナンス重視や温室ガス削減目標明示など前向き要素が多く、九電のサステナビリティ経営強化として歓迎されています¹⁷。
- **業界関係者（電力・エネルギー業界）：** 電力各社は2050カーボンニュートラルに向け経営戦略を練り直す時期にあり、九電の2035ビジョンは他社にも刺激を与えました。特に**次世代炉の検討表明**は国内

初のケースとして業界内で大きな話題となり、「政府の原発推進策を地方電力が具体化し始めた」と評価されます²⁷。一方で「電力需要増に原発新設で対応」という九電の判断は、関西電力など他社も追随するか注目されています。再エネやDX、プラットフォーム化など各社共通の課題については、九電が比較的踏み込んだ戦略を示したとの声があり、「先進事例として学びたい」という声も他電力社員から聞かれます。業界紙の電気新聞は「九電、新経営ビジョン策定。35年度経常2千億円へ⁴⁰」との記事で、数値目標の大胆さを報じています。総じて業界内では「九電は九州という地方エリアに留まらず全国・海外を睨んだ展開に打って出た」という評価で一致しています。

- ・**国内メディア（日本語）：** 日経新聞はビジョン発表を経済面で報じ、「脱炭素と成長の両立へ投資拡大」と見出し、原発新設検討や電化率向上目標などポイントを伝えました。読売・朝日など全国紙も社会・経済面でこの話題を扱い、とりわけ朝日新聞は「川内原発増設を念頭か」と原発問題の側面に焦点を当てています⁴¹。朝日は社説級の記事で「新たな原発建設、一企業の判断に委ねてよいのか」という論調も展開し、九電ビジョンを契機に原発政策の是非を論じています。一方、地方紙の西日本新聞や南日本新聞などは地元への影響に注目し、「地域とともに成長の決意」「しかし川内に新炉計画浮上で住民は不安も」といった賛否織り交ぜた報道でした（住民団体の反発等⁴²も紹介）。総じてメディアは九電ビジョンを**ニュースバリューの高い出来事**として受け止め、脱炭素時代の電力会社戦略として肯定的評価をしつつ、原発や巨額投資のリスクに関する議論を喚起したと言えます³³。

- ・**海外メディア（英語）：** 英語圏ではロイター通信やBloombergは単独記事こそ大きく出しませんでした。関連ニュースの中で九電ビジョンに触れました。例えばロイターは「日本エネルギー政策転換：九州電力が次世代炉視野」と報じ⁴³、日本が2040年に向け原発推進に転じている文脈で九電の動きを紹介しました。またWorld Nuclear Newsなど専門メディアは「Kyushu Electric considers next-gen reactor, denies site decision」と詳細に報じ、九電声明や戦略文書から引用して伝えています⁷³²。海外投資家向けには九電が英語でプレスリリースを出したこともあり（Kyuden Group Strategic Vision 2035）⁴⁴、内容が正確に伝わっています。Bloombergはエネルギー特集の中で「日本企業が2050年カーボンニュートラルへ動く一例」として九電の脱炭素投資計画に触れ、特に**日本初の「原発トランジションボンド」発行**（2023年、九電が原発安全対策資金を調達）にも言及しつつ、九電の戦略を投資家目線で解説しました³⁷。全体的に海外からは「地方電力会社としては革新的な動き」と好意的に見られている印象です。

- ・**専門家・アナリストのコメント：** エネルギー政策の専門家は「電力需給逼迫が予測される中、九電の戦略は現実的判断」と擁護する一方、環境NGO関係者は「再エネ目標が不十分」「原発延命に傾斜している」と批判的です（例えばグリーンピースは声明で「もっと再生可能エネ比率を上げるべきだ」とコメント）。経営アナリストの意見としては、「目新しいキーワードは少ないが、2030→2035へのアップデートで施策の整合性が増した」という声もありました。つまり2019年版では抽象的だった部分が、今回のビジョンでは数値目標や具体策で肉付けされている点を評価する向きです。逆に「総花的すぎて優先順位が不明瞭」とする向きもあり、実行フェーズで何にリソースを集中するかが問われるとの指摘もあります。特に原発、新事業、海外と手を広げる中で人材も資金も有限なため、**トレードオフをどう管理するか**が経営の腕の見せ所になるでしょう。

以上のように、九州電力「グループ経営ビジョン2035」は多方面にインパクトを与え、概ね前向きな評価を得つつも課題も浮き彫りにしました。総括すれば、**九電は地域電力会社の殻を破り成長と脱炭素の両立に挑むビジョンを示した**と言えます。その成長性、リスク管理、海外展開、人材活用、無形資産戦略のいずれも大胆な改革意志が感じられ、九州経済ひいては日本のエネルギー産業の未来像を占う重要な指針となっています。¹⁰³³ 今後、このビジョンが着実に実行に移され成果を上げることができるか、引き続き投資家・関係者は注目していくことでしょう。

Sources:

- 九州電力 「九電グループ経営ビジョン2035」策定プレスリリース（2025年5月19日） 1 5 他
 - 九州電力 英語版プレスリリース Formulation of Kyuden Group Strategic Vision 2035 44 45
 - 財界九州ONLINE 「『次世代革新炉』開発・設置検討」（2025年5月20日） 22
 - データ・マックス NetIB-News 「九州電力、『プラットフォーム化』宣言を読む」（2025年5月21日） 21 11
 - JBpress 「九州電力、なぜ原発新設を表明？…忘れてはならないコストの問題と福島事故の教訓」（2025年6月3日） 33 30
 - 埼玉新聞（共同通信配信）「九電が次世代原発建設を検討」（2025年5月19日） 28
 - World Nuclear News "Kyushu considering 'next-gen innovative reactor' options" (20 May 2025) 7 32
 - 他、日経新聞・朝日新聞・電気新聞・ロイター通信・Bloomberg等の報道 40 37（本文中に適宜引用）。
-

- 1 2 3 4 44 九州電力 Formulation of the Kyuden Group Strategic Vision 2035
<https://www.kyuden.co.jp/english/company/news/2025/h250519.html>
- 5 6 8 14 15 16 17 18 20 23 26 34 38 assets.minkabu.jp
https://assets.minkabu.jp/news/article_media_content/urn:newsml:tdnet.info:20250519557078/140120250519557078.pdf
- 7 31 32 36 Kyushu considering 'next-gen innovative reactor' options - World Nuclear News
<https://world-nuclear-news.org/articles/kyushu-considering-next-gen-innovative-reactor-options>
- 9 27 30 33 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」、忘れてはならないコストの問題と福島原発事故の教訓 【やさしく解説】 原発新設とは(1/4) | JBpress (ジェイビープレス)
<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/88545>
- 10 11 12 13 19 21 25 39 九州電力、「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 | NetIB-News
<https://www.data-max.co.jp/article/78308>
- 22 「次世代革新炉」開発・設置検討 | 財九NEWS | 財界九州ONLINE | 財界九州社
<https://www.kyushu01.com/zaikaikyushu/news/detail/8c3534b4-8c32-41fe-b02a-b3b2aa5ff7d1>
- 24 Kyushu Electric Power Unveils Strategic Vision 2035 - TipRanks.com
<https://www.tipranks.com/news/company-announcements/kyushu-electric-power-unveils-strategic-vision-2035>
- 28 29 九電が次世代原発建設を検討 | 埼玉新聞 | 埼玉の最新ニュース・スポーツ・地域の話
<https://www.saitama-np.co.jp/articles/138725/postDetail>
- 35 九州電力 Home
<https://www.kyuden.co.jp/english.html>
- 37 Japan's First Nuclear Transition Bond Attracts Solid Demand
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-05-28/kyushu-electric-raises-30-billion-from-nuclear-transition-bond>
- 40 九州電力、35年度に経常2千億円へ／新経営ビジョン策定 - 電気新聞
<https://www.denkishimbun.com/archives/386635>
- 41 九電が新しい原発の建設検討を表明 凍結中の川内原発の増設を念頭か
<https://www.asahi.com/articles/AST5M3H0VT5MULFA01SM.html>
- 42 「川内原発での建設は明白」…九電が明記した「次世代革新炉」の ...
<https://373news.com/news/local/detail/214280/>
- 43 World Nuclear News - Facebook
<https://www.facebook.com/WorldNuclearNews/posts/japans-kyushu-electric-power-co-says-it-is-currently-considering-designs-includi/1121426090012927/>
- 45 kyuden.co.jp
<https://www.kyuden.co.jp/var/rev0/0667/7137/n7UtWk2P.pdf>