

九州電力「九電グループ経営ビジョン2035」の包括的分析

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」を公表し、エネルギー業界の大きな転換期において、地域とともに成長する新たな経営方針を打ち出しました^{[1][2]}。本ビジョンは、国際情勢の不安定化、半導体工場やデータセンターの新設による電力需要増加、生成AIをはじめとしたデジタル技術の飛躍的進展という環境変化に対応するため、2019年策定の「経営ビジョン2030」をアップデートしたものです^{[2][3]}。

ビジョン2035の核心戦略

2035年のありたい姿と重点戦略

九州電力は2035年のありたい姿を「エネルギーから未来を拓く ～九州とともに、そして世界へ～」として設定し、この実現に向けて6つのグループ重点戦略を策定しました^{[1][2]}。これらの戦略は「環境」「サービス」「社会」「人材・組織」の4つの視点で整理され、2050年のカーボンニュートラル実現への道筋を明確化しています^[1]。

財務目標と投資計画

ビジョン2035における最も注目すべき目標は、2035年度までに連結経常利益2000億円以上の達成です^[4]。これは2024年度実績の1946億円から約54億円の増加を目指すものです^[5]。さらに、資本効率性の指標であるROICについては4%程度を目標として設定しており、現状の約1.3%から大幅な改善を計画しています^{[6][7]}。

戦略投資については総額2.5兆円規模を予定し、その内訳は再エネなどのカーボンニュートラル投資に1.5兆円、ICT・都市開発などの成長事業に1兆円を配分する計画です^[6]。これは同社の持続的成長と脱炭素社会への貢献を両立させる戦略的投資として位置づけられています^[6]。

投資家・アナリストからの評価

株式市場での評価

証券アナリストによる九州電力の投資判断は「買い推奨」となっており、目標株価は平均1736円と設定されています^[8]。これは2025年6月3日時点の株価に対して41.77%の上昇余地があることを示しており、投資家からの期待の高さが伺えます^{[8][9]}。アナリストの内訳は強気買い2人、買い2人、中立1人となっており、概ね好意的な評価を受けています^[8]。

財務指標による評価

現在のPER（株価収益率）は4.8倍と低水準にあり、割安感が評価されています^[9]。一方、PBR（株価純資産倍率）は0.58倍と簿価を下回る水準にあり、資産効率の改善余地を示しています^[9]。ROE（自己資本利益率）については8-10%程度の維持向上を目標としており、株主価値向上への取り組みが評価されています^[10]。

成長性の分析

九州地域の電力需要拡大

九州地域では半導体工場やデータセンターの立地が相次いでおり、電力需要の大幅な増加が見込まれています^[4]^[11]。新社長に就任予定の西山勝氏は「半導体工場の立地などが進み、国内の電気事業も成長を目指す」と述べており、地域経済の成長が九州電力の事業拡大機会となることを強調しています^[4]。

プラットフォーム化戦略

九州電力は電力供給の枠を超えた事業多角化を推進し、「プラットフォーム化」を宣言しています^[6]。ICT事業の売上高は既に1378億円に達しており、今後はスマート農業、EV充電サービス、スマート保安、スマートシティ開発など多様な領域でプラットフォーム型ビジネスの展開を目指しています^[6]。

リスク要因の評価

燃料価格変動と市場リスク

電力事業の根本的なリスクとして、燃料価格の変動が挙げられます^[12]。原油CIF価格は2025年度予想で80ドル/バレル、為替レートは145円/ドルを前提としていますが、これらの変動は業績に直接的な影響を与える要因です^[5]。

原子力発電への依存リスク

九州電力は玄海・川内原子力発電所を保有し、原子力発電に一定程度依存しています^[6]。次世代革新炉の開発検討も発表していますが、原子力政策の変更や安全規制の強化は事業運営に大きな影響を与える可能性があります^[11]^[13]。

競争環境の激化

電力自由化により新電力との競争が激化している中、九州電力は地域で8-9割のシェアを維持していますが、都市部を中心とした顧客流出のリスクは継続しています^[14]。また、ガス会社、石油元売、通信系企業など異業種からの参入により、競争環境は一層厳しくなっています^[14]。

海外展開戦略

洋上風力・送電事業の拡大

九州電力は海外事業として、英国「Seagreen Phase 1洋上風力発電所の海底送電事業」への参画を決定するなど、洋上風力分野での海外展開を積極化しています^[15]。これは九電グループ2件目の海外送電事業として位置づけられ、再生可能エネルギー分野での国際的なプレゼンス向上を目指しています^[15]。

水素・アンモニア事業の国際展開

ユニパー社やEnergy Transfer社との提携により、水素・アンモニア、CCUS（二酸化炭素回収・利用・貯留）事業等の国際協業を検討しています^[15]。特に米国からのLNG長期購入契約は当社初の取り組みであり、エネルギー調達の多様化と海外事業基盤の構築を図っています^[15]。

人材戦略の取り組み

人的資本経営の推進

九州電力は「人的資本経営」を重要な経営課題として位置づけ、5つの柱からなる人材戦略を展開しています^[16]。具体的には、①人と組織の進化による価値創出、②経営戦略の実現に必要な人材の獲得・育成、③自らの可能性にチャレンジできる仕組みづくり、④多様な人材が働きがいを持ち活躍できる環境づくり、⑤安心して働く基盤づくりを柱としています^[16]。

DX人材育成と多様性の推進

2025年度の採用計画では新卒285人、経験者75人を採用予定であり、DX推進や成長事業に必要な高度専門人材の獲得を強化しています^[15]。また、複線型のキャリアートを導入し、多様な知識・経験を有する人材の活用を推進しています^[16]。同社は「健康経営優良法人2025（ホワイト500）」に認定されるなど、従業員の働きやすい環境づくりも評価されています^[15]。

知財・無形資産戦略

知財ガバナンス機能の構築

九州電力は「知財戦略の基本方針」を策定し、知財ガバナンス機能を構築することで知財に関する活動を着実に推進する方針を明確化しています^[17]。基本方針では、創造・保護・活用の知的創造サイクルを回すことにより企業価値を向上させ、技術開発戦略との連携により経営・事業戦略に知財面から貢献することを掲げています^[17]。

ESG評価の向上

環境面での取り組みが高く評価され、CDPによる調査で「気候変動Aリスト（最高評価）」企業に2年連続で選定されています^[15]。これは国内電気事業者として唯一の2年連続選定であり、脱炭素への取り組みが国際的に認められている証拠です^[15]。

業界関係者・メディアの評価

次世代革新炉への注目

メディアでは九州電力の次世代革新炉開発検討について大きく報道されており、エネルギー政策の観点から業界関係者の注目を集めています^{[11] [13]}。ただし、同社は「現時点で具体的地点を念頭に置いたものはない」と慎重な姿勢を示しており、技術的検証段階にあることを強調しています^{[18] [11]}。

水力事業の体制強化

2025年7月には水力事業強化のための組織改正を実施し、7か所の「水力センター」への再編を行う予定です^[19]。これは再生可能エネルギー主力電源化への取り組みとして、業界関係者から評価されています^[19]。

結論

九州電力の「グループ経営ビジョン2035」は、地域の電力需要増加、脱炭素社会への対応、海外事業展開という3つの成長軸を明確化した野心的な戦略です^{[2] [6]}。投資家・アナリストからは概ね好意的な評価を受けており、特に財務目標の達成可能性と成長事業への取り組みが注目されています^{[8] [9]}。

一方で、燃料価格変動、原子力政策の不確実性、競争環境の激化といったリスク要因も存在し、これらへの対応が今後の業績を左右する重要な要素となります^{[12] [14]}。西山新社長のリーダーシップの下、ビジョン2035の実現に向けた着実な取り組みが期待されています^{[20] [21]}。

✻

1. <https://www.kyuden.co.jp/company/vision.html>
2. <https://www.kyuden.co.jp/press/2025/h250519-1.html>
3. <https://www.kyuden.co.jp/var/rev0/0667/1613/u9MNpDJs.pdf>
4. <https://www.denkishimbun.com/archives/386635>
5. <https://www.kyuden.co.jp/press/2025/h250430-1.html>
6. <https://www.data-max.co.jp/article/78308>
7. <https://www.kyuden.co.jp/press/2023/h230428c-1.html>
8. https://minkabu.jp/stock/9508/analyst_consensus
9. <https://kabuyoho.jp/sp/reportTarget?bcode=9508>
10. <https://www.kyuden.co.jp/var/rev0/0586/3378/y3csbzh4.pdf>
11. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOJC198PK0Z10C25A5000000/>
12. <https://www.kyuden.co.jp/var/rev0/0667/8266/f92ptd7u.pdf>
13. <https://mainichi.jp/articles/20250519/k00/00m/020/250000c>
14. <https://note.com/jobhuntkeyence/n/n62e939481225>
15. <https://www.kyuden.co.jp/press/2025.html>
16. https://www.kyuden.co.jp/var/rev0/0572/3753/integratedreport2024_73-84.pdf
17. https://www.kyuden.co.jp/var/rev0/0572/3754/integratedreport2024_85-100.pdf

18. <https://www.kyuden.co.jp/news/report/250519.html>
19. <https://www.kyuden.co.jp/press/2025/h250430d-1.html>
20. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOJC1015J0Q5A310C2000000/>
21. <https://www.denkishimbun.com/archives/384585>