みらい対話ノート

～企業との対話活動に関する報告書 2026～



九州みらいインベストメンツ株式会社

2026年11月発行

九州みらいインベストメンツについて

九州の未来は、地域にある可能性から生まれる。

九州には、企業が培ってきた技術やサービス、人々の力など、

未来につながる多くの可能性があります。

私たちは、その可能性を資本の力で引き出し、未来へつないでいく存在を

目指しています。

地域企業の成長を支え、そこから生まれる価値を投資家の資産形成へつなぐ。

そして、投資家の資金が再び地域の成長を支える。

そんな「地域の資金循環」を、この九州から創っていくことが

私たちの目指す未来です。

企業、投資家、地域社会。

それぞれの成長がつながり、次の世代へと受け継がれていく。

その未来に向けて、九州みらいインベストメンツは歩みを重ねていきます。

鹿児島県　桜島　「写真協力：公益社団法人　鹿児島県観光連盟」

代表メッセージ

運用成果の、その先へ

このたびの令和8年熊本地震によりお亡くなりになられた方々に謹んで哀悼の意を表するとともに、被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。また、被災地域の一日も早い復旧・復興を心よりお祈り申し上げます。

「みらい対話ノート2026」をご覧いただき、誠にありがとうございます。

当社は2022年4月の設立以来、「九州発のアセットマネジメント会社」を目指し、投資助言業務を通じて持続可能な地域社会の実現に取り組んでまいりました。

資産運用に携わる者の役割は、単に運用成果を追求することだけではありません。投資家の資金を企業の持続的な成長へとつなぎ、その企業価値向上を後押しすることで、経済や社会の発展に貢献することも重要な使命であると考えています。



企業と描く持続的な成長

当社では、投資先（候補を含む）企業との対話を投資プロセスの中核に位置付けています。企業の経営者や担当者の皆さまと直接お会いし、中長期的な成長戦略や課題、そして将来への思いを共有することで、財務情報だけでは見えてこない企業の本質的な価値を理解し、その知見を投資判断や投資助言に活かすよう努めています。

こうした取り組みを通じて、中長期的な投資成果の向上と最終受益者の利益に貢献することが、当社の重要な責務であると考えています。東京証券取引所による「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」が上場企業に広く定着する中、企業と投資家の建設的な対話の重要性は、これまで以上に高まっています。

当社も九州企業をはじめとする多くの企業との対話を重ね、企業価値向上に向けた取り組みや変化を確認することができました。

対話の歩みを、未来の力へ

こうした取り組みを個々の担当者による活動にとどめることなく、組織として継続・発展させていくため、フィデューシャリー・デューティーおよびスチュワードシップ活動に関する方針を改めて整理しました。こうした対話を投資判断や投資助言につなげ、最終受益者の中長期的な利益に貢献していくことを、当社の資産運用ビジネスにおける基本姿勢として明確にしています。

2026年4月には「みらい対話ノート～企業との対話活動に関する報告書 2025～」が日本経済新聞社主催の「第2回日経機関投資家レポートアワード 奨励賞」を受賞いたしました。これは当社の取り組みが評価されたものであると同時に、企業の皆さまとの建設的な対話の積み重ねによる成果でもあります。

本冊子では、当社がどのような視点で企業と向き合い、どのような対話を行っているのかをご紹介しています。対話の現場で得られた気づきや学びを通じて、企業価値向上に向けた取り組みの一端を感じていただければ幸いです。

これからも当社は、投資家と企業、そして地域社会をつなぐ架け橋として、対話の質をさらに高め、実りある対話を積み重ねながら、九州そして日本の持続的な成長に貢献してまいります。

代表取締役　成松　正規

私たちの投資哲学

「九州の豊かさを、未来の価値へ」

玄界灘の荒波、日向灘に降り注ぐ陽光、有明海の豊かな干潟。そして九州各地に広がる美しい田園風景。阿蘇の雄大な山々、桜島の力強い姿、高千穂の神秘的な渓谷、屋久島に息づく森。山々に降り注ぐ雨は、清らかな湧水となり川となって海へと注ぎます。また、阿蘇の豊かな地下水や九重の山々が育む水は、人々の暮らしを潤し、農業や産業の発展を支えてきました。九州は、こうした自然の恵みとともに、独自の文化と産業を育んできた地域です。

一方で、地震や火山活動、豪雨など自然災害の多い地域でもあります。九州はそのたびに困難を乗り越え、復興を遂げ、新たな発展へとつなげてきました。また、アジアとの交流の玄関口として、多様な文化や技術を受け入れ、独自の発展を遂げてきた歴史があります。

豊かな自然と水、困難に向き合ってきた歴史、そして新しいものを受け入れる風土。そこには、九州の企業が未来へ向かって成長していくための多くの可能性があると私たちは考えます。

近年、熊本を中心に半導体関連産業への大型投資が進み、新たな産業集積が形成されるなど、日本の中でも特徴的な経済の変化が生まれています。

また、労働力不足を独自の技術やサービスで解決しようとする企業、九州初の技術で世界に打って出ようとする社会課題に向き合う企業も出始めました。

しかし、地域経済の成長がすべての企業の価値向上につながるわけではありません。だからこそ、九州企業への深い理解と継続的な対話を通じて、経済環境の変化を企業価値の向上につなげられる企業を見極めていきます。

私たちは、九州という地域への深い理解を強みとし、企業との継続的な対話を通じて、その可能性を企業価値の向上につなげていきます。

同時に、投資対象を九州に限定することなく、日本全国の優良企業から魅力的な投資機会を発掘します。そこで得られた経営の知見や成功事例を九州企業と共有し、新たな成長や変革を後押しします。そして、企業の将来に対する不確実性を常に意識しながら、投資判断を継続的に検証し、長期的かつ持続的な超過収益を追求します。

九州に深く、日本を広く。

九州への変わらぬ思いと規律を持った投資判断。
その両方を大切にしながら、私たちは九州の地から、九州、そして日本企業の未来の価値を見つめ続けます。

「私たちの競争優位性」

私たちは、市場が十分に評価していない企業価値を発見し、その価値が徐々に市場に認識されていくことを捉えることが持続的な超過収益の源泉であると考えます。

01　九州企業の変化をいち早くつかむ

日本では、多くの運用会社が東京に拠点を置く一方、九州に拠点を置く当社にとって、九州企業への深い理解と継続的な対話は私たちの強みです。九州企業の変化をいち早くつかみます。

02　全国の企業との比較を通した投資判断

一方、投資対象を九州にある上場企業に限定することは、投資機会を狭め、運用成果を制約する可能性があります。私たちは九州にとどまらず全国の企業を幅広く調査し、成長性、競争優位性、経営の質などを比較・分析することで投資機会を広げ、パフォーマンスの向上に努めます。

03　対話による企業価値向上の促進

加えて、全国の独自の技術やサービスなどにより成長している企業、優れたガバナンスや質の高い情報開示を行っている企業など日本の優良企業から得られる知見や成功事例を九州企業との対話に生かし、企業の成長と変革を後押しします。私たちは対話を通じ、九州企業の潜在的な価値を発掘するとともに、九州、日本の企業価値の向上を促すことを目指します。

企業、九州、そして日本経済の将来には不確実性が伴います。これまでの仮説や投資判断を継続的に検証し、環境の変化に応じて柔軟に見直していきます。

地域に根差した深い企業理解と、九州を拠点としつつも地域にとらわれない柔軟な投資判断。この組み合わせによって、持続的な超過収益の獲得を目指します。

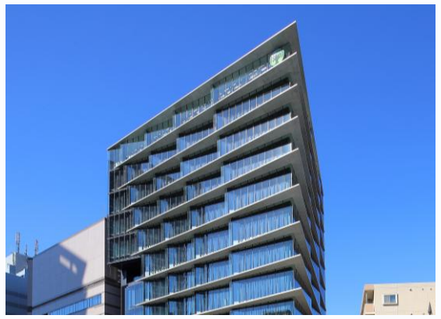
宮崎県　高千穂峡　「写真提供：宮崎県観光協会」

CONTENTS

01	スチュワードシップ責任に関する基本方針	7〜8
02	エンゲージメント活動について	9〜10
03	議決権行使に関する助言について	11〜12
04	SPECIAL INTERVIEW 1 〜キューデンホールディングス株式会社〜	13〜18
05	SPECIAL INTERVIEW 2 〜ロイヤルホールディングス株式会社〜	19〜24
06	エンゲージメント事例集	25〜26
07	九州のいま	27〜28
08	工場見学レポート	29〜30
09	九州散歩	31〜32
10	社会とのつながり	33〜34
11	イニシアティブへの参画	34
12	免責事項	35
13	会社概要	36
14	編集チームからのメッセージ	36

熊本県　阿蘇　「写真提供：熊本県観光連盟」

「みらい対話ノート2026」でお伝えしたいこと



これまでの実践を、これからの責任へ

私たちはこれまでも、投資先・投資候補企業との建設的な対話を通じて、中長期的な企業価値の向上を目指すエンゲージメント活動に取り組んできました。そして今年、スチュワードシップ責任に関する基本方針を策定し、会社としてその受け入れを表明しました。
これは、新たな活動を始めるというだけでなく、これまで大切にしてきた姿勢を組織として明確にし、今後の活動につなげていくための一歩です。
本レポートを通じて、私たちのスチュワードシップ活動の原点と、これから目指す姿をぜひご覧ください。



企業との対話の臨場感を皆さまに

私たちは日々、投資先・投資候補企業との対話を重ねています。「みらい対話ノート」では、そうした対話の臨場感や雰囲気を皆様にも感じていただけるよう、九州企業のトップとの対談を掲載しています。
今年はキューデンホールディングス株式会社の西山社長、ロイヤルホールディングス株式会社の阿部社長と対談を行いました。企業との対話を通じて、私たちが何を重視し、企業の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に向けてどのような視点で向き合っているのか。対談を通じて、その一端を感じていただければ幸いです。

スチュワードシップ責任に関する基本方針

九州みらいインベストメンツ（以下「当社」）は「『責任ある機関投資家』の諸原則≪日本版スチュワードシップ・コード≫」の趣旨に賛同し、以下の方針を2026年7月に受け入れを表明いたしました。当社は対話活動を通じて、九州上場企業の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上、そして日本の資本市場の発展に貢献し、社会的使命を果たしてまいります。

原則１

機関投資家は、スチュワードシップ責任を果たすための明確な方針を策定し、これを公表すべきである。

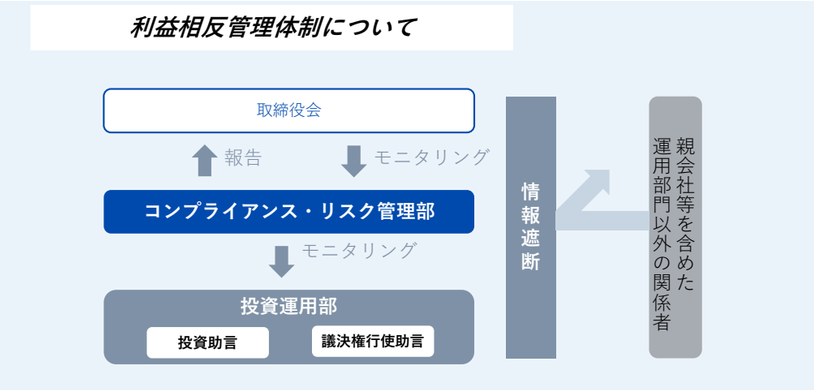
当社はインベストメント・チェーンにおいて金融商品取引法に基づき投資助言を行う会社という重要な役割を担っており、「責任ある機関投資家」の諸原則（2025年6月26日改訂版を含む）に賛同し、スチュワードシップ責任を果たすための方針を定め実行することが、投資先企業の中長期的な成長と顧客および受益者の利益向上に資すると考えます。具体的には、中長期的な経営・財務戦略、資本市場とのコミュニケーション、議決権行使を含めたガバナンスなどを中心に建設的な対話を積極的に実施します。また九州にゆかりのある企業との対話に強みを持ち、当社が助言する金融商品での保有・非保有にこだわらず中長期的な関係の構築を図ります。

原則２

機関投資家はスチュワードシップ責任を果たす上で管理すべき利益相反について、明確な方針を策定し、これを公表すべきである。

当社は株式会社肥後銀行の100%出資により設立された子会社であることから、親会社・グループ会社と投資先企業との取引関係における利益相反が想定されます。また、複数の金融商品に助言を行っていることから、顧客の金融商品間での利益相反が想定されます。これらの利益相反の可能性に対し、当社は別途定める「利益相反管理規程」に基づき、以下の対応を徹底します。

・親会社・グループ会社との情報遮断の徹底
・利益相反が生じ得る取引の識別・管理・モニタリング
・個々の顧客・受益者の利益を最優先とした助言の提供



原則３

機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきである。

当社は、投資先企業の中長期的な企業価値に影響を与える重要な事項について、重要性の原則（マテリアリティ）に基づき分析します。個別取材を中心としたボトムアップ・アプローチにより、コーポレートガバナンス、経営戦略、資本政策・財務状況、非財務面の状況、議決権行使議案などに係る重要論点を把握します。なお、全投資先を対象とした網羅的・定量的スコアリングや、ESG全項目にわたる詳細評価は、投資助言業の実態に照らして行いません。

原則４

機関投資家は、投資先企業との建設的な「目的を持った対話」を通じて、投資先企業と認識の共有を図るとともに、問題の改善に努めるべきである。

中長期的な企業価値向上を目的とした建設的な対話は、企業と経営課題に関する認識を共有する上で重要な手段と考えます。投資先企業が抱える問題点は各企業によって個別性が強いことから、問題点にフォーカスした対話を通じて正確に状況を把握し改善を働きかけます。また当社は、地方に本社を置く企業の一部において、ガバナンス強化に抵抗感があり、IR活動(投資家向け情報発信)も十分でない傾向があると認識しており、対話を通じた企業の行動変容の促進に取り組みます。なお、対話は企業との直接対話、委託会社等を通じた間接対話を含みますが、形式的な対話件数の目標設定や全投資先企業との対話義務は設けません。対話内容については、「みらい対話ノート」を通じた年次開示を行います。

原則５

機関投資家は、議決権の行使と行使結果の公表について明確な方針を持つとともに、議決権行使の方針については、単に形式的な判断基準にとどまるのではなく、投資先企業の持続的成長に資するものとなるように工夫すべきである。

議決権行使の最終判断および実行は顧客が行いますが、当社は、企業価値・株主価値の中長期的向上、経営の透明性、説明責任、取締役会の独立性・実効性、資本効率および株主還元政策等を重視する議決権行使助言ガイドラインを定め、顧客への助言の質の向上を通じて顧客および受益者の利益の最大化に貢献します。助言の行使結果については、委託会社等による開示内容をモニタリングし当社の助言内容との整合性を確認します。

原則６

機関投資家は、議決権の行使も含め、スチュワードシップ責任をどのように果たしているのかについて、原則として、顧客・受益者に対して定期的に報告を行うべきである。

当社は、顧客に対し投資先企業との対話状況および議決権行使助言の内容について定期的に報告します。また、委託会社等の定期的な運用報告を通じて受益者に対しても情報提供に努めます。なお、対話の内容については年次レポート「企業との対話活動に関するご報告『みらい対話ノート』」を作成し、当社のウェブサイトに掲載します。

原則７

機関投資家は、投資先企業の持続的成長に資するよう、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解のほか運用戦略に応じたサステナビリティの考慮に基づき、当該企業との対話やスチュワードシップ活動に伴う判断を適切に行うための実力を備えるべきである。

当社は、投資先企業との長期的な信頼関係を構築しつつ、高い知見と投資判断力に加え、誠実かつ効果的な対話力の向上に努めます。ファンドマネージャー自ら経営者等との対話を実施するとともに、後継者の育成・採用を通じて将来的にも対話を継続できる仕組みを構築し、組織全体の対話力向上に取り組みます。

原則８

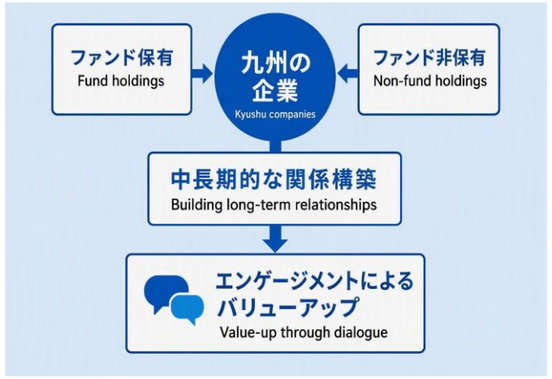
機関投資家向けサービス提供者は、機関投資家がスチュワードシップ責任を果たすに当たり、適切にサービスを提供し、インベストメント・チェーン全体の機能向上に資するものとなるよう努めるべきである。

助言先である顧客が、機関投資家としてスチュワードシップ責任を果たし、インベストメント・チェーン全体の機能向上に資するため、助言の質の向上および適時適切な情報とサービスの提供に継続的に努めます。

エンゲージメント活動について

エンゲージメント方針について

助言するファンドでの保有、非保有にこだわらず、九州の上場企業を中心に、継続的な対話が可能な企業については、中長期的な関係の構築を図り、対話によるバリューアップを追求しています。



運用体制

取材、分析、対話、投資、議決権行使に至るまで、チームにより情報共有と議論が行われ、運用の継続性と再現性を追求しています。

運用対象	在籍数	平均運用経験年数
国内株式	５名	21年

- ✓ チームで様々な角度から企業調査・分析
- ✓ 対面でのチーム面談を重視し、必要に応じWeb活用
- ✓ 将来にわたり同じクオリティのサービスを提供するため、長期的なチームの新陳代謝と情報・スキルを共有化

調査・分析（仮説）　面談（検証）　組織知化（共有）



投資運用部よりメッセージ

私たちは、投資先・投資候補企業との対話を大切にしています。企業ごとの課題や目指す姿を共有し、同じ目線に立って考えることで、企業価値の向上を一緒に目指していきたいと考えています。
特に九州の上場企業とは、原則として直接お会いし、対話を重ねています。企業の成長を後押しし、その先にある豊かな地域社会の発展につなげていくことが、私たちの役割だと考えています。

対話と議決権行使から九州を中心とした企業価値向上を目指す

九州を中心とした投資先・投資候補企業との対話を継続することでガバナンスや九州地域の諸問題の解決、企業価値向上に向けた取り組みを促進することが重要と考えます。また、場合によってはESGに関する問題への対応も議論しています。
対話では当社からの提案に限らず、九州にゆかりのない企業からの対話で抽出した情報開示や経営戦略などの好事例を情報共有することでのレベルアップを目指しています。九州を含め地方に本社を置く企業の一部において、ガバナンス強化に抵抗感があり、IR 活動(投資家向け情報発信)も十分でない傾向があると認識しており、対話を通じた企業の行動変容の促進に取り組みます。
対話の際には議決権行使対応についてもテーマとしています。課題がある場合には議決権行使を通じて変化を促すことで中長期的な企業価値向上につながるものと考えます。

中長期的な経営・財務戦略

事業計画の蓋然性、資本政策、KPI、人材面など成長を支える項目に関する調査分析に基づいた対話

資本市場とのコミュニケーション

成長戦略のための財務戦略情報開示やIR活動の基本的な考え方、ツール、統合報告書の内容等について対話

ガバナンス（議決権行使）

社外を含めた取締役の選解任など役員構成や取締役会の実効性評価のほか、株主総会議案、政策保有株等についての対話

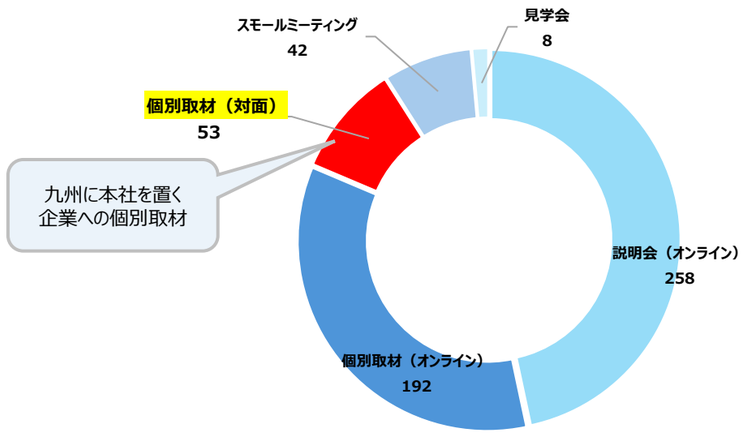
＋

九州に拠点を置くことのメリット

- 九州に本社や工場などの拠点を置く企業と直接対話しやすい環境にある。
- 継続的・建設的な対話を通じて企業に対する理解を深め、ファンドによる保有・非保有を問わず信頼関係を構築し、企業価値向上に繋がる行動変容を促す。

対話活動の実績　（2025年9月～2026年8月）

面談件数は合計554件。うち、九州に本社に本社を置く企業は54件。



議決権の指図行使に関する助言について

投資先企業との対話を判断に反映し、企業価値の向上と受益者の中長期的な利益の最大化を目指します

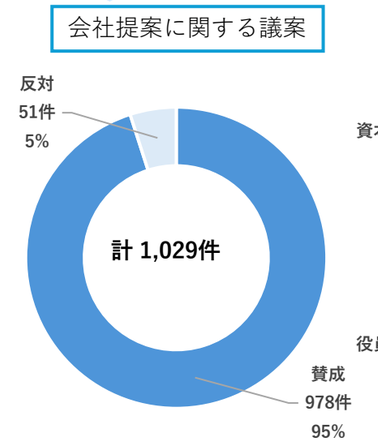
議決権の指図行使に関する助言方針

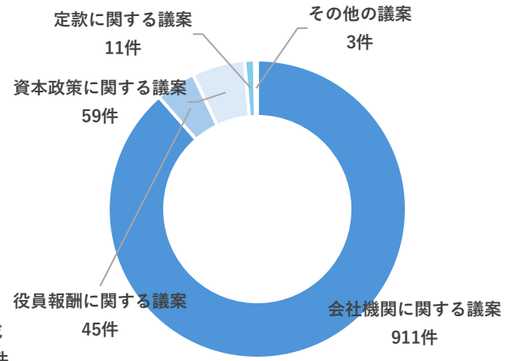
- ✓ 原則として、ファンドが保有する全ての保有株式について、当社の責任と判断のもと、ファンドを運用する委託会社に対して、議決権の指図行使への助言を行います。
- ✓ 具体的な数値基準を含めた議決権指図行使助言ガイドラインを定めています。
- ✓ 投資先企業との対話内容を勘案し、ガイドラインとは異なる判断を行う場合があります。
- ✓ 国内の大手運用会社、信託銀行等の議決権行使ガイドライン変更などの動向を注視しながら、企業との対話の際にフィードバックし、今後の方向性などを議論していきます。また、上記を勘案して、議決権指図行使助言ガイドラインを見直すことがあります。

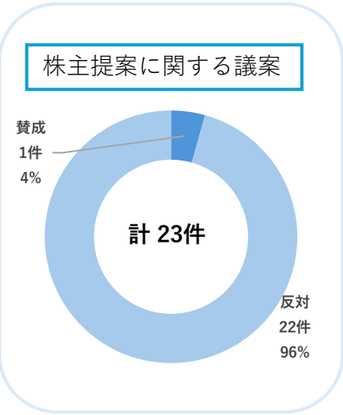
議決権の指図行使に関する助言プロセス

担当	九州上場企業を中心とした投資先とのエンゲージメント
投資運用部	「議決権行使助言ガイドライン」をもとにした、一次判断
	方針に基づき判断を行う議案 / 個別審議が必要な議案
	個別審議
コンプライアンス リスク管理部	当社との利益相反およびガイドラインへの適合性を検証
委託会社	当社の助言を参考に、委託会社の判断に基づき議決権行使
投資運用部	委託会社による助言の行使結果に関する開示内容をモニタリングし、当社の助言内容との整合性を確認
スチュワードシップ委員会	スチュワードシップ委員会に、議決権行使助言結果について報告

議決権指図行使助言結果（2025年7月～2026年6月：対象企業数94社）







● 会社機関に関する議案

取締役の選解任
94.2% 5.8%

監査役の選解任
96.9% 3.1%

監査会計人の選解任
100.0%

● 役員報酬に関する議案

役員報酬
95.6% 4.4%

● 定款に関する議案
100.0%

● その他の議案
100.0%

● 資本政策に関する議案

余剰金の処分
98.2% 1.8%

その他資本政策に関する議案
100.0%

エンゲージメントに基づき、個別要因を考慮をした議決権行使助言事例

企業	分類	個別要因を考慮した事例
A社	取締役選任（社外除く）	（原則）実績3期連続赤字かつ直近PBRが1倍を下回った場合、当該期間中在籍していた取締役に対し反対。
		（判断）将来的な黒字化へ向け当社とのエンゲージメントを継続しており、賛成。

SPECIAL INTERVIEW 1
～キューデンホールディングス株式会社～



日高 真一郎（以下、「日高」）
九州みらいインベストメンツ株式会社
投資運用部長兼チーフファンドマネージャー

西山 勝（以下、「西山」）
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

社員とともに真摯に九州を愛す

日高：統合報告書で、入社のきっかけにもなられた福智山の光景についてお話しされていました。

西山：そうですね、生まれ育ちは直方です。社長になって、直方市での講演の依頼をもらって、会場に向かう途中、福智山や遠賀川を眺めながら、美しいな、帰ってきた気がするなと。あの景色はふるさとそのものですね。
その後、学生時代は東京で過ごし、入社して最初の赴任地が熊本で5年いました。また、新任の管理職として赴任したのは宮崎でした。

日高：社長就任から一年ですが、当初の想像と違ったことや大変だったことは？

西山：僕は社長就任前にエネルギーサービス事業統括本部長っていう役職で、燃料の調達から火力や水力、地熱といった発電、そして小売まで、原子力・送配電以外の電気事業をすべて管轄する部署でした。営業所や発電所も随分と回り、会社のことは全般的に分かっているつもりでいました。
でも社長になって改めて現場を回ってみると、本当に社員の皆さん九州のことを大事にしているし、愛しているし、電気事業に誇りと責任を持って、一生懸命真摯に取り組んでいるなというのを強く感じています。やはり、経営の根幹は人であり、人が何よりも大事だという思いが一段と強くなり、社員のことが今までにも増して好きになりました。それがこの１年間の一番大きな変化だと思います。

日高：NISHIYAMA NOTE（キューデングループが運営する、KYUDEN GROUP VOICE内の動画コンテンツ）で毎週社員さんと話をされているのを拝見していますが、さすがに相撲は取らない（※１）ですか？

西山：相撲はとらない（笑）。それはね、最初に広報と約束してるんです。僕はあまり動画とか外に向けてのアピールは得意ではなくて。
でも池辺さん（池辺和弘現同社代表取締役会長）があれだけ体を張って社員とのコミュニケーションに取り組んできた姿を見たら、私も何もせんわけにはいかんやろうって思って。でも、相撲とかラグビーとか体を使うものだけはやめてくれって広報にお願いしています（笑）。

（※１）池辺和弘会長が社長時代にyoutubeで自社の相撲部員とぶつかり稽古をする姿を公開している。

電力事業は九州では成長産業

日高：グループ経営ビジョンの進捗状況について、どう感じていらっしゃいますか。

西山：以前の経営ビジョンは電気事業はさほど伸びないので、成長事業を拡大して利益を伸ばしていくというのがベースシナリオでした。2025年に新しいビジョンを策定した際、僕はエネルギーサービス事業統括本部長でした。電気事業もこれから成長するモードに入っていて、これまでとはフェーズが違うから電気事業も成長事業に位置づけてくれって事務局には言ったけど、そうすると全部が成長事業になるので勘弁してくれって（笑）。
でも、間違いなく電気事業は今後、大きく伸びると思っています。実際、ここ数年はしっかりとした利益が上がっており、経営ビジョン2035における2030年度の連結経常利益目標は1,800億円ですが、足元の実績や進捗状況をみると既にそれが視野に入るような状況になっています。
また、事業環境が変化する中でも柔軟に対応できる状況になってきており、利益が上がる基礎体力が備わって、経営ビジョンの目標に向けてしっかりと歩を進めることができていると認識しています。

日高：やっぱりTSMC（JASM）がきっかけでしょうか、あるいは生成AIですか？

西山：やっぱり生成AIですね。もちろんTSMCも大きなインパクトはありました。あれ以降熊本は立地がどんどん進んでいるし。生成AIと半導体って、表裏一体みたいな関係のところもありますよね。今後もデータセンターや半導体関連施設の立地も進むと思われますし、社員も手応えとして感じていると思います。
実際、2024年と今年8月には九州エリアにおける時間最大電力が1700万kWを超える水準となっており、需要が伸長しています。

決して副業ではない

日高：九州の上場企業には、副業というか本業以外で成長を求める企業が散見されますが、御社は少し違う印象を持ちました。

西山；そこは非常にありがたいと思っています。僕らは決して電気事業以外の事業を副業と思っているわけではありません。電気事業（これも本当は成長事業ですが）とは別に、成長事業として再エネ事業や海外事業、都市開発事業、ICTサービス事業があって、ほかにも規模感のある事業を検討しています。経常利益も現時点でも500億円ぐらいで、経営ビジョン2035ではそれを2030年度900億円まで増やしていくという意味では副業のレベルではないです。
そして当社グループ事業の特徴は、全ての事業が地域に貢献できる事業であるという点です。グループの思いである「ずっと先まで、明るくしたい。」は、エネルギー事業に限らず、快適で環境に優しい、そんな毎日を子どもたちの未来に繋げていきたいというメッセージです。私たちはこの思いを体現するために必要な事業をやっていて、関係ない事業は何もやっていないと思っています。



KYUDEN GROUP
ずっと先まで、明るくしたい。

キューデンホールディングス株式会社

2026年10月1日に設立された、キューデングループを統括する純粋持株会社です。
同社グループは、電力の発電・販売や送配電を基盤に、再生可能エネルギー、海外事業、ICTサービス、都市開発など幅広い分野で事業を展開しています。「ずっと先まで、明るくしたい。」という思いを胸に、九州地域の暮らしと産業を支えるとともに、環境に配慮したエネルギーの安定供給や新たな価値の創出を通じて、より豊かな社会の実現に取り組む企業です。

「西山色」

日髙：グループ経営ビジョンの中でより西山色が出ているところとか、ここを特に見てほしいというようなところはありますか。発表時は社長交代のタイミングで、社長の意向が入っていない部分があるのかなと。

西山：結論から言うと、意向はしっかりと入っています。電気事業は成長事業だとビジョンを作るときからずっと言い続けてきました。社長としてはすべての事業が大事ですというのが教科書的な考え方だろうと思いますが、やっぱり、総合エネルギーサービス事業には思い入れがあります。特に小売事業には非常に期待をしているところです。半導体関連やデータセンターなど、環境面にも配慮されている企業からの需要が伸びています。

九州には再エネと原子力があって、カーボンマイナスに向けた取組みが他エリアよりも進んでいる環境ですが、残念ながら日本って、あまり目に見えないものや、手に取れないものに対して価値をつけていただけない傾向があると思っていて。僕はCO2の価値についてもまだ安すぎると思っているんです。その価値は中長期で見ていくと、非常に高まってくると思います。だから小売事業の人達にはハッパをかけていて、これからが私たちの活躍の場だ、みんなで頑張ろうという話をずっとしています。
誤解を恐れずに言えば、一般的に小売事業はあまり儲からないというのが同業他社の悩みなのではと思っていますが、僕らは稼げるようになると思っているので、とても楽しみですし、力を入れています。

今はもう見通しより上振れしたからって誰も評価しない

日髙：経営ビジョン2035で当初示された数値目標がやや保守的で、配当も含めた株主還元について、あまり前向きではないのではないかと市場の一部から見られているように感じます。

西山：その通りだと思っています。
以前だったら総括原価主義の中で、石橋を叩いて達成できるみたいな目標の作り方をしていました。やっぱり目標は未達で終わるのではなく達成したいって思うじゃないですか。
ただ、これからはチャレンジングな目標を作ってくれと社内では言っています。会社の業績評価でもチャレンジングな目標を設定した方が、評価ポイントが高いような制度にしています。けれども、どうしても達成可能な目標をと考えるところがあって、期末になって業績が上振れする傾向が強いんですよね。
しかし、本来はチャレンジングな目標を設定し、見通し通りに着地するのが望ましい姿で、保守的な目標から上振れしたからと言って、基本的には評価をしないという話をしています。逆にチャレンジングな目標を立てて、ダメだったらなぜダメだったかっていうのをしっかり分析をしてくれれば、全然問題ないということを社内でもずっと言っています。
そういったことを踏まえながら、現在、経営目標の見直しについて検討しています。チャレンジしてダメだったら、そこには合理的な理由があるはずなので、きちんと資本市場の皆さまとコミュニケーションすれば、理解を得られるという話をしています。
2030、2035年の財務目標や株主還元についてはそういった思いで見直しを検討していて、出来るだけ早期に皆さんにメッセージをお出ししようと思っています。



日髙：今の発電能力にはまだ余裕があるという認識です。電源構成や再エネ、自然環境面も含めて課題があれば。

西山：電源は足りると思っていますが、やはり環境面は課題だと思っていて、先々、再エネも伸ばしていく必要があると思っています。
新規の電源としては、3月に北九州市の響灘で「響灘洋上ウインドファーム」が運用を開始して、現時点では日本国内の洋上風力の約4割の発電量を占めています。



また、西部ガスHDと共同で開発したひびきLNG（液化天然ガス）火力発電所（2026年3月に運転開始）と、自社発電としては新小倉LNG火力発電所の更新（2033年6月運転開始予定）があります。
今後の洋上風力の開発に関して言うと、今のところ採算を確保するのが容易でなく、課題だなと思っています。事業者が単独で負いきれないリスクもあり、国の政策も含めて、再エネを拡大していくためには、官民ともに取り組まなくてはいけない課題がいくつもあると思っています。

一方、火力発電に関しては調整電源としての価値も非常に高いので、これからも絶対必要だと思っています。
ただ、今まで通りの火力でというわけにはいかない。石炭だったらアンモニア混焼、LNGだったら水素混焼、そしてCCSを、どういう風にうまく使っていくか考えないといけない。「経営ビジョン2035」でもKPIとして水素とアンモニアの混焼率を出しているけれど、今のところコストが非常に高い。株式会社としてそれをどこまでやっていくのか、というところが課題です。

より求められるスピード感と過去の苦労

日髙：今年の10月に純粋持株会社の設立を予定（※２）されていますが、ガバナンス面について伺います。電力会社特有なのかもしれませんが、経営判断のスピード感ってこれでいいのかと感じることがあります。

西山：まさにそこが純粋持株会社体制へ移行する理由の一つです。僕自身、2019年から2021年まで国際室長として海外事業を担当していましたが、正直言うとスピード感がだいぶ違う。
例えば、最初に案件の話を聞いた時に、「これ面白そうだな」って思うじゃないですか。ただ、入札する、または相対での打診に対して返事をするには、九電の企画部門に相談をして、資料を作って、投融資に関する会議体（リスクリターンを計算し、意思決定を議論する場）で承認を受け、経営会議で承認をもらう、サイズが大きい案件になれば、取締役会にかける。そうなってくると、どう頑張っても残念ながら三ヶ月はかかる。結局もう無理だなって諦めることもありました。
もちろん慎重に判断するプロセス自体は悪いことではない。ただ、成長領域の事業がサイズも大きくなってきて、利益もしっかり稼げるようになってきている中で、すべてを九州電力の意思決定のプロセスに乗せるというのは現実的ではないし、事業拡大の制約にもなる。
成長領域ではもっと裁量と権限を与えて、事業をやりやすくしてあげた方がいいと思っています。

（※２）対談は、2026年8月中旬に実施。

純粋持ち株会社体制移行とガバナンス対応



日髙：取締役会の雰囲気や、社外取締役の方々の役割などお話しいただけますか。

西山：自由闊達に皆さん議論していると思います。
特徴としては取締役会の前段の経営会議から社外取締役に入ってもらっています。その際も相当ご意見をいただくし、納得いかないって言われることもあります。社外取締役の方は色々なバックグラウンドの方がいらっしゃるから、幅広い視点から議論をいただくことが多いです。
また、事務方と社外取締役との関係もうまくいっていると思います。
電気事業は制度も複雑で分かりにくいところも結構ありますが、普段から事業環境に関して事務方が社外取締役に説明をしたり、事前に案件の説明をしてわからないところは全部尋ねてもらったり。
逆に社外取締役からこの辺が最近の議論の中でわかりづらいとか、この案件については自分たちも関心があるので、事前に意見を表明する場が欲しいなど、どんどん意見をおっしゃってくださり、僕らとしてもありがたいなと思っています。

日髙：株式市場の要求や財務目標に対する進捗を踏まえて中期目標の見直しをされるかと思いますが、取締役会でどういう議論をされていますか。

西山：まだ議論している最中なのでお話できることは限られますが、皆さん電気事業が伸びるっていうところは共通認識があって、最終的にはどこまで伸びると考えるかが論点になると思います。

日髙：純粋持株会社体制移行を踏まえて、ガバナンス体制などで、今後の方向性についてお聞かせください。

西山：純粋持株会社体制下では基幹会社の権限を拡大するので、ガバナンスの確保が重要になります。そのため例えば、会社管理のための制度や人事などをどうするかというところは相当時間をかけて議論してきて、体制移行を決定するまでに時間がかかりました。
社外取締役の方はキューデンホールディングスの取締役になり、また社内取締役の数は絞るため、社内と社外と同人数になります。その中で九州電力も含めた基幹会社が何をやっているのか、そして今後どうしていくのか議論することになりますが、今まで通り情報が共有され、その上でしっかりと純粋持株会社がガバナンスを効かせることができるのかというところは皆さん気になるところだと思います。社外取締役も気にされています。そこが肝の一つだろうと思っています。

日髙：IRグループが投資家や株主とコミュニケーションされる中で色々な報告があがってくると思います。

西山：スモールミーティングや経営概況説明会などの場で投資家やアナリストの意見にたまにこんちくしょうって、それこそ思ったこともありますけど（笑）。
耳の痛いことを言ってくれる人は、うちに対して期待とか愛情があるんだろうなと思うし、言ってもらえるうちが華かなと。逆に何も言われないというのがやっぱり一番良くないと思うので。
耳の痛いご意見もどこか取り入れるとこがないかなと思って聴いています、面白いです。



やっぱり「九州はひとつ」なんだなと

日髙：最近九州のいいところはよく注目されますが、感じていらっしゃることは？

西山：エネルギーに限らずポテンシャルはまだまだあると思っています。例えば、足元ではどうしても福岡と熊本が元気で、それ以外の地域がどうなっていくかというのは課題の一つだと思います。
宮崎（管理職として最初の赴任地）もいいところですよね。本当に大好きな土地です。風光明媚だし、食べ物も美味しいし、何より人がいい。
ただ、時々出張してもインバウンドの方をほとんど見かけない。タクシー拾おうと思って配車アプリをみると近くにいませんって出てきて。山形屋（デパート）の前、メインストリート橘通のど真ん中でタクシーがいないってどういうことかと。
でも逆にそういったところはまだまだポテンシャルがあるってことだと思っています。

また、九州地域戦略会議みたいに経済界と知事が一堂に会して、九州の発展について議論する会議体って他のエリアにはない強みだと思うんです。それに九州大学、熊本大学、鹿児島大学などの大学間の連携も。同級生の大学教授からは、普通はそんなのないと聴いています。最近一番強く実感したのは、出張から帰路の松本空港でした。天候が悪く福岡空港行きの便が2時間待ち。待合室のテレビで高校野球が映っていて、有明高校（熊本）が1回戦で劇的な逆転勝ちでした。そしたらすごいんですよ、待合室が。ヒットが出たら本当に声が上がるし、勝った瞬間は大歓声。熊本ではなく福岡の人が多いはずなのに一体感があって、やっぱり「九州はひとつ」なんだなって。
土地ごとの魅力を活かす取り組みを通じて九州全体がもっと元気になっていくことができると思っているし、まさにそれを今、池辺九経連会長が力を入れています。池辺さんは、当社会長でもあり、普段からそういった話ができるのは、とてもありがたいことだなと思っています。

「九州のために働く」

日髙：統合報告書での西山社長の言葉、「九州のために働く」は我々と志は同じで目指す方向は近いと思っています。九州の上場企業の方々にアドバイスをお願いします。

西山：躊躇せずにキューデングループの門を叩いていただきたいと思っています。
今取り組んでいる事業の中に、リチウムイオンバッテリーを使って建設機械を電動化しようというプロジェクトがあります。最初はうちの総合研究所でリチウムイオンバッテリーの研究をしていた人が、佐賀の中山鉄工所さんっていう建設機械とかを製作しているメーカーの人から声かけてもらってスタートしたプロジェクトです。
それが今、大手建機メーカーさんとも一緒にやっていて、アメリカのCES（毎年１月にアメリカで開催される、世界最大級のテクノロジー展示会）など海外の大きな展示会でも引き合いがあります。建設機械ってディーゼルエンジンで動くので、電動化すると環境にもいいし振動も少なくメリットが大きい。地場企業同士の協業の良い例ではないでしょうか。
キューデングループは間違いなく皆さんとの協業に前向きだし、おそらく他の九州の大手企業も皆さん、こんなこと



一緒にできませんかって言われたら、前向きに検討すると思います。特にそれが九州の企業同士であればなおのこと。だから、僕が言うのもなんですけど全然遠慮せずに声をかけていただけると、もっともっとできることはあるんじゃないかなと思っています。
私たちキューデングループは、これからも九州とともに発展する企業グループであり続けたいと心から思っています。

SPECIAL INTERVIEW 2
～ロイヤルホールディングス株式会社～



日高 真一郎（以下、「日高」）
九州みらいインベストメンツ株式会社
投資運用部長兼チーフファンドマネージャー

阿部 正孝（以下、「阿部」）
ロイヤルホールディングス株式会社
代表取締役社長

社長就任まで

日高：ご出身は仙台と伺いました。御社の本社がある福岡、九州にはどういう印象をお持ちですか。

阿部：気候がよく食べ物も美味しいですし、街や人々の温かい雰囲気にとても親しみを感じています。観光地としての魅力も高く本当に素晴らしい街だなあと実感しています。

日高：入社されてからはコントラクト事業（※1）が長かったようですが。

阿部：1993年に入社し、ロイヤルホストへ配属になりました。店舗での業務を一通り身につけながら売上管理やマネジメントを学び、店長へとステップアップしていきました。29歳まで店舗で勤務したのち、ロイヤルホスト事業の計数管理部署へ異動しました。コントラクト事業に関わるようになったきっかけは、2006年の子会社化に伴う出向でした。その会社は三越の中にあるレストランやカフェ、社員食堂の運営を担っていました。当時、三越と伊勢丹は別々の百貨店でしたが、同じタイミングで伊勢丹の食関連事業も買収したため、両社から食に関する事業を受託させていただきました。

（※1）大規模施設から小規模施設まで、高品質な食事をスピーディに提供するフードサービス事業。空港内・高速道路SA内をはじめ、コンベンションセンター・オフィスビル・医療・介護施設・百貨店・官公庁などでサービスを提供。

ロイヤルホールディングス株式会社

1950年に設立された、福岡県福岡市に本社を置く企業です。「ロイヤルホスト」「てんや」などの外食事業をはじめ、空港や高速道路のサービスエリアなどで食事を提供するコントラクト事業、「リッチモンドホテル」を運営するホテル事業、食品事業の4つを柱に幅広く事業を展開しています。
「食とホスピタリティ」を追求し、おいしさと質の高いサービスを通じて、お客様に喜びと感動を届けることを目指しています。さらに、時代の変化に対応しながら、新たな価値の創造と持続的な成長に取り組んでいます。

コロナ禍からの社長就任

日高；2022年の社長就任時、業績はコロナ禍からの回復途上の時期でした。社長になることが決まった時の印象や、実際就任されてからイメージ通りだった部分、違った部分があればお聞かせください。

阿部：2021年のクリスマスの日に前任の社長から示達を受けました。実は、この話をするのは今回が初めてなんです。当時はコロナ禍で大変な打撃を受けており、双日との資本業務提携を進めている時期でした。株式のおよそ20%を保有していただき、社外取締役2名と出向者4名を当社にお迎えしました。その出向者の方々と私を含む当社メンバーで企業価値をどう向上していくかを議論し、自分たちの事業を見直しながら2022年からの3年間の中期経営計画を作り上げました。そのため社長に就任した時には、まず自分たちで策定した計画を実践していくという覚悟と、取り組むべき課題の整理はすでにできていました。
また、コロナ禍で2期連続の赤字でしたので、とにかく赤字から脱却するためにすべきことは何か、ということを考えぬく日々でした。長年グループを牽引してきた会長の菊地とも議論を重ねました。事業が急激に縮小したタイミングだからこそ、急激な回復を狙うべきという結論に至り、「絶対にV字回復を実現する」という強い思いを持って全力で取り組みました。その後、4月1日の入社式でこの困難な時期に入社してくれた新入社員たちの姿を見て、「なんとかしなければいけない」「どうやって会社を復活させるか」と気持ちを新たにしたことを覚えています。
社長に就任してからは、事業会社での社長経験とグループ全体の社長とでは、仕事の中身も質もまったく違うのだと痛感しました。事業会社であれば、基本的には自分の会社の経常利益までを見ればよかったので、正直なところ楽しかったんですよね。新しい施策に挑戦すれば売上が伸びますし、仮に悪くてもなんとか取り返そうという感覚で挑めたからです。
しかしグループの社長となると、グループ全体の業績はもちろん、株主や取引先など向き合うべき対象が一気に広がります。その責任の重さと難しさを、就任当初に強く実感しました。

唯一の「食」と「泊」両方できる会社

日高：今の中期経営計画は来年度が最終年度ですね。

阿部：前中期経営計画はコロナ禍で先も見通せない状況だったので、とにかくV字回復を果たし、2019年の利益水準を突き抜けるということを目指した3年間でした。一方で、今回の「中期経営計画2025～2027」は、10年後の長期構想である「経営ビジョン2035」とセットで発表しました。10年後の自分たちのありたい姿をしっかりイメージしたうえで、最初の3年間をどう構築していくかという建て付けにしています。10年間のロードマップ全体で捉えると、現在の「中期経営計画2025～2027」が起承転結の「起」、2028年以降の次期計画が「承」にあたると考えています。前中計の最終年度と昨年度は2期連続の増収増益を達成できましたが、今年度もその水準に届くかが今後のポイントとなります。決定した施策を一つひとつ確実に実行し、目標を超えていかなければなりません。
今回はずいぶん背伸びした中期計画です。毎年売上高を100億円、利益を10億円ずつ伸ばす計画を3年間継続するため決して容易ではありません。しかし、数字を伸ばすこと自体をゴールにしてしまうと、ゴールテープを切った時に終わってしまうのでそうしないことだと思っています。あくまで通過点であり、ずっと走り続けなくてはいけない。単に100億円を達成して終わりではなく、常に100億円を生み出せる組織へと進化させる必要があります。単年の目標達成にとどまらず、会社として常に筋トレを続け、組織力をつけていくというメッセージへ切り替えていくことこそが、成功させるための鍵だと考えています。
もちろん、挑戦にはうまくいかないことも伴いますが、チャレンジしない限り、さらに上のステージへは進むことはできません。

日高：今の中期経営計画の先、先ほどの「起」、「承」から「転（2031～2033）」のタイミングについて、売上成長をさらに追及していくのか、あるいは収益性を高めるのか、また各セグメントの構成をどうしていくのか、現時点でのイメージがあればお聞かせください。



阿部：今が「起」で、そして次の中期経営計画（2028～2030）が「承」にあたります。「転」のタイミングでは、「起」と「承」で積み上げてきたものが本格的に収益へ貢献するフェーズを目指しています。
例えば海外事業であれば一定の目処が立ち、さらなる事業展開を進められる状態、そうやってそれまでの取り組みが次の成長に繋がることが成功のポイントだと思っています。つまり新しい事業がしっかりと自走できる状態になっていることが一つの目標です。現在、海外では2カ国で直営展開していますが、追加で資金を入れなくても、自分たちで生み出した資金を回しながら経営ができる状態を目指します。
国内では、ホテルの領域拡大に挑戦をしています。既存のリッチモンドホテルからの横の広がりとして「THE BASEMENT HOTEL」を、縦の広がりとしてラグジュアリーホテルを、2029年、2030年に開業することが決まっています。
そうすると次の中期経営計画、起承転結の「承」のタイミングで新しいラグジュアリーホテルを開業させ、「転」のタイミングで収益化し、成功の確度が高まっている段階だと思います。



当社は「食」と「泊」の双方を手掛ける企業グループですから、ラグジュアリーホテルに見合う食を提供できること自体が大きな付加価値になると思います。ホテルの食需要に応える新しいスタイルを確立し、ホテル事業とコントラクト事業が結びついて新たな成長ジャンルとして伸ばしていけると確信しています。
もともと現中計のキーメッセージとして「人が集まる場所でのコントラクト事業」をやっていこうと伝えています。現在はエンターテインメント系やスポーツ・コンベンション系に注力しており、これから数年をかけてこの領域を強固に確立していく計画です。
また、次期中計にかけては「ホテルの食」というところの仕込みが増えていけばいいと思っています。現在、アールエヌティホテルズ社（※2）が運営している全国４４ホテルのうち３５施設で朝食をグループ直営 で提供しているほか、他社ホテルの朝食受託も８施設運営しています。この「ホテルにおける食の受託」は、これからの当社の大きな強みになってくると思います。宿泊と食の双方を高いクオリティで提供できる企業は非常に稀ですし、それもビジネスホテルからラグジュアリーホテルまで幅広く対応できる存在となれば、ほぼ唯一無二です。他社ホテルで食の運営実績を積むことで、将来的には同じホテルグループの上位ブランドの運営もやってくれないかという相談に繋がっていく可能性もあります。「食」と「泊」のパッケージ化が成立することは、「転」のフェーズで、大きなブレイクスルーを生むポイントになると思います。
すでに具体的な取り組みも動き出しています。ホテル事業や飲食事業をグローバルに展開するタイの大手財閥 マイナーグループと合弁で「ロイヤルマイナーホテルズ」という日本法人を設立したほか、大阪・関西万博ではコカ・コーラ ボトラーズジャパン社からの受託によりVIPラウンジの運営も手掛けました。
当社には、客単価3万円クラスの料理から、8,000円や3,000円のビュッフェまで幅広く提供できるノウハウがあります。価格帯に応じた価値提供の設計はすでに整っており、どの領域でも間違いなく戦える準備が整ったと実感しています。

（※2）ロイヤルホールディングス株式会社のグループ会社。リッチモンドホテルを始めとし、全国各地にてホテル事業を行っている。

流動性向上へ向けて

日髙：御社の株主構成は4割が個人株主ですね。一方で成長ストーリーが明確になって具現化するとそれ以外の投資家の比率も増える可能性があると思います。

阿部：当社は個人株主の方が約4割を占めていますが、これは外食産業においてよく見られる特徴です。株主の皆さまがファンとなり、日頃から自分たちのお店を応援してくださる。さらに当社の場合は、そこに宿泊という強みも加わります。
機関投資家の方々からは、「食」と「泊」のどちらに軸足を置くのか聞かれますが、我々は両方のオリジナルで行く、独自の価値だということをしっかり打ち出していくことが重要だと思っています。そのためには、実際の拠点数を伸ばしていくことが何よりも優先課題だと捉えています。
また、ロイヤルホストとリッチモンドホテルを同じグループが運営していること、そして当社の価値が「食」と「泊」の両方にあることを正しく認知してもらうきっかけになればとロイヤルグループ共通アプリ「MyROYAL（マイロイヤル）」を立ち上げました。単にポイントを付与する機能ではなく、お客様のライフタイムバリューを高められるような仕組みを目指しています。
あわせて、株式の流動性を高めていかなければ、多くの機関投資家の皆さまから投資対象としては見ていただけないので、当社に対する認知と理解をさらに深めていただくための活動（IR施策）は、非常に重要な取り組みだと考えています。

日髙：IR担当役員やスタッフの皆さんが非常に熱心ですが、機関投資家などとのミーティングで出た要望とか意見はどういう形で社長に伝わっていますか。

阿部：IR活動は昨年から一層強化していています。担当メンバーとは密にコミュニケーションをとっていて、「どうすれば株価向上につながるのか」「どのようなメッセージを発信すべきか」といった、投資家の皆さまから求められる期待に応える議論を重ねています。

さらに、ご意見をくださった方々に「ご指摘を受けて改善しましたが、いかがでしょうか」というところまで確認しています。
IRチームは積極的に活動してくれていますが、それでも業績自体は悪くないにも関わらず、株価が思うように反応しない場面もあります。
これには事業の手触り感がまだ伝わっていない、あるいは関心を十分に持たれていないといった様々な要因が考えられるため、当社の取り組みや魅力を広く知っていただく認知拡大の活動が不可欠だと感じています。



問われる双日との関係性

日髙：ガバナンスについて、取締役会の雰囲気など教えてください。

阿部：取締役会は、社外取締役として双日からの２名、監査等委員３名、そして社内取締役４名の計９名で構成されています。双日の参画もあり、社外取締役からも多角的な視点で発言がなされるようになり議論が非常に活性化しています。また、執行役員陣も一層自立し、確実に頼もしく成長しているのを感じています。

日髙：社外取締役の意見に対していろいろと思う時ないですか？（笑）

阿部：そうですね。ただ、いただいたご指摘に関しては「その通りだな」と思うことの方が多いのが実情です。内部統制やリスク管理の面ではやっぱりまだまだ脆弱だなって思うこともありますが、ここ数年で進化したと思っています。ITのガバナンス強化についても助言をいただいて強化していきたいと考えています。

日髙：先日の株主総会でも双日からの社外取締役選任は賛成比率が相対的に低い。もし仮に機関投資家の保有比率が上がると独立性の観点からこの賛成比率はより下がる可能性があります。

阿部：それはあると思います。一方で当社の株価がしっかり上がっていないことで矢面に立っているのは双日側。300億円当社に投資をしているので負担をかけている、私たちはまず株価を上げるための活動を精一杯やることだと思っています。

日髙：双日と資本業務提携をした際は非常に苦しい時期で助けてもらった。ただ今の双日の役割は当時とは違いますよね。

阿部：確かに、あの苦しい時期とフェーズは大きく変わったと思います。でも、私は双日との資本業務提携の当初からずっと携わってきたからこそ、フェーズごとにいただく支援の内容が進化していることを強く実感しています。
例えば、海外直営事業においてはこの5年間で大きな進展がありましたが、当社単独ではここまでのスピード感で進めることは不可能でした。複数国での挑戦を迅速に推進できているのは、双日とパートナーシップを組んでいるからこそです。
また、新たな事業へ果敢に挑戦していくうえでは、当然ながら資本効率が厳しく問われます。当社はこれまでも大きな投資を行ってきた背景があり、単独でさらに巨額な投資を重ねるのには限界がありました。しかし、双日にリスクや事業の一部を担っていただくことで、私たちが挑戦できるフィールドが確実に広がっています。よく商社との相性って悪いでしょって言われますが、決してそんなことはないんです。

日髙：もう少し利益が積み上がりキャッシュに余裕が出てくれば、もちろん成長投資とは同時並行でどこかのタイミングで双日からのバイバックを行うことも必要かと思います。

阿部：双日側の捉え方は分かりませんが、私たちの立場から言えば、現在の関係性は非常にバランスが取れている、良い塩梅であると感じています。資本業務提携から5年経ち、本音を言えば「株式売却の話が出ないといいな」と思っていました。現時点において、私は双日に株式を保有し続けていただきたいと考えています。
一般的に株式の持ち合いは競争力を低下させると見られがちですが、私たちの関係はまだ数年に過ぎず、実際の現場・事業に対しても多大な助言や支援をいただいています。そこは単なる安定の持ち合いとは意味合いが違うと思っています。仮にその役割が一段落する時が来たとしても、適切なタイミングでお互い良い形で協議できればと思っています。
現中計においても、465億円の成長投資をすると決めていて、現時点でも約220億円の投資を順調に進めています。それに伴い有利子負債が増加している点は大きな課題として認識していますが、成長のために張るべき時には張らなければならないと思っています。もちろん、一定の成長痛として減損になる可能性がある案件もあると思っていますが、野放図に投資しているわけではありません。自己資本比率は40%を維持することを決めており、その枠の中で必要な成長投資と適正な株主還元を両立させていく方針です。



コロナ禍の反省をどう生かすか

日髙：外部環境について、原材料価格が上昇し続ける中で取り組まれていることや、食品の消費税引き下げに関する議論もでていますが、社長ご自身はどのように見ていますか。

阿部：軽減税率についての話題は、実は一番コメントに困る質問です。メディアの方々から「不公平だと思いませんか」、「外食だけ消費税が優遇されないのはずるいのでは」といった直球の質問を受けることもあります。
しかし私たちとしては、多くの有識者の方々が議論を重ねて出された結論であり、決定された制度である以上、それに真摯に従うのが当然のスタンスです。もちろん、外食産業にも何かしらの後押しがあればいいなとは思いますが。
一方で、会社としての見解とは別に個人的な想いとして、資本主義社会において企業が支援ばかりを求めていては、国の成長は望めないと考えています。
だからこそ、企業自身がもっと強くならなきゃいけない。もし消費者がテイクアウトや中食にシフトすると判断するなら、企業として迅速にそこへの対応をすればいい。それでも「やっぱりお店で食事がしたい」というお客様がいらっしゃると判断をするのであれば、外食としての価値をさらに磨き上げる。コロナ禍での経験や反省をどう事業に活かすか、企業としての地力が試されているのだと捉えています。
原材料や電気・ガスの仕入価格高騰に関しては、当社は過去5年間にわたり平均すると毎年約20億円ずつ上昇しています。5年も上がり続けているという驚きはありますが、この上昇幅が落ち着くまでは、適切な価格転嫁を着実に進めていくつもりです。
そして単に価格転嫁を行うだけでなく、その価格に見合う以上の価値をお客様に提供し続けていくことこそが、事業活動として果たすべき当然の責務だと考えています。



祖業の地、九州からの覚悟

阿部：当社は、創業の地である「福岡・九州」の原点を改めて見つめ直し、この地域にしっかりと腰を据えて事業活動をしていこうと強い想いを抱いています。
その一環として、福岡本社内に当社の歴史を伝える資料館を開設したほか、地域貢献の拠点となる施設「サステナベース」も新設いたします。こうした取り組みを通して、地域社会への貢献と密接なコミュニケーションを深めていくことが重要だと考えています。
また、天神のONE FUKUOKA BLDG.（ワンビル）には、新たな旗艦店「THE CONTINENTAL ROYAL & Goh」を出店いたしました。
創業当時からの歴史を受け継ぐ「コンチネンタルロイヤル」（※3）や「花の木」（※4）といったブランドは、私たちにとって極めて大切な存在です。
その伝統を形にした店舗を天神の中心地に出店することは、まさに福岡・九州の地で共に成長をしていくという私たちの覚悟の表れでもあります。
九州は本当に素晴らしい地域ですので、その一員として今後も地域とともに歩み、尽力してまいりたいと思います。

日髙：今日は、ありがとうございました。

（※3）天神にあったロイヤル創業時の業態、2024年閉店
（※4） 1953年福岡市東中州に開店した「ロイヤル中州本店」が大濠公園に移転

エンゲージメント事例集

西部ガスホールディングス

対話相手 ≫ 西部ガスホールディングス株式会社（9536）

テーマ ≫ IR体制、情報開示に関して

課題認識と背景	同社は福岡に本社を置き、当社とは以前から対話を継続しております。 株価がPBR１倍以下で推移が続く中、同社はIR活動の強化を検討しておりました。一方で、同社のIRの担当者は「グループガバナンス部法務戦略グループ」というIRとは業務内容が異なると思われる部署に配置されており、IR強化を目指す同社の姿勢と枠組みのギャップを以前から感じておりました。 同社訪問時の対話や社長登壇の決算説明会の際に体制の見直しを要望しました。
変化	同社は2026年からIR活動強化のため、「IR・株主価値創造管掌」役員を設けました。また、これまでのIR担当が所属する「グループガバナンス部法務戦略グループ」から変更し、前述の担当役員の直下に「IR推進室」を新設しました。 IRに関する情報開示と投資家との対話強化がより推進される体制に変化しました。
今後の方針	九州に本社を置く企業でもあり、現在発表している中期経営計画の進捗や今後の企業価値向上に向けた取り組みを注視しつつ、中長期視点に立った対話を継続していきたいと考えております。

企業からのコメント

2025年4月より本格的にIR活動強化の検討を行い、情報開示の拡充、投資家との対話の質及び量の拡充を積極的に進めてまいりました。対話を強化していく中で、具体的なご意見やご要望を頂き、投資家の皆さまがどんな内容に関心を持たれているのかを再認識することが出来ました。2026年4月からはIR活動をより専門的に推進するためにIR推進室を新設しましたので、今後は投資家の皆さまとの対話を踏まえた更なる改善を行うことで、企業価値向上に努めてまいります。

PHC GROUP

対話相手 ≫PHCホールディングス株式会社（6523）

テーマ ≫ガバナンスに関する情報開示について

課題認識と背景	同社は「中期経営計画2027」を推進していますが、2026 年３月期実績までの業績進捗や株価バリュエーションが低位にとどまっている状況を踏まえ、マネジメントの考え方や経営上の課題に関する情報発信について対話を行いました。 情報開示全般に大きな不足感はなかったものの、 取締役会が認識した課題や議論の内容をより具体的に示すことで、ガバナンスの実態が投資家に伝わりやすくなる余地があると考えました。そこで、当社が過去に行った対話による改善の他社事例も共有し、特にガバナンス面を中心とした情報開示の充実などを提案しました。
変化	2026 年10 月に公表された「統合報告書2026」では特にガバナンスに関する情報開示が充実しました。事業譲渡に関する議案を例に、社外取締役の意見を含む取締役会での議論の内容が具体的に紹介されています。また、取締役会の実効性評価では各役員からの率直な意見も掲載され、課題認識を含めた取締役会の実態が伝わりやすくなりました。さらに、監査役インタビューも新たに実施されるなど、取締役会及び監査役会の活動の「見える化」が意識された改善となっています。
今後の方針	中期経営計画の進捗や今後の企業価値向上に向けた取り組みを注視しつつ、中長期視点に立った対話を継続していきたいと考えております。

企業からのコメント

当社は、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を企業価値向上に向けた重要な機会と位置付けています。今回の対話を通じて、投資家の皆さまが業績や経営戦略だけでなく、取締役会における議論や意思決定プロセスにも高い関心を持たれていることを改めて認識し、その情報開示の改善につなげました。今後も投資家の皆様との対話を通じて得られる様々な示唆を経営改善に活かし、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

九州のいま

九州地域は半導体産業の集積、再生可能エネルギーの豊富な資源、アジアへの地理的優位性を背景に、今後の日本経済を牽引する成長エンジンとして注目されています。

主要成長ドライバー

半導体産業

約23兆円

TSMC進出による2031年までの
九州への経済効果

再エネ導入量（エリア）

全国1位

電力調査統計（エネルギー省）
都道府県別新規認定・導入量集計
2026年３月時点 集計

アジア連携

約10兆円

（2026年上半期）

経済波及効果
半導体投資による
地域経済への広がり

出所：　P.28下部記載

注目セクターについて

半導体・電子部品：TSMC熊本工場を核とするサプライチェーン形成

自動車：EV関連部品メーカーの九州集積が加速

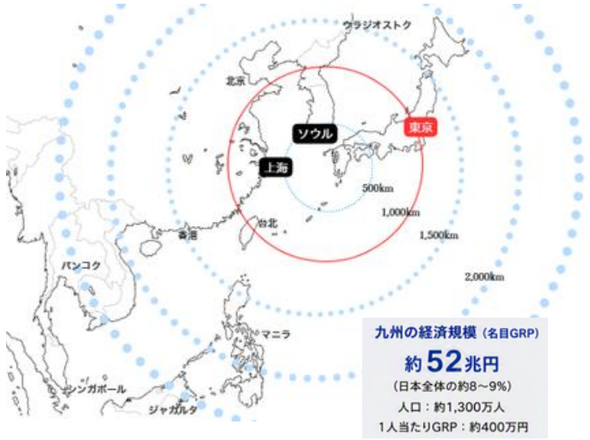
グリーンエネルギー：洋上風力・地熱発電の大型プロジェクト進行中

航空宇宙産業：3か所の打ち上げフィールド、九州大学や九州工業大学を中心とした先進的な研究

ヘルスケア・バイオ・コスメ：東九州メディカルバレーを中心に、産学官が連携し、研究・開発・事業化に向けた取り組みが推進

アジアのゲートウェイ：九州の地理的優位性

九州は上海まで約900km、ソウルまで約500km、台北まで約1,300kmと、東京に比べアジア主要都市への距離が約40%短く、物流・人流の両面で圧倒的な優位性を持ちます。博多港・北九州港を拠点とした対アジア貿易は年々拡大し、国際空港のアジア直行便も充実。水資源が豊富で水質も全国トップクラスです。



出所：九州経済調査協会,「データでみる九州経済のいま」, 2025年11月

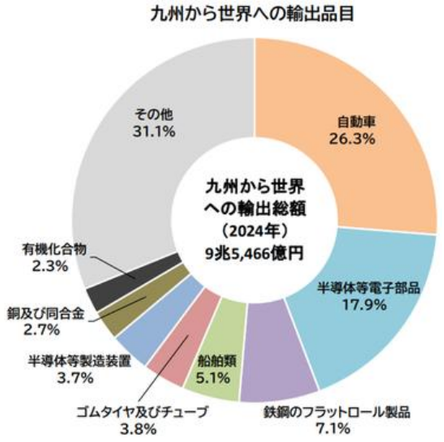
福岡⇔各都市

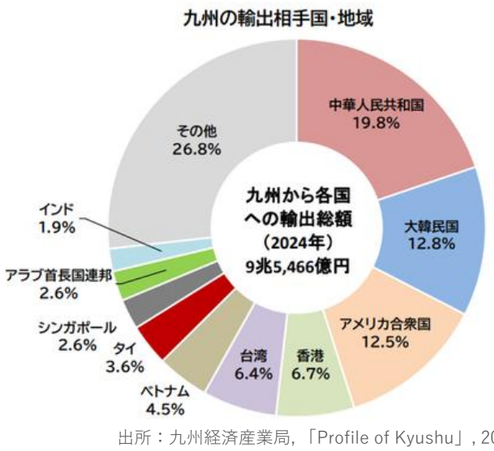
都市・地域	GDP（名目）	フライト時間	人口	GDP（名目）
東京都	約220～250兆円	約1時間50分	約3,700万人	約640万円
ソウル首都圏	約110兆円	約1時間15分	約2,600万人	約420万円
台北都市圏	約55～60兆円	約1時間50分	約700万人	約825万円
上海	約80～90兆円	約1時間40分	約2,500万人	約340万円
香港	約45～50兆円	約2時間55分	約750万人	約635万円
北京	約60～70兆円	約3時間30分	約2,200万人	約295万円
マニラ首都圏	約30兆円	約4時間15分	約1,300万人	約230万円
バンコク都市圏	約35～40兆円	約5時間30分	約1,100万人	約340万円
シンガポール	約65兆円	約6時間20分	約600万人	約1,080万円

出所：各区に・各都市の統計（2023～2024年）をもとに作成
※GDPは名目、人口は概数

九州における半導体産業の可能性

九州地域は半導体産業の集積、再生可能エネルギーの豊富な資源、アジアへの地理的優位性を背景に、今後の日本経済を牽引する成長エンジンとして注目されています。





出所：九州経済産業局,「Profile of Kyushu」, 2025年8月

半導体と持続可能な地域づくり

半導体産業の成長と、環境・資源との共生を両立する取り組みが進んでいます。

◯ 水

九州の半導体産業では、製造に欠かせない水資源を守るため、水の再利用や地下水涵養などの取り組みが進められています。企業・行政・地域が連携し、「使った水を地域に返す」循環型の水利用を通じて、産業発展と環境保全の両立を目指しています。

◇ エネルギー

半導体工場は24時間稼働するため、大量かつ安定した電力供給が必要です。そのため九州の半導体関連企業では、生産性向上だけでなく、脱炭素化に向けたエネルギー効率向上や再生可能エネルギーの活用が進められています。

将来展望

2030年までに九州のGDPは現在比20%以上の成長が見込まれ、特に半導体関連では雇用創出効果が約3万人と試算されています。九州は全国でも数少ない構造的な成長要因を有する地域として注目されています。

半導体人材の育成に向けて

産官学が連携した地域コンソーシアムが6地域で進むなか、半導体の設計・製造を担う人材育成に向け教育機関でも新たな学部学科の新設が相次いでいます。全国の国立高専の拠点校として熊本高専と佐世保高専が選ばれ、九州内13の大学が九州半導体人材育成等コンソーシアムに参画しています。

豊かな自然と絶景、名湯、歴史ある街

九州は経済発展の礎ともなる、豊かな自然が魅力です。世界最大級のカルデラを持つ阿蘇山、世界自然遺産の神秘的な森である屋久島など、神話が息づくエメラルドグリーンの川が流れる高千穂峡など、大自然が豊かな資源を生み出しています。また、湯布院や黒川温泉など、全国でも有数の温泉地には国内外から訪れる人が年間数千万人とも言われてます。

出典：公益財団法人九州経済調査協会 九州・沖縄地銀連携協定Q-BASS 九州地域（九州・沖縄・山口）における半導体関連設備投資による経済波及効果の更新について ～Q-BASSとの連携で地場企業の取組を反映～」／経済産業省 資源エネルギー庁 再生可能エネルギー発電設備導入状況 2026年４月／アジア貿易 - 財務省「貿易統計」（2023年度）／距離データ - 国土交通省「国土数値情報」

工場見学レポート
～ロイヤルホールディングス福岡工場～

投資先企業への理解を深めるため、ロイヤルホールディングス（福岡市）の食品製造工場を視察しました。
生産現場の品質管理体制と経営陣との対話を通じ、企業価値評価の精度向上を図っています。

サステナビリティへの取り組み

ロイヤルホールディングスは、「食」と「ホスピタリティ」を通じて社会課題の解決と企業価値向上の両立を目指しています。そのなかで、工場における特徴的な取り組みは「食品ロス削減とリサイクル、省エネによるCO_2削減、安全・安心な食品製造の実現」です。

1. 食品ロス・食品廃棄物の削減

製造工程で発生する食品廃棄物の削減／食品リサイクルの推進／
賞味期限や販売期限ルールの見直しによる廃棄ロス低減

2. 環境負荷の低減

工場での省エネルギー活動の推進／電気・ガス使用量の見える化／CO_2排出量削減に向けた取り組み／
再生可能エネルギーの活用検討の整備

3. 資源循環の推進

食品廃棄物のリサイクルループ活用／環境配慮型資材の利用拡大／廃棄物の分別・再資源化の推進

4. 安全・安心な食品づくり

品質保証体制の継続的な改善／ISO認証の維持・活用／衛生管理や食品安全基準の徹底

5. 働きやすい職場づくり

従業員教育・研修の充実／健康経営の推進／ダイバーシティ推進や安全な労働環境の整備

ロイヤルホールディングスのこだわり

素材へのこだわり：産地指定の国産食材を中心に、トレーサビリティを徹底した調達体制

手作り品質の再現：職人の技をデータ化し、セントラルキッチンでも「手作りの味」を実現

多業態展開力：ロイヤルホスト・てんや・専門店など多様な業態に最適化した供給体制

独自の品質基準：業界標準を上回る自社基準（Royal Quality Standard）を全工程に適用

DX推進：AIによる需要予測と生産最適化で食品ロスを業界平均比50%削減

出典：HACCP認証 - 厚生労働省「食品衛生法」／CO2排出削減 - ロイヤルホールディングス「統合報告書2024」／FSC認証 - FSC Japan／食品ロス削減 - 農林水産省「食品ロス統計」（2023年度）／Scope1・2目標 - ロイヤルホールディングス「サステナビリティレポート2024」

見学工程



STEP 1 **製造ライン視察**

セントラルキッチンの生産ラインを視察。食材の仕込みから調理・包装までの一貫工程と自動化設備を確認。



STEP 2 **品質管理エリア**

HACCP基準に基づく品質検査室を見学。AIによる異物検知システムや温度管理モニタリングの実態を確認。



STEP 3 **経営陣との対話**

工場長・品質管理部長との意見交換。
成長戦略、環境対応、人材確保の課題と取り組みについてヒアリング。



完成：**パッケージ商品は店頭、Webにて販売**

福岡セントラルキッチンでは、約300品目の商品が作られています。機内食用は、航空会社向けの供給網を通じて空港施設へ、グループ店舗向けは冷蔵・冷凍状態で配送、家庭向けの冷凍食品「ロイヤルデリ」は冷凍ラインで凍結し、検査を経て出荷されています。

工場見学を終えて（スタッフ談）

工場見学を通じて、特に品質管理への徹底したこだわりを強く感じました。素材の切り方や味付けなど、製造工程の一つひとつに細やかな配慮がなされており、出荷前には料理長による最終確認が実施されているとのことでした。こうした徹底した品質管理が、お客様の満足や感動につながっていることを実感しました。
また、ヴィーガンの方や宗教上の理由で食事に制限のある方にも対応した商品が製造されており、多様なニーズに寄り添う姿勢から、細やかな気遣いとおもてなしの精神を感じることができました。

出典：HACCP認証 - 厚生労働省「食品衛生法」／CO2排出削減 - ロイヤルホールディングス「統合報告書2024」／FSC認証 - FSC Japan／食品ロス削減 - 農林水産省「食品ロス統計」（2023年度）／Scope1・2目標 - ロイヤルホールディングス「サステナビリティレポート2024」

九州散歩

豊かな自然に恵まれた九州は、訪れるたびに新たな発見と感動を与えてくれる地域です。
今回は、九州ならではの魅力を感じられるおすすめの観光スポットをご紹介します。

能古島

福岡県福岡市西区能古

姪浜能古渡船場よりフェリー
（市営渡船）で約10分

福岡市内よりフェリーで１０分の場所にある、周囲12kmの小さな島それが能古島です。福岡市から近い場所にありますが、市内とは異なる島独特の雰囲気を味わうことができます。

島内にあるのこしまアイランドパークでは、四季折々の花々や緑に囲まれゆっくりとした時間を過ごすことができます。



「写真提供：福岡県観光連盟」



「写真提供：福岡県観光連盟」



「写真提供：福岡県観光連盟」

池山水源

環境省の名水百選に選ばれた水源。周りを樹齢200年を超える木々に囲まれており、雄大な景色が一番の魅力です。

水温は年間を通して13.5℃、毎分30トンという豊富な湧水量を誇り、湧水地から轟々と水が流れ出ています。

熊本県阿蘇郡産山村田尻14-1

・熊本ICから約1時間30分
・益城熊本空港ICから約1時間30分
・九重ICから約50分
・日田ICから（小国／大観峰経由）
約1時間30分
※すべて車



「写真提供：熊本県観光連盟」



「写真提供：熊本県観光連盟」



「写真提供：熊本県観光連盟」

鵜戸神宮

宮崎県日南市宮浦3232

・宮崎空港から車で約45分
・JR宮崎駅から車で約1時間
・JR宮崎駅から宮崎交通バス「飫肥」
行きで約1時間30分、
「鵜戸神宮」下車、徒歩約10分
・宮崎自動車道　宮崎ICから車で約50分

鵜戸崎岬の突端にある洞窟の中に、朱塗りの色鮮やかな御本殿がご鎮座する神社で、「鵜戸さん」と親しみを込めて呼ばれています。

ここで有名なのが、運玉です。男性は左手、女性は右手で願いを込めながら運玉を投げ、亀石と呼ばれる岩の枡形に入れれば願いが叶うといわれています。

難易度は高めですが、参拝の思い出としてぜひ挑戦してみてください！



「写真協力：宮崎県観光協会」



「写真協力：宮崎県観光協会」



「写真協力：宮崎県観光協会」

曽木の滝

鹿児島県伊佐市
大口宮人628-41

・九州自動車道「栗野ＩＣ」から
約25分、「人吉ＩＣ」から約50分
・伊佐市街地から国道267号、
県道404号線経由約15分
・九州新幹線「出水駅」から約40分、
「新水俣駅」から約45分
※すべて車

滝幅210メートル、高さ12メートルの壮大なスケールを誇り、「東洋のナイアガラ」とも呼ばれています。

千畳岩の岩肌を削るように流れ落ちる水流とその轟音は、訪れる人々を釘付けにするほど豪快です。

春は桜やつつじが彩りを添え、夏は水量も多く豪快そのもの。秋には銀杏や紅葉が流れの中に鮮やかに浮かび上がり、季節ごとに訪れる人々を魅了します。



「写真協力：公益社団法人　鹿児島県観光連盟」

社会とのつながり

金融教育 ～学生に、金融を「自分ごと」として考える機会を～

九州内の学校にお伺いし、金融リテラシーや株式市場のことなどを解説する「出張授業」を行っています。
今年は「天草拓心高等学校 マリン校舎」、「熊本学園大学付属高等学校」の2校で実施しました。
今後も、次世代を担う若者に向けた学びの機会づくりに積極的に取り組んでまいります。

天草拓心高等学校 マリン校舎



熊本学園大学付属高等学校



東京証券取引所主催「機関投資家・IR有識者との相談会」 ～九州企業のIR活動を支援～

株式会社東京証券取引所が主催する、「全国の証券取引所がお届けする！機関投資家・IR有識者との相談会」に、チーフファンドマネージャーが講師として参加しました。本相談会は、上場企業のIR実務担当者と機関投資家・IR有識者との対話の機会を提供するもので、参加企業の皆さまからは、IR実務に関する幅広い質問が寄せられました。
今後、出席企業の皆さまが悩みの共有や情報交換を通じて、ともに企業価値を向上していくきっかけとなることを願っています。



日経統合報告書アワード関連セミナーへ登壇

「第6回 日経統合報告書アワード関連セミナー 未来を語る企業が選ばれる時代へ ～価値創造ストーリーの深化に向けて～」に、弊社代表の成松がパネリストとして参加しました。本セミナーは、統合報告書を単なる実績報告ではなく、重要な開示・対話ツールとしてとらえ、企業と投資家の相互理解を深めることを目的としたセミナーです。
成松は、熊本の上場企業である「平田機工株式会社」様の事例を交え、「財務情報だけでは見えない価値を対話から理解する」ことの重要性について、お話しさせていただきました。



イニシアティブへの参画

イニシアティブへの参画

持続可能な社会の実現や課題解決を目指す世界的枠組みであるイニシアティブに賛同・参画し、対話による企業価値向上に向けた取り組みを進めています。

インパクト志向金融宣言 Japan Impact-driven Financing Initiative	当社は2023年7月、インパクト志向（環境・社会課題を解決する意図）を投資判断における一つの軸として位置付け、インパクト志向金融宣言に署名致しました。インパクト志向金融宣言の下で、志を同じくする皆様、他の金融機関と切磋琢磨しつつ、持続可能で活力ある地域社会の実現に向け、邁進してまいります。
PRI Principles for Responsible Investment	当社は2023年7月、「国連責任投資原則(ＰＲＩ)」の署名機関となりました。ＥＳＧ(環境・社会・企業統治)要因の分析・評価を助言活動に組込み、中長期的な投資パフォーマンスと社会的リターン向上の両立を目指してまいります。

免責事項

本資料は九州みらいインベストメンツ株式会社が、理念や活動をお伝えするためのみに作成したものであり、金融商品取引の勧誘をするものではありません。

本資料に記載された情報を使用することにより被った損害を補償するものではありません。本資料に記載された意見・見通しは表記時点での弊社の判断を反映したものであり、今後変更されることがあります。

当社は投資助言会社であり、投資信託などの金融商品に対して投資助言を行っております。投資助言を行います投資信託などについてのご質問は、各委託会社様にお願い申し上げます。

投資助言にあたって締結される投資顧問契約においては、手数料その他の報酬（以下「投資顧問報酬等」といいます。）が生じます。投資顧問報酬等は、原則として助言の対象となる資産の額に対してあらかじめ定められる料率を乗じた金額となりますが、具体的な内容はお客様との間の投資顧問契約により定められることから、あらかじめ記載することができません。また、当該金額とは別途、成功報酬を受領することがあります。また、投資助言の対象としてデリバティブ取引又は信用取引（以下「デリバティブ取引等」といいいます）が行われる場合には、当該デリバティブ取引に際して委託証拠金その他の保証金（以下「保証金等」といいます。）を支払うこと（受託資産から支払うこととなる場合を含みます）が必要となる場合があります。デリバティブ取引等においては、当該デリバティブ取引の額が保証金等の額を超える場合がありますが、当該保証金の額及びそのデリバティブ取引に対する比率は個別のデリバティブ取引等に係る契約により決定されることから、当該金額及び比率を算出することはできません。

投資顧問契約に基づきお客様に対して助言を行う有価証券取引又はデリバティブ取引等にあたっては、金利、通貨の価格、発行体の信用力、金融商品市場における相場その他の指標の変動により損失（受託資産に生じる損失を含みます。以下同じ。）が生じるおそれがあります。また、デリバティブ取引が行われる場合には、これらの指標の変動により、損失の額が委託保証金の額を上回ることとなる恐れがあります。

会社概要

会社名	九州みらいインベストメンツ株式会社
住　所	〒860-0047 熊本市西区春日1丁目12番3号 KFGビル6階
電話番号	096-312-9139
代表者	代表取締役　成松　正規
設立年月日	2022年4月1日
資本金	300百万円
株主	株式会社肥後銀行
事業内容	金融商品取引業者（投資助言・代理業）
登録番号	九州財務局長（金商）第21号
加入協会	一般社団法人資産運用業協会

編集チームからのメッセージ



「みらい対話ノート 2026」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。
本誌では、私たちが一年を通じて企業の皆さまとどのような対話を重ねてきたのか、その一部をご紹介しました。
一つひとつの対話の中には、企業の未来について考えるヒントや、私たち自身の新たな気づきがたくさんあります。本誌を通じて、その一端を感じていただけましたら幸いです。
来年もまた、九州の企業の皆さまの新たな挑戦や、私たちの活動をお届けできればと思います。
それでは、また来年お会いしましょう。