

トップメッセージ



電気事業と電気事業以外の事業を両輪に、
持続的な価値創造を実現してまいります。

取締役社長 社長執行役員 **宮本喜弘**

よんでんグループが目指すところ ～株主価値・社会価値の持続的な向上～

本年6月に社長に就任した宮本です。

よんでんグループは、「暮らしを支えるマルチユーティリティ企業グループ」を目指して、電気事業と電気事業以外の情報通信や建設・エンジニアリングなどの事業を両輪に、持続的な価値創造を目指しています。グループを率いる社長としての私の重要なミッションは、

- ・ 上場企業として、当社グループが株主価値・社会価値を創出・拡大していく道筋を示し、実行していくこと
 - ・ 四国地域に事業基盤を置く企業グループとして、企業理念に基づき「地域と共に生き、地域と共に歩み、地域と共に栄える」ことで、元氣な四国を作っていくこと
- であると認識しています。私は、当社グループが、豊かな暮らしの創造、電力の安定供給と脱炭素社会実現の両立、四国地域の活性化などを通じて持続的な価値創造を図ることで、グループビジョンを実現するとともに、2050年のカーボンニュートラルに貢献できるものと考えます。

当社グループの事業活動を取り巻く状況を俯瞰すると、世界的にエネルギーセキュリティの確保、経済成長、社会の脱炭素化をバランスよく達成する動きが強まっており、国内では半導体工場やデータセンターの新增設などで、電力需要の見通しが20年ぶりに増加に転じています。政府は、産業政策とエネルギー供給を一体的に捉えたGX2040ビジョンを検討しており、今後は、エネルギーセキュリティを確保しながら電源の脱炭素化を進め、お客さまのカーボンニュートラルニーズに応えていくことが重要になると認識し

ています。また、生成AIの急速な普及や関連技術の著しい進歩により、お客さまの新たなニーズが芽生えており、エネルギー事業や情報通信事業では、ビジネスチャンスが到来しつつあると感じています。

折しも当社グループは、電源の大型投資が一巡したことなどから、将来に向けて積極的に対応できるフェーズに入ってきています。我々は、現在、次期中期経営計画の策定に向けて、中期的な成長戦略の検討を進めています。

当社グループの最も大きな強みは、事業活動を通じて四国地域で強いブランド力・信用力を有しており、自治体や地場企業、地域団体等の皆さまと強固な人的ネットワークを構築していることです。電気事業では、伊方3号機(原子力)の安定稼働により競争力のある電源を保有している強みがあり、電気事業以外の事業では、電力関連の技術・ノウハウや商社・メーカーなどとの多様なパートナーシップを有することから、情報通信、国際、建設・エンジニアリングなどの事業展開にも強みがあります。

また、これらの強みを活かして当社グループが持続的に発展していくためには、人材の力が欠かせません。私は、経営戦略と連動した人材戦略に基づき、人材の獲得・育成を進め、従業員が自律的に能力を高めて挑戦・成長できる環境を整えること、社内外の多様な人材の力を掛け合わせて組織や事業活動を活性化していくことで人的資本経営を推進し、株主価値・社会価値の持続的な向上を実現してまいります。

宮本社長ってどんなひと？

Q. 入社の動機や入社後の仕事は？

数学や物理が好きで、大学で電気工学を専攻しました。発電機の研究をするうちに電力会社に興味がわき、地元四国に貢献したい思いもあって当社に入社しました。

入社後は徳島県の池田電力所に配属され、水力発電所や変電所の工事、系統運用などを経験。自分の仕事が安定供給につながっていることを実感した若手社員時代でした。その後、新たに設立された環境部に異動したことをきっかけに、後半は経営企画に携わるようになりました。今では経営企画の経歴が長くなり、技術系部門にいたと言っても信じてくれない若手社員もいるほどです。



変電所工事に携わっていた頃

トップメッセージ

ビジョン実現に向けた価値創造 ～中期経営計画2025の進捗と今後の課題～

当社グループは、グループビジョン実現に向けたマイルストーンとして、中期経営計画2025において、ROA 3%程度に相当する連結経常利益(400億円以上)を持続的に確保する目標を掲げており、電気事業と電気事業以外の事業を価値創造の両輪として、それぞれの事業で目標利益を2分の1ずつ確保できる事業体制の構築に取り組んでいます。

2023年度は、電気事業において燃料価格高騰による収入面の構造的課題を解消したことに、燃料費調整制度の期ずれ差益などの一過性要因が加わり、好決算となりましたが、一過性要因を除くと、連結経常利益は目標とする水準には達しておらず、発電・販売事業の収益力の一層の改善が課題であると認識しています。

このため、2024年度については、発電事業で燃料・市況価格の変動による収支のボラティリティを抑制するために、伊方3号機の安定稼働はもとより、火力発電所の計画外停止の抑制、燃料の調達先多様化・価格リスクの分散化などを進めています。また、卸販売収益を安定化・最大化する観点から、市況見通しを踏まえて長期・短期の相対契約とスポット販売等の市場取引の構成を工夫しています。小売事業については、全面自由化以降、厳しい競争環境が続いて収益性が低下していることから、個別の状況を見ながら適正な利幅の確保を進めています。

一方、送配電事業については、一過性要因で利益は上振

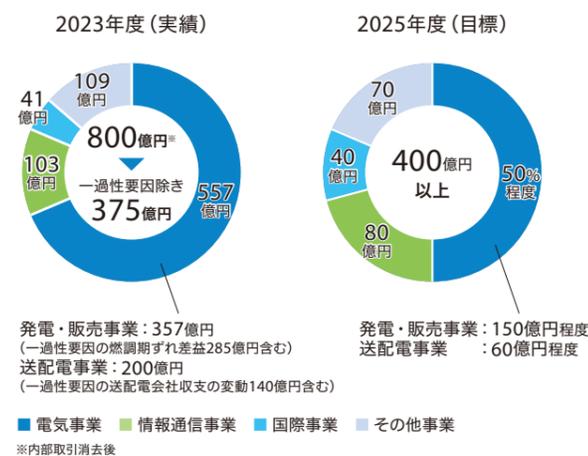
れているものの、規制事業であるため、レバニューキャップ制度下で計画的に効率化を進めていく必要があります。

電気事業以外の事業は、成長事業と位置づける情報通信事業で、DXの進展や生成AIの急速な普及を追い風に光通信サービスやデータセンター、クラウドサービスが伸びており、経常利益100億円規模の事業に育ってきました。国際事業については、リスク管理を徹底しながら事業を拡大してきた結果、2023年度末の持分容量は、前年度比22万kW増の111万kWとなり、中期経営計画2025で目標とする経常利益40億円の獲得が視野に入っています。このほか、電力関連工事で培った技術力を活かした建設・エンジニアリング事業などでも安定的な収益が見込めるようになってきており、電気事業以外の事業は順調に拡大しています。

こうした状況を踏まえると、一過性要因を除く当社グループの収益力は着実に向上しており、中期経営計画2025で掲げたROA 3%程度に相当する連結経常利益400億円以上、ROE 8%程度などの利益指標は、概ね視野に入りつつあります。株主還元についても、2025年度目標の50円配当の実現に向けて、2024年度は40円に増配する計画です。

当社グループは、中期経営計画2025の達成にとどまらず、その先にあるグループビジョンの実現に向けて、引き続き電気事業の収益性向上と電気事業以外の事業の業容拡大に取り組んでいきます。

セグメント別 経常利益

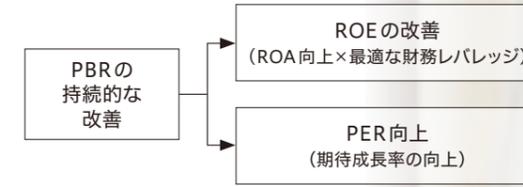


主な活動指標

	2020年度実績	2023年度実績	2025年度目標 [2030年度目標]
設備利用率 (本川揚水除き)	38%	49%	[55%]
伊方3号機	—	87%	[国内トップ水準]
再エネ新規開発	17万kW	35万kW	[50万kW]
総販売電力量 (送配電分除き)	280億kWh	284億kWh	[300億kWh]
うち小売	220億kWh	222億kWh	220億kWh
国際事業の持分容量	71万kW	111万kW	150万kW

※ 2025年度目標がない指標については2030年度目標を[]で記載

よんでんグループが成長していく道筋を示し、株主価値の持続的な向上を図ることは、私の重要なミッションです。



株主価値向上の考え方、財務戦略 ～成長ストーリーと安定的な株主還元～

当社グループは、経営目標にROA・ROEを設定し、資本コストを上回る利益の確保と資産効率、株主資本効率の向上を意識した事業運営を進めています。株主還元については、安定的な配当を基本としており、財務健全性を一定程度確保して資本コストを抑制しながら、2025年度目標の年間50円配当の実現に向けて、段階的な増配を実施しているところです。

2024年4月には、減価償却方法の変更などによる総資産の増加を反映し、中期経営計画2025の利益目標の位置づけを改めて明確化しました。経常利益については、ROA 3%に相当する水準として従前の350億円から400億円以上に、それに伴いROEについても7%程度から8%程度に目標を上方修正しています。

株価は、株主・投資家の皆さまが評価する当社グループの株主価値そのものであり、株主価値の向上には、ROEとPER(期待成長率)の向上が不可欠だと認識しています。ROEの向上には収益力の改善が重要なことから、先述した施策を進めることで、まずは、電気事業と電気事業以外の事業を両輪に、ROA 3%程度の利益を持続的に確保できる事業構造の実現を目指します。一方、財務レバレッジについては、当面は一定の財務健全性の確保を優先して毀損した自己資本の回復を図り、自己資本比率25%程度の水準を目指す方針です。

PERの向上については、将来に向けて蓋然性のある持続的な成長ストーリーをお示しし、株主の期待収益率を上回るROEを実現していくことが重要です。そのためには、中期経営計画2025の達成はもとより、2026年度以降の持続的な価値創出・拡大の道筋を具体的にお示していくことが社長としてのミッションと認識しています。現在、次期中期経営計画の策定に向けて、目指す事業ポートフォリオやキャッシュフローの最適配分、事業戦略を支える人材の獲得・育成などについて社内で議論を進めています。

また、PBRの向上には、安定配当の継続や年間50円配当に向けた段階的な増配が一つの強みになると考えています。このため、持続的な成長ストーリーと配当利回りの両面でのアプローチを意識しながら、IR・SRによる対話活動を継続的に実施していくことで、PBRの改善を図っていきます。当社グループとしては、今後、金利上昇に伴う調達金利や株主の期待収益率の上昇が見込まれるなかで、格付を維持して資本コストの上昇を抑制することと、8%以上のROEを確保することの両立が重要だと認識しており、成長投資や脱炭素投資の規模も考慮しつつ、最適な資本構成について検討を進めています。また、次の中期経営計画を念頭に、ROICの導入や定量的な株主還元指標などの取り扱いについても検討を深めています。

トップメッセージ



技術開発の進展や経済性を踏まえつつ、
電源の脱炭素化を計画的に進めていきます。

2050年脱炭素社会実現への挑戦 ～電源の脱炭素化、電気のさらなる活用～

気候変動問題への対応は、エネルギー供給を支える責任ある事業者として重要な課題です。当社グループは、電力の安定供給の確保と脱炭素社会実現の両立を目指しており、2050年のカーボンニュートラル実現に向けたロードマップに基づき、電源の低炭素化・脱炭素化と社会・産業の電化促進や電気エネルギーのさらなる活用などについて、需要と供給の両面で対策を進めています。

電源側の取り組みについては、2030年までを低炭素化フェーズ、2050年までを脱炭素化フェーズと位置づけ、2030年度に、

- ・小売部門からのCO₂排出量を2013年度比で50%削減
 - ・自社の温室効果ガス排出量(自社発電の燃料使用等に伴う直接排出量)を2013年度比で30%削減
- とする目標を掲げています。当社としては、原子力発電の最大活用や再生可能エネルギー電源の開発拡大、火力のバイオマス混焼等により、自社発電からのCO₂排出量を低減させる取り組みを進めながら、小売部門では排出原単位の低い他事業者からの電気も調達していくことで、発電・小売双方の2030年度目標の達成を目指していきます。

自社発電のCO₂排出量を大きく削減できる火力電源の脱炭素化については、関連技術の開発状況や経済性のほか、

保有電源固有の状況等により、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた複数の道筋・シナリオが存在します。当社グループでは、2030年頃に石炭火力へのアンモニアの本格導入を検討していますが、設備改造などのコストがかさむことから、国の制度なども活用しながら、2031年度以降の脱炭素化フェーズにつなげていきたいと考えています。また、水素やCCUS(二酸化炭素の分離・回収、利用、貯留)についても、技術進展や経済性の向上度合いを見つつ、導入地点や規模、時期などについて可能性を探っています。

電気エネルギーのさらなる活用については、住宅電化や産業の熱源転換などによる電化推進はもとより、製造業等による脱炭素電力ニーズの高まり、太陽光PPA、EV・蓄電池などの普及・拡大を受けて、分散型エネルギー事業やエネルギーコンサルによる需要側の取り組みを進めています。また、四国電力送配電(株)では、太陽光・風力発電の電力系統への接続拡大や出力制御量の抑制対策に力を入れているほか、当社の小売事業では、電力需要の昼間シフトを促す料金を導入するなど、カーボンニュートラルの実現に挑戦しています。

よんでんグループの人的資本経営 ～人材こそ価値創造の源泉～

事業活動を通して、株主価値・社会価値を持続的に拡大していく最大の原動力は「人材」です。当社グループでは、電気事業と電気事業以外の事業を両輪とする経営方針に基づき、人材の価値を最大限に引き出す人材戦略として、未来を切り開く人材の獲得・育成に加え、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進、従業員が能力を発揮できる環境づくりなどを進めています。

人材戦略で重要なことは、事業環境や事業ポートフォリオの変化に応じて必要な人材の獲得・育成を進め、適所に配置して組織全体のパフォーマンスを最大化していくことです。当社グループでは、短期的なニーズに対応しつつ、中長期的なグループの成長力や競争力を支える人材を確保するために「電力の安定供給を支えるDNAを継承する人材」と「電気事業以外の重点領域の拡大やDXを推進する人材」の獲得・育成に力を入れています。

DE&Iの推進では、従業員の多様性を確保したうえで、その多様性をどのように組織の力に変えていくのかという視点が重要です。事業領域にかかわらず、お客さまや協業先のニーズ・課題が多様化していくなかで、こうした変化に柔軟に対応していくためには、固定観念に縛られない多様な

意見・アイデアが不可欠です。発電・送配電事業では、停電を招くミスの防止は非常に重要ですが、小売事業や電気事業以外の事業では、ある程度の失敗を許容しつつ、新しいことにチャレンジしていく積極性が重要です。多様な意見を交わして合意形成するプロセスには苦労がありますが、多くの気付きや発見を得られるため、私自身が心掛けるとともに、社内でも管理者に励行しています。さらに、女性従業員の登用や即戦力人材のキャリア採用、協業先人材の受け入れなど、多様なバックグラウンドを有する人材を掛け合わせ、組織や事業活動の活性化を進めていきます。

また、従業員が能力をしっかりと発揮するためには、公平な機会の提供やライフステージに応じた柔軟な働き方、エンゲージメント向上などにより、従業員が自立的に能力を高め、当事者意識を持って挑戦・成長できる業務環境や組織風土を整えていくことも重要です。

私は「人材こそ価値創造の源泉」と考えており、一人ひとりがやりがいを持って働き、事業活動を通じて持続的な価値創造を実現していく「よんでんグループの人的資本経営」を実践していきます。

宮本社長ってどんなひと？

Q. ご自身はどんな性格ですか？

人と話をするのが好きな性分です。よく「一生勉強」と言われますが、様々な立場・年齢の人と話をしていると、いまだに新たな学びがあると感じます。こうしたことから、何でも広く知ろうとする好奇心を持ち続けること、そして、人とのつながりをとても大切にしてきました。これは社内に限らず、会社を離れた場所でもそのように心掛けています。

社長就任前はCDO(最高デジタル責任者)としてDXを統括していましたが、特にこうした分野は、多様な意見を聞いて受け入れる「柔軟さ」が大事です。時には若い社員の斬新な意見に驚くこともありますが、皆で激論を重ね、新たなチャレンジを考えていくのは、私にとって楽しい時間です。



トップメッセージ

コーポレートガバナンスの充実 ～持続的な価値創造の基盤～

持続的な価値創造の基盤となるコーポレートガバナンスでは、経営の透明性向上や多様性確保が重要です。当社の取締役会は、社外取締役比率36%、女性比率14%となっており、5名の社外取締役全員が東京証券取引所の規定を満

たす独立役員で構成しています。また、すべての社外取締役が人事検討委員会、報酬検討委員会の委員に就いており、それぞれの委員長も社外取締役が務めることで、意思決定の透明性・客観性を確保しています。



取締役会長からのメッセージ

当社において社外取締役が果たす役割

取締役会長・取締役会議長

長井 啓介

取締役会として社外取締役に最も期待する役割は、業務執行から独立した立場で、社外取締役が有する豊富な経験と高い見識に基づき、経営の監視・監督を行うことです。当社では、東証で定める独立性基準を備えた社外取締役が、監査等委員と2つの役割を担っており、

- ・社外取締役としては、株主目線と経営者目線の橋渡しを行いながら、会社の持続的な成長に向けて助言・働きかけを行うことで、業務執行取締役に様々な気づきを促し、経営戦略や重要な意思決定をサポートすること
 - ・監査等委員としては、取締役や取締役会の業務執行に係る適法性・妥当性を監視・監督することでコンプライアンスの遵守やガバナンスの向上を図ること
- などの機能を果たしています。

私は取締役会議長として、取締役会で重要な決定や報告

を審議する際には、全ての社外取締役へ意見を求めるようにしています。社外取締役からは、株主目線や各々の知識・経営に関する経験も踏まえながら、経営の覚悟を問う厳しい意見をいただくこともあり、社外取締役と業務執行取締役の間で、緊張感を保ちつつ有意義な議論ができています。

また、社外取締役は、全員が人事検討委員会の委員(委員長を含む)に就いており、次の取締役候補者について、忌憚のないご意見をいただいています。当社の場合、各部門の重要案件を監査等委員会で取り扱う際には、各部長から説明することとしており、部長の多くは取締役候補の母集団となる執行役員クラスであることから、質疑応答を通じて直接コミュニケーションを取ることで、事業への理解を深めるとともに、取締役が継続的に次の取締役候補者を見極めていく場として機能しています。

ステークホルダーへのメッセージ

当社グループの強みである四国地域での強固なブランド力・信用力は、長年にわたる電力の安定供給を通じて得られたものです。2021年1月に寒波が襲来したとき、全国的に電力の需給が逼迫し、当社においては火力発電の発電量増加に伴い燃料在庫が少なくなるなど、電力を十分に供給できないリスクが高まりました。当時経営企画部長だった私は対応に奔走し、電力の安定供給に対する社会価値の重さを改めて痛感しました。我々には、様々なリスクを管理しながら電力の安定供給を守っていく使命があります。

また、近年は発電に伴い発生するCO₂を減らしていくことも社会から期待されています。自社発電から排出するCO₂の削減には、伊方3号機の安全・安定運転が大前提となりますが、そのためには、当社が地元の皆さまから信頼を得られる会社であらねばなりません。そのうえで、再生可能エ

ネルギーの開発を積み重ねていくこと、技術開発進展や経済性を踏まえつつ、火力の脱炭素化を効率的に進めていくことが求められています。

幸い当社グループは、お客さまや現場との距離、従業員と経営層の距離が近いことや、事業部門とグループ会社間との壁が低いことから、電気事業のみならず電気事業以外の事業においても、スピーディーに課題を共有して対応できる「スモールメリット」があります。当社グループは、こうした強みを活かしながら変革と挑戦を続け、サステナビリティを高める事業経営を通じて、皆さまの「しあわせのチカラ」になることを目指してまいります。ステークホルダーの皆さまには、当社グループの事業活動について、引き続き変わらぬご理解とご支援をお願いします。

宮本社長ってどんなひと？

Q. プライベートについて教えてください。

徳島県阿波市出身で、家族もみな四国の生まれなので、四国はまさに「ふるさと」です。今も定期的に実家に帰り、米や果実を育てています。やはり実がなるものを育てるのは楽しいですね。



Q. 仕事上の思い出深い出来事、今後に向けた思いを教えてください。

東日本大震災直後と2021年の、2度の需給逼迫はやはり思い出深い出来事です。特に2021年は、社外の人々にもお願いして供給力確保に奔走しましたが、正月明けの休日にもかかわらず皆快く協力してくれ、人と人とのつながりの大切さを実感しました。

今までの仕事で一番面白かったのは、ブラックアウトしないよう系統を解析してシステムを構築する仕事です。私は理系出身であることもあって、理論と実践がマッチする感覚が肌に合い、一生の仕事にしてみたいと思えるほど没頭しました。私自身もですが、当社は自分ごととことん考え、自ら取り組もうとする人が多いと感じています。そういう文化を今後も大切にしつつ、自ら考えたうえで人の輪を広げ、協力して実行する、共創の雰囲気づくりを行っていきたくいですね。従業員が当社グループで働くことに喜びを感じ、そして、その喜びの輪をステークホルダーの方々に還流していけるよう、社長として全身全霊を傾けていきたいと思っています。