

よんでんグループ中期経営計画**2025**

～持続的な成長・発展に向けた変革と挑戦～

2021年3月

四国電力株式会社

社長メッセージ

1. 中期経営計画の位置づけ・基本コンセプト
2. 発電・販売・送配電ごとの事業基盤強化と収益性向上
3. 情報通信事業・国際事業を中心とした成長事業の拡大
4. 持続的な企業価値創出の基盤強化（E S G・S D G s への取り組み）
5. 経営目標・株主還元方針

四国電力グループは、エネルギーを中心として、人々の生活に関わる様々なサービスを、高い品質で提供し続けることにより、快適・安全・安心な暮らしと地域の発展に貢献するというグループミッション（使命・存在意義）を掲げ、「暮らしを支えるマルチユーティリティー企業グループ」の実現を目指して事業運営を進めています。

目下、当社グループにとって最も重要な経営課題は、基幹電源である伊方3号機の運転再開であり、その実現に向けて、特定重大事故等対処施設設置工事の早期完了に全力で取り組んでいます。一方で、脱炭素化、分散化、デジタル化等による電気事業の構造的変化に加え、人口減少、少子高齢化等に伴う社会的課題が顕在化していく中で、グループミッション・ビジョンを実現していくためには、

- ・ 電気事業における発電・送配電・小売販売の各事業が、それぞれ市場の動向や社会的ニーズに向き合い、より自律的に対応していくことや、
- ・ 当社グループの経営資源を他社とも融合させながら、新たな技術の活用や地域課題の解決に取り組み、事業として成長させていくこと

が必要と考えています。

今回の中期経営計画では、2030年度を見据えた長期目標とグループビジョンの実現像を掲げた上で、2025年度までを足固めの期間と位置付け、将来に向けた当社グループの変革と挑戦に係る具体的な取り組みと目標を取りまとめました。

今後、社会・経済は大きく変化していくものと予想されますが、そうした中であっても、「地域と共に生き、地域と共に歩み、地域と共に栄える」との企業理念の下、事業基盤とする四国地域の発展に貢献し、持続的に成長・発展していく企業集団を目指してまいります。

2021年3月

四国電力株式会社

取締役社長

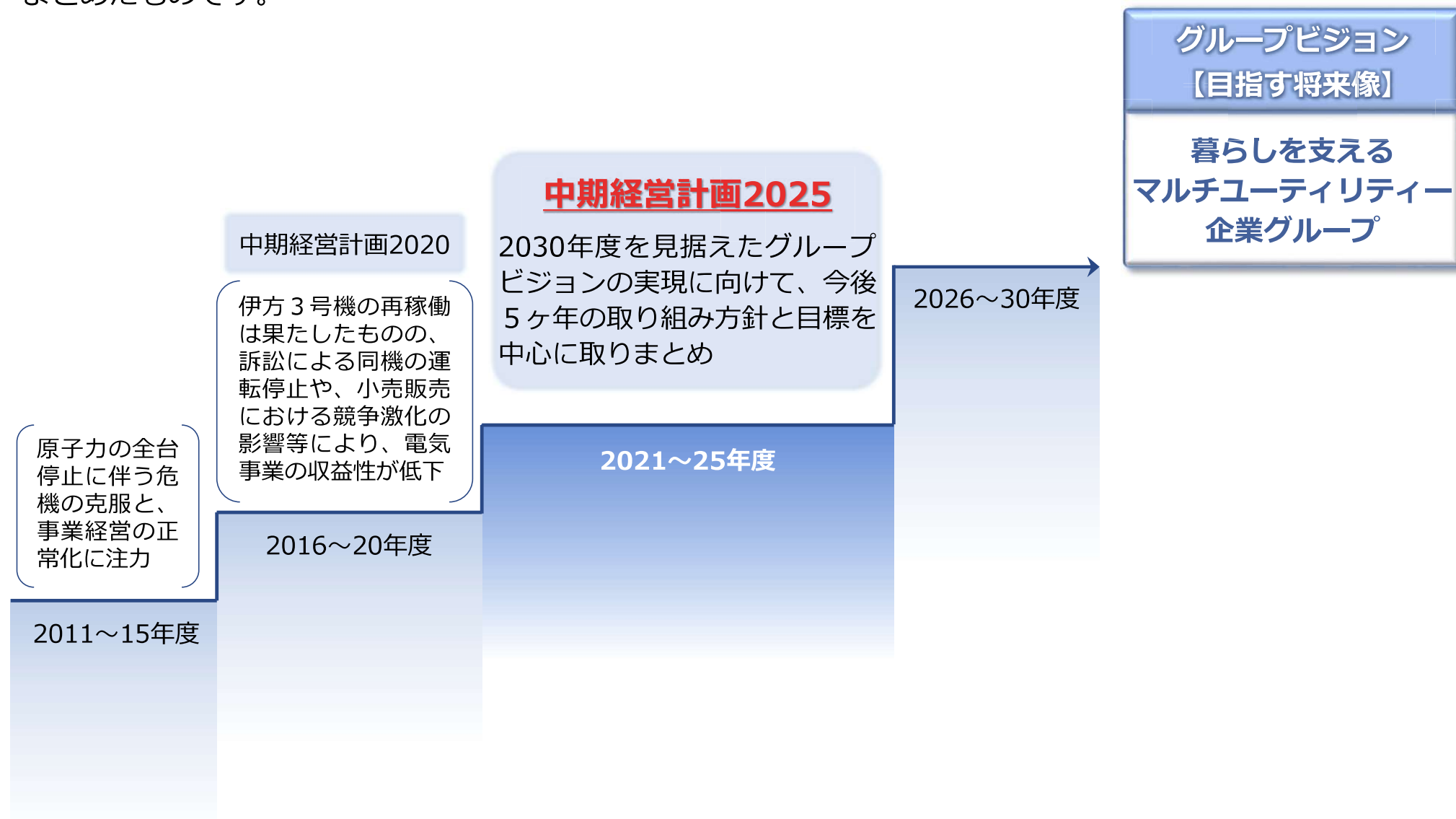
社長執行役員

長井啓介

1. 中期経営計画の位置づけ・基本コンセプト

四国電力グループは、2030年度を見据えたグループビジョンを掲げ、エネルギーを中心に暮らしに関わる様々なサービスをワンストップで提供できる企業グループへの変革・成長を目指しています。

中期経営計画2025は、グループビジョンの実現に向けて、今後5ヶ年の取り組み方針と目標を中心にまとめたものです。



四国電力グループを取り巻く事業環境が大きく変化し、社会的課題が顕在化していく中、そこから生じるリスクを認識し、機会（ビジネスチャンス）を最大限活用することで、グループビジョンの実現を目指してまいります。

事業環境の変化

政策・規制

- 電力小売全面自由化
- エネルギー供給体制の変化
- 新たな電力市場の創設
- 原子力の安全規制強化
- 脱炭素化政策の推進

技術

- I o T ・ A I ・ 省エネ技術の進展
- エネルギー利用の高度化・多様化

社会的課題

社会・地域

- 人口減少、少子高齢化
- ライフスタイル・働き方の多様化
- エネルギー自給率の低下
- 自然災害の増加
- 社会インフラの老朽化

環境

- 地球温暖化対策意識の高まり
- 天然資源の枯渇
- 有害物質・廃棄物の管理



政策・規制



技術



社会・地域



環境

リスクへの対応と機会の最大化

四国電力グループが有する電気事業を中心としたインフラや技術・サービスを強靱化・多様化するとともに、新たな事業・市場領域にも進出していくことで、「スマート化による豊かな暮らしの創造」、「地域課題の解決・経済活性化」、「脱炭素社会の実現」を目指し、「暮らしを支えるマルチユーティリティー企業グループ」として四国地域の発展に貢献してまいります。

【未来創造】

スマート化による豊かな暮らしの創造

【地域共生】

地域課題の解決・経済活性化

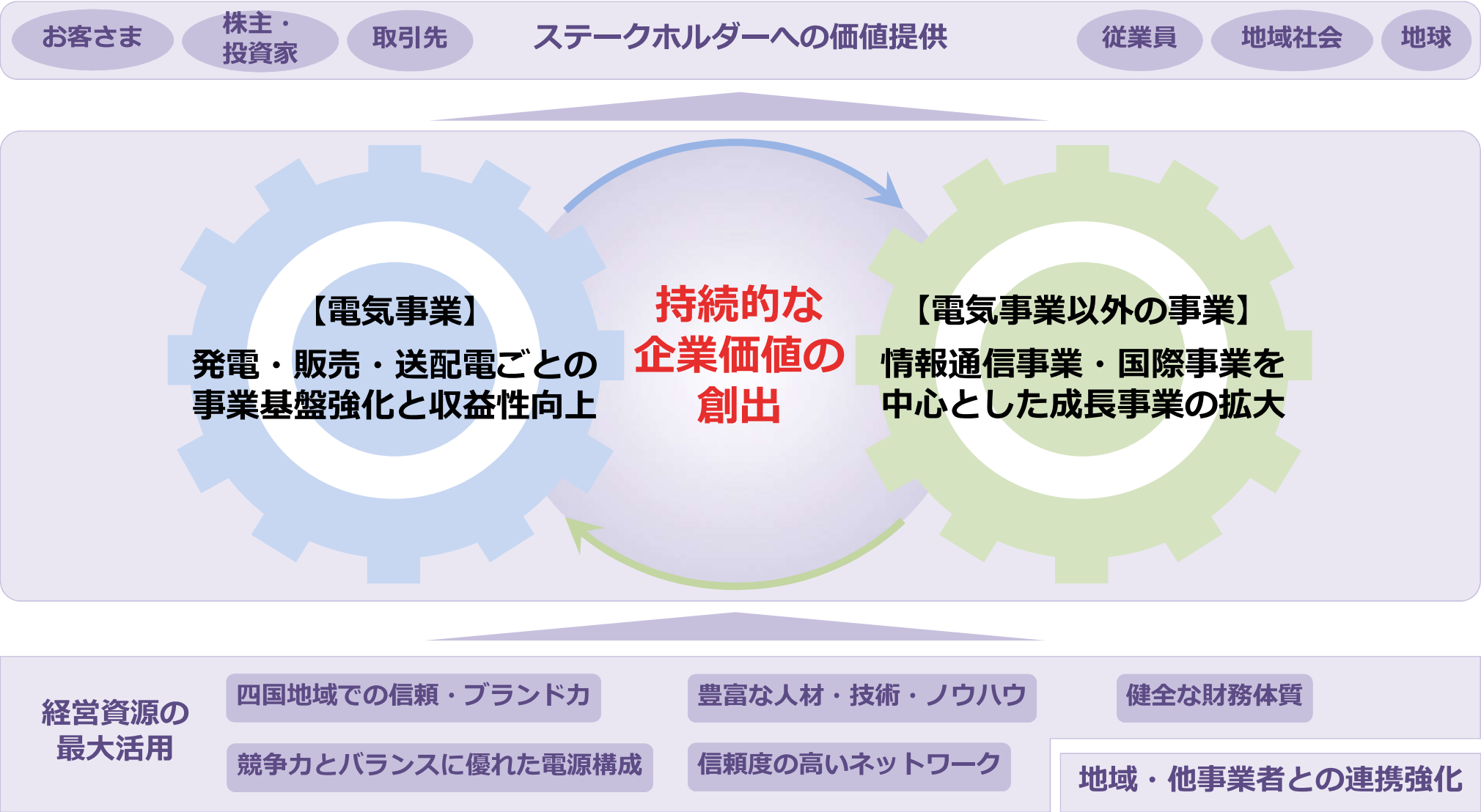
【環境適合】

脱炭素社会の実現

**「暮らしを支えるマルチユーティリティー企業グループ」
として四国地域の発展に貢献**

電気事業を中心としたインフラや技術・サービスの強靱化・多様化と
新たな事業・市場領域への進出

当社グループの有する経営資源を最大限活用していくとともに、地域・他事業者とも積極的に連携しながら、中核事業である電気事業と電気事業以外の事業を両輪に、「発電・販売・送配電ごとの事業基盤強化と収益性向上」と「情報通信事業・国際事業を中心とした成長事業の拡大」を図ってまいります。



2. 発電・販売・送配電ごとの事業基盤強化と収益性向上

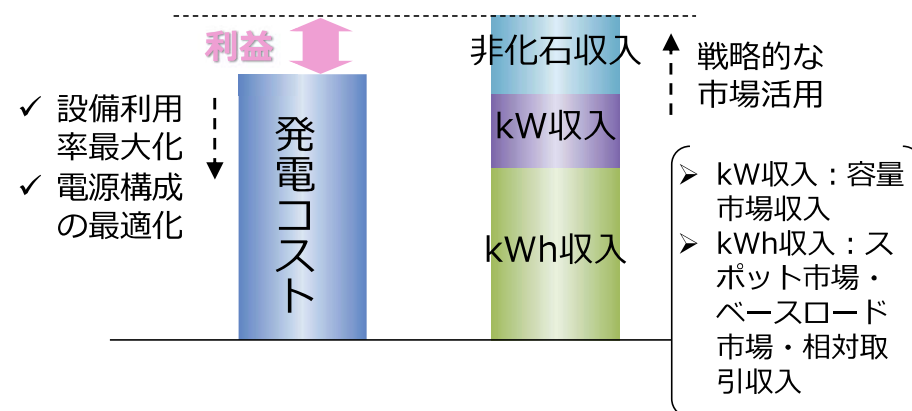
発電事業については、まずは伊方3号機について、特定重大事故等対処施設設置工事の早期完了を果たしたうえで、安全・安定運転の継続により、最大限の活用を図ります。加えて、再生可能エネルギー電源の新規開発を国内外で積極的に展開（長期目標：2030年度 50万kW）するなど、CO₂排出量の削減や非化石電源比率の向上に努めてまいります。

さらに、火力電源の高効率化を適切に進めるとともに、新市場を戦略的に活用することにより、発電事業全体の利益拡大を目指してまいります。

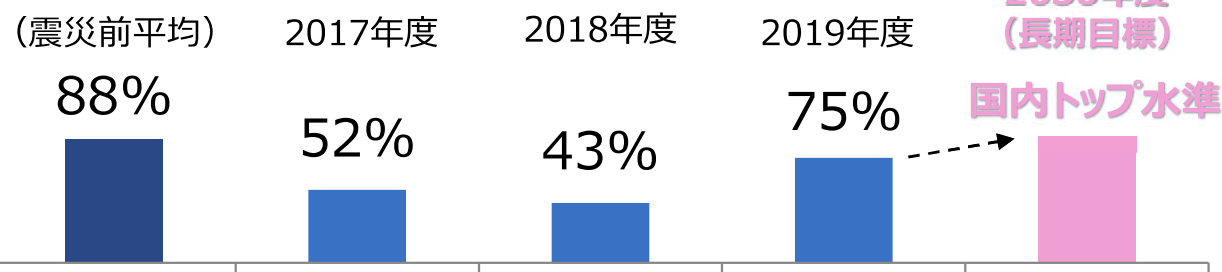
（発電事業における重点取り組み事項）

原子力	✓ 特重施設設置工事の早期完了による運転再開 ✓ 設備利用率の向上を含む、業務効率の徹底改善
再エネ	✓ 国内外での新規開発の積極展開 ✓ 出力増強等を含めた既設水力の最大活用
火力	✓ 経済性や環境規制を踏まえた、設備の高効率化・最新鋭化を通じた電源構成の最適化 ✓ 燃料調達における国内トップの経済性追求

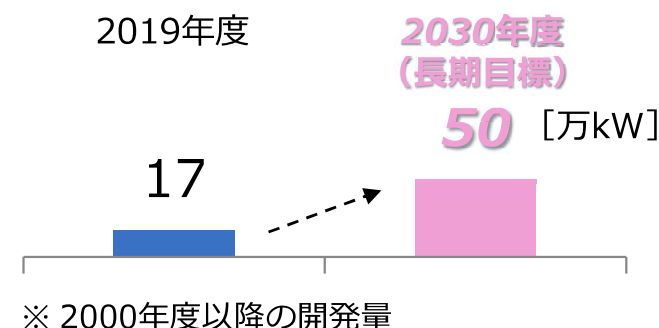
（発電事業における利益創出イメージ）



伊方3号機 設備利用率目標



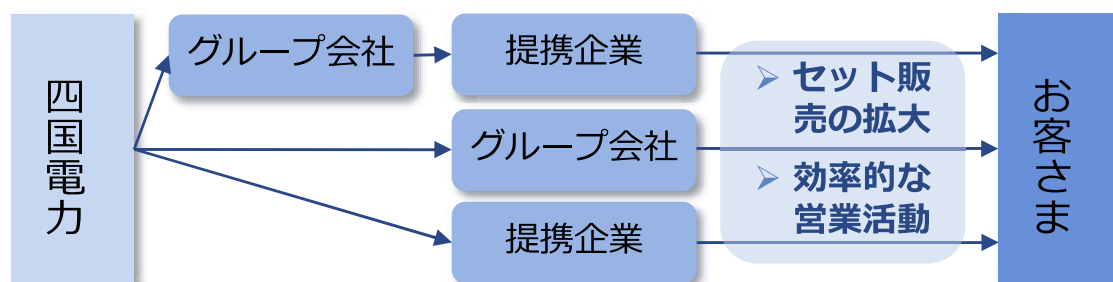
再生可能エネルギー 開発目標



電力小売販売事業については、グループ外企業も含めた他商材とのセット販売の拡大など、お客さまに多様な選択肢を提供することで差別化を図るとともに、グループ会社・提携企業と一体となった効率的な電化の推進などにより、利益拡大を目指してまいります。

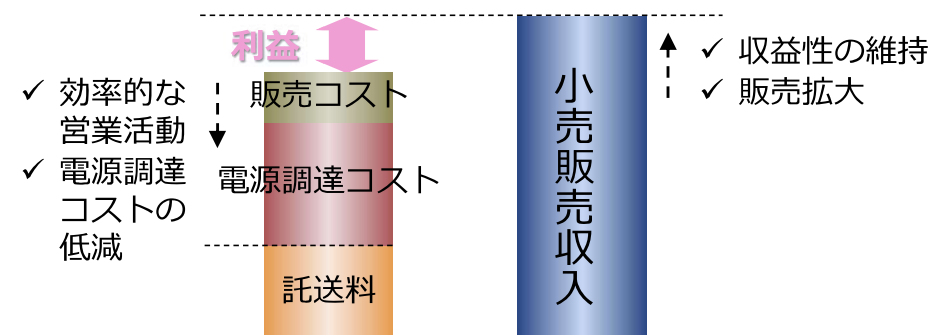
（小売販売事業における重点取り組み事項）

- ✓ 他商材とのセット販売の拡大や付加価値サービス・料金プランの充実
- ✓ 販売チャネルのグループ一体運用などによる効率的な電化の推進
- ✓ 多様な選択肢の提供や効率的な営業活動に資する**アライアンスの拡大**

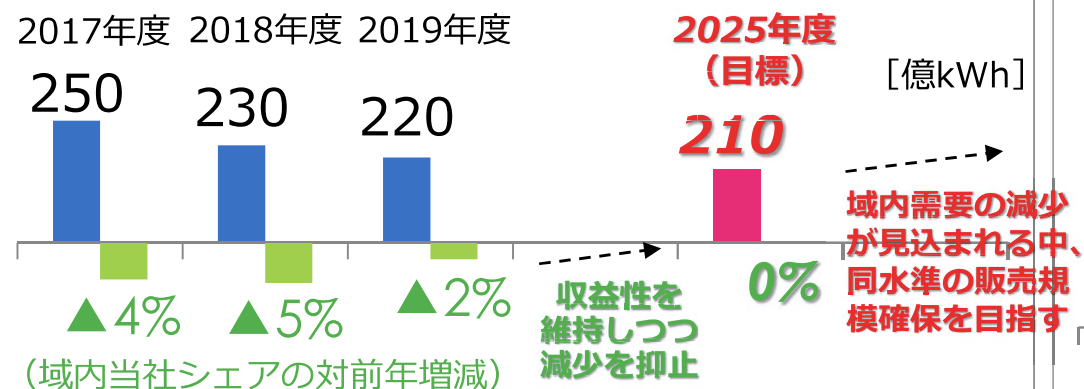


※ 提携企業：ガス会社、石油販売会社、CATV会社など

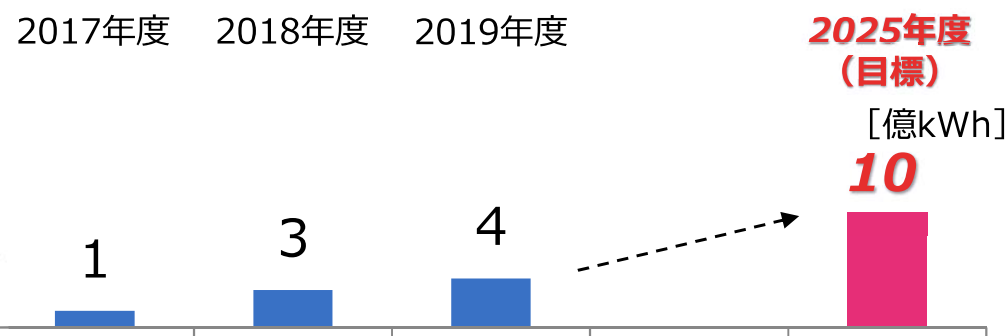
（電力小売販売事業における利益創出イメージ）



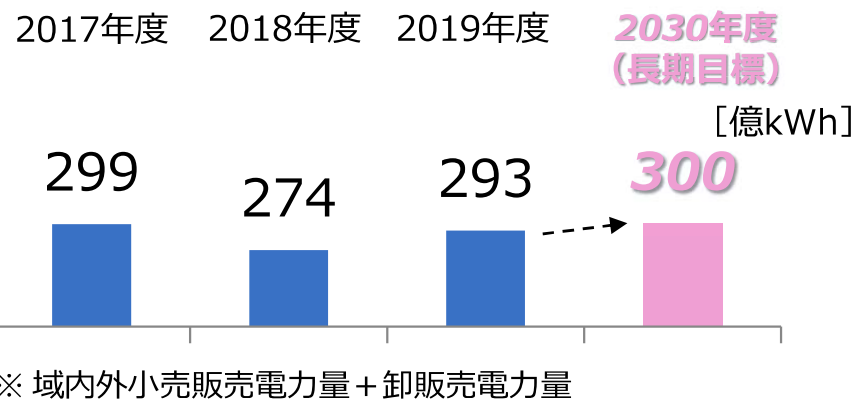
域内小売販売電力量目標



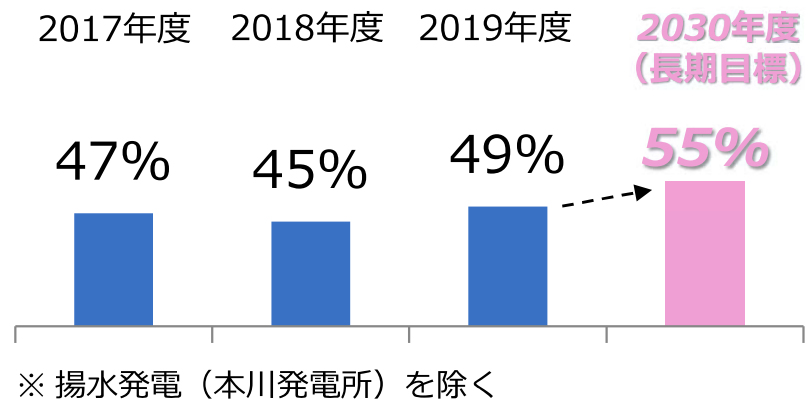
域外小売販売電力量目標



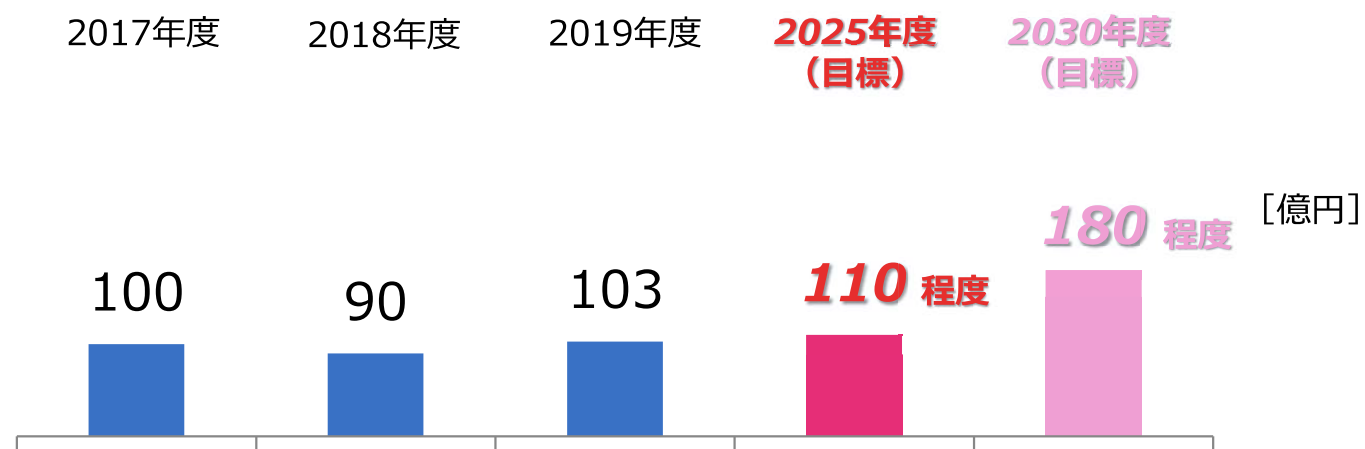
総販売電力量目標



発電事業 設備利用率目標



発電・販売事業 経常利益目標



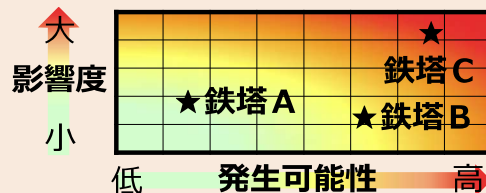
送配電事業については、事業基盤とする四国において、電力需要の減少と再生可能エネルギーの大量導入が進む中、計画的に設備の更新に取り組み、効率的な設備形成を行うとともに、災害への対応力向上を図り、安定供給と安定収益の両立を目指してまいります。

また、電柱・鉄塔やスマートメーター等の送配電設備を活用した新サービスの創出についても、積極的に取り組んでまいります。

（送配電事業における重点取り組み事項）

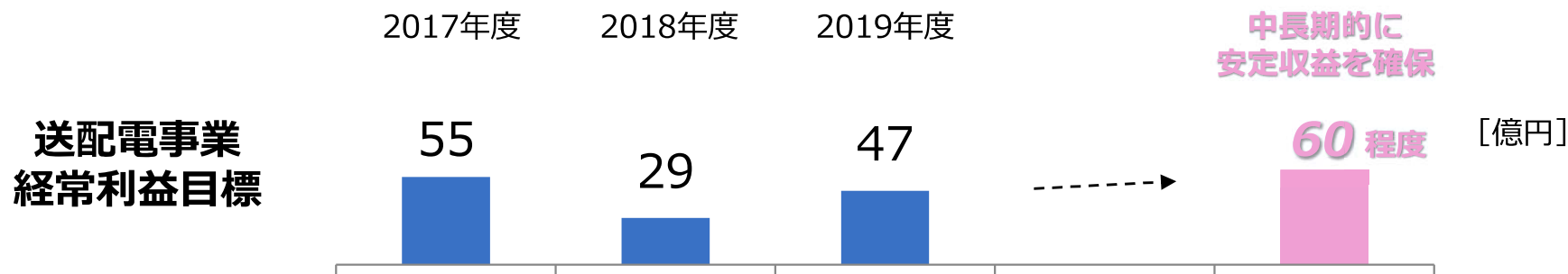
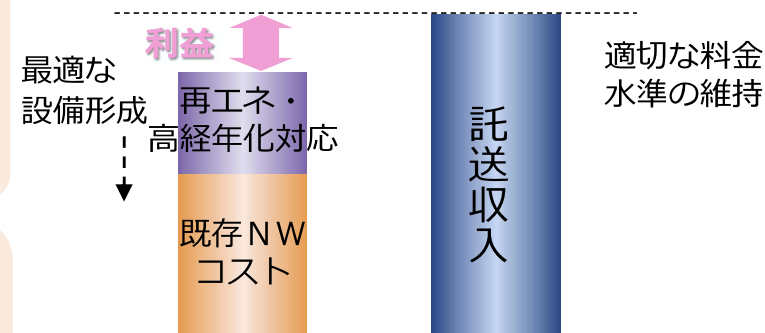
- ✓ 更新機会を捉えた設備のスリム化の徹底、設備管理の最適化・効率化の推進（リスク評価を含めた**アセットマネジメント**の検討など）
- ✓ **災害復旧対応**を含めた供給信頼度の維持・向上
- ✓ スマートメーターを活用した遠隔検針サービスなど、送配電設備を活用した新たな価値の創造

設備管理におけるリスク評価（イメージ）



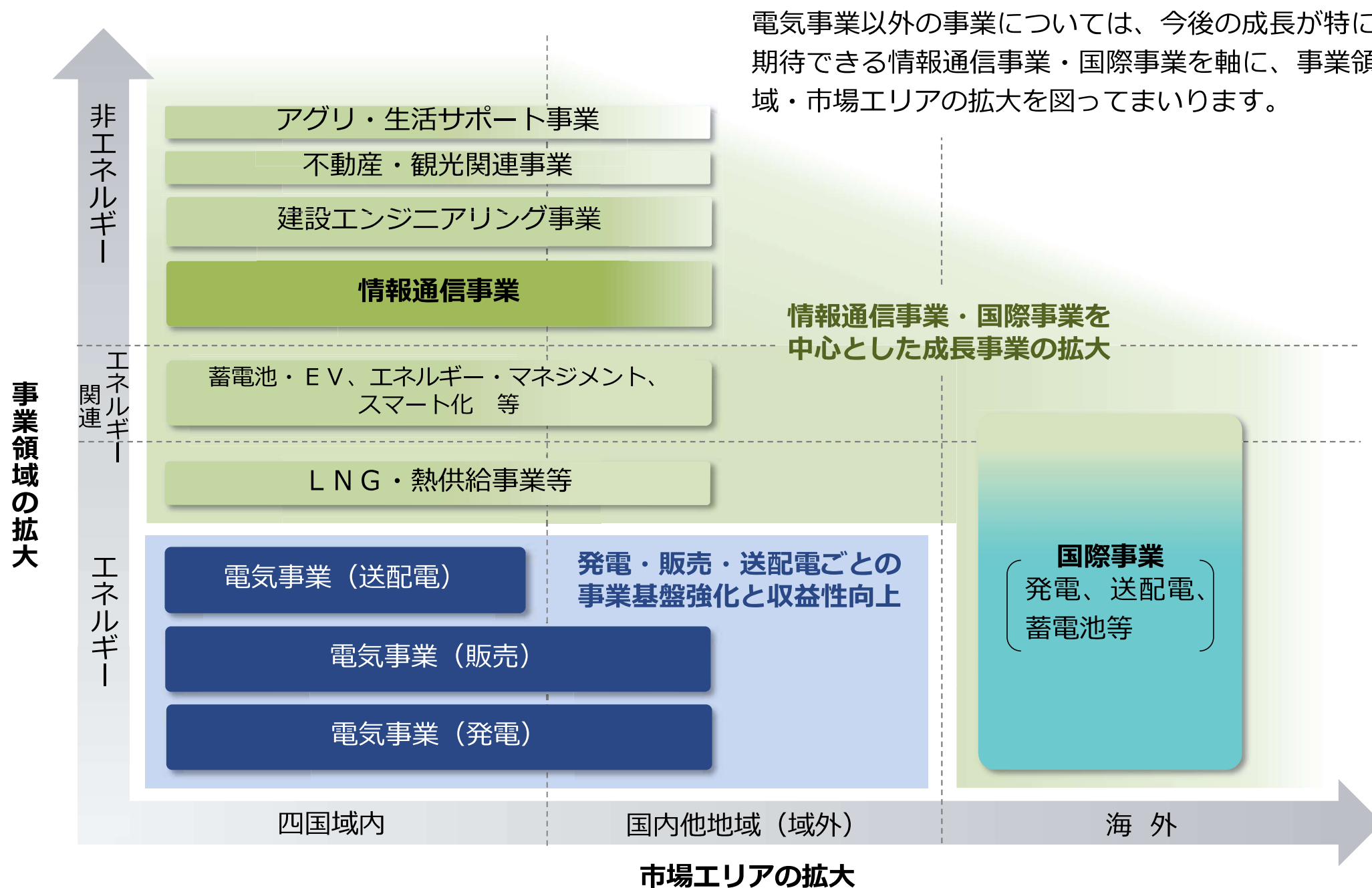
- グループ一体となった合同訓練の実施
- 災害情報システムの導入による各種情報の共有化・一元化
- 自治体との連携・協定締結
- 東南海・南海地震等に備えた体制整備

（送配電事業における利益創出イメージ）



※ 2017～19年度実績は、電気事業託送供給等収支計算規則に基づき算定した利益水準

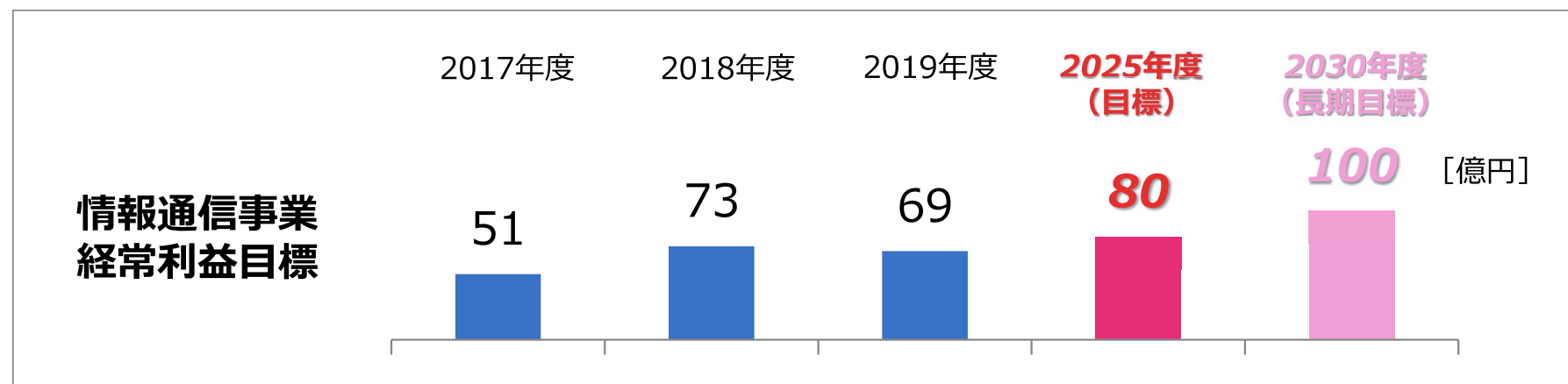
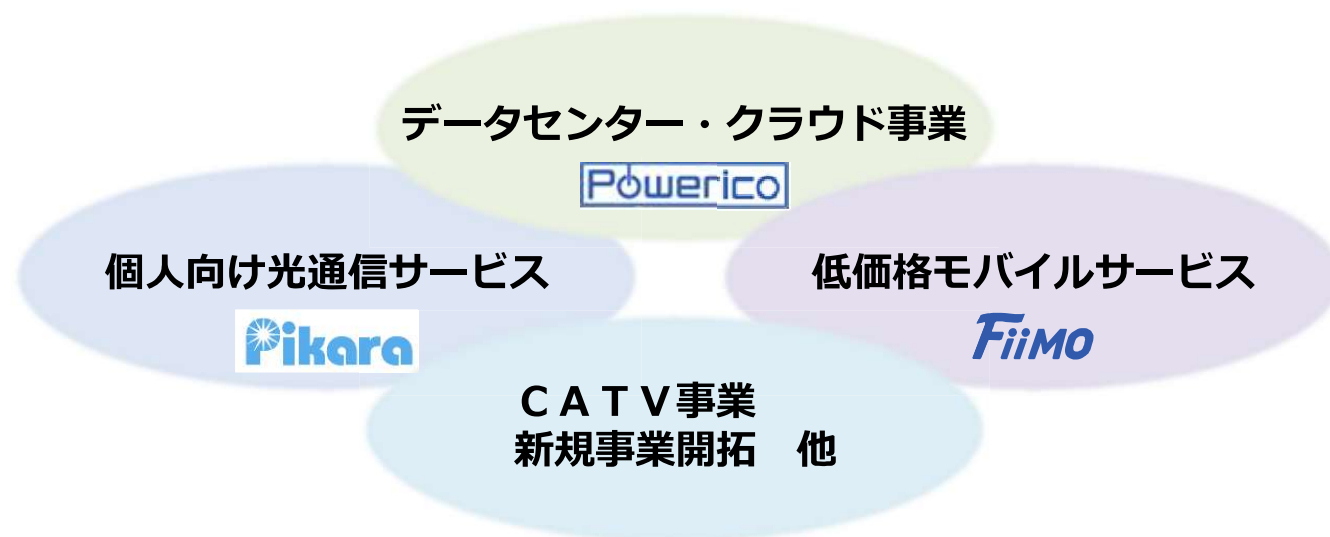
3. 情報通信事業・国際事業を中心とした成長事業の拡大



情報通信事業については、S T N e tを中心に、光通信事業、データセンター事業、低価格モバイルサービス事業等の既存事業の強化・拡大に加え、グループ大でのサービスのバンドル化や、放送と通信を融合したC A T V事業、I o T・A I等を活用した新規事業開拓などを推進し、経常利益目標：2025年度 80億円（長期目標：2030年度 100億円）の達成を目指してまいります。

（情報通信事業における重点取り組み事項）

- ✓ 個人向け光通信サービス（ピカラ）や低価格モバイルサービス（フィーモ）の電気とのセット販売
- ✓ データセンター（パワリコ）の更なる販売拡大
- ✓ 放送と通信を融合したC A T V事業の推進
- ✓ I o T・A I等を活用した新規事業の開拓

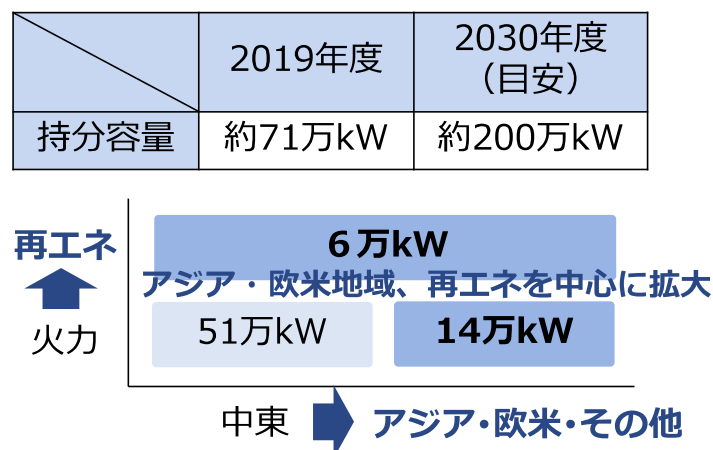


国際事業については、中東地域で、火力発電を中心に組み立てまいりましたが、アジア・欧米地域に事業エリアを広げるとともに、今後、市場拡大が見込まれる再生可能エネルギー案件の獲得にも注力することにより、海外諸国における電力の安定供給に貢献しつつ、経常利益目標：2025年度 40億円（長期目標：2030年度 80億円）の達成を目指してまいります。

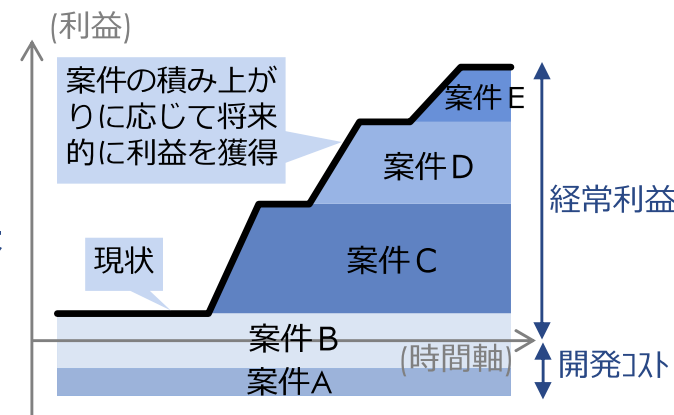
また、将来に亘って国際事業を持続的に展開していくため、I P P 事業だけでなく、送配電事業、蓄電池事業等のエネルギー関連サービス、更には社会インフラビジネス分野への参画についても検討してまいります。

（国際事業における重点取り組み事項）

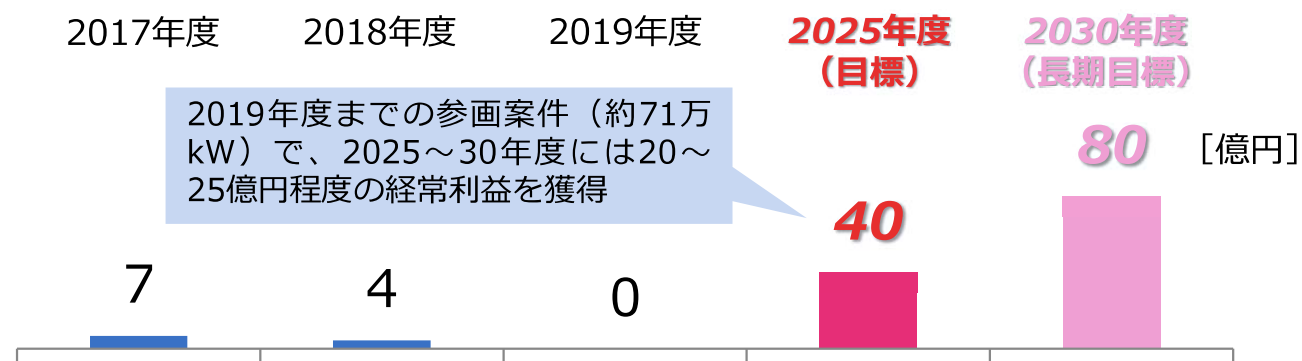
- ✓ 中東地域の火力発電から、他地域・再エネへ対象拡大
- ✓ エネルギー関連サービス・社会インフラビジネス分野への参画検討



（国際事業における利益獲得イメージ）



国際事業 経常利益目標



※ 2019年度実績は、株式評価損（▲12億円）を除く

このほか、四国電力グループでは、総合エネルギー企業を目指して、LNG販売や熱供給事業などを展開するとともに、電力関連工事で培った技術力を活かして、全国各地で官公庁・民間向けの設備工事やプラント工事に取り組むなど、様々な事業を展開しています。

さらに、エネルギー利用の高度化・多様化に対応した事業、四国の地域課題解決を起点とした事業など、新たな事業分野にも積極的にチャレンジし、利益拡大を目指してまいります。

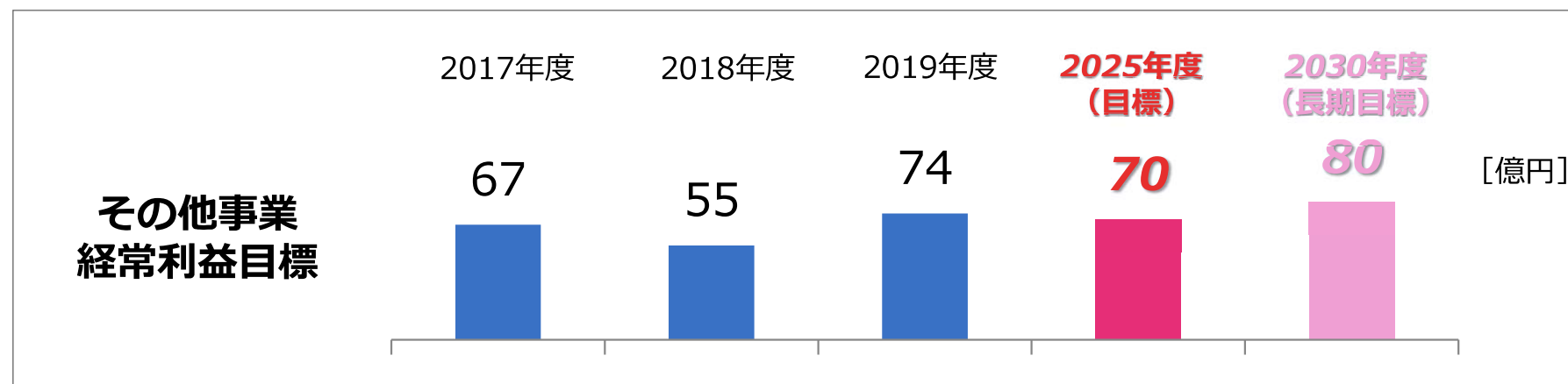
(その他事業における重点取り組み事項)

- ✓ 新居浜LNG基地事業（2022年操業開始予定）への参画
- ✓ 建設エンジニアリングにおける市場エリア・事業領域の拡大
- ✓ 新規事業の拡大（エネルギー利用の高度化・多様化への対応、四国の地域課題解決を起点とした取り組み）

(再エネ発電所の建設)



(新居浜LNG基地完成予想図)



エネルギー分野においては、技術革新や社会・お客さまニーズの変化に伴い、分散化や取引形態の多様化が進むとともに、これらに併せて、新たな事業・サービスが生まれつつあります。

こうした変化を先取りし、当社グループのリソースと提携企業が保有する技術・ノウハウを融合させることにより、お客さまのニーズに応える新たな事業・サービスの創出に取り組んでまいります。

エネルギー利用の高度化・多様化への対応



（事業展開のイメージ）

STEP 1

当社グループがコントロール可能な分散型リソースの拡大

蓄電池・EVリソースの拡大

- ・PV＋蓄電池のセット提供
- ・蓄電池利用最適化・高度化
- ・EV＋充電器のセット提供 など

STEP 2

分散型リソースを有効活用するシステム・サービスの開発

VPP・デジタル技術活用

- ・アグリゲート事業
- ・電力需給の最適化
- ・P2P（お客さま間の直接取引）など

STEP 3

電気事業の枠組みを超えた、エネルギーを中心とした複合サービスの提供

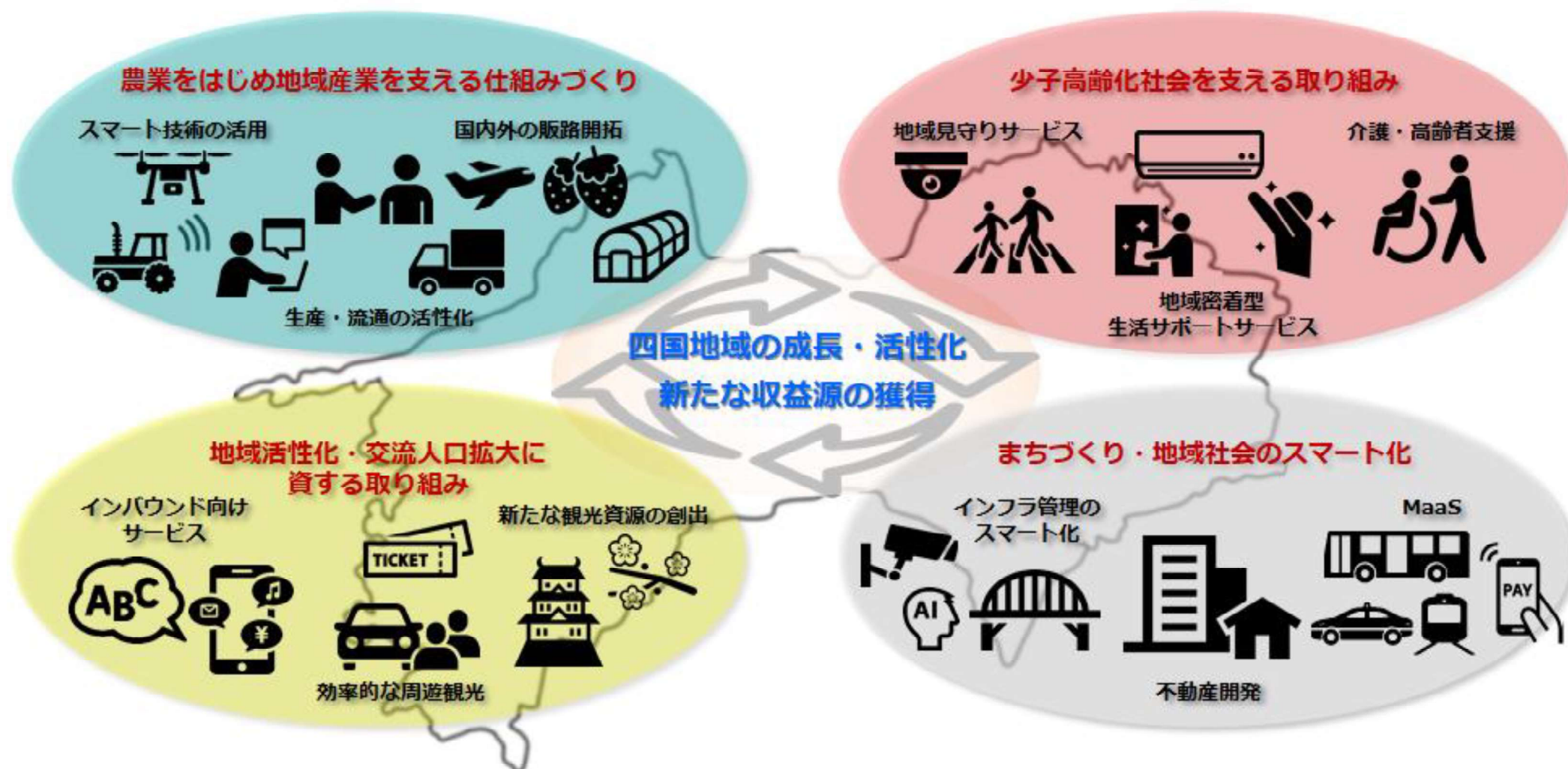
エネルギー関連複合サービス提供

- ・エネルギーデータ活用
- ・プラットフォーム事業
- ・マイクログリッド など

四国電力グループの主たる事業基盤である四国地域に内在する様々な社会的課題の解決を起点とした新たな事業・サービスの創出に、地域のポテンシャルも活用しながら取り組んでまいります。

こうした取り組みの中で生まれた新たな事業・サービスにより、域外・海外の市場への展開も図りながら、四国地域の成長・活性化とグループの収益拡大に繋げてまいります。

四国の地域課題解決を起点とした取り組み



4. 持続的な企業価値創出の基盤強化 (E S G ・ S D G s への取り組み)

四国電力グループは、事業活動を支えていただいている全ての皆さまとの信頼関係を一層強化し、E S G（環境・社会・ガバナンス）や S D G s（持続可能な開発目標）の観点も踏まえ、持続的な価値創造とよりよい社会の形成を目指した取り組みを進めてまいります。

事業活動（サステナビリティの源泉）

お客さまニーズを捉えた多様なサービス・付加価値の提供

電力の安定供給を支える電源構成と電力ネットワークのレジリエンス強化

<事業活動のアクセル> デジタルテクノロジーの戦略的活用による事業変革と新たな価値創造（DX推進）

サステナビリティを高めるための重点課題（マテリアリティ）

E nvironment（環境）



気候変動対策の推進

脱炭素社会の実現に向けた取り組み、TCFD提言を踏まえた戦略立案・情報開示

環境保全活動の推進

循環型社会の形成、地域環境保全の推進

S ocial（社会）



地域共生活動の推進

地域の課題解決・活性化に向けた取り組みの推進、次世代層への支援、社会とのコミュニケーションの推進

取引先とのパートナーシップの維持・向上

取引先との共存共栄と付加価値創出の推進

従業員活力の維持・向上

ダイバーシティ・インクルージョンの推進、働きやすい職場環境づくり、労働安全衛生の徹底、未来を切り拓く人材の獲得・育成の推進

G overnance（ガバナンス）



開かれた経営の実践

コーポレートガバナンスの充実・強化、情報公開の徹底、IR活動を通じた企業価値の向上

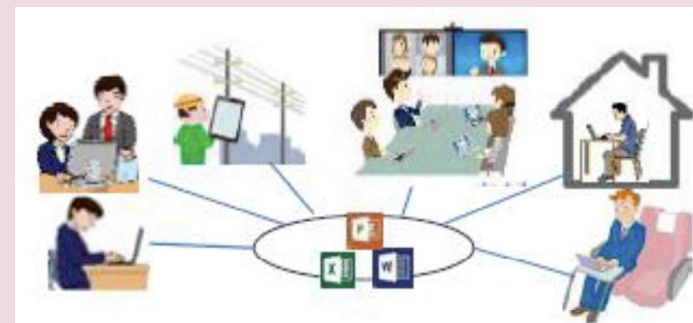
コンプライアンスの推進

コンプライアンスの推進、情報セキュリティの確保

従業員活力の維持・向上をはじめ、持続的な企業価値創造の基盤となる取り組みについては、引き続き積極的に推進し、社会的責任を果たしてまいります。

従業員活力の維持・向上

- ✓ 従業員の人格と多様性の尊重
 - ✓ **働きやすい職場環境づくり**
 - ✓ 労働安全衛生の徹底
 - ✓ **人材育成の積極的な推進**
- ✓ ICT技術を活用した業務改革の推進
 - ✓ セキュリティの向上や環境変化に柔軟に対応できるシステム基盤の構築
 - ✓ 在宅勤務の拡大など、新型コロナ対応を契機とした新しい働き方の定着
- ✓ 柔軟な人事ローテーション等を通じた多様な成長機会の提供
 - ✓ 事業領域の変化・拡大を見据えた、次代のリーダー育成に係る研修・教育等の充実
 - ✓ 将来に向けた変革と挑戦を通じた能力育成と現場技術力の継承



働きやすい職場環境の実現

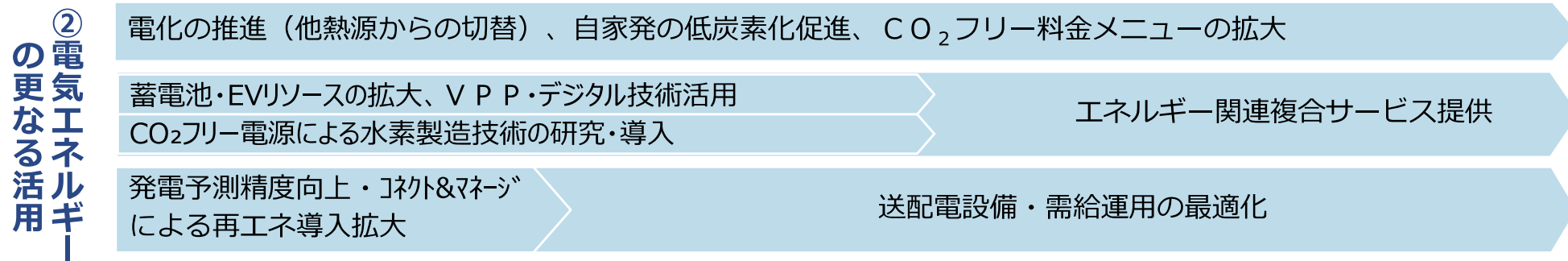
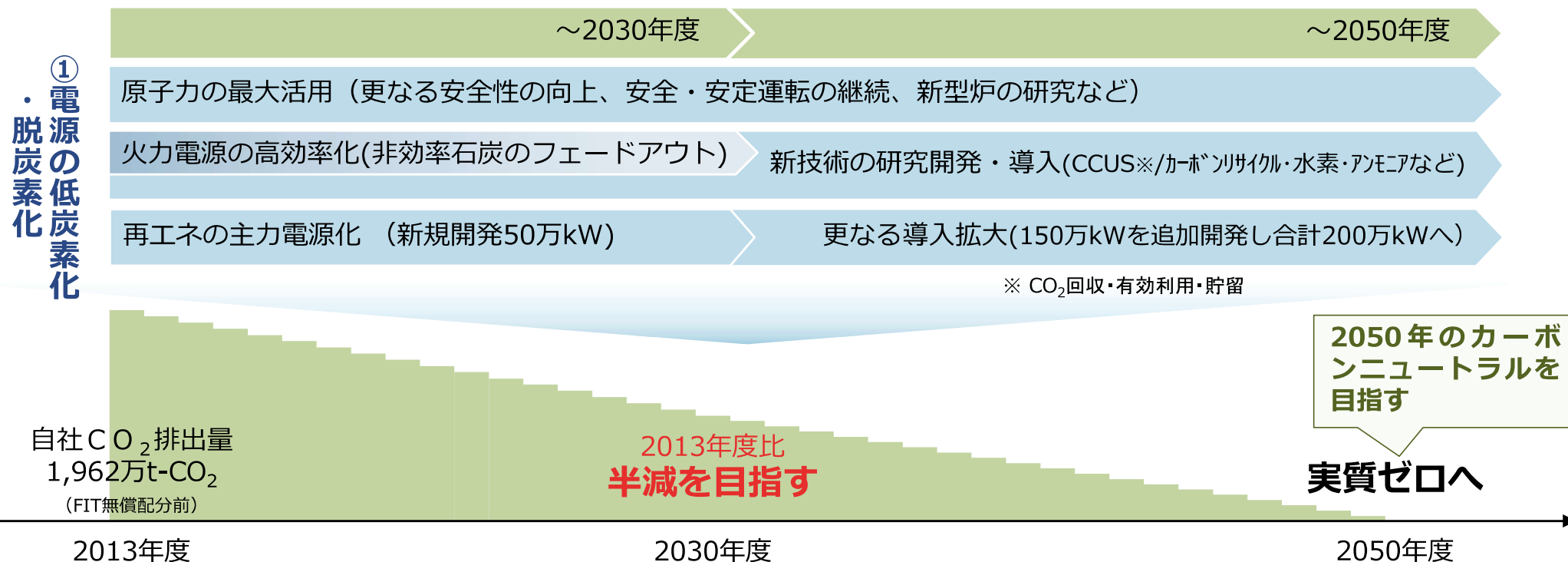
コンプライアンスの推進

- ✓ コンプライアンス推進体制の整備
- ✓ 管理体制の整備・従業員教育の充実などによる個人情報保護の徹底
- ✓ 情報管理の徹底、セキュリティ対応力の強化

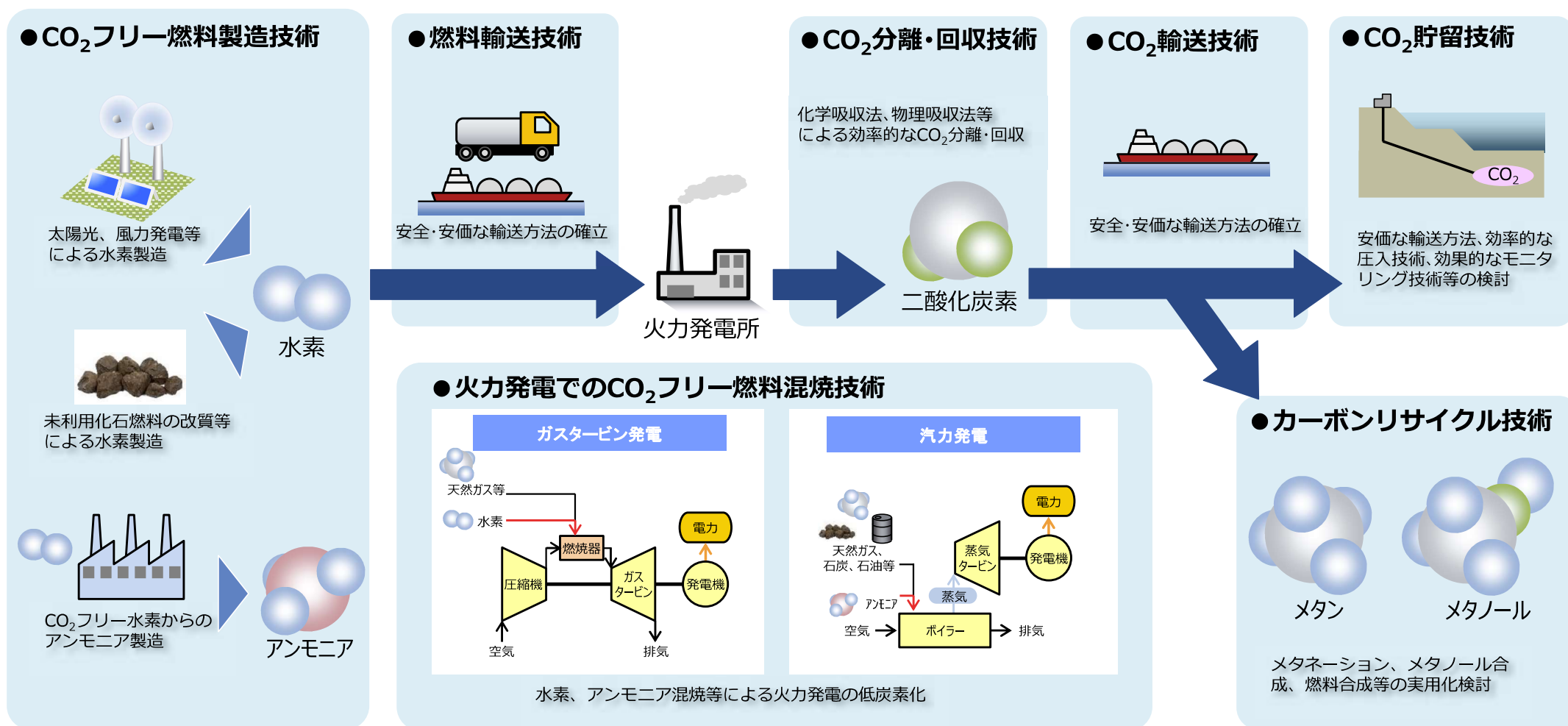
コーポレートガバナンスの充実

- ✓ 監査等委員会設置会社への移行、執行役員制度の見直しなどによる業務執行および経営監督機能の強化
- ✓ 適時適切な情報開示
- ✓ 社外取締役の増員などによる経営の透明性の確保

四国電力グループは、エネルギー供給を支える責任ある事業者として、「電源の低炭素化・脱炭素化」と「電気エネルギーの更なる活用」の推進を通じて「**2050年カーボンニュートラル**」へ挑戦していくことで、**持続可能な社会の実現に貢献してまいります。**



電源の低炭素化・脱炭素化の実現に向け、原子力や再エネ電源の最大活用はもとより、火力電源の高効率化、新技術の研究開発・導入を積極的に進めてまいります。具体的には、非効率石炭火力のフェードアウトへの対応に加え、水素やアンモニアなど、燃焼時にCO₂を排出しない燃料の利用に向けて、混焼に係る技術的な課題検討に取り組むとともに、燃料の製造・輸送等も含めた知見の収集などを実施してまいります。また、CO₂分離・回収技術の進展状況を注視しながら、安全なCO₂輸送・貯留技術の検討にも取り組んでまいります。



電気エネルギーの更なる活用に向け、電源の低炭素化・脱炭素化を前提に、産業・運輸部門も含めて電化を確実に推進してまいります。また、分散型リソースの有効活用など、エネルギー利用の高度化・多様化に資する取り組みを拡大するとともに、再エネ電源の最大活用等の観点から、送配電に係る設備形成や需給運用の最適化を図ってまいります。

【電化の推進】

- ✓ 産業・民生部門における熱需要の電化拡大
 - ✓ 運輸部門におけるEVの導入拡大
 - ✓ 自家発の低炭素化促進
 - ✓ CO₂フリー料金メニューなどお客さまニーズを踏まえた料金メニューの多様化
- 〔徳島県：でんきでげんき！とくしまパワー〕
〔高知県：高知家応援でんき など〕

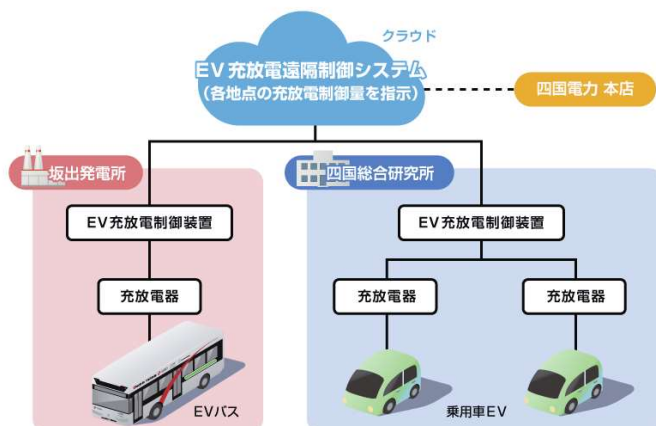
【エネルギー利用の高度化・多様化】

- ✓ 蓄電池等の分散型リソースの導入拡大
- ✓ VPP・デジタル技術を活用した電力需給の最適化、電力消費の削減・効率化
- ✓ CO₂フリー電源による水素製造技術の研究・導入

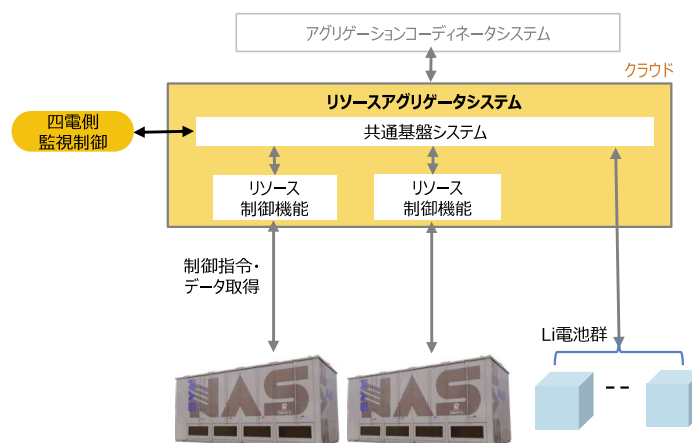
【送配電設備・需給運用の最適化】

- ✓ 再エネ電源の拡大に応じた計画的・効率的な系統増強
- ✓ 太陽光の予測精度向上や調整力の確保など、再エネ電源の出力変動への対応

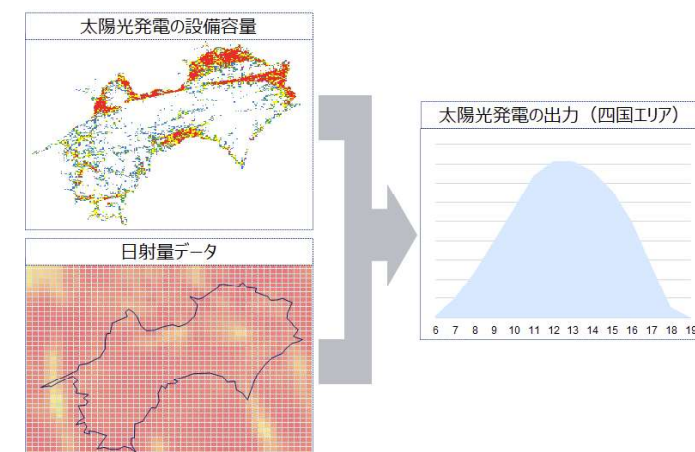
（EVの充放電遠隔制御実証）



（お客さま設置蓄電池の制御実証）

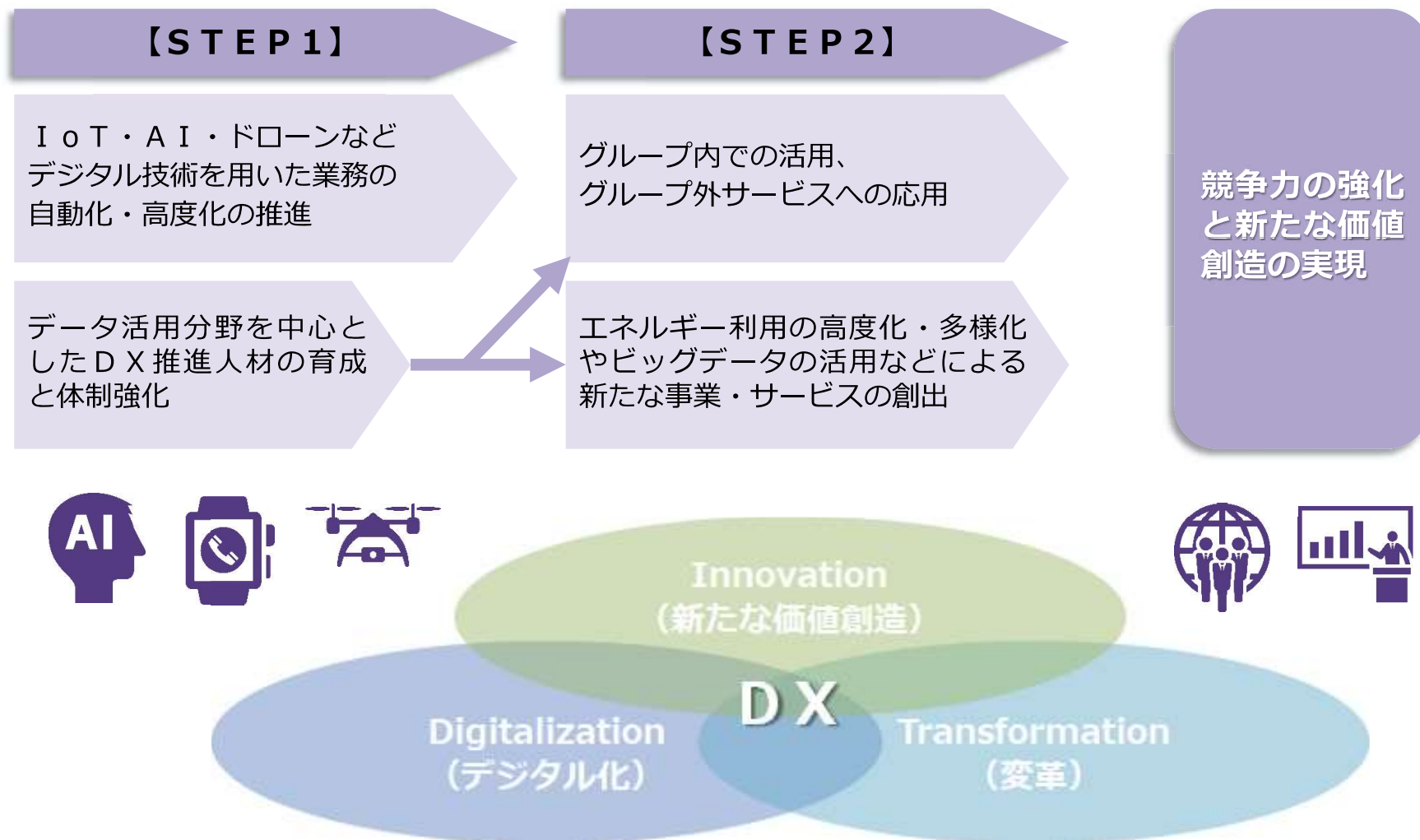


（太陽光の予測精度向上）



四国電力グループは、デジタル技術を活用して業務やビジネスを変革するデジタルトランスフォーメーション（D X）を推進し、効率化の深掘りや革新的なサービスの創出などにより、競争力の強化と新たな価値創造の実現を目指してまいります。

（D X推進のイメージ）



四国電力グループは、脱炭素化とDXの推進により、エネルギーや情報通信分野を中心にビジネスモデルを変革し、多様なニーズに対応した革新的なサービスが提供できる四国地域のプラットフォーマーとして、快適で質の高いスマート社会の実現に貢献してまいります。



5. 経営目標・株主還元方針

2025年度 経営目標（連結）

2017年度

2018年度

2019年度

2025年度
（目標）

2030年度
（長期目標）

【資本コストを上回る利益を継続的に獲得する】

ROA

3%程度
(ROE: 7%程度)

2.7%

(ROE 6.4%)

2.4%

(5.4%)

2.5%

(5.6%)

資本コスト率以上

3%

(7%)

4%

(8%)

【経営規模の維持・拡大を目指す】

経常利益

350億円程度

280

251

279

連結決算開始以降最高水準

350

500 [億円]

※ ROAは「事業利益（経常利益＋支払利息）÷総資産（期首・期末平均）」にて算定。

2025年度 経営目標（連結）

2017年度

2018年度

2019年度

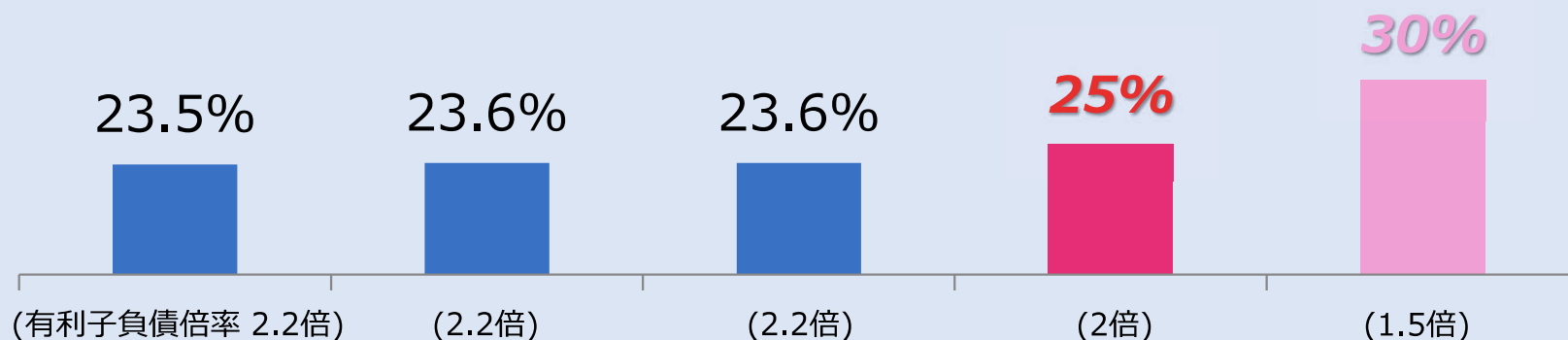
**2025年度
（目標）**

**2030年度
（長期目標）**

【財務健全性の確保と資本コスト率の低減の両立を目指す】

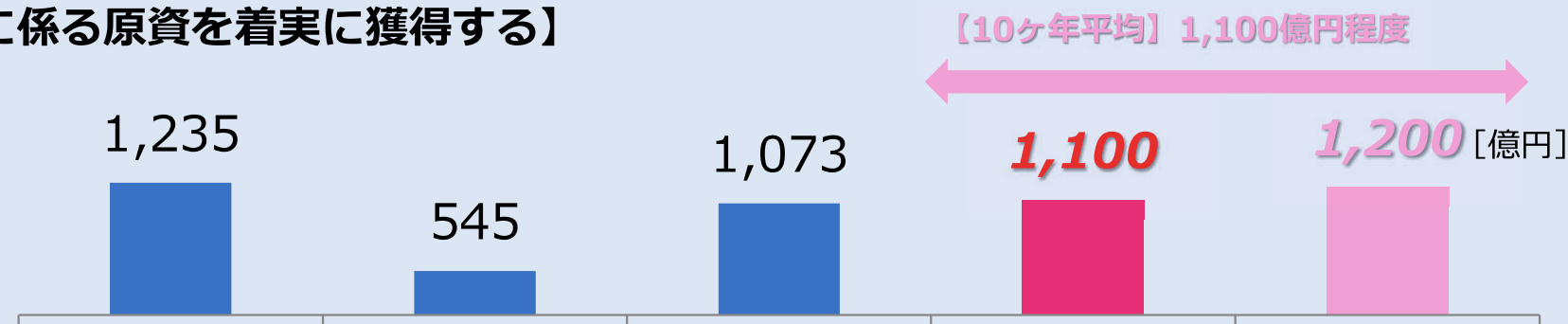
自己資本比率

25%以上
(有利子負債倍率:2倍以下)



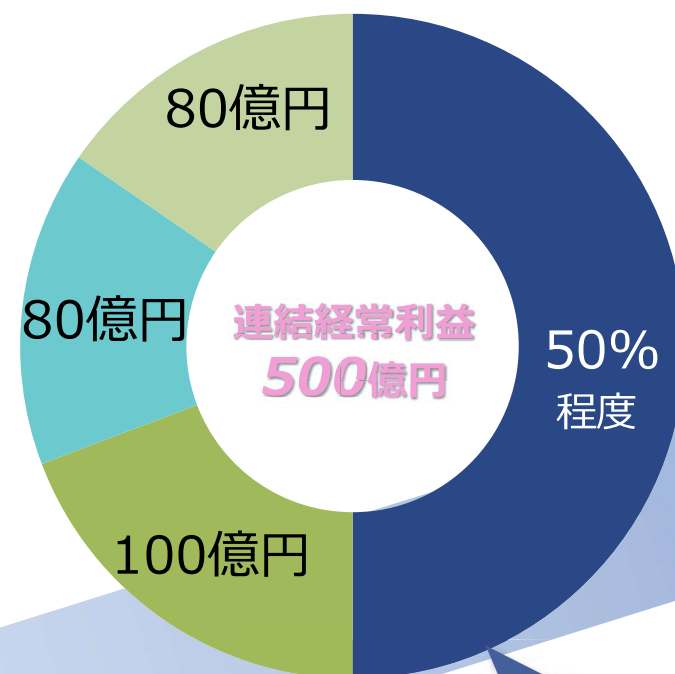
【成長投資・資本政策に係る原資を着実に獲得する】

営業キャッシュ・フロー
1,100億円程度



「電気事業」と「電気事業以外の事業」を両輪に成長を加速し、グループ全体の目標利益水準の達成を目指してまいります。

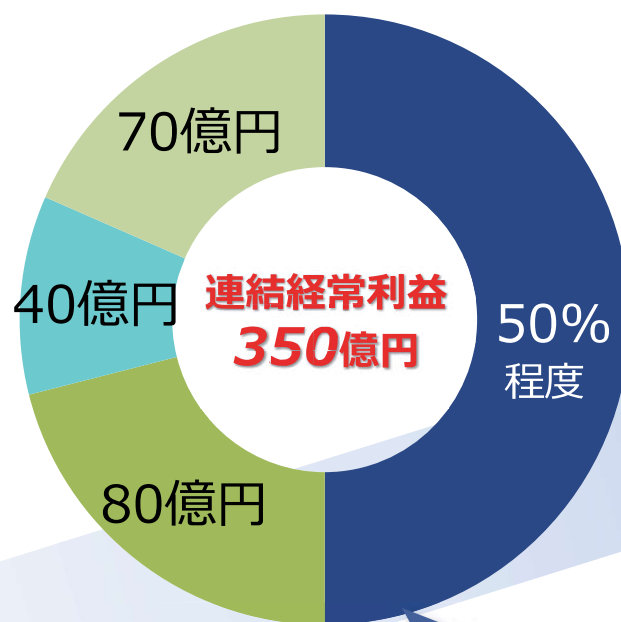
2030年度（長期目標）



発電・販売事業：180億円程度
送配電事業：60億円程度

グループ全体の目標利益水準に対し、電気事業で1/2、電気事業以外の事業で1/2の獲得を目指す

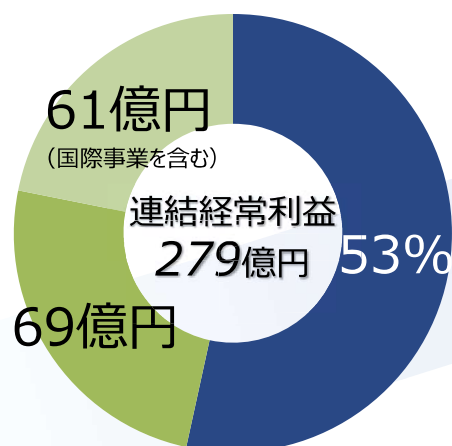
2025年度（目標）



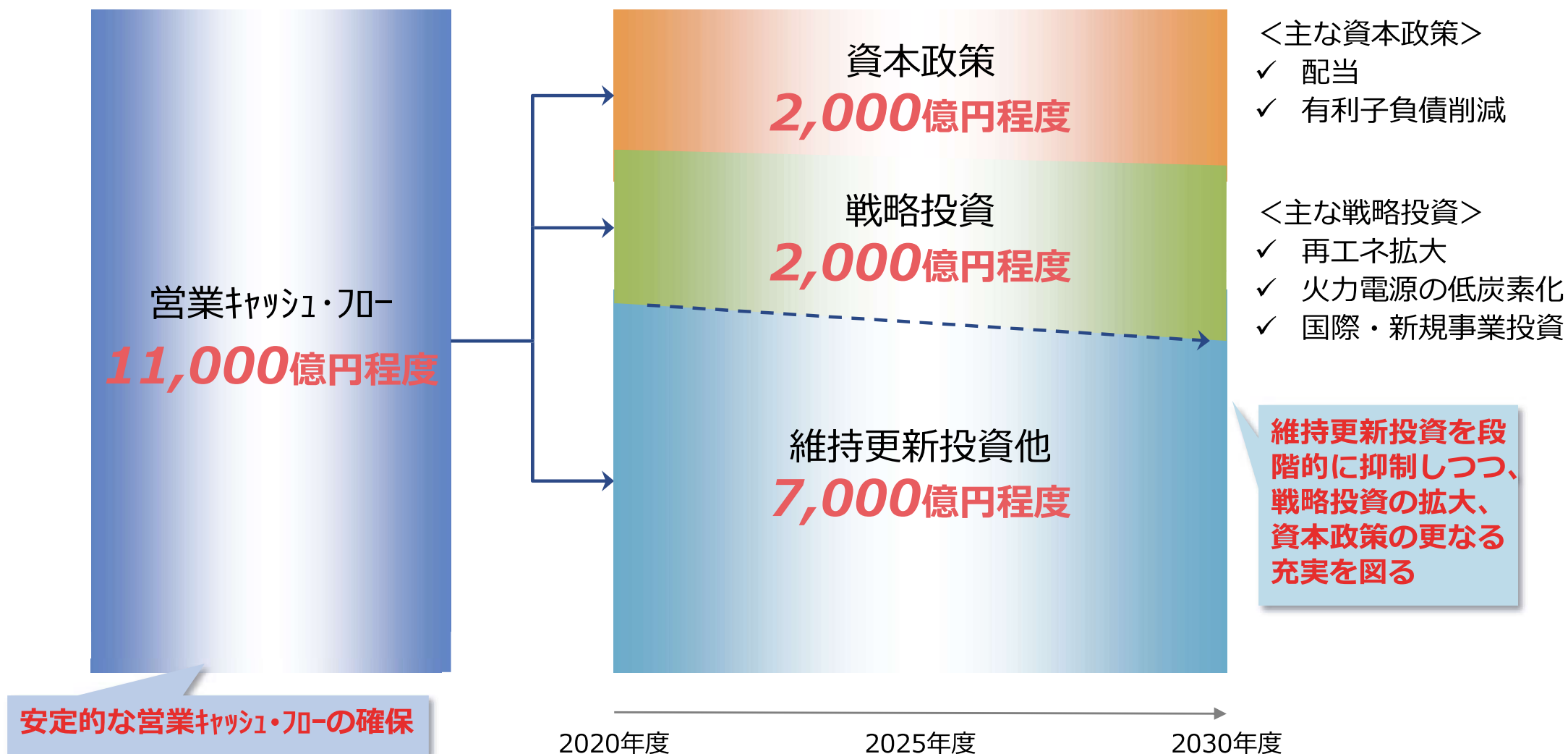
発電・販売事業：110億円程度
送配電事業：60億円程度

- 電気事業
- 情報通信事業
- 国際事業
- その他事業

2019年度



【2021～30年度の10ヶ年累計】



基本方針

安定的な配当の実施を株主還元の基本とし、
業績水準や財務状況、中長期的な事業環境などを
総合的に勘案して判断してまいります。

目指すべき目標

伊方3号機の安全・安定稼働による事業運営の正常化と安定的な収益の確保等を前提に、まずは**1株当たり配当額50円の早期実現**を目指してまいります。

2030年度に向けては、目標利益水準の達成により、更なる株主還元の拡大を目指してまいります。

四国電力グループは、「暮らしを支えるマルチユーティリティー企業グループ」を目指し、皆さまの「しあわせのチカラになりたい。」を合言葉に、グループ一体となり、その実現に取り組んでいます。

よんでんグループの使命・存在意義

四国電力グループは、エネルギーを中心として、人々の生活に関わる様々なサービスを、高い品質で提供し続けることにより、快適・安全・安心な暮らしと地域の発展に貢献します。

ビジョンを実現するうえで重視する3つの視点



よんでんグループの目指す将来像

暮らしを支えるマルチユーティリティー企業グループ

私たちは、四国地域を基盤に、お客さまから最も信頼されるパートナーとして、エネルギーから情報通信、ビジネス・生活サポートまで、多様なサービスをワンストップで提供できる企業グループへの変革・成長を目指します。

ビジョン実現に向けた「3つの挑戦」

- ▶ 「電気」を中心とした低炭素なエネルギー社会実現への貢献
 - ① 時代に適合する電源ベストミックスの追求と安全・安定運用
 - ② 信頼の電力ネットワークの形成
 - ③ 生活・産業における「電化シフト」のさらなる推進
- ▶ 電気事業以外における付加価値創出への絶えざる挑戦
- ▶ 次代を切り拓く人財基盤の強化

[凡例] 連結子会社 非連結子会社 関連会社

電気事業	四国電力 (株) 四国電力送配電(株) 頤娃 (えい) 風力発電(株) 土佐発電(株) 三崎ウィンド・パワー(株) (株)大川原ウインドファーム
情報通信	○個人向け光サービス[F T T H]、クラウドサービス、モバイルサービス、有線テレビジョン放送など (株)S T N e t (株)ケーブルメディア四国 ケーブルテレビ徳島(株)
建設 エンジニアリング	○電気・機械・土木・建築関係工事の調査・設計・施工など 四電エンジニアリング(株) (株)四電技術コンサルタント (株)四電工 [持分法適用]
エネルギー	○電力利用機器等の販売・リース、熱供給、L N G貯蔵・気化、国際事業の管理、石炭の調達・受入など 四電エナジーサービス(株) 坂出LNG (株) SEP International Netherlands B.V. SEP International America Corporation SEP International Hamriyah B.V. [持分法適用] 橘火力港湾サービス(株) YN Energy Pty Ltd [持分法適用] S4 Chile SpA 新居浜LNG (株) 他 6社 [うち持分法適用4社]
製造	○電力供給用電気機器・電子機器等の製造・販売など 四国計測工業(株) テクノ・サクセス(株) (株)阿部鐵工所 四変テック(株)
商事 不動産 運輸 サービス	○機械器具等の販売、ビル賃貸、物資輸送、介護サービスなど 四電ビジネス(株) 四国航空(株) あぐりぼん(株) 伊方サービス(株) (株)よんでんプラス (株)よんでんメディアワークス Aitosa(株) (株)よんでんライフケア 関連会社4社
研究開発	○電力の利用や供給に関する技術、バイオや新素材に関する技術の調査・研究・開発など (株)四国総合研究所

おことわり

本資料に含まれている将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報にもとづき、当社で判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。

実際の業績等につきましては、様々な要素により、記載されている見通し等とは異なる場合がありますことをご承知おきください。



四国電力株式会社

しあわせのチカラになりたい。