

よんでんグループ中期経営計画**2020**

～持続的成長を目指して**収益力を変革する**～

2016年9月

四国電力株式会社

～ 目 次～

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. 電気事業における収益基盤のさらなる強化に向けて
3. 次なる成長エンジンの創出・育成への挑戦
4. エネルギー事業者としての公益的使命と社会的責務の遂行
5. 経営目標
6. 資本政策・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さまざまなサービスを、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。

こうしたなか、コア事業である電気事業分野では、国のエネルギー政策や事業制度改革、原子力を巡る安全規制の強化と円滑な事業運営に資する環境整備、さらには温室効果ガスの排出削減に向けた環境規制の強化など、今後の事業経営に影響を及ぼすさまざまな見直しが同時進行しています。とりわけ、電気事業制度改革に関しては、電力小売全面自由化および送配電部門の法的分離をはじめとする事業規制の大幅な見直しが進められるなど、創業期以来の転換点を迎えています。

事業環境が新たなステージへと移り変わりゆくなかにあっても、四国電力グループが将来に亘り持続的な成長を成し遂げていくことができるよう、このたび、2020年度までの5カ年をターゲットとした経営方針と定量的な経営目標を新たに設定し、「よんでんグループ中期経営計画2020」として取りまとめました。

お客さまの毎日の暮らしや経済・産業活動に欠くことのできないエネルギーをお届けする事業者としての公益的使命や社会的責務を今後とも着実に遂行していくとともに、新たな時代の要請にも柔軟に適應できるよう『電気事業における収益基盤のさらなる強化』と『次なる成長エンジンの創出・育成』を両輪として、“収益力の変革”にグループ一丸となり挑戦してまいります。

四国電力株式会社
取締役社長

佐伯 勇人

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、お客さまや地域の皆さまの「しあわせのチカラになりたい。」との想いを全社員で共有し、エネルギーを中心に暮らしに関わるさまざま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。

**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さまざまなサービスを、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。

**目 指 す
将 来 像**

「暮らしを支えるマルチユーティリティ企業グループ」

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。

< 3つの事業分野 >

総合
エネルギー

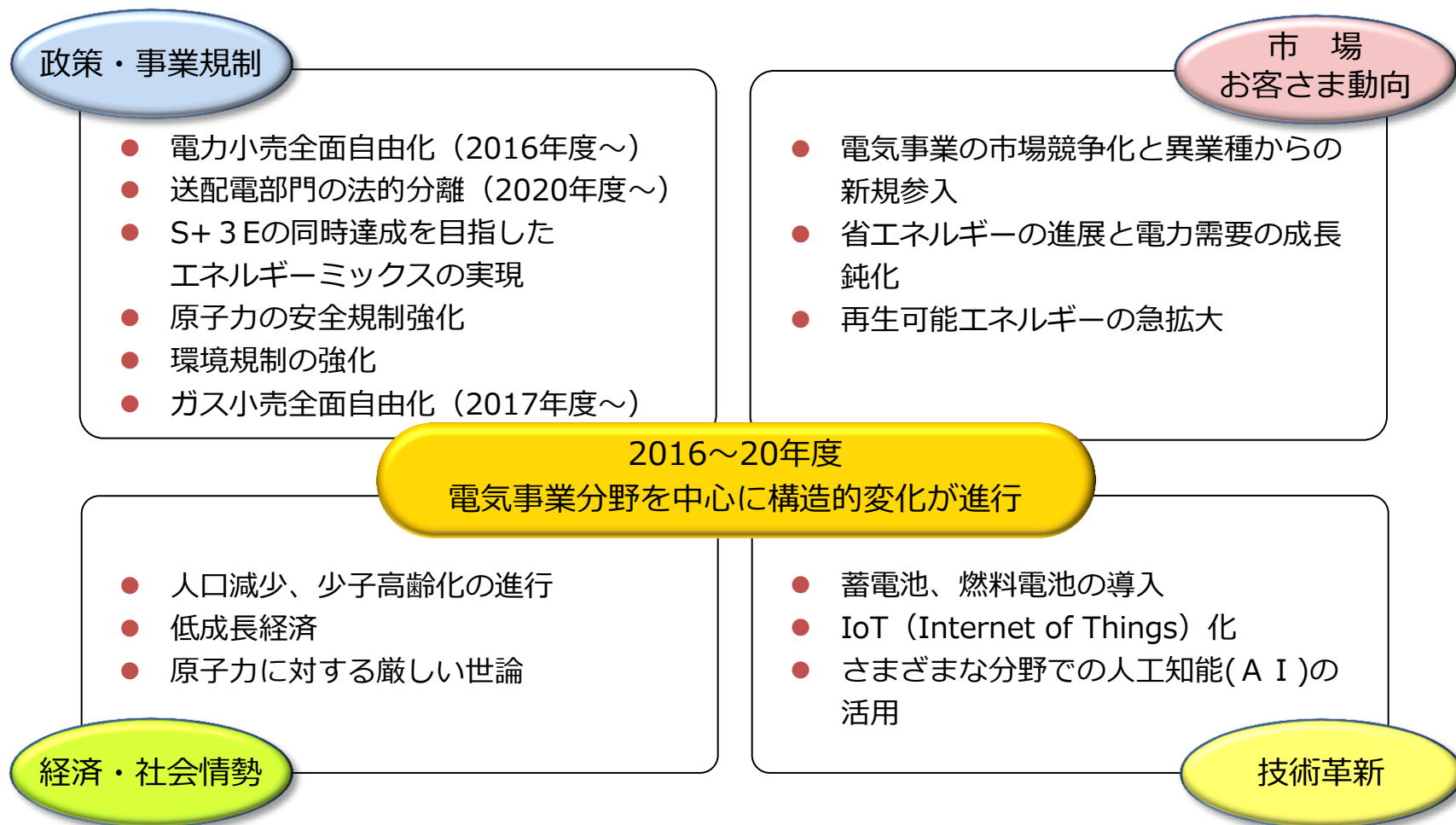
情報通信

ビジネス・
生活サポート

中期経営計画2020

グループビジョンの実現に向けた今後5カ年の取り組み方針と目標を取りまとめ

日本のエネルギー政策や電気事業制度を巡る事業規制の見直しに伴い、四国電力グループを取り巻く事業環境は、創業期以来の大きな転換期を迎えています。



外部環境が急速に変化するなか、グループビジョンの実現を目指し、コア事業である電気事業における収益基盤のさらなる強化と、次なる成長エンジンの創出・育成に挑戦してまいります。

【グループの使命・存在意義】

快適、安全、安心な暮らしと地域の発展に貢献します

グループビジョン
【目指す将来像】

暮らしを支える
マルチユーティリティ
企業グループ

2016～20年度

持続的成長を目指して **収益力を変革する**

～Profitability Innovation～

- コア事業である電気事業における収益基盤のさらなる強化
- コア事業を補完する次なる成長エンジンの創出・育成

2011～15年度

- 原子力の全台停止に伴う危機の克服と事業経営の正常化に注力

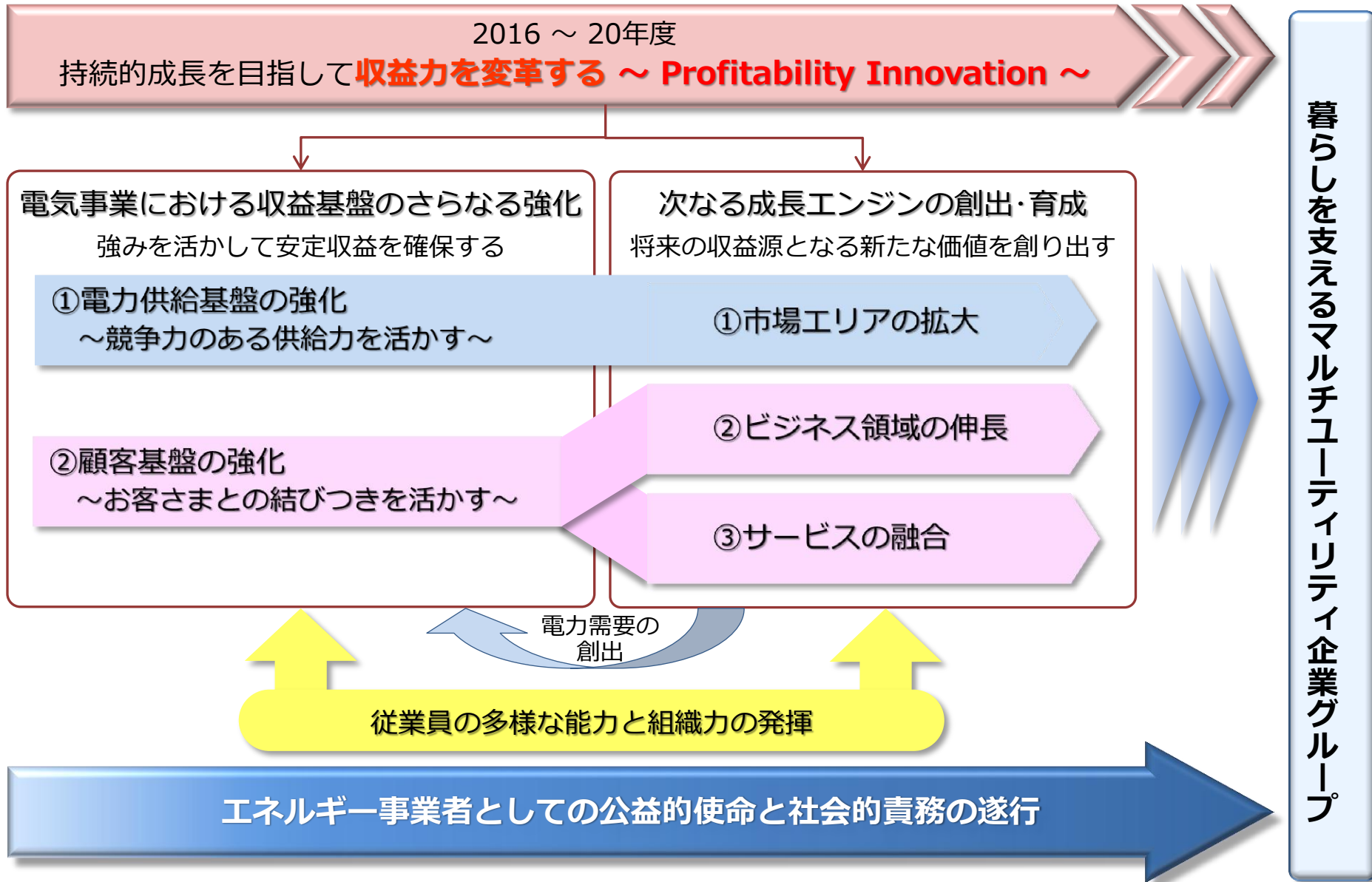
グループの強み・特長

- 競争力のある供給力
- お客さまとの距離の近さ
- グループの総合力

環境変化

- 小売全面自由化、法的分離、環境規制強化
- 市場競争の進展、アライアンス
- 経済の成熟化、少子高齢化、省エネ
- 蓄電池の導入、IoT化

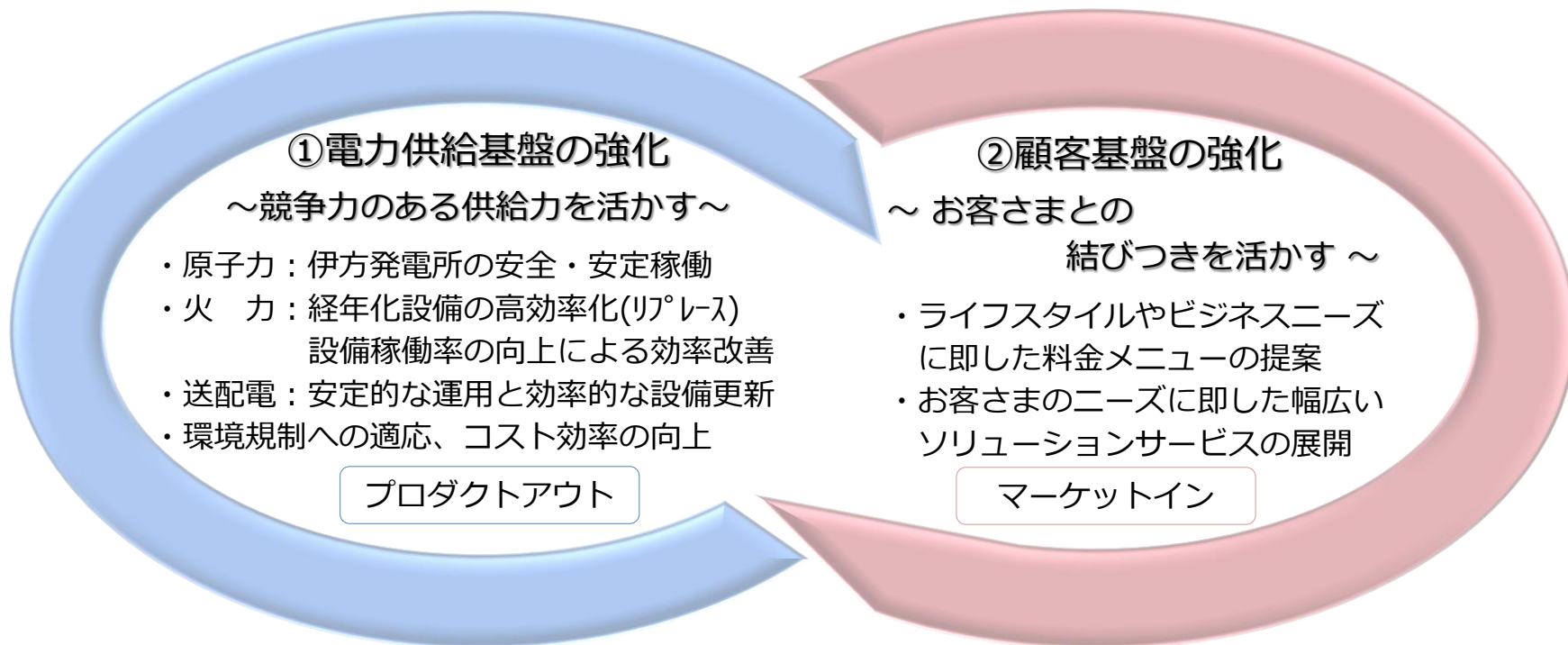
収益力の変革に向け、以下の方策に重点を置き、計画的に取り組んでまいります。



2. 電気事業における収益基盤のさらなる強化に向けて

コア事業である電気事業においては、小売全面自由化を契機とした市場競争が進展するなかにあっても、競争優位の源泉となる“強み・特長”を最大限に発揮することで、引き続き安定した事業運営と収益確保を目指すとともに、S(安全性)+3E(安定供給、経済効率性、環境適合)[※]の同時達成をはかってまいります。

※S : Safety、3 E : Energy Security、Economic Efficiency、Environment



S(安全性)+3E(安定供給、経済効率性、環境適合)の同時達成を目指し、各電源の特性等を踏まえてバランス良く組み合わせることで、電源構成の最適化をはかってまいります。

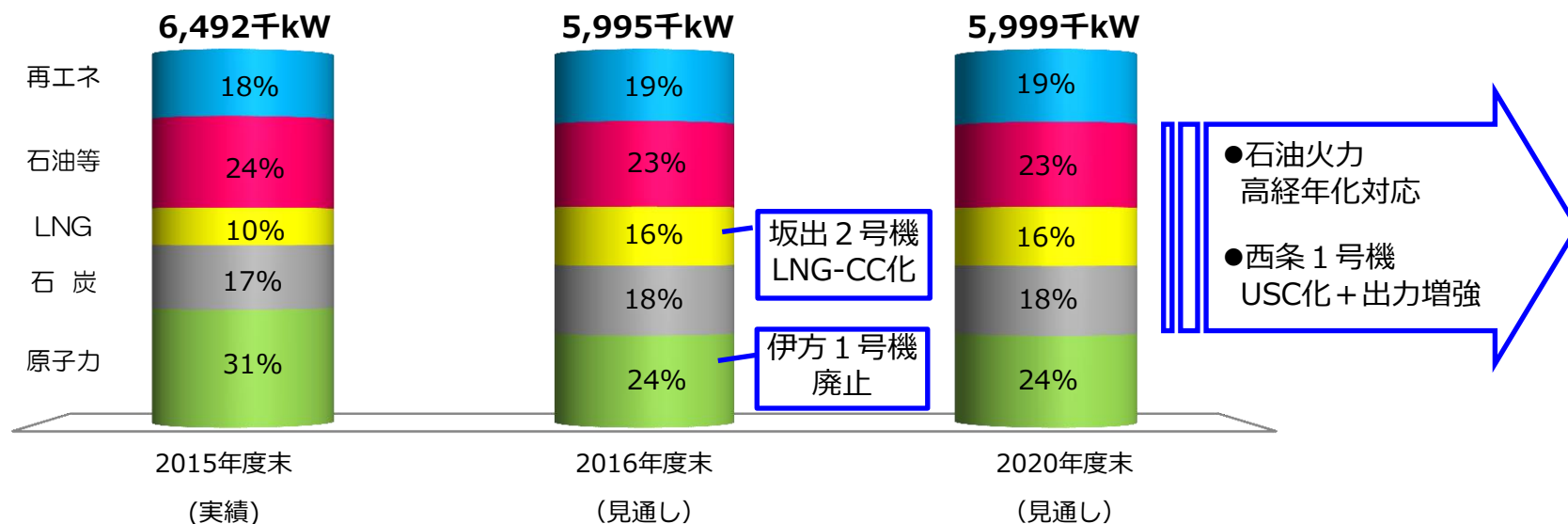
- 原子力**
 - ・弛みなき安全性の追求と安定稼働の達成
 - ・原子力事業の円滑な遂行を可能とする取り組み
 - ・伊方1号機の安全で効率的な廃止措置の実施
- 火力**
 - ・設備の高効率化(リプレース)と稼働効率の向上
 - ・高経年化した低稼働設備の休廃止
 - ・化石燃料の経済的・安定的な調達
- 再生可能エネルギー**
 - ・再生可能エネルギーの最大活用
 - ・設備更新等の機会を捉えた発電出力の増強

◇電源開発の概要

発電所名		定格出力	運転開始
火力	坂出新2号機 (LNGコパイントサイクルへのリプレース)	28.9万kW	2016年8月 (運転開始済)
	西条新1号機 (高効率発電機へのリプレース)	50万kW [+34.4万kW]	2023年3月
水力	伊尾木川発電所(増出力)	8.1千kW [+0.4千kW]	2017年2月
	分水第一発電所(増出力)	29.9千kW [+3.3千kW]	2017年4月
	吉良発電所(増出力)	3.0千kW [+0.3千kW]	2019年3月

※ [] 内は、旧設備からの増加出力を示す。

◇電源構成の見通し（自社電源設備容量ベース）



※長期計画停止中電源を除く。

<参考> 伊方発電所の安全性向上への取り組み

◇ これまでに実施した主な安全対策

地震対策

- 南海トラフの巨大地震や中央構造線の断層による地震などを詳細に調査した上で、最大規模の地震の揺れ(650ガルほか)を想定し、耐震性の向上対策を実施。



耐震性向上対策の例

浸水対策

- 最大の津波の高さは、8.1mと想定。(伊方発電所の敷地高：海拔 10m)
- タンクの破損などによる浸水に備え、水密扉の設置や海水ポンプの浸水防止対策を実施。



大型水密扉(厚さ35cm)

冷却手段の確保

- 原子炉や使用済燃料を冷却し続けるための電源やポンプを多重化・多様化。
 - ・ 空冷式非常用発電装置や複数の電源車、非常時に原子炉等に注水する中型ポンプ車や水中ポンプの分散配置



空冷式非常用発電装置

重大事故対策

- 重大事故時の対応拠点として、高い耐震性を有する緊急時対策所を設置。
- 格納容器内の水素爆発を防止するため、水素処理装置を設置。
- 大型放水砲や大型ポンプ車を配備。



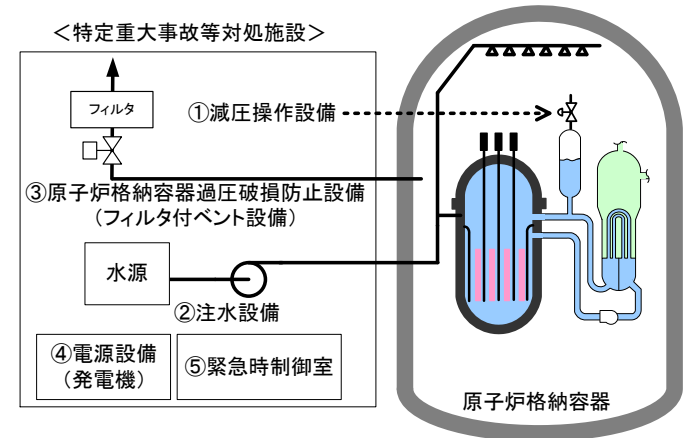
大型放水砲/大型ポンプ車

<参考> 化石燃料の調達力強化への取り組み

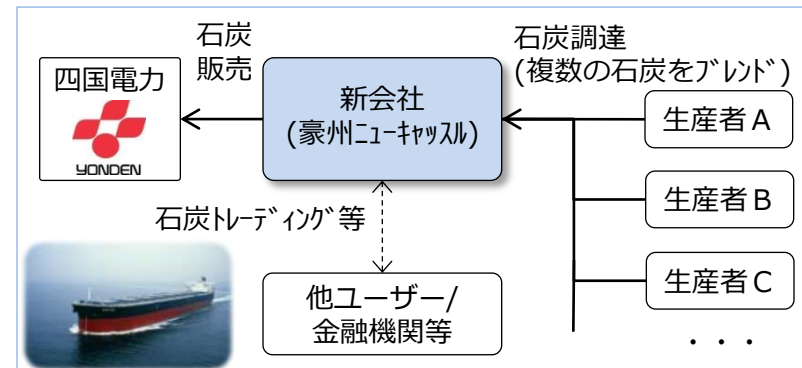
- 豪州に現地調達会社を設立し、生産者から直接買い付けを行い、高品位な石炭と割安で低品位な石炭を当社の発電所に適合する品質となるよう自らブレンドまで行うことにより、安価で品質の確かな発電用石炭の安定調達をはかる予定。
- 将来的には、他事業者への販路拡大も視野に展開。

◇ 特定重大事故等対処施設の概要

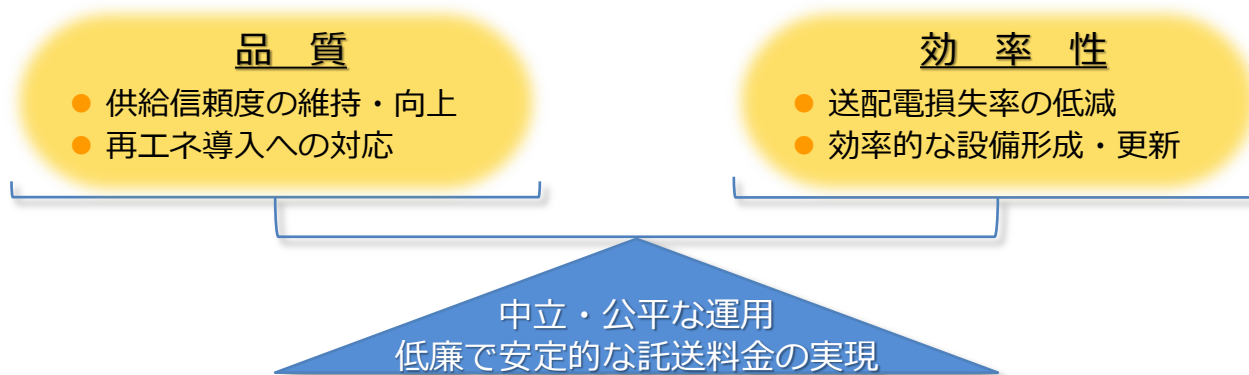
- 原子炉建屋等への大型航空機の衝突やテロリズムにより、原子炉を冷却する機能が喪失し、炉心が著しく損傷する恐れがある場合または炉心が損傷した場合に備えて、原子炉格納容器の破損を防止するための機能を有する施設（既設の安全対策設備のバックアップ施設）。
- 2019年度に完成予定。



◇ 石炭調達の新スキーム

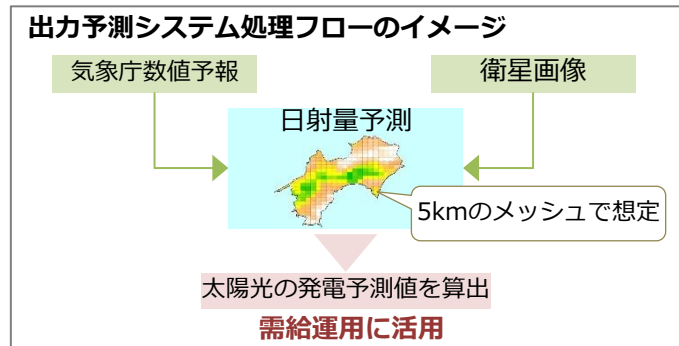


お客さまに良質な電気を安定的、経済的にご利用いただけるよう、品質と効率性のバランスのとれた電力ネットワークサービスを提供してまいります。



<参考> 太陽光発電の出力予測システムの需給運用への活用

- ▶ グループ会社の四国総合研究所と共同で、太陽光発電の出力予測システムを開発。
- ▶ 気象庁の予報データや気象衛星からの画像を活用して、四国の日射量を5kmのメッシュで想定し、これに基づいて四国の太陽光の発電出力を予測。2015年10月運用開始。



◇スマートメーターの導入予定

特別高圧 高圧大口 (0.2万口)	高圧小口 (3万口)	低 圧 (265万口)			
導入済	2016年度中に 導入完了予定	2023年度までに導入完了予定			
			2016年度	～	2023
		機器設置	法定取替のタイミングなどにあわせて設置		
		自動検針	機器設置後、順次開始		

※ () 内 : スマートメーター導入対象口数

伊方発電所の安全・安定稼働、経年化した火力発電所の高効率設備へのリプレースや低稼働設備の休廃止、さらには太陽光発電など再生可能エネルギーの最大活用等の取り組みを通じて、電気事業者大で掲げる低炭素社会実現に向けた目標の達成をはかってまいります。

当社の取り組み

- 伊方発電所の安全・安定稼働
- 経年化火力のリプレースによる高効率化
 - 坂出2号機(石油)のLNGコンバインドサイクル化
 - 西条1号機(石炭)の超々臨界圧機(USC)化
- 水力発電所の水車取替による効率向上
- 太陽光、風力など再生可能エネルギーの最大活用
- 送配電損失率の低減
- お客さまへの省エネ情報の提供や高効率電気機器の普及拡大 など



電気事業者における低炭素社会実行計画

- 電気事業者大※での目標の達成
 - ・ 2030年度に排出係数 0.37kg-CO₂/kWh程度(使用端)を目指す。
 - ・ 火力発電所の新設等にあたり、経済的に利用可能な最良の技術(BAT)を活用すること等により、最大削減ポテンシャルとして約1,100万t-CO₂の排出削減を見込む。
- 革新的技術の開発など
 - ・ 環境負荷を低減する火力技術(A-USC:先進超々臨界圧発電、IGCC:石炭ガス化複合発電、CCS:CO₂分離回収技術)等に取り組む。

※ 電気事業者連合会、電源開発(株)、日本原子力発電(株)、特定規模電気事業者有志

国の政策方針

◇我が国における2030年度の長期エネルギー需給見通し

[総発電電力量：10,650億kWh程度]



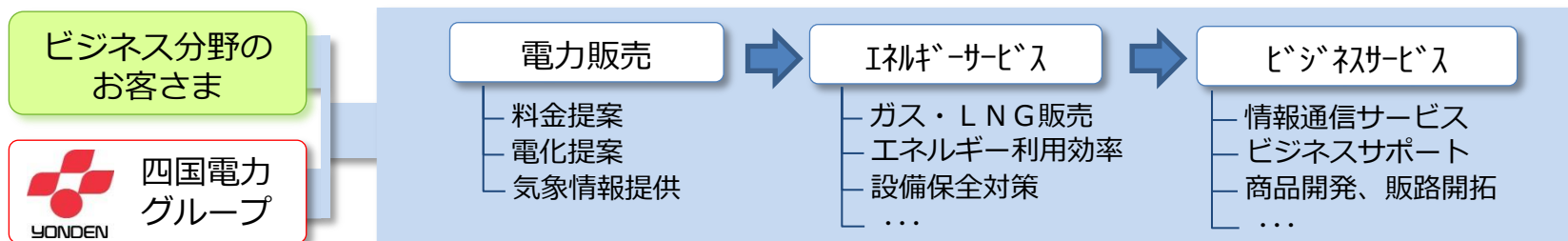
出典：経済産業省 長期エネルギー需給見通し小委員会資料（2015年7月公表）



- 発電事業者に対する規制 [エネルギーの使用の合理化等に関する法律]
 - ⇒ 火力発電設備の高効率化
- 小売電気事業者に対する規制 [エネルギー供給構造高度化法]
 - ⇒ 非化石電源比率 44%以上

電力市場での事業者間競争が進展するなかにあっても、お客さまにとって最も身近で信頼できるエネルギー事業者であり続けられるよう、低廉で多様な料金メニューや会員制Webサービス「よんでんコンシェルジュ」の拡充を図るとともに、ビジネス分野向けには、これまでの技術面を中心としたソリューション活動からビジネス全般に対象を拡げ、お客さまのニーズやご利用形態に応じて、より多様で専門性の高いソリューションサービスの展開に重点を置いた取り組みを進めてまいります。

◇ビジネス分野での取り組みイメージ

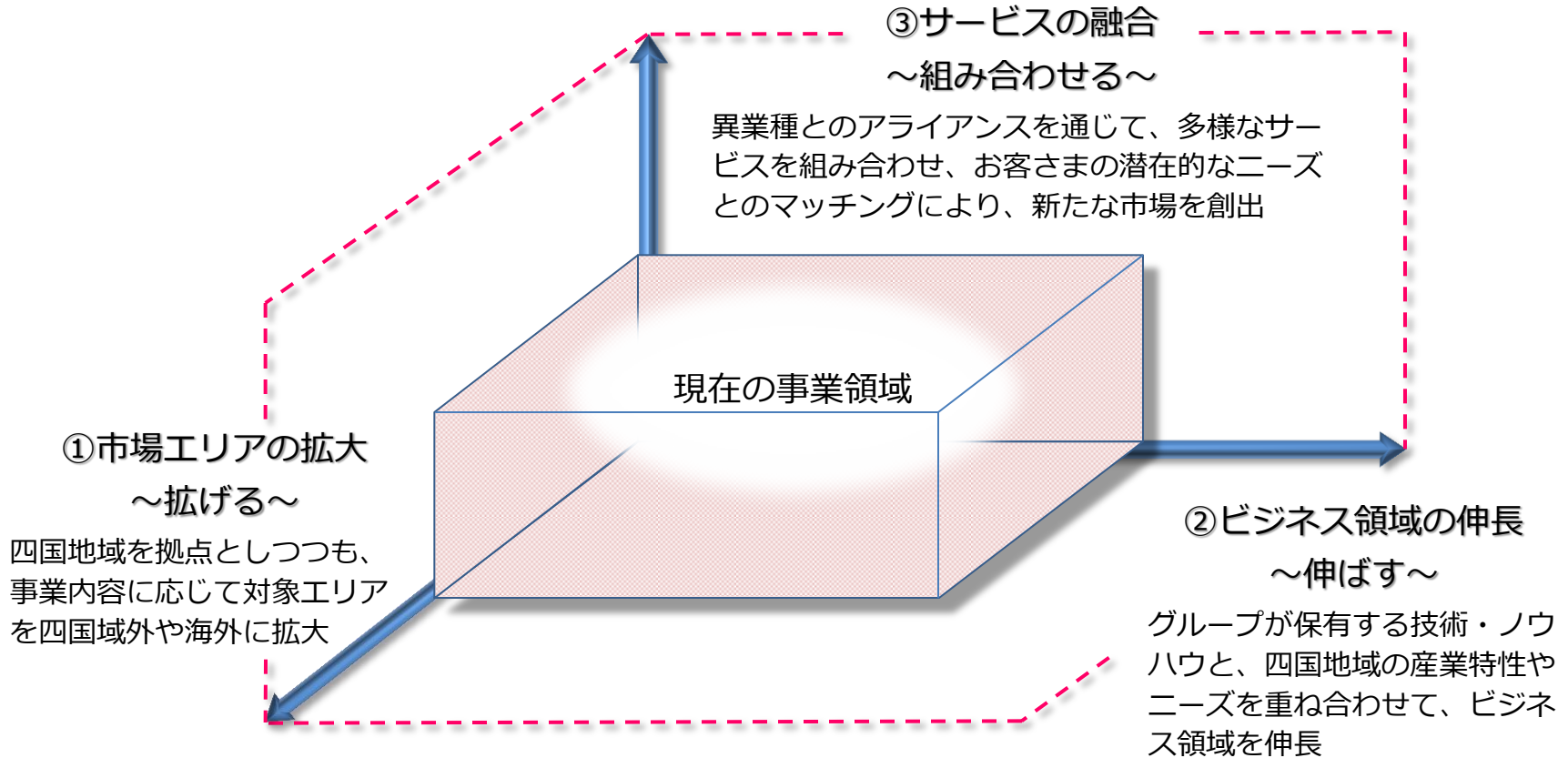


エネルギーを中心としたソリューションサービスを展開



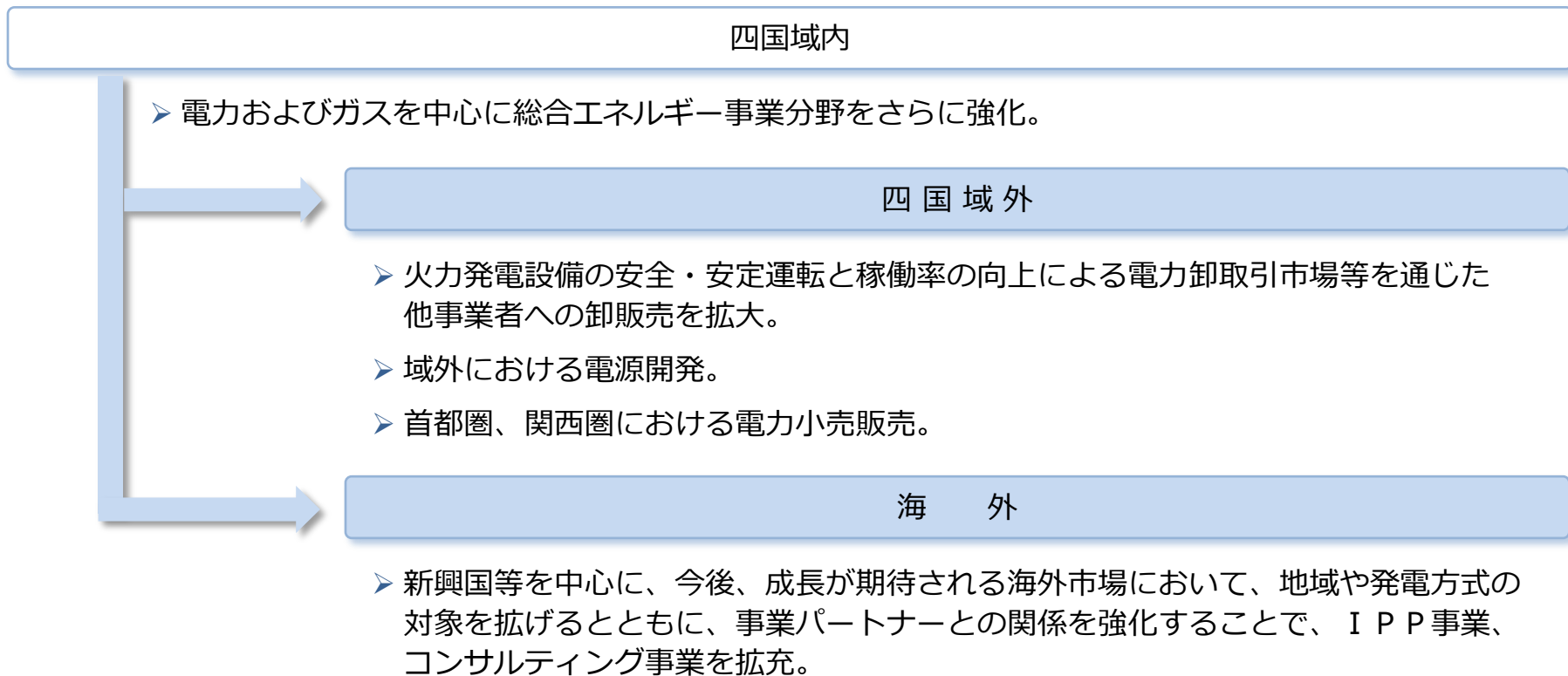
3. 次なる成長エンジンの創出・育成への挑戦

将来の収益源となる新たな価値の創出を目指し、「市場エリアの拡大」、「ビジネス領域の伸長」、「サービスの融合」に挑戦してまいります。取り組みにあたっては、四国電力グループが強みとする経営基盤の活用はもとより、グループ外の事業者との協業にも積極的に取り組んでまいります。



電力・ガス事業を巡るシステム改革の進展などエネルギー分野での事業環境の変化を好機と捉え、他事業者とのアライアンスも積極活用しながら、四国域内における総合エネルギー事業の展開に加えて、四国域外、海外にも市場エリアを拡大してまいります。

◇ 四国域内外・海外での事業展開



◇ I P P 事業の既存案件の概要

- ・ 進出地域：中東(カール、マーン)
- ・ 発電方式：ガス・ヒンコバインドサイクル
- ・ 持分容量：合計24万KW程度

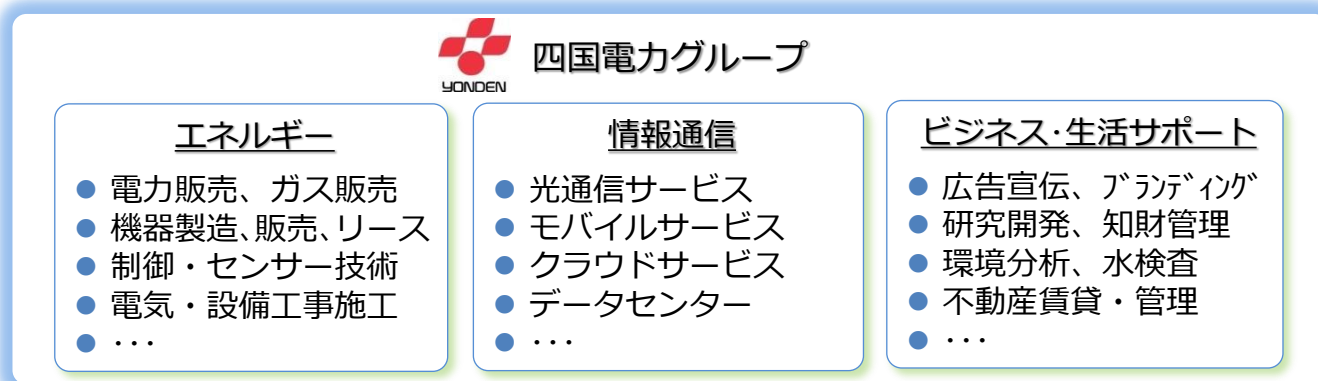
地域や発電方式など
検討対象の拡大

事業パートナーとの
関係強化

2025年度の利益目標
40億円/年

発電設備持分容量
150万kW程度

技術革新の進展を見据えつつ、グループが培ってきた技術やノウハウを活かし、四国地域の産業特性やニーズと重ね合わせて、電気事業と親和性のある分野を中心にビジネス領域を伸長してまいります。



【例】アグリビジネスの展開（イメージ）

地域産業のニーズ

<農業の場合>

- 担い手不足の解消（高齢化、後継者不足）
- 生産性の向上、収穫量の安定化
- 減農薬、病害虫対策
- 作業の省力化、自動化
- 生産物の高付加価値化
- …

高機能商品を生産する植物工場



カリウム含有量を大幅にカットしたレタスの生産工場
(グループ会社で運営)

ビジネスパートナー

<生産技術>

- ノウハウを有する事業者

<販路>

- 流通小売、食品メーカー、医療機関、介護施設、飲食店、海外

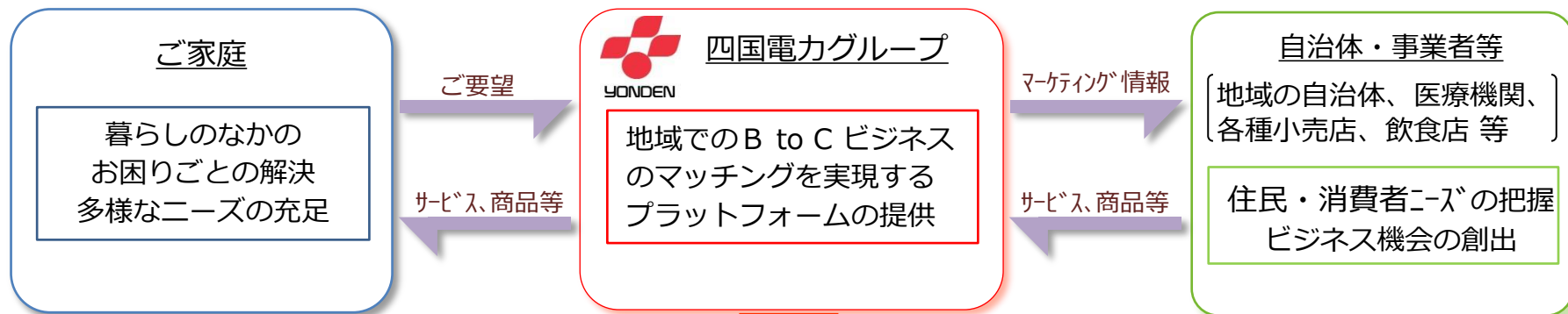
<資金>

- 金融機関、公的補助
- …

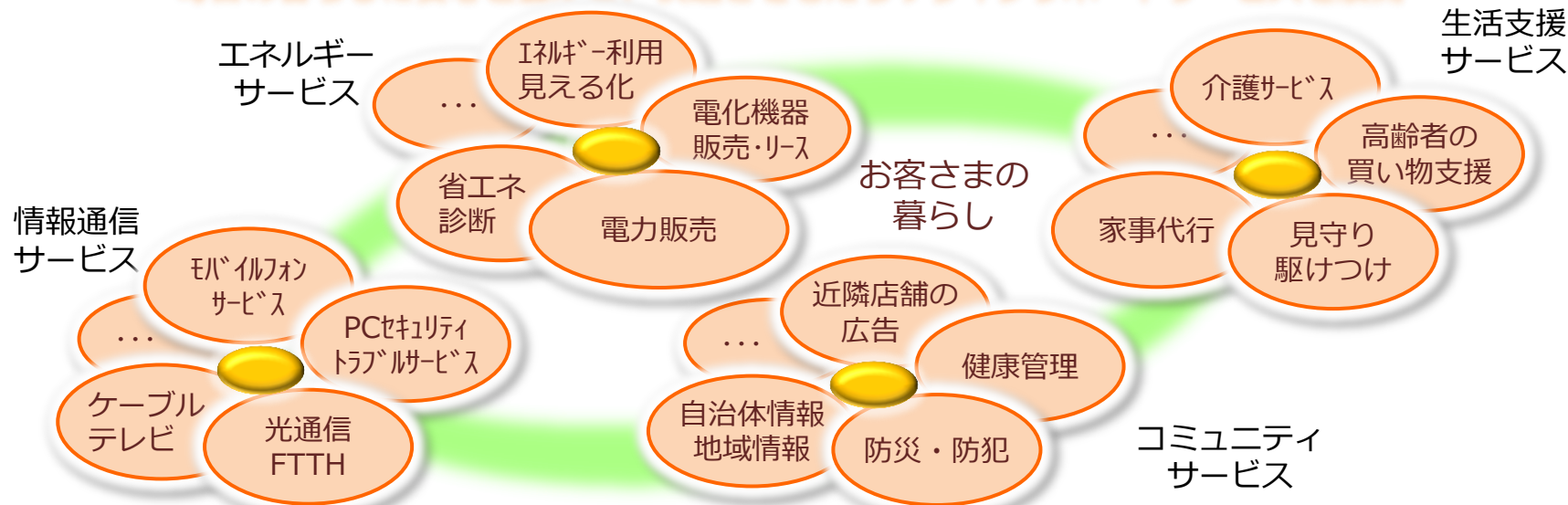
食の安全・健康をテーマに、アグリビジネスを中心とした『食』の領域にグループ大で挑戦

お客さまの日々の暮らしのなかでのさまざまなお困りごとやニーズに着目し、他事業者とのアライアンスも積極活用しながら、生活圏内で利用可能なサービスや身近な情報、ビジネスニーズとのマッチングをはかる地域密着型の複合サービスの展開を目指してまいります。

◇お客さまのニーズと地域社会でのビジネスを結びつける取り組み（イメージ）



毎日の暮らしに安心と豊かさ、快適さをもたらすライフサポートサービスを展開



ライフサポートサービスのプラットフォームを形成

4. エネルギー事業者としての 公益的使命と社会的責務の遂行

四国電力グループは、地域と共に生き、地域と共に歩み、地域と共に栄えるとの基本精神のもと、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より強固なものとし、広く社会に対する責任を果たしていくことが、持続的な成長・発展に必要不可欠であると考え、7つの観点から取り組みを進めています。

◇ CSRアクションプラン

電力の安定供給の遂行

- ▶ 電力の安定供給の継続的な遂行に向けたハード・ソフト両面からの基盤整備
 - ・安全を第一に、最適な電源構成と電力ネットワーク系統の形成と安定運用
 - ・事業環境の変化に柔軟に対応できるスリムで効率的な事業運営体制の構築

コンプライアンスの推進

- ▶ 法令遵守、企業倫理、情報管理の徹底
 - ・社会環境の変化を踏まえた遵法意識の徹底
 - ・情報セキュリティの向上施策と情報管理に関わる従業員教育の推進

環境保全活動の推進

- ▶ 地球温暖化対策の推進と循環型社会の形成促進
 - ・電力供給と需要の両面におけるCO₂排出抑制に向けた取り組みの強化
 - ・廃棄物の有効利用の促進

開かれた経営の実践

- ▶ コーポレートガバナンスの充実・強化と情報公開の徹底
 - ・コーポレートガバナンス基本方針にもとづく事業運営の推進
 - ・原子力情報や経営情報等の適時適切な公表

お客さま志向の徹底

- ▶ お客さまを起点とした事業運営
 - ・お客さまの多様なニーズを踏まえた幅広いソリューションサービスの展開
 - ・お客さまとの信頼関係のさらなる深化

従業員活力の維持・向上

- ▶ 事業環境の変化に適応できる「考え・行動する組織」への進化
 - ・事業運営を支える現場力の強化と新たな取り組みへの挑戦意欲の喚起
 - ・女性のさらなる活躍に向けた取り組みの推進

地域共生活動の推進

- ▶ 地域社会の繁栄と四国電力グループの持続的成長の同時実現
 - ・地域社会のニーズを踏まえた新規事業の創出による地域の活性化
 - ・次世代層を対象としたエネルギー教育の継続的な実施

5. 経営目標

2020年度
経営目標
(連結)

ROA

2020年度
3%程度
(ROE: 7%程度)

自己資本比率

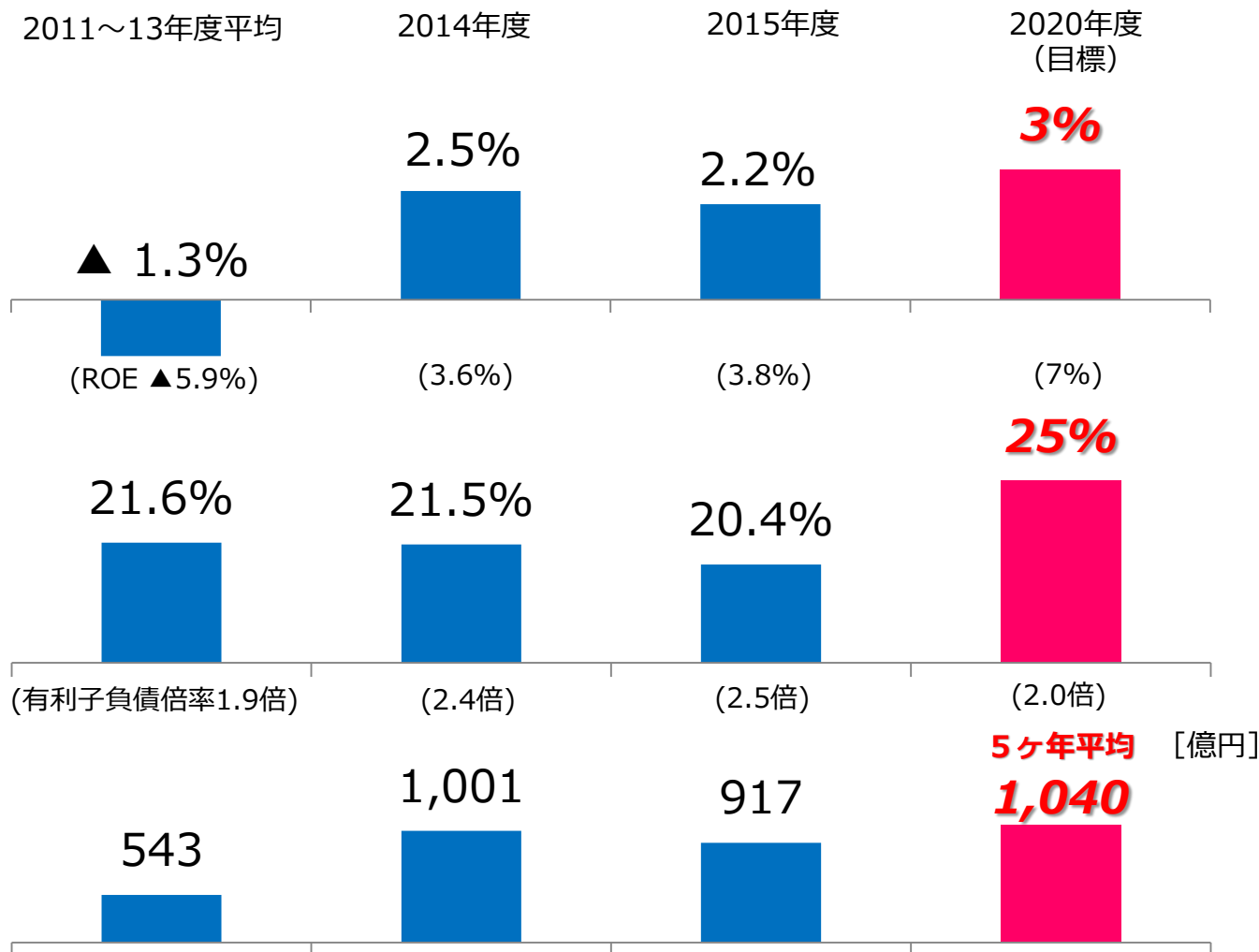
2020年度末
25%以上
(有利子負債倍率: 2.0倍以下)

営業キャッシュ・フロー

5カ年累計
5,200億円以上

原子力の全台停止に伴う経営課題の克服

持続的成長を目指した
収益力の変革

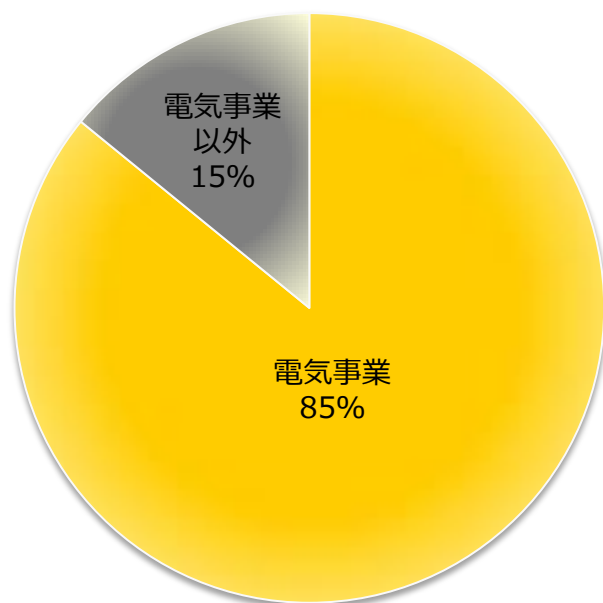


※ 本計画では、原子力については、伊方3号機の再稼働のみを織り込んで算定。

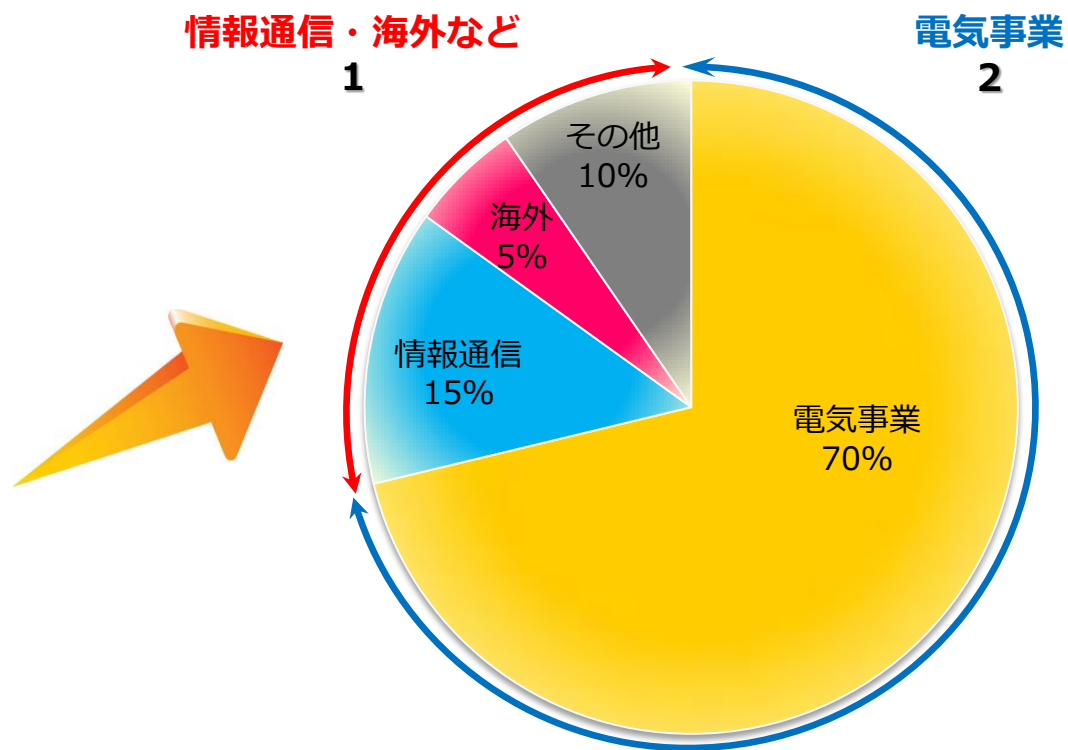
※ ROAは「事業利益（経常利益+支払利息）÷総資産（期首・期末平均）」にて算定。

電気事業での収益基盤の強化に加え、成長が期待できる新たな事業への参画を通じたビジネス領域の伸長により、セグメント間でバランスのとれた利益獲得を目指します。

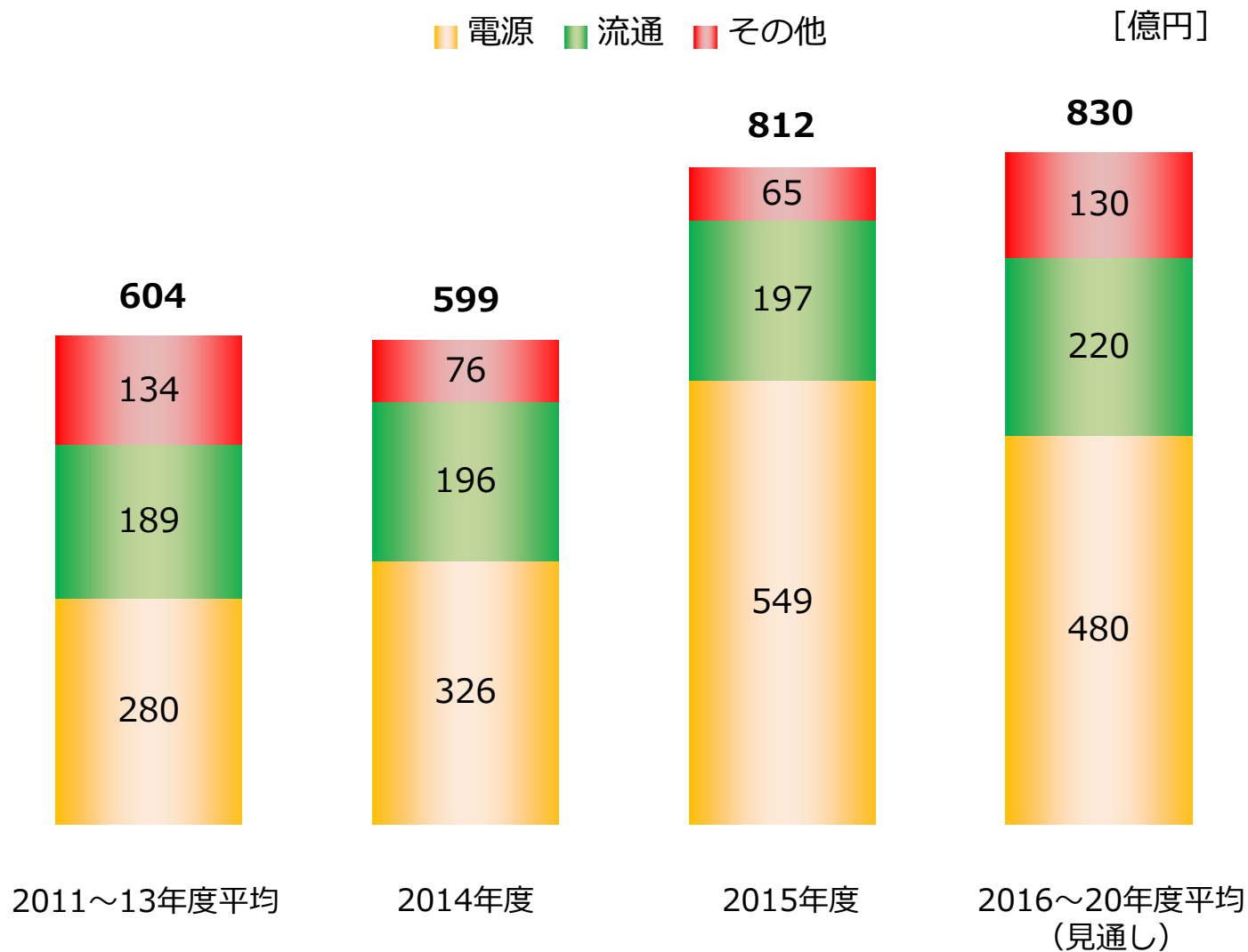
東日本大震災前



2020年度目標



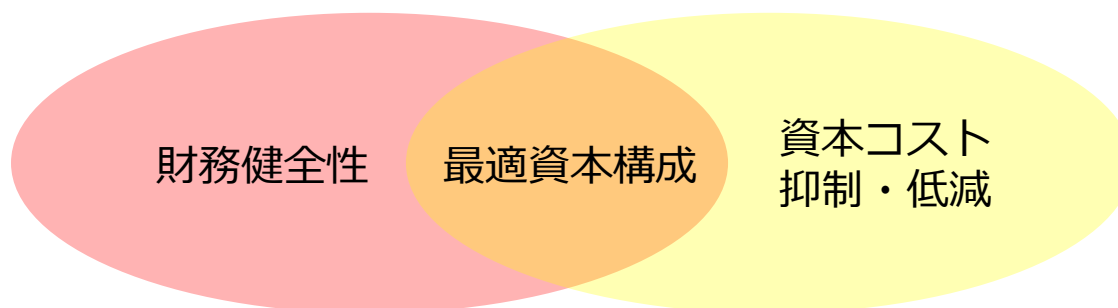
【単独】



6. 資本政策・株主還元方針

基本方針

「財務の健全性の確保」と「資本コスト率の抑制・低減」
を図ることで、最適な資本構成の実現を目指します。



目指すべき・維持すべき目標

自己資本比率 **25%以上**

【参考】有利子負債倍率 2.0以下

基本方針

「安定的な配当の実施」を株主還元方針の基本とし
配当水準については、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のうえ判断してまいります。

目指すべき目標

1 株当たり配当額 **50円**

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、
1株当たり配当額50円の実現を目指してまいります。

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、さまざまな要素により、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。

しあわせのチカラになりたい。



四国電力株式会社