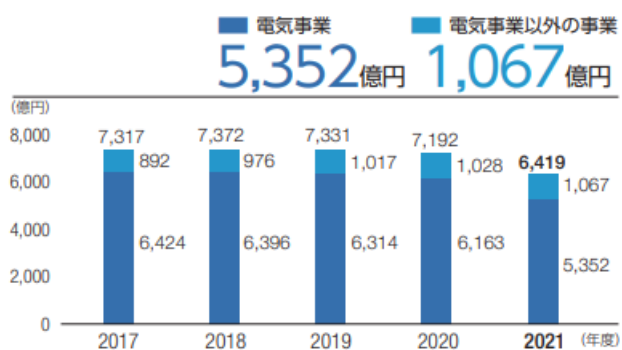


1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか
ある程度理解できる。

「よんでんグループ統合報告書 2022」（以下報告書とする）3 ページに「よんでんグループビジョン」の記載があり、そこで企業の将来像は「暮らしを支えるマルチユーティリティ企業グループ」と述べられている。またこの言葉は、「トップメッセージ」（報告書 19 ページ）や「事業活動による価値創造」（同 24 ページ）でも企業が目指すところとして繰り返し使われており、明確なテーマをもって事業に取り組んでいることがわかる。さらに、現在の主力事業である電気を今後のサービスの中心としつつ、新たな事業・市場に挑戦するという方向性も記載されており、抽象的なテーマである「暮らしを支えるマルチユーティリティ企業グループ」が読み手に理解されやすいよう書かれている。また、このテーマを実現するために「未来創造」「環境適合」「地域共生」の視点から事業が展開されることが 3 ページで示されており、企業の将来像を、イメージだけでなく形として事業に表そうとする姿勢がはっきりと読み取れる。

一方で、将来的な事業計画が具体性を欠くとも感じた。たとえば報告書 3～4 ページで、「環境適合」の視点から 2050 年のカーボンニュートラル達成を目指していると記されているにもかかわらず、その説明が不足しているように思えた。報告書 15～16 ページ「2050 年カーボンニュートラルへの挑戦」を見ると、記されているのは主に 2 点である。①CO₂削減のために何をするか（事業計画）、②CO₂削減目標。しかしここに、事業にかかる予算や化石燃料・バイオマス・水素等の使用率の変化といった数値データがほとんど記載されていない。さらに、四国電力の売上高は近年停滞またはやや減少傾向にあることから、CO₂削減事業に割く予算を確保することは難しいと考えられる（下図は報告書 17 ページから引用）。このため筆者は、事業計画の実現性が説得力を欠くと判断した。

売上高(営業収益)



※ 2021年度より収益認識会計基準が適用されたことで、通用的に比べて連結売上高が1,594億円減少

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか
理解できる。

報告書 11 ページに「バリューチェーンに見るグループの強み」が記されており、燃料調達からエネルギー・サービスの提供に至る過程でどのように企業の強みを発揮しているか述べられている。筆者が特に注目したのは、四国という地域に根付いた事業戦略である。

上陸数が多い都道府県

順位	都道府県	上陸数
1	鹿児島県	43
2	高知県	26
3	和歌山県	24
4	静岡県	22
5	長崎県	18
6	宮崎県	14
7	愛知県	12
8	千葉県	9
9	熊本県	8
10	徳島県	7

※統計期間：1951年～2023年第1号まで

四国での電力供給の課題の一つに、台風による停電があげられる。四国は台風が多い地域であり、都道府県別の上陸数は高知が2位、徳島が10位となっている(左図は気象庁資料より引用)。よって、自然災害に対する強さが非常に重要な地域である。報告書では「災害時におけるレジリエンスの高さ」として本州との送電線接続や被害・復旧状況の一元把握情報システム、自衛隊との連携協定などを行っていることを示しており、災害時の安定した電力供給について説得力が高い。

報告書 11 ページのデータによると、実際に域内での四国電力の信頼度は高い。四国地域における個人・家庭との契約件数は約 191 万件にのぼり、域内において低圧契約のシェアの約 85%を占めている。さらに信頼度調査でも顧客の約 86%から信頼を得ていることが記載されている。報告書ではこれらのデータを用いることで、企業が四国地域での強固なブランド力をつけていることを有効に示している。

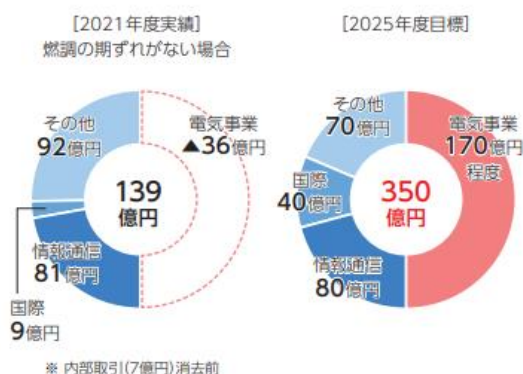
3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか
理解できる。

これまでに述べた通り、四国電力の主力事業である電気事業には安定した電力供給ができるという強みがあり、これをはじめとする企業価値によって域内の大多数の顧客からの支持を得ている。現在域内電力シェアの 85%を占め、そのうちの 86%から信頼されている四国電力が、今後大きくシェアを減らすとは考えづらい。また燃料調達のリスクマネジメントにも取り組んでおり、長期契約に基づく LNG の調達や、国内からの石油の調達などが行われていると報告書では述べられている。これらの実例から、今後も安定した電力供給が行われることは明白である。よって優位性には持続性があるとわかる。

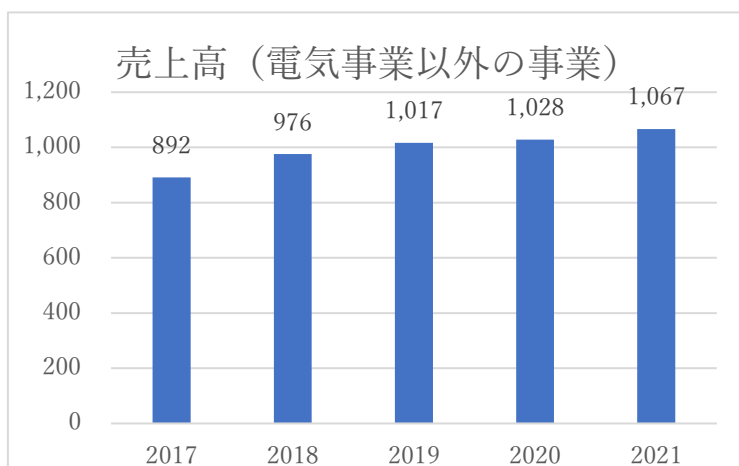
さらに報告書 22 ページには、「中期経営計画 2025 は、(中略)「電気事業」と「電気事業以外の事業」を持続的価値創造の両輪とし、グループ全体の目標利益をそれぞれの

事業で半分ずつ獲得できる事業ポートフォリオの構築を目指しています。」と記されている。下図（報告書 22 ページから引用）でその目標利益を示す。これが達成されれば四国電力の経営の安定性が高まり、電気事業とそれ以外の事業の相乗効果でブランド力やネームバリューをより強化することが期待できる。

■セグメント別収益



また、「電気事業以外の事業」が会社全体の収益に占める割合を高めていくことは、ただの目標ではなく現実的に可能だと報告書からわかる。実際にこの事業の売上高は増加傾向にあり、2017年には社全体の売り上げのうち約12%だったのに対し、2021年には約17%にのぼっている（「電気事業以外の事業」の割合と下図は報告書のデータより作成）。



このように、四国電力は電気事業において現在までの地域に根付いた信頼度を生かして競争優位性を持ち続けることが可能であり、それ以外の事業についても継続して利益を増やしていくことでさらなる顧客の信頼と企業の拡大を実現できると考えられる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか
ややそう思う。

人的資本の価値向上については、主に報告書 55～58 ページ「従業員活力の維持・向上」で述べられている。ここでは四国電力が従業員の立場によって「管理者研修」「新入社員研修」といった様々な研修を設けていることがわかる。また、技術職に関しては各部門に教育プログラムを設けており、特に高度技術を持つ者に対しては専門職の認定を行い、専門性を高めさせるなどの工夫をしていると記されている。その他にも英語力の強化や国内・海外の他企業への派遣教育など、多種多様な研修が行われている。

これらの記載から、四国電力が多様な人材の育成を行い、その人材によってさらなる企業の拡大を目指していることが読み取れる。そしてこういった教育は、企業だけでな

く従業員自身にも大きなメリットを持つと考えられる。従業員は多様な教育を自身で選択して受けることで、習得したいスキルを自由に身に付けられるのである。

改善点としては研修の説明が具体性に欠けることである。報告書では研修内容の説明がやや抽象的で、それを受けることで得られるスキルがイメージしづらい箇所が見受けられる。

5. 報告書の良かった点、改善点

現在までに行われてきた事業については分かりやすく示されている。特に報告書 24～43 ページ「事業活動による価値創造」においては、適度に図を用いて企業の取り組みを説明しており、理解しやすい印象を受けた。

対して、将来の事業計画についての数値データが乏しく、その事業が実現可能であるという説得力が低いように感じた。「1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか」で述べたように、2050年カーボンニュートラル化を掲げているにもかかわらず、CO₂削減に関する数値データはほとんどなかった。非常に具体的な数値でなくとも、こういった将来の事業に関するデータは概算して提示するべきではないか。

また、図表をあまりに多用してしまい理解しづらい箇所も見受けられた。ページの8割以上を図表が占める状態は好ましくないのではないかと思う。

6. 参考文献

よんでんグループ統合報告書 2022 [annual_j_2022.pdf \(yonden.co.jp\)](https://www.yonden.co.jp/annual_j_2022.pdf)

気象庁各種データ・資料より台風の上陸数 [気象庁 | 上陸数 \(jma.go.jp\)](https://www.jma.go.jp/jma/flow/typhoon/landfall/)