

## 社長インタビュー

16

2013年3月期の業績のポイントをお聞かせください。

### 2013年3月期は、増収増益を達成。堅実な結果を残すことができました。

2013年3月期の連結売上高は、前期比6.6%増収の1兆3,800億円となりました。これは、LNG価格の上昇に伴いガス販売価格が上昇したことが大きな要因ですが、この他に分散型発電システムに対するお客さまのニーズが高まり、業務用コージェネレーションシステムや家庭用燃料電池エネファームなどの販売も増加しました。一方で、ガス販売量は、特に工業用分野において、景気減退の影響を受けて2012年8月以降、前年同月割れとなる状況が続きました。

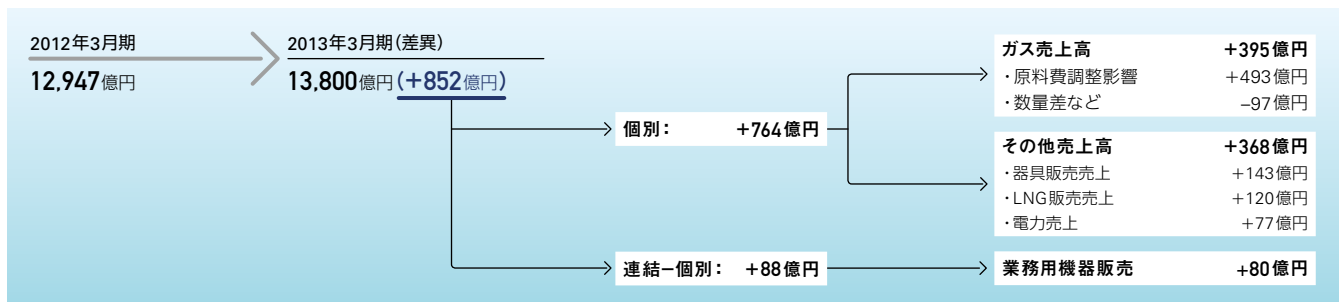
連結経常利益は、電力事業利益や連結子会社利益が増加したことなどにより、前期比19.1%増益の901億円となりました。原料費調整制度では、LNG価格の変動がガス販売単価に反映されるまでの時期ずれがあるため、時期ずれに起因する差損益が発生します。2013年3月期は、前期に比べて99億

円縮小したものの、207億円の差損が発生しました。時期ずれ差損などの短期的な利益変動要因を除けば、2013年3月期は1,000億円を超える経常利益の水準を達成したことになり、堅実な業績を残すことができたと考えています。

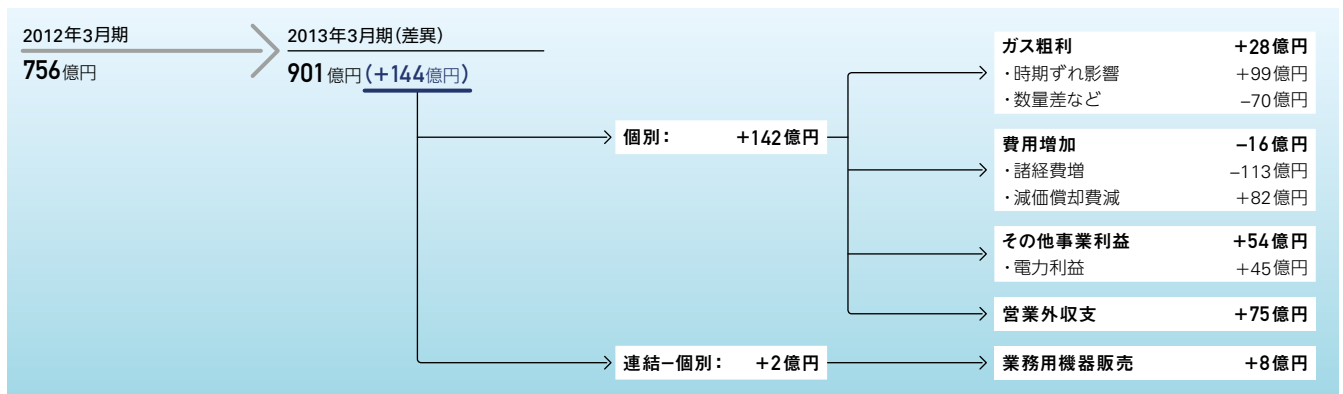
#### 2013年3月期業績(連結)

	2012年3月期	2013年3月期
売上高(億円)	12,947	<b>13,800</b>
営業利益(億円)	772	<b>847</b>
経常利益(億円)	756	<b>901</b>
当期純利益(億円)	452	<b>524</b>
時期ずれ差損益(億円)	(307)	<b>(207)</b>
為替レート(円/\$)	79.1	<b>83.1</b>
原油価格(\$/bbl)	114.2	<b>113.9</b>

#### 2013年3月期の売上高差異(対2012年3月期)



#### 2013年3月期の経常利益差異(対2012年3月期)



※+-の符号は、利益影響を表す。



ガスシステム改革に対する見解をお聞かせください。

**世の中の変化に合わせて、公益事業制度も変わっていくことが望ましいと考えています。**

すでに電力システム改革についての議論が進んでいますが、世の中の変化に合わせて、公益事業制度も変わっていくことが望ましいと考えています。

ガス事業においては、すでに電気やLPG、石油といった他エネルギーとの厳しい競争があることに加えて、これまでの規制緩和により競争が進展し、すでに一定の成果が上がっていること、ネットワークが地域単位で分断されていることといった特性があります。今後の議論においては、これらの特性を

踏まえた上で、新規参入によるお客さまの選択肢の拡大や、新たなサービスの創出など、競争を通じてお客さまがメリットを享受できるような制度とすることが重要だと考えています。

大阪ガスグループも、このような変化に備え、さらなるコストダウンやお客さまのニーズに合ったサービスメニューの拡充など、変化をビジネスチャンスにできるような準備をしておかなければなりません。

今後見込まれる非在来型天然ガスの供給の拡大は、大阪ガスグループのビジネスにどのような影響を与えるのでしょうか？

**有望な調達源として、シェールガスには期待しています。**

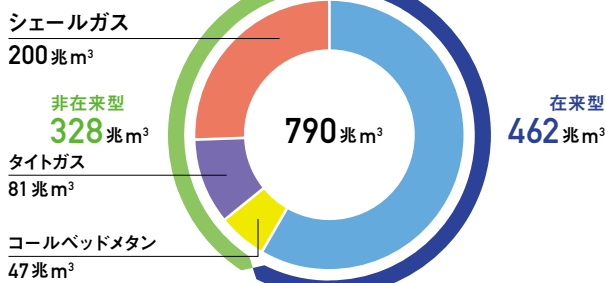
技術開発の進展により、頁岩(シェール)層に賦存する天然ガスが北米で産出されるようになり、シェールガスに対する関心が高まっています。大阪ガスグループも、将来の有望な資源として、シェールガスには高い関心を持っており、カナダおよびアメリカにおいて上流権益にも参画しています。

また、調達先の分散や調達価格体系の多様化という観点からも、シェールガスは将来の有望な調達源になると期待しています。

2013年3月期には、フリーポートLNGプロジェクトを進めるフリーポート社子会社との間で、天然ガス液化加工契約を締結しました。2013年5月にはアメリカエネルギー省による自由貿易協定(FTA)未締結国向け輸出許可が発行され、2017年の稼働開始に向けて、液化設備建設に向けた取り組みが今後進められる予定です。現在、大阪ガスグループが調達するLNGは、

原油価格に連動して価格が決められていますが、異なる指標でシェールガスを輸入することができれば、LNG価格のあり方が変わる可能性もあると期待しています。

在来型ガス・非在来型ガスの推定埋蔵量  
(2011年)



出典：IEA (国際エネルギー機関)「World Energy Outlook 2012」  
※未確認のガス埋蔵量を含むため、p08、p25のデータとは一致しません。

電力事業の強みや今後の見通しをお聞かせください。

**現在、泉北天然ガス発電所を含めて、国内に約180万kWの電源を保有しています。**

**今後は、電源コージェネレーションの設置などにより、保有電源規模のさらなる拡大を図ります。**

大阪ガスグループでは、現在、泉北天然ガス発電所をはじめ、卸電力事業用発電所(IPP)、風力発電所、太陽光発電所など、国内に約180万kWの電源を保有しています。

2009年に操業を開始した泉北天然ガス発電所は、最新鋭のガスタービンコンバインドサイクル方式を採用し、効率の高い発電を行っています。また、既存のガス製造所の敷地内に建設したことから、ガス事業のインフラを活用でき、オペレーションについてもガス事業要員との兼務が可能であることから、競争力のある発電所となっています。さらに、市場環境に合わせて発電パターンなどの条件を柔軟に変化させるなど、オペレーションの工夫も行っています。

今後は、ガスコージェネレーション設備などの中規模発電設備をお客さま先に設置して、分散電源の普及に努めるとともに、その余剰電力を大阪ガスグループが買い取って、小売事業に活用する電源コージェネレーション事業\*を推進し、電力需給の緩和に貢献していきます。また、太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギー事業も適切に拡大していきます。

これらに加えて、事業性があれば、大規模発電設備の建設も視野に、保有電源規模のさらなる拡大を目指します。もちろん、エネルギー政策を巡る議論の動向を踏まえつつ、建設に向けたリードタイムや事業リスクを考慮して取り組んでいきたいと考えています。

\*電源コージェネレーション事業に関する詳細はP31をご覧ください。

海外での事業展開についてのチャンスとリスクをお聞かせください。

## 健全な財務体質や国内エネルギー事業とのシナジー、天然ガスの高度利用技術の保有などの強みを活かし、しっかりとチャンスをつかっています。

大阪ガスグループでは、天然ガスバリューチェーンを中心として、海外で事業展開を進めています。上流事業では、現在オーストラリアや北海、北米などで上流権益の取得・開発を進めていますが、安定したリターンを得ることに加えて、ガスの生産コストや構造を把握することは、調達を進める上でも有意義であると考えています。また、自らが生産者になることで、調達に関する交渉力の強化にもつながり、需要変動に柔軟に対応することも可能となると考えています。

また、中下流事業では、IPP\*事業に加えて国内におけるガス事業のノウハウを活用したガス供給事業などをスタートさせています。2013年3月期、シンガポール・シティガス社との合弁会社を設立し、共同で産業用ガス販売を行う取り組みも始めています。

海外展開においては、国内外の競合他社と比較して、財務体質が健全であることや国内エネルギー事業とのシナジーが図れること、天然ガスの高度利用技術を保有していることなどが、大阪ガスグループの強みであると考えています。

海外展開のリスクに関しては、税制などの法規制や環境・エネルギー政策などの変更、国際金融市場の混乱による資金調達環境の悪化などが考えられます。投資を意思決定する際には、投資先の地域・エリアの政治や制度について十分に考慮するとともに、投資を行う際には国内外の新規投資案件を十分に分析・評価しています。また、プロジェクトファイナンスを活用することなどにより、リスクの低減にも努めています。

\*卸電力事業用発電所

長期経営ビジョン・中期経営計画の進捗および、次期中期計画の方向性をお聞かせください。

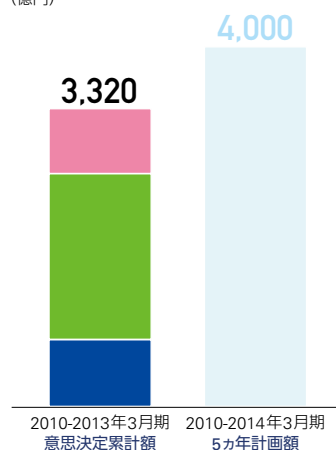
## 新規事業拡大投資は順調に進捗しています。 なお2014年3月期は、中期経営計画で掲げたROA、ROEの目標を達成できる見通しです。

将来の成長に向けた投資も順調に進捗しています。2010年3月期から2021年3月期までの12年間で、総額1.5兆円の積極的な投資を進めることとしており、国内外での新規事業拡大に8,000億円(2014年3月期までに4,000億円)を投資する計画ですが、2013年3月期までの4カ年で、5カ年計画額の83%にあたる3,320億円を意思決定しています。

これらの投資を実施した上で、2014年3月期は、現行中期経営計画(2010年3月期～2014年3月期)の最終年に掲げているROA3.5%、ROE8.0%の目標を達成できる見通しです。

### 新規事業拡大投資

(億円)



- 環境・非エネルギー事業
- 海外エネルギーバリューチェーン事業
- 国内エネルギーサービス事業

第2ステージとなる2015年3月期からの次期中期経営計画については現在議論を重ねており、2014年3月期中に発表する予定です。大きな方向性はこれまでと変わりませんが、計画を発表した2009年当時とは想定していなかった東日本大震災とその後のエネルギーを巡る動向を踏まえた計画にしたいと考えています。

	2014年3月期計画 (中期経営計画)	2014年3月期計画 (2013年3月公表)
ROA	3.5%程度	4.1%
ROE	8.0%程度	8.6%



株主還元と今後の資本政策についてお聞かせください。

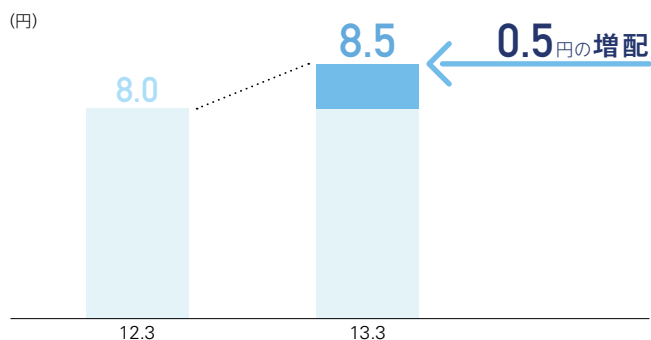
## 成長に向けた投資を積極的に実施しながら、 連結配当性向30%以上を目指します。


株主還元の方法として、配当による還元を基本と考えています。安定配当を継続させつつ、短期的な利益変動要因を除いて連結配当性向30%以上を目指していく方針です。自己株式の取得は、成長のための投資を実施した上で、財務状況やキャッシュ・フローに余裕がある場合に、機動的に実施していきたいと考えています。

原発停止による一時的な要因も含まれるものの、電力事業では安定した利益が出ています。また、関係会社の事業利益は着実に拡大しています。これらの状況を踏まえて2013年3月期は、2012年3月期に比べて1株当たり年間0.5円の増配を決定し、年間8.5円の配当としました。2014年3月期には、年間9.0円の配当を目指しています。今後も、成長のための投資を優先しつつ、長期経営ビジョン・中期経営計画「Field of Dreams 2020」で掲げた3つの事業での利益成長を図り、株主さまのご期待に沿えるよう、努めていきます。

また、財務健全性の維持にも努め、自己資本比率40%以上、D/E比率1程度を中長期的に維持することを目指しています。2013年3月期末の自己資本比率は47.7%、D/E比率は0.72となっており、財務健全性から見た資金余力は十分にあることから、2014年3月期は、レバレッジを利かせながら、投資を積極的に進めていきたいと考えています。

### 1株当たり年間配当金





企業風土や社員に期待することなどについてお聞かせください。  
**チャレンジ精神を持ち、全社員が一丸となって、成長を目指します。**

これからの企業の成長に欠かせないのは、失敗を恐れず前に進むチャレンジ精神だと思っています。チャレンジ精神を尊重し、仕事の結果だけでなくプロセスを正當に評価することで、社員は明るく前向きにビジネスに取り組みますし、組織の活性化にもつながると考えています。

大阪ガスグループには、新しいことに尻込みせず、チャレンジする企業風土が根付いています。この企業風土は、転んでもただでは起きないというより、むしろ何度も転びそのたびに成長するという方が正しいかもしれません。このような気質は、海外展開や技術開発などあらゆる事業活動の土台になっていると感じています。

また、長期経営ビジョン・中期経営計画「Field of Dreams 2020」実現のためには、国内と海外、ガス事業と非ガス事業といった意識の垣根を取り払うことが必要だと考えています。成長市場に事業を拡大していくために、社員には、今あるバウンダリー（境界線）を越え、新しい世界にチャレンジする強い気概を持ってほしいと考えています。