

財務戦略解説



代表取締役 副社長執行役員
松井 毅

「中期経営計画2020」の振り返り

私たちは2017年3月期に掲げた「長期経営ビジョン2030」において目指す姿を実現するため、積極的な成長投資やM&Aにより新たな事業の柱を構築するとともに、これまでに取得した資産から高い収益を生み出すことにも着実に取り組んできました。

「中期経営計画2020」の最終年度である2021年3月期には、海外エネルギー事業の本格的な利益貢献が開始したことや、国内エネルギー事業、ライフ&ビジネス ソリューション事業でそれぞれ着実に成長したことなどにより、「中期経営計画2020」で掲げた各経営指標の目標について、おおむね達成することができました。

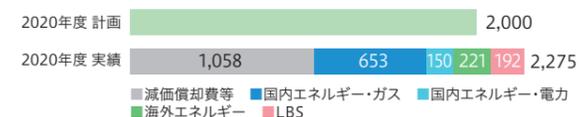
収益性指標では、ROE7.8%、ROA3.6%、EBITDAは、2,275億円となりました。財務健全性指標についても、「中期経営計画2020」で目標と掲げた「自己資本比率50%程度」「D/E比率0.7程度」を達成しました。株主さまへの還元については、これまでの成長の成果や今後の利益水準の見通しを踏まえ、当期および来期の配当予想を増配しました。なお、一時的な増益要因があったこともあり、21年3月期の配当性向は27.0%となりました。

■「中期経営計画2020」の振り返り

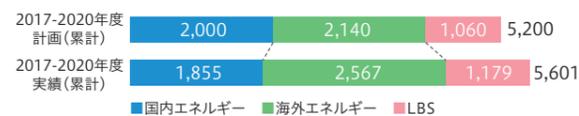
		2020年度実績	2020年度 中期経営計画
収益性指標	ROE	7.8%	7.0%
	ROA	3.6%	3.5%
	EBITDA	2,275億円	2,000億円
健全性指標	自己資本比率※	50.5%	50%程度
	D/E比率※	0.60	0.7程度
株主還元	連結配当性向	27.0%	30%以上

※発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

■EBITDA内訳(億円)



■成長投資(億円)



「中期経営計画2023」

「中期経営計画2023」では財務的な政策として、収益性向上による既存事業の成長、強みを活かせる新たな事業への投資による成長、財務健全性の指標の維持、成長に応じた株主還元を着実に進めます。

■「中期経営計画2023」の経営指標

		2023年度計画
収益性指標	ROIC※1(参考 ROE)	5%程度(7.5%程度)
財務健全性指標	D/E比率※2	0.7程度
	自己資本比率※2	50%程度
株主還元	配当性向	30%以上※3

収益性向上による既存事業の成長

既存事業の成長のために、グループ共通の経営指標として新たにROICを導入し、事業ポートフォリオ経営の進化を目指します。

ROICは、「事業に伴う資産から、どれだけ効率的に利益を稼いでいるか」を表す指標です。これまでも全社のROEを経営指標としてきましたが、「中期経営計画2023」ではそれを発展させ、ROIC向上に取り組みます。Daigasグループは事業特性の異なるビジネスユニットの集合体ですが、キャッシュの規模を測るEBITDAに加え、ROICという共通の経営指標も用いることで、全社だけではなく各事業ユニットがROICツリーによって資本コストを上回るROICを目指し、資源配分・資産入替による見直しを図るようにしていきたいと考えています。

「事業に伴う資産からどれだけ効率的に利益を稼いでいるか」を表す指標

$$\text{ROIC}^{\ast 1} = \text{NOPAT} \div \text{投下資本}$$

各事業ユニットとグループ全体で共通の指標を導入

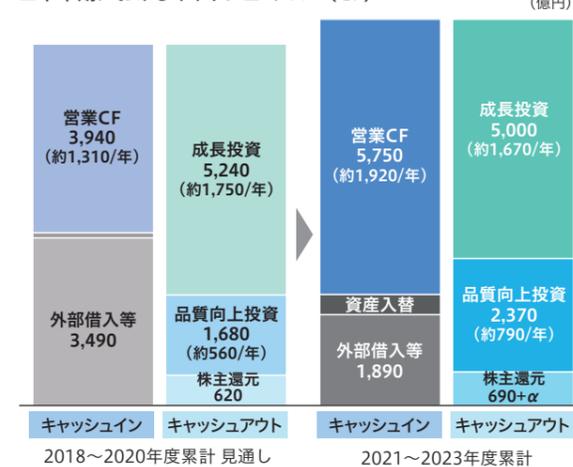
また同時に、事業ユニットへの権限委譲により機動性をさらに高め、コーポレートにおいても事業計画や資源配分の見直し頻度を高めることによって、変化への対応スピードを上げ、より柔軟で実効性の高い事業ポートフォリオ経営を実現します。(P.45「事業ポートフォリオ経営の進化」も併せてご覧ください)

グループ全体のROICは、2023年度にROIC5%程度を目指します。長期的には今後の成長に伴う収支構造の変化を反映し、2030年度に7%程度まで高めることを目指します。

投資による成長

「中期経営計画2023」においても引き続き成長投資を着実に進め、収益規模の拡大を目指します。再生可能エネルギーなどの脱炭素関連、海外やライフ&ビジネス ソリューション(LBS)などの重点領域において、本中期経営計画期間累計で約5,000億円の成長投資を実施します。このうち、再生可能エネルギーへの投資は1,200億円を想定しています。品質向上投資においては、DX、レジリエンス向上に向けた投資を強化します。これらの投資に対して、営業キャッシュ・フローを前3カ年見通しの1.5倍に成長させます。

■本中期におけるキャッシュ・フロー(CF)



投資のリスクマネジメント

投資を実行するにあたっては、いたずらに高いリターンを求めて高いリスクをとらない一方で、過度なリスク抑制もしないなど、リスクとリターンのバランスをとることが大事だと考えています。そのために、次の4点を確実に行うことで、投資リスクをマネジメントしていきます。

1点目は、投資案件の戦略との整合性の確認です。案件単独の利益貢献だけではなく、案件を通じて当社の他事業とのシナジー効果や事業遂行能力の向上への寄与があるかなどを評価します。

2点目は、投資案件の固有リスクの評価です。グループ統一の投資基準を設定し、投資評価室や社内の財務・法務担当組織の評価、必要に応じて外部のコンサルティングなどの中立的な評価なども勘案したうえで、投資評価委員会による厳格な案件評価と審議を実施します。

3点目は、財務健全性とのバランスの維持です。投資後の一定のリスクに対し発生しうる損失を定量的に把握し、リスクが顕在化した場合でも一定の財務健全性を維持しながら成長投資を行う

ことができるよう、全社のバランスを図っています。

4点目は、投資後のフォローです。投資モニタリング基準を設定したうえで、過去に投資した全ての案件を対象に毎年個別のフォローを行います。基準に照らし、当初の取り組み意義にかなっているか、事業環境の変化に対応が遅れていないか、進捗や採算に問題はないか、などの評価を行い、その内容によっては、事業性の向上や売却、撤退の検討など、当該取り組みの再考を促します。

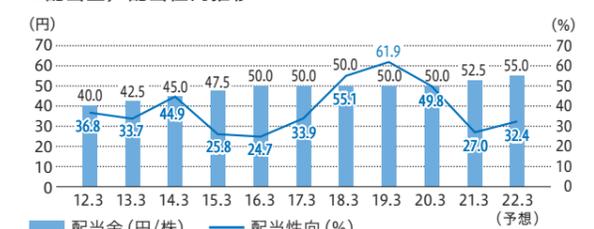
財務健全性の維持

成長投資が営業キャッシュ・フローを超えていた「中期経営計画2020」の期間中(2019年度、2020年度の2期)に、財務健全性と成長投資の両立に資するハイブリッド社債(劣後特約付き社債)を計1,750億円発行しました。今後はROIC管理を適正に行うことで、営業キャッシュ・フローを増加させるとともに株式も含めた資産入替を進め、外部借入の抑制を図ります。「中期経営計画2023」では、引き続き、財務健全性指標の目標としてD/E比率0.7程度、自己資本比率50%程度を掲げ、これを維持しています。

成長に応じた株主還元

株主還元は、安定配当を基本に据え、短期的な利益変動要因を除いて連結配当性向30%以上を維持し、利益成長に伴う増配で株主さまへ応えていくことを基本的な方針としています。国内エネルギー事業における自由化の進展に伴う競争の激化、人口減少などの構造的なリスクも踏まえながら、将来のフリーキャッシュフローの推移や成長投資の進捗、業績や財務の状況などを総合的に勘案したうえで、株主さまへの最適な還元策について検討していきます。

■配当金/配当性向推移



※1 ROIC = NOPAT ÷ 投下資本

NOPAT = 経常利益 + 支払利息 - 受取利息 - 法人税等

投下資本 = (事業ユニット) 運転資本 + 固定資産

(グループ全体) 有利子負債 + 自己資本(各期首・期末平均)

有利子負債は、当社にリスクのないリース負債を除く

国内エネルギー事業における一時的な影響を除く(ガス事業・電力事業のタイムラグ影響)

※2 発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

※3 短期的な利益変動要因を除く