

## 財務戦略解説



### グループ共通の経営指標として ROICを活用し、 事業ポートフォリオ経営の 進化を目指します

「Daigasグループ中期経営計画2023『Creating Value for a Sustainable Future』では財務的な政策として、既存事業の収益性向上、強みを生かせる新たな事業への投資、事業の成長に応じた株主還元の実現を掲げ、財務健全性指標の維持を意識しつつ、着実に取り組みを進めています。

代表取締役  
副社長執行役員

松井 毅

### 2021年度の振り返りと中期経営計画 2023の経営指標

中期経営計画1年目の2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化に加え、脱炭素化潮流の加速や、油価や天然ガス価格の高騰、円安、そして、ロシアのウクライナ侵攻など、社会・経済の環境変化が激しい1年となりましたが、各事業ともに変化に対して柔軟に対応を進めたことや、海外エネルギー事業が収益貢献フェーズに入ったことなど、事業ポートフォリオ経営の進展により、Daigasグループの連結経常利益は、計画を上回る1,104億円となりました。

また、EBITDA、ROICなど、主要な経営指標についても計画を達成しました。

引き続き、収益性向上による既存事業の成長と強みを生かせる新たな事業への投資による成長の両輪によって、「稼ぐ力」を高め、2023年度にROIC5%程度を目指します。

D/E比率については、0.7程度、自己資本比率については50%程度を堅持します。

株主還元については、安定配当の継続を基本に据え、短期的な利益変動要因を除いて連結配当性向

30%以上を確保し、利益成長に応じて株主還元を行っていくことを目指します。

なお、2022年6月、当社のLNG調達先の一つである米国テキサス州のフリーポートLNG基地で火災が発生し、LNGの代替調達を余儀なくされる事故がありました。当該事象が2023年3月期通期の当社連結業績に与える影響に関しては、ホームページ等でご確認ください。

## 既存事業の収益性向上

当社グループは多くの事業ユニット<sup>※1</sup>の集合体ですので、それぞれの目標は事業特性によって異なりますが、共通の経営指標を用いることで、グループ全体として、資本コストを上回るROICを目指しています。ROIC導入初年度であった2021年度は、事業ユニットとコーポレート部門の役割を明確にし、事業

ユニットごとに目指す水準を設定し、メンバーの理解促進とROIC向上の意識の醸成を図りました。その結果、役割を終えた海外資産の売却や、当社グループが保有する不動産の証券化に向けた検討推進など、事業ユニットから保有資産価値の見直しに関する提案が出てきており、利益とROICを両立する活動が根付き始めています。

※1 当社グループの事業戦略の立案・遂行を行う7つの事業管理単位

### ■ 主な経営指標

		2021年度当初見通し 2021/3/10公表	2021年度実績 <sup>※1</sup>	2023年度計画 中期経営計画最終年度
連結経常利益		950億円	1,104億円	—
EBITDA <sup>※2</sup>		2,000億円	2,166億円	—
収益性指標	ROIC <sup>※3</sup> (参考)ROE	4.4% (6.6%)	7.0% (11.0%)	5%程度 <sup>※4</sup> (7.5%程度)
株主還元	配当性向	32.4%	18.6%	30%以上 <sup>※5</sup>
財務健全性指標	D/E比率	0.79	0.65	0.7程度 <sup>※6</sup>
	自己資本比率	45.7%	49.0%	50%程度 <sup>※6</sup>

※1 2021年度の一時的な増益要因として、OGUSAで繰延税金資産および法人税等調整額(益)426億円を計上した影響等がある

※2 EBITDA=営業利益+減価償却費(のれん償却費含む)+持分法投資損益

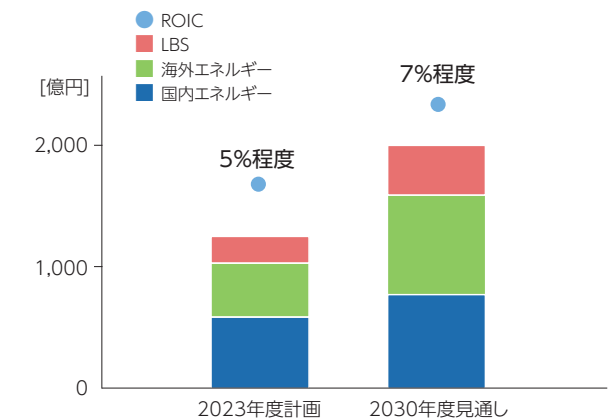
※3 ROICについては □ P.39を参照

※4 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)

※5 短期的な利益変動要因を除く

※6 発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整後

### ■ セグメント別の経常利益成長<sup>※1</sup>



※1 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)

また、持続的な成長に向け、コーポレート部門では、事業計画や資源配分をこれまで以上の頻度で見直すことによって、変化への対応スピードを上げ、事業ポートフォリオの強靱化を進めています。

## 強みを生かせる新たな事業への投資

収益規模の拡大を目指し、2021年度は姫路天然ガス火力発電所や再生可能エネルギーなどの電源開発、北米上流事業開発、都市開発事業等に1,413億円の投資を実施しました。再生可能エネルギーなどの脱炭素関連、海外エネルギー事業やライフ&ビジネスソリューション(LBS)などの重点領域において成長投

資を着実に進め、中期経営計画期間累計で約5,000億円の投資を実施する計画です。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。成長投資にあたっては目指すROIC水準を意識し、例えば、国内再生可能エネルギー開発では、戦略的パートナーとの共同出資を行い、投資額を抑制する一方で、発電した電力は出資比率以上に引き取る取り組みなどを進めています。海外再生可能エネルギーの開発においては、パートナーとの戦略的提携により一定のリスク抑制策を講じたうえで、案件の早期段階から関与することで、投資効率の向上を図っています。また、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ています。今後、中長期目線でROIC向上を推進するとともに、利益拡大を図ることで、当社グループの健全で持続的な成長を目指していきたいと考えており、営業キャッシュ・フローは中期経営計画3カ年で5,750億円(2018年度から2020年度累計見通しの1.5倍)に成長させる計画としています。

### ■ ROIC向上の取り組み

事業ユニットによる 自律的な資産売却の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 役割を終えた海外資産の売却促進(出光スノーレ、PPA<sup>*1</sup>切れ等のIPPの4案件)</li> <li>■ 政策保有株式は、個別銘柄毎に保有意義を再検証し、適切に売却(9銘柄売却)</li> </ul>
資産効率向上の 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社グループが保有する不動産の証券化に向けた検討推進</li> <li>■ 業工用エネルギーサービスでのリース活用による、事業リスクの低減と資産効率の向上</li> </ul>
目指すROIC水準を 意識した投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内再生可能エネルギー開発において、戦略的なパートナーとの共同出資と発電した電力の出資比率以上の確保、ファイナンススキームの工夫等により、投資効率を最大化</li> <li>■ 海外再生可能エネルギー開発において、案件への早期段階からの関与により、投資効率の向上を実現</li> </ul>

■ 国内エネルギー ■ 海外エネルギー ■ ライフ&ビジネス ソリューション

※1 Power Purchase Agreement (電力販売契約)の略



## 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等の評価します。

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。

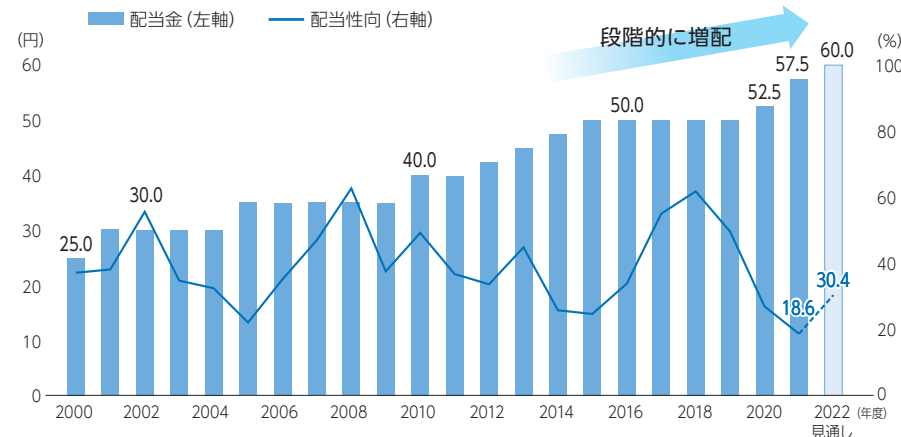
4点目は、投資後のフォローです。投資モニタリング基準を設定したうえで、過去に投資した全ての案件を対象に毎年個別のフォローを行います。基準に照らし、当初の取り組み意義に合っているか、事業環境の変化に対応が遅れていないか、進捗や採算に問題はないか、などの評価を行い、その内容によっては、事業性の向上や売却、撤退の検討など、当該取り組みの再考を促します。

## 利益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に伝えていくことを基本的な方針としています。2021年度は、海外子会社において繰延税金資産および法人税等調整額(益)を計上するなどの一時的な増益要因があったこともあり、配当性向は18.6%となりました。一方で、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、2期連続で配当予想を増配しました。脱炭素化潮流の加速や、異業種からの新規参入によるガス・電力事業での競争の拡大状況などを踏まえながら、

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/配当性向の推移



※2017年以前は、2017年10月の株式併合影響(5株→1株)を考慮して算定