

中期経営計画2023

中期経営計画2023の位置づけ

持続可能な社会の実現に向け、社会課題の解決に資する価値を生み出す企業グループとして、“ステークホルダーとともにミライ価値を創造し、成長し続けていく”期間と位置づけています。

重点戦略

I. ミライ価値の共創

社会課題解決に向けた価値創造を追求し、ステークホルダーとともに実現します。

II. 企業グループとしてのステージ向上

強靱な事業ポートフォリオ構築と進化を支える経営基盤を強化します。

重点取り組み

国内・海外のステークホルダーとの協力

- 低・脱炭素社会の実現 📖 P.27
- Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現 📖 P.34
- お客さまと社会のレジリエンス向上 📖 P.36



- 事業ポートフォリオ経営の進化 📖 P.38
- デジタルトランスフォーメーション(DX)による事業変革 📖 P.40
- 従業員一人ひとりの価値の最大化 📖 P.42

2023年度への成長

ROIC5%程度、営業キャッシュ・フロー1.5倍^{*}、利益成長に応じた株主還元

^{*} 2021～2023年度の3カ年累計計画÷2018～2020年度の3カ年累計見直し

経営指標

〔中期経営計画2023〕策定・公表時(2021年3月)の数値

既存事業の成長と投資による成長の両輪によって稼ぐ力を高め、利益成長に応じた株主還元と財務健全性を確保していきます。国内エネルギー・海外エネルギー・ライフ&ビジネス ソリューションの各セグメントで成長していきます。

		2020年度見通し	2023年度計画
収益性指標	ROIC※1(参考)ROE	4.2%(7.0%)	5%程度(7.5%程度)
株主還元	配当性向	30.5%	30%以上※2
財務健全性指標	D/E比率※3	0.65	0.7程度
	自己資本比率※3	50.1%	50%程度

- ※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 短期的な利益変動要因を除く
- ※3 発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整後
- ※4 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)

営業キャッシュ・フローの創出力強化に加え、資産入替も行うことで外部借入を抑制しつつ、財務健全性維持を前提とした投資・株主還元への資金配分を実現していきます。

キャッシュイン

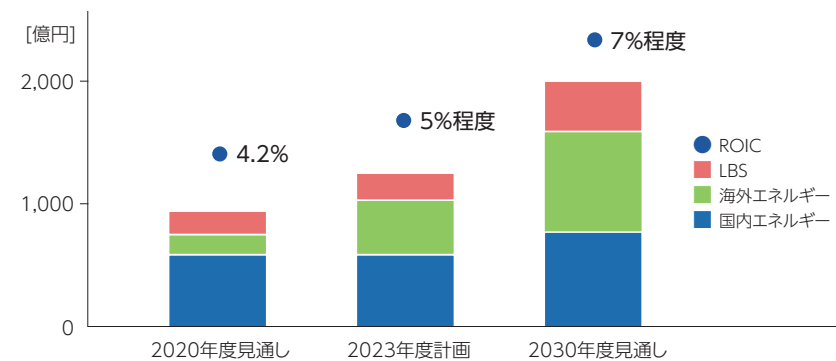
営業CFの成長(前3カ年累計見通しの1.5倍)・資産入替による外部借入の減少によって、財務健全性を維持

キャッシュアウト

成長投資においては、投資効率を意識した戦略的・選択的な投資を実行

- ・脱炭素領域(国内外の再生可能エネルギー等)
- ・着実な収益貢献を見込む領域(北米事業、電源開発、LBS事業等)
- ・アジアなど、強みが生かせる新規成長領域

セグメント別の経常利益成長※4



【成長投資内訳(億円)】

2018~2020年度 累計見通し	国内エネルギー 1,583	海外エネルギー 2,503	LBS 1,156	5,240
2021~2023年度 累計	1,740	1,680	1,580	5,000

品質向上投資においては、脱炭素・DX・レジリエンス向上に向けた投資を強化
株主還元方針※に基づく、利益成長による株主還元

※安定配当の継続・連結配当性向30%以上