



## 財務戦略解説



### 力強い成長力の回復で、 中期経営計画最終年の 目標達成に挑む

代表取締役 副社長執行役員 **松井 毅**

#### 2022年度はフリーポートLNG液化 基地操業停止の影響による LNG調達費用増加などにより、大幅減益

中期経営計画（2021-2023年度）の2年目にあたる2022年度は、エネルギー需給の不安定化や価格の高騰などに加え、フリーポートLNG液化基地の操業停止の影響を受け、非常に厳しい事業環境となりました。一方で、海外上流事業では、エネルギー価格の高騰を受けて利益を伸ばし、ライフ&ビジネス ソリューション

（LBS）事業においても着実に増益しました。これらの増益が連結利益の落ち込みを一部回復するなど、ポートフォリオ経営が一定程度、機能したと考えています。

2022年度業績は、売上高は、国内エネルギー事業でガスおよびLNGの販売価格が高めに推移したこと、海外エネルギー事業で米国および豪州の上流事業の販売価格が高めに推移したことなどにより、前期に比べて6,839億円増収の2兆2,751億円となりました。

経常利益は、フリーポートLNG液化基地の操業停止に関連する損失などにより、前期に比べて378億円減益の756億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益も、同様の理由で、前期に比べて733億円減益の571億円となりました。前期に繰延税金資産および法人税等調整額を計上したことの反動等により、経常利益よりも減益幅が大きくなっています。

#### 2023年度は、 フリーポートLNG液化基地の 運転再開やタイムラグ差損益の 改善により、増益を見込む

中期経営計画の最終年となる2023年度は、売上高は、原料調達価格の低下に伴い国内エネルギー事業のガス販売価格が低下することなどにより、前期に比べて減収となる見通しですが、経常利益および親



会社株主に帰属する当期純利益は、フリーポートLNG液化基地の運転再開、タイムラグ差損益の改善などにより、2022年度に比べて増益となる見通しです。ROICは5.4%で、中期経営計画目標（5%程度）の達成を見込んでいます。

## 事業環境の変化にスピーディーに対応するROIC経営の深化

当社グループでは、事業ユニットとコーポレート部門が一体となって、資本コスト（WACC）を上回るROICの維持・改善に継続的に取り組んでいます。各事業ユニットでROICツリーを認識することで、影響が大きいKPIが可視化され、それに基づき業績変調の兆しを早期に把握し、資産の売却、ROIC向上に資する投資、資産効率向上の取り組みなど、自律的なマ

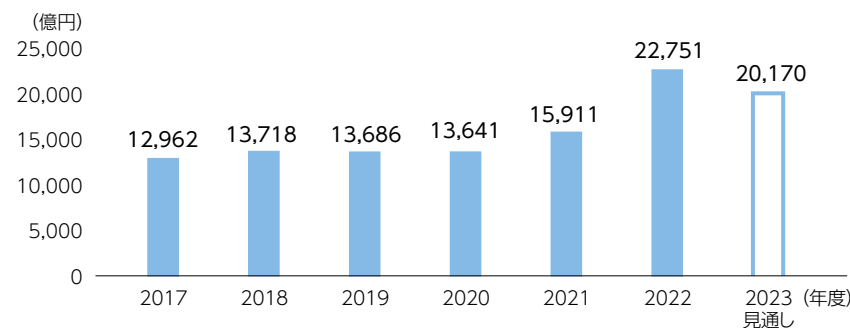
ネジメントが行える状態を目指しています。ROIC導入2年目の2022年度は、初年度のROIC実績に対する各事業ユニットの評価を行い、その定着を図るとともに、NOPATを上げる各種の取り組み、政策保有株式の売却、当社グループが保有する不動産の証券化に向けた取り組み等を進めました。短期的な事業運営は事業ユニットに権限委譲することでスピーディーな事業展開を図る一方、コーポレート部門では、脱炭素化潮流の加速、エネルギー価格の高騰、競合環境の変化等、現在の中期経営計画策定時以降の環境変化を踏まえ、中期的な事業計画や資源配分を定期的に見直す取り組みを始めています。これらの取り組みを通して、グループ全体で変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きます。

## 強みを生かせる新たな事業への投資による成長

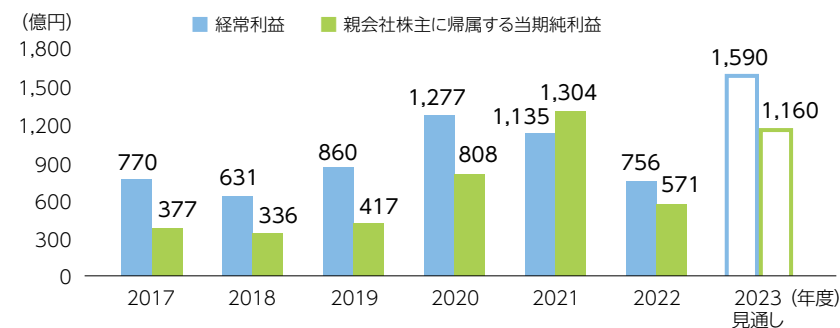
2022年度は、フリーポートLNG液化基地の操業停止以降、大きな減益が想定されたため、財務健全性に及ぼす影響を通常以上に考慮したうえで、成長投資を進めました。姫路天然ガス発電所や再生可能エネルギーなどの電源開発、北米上流事業開発、都市開発事業等に1,722億円（対計画86%）の投資を実施しました。

当社グループは、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LBS事業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

### ■ 売上高の推移



### ■ 経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益の推移





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。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。これまでの活動の成果により、営業キャッシュ・フローが拡大し、2023年度のフリーキャッシュフローは黒字化する計画です。今後も、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くと考えています。

## Daigasグループ投資の 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点を確実にを行うことで、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、案件を通じて当社グループ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、過去に投資した案件を対象に毎年個別のフォローを行います。この基準に照らし、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。

## トランジションファイナンスを活用

当社グループは、企業の温室効果ガス排出削減に向けた長期的な移行（トランジション）戦略に則った取り組みを資金用途とするトランジションファイナンスによる資金調達を2022年以降継続して実施しています。2023年度からは、同年3月に発表した「エネルギー・トランジション2030」を社債投資家や金融機関の皆さまへご説明し、当社グループのカーボンニュートラル戦略へのご理解を深めていただき資金調達につながっています。トランジション・ローンについては、ガス業界として初の取り組みとなりました<sup>\*</sup>。社債に加えて借入でもトランジションファイナンスを活用することで、

<sup>\*</sup>外部公表情報による当社グループ調べ

### トランジションファイナンスの実施

トランジションファイナンス	発行時期	金額	資金用途
第1回トランジション債券	2022年6月	100億円	印南風力発電所、野辺地陸奥湾風力発電所、横浜町風力発電所、Daigas大分みらいソーラー、お客さま先設備の天然ガスへの燃料転換に貢献するプロジェクト
第2回トランジション債券	2022年9月	270億円	桑原城メガソーラー（No.4）、茨城県北茨城市磯原町特高発電所、姫路天然ガス発電所
トランジション・ローン	2023年1月	350億円	姫路天然ガス発電所
第3～5回トランジション債券	2023年6月	350億円	姫路天然ガス発電所



より多くの金融機関の皆さまに当社グループのトランジション戦略を評価いただく契機となると考えています。今後も、低・脱炭素に関連した事業に注力するにあたって、トランジションファイナンスは有効な資金調達手段と考え、積極的に活用したいと考えています。

## 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。2022年度は減益が想定されましたが、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、当初の計画どおり2.5円増配の60円配当としました。2023年度はさらに5円増配の65円配当を目指しています。

今後も、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。

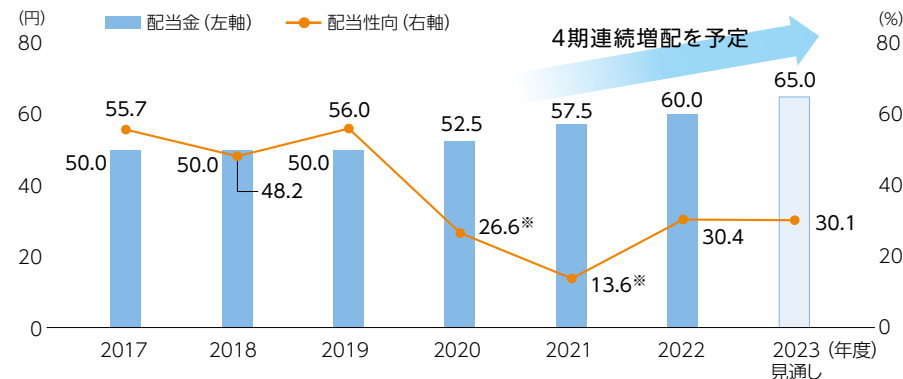
## 資本市場との対話による企業価値向上

資本市場との対話は非常に重要だと考えています。対話によって当社グループの戦略を理解いただき、資本市場から適切に評価していただくことが可能になると考えています。例えば、先に述べたトランジションファイナンスの件でも、丁寧に当社戦略をご説明することでご理解をいただき、気候変動に関心の高い投資家の皆さまからも社債を購入いただきました。また、投

資家の皆さまからの忌憚ないご指摘によって、資本市場の視点からの当社グループの実情を改めて知ることができ、経営戦略の検討に生かすことができています。最近のIR活動のなかでは、最適資本構成、フリーキャッシュフロー、株主還元などに関するご意見のほか、気候変動や人的資本、ガバナンスといったESGにかかわる戦略なども問われることが多くなり、これらの取り組みの重要性を感じています。建設的な対話を通じて、投資家・株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに長期にわたって伴走いただけるよう、企業価値向上を財務の側面から支えていきたいと思ひます。



### ■ 配当額と配当性向の推移 (配当性向は短期的利益変動要因としてタイムラグ差損益(2020年度以降は電力のタイムラグ差損益を含む)のみを補正)



\* 2020年度、2021年度はタイムラグ差損益以外の、短期的利益変動要因があり、配当性向が30%を下回った。