

## アセットライトな経営意識を徹底し、 新しい「中期経営計画2026」での 目標達成に挑みます

代表取締役 副社長執行役員

坂梨 興



### 「中期経営計画2023」の経営指標 目標を達成

「中期経営計画2023」の最終年にあたる2023年度は、海外エネルギー事業において、これまでの投資成果が実り、大きく利益成長を果たしました。

また、国内エネルギー事業、ライフ&ビジネスソリューション(LBS)事業の着実な成長に加えて、円安による為替差益等の市況影響もあり、タイムラグ差益を除く経常利益は想定していた1,200億円程度を大きく上回る1,980億円(タイムラグ差益を含めて2,265億円)となりました。これにより、

中期経営計画2023で掲げた経営指標目標は収益性指標、財務健全性指標ともに達成しました。

前中期経営計画の3年間においては、コロナウイルス感染症の拡大、ロシアのウクライナ侵攻など地政学リスクの高まりや、エネルギー需給の不安定化や価格高騰、さらに米国フリーポートLNG基地の操業停止による損失など非常に厳しい事業環境でもありましたが、これまで進めてきたポートフォリオ経営が機能し、経営基盤の強化が進んだと考えています。

※主な指標の振り返りは□□P.19を参照、経常利益、セグメント利益の推移は□□P.18をご覧ください

### 「中期経営計画2026」の目標と 達成に向けた取り組み

財務目標(2026年度)

ROIC 5%程度	ROE 8%程度	自己資本比率 <b>45%以上</b> ※ D/E比率 <b>0.8以下</b> ※
--------------	-------------	---

※発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

ROIC：中期経営計画2023 5%程度  
→2026年度5%程度、2030年代早期段階で6%程度

資本効率を図る指標として引き続きROIC目標を定め、利益成長と資本効率向上の両立を意識した経営を行っていきます。カーボンニュートラル(CN)

社会への動きに柔軟に対応することを目指し、再生可能エネルギーやe-メタン等、将来の成長に必要な事業基盤を構築するCN領域への投資を着実に進めるべく、これまでの目標を見直し、2030年代早期段階の目標を新たに設定しました。

ROE：中期経営計画2023（参考7.5%）  
→2026年度8%程度、2030年代早期段階で10%程度

ROEは中期経営計画2023では参考目標としていましたが、本中期経営計画ではROICと並ぶ重要な経営指標へと引き上げます。利益の向上と自己資本のコントロールの両面からROE向上を図っていきます。

自己資本比率：中期経営計画2023 50%程度  
→2026年度45%以上  
D/E比率：中期経営計画2023 0.7程度  
→2026年度0.8以下

海外エネルギー事業やLBS事業の着実な成長により営業キャッシュ・フローが増加したことや、事業ポートフォリオの強靱化による経営基盤の安定化が



進んだことなどを踏まえ、リスクに対する必要な自己資本や格付けへの影響などを総合的に勘案し、自己資本比率およびD/E比率の目標値を見直しました。

2024年7月以降、業務執行を担う役員の業績連動報酬の決定に用いる指標を、親会社株主に帰属する当期純利益からROE等に変更し、「中期経営計画2026」の目標達成への意識を一層高めていきたいと考えています。

## アセットライトな経営意識の徹底

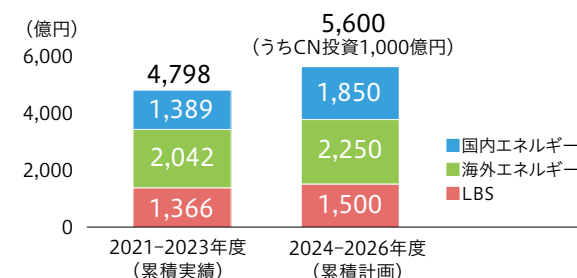
Daigasグループは、2021年度からROIC経営を掲げ、各事業での稼ぐ力の向上と強靱な事業ポートフォリオの構築を進めてきました。「中期経営計画2026」ではCN領域への投資など、将来に向けて事業を育成しながら、資本効率を低下させることなく、企業価値向上を図るため、「経営基盤の進化」を重点戦略「3つの約束」の一つとして掲げました。各分野で価値を生み出す源泉を見極め、保有資産の価値を最大化するアセットライトな経営を志向し、資本効率向上を図っていきます。

アセットライトな経営とは、付加価値や競争力の源泉を見極めて、保有すべきものは保有する一方で、保有しても自社で価値を高められない資産は保有することに拘らず、いかにして競争力の源泉を獲得するかを追求することです。例えば資産の保有に拘らずオフテイクの最大化を目指す再生可能エネルギーでの取り組みのように、アセットライトな経営意識を各事業に徹底することで、資産の価値を最大限生かし、資産効率を高める経営を行います。

## 足下の成長ドライバーへの投資と将来の事業基盤構築に向けた投資をバランス良く実行

持続的な成長の実現に向け、足下のトランジション期の収益拡大に向けた重点成長領域への投資と、将来の事業基盤の構築に向けたCN領域への投資をバランス良く実行していきます。重点成長領域への投資（2024年度-2026年度）は、姫路天然ガス発電所建設等の電力事業や、米国のシェールガス開発の加速、LBS事業の成長等に約4,600億円、CN領域への投資は、国内の再生可能エネルギーやe-メタン導入に向けた投資に約1,000億円、計5,600億円の成長投資を計画しています。

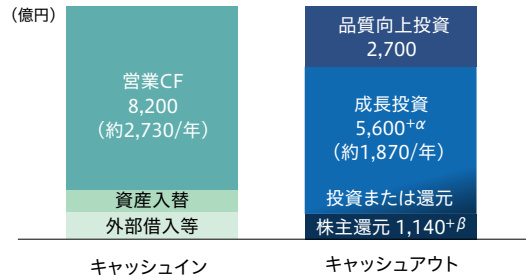
### 成長投資額推移



- 2024-2026年度
- 足下の着実な収益拡大に向けた重点成長領域への投資  
約**4,600**億円（火力電源、シェールガス開発、LBS等）
  - 将来の収益構築に向けたCN領域への投資  
約**1,000**億円（国内再生可能エネルギー、e-メタン等）

「中期経営計画2026」では、営業キャッシュ・フロー累計8,200億円に加え、ROIC向上に向けた資産入替を通じてキャッシュインを拡大していきます。キャッシュアウトでは、品質向上投資2,700億円、成長投資5,600億円、株主還元1,140億円を見込んでいます。ただし、営業キャッシュ・フローが計画どおり順調に増加すればさらなる原資を創出できる見込みであり、中期目標や2030年に目指す水準の達成に向けて成長投資または株主還元に配分する予定です。

### ■ キャッシュアロケーション(2024-2026年度累計計画)



## 累進配当を導入し株主還元を強化

株主さまの期待に応えていくため、当社グループがこれまで大切にしてきた、減配せず成長に応じて増配していく姿勢を、「累進配当（原則、減配を実施せず、増配または維持）」として導入しました。

また、配当水準を決定する指標を、単年度利益を基準とする「配当性向」から、短期的な利益変動にとらわれない株主資本を基準とする「株主資本配当率(DOE)」に変更し、配当の水準はこれまでの水準から向上し、株主資本配当率(DOE) 3.0%を目指します。この株主還元方針の変更により、事業環

境の変化が激しく、短期的な利益変動が大きくなるなかにおいても、配当予見性を高め、より長期安定的な増配を目指していきたいと考えています。

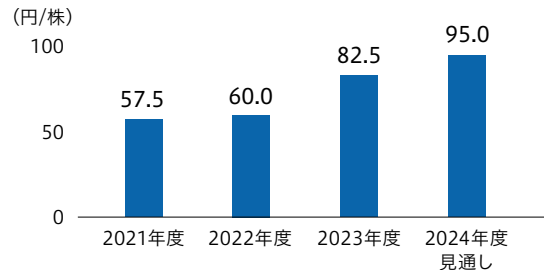
### これまでの株主還元方針(～2023年度)

- 「安定配当」の継続
- 短期的な利益変動要因を除く配当性向30%以上
- 機動的な追加還元策の実施

### 今後の株主還元方針(2024年度～)

- 「累進配当」の導入  
(原則、減配を実施せず、増配または維持)
- 株主資本配当率(DOE) 3.0%  
(短期的な利益変動にとらわれない株主資本を基準に配当)
- 機動的な追加還元策の実施

### ■ 1株あたり配当額の推移



## 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のリスクマネジメントについてはこれまでの考え方を継続します。次の四

点を確実にを行うことで、投資リスクを適切にマネジメントしていきます。

一点目は、中期経営計画において掲げた事業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。

二点目は、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。

三点目は、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。

四点目は、投資後のフォローです。過去に投資した案件を対象に毎年フォローを行い、当初の取り組み意義に適っているか、事業環境の変化への対応が遅れていないか、進捗や採算に問題はないか、などの評価を行います。フォローの結果によっては、事業性の向上や売却、撤退を検討します。

## トランジションファイナンスの積極的な活用

当社グループでは、「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年以降継続的に実施しています。2023年度からは、2023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CN戦略へのご理解を深めていただき資金調達につなげています。トランジション・ローン、トランジション・リンク・ボンドについては、都市ガス事業者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、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。CN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であり、今後も積極的に活用したいと考えています。

※外部公表情報による当社調べ

### ■ 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 トランジションボンド	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 トランジションボンド	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 トランジションボンド	2023年6月	350億円	姫路天然ガス発電所
第1回 トランジション・リンク・ボンド	2024年5月	250億円	資金用途の特定は無し

## 資本市場との対話による企業価値向上

私は、企画部長の立場で「中期経営計画2026」の策定に携わってきましたが、投資家の皆さまと最適資本構成のあり方などを議論するなかで、資本市場の視点や当社グループへの期待を改めて認識し、経営戦略の検討に生かすことができたと考えています。

最近のIR活動のなかでは、「中期経営計画2026」の発表を受け、ROICやROEなど財務目標の達成に向けた具体的な取り組みや、利益成長のドライバーなど財務面の課題に加え、気候変動や人的資本、ガバナンスといったESGにかかわる課題についても、対話をする機会が多くなっています。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、財務の側面からも企業価値向上に努めていきます。

