

優位性ある株主配分を 維持するとともに ROE目標8%を意識しながら 持続的成長に必要な投資を しっかりと実行してまいります

専務執行役員 CFO
中島 功



事業戦略を踏まえたバランスのとれた 営業キャッシュ・フローの配分

私は専務執行役員として、全社の経営戦略の決定プロセスに参加するとともに、CFOとして財務・資本政策を担当しています。財務戦略に関する当社の基本方針は、営業キャッシュ・フローを①充実・安定した株主配分、②成長のための投資、③健全な財務体質の維持にバランス良く配分することであり、そのバランスは、中長期的な事業戦略や時点時点での資本市場の動向を踏まえ適宜見直してまいります。

株主配分については、2020年度まで総分配性向60%をしっかりと維持していくことを表明しています。2006年度に総分配性向60%を掲げてからこれまで12年間の実績をご覧いただければ、着実に増配を重ねつつ、自社株取得を適切に組み合わせることで総分配性向60%をしっかりと継続してきたこととお判りいただけるものと思います。また

この総分配性向60%という水準は、我が国の電力・ガスセクターはもとより、資本市場全体の中でも引き続き優位性あるものと自負しております。

将来に向けた成長投資としては、2020年代も重要な役割を担う天然ガス・LNGのバリューチェーン拡大、引き続き高い成長余力を有する首都圏の発展に寄与する分野に注力してまいります。当社が自ら、高効率のガス火力発電所を建設し電力事業を拡大するとともに、例えばその電源を再生可能エネルギーと組み合わせることで付加価値を高めるといった新たな領域にも積極的にチャレンジしてまいります。

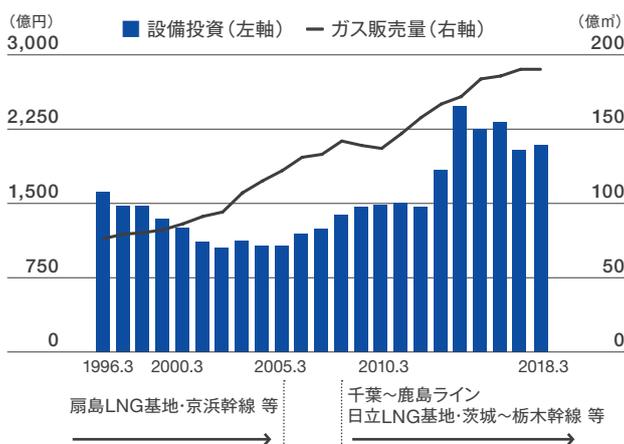
一方、資金調達コストの最小化、経営の安定、そしてお客さまからの信頼のベースとなります財務体質については、既に一定の水準を確保しております。しっかりとした株主配分や将来に向けた積極的な成長投資を前提に、2020年度時点でのD/Eレシオは、現在の0.64倍から0.9倍程度に上昇すると予想されますが、許容範囲であると考えております。

適切な投資で成長の機会を捉えてまいります

成長投資について少し言葉を加えれば、天然ガスは地球環境などの視点から優れたエネルギーであり、また当社が主に事業を展開する首都圏では引き続き相当の需要増が予想されます。現在建設中の日立LNG基地の拡張や茨城幹線が完成すれば、首都圏の高圧幹線ネットワークの完全なループ化が実現し、天然ガス供給基盤が一段と盤石なものとなります。これをベースに天然ガスのポテンシャルを最大限引き出したいと考えております。そのための技術開発方策の一つとして、ソサエティ5.0社会の到来も視野に、オープンイノベーションといった手法も積極的に取り入れてまいります。

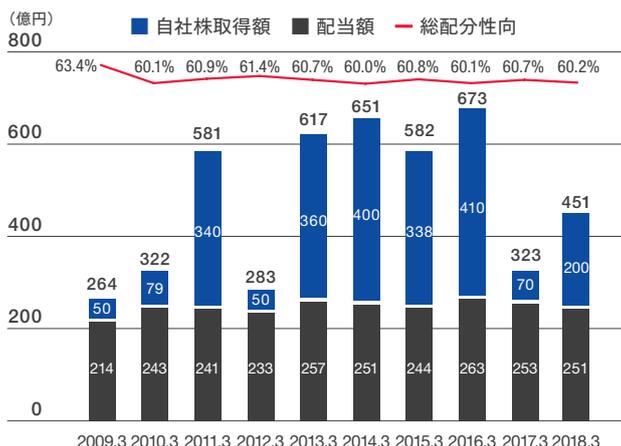
また重要な投資決定の際は、その前段で当該プロジェクトの採算性やリスクを多面的に評価・分析するとともに、その戦略的な意義を確認する投資評価委員会を開催しております。

設備投資とガス販売量の推移



※1 1999年3月期までは個別、2000年3月期以降は連結ベース
※2 2012年3月期以降の販売量はビジョンベース (LNG販売量、トーリングによる都市ガス使用量を含む)

株主還元の推移



財務戦略の基本方針

- 1 優位性ある株主配分の継続 (総配分性向60%)
- 2 投資効率やROE目標8%を意識しつつ成長投資を着実に実行
- 3 経営の安定・お客さまからの信頼のベースとなる健全な財務体質の維持

投資決定した後は、同委員会において定期的に各事業の実績や今後の見通しを検証し、各事業の今後について適切・タイムリーに判断することにも注力しています。

私はCFOとしてその委員長を務めており、2020年度ROE目標8%実現を念頭に、当社の資本コストも意識したハードルレート（採算性の判断基準）を設定し、規律ある投資を心がけております。ただし将来の事業環境が不透明な中において持続的な成長を実現するには、中長期的な視点に立った戦略性や熟慮した上でのリスクテイクも必要であると考えており、最近は特に、総合的な経営判断や本質的な議論に資する論点の抽出にも注力しております。

コーポレート・ガバナンスに留意した経営を徹底してまいります

事業戦略をやり多いものとするためには、多面的・総合的な議論に加え、不都合な事実にも目を背けない論理的な判断が必要であると思います。そのためには、事業運営を監督し、その適切さをチェックする仕組みが不可欠であり、それが正にコーポレート・ガバナンスであると思います。

私は特に、株主・投資家との建設的な対話（エンゲージメント）を重視しております。株主・投資家の方々の考え方・判断基準は様々であり決して一つではありませんが、常に謙虚に耳を傾けることに努めております。投資戦略の背景や今後の展望、電力・ガス自由化の影響などを主なテーマに、社長、私、IR責任者が年間250回程度、対話の機会を設けております。当社は、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）の3つのESG評価である、FTSE Blossom Japan Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数（WIN）に選定されていますが、こうした取組みの成果の一つと考えております。

当社が日本で初めてLNGを輸入してから来年で50年になります。引き続き天然ガスの価値を最大限に引き出し、企業価値向上に取り組みでまいりますので、株主の皆さまのご理解・ご支援をお願いいたします。