

# 資産効率性・財務健全性・ 株主還元のバランスを確保しながら、 必要な投資を実行します



常務執行役員 CFO  
佐藤 裕史

## 事業での経験をCFOの責務に活かします

CFOの佐藤です。私は入社以来、リビング事業、エネルギー・ソリューション事業、ガス料金・制度、電力事業など、幅広い業務を経験してきました。財務の立場でありながら事業側の視点でキャッシュフローやバランスシートの左側（資産側）を理解できるのは大きな強みだと感じており、CFOとしての責務に活かしていく所存です。

2020年度の業績は、新型コロナ影響やLNGおよび電力卸取引所価格の高騰など、一過性と思われる要因に大きな影響を受けました。これらを除けば、中期経営計画（以下、中計）との主な差は、海外事業における想定フレーム差と、ソリューション等の事業利益の差になります。中計では後者についてM&A等を通じた利益の上積み計画を計画していましたので、残り2年間、引き続き検討していきます。

現在、当社グループは投資を通じた成長戦略をとっているため、一時的に資本効率が低下する傾向にあります。それを防ぐためにも私たちは投資選定にあたって、短期間の利益貢献を重視していきます。これまでの積み上げ期は、投資を「加速」してきましたが、これからは段階的に巡航速度に移行していく、すなわち、上限枠を決め、規律をもって「コントロール」するフェーズだと考えています。

## 2030年に向けた成長投資と その先のCO<sub>2</sub>ネット・ゼロに向けた 投資を進めます

中計では3年間で1兆円の投資計画を立てましたが、初年度の投資額は約3,300億円と、ほぼ計画通りです。北米のシェール事業は、中計期間内に毎年数十億円後半の営業利益を見込んでいます。北米の太陽光発電事業はファイナンスのコストが下がる時期から利益が増えていく構造です。国内のバイオマス事業は比較的早くから営業利益に貢献してくるでしょう。国内の再生可能エネルギーですので、既存事業とのシナジーも見込めます。その他にもアジアのガス配給事業会社などに投資しましたが、総合的に見れば、様々な成長分野に対してバランスの良い投資ができたかと評価しています。こうした投資の成果について、今後わかりやすくお示していきたいと考えています。

「Compass2030」で掲げた利益水準2,000億円という目標を達成するためには、新規分野への投資を継続するとともに、ガスや電力などの既存事業に利益を支えてもらわなければなりません。ここ数年、自由化による影響や市場環境の悪化により既存事業のリターンが大きく下振れしているため、これらの事業の効率化と収益力強化を進め、

CFOメッセージ

ROA・ROEの改善につなげていきたいと考えています。

一方で、今後さらに力を入れていく脱炭素化に向けた投資は、必ずしも早期のリターンが望めるものではありません。洋上風力発電や水素関連分野に対する投資が収益化し、成長の柱となるのは、まだまだ先の話です。

2030年に向けた成長投資に加え、その先のCO<sub>2</sub>ネット・ゼロを見据えた投資を継続するためには、資産効率性と財務健全性のバランスが重要になります。財務健全性について申し上げますと、私たちが投資をしていく分野には、リターンとの見合いで様々なリスクを伴う事業もあり、資本の厚みはリスク管理の観点から重要なポイントです。また投資を長期に継続するためにも、一定の自己資本の規模が必要になります。投資家の皆さまにはその点をぜひご理解いただきたいと思っております。

サステナビリティファイナンスを  
活用します

昨年ガス業界初となるグリーンボンドを発行しましたが、投資家の方々の引き合いも多く、条件面から見ても非常に優位性があると感じました。2030年に向けてトランジションの概念が重要になってきますので、ト

ランジションボンドのようなフレームの中での資金調達も積極的に行っていく必要があると思います。ただし、日本においてトランジション・ファイナンスは黎明期であり、その考え方や投資家の期待も様々です。用途が限定される点等も勘案しながら、冷静にメリットを判断していきます。

財務の健全性に留意し  
キャッシュ配分を見直します

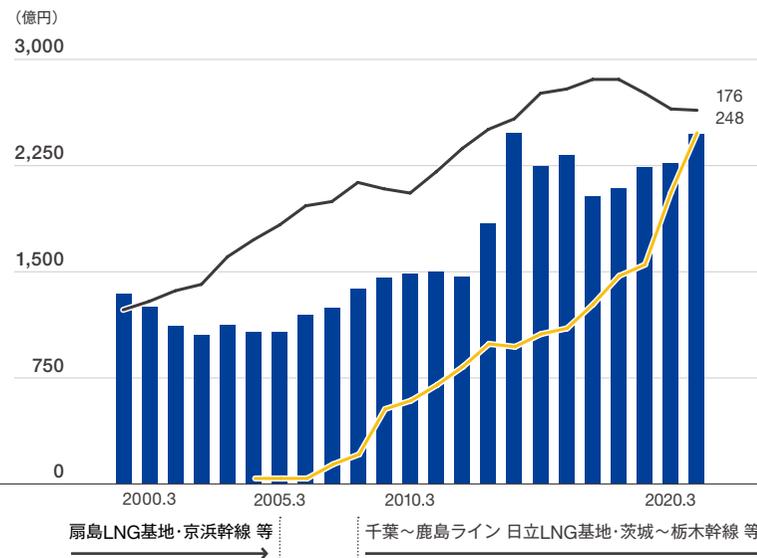
現在の総分配性向6割の株主還元策を始めた当初は資本効率の向上が課題であり、自社株の取得・消却が必須でした。加えて、これまではレバレッジをかけて投資にアクセルを踏んできましたが、先ほど申し上げた通りこれからは財務の健全性にも留意する必要があります。また、CO<sub>2</sub>ネット・ゼロに向けた取り組みを加速させるため、キャッシュ配分を根本から見直す時期でもあります。そこで昨年秋に株主還元の見直しを発表させていただきましたが、今のところ最終的な結論が出るに至っておりません。正式な発表まで、今しばらくお待ちください。

今後も私たちはステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、財務の基本方針を遵守し、企業価値向上に向けて取り組んでまいりますので、皆さまのご理解・ご支援をお願い申し上げます。

設備投資と  
ガス・電力販売量の  
推移

■ 設備投資(左軸)  
— ガス販売量(億m<sup>3</sup>)  
— 電力販売量(億kWh)

※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販売・自家使用量(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

■ 自社株取得額  
■ 配当額  
— 総分配性向

