

資産効率性・財務健全性を確保しつつ、成長分野への投資を進めます

原料調達の優位性や海外事業の伸長により増収増益を実現

2021年度は原料コストが上昇局面となる厳しい事業環境でしたが、需要見通しの精度向上や保有アセットの柔軟性の活用などLNGの需給調整をきめ細かく行うことにより、価格が上昇したLNGスポットの調達を可能な限り抑制することができました。原料価格や需要の変動が大きくなる中、これらのリスク管理は大きな課題ですが、長期契約中心の調達ポートフォリオや、ここ数年改善を重ねてきた需給調整の最適化オペレーションが奏功し、原料調達面での優位性につなげることができたと考えています。

また、海外セグメントにおいては、資源価格の上昇によって豪州上流事業および2020年度3Qに連結子会社化した北米のシェールガス事業等が収益を伸ばし、前期比625.2%増の大幅な増益となりました。

これらの結果、2021年度実績は対前年度、対当初計画ともに増収増益となりました。

LNG需給の最適化やコスト改革等、中計期間の取り組みを結実させ、利益目標を達成します

中期経営計画の最終年度となる2022年度については、中計目標を上回る1,435億円のセグメント利益(営業利益+持分法損益)の計画としております。国際情勢の不安定化による原油価格およびLNG価格の上昇等、前年度と同様

の課題があると認識していますが、LNG需給の最適化やコスト改革等、これまでの中計期間の取り組みが着実に成果に結びつきつつあることを踏まえれば、十分に達成は可能だと考えております。

主な増益要素として、電力事業では卸電力販売量の増加等により、ここ数年の利益水準を大きく上回る253億円の当初見通しとしています。また海外事業では、主に原油価格上昇等に伴う豪州上流事業の利益増等を見込み、374億円の当初見通しとしています。

一方、中期経営計画でお示した財務指標のROE、ROAについては、現時点では目標を下回る見通しとなっています。過去数年間の積極的な事業投資により、資産規模が拡大したことが主な理由です。今後、利益成長と資産効率の向上を両立するために、この4月からスタートしたホールディングス型グループ体制において、各カンパニー・事業会社に新たな経営管理を導入します。今年度はカンパニー・事業会社の「稼ぐ力向上」を意識したP/L管理の高度化からスタートしますが、次年度以降、これをB/S管理に発展させることで、各カンパニー・事業会社が自らの事業資産の入れ替え等を通じて資産効率の向上を進めることを目指しています。

2030年までに脱炭素分野含む成長領域に約2兆円を投資し、利益を約2,000億円へ

「Compass2030」実現のための具体的な道筋である「Compass Action」では、2030年までに、再エネや水素



常務執行役員 CFO
佐藤 裕史

Contents

イントロダクション

CEOメッセージ

How We Create Value

Compass2030

戦略の全体像

CFOメッセージ

中期経営計画の進捗とKPI

挑戦1 「CO₂ネット・ゼロ」への移行をリード

挑戦2 「価値共創」のエコシステム構築

挑戦3 LNGバリューチェーンの変革

見えない資産

TCFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

事業概要

財務データ

Web Site

株主・投資家向けサイト

インベスターズガイド

決算説明会資料

決算短信

有価証券報告書・

四半期報告書

コーポレート・ガバナンス

報告書

サステナビリティサイト

関連の技術開発等の脱炭素分野への約7,000億円を含む2兆円規模の成長領域への投資を行うことを計画しています。これらの投資を進めるにあたり、必要な資金の調達、財務健全性の確保、資産効率・資本効率の向上など、多くの課題に同時並行で取り組んでいかなければなりません。

何よりも大切なのは、まず営業キャッシュフロー、すなわち「稼ぐ力」を高めることです。自由化によるガス販売益の減少を補う事業の育成が不可欠ですが、そのための布石はこれまでに数多く打ってきました。たとえば電力事業は販売電力量300億kWh、小売件数300万件の規模に達しましたし、海外事業・都市ビジネス事業も十分に利益の柱となる位置づけにまで育ってきました。また、この4月に分社したネットワーク事業では、DXによる作業効率の向上や時代の変化に合わせた業務の見直し等の取り組みをこれまで以上に大胆に進め、「稼ぐ力」を高めて

くれると期待しています。これらの取り組みをベースとしつつ、早期に利益貢献する投資案件を加えることにより、2030年の利益目標2,000億円の達成を目指します。

投資資金の一部は外部調達を行うこととなります。ここ数年間は低金利を活かして積極的にレバレッジを効かせてきましたが、金利上昇局面への移行に伴い、さまざまな工夫が必要となります。今年3月に初めて発行したトランジション・ボンドのさらなる活用や、資産の流動化など新たな手法にもチャレンジし、財務健全性の確保と資産効率の向上を両立していきます。

還元1割を脱炭素分野の投資へ振り向け、中長期的な企業価値の向上を目指します

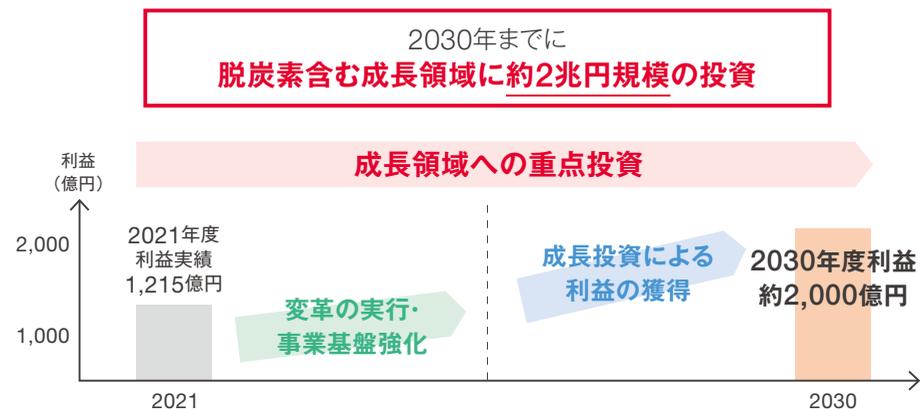
2020年10月の日本政府による「2050年カーボンニュートラル宣言」を受け、当社としてもCO₂ネット・ゼロ実現の

目標年度を2050年に前倒しすることを決定しました。これに合わせて、当社の株主還元方針について、総還元性向を従来の6割から5割に見直しました。引き下げた還元額1割分は、水素やメタネーション等への投資を可及的速やかに実行する原資として活用します。当社グループは、脱炭素化社会実現への貢献により持続的に発展し、中長期的な企業価値の向上を通じて株主の皆さまに報いることを目指しています。株主の皆さまにご理解いただけるよう、取り組みを進めていきます。

今後、地球温暖化防止以外にもさまざまなSDGs課題に対応する必要がありますが、同じように当社の持続的発展と企業価値の向上につなげることが重要です。当社の取り組みと企業価値を適正に評価いただけるよう、統合報告書等を通じた非財務情報の開示をさらに強化していきます。

成長領域への重点投資

- 脱炭素を含む成長領域へ投資割合をシフトし、キャッシュフローを積極投入
(脱炭素分野への先行投資+その他成長領域への積極投資)
- 2020年代前半は変革実行により事業基盤を強化、後半は投資からの利益成長を実現



投資を支える財務戦略

- 投資効率性・資本効率性の向上を図り、キャッシュフロー管理による投資余力確保を通じて成長投資を下支え

