



2021年6月4日

各位

会社名 岩谷産業株式会社  
代表者名 代表取締役社長 間島 寛  
(コード番号：8088 東証1部)  
問合せ先 経営企画部長 鈴木 英仁  
(TEL：06-7637-3470)

## 中期経営計画「PLAN23」 水素エネルギー社会の実現に向けて ～ 事業の枠組みを超えた挑戦 ～

当社グループは、2021年度から2023年度までの3年間の中期経営計画「PLAN23」を策定しましたのでお知らせいたします。

### 中期経営計画「PLAN23」の概要

#### 基本方針

「脱炭素社会に向けた戦略投資の強化」と  
「デジタル化の推進」

#### 基本戦略

1. 脱炭素社会に向けた取り組み強化
2. エネルギー生活総合サービス事業者への進化
3. 海外事業の拡大

#### 経営数値目標

項目	目標値 (2024年3月期)	実績 (2021年3月期)
経常利益	400億円	344億円 [326億円] *
ROE	9%以上	10.9%

\* [ ] 内は市況要因を除いた経常利益

## <長期ビジョン>

- ・ガス&エネルギーを中心に、全ての事業が連携し、オールイワタニで「脱炭素社会の実現」を目指す
- ・エネルギー生活総合サービス事業者として、地域の社会課題解決に取り組む
- ・水素の国内No. 1 サプライヤーとして、CO2フリー水素サプライチェーンを構築する
- ・環境ビジネスを拡大し、循環型社会の構築を推進する
- ・SDGsへの取り組みを推進する
- ・2050年カーボンニュートラルに向けて、当社の事業活動におけるCO2排出量削減を進めるとともに、水素事業などの拡大により社会全体のCO2削減に貢献する

## <投資計画>

積極的な投資を行う方針とし、3年間累計1,500億円の投資を計画

### 【投資計画 内訳】

- |               |       |
|---------------|-------|
| ①水素エネルギー社会の推進 | 600億円 |
| ②成長投資         | 700億円 |
| ③保守・修繕など      | 200億円 |

## <事業戦略>

### 【総合エネルギー事業】

- ①顧客基盤の拡充によるLPガスやガス機器等の拡販
- ②全国規模のプラットフォームのデジタル化
- ③国内外でのカートリッジガス事業の拡大とノウハウを活かしたB to C商品の拡販
- ④グリーンLPガスや水素混合供給に向けた研究・実証の推進

### 【産業ガス・機械事業】

- ①既存事業の強化
- ②戦略投資による海外事業の拡大
- ③水素事業の拡大

### 【マテリアル事業】

- ①環境ビジネスの積極展開
- ②資源事業の強化
- ③先端材料への取り組み
- ④海外金属加工事業の強化

### 【自然産業事業】

- ①食品事業の強化
- ②種豚シェアの拡大

## 中期経営計画「PLAN23」 (2021~2023)

2021年6月4日  
岩谷産業株式会社

# 目次

- ✓ 「PLAN20」の総括
- ✓ 新中期経営計画「PLAN23」
  1. 事業環境認識
  2. 長期ビジョン
  3. テーマ・基本方針
  4. 経営数値目標
  5. 各セグメント計画値
  6. 基本戦略
  7. 投資計画
- 参考資料（各セグメント事業戦略）

# 目次

- ✓ 「PLAN20」の総括
- ✓ 新中期経営計画「PLAN23」
  1. 事業環境認識
  2. 長期ビジョン
  3. テーマ・基本方針
  4. 経営数値目標
  5. 各セグメント計画値
  6. 基本戦略
  7. 投資計画
- 参考資料（各セグメント事業戦略）

# 「PLAN20」の総括

- ・全経営指標の目標を達成
- ・2020年10月に転換社債が全額株式に転換し、資本が増強

【経営指標】

	PLAN20 目標値	2020年度 実績	達成 可否
経常利益 [市況要因除く]	330億円	→ 344億円 [326億円]	○
ROE (自己資本利益率)	10.0% 以上	→ 10.9%	○
ネットD/Eレシオ	0.7倍	→ 0.23倍	○

# 「PLAN20」の総括

- ・新型コロナウイルスの影響により、産業ガスの販売は苦戦するも、総合エネルギー事業は目標を達成

【重要事業指標】

	2017年度 実績	2020年度 実績	PLAN20 目標値
L P ガス直売 顧客数	90万戸	101万戸	100万戸
国内外 カセットこんろ・ボンベ 販売数量	こんろ 3,333千台 ボンベ 103百万本	こんろ 4,471千台 ボンベ 134百万本	こんろ 4,400千台 ボンベ 137百万本
エアセパレートガス 販売数量	15億m <sup>3</sup>	15.5億m <sup>3</sup>	17億m <sup>3</sup>
液化水素販売数量	59百万m <sup>3</sup>	67百万m <sup>3</sup>	90百万m <sup>3</sup>

# 「PLAN20」の総括

- ・新型コロナウイルスの影響で、工業分野向けの販売が減少し、売上高は計画を下回る

各セグメント【売上高】

(億円)

	2017年度 実績	2020年度 実績	PLAN20 計画値
総合エネルギー事業	3,174	2,961	3,730
産業ガス・機械事業	1,791	1,746	2,100
マテリアル事業	1,351	1,364	1,790
自然産業事業	303	239	380
その他・消去	86	43	80
全社計	6,707	6,355	8,080



# 「PLAN20」の総括

- ・**経常利益、当期純利益は計画値を達成**
- ・**営業利益以下、過去最高益を更新**

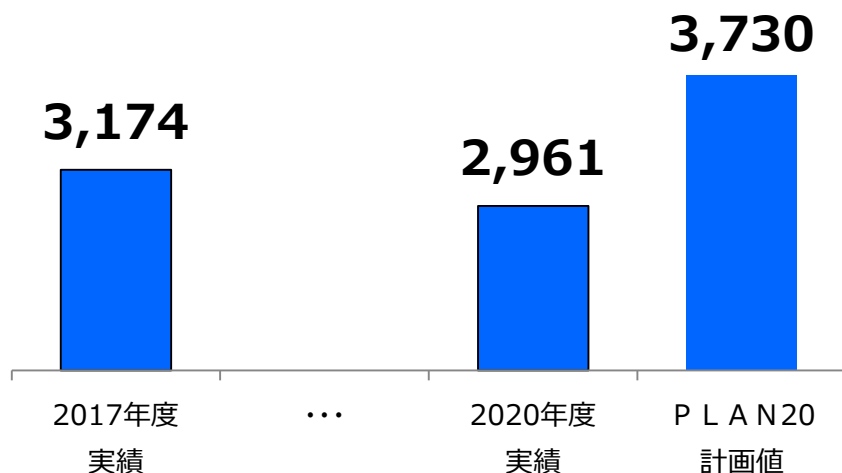
各セグメント【利益】

(億円)

	2017年度 実績	2020年度 実績	PLAN20 計画値
総合エネルギー事業 [市況要因除く]	135 [130]	173 [155]	159
産業ガス・機械事業	99	99	107
マテリアル事業	43	47	52
自然産業事業	13	8	16
その他・消去	△19	△29	△19
営業利益（全社計）	271	299	315
経常利益	294	344	330
親会社株主に帰属する当期純利益	175	232	200

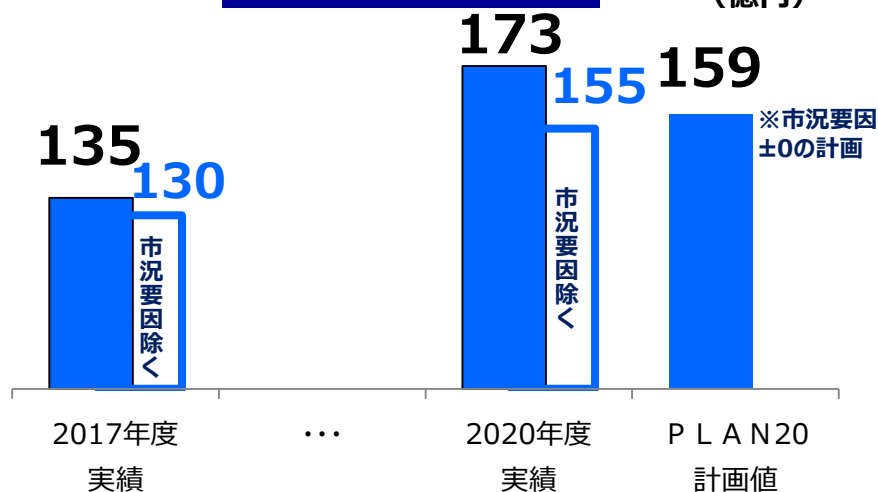
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



### 主な戦略とその達成状況

#### ① M & Aによる直売顧客数の拡大

(LPガス直売顧客数) 2020年度 計画 100万戸  
⇒2020年度 実績 101万戸

#### ② ガス機器・生活商材(サービス)等の拡大

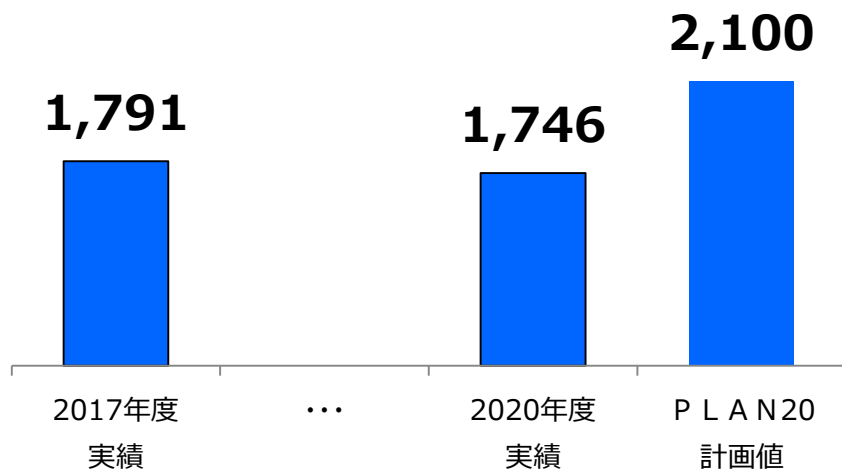
(売上) 2020年度 計画 900億円  
⇒2020年度 実績 923億円

#### ③ 新商品開発、新需要創出によるカートリッジガス事業の拡大

(国内外販売数量 (こんろ・ボンベ))  
2020年度 計画  
(国内) 2,500千台・86百万本  
(海外) 1,900千台・51百万本  
⇒2020年度 実績  
(国内) 2,988千台・90百万本  
(海外) 1,482千台・43百万本

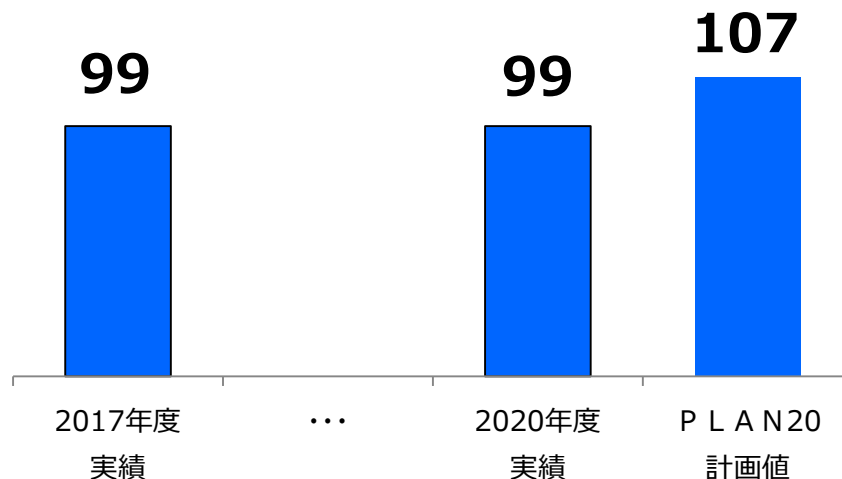
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



### 主な戦略とその達成状況

#### ① 水素事業の拡大

(液化水素販売数量) 2020年度 計画 90百万m<sup>3</sup>  
⇒2020年度 実績 67百万m<sup>3</sup>

#### ② エアセパレートガスの拡販および機械事業の拡大

(エアセパレートガス販売数量)  
2020年度 計画 17億m<sup>3</sup>  
⇒2020年度 実績 15.5億m<sup>3</sup>  
(エアセパレートガスおよび機械事業売上高)  
2020年度 計画 1,450億円  
⇒2020年度 実績 1,036億円

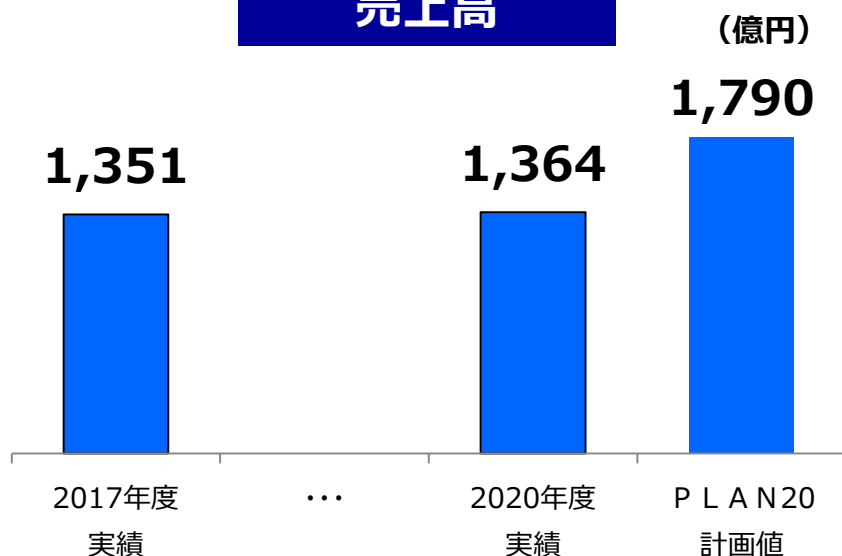
#### ③ ヘリウム事業の収益力強化

- ・国内外での直売強化  
(ヘリウム直売数量は2017年度比横ばい)
- ・コンテナ投資による安定供給能力を強化
- ・コンテナ管理システムの活用による顧客サービス向上とコストダウン

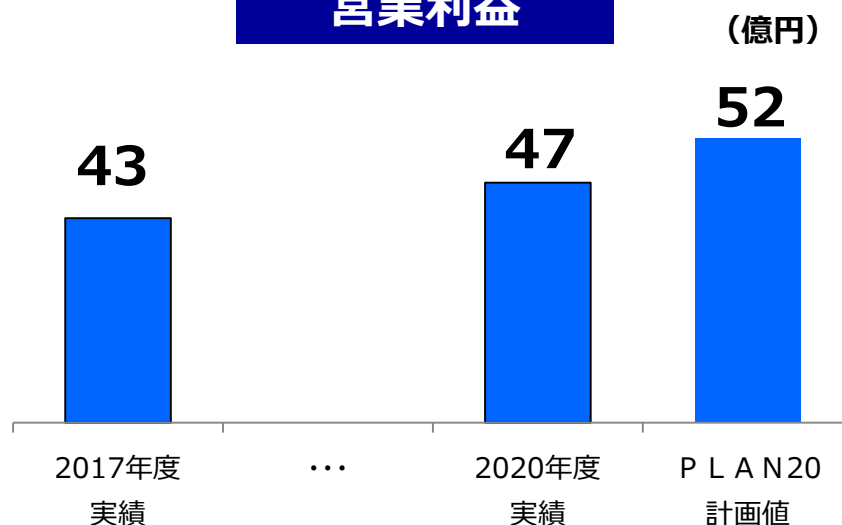
#### ④ 海外事業の拡大

- ・成長産業への積極的な投資による事業規模拡大
- ・米国市場への参入

## 売上高



## 営業利益



## 主な戦略とその達成状況

### ① 新規事業の拡大

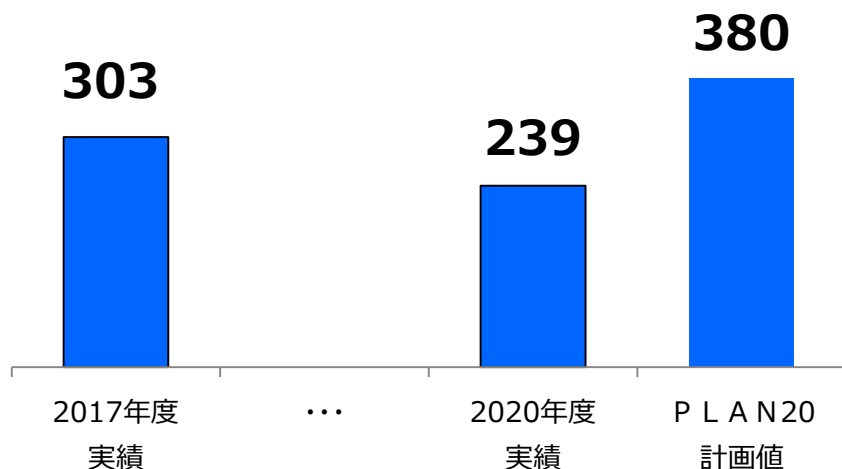
- ・バイオマス事業 (PKS)  
(販売数量) 2020年度 計画 50万トン  
⇒2020年度 実績 25万トン  
(売上) 2020年度 計画 64億円  
⇒2020年度 実績 38億円
- ・低環境負荷PET樹脂 (アルミ・バイオPET樹脂)  
(売上) 2020年度 計画 100億円  
⇒2020年度 実績 44億円
- ・EV関連等電池材料  
(売上) 2020年度 計画 140億円  
⇒2020年度 実績 96億円

### ② 海外事業の拡大

- ・東南アジアでの金属加工事業拡大  
(売上) 2020年度 計画 50億円  
⇒2020年度 実績 19億円

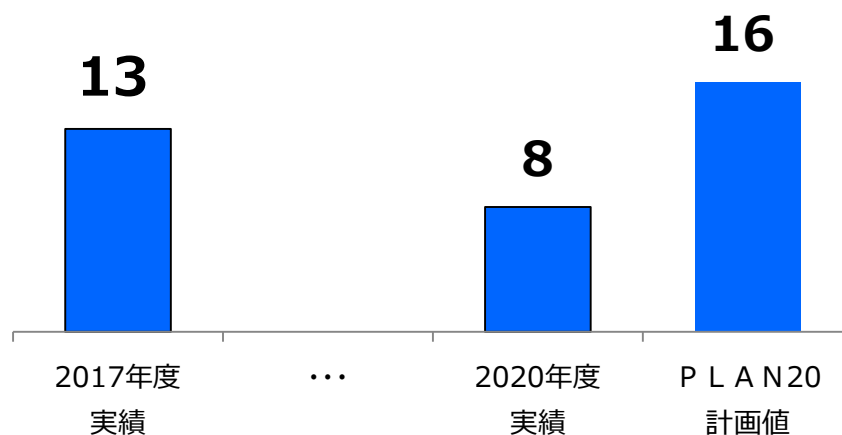
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



### 主な戦略とその達成状況

#### ① 国内外での冷凍食品の拡販

・ (販売数量) 2020年度 計画 55千トン  
⇒2020年度 実績 41千トン

・ パートナーとの協業による商品開発  
⇒主要仕入先 (中国) と病院・老健施設給食向け  
新商材 (冷凍刻み野菜シリーズ) の開発

#### ② 種豚シェアの拡大

・ (国内シェア) 2020年度 計画 20%  
⇒2020年度 実績 13%

・ 大手顧客への拡販  
・ 顧客の農場生産管理支援サービスの拡充  
⇒大手養豚事業会社との関係を強化

# 目次

## ✓ 「PLAN20」の総括

## ✓ 新中期経営計画「PLAN23」

1. 事業環境認識
2. 長期ビジョン
3. テーマ・基本方針
4. 経営数値目標
5. 各セグメント計画値
6. 基本戦略
7. 投資計画

参考資料（各セグメント事業戦略）

# 1. 事業環境認識

## “脱炭素化”、“循環型社会”への世界的な潮流

- ・エネルギーの多様化、水素を軸に非化石燃料へのシフトが加速
- ・技術開発が加速し、環境負荷低減に資する事業機会が増加

## デジタル化の加速と社会課題の顕在化

- ・社会課題解決に向けたデジタル技術の社会実装の進展
- ・業界の垣根を越えた連携やデータの利活用による生活サービスの高度化

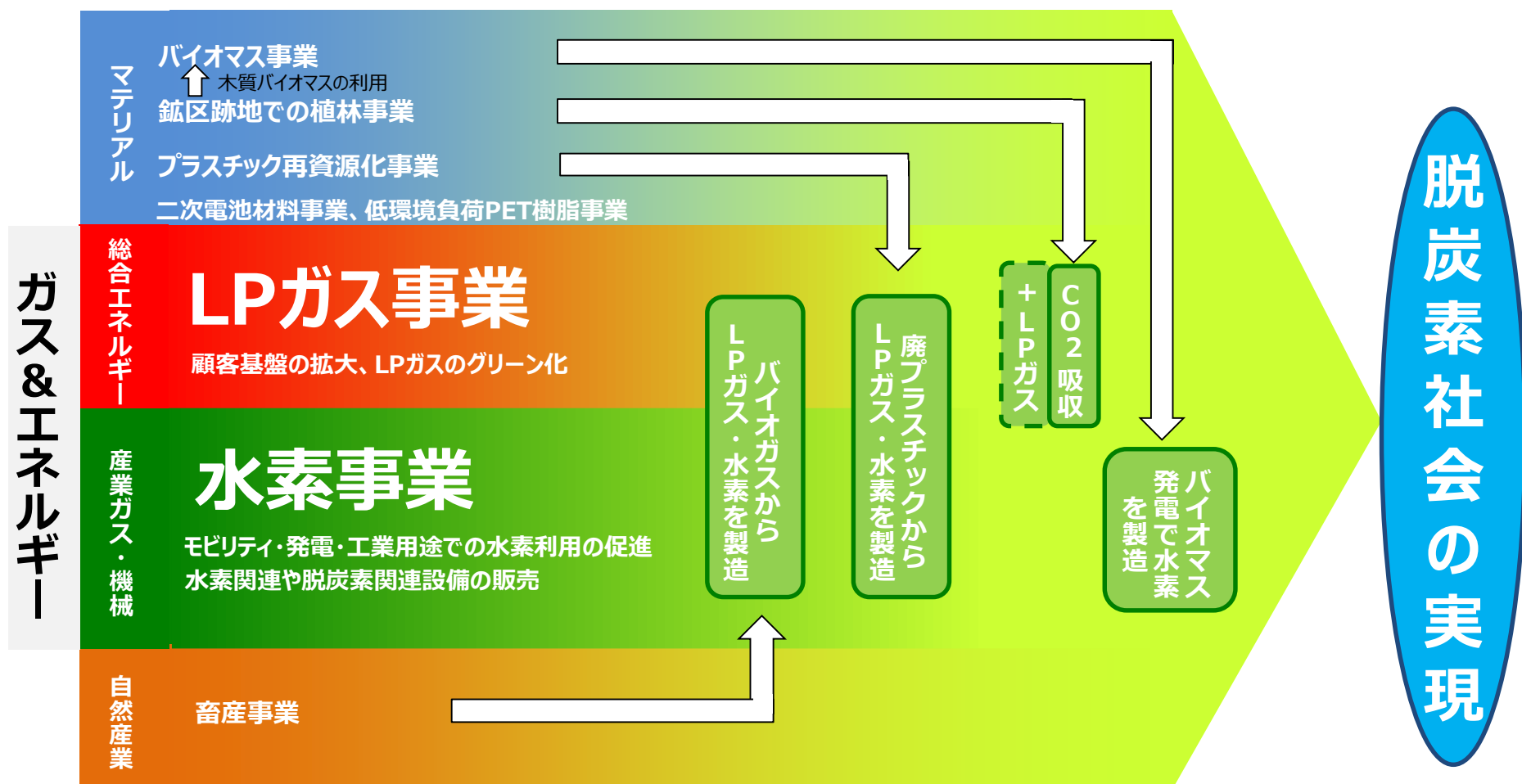
## 世界経済の回復・成長と供給体制の見直し

- ・アフターコロナ下での成長拡大施策への転換
- ・生産拠点の分散とグローバルサプライチェーンの見直し

## 2. 長期ビジョン = イワタニの取り組み =



オールイワタニで「脱炭素社会の実現」を目指す  
ガス&エネルギーを中心につながる全ての事業





## 2. 長期ビジョン = エネルギー生活総合サービス事業者への進化 =



### エネルギー生活総合サービス事業者として、 地域の社会課題解決に取り組む

イワタニゲートウェイプラットフォーム

#### <脱炭素への取組>



LPガスの低炭素化・  
脱炭素化への取組  
み強化



#### <リアルな接点>

営業、保安、配送



#### <デジタルな接点>

通信機能付きガス漏れ警報器  
イワタニコールセンター  
通販サイト  
デジタルチャネル/Web

バイオガスやプロパネーションを活用した  
LPガスや水素供給による脱炭素化

#### エネルギー供給

(LPガス、電気等)

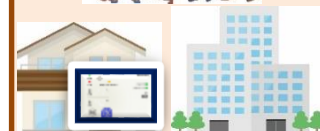


#### エネルギーに留まらない 様々な商品・サービスの提供

(エネルギー関連機器、BtoC商品、  
見守り・駆け付けサービス等)



全国の  
顧客基盤

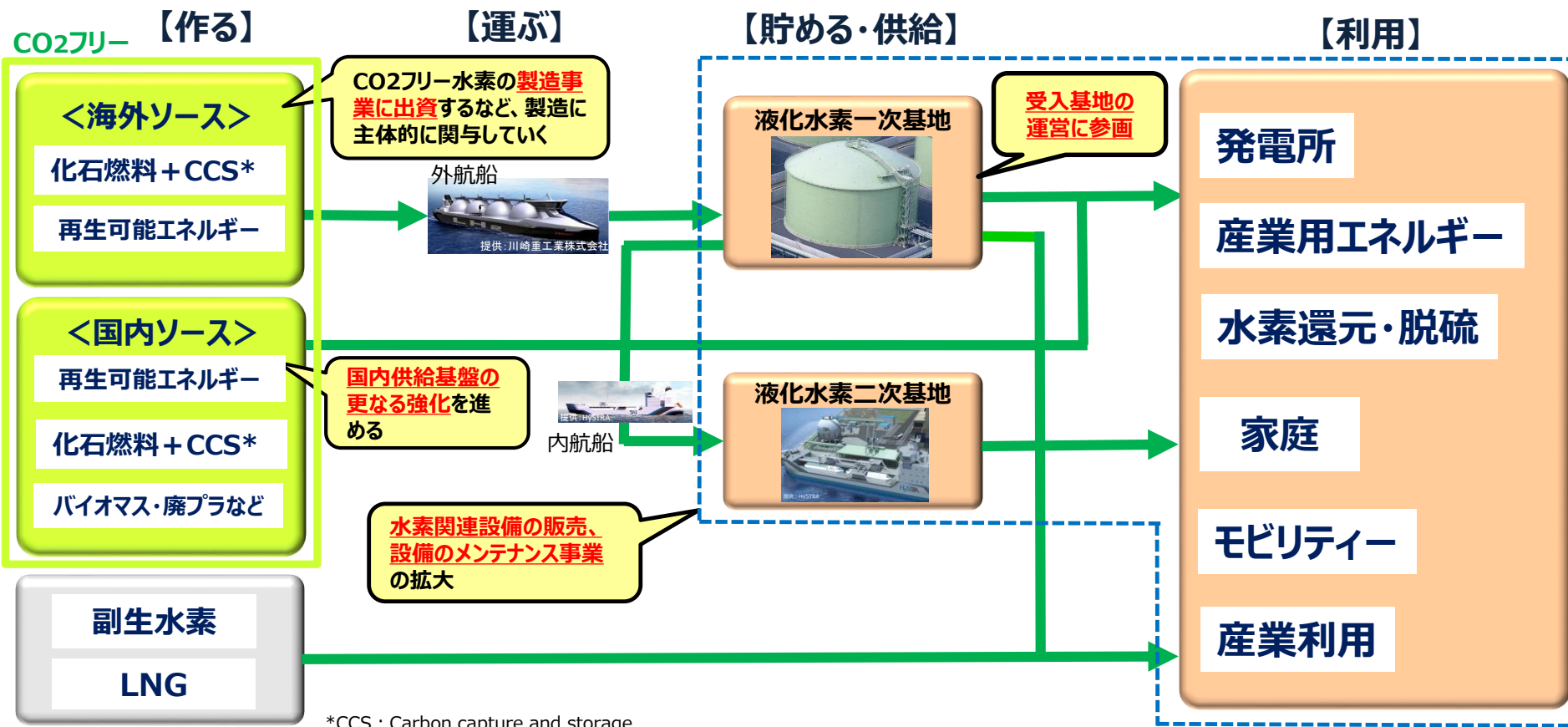


当社のインフラを活用し、  
生活サービス事業者が様々なサービスを提供

## 2. 長期ビジョン = 水素エネルギー社会に向けて① =



# 水素の国内No.1サプライヤーとして CO2フリー水素サプライチェーンを構築する



# 2. 長期ビジョン = 水素エネルギー社会に向けて② =

[潜在国内水素需要]\*

2030年 最大300万トン

2050年 2,000万トン程度

\* 経済産業省「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」より

**国内**

**[発電]** 水素発電実証 >> 水素混焼発電 >> 水素発電

**[モビリティ]** 自動車・バス・トラック・フォークリフト・鉄道車両・船などのFC化が進む

**[家庭]** エネファームや純水素型燃料電池、水素の混焼など家庭での水素利用が進む

**(国内)** 【水素製造の増強】(LNG改質、褐炭) (再エネ、廃プラ、バイオマスなど)  
**【水素ステーションの建設】**

**(海外)** 【グローバルサプライチェーンの構築】

**米国**

**[モビリティ]** FCV・FCバス・FCトラックなどが普及

**(米国)** 【水素ステーションの建設】 【CO2フリー水素製造事業へ参入】

**[PLAN23]**  
 水素事業に**600億円規模**の投資

更なる投資を行い、  
 水素エネルギー社会の実現を促していく

2020

2023

2030

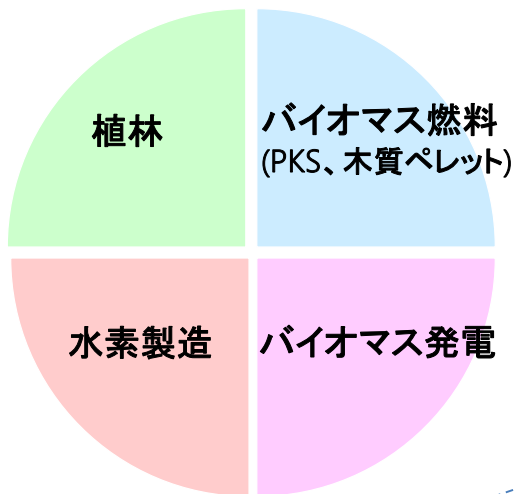
## 2. 長期ビジョン = 環境ビジネスの拡大 =



### 環境ビジネスを拡大し 循環型社会の構築を推進していく

#### ■ バイオマス燃料事業の拡大

- ・安定した供給体制の構築と販売の拡大
- ・バイオマス発電への参入と同発電による水素製造の検討



PKS

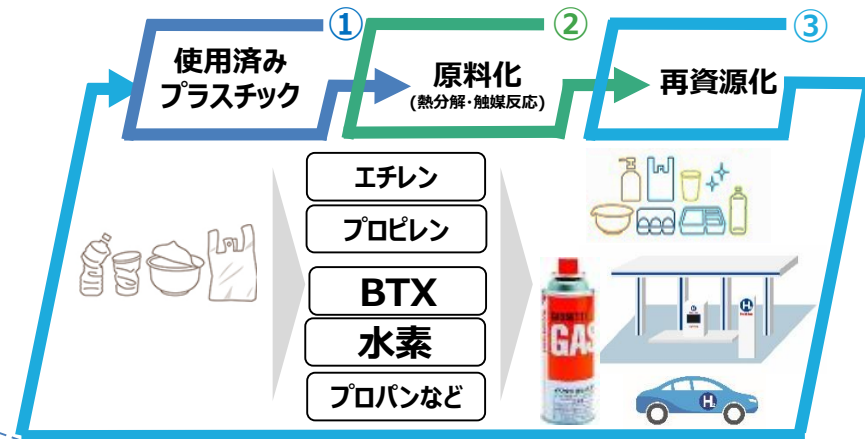


木質ペレット



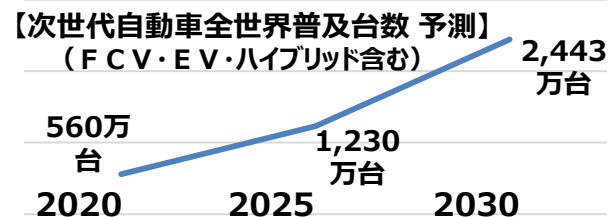
#### ■ 使用済みプラスチックの再資源化事業への参入

再生プラスチック+水素・LPガスの製造



#### ■ 二次電池材料の拡販

- ・コバルト、ニッケル、リチウムなど電池材料の供給源確保
- ・次世代自動車 (FCV・EV) へのシフト加速による販売機会の拡大



R PLUS JAPAN

へ資本参加  
(2027年事業化計画)

## 2. 長期ビジョン = SDGsへの取り組み =

当社の事業を通じて、持続可能な成長と社会課題の解決に取り組んでいく



地域を支える  
エネルギーインフラの構築

- 地方都市のライフライン確保
- 強靱なサプライチェーンの構築
- 災害対策・対応の強化



CO2フリー社会  
への移行

- クリーンエネルギーの普及・安定供給



持続可能な  
社会の実現

- 再生可能エネルギーの利用拡大
- 低環境負荷商品の普及
- 希少資源の安定供給



ガバナンスの強化

- 健全な事業活動を支える  
ガバナンス体制の構築



活力ある職場づくり

- 成長戦略を支える人材育成
- 多様な人材が活躍できる職場づくり



## 2. 長期ビジョン = 2050年脱炭素への道筋(1) =



2050年カーボンニュートラルへ向けて、  
当社の事業活動におけるCO2排出量の削減を進めるとともに  
水素事業などの拡大により、社会全体のCO2削減に貢献していく

~2050年

CO2排出  
ゼロへの挑戦

・当社の工場の省エネ化、再エネ電力の導入、物流の合理化 など

- ・鉱区跡地での植林事業
- ・LPガスの低炭素化(水素・アンモニアの混焼など)
- ・グリーンLPガス化(バイオLPガス、プロパネーションなど)
- ・一般家庭への水素供給

当社の  
カーボン  
ニュートラル  
に挑戦

CO2削減  
貢献量\*の拡大

- ・重油などからのLPガス・LNGなどへの燃料転換
- ・モビリティ(FCV・FCバスなど)への水素供給
- ・バイオマス燃料・低環境負荷PET樹脂・二次電池材料の拡販 など

\*環境良品の販売などによりお客様先で削減されるCO2排出量

- ・電力セクターや産業セクターへの水素利活用の促進
- ・廃プラスチック事業からの水素や炭化水素の利活用
- ・畜産事業からのバイオガスの利活用 (水素、バイオLPガスなど)

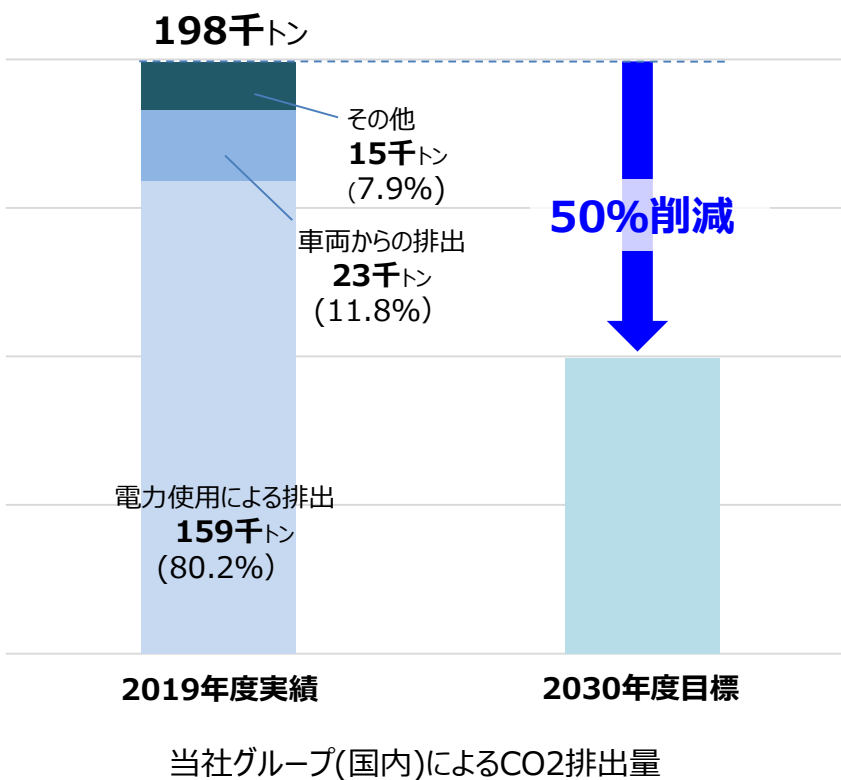
社会全体の  
カーボン  
ニュートラル  
に貢献

## 2. 長期ビジョン = 2050年脱炭素への道筋(2) =



国内で当社グループが排出するCO2\*について  
2030年度に、2019年度比で**50%削減**を目指す

\*当社グループが排出するCO2：Scope1とScope2の合計



### 主な削減の取り組み

・**自社工場への太陽光パネルの設置**  
自社工場へ太陽光パネルの設置を進める。



・**再生可能エネルギー由来電力の導入**  
電力使用量の大きい、産業ガス製造プラントなどから再生可能エネルギー由来の電力の導入を進める。



・**配送の合理化**

配送の合理化や配送車・営業車のFCV化などを進める。



・**植林事業などによるクレジットの活用**

オーストラリアでのミネラルサンド鉱区跡地での植林事業や各種クレジットの活用について検討を進める。



# 3. テーマ・基本方針

## テーマ

水素エネルギー社会の実現に向けて  
～ 事業の枠組みを超えた挑戦 ～

## 基本方針

「脱炭素社会に向けた戦略投資の強化」と  
「デジタル化の推進」

### 重要課題（マテリアリティ）



地域を支える  
エネルギーインフラの構築



CO2フリー社会  
への移行



持続可能な  
社会の実現



ガバナンスの強化



活力ある職場づくり



## 4. 経営数値目標

【経営指標】

	2020年度 実績	PLAN23 目標値
経常利益 [市況要因除く]	344億円 [326億円]	400億円
ROE (自己資本利益率)	10.9%	9%以上

## 4. 経営数値目標

### 【重要事業指標】

	2020年度 実績	PLAN23 目標値
LPガス直売顧客数	101万戸	110万戸
カセットこんろ・ボンベ販売数量	こんろ 4,471千台 ボンベ 134百万本	こんろ 6,500千台 ボンベ 180百万本
エアセパレートガス販売数量	15.5億m <sup>3</sup>	17.0億m <sup>3</sup>
液化水素販売数量	67百万m <sup>3</sup>	90百万m <sup>3</sup>

# 5. 各セグメント計画値

【売上高】

(億円)

	2020年度 実績※	PLAN23 計画値	2020年度 差
総合エネルギー事業	2, 539	2, 780	+240
産業ガス・機械事業	1, 721	2, 093	+371
マテリアル事業	1, 118	1, 473	+354
自然産業事業	203	316	+112
その他・消去	43	48	+4
全社計	5, 626	6, 710	+1, 083

※2020年度実績は「収益認識に関する会計基準」等を適用したと仮定して算出

# 5. 各セグメント計画値

【利益】

(億円)

	2020年度 実績	PLAN23 計画値	2020年度 差
総合エネルギー事業 [市況要因除く]	173 [155]	180	+6 [+24]
産業ガス・機械事業	99	125	+25
マテリアル事業	47	65	+17
自然産業事業	8	16	+7
その他・消去	△29	△31	△1
営業利益（全社計）	299	355	+55
経常利益	344	400	+55
親会社株主に帰属する当期純利益	232	265	+32

# 6. 基本戦略

## 1. 脱炭素社会に向けた取り組み強化

- ・水素エネルギー社会の推進
- ・環境商品の拡販

## 2. エネルギー生活総合サービス事業者への進化

- ・顧客基盤の拡充
- ・B to C事業の拡大
- ・イワタニゲートウェイによる地域サービスの構築

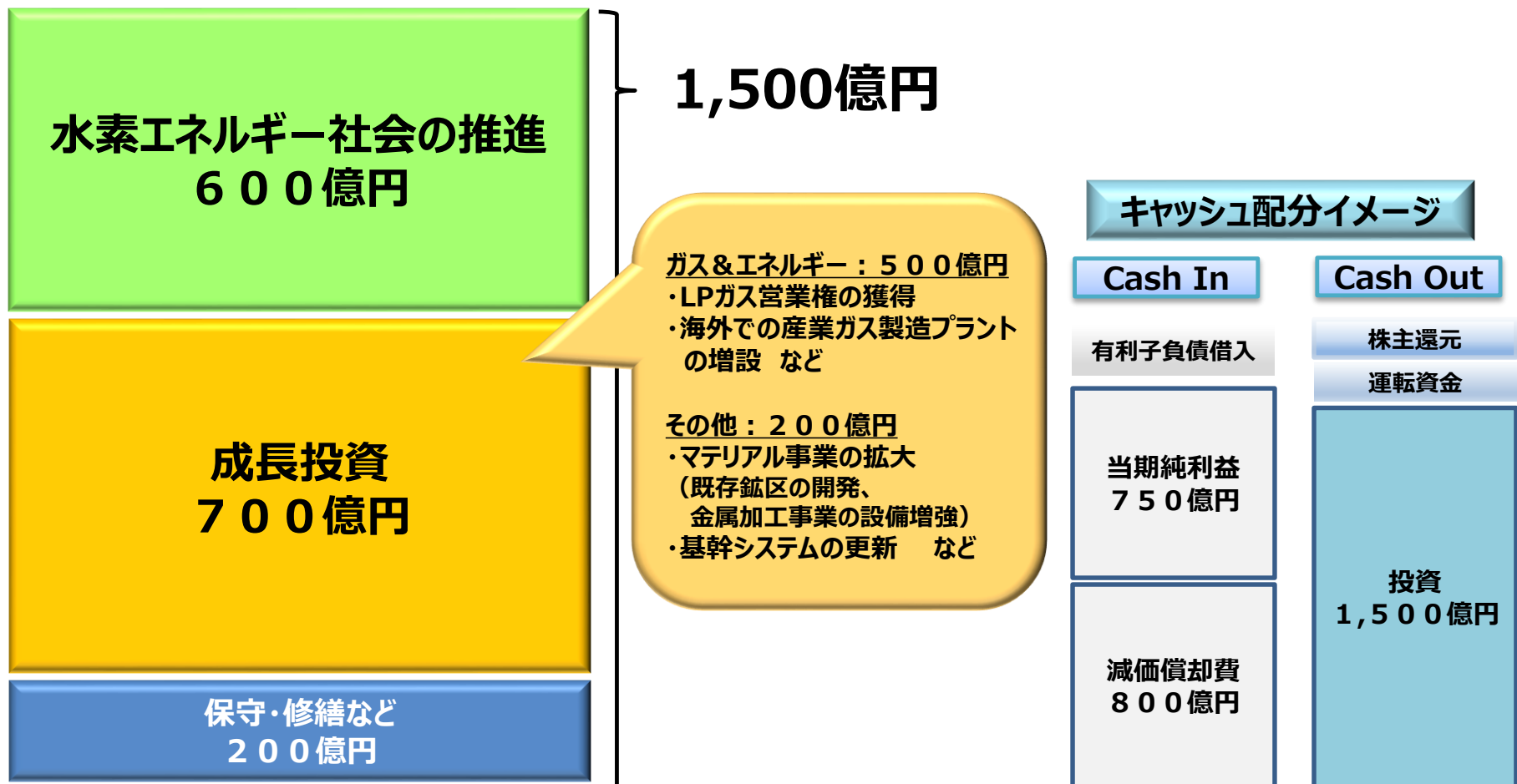
## 3. 海外事業の拡大

- ・供給体制／メーカー機能の強化
- ・カートリッジガス事業の強化
- ・米国での産業ガス・機械事業の拡大

# 7. 投資計画

## 積極的な投資の拡大

⇒ 3年間累計 **1,500億円**の投資



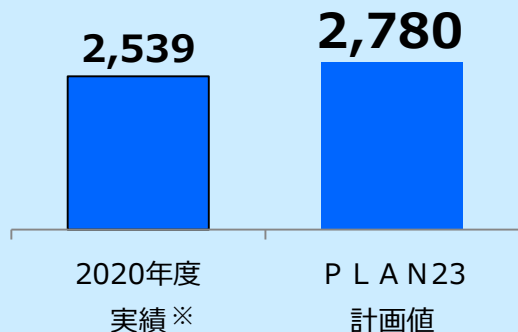
# 目次

- ✓ 「PLAN20」の総括
  - ✓ 新中期経営計画「PLAN23」
    1. 事業環境認識
    2. 長期ビジョン
    3. テーマ・基本方針
    4. 経営数値目標
    5. 各セグメント計画値
    6. 基本戦略
    7. 投資計画
- 参考資料（各セグメント事業戦略）**

# 参考資料：事業戦略（総合エネルギー事業）

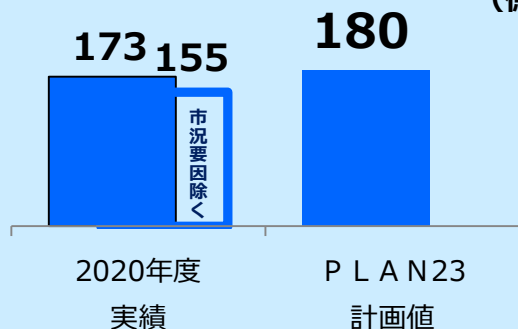
## 売上高

(億円)



## 営業利益

(億円)



## 営業利益成長率

3.9%

[市況要因除く 15.9%]

## 主な戦略

- ①顧客基盤の拡充によるLPガスやガス機器等の拡販
  - ・M&Aの推進
  - ・顧客接点を活用したニーズの取り込み
- ②全国規模のプラットフォームのデジタル化
- ③国内外でのカートリッジガス事業の拡大とノウハウを活かしたB to C商品の拡販
- ④グリーンLPガスや水素混合供給に向けた研究・実証の推進

KPI		単位	2020年度	PLAN23計画
LPガス直売顧客数		万戸	101	110
イワタニゲートウェイ取付台数		千台	150	550
カセットこんろ	国内	千台	2,988	3,500
	海外	千台	1,482	3,000
カセットボンベ	国内	百万本	90	120
	海外	百万本	43	60

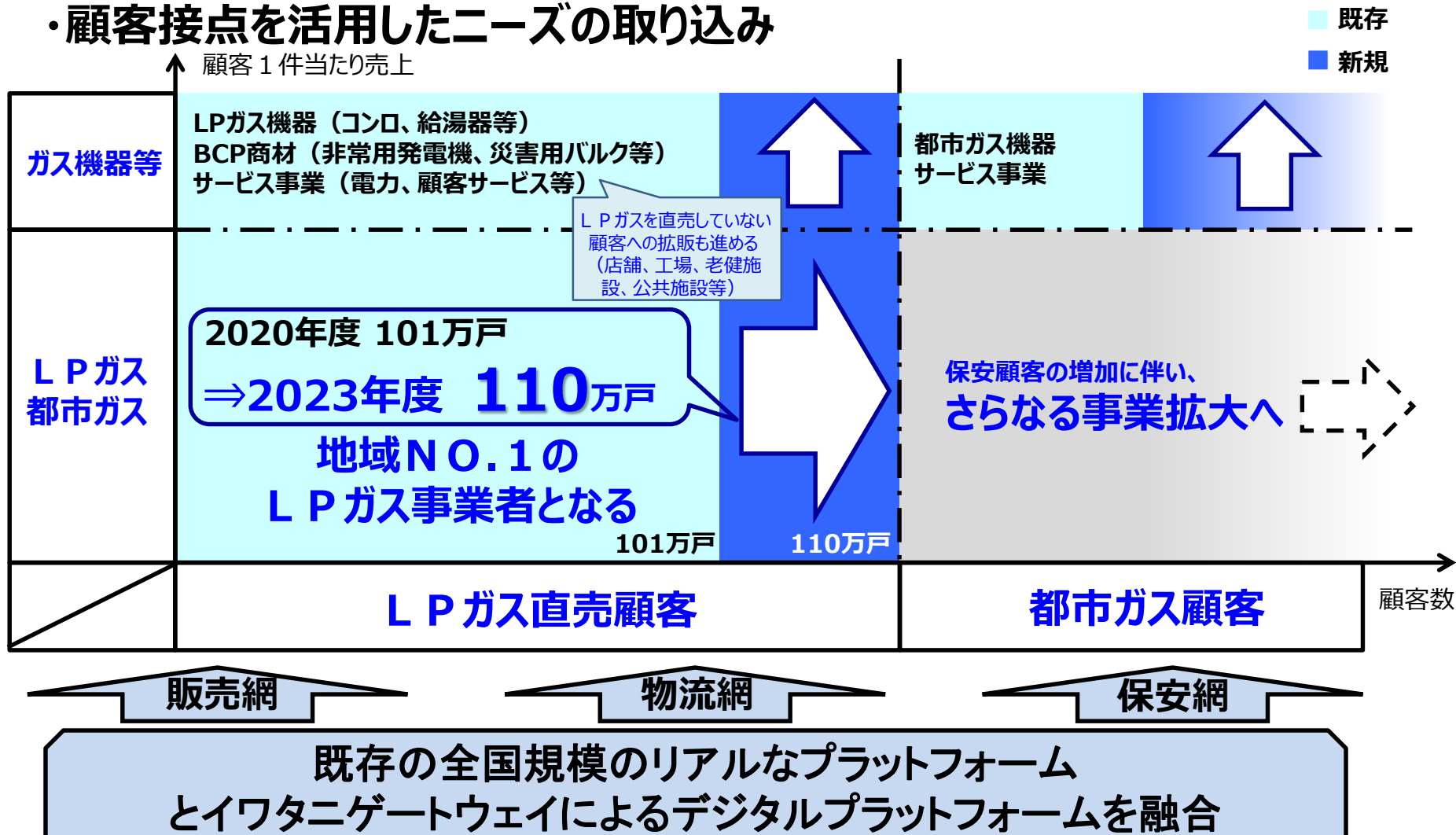
※2020年度実績の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等を適用したと仮定して算出



# 参考資料：事業戦略（総合エネルギー事業）

## ① 顧客基盤の拡充によるLPガスやガス機器等の拡販

- ・M&Aの推進
- ・顧客接点を活用したニーズの取り込み



# 参考資料：事業戦略（総合エネルギー事業）

## ②全国規模のプラットフォームのデジタル化

物流・業務の合理化に加え、  
サービスの充実化による既存顧客の満足度の向上と新規顧客の獲得を促進

### 生活総合サービス



「安心」  
見守り、駆け付けサービス



「住」  
生活便利サービスなど



「食」  
宅配、移動販売など

お客様



「エネルギー生活総合サービス」



データ分析

お客様統合データベース

イワタニゲートウェイプラットフォーム

エネルギー供給インフラとデジタル技術を融合させることで、LPガス供給に加え、  
各種生活支援サービスを提供できる新たなプラットフォームを構築する。

### 合理化・安定供給



配送・検針業務効率化



新サービス提供による  
顧客基盤強化



ITインフラ連携  
業務効率化

# 参考資料：事業戦略（総合エネルギー事業）

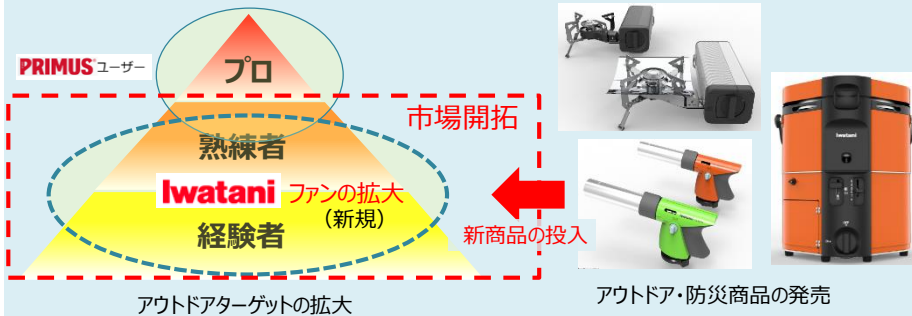
## ③国内外でのカートリッジガス事業の拡大とノウハウを活かしたB to C商品の拡販

### 【国内カセットこんろ・ボンベシェア目標】

国内

	2020年度実績	2023年度
(こんろ)	82%	90%
(ボンベ)	63%	70%

### 1.アウトドア・防災需要の取り込み（新商品の投入）



### 2.新しい需要の創造

- ・ITを活用した営業活動（WEB商談会・SNSによる情報発信）
- ・異業種とのコラボレーションによる販売促進（食品メーカー等）
- ・新たな販売手法の導入（自動販売機・サブスクリプション）

### 3. B to C商品の拡販

- ・カートリッジガス事業のノウハウの活用



健康食品



おへやに騎士



ALALA



fujina

### 【海外カセットこんろ 販売目標】

海外

	2020年度実績	2023年度
(中国)		2,000千台
(海外)	1,482千台	(海外他) 1,000千台

### 1.中国での拡販（業務用から家庭用へのシフト）

- ・新規ルート（実店舗・ネット通販）の販売拡大

### 2.その他地域での事業拡大

#### ①米国（業務用からアウトドアへシフト）

- ・アウトドア専門店・ネット通販の販売拡大
- ・日本製新商品の投入



日本製新商品（米国）

#### ②東アジア・東南アジア

- ・現地法人との連携による新市場への参入
- ・各国の食文化に合った商品提案
- ・カセットこんろ工場の建設



日系百貨店（マレーシア）

# 参考資料：事業戦略（総合エネルギー事業）

## ④ グリーンLPガスや水素混合供給に向けた研究・実証の推進

### ○ バイオガスの活用

- ・畜産事業などから排出されるバイオガスの活用



畜産事業



バイオLPガス

### ○ 再資源化ビジネスによる副生ガスの活用

- ・使用済みプラスチックの再資源工程から発生する副生水素や炭化水素の有効活用など



使用済みプラスチック  
の再資源化



副生水素  
副生プロパンガス

### ○ プロパネーションの実用化に向けた研究

- ・プロパンガスやブタンガスの人工合成技術の研究・開発

### ○ LPガスとアンモニアや水素との混焼

- ・LPガスへのアンモニアや水素の混焼研究の推進



家庭への水素供給への挑戦



### ○ 植林事業などを活用したCO2フリーLPガスの検討

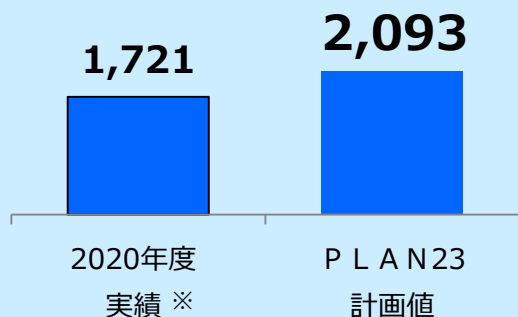


鉱区跡地を活用した植林事業など

# 参考資料：事業戦略（産業ガス・機械事業）

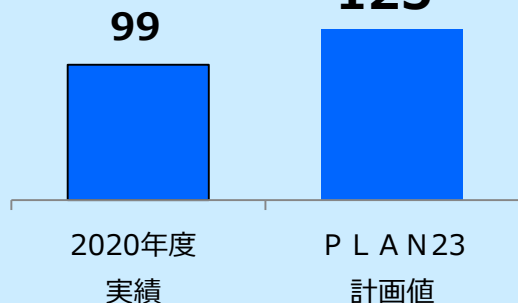
## 売上高

(億円)



## 営業利益

(億円)



## 営業利益成長率

25.6%

## 主な戦略

- ① 既存事業の強化
  - ・成長分野への拡販
  - ・産業ガス事業と連携した機械事業の強化
- ② 戦略投資による海外事業の拡大
  - ・北米市場への本格参入とM&A検討
  - ・中国、東南アジアでの事業拡大
  - ・ヘリウムを中心とした特殊ガスの海外事業強化
- ③ 水素事業の拡大

KPI		単位	2020年度	PLAN23計画
エアセパレートガス販売数量		億m3	15.5	17.0
ヘリウム直売数量		2020年度比 倍数	1.0	1.3
液化水素販売数量		百万m3	67	90
水素 ステーション 建設数	国内	箇所 (累計)	53	83
	海外	箇所 (累計)	4	23

※2020年度実績の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等を適用したと仮定して算出

# 参考資料：事業戦略（産業ガス・機械事業）

- ① 既存事業の強化
- ② 戦略投資による海外事業の拡大

## 【エアガス事業戦略】

### 1. 成長市場への拡販

- ・5Gや次世代自動車関連業界などの伸長分野

### 2. 供給体制の強化

- ・ASUの増設、効率的な稼働の実現



ガス製造プラント



ヘリウムコンテナ

## 【ヘリウムガス事業戦略】

### 1. 新市場への挑戦

- ・北米市場への参入検討

### 2. 供給体制の強化

- ・自社設備（コンテナ・ヘリウムセンター）を活用した効率的かつ安定的な供給の実現

## 【機械事業戦略】

### 1. 成長市場への拡販

- ・自動車、電子部品、半導体、環境関連業界
- ・自動化・省人化・脱炭素化ニーズの取り込み

### 2. 収益基盤の強化

- ・部材ビジネスの拡販
- ・エンジニアリング力の強化

### 3. 横串機能の強化

- ・産業ガス事業や他事業との連携強化
- ・海外拠点との連携による事業拡大

### ガスと機械のシナジー

産業ガス ガス設備・産業機械



# 参考資料：事業戦略（産業ガス・機械事業）

- ① 既存事業の強化
- ② 戦略投資による海外事業の拡大

## 日本

- ✓ 既存事業の強化
- ✓ 成長分野への拡販



半導体分野



次世代モビリティ分野

## 中国・東南アジア

- ✓ 供給体制の強化
  - ・ASU、ヘリウムセンターなどの増設・新設
- ✓ エアガス、ヘリウムなどの拡販



既設の空気分離装置（ASU）



既設のヘリウムセンター

## ASG社 北米

- ✓ 世界最大規模の市場への参入
  - ・ヘリウムを含む特殊ガスの拡販
  - ・ガス会社のM&A



ヘリウムコンテナ

# 参考資料：事業戦略（産業ガス・機械事業）

## ③水素事業の拡大

### 日本での液化水素の拡販と需要の創出

#### 液化水素の拡販

- 新規顧客の獲得
- 水素エネルギー分野の新たな用途



水素船



燃料電池バス

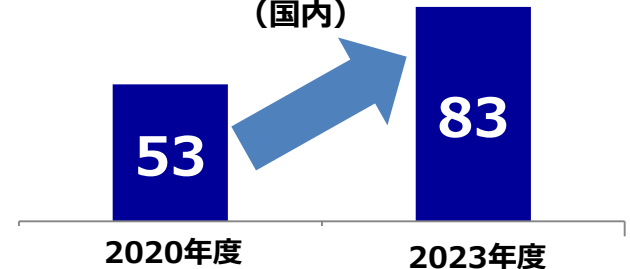


エネファーム

#### 需要の創出

- 水素バリューチェーン推進協議会等
- 水素ステーションの建設

当社の水素ステーション  
(国内)



### 米国での水素ステーション建設と製造設備の新設

～2020年

4カ所を買収・運営開始



2021年～

- ・ 3カ年で累計23カ所まで建設  
(大型トラック向け含む)
- ・ CO<sub>2</sub>フリー水素製造プラント  
の建設





# 参考資料：事業戦略（産業ガス・機械事業）

## ③水素事業の拡大

### CO2フリー水素の調達に向けた取り組み推進と供給体制の強化

#### 豪州

- 褐炭を活用した水素サプライチェーンの実証
- 豪州の電力会社や鉄鉱石生産会社との太陽光や風力を活用したCO2フリー水素の製造・液化・輸入に向けた検討 等

#### 日本

- 関東での液化水素製造拠点の設立
- 北海道での褐炭を活用したCO2フリー水素の製造検討 等



液化水素受入基地



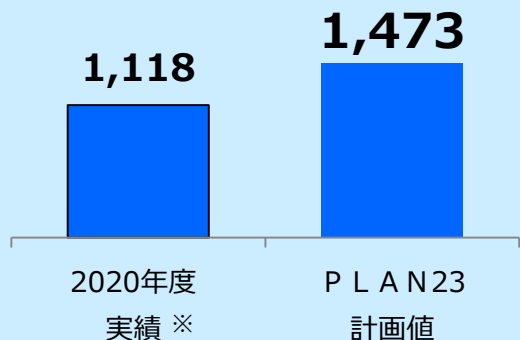
液化水素運搬船



# 参考資料：事業戦略（マテリアル事業）

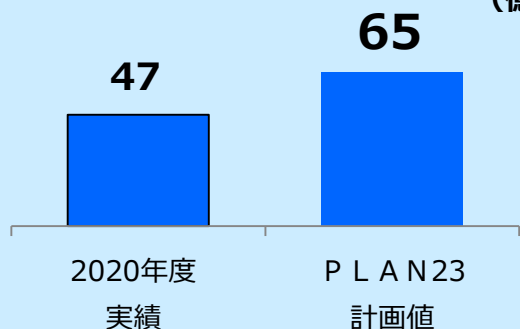
## 売上高

(億円)



## 営業利益

(億円)



## 営業利益成長率

35.8%

## 主な戦略

- ① 環境ビジネスの積極展開
  - ・低環境負荷PET樹脂の拡販
  - ・バイオマス燃料の拡販
  - ・二次電池材料の拡販
- ② 資源事業の強化
- ③ 先端材料への取り組み
- ④ 海外金属加工事業の強化

KPI	単位	2020年度	PLAN23計画
低環境負荷PET樹脂 (売上・販売数量)	億円	44	110
	千トン	35	75
バイオマス燃料 (売上・販売数量)	億円	38	100
	千トン	257	700
二次電池材料 (売上・販売数量)	億円	96	140
	千トン	11	21
海外金属加工事業 売上	億円	79	110

※2020年度実績の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等を適用したと仮定して算出

# 参考資料：事業戦略（マテリアル事業）

## ① 環境ビジネスの積極展開

### ■ 低環境負荷PET樹脂の拡販

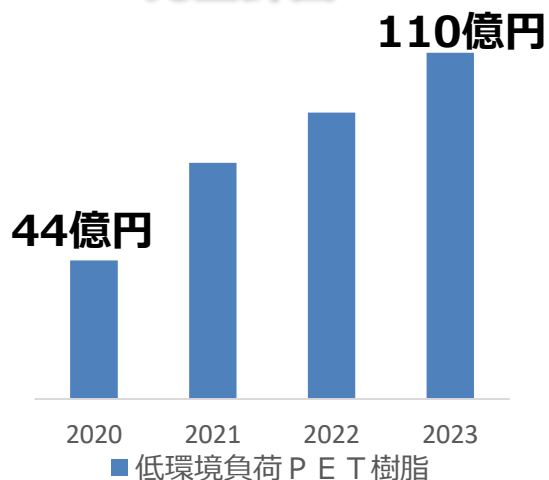
#### 飲料用途

低環境負荷PETを武器にトップシェアへ  
(飲料用PET国内市場65万ト)

#### 飲料用途以外

フィルム、化粧品容器、日用品等

売上計画 (単位:億円)



### ■ バイオマス燃料の拡販

#### PKS

販売数量拡大  
複数の仕入先を確保し  
安定供給を実現

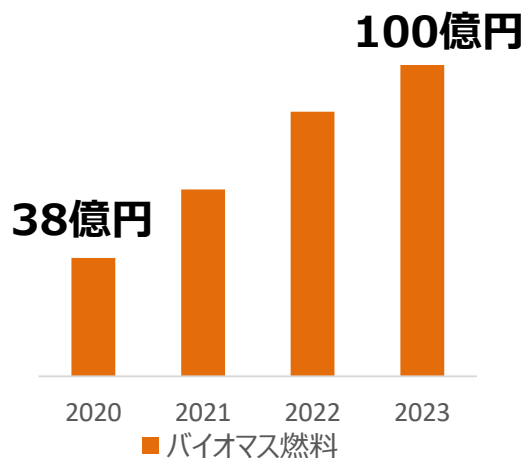


#### 木質ペレット

木質ペレットの  
取扱い開始



売上計画 (単位:億円)

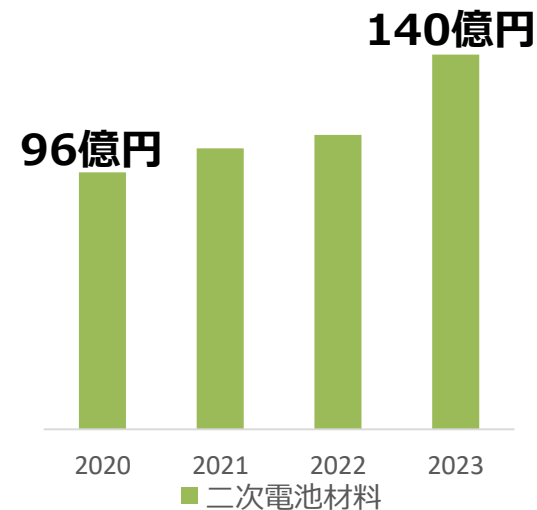


### ■ 二次電池材料の拡販

ガソリン車から次世代自動車  
(FCV・EV) へのシフトが加速

- ・原料の安定供給
- ・ニッケル販売権の獲得
- ・車載電池メーカーとの連携強化

売上計画 (単位:億円)



3商品合計売上高 2020年度 178億円



2023年度 350億円

# 参考資料：事業戦略（マテリアル事業）

## ② 資源事業の強化

- ・効率的な操業
- ・次期鉱区の開発
- ・新規プロジェクトへの参画



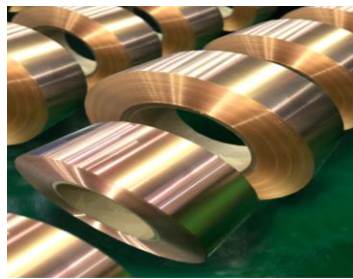
ミネラルサンドの採掘現場

## ④ 海外金属加工事業の強化

- ・線材加工事業の強化・拡大
- ・金属スリット事業の成長分野への展開強化
- ・自動車関連部材事業の拡大



線材加工事業



銅コイル

## ③ 先端材料への取り組み

- ・ディスプレイ用機能性フィルムの拡販
- ・電子機器向け高機能金属材料の展開



有機EL用材料



電子回路基板

- ・先端電子材料の開発  
（ナノニッケル、酸化ガリウム）



ナノニッケル粒子

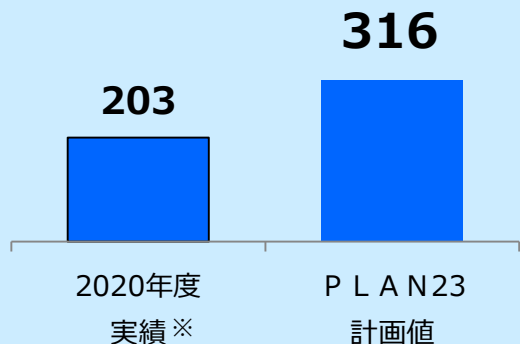


酸化ガリウム

# 参考資料：事業戦略（自然産業事業）

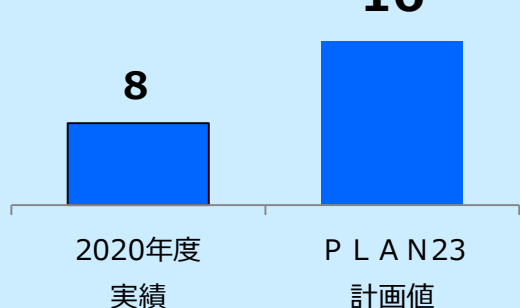
## 売上高

(億円)



## 営業利益

(億円)



## 営業利益成長率

92.5%

## 主な戦略

- ① 食品事業の強化
  - ・一般消費者向けの商品開発と販路開拓
  - ・販路、物流機能を持つ企業のM&A
- ② 種豚シェアの拡大
  - ・大手養豚事業者への深耕
  - ・生産効率の向上

KPI	単位	2020年度	PLAN23計画
食品事業売上	億円	112	200
種豚シェア	%	13	20

※2020年度実績の売上高は、「収益認識に関する会計基準」等を適用したと仮定して算出

# 参考資料：事業戦略（自然産業事業）

## ①食品事業の強化

一般消費者向け商品の販売に向けた取り組み

海外  
製造・加工  
パートナー

一般消費者向け  
商品開発



国内  
製造・加工  
パートナー

### 一般消費者向け商品の販路開拓

→営業力による新規開拓

→他事業とのシナジーの発揮

→販路・物流機能を持つ企業のM&A



小売店(食品スーパー等)

## ②種豚シェアの拡大

- ・国内で最新の遺伝子を安定して供給できる体制と専門家による農場サポートで大手養豚事業者との取り組み強化
- ・豚舎・設備、ファームマネジメントサービスにより種豚の遺伝的能力を最大限に発揮
- ・東北農場をリニューアルし、最新設備導入により感染症対策・安全性・生産効率を向上。飼養効率を改善し、出荷日数を短縮



2020年度  
13%

2023年度

20%

国内種豚シェア

# Iwatani

## お問合せ先

岩谷産業株式会社 経営企画部 IR担当

TEL:06-7637-3470

FAX:06-7637-3333

Webサイト:<http://www.iwatani.co.jp>

将来にわたる部分につきましては、予想に基づくものであり、確約や保証を与えるものではありません。当然のことながら、予想と違う結果と成ることがあることを十分にご認識の上ご活用ください。