

# 社長インタビュー



代表取締役 社長執行役員 間島 寛

## 水素エネルギー社会の実現に向けて、中期経営計画「PLAN27」に取り組み、「住みよい地球」の実現に貢献します。

**Q** 2022年度の決算概況を教えてください。

**A** 8期連続で最高益を更新し、前中期経営計画「PLAN23」を達成しました。

### 2022年度の決算概況

2022年度は、コロナ禍からの社会経済活動の正常化に伴う主力商品の販売増加や、各種市況上昇への対応により、売上高は9,062億円となり、過去最高となりました。一方、利益面では、LPガス輸入価格が緩やかな下落基調で推移したことから、市況要因<sup>\*</sup>が前年に比べ111億円の大幅なマイナスとなり、営業利益は減益となりましたが、経常利益は470億円、当期純利益は320億円と過去最高益を8年連続で更新しました。

取引先・株主をはじめ、ステークホルダーの皆さまへ心より感謝を申し上げます。

※LPガス市況要因：LPガス市況の変化に対し、販売価格が先に反映し、在庫価格が遅れて変化(約2〜3カ月)することにより生じる増減益要因

なお、2023年度の業績予想は、売上高9,070億円、営業利益450億円と増収増益の計画とし、経常利益、当期純利益は9年連続の最高益更新を予想しています。

2030年の創業100周年に向けて、さらなる企業価値の向上を図っていききたいと考えています。

### 「PLAN23」を前倒しで達成

中期経営計画「PLAN23」については、経営数値目標として「経常利益400億円」、「ROE9%以上」を掲げていましたが、2022年度の実績は経常利益470億円、ROE11.2%と、前倒しでクリアすることができました。

また「PLAN23」では、各事業の基盤強化を着実に進めました。総合エネルギー事業では、LPガス直売顧客数の拡大に取り組んだ結果、東京ガス(株)傘下にあったエネライフのM&Aもあり、目標の110万世帯を達成しました。カセットこんろについては、タイに製造工場を建設するなど、海外展開を推進しました。

産業ガス・機械事業では、タイにヘリウムセンターを新設するなど、国内外で供給体制を強化し、販売を拡大しました。また、流体制御技術を有し、水素ディスペンサーの製造メーカーでもあるトキコシステムソリューションズ、米国モンタナ州でエアセパレートガスを製造するAspen Air US社の2社のM&Aを実施しました。

マテリアル事業では、ノルディック・マイニング社への出資による高純度チタン鉱石の権益確保など、資源の安定調達強化に努めたことに加え、環境商品の拡販や市況価格の上昇もあり、

売上・利益を大幅に伸ばすことができました。投資については、中長期的な成長に資する積極的な投資を実行した結果、2年間累計で1,100億円の実績となりました。

### 「PLAN23」経営指標および投資額

#### ■ 経営指標

項目	2022年度実績	「PLAN23」目標値
経常利益 (市況要因除く)	470億円 (501億円)	400億円
ROE (自己資本利益率)	11.2%	9%以上

#### ■ 投資額

項目	2カ年実績(21-22年度)	「PLAN23」計画値
投資累計	1,100億円	1,500億円

**Q** 新たな中期経営計画「PLAN27」において、どのように持続的な成長を実現していきますか。

**A** カーボンニュートラルをはじめとした社会課題の解決を通して、持続的成長に向けた事業拡大を実現します。

### 5カ年の中期経営計画「PLAN27」を策定

2023年6月に、新たな中期経営計画「PLAN27」を発表しました。2023年度から5カ年の計画とし、2027年度の経営数値目標である「営業利益650億円」、「ROE10%以上」、「ROIC6%以上」の達成に取り組めます。

世界規模で資源・エネルギーの安定供給確保、気候変動への対応、持続可能な社会の構築という社会課題が顕在化していますが、これらの社会課題に対して、当社は「世の中に必要な人間となれ、世の中に必要なものこそ栄える」という企業理念に基づき、「PLAN27」の基本方針である「社会課題解決」と「持続的成長」に向けた事業拡大に取り組んでまいります。

### カーボンニュートラルの実現を成長の機会へ

社会課題の一つであるカーボンニュートラルの実現に向けて、世界的に脱炭素の潮流が加速し、エネルギーや技術の変革が進む中、当社の各事業が有する強みを生かして、お客さまが求める、低・脱炭素化の推進に貢献することにより、さらなる事業拡大につなげます。

総合エネルギー事業では、油からLPガスへの燃料転換や、J-クレジットを活用したカーボンオフセットガスの供給など、カー

ボンニュートラルへの移行期における低・脱炭素ビジネスの拡大を図っています。また、水素混合LPガスの導管供給に向けた実証試験に取り組んでいますが、将来的にはLPガスの脱炭素化を考えています。水素やバイオマスを利用したグリーンLPガス製造の研究開発を進めることで、LPガス業界の脱炭素化をリードしていきたいと考えています。

産業ガス・機械事業では、アセチレンなどの代替に水素を活用してCO<sub>2</sub>排出を削減できる切断ガス「ハイドロカット<sup>®</sup>」、工業炉の脱炭素化を実現する水素バーナーなど、製造業のお客さまのニーズにさまざまな切り口でお応えしています。水素とともに注目されているアンモニアについては、脱硝用途として火力発電所向けに販売しており、脱炭素実証需要にも対応しています。脱炭素用途のガスや供給設備など、案件の増加が見込まれる中、供給能力拡充やエンジニアリング機能の強化を進めます。

マテリアル事業では、お客さまのニーズに応じて、植物由来の原料を使用した低環境負荷PET樹脂や発電向けのバイオマス燃料など、環境商材の調達や拡販に注力しています。また、2025年からは、昨年出資した、ノルディック・マイニング社の「グリーンチタン原料」の販売に取り組めます。今後も、お客さまが求める商材を提供し、事業のさらなる拡大を図ります。



**Q 「PLAN27」における水素事業への取り組みについて、教えてください。**

**A CO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーンの構築に取り組むとともに、海外からの水素供給が本格化するまでの移行期においても水素事業の拡大が見込めます。**

政府の水素基本戦略では、2040年の水素導入量目標を、現在の6倍となる1,200万吨とし、今後15年間で官民合わせて15兆円規模の水素関連投資が計画されています。また、政府が既存燃料と水素の価格差を補助する制度（値差補填）を検討するなど、エネルギーとしての利活用に向けた動きがこれから本格化します。

企業では、脱炭素化への取り組みが加速し、実証用途としての水素や関連設備の販売がさらに増加することが予想されます。このため、当社は、脱炭素関連の需要拡大を捉えた液化水素ビジネスの拡大とCO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーンの構築を推進し、国内外のパートナーとの連携により、水素を「つくる」「はこぶ」「つかう」という観点からサプライチェーン全体にわたる取り組みを進めます。

海外からの水素供給開始は2030年ごろとなりますが、それ

までの移行期において、現在の水素供給能力を上回る需要が想定されます。このため、新たな液化水素製造プラント建設や、廃プラスチックを活用して製造時のCO<sub>2</sub>排出量を削減した水素製造など、供給能力の増強に取り組めます。また、増加する需要を確実に取り込むため、タンクローリーなど輸送機能を強化してまいります。

「水素エネルギー社会の実現」に向けた水素事業への投資は、海外水素製造への先行投資も含めて1,780億円を計画していますが、政府による値差補填制度の導入により、安定的な成長が見込めます。

2027年度の収益目標の達成とCO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーン商用化に向けた投資の着実な実行により、水素事業の成長を実現してまいります。

**Q 長期ビジョンの一つに掲げる「持続的成長を推進する経営基盤の強化」をどのように進めていきますか。**

**A 「人材」の拡充、「技術」の強化を図るとともに、コーポレートガバナンスに取り組めます。**

当社グループの2030年の姿を『住みよい地球』の実現に貢献し続ける企業グループとし、4つの長期ビジョンを策定しました。「CO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーン構築」、「循環型社会の推進」、「地域社会を支えるインフラ・サービスの提供」に加え、これらの施策を下支えする、人材、技術、ガバナンスなど「持続的成長を推進する経営基盤の強化」を4つ目として掲げて取り組んでいます。

**人材**

持続的な価値創造の源泉は「人材」であることから、社員一人ひとりが、より成長し、活躍できる組織を目指して、3つの数値目標を掲げて取り組んでいます。

ダイバーシティ&インクルージョンとして、多様な個の能力や考え方を受け入れ、生かす環境づくりを行い、女性管理職比率10%以上を目指します。

人材育成では、新設する研修所を活用し、社員の自律的成長を促す研修体制を構築し、社員1人当たりの教育投資額を現在の約2倍に増額します。

やりがいのある職場として、仕事とライフイベントを両立できる柔軟な働き方の実現に取り組む、男性の育児休業取得率100%を目指して取り組んでいます。

(⇒P.31 非財務戦略(人材戦略))

**技術**

当社のコア事業であるガス&エネルギーの成長を図り、水素事業の強みを維持する上で技術力の強化は必要不可欠と考えており、3つのテーマを設定して取り組みを進めています。

1つ目は、事業拡大に向けた技術力・エンジニアリング機能の発揮です。特に、液化水素サプライチェーンの構築に向けては、グループ内の連携を一層強化し、蓄積した経験・ノウハウを結集することで、来るべき水素エネルギー社会を技術・保安面から支えていきます。

2つ目は、技術力の伝承・強化です。新設する企業内大学を活用し、技術力・保安力を持つ社員を育成することで、LPガスや産業用ガスなどをお客さまに安心してお使いいただける体制の強化を図ります。

3つ目は、知財を活用した収益力向上です。液化水素や水素ステーション、グリーンLPガスなどを重要分野と定め、専門性の深耕を図り、当社の強みを構築し、市場での競争優位性の確保や知財を活用したアライアンスの強化を行うことで、収益性の向上に取り組めます。

(⇒P.33 非財務戦略(技術戦略))

**ガバナンス**

経営の重要な意思決定および監督機関である取締役会については、女性取締役を含め、社外取締役が3分の1以上を占める

構成としており、透明性のある意思決定、管理監督の実効性強化に取り組んでいます。また、社外取締役が過半数を占める人事・報酬委員会の設置により、取締役の選解任、監査役の選任、取締役の報酬等の決定に関して、透明性を強化しています。リスク管理については、直轄する「危機管理委員会」と傘下の個別委員会が対応しており、重要事項に関しては、取締役会の適切な監督を受ける体制としています。

(⇒P.47 ガバナンス)

こうした一連の取り組みを通して経営基盤の強化を図り、社員一人ひとりが「明るく、楽しく、にぎやかに」仕事に励み、「PLAN27」の達成、長期ビジョンの実現という夢に向かい取り組むことで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

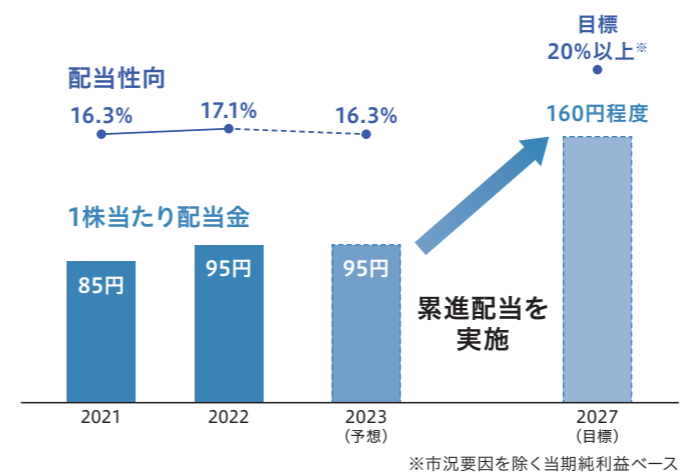
**Q 資本政策と株主還元に関する考え方を教えてください。**

**A 成長投資への資金配分が優先となりますが、利益の拡大に応じて着実に増配します。**



「PLAN27」の資本配分の基本的な考え方は、期間に生み出された営業キャッシュフローに加えて、有利子負債による調達を行い、CO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーンの構築をはじめ、持続的

**配当金と配当性向の推移**



な成長に向けた投資を優先して実行します。5年間の累計投資額は4,700億円を計画し、うち成長投資は4,200億円、保守・修繕に500億円としています。資金調達は、エクイティファイナンスは行わず、財務健全性を確保しながら、有利子負債を活用してまいります。株主還元については、2027年度目標として、市況要因を除く当期純利益に対する配当性向20%以上を目指し、減配を行わない累進配当を行います。今後も、成長投資を着実に実行し、「社会課題解決」と「持続的成長」に向けた事業を拡大してまいります。株主・投資家の皆さまにおかれましては、引き続きご理解・ご支援の程、宜しくお願ひ申し上げます。

2023年10月  
代表取締役 社長執行役員

間島 寛