

# Iwatani

## 中期経営計画「PLAN27」

2023年6月21日  
岩谷産業株式会社

〔証券コード 8088〕

（見通しに関する注意事項）

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。

Copyright © Iwatani Corporation. All rights reserved.

# 目次

## I. 中期経営計画「PLAN23」の総括

## II. 中期経営計画「PLAN27」

### 1. 事業環境

### 2. ステークホルダーとの関係

### 3. 長期ビジョン

### 4. 長期ビジョンを実現するための重要課題（マテリアリティ）

### 5. 中期経営計画PLAN27の位置づけ

### 6. 経営数値目標と資本政策

### 7. 重点施策

① 水素戦略

② 脱炭素戦略

③ 国内エネルギー・サービス戦略

④ 海外戦略

⑤ 非財務戦略

## <参考> セグメント別事業計画（収益計画、事業戦略、投資計画）

① 総合エネルギー事業 ② 産業ガス・機械事業 ③ マテリアル事業

# I .中期経営計画「PLAN23」の総括

## ■ PLAN23の経営目標を1年前倒しで達成

### 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」

### 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	実績	PLAN23 計画値
投資累計	1,100億円	1,500億円

# I .中期経営計画「PLAN23」の総括

## 主要な成果

### 1) 着実な事業基盤の強化



ヘリウムセンター



ミネラルサンド鉱区



カセットこんろ製造工場

- 産業ガス、カセットこんろ等、海外での製造販売体制を強化
- 資源の新たな調達先に対する投資を実行

### 2) CO2フリー水素サプライチェーン構築の推進

- 液化水素運搬船による日豪間の海上輸送・荷役の実証試験を完遂
- グリーンイノベーション基金事業における海外出荷地は豪州（ビクトリア州）、国内受入地は神奈川県川崎市に決定



### 3) M & Aの実施

- エネライフ
- トキコシステムソリューションズ
- Aspen Air
- ユー・エム・システム



- 各事業の成長戦略に不可欠なM & Aを実行

## 各セグメントの総括

### 総合エネルギー

LPガス顧客基盤拡大の目標を前倒しで達成  
カセットこんろ・カセットガスも着実に成長

### 産業ガス・機械

エアセパレートガス・液化水素の販売数量を順調に拡大するなど、成長を継続

### マテリアル

資源の安定供給及び環境商品への注力により、売上・利益が大幅に伸長

### 自然産業

冷凍食品等のコスト上昇に対する価格転嫁に苦戦して収益性が低下

## 重要事業指標

	2022年度実績	PLAN23目標値
LPガス直売顧客数	110万世帯	110万世帯
カセットこんろ カセットガス	4,291千台 157百万本	6,500千台 180百万本
エアセパレートガス 販売数量	16.0億m <sup>3</sup>	17.0億m <sup>3</sup>
液化水素販売数量	77百万m <sup>3</sup>	90百万m <sup>3</sup>

## Ⅱ. 中期経営計画「PLAN27」

## II-1. 事業環境

### 事業環境の変化

## 資源・エネルギー

- ・資源やエネルギーの安定供給確保
- ・地政学リスクの高まり



## 環境

- ・気候変動や自然災害への対策
- ・脱炭素社会への移行



## 社会

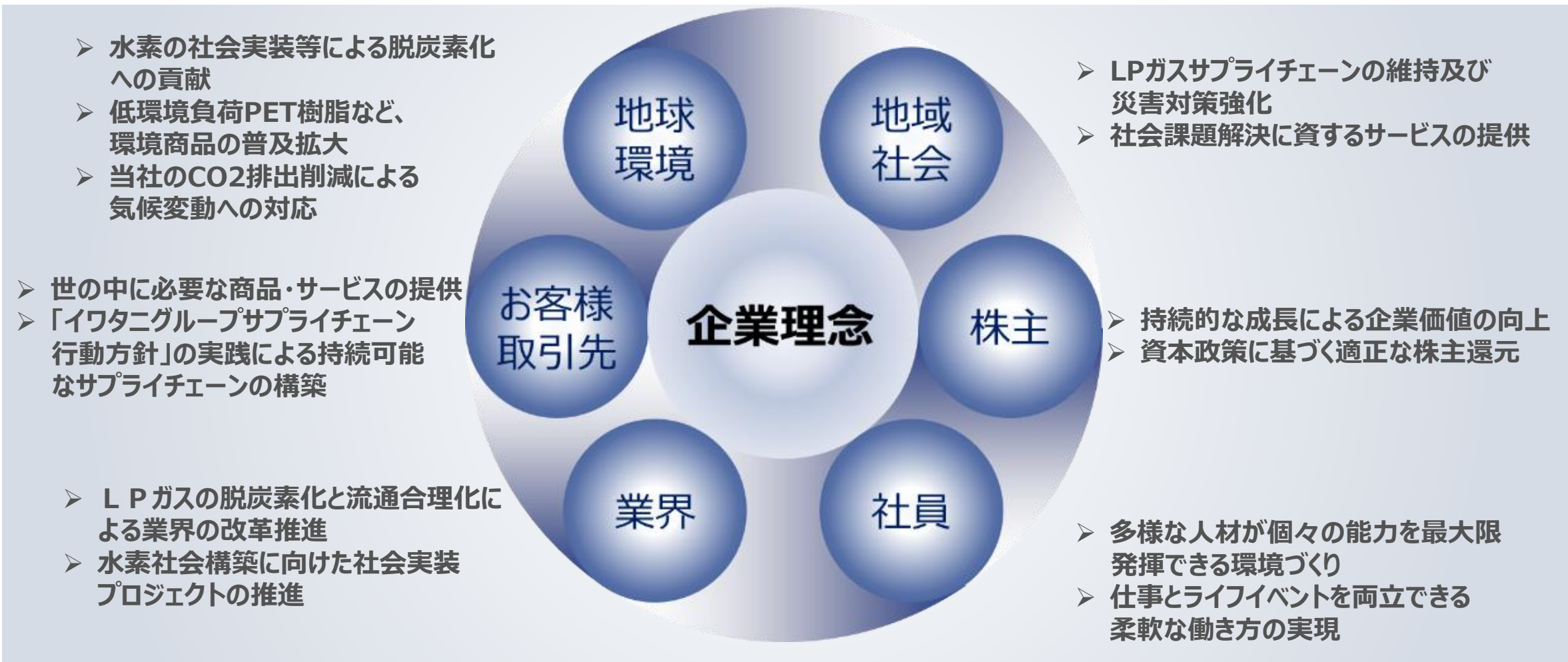
- ・人口減、高齢社会への対応
- ・消費者の価値観の多様化
- ・社会の持続性に対する要請の高まり



社会課題の解決に挑み、成長の機会を捉える

## II-2.ステークホルダーとの関係

企業理念「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」を実現するために、当社を取り巻くすべてのステークホルダーとの関係構築・深化を図り、社会的責任を果たしていく



## II-3.長期ビジョン

2030年の姿

「住みよい地球」の実現に貢献し続ける企業グループ

### 長期ビジョン

1

CO2フリー水素  
サプライチェーン構築

2

循環型社会の推進

3

地域社会を支える  
インフラ・サービスの提供

4

持続的成長を推進する経営基盤の強化



## II-4.長期ビジョンを実現するための重要課題（マテリアリティ）

### 1 持続可能な社会の実現につながる事業の創出

- ▶CO2フリー水素サプライチェーン商用化の推進
- ▶低・脱炭素ソリューションの開発・普及拡大
- ▶資源の安定供給及び資源循環型事業の強化

### 2 豊かな暮らしを支えるインフラ・サービスの提供

- ▶強靱なLPガスサプライチェーンの維持及び災害対策強化
- ▶イワタニゲートウェイ構想の具現化
- ▶カートリッジガス事業の海外展開、新商品開発

### 3 技術・ノウハウの活用によるイノベーションの推進

- ▶水素の社会実装に向けた技術開発・市場導入
- ▶グリーンLPガスの技術確立、実用化
- ▶産業ガスのアプリケーション開発、品質管理・保安の強化

### 4 多様な人材が活躍できる環境整備と制度構築

- ▶従業員エンゲージメントの充実にに向けた制度構築
- ▶多様性を受け入れ、尊重する職場環境の整備
- ▶変化に対応し、価値創造を続ける人材の獲得・育成

### 5 透明性をより高めたガバナンスの構築

- ▶取締役会の機能発揮と多様性の確保
- ▶ステークホルダーとの対話の推進
- ▶リスク管理体制の強化

## II-5. 中期経営計画PLAN27の位置づけ

長期ビジョンの実現を  
確かなものにする重要な期間

“住みよい地球が  
イワタニの願いです”  
長期ビジョン



## II-6. PLAN27 経営数値目標と資本政策

テーマ

水素エネルギー社会の実現に向けて

基本方針

「社会課題解決」と「持続的成長」に向けた事業拡大

### ▶ 経営数値目標

営業利益

**650**億円

ROE

**10%**以上

ROIC

**6%**以上

### ▶ 資本政策

5年間累計 投資額

**4,700**億円

株主還元

配当性向\* **20%**以上 累進配当

\* 市況要因を除く当期純利益ベース  
2027年度の目標値

# II-6. PLAN27 経営数値目標と資本政策

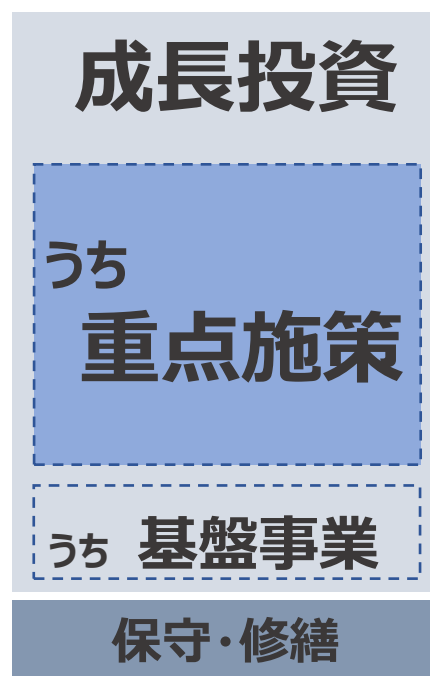
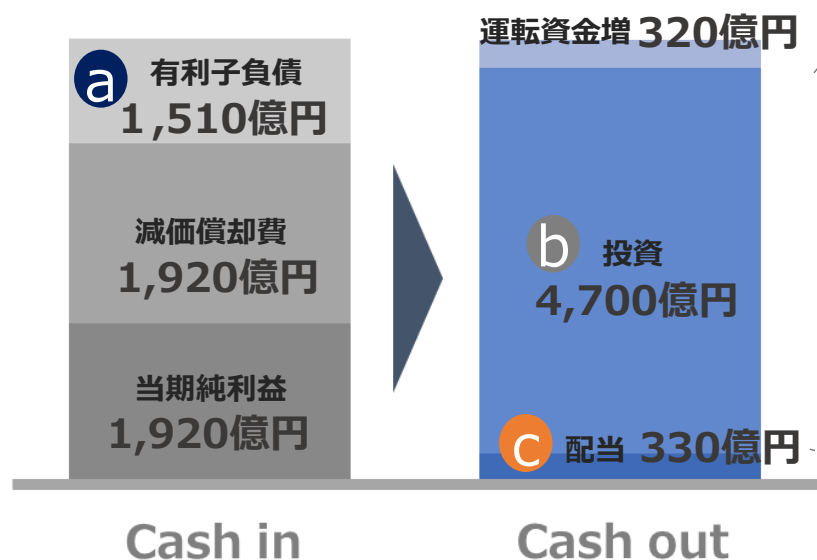
## ■ 営業キャッシュフローの確保と有利子負債の活用による積極的な投資

PLAN27 資本配分の基本的な考え方

- a 財務健全性の確保及び財務レバレッジの活用 (net DER 0.7以下)
- b 水素社会実現や持続的成長に向けた積極的な投資
- c 配当性向20%以上を目標とする累進配当

▶▶ 5年間累計投資額 **4,700億円**

更なる成長に向けて、重点施策へ積極的に投資



投資額	投資内容
4,200 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CO2フリー水素 サプライチェーン構築</li> <li>✓ 低・脱炭素ビジネス推進</li> <li>✓ 国内エネルギー事業拡大</li> <li>✓ 海外での成長投資</li> </ul>
3,200 億円	
1,000 億円	国内エアセパレートガス 供給能力拡大 等
500 億円	LPガス工場の修繕 等

## II-6. PLAN27 経営数値目標と資本政策

### ■ 財務健全性を確保した上で成長投資を行い、持続的な企業価値向上を図る

<b>営業CF 増大</b>	▶ 安定的にキャッシュを創出する事業展開
<b>資本構成 最適化</b>	▶ 財務健全性の確保及び財務レバレッジの活用 – 外部格付「A」を維持し、資金調達能力を確保 – net DER 0.7を上限に有利子負債を活用
<b>成長投資 推進 ・ 収益性向上</b>	▶ 利益拡大に資する積極的な投資 ▶ 液化水素サプライチェーン構築への投資 ▶ 収益性を考慮した投資の選別
<b>株主還元</b>	▶ 投資原資を確保した上で、成長に応じて <b>着実に増配</b> (2027年度に配当性向20%以上を目標とする累進配当)

	2022	2027
ROE	11.2%	10%以上
ROIC	6.8%	6%以上
net DER	0.35	0.6程度 ※
有利子負債	1,394億円	2,900億円程度 ※
配当	95円	160円程度 ※

※目安の数値

#### 【資本構成について】

水素の社会実装が順調に進展し、収益化を見込める追加投資を行う場合、有利子負債を活用し、エクイティファイナンスは行わない方針

- ①水素戦略
- ②脱炭素戦略
- ③国内エネルギー・サービス戦略
- ④海外戦略
- ⑤非財務戦略

## II-7.重点施策

### ①水素戦略

- ✓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
- ✓CO2フリー水素サプライチェーンの構築

### ②脱炭素戦略

- ✓低・脱炭素ソリューション事業の推進による事業拡大
- ✓脱炭素社会の実現に向けた投資

### ③国内エネルギー・サービス戦略

- ✓LPガスの事業インフラを活用したシェア拡大、流通合理化
- ✓地域の社会課題解決に貢献するサービスの提供

### ④海外戦略

- ✓各セグメントの強みを生かし、各地域の事業を拡大

#### 【重点施策 売上・営業利益増額】

(単位：億円)

	FY22-27増額
売上高	+470
営業利益	+40

#### PLAN27投資

1,780 億円

	FY22-27増額
売上高	+880
営業利益	+30

#### PLAN27投資

150 億円

※水素事業に関する売上・営業利益・投資は、重点施策①水素戦略に含む

	FY22-27増額
売上高	+480
営業利益	+40

#### PLAN27投資

330 億円

	FY22-27増額
売上高	+990
営業利益	+70

#### PLAN27投資

940 億円

※水素事業の海外に関する売上・営業利益・投資は、重点施策①水素戦略に含む

### ①水素戦略



## PLAN 27 水素戦略

1. 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
2. CO2フリー水素サプライチェーンの構築



# 水素戦略 ① 液化水素ビジネス拡大

戦略-①

## 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

### つかう 水素を用いた脱炭素化の推進 ：脱炭素用途の水素需要獲得

- ☞ お客様の事業活動の脱炭素化ニーズに対応した水素供給
- ☞ 水素混焼バーナーなどアプリケーションの開発・提供



H2 KIBOU FIELD  
出所：パナソニック株式会社



水素ハイブリッド電車「HYBARI」  
出所：東日本旅客鉄道株式会社



水素切断機・水素混焼バーナー

### つかう 水素ステーションの増設及び収益化 ：国内外の水素ステーション建設およびコスト削減の推進

- ☞ 燃料電池商用車（トラック・バス等）向け水素ステーションの整備
- ☞ 運営コスト削減（セルフ化の推進等）



FCバス対応型水素ステーション



FCトラック対応型水素ステーション



米国水素ステーション

### つくる 需要拡大に伴う製造能力の増強 国内でのCO2フリー水素製造への挑戦

- ☞ 需要拡大に伴い新たな液化水素製造プラントを建設  
廃プラスチック由来の水素製造を事業化



### はこぶ 液化水素ハンドリング技術の活用

- ☞ ガスハンドリング技術や輸送ネットワークを活用し、液化水素を全国へお届け



# 水素戦略 ②CO2フリー水素サプライチェーン構築

## 戦略-② CO2フリー水素サプライチェーンの構築

**つくる はこぶ** 液化水素サプライチェーン商用化実証  
 : 大規模製造・輸送によるCO2フリー水素コスト低減

**つくる** 海外におけるCO2フリー水素製造  
 : CO2フリー水素サプライチェーンの複線化

🔗 グリーンイノベーション基金を活用した商用化実証の遂行（～2030年）

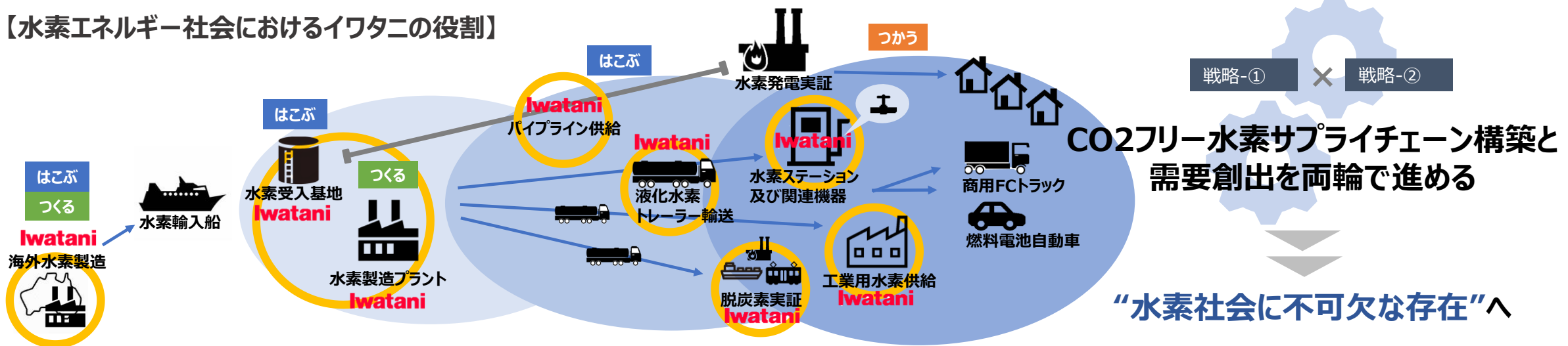
当社の役割：海外での液化水素の製造および国内外基地の検討  
 顧客基盤を生かした需要側との連携

🔗 商用化を見据え、第2・第3のサプライチェーン構築への取り組みを推進

- 豪州におけるグリーン水素製造  
 ⇒ Stanwell社、関西電力(株)、丸紅(株)、Keppel社を含めた5社で事業化調査
- 米国におけるグリーン水素製造の検討



### 【水素エネルギー社会におけるイワタニの役割】



- 大量供給時代を見据えた大幅コストダウンを目指し、先行投資を実行

## PLAN27

### ▶グリーンイノベーション基金事業

実証期間：2021～2030年度（10年間）

- 2024～  
受入基地建設開始
- 2026～2027  
受入基地・輸入船完成
- 2027～2030  
実証運転

### ▶液化水素大量供給を見据えたサプライチェーン構築

5カ年累計  
投資額 **1,780** 億円

2027	
販売量	3万 t /年
売上高	920 億円



## 水素社会

### ▶大幅コストダウンの実現

2030	
販売量	30万 t /年
売上高	2,000 億円

▶▶ 水素輸入価格 30円/Nm<sup>3</sup>

▶▶ 2030年以降  
海外CO2フリー水素サプライ  
チェーン 商用運転開始

2023

現在

2022	
販売量	1.4万 t /年
売上高	450 億円

▶▶ 水素ステーション販売価格 100円/Nm<sup>3</sup>

つくる

**1,150** 億円

- ▶ 廃プラスチック由来水素製造
- ▶ 液化水素第4プラント建設
- ▶ 米国プラント建設

はこぶ

**300** 億円

- ▶ 海外CO2フリー水素  
サプライチェーン

つかう

**330** 億円

- ▶ 国内水素ステーション向け投資  
(増設、関連設備)
- ▶ 米国FCTラック向け  
水素ステーション増設

### ②脱炭素戦略

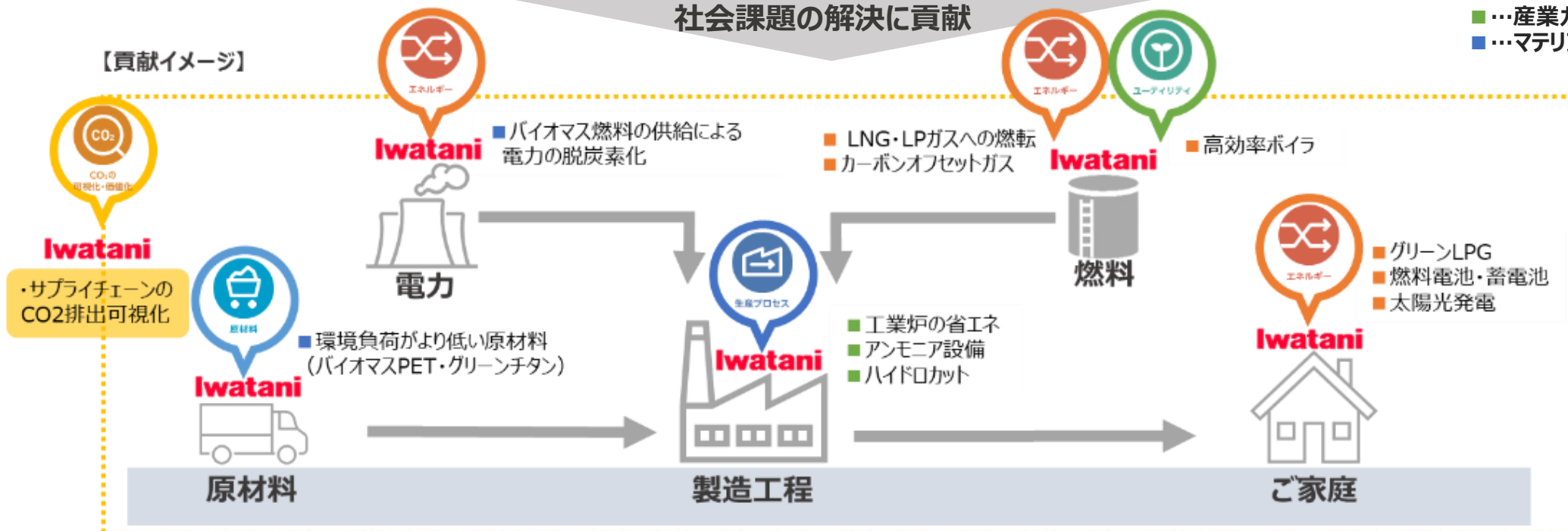
# 脱炭素戦略 ～オールイワタニで脱炭素社会を実現～

## ■ 産業から暮らしまで低・脱炭素ソリューションを幅広く提供



社会課題の解決に貢献

- …総合エネルギー事業
- …産業ガス・機械事業
- …マテリアル事業





# 脱炭素戦略 ～低・脱炭素需要へのアプローチ～



エネルギー

CO2排出量が少ないエネルギーの供給

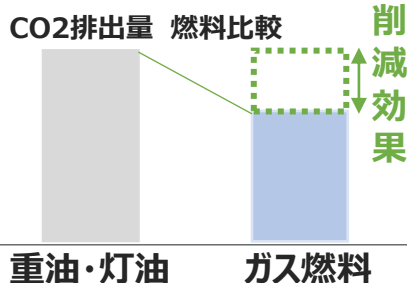
→ 熱需要の低・脱炭素化を推進

戦略

燃料転換の推進によるLPガス・LNGの販売拡大

## ● 燃料転換の推進

用途 ボイラー、工業炉など



重油・灯油からLPガス・LNGへの燃料転換により、CO2排出量を削減

## ● CO2排出量の環境価値化

用途 カーボンオフセットガス、自社活用など



J-クレジット制度

燃料転換で削減できたCO2排出量を当社で環境価値化（クレジット創出）



原材料

グリーンな原材料の供給

→ 製品の低炭素化を推進

戦略

環境商材の販売拡大に向けたサプライチェーン構築

## ● バイオマスPET樹脂

用途 飲料用ボトル、フィルム、シートなど



植物由来の原料含有率が30%の樹脂

CO2排出量約28%削減  
(石油由来のPET樹脂 対比)

## ● グリーンチタン原料

用途 金属チタン、酸化チタン顔料など



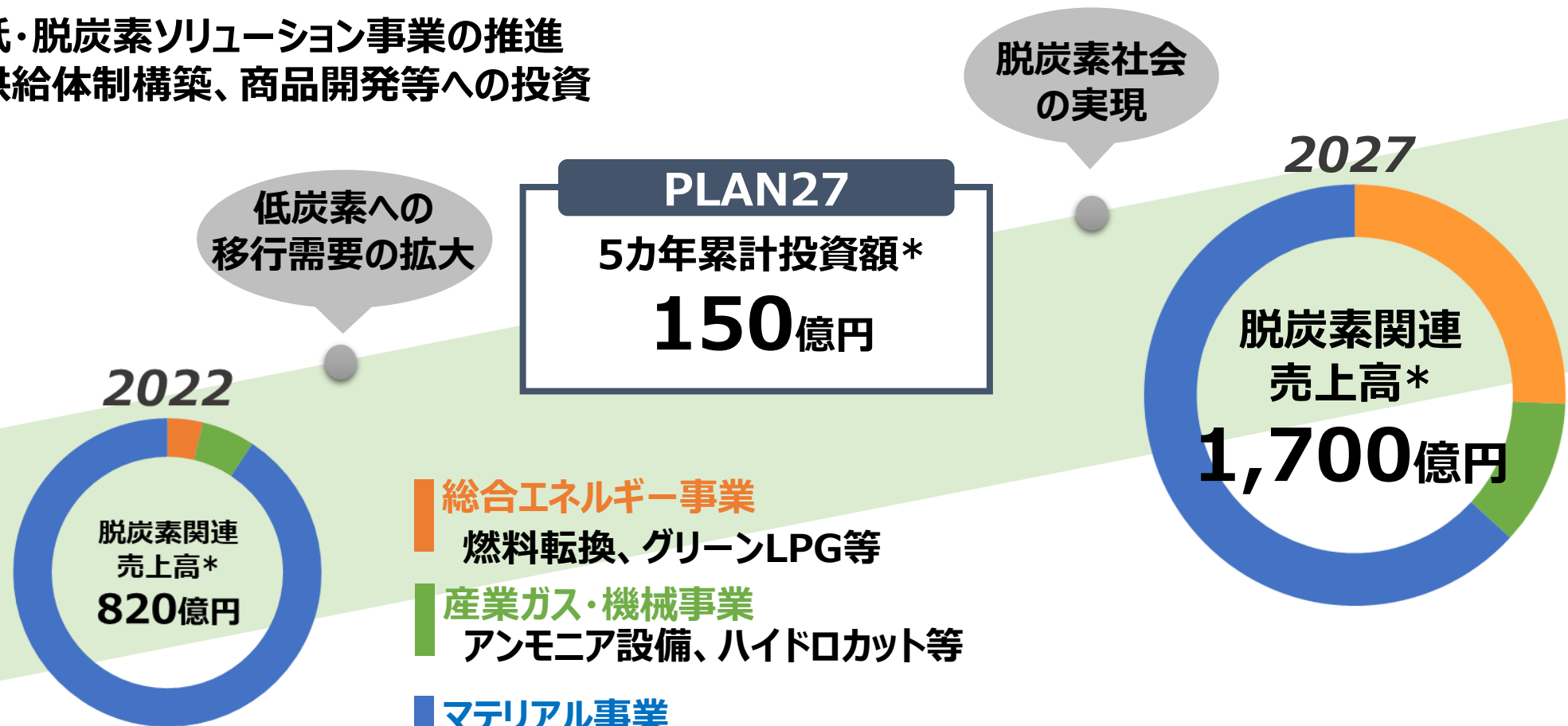
ノルディック・マイニング社採掘予定地  
※2025年より供給開始予定

再生可能エネルギー由来の電力利用により、採掘時のCO2排出量ゼロ

# 脱炭素戦略 (売上高・投資額)

## ■ お客様の低・脱炭素化への貢献を通じた事業拡大

- ✓ 低・脱炭素ソリューション事業の推進
- ✓ 供給体制構築、商品開発等への投資



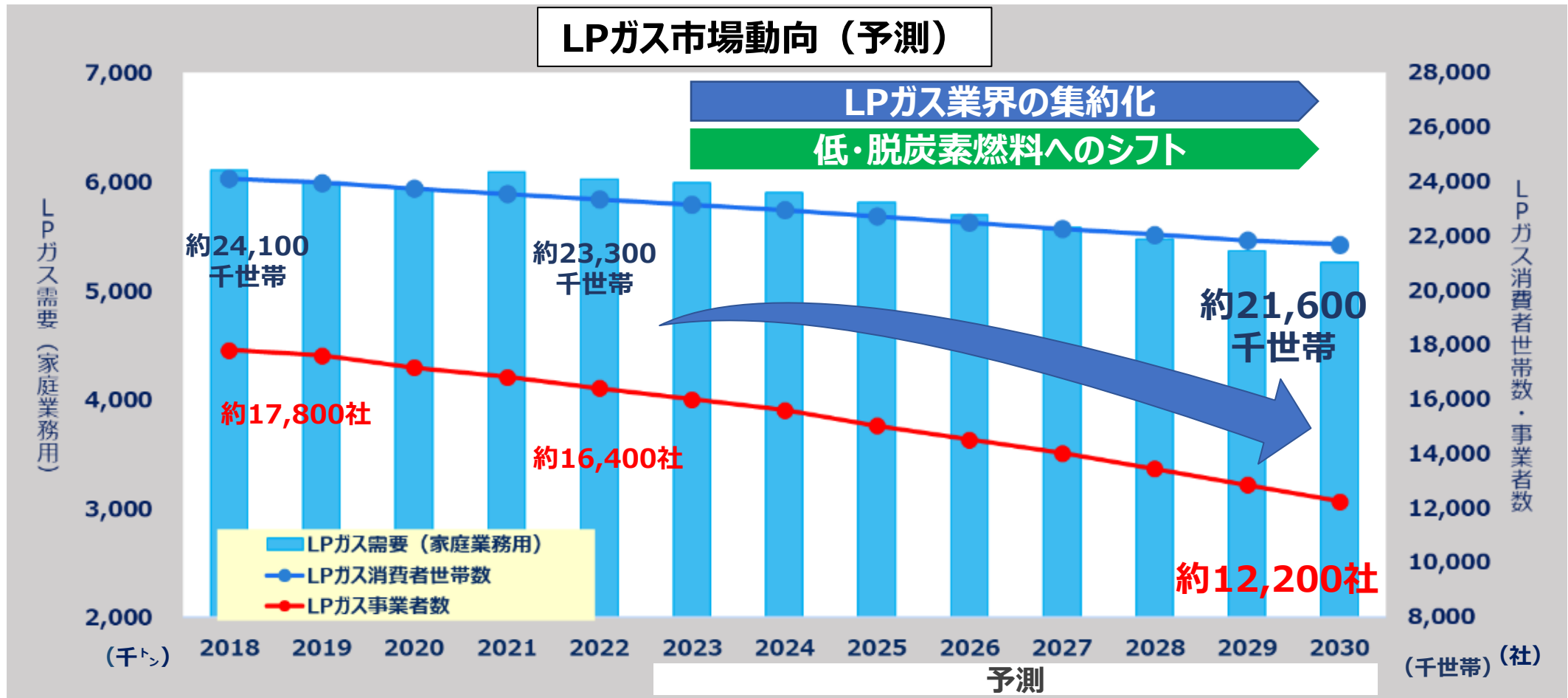
\* 脱炭素関連売上高及び投資は水素関連を含まない  
水素関連は「重点施策①水素戦略」に記載



### ③国内エネルギー・サービス戦略

# 国内エネルギー・サービス戦略

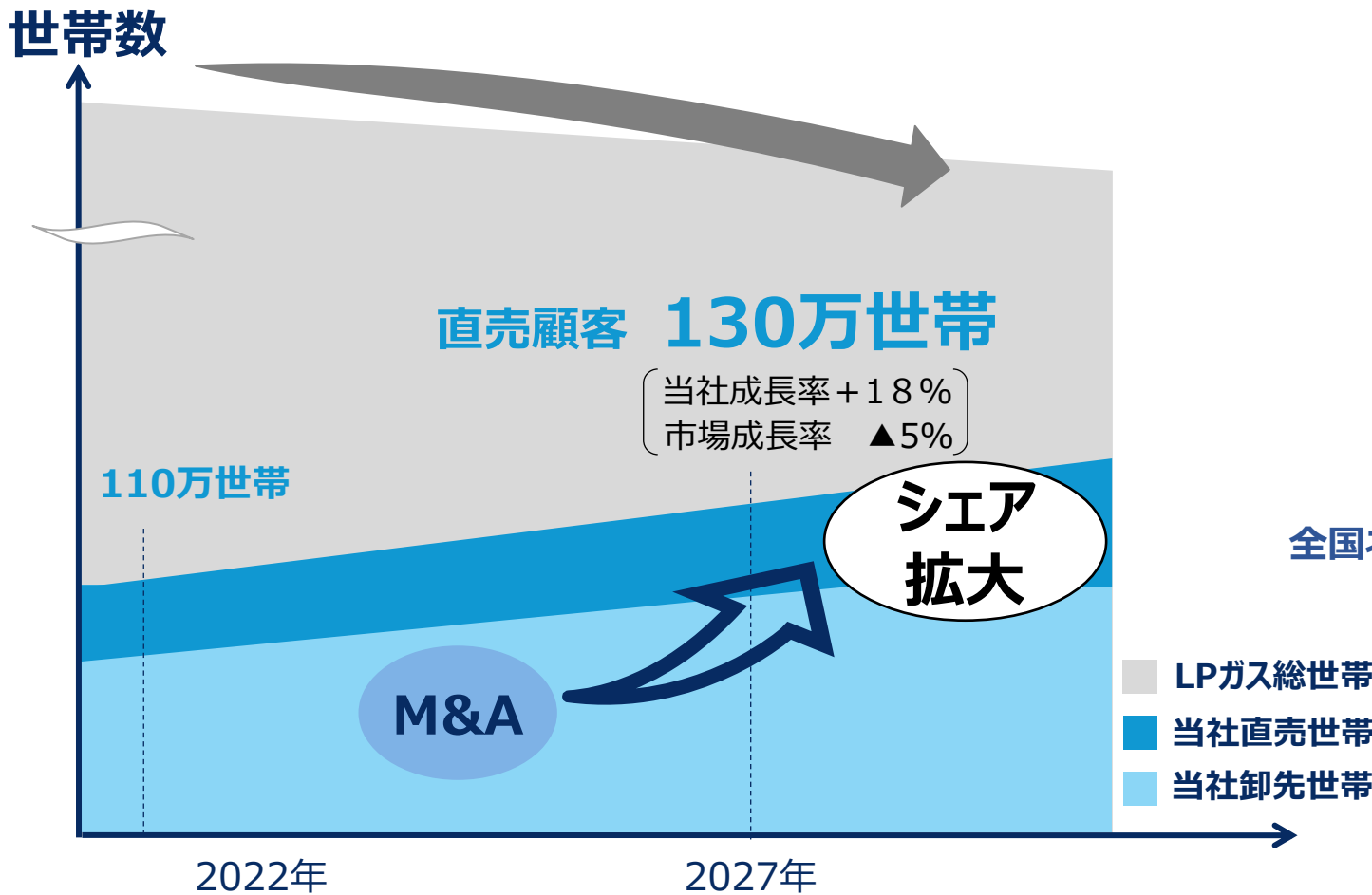
## ■ LPガスの消費者世帯数及び需要が漸減する中、LPガス事業者は減少、集約化が継続



(※) 出典：LPガス資料年報（石油化学新聞社）を基に当社試算

# 国内エネルギー・サービス戦略

国内のLPガス市場が縮小していく中、全国拠点を活用したM&Aの推進により、シェアの拡大を図ることで、持続的な成長を実現



顧客基盤拡大に向けた好循環を創出



Iwatani グループの供給拠点 約 **110** カ所\*

\*2023年3月31日時点

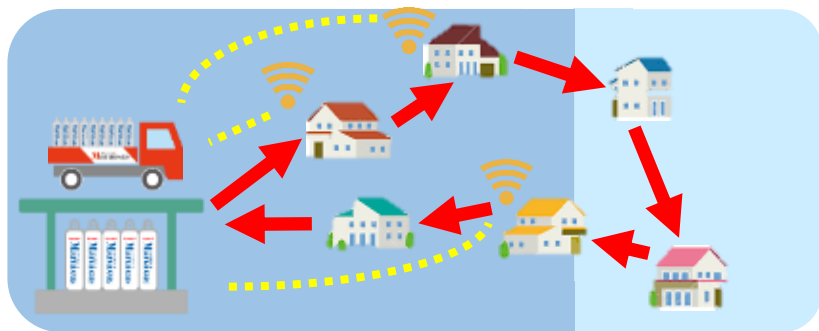
## ■ 配送体制の合理化により、効率的な供給インフラを構築し、収益力を拡大

### 自社の取り組み

面を意識した拠点の最適配置による  
効率的な配送体制の構築



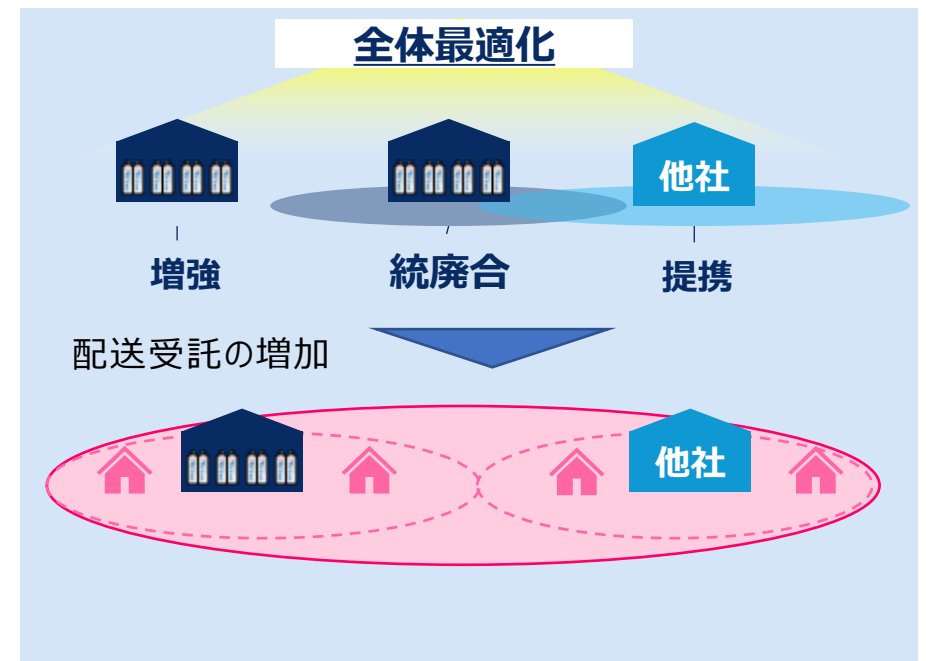
自社拠点の維持・拡充・統廃合



遠隔自動検針システム、配車計画システムの活用

### 他社との取り組み

他社とのアライアンス（配送受託）  
による配送密度の向上



高密度な配送体制構築による配送効率の向上



# 国内エネルギー・サービス戦略

■ 地域の社会課題解決を支援し、お客様や地域にとって  
 必要不可欠な“エネルギー生活総合サービス事業者”へ

**Iwatani**

地域社会の  
お困りごと

- ・過疎化
- ・高齢化
- ・災害対策 等

地域の社会課題  
解決を支援

協業



事業パートナー

地方自治体



# 国内エネルギー・サービス戦略 (売上高・投資額)

■ エネルギー事業の強化と地域を支える新サービスの展開により、中長期的な成長を実現

顧客単価

事業・サービス領域の拡大

次世代エネルギーの普及  
低・脱炭素化の推進

エネルギー事業の業容拡大  
生活サービス事業の強化

- ・M&Aを中心とした直売顧客基盤の拡大、配送の効率化
- ・LPガスの事業基盤を活用した生活商品、新サービスの提供
- ・カーボンニュートラルに貢献する次世代エネルギーの開発

PLAN27

PLAN23

2022年度  
売上高 2,800 億円

- ・M&Aを中心とした直売顧客基盤の拡大
- ・電気・都市ガス保安事業の拡大

2027年度  
売上高 3,300 億円

PLAN27  
5カ年累計投資額  
330 億円

M&Aによる直売顧客数の拡大

営業網・配送網を活用した顧客基盤の拡大

デジタル技術を活用した新たな顧客接点の獲得

顧客基盤

### ④海外戦略

## ■ 国内の事業基盤を活かした海外展開 × セグメント間の連携強化

### 総合エネルギー事業

**LPガス・LNG** ・燃料転換等、工業分野の  
低炭素化ノウハウ

**カセットこんろ  
カセットガス** ・現地の食文化に適応できる  
新商品開発力  
・安心・安全のブランド力



中国、東南アジアにおける  
工業用LPガス・LNGの供給、  
及び燃料転換の推進  
ディーラー買収による米国LPガス市場進出  
カセットこんろ、カセットガスの  
製造・供給拠点拡大

### 産業ガス・機械事業

**ガス・機械** ・産業ガスの製造・販売網  
・機械設備の提案力  
・希少ガスのサプライチェーン

**水素** ・ハンドリング技術、ブランド力  
・液化水素のサプライチェーン



中国、米国、東南アジアにおける  
産業ガスの製造・供給拠点の拡大

### マテリアル事業

**原材料** ・環境商品の調達力  
・強固なサプライチェーン

**資源** ・鉱物資源の安定供給力



金属加工の製造能力の拡張  
鉱物資源の鉱区開拓  
原材料、資源調達ソースの新規エリア開拓

国内の事業基盤

海外ネットワーク



## ■ 地域の特徴を踏まえた事業戦略

### 中国

事業環境 **巨大な製造・消費市場**

戦略 **主要商品の拡販**

- カセットこんろ、カセットガスの販売チャネル拡大
- エアセパレートガス、水素の製造プラント増強
- ヘリウムなど特殊ガス供給拠点の拡大
- 成長分野への産業ガスの販売強化
- 成長分野における原材料ビジネスの拡大

### 東南アジア

事業環境 **急成長市場**

戦略 **製造・供給拠点増強による事業拡大**

- カセットこんろ、カセットガスの拡販・製造拠点の拡大
- LPガス、LNGの供給保安ノウハウを生かした新規開拓
- ヘリウム・新冷媒など特殊ガス供給拠点の拡大
- エアセパレートガスの製造プラント増強
- 金属加工事業の製造機能拡張
- バイオマス燃料の調達ソース拡大

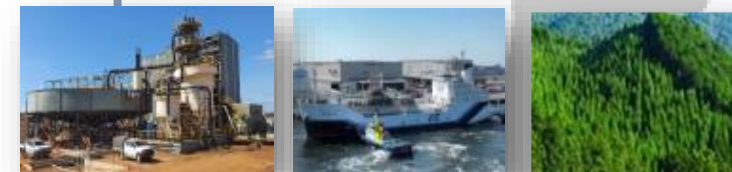
### 豪州

事業環境 **エネルギー・資源大国**

戦略 **調達ソースの開拓**

- 液化水素サプライチェーン構築に向けた投資拡大
- ミネラルサンド新規鉱区の開拓
- 植林事業由来のCO2クレジットの活用

- …総合エネルギー事業
- …産業ガス・機械事業
- …マテリアル事業



## ■ 地域の特徴を踏まえた事業戦略

### 北米

事業環境 **世界最大の産業ガス市場**

戦略 **M&Aを含めた事業拡大**

- アウトドア市場へのカートリッジガス商品拡販
- ディーラー買収等によるLPガス市場への進出検討
- 水素ステーション事業の拡大
- エアセパレートガスの製造・販売の強化
- ヘリウムなど特殊ガス供給拠点の拡大



### 欧州

事業環境 **環境意識の高い市場**

戦略 **資源循環型事業の創出**

- 資源、金属リサイクル・加工事業の創出
- 環境関連産業への部材・原材料供給



### アフリカ

事業環境 **資源大国**

戦略 **資源の新規調達ソース開拓**

- レアアース、レアメタル等、鉱物資源の調達ソース拡大

- …総合エネルギー事業
- …産業ガス・機械事業
- …マテリアル事業

# 海外戦略 (売上高・投資額)

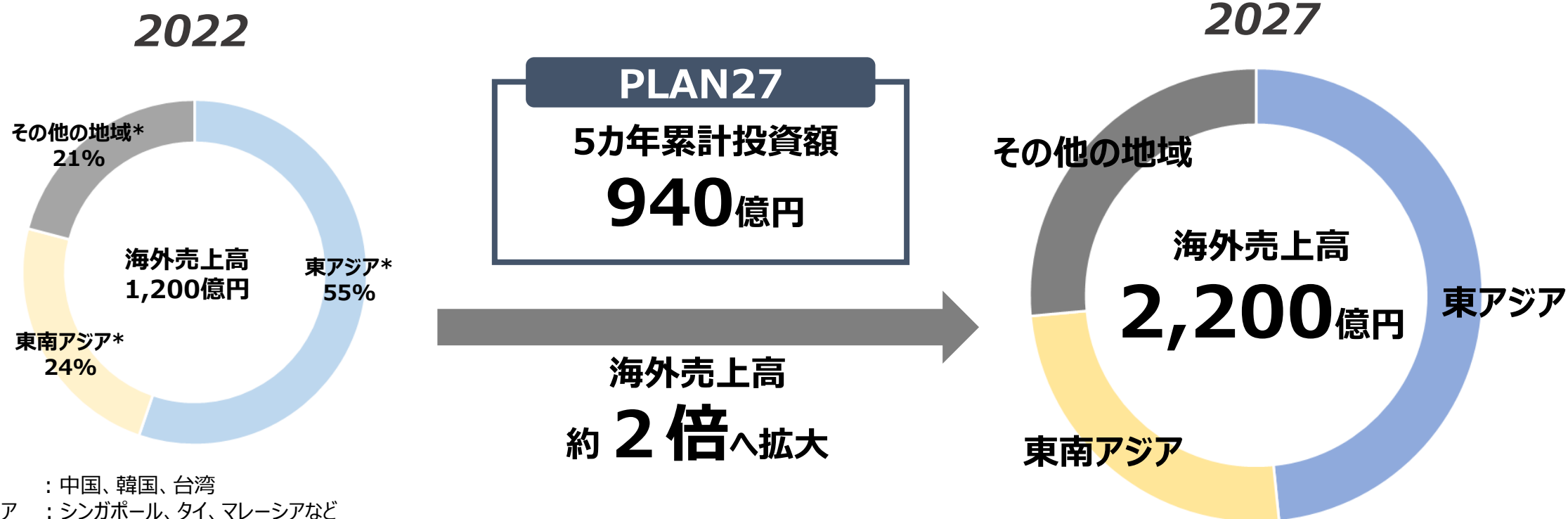
## ■ 各セグメントの強みを活かし、各地域の事業を拡大する

### 世界情勢の変化への対応

- ✓ 安定供給体制の更なる強化、調達ソースの多様化
- ✓ 地域毎の成長性や産業構造変化の見極め

### 事業基盤拡大に向けた重点エリア

- ✓ 中国 : 巨大市場への深耕
- ✓ 東南アジア : 人口増で拡大する市場への製造・供給拠点拡充
- ✓ その他の地域 : 米国 (世界最大の産業ガス市場) への挑戦



\*東アジア : 中国、韓国、台湾  
東南アジア : シンガポール、タイ、マレーシアなど  
その他の地域 : 米国、オーストラリアなど

### ⑤非財務戦略

# 非財務戦略-位置づけ

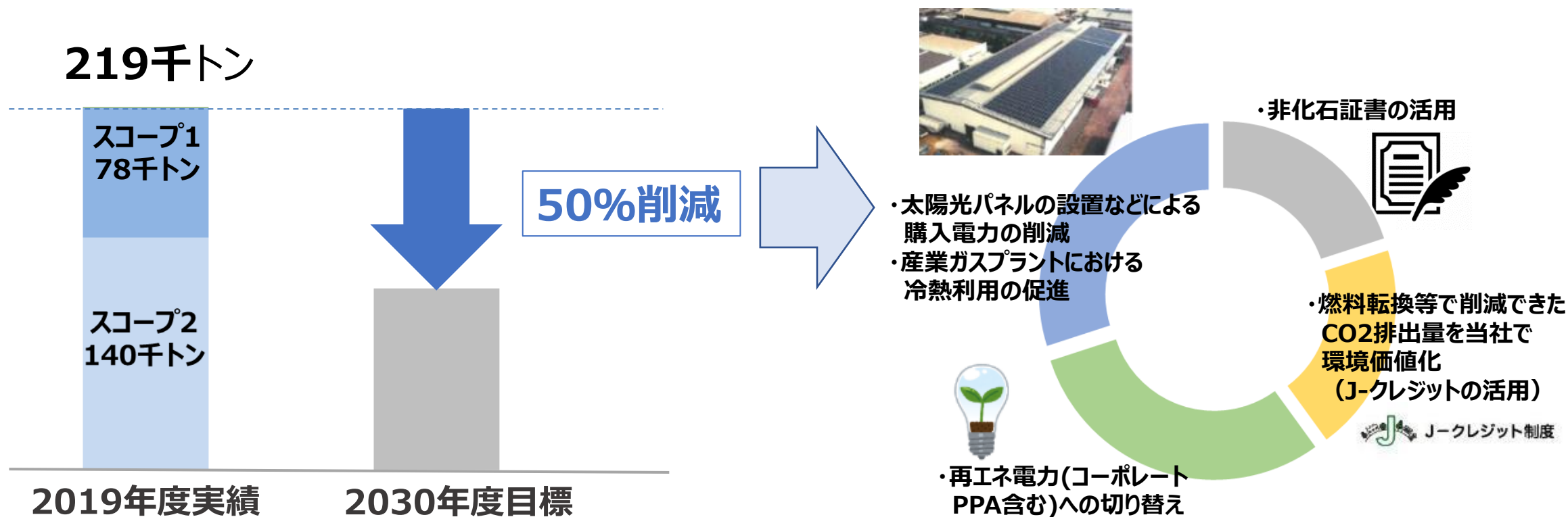
■ PLAN27の実現に欠かせない柱の一つとして、非財務戦略を位置づけ

「住みよい地球」の実現に貢献し続ける企業グループ



# 非財務戦略-気候変動への対応

■ 当社グループ（国内）の排出するCO2排出量について、2030年度に2019年度比で **50%** 削減



注) CO2排出量については、GHGプロトコルに基づいて算定しています。  
2019年度実績には、2020年度以降に買収した主な会社のCO2排出量を遡及して含んでいます。  
当目標は国の「地球温暖化対策計画」で示された2030年度の電力排出係数を前提としています。

注) CO2削減に対する取り組みの割合を示しており、電力の排出係数が改善することによる削減影響は除いています。

## ■ 人材の獲得・成長・活躍を通じた組織の成長を実現

『自律的に成長し続ける多様な**個**が、**生きる**組織』



### 具体的施策

- ・ 多様な人材の獲得（海外・デジタル・外部経験・ジェンダー）
- ・ 多様な価値観を受け入れ、個々の能力を最大限発揮し、活躍できる環境づくり

- ・ 新研修所を活用した、自律的キャリア形成を促す研修体制
- ・ 主体性のあるリスクリングの促進
- ・ 企業理念のグループ全体への浸透

- ・ 心理的安全性の確保
- ・ グループ会社を含む社員のエンゲージメント向上
- ・ 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
- ・ 健康保持増進

### 目標

女性管理職比率

**10%以上**

社員1人あたり年間研修費用

**150千円**

男性育児休業取得率

**100%**



# 非財務戦略-技術戦略

## ■ イワタニの強みを活かす技術・保安力の強化

### 事業拡大に向けた技術力・エンジニアリング機能の発揮

専門性

- 液化水素サプライチェーン構築に向けたグループ内連携強化
- 市場ニーズに迅速に対応できる専門性の獲得

### 技術力の伝承・強化

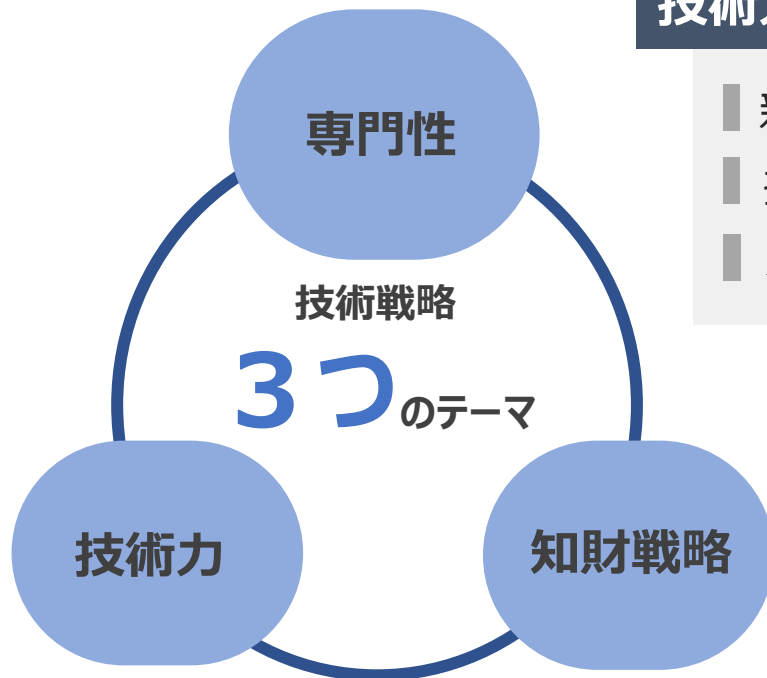
技術力

- 新設する企業内大学を活用した知識・経験の習得
- 技術力を活用したガス&エネルギーの事業推進
- ガスの製造・輸送等で蓄積した保安管理技術の伝承

### 知財を活用した収益力向上

知財戦略

- 中央研究所・岩谷水素技術研究所での研究成果の市場投入による競争優位性の確保
- 自社の知財を活用したアライアンスの強化





# <参考> セグメント別収益計画

Iwatani

(単位：億円)

	FY2022	FY2027	増額	PLAN27投資	
総合エネルギー事業	売上高	3,932	4,840	+907	700億円
	営業利益	143	255	+111	
産業ガス・機械事業	売上高	2,404	3,400	+995	2,700億円
	営業利益	165	255	+89	
マテリアル事業	売上高	2,424	3,060	+635	600億円
	営業利益	126	175	+48	
その他・消去	売上高	302	400	+97	700億円
	営業利益	△34	△35	△0	
合計	売上高	9,062	11,700	+2,637	4,700億円
	営業利益	400	650	+249	

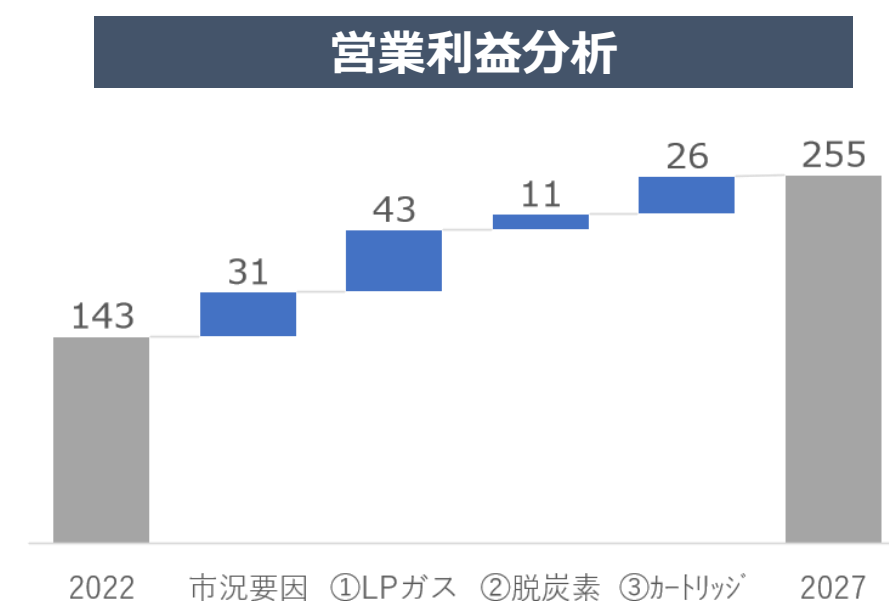
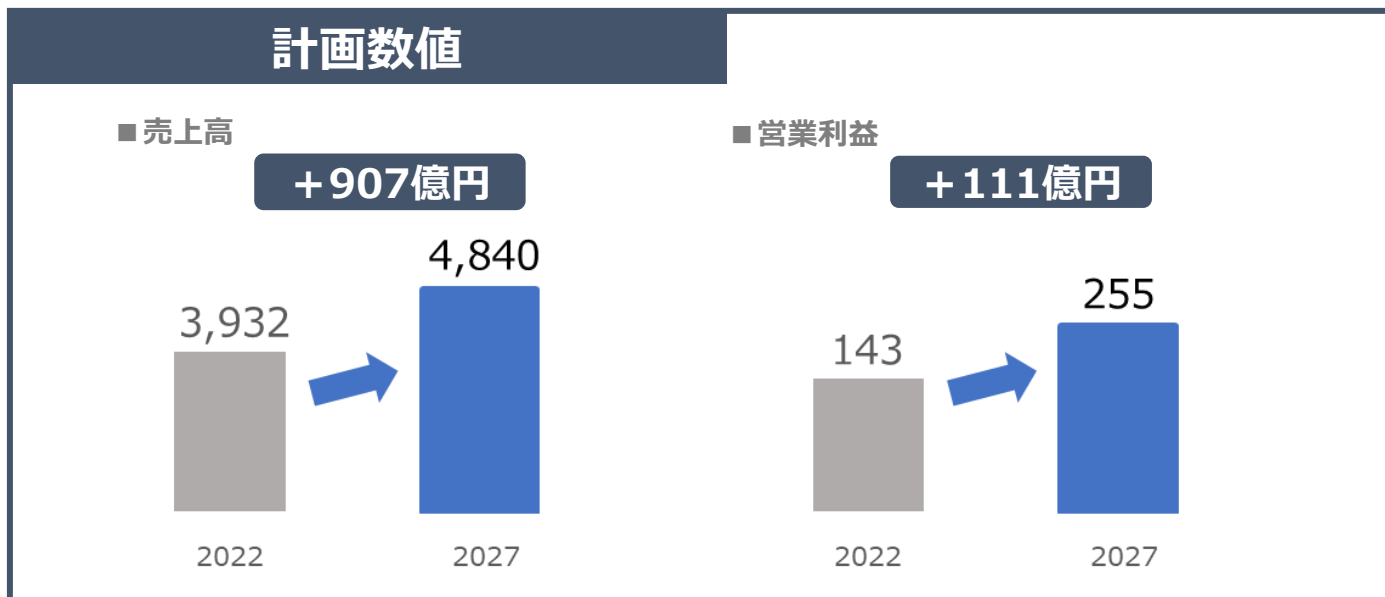
# ＜参考＞セグメント別事業戦略

---

Iwatani

## ①総合エネルギー事業

(単位：億円)



- ### 主な施策
- 施策① LPガス事業の拡大**
    - (1) 国内エネルギー・サービス戦略の推進
    - (2) 生活商品の販売拡大
  - 施策② 低・脱炭素ビジネスの推進**
  - 施策③ カートリッジガス事業の拡大**
- ※施策①(1)は、重点施策③国内エネルギー・サービス戦略に記載

### 5年累計投資額

**700**  
億円

### 主な目標

**LPガス直売顧客数**  
2027年度 **130万世帯**  
(2022年度比 +18%)

# 総合エネルギー（事業環境）

2030年の事業環境

## ① エネルギー需要

<人口予測（日本）>

2020年 126百万人



2030年 119百万人

(出典)国立社会保障・人口問題研究所

人口減少に伴う縮小

小売事業者の集約

## ② 国内消費者

《現在》

- ・少子高齢化の加速
- ・価値観の多様化



- ◆地域の過疎化、社会課題の顕在化
- ◆国内市場の縮小

市場の縮小・思考の多様化

多様なサービス需要

成長性のある  
海外市場への展開

## ③ 脱炭素の潮流

- ◆SDGsに高まる関心
- ◆取引先・一般消費者の低・脱炭素への要望
- ◆CO2排出量の可視化の進展

エネルギー事業者の選別

LPガスの脱炭素化

## ■ 国内エネルギー・サービス戦略<sup>※</sup>の推進に加え、各施策の推進により事業拡大を図る

	テ ー マ	施 策	
生活商品	BCP商品	災害対応向け非常用発電機、GHPなどの拡販	
	CN商品 (カーボンニュートラル)	三電池 (エネファーム×太陽光発電×蓄電池) による顧客の低・脱炭素化の推進	
	BtoC強化	ガスコンロ、宅配水などの生活関連商品の拡販	
低・脱炭素ビジネス	燃料転換・低炭素設備	低炭素燃料への燃料転換とコージェネレーション設備の提案	
	次世代エネルギー	カーボンオフセットLPガスの拡販 水素混合燃料の開発やグリーン電力事業の展開	
カートリッジガス	国内事業強化	アウトドア商品の開発による新規需要の開拓	
	新興市場進出	タイの製造拠点を起点とした東南アジアへの拡販強化	

※重点施策③国内エネルギー・サービス戦略を参照

# 総合エネルギー事業

## ■ 生活商品の販売拡大

LPガス顧客基盤も活用し、顧客ニーズに応える生活商品・サービスを提案

### 非常用発電機・GHP

BCP商品



BCP対策に貢献する幅広い商品ラインナップの提案

### 三電池・高効率給湯器

CN商品



脱炭素社会（電化など）に対応した商品の拡販

### 生活関連商品

BtoC商品



• 魅力的な新商品開発  
• 新たな販売ルートの開拓

商品販売



サービス提供

### リフォーム・住宅設備関連

生活サービス



アフターサービスの充実

### カスタマーソリューション

生活サービス



ハウスクリーニング、空き家リノベーション 等

### 街の見守り

新サービス



子ども・高齢者の見守りとガスとのセット販売

### フレイル検知

新サービス

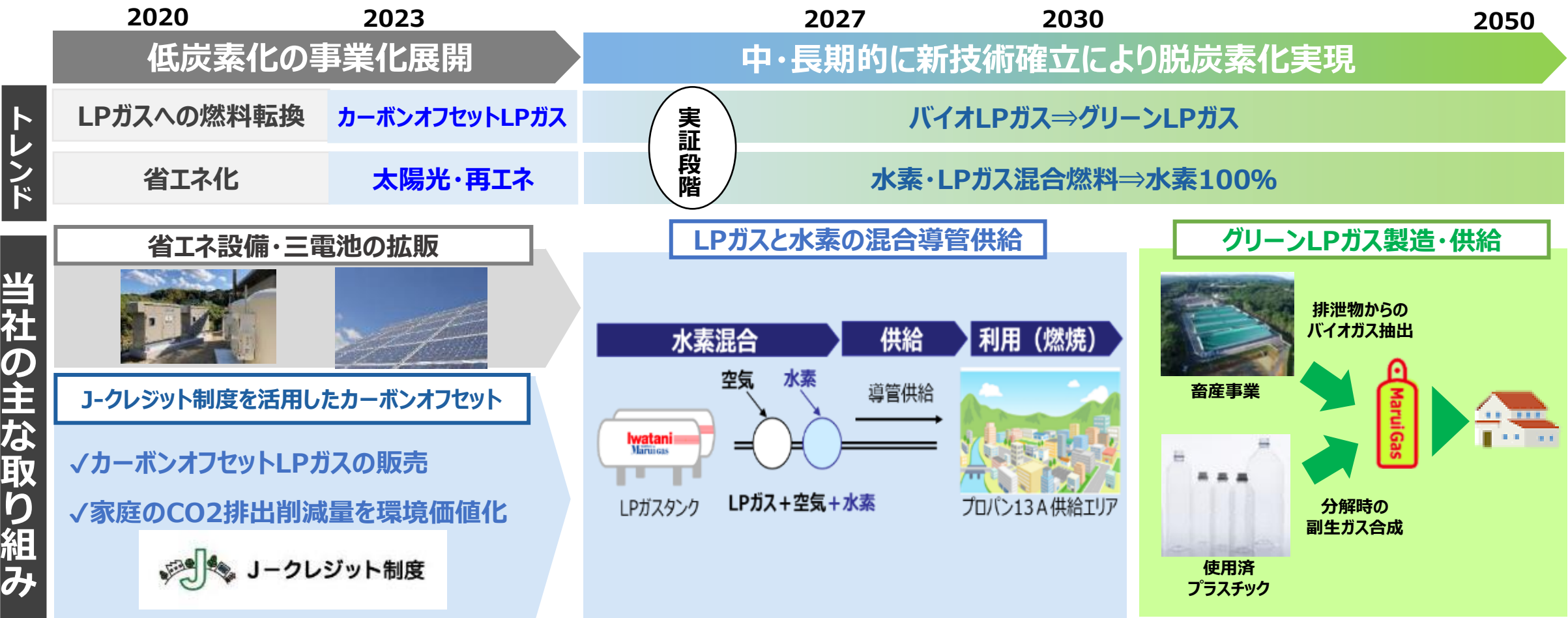


電力・ガスの使用データを活用し  
独居高齢者の健康度合いを計測

# 総合エネルギー事業

## ■ 低・脱炭素ビジネスの推進

LPガスのリーディングカンパニーとして、脱炭素化を率先して推進



トレンド

当社の主な取り組み



## ■ カートリッジガス事業の拡大 (国内戦略)

国内市場の拡大と事業コスト削減による収益性向上

	2022年度 販売実績	2027年度 販売目標	2022年度比
カセットこんろ	220万台	340万台	+54%
カセットガス	9,800万本	1億3,000万本	+32%

### 国内市場拡大への施策

#### 新規需要開拓、既存需要の深耕

▶アウトドア向け新商品の開発・販売



アウトドアブランド  
"FOREWINDS"



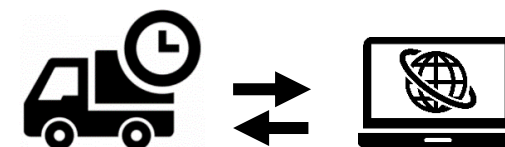
アウトドアショップの活用

▶デザイン性、機能性が高い製品の投入



### 事業コスト削減の施策

▶配送・受発注の効率化  
物流体制の見直し



▶代理店網の見直し・集約検討



量販店

ネット通販  
業者

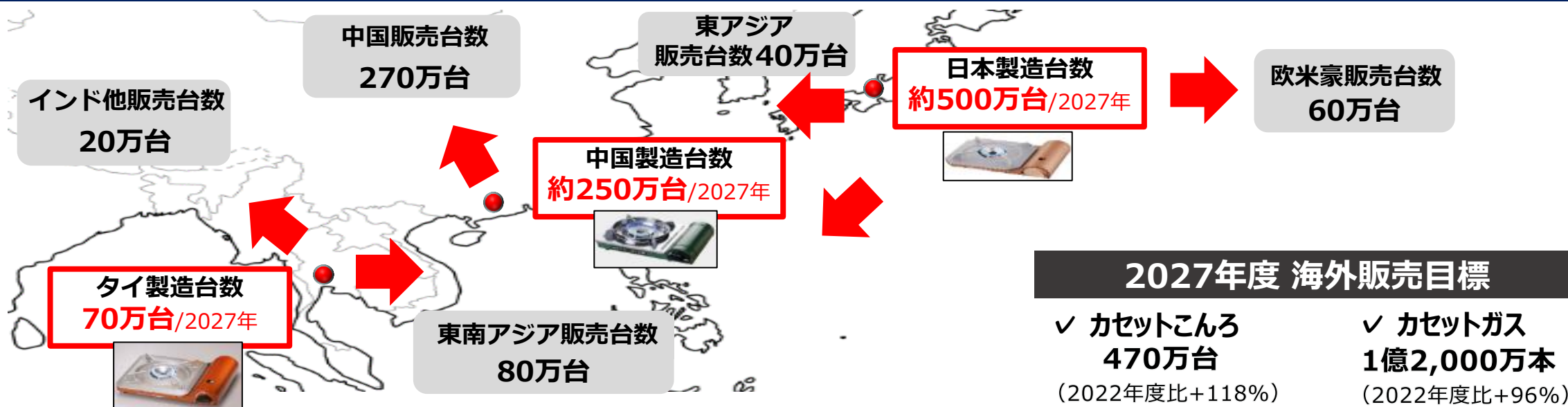


# 総合エネルギー事業

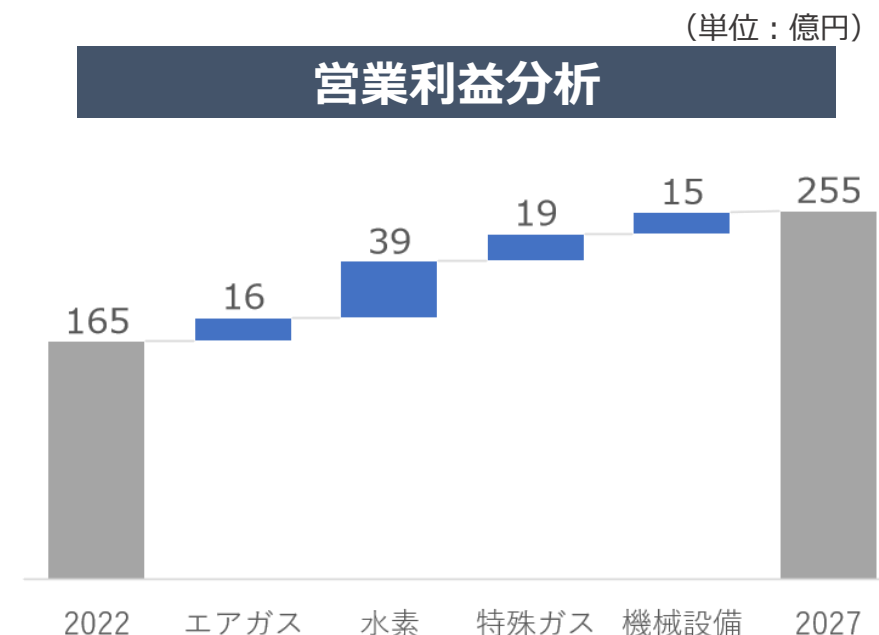
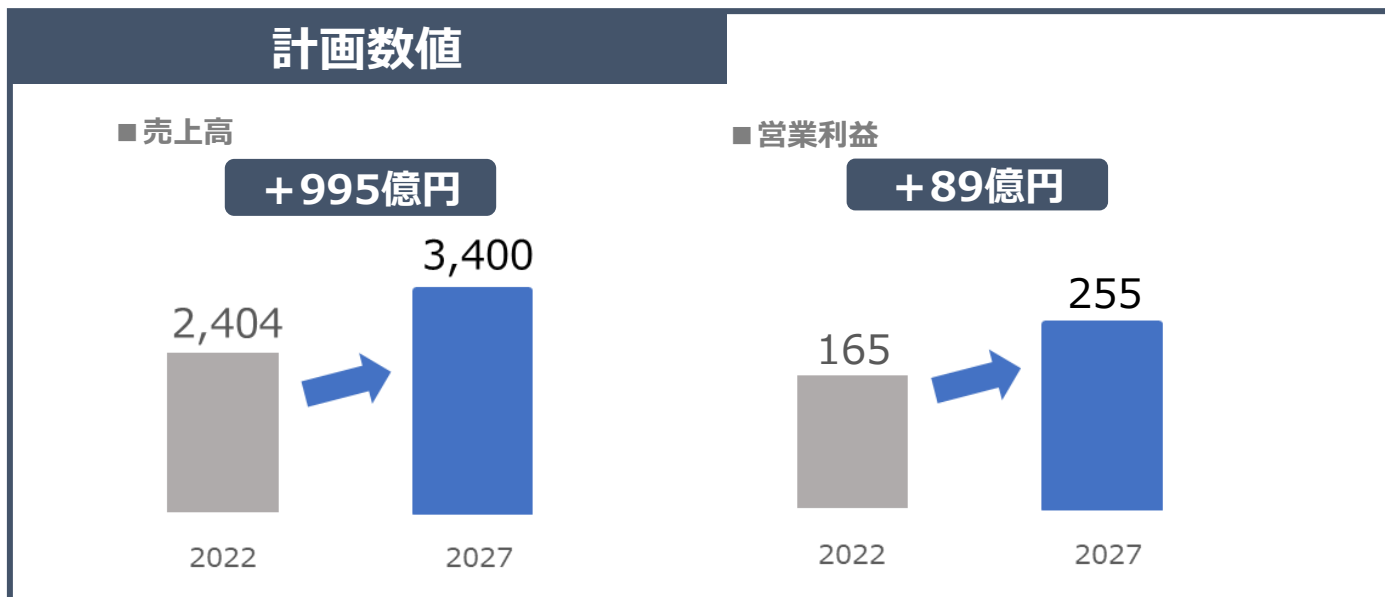
## ■ カートリッジガス事業の拡大 (海外戦略)

	事業環境	当社の戦略
東南アジア	安価な競合品が普及、安全性に課題	現地ニーズを満たす新商品開発
中国	成熟市場、インターネット販売拡大中	販売チャネル強化、アウトドア向け販売強化
欧米豪	アウトドア需要が拡大	アウトドア向け販売強化
インド他	未開拓市場	事業進出の検討

### カセットこんろの製造拠点・主要地域販売計画



## ②産業ガス・機械事業



### 主な施策

**施策① 重点地域における更なる事業拡大**  
(日本、米国、中国、東南アジア)

**施策② 新たな成長分野への挑戦**  
(①再生医療 ②陸上養殖 ③脱炭素)

※水素については、重要施策①水素戦略に記載

### 5年累計投資額

**2,700**  
億円

### 主な目標

**エアセパレートガス**  
**2027年度 20億m<sup>3</sup>**  
(2022年度比 +25%)

2030年の事業環境

## ① 各地域の経済成長

**米国** 世界最大の産業ガス市場、継続成長

**中国** GDPが世界1位へと成長見込み

**東南アジア** モノづくりが盛んな高成長地域

(※産業ガス需要はGDP成長率に相関)

成長地域での産業ガス需要の拡大

米国・中国・東南アジアにおける  
市場規模の拡大

## ② 日本国内の産業構造の変化

◆社会課題の顕在化と産業の国内回帰により、  
新たな需要と成長産業が生まれる

産業の脱炭素化 → 化石燃料の代替ニーズ

持続可能な資源利用 → 養殖による食料供給ニーズ

経済安全保障 → 半導体産業等の国内回帰

社会課題を解決する新たな産業の成長

新たな成長分野の出現  
(脱炭素、再生医療、陸上養殖)

産業の国内回帰  
(半導体、蓄電池、ロボット)

## 1) 重点地域における更なる事業拡大

国内の収益基盤を強化するとともに、グローバル市場において産業ガス・機械の製造・販売を拡大

### 日本

脱炭素需要などの成長分野への注力  
機械設備の販売拡大（脱炭素化・自動化）

事業環境 エネルギーコストの上昇、脱炭素分野の伸長、  
産業構造の変化

投資 既存事業及び新規事業への成長投資

### 米国

産業ガス事業のM&Aによる本格的な市場参入  
および更なる事業拡大

事業環境 世界最大の産業ガス市場

投資 産業ガスプラントの整備  
ガスディーラーのM&A

### 4つの 重点地域

### 中国

事業エリア拡大及び取り扱い商材の拡大

事業環境 継続成長する巨大市場

投資 産業ガスプラント増強（内陸部への進出）

### 東南アジア

産業ガスの供給力強化及び取り扱い商材の拡大  
機械設備の販売拡大（ロボット・半導体関連）

事業環境 人口増加による市場の拡大

投資 需要拡大に応じた産業ガスプラント増強  
ガスディーラーのM&A

## 1) 重点地域における更なる事業拡大

国内・海外各地域の市場ニーズを捉え、基盤となるビジネスの更なる拡大を図る

テーマ

施策

### エアセパレートガス

#### 伸長分野・ターゲット

- ・半導体
- ・EV
- ・電炉
- ・電子部品
- ・医療
- ・陸上養殖

#### 供給体制の強化

#### 新分野の開拓

- 成長地域におけるエアセパレートガス供給力の強化
- 再生医療、陸上養殖など、新分野の需要を開拓



### 特殊ガス

#### 伸長分野・ターゲット

- ・飲料
- ・化学
- ・半導体
- ・脱炭素
- ・医療
- ・新冷媒

#### ヘリウム事業の強化

#### 成長市場への拡販

- 調達ソースの多様化及び調達量の増加  
ロジスティクス体制の強化
- 脱炭素や半導体等の成長分野への深耕



### 機械・設備等

#### 伸長分野・ターゲット

- ・脱炭素
- ・パワー半導体
- ・製薬
- ・電子部品
- ・自動化/ロボット

#### 脱炭素関連需要の深耕

#### 総合提案力の強化

- 水素混焼バーナー等の脱炭素関連の商品開発  
および拡販
- ロボット・工作機械等の主力商品を核に、お客様の  
課題解決に着目し、他商材も含めた総合提案を推進



## 2) 新たな成長分野への挑戦

国内既存事業の拡大に加え、新たな成長分野を開拓

### 1 再生医療分野

周辺産業の拡大が予想される中、流通の業界標準確立を目指す

流通のデファクトスタンダードへ

–150°C でつなぐ  
コールドチェーンの開発



### 2 陸上養殖分野

ガス・設備供給と研究開発で、海洋資源の持続的利用に貢献

事業モデルの確立と普及拡大

国内市場 → 海外市場へ



事業部門を超えた連携

総合エネルギー：非常用発電機

マテリアル：関連商材

中央研究所：研究開発

## 2) 新たな成長分野への挑戦

あらゆる産業で求められている低・脱炭素につながる産業機械・設備の提案による販売拡大

### 3 脱炭素分野

#### 低・脱炭素ソリューションの提供

✓熱処理等で使用される化石燃料から  
水素・アンモニアへの切り替え需要の取り込み



#### 水素関連商材

✓製造工程で発生するCO2削減に  
貢献する新商材の販売拡大



水素混焼バーナー



水素切断機

#### アンモニア設備

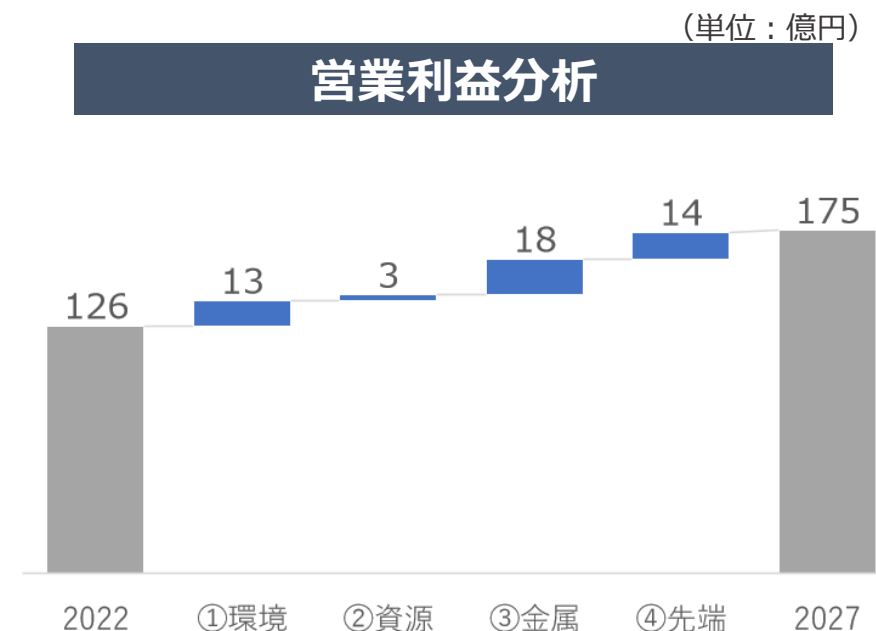
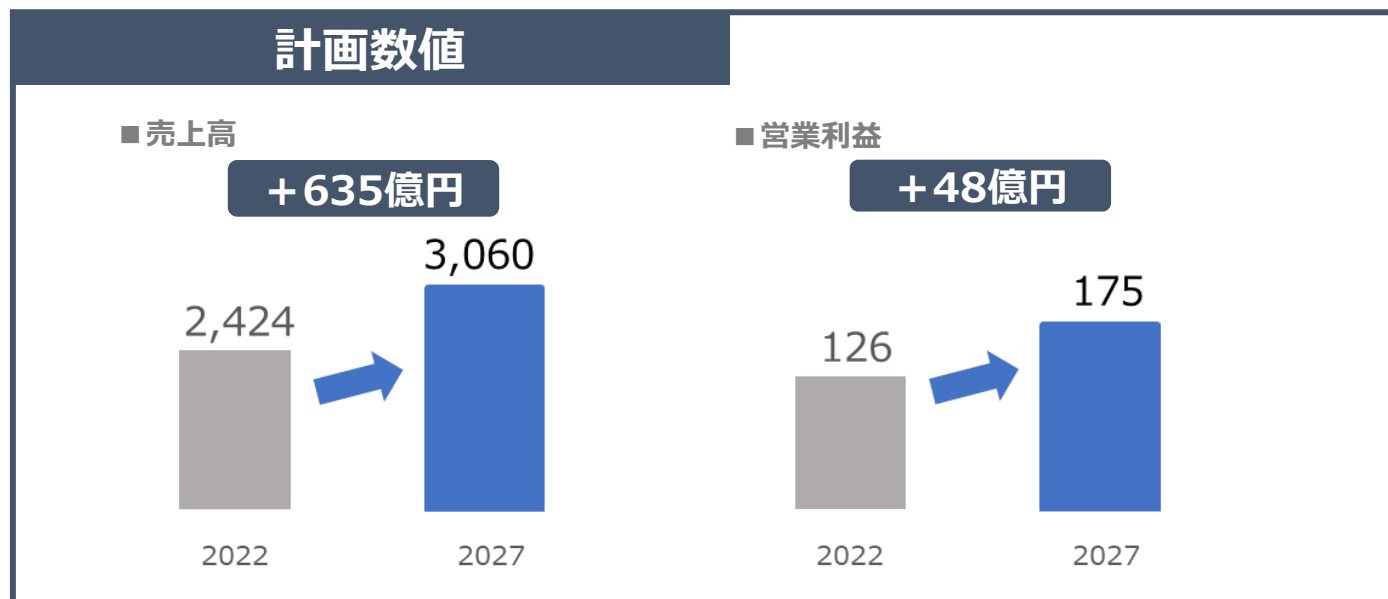
✓火力発電所への納入実績および  
電気事業法への対応ノウハウを活用し、  
脱炭素実証需要に対応



アンモニア設備



## ③マテリアル事業



- ### 主な施策
- 施策① 環境ソリューション事業の拡大
  - 施策② 重要鉱物資源への投資
  - 施策③ 金属加工事業の拡大
  - 施策④ 先端材料の開発推進・事業化

### 5年累計投資額

**600**  
億円

### 主な目標

**バイオプラ**  
2027年度 **10万t**  
(2022年度比 +94%)

**バイオマス燃料**  
2027年度 **105万t**  
(2022年度比 +220%)

# マテリアル事業（事業環境）

2030年の事業環境

## ① 低炭素社会

現在》  
人類が年間消費している自然資源量は地球1.8個分相当  
(出典：WWF世界自然保護基金)



- ◆地球が本来もつ再生能力を超えない生活

低炭素社会の到来

循環型社会に繋がる  
取り組みの加速

環境商材の需要増加

## ② 経済安全保障

現在》  
『経済安全保障推進法』成立  
(2022年5月)

- ・国際情勢の複雑化
- ・社会経済構造の変化



- ◆重要物資のサプライチェーン強化
- ◆重要先端技術の開発推進

経済安全保障の確保

調達ソースの多様化に向けた  
資源開発の加速

## ③ IoT社会

エレクトロニクス領域拡大



- ◆日系メーカーが強い  
電子部品の市場が拡大

あらゆるモノが繋がる社会

半導体の増産・  
先端半導体の開発加速  
(パワー半導体、MLCC)

## 1) 環境ソリューション事業の拡大

循環型社会の構築に貢献するソリューションの提供

### ① 資源循環の枠組みの構築

#### バイオプラ



グリーンリファイナリー事業への  
出資、参画

- 主要商材
- ・ 100%バイオPET
  - ・ バイオPP/PE
  - ・ 生分解性樹脂

#### 資源リサイクル



再生金属 (銅)

パートナーとリサイクル事業の構築

- 主要商材
- ・ PET
  - ・ 再生金属  
(銅・金・銀など)
  - ・ 電池原料

### ② 環境商材の販売強化

#### バイオマス燃料



木質ペレット

調達ソースの拡大、  
サプライチェーンの構築

- 主要商材
- ・ PKS
  - ・ 木質ペレット
  - ・ バイオジェット燃料

#### 電池材料



二次電池市場拡大に伴う  
調達力の強化

- 主要商材
- ・ コバルト
  - ・ マンガン
  - ・ ニッケル

# マテリアル事業

## 2) 重要鉱物資源への投資

顧客ニーズをベースに調達・生産機能を拡充し、より強固なサプライチェーンを構築（チタン鉱石・ジルコンサンド）

顧客ニーズ	旺盛な海外需要 環境価値を求める国内顧客への対応
施策	調達ソース・生産拠点の多様化・グリーン化

## 3) 金属加工事業の拡大

需要拡大に対応し、製造・加工機能を強化

顧客ニーズ	アジアでのエアコン市場の拡大 ⇒線材加工品の需要増
施策	加工機能の増強

## 4) 先端材料の開発推進・事業化

### ① 先端電子材料の商品化

酸化ガリウム、ナノニッケル等

### ② 大学や民間企業との共同開発を推進

再生医療関連等



# <参考> 投資計画（5年間累計 4,700億円の内訳）

## ① 施策別

施策	金額	主な内容	
重点施策	水素戦略	1,780	国内外でのCO2フリー水素 サプライチェーン構築
	脱炭素 戦略	150	環境商品のサプライチェーン構築 (ガス・原材料 等)
	国内 エネルギー・ サービス戦略	330	小売事業M & A・顧客獲得
	海外戦略	940	カセットこんろ・ガス新工場 産業ガス製造・供給能力強化 資源の安定供給
基盤事業 成長投資	1,000	国内エアセパレートガス 供給能力拡大 等	
保守・修繕	500	LPガス工場の修繕 等	

## ② 事業別

単位：億円

事業	金額	主な内容
総合エネルギー	700	小売事業M & A・顧客獲得 カセットこんろ・ガス新工場
産業ガス・機械	2,700	液化水素サプライチェーン構築 産業ガス製造・供給能力強化
マテリアル	600	資源の安定供給 サプライチェーン強化に向けた出資
その他	700	システム投資、新研修所 等

## ③ 地域別

地域	金額	主な内容
日本	2,950	基盤事業の成長投資・保守・修繕
東アジア	230	カセットこんろ・ガス新工場 産業ガス製造・供給能力強化
東南アジア	290	
その他の地域	1,230	水素・資源への投資（米国・豪州）

# Iwatani

Copyright © Iwatani Corporation. All rights reserved.