

社長インタビュー

創造と挑戦

大阪ガス株式会社
代表取締役社長
尾崎 裕



- 「Field of Dreams 2020」第1フェーズ(2010年3月期～2014年3月期)の評価をお聞かせください。 ▶▶ p.11
- 2014年3月期の業績のポイントをお聞かせください。 ▶▶ p.12
- 新しい中期経営計画に込めた思い(考え方)をお聞かせください。 ▶▶ p.12
- エネルギーを取り巻く環境変化を踏まえて、ガス事業の今後の見通しをお聞かせください。 ▶▶ p.12
- エネルギーの安定供給と保安の確保に向けた取り組みをお聞かせください。 ▶▶ p.13
- 電力事業の取り組みについてお聞かせください。 ▶▶ p.13
- エネルギー以外の分野での活動状況をお聞かせください。 ▶▶ p.14
- 保有資産の効率化に向けた取り組みについてお聞かせください。 ▶▶ p.14
- 減損損失を計上した米国ピアソールプロジェクトの意思決定プロセスをお聞かせください。 ▶▶ p.15
- 株主還元策と今後の資本政策についてお聞かせください。 ▶▶ p.15



「Field of Dreams 2020」第1フェーズ(2010年3月期～2014年3月期)の評価をお聞かせください。

想定外の環境変化の中、各事業において着実に歩を進める。

2009年3月に長期経営ビジョン・中期経営計画「Field of Dreams 2020」を発表し、2014年3月期までの5年間、目指す姿の実現に向けた事業活動を進めてきました。この間には、東日本大震災やエネルギーシステム改革の検討、シェールガス革命など、私たちを取り巻く経営環境に大きなインパクトを与える出来事が起こりました。このような当初想定していなかった環境変化の中においても、海外事業や電力事業を視野に入れた多角化という方向性を維持してきたことは間違っていないと考えています。

国内エネルギー事業では、三重・滋賀ライン、姫路・岡山ラインを開通し、ガスコージェネレーションシステム・ガス冷暖房などのガス設備の普及をはじめとした天然ガスの利用拡大に取り組みました。また、発電所の安定運転を通じて電力需給の緩和に貢献するとともに、新規電源の開発も意思決定しています。

海外エネルギー事業においては、アップストリーム権益の取得を進めたほか、東南アジアにおけるダウンストリーム事業の開始も実現しています。また、米国フリーポートLNGプロジェクトについても2018年のシェールガスの輸出に向けて、着実に事業を進めています。

環境・非エネルギー事業においては、既存事業を着実に成長させるとともに、スウェーデンに本社を置く活性炭事業会社Jacobi Carbons ABの買収や英国水道事業への参画などを行いました。

それぞれの事業において、将来の成長に向けた取り組みを着実に進めることができたと評価しています。

「Field of Dreams 2020」第1フェーズ(2010年3月期～2014年3月期)の成果

国内エネルギー事業

- 泉北天然ガス発電所など電力事業の安定運営
- 高圧幹線の延伸(三重・滋賀ライン、姫路・岡山ライン開通)
- 家庭用燃料電池「エネファーム」発売(累計販売台数 2.3万台を突破)

海外エネルギー事業

- 豪州・太平洋地域でのアップストリーム開発プロジェクト参画(オーストラリア・ゴーン、イクシスLNGプロジェクト、パプアニューギニアコンデンセート・ガス開発プロジェクト)
- 米国フリーポート天然ガス液化プロジェクト参画を意思決定
- シンガポール、タイで天然ガス販売事業・エネルギーサービス事業開始

環境・非エネルギー事業

- Jacobi Carbons AB(スウェーデンに本社を置く活性炭事業会社)を買収
- 都市開発事業における優良資産の積み増し
- 国内外における風力発電所および太陽光発電所の規模拡大
- 英国における水道事業への参画



2014年3月期の業績のポイントをお聞かせください。

経常利益は過去最高益を達成。堅実な業績を残す。

2014年3月期は、景気が回復基調にあることが感じられる年になりました。

ガス事業における時期ずれ差損*が205億円発生する中、経常利益は過去最高の1,060億円となりました。

2014年3月期の業績には、消費税増税前の駆け込み需要や、原子力発電所の稼働停止による電力需給の逼迫など、外部環境要因も大きく影響していますが、それぞれの事業で、経済情勢の好転を的確に捉えて事業を進めた結果、グループ会社の利益が過去最高の368億円となるなど、堅実な業績を残すことができたと考えています。

一方、当期純利益は特別損失の影響もあり、417億円にとどまり、残念ながら「Field of Dreams 2020」で掲げたROA、ROEの2014年3月期目標を達成することはできませんでした。

*ガス事業における原料費調整制度では、LNG価格の変動がガス料金に反映されるまでに時間差が生じるため、時期ずれに起因する差損益が発生。

業績(連結ベース)	2013年 3月期	2014年 3月期	Field of Dreams 2020 2014年 3月期(目標)
売上高(億円)	13,800	15,125	—
営業利益(億円)	847	993	—
経常利益(億円)	901	1,060	—
当期純利益(億円)	524	417	—
時期ずれ差損益(億円)	(207)	(205)	—
ROA	3.4%	2.6%	3.5%
ROE	7.3%	5.4%	8.0%



新しい中期経営計画に込めた思い(考え方)をお聞かせください。

ワールドクラスのエネルギー会社へと成長する。

2014年3月に、「Field of Dreams 2020」の第2フェーズとなる3カ年中期経営計画「Catalyze Our Dreams」を発表しました。「Catalyze」には、変化を促進させる「触媒」という意味があります。「Catalyze Our Dreams」には、この計画を実行することを「触媒」として、私たちの夢を変化させ、現実に行おうという思いを込めています。電力・ガスシステム改革なども予定されており、世の中は想像以上に変化していますが、それ以上に私たちが思考や行動を変え、ビジネスの内容を変えていき、近畿のエネルギー会社から、ワールドクラスのエネルギー会社に成長していきたいと思えます。



エネルギーを取り巻く環境変化を踏まえて、ガス事業の今後の見通しをお聞かせください。

新たなサービスを創出し、「総合エネルギー事業」に進化する。

現在、電力システムに引き続き、ガスシステムについても小売市場の全面自由化に向けて具体的な検討が進められており、様々な企業が、電源の拡大や新たなサービスの提供などを検討しています。電力・ガスシステム改革の内容が具体化してゆくにつれ、これらの動きは、ますます活発になると思われます。

私たちはLNG調達価格の低減をはじめとしたコストダウンに継続的に取り組み、またお客さまのご要望にお応えする様々なソリューションとエネルギーを組み合わせることで「総合エネルギー事業」への進化を実現し、競争に勝ち抜く力を身につけていきたいと考えています。



エネルギーの安定供給と保安の確保に向けた取り組みをお聞かせください。

導管ネットワークの拡充やLNGタンクの建設など、設備のさらなる強靱化を図る。

天然ガスが基幹エネルギーとしての役割を果たしていくためには、強靱な製造・供給ネットワークを構築することでより高いエネルギーセキュリティを実現し、お客さまに安全にエネルギーをお使いいただくことが絶対に必要な条件だと考えています。

2014年1月には中部電力様と共同で建設した「三重・滋賀ライン」が開通しました。これにより当社は、中部電力様からもガスを受けることが可能となり、都市ガスの供給安定性が格段に向上しました。また、現在、泉北製造所においてLNGタンクを建設するなど、長期的な視点にもとづいた設備形成を進めるとともに、経年設備の更新も進めており、設備のさらなる強靱化を目指しています。沿岸防災ブロックを構築するなど、地震・津波対策もさらに進めていく予定です。

製造・供給基盤の強靱化

製造・供給能力の強化と次世代を見据えた維持管理を推進

- 泉北製造所 第一工場5号タンク建設
- 高圧幹線の整備・拡大

保安・防災水準の高度化

沿岸防災ブロック構築などの防災対策、緊急対応水準の維持向上を推進

復旧日数目標*

南海トラフ大地震(Lv1津波)：2週間

*被害軽微地区が対象

保安・防災対策

- ・ガス導管の耐震化対策
- ・24時間体制での緊急対応



電力事業の取り組みについてお聞かせください。

保有電源の拡大を進め、2020年代には国内外で600万kWの規模を目指す。

当社では、電力事業を国内第2のコア事業と位置づけ、保有する電源規模の拡大に努めてきました。現在、泉北天然ガス発電所をはじめ、卸電力事業用発電所、風力発電所、太陽光発電所など、国内に約180万kW、海外に約105万kWの電源を保有していますが、2020年代には国内外で600万kWの水準を目指しています。具体的には、電力の小売市場の全面自由化に向けて国内を中心に小規模電源と大型電源を取得し、保有電源を拡大していきたいと考えています。また、ガスと電力のバリューチェーンを拡大していくためには、ミドルピーク型の天然ガス火力だけでなく、ベースロード型電源となる石炭火力も獲得し、再生可能エネルギーや他社からの調達も含めた多様なソースを持つ供給ポートフォリオを目指すことで、供給安定性や競争力を高めたいと考えています。



エネルギー以外の分野での活動状況をお聞かせください。

エネルギー事業で培った技術や事業ノウハウを最大限に活用し、成長市場へ事業を拡大する。

2014年3月期はエネルギー以外の分野でも積極的に事業拡大に向けた取り組みを進めた年となりました。

材料ソリューション事業においては、スウェーデンに本社を置くJacobi Carbons ABの買収を行ったことで、売上高で世界第3位の活性炭事業者となりました。今後は買収の成果をさらに高めるため、互いの強みを活かしつつ、早期にシナジーを発揮するための統合をしっかりと進めたいと考えています。

また、将来のアセットビジネス拡大の可能性につながる第1ステップとして、英国水道事業にも参画しました。

エネルギー事業とは異なる特性を持つ事業を、エネルギー事業で培った技術や事業ノウハウを最大限に活用して展開することで、リスク分散やシナジー効果を高め、事業価値を高めるとともに強靱な事業ポートフォリオを構築することができると考えています。

今後も、大規模なM&Aを行った材料ソリューション事業を筆頭として、情報ソリューション、都市開発、ライフサービス事業の各分野で、既存の事業をバリューアップさせるとともに、成長市場へ事業を拡大していきたいと考えています。



保有資産の効率化に向けた取り組みについてお聞かせください。

保有資産全体のバランスや事業戦略との整合性を見極め、選択と集中を進める。

重点分野への投資を進める一方で、資産の効率化も進め、保有資産の最適化を図っています。2014年5月には、スペインに保有するアモレビエータ発電所の持分を全て売却しました。これまでに安定的な収益を確保するとともに、発電所運営の知見も蓄積したことで、保有による一定の役割は終えたと判断したものです。

このほかにも、海外投資案件に限らず、保有資産の入替は従来から適切に進めてきています。過去には外食・食品事業を行う上場子会社のキンレイを売却した例もあり、収益不動産の入替も適宜行っています。

基本的に、私たちが保有する資産に付加価値をつけて事業成長することを目指していますが、保有資産全体のバランスや事業戦略との整合性、私たちが保有し続けるよりも高い成長を望める機会があるか否かといった観点から今後も適切に判断していきます。



減損損失を計上した米国ピアソールプロジェクトの意思決定プロセスをお聞かせください。

適正なプロセスを経て意思決定を実施したが、技術的困難に直面。

2013年12月に米国ピアソールシェールガス・オイル開発プロジェクトにおいて減損損失を計上しました。この案件は、評価井および周辺のプロジェクトの状況をもとに、複数の技術コンサルタントの意見を加味して、綿密に分析を行い、社内の適正なプロセスを経て投資の意思決定を行ったものです。しかし、掘削において想定を超える技術的困難に直面し、期待した生産量が得られないという状況に陥ったため、当面さらなる掘削は行わないという判断にいたりしました。

今回、非在来型ガス開発プロジェクト特有のリスクに直面する結果となりましたが、今後も、安定的かつ低廉なLNGの調達や収益の拡大といったアップストリーム事業の戦略的意義に沿って事業拡大に取り組むという方針は変わりません。北米アップストリーム事業についても、今回の経験・知見を活かし、引き続きリスクを考慮し、慎重に案件を選びながら、新たなプロジェクトへの参画を検討していきたいと考えています。

なお、投資案件を検討する際には、会社全体のリスク量を考えたうえで、その規模や参画有無を意思決定しています。当社の財務体力を超える投資リスクを抱えないために、想定外の急激な状況変化で巨額の損失が発生した場合に、減損などによる財務の悪化が一定範囲内か否かを投資判断の材料としています。



株主還元策と今後の資本政策についてお聞かせください。

高い財務健全性を維持しつつ、成長事業への投資を進め、企業価値の最大化を図る。

電力・ガスシステム改革により、国内エネルギー事業の不確実性は増していくと考えられます。そのような中で持続的に事業を進め、投資を進めていくためには、資本を厚くして、高い財務健全性を維持する必要がありますと考えています。このような考え方にに基づき、新中期経営計画「Catalyze Our Dreams」においては財務健全性の目標であるD/E比率を1倍程度から0.7倍程度に、自己資本比率を40%以上から50%以上に見直しました。

株主さまへの還元につきましては、引き続き連結配当性向30%以上という目標を掲げています。現在はまだ投資フェーズだと考えていますが、開発を進めているアップストリーム案件では今後3年間の中期経営計画期間中に利益貢献が始まる予定です。大阪ガスグループの利益拡大に伴い、配当額を増やしていくことで、株主さまにも大阪ガスグループの成長を還元していきたいと考えています。また、自社株式取得につきましても投資の状況や財務状況などを総合的に勘案し、機動的に実施したいと考えています。

財務健全性の目標

D/E比率

0.7
倍程度

自己資本比率

50
%以上

株主還元目標

連結配当性向

30
%以上