

経営方針説明会 質疑応答要旨

日 時：2021年11月30日（火）13:30～15:00（説明：45分、質疑応答：45分）

形 式：リアル、オンライン

登壇者：代表取締役会長・CEO 豊田 喜久夫

代表取締役社長・COO 白井 清司

代表取締役副社長 経営管理担当 町田 正人

常務執行役員・エンジニアリングセンター長 松林 良祐

常務執行役員・ケミカルカンパニー長 水野 和也

常務執行役員・グループテクノロジーセンター長 原 圭太

■ 経営方針について

Q：「ねずみの集団経営」により、どのように事業成長を実現してきたか、また、その管理体制についても教えてください。

A：今まで「ねずみの集団経営」により事業成長を実現してきましたが、現在、取り組んでいるのは、子会社や関連会社のグループ化や統合です。事業や会社を組み合わせることで、多様な技術や人材、拠点などの経営資源を最大限に活かすことができると考えています。そして、そこに新しいシナジーが生まれると考えています。なお、シナジーは、利益を上げるという意味だけではなく、新しい事業を生み出すことでもあると考えています。

Q：外部環境の変化により、事業環境が悪化した事業に対して ROIC を活用し、どのように経営していきたいと考えていますか。また、企業として進化していくためには、採算の厳しい事業を切り離すことも必要であると思うが、どのような考えを持っていますか。

A：M&A で取得した事業については、3 年以内に成果が出なければ他の事業に統合するか、売却するかはなくてはならないと考えています。また、これまで事業の売却はほとんど行ってきませんでしたが、今後は個別の状況に応じて検討していきたいと考えています。

Q：コングロマリットディスカウントに関する考え方について教えてください。

A：当社が有する多様な事業、技術、人材などの経営資源を最大限に活かし、コングロマリットの真価を発揮していきたいと考えています。特に人材については、グループ人材バンクを設置するなどデータを蓄積、可視化し、多様な人材を適材適所に配置していくことが重要であると考えております。

Q：2030年を見据えたときの4つのポートフォリオのバランスについて教えてください。

A：2030年時点では、産業系の事業領域である「地球環境」（グリーンエネルギー、デジタル&インダストリー）で約4割、生活系の事業領域である「ウェルネス」（ヘルスケア&セーフティー、アグリ&フーズ）で約6割の売上規模になっているイメージを持っています。

■財務方針について

Q：過去の実績として、ROEは10%程度で推移していると思うが、今後は、ROEについてどのくらいの水準を保ちながら、どのくらいの成長を目指していくのか教えてください。

A：投資を行うことで成長していくというのが当社の基本的な考え方です。今後の成長投資を見据え、収益率を上げることで、営業キャッシュフローの創出力を拡大していきたいと考えています。また、投資決定においても案件を厳選してより高いリターンを上げていきたいと考えています。なお、今後目指していく具体的なROEの水準については次期中期経営計画でご説明いたします。

Q：投資基準「IRR8%以上」、財務指標「親会社所有者持分比率：35%~40%、ネットD/Eレシオ：0.75倍~1.2倍」に設定した背景について教えてください。

A：当社のWACCを踏まえた上で、投資基準を「IRR8%以上」に設定しました。ただし、今後は海外の案件についてはカントリーリスクを加味し、IRR12%、あるいはそれ以上の数値を設定していきます。投資資金については、資産回転率を上げたり、アセットを圧縮したりすることで、捻出していくことも考えています。また、2030年までの財務指標としてお示した「親会社所有者持分比率：35%~40%、ネットD/Eレシオ：0.75倍~1.2倍」については、積極的な投資の継続と財務安定性の観点からこの数値を設定しています。

■地域事業会社について

Q：地域事業会社を8社から3社に統合・再編してから1年が経過しますが、新体制への移行により変化したことについて教えてください。

A：この1年間で、地域事業会社がより主体的に事業運営を行うようになりました。国内で成長が期待できるのは地域であり、今後、地域事業がいかに活性化するかによって国内事業の成長が決まると考えています。当社は、全国800箇所以上の拠点をうまく活用しながら、現在、エア・ウォーター北海道が取り組んでいる農産事業のように、地域の特長やニーズに対応した新たな事業を展開することで、地域社会に貢献していきます。

Q：原燃料価格が上昇した際の地域におけるガスをはじめとした製品・サービスの価格適正化に関する考え方について教えてください。

A：地域によって状況は異なりますが、例えば、北海道では札幌などの都市部と地方部で製品の販売価格が大きく変わらないという状況です。地域によって、ニーズや当社に期待する役割は異なります。地域のステークホルダーと十分にコミュニケーションを行い、ニーズにマッチした製品・サービスを提供することと引き換えに、価格の適正化を図っていきます。

Q：エア・ウォーター北海道が他の地域事業会社と比較し、営業利益率が低い要因を教えてください。また、その利益率の低さはDXなどで改善するのでしょうか。

A：エア・ウォーター北海道は、他の地域事業会社と比較して、LP ガスの販売を行うエネルギー事業の構成比率が高いことが、営業利益率が低くなっている要因です。LP ガス事業においては、製品が他社と差別化しにくいことに加え、人件費を中心とした販管費が高いことが課題になっています。DX を活用することで配送や検針などの省人化を図るとともに、省人化により生まれた人的資源を農産・加工など新しい事業に配置することで新たな事業を生み出し、収益性を高めていこうと考えています。

■海外展開について

Q：2030年を見据えたとき、インドにおける成長のポテンシャルはどのくらいであると考えていますか。また、日本での展開と同様にVSU戦略を行うのですか。

A：インドにおける粗鋼生産は2030年には現在の3倍規模にまで成長すると予想され、それに伴い鉄鋼向けオンサイトガス供給事業も大きく拡大すると考えています。インドは日本のように道路インフラが整備されておらず、ガスの地産地消の考え方が主流です。そうした中で、いかに「VSU」のようなガス製造・供給のインフラネットワークを構築していくかが重要であると考えています。

Q：海外では、どういった事業領域に投資を行っていく考えですか。

A：現在、インド・アメリカを中心に、産業ガス事業・エンジニアリング事業の展開を進めています。海外事業の拡大には、各進出エリアで複合的な事業によるソリューションを提供できることが必要となるため、まずは産業ガス事業・エンジニアリング分野で基盤を固め、それを橋頭堡に他の事業分野へ展開を拡大していきたいと考えています。

■医療関連事業について

Q：医療事業の現状と今後の見通しについて教えてください。

A：既存の医療設備、医療機器などの急性期医療を中心としたビジネスは、今後、大きくは伸びないと見ており、幅広い事業領域をさらに拡充していかなければいけないと考えています。まずは、予防医療という観点から、当社が有する機能性食品や口腔ケアの技術を活用したり、遠隔医療に関する技術を開発したりするなど、国立循環器病センターと連携し、現在、建設を進めている「健都イノベーションパーク」を拠点に様々な実証事業に取り組んでいきます。

■新規事業開発について

Q：グリーンエネルギーの領域で先行して、バイオガスなどの実証実験など行っているが事業戦略について教えてください。

A：地域で発生する不要木材などを活用したグリーンエネルギー事業を行っています。単独ではコストの問題がありますが、電気、CO₂、熱を供給するトリジェネレーションなどで全体の最適化を図っています。将来的にはトリジェネレーションに加え、肥料の供給も含めたクワトロジェネレーションにつながる展開など、地域の特性に応じた当社らしいグリーンエネルギー事業に育てていきたいと考えています。

■その他

Q：本店登記を北海道から大阪に移転した背景について教えてください。

A：本店登記を移転した2019年は、エア・ウォーターが発足して20年が経過した年でもあり、名実ともに本店機能が大阪に集約されたことで、節目としては最適であると考え、本店登記を大阪に移しました。今後も引き続き、関西の企業として存在感をさらに高めてまいりたいと考えております。

以上