

## 2023年3月期決算説明会 質疑応答議事録

日時 : 2023年5月12日(金) 15:00~16:05

登壇者 :

代表取締役 社長CEO	吉田 朋史
取締役(兼)専務執行役員 ホームライフ部門長	若松 京介
取締役(兼)執行役員 CFO(兼)CIO(兼)コーポレート第1部門長	今沢 恭弘
常務執行役員 カーライフ部門長	茂木 司
執行役員 産業ビジネス部門長	千村 裕史
執行役員 電力・ユーティリティ部門長	田中 文弥
執行役員 コーポレート第2部門長(兼)経営企画部管掌(兼)投資戦略室管掌	渡辺 聡

### ホームライフ部門(以下「HL 部門」)関連

Q : 中期経営計画資料 P17「新事業・新サービス」の中に記載されている『新規ビジネスの創造(住環境・災害対策等)』について、イメージを教えてください。

A : 現状、B to C ビジネスとして LP ガス、電気、一部サブスクリプションビジネスとして燃焼機器等のリースをしている。住環境・災害対策をテーマとして捉えると、リフォームや蓄電池など、テーマ次第でまだまだ広がりはあると考えている。現時点で具体的に決定しているわけではないが、このような商材を扱うメニュー開発を新規ビジネスの創造として展開していこうと考えている。加えて、顧客へのセールス手法に関しては IT デジタルへの投資を行い、効率的に低コストで行うことを模索している。

### カーライフ部門(以下「CL 部門」)関連

Q : 決算説明会資料(決算概況)P15 によると前期末比で CS<sup>※①</sup>数が 26 か所減少したという事だが、脱炭素の潮流の中で今後も CS 数は減少していくのか、あるいは再編・集約していくのか、方向性を教えてください。

A : 減少の要因としては売上規模の縮小や後継者問題による廃業等がある。一方で、内訳は系列 CS 増が 8 か所、減少が 34 か所で、増加している面もある。1 店舗あたりの販売数量は伸びており、出荷数量を見ても、全国平均が前年度比 101%に対し当社は 103%の伸び率で、個々の CS が効率よく数量を伸ばすと共に、油外収益も増えている。今後もやむを得ない事情で止めていく方もいらっしゃるかとは思いますが、今後も頑張っていきたいという姿勢の方もいらっしゃるので、当社も各 CS と一体となって展開していきたい。

※①…カーライフ・ステーションの略。当社が提案する複合サービス給油所。

Q : 中期経営計画資料 P18 に『フリート給油ネットワークの拡大』とあるが、具体的にどのような戦略を取るのか。

A : 土地の買収等を行うことによる、過大なコストをかけての拡大は考えていない。現時点でエネクスフリートの拠点は 150 か所あり、提携店は 130 か所以上ある。この提携店舗数を増やしていくことでの拠点拡大を考えている。

Q：中期経営計画資料 P18 に『各エリアに特化したサービス展開』、『モビリティ事業の領域拡大』とあるが、詳細を教えてください。

A：『各エリアに特化したサービス展開』については、石油事業に限らず地域密着型で顧客基盤の拡大を行っていかうと考えている。グループ会社の(株)九州エナジーでは、今年 4 月からお客様のご要望により、道の駅のようなイメージの農産物受託販売を行っている。このように各エリアに特化した、これまでとは違ったサービス展開で顧客基盤の拡大を行っていきたい。

『モビリティ事業の領域拡大』については、従来、新車・中古車の買い取り販売、昨年からはオートオークション、トラックの鈑金架装に注力してきたが、車に関する保険など、付帯サービスにも領域を拡大していかうと考えている。

### **産業ビジネス部門(以下「IB 部門」)関連**

Q：中期経営計画資料 P18 記載の『新規事業の開発』について具体的に決まっている内容があれば教えてください。

A：アスファルト販売、ターミナル運営、環境商材販売といった既存事業との接点を活かした周辺分野での新規事業開発を考えている。環境商材に関しては、軽油代替燃料のリニューアブルディーゼル<sup>※②</sup>を展開しているが、今後さらに加速させようと考えている。直近のトピックスでは、新しい移動手段として注目されているマイクロモビリティ<sup>※③</sup>の分野において、Open Street(株)と資本提携を行い、エネルギー事業から発展して(エネルギーを使用する)移動手段自体への参入についても挑戦をしていかうと考えている。

※②…主にトラック・バスなどで使用され、温室効果ガス排出削減にも大きく貢献できる次世代バイオ燃料。当社では、船舶燃料として使用する初の事例にも取り組んでいる。

※③…機動性が高く地域の手軽な移動手段となる 1 人または 2 人乗り程度の車両。

### **電力・ユーティリティ部門関連**

Q：現在、貴社では石炭火力発電を行っているが、今後、アンモニア混焼などは行っていくのか。

A：現時点において、発電所におけるアンモニア混焼は検討していない。二酸化炭素の排出削減に関しては 2 つの方法があると考えている。1 つ目は、直接的に削減していく方法。昨年 12 月に山口県防府市に所有する発電所でバイオマス混焼試験を行い、10%～20%の二酸化炭素削減効果を見込んでいる。新潟県上越市においては 1 件新たな水力発電所の投資を行い運開済み、また今夏に LNG ガス火力発電所を運開予定。その他、太陽光発電所を 50 か所程度発注しており、順次運開させていく見込。

2 つ目は間接的に削減していく方法として、王子製紙グループと共同で徳島県にバイオマス発電所を運開させており、日本全体としての二酸化炭素排出抑制に寄与している。

### **全社関連**

Q：8 年間の中期経営計画において部門体制はどのように変化していくのか。現在 4 部門の縦割りだが、今回の中計内容を見ると、今後は“売る側”のロジックでなく“使う側”のロジックに寄り添っていくように見える為、部門体制が変わるのか、変わらないのであれば、部門の垣根をどのように越えていくのか教えて欲しい。

A：現時点で直ちに 4 部門体制を変えるということは想定していない。但し、ご指摘頂いたとおり、部門の垣根を越えたサービス提供が求められてきており、十分意識もしている。よって 4 部門体制は維持しつつも、組織の垣根に強く拘るのではなく、その時々に応じて臨機応変に各部門が協働しながら対応していきたいと考えている。

Q : 貴社の株価や PBR を見ると、現状の ROE 目標値(9%前後)はやや低いように見受けられる。中計には織り込まれていないが、エクイティを削ることで ROE を上げるという選択肢は考えているか。

A : 高い ROE を目指していくという方針自体はこれまでと変わらない。過年度は円安による逆風が強く、当社の投資基準を満たす大規模投資が実行できなかったと認識している。結果として株主資本が積み上がり、今後 ROE が 9%を下回る可能性があると考えている。しかし、当社はあくまでも ROE の分子(利益)を上昇させる事を目指しており、投資効率の高い投資を着実に実行していくことで成長につなげていきたい。また、PBR も本中計の指標にはしていないが、意識をしていく。

Q : 中期経営計画資料 P7 記載の戦略投資 2,100 億円の内訳を教えてください。

A : 様々な投資を行っていく中で、明確な内訳を現時点でお示しする事はできないが、営業の新たな武器になる投資をしていきたいと考えている。私見ながら世間の方向性として、再エネを含む新エネルギーなど環境関連ビジネスが増えていくのではないかと考えている。ただし、これらの投資に対して投資基準を緩めることはせず、あくまでも当社の投資基準を厳格に遵守し投資判断を行う。

Q : 中期経営計画資料 P7 記載の ROE9.0%“以上”のニュアンスについて。9.0%維持を強調しているのか、それとも更なる高い数値を示唆しているのか。

A : 当社としては、目標として提示した数字に関しては必ず達成していきたいと考えている。したがって、9.0%は最低限のラインとして認識している。分子(利益)を上げていきながら確実に ROE を伸ばしていきたい。

Q : 投資戦略について、従来基本方針としてエネルギー産業関連分野に絞るという考えだったと認識しているが、今後エネルギー外に踏み出すことも考えているのか。

A : エネルギー外の事業を全くやらないというわけではなく、こんなこともやるの？という案件があるかもしれないが、基本的には現場力の強化に資する投資をしていく為、当社の知見がある分野を中心に投資を行っていく。反対に、当社の知見がある分野や周辺分野であればエネルギー外の投資もしていく事になると考えている。

Q : 海外事業について、従来はある程度中計への明記もあったと認識しているが、今回は記載がなく、今後は国内を中心に考えているのか。

A : 今回の中計における投資計画では海外投資という明確なカテゴリ分けはしていないが、海外を視野に入れないというわけではない。当社の成長エンジンになっていくのであれば、国内・国外を問わず積極的に新規投資をしていきたい。投資基準をクリアし、かつ知見のある分野を中心に進めていく。

以上