



平成30年5月11日

各位

会社名 岩谷産業株式会社
代表者名 代表取締役社長 谷本 光博
(コード番号：8088 東証・名証各1部)
問合せ先 経営企画部 専務取締役 間島 寛
(TEL：06-7637-3470)

中期経営計画「PLAN20」

「進化」と「創造」

～ エネルギー事業の更なる進化と顧客価値の創造 ～

当社グループは、2018年度から2020年度までの3年間の中期経営計画「PLAN20」を策定しましたのでお知らせいたします。

中期経営計画「PLAN20」の概要

基本方針

「成長戦略の推進」と「経営基盤の拡充」

基本戦略

1. エネルギー事業の進化
2. 海外を含めた新規事業の創造
3. 環境・社会・ガバナンスへの取り組み強化

経営数値目標

項目	目標値 (2021年3月期)	実績 (2018年3月期)
経常利益	330 億円	294 億円
ROE	10.0%以上	12.2%
ネットD/Eレシオ	0.7 倍	0.73 倍

<事業戦略>

【総合エネルギー事業】

- ①M&Aによる直売顧客数の拡大
- ②ガス機器・生活商材(サービス)等の拡大
- ③新商品開発、新需要創出によるカートリッジガス事業の拡大

【産業ガス・機械事業】

- ①水素事業の拡大
- ②エアセパレートガスの拡販および機械事業の拡大
- ③ヘリウム事業の収益力強化
- ④海外事業の拡大

【マテリアル事業】

- ①新規事業の拡大
- ②海外事業の拡大

【自然産業事業】

- ①国内外での冷凍食品の拡販
- ②種豚シェアの拡大

中期経営計画「PLAN20」 (2018~2020)

2018年5月11日

岩谷産業株式会社

1

「PLAN 18」の振り返り

2

新中期経営計画**「PLAN 20」について**

「PLAN 18」の振り返り

1) 経営数値目標

全指標で目標達成

項目	PLAN18 目標値	2017年度 実績	達成 可否
経常利益	240億円 →	294億円	○
ROA (総資産経常利益率)	5.5%以上 →	6.6%	○
ROE (自己資本利益率)	10.0%以上 →	12.2%	○

2) 各セグメント実績

【売上高】

億円

	PLAN18 計画値	2017年度 実績	計画差	2015年度 実績	2015年度 差
総合エネルギー事業	2,780	3,174	+394	2,894	+280
産業ガス・機械事業	1,760	1,791	+31	1,644	+146
マテリアル事業	1,400	1,351	△48	1,259	+92
自然産業事業	350	303	△46	285	+18
その他・消去	80	86	+6	78	+8
全社計	6,370	6,707	+337	6,162	+545

2) 各セグメント実績

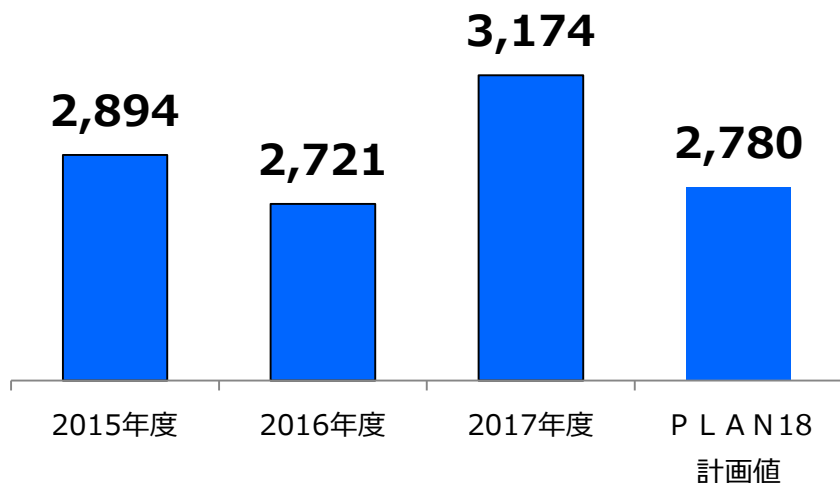
【利益】

億円

	PLAN18 計画値	2017年度 実績	計画差	2015年度 実績	2015年度 差
総合エネルギー事業	128	135	+7	90	+44
産業ガス・機械事業	78	99	+21	76	+23
マテリアル事業	39	43	+4	38	+5
自然産業事業	14	13	△0	12	+0
その他・消去	△29	△19	+9	△12	△7
営業利益（全社計）	230	271	+41	204	+66
経常利益	240	294	+54	215	+78
親会社株主に帰属する 当期純利益	142	175	+33	123	+52

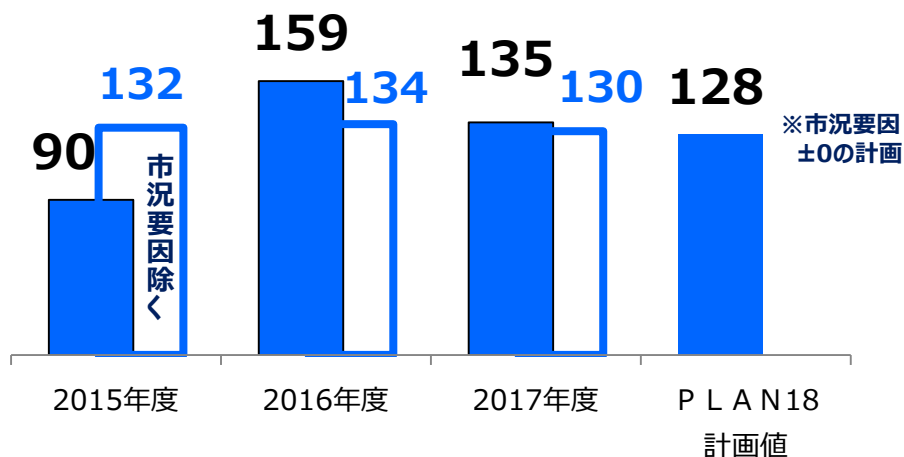
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



主な戦略

① 積極的なM&A推進による 消費者戸数の拡大

(LPガス直売顧客数)

2015年度 86万戸 ⇒ 2017年度 90万戸

② 電力・都市ガス小売自由化に対応した 事業機会の創出

・関東・首都圏エリアにおける電力小売事業への参入
(顧客獲得数) 2017年度 1.5万戸

(売上) 2017年度 12億円

・近畿・中部エリアにおける都市ガス事業への参入

[保安業務、機器販売]

(都市ガス保安顧客数) 2017年度 40万戸

(売上) 2017年度 5億円 ※ガス機器販売実績

③ B to C商材の充実による 生活総合サービス事業の推進

・新商品の投入

やきまる 2017年度 239千台

・カセットこんろ・ボンベの拡販

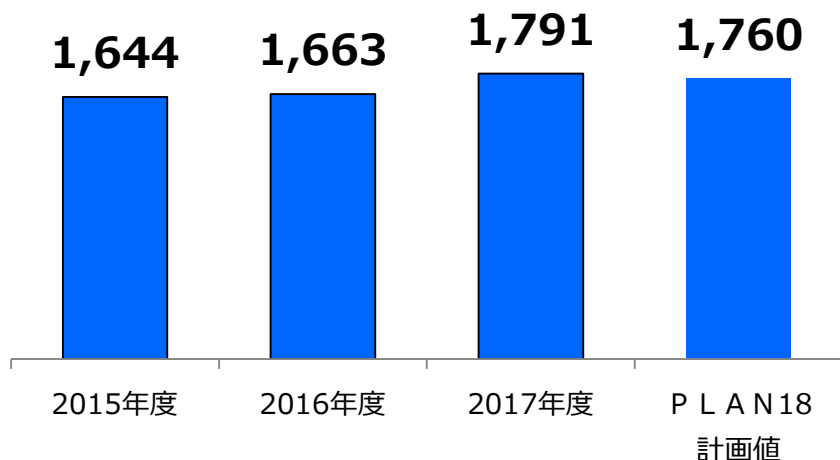
(国内シェア) 2015年度 ⇒ 2017年度

こんろ 65% ⇒ 75%

ボンベ 40% ⇒ 45%

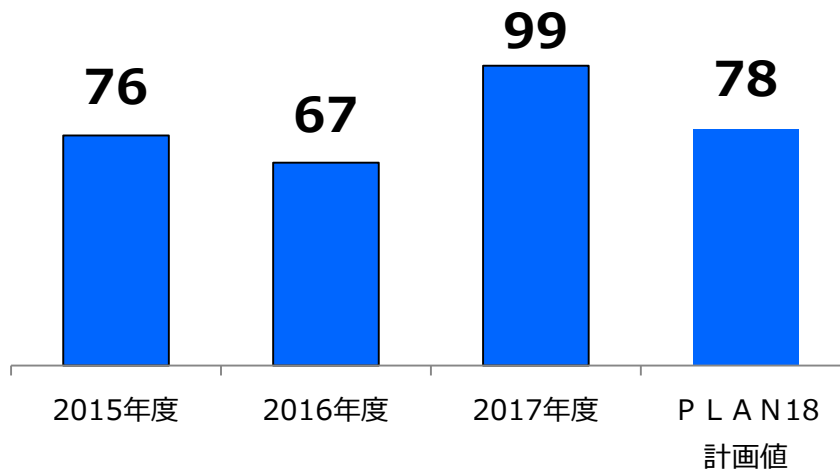
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



主な戦略

① 国内シェア100%の液化水素を軸とした水素事業の拡大

- ・液化水素製造能力の増強 (製造能力)
8千万m³/年 ⇒ 1億m³/年に拡大
- ・新規顧客獲得による液化水素の販売増加 (液化水素販売数量)
2015年度 45百万m³ ⇒ 2017年度 59百万m³
- ・水素ステーション23ヶ所の整備完了

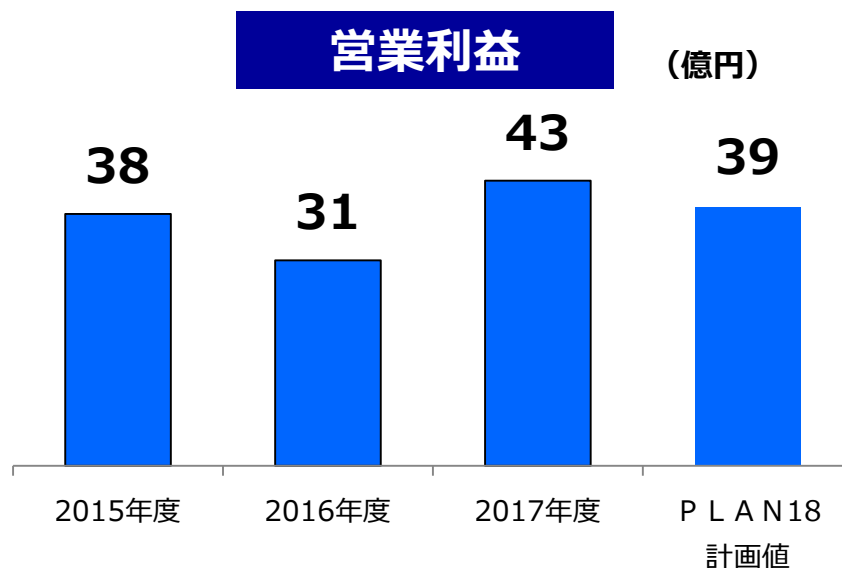
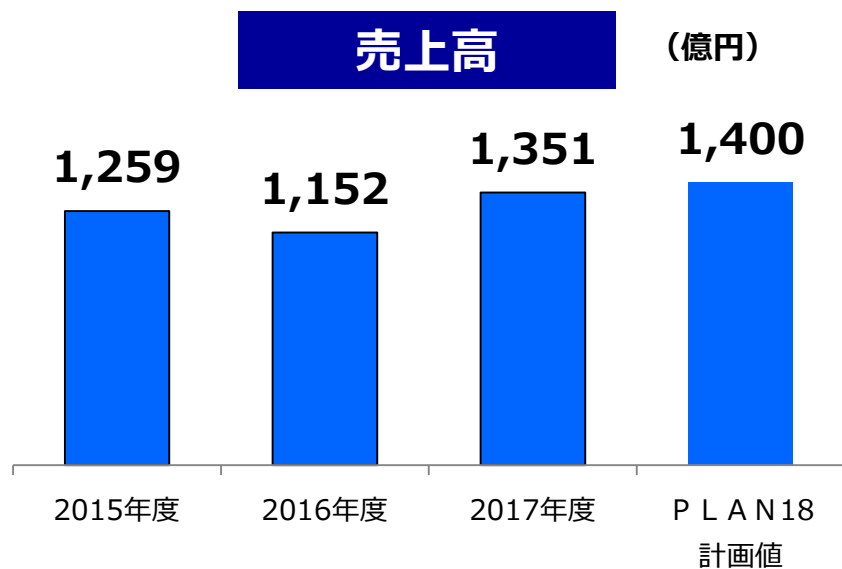
② 世界生産量の8%を占めるヘリウムの供給力を活かしたシェア拡大と直売強化

- ・カタル断交時も安定供給を継続
- ・海外を中心に直売拡大
⇒海外のヘリウム販売数量は2015年度と比べ、2017年度実績は2.2倍に伸長

③ 国内シリンダービジネスを核とした小売分野の強化

- (エアセパレートガス販売数量)
2015年度 13億m³ ⇒ 2017年度 15億m³

3) 振り返り ③マテリアル事業



主な戦略

① 中長期の視野に立った資源ビジネスの推進

- ・2017年6月より西豪州鉱物原料事業の新鉱区を稼働

② スマートフォン関連等の高付加価値商材の拡販

- ・機能性フィルム（衝撃吸収材）の販売拡大（売上）
2015年度 9億円 ⇒ 2017年度 18億円

③ バイオ燃料やバイオPET等の環境商品の拡販

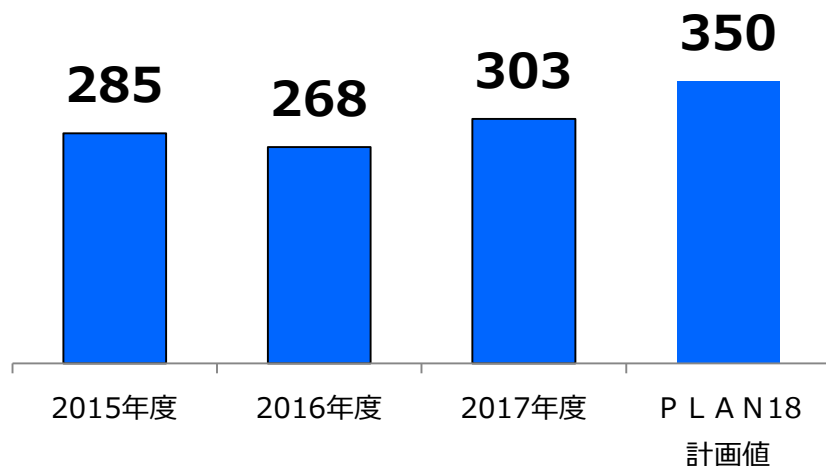
- ・PKSの販売拡大（販売数量）
2015年度 3万トン ⇒ 2017年度 11万トン（売上）
2015年度 5億円 ⇒ 2017年度 12億円
- ・バイオPET樹脂を大手飲料メーカーへ拡販（売上）
2015年度 0.7億円 ⇒ 2017年度 5億円

3) 振り返り

④ 自然産業事業

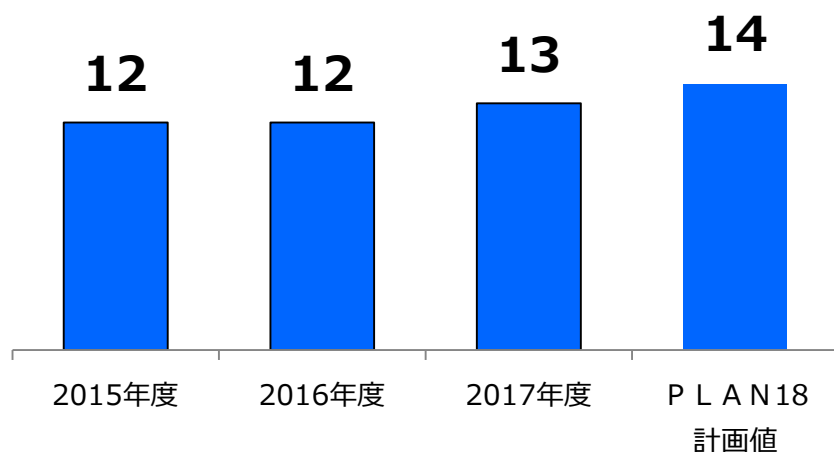
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



主な戦略

① 当社独自の冷凍技術を活かした事業や植物工場などの新規事業展開

- ・冷凍食品の拡販
(販売数量)

2015年度 34千トン ⇒ 2017年度 38千トン

- ・省力化ニーズに対応した冷凍野菜の拡販
(売上)

2015年度 63億円 ⇒ 2017年度 69億円

② 国内で10%シェアを持つ種豚事業の強化によるシェア拡大

- ・種豚の拡販によりシェアアップ
(国内シェア)

2015年度 10% ⇒ 2017年度 12%

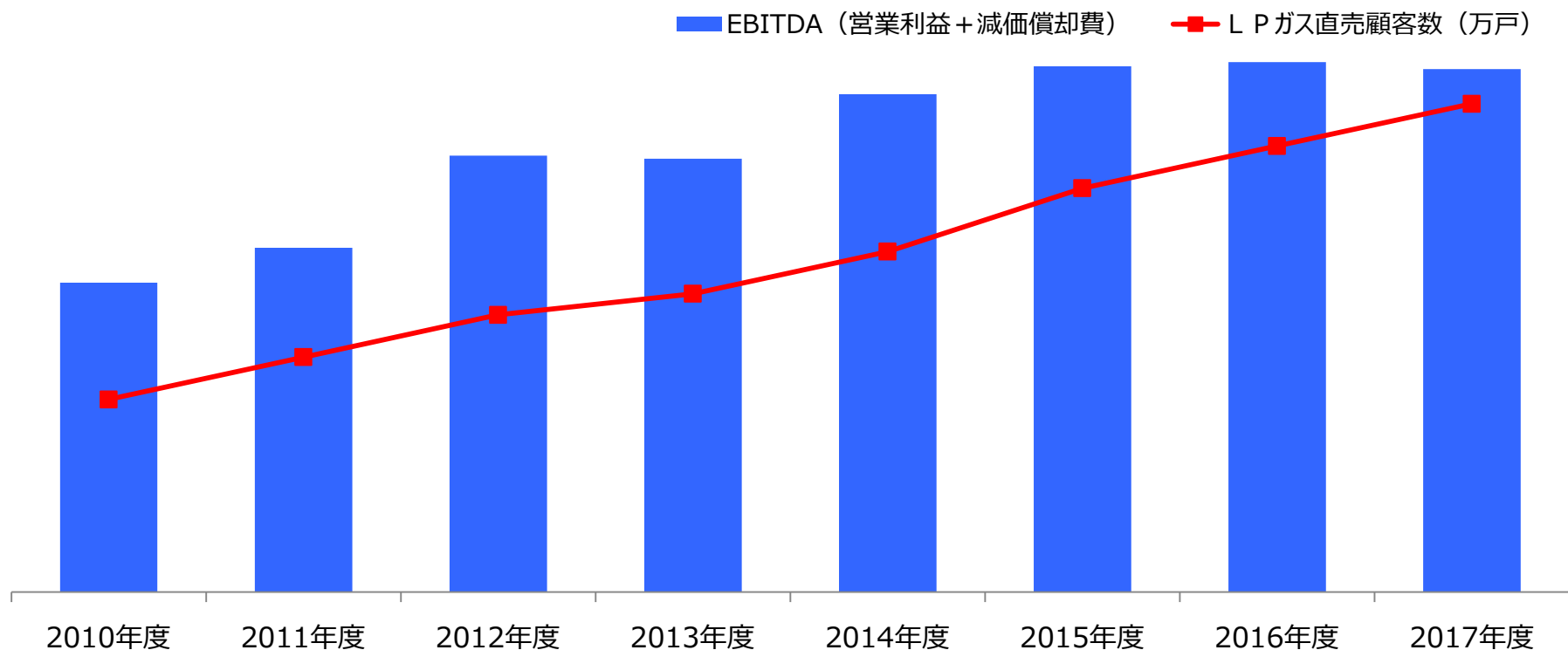
③ 国産高級食材・健康食品の国内外での事業拡大

- ・国産高級食材・健康食品の海外への輸出を開始

4) EBITDAと事業指標の推移

総合エネルギー事業（カートリッジガス事業除く）

【EBITDAとLPガス直売顧客数の推移】



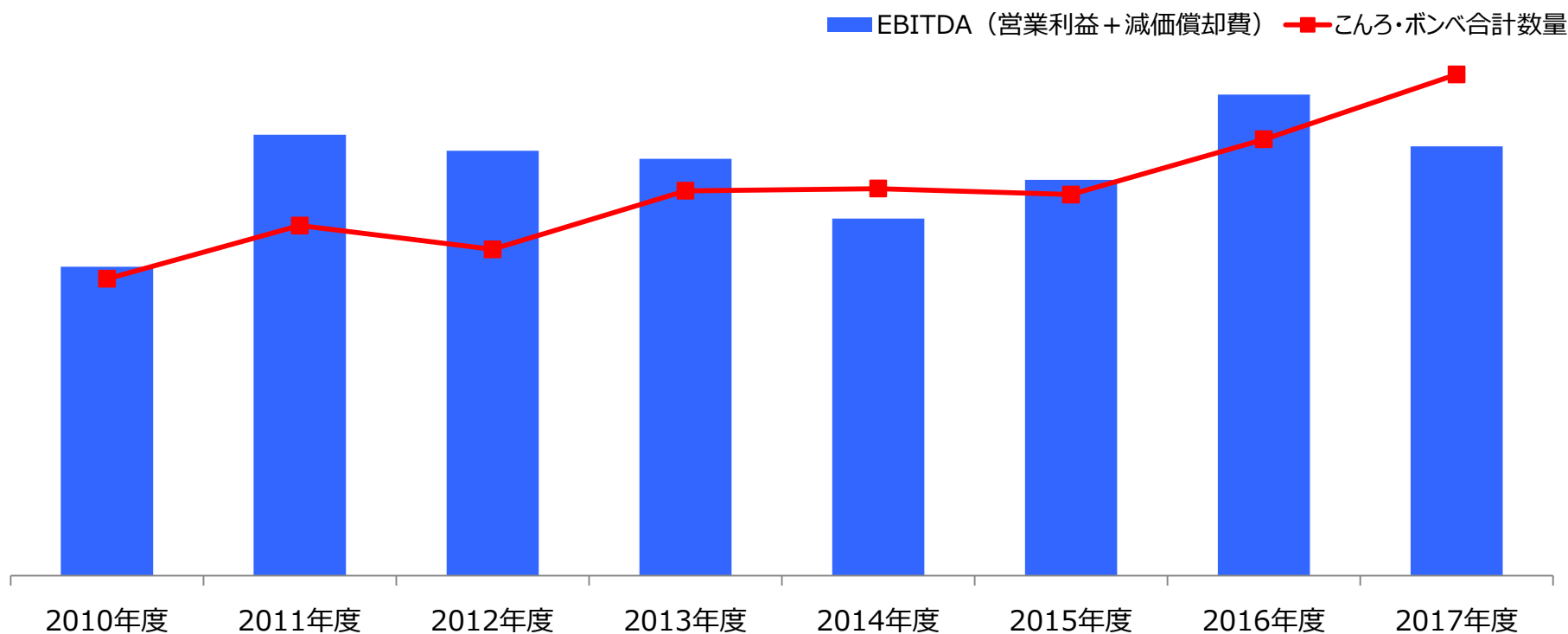
※営業利益：市況要因を除く

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
LPガス直売顧客数 (万戸)	76	78	80	81	83	86	88	90

4) EBITDAと事業指標の推移

カートリッジガス事業

【EBITDAとカセットこんろ・ボンベ販売数量の推移】



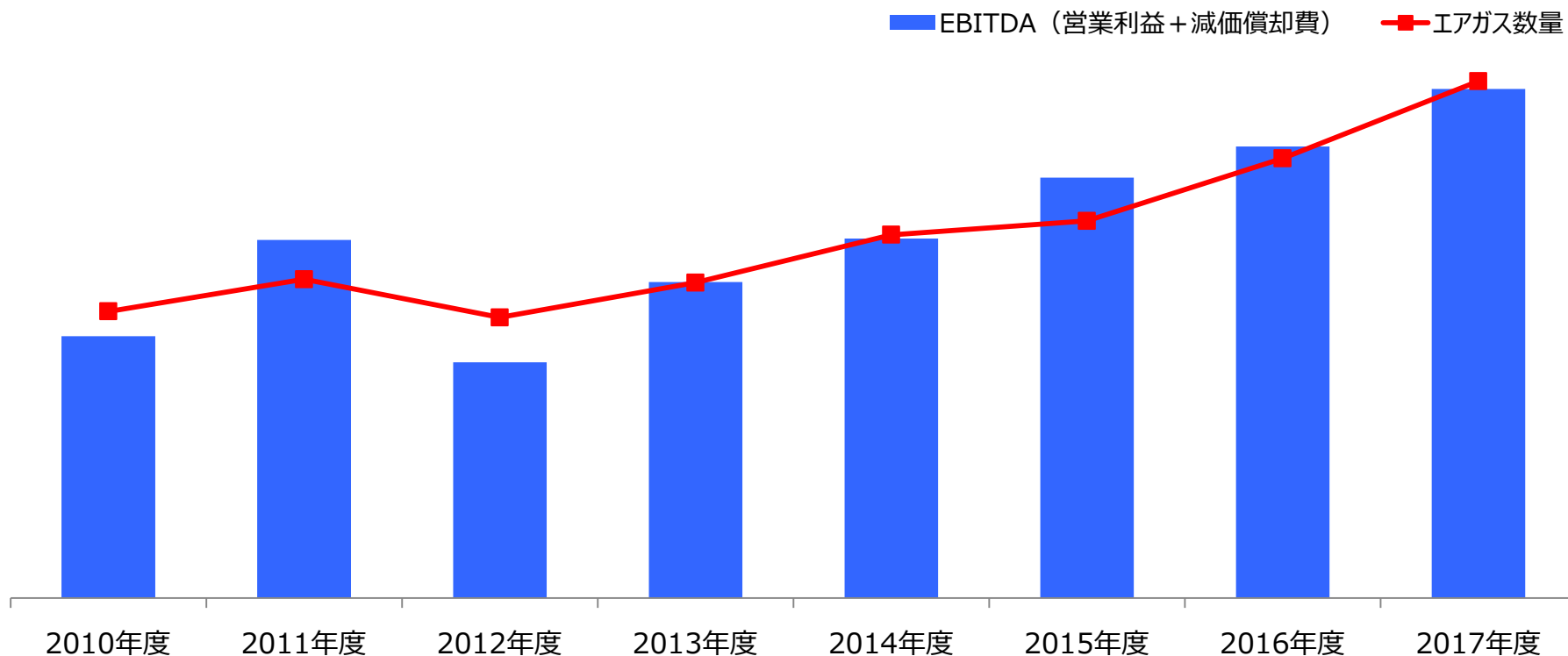
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
こんろ・ボンベ 合計数量 (百万)	101	119	111	131	131	129	148	170

※カセットこんろは20倍の数量で換算。

4) EBITDAと事業指標の推移

産業ガス・機械事業（水素事業除く）

【EBITDAとエアセパレートガス販売数量の推移】

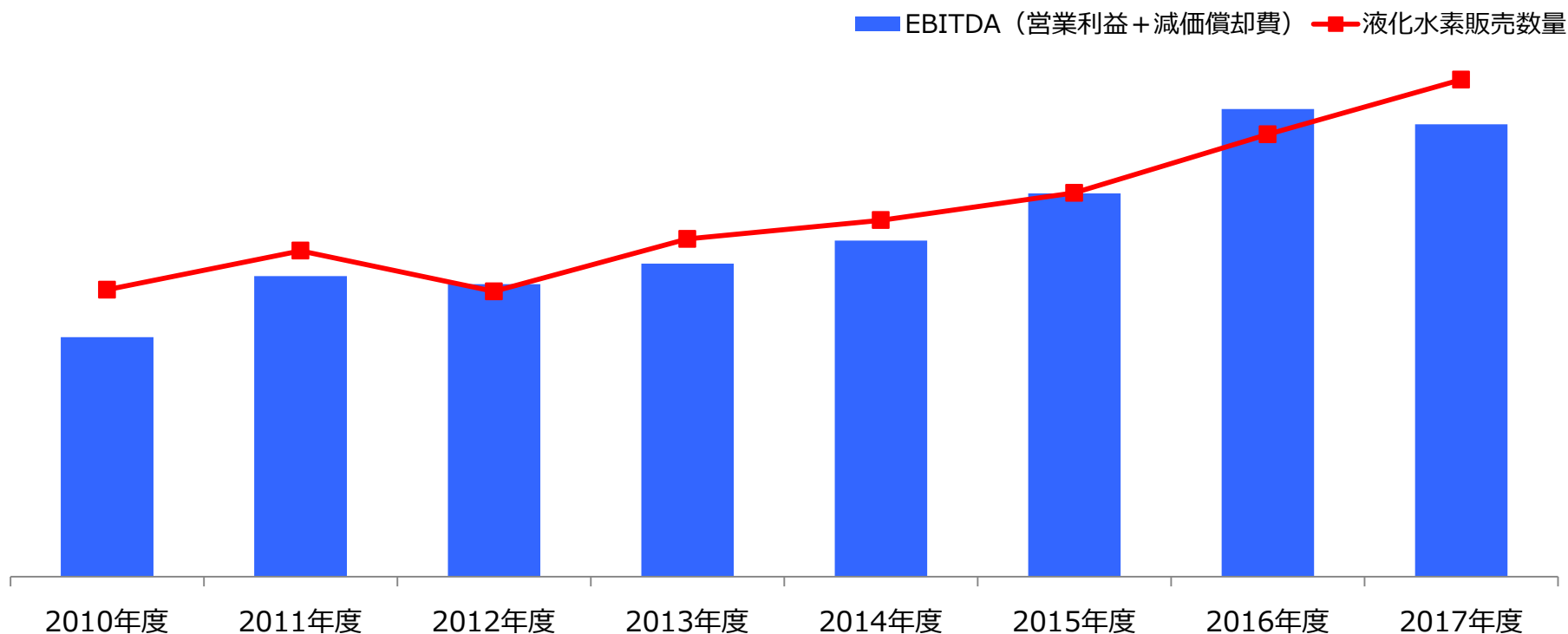


	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
エアセパレートガス 販売数量 (百万m3)	1,223	1,270	1,214	1,265	1,336	1,356	1,449	1,562

4) EBITDAと事業指標の推移

水素事業

【EBITDAと液化水素販売数量の推移】



	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
液化水素販売数量 (百万m3)	34	39	34	40	42	45	52	59

新中期経営計画 「PLAN20」について

1) 外部環境・事業環境

【国内】 景気はゴールデンサイクルを迎え拡大

- ・ AI、IoT、ロボットの技術革新
- ・ 東京オリンピック・パラリンピック
- ・ 少子高齢化
- ・ 消費税引き上げ

【海外】 先進国・新興国共に堅調な成長

- ・ 米国の法人減税、インフラ投資、保護主義
- ・ 中国の内需拡大、金融リスク
- ・ インド・東南アジアの内需拡大
- ・ 北朝鮮・中東の地政学リスク

1) 外部環境・事業環境

LPガス

- O P E C減産と米シェールオイル増産が相殺し、原油価格は上値の重い展開と予測
- 中国、東南アジア、インドのL Pガス需要拡大もあり、L Pガス価格は2017年度と比べ高値の510ドル（110円/ドル）と想定
- 電力・都市ガス小売自由化による競争激化と業界再編が加速

エネルギー 水素

- パリ協定発効に伴う温室効果ガス削減への世界的な高まりを背景とした水素エネルギー、再生可能エネルギー等の資源エネルギー事業の飛躍
- 世界的なハイドロジェンカウンシルの発足や、日本水素ステーションネットワーク合同会社の設立など、エネルギー・運輸・製造業の先進企業による水素エネルギー社会に向けた取り組みの加速

鉱物資源

- 鉱物資源の需要は、世界経済の拡大に伴い増加傾向
- 特に、E V普及による関連資源需要が増加
- 鉱物資源全般で、長らく続いた価格低迷期を脱し、回復基調が続くと想定

2) テーマ・基本方針

テーマ

「進化」と「創造」

エネルギー事業の更なる進化と顧客価値の創造

基本方針

「成長戦略の推進」と「経営基盤の拡充」

3) 基本戦略

基本戦略

1. エネルギー事業の進化

- ・エネルギー流通革命
- ・水素エネルギー社会の推進
- ・再生可能エネルギー事業の拡大

2. 海外を含めた新規事業の創造

- ・産業ガス・機械事業とマテリアル事業の相乗効果による海外展開
- ・成長分野での新規商材・サービスの開発
- ・海外でのカートリッジガス事業の拡大

3. 環境・社会・ガバナンスへの取り組み強化

- ・環境負荷の低減
- ・産業・地域インフラを安心・安全に支える事業の推進
- ・ガバナンスの強化（コンプライアンスの徹底）

4) 経営数値目標

【経営指標】

項目	2017年度 実績	PLAN20 目標値
経常利益	294億円	330億円
ROE (自己資本利益率)	12.2%	10.0%以上
ネットD/Eレシオ	0.73倍	0.7倍

4) 経営数値目標

【重要事業指標】

	2017年度 実績	PLAN20 目標値
L P ガス直売顧客数	90万戸	100万戸
国内外 カセットこんろ・ボンベ販売数量	こんろ 3,333千台 ボンベ 103百万本	こんろ 4,400千台 ボンベ 137百万本
エアセパレートガス販売数量	15億m ³	17億m ³
液化水素販売数量	59百万m ³	90百万m ³

5) 各セグメント計画値

【売上高】

億円

	2017年度 実績	PLAN20 計画値	2017年度 差
総合エネルギー事業	3,174	3,730	+555
産業ガス・機械事業	1,791	2,100	+308
マテリアル事業	1,351	1,790	+438
自然産業事業	303	380	+76
その他・消去	86	80	△6
全社計	6,707	8,080	+1,372

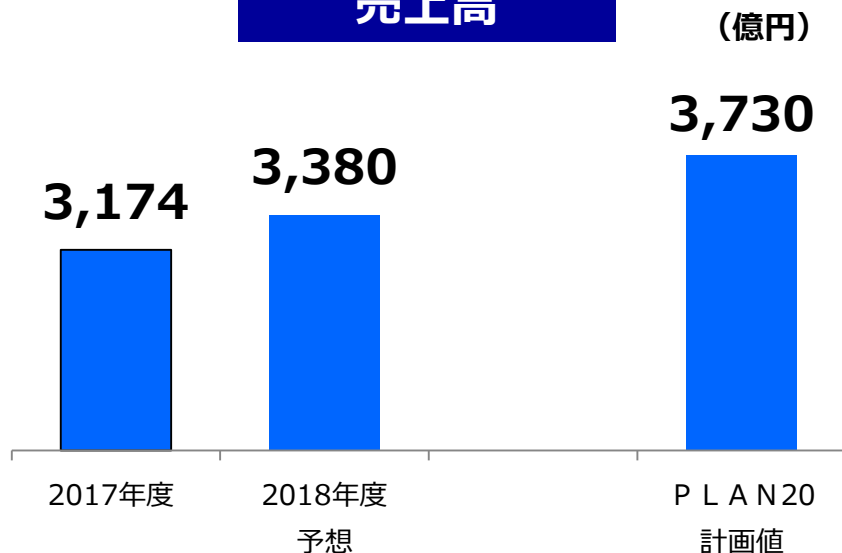
5) 各セグメント計画値

【利益】

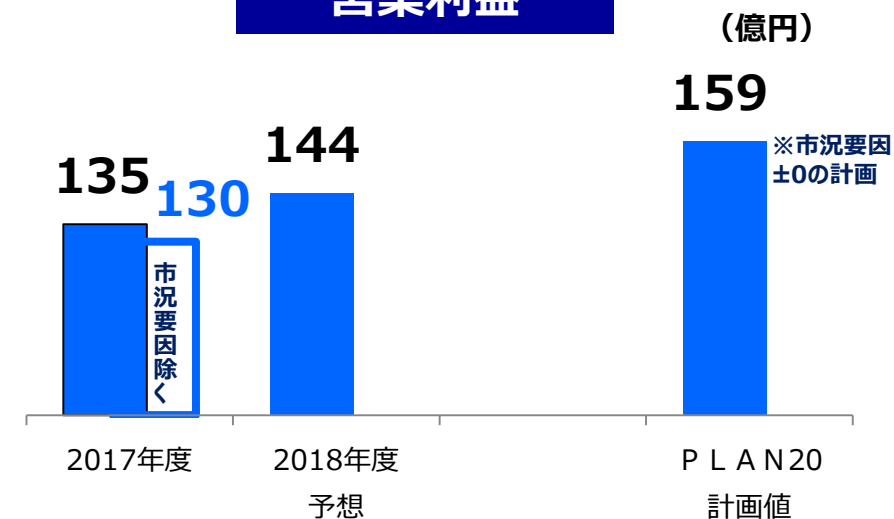
億円

	2017年度 実績	PLAN20 計画値	2017年度 差
総合エネルギー事業	135	159	+23
産業ガス・機械事業	99	107	+7
マテリアル事業	43	52	+8
自然産業事業	13	16	+2
その他・消去	△19	△19	+0
営業利益（全社計）	271	315	+43
経常利益	294	330	+35
親会社株主に帰属する当期純利益	175	200	+24

売上高



営業利益

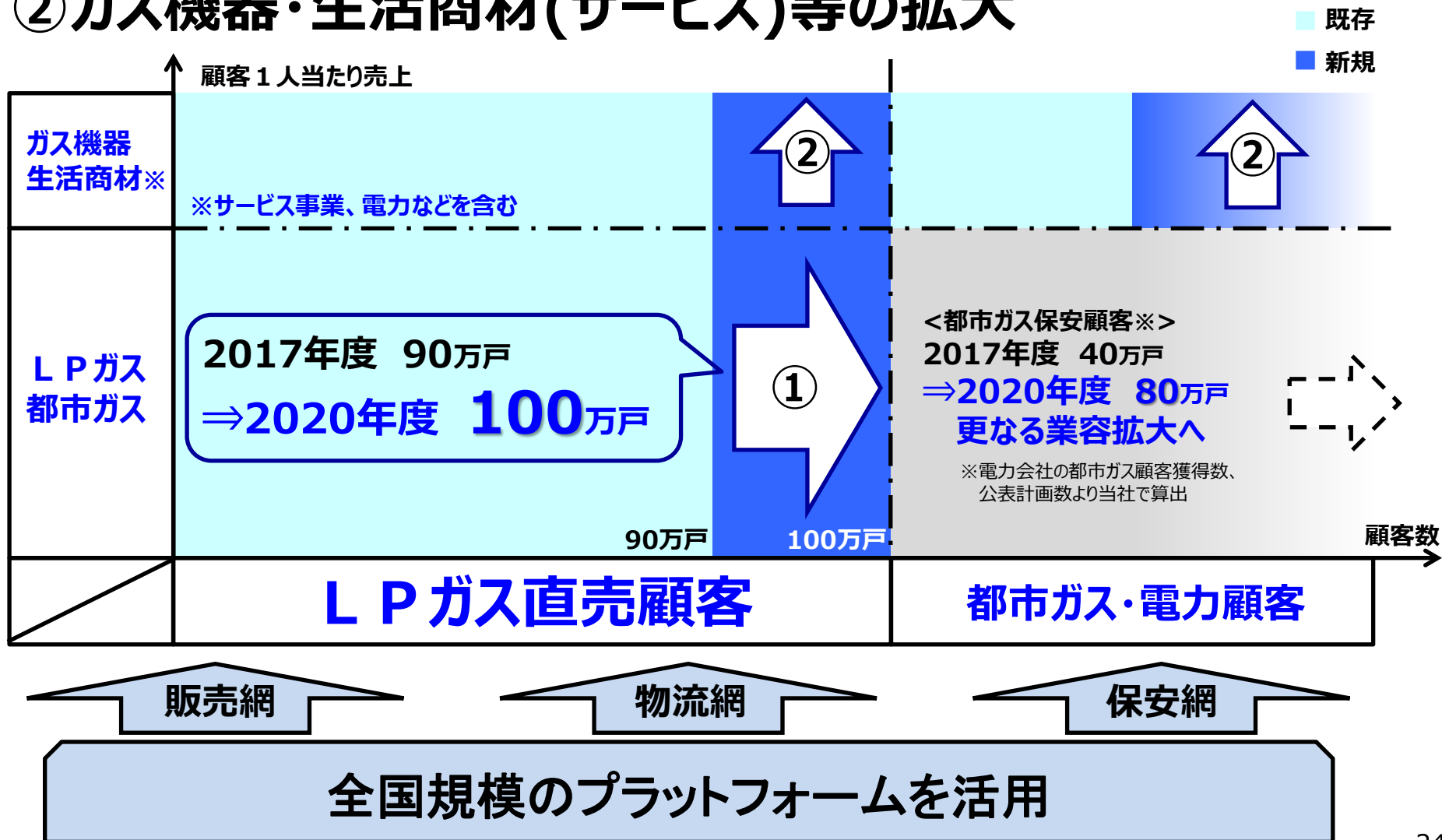


主な戦略

- ① M & Aによる直売顧客数の拡大
(L P ガス直売顧客数)
2017年度 90万戸 ⇒ 2020年度 100万戸
- ② ガス機器・生活商材(サービス)等の拡大
(売上)
2017年度 740億円 ⇒ 2020年度 900億円
- ③ 新商品開発、新需要創出による
カートリッジガス事業の拡大
(国内販売数量 (こんろ・ボンベ))
2017年度 1,998千台・65百万本
⇒ 2020年度 2,500千台・86百万本
(海外販売数量 (こんろ・ボンベ))
2017年度 1,335千台・38百万本
⇒ 2020年度 1,900千台・51百万本

① M & Aによる直売顧客数の拡大

② ガス機器・生活商材(サービス)等の拡大



AI・IoTを利用した岩谷の事業プラットフォームの構築

全ての直売顧客を30分圏内でカバーする
**イワタニのエネルギー事業
ネットワーク**

営業拠点
276ヶ所
3000名
車両3000台

配送拠点
145ヶ所
2000名
車両2000台

地域サポート

Iwatani Cloud



配送効率化



宅配・メンテナンス・リフォーム

便利



スマートメーター
電気、ガス、水道

つながる



通信機能付き各種センサー
Iwatani GateWay



ケアマネージャー
看護師

多職種連携

地域・包括ケア連携



課金 IoT家電

かしこく使う



携帯端末 空気清浄機

健康



地震災害
みまもり 火災報知器

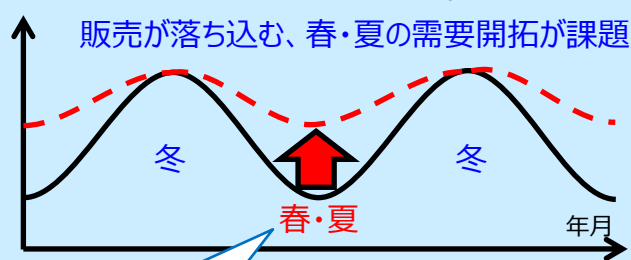
安心・安全

③ 新商品開発、新需要創出によるカートリッジガス事業の拡大

国内

1. 新商品の開発と屋内外での春・夏需要の創出

カセットこんろ・ボンベ販売量 (イメージ)



春・夏需要を開拓する商品例



カセットこんろ



B B Q グリル

焼肉機器 ⇒ 鍋以外の需要

⇒ アウトドア需要

2. グループ内のエヌ・ケイ・ケイ(株)との連携によるエアゾール事業への進出

あんしん、
あんぜん、
つかいやすい。



海外

1. 中国市場における商品・販売戦略

拡大する中国マーケットのニーズに沿った“商品力強化”

① Made in Japan 製品の投入



・高付加価値商品の投入で
ブランドの価値を高める

② 新商品による需要拡大

・こんろ以外の商品を充実化させ、
アウトドア需要の拡大を図る



・お客様のニーズに合った
新商品の開発



③ 生産体制の強化

・珠海第2工場の建設 ⇒ 成長市場への対応

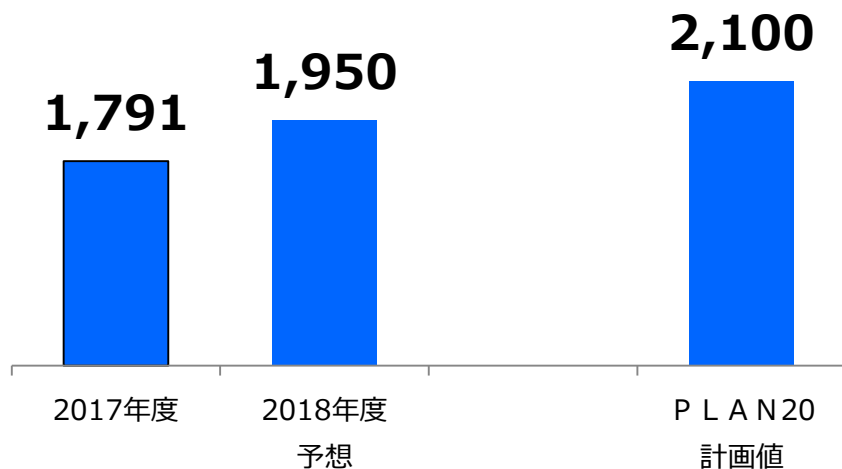
④ 現地法人の販売網を活用することによる 新チャネルの開拓

2. 東南アジアへの事業展開

発展途上地域へのカセットガス機器の拡販

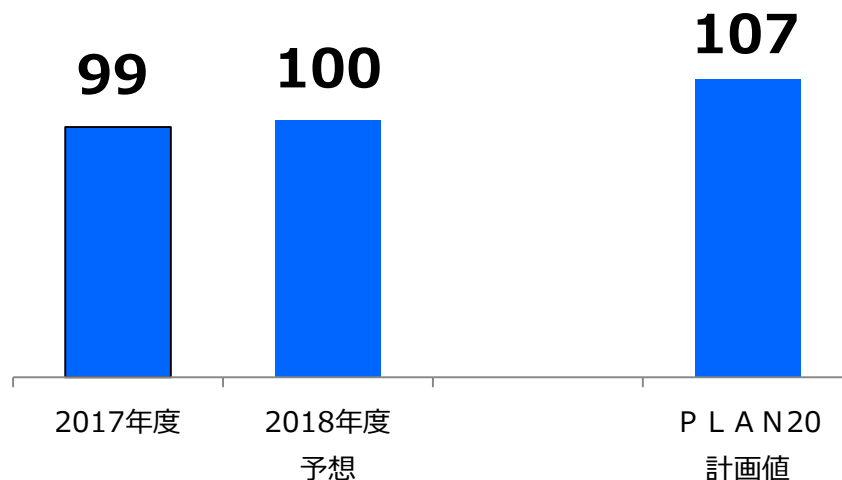
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



主な戦略

① 水素事業の拡大

- 水素エネルギー社会普及に向けた取り組み推進
(液化水素販売数量)

2017年度 59百万m³ ⇒ 2020年度 90百万m³② エアセパレートガスの拡販および
機械事業の拡大

- (エアセパレートガス販売数量)

2017年度 15億m³ ⇒ 2020年度 17億m³

③ ヘリウム事業の収益力強化

- 国内外での直売強化
(ヘリウム直売数量は2017年度比1.2倍へ伸長)
- コンテナ投資による安定供給能力の強化
- コンテナ管理システムの活用による顧客サービス向上とコストダウン

④ 海外事業の拡大

- 成長産業への積極的な投資による事業規模拡大
- 欧米市場へ参入

① 水素事業の拡大

水素源

施策 大量で安価なCO2フリー水素源の獲得



液化水素



提供：川崎重工業株式会社

水素の輸入基地

施策 製造から輸入貯蔵機能へ

新規

液化水素ターミナル



提供：JAXA



施策

余剰エネルギーの調整としての水素の製造

水素の利用

施策 水素エネルギー需要の創出

新規

コンビナートのエネルギー転換

発電所（混焼）



提供：川崎重工業株式会社

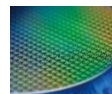
産業用エネルギー



水素還元・脱硫



産業用途



水素ステーション



研究開発

担い手

中央研究所
技術・エンジニアリング本部
社外のパートナー企業

Target

水素の製造・貯蔵・輸送の効率化、用途開発、
保安関連技術の向上、エネルギー効率向上

① 水素事業の拡大

ハイドロジェンカウンシルへの参画



「日本水素ステーションネットワーク合同会社」
(JHyM (ジェイハイム)) への参画



水素
エネルギー
フォーラム
開催



6) 事業戦略 ② 産業ガス・機械事業

① 水素事業の拡大

中東での事業提携の検討

産業ガス国営大手の岩谷産業（大阪市）とサウジアラビアの国営石油会社サウジアラムコが、水素事業で提携する方向で最終調整に入った。岩谷産業は「脱原油依存」を目指すサウジアラムコとの関係を強化し、将来的に拡大が見込まれる日本の水素市場をリードしたい考えだ。

サウジ国営石油と提携へ 岩谷産業、水素液化や運搬

産業ガス国営大手の岩谷産業（大阪市）とサウジアラビアの国営石油会社サウジアラムコが、水素事業で提携する方向で最終調整に入った。岩谷産業は「脱原油依存」を目指すサウジアラムコとの関係を強化し、将来的に拡大が見込まれる日本の水素市場をリードしたい考えだ。

岩谷産業は、次世代エネルギーの柱として燃料電池車などの利用が期待されている。岩谷産業は現市況を踏まえ、液化水素の生産工場があるが、将来の普及をにらんで供給力を強化する。サウジアラムコは、液化石油ガス（LPG）で約40年間取引関係にある。世界の原油生産の

1割を握るとされるサウジアラムコは、売り上げの大部分を原油販売に依存している。地球温暖化対策で化石燃料の使用を抑制する動きが広がる中、原油から生産できる水素を新たな収益源とする感がある。

2月3日 読売新聞（大阪版）1面

水素事業提携へ アラムコと交渉 岩谷産業は水素関連事業でサウジアラビアの国営石油会社サウジアラムコと交渉している。岩谷産業は水素製造で国内最大手。工場などで使う液化水素の製造ノウハウなどを生かし、海外展開を進める。

2月4日 日本経済新聞 7面

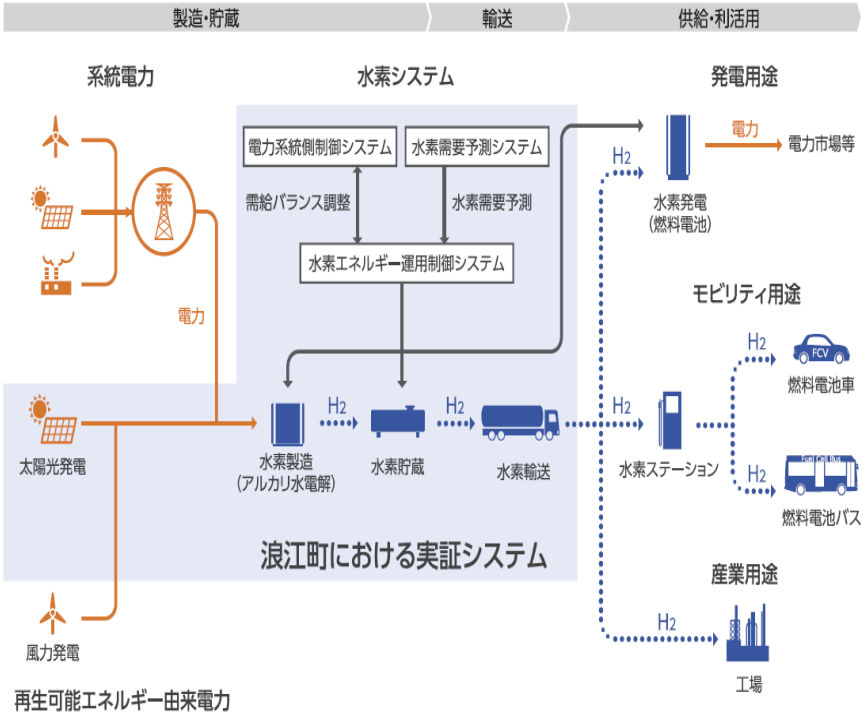
サウジ国営会社 岩谷産業提携へ 水素事業

産業ガス国営大手の岩谷産業（大阪市）とサウジアラビアの国営石油会社サウジアラムコが、水素事業で提携する方向で最終調整に入った。岩谷産業は「脱原油依存」を目指すサウジアラムコとの関係を強化し、将来的に拡大が見込まれる日本の水素市場をリードしたい考えだ。

岩谷産業は、次世代エネルギーの柱として燃料電池車などの利用が期待されている。岩谷産業は現市況を踏まえ、液化水素の生産工場があるが、将来の普及をにらんで供給力を強化する。サウジアラムコは、液化石油ガス（LPG）で約40年間取引関係にある。世界の原油生産の

2月4日 読売新聞 4面

水素社会構築技術開発事業（福島水素PJ）

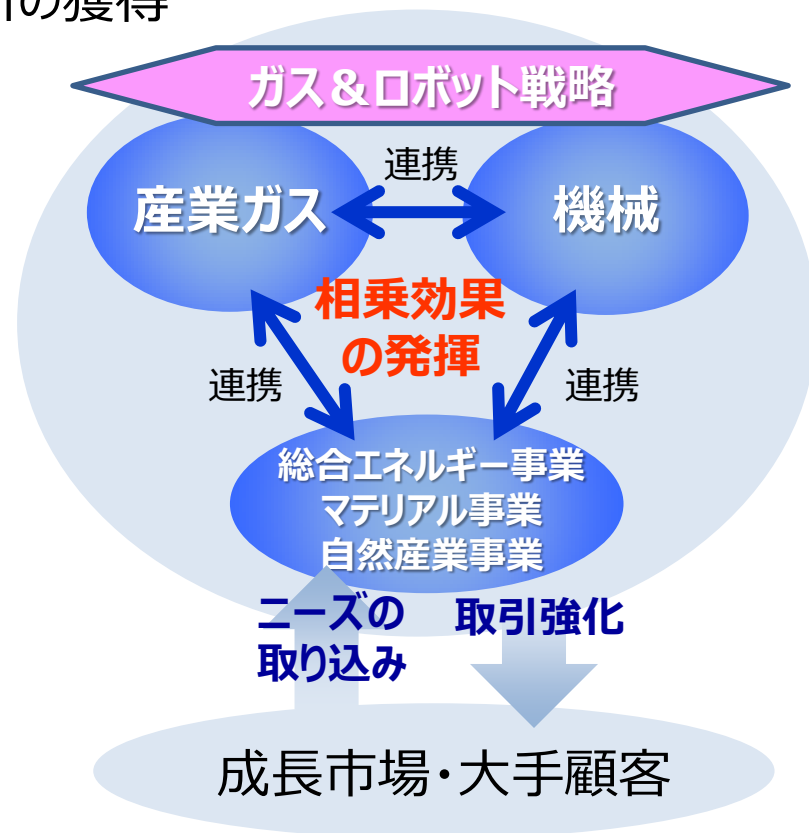
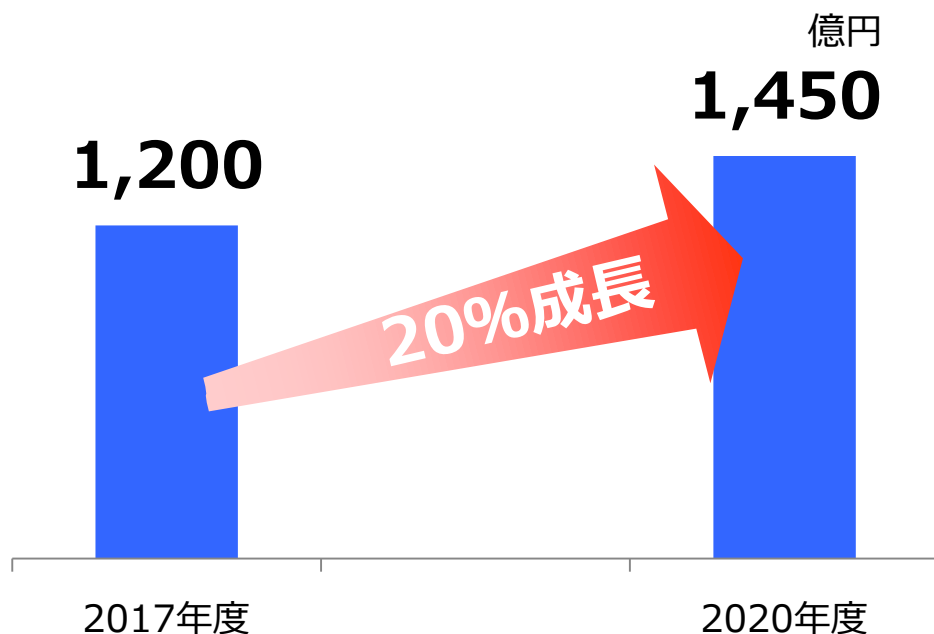


【出展：東芝エネルギーシステム(株)】

② エアセパレートガスの拡販および機械事業の拡大

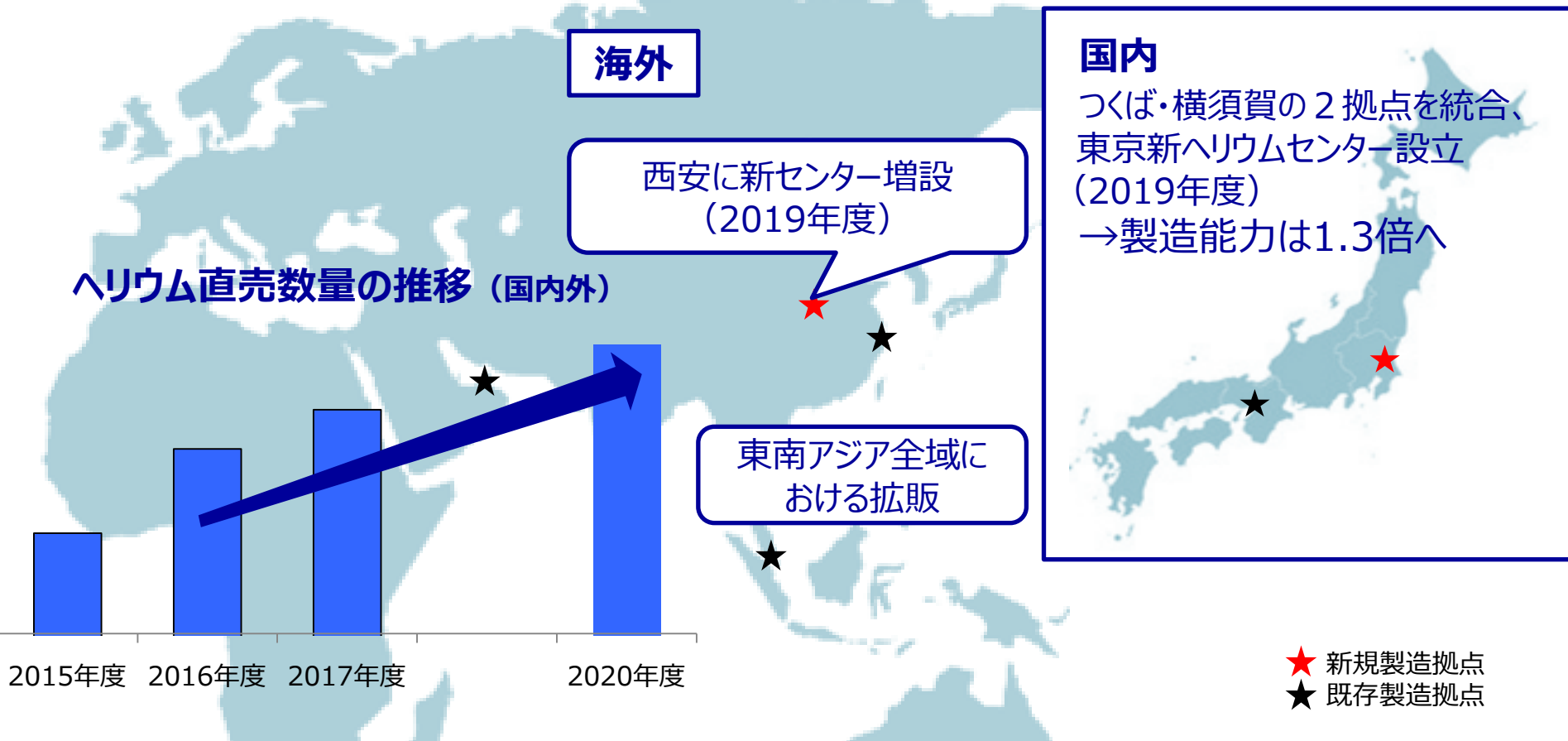
- ・成長市場（電子部品、自動車部品、光ファイバー等）に向けたエアセパレートガス・産業用ロボット・自動化設備の拡販
- ・他事業との連携による大手顧客取引の拡大
- ・日系企業の海外進出を契機とした新規取引の獲得

＜エアセパレートガス及び機械事業売上高の計画＞



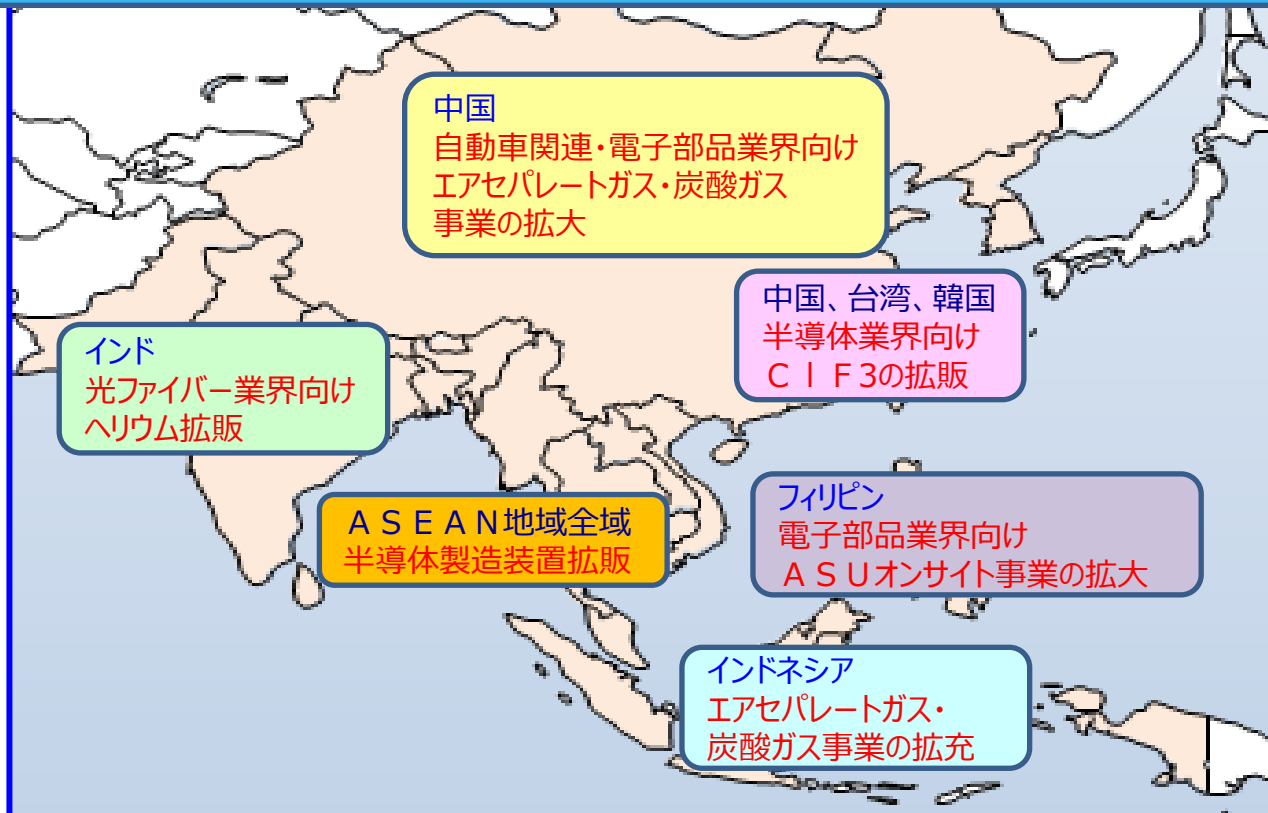
③ ヘリウム事業の収益力強化

- ・製造拠点の増強・強化による国内外での直売強化
- ・コンテナ投資による安定供給能力の強化
- ・コンテナ管理システムの活用による顧客サービス向上とコストダウン



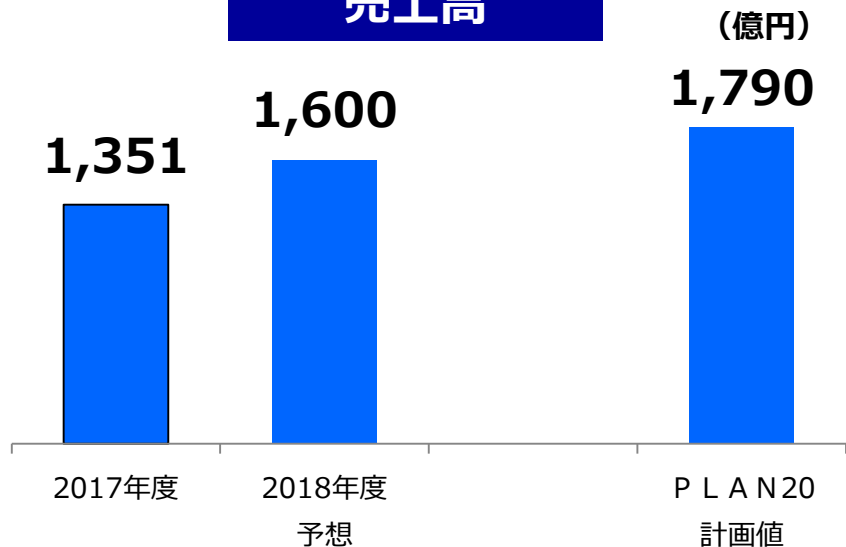
④ 海外事業の拡大

中国・東南アジアの成長産業への積極的な投資による事業規模拡大

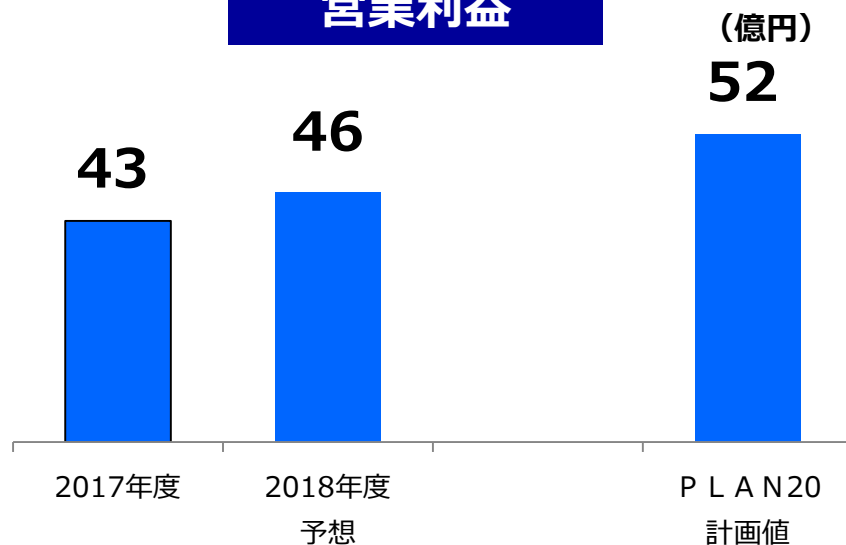


欧米の産業ガスディーラーの買収、メーカーとの提携による事業展開推進

売上高



営業利益



主な戦略

① 新規事業の拡大

- ・バイオマス事業 (PKS)
(販売数量)
2017年度 11万トン ⇒ 2020年度 50万トン (売上)
2017年度 12億円 ⇒ 2020年度 64億円
- ・低環境負荷PET樹脂 (アルミ・バイオPET樹脂)
(売上)
2017年度 11億円 ⇒ 2020年度 100億円
- ・EV関連等電池材料
(売上)
2017年度 65億円 ⇒ 2020年度 140億円
- ・ナノニッケル
マイクロ波化学(株)と資本業務提携

② 海外事業の拡大

- ・東南アジアでの金属加工事業拡大
(売上) 2020年度 50億円

① 新規事業の拡大

バイオマス事業 (PKS)

2020年度

販売数量 **50万トン**
売上 **64億円**



アルミ・バイオPET樹脂 -環境に優しいPET-

2020年度

売上 **100億円**



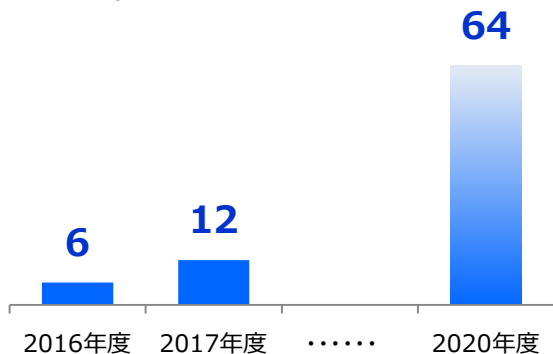
EV関連等電池材料

2020年度

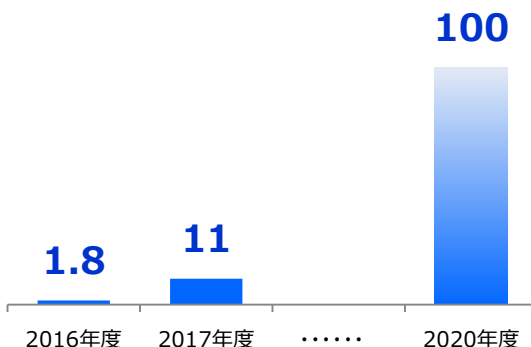
売上 **140億円**



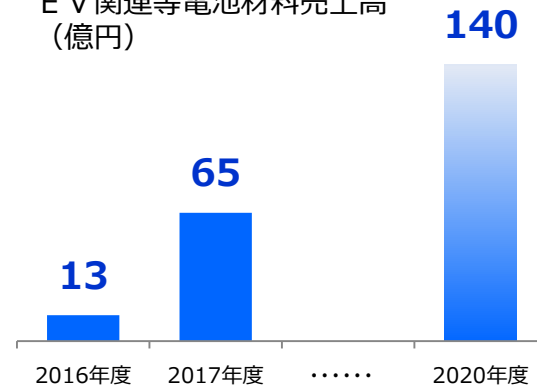
バイオマス (PKS) 売上高 (億円)



アルミ・バイオPET樹脂売上高 (億円)



EV関連等電池材料売上高 (億円)



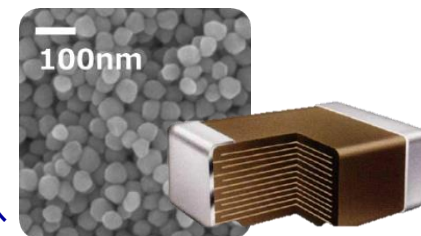
次の成長に向けて...

ナノニッケル

マイクロ波化学(株)と資本業務提携

⇒「マイクロ波」技術による

最先端セラミックスコンデンサ向けの均一なナノ材料の実現へ



② 海外事業の拡大

東南アジアでの金属加工事業拡大

2020年度 売上 50億円

【製造拠点】

メーカー機能拡充

既存機能

- ・ワイヤー加工
- ・表面コーティング



新機能

- ・ロボット拡充による自動化推進
- ・パイプ・溶接・3Dバンド加工
etc...

対象市場の拡大

エアコン・冷蔵庫・食洗機・給湯器市場

既存市場

(加工例)



ファンガード



食洗機棚網



熱交換器用
部品

自動車・バイク部品市場



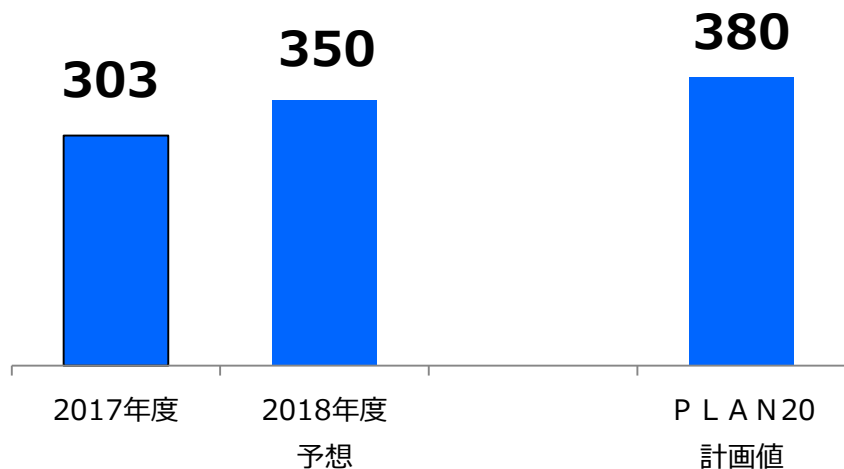
シート枠組み



ボンネット部品

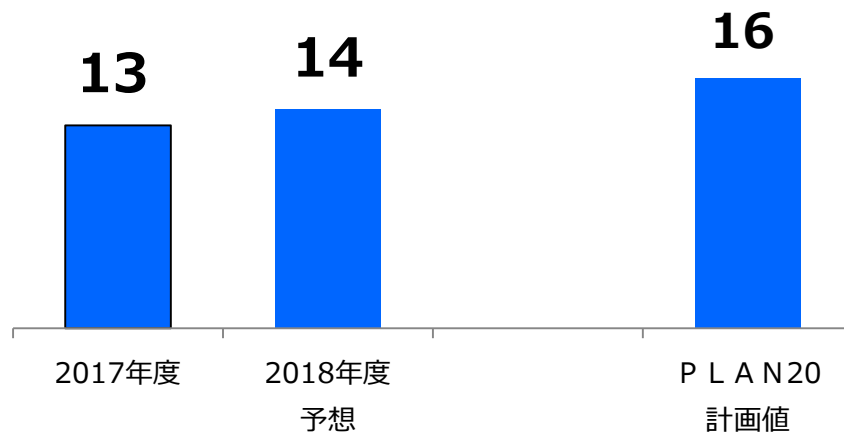
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



主な戦略

① 国内外での冷凍食品の拡販

(販売数量)

2017年度 38千トン ⇒ 2020年度 55千トン

- ・独自の冷凍技術の活用
- ・パートナーとの協業による商品開発

② 種豚シェアの拡大

(国内シェア)

2017年度 12% ⇒ 2020年度 20%

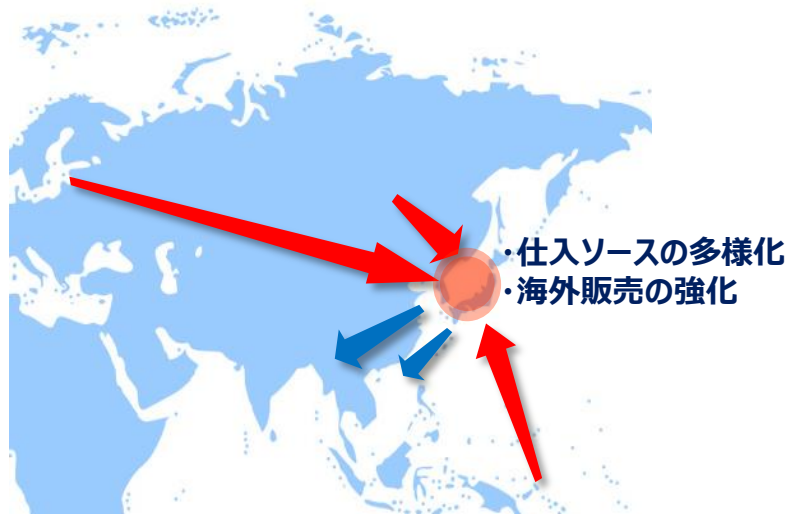
- ・大手顧客への拡販
- ・顧客の農場生産管理支援サービスの拡充

6) 事業戦略

④ 自然産業事業

① 国内外での冷凍食品の拡販

- ・独自の冷凍技術の活用
- ・パートナーとの協業による商品開発

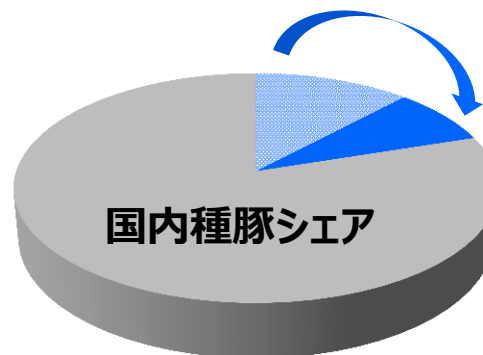


冷凍食品販売数量

38千トン ⇒ **55千**トンへ

② 種豚シェアの拡大

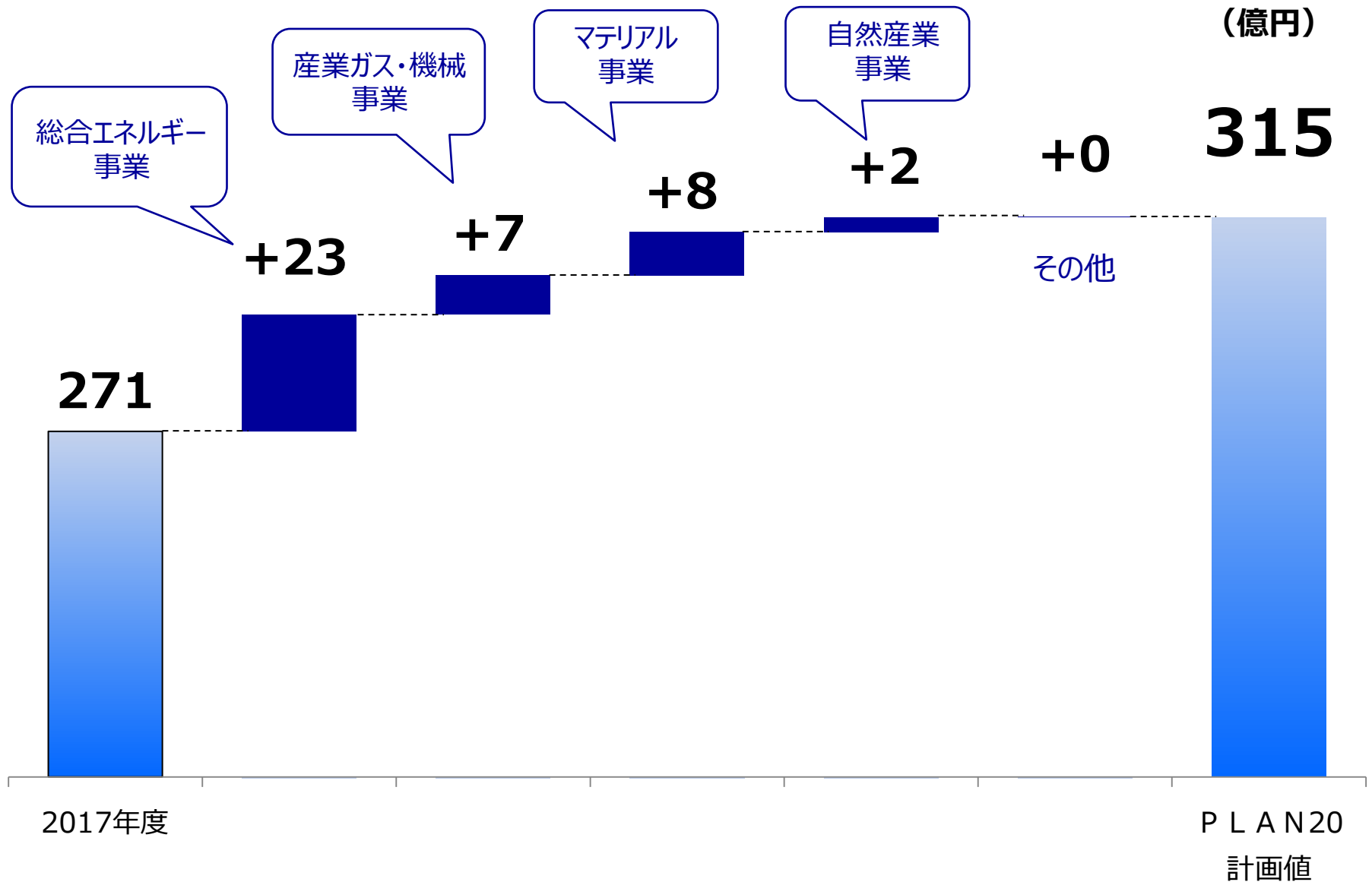
- ・大手顧客への拡販
- ・顧客の農場生産管理支援サービスの拡充



12%

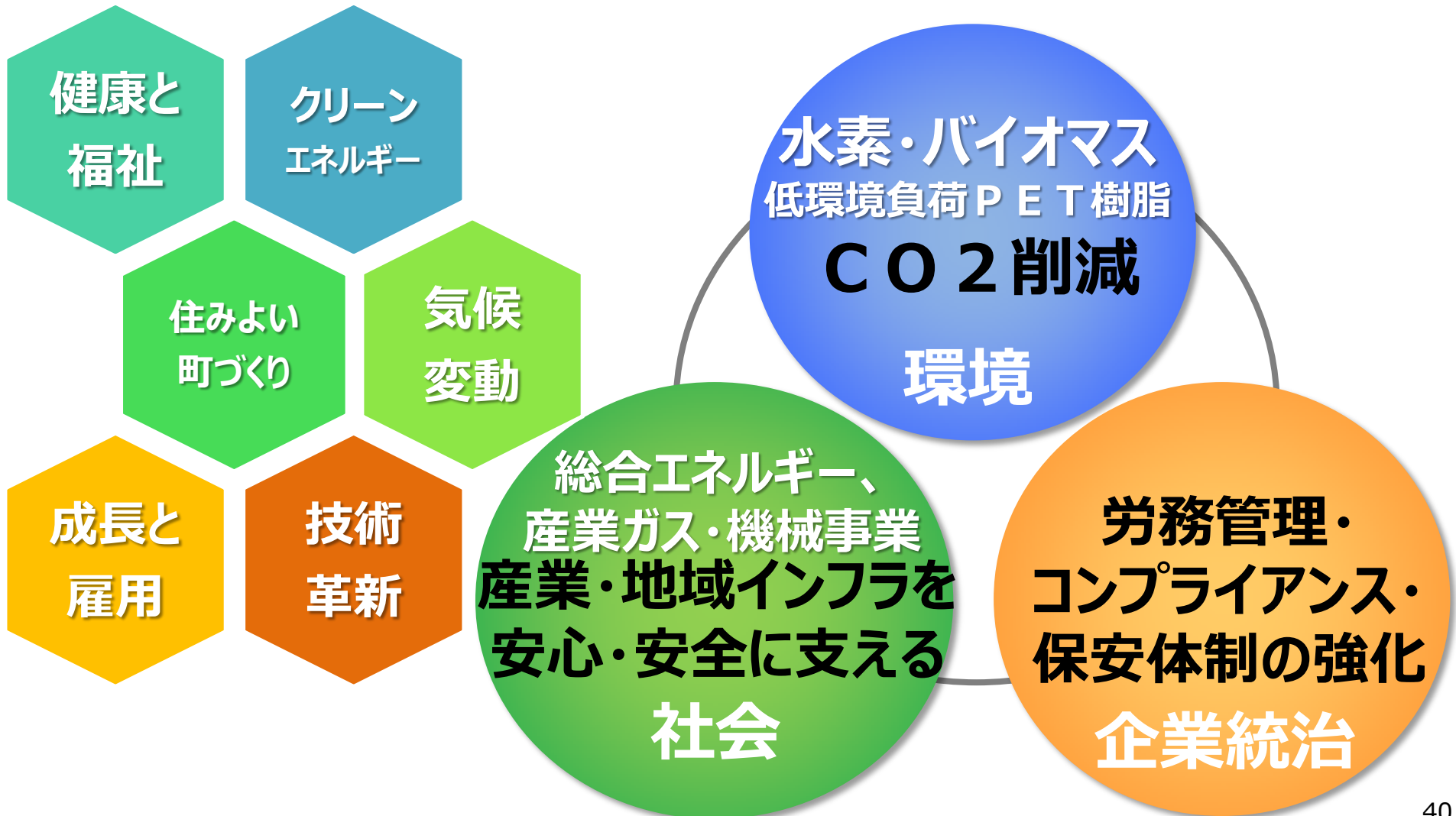
⇒ **20%**へ

6) 事業戦略 セグメント別 営業利益増益額



7) 環境・社会・ガバナンスへの取り組み強化

SDGs (持続可能な開発目標) に貢献する企業運営



Iwatani

お問合せ先

岩谷産業株式会社 経営企画部 I R担当

TEL : 06-7637-3470

FAX : 06-7637-3333

We bサイト : <http://www.iwatani.co.jp>

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。