

第2次 中期経営計画発表資料

2024年5月14日（火）

The logo for Obbli, featuring the word "Obbli" in a bold, blue, sans-serif font. The letter "i" at the end has a small yellow dot above it.

三愛オブリ株式会社

（東証プライム市場 8097）

将来情報に関する注意

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、市場環境や経済情勢など様々な要因により、変動する可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示致します。

中期経営計画(2024-2026年度)

～変貌する未来への挑戦 Challenge 2030～

Second Stage

2024年5月開示

三愛オブリ株式会社

「人々の生活と産業を支えるパートナーとなる」

当社は1952年に羽田空港における給油事業から始まり、石油、LPガス、化学品、天然ガス、潤滑油販売と様々な領域に事業を拡大し、社会が必要とするエネルギーや製品を安全・安定的に供給し続け、社会やお客様と信頼関係を築いてきた

そして今、低炭素・循環型社会の実現が求められる中で、経営理念である「三愛精神」^注とコーポレートブランドである「Obbli」が意味する「顧客、地域、社会と共に良い関係を結ぶ」という精神を核としながら、常に社会に必要とされる企業グループを目指し、継続的に挑戦していくことで真の「人々の生活と産業を支えるパートナー」であり続ける

注) 三愛精神とは、創業者の市村清が唱えた「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」という経営理念

1st Stage 中期経営計画（2021-2023年度）の振り返り

2030年度に目指す姿
「変貌する未来への挑戦 ～Challenge 2030～」

2nd Stage 中期経営計画（2024-2026年度）

主な施策と成果【事業戦略編】

施策

成果

石油関連事業の効率化と
他事業への経営資源の拠出

◆組織再編を行い、収益力を維持しながら成長事業への
経営資源移転を推進

- 石油事業の産業用燃料販売部門を顧客親和性の高い天然ガス事業に統合
- 直営SS子会社の統合
- サービスステーションの運営効率化
 - スマートフォンアプリ「Mantan」リリース、導入

成長可能性のある事業への
M&Aを含めた投資

◆事業投資や新規事業への出資等を行うも、計画未達

- LPガス事業 : 自動検針・集中監視システム（LPWA）設置
- 天然ガス事業 : 佐賀地区の導管延伸
- 航空事業 : 国内7空港給油施設取得、施設点検管理システム導入
- 新規事業 : 新規事業を推進する部門の立ち上げと投資の実行
 - 分散型水分解システムWOTA(株)への出資
 - テスラ社製 家庭用蓄電池の販売権取得

事業間連携による
さらなるシナジー創出

◆顧客網や新技術の組織的な活用体制を構築し、
売上創出／技術力向上に寄与

- 天然ガス事業における他事業部の顧客網活用
- グループ会社の横断的な取り組みとして、技術系業務に特化した『テクニカルミーティング』を定期開催

主な施策と成果【組織強化編】

施 策

成 果



グループマネジメント
体制の強化

- ◆グループマネジメントの基礎となる、経営管理、DX、TCFD^{※1}の推進・運用体制を整備
 - 中期経営計画のモニタリング体制の整備
 - グループ基幹システムの刷新による業務改革の推進
 - サステナビリティ関連各種委員会を刷新、サステナビリティ委員会に統合し、カーボンニュートラルに向けたロードマップを策定

※1：気候関連財務情報開示タスクフォース



変革を生む挑戦的な
組織風土の醸成

- ◆事業戦略の実行性向上に向けた組織・人材の強化を推進するも、より一層の加速が必要
 - 組 織：管理部門の組織改編
 - 人事総務部を人事部と総務部に分割し、人的資本とIR機能の強化を推進
 - 人事制度：挑戦を促す新人事・報酬制度の導入
 - 教 育：DX教育の推進
 - 全社員を対象としたe-ラーニングを実施
 - 採 用：キャリア採用の拡大と女性活躍の推進
 - 2021年度：5名、2022年度：12名、2023年度：21名
 - 新卒採用に占める女性割合：22% ※2021-2023年度実績
 - 働き方：健康経営の推進
 - 「健康経営優良法人2023ホワイト500」認定取得
- ：グループ全社でのエンゲージメント調査開始

主な施策と成果【業績と資本政策編】

<連結>	中期経営計画 財務目標	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	
経常利益	140億円	131億円	160億円	177億円	過去 最高益
ROE	8.0%以上	8.0%	10.0%	9.8%	達成
配当性向	30.0%以上	33.2%	34.3%	46.7%	達成
配当金	-	40円	55円	80円	
投資計画 (2021~2030)	1,000億円			236億円 (進捗：23.6%)	課題
トピックス		詳細			
自己株式の取得と消却		自己株式取得：69億円・470万株（2021~2023年度累計） 自己株式消却：65億円・500万株（2022年度、2023年度）			株主還元 資本 最適化

第1次中期経営計画で掲げた財務目標は全項目達成も、
投資の進捗が課題

これらの課題を踏まえて、次期中計 **“2nd Stage”**へ

2030年度に目指す姿とマテリアリティ

2030年度に目指す姿 『低炭素・循環型社会に対応した事業ポートフォリオへの進化』

事業戦略

◆成長可能性のある事業への投資加速

- ・航空関連事業
- ・ガス関連事業
- ・化学品関連事業
- ・クリーンテック事業※1

◆石油関連事業の収益維持 ビジネスモデル変革への挑戦

◆グリーンエネルギーや環境配慮型 事業などの新領域への参入

- ・再エネO&M事業の拡大
- ・新規事業開発と投資

サステナビリティ経営の実践

◆事業戦略を加速させる 経営基盤の強化

- ・人的資本経営の高度化
- ・DXの推進
- ・低炭素・循環型社会への貢献 (TCFD)

◆投資管理体制強化と 株主還元の拡大

【マテリアリティ】

- 01 気候変動への対応
- 02 エネルギーの安定供給

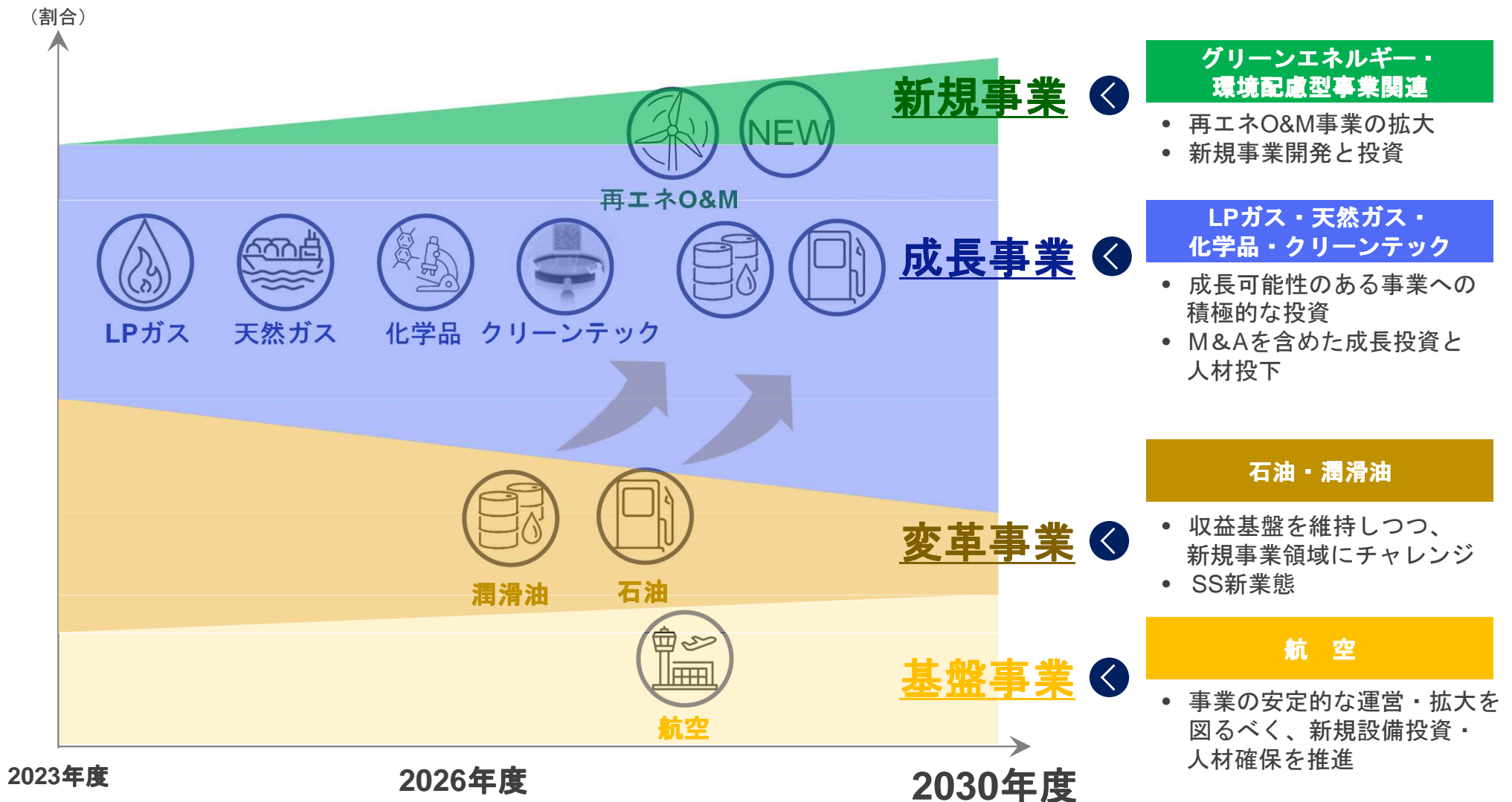
- 03 D&I (ダイバーシティ・インクルージョン) ほか
- 04 コーポレートガバナンス



※1: 三愛オブリテック (株) の事業である、化学研磨、電解研磨、精密洗浄の総称

2030年度に目指す事業ポートフォリオ

既存事業の変革と積極的な成長投資で、
低炭素・循環型社会に対応した事業ポートフォリオへ



2030年度までの累計投資計画

2021～2030年度までの累計投資額

1,000億円

	投資額	投資内容
新規事業	250 億円	✓グリーンエネルギー・環境配慮型事業 (再エネOES ^{※1} 、風力O&M等) ✓M&A
成長事業 (LPガス・天然ガス・ 化学品・CT ^{※2})		
変革事業 (石油)	220 億円	✓LPガス小売営業権買収 ✓サプライチェーン強化工場増設 ✓半導体製造装置関連 ✓天然ガス導管延伸 LNGサテライト設備 ✓油槽所及びSS更新 ✓次世代エネルギービジネス ✓SS新業態ビジネス
基盤事業 (航空)	500 億円	✓航空機給油施設増強 ✓給油システム
全社共通	30億円	✓人的資本、システム (DX) 他

※1: オンサイトエネルギーサービスの略称

※2: クリーンテック

2030年度の経営目標

財務目標

連結経常利益

200億円

連結ROE

10%

PBR（株価純資産倍率）

成長戦略・資本政策の実行と
適正な株主還元により

1.0倍以上を持続する

非財務目標

気候変動対策

CO2削減量（Scope1+2）
2019年度比

▲ 30%

人的資本政策

エンゲージメントスコア ※1

70以上

※1 従業員意識調査より算出

第2次中期経営計画の位置づけ

Challenge2030

変貌する未来への挑戦

低炭素・循環型社会に対応した
事業ポートフォリオへの進化

2nd Stage

**Challenge2030
2024-2026**

戦略の実行と投資の加速

Obbli

三愛オブリグループ社員

技術・知識
経験・創造力

1st Stage

**Challenge2030
2021-2023**

成長実現のための経営基盤の再構築

第2次中期経営計画 基本方針

『戦略の実行と投資の加速』

事業戦略

1. 成長可能性のある事業への資本と人財の投下

- 航空関連
：安全・安心を最優先に、需要増への対応
- ガス関連
：（LPガス） LPガス小売軒数17万軒
：（天然ガス）設備投資加速と提案型営業で顧客拡大
- 化学品関連
：サプライチェーン全体への投資加速
- その他（クリーンテック事業）
：半導体製造装置洗浄拡大と新技術・薬剤開発

2. 石油関連事業の収益維持・ビジネスモデル変革

- 石油関連
：販売拠点の拡大維持と新業態への探索

3. グリーンエネルギー・環境配慮型事業への参入

- その他（新規事業）
：既存領域の拡大と新領域への投資加速

サステナビリティ経営の実践

4. 事業を加速させる経営基盤の強化

- 人的資本経営
：事業ポートフォリオ進化の実現に向けた人財基盤構築
- DX推進
：デジタル化、データ活用を通じた経営・事業改革
- 低炭素・循環型社会への貢献
：カーボンニュートラルに向けたロードマップ実現

5. 投資管理体制強化と株主還元の拡大

- WACC（加重平均資本コスト）を意識した成長事業への投資
- 利益に応じた配当政策と機動的な資本政策の実現により、年間配当金100円/株を下限、総還元性向100%を目指す

第2次中期経営計画の経営目標（2024-2026年度）



財務目標

連結経常利益

130～150億円

連結ROE

8%以上

株主還元

1株当たりの年間配当金

2024-2026年度の3年間は、

100円を下限とする

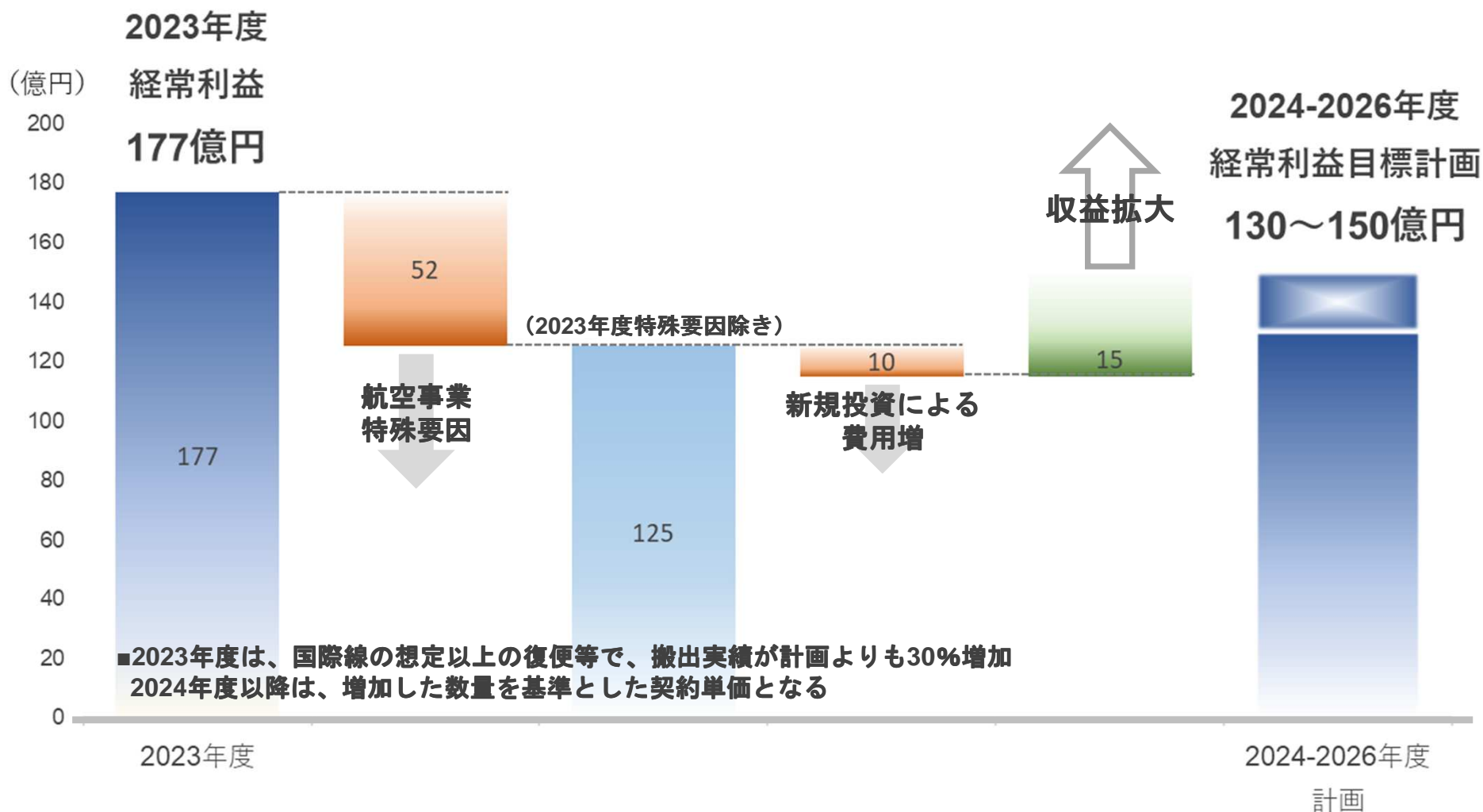
総還元性向

2024-2026年度の3年間は、

100%を目指す

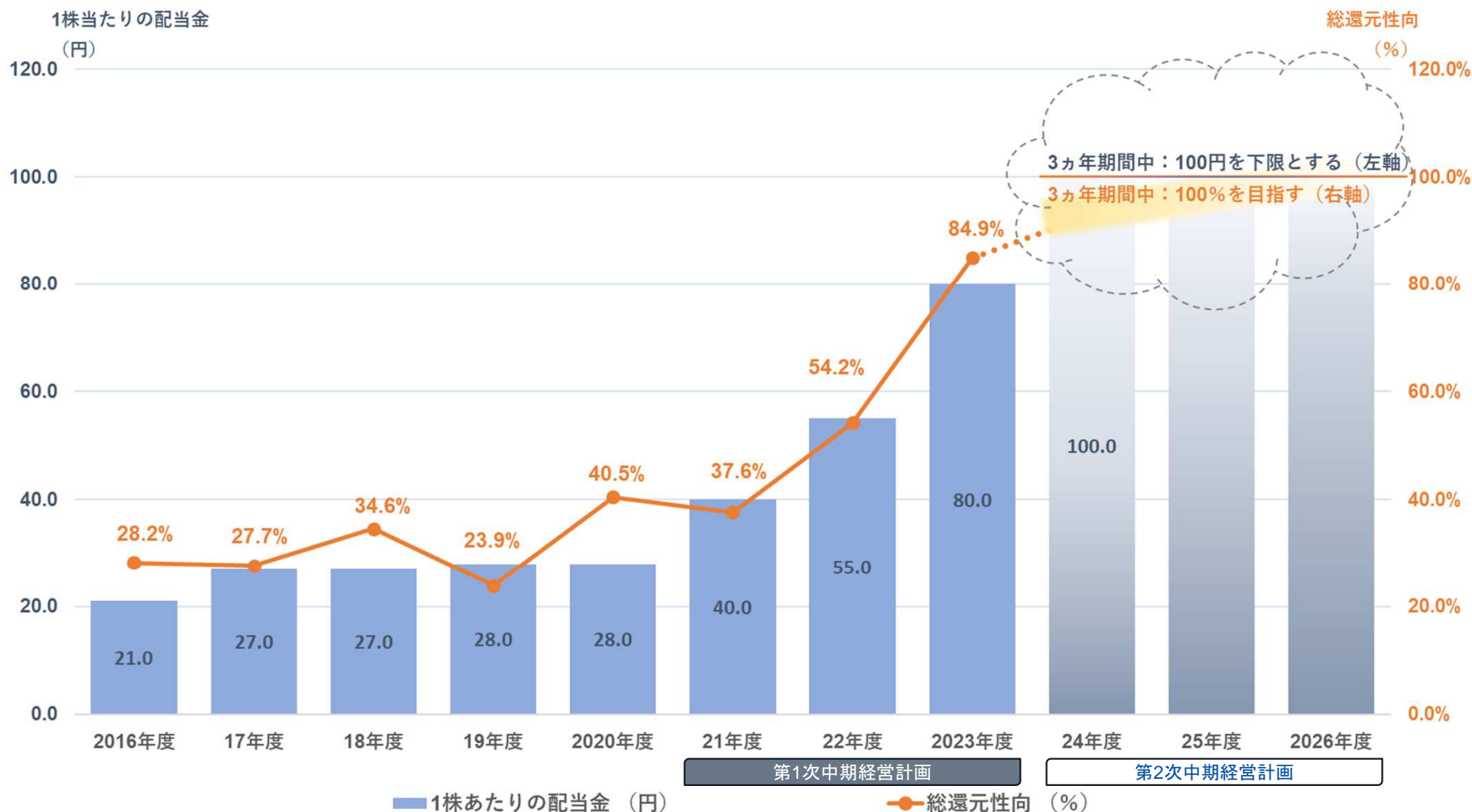
連結経常利益計画

第2次中期経営計画（2024-2026年度）は投資を加速させる位置づけのため、
 航空事業の特殊要因を除いた2023年度水準を下限とし、
 130～150億円の経常利益を目標とする



株主還元

中長期的な視点で株主価値の向上を図ると共に、
事業環境及び財務状況、収益動向に応じた機動的な資本政策をとる



非財務目標（2024-2026年度平均）

第2次中期経営計画 非財務目標

従業員1人あたりの教育費



人財育成の加速と変革へのチャレンジ

採用に占めるキャリア採用割合



専門性の高い人財を確保し、
新分野へのチャレンジ

新卒採用人数に占める女性割合 (総合職)



多様性により事業変革促進

グループDX推進人財

※グループ会社内で運用し、認定を受けた人財

50名以上

デジタルデータの利活用促進

投資計画（2024-2026年度）

WACC・IRRを判断指標として、
成長や競争力強化の投資を実行する

全社 投資計画（2024-2026年度）

設備投資 計450億円		周辺事業を含めた領域拡大	投資合計 600億円
維持・更新 150億円	新規・増設 300億円	事業投資 150億円	

セグメント別 投資計画（2024-2026年度）

セグメント	設備投資額(億円)	
航空事業	280	■第2貯油基地建設、給油システム投資、新型車両導入
ガス事業	30	■LPガス供給設備更新、天然ガス導管延伸
化学品事業	35	■製造工場増設、研究所設備投資
石油事業	55	■油槽所強靱化投資、SS更新投資、システム開発
その他	50	■クリーンテック事業、その他(人的資本投資・システム投資等)
合計	450	

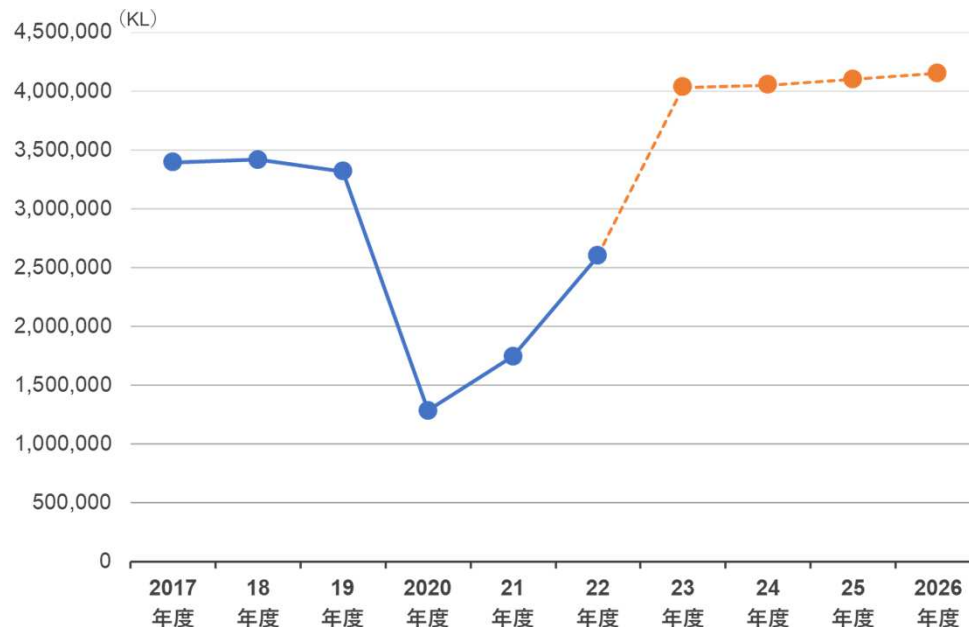
事業戦略(基盤): 航空関連事業

安全・安心を最優先に、需要増への対応

事業展開方針

- ✓ 安全・安心を最優先に事業運営
- ✓ インバウンドや観光産業の需要拡大に備え、航空燃料施設の安定操業、拡充

●羽田空港におけるジェット燃料供給量の推移



取組施策

- 旺盛な給油需要への対応、人員の確保
- DXの推進（給油システム等の技術開発）
- 航空燃料供給需要増への対応
- 空港給油施設コンサルタント業務の獲得

投資計画（24-26年度）

280億円

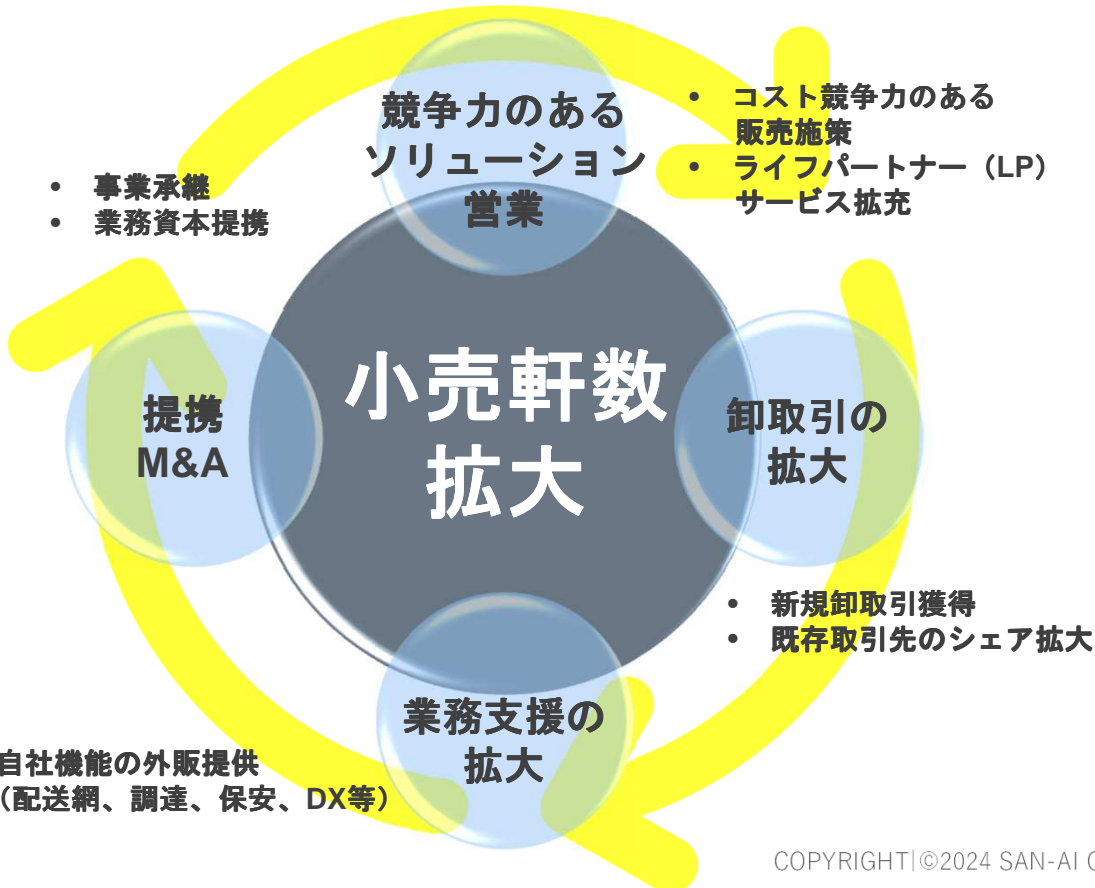
- 第2貯油基地建設
- 給油システム投資
- 給油車両の増車
- 既存設備増強 他

事業戦略(成長):ガス関連事業(LPガス)

顧客基盤拡大サイクルの構築及びM&A投資の加速を通じ、
LPガス小売軒数17万軒を実現（現状比+5万軒）

事業展開方針

✓ 顧客基盤拡大のサイクルの構築を通じた小売軒数拡大



取組施策

- 販売子会社の販売力強化に向けた経営管理体制の構築
- 既存取引先のシェア拡大に向けた販売及び業務支援拡大
- 新規獲得強化に向けたM&A推進体制の強化

投資計画

60億円～100億円

- M&A、営業権買収
- 供給設備増強

事業戦略(成長):ガス関連事業(天然ガス)

設備投資の加速及び提案型営業を通じた顧客拡大

事業展開方針

- ✓ 供給設備の強化・拡充への投資
- ✓ 顧客ニーズに応える営業活動の推進

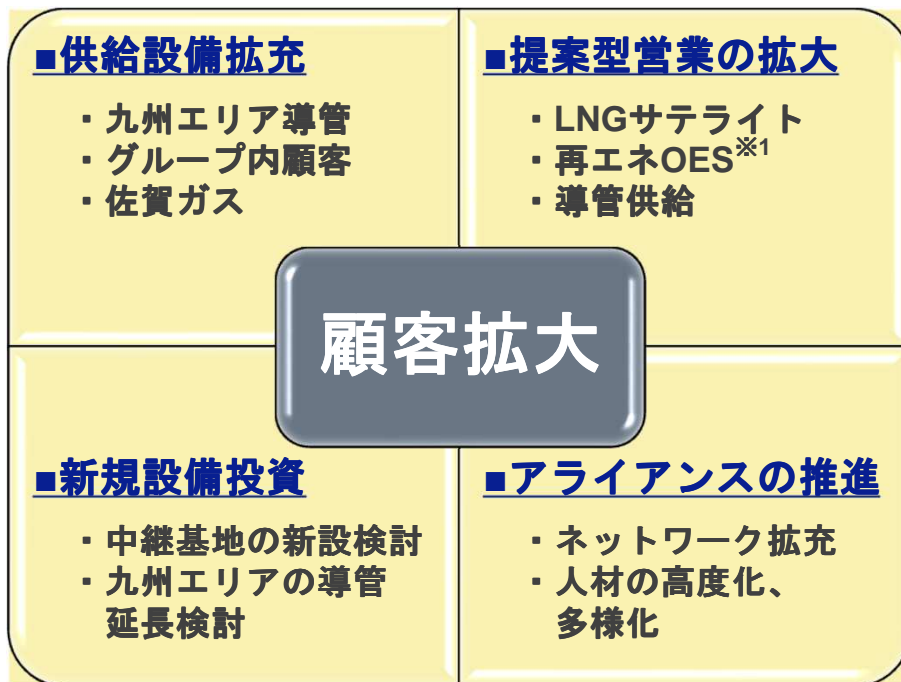
取組施策

- 事業促進に向けた投資・開発の加速
 - 九州エリアの導管延長／中継基地新設検討
 - 再エネOES提供拡大（提案型営業）（太陽光+蓄電池、バイオマス）
- 供給設備を活用した顧客獲得
 - 導管周辺及びLNGサテライト展開エリアでのLNG提供拡大
 - 地域特性を活かしたネットワークの拡充

投資計画

30億円

- LNGサテライト建設
- 供給設備増強
- 再エネOES



※1:オンサイトエネルギーサービスの略称

事業戦略(成長): 化学品関連事業

サプライチェーン全体への投資加速

事業展開方針

- ✓ サプライチェーン強化による収益向上
- ✓ 機能化学品（除く・防ぐ・洗う）領域のさらなる拡充



サプライチェーンマネジメントの強化

研究・開発

購買

製造

品質保証

物流

販売

研究開発人員増強

設備投資拡大

取組施策

- 研究開発強化
- 製造設備拡張・更新
- 設備拡張を通じた自社製品・受託製造拡大
 - ・ 農薬受託製造
 - ・ 原料内製化
- 機能化学品製品販売拡大
 - ・ 添加剤（カーボンニュートラル対応製品）
 - ・ 高級アルコール
- 成長分野（半導体）への展開

投資計画

50億円

- 製造設備拡張（三愛理研）
- M&A
- 共同研究開発

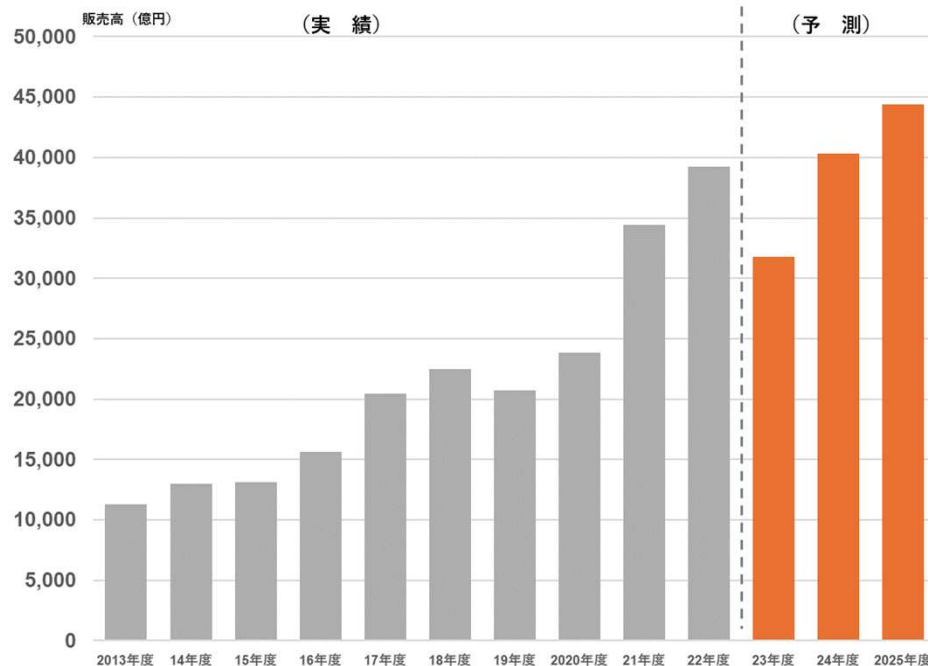
事業戦略(成長):クリーンテック事業

半導体製造装置洗浄拡大と新薬剤・新技術開発

事業展開方針

- ✓ 半導体製造装置需要の回復期、拡大期を見据えた受入れ態勢の強化
- ✓ 新開発（薬剤、処理技術）

●半導体製造装置 需要予測（日本製装置販売高予測）



出典) 2023年7月発表 半導体・FPD製造装置 需要予測 SEAJ

取組施策

- 三愛オブリテック
関西事業所 工場棟増設
かずさ事業所 新工場棟建設
- 化学品事業部研究所と協働による薬剤・処理剤の開発
- 電解研磨やブラスト処理技術の向上

投資計画

30億円

- 新工場建設
(三愛オブリテック)
- 新技術、薬剤開発

販売拠点の拡大維持、新業態の探索

事業展開方針

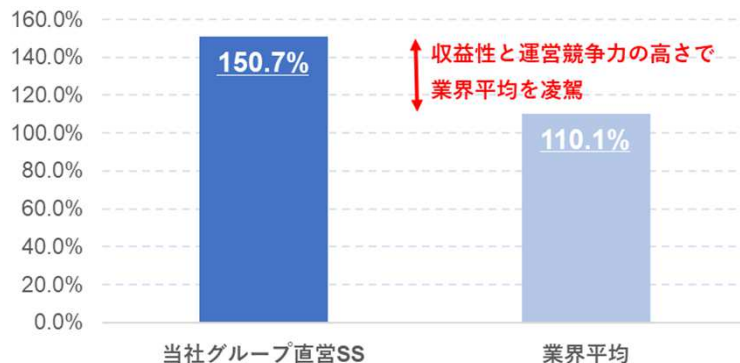
- ✓ 元売・卸・小売の各機能を有したユニークなサプライチェーンを活かした拠点の拡大・維持



グループ系列SS数：1,006
(2024年3月末現在)

SS競争力強化

●SS運営 付加利益率（販売利幅÷損益分岐点利幅）



取組施策

- 各商流で新規拠点（SS）の獲得
- 競争力向上のための組織最適化
- SS運営 付加利益率向上
(損益分岐点指数の低減と実利幅の確保)
- 新業態の探索と立ち上げ
(協業と専門店の展開)
- 取引ネットワーク網の活用

投資計画

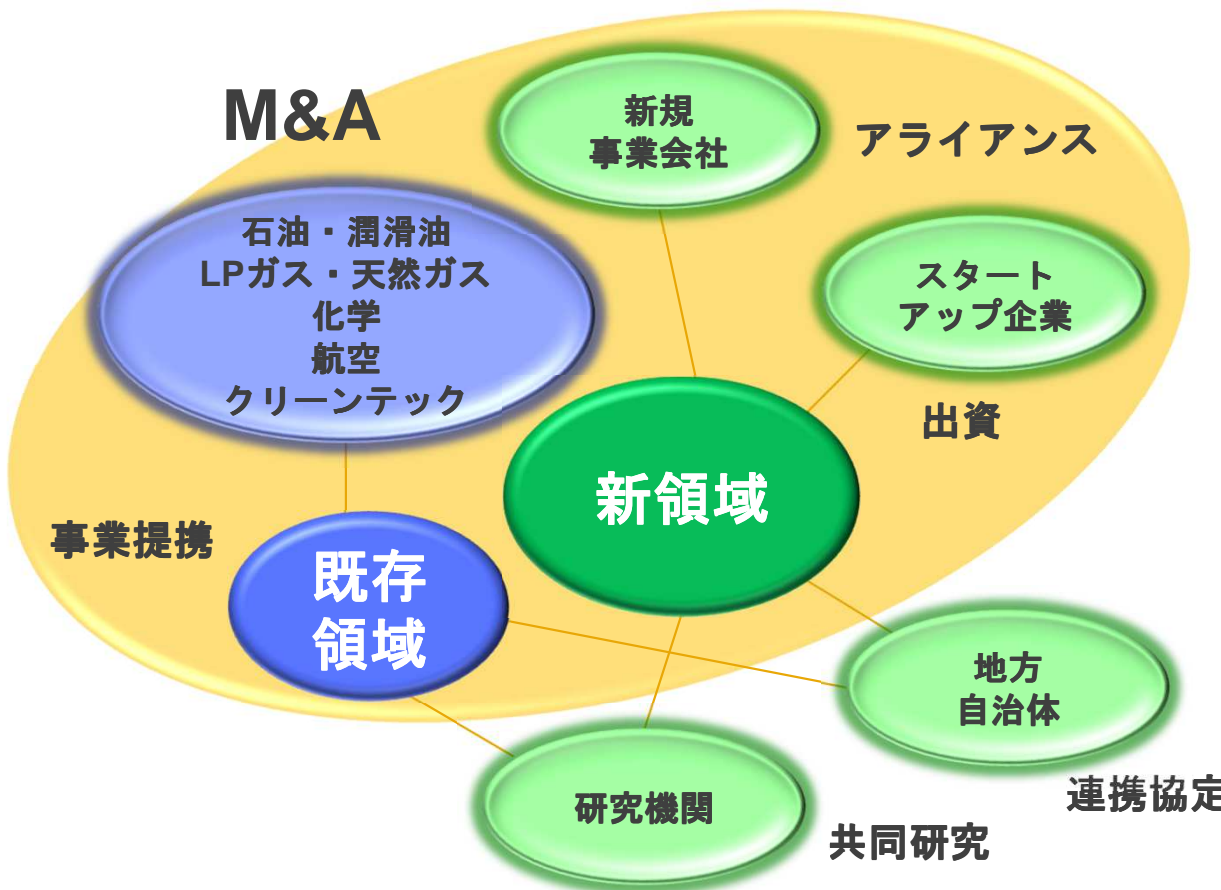
60億円～100億円

- SS拠点の拡大、維持
- 供給設備（油槽所）の増強
- 新業態への投資

既存領域の拡大と新領域への投資加速

事業展開方針

- ✓ 事業ポートフォリオ再構築に向けたM&A推進体制強化



取組施策

- 既存事業のサービス領域拡大のための出資・事業提携
- 買収・提携を通じた再エネOES・風力O&M事業拡大
- 大学の研究機関や地方自治体との連携強化（洗浄薬剤開発・AI分析ツール開発・他）
- M&A促進に向けた事業部横断組織の運用

投資計画

30億円～100億円

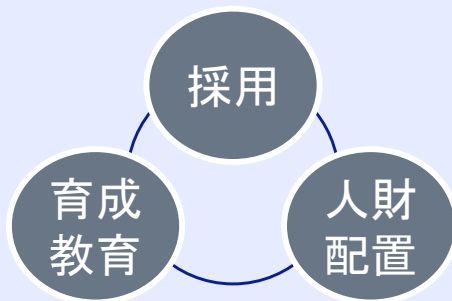
- 事業投資
- スタートアップへの出資

人的資本経営の推進

事業ポートフォリオ進化の実現に向けた人財基盤を構築

人財ポートフォリオの最適化

将来事業ポートフォリオ実現に向けた人財創出サイクルを構築し、 人財ポートフォリオを進化



- 採用 : 新卒・キャリア採用を含め、多様性のある人財を採用
- 育成・教育 : キャリアパス制度の確立・推進
リカレント／リスキリング教育の推進
- 人財配置 : 人事データの取得・活用による人財管理の高度化
成長分野への積極的配置

多様な人財の活躍促進

- | | |
|---------|---------------------------|
| シニア | シニア向け制度の再構築 |
| 女性・障がい者 | 女性活躍／障がい者活躍に向けた制度整備 |
| 転職者 | アルムナイ制度 ^{※1} の導入 |

エンゲージメント向上

働きやすさの創出

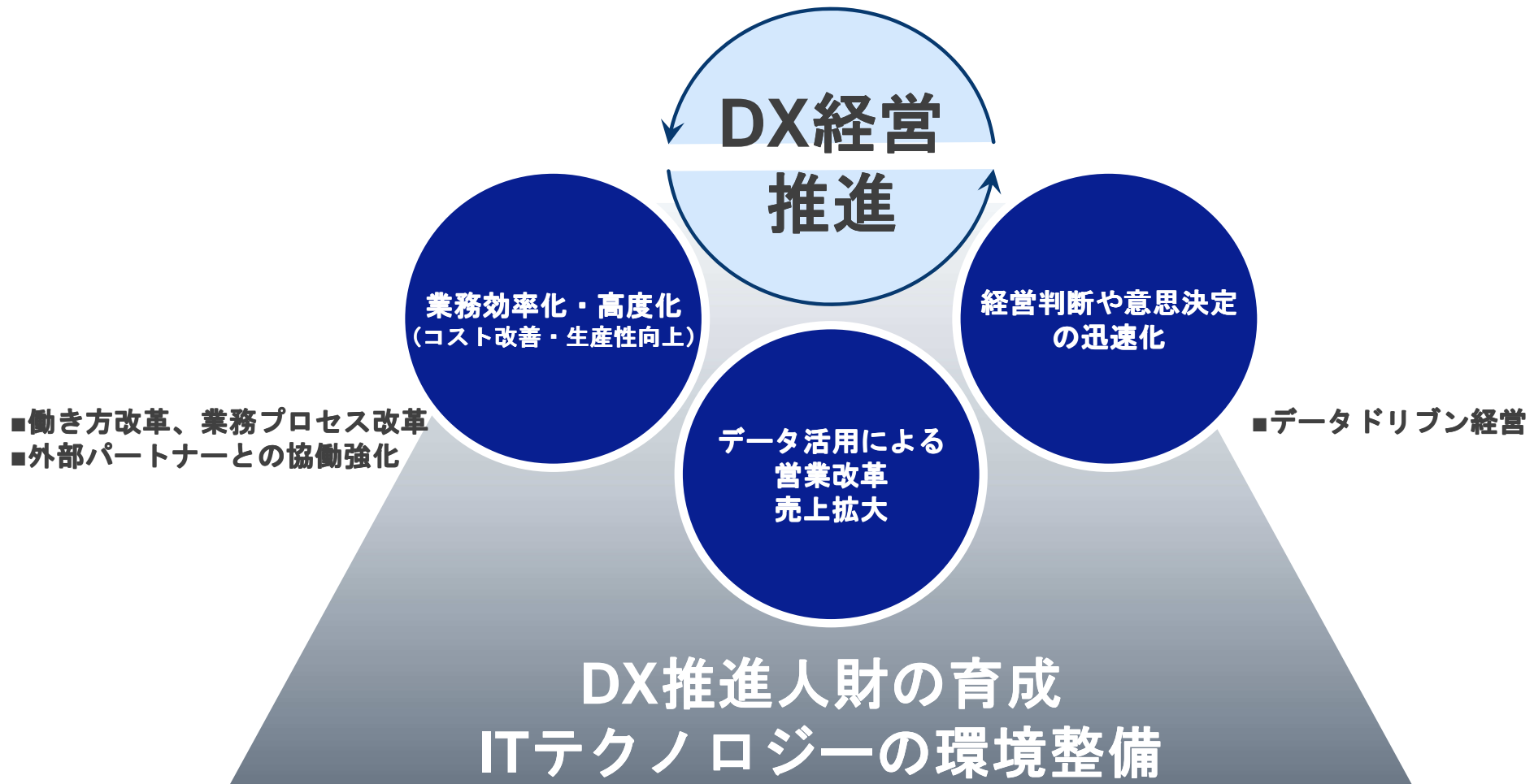
- 働き方改革の推進
- 健康経営の推進（健康経営ホワイト500）
- 福利厚生制度の充実
- 風通しのよい企業文化

※1：アルムナイ制度：一度自社を退職した人材を再び採用すること

DX経営の推進

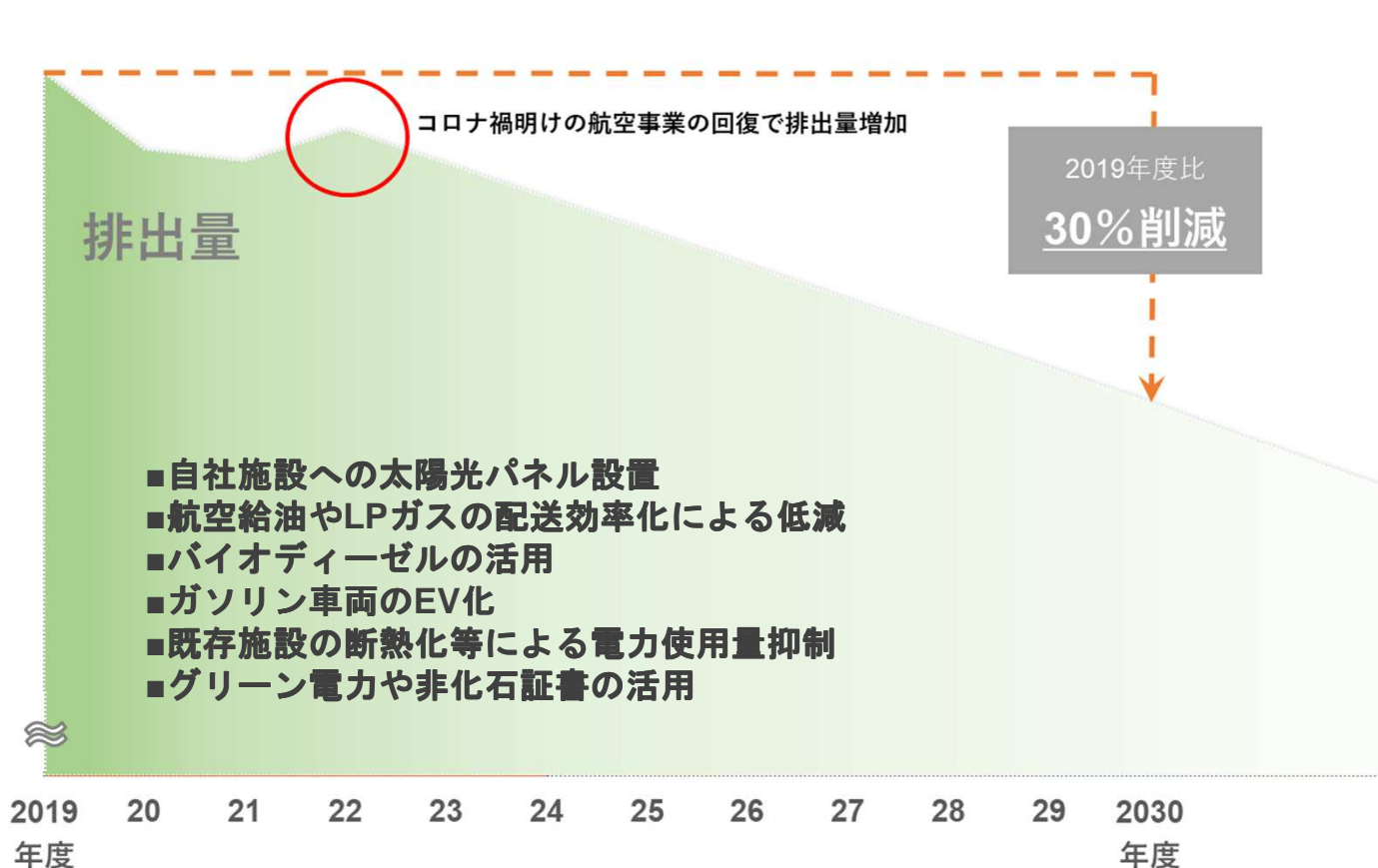
2023年7月に基幹システムを刷新

デジタル化・データ活用の高度化を通じた 経営改革を推進



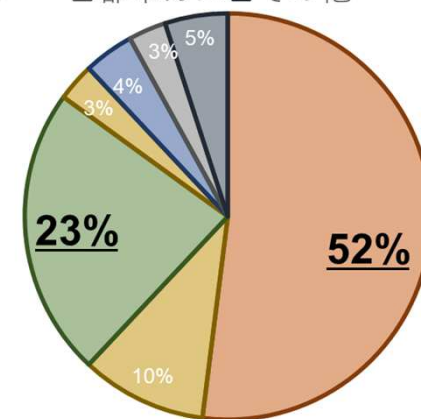
カーボンニュートラルに向けたロードマップ

2030年度GHG排出量目標（Scope1+2） 2019年度比30%削減



2022年度
当社グループ項目別CO2排出量割合

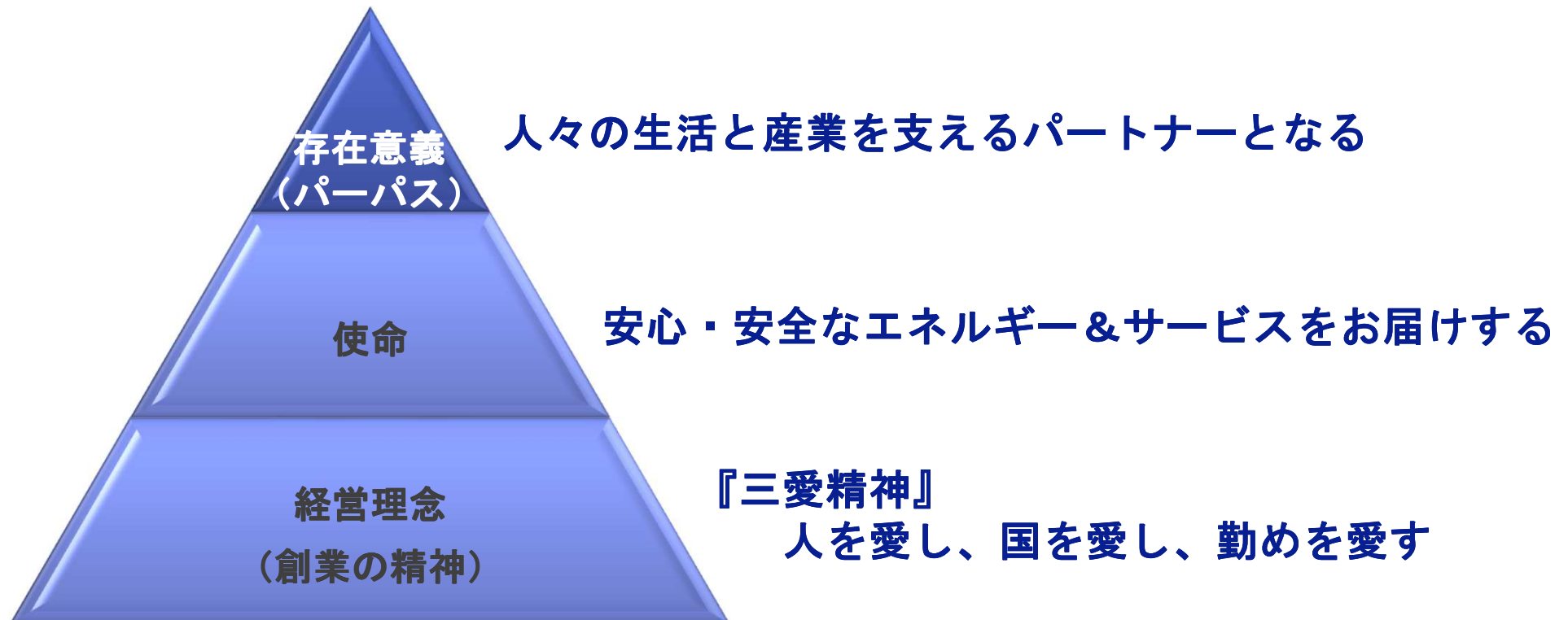
- 電気
- ガソリン
- 軽油
- 灯油
- LPG
- 都市ガス
- その他



カーボンニュートラルへの
取り組み強化

三愛オブリグループが果たすべき役割

私たちは、三愛精神をもとに人々や社会に貢献してきました
サステナビリティが求められる今、果たすべき役割はさらに大きくなっています
柔軟な対応力で、新しい課題解決に挑戦していくこと
これまでのつながりに感謝し、それを未来へ生かしていくこと
そして新たな事業領域へ挑戦していく、それが「三愛オブリ」です



Obbli

三愛オブリ

お問合せ先

三愛オブリ株式会社 経営企画部

TEL:03-6880-3820 FAX:03-6880-3031

URL:<https://www.san-ai-obbli.com/>