

# 大阪ガスグループ長期経営ビジョン・中期経営計画



代表取締役社長 尾崎 裕

## 「Field of Dreams 2020」

大阪ガス株式会社は、このたび、長期的な視点でグループの事業構造の変革にチャレンジしていくため、2020年を見据えた長期経営ビジョン及び、そのビジョンを実現するための2010年3月期から2014年3月期までの5カ年を対象とする中期経営計画である「Field of Dreams 2020」を策定しました。

### ▶ 大阪ガスグループの決意

当社グループは、天然ガスを中心としたエネルギー事業を通じて100年を超えて培ってきた多彩で豊富な事業基盤、人材、技術、ノウハウを活かしながら、お客さまと時代が求める先進的な価値の創造に向けて絶えざる挑戦を続け、環境にやさしい快適な暮らしとビジネスソリューションを提供し、国内外のフィールドで持続的に発展・成長し続けます。

#### (1) グローバルなエネルギー・環境企業グループへの発展

- ① コアである近畿圏でのマルチエネルギー事業を一層強化するとともに、天然ガスを中心としたエネルギーバリューチェーンビジネスを国内外で幅広く展開し、発展する。
- ② エネルギープロフェッショナルとして、再生可能エネルギーも含めたエネルギーの安定供給と先進的で質の高い提案活動を通じて、地球環境負荷の低減、お客さまの快適な暮らしとビジネスに貢献する。
- ③ 都市開発、IT、先端材料、ライフサポート、地球環境貢献など、近畿圏ガス事業から発展したさまざまなシーンでお客さまのニーズにお応えするソリューションを展開する。

#### (2) 全てのステークホルダーから選ばれ続ける質の高い経営を実践

お客さま起点での質（先進性・革新性・信頼性）の高い商品・サービスの提供と保安の確保、公正で透明な事業活動と地球環境貢献、人間尊重の経営を通じてグループの持続的成長を果たし、お客さま、株主さま、社会、従業員などの全てのステークホルダーの価値を高め続ける。

▶ 大阪ガスグループが目指す2020年のあり姿

全てのステークホルダーから選ばれ続ける質の高い経営を実践し、2020年には、「国内エネルギーサービス事業」「海外エネルギーバリューチェーン事業」「環境・非エネルギー事業」の3つの事業領域を柱に、グローバルなエネルギー・環境企業グループとして力強く発展することを目指します。

「国内エネルギーサービス事業」は、将来に向けても、当社グループの最大の収益源であり続けます。「海外エネルギーバリューチェーン事業」「環境・非エネルギー事業」については、この2つを合わせた利益規模で、国内エネルギーサービス事業に匹敵するまでの成長を目指します。そのために、事業の質の向上と拡大に取り組み、長期的に連結ROAを4%程度に、連結ROEを9%程度に高めてまいります。

「国内エネルギーサービス事業」「海外エネルギーバリューチェーン事業」「環境・非エネルギー事業」の3つの事業領域を柱に、グローバルなエネルギー・環境企業グループとして力強く発展する。

グローバルなエネルギー・環境企業グループ

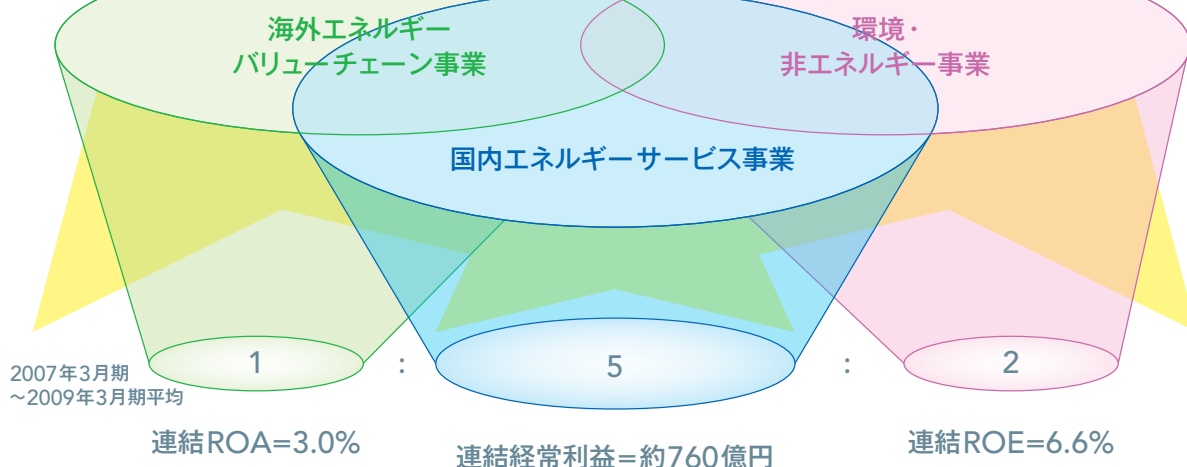
連結ROA=4%程度

<事業規模比率>

連結ROE=9%程度

1 : 2 : 1

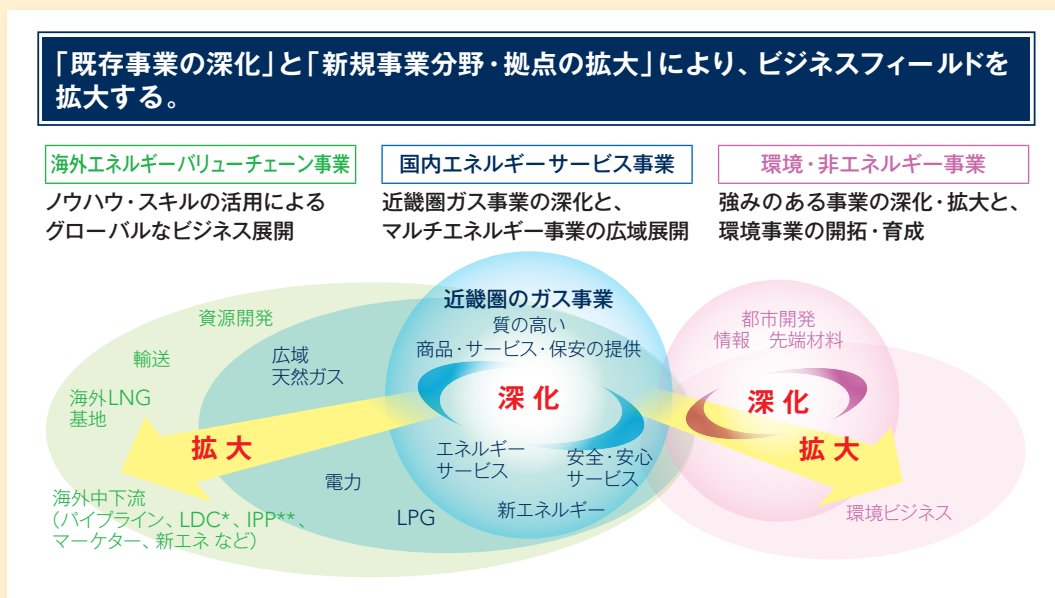
2020年頃



## 2020年のあり姿を実現するための取り組み

グローバルなエネルギー・環境企業グループとして力強く発展するために、「ビジネスフィールドの拡大」と「強靱な事業構造の確立」に取り組んでいきます。

### ▶ ビジネスフィールドの拡大



\* LDC=Local Distribution Company (地域配給会社) \*\* IPP=卸電力事業用発電所

高品質な商品、サービス、保安を提供するとともに、省エネ、セキュリティなどの付加価値や、電力、LPG、新エネルギーなどのマルチエネルギーを提供し、コアである近畿圏のガス事業を深化させます。そして、深化させたサービスやマルチエネルギーの広域的な拡大にも努めてまいります。さらに、「海外エネルギーバリューチェーン事業」では、資源開発などの上流分野と、LNG基地などを活用したトレーディング事業、パイプライン、ガス供給、発電などの中下流分野で、グローバルにビジネスを展開します。また、「環境・非エネルギー事業」については、既存の都市開発、情報、先端材料など、強みのある事業分野を深化・拡大させるとともに、当社

グループの技術・ノウハウを活用し、環境事業の開拓・育成を図ります。

「既存事業の深化」と「新規事業分野・拠点の拡大」により、事業の厚みと広がり双方にビジネスフィールドを拡大していきます。ビジネスフィールド拡大のため2010年3月期から2021年3月期までの12年間で総額1.5兆円の投資を進め、当社グループ全体が、力強く発展していくことを目指します。

### 総額1.5兆円の投資により3つの事業領域の柱を確立する。

2010年3月期～2021年3月期(12年間)の投資規模 **1兆5,000億円**  
 [ 2010年3月期～2014年3月期(5年間)の投資規模 7,000億円 ]

既存事業品質向上投資:7,000億円 [3,000億円]



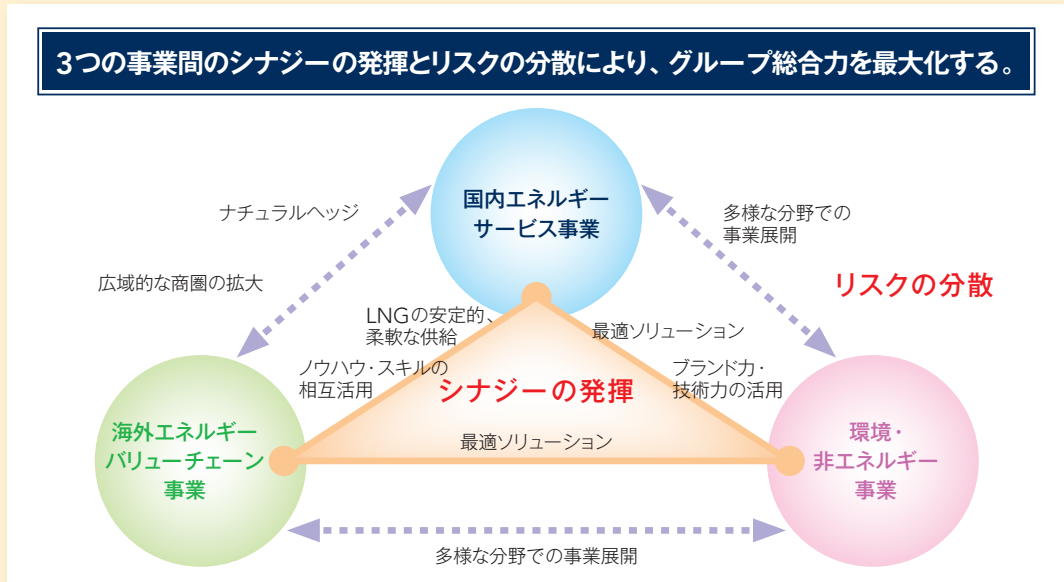
新規事業拡大投資:8,000億円 [4,000億円]



国内エネルギーサービス 1,800億円

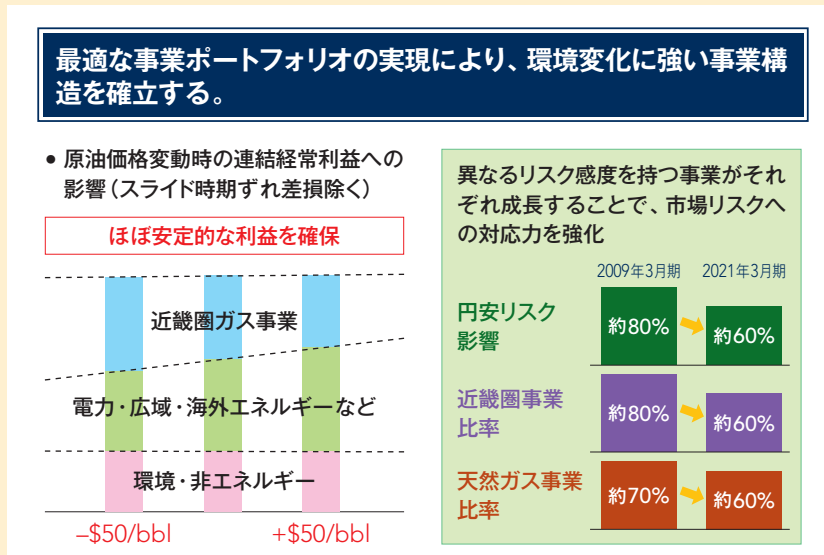


▶ 強靱な事業構造の確立



「国内エネルギーサービス事業」「海外エネルギーバリューチェーン事業」「環境・非エネルギー事業」の3つの事業領域間のシナジー発揮を追求し、各事業を成長させることで、リスクの分散を図り、グループ総合力を最大化して、強靱な事業構造を確立していきます。

下のグラフは、3つの事業領域拡大後の、原油価格の変動による利益への影響を、イメージとして表したものです。上流事業などを成長させることにより、原油価格が大きく変動しても、ほぼ安定的に利益を確保することができます。また、海外を含めた事業エリアの広がり、マルチエネルギー展開、「環境・非エネルギー事業」の拡大などにより、例えば、円安リスク影響や近畿圏事業比率、天然ガス事業比率などを引き下げ、特定のリスク要因による収支への影響を小さくします。



▶ 各事業分野における方向性

(1) 国内エネルギーサービス事業(家庭用市場)

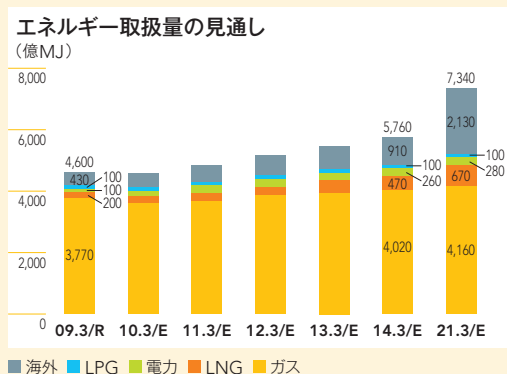
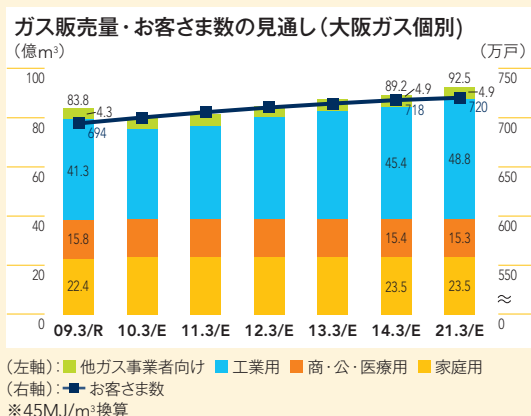
家庭用市場においては、エネファームをはじめとする家庭用コージェネレーションや、太陽光発電と組み合わせたダブル発電など、環境負荷低減に貢献するシステムの普及を進め、お客さま先のCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献いたします。また、先進的なIT活用による機器修繕レベルの向上や、アイルス・くるびこなどの安全・安心サービスの提供を通じて、サービス水準の飛躍的向上に取り組みます。さらには、一層の環境貢献に資するホーム・エネルギー・マネジメント・システムや、高齢者社会に適したセキュリティシステムをはじめとする総合住宅サービスの提供、家中のエネルギー機器を対象とした遠隔故障診断、ミストやスチームを活用した快適な暮らしなど、天然ガスを中心とした、進化したエネルギーシステムとサービスを提供してまいります。

(2) 国内エネルギーサービス事業(業務用・産業用市場)

業務用・産業用市場においては、当社の最大の強みである省エネなどのエンジニアリング力を一層深化させ、天然ガス、電力、LPG、産業ガスなどのマルチエネルギーの提供に加えて、ITを活用したエネルギー設備の遠隔監視や、水処理も含めたユーティリティーマネジメントなどの付加価値を提供し、エネルギー・サービス・プロバイダーとしての成長を目指します。また、各地域のエネルギー事業者と連携し、天然ガスの広域的な安定供給体制の構築に取り組み、そのインフラも活用しながら、付加価値の高いサービス事業を、国内外で幅広く展開してまいります。環境に優しい天然ガスの普及拡大と、省エネの実現により、お客さま先のCO<sub>2</sub>排出量を累計1千万トン削減することを目指します。

(3) 電力事業

電力事業については、2009年4月より泉北天然ガス発電所が運転を開始し、国内・海外合わせて約300万kWの電源規模となりました。今後は新たな電源の確保やポートフォリオの見直しなども進め、ガス事業に次ぐ収益事業に成長させます。





#### (4) 海外エネルギーバリューチェーン事業

当社グループは、既に7件の上流権益に関与しており、今後、これらの開発や新規権益の取得により、自社が関与するLNGの量を増大させ、安定的で競争力のあるLNGを確保します。2020年には、全LNG取扱量の15%程度の上流権益を保有することを目指します。また、権益持分相当の生産LNGを自由に販売できる「エクイティリフティング」を活用し、海外LNG基地や、船の保有と合わせたトレーディング事業を展開し、利益の獲得と、国内需要への柔軟な調達を実現します。

中下流分野については、安定した利益が期待できることを前提に、パイプライン、ガス供給事業、IPPなどを、積極的に拡大してまいります。既に、複数のIPPや、パイプライン事業などを手がけてきましたが、今後、欧州、北米、アジア・オセアニアの、カントリーリスクの小さい国を中心として、これまで当社グループで培ってきたガス供給や省エネエンジニアリングなどのノウハウも活用しながら、活動の幅を広げてまいります。

##### 既に関与している上流権益7件

天然ガス	ユニバース・ガスアンドオイル、カルハット、サンライズ、ゴーゴン、エヴァンスショール
石油・ガス	出光スノーレ
コンデンセート	クラックス

#### (5) 環境・非エネルギー事業

これまでに取り組んできた「環境・非エネルギー事業」は、売上高1,900億円のビジネスにまで成長してまいりました。今後も既存分野では、都市開発・情報・先端材料を中心に、当社の強みを活かして事業拡大に取り組めます。さらに、当社グループの保有する技術・ノウハウの活用や、戦略的アライアンスにより、太陽光、バイオマス、環境エンジニアリングなど、環境・省エネ事業の開拓に取り組めます。先進的な商品の提供や地球環境負荷の低減に貢献しながら、事業規模を2021年3月期までに倍増させたいと考えております。

#### ▶ 事業基盤の整備

事業基盤となる技術の開発とITの活用についても、積極的に推進してまいります。主な技術開発としては、燃料電池をはじめとする家庭用省エネルギーシステムの商品力向上、業務用・産業用機器の省エネルギー性能向上、代替天然ガス製造技術や、保安水準の向上・コストダウンに資する新工法技術、再生可能エネルギーや水素利用など低炭素化に貢献する技術、などに重点的に取り組んでまいります。

「ビジネスフィールド拡大」と「強靱な事業構造確立」に向けて、技術開発とIT活用を積極的に推進する。

**主な技術開発**

<p><b>家庭用商品開発</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>燃料電池の商品力向上</li> <li>次世代ホームエネルギーマネジメントシステム</li> <li>スチーム発生技術の活用による商品価値向上</li> </ul>	<p><b>業務用・産業用商品開発</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>空調・コージェネ・ボイラの高効率化</li> <li>次世代業務用厨房</li> <li>エネルギーマネジメント</li> </ul> <p><b>低炭素化貢献</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光・太陽熱・バイオマスの活用</li> <li>水素製造</li> </ul>	<p><b>安定供給・保安</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>石炭などからの代替天然ガス供給</li> <li>保安水準向上に資する新工法</li> <li>資源開発エンジニアリング</li> </ul> <p><b>先端事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>次世代ファイン材、電極材[先端材料]</li> <li>「モデルベース開発」の深化[情報]</li> </ul>
---	--	---

▶▶ オープン・イノベーションによる迅速で効率的な技術開発

**主なIT活用**

<p><b>お客さまとの絆の深化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マイページ</li> <li>お客さまとのWebを通じたコミュニケーション</li> <li>エネフレックス</li> <li>設備のリアルタイム監視、省エネ自動制御サービス</li> </ul>	<p><b>生産性の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サービスサイエンス</li> <li>人間工学・環境心理学などを用いた分析・行動改善による生産性向上と新サービスの創造</li> <li>ITツール・オフィス環境整備</li> <li>ワークスタイルの変革</li> </ul>
--	--

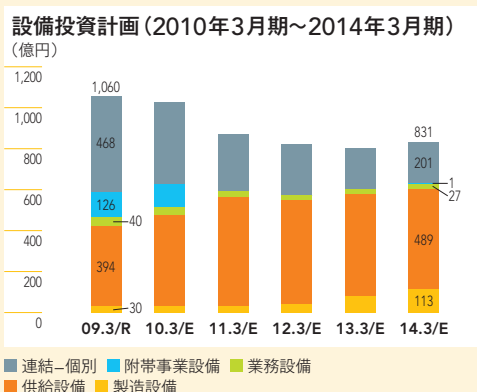
これらの技術開発は、当社保有技術と社外の知見を融合する「オープン・イノベーション」により、迅速かつ効率的に進めてまいります。また、当社が、日本国内において最先端の取り組みを行っている人間工学や環境心理学に基づく「サービスサイエンス」を活用し、さまざまな業務改善や生産性の向上に取り組んでまいります。

▶ 大阪ガスグループの長期経営目標～企業価値の向上

「企業価値の向上」については、まず「資産効率、資本効率の向上」について、長期的に連結ROA4%程度、連結ROE9%程度を目指して、継続的に利益率向上に取り組めます。2014年3月期には、通過点として連結ROA3.5%程度、連結ROE8%程度を目指します。

「株主還元」については、引き続き、安定配当の継続を基本に据えながら、配当性向の目標を「個別20%以上」から「連結30%以上」に変更し、グループの成長の成果を確実に還元してまいります。自己株式取得については、これまで同様、成長のための事業投資を実施した上で、財務状況やキャッシュ・フローに余裕がある場合に、機動的に実施してまいります。

また、「財務健全性の維持」として、定量的なリスク量管理を行っていくことと、「自己資本比率40%以上」、「D/E比率1程度」を中長期的に維持することを目指します。



	2009年3月期 実績	2014年3月期 想定	2021年3月期 想定
国内エネルギーサービス事業	1兆3,069億円	1兆4,900億円	1兆6,300億円
海外エネルギーバリューチェーン事業	104億円	700億円	2,200億円
環境・非エネルギー事業	1,891億円	2,400億円	3,500億円
連結消去・金融収支など	-1,796億円	-2,000億円	-2,000億円
<b>連結売上高</b>	<b>1兆3,267億円</b>	<b>1兆6,000億円</b>	<b>2兆0,000億円</b>
<b>連結総資産</b>	<b>1兆4,524億円</b>	<b>1兆8,500億円</b>	<b>2兆1,000億円</b>

※原油価格\$100/bb・為替¥100/\$とした時の事業規模イメージ(参考値)