



大阪ガスグループは、Daigasグループへ。

# 2018年度 Daigasグループ経営計画

2018年3月

大阪ガス株式会社



エネルギーの全面自由化をはじめとした経営環境の劇的な変化を好機と捉え、「3つの超える」を実行し、時代を超えて選ばれ続ける「**革新的なエネルギー & サービスカンパニー**」を目指します。

お客さまの期待を超える

事業の枠を超える

企業の枠を超える

～時代を超えて選ばれ続ける革新的なエネルギー & サービスカンパニーへ～

2030年度へ向けて、9つの事業分野で、それぞれの事業を強化して、  
様々な変動に対応できるポートフォリオを構築

## 新時代のエネルギーマーケットとしての展開

1 ガス製造・販売※

※ 機器・サービス販売やLNG販売等を含む

2 ガス配給

3 電力発電・販売

## 海外エネルギー事業展開の加速

4 海外上流・トレーディング

5 海外中下流

9 新領域・その他

## LBS事業の拡大と新領域の開発

6 都市開発

7 材料

8 情報

お客さまの期待を超えるサービスの提供を継続することで、都市ガス・LPG・電力等の様々なエネルギーやその他エネルギー周辺サービスにおいて、お客さまに選ばれ続けることを目指します。

## エネルギー & サービスを総合的にご提供し、お客さまアカウント890万件へ

### 「ご家庭のお客さまへのソリューションのご提供」

- **電力販売**やその他サービス販売により、お客さまアカウント数を増加
- エネファーム**累計販売台数10万件（18年度+2万件超）**の実現  
→モデルチェンジによる高効率化（53.5%(+1.5%)）
- 住ミカタ・プラスのサービス拡充  
→「**まもリユック**」「**みまもッテル**」「**めちやとクーポン**」「**あずかるック**」の4つの新サービス
- AIスピーカーを通じた、ガス機器音声操作やガス・電気料金・使用量の照会等
- エネアークグループのシナジー発揮による事業拡大



### 「業務用・産業用のお客さまへのソリューションのご提供」

- ガス・電力に加え、**周辺サービスの提供範囲を拡大**  
→ESP商材の拡大（水処理、もっとSaveなどのエネルギーマネジメント、衛生工事、**工場IoT**等）  
→メンテナンス受注範囲拡大による高品質なワンストップサービスのご提供
- 様々なパートナー企業とのアライアンスによる国内広域展開の強化

## 競争力のあるエネルギーインフラの構築

ガス&パワー事業者として競争力のあるインフラ構築を進めるべく新規設備の取得を進めます。  
また、再生可能エネルギー電源の開発・取得をさらに加速します。

## 2018年度の方向性

- 計画中電源の環境アセスを着実に推進し、制度設計状況等を踏まえた上で、**建設判断を実施（18・19年度中）**
- **再生可能エネルギー電源の開発・取得をさらに加速**  
(2030年度目標を50万kWから**100万kW規模へ倍増**)

- 主な現在保有火力電源
- 主な現在保有再生可能電源

## 姫路天然ガス発電

出光興産さまとLNG火力発電所の  
新設を検討中（環境アセス中）

## 山口宇部パワー

電源開発さま、宇部興産さまと石炭火力  
発電所の新設を検討中（環境アセス中）

## 印南風力発電

三井造船さまと風力発電所を新設（2.6万kW）  
2018年6月：運転開始予定

## 福島ガス発電

石油資源開発さま、三井物産さま、  
三菱ガス化学さま、北海道電力さまと  
LNG火力発電所を新設（118万kW）  
2020年4月：運転開始予定

## 扇島都市ガス供給

東京電力フュエル&パワーさま、  
JXTGエネルギーさまと都市ガスを  
製造するための熱量調整設備を新設  
2020年4月：運転開始予定

## 市原バイオマス発電

伊藤忠商事さま、三井造船さまと  
バイオマス発電所を新設（5万kW）  
2020年10月：運転開始予定

※ プレス発表済み案件を記載



意識・組織・方式を自ら革新し、「変化を先取る強靱な事業体の構築」と、「ネットワーク事業者としての確固たるブランド力の確立」を推進することで、ガスの安定供給と天然ガスの普及・拡大を実現します。

## 1. 変化を先取る強靱な事業体の構築

- 継続的な導管ネットワーク事業者としてのあり姿の検討（組織設計や業務フロー、システム対応等）
- 工事量に応じた施工体制の確保に向けて、工事体制強化策を実施
- **効率化に資する取り組みを推進し、資機材等の調達コストを削減**
  - ①発注方法の効率化    ②仕様・設計の汎用化・標準化    ③新材料・新工法の利用
- **導管の拡充（管拡）による需要開発や、導管事業ノウハウを生かした新規事業の推進**による収益の獲得
- ハードのフェールセーフ（誤操作の安全制御）、施工・業務環境の抜本的改善に向けた技術開発
- 「変化を先取る」視野の広い人材の育成・活用

新工法の利用



古い導管の中に、新しいPE管を入れ込むインサージョン工法

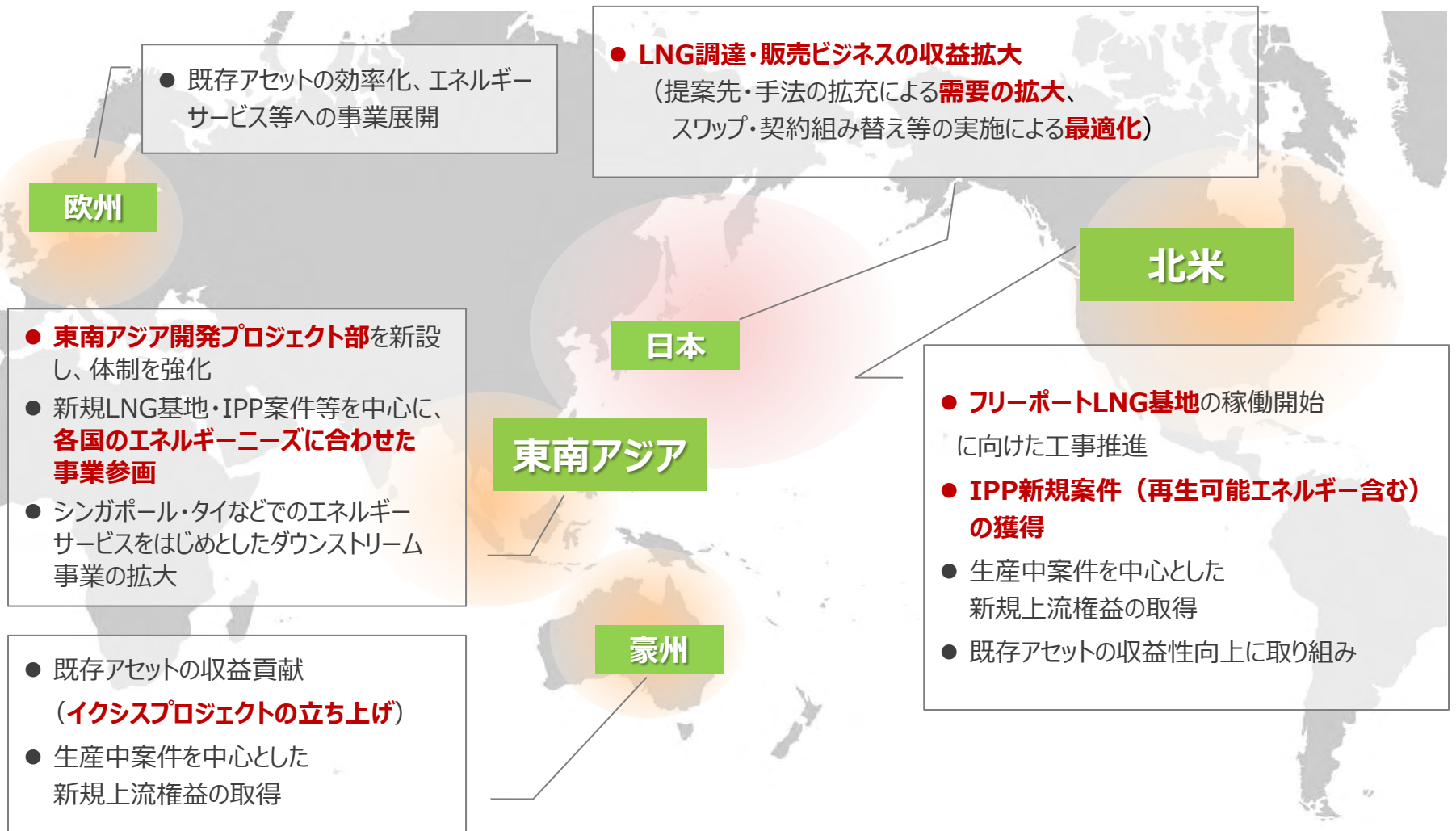
## 2. ネットワーク事業者としての確固たるブランド力の確立

- **導管設備の高経年化対策の推進**や**低頻度事象に対処できる仕組みの構築等**により、**お客さまが安心できる保安水準を継続**
- 顧客接点業務の満足度向上に向けた取り組みと意識づけの強化により、**期待を超えるサービス（緊急保安など）を提供**



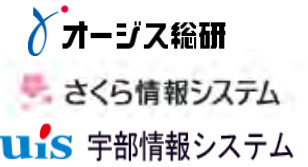
総合防災訓練



LNG調達・販売ノウハウや既存アセットで培った強みを活かし、地域や事業のニーズを捉えた活動を推進することで事業規模拡大に、中長期的視野で取り組みます。



エネルギービジネスとは異なるリスクプロファイルを持つLBS事業を引き続き強化するとともに、新たな事業の柱の育成に取り組むことで、将来の不確実性の高まりに対応するポートフォリオ経営を推進します。

<p>&lt;都市開発事業&gt;</p>  <p>大阪ガス都市開発</p>	<p>賃貸事業 : <b>首都圏での体制を強化</b>し、賃貸住宅投資・新規オフィス取得を加速</p> <p>分譲事業 : 長期視点での商品価値向上を目的に<b>新ブランドスローガン、新ブランドネームの導入を計画</b></p> <p>リサーチパーク事業 : 新棟開発の着実な推進とラボ運営等のノウハウを活用したKRP地区外展開の検討</p>
<p>&lt;材料事業&gt;</p>  <p>大阪ガスケミカル</p> <p>Jacobi THE CARBON COMPANY</p> <p>水澤化学工業株式会社</p>	<p>活性炭 : グローバルバリューチェーンの強化と<b>アジア・北米市場での拡販</b></p> <p>保存剤 : 「キシラデコール」に加え、抗ウイルス・微粒子技術を核とした新規事業の開発加速</p> <p>ファイン材 : レンズ用途に加え、高機能材の<b>半導体・ディスプレイ等への多用途展開</b></p> <p>シリカ・アルミナ : 吸着材を中心とした用途開発の推進と<b>機能性食品向け市場等での新規開拓</b></p>
<p>&lt;情報事業&gt;</p>  <p>オーガス総研</p> <p>さくら情報システム</p> <p>uis 宇部情報システム</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>金融・製造分野での差別化戦略</b>の加速(BRMS(ビジネスルール管理システム)、組み込み等)</li> <li>• エネルギー事業部と連携した工場向けソリューションの提供など、<b>グループイノベーションへの貢献</b></li> <li>• 宇部情報システムと連携したIoTビジネスの加速</li> <li>• 17年度取得のアグニコンサルティングとのシナジー創出およびさくら情報システムとも連携したERP※ビジネスの拡大・強化</li> </ul>

※リソースを統合的に管理し、業務の効率化や経営の全体最適を目指す手法

### 新領域・その他

- サービス・お客さまアカウントの拡大、エネルギーバリューチェーン強化等を図るため、ガス・電力小売、住ミカタ・サービス（リフォーム等）、産業用水処理、電源開発における太陽光・風力の再生可能エネルギー分野等において、積極的に**M&A**や**他社とのアライアンス**を推進し、**新たな事業の柱を育成**

## ステークホルダーから信頼を獲得し続ける経営（ESG経営）

ESGに配慮した経営により、ステークホルダーから信頼を獲得し続け、持続的成長を目指します。  
グループ全体で効率的な働き方の定着と生産性の向上を目指します。

### Environment : 環境に配慮した経営（CO<sub>2</sub>排出削減目標7,000万トン※に向けた取組みの推進）

※お客さま先や海外での削減貢献も含む2017～2030年度の累計削減量

- 事業活動を通じた燃料電池、コージェネレーション、再生可能エネルギー電源等の導入
  - 再生可能エネルギー電源（風力、太陽光、バイオマス等）の2030年目標を50万kWから100万kW規模へ上方修正
  - エネファーム設置先からの**系統への逆潮流申し込み件数3万件超**（通年換算で系統逆潮流電力量5,000万kWh超に相当）

### Social : 社会に配慮した経営

- 海外の取引先さま（材料調達先等）まで対象を拡大し、人権や適正な労働慣行等の取組みを推進
- 大規模開発予定地における省エネルギーシステム導入や健康・スポーツ提案等によるまちづくり貢献
- 健康で健全なDaigasグループであり続けるために働き方改革を継続
  - スマホアプリ、RPA(データ作成・システム入力)等、更なるIT活用による効率化の推進
  - 在宅勤務の適用拡大、社外サテライト・コワーキングスペースの活用

### Governance : ガバナンスの強化

- 事業環境変化に対応した**PDCA活動と情報開示**
  - 国内外の投資家や評価機関等から高評価獲得を継続
    - ※ダウ・ジョーンズ・サステナビリティのワールドインデックスに選定、アジア/太平洋インデックスには9年連続で選定(2017)
- 公正な事業慣行の徹底

MEMBER OF  
  
 In Collaboration with RobecoSAM



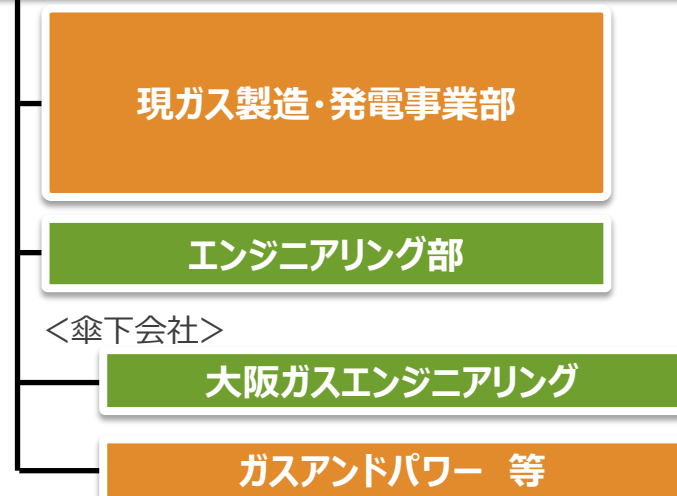
LNG基地・発電所等の設計・建設を担うエンジニアリング部と、安全で安定的な運営を担うガス製造・発電事業部を「ガス製造・発電・エンジニアリング事業部」として組織再編します。

## 再編後の方向性

- これまでの事業展開で培った**LNG基地等の設計・建設・運営**といった「オーナーズ・ノウハウ」を一元化し、発展させることで既存インフラの一層安全で安定的な運営を図ります。
- 域外・海外においては、**インフラ構築・操業・維持管理が一体となったエンジニアリング機能の強化により新規インフラ開発を加速**します。
- LNG等の導入を検討しているあらゆる事業者のニーズに合わせて、**計画初期から運用後までのすべてのフェーズで、大阪ガスエンジニアリングを通じて、ソリューションを提案することで総合的な事業拡大を推進**します。



## ガス製造・発電・エンジニアリング事業部



## 枠を超えるためのイノベーションの推進

これまでの枠を超えた新たな価値創造に挑戦するため、イノベーション本部を創設します。新体制ではオープンイノベーションやデジタル化の推進などイノベーションに向けた活動をより一層推進します。

## イノベーション本部の創設

- **ビジネス変革による新たな価値創造**を目指し、**イノベーション本部を創設**
- イノベーション推進部を設置し、**全社のイノベーション活動を一元的に推進**

<新たな価値創造への挑戦>

## イノベーション本部

イノベーション推進部

オープン  
イノベーション

情報通信部

IT  
データ分析

エネルギー技術研究所

基盤技術

## オープンイノベーションの進化

- 技術分野にとどまらず、サービス分野も含めた多様な**パートナー企業との連携**
- **シリコンバレー拠点活動の強化**
- 国内外**スタートアップとの連携**

<新たなビジネスの共創>

デジタル化の推進  
技術の探求

- IoTやAIを活用した**より便利な生活サービス**や**ビジネスソリューション**
- **分散型エネルギーリソースとICTの活用による新たな電力ビジネス**
- デジタル化による**インフラ高度運用**
- **燃料電池など革新的な技術開発**

<機器・エネルギーから暮らしの革新へ>



パラダイム転換  
に備えたビジネス変革

お客さまの期待  
を超える商品・サービス

抜本的な業務改革  
の実現

首都圏において、電力・ガスおよび暮らしやビジネスに関わるサービスの販売事業を行う新会社「CDエナジーダイレクト」を中部電力さまと設立し、みなさまの暮らしとビジネスに新しい価値をお届けします。

### 販売事業会社の方向性

- 両社が長年の電気事業・ガス事業で培ってきた経営資源、事業ノウハウを融合し、首都圏において最大限に活用することで、**ご家庭や法人のお客さまにご提供する価値を最大化し、社会に貢献**します。
- ご家庭のお客さまには電力やガスの最適利用による**快適で便利な暮らし**を、法人のお客さまには電化技術や燃焼技術を駆使し**経済性や環境性に優れたビジネスソリューション**を提供します。
- さらに、IoT技術を活用したサービスなどを通じて、**暮らしやビジネスに役立つ「新たな価値」を創出**し、エネルギー事業者の枠を超えた新たなビジネスモデルの構築・サービスの提供を目指します。

項目	概要
社名	株式会社CDエナジーダイレクト
事業内容	首都圏における電力・ガスおよび暮らしやビジネスに関わるサービスの販売
設立予定日	2018年4月2日
資本金	17.5億円
出資比率	中部電力:大阪ガス 50:50

<新会社ロゴ>



<設立記者会見>



長期経営ビジョン2030(Byd2030)で描く未来像の実現に向けて、グループ一丸となって社会やお客さまの価値向上に取り組む決意を表明すべく、新グループブランド「Daigasグループ」を導入します。

The logo for Daigas Group features a stylized 'D' in blue. To its right, the word 'Daigas' is written in a large, bold, blue sans-serif font. Above the 'i' in 'Daigas' is a small, colorful triangle with orange, yellow, and blue segments. Below 'Daigas', the word 'Group' is written in a smaller, blue sans-serif font.

大阪ガスグループは、Daigasグループへ。

コンセプトメッセージ  
**「革新を、誠実に」**

都市ガス事業の小売全面自由化に伴う減益を、電力顧客獲得やコストダウンなどによりカバーし  
連結経常利益700億円を計画します。

前提：原油価格（JCC）65ドル/バレル、為替レート110円/ドル

	グループ連結			大阪ガス個別		
	2017年度計画※ (億円)	2018年度計画 (億円)	増減率 (%)	2017年度計画※ (億円)	2018年度計画 (億円)	増減率 (%)
売上高	13,445	13,600	+1.2%	10,535	10,900	+3.5%
営業利益	665	740	+11.3%	280	375	+33.9%
経常利益※	640	700	+9.4%	350	465	+32.9%
当期純利益	425	465	+9.4%	270	360	+33.3%
ROA	2.3	2.4	---	---	---	---
ROE	4.5	4.6	---	---	---	---
EBITDA	1,570	1,605	+2.2%	---	---	---

※ 2017年度の業績予想は当初計画通り

原油価格と為替レートの変動による2018年度の経常利益への感度は、原油価格+1ドル/バレルで▲10.5億円、為替レート+1円/ドル(円安)で▲10.9億円

	2017年度計画	2018年度計画	増減率 (%)
ガス販売量 (個別)	81.2億m <sup>3</sup>	76.9億m <sup>3</sup>	▲5.3%
販売電力量	103.0億kWh	116.7億kWh	+13.3%



長期経営ビジョン2030(Byd2030)で描いた「目指す姿」実現に向け、2018年度は、国内電力事業、海外エネルギー事業を中心に、品質向上投資も含めて1,960億円の投資を計画します。

(単位：億円)

		2017年度計画	2018年度計画
品質向上投資		460	460
成長投資		1,220	1,500
エネルギー事業	国内	250	590
	海外	710	610
ライフ&ビジネス ソリューション事業		260	300
投資額合計		1,680	1,960
(内) 設備投資額		925	900



大阪ガスグループは、Daigasグループへ。

#### 「見通し」に関する注意事項

本資料には、将来の業績に関する見通し、計画、戦略などが含まれており、これらは現在入手可能な情報から得られた当社グループの判断に基づいております。

実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、日本経済の動向、急激な為替相場・原油価格の変動並びに天候の異変等があります。