

2023年度 Daigasグループ 経営計画

2023年3月9日 大阪ガス株式会社

はじめに

私たちDaigasグループは、中期経営計画Creating Value for a Sustainable Future2023（CVS2023）に掲げる、社会課題の解決に資する「ミライ価値の共創」と「企業グループのステージ向上」に取り組んでいます。激しい環境変化の中、これらの活動を通して、Daigasグループの責任と役割を果たし、持続可能な社会の実現に貢献します。

重点戦略

I. ミライ価値の共創

社会課題解決に向けた価値創造を追求し、ステークホルダーと共に実現

II. 企業グループとしてのステージ向上

強靱な事業ポートフォリオ構築と進化を支える経営基盤の強化

重点取り組み



2022年度事業活動の振り返り -経営指標等-

各事業で成長が見られましたが、22年6月に発生した米国フリーポートLNGプロジェクトにおける液化基地の操業停止の影響等を受けて、各収益性指標は計画を下回る見通しです。

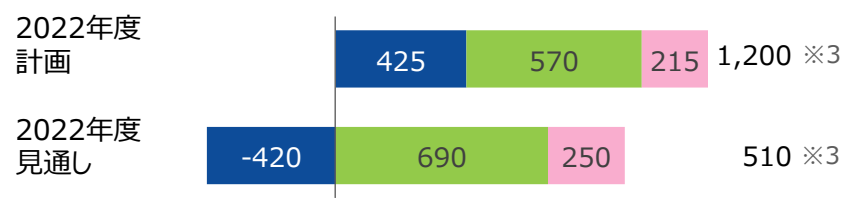
経営計画2022の進捗

		2022年度見通し	2022年度経営計画
収益性指標	経常利益	460億円	1,150億円
	EBITDA	1,610億円	2,300億円
	ROIC※1	1.8%	4.5%
	ROE	2.7%	6.8%
健全性指標	自己資本比率※2	50.8%	50.7%
	D/E比率※2	0.66	0.63

※1 ROIC = (経常利益 - 支払・受取利息 - 法人税等) ÷ (有利子負債 + 自己資本) 有利子負債は、当社にリスクのないリース負債を除く

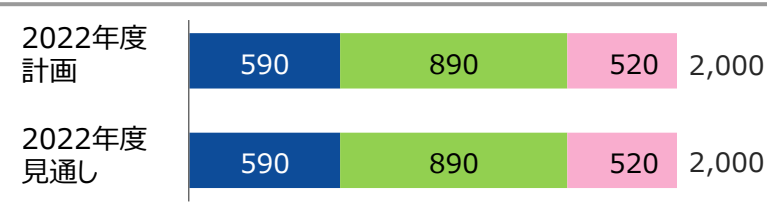
※2 発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

セグメント利益（億円）



■ 国内エネルギー ■ 海外エネルギー ■ LBS ※4

成長投資（億円）



■ 国内エネルギー ■ 海外エネルギー ■ LBS ※4

※3 各セグメント合計値に調整-10を含む ※4 ライフ&ビジネス ソリューション

2022年度事業活動の振り返り -重点取り組み-

脱炭素潮流の加速やニーズの多様化等の環境変化に対応し、各事業でミライ価値の創造に取り組みました。
また、事業ポートフォリオ経営の進化やDXの取り組みを加速するなど、企業グループのステージ向上を進めています。



ミライ価値の共創

低・脱炭素社会の実現

- e-メタンサプライチェーン構築に向けた調査、メタネーション技術の開発・実証
- 再生可能エネルギー事業の拡大
- 天然ガスの普及拡大・高度利用促進
- 新素材放射冷却材の商品化

Newノーマルへの対応

- 電力販売や広域展開によるお客さまアカウント1,000万件達成 ※22年度見通し
- ライフサービスプラットフォーム・固定通信・リノベーション等の新たなサービス開始
- LBS事業における領域拡大

レジリエンスの向上

- 導管事業法的分離を踏まえたDaigasグループの保安・防災体制構築
- LNG調達における機動的な対応
- 気象予測とデータサイエンスの活用
(列車運行の安全性向上/JR西日本さまとの協業)



企業グループのステージ向上

事業ポートフォリオ経営の進化

- ROIC浸透による各事業の自律的成長
- ROICを活用した事業ポートフォリオマネジメントによる資産入替・投資の実行
- ガバナンス体制の強化
(経営諮問委員会の設置等)

DXによる事業変革

- リソースの集中によるDX推進体制強化
- 教育等を通じたデジタル人材育成
- データ高度利用によるプロセス改革
(再エネ電力の発電・需要予測等)

従業員一人ひとりの価値最大化

- 柔軟で多様な働き方の推進
(「Daigasトランスフォーメーション」の検討)
- 多様な人材の登用
(女性役員の登用)
- 即戦力採用の拡大、多様な新卒採用



国際情勢の不安定化や脱炭素潮流の一層の加速など、環境変化は激しく、そのスピードを増しています。
私たちDaigasグループには、目前の変化に対応し安心・安全、安定供給の使命・責務を果たし続けること、
また、カーボンニュートラルの実現など長期的な視野に立ち、社会課題の解決に大きく貢献することが求められます。



社会情勢

ロシアのウクライナ侵攻の長期化に加え、世界各地における地政学リスクの高まりやインフレ、為替変動、景気後退予測など、先行きの不透明感が強まる。



気候変動 低・脱炭素

脱炭素潮流は更に加速し、トランジション期において天然ガスが果たす役割に期待が高まる。カーボンニュートラル実現に向けた選択肢を広げる努力(投資や技術開発)が各所で進む。再生可能エネルギー分野では競争の激しさが増す。



エネルギー 市場動向

社会情勢の変化や脱炭素潮流を受け、国際的に資源の需給バランスが不安定化。LNG調達の難化や国内電力卸市場の価格高騰などエネルギーの調達・販売のボラティリティは増大し、エネルギーセキュリティの重要性が一層高まっている。



その他 構造変化

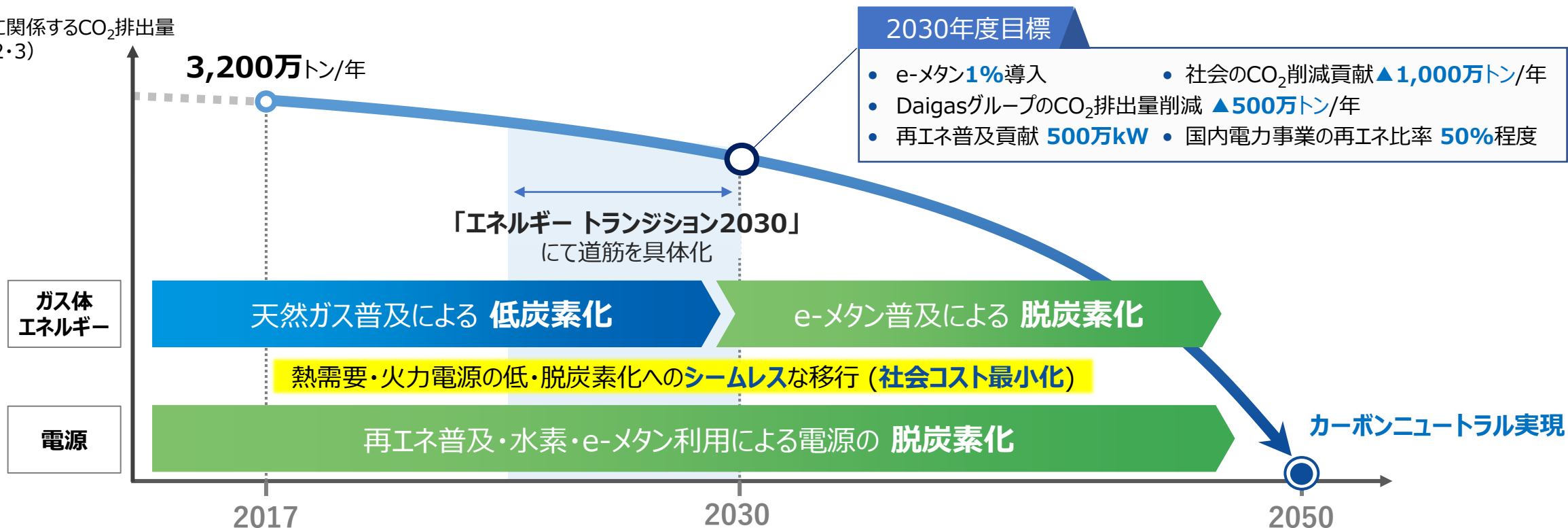
人口減少など日本の社会構造の変化に加え、技術革新やデジタル化の進展、価値観の多様化など、事業活動の前提は大きく変化しており、時代の変化に即した価値を創造・提供し続けることが求められる。

求められる対応

- カーボンニュートラル実現に向けた取り組み加速
- エネルギーの安定供給の継続実現
- 変化に対応する先進的で多様な価値提供
- 共感を高め続けられる事業基盤の構築・進化

メタネーションの技術開発やe-メタン等のサプライチェーン構築に取り組み、2050年のカーボンニュートラル化に貢献します。
トランジション期には、天然ガスや再生可能エネルギーの普及拡大を更に推進し、低・脱炭素化へ役割を果たします。

Daigasグループに関するCO₂排出量
(国内Scope1・2・3)



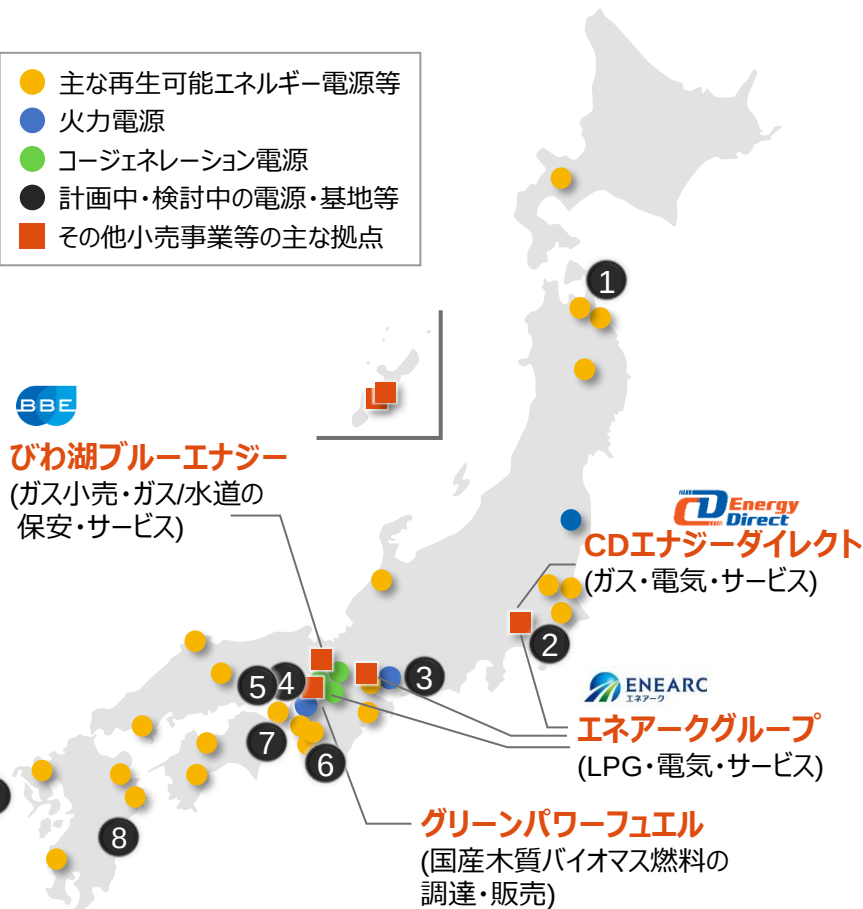
カーボンニュートラルな社会の実現にむけた主な取り組み

- メタネーション技術開発
- e-メタンのサプライチェーン構築 ⇒ 国内・海外での複数プロジェクト検討
- CO₂マネジメントシステムの検証
- 水素・アンモニア燃焼技術開発
- 低・脱炭素化に資するエネルギーサービスの提供
- 火力電源の低・脱炭素化の検討

カーボンニュートラルの実現に向けて、国内外で再生可能エネルギーの開発・獲得を拡大させるとともに、培ってきた強みを活用し、全国で競争力のあるインフラ構築とサービスの提供を進めます。

国内

- 主な再生可能エネルギー電源等
- 火力電源
- コージェネレーション電源
- 計画中・検討中の電源・基地等
- その他小売事業等の主な拠点



- | | |
|---|---|
| ① 横浜町風力発電
(4.32万kW)
2023年: 運転開始予定 | ⑥ 御坊バイオマス発電
(5.00万kW)
2025年: 運転開始予定 |
| ② 袖ヶ浦バイオマス発電
(7.49万kW)
運転開始時期未定 | ⑦ 徳島津田バイオマス発電
(7.48万kW)
2023年: 運転開始予定 |
| ③ 愛知田原バイオマス発電
(7.50万kW)
2024年: 運転開始予定 | ⑧ 日向バイオマス発電
(5.00万kW)
2024年: 運転開始予定 |
| ④ 広畑バイオマス発電
(7.49万kW)
2023年: 運転開始予定 | ⑨ 五島市沖 洋上風力発電
(1.68万kW)
2024年: 運転開始予定 |
| ⑤ 姫路天然ガス発電
(124.52万kW)
2026年: 運転開始予定 | |

海外 (主要な再エネ案件)



Summit Ridge Energy, LLC社提供

- エスアールイーオージーメン 太陽光発電所
- 米国メーン州
- 7.04万kW (持分容量)
- 2022年: 運転開始済み



- ブライターフューチャー 太陽光発電所
- 米国ノースカロライナ州
- 1.57万kW (総発電設備容量)
- 2022年: 運転開始済み



現地半導体メーカー工場への屋上設置

- オーイーソーラー各発電所
- タイ
- 0.88万kW (総発電設備容量)
- 2019年8月: 会社設立

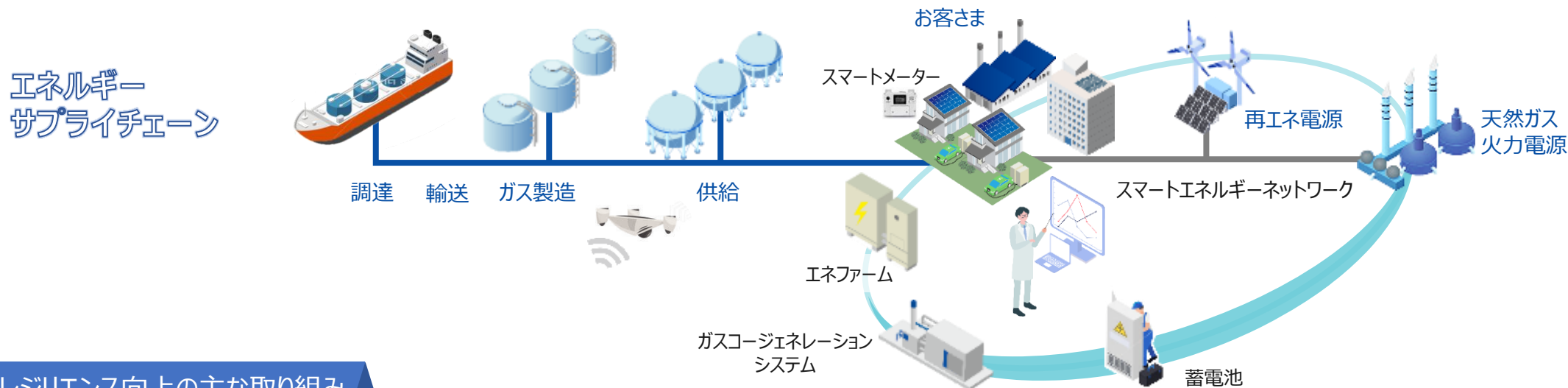
※ 国内: kW値は総発電設備容量、海外: kW値は全て22年度12月末実績



エネルギーの安定供給の実現 -エネルギーセキュリティの確保／レジリエンスの向上-

3 2023年度経営計画

国際情勢の変化や脱炭素潮流の加速によりエネルギーの需給バランスが不安定化する中、LNG原料・電力の確保やエネルギーサプライチェーン各所における一層の安全性・安定性強化を進め、安定供給を実現し続けます。



レジリエンス向上の主な取り組み

全体

- LNG：従来より更に裕度を高めたLNG原料確保
- 電力：自社発電・各種調達による安定供給実現、高効率なLNG火力発電所や再エネを中心とした電源ポートフォリオの構築

調達

- 安定的な長期契約が中心
- LNG調達先の分散(7カ国)



トレーディング

- ノウハウを活用した機動的な対応



ガス製造・発電

- AI・遠隔監視等を活用したオペレーション&メンテナンスの高度化
- 大規模地震に対する安全確保と供給継続に資する耐震対策

供給

- 導管耐震性向上や尼崎-久御山ライン建設等の設備強靱化
- AI等のDXを活用した保安・安定供給の高度化

開発・販売

- 停電対応機・IoT活用機器等、災害時にも継続利用可能な商品の普及促進



ニーズの多様化やデジタル化の進展に対応し、多様で先進的な商品・サービスやソリューションの提供を通して、暮らしとビジネスの進化のお役に立ち、お客さまから選ばれ続けることで持続的な成長を目指します。

ご家庭のお客さま

私たちが培ってきたFace to Faceの対応力とデジタルを活用し、多様なニーズに最適な距離感で応える暮らしのパートナーを目指します

ライフサービスプラットフォーム

「スマイLINK」

日々のお買い物や暮らしをサポートする便利なサービス



食に関するノウハウを活かした

宅配冷蔵食

調理機器開発やレシピサイト運営の経験を活かし、豊かな食事と時間を創造



23年度 事業開始予定

オーダーメイドリノベーション

「my RENO」



多様なライフスタイルに応える

ガス・電気料金

メニュー例

ガス料金

GAST-UPプラン

まとめトク料金

電気料金

新生活応援プラン

ファミリー応援プラン

大阪ガスのインターネット

「さすがねっと」

さすがねっと



低・脱炭素に貢献する

機器販売

太陽光発電システム



燃料電池エネファーム



蓄電池

業務用・産業用のお客さま

エネルギーの枠を超えた先進的なトータルソリューションをご提案し、全国大でビジネスや社会の発展に貢献し続けるパートナーを目指します

多様な低・脱炭素メニュー

「D-Lineup」

再エネ電気・太陽光・廃棄物活用等豊富なラインナップで、お客さま先の課題解決に貢献



天然ガスの高度利用

コージェネレーション

工場・大規模施設向けコージェネレーション



ICT・IoT技術を用いた

エネルギーマネジメント

簡易計測お知らせ機能



エネルギー使用量の見える化



クレジット取得による

カーボンニュートラルなLNG

ライフサイクル全体で発生する温室効果ガスをクレジットで相殺



積載LNG船

地域の枠を超える

広域展開

エネルギーの知見やエンジニアリング等、強みを活かした天然ガスへの燃料転換



都市ガス利用の広域普及（四国セントラルエナジー等）

エネルギーの枠を超える

各種サービス



水処理



空調・換気



本格的な収益の柱として、安定的な事業運営と成長の両立を図ります。

トランジション期に重要な役割を果たす天然ガスの安定調達・供給と普及拡大に努めるとともに、カーボンニュートラル実現に向けた再生可能エネルギーや新エネルギー領域における取り組みを強化し、世界の低・脱炭素化に貢献します。

トランジション期における低炭素化への貢献

- 北米シェールガス開発サビン社における生産拡大

生産量の推移
(万t/年 LNG換算)



北米サビン



北米フリーポート



Freeport LNG Development, L.P.提供

- 北米天然ガス液化基地フリーポートLNGプロジェクトの安定操業
- 豪州上流事業ゴーゴン・イクシスの継続

カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速

- 北米を中心とした再生可能エネルギーの開発・取得拡大

海外再エネ持分容量の推移 (実績値)



ブライターフューチャー太陽光発電



米国キャメロンLNG基地



- e-メタン導入に向けた世界各地におけるサプライチェーン構築の取り組み
(北米・中東・南米・豪州・アジア等)

成長市場・先進市場における活動展開

欧州

- 先行する欧州市場での情報・ノウハウの取得、調整力ビジネス等の機会模索



JEDLIX

(オランダ Jedlix社、電力需給調整事業)

アジア

- 天然ガスインフラや再エネを中心とした事業参画の加速



(インド都市ガス事業)

豪州

- 再生可能エネルギーの獲得やカーボンニュートラル実現に向けた事業模索



Image credit: Antony Evans, AGL Energy employee.

(豪州AGL社 グリーン水素ハブ構想実現可能性調査)



ライフ&ビジネス ソリューション事業は、さらに大きな事業の柱となるよう、既存領域の成長と事業領域の拡大を促進します。

都市開発事業



快適・健康で上質な住空間、
生産性を高めるオフィス空間の提供



大阪ガス都市開発グループ



大阪ガス都市開発
アセットマネジメント

既存事業の
深化

- 社会課題(SDGs等)やお客さまニーズに対応した優良住宅の開発・供給継続
- 行政連携等による賃貸・分譲大規模案件への参画
- 収益向上・資本効率化に向けた保有資産売却・入替

事業領域の
拡大

- 物流不動産・私募リート等、新規事業加速
- ガスビル西側用地の開発推進
- OGFA※1: 施設管理事業におけるオーナー代行・省エネ提案による受注拡大
- KRP※2: KRP地区外案件への取り組み拡大

※1 大阪ガスファシリティーズ ※2 京都リサーチパーク

材料事業



高品質な材料ソリューションによる
価値提供と持続可能な社会への貢献



大阪ガスケミカルグループ



水澤化学工業株式会社



- 活性炭事業での高収益品シフト、木材保護塗料・防蟻剤のPR強化
- Jacobiグループ: ヤシ殻活性炭、イオン交換樹脂の製造能力増強・増販
- 水澤化学: プラスチックフィルム用アンチブロッキング剤の海外拡販

- フロントアテリアル研究所※3の取り組みを通じた非連続新規案件育成 (ポリエステル樹脂フィルム、抗菌・抗ウイルス材、BHB等)
- M & Aの推進

※3 社内研究所

情報事業



デジタル時代における
企業・個人の進化への貢献



オーガス総研グループ



さくら情報システム

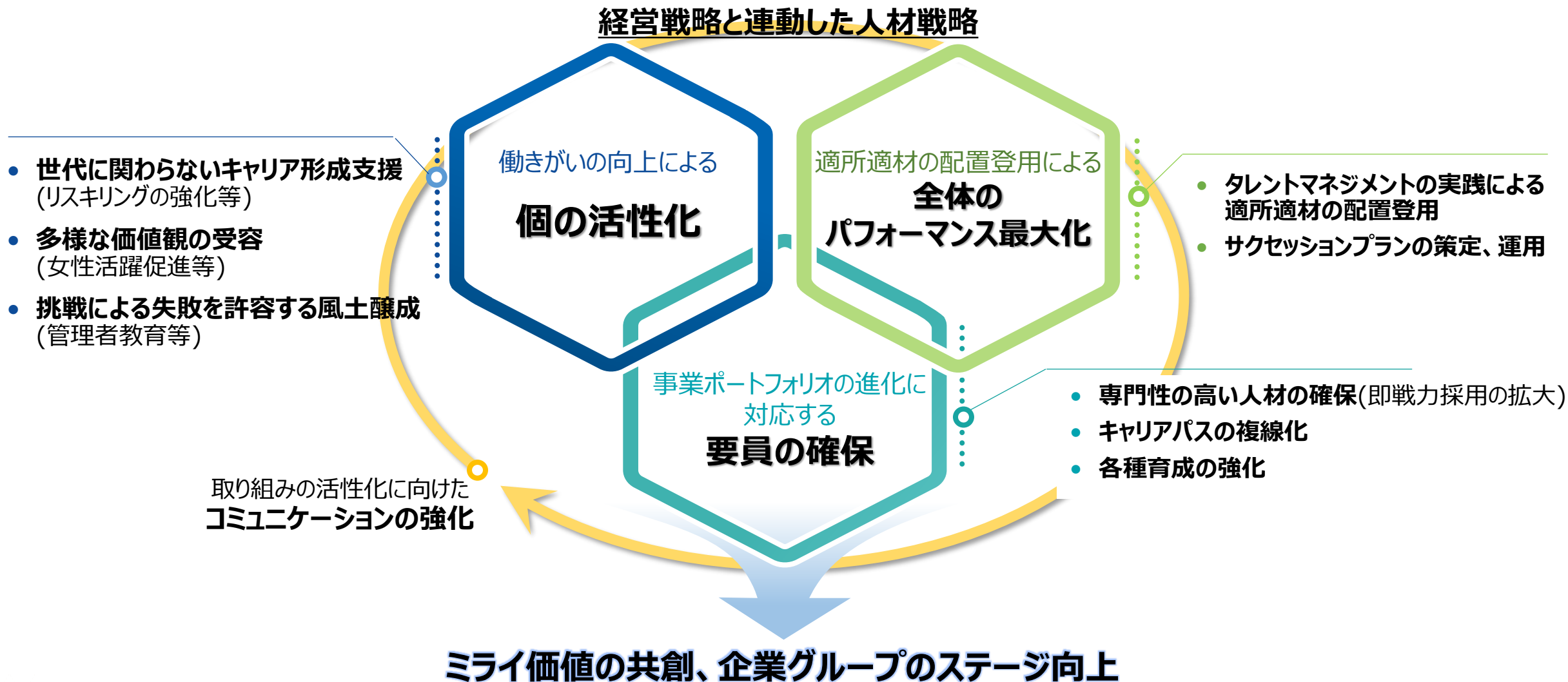


- Daigasグループ・他株主さま等におけるDX推進への貢献
- ルールベースAI、組み込み、クラウド等成長領域の活動強化
- 人事制度改定や採用活動強化によるIT人材の確保
- アグニコンサルティング・アミックとの連携によるERP※4ビジネス拡大
- さくら情報システム: 人事・会計等のソリューションビジネス拡大
- 宇部情報システム: 製造業向け自社ソリューションの機能強化

※4 Enterprising Resource Planning

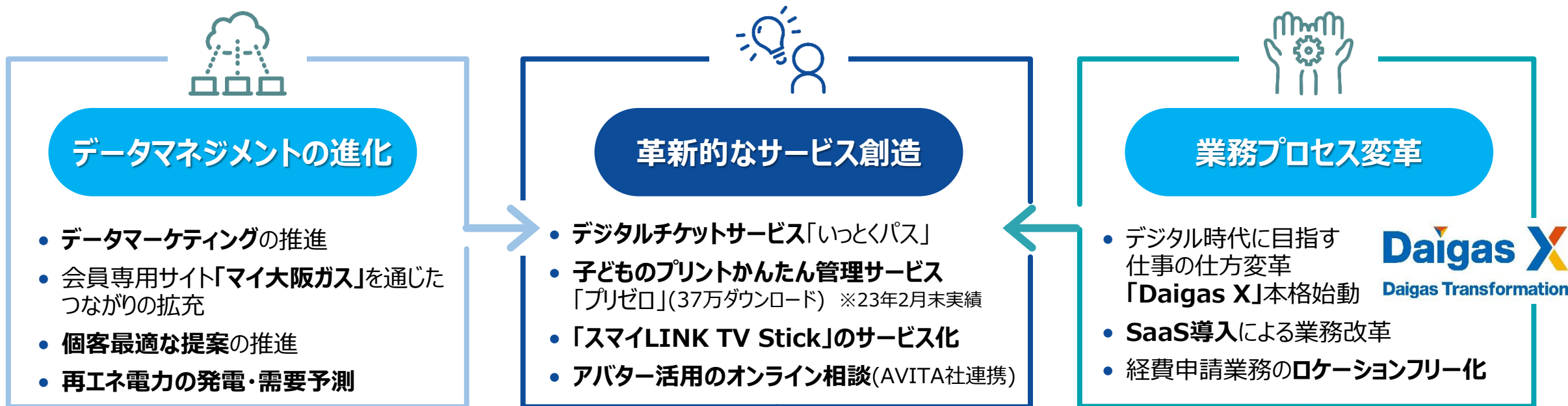


事業環境が目まぐるしく変化し、働く意識の多様化が進む中、従業員の働きがいやグループ全体のパフォーマンスを向上させる各種取り組みを進め、企業価値と従業員価値の双方を両輪で高めていきます。





デジタル技術を活用し、時代の変化を先取りする新たなサービスの創造と業務プロセスの変革を進め、Daigasグループの企業活動の進化を更に加速していきます。



トップダウンの推進体制

- DX推進委員会の運営
- 家庭用事業を先鞭とした変革
- 外部有識者による経営陣向け講演・対談
- 社内発信の強化、管理者層の啓発



システム刷新・セキュリティ強化

- SaaS導入・アジャイル開発の推進
- ITガバナンスの強化、セキュリティのゼロトラスト移行
- データ分析基盤の刷新
- バーチャルオフィス試行



人材育成

- DX推進力育成プログラム拡充(OJT、面談、リスキング支援等)
- オーガス総研による実践支援
- ベンチャーファンドWiLとの協業

先進的な技術開発により社会課題の解決に取り組むとともに、私たちの強みと他社さまの技術・サービスを組み合わせるオープンイノベーション等を通して新たな価値の創造を目指します。

技術開発

私たちが培ってきた技術を発展させ、社会課題の解決に資する先進的な技術の開発を進めていきます



SOECメタネーション

● メタネーションの技術開発

グリーンイノベーション基金事業等の国家プロジェクトを通じたSOEC・サバティエ・バイオ各メタネーション技術開発の推進



都市ガス
アンモニア混焼
燃焼技術開発

● 低・脱炭素化に資する技術開発

SOFC高効率化・小型化、VPP・蓄電池関連技術、アンモニア・水素燃焼技術等、低・脱炭素に貢献する技術開発の展開



● Carbon Neutral Research Hub

低・脱炭素社会実現に向けた研究開発拠点での情報発信とアライアンスパートナーさまとの共同研究の推進

新規事業創出

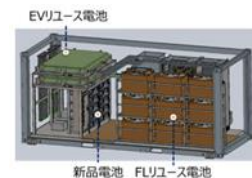
当社が有する様々な強みを活かし、オープンイノベーション等を通して、新しい価値を創造していきます

SPACECOOL



● SPACECOOL社「放射冷却素材」

放射冷却によって、ゼロエネルギーで外気温より温度低下を実現する放射冷却素材の販売ビジネスを展開



● 新たな蓄電池ビジネスの立ち上げ

リユース蓄電池に対し、蓄電池制御技術(NExT-e Solutions社さま)や劣化診断技術(KRI社)等を活用した新たな定置用蓄電池ビジネスの立ち上げ



● 3HBを用いたサプリメント原料ビジネスの展開

当社独自発酵法により製造した天然由来ケトン体(3HB)を用いたサプリメント原料ビジネスの展開

DaigasグループのESG経営は外部機関から一定の評価※1を得ています。引き続き、ESGの取り組みを進めるとともに、社会からの要請や情報開示に応え、持続可能な成長を目指します。

※1 2022年度:ダウジョーンズサステナビリティインデックスのアジアパシフィックインデックスに選定／CDPの水で「A」、気候変動で「A-」を獲得

企業行動憲章	ミライ価値	ミライ価値を実現する取り組み	指標	目標	達成年度
I お客さま価値の創造	 Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現	顧客基盤の維持・拡大	お客さまアカウント数	1,000万件以上	2030
	 お客さまと社会のレジリエンス向上	エネルギー供給のレジリエンス向上	強靱な設備形成	防災・経年対策の推進	2030
II 環境との調和と持続可能な社会への貢献	 低・脱炭素社会の実現	カーボンニュートラルの実現	グループCO ₂ 排出量	CO ₂ 排出量実質ゼロ 2,702万トン (2017年度比▲500万トン)	2050 2030
		クリーンなエネルギーの提供と再生可能エネルギーバリューチェーンの拡大	再生可能エネルギー電源比率	50%程度	2030
			再生可能エネルギー普及貢献量	500万kW 250万kW	2030 2023
		天然ガスの高度利用と環境商材の普及	CO ₂ 排出削減貢献量	1,000万トン	2030
III 社会とのコミュニケーションと社会貢献	 ミライ価値の実現を支える基盤	地域とのコミュニケーション	行政活動（まちづくり構想等）への参画数	14件	2023
IV 人権の尊重		責任あるサプライチェーンの構築	適切な新規サプライヤー比率	100%	2023
V コンプライアンスの推進		グループコンプライアンスの推進	重大な法令違反件数	重大な法令違反ゼロの継続	2023
VI 人間成長を目指した企業経営		ダイバーシティ&インクルージョンの実現	女性の役員比率（うち女性の取締役比率） 総合職採用人数に占める女性比率	20%以上（20%以上） 30%以上の継続	2030 2030

※取り組み・指標・目標は全体から一部項目を抜粋※

(億円)	2022年度 見通し	2023年度 計画	増減率
売上高	22,750	20,170	▲11.3%
営業利益	430	1,395	+224.4%
経常利益	460	1,590	+245.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	360	1,160	+222.2%
EBITDA	1,610	2,645	+64.3%
ROIC ※1	1.8%	5.4%	-
ROE	2.7%	8.5%	-

配当予想	60.0円/株	65.0円/株	-
------	---------	---------	---

タイムラグ影響(ガス)	-59	237	-
タイムラグ影響(電力)	-170	129	-
タイムラグ影響 控除後経常利益	689	1,223	-

<2023年度 前提条件> ()は2022年度見通し

原油価格 (全日本CIF価格)	85ドル/バレル (96.4ドル/バレル)	為替レート	135円/ドル (135.7円/ドル)
--------------------	--------------------------	-------	------------------------

(億円)	セグメント利益※2		
	2022年度 見通し	2023年度 計画	増減率
国内エネルギー (内、電力)	-420 (90)	660 (235)	- (+161.1%)
海外エネルギー	690	690	±0.0%
ライフ&ビジネス ソリューション	250	270	+8.0%
調整	-10	-10	-
合計	510	1,610	+215.7%

※1 ROIC= (経常利益-支払・受取利息-法人税等)÷(有利子負債+自己資本)
有利子負債は、当社にリスクのないリース負債を除く

※2 セグメント内訳 (資源・海外のトレードは国内エネルギーセグメントに含む)

国内エネルギー	海外エネルギー	LBS
ガス製造・発電・ エンジニアリング	資源・海外	都市開発
ネットワーク		情報
エナジー ソリューション		材料

(億円)	2022年度 見通し	2023年度 計画
品質向上投資	740	900
成長投資	2,000	1,600
国内エネルギー	590	455
海外エネルギー	890	740
ライフ＆ビジネス ソリューション	520	405
投資額合計	2,740	2,500
(内)設備投資額	1,920	2,140

	2022年度 見通し	2023年度 計画
自己資本比率※	50.8%	50.5%
D/E比率※	0.66	0.59

※発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

(百万m ³)	2022年度 見通し	2023年度 計画	増減率
ガス販売量(連結)	6,834	6,778	▲0.8%
家庭用	1,732	1,715	▲1.0%
業務用等	5,102	5,063	▲0.8%

(百万kWh)	2022年度 見通し	2023年度 計画	増減率
電力販売量(連結)	16,215	15,620	▲3.7%

原油価格と為替レートの変動による連結経常利益への感度

原油価格 +1ドル/バレル	▲9.3億円
為替レート +1円/ドル (円安)	▲3.8億円



「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。