



# 2022年度 Daigasグループ 経営計画

2022年3月10日 大阪ガス株式会社



## はじめに

2021年3月に中期経営計画Creating Value for a Sustainable Future2023（CVS2023）を策定し、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としての成長を宣言しました。

環境変化の中においても、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



1. 低・脱炭素社会の実現
2. Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現
3. お客さまと社会のレジリエンス向上

1. 事業ポートフォリオ経営の進化
2. デジタルトランスフォーメーションによる事業変革
3. 従業員一人ひとりの価値の最大化

2023年度への成長

ROIC 5%程度、営業CF 1.5倍※、利益成長に応じた株主還元

※2021-2023年度の3か年累計計画÷2018-2020年度の3か年度累計見通し

各経営指標については、2021年度計画を概ね達成する見通しです。

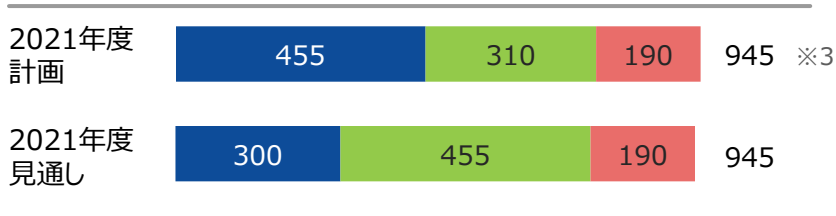
## 経営計画2021の進捗

		2021年度見通し	2021年度経営計画
収益性指標	経常利益	950億円	950億円
	EBITDA	2,000億円	2,000億円
	ROIC※1	4.4%	4.4%
	ROE	7.1%	6.6%
健全性指標	自己資本比率※2	49.3%	49.3%
	D/E比率※2	0.66	0.66

※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

脱炭素潮流の加速やお客さまの志向変化に対応し、国内エネルギー事業のアカウント拡大、海外エネルギー事業の成長加速、ライフ&ビジネス ソリューション事業の着実な展開など、各事業で価値の創造に取り組みました。

## 国内エネルギー事業


-  電力小売の拡大や広域展開によるお客さまアカウント980万件※達成 ※2021年度見通し
-  カーボンニュートラルなLNG・都市ガスの販売開始
-  再生可能エネルギー事業の拡大
-  カーボンニュートラル技術の研究開発拠点の開設
-  ガス導管ネットワーク事業の法的分離に向けた準備

## 海外エネルギー事業



-  北米における事業基盤の拡大
  - 米国シェールガス開発(ザビン社)の順調な生産※  
※20年実績220万トン→21年実績280万トン
  - IPP事業における再生可能エネルギー開発の加速
  - フリーポートLNGプロジェクトの商業運転
-  ベトナムにおける太陽光発電事業への参画
-  日本企業初となるインド都市ガス事業への参画

## ライフ&ビジネス ソリューション事業


### 大阪ガス都市開発 グループ

-  好立地で競争力ある賃貸マンションの継続投資、大規模分譲建替事業への着手、社会やお客さまニーズを捉えた高付加価値な住空間やサービスの提供


### オーガス総研 グループ


-  法的分離システム対応完遂、DaigasグループのDX推進
-  エネルギー・製造業等既存顧客での売上拡大と、ルールベースAI、金融等戦略分野での成長


### 大阪ガスケミカル グループ

-  既存材料事業の着実な成長、フロンティア マテリアル研究所における非連続型新規案件の開発加速

ミライ価値

 低・脱炭素社会の実現

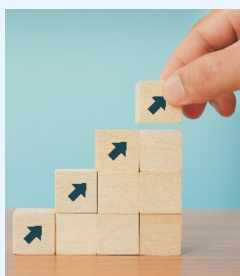
 Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現

 お客さまと社会のレジリエンス向上

## ▼ 2021年度事業活動の振り返り③

新たに導入したROIC指標の活用やガバナンスの強化など事業ポートフォリオ経営を進化させるとともに、DX推進体制の強化や人材の多様性向上など、企業グループとしてのステージ向上を進めています。

### ▶ 事業ポートフォリオ経営の進化



- ROIC導入・浸透、事業ユニットの経営力向上
  - 事業ごとのROIC指標化
  - 事業ユニットにおける自律的なROIC管理
  - 投資評価へのROICの活用
- ガバナンスの強化
  - 社外取締役比率の向上など  
(20年株主総会后33.3%→21年同40%)
- 事業ポートフォリオマネジメントの強化
  - ROICを意識した資産売却・入替の促進
  - 出光スノーレ、PPA切れのガスIPPなど
  - 脱炭素領域、DX領域への資源配分の増強（従来より要員・投資を増強）
  - ROIC・リスク管理等に基づく事業ポートフォリオ見直し

### ▶ DXによる事業変革



- トップダウンのDX推進体制構築
- データ活用による事業プロセス変革
  - AIによるガス製造所操業支援など
- DX教育の強化

### ▶ 従業員一人ひとりの価値の最大化



- 柔軟で多様な働き方の推進
- 多様な人材の登用
  - 女性役員の登用など
- 即戦力採用の拡大

脱炭素潮流の加速やエネルギー価格の変動など、環境変化は速く、市場のボラティリティが増大しています。社会課題の解決にスピードを上げて取り組むことに加え、変化に即した柔軟で俊敏な対応が求められます。



## 社会情勢

▶ 米中貿易摩擦やロシアのウクライナ侵攻など不安定な国際情勢等によるサプライチェーンの混乱・分断やインフレ加速など、ダウンサイドのリスクを内包している。



## 気候変動 低・脱炭素

▶ COP26における石炭火力の段階的削減への合意や第6次エネルギー基本計画での再生可能エネルギー想定比率の大幅な引き上げなど、脱炭素潮流は更に加速。脱炭素化への積極的な投資や技術開発が期待されると同時に、移行期の着実な低炭素化が求められる。



## エネルギー 市場動向

▶ 世界のエネルギーシフトや電力需要増、国際情勢の悪化による需給バランスの不安定化を受けたエネルギー価格の高騰、需給逼迫による国内電力卸市場の価格変動など、市場のボラティリティが急激に増大。一方、エネルギーセキュリティの重要度の高まり等、急激な変化による揺り戻しも起こる。



## 新型コロナ 影響

▶ オミクロン株の世界的蔓延など、変異株の脅威が続く。長期化を前提とした感染拡大への警戒・対策とともに、加速するデジタル化や価値の多様化などへの対応が求められる。

求められる対応

- 脱炭素化への取り組み強化
- エネルギーの確保・安定供給
- 低炭素への着実な貢献
- DXの加速／多様化への対応

# ▼カーボンニュートラルな社会の実現

メタネーションの技術開発や水素等サプライチェーンの構築を進め、2050年の脱炭素化に貢献します。  
移行期は、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ていきます。

## 低炭素化

温室効果ガス46%削減 (2013年比) へ貢献

<b>2030年</b>	再生可能エネルギー普及貢献	500万kW
	国内電力 再生可能エネルギー比率	50% 程度
	CO2排出削減貢献	1,000万トン

### ▶▶ 天然ガスの高度利用・天然ガスシフト

- カーボンニュートラルなLNGや都市ガス※の普及拡大  
※CO2クレジットによりCO2をオフセットした都市ガス
- 石炭・重油発電から天然ガスへの燃料転換
- コージェネレーションシステムの導入促進
- お客様の課題を解決する様々な低・脱炭素メニューの提供  
**D-Lineup** : CO2排出削減などのニーズに応える提案メニュー

● 低・脱炭素化	非化石証書+再エネ電気(D-Green) / 廃棄物活用(D-Bio) / 初期投資ゼロの太陽光発電(D-Solar) / 水処理コスト削減(D-Aqua) / 空調・換気+省エネ化(D-Airing)
● 分散化	デマンドレスポンスサービス(D-Response)
● デジタル化	IoTサービス(D-Fire)

## 脱炭素化

イノベーションによるカーボンニュートラル化へ貢献

**2050年** 当社グループ事業におけるカーボンニュートラル実現へ挑戦

### ▶▶ ガス体エネルギーの脱炭素化

- メタネーション実用化・大規模化・高効率化
- 世界最大級のメタネーション実証(長岡)
- 産業界とのオンサイトメタネーション検討
- SOEC共電解メタネーションの技術開発

- 海外サプライチェーン構築
- 水素・メタネーションなどにおける海外エネルギープレイヤーとの検討推進

- 水素・アンモニア利活用
- 水素・アンモニア燃焼技術開発
- 水素のローカルネットワーク供給の検討

### ▶▶ 電源の脱炭素化

- 再エネ電源開発 (太陽光・風力・バイオマス) ※23年度末250万kW
- 火力発電のゼロエミッション化検討 (水素・アンモニアの活用)

低・脱炭素化に向けた  
新たな推進体制/活動強化

カーボンニュートラル推進統括  
トップダウン・組織横断での連携加速

カーボンニュートラル推進室  
カーボンニュートラル化の推進・実行強化

トランジションボンドの発行  
(22年度予定)

## ▼ エネルギー&サービスマーケットとしての進化

ニーズの多様化やデジタルの進展に対応し、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。



### ご家庭のお客さまへのソリューションのご提供



- 付加価値の高いサービス・料金メニューの拡充
  - 固定通信事業への参入・サービス開始
  - 電気料金スタイル/ウィズプランに加え、新たなガス料金メニューの投入
- 電力(供給件数160万件)やエネファーム、IoTサービス、住ミカタ・サービス、リフォーム等を組み合わせた最適な提案
- デジタルを活用したソリューション提供とアプローチの多様化
  - 最適な顧客体験を目指すライフサービスプラットフォーム「スマイLINK」の開始
  - WEBマーケティングの強化
  - 「プリゼロ」などデジタルサービスを通じたお困り事解決

▶ 大阪ガスのインターネット

**NEW**

**さすかねっと**

▶ 多様な料金メニュー+付加価値メニュー

**NEW**

**GASTクプラン**

まともトク料金

スマート発電料金

家事トク料金

▶ 暮らしのデジタルプラットフォーム

**NEW**

**スマイLINK**

● 電気や通信、エネファーム、衣類乾燥機等、まとめてお得な新しいガス料金メニュー



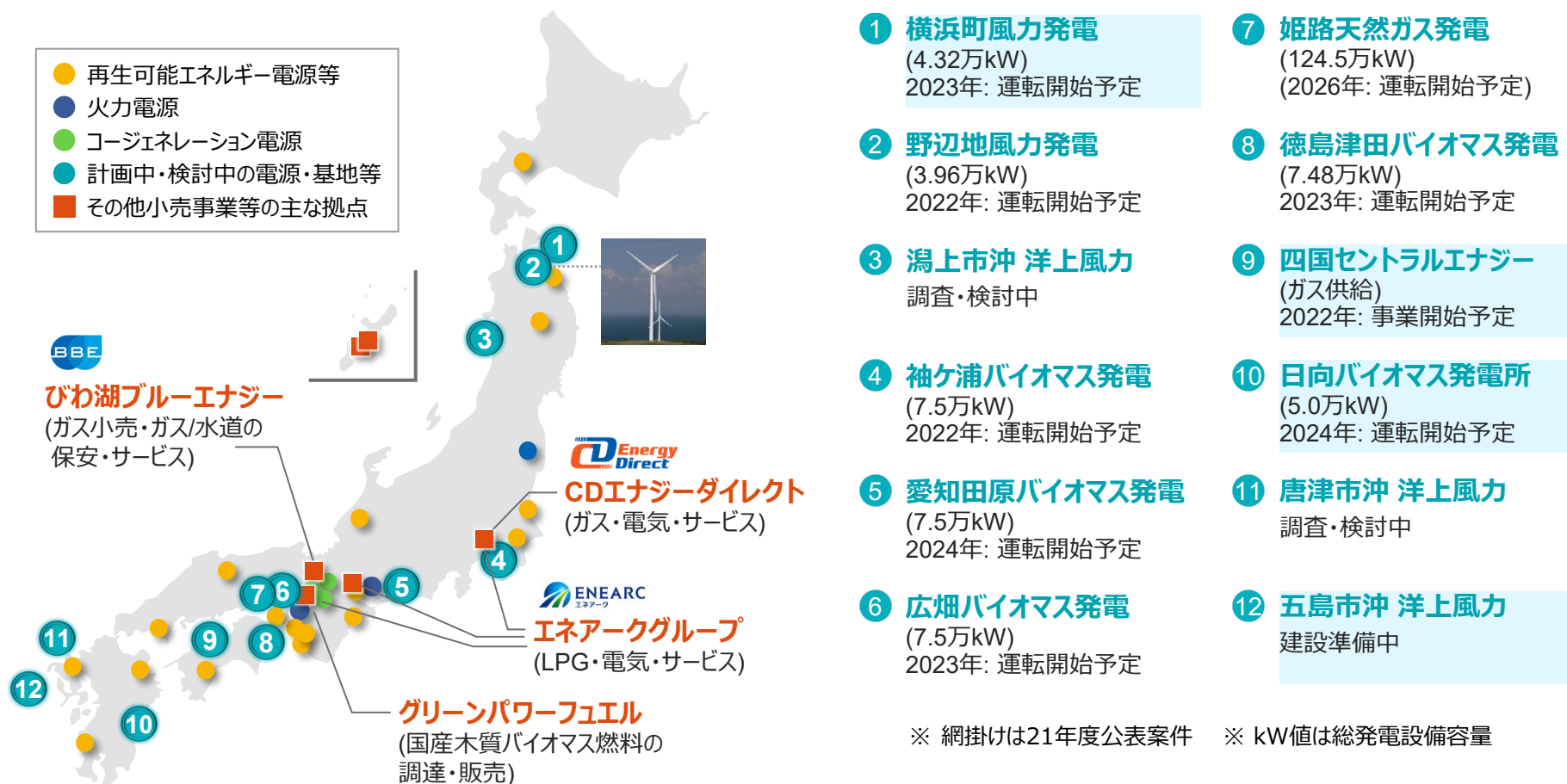
### 業務用・産業用のお客さまへのソリューションのご提供



- ガス・電力に水処理・換気・空調・IoT/ICTサービス・メンテナンス等を組み合わせたトータルエネルギーソリューションの提供、VPPなど新たな電力ビジネスの推進
- ESG・BCPなど社会課題に対応する石炭・重油発電のリプレースやカーボンニュートラルなLNG・都市ガスの提案、ガス空調/ガスコージェネレーションの普及拡大
- D-Green(再エネ電気)やD-Bio(バイオガス)等、D-Lineupの拡充による再生可能エネルギー関連商材の提案強化



エネルギー事業者として、全国で低・脱炭素に貢献し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。



再エネの開発・取得強化に向けた取り組み

再エネ投資に向けた三菱UFJ銀行さま、NTTアノードエナジーさまなどのファンド運営会社設立

GPSSホールディングスさま、Sky Solar Japanさまとの中小型発電所の共同開発合意

# ▼ ガス導管ネットワーク事業における取り組み

2022年4月に導管事業の法的分離を行い、「大阪ガスネットワーク株式会社」として事業運営をスタート。  
強靱なガス導管ネットワークを構築し、ガスの安定供給と保安・防災水準の向上に取り組めます。



## 「大阪ガスネットワーク株式会社」としての自立・成長

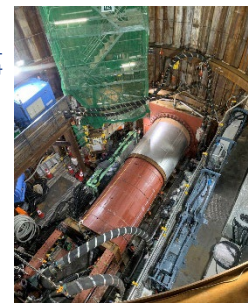
- 法的分離に伴い、ネットワークカンパニーを分社化し「大阪ガスネットワーク株式会社」を発足
- ガス供給の託送事業者として中立性・透明性を確保し、**保安・安定供給を不変の使命**としながら、変化に柔軟な対応ができる「強靱な事業運営」に向けた効率化や、「周辺ビジネスの成長」に向けた取り組みを推進



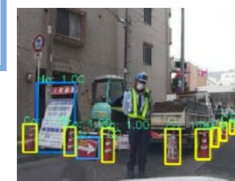
## 強靱なガス導管ネットワークの構築によるレジリエンスの向上

- **ガス安全高度化の実現**に向けた「経年管対策」の遂行
- 災害時（地震、台風・豪雨発生）の早期復旧に向けた**防災対策**  
⇒ 供給継続戸数の最大化（地震ブロック細分化等）やガバナ浸水対策の推進
- 高圧ガス導管「**尼崎-久御山ライン**」建設工事の着実な遂行など将来の**供給安定性向上**に向けた**設備形成の推進**
- デジタル技術を活用した**更なる保安水準の向上**  
⇒ AIカメラ搭載車両による他工事パトロール  
地中埋設管の位置のAIによる自動判定（世界初）等

▶ 高圧ガス導管  
尼崎-久御山ライン工事



▶ AI搭載バスによる  
他工事パトロール



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。

移行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、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。

## 上流

- 北米サビン社シェールガス開発の前倒し、生産事業の稼働率向上による収益拡大
- ブルー水素やCCSなど新エネルギー分野におけるプロジェクト参画
- 豪州ゴーゴン、イクシス等の既存プロジェクトにおける安定した利益貢献

## 中下流

- 北米フリーポートLNG基地等の安定稼働継続による利益貢献
- 北米IPP等、保有アセットの資産効率の向上と再生可能エネルギーへの対応加速
- 欧豪州における再エネ開発事業の展開、需給調整や新エネルギー分野への挑戦

## アジア

- 天然ガス需要が増加する東南アジア・インドなどにおける天然ガス転換やインフラ整備、再生可能エネルギー開発による低・脱炭素への貢献

## LNG トレーディング

- 競争力のある調達・LNGトレーディングビジネスの拡大による利益貢献
- トレーディング子会社等（OGEST・OGIT等）を活用した最適化の取り組み強化
- カーボンニュートラルなLNGの調達による脱炭素への貢献



北米  
シェールガス  
開発サビン



北米  
液化基地  
フリーポート

〔Freeport LNG Development, L.P.提供〕



北米IPP  
ブライターフューチャー  
太陽光発電所



インド  
都市ガス事業

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各事業の成長を促進します。

## 都市開発事業

 大阪ガス都市開発グループ



▶ 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/プライムエステート】優良な住宅取得の継続、保有資産の収益性最大化
- 【OGFA※<sup>1</sup>】ビルメンテナンス事業における対外工事・施設管理受注拡大、オーナー代行の取組み強化
- 【リサーチパーク事業】KRP※<sup>2</sup>のラボ運営の域外展開
- 【その他】物流不動産事業、保有地開発などの事業領域の拡大

※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

 大阪ガスケミカルグループ



▶ 高機能素材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】既存事業の着実な成長と、非連続型新規案件の開発加速
- 【Jacobi】拡大する活性炭需要に対する原料ソース多様化・生産能力拡大、Finex社活用によるイオン交換樹脂の拡販
- 【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、安定剤の収益安定化

## 情報事業

 オービス総研グループ



▶ デジタル時代における企業・個人の進化への貢献

- 【オービスグループ全体】DaigasグループのDX推進への貢献加速
- 【オービス総研】戦略分野(ルールベースAI/金融/組み込み/クラウド等)における成長加速
- 【さくら情報システム/宇部情報システム】自社の株主さま向けDX推進、人事・経理、画像等強みを持つ外販ソリューション拡大
- 【その他】アグニインド社やITベンチャーとの協業による新たな成長領域開拓

時代の変化に即した新たなデジタルサービスを提供する「攻めのDX」と、業務プロセスを変革する「守りのDX」を進めます。推進体制と人材育成・採用を強化し、取り組みのスピードを加速します。



## データマネジメントの進化

- データマーケティングの推進
- AIによるガス製造所の操業支援など



## 革新的なサービス創造

- サービスプラットフォーム「スマイLINK」
- エネルギーマネジメントの高度化
- AVITA社との連携（アバターサービス）

スマイLINK

ライフサービスプラットフォーム  
「スマイLINK」



アバター



## 業務プロセス変革

- 導管の絶対座標化、AI工事パトロール
- 営業・料金・メンテナンス業務の効率化
- 経費申請など業務のロケーションフリー化



路線バス



カメラ+AI



## トップダウンの推進体制

- DX推進委員会の活用
- DX企画部の新設
- 外部有識者と経営陣との対談



## 人材育成・採用

- DX推進力育成プログラム開始
- 即戦力採用の強化
- ベンチャーファンドWiLとの協業







## ツール活用・セキュリティ強化

- SaaSの積極活用  
(Microsoft365, Slackなど)
- データ分析基盤の刷新
- セキュリティのゼロトラスト移行検討

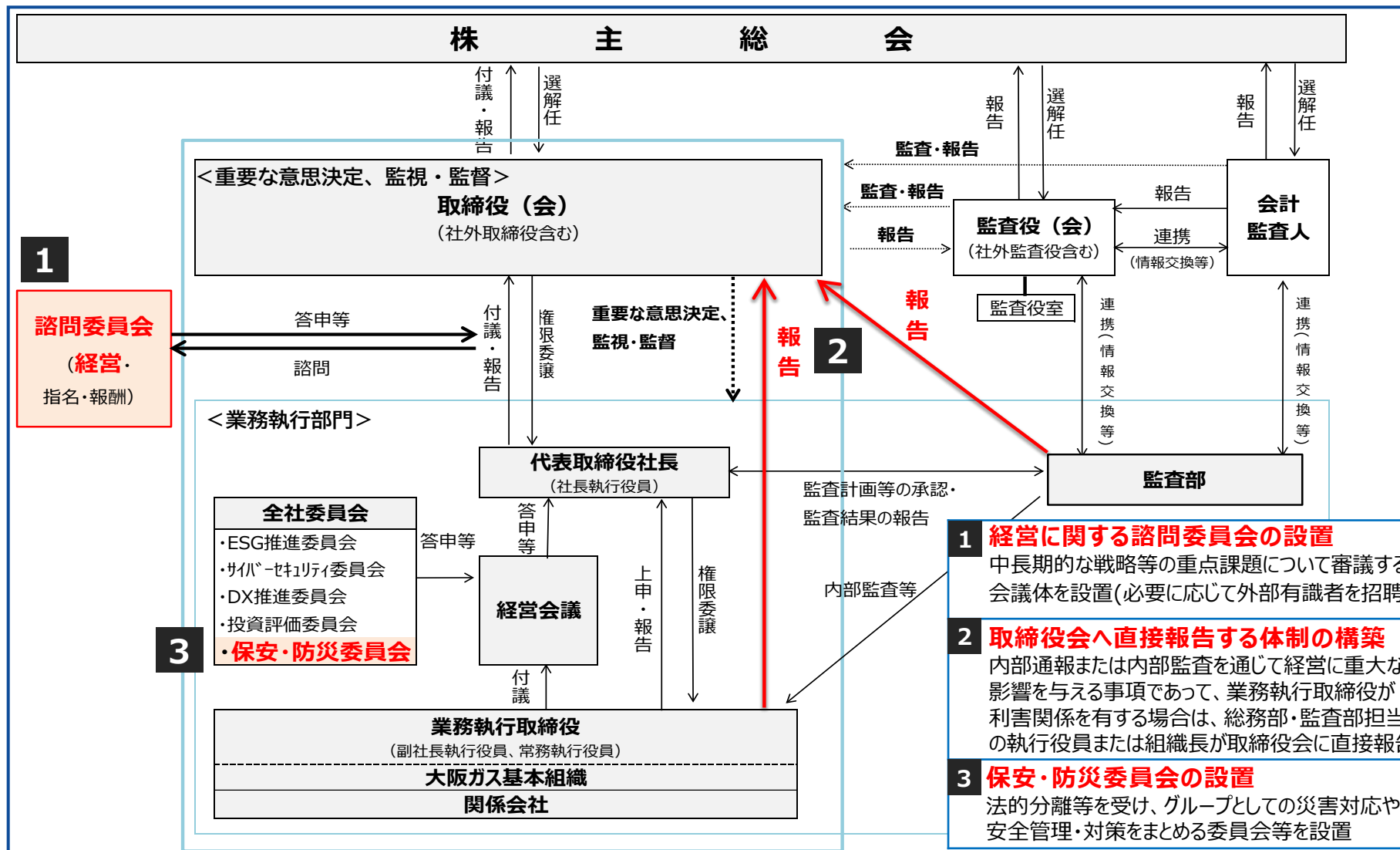
DaigasグループのESG経営は外部機関から一定の評価※を得ています。引き続き、ESGの取り組みを進めるとともに、社会からの要請や情報開示に応え、持続可能な成長を目指します。

※2021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
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 <sub>2</sub> 排出量	CO <sub>2</sub> 排出量実質ゼロ	2050
		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 <sub>2</sub> 排出削減貢献量(2016年度比)	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		働きがいのある職場づくり	従業員意識調査	従業員エンゲージメントの維持・向上	2030
		ダイバーシティ&インクルージョンの実現	女性役員比率	20%以上	2030
			総合職採用人数に占める女性比率	30%以上の継続	2030

※取り組み・指標・目標は全体から一部項目を抜粋

取り巻く事業環境が変化中、ガバナンス体制を更に強化し、中長期的な企業価値の向上とリスクマネジメントの強化を図ります。



**1**  
**諮問委員会**  
(経営・指名・報酬)

**2**  
**報告**

**3**

- 経営に関する諮問委員会の設置**  
中長期的な戦略等の重点課題について審議する会議体を設置(必要に応じて外部有識者を招聘)
- 取締役会へ直接報告する体制の構築**  
内部通報または内部監査を通じて経営に重大な影響を与える事項であって、業務執行取締役が利害関係を有する場合は、総務部・監査部担当の執行役員または組織長が取締役に直接報告
- 保安・防災委員会の設置**  
法的分離等を受け、グループとしての災害対応や安全管理・対策をまとめる委員会等を設置

(億円)	2021年度 見通し	2022年度 計画	増減率
売上高	15,470	18,530	+19.8%
営業利益	805	1,065	+32.3%
経常利益	950	1,150	+21.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	775	820	+5.8%
EBITDA	2,000	2,300	+15.0%
ROIC ※1	4.4%	4.5%	-
ROE	7.1%	6.8%	-

配当予想	57.5円/株	60.0円/株	-
------	---------	---------	---

タイムラグ影響(ガス)	-310	26	-
タイムラグ影響(電力)	-152	5	-
タイムラグ影響 控除後経常利益	1,412	1,118	-

<2022年度 前提条件> ( )は2021年度見通し

原油価格 (全日本CIF価格)	95ドル/バレル (76.7ドル/バレル)	為替レート	115円/ドル (112.1円/ドル)
--------------------	--------------------------	-------	------------------------

(億円)	セグメント利益※2		
	2021年度 見通し	2022年度 計画	増減率
国内エネルギー (内、電力)	300 (120)	425 (175)	+41.7% (+45.8%)
海外エネルギー	455	570	+25.3%
ライフ&ビジネス ソリューション	190	215	+13.2%
調整	0	-10	-
合計	945	1,200	+27.0%

※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)	2021年度 見通し	2022年度 計画
品質向上投資	690	740
成長投資	1,900	2,000
国内エネルギー	700	590
海外エネルギー	640	890
ライフ&ビジネスソリューション	560	520
投資額合計	2,590	2,740

(内)設備投資額	1,960	1,920
----------	-------	-------

	2021年度 見通し	2022年度 計画
自己資本比率※1	49.3%	50.7%
D/E比率※1	0.66	0.63

※1 発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

(百万m <sup>3</sup> )	2021年度 見通し	2022年度 計画	増減率
ガス販売量(連結)	6,987	6,834	▲2.2%
家庭用	1,736	1,732	▲0.3%
業務用等	5,251	5,102	▲2.8%

(百万kWh)	2021年度 見通し	2022年度 計画	増減率
電力販売量	18,024	18,201	+1.0%

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	▲6.7億円
為替レート +1円/ドル (円安)	▲6.6億円

注記:以下の平均原燃料価格(上限バンド)を超えた場合に、上記に加え生じる影響

	平均原燃料価格(上限バンド)	原油価格+1ドル/バレル
電力事業	40,700円/kl~※2	▲1.0億円
ガス事業	102,540~136,080円/トン	▲1.4億円
	136,080円/トン~	▲4.6億円

※2 電力の平均燃料価格 =  $A \times \alpha + B \times \beta + C \times \gamma$  (100円未満四捨五入)

A: 各平均燃料価格算定期間における1kl当たりの平均原油価格

B: 各平均燃料価格算定期間における1t当たりの平均LNG価格

C: 各平均燃料価格算定期間における1t当たりの平均石炭価格

$\alpha$ : 0.0140/ $\beta$ : 0.3483/ $\gamma$ : 0.7227( $\alpha$ 、 $\beta$ 、 $\gamma$ は原油換算率×燃料種別々熱量構成比)



### 「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。