

Daigas グループ中期経営計画 2026

「 Connecting Ambitious Dreams 」

2024 年 3 月 7 日
大阪ガス株式会社

大阪ガス株式会社（社長：藤原 正隆）は、このたび、2024 年度から 2026 年度までの 3 ヶ年を対象とする「Daigas グループ中期経営計画 2026」を策定しました。

エネルギーセキュリティの不安定化や気候変動による自然災害の甚大化など、これまで以上に社会課題解決の重要性が高まっています。

中期経営計画 2026 においては、安定供給やトランジション期における低炭素化など「今日の安心」をまもり続けるとともに、社会課題解決が進む「未来の日常」の創造に向けて Daigas グループの事業基盤を進化させ、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。（＝「Connecting Ambitious Dreams」）

記

1. 本計画の概要

前中期計画の発表以降、脱炭素潮流の加速やエネルギーセキュリティの不安定化等の社会課題解決に対する要請が一層高まるとともに、人材不足や労働観の多様化等の社会変化が進展しました。

本計画の対象期間（2024 年度～2026 年度）は、足下の変化へ対応し、安定供給の使命とトランジション期への貢献に取り組むとともに、2030 年のカーボンニュートラル（以下、「CN」）加速に向けた基盤構築を両輪で進める、「未来に橋を架ける」期間と位置づけます。

不確実性の高い時代に一貫性ある企業活動を行うために、これからの時代を歩む Daigas グループの志として「今日の安心をまもり、未来の日常をつくる」を掲げ、取り組みを進めてまいります。

また、本計画期間中の重点戦略「3つの約束」として、CN と天然ガスの両輪で社会課題の解決を進める「ミライ価値の共創」と、多様な人材が集い切磋琢磨し合う企業文化を目指す「従業員の輝き向上」、アセットライトな経営意識の徹底を中心とする「経営基盤の進化」を掲げて取り組みを強化し、ステークホルダーの皆さまから高い共感が寄せられる企業グループを目指してまいります。

（以上を踏まえ、本計画の名称を「Connecting Ambitious Dreams」とします）

2. 経営指標

(1) 財務指標

項目		2026 年度計画
収益性指標	ROIC	5.0%程度
	ROE	8.0%程度
株主還元	DOE	3.0%
財務健全性指標	自己資本比率(*1)	45%以上
	D/E 比率(*1)	0.8 以下

*1 発行済みのハイブリッド社債 1,750 億円のうち、50%を資本性があるとみなして調整した数値

(2) 主な非財務指標

マテリアリティ項目	2026 年度 ESG 指標目標
エネルギーの CN 化	<ul style="list-style-type: none">・社会全体への CO2 排出削減貢献量 700 万トン・再生可能エネルギー普及貢献量 400 万 kW・自社オフィス・社用車における CO2 削減率 67%
お客さまと社会のレジリエンス向上	<ul style="list-style-type: none">・重大事故および自社起因の重大供給支障ゼロ
先進的で多様なソリューションの共創	<ul style="list-style-type: none">・お客さまアカウント 1,090 万件・お客さま満足度 90%
従業員と企業の価値が相互に高まる環境づくり	<ul style="list-style-type: none">・ワークエンゲージメントスコア 50 以上
健全でしなやかな経営基盤構築	<ul style="list-style-type: none">・女性取締役比率 25%・重大な法令違反ゼロ

以 上

※Daigas グループ中期経営計画 2026「Connecting Ambitious Dreams」の詳細は、添付資料をご覧ください。



Daigasグループ 中期経営計画 2026

— Connecting Ambitious Dreams —

2024年3月7日

大阪ガス株式会社

証券コード 9532

経営の原点(社是)

サービス第一

創業以来、貫いてきた「真心を尽くし、お客さまや社会のお役に立つ」という姿勢を普遍的な信条・心構えにして、事業活動を行います

目指す姿

暮らしとビジネスの“さらなる進化”のお役に立つ企業グループ

エネルギーや多様な事業において、たゆまぬチャレンジにより世界に通用する力を培い、お客さまの暮らしとビジネスのクオリティ向上のお役に立つ企業グループであり続けます

実現に向けた3つのマインド



お客さま起点

お客さまをよく知り、お客さまのお役に立つために積極的に働きかける

誠心誠意・使命感

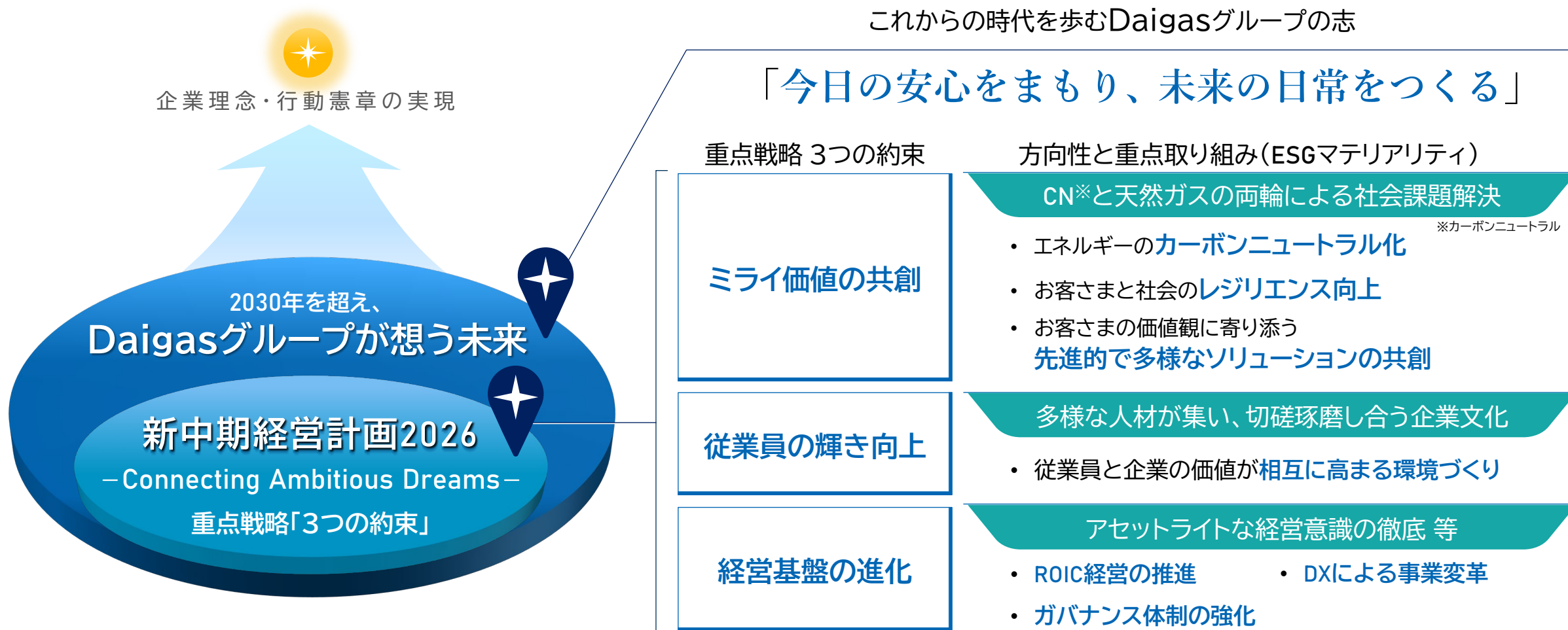
信頼の絆を大切にし、社会的使命感を持って目的に向かう

進取の気性

既存の枠組みにとらわれず、創意工夫し、新しい物事を追求する

全体フレーム：本資料で示す内容について

- 2030年を超え、これからの時代を歩む「Daigasグループの志」を新たに掲げる
- 2024-2026年の3か年を対象に中期経営計画を策定し、「3つの約束」に重点的に取り組む



目次

0 中期経営計画2023の振り返り

1 Daigasグループが想う未来

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1) Daigasグループの志 | 2) 事業環境と役割 |
| 3) 未来の日常 | 4) 持続的成長の方向性 |
| 5) 2030年における目標 | 6) 本中期期間の位置づけ |

2 中期経営計画2026 基本方針

- | | |
|------------------|------------------|
| 1) 重点戦略「3つの約束」 | 2) ステークホルダーとの共創 |
| 3) 持続的成長に向けた取り組み | 4) 経常利益・ROIC・ROE |
| 5) 成長投資 | 6) 株主還元方針 |
| 7) キャッシュアロケーション | 8) 財務目標・非財務目標 |

3 中期経営計画2026 基本方針に基づく重点取り組み

4 2024年度 経営計画(経営指標)

0 中期経営計画2023の振り返り

1 Daigasグループが想う未来

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1) Daigasグループの志 | 2) 事業環境と役割 |
| 3) 未来の日常 | 4) 持続的成長の方向性 |
| 5) 2030年における目標 | 6) 本中期期間の位置づけ |

2 中期経営計画2026 基本方針

- | | |
|------------------|------------------|
| 1) 重点戦略「3つの約束」 | 2) ステークホルダーとの共創 |
| 3) 持続的成長に向けた取り組み | 4) 経常利益・ROIC・ROE |
| 5) 成長投資 | 6) 株主還元方針 |
| 7) キャッシュアロケーション | 8) 財務目標・非財務目標 |

3 中期経営計画2026 基本方針に基づく重点取り組み

4 2024年度 経営計画(経営指標)

中期経営計画2023 総括

- 掲げた重点戦略「ミライ価値の共創^{※1}」と「企業ステージの向上」に基づき、各種取り組みを着実に推進
- 今後、脱炭素潮流の一層の加速や働く意識の多様化等、新たに加わった変化へも対応し、事業活動を進める

※1 低・脱炭素化、ニーズの多様化、お客さまと社会のレジリエンス向上を中心とした社会課題解決に向けた価値創造の追求

<p>ミライ価値の共創</p>	<p>低・脱炭素社会の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 再エネ普及貢献量250万kWの目標達成 (23年度末見通し300万kW) お客さま先大型設備の天然ガスへの燃料転換 e-メタンの社会実装に向けた実証事業・技術開発の進展(グリーンイノベーション基金事業への採択等) 北米シェールガス開発サビンの生産拡大 	<p>Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> お客さまアカウント1,000万件達成 「大阪ガスの電気」供給件数 180万件突破 新たなソリューションの展開(業工用:D-Lineup、家庭用:スマイLINK・通信・リノベーション) 地域活性化への貢献(おでかけ納税、都市開発等) LBS^{※2}事業の領域拡大(物流不動産・リート、ERP^{※3}) ※2 ライフ&ビジネス ソリューション ※3 Enterprising Resource Planning 	<p>お客さまと社会のレジリエンス向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染拡大や資源価格高騰等が起こる中、機動的な対応と連携により、LNG原料調達・確保、安定供給を実現 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 オペレーション&メンテナンス業務の総点検・改善対策の実行
<p>企業ステージの向上</p>	<p>事業ポートフォリオ経営の進化</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外エネルギー・LBS事業の収益貢献度向上 資本効率を意識した資産入替や投資など、ROICに対する意識向上 ガバナンス体制の強化(経営諮問委員会の設置、社外取締役の比率向上、ESG目標の業績連動報酬への反映) 	<p>DXによる事業変革</p> <ul style="list-style-type: none"> DX推進に向けた組織体制強化(DX企画部) 働き方・仕事の進め方変革(Daigas X^{※4}の始動) ※4 Daigas トランスフォーメーション 事業とデジタルを融合する推進体制の構築 デジタル人材育成に向けた教育 	<p>従業員一人ひとりの価値の最大化</p> <ul style="list-style-type: none"> 柔軟で多様な働き方の推進(リモート勤務等) ダイバーシティ&インクルージョンの推進(女性取締役の選任など取締役会の多様性向上) 事業戦略の実現に向けた即戦力採用の拡大・多様な新卒採用の実施

前中期計画発表以降に加わった社会的な変化と事業における課題

社会課題解決に対する要請の高まり

- CN実現に向けた取り組みの先導
- エネルギーの安定供給の継続実現

労働人口の減少/働く意識の多様化の加速

- 中長期視点での人材獲得・育成
- ダイバーシティ エクイティ&インクルージョンの推進

不確実性の高まり/絶えざる進化の必要性

- 事業ポートフォリオの進化・強靱化
- ガバナンスの強化
- DXの推進

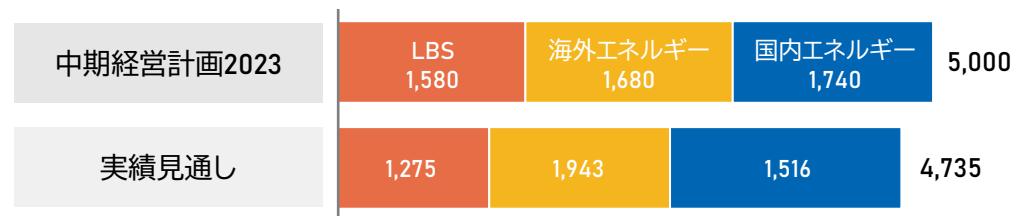
中期経営計画2023 総括

- 海外エネルギー事業、LBS事業が着実に成長したことに加え、国内エネルギー事業においてタイムラグによる増益影響があったこと等により、2023年度の収益性指標は中期経営計画2023の目標水準に達する見通し

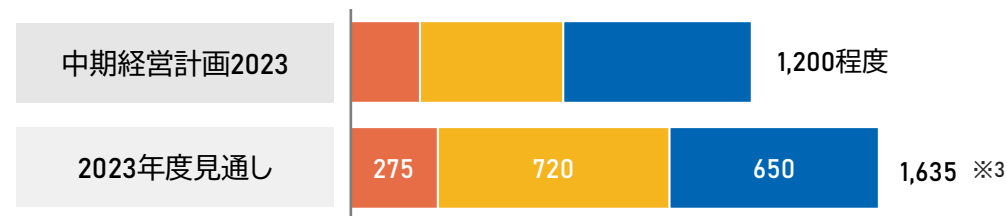
		中期経営計画2023目標	2023年度見通し	増減
収益性指標	ROIC (参考 ROE)	5%程度 (7.5%程度)	5.5% (8.0%)	+0.5% (+0.5%)
	株主還元	(短期的変動要因を除き) 30%以上	※1 25.6%	—
財務健全性 指標	D/E比率※2	0.7程度	0.56	▲0.14
	自己資本比率※2	50%程度	52.1%	+2.1%

※1 短期的な利益変動要因を除くと30%以上 ※2 発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

成長投資 2021～2023年度累計(億円)



2023年度のセグメント利益(億円)



※3 各セグメント合計値に調整-10を含む

0 中期経営計画2023の振り返り

1 Daigasグループが想う未来

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1) Daigasグループの志 | 2) 事業環境と役割 |
| 3) 未来の日常 | 4) 持続的成長の方向性 |
| 5) 2030年における目標 | 6) 本中期期間の位置づけ |

2 中期経営計画2026 基本方針

- | | |
|------------------|------------------|
| 1) 重点戦略「3つの約束」 | 2) ステークホルダーとの共創 |
| 3) 持続的成長に向けた取り組み | 4) 経常利益・ROIC・ROE |
| 5) 成長投資 | 6) 株主還元方針 |
| 7) キャッシュアロケーション | 8) 財務目標・非財務目標 |

3 中期経営計画2026 基本方針に基づく重点取り組み

4 2024年度 経営計画(経営指標)

1) これからの時代を歩むDaigasグループの志

今日の安心をまもり、未来の日常をつくる

大阪ガスは、明治時代中頃の1897年、都市部での火災の減少を目的に、石油ランプに代えて安全で経済的なガス灯照明を普及させることを目指して歩みはじめた。

私たちは、社会や市場に存在することが当たり前の会社では決してなかった。時代や社会の目まぐるしい変化に直面し、その度に、お客さまや社会から進むべき道を学び、進取の気性で新しいことに挑戦し、進化を続けてきた。

社会はいま、大きな転換期をむかえている。エネルギーセキュリティの不安定化や自然災害の甚大化など様々な変化で「今日の安心」が揺らぐ一方、時代の先行きに不透明性が増す中で、脱炭素を始めとした社会課題解決が進む「未来の日常」の実現が求められている。

私たちDaigasグループは、足下の変化に対応し、エネルギー・商品・サービスの安定供給や普及拡大を実現するとともに、未来に向けて、脱炭素やデジタル化、価値観の多様化に応えるソリューションの創造・実装をグローバル大でリードしていく。

これからの道筋は多様で不透明だが、これだけは間違いない。
未来をつくるのは、いまの私たちだ。

ここDaigasグループに集う皆が輝き、
これからも使命感と誇りを持ち、
「今日の安心をまもり、未来の日常をつくる」ことに挑み続ける。
そうして、ステークホルダーの皆さまから高い共感を寄せられる存在であり続けたい。

今日の安心をまもり

いま提供する商品や
サービスの安定供給・
普及拡大・高度利用の
実現

未来の日常をつくる

環境変化に対応した、
いまはまだ存在しない
ソリューションの
創造・実装

2) 2040年代 事業環境とDaigasグループの役割

- 価値観の多様化やデジタル起点の世界が進み、グローバル大で社会課題解決への要請が一層強まる
- その中でも2050年CN※社会実現に向けては、超長期視点での取り組みが必要となる。特にエネルギー分野では、**エネルギーシステムの転換**など、**CN化の過程**(現在から2040年代)にこそやるべき事が沢山ある
- 不確実性が高まり先が見通しにくい環境下で、その道筋を構築し**社会実装を力強くリードするプレイヤー**が求められ、**Daigasグループがその有力な担い手となる**



Daigasグループの役割

Daigasグループが**CNの社会実装をリードするプレイヤー**となる

※CN: カーボンニュートラルの略

温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させ、温室効果ガスの排出を全体として実質的にゼロにすること

3) Daigasグループが想う 2040年代「未来の日常」

- 未来の日常では、**低・脱炭素エネルギー**を無駄なく使い、**デジタル起点**で、**CNな生活・ビジネス**が実現
- エネルギーでは、再生可能エネルギーはもとより、**e-メタン・水素**など**新エネルギーの導入**が進む。非化石由来と化石由来が混在活用され、**分散型電源**や**エネルギーマネジメント**を通じて最適な利用が行われる
- お客さまや社会は、**CN化**に大きな負担や煩わしさを伴わず自動的な移行が当たり前になっており、**Daigasグループ**が国内外でそのソリューションを提供する役割を果たす

低・脱炭素エネルギー

ムダのない利用・融通

デジタル起点
CNな生活・ビジネス



Daigasグループの貢献

● 低・脱炭素エネルギーの安定供給

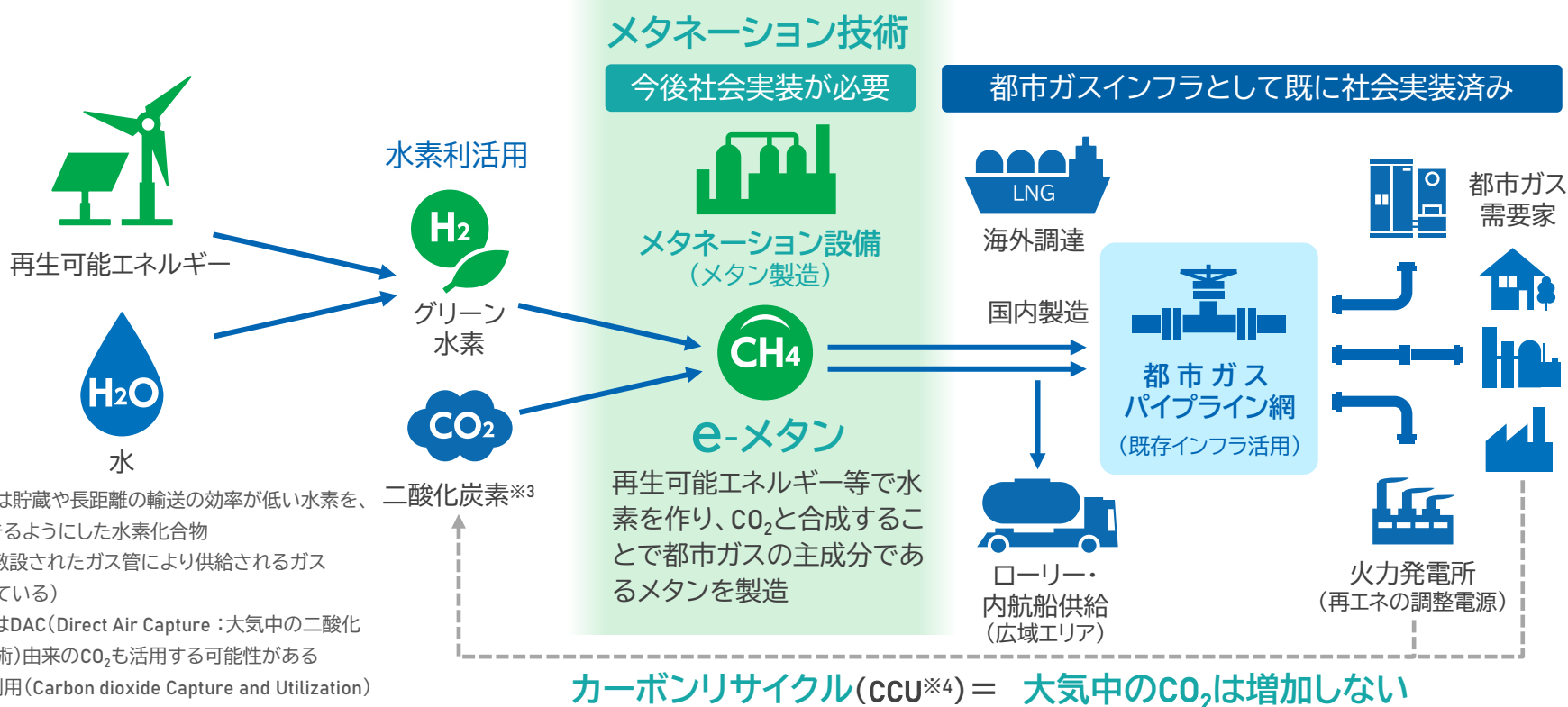
● 既存機器・インフラを活用したシームレスなCN移行

● 暮らしとビジネスの進化に役立つソリューション共創

参考) メタネーション技術が生み出す低・脱炭素の鍵 “e-メタン”

- Daigasグループは、**ガス体エネルギーのCN化**や電源のCN化を推進し、CN社会の実現に貢献する
- 大気中に排出されるCO₂を再利用し、水素と合成して生成する**e-メタン**は、**CNな水素キャリア**^{※1}の1つ
- 都市ガス^{※2}とほぼ同じ成分であることから、**これまでの利用形態と同様の「未来の都市ガス」**が、**e-メタンによって実現。**
お客さまや社会は、**新たに機器・設備を導入することなく、CNな暮らしとビジネスに移行することが可能**
- Daigasグループのコアな技術を活用し、**メタネーション技術の開発をリードする。**様々なパートナーと連携し**社会実装を目指す**

e-メタンのサプライチェーン



※1 水素キャリア：気体のままでは貯蔵や長距離の輸送の効率が低い水素を、効率的に貯蔵・運搬・利用できるようにした水素化合物

※2 都市ガス：主に都市部に広く敷設されたガス管により供給されるガス（現在は天然ガスが供給されている）

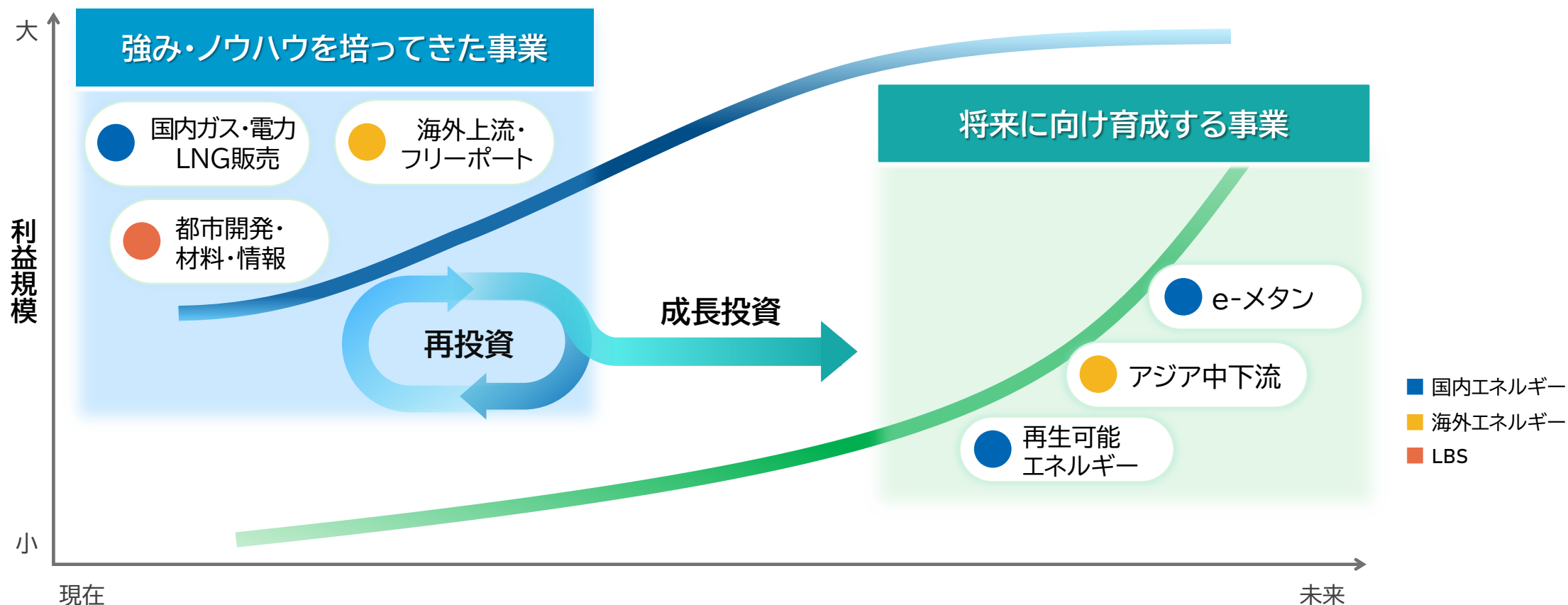
※3 バイオ由来のCO₂や将来的にはDAC(Direct Air Capture：大気中の二酸化炭素を直接吸収・除去する技術)由来のCO₂も活用する可能性がある

※4 CCU = 二酸化炭素の回収・利用(Carbon dioxide Capture and Utilization)

4) Daigasグループの持続的成長の方向性

- Daigasグループは、国内ガス・電力、海外エネルギー、LBS※などの事業において、**持続可能な社会の実現に貢献する強みを多数保有している**。これらのノウハウを活かしながら、**社会貢献とDaigasグループの持続的成長の両方を果たし続ける**
- e-メタンなど未来への投資とトランジション期の利益成長に**両輪でバランス良く取り組み、CN事業に徐々にシフトしていく**

※ライフ&ビジネス ソリューション



5) 2030年における目標

- 2030年時点では、持続可能な社会の実現に向けて、**e-メタンの導入1%実現**や**社会全体へのCO₂排出削減貢献量1,000万ト**、**再生可能エネルギー普及貢献量500万kW**等を目指し、**CN投資2,200億円程度** (2024-2030年度累計)を行う
- 事業の面では、**経常利益2,000億円程度**を計画し、**2030年代早期段階でROIC6%・ROE10%**の達成を目指す

非財務目標

- e-メタンの導入 **1%**
- 社会全体へのCO₂排出削減貢献量 **1,000万ト**
- Daigasグループの国内サプライチェーンにおけるCO₂排出量 **500万ト削減**
- 再エネ普及貢献量 **500万kW**
- 国内電力事業の再エネ比率 **50%程度**

CN投資 2,200億円程度

※2024-2030年度累計

財務目標

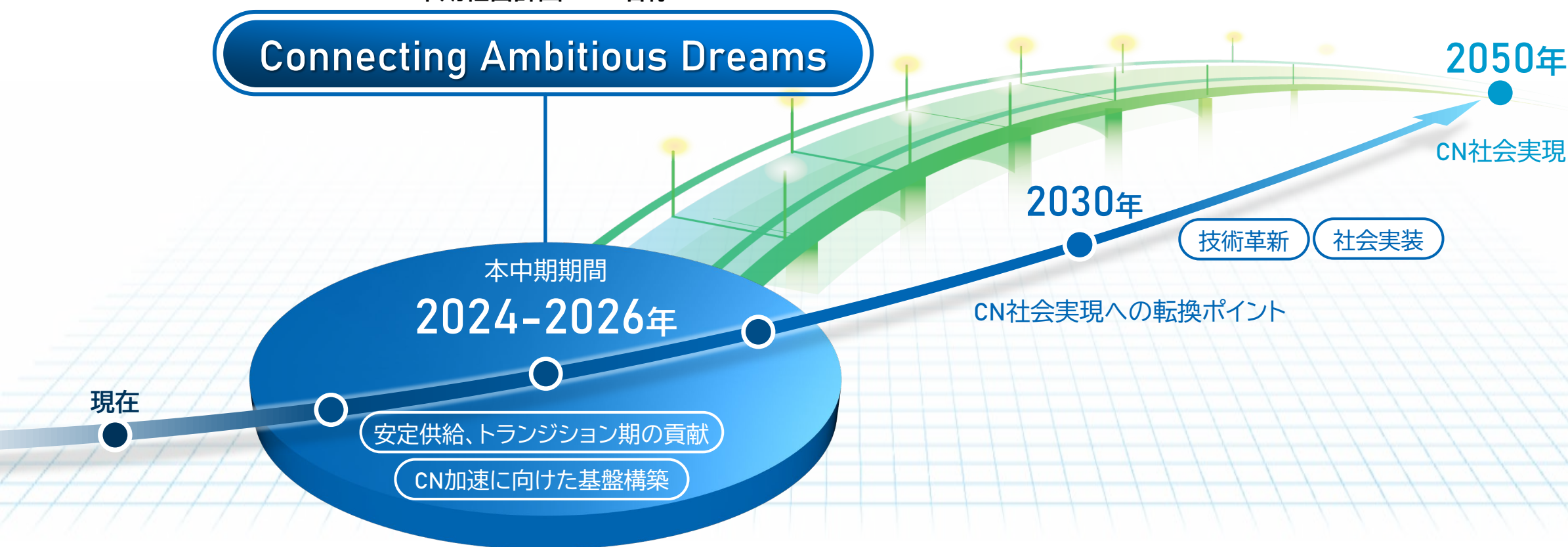
- 経常利益 **2,000億円程度**
 - ROIC **6%程度**
 - ROE **10%程度**
- 2030年代
早期段階

6) 中期経営計画2026の位置づけ

- 2030年は、2050年のCN社会実現に向けた動きが一層加速し始める転換ポイントとなる
- 本中期期間である2024-2026年は、**安定供給の使命とトランジション期への貢献**に取り組むとともに、2030年のCNの加速に向けた**基盤構築**を両輪で進める「**志を体現し、未来に橋を架ける(=Connecting Ambitious Dreams)**」期間と位置づける

中期経営計画2026名称

Connecting Ambitious Dreams



目次

0 中期経営計画2023の振り返り

1 Daigasグループが想う未来

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1) Daigasグループの志 | 2) 事業環境と役割 |
| 3) 未来の日常 | 4) 持続的成長の方向性 |
| 5) 2030年における目標 | 6) 本中期期間の位置づけ |

2 中期経営計画2026 基本方針

- | | |
|------------------|------------------|
| 1) 重点戦略「3つの約束」 | 2) ステークホルダーとの共創 |
| 3) 持続的成長に向けた取り組み | 4) 経常利益・ROIC・ROE |
| 5) 成長投資 | 6) 株主還元方針 |
| 7) キャッシュアロケーション | 8) 財務目標・非財務目標 |

3 中期経営計画2026 基本方針に基づく重点取り組み

4 2024年度 経営計画(経営指標)

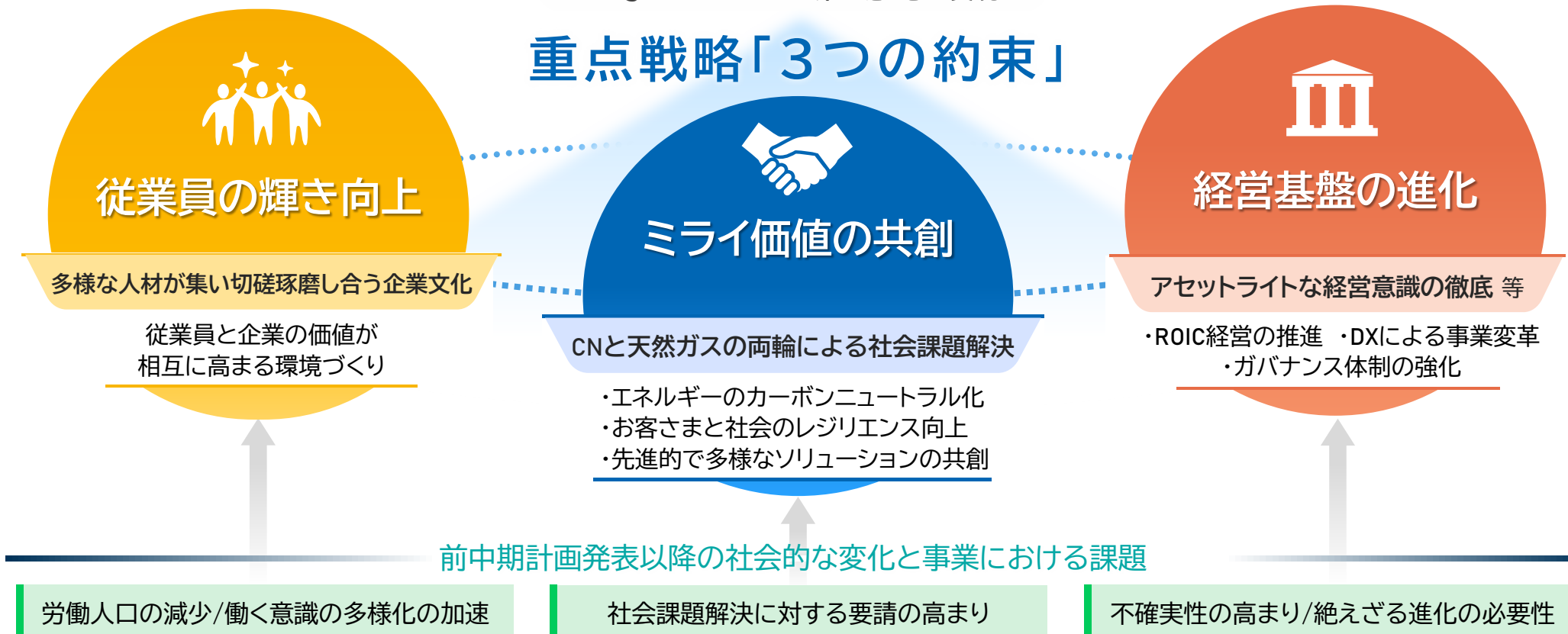
1) 重点戦略「3つの約束」

- 前中期計画発表以降の変化として、グローバル大での脱炭素潮流の一層の加速やエネルギーセキュリティが脅かされることにより社会課題解決に対する要請が一層高まるとともに、働く意識の多様化が加速
- 本中期計画では、社会課題解決に貢献するミライ価値の共創※、従業員の輝き向上、経営基盤の進化を重点戦略「3つの約束」として掲げ事業活動に取り組む

※ 前中期計画で掲げた低・脱炭素化、ニーズの多様化、お客さまと社会のレジリエンス向上を中心とした社会課題解決に向けた価値創造の追求

Daigasグループの企業理念・志の実現

重点戦略「3つの約束」



2) ステークホルダーとの共創

- 持続可能な社会の実現に向け、社会課題の解決に貢献するミライ価値の共創に取り組み、**ステークホルダーの皆さまとその成果を分かち合う**。具体的に以下の目標等を掲げ、活動を進める



各ステークホルダーへのコミットメント

(注釈がない数値は全て2026年度目標)

お客さま	地域・社会	株主・投資家	従業員	パートナー
<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル化の先導 エネルギーの安定供給 多様なニーズに応える最適ソリューションの共創 地域共生社会の共創 	<ul style="list-style-type: none"> e-メタンの導入1% (2030年度目標) 社会全体へのCO₂排出削減貢献量 700万ト 重大事故および自社起因の重大供給支障 ゼロ 新ビジネス・新サービスの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ROIC 5.0%程度 ROE 8.0%程度 累進配当 株主資本配当率 3.0% 建設的な対話の継続 積極的な情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な働き方の支援 タレントマネジメントの実践 ワークエンゲージメントスコア※ 50以上 DX中核スタッフ人材の確保 300名 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先との信頼構築 バリューチェーン全体の発展 再エネ普及貢献量 400万kW バリューチェーン全体での人権尊重の推進

※ アドバンテッジタフネス調査を利用している企業のワークエンゲージメント結果における偏差値

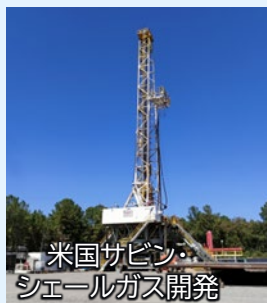
3) 持続的成長に向けた取り組み

- トランジション期に重要性を増す天然ガスの開発・発電・高度利用等により、引き続き利益を伸ばすとともに、CN社会を見据え、再生可能エネルギー等への成長投資を推進し、将来の事業基盤の構築を進めることで、持続的な成長を目指す

「今日の安心」

現在(トランジション期)の成長ドライバー

- **天然ガスの高度利用**
低炭素化ニーズを捉え、域外を含めた天然ガスへの燃料転換やコージェネレーション導入を推進
- **高効率な天然ガス発電**
2026年の姫路天然ガス発電所(約120万kW)の運転開始を見据え、電力販売を拡大
【2026年度】
国内火力発電の持分電源容量は、1.6倍の320万kWへ
(23年度末見通し200万kW)
- **米国サビン・シェールガス開発**
トランジション期に重要性を増す天然ガスについて、主体的な事業推進により着実に生産を拡大
- **LBS事業**
「都市開発」、「情報ソリューション」、「材料ソリューション」の3分野での着実な利益成長



米国サビン・シェールガス開発

「未来の日常」

将来(CN社会)の事業構築

- **e-メタン**
社会実装に向けて、国内外で複数のプロジェクトを推進し、2030年度の1%導入に挑戦
- **再生可能エネルギー**
2030年度の国内外での再生可能エネルギー普及貢献量500万kWを目指し、取扱量増加を先導
【2026年度】
再生可能エネルギー普及貢献量は、1.3倍の400万kWへ
(23年度末見通し300万kW)



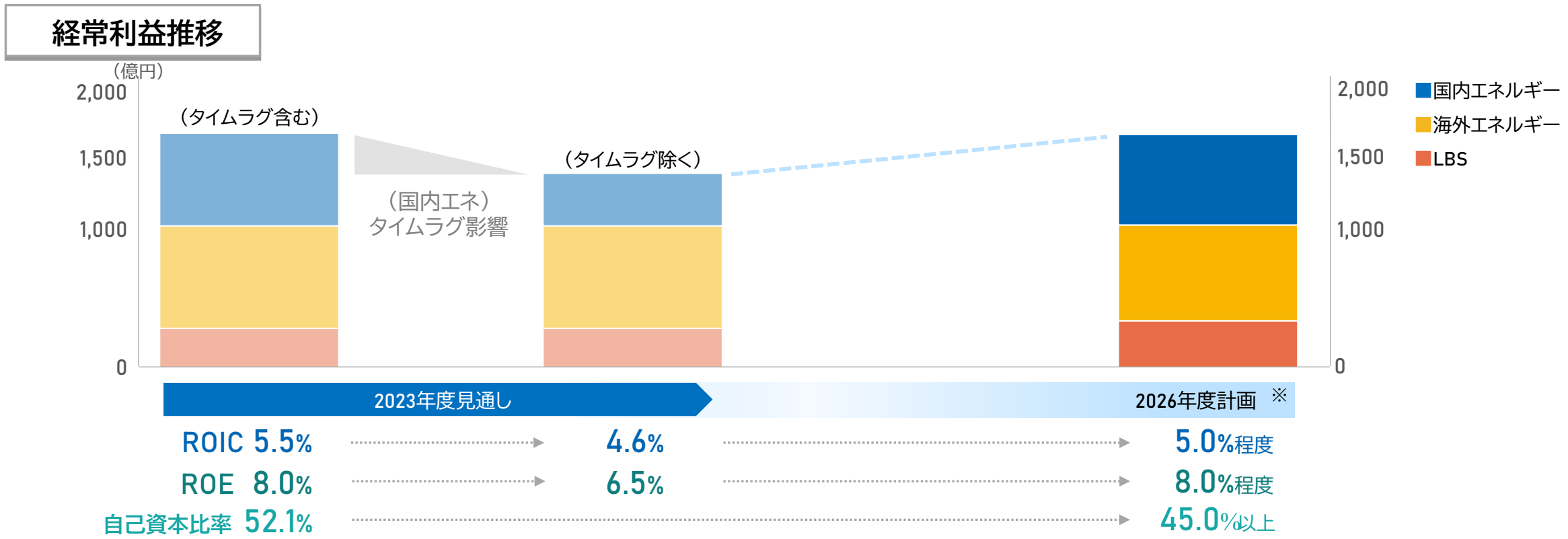
尻別風力発電所



雫石太陽光発電所

4) 経常利益・ROIC・ROE

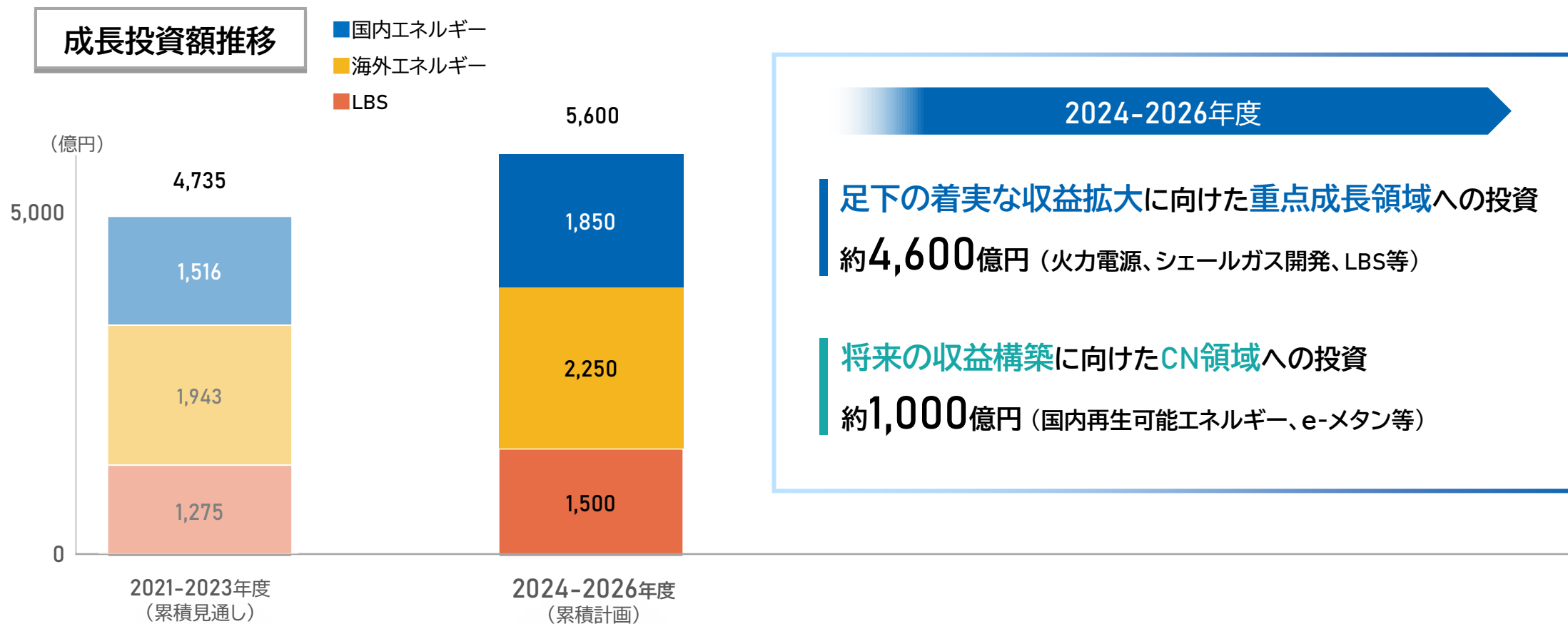
- 国内エネルギー、海外エネルギー、LBSの各事業を伸ばし、**利益を着実に拡大**させる
- CNに向けた投資が収益貢献するには期間を要するものの、**足下の利益成長や資産の入替え**、事業ポートフォリオの見直し等を通じて**資本効率性を向上**させ、**ROIC5%程度**を目指す
- 同時に、従来よりキャッシュフローが向上し、事業ポートフォリオが強靱化したことを踏まえ、財務レバレッジを拡大し、財務健全性に配慮しながら(自己資本比率45%以上)、**ROE8%程度**を目指す



※新リース会計基準の適用による影響を除く 【2026年度 前提条件】原油価格75ドル/バレル 為替レート135円/ドル

5) 成長投資

- 資本効率の最大化に工夫しながら、「既存領域(火力電源・シェールガス等)」への投資を進め足下(トランジション期)の利益を拡大するとともに、「CN領域(再生可能エネルギー・e-メタン等)」への投資を拡大し、CN社会を見据えた事業ポートフォリオへ転換を進める



6) 株主還元方針

- 短期的な利益変動が大きくなる中、配当水準の維持と中長期の成長に応じた増配を目指し、**累進配当(原則、減配を実施せず、増配または維持)を導入**
- 長期安定的な増配を目指し、株主還元指標を従来の「配当性向30%」から「**株主資本配当率(DOE)3.0%**」に変更
- 機動的に自己株式の取得などを検討し、資本効率の向上を図る

これまでの株主還元方針 (～2023年度)

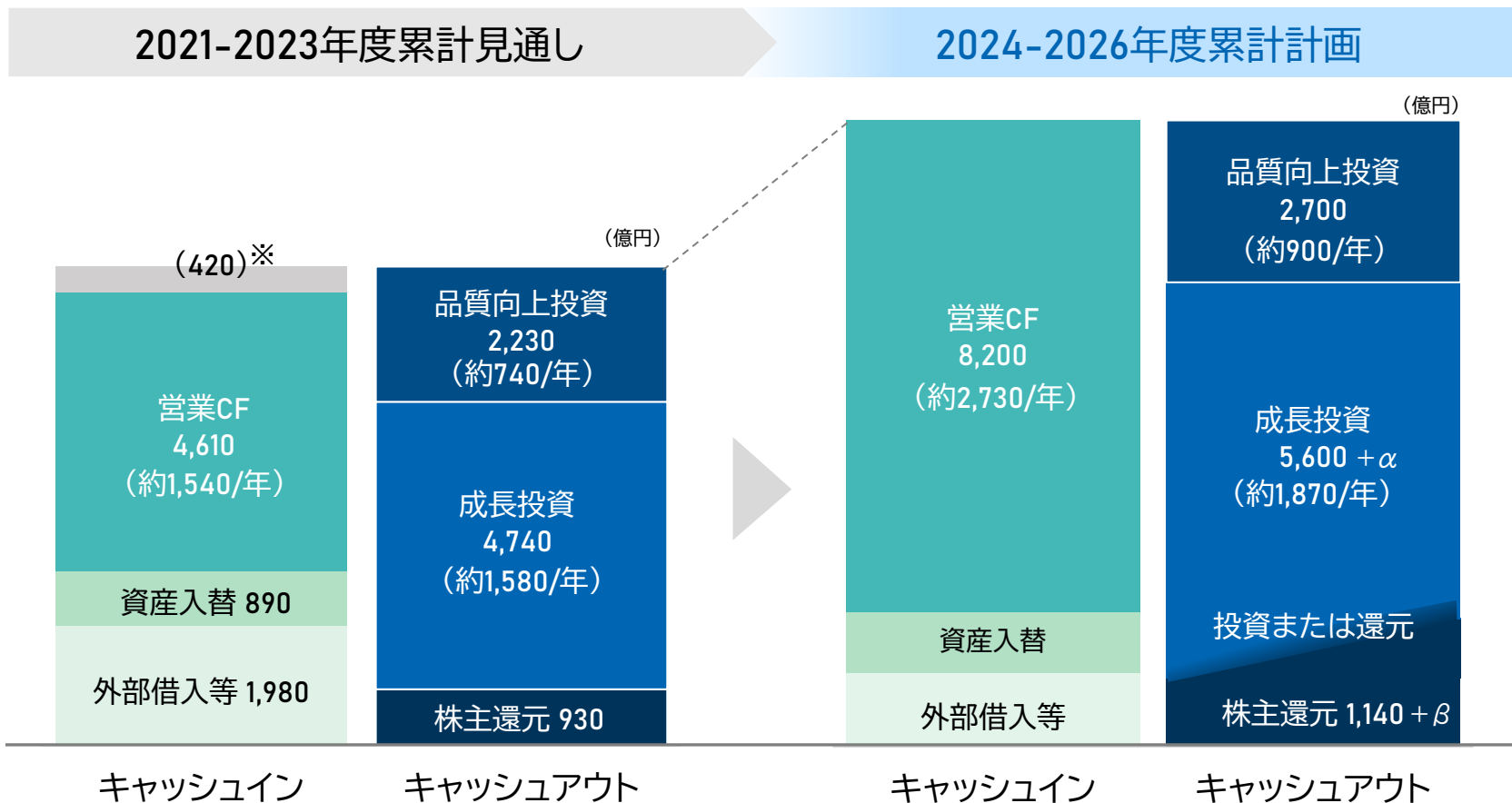
- 「安定配当」の継続
- 短期的な利益変動要因を除く
配当性向30%以上
- 機動的な追加還元策の実施

今後の株主還元方針 (2024年度～)

- 「**累進配当**」の導入
(原則、減配を実施せず、増配または維持)
- **株主資本配当率(DOE) 3.0%**
(短期的な利益変動にとらわれない株主資本を基準に配当)
- 機動的な追加還元策の実施

7) キャッシュアロケーション

- これまでの事業成長により、営業キャッシュフローの創出力が向上
- 財務健全性を考慮した上で、前述の成長投資と株主還元により企業価値の向上を図る



※ 2020年度末の現預金上振れ影響(利益増・投資ショート)

8) 財務目標・非財務目標

- 以下の財務目標・非財務目標を掲げ、ステークホルダーの皆さまからより一層共感いただける企業グループを目指す
- これら主要な経営指標に役員報酬制度を連動させ※1、活動を力強く推進する

※1 役員報酬の連動項目は、ROE、EBITDA、下記の非財務目標



財務目標 (2026年度)

ROIC 5%程度

ROE 8%程度

自己資本比率 45%以上^{※2}
D/E比率 0.8以下^{※2}

※2 発行後ハイブリッド社債の資本性50%を調整



主な非財務目標 (2026年度)

エネルギーのカーボンニュートラル化

- ・ CO₂排出削減貢献量 700万ト
- ・ 再エネ普及貢献量 400万kW
- ・ 自社オフィス・社用車CO₂削減率 67%



お客さまと社会のレジリエンス向上

- ・ 重大事故および自社起因の重大供給支障 ゼロ



先進的で多様なソリューションの共創

- ・ お客さまアカウント数 1,090万件
- ・ お客さま満足度 90%



従業員と企業の価値が相互に高まる環境づくり

- ・ ワークエンゲージメントスコア 50以上



健全でしなやかな経営基盤構築

- ・ 女性取締役比率 25%
- ・ 重大な法令違反 ゼロ



目次

0 中期経営計画2023の振り返り

1 Daigasグループが想う未来

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1) Daigasグループの志 | 2) 事業環境と役割 |
| 3) 未来の日常 | 4) 持続的成長の方向性 |
| 5) 2030年における目標 | 6) 本中期期間の位置づけ |

2 中期経営計画2026 基本方針

- | | |
|------------------|------------------|
| 1) 重点戦略「3つの約束」 | 2) ステークホルダーとの共創 |
| 3) 持続的成長に向けた取り組み | 4) 経常利益・ROIC・ROE |
| 5) 成長投資 | 6) 株主還元方針 |
| 7) キャッシュアロケーション | 8) 財務目標・非財務目標 |

3 中期経営計画2026 基本方針に基づく重点取り組み

4 2024年度 経営計画(経営指標)



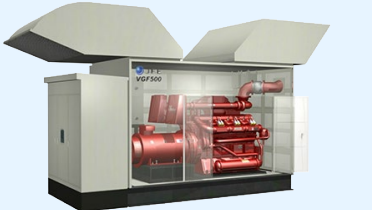





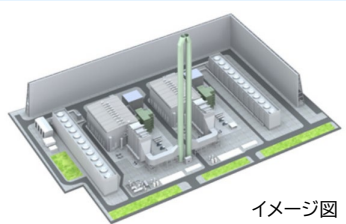

1) ミライ価値の共創 ①エネルギーのカーボンニュートラル化 — 未来に向けた取り組み —

- ガス体エネルギーのCN化に向けて、e-メタンなど**先進的な技術開発**や**サプライチェーン構築**を加速
- 電源のCN化に向けて、**再生可能エネルギーを拡大**するとともに、省エネや需給マネジメント技術の開発を進める
- これら活動に**具体的なマイルストーン**を定め、CN社会の実現に貢献していく

方向性		取り組み	主な目標 (2026年度)
ガス	ガス体エネルギー CN化 	サプライチェーン構築・技術開発 <ul style="list-style-type: none"> • e-メタン <ul style="list-style-type: none"> – 国内外でのサプライチェーン構築 – 革新的SOECメタネーション技術の開発推進 – サバティエメタネーションの大規模実証 – バイオメタネーションの技術実証 • 水素・アンモニア燃焼技術の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ■ e-メタンサプライチェーンプロジェクトにおけるFID(最終投資決定) ■ SOECメタネーションのGI基金事業第2フェーズ移行 ※2024年度末 ■ 大阪・関西万博でのe-メタン実証 ■ 再エネ普及貢献量 400万kW ■ CO₂排出削減貢献量 700万ト (2016年度基準) ■ 自社オフィス・社用車CO₂削減率 67% (2017年度比)
	電源 CN化 	電源開発/取得・電力の高度利用 <ul style="list-style-type: none"> • 再生可能エネルギー電源の開発・取得 (太陽光・風力・バイオマス) • D-Greenなどグリーン電力の提案 • VPPの実証/需給マネジメントシステムの高度化 	
	カーボンネガティブ等 	新技術の活用・体制強化 <ul style="list-style-type: none"> • CO₂バリューチェーン構築検討(CCS/CO₂アグリゲート) • バイオマス利用・大気からのCO₂回収技術の開発 • 放射冷却素材SPACECOOL® の販売拡大 • 自社におけるオフィス・車両のCN化 • 新研究開発拠点における開発・共創のさらなる推進 	

1) ミライ価値の共創 ①エネルギーのカーボンニュートラル化 — 天然ガス等による低炭素化への貢献 —

- 低炭素エネルギーである**天然ガスのグローバル大での普及拡大・高度利用**に加え、**高効率な天然ガス火力発電所の建設**など、ガス・電力両方の取り組みを強化し、トランジション期におけるCO₂排出量削減に貢献する

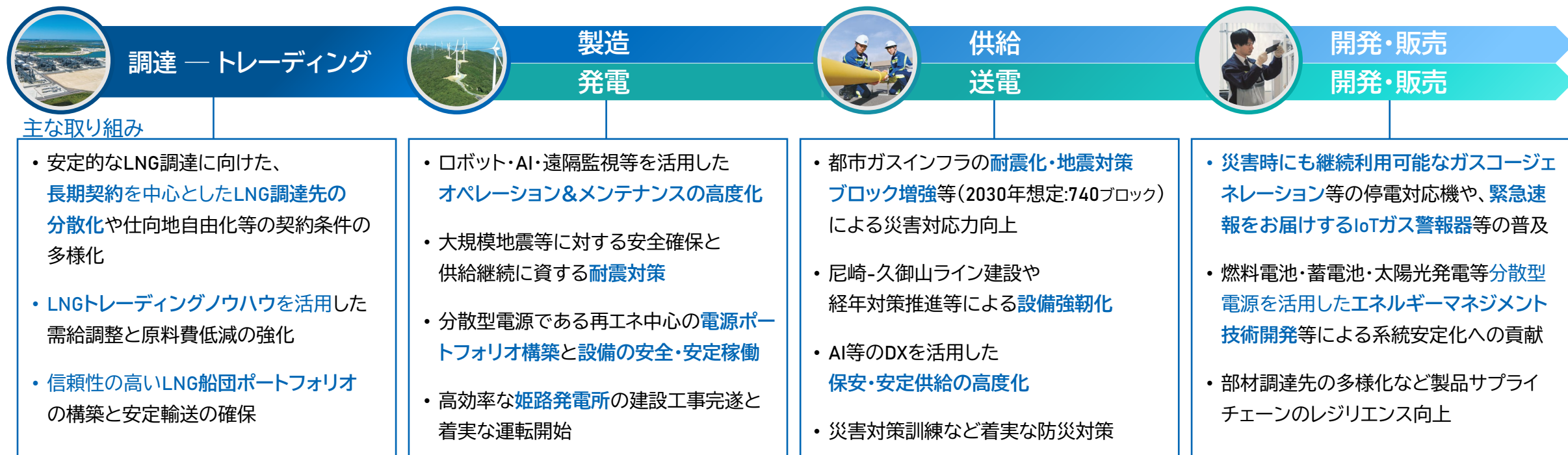
	国内	海外						
ガス 	<ul style="list-style-type: none"> ● CNを見据えた最適エネルギー提案 工場等お客さま先設備機器における油・石炭から天然ガスへの燃料転換促進 ● 省エネに貢献する高効率機器の普及 コージェネレーション・燃料電池 ● 船舶向けLNG燃料供給事業の開始 大阪湾・瀬戸内エリアでShip to Ship方式による事業を2026年度に開始予定 <div style="text-align: right;">   <p>工場・大規模施設向け コージェネレーション</p>  <p>燃料電池 エネファーム</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米シェールガス開発サビン社の生産量拡大 <div style="text-align: center;"> <p>生産量の推移 (万t/年 LNG換算)</p> <table border="1"> <tr> <td style="background-color: #008080; color: white;">220</td> <td style="background-color: #008080; color: white;">330</td> <td style="background-color: #008080; color: white;">2026年</td> </tr> <tr> <td>2020年</td> <td>2022年</td> <td></td> </tr> </table> </div> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● アジアにおけるインフラ開発・事業ノウハウ活用 インド都市ガス事業の推進 <div style="text-align: right;">   <p>提供:Freeport LNG Development, L.P.</p>  </div>	220	330	2026年	2020年	2022年	
220	330	2026年						
2020年	2022年							
電力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高効率な姫路天然ガス火力発電所の建設・運用開始 高効率なエネルギー利用と安定供給に貢献 2026年1・2号機の運転開始に向けて着実に建設工事を進める <div style="text-align: right;">  <p>イメージ図</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米電力におけるビジネスモデルの進化 <p>アセット所有型から更にビジネスモデルを進化させ、CO₂排出量削減への貢献を目指す</p> <div style="text-align: right;">  <p>米国フェアビュー天然ガス火力発電所</p> </div>						

1) ミライ価値の共創 ②お客さまと社会のレジリエンス向上

- エネルギーセキュリティが不安定となり自然災害が甚大化する中、**エネルギーサプライチェーンの安全性・安定性を強化し、安定供給の使命を果たし続ける**
- 災害に強い**機器やエネルギーシステムの普及**を通じて、**お客さまと社会のレジリエンス向上に貢献する**
- 新たな事業領域においても、**技術やオペレーション&メンテナンス等の地力を高め、安全を第一にして安定供給を実現する**

「安全で安定なサプライチェーンの実現」に向けた目標

- ▶ 自社起因の**重大供給支障ゼロ**
- ▶ **重大事故ゼロ**
- ▶ **強靱な設備形成**



1) ミライ価値の共創 ③先進的で多様なソリューションの共創

- CNやデジタル化が進む世界で、先進的で多様な選択肢を生み出し、**快適な暮らしとお客さま先の企業価値向上を実現**する
- 培ってきた強みを活かし、**ステークホルダーとの共創**を通じて、**お客さまや社会から頼られるメーカー**に進化し続ける

お客さまアカウント1,090万件の早期達成

蓄積されたお客さまの声・データ / x 広く・深い お客さまとの繋がり / x 長年培った技術・ノウハウ



家庭用

「住空間と暮らしのパートナー」として
「最適なサービス」をお客さまの「最適なタイミング」に提供する

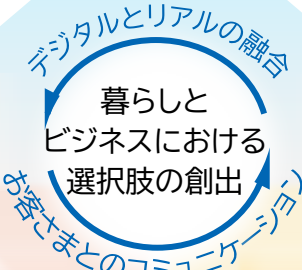
住空間における提供価値の拡大

住宅の低・脱炭素化とスマート化

- エネファーム ● 太陽光発電
- 蓄電池 ● EV向けサービス
- IoT機器 ● エネルギーマネジメント

住空間でお届けする商品の拡充

- 通信 ● リノベーション ● スマイルINK ● FitDish



お客さまとのコミュニケーションの高度化

データを活用したお客さま最適の実現

- デジタル接点とリアル接点を組合せ、お客さまに合わせた提案や対応を実現
- マイ大阪ガスなどの各種デジタルサービス・チャンネルの進化や連携を通じたUX(お客さま体験)の向上



業務・産業用

ビジネスや社会の発展に貢献し続ける
エネルギーの枠を超えたトータルソリューションを共に創る

CN社会実現に向けたエネルギー供給

低・脱炭素エネルギーの供給

- 全国における油・石炭から天然ガスへの燃料転換
- 再エネ電力(D-Green)のご提供

社会との共創を通じたCN活動

- チャレンジ・カーボン・ニュートラル・コンソーシアムへ脱炭素支援パートナーとして参画

サービス拡充によるお客さま先の企業価値向上

お客さまのビジネスサポート

- エネルギー領域に留まらず、太陽光・水処理・空調などD-Lineup商材を拡充
- お客さまが本業に専念できる環境づくりとともに、お客さまの企業価値向上に貢献

デジタル化

- DX活動支援
- ERPパッケージ導入支援によるお客さま先の経営効率化

環境ソリューション

- 放射冷却素材SPACECOOL®
- 高付加価値な活性炭
- リユース蓄電池の制御・利活用

街づくり

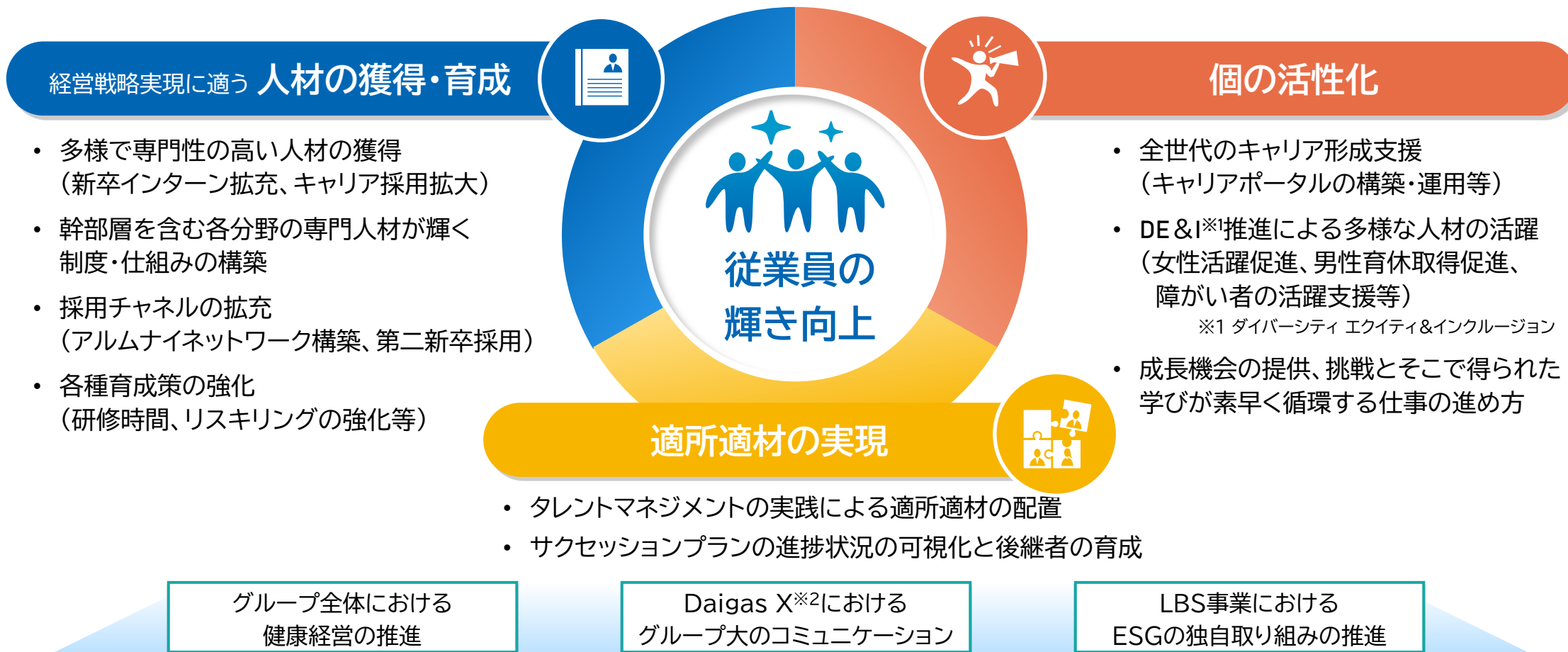
- 地域と連携した持続可能な都市開発
- 不動産とサービスの融合
- デジタルチケットによる地域振興

イノベーション創出

- WiL(シリコンバレー)との連携やオープンイノベーションの推進
- サプリメント原料(OKETOA®)の事業化

2) 従業員の輝き向上 ①従業員と企業の価値が相互に高まる環境づくり

- 労働人口が減少し労働観が多様化する中でも、**人材の獲得を拡大**させ、多様な人材が集い切磋琢磨し合うことで**従業員の力が最大限発揮される環境づくり**を進め、Daigasグループの**アウトプットを最大化**する
- 会社と人材の**双方向のコミュニケーション**を通じて各取り組みを活性化し、**従業員と企業が成長し合う関係**をつくる




※2 働き方・仕事の進め方を変革するDaigas トランスフォーメーション

2) 従業員の輝き向上 ②具体的な取り組み

- 新たな施策やKPIを設定し、人材に関する取り組みを強力に推進する

…ESG指標

人が輝く人材戦略		具体的な取り組み・KPI	現状 ※1	2026年度目標
 人材の 獲得・育成	採用の強化	新卒・キャリア採用合計数(総合職採用)	前中期計266名	新中期計330名(約1.25倍)
		キャリア採用比率	22.4%	30%程度
		第二新卒採用の実施	—	実施
		女性総合職採用比率	32.8%	30%以上
	人材育成の強化	アルムナイネットワークの構築	—	50名以上
		DX中核スタッフ人材の確保	180名	300名
		経営基盤強化に向けた共通研修時間(/人)	—	15時間
		管理者研修受講率	36%	100%
	定年延長	60歳	本中期期間内に延長開始	
 適所適材の 実現	タレントマネジメント	全従業員への運用拡大	限定分野で試行中	全従業員へ適用
	サクセッションプラン	次世代経営人材の準備率	—	250%以上
 個の 活性化	自律的なキャリア形成	キャリアポータルでの情報公開・交流(登録社員数)	150名	300名以上
		従業員意向を尊重した配置	実施	継続実施
	多様な働き方の支援	女性取締役比率	20.0%	25%以上
		女性管理職昇格比率	15.9%	20%以上
		男性育休取得率	87.8%	90%以上
		LGBT 同姓パートナーへの制度適用	—	適用
		障がい者雇用の推進・継続的な支援	実施	継続実施
		ワークエンゲージメントスコア※2	—	50以上

※1「キャリアポータル登録社員数」2023年10月時点/「男性育休取得率」2022年度実績/その他特に記載がない数値は2023年度見直し

※2 アドバンテッジタフネス調査を利用している企業のワークエンゲージメント結果における偏差値

3) 経営基盤の進化 ①ROIC経営の推進

- 各事業の稼ぐ力の向上と強靱な事業ポートフォリオ構築に向けて、2021年度以降ROIC経営を進め、成果が生まれている
- 本中期計画では、CN投資など将来に向けて事業を育成しながら、資本効率を低下させることなく、企業価値向上を図る
- 各分野で、価値を生み出す源泉を見極め保有資産の価値を最大化するアセットライトな経営を志向し、資本効率を向上させる

	主な取り組み	2026年度計画
国内エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ マーケタービジネスにおけるサービス領域拡大と資産効率向上 ・ ガス事業の広域展開と生産性向上 ・ LNG取引の最適化による原料費低減、LNG販売益拡大 ・ 電力バリューチェーンの強化・拡大 ・ 再エネ事業における投資効率向上(資産のオフバランス/ファイナンススキーム進化等) ・ 政策保有株式における個別銘柄ごとの保有意義再検証による適切な売却 	4.0%
海外エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ トランジション期の低炭素化に貢献するシェールガス生産量拡大 ・ 資産の入替え推進(北米電力等) 	7.0%
LBS事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都市開発・情報・材料、それぞれ強みを活かした各分野における成長 ・ 私募リート事業など資産効率化に向けた取り組み推進 	5.5%

3) 経営基盤の進化 ②DXによる事業変革

- お客さまや社会にとって魅力的なソリューションを創造し続けるため、**事業とデジタルの融合**を強力に推進する
- **グループ総合力の発揮と人材・体制の強化**を進め、**新サービスの創造と業務プロセスの変革**といった内外への活動を加速

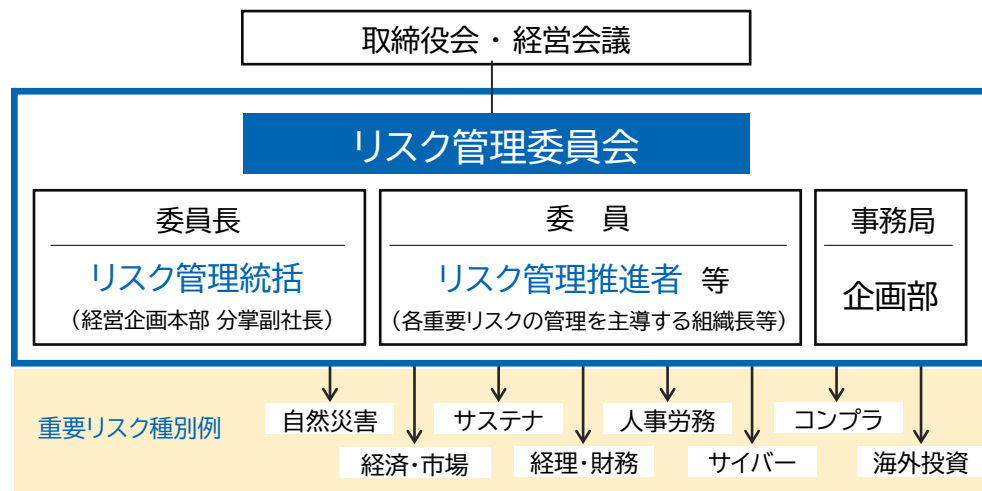


3) 経営基盤の進化 ③ガバナンス体制の強化

- リスク管理委員会を新設し、事業領域が拡大するDaigasグループのリスクを包括的に管理する
- 監査等委員会設置会社へ移行し※、執行・監督の分離と監督機能の強化を行うことで経営のスピードと健全性を向上させる

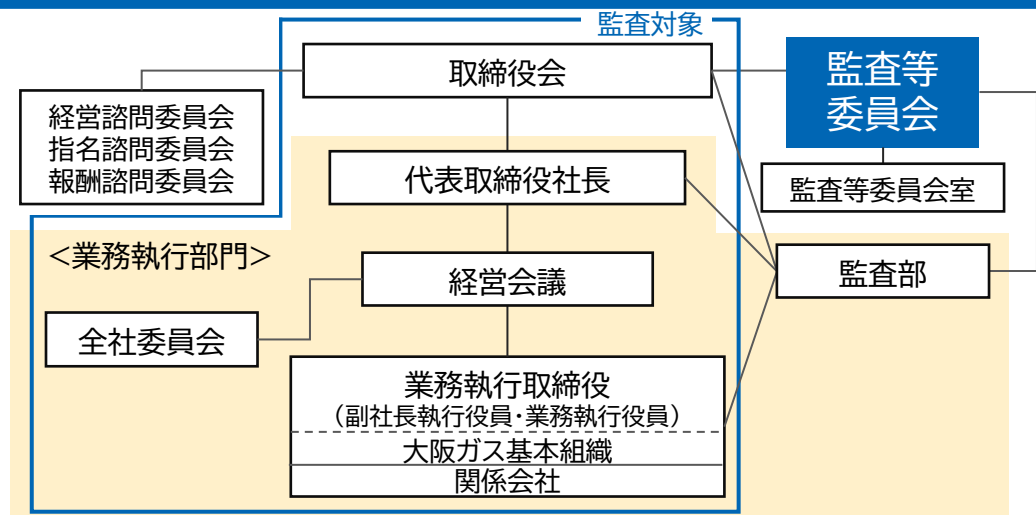
※2024年6月開催予定の定時株主総会終結後に移行する想定

リスク管理委員会の新設



- 事業領域が拡大するDaigasグループのリスクを包括的に管理するため、**リスク管理委員会を新たに設置**
- リスク全体の中から**重要リスクを選定**し、重点的に対応策を講じることで、効率的かつ効果的なリスク管理を目指す
- 重要リスクの選定や活動計画・結果については、**社内外へタイムリーに報告**する(取締役会・経営会議等へ報告、有価証券報告書等で開示)

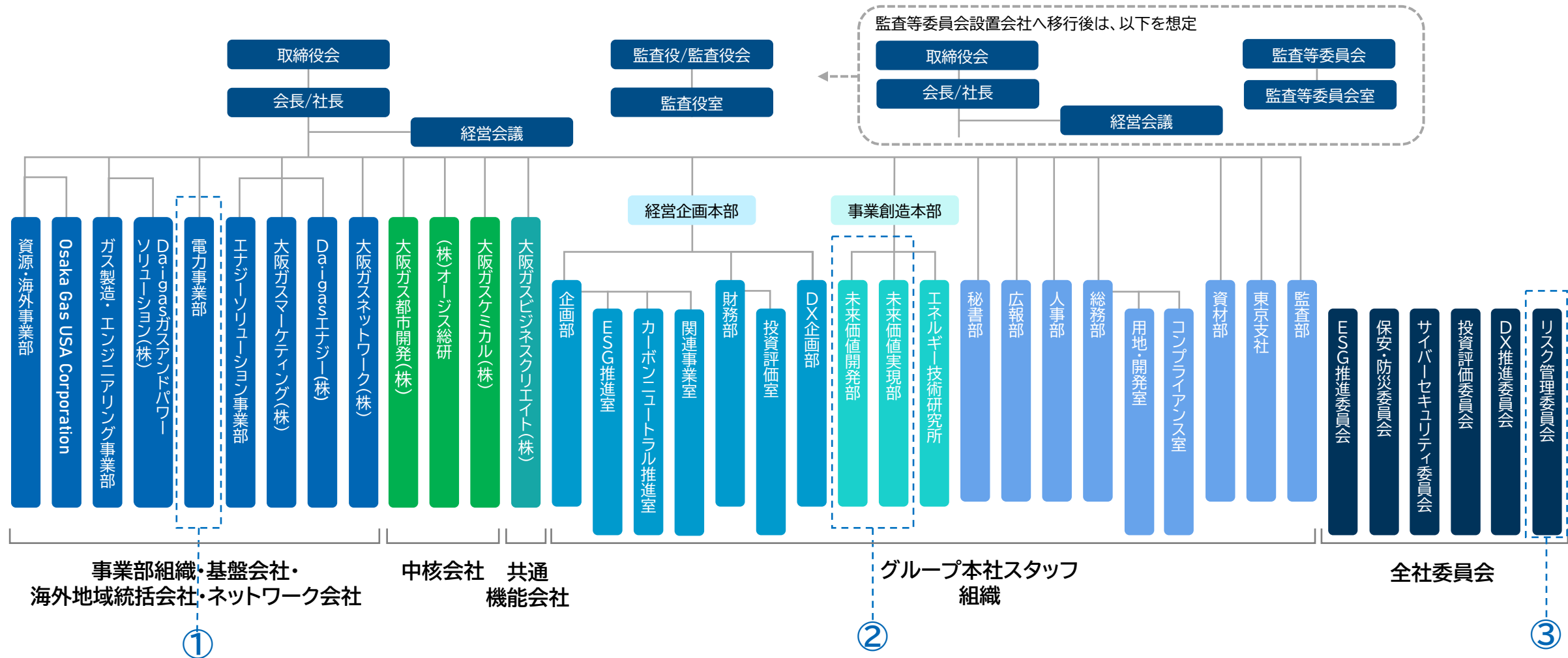
監査等委員会設置会社への移行



- 事業環境の変化が一層大きくなる中、多様な視点でリスクを管理し、**価値を迅速に創造する経営体制**が求められる
- 取締役会等による**経営方針・経営戦略に関する議論の充実、監督機能の一層の強化、機動的な意思決定**を目的に、**監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行**する
- 業務執行の意思決定は、取締役会から業務執行部門に全て委任

Daigasグループの組織体制 (2024年4月1日時点)

- 各事業の更なる成長とガバナンスの強化に向けて、電力事業の事業部化(①)、新規事業創出機能の集約(②)、リスク管理委員会の設置(③)を行う



※法人名称でない組織はいずれも大阪ガス株式会社の組織

0 中期経営計画2023の振り返り

1 Daigasグループが想う未来

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1) Daigasグループの志 | 2) 事業環境と役割 |
| 3) 未来の日常 | 4) 持続的成長の方向性 |
| 5) 2030年における目標 | 6) 本中期期間の位置づけ |

2 中期経営計画2026 基本方針

- | | |
|------------------|------------------|
| 1) 重点戦略「3つの約束」 | 2) ステークホルダーとの共創 |
| 3) 持続的成長に向けた取り組み | 4) 経常利益・ROIC・ROE |
| 5) 成長投資 | 6) 株主還元方針 |
| 7) キャッシュアロケーション | 8) 財務目標・非財務目標 |

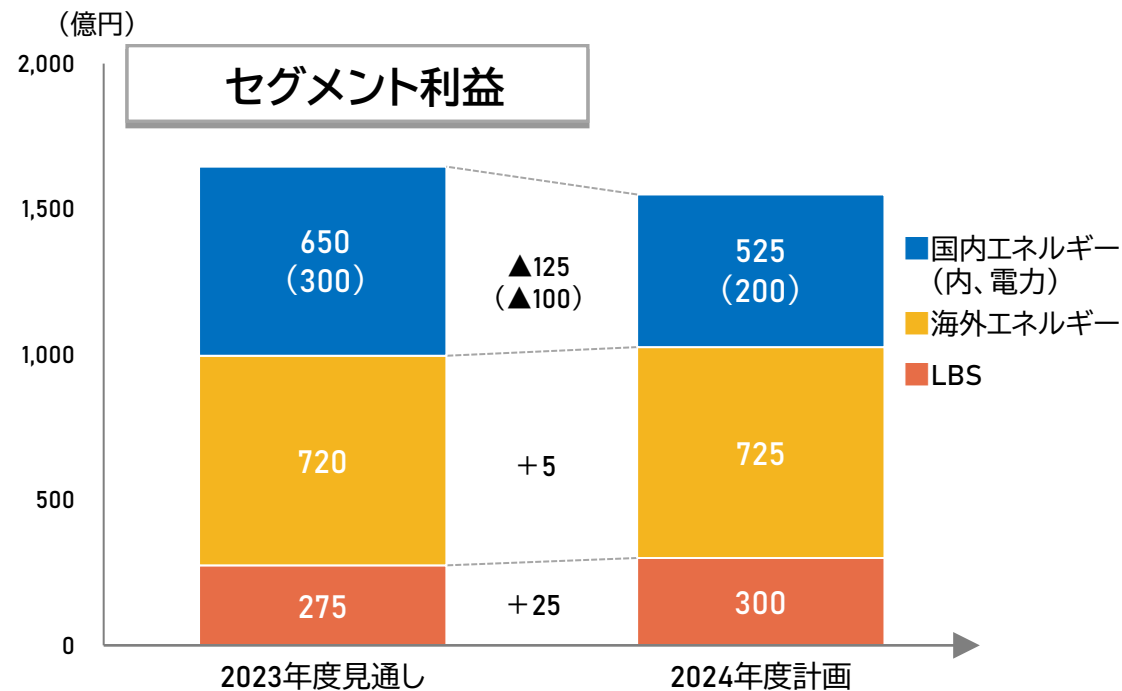
3 中期経営計画2026 基本方針に基づく重点取り組み

4 2024年度 経営計画(経営指標)

2024年度経営計画(経営指標)



(億円)	2023年度 見通し	2024年度 計画	増減率
売上高	21,210	19,860	▲6.4%
営業利益	1,395	1,235	▲11.5%
経常利益	1,700	1,530	▲10.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,160	1,120	▲3.4%
EBITDA	2,835	2,800	▲1.2%
ROIC	5.5%	4.7%	-
ROE	8.0%	7.2%	-
配当予想	72.5円/株	95円/株	-
DOE	2.5%	3.1%	-
タイムラグ影響(ガス)	180	110	-
タイムラグ影響(電力)	110	10	-
タイムラグ影響控除後 経常利益	1,410	1,410	-



2024年度 前提条件 ()は2023年度見通し

原油価格(全日本CIF価格)	75ドル/バレル(83.6ドル/バレル)
為替レート	145円/ドル(143.8円/ドル)

2024年度経営計画(経営指標)

(億円)	2023年度 見通し	2024年度 計画
品質向上投資	900	940
成長投資	1,600	2,060
国内エネルギー	455	470
海外エネルギー	740	1,080
LBS	405	510
投資額合計	2,500	3,000

(内)設備投資額	2,140	2,480
----------	-------	-------

自己資本比率※	52.1%	53.1%
D/E比率※	0.56	0.62

※発行後ハイブリッド社債の資本性50%を調整

(百万m ³)	2023年度 見通し	2024年度 計画	増減率
ガス販売量(連結)	6,678	6,659	▲0.3%
家庭用	1,693	1,707	+0.8%
業務用等	4,985	4,952	▲0.6%

(百万kWh)	2023年度 見通し	2024年度 計画	増減率
電力販売量(連結)	15,620	15,964	+2.2%

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	▲6.5億円
為替レート	+1円/ドル(円安)	+0.1億円



「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うる重要な要素には、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。

参考資料

ESG指標(2026年度・2030年度)

- 経営戦略との連動性を高め、ミライ価値の共創、人的資本強化、経営基盤の進化の実現に資する取り組みを推進

重要課題(マテリアリティ)	ESG指標	2026年度目標	2030年度目標
エネルギーの カーボンニュートラル化	CO ₂ 排出削減貢献量	700万トﾝ	1,000万トﾝ
	再エネ普及貢献量	400万kW	500万kW
	再エネ電源比率	30%程度	50%程度
	グループCO ₂ 排出量	—	国内▲500万トﾝ(2017年度比)
	自社オフィス・社用車CO ₂ 削減率	67%	100%
	e-メタン社会実装の推進	e-メタンサプライチェーンPJにおける最終投資決定	1%導入
	メタネーション技術開発の推進	SOEC GI基金事業第2フェーズ移行	SOECパイロットスケール(400Nm ³ /h級)での技術確立
お客さまと社会の レジリエンス向上	重大事故および自社起因の重大供給支障件数	ゼロ	ゼロ
	強靱な設備形成	防災・経年対策の推進	
お客さまの価値観に 寄り添う先進的で多様な ソリューションの共創	お客さまアカウント数	1,090万件	1,150万件
	お客さま満足度	90%	—
	イノベーションの推進	新ビジネス・新サービスの創出	
従業員と企業が共鳴し 高め合う環境づくり	女性管理職昇格比率	20%以上	30%以上
	女性総合職採用比率	30%以上	30%以上
	ワークエンゲージメントスコア	50以上	50以上
	新卒・キャリア採用(総合職)合計数	3カ年累計 330名	—
	次世代経営人材の準備率	250%	—
健全でしなやかな 経営基盤の維持・向上	女性取締役比率	25%以上	30%以上
	重大な法令違反件数	ゼロ	ゼロ
	DX中核スタッフ人材の確保	300名	—
	人権の尊重	自社およびサプライチェーン全体での人権尊重の取り組みの推進	
	地域コミュニティへの貢献	地域共生の取り組みの推進	
	LBS事業の持続的成長	LBS事業におけるESGの独自取り組みの推進	

技術開発を通じた新たな価値創造

- 当社が培ってきたガス合成・触媒技術、燃焼技術、材料評価技術を活かし、低・脱炭素に資する技術開発を推進

e-メタン・水素

メタネーション技術の開発

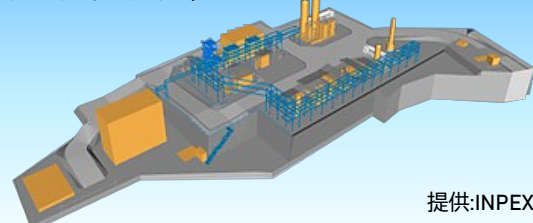
グリーンイノベーション基金事業等の国家プロジェクトを通じた各メタネーション(SOEC・サバティエ・バイオ)技術開発の推進

SOECメタネーション



NEDO グリーンイノベーション基金事業
『合成メタン製造に係る革新的技術開発』

サバティエメタネーション



提供:INPEX

NEDO 助成事業
『気体燃料へのCO₂利用技術開発』

水素・アンモニア等に対応するCN関連技術

水素製造(ケミカルルーピング燃焼※等)、水素・アンモニア燃焼等の技術開発の推進

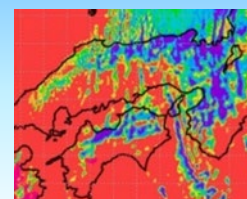
※ NEDO 委託事業『CO₂分離・回収型ポリジェネレーションシステム技術開発』

材料評価・シミュレーション

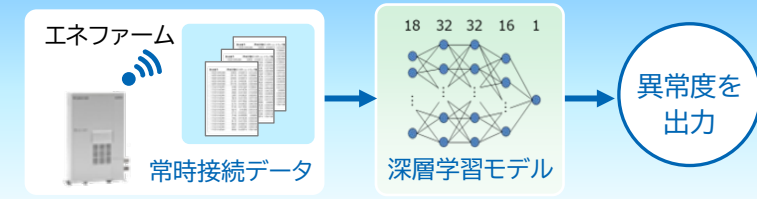
シミュレーション・材料評価・AI技術の駆使

再生発電量の予測、金属材料や高分子材料の劣化診断・予測、エネファーム等ガス機器の故障予兆検知など、既存事業の高度化に貢献

太陽光発電量予測



エネファーム故障予兆検知システム



蓄電池関連

1つの蓄電池を長く活かし続けること等を目的に、蓄電池の長寿命化に資する技術開発を推進

新規事業の創出

- Daigasグループの保有する技術の事業化に取り組むとともに、私たちの強みと他社さまの技術・サービスを掛け合わせるオープンイノベーション等を通じて、社会課題解決に貢献する

Daigasグループ独自技術の事業化



SPACECOOL

放射冷却素材「SPACECOOL®」

- 熱遮断に加え、宇宙に輻射することで熱を捨て、ゼロエネルギーで外気より低温にする素材
- 万博ガスパビリオンで採用。海外展開を見据える



天然由来ケトン体「OKETOA®」

糖質より優れたエネルギー源としてサブリ原料等として注目。世界で初めて天然由来原料から量産に成功



抗菌・抗ウイルス剤「TioClean™」

高い抗菌・抗ウイルス性を持ち、透明で、剥がれにくいコーティング剤

オープンイノベーションの推進

スタートアップなどパートナーとの新規事業開発

- EV充電インフラ、商用EVリース、モビリティ由来のリユース蓄電池の活用などのEV関連事業を推進
- ペットボトルのケミカルリサイクルなどのサーキュラーエコノミー関連事業を推進
- ベンチャーキャピタルのWiL(シリコンバレー)との連携

新規事業創出の基盤

- 研究開発拠点 Carbon Neutral Research Hub での研究開発、パートナー企業さまとの連携推進
- 2025年新研究開発拠点の竣工



国内エネルギー事業(家庭用／業務・産業用)

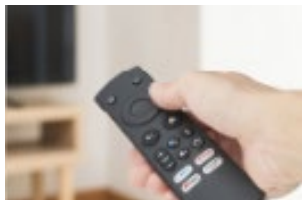
- リアルとデジタルの融合や、お客さまの企業価値向上に貢献するソリューションの拡充を進める
- サステナブルで多様なソリューションを共創し、お客さまと社会のお役に立つ総合サービス・プロバイダーへと進化する

家庭用



選ばれ続けるガス×電気料金メニュー

多様なライフスタイルやニーズに応えるため、他社さまのサービスと連携した料金メニュー等、選択肢をご用意



お客さまとのコミュニケーションの高度化

スマイLINKやマイ大阪ガスなどデジタルサービス等を通じ、個客最適なソリューションの組み合わせを最適なタイミングに提案



住空間サービスの進化

ガスシステムのIoT化やCNに貢献する多様な選択肢(高効率ガス機器・創蓄電機器等)をワンストップでお届け。通信・リノベーション・FitDishなどの生活周りサービスを拡充

業務・産業用



お客さまの企業価値向上に資するソリューション

エネルギー(ガス・電気)に加えてD-Lineupを中心としたソリューション(コージェネレーション・太陽光・空調・水処理・バイオ・DR※等)でトータルサービスをご提供

※デマンドレスポンス



CNを見据えた最適エネルギー提案

工場等お客さま先設備機器について、石炭から天然ガスへの燃料転換を促進。CNな都市ガスの提案を強化



再生可能エネルギーの拡大

再エネ電源をさらに拡充し、再エネ電気「D-Green」等を通じて、お客さま先のCO₂削減に貢献

国内エネルギー事業(ガス製造・エンジニアリング)

- オペレーション&メンテナンスの高度化や設備更新・災害対策を通じ、ガスの安定供給の使命を果たし続ける
- エンジニアリングは、CN関連分野の活動に注力し、Daigasグループの国内外における取り組みを促進する

ガス製造



ガスの安全・安定供給の継続

地震などの自然災害対策や制御セキュリティ対策を強化。デジタル活用や業務点検、育成を通じてオペレーション&メンテナンス品質の維持向上に取り組む



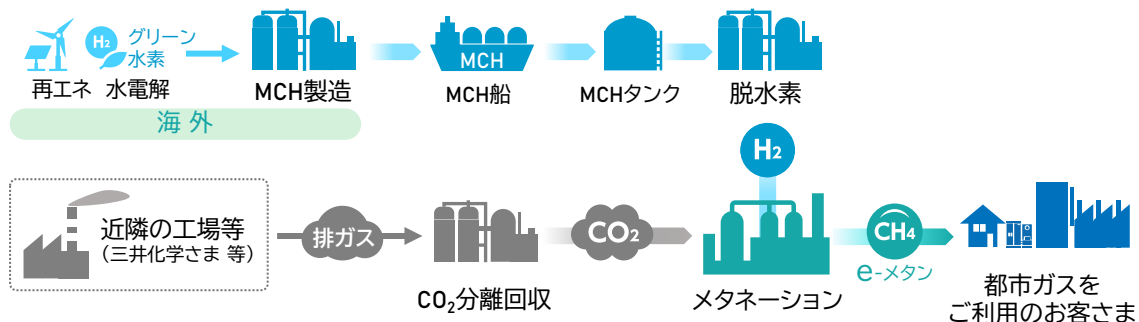
次世代インフラ基盤へのシフト

姫路天然ガス発電所・船舶向けLNG燃料供給事業(バンカリング)に向けたインフラ構築、既存アセットの最適利用の推進

エンジニアリング

e-メタン供給インフラの実現に向けて

大阪港湾部国産e-メタン大規模製造に関するENEOSさまとの共同検討において技術検討を推進



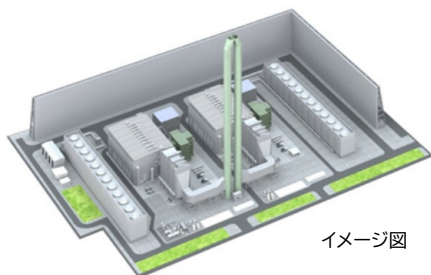
CN関連技術の開発・獲得

国内だけでなく海外サプライチェーン構築も有力な選択肢であることから、国内外の事業者と連携しながら、複数の技術検討を推進

国内エネルギー事業(電力)

- 2024年4月1日より電力事業を事業部化し、自立的成長を加速させる
- 姫路天然ガス発電所の運転開始や再生可能エネルギーの拡大等、電力バリューチェーンの強化をさらに進める

電力



イメージ図

姫路天然ガス発電所の運転開始

Daigasグループの電力バリューチェーン強化に向け、2026年の運転開始を計画する同発電所の建設工事を着実に進める

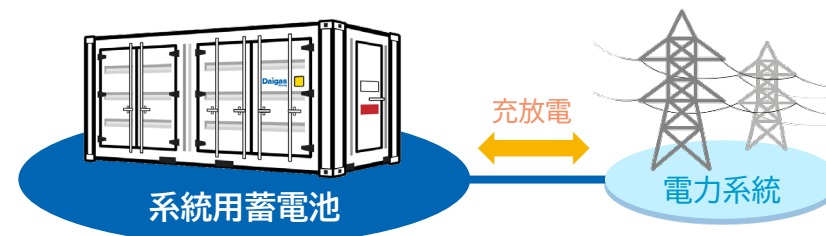


再生可能エネルギー電源の 開発・調達

洋上・陸上風力、太陽光、バイオマスなど、2026年度 再エネ普及貢献量 400万kWに向けて多様なスキームや積極的なアライアンスに取り組む

次世代ビジネスモデルの推進

システム用蓄電池やEVを用いたビジネスモデルを検討。EV関連サービスにおける付加価値提供やエネルギーマネジメントの構築に取り組む



電力市場における取引の高度化

多様化する電力市場において、トレーディングノウハウを活かし機動的に取引を行い、収益獲得と最適化を図る

国内エネルギー事業(ガス導管ネットワーク)

- 中長期視点で保安・安定供給の高度化や業務変革を進め、安心・安全で安定的な供給という使命を果たし続ける
- これまで培ってきたガスインフラに関する知見・ノウハウを活かし、新たな事業の展開に取り組む

大阪ガスネットワーク



リアルタイムカメラを用いた遠隔OJT

保安・安定供給の高度化

保安水準の向上に向け、「ヒト・仕組み・モノ」の視点で、デジタル技術等を活用した技能伝承やヒューマンエラーの未然防止、人手作業のデジタルツールへの置換えを進める



自動車式検知器による漏洩調査

(第7回インフラメンテナンス大賞内閣総理大臣賞受賞)

業務最適化に向けた変革の推進

中長期的に少ない人手でも運営可能な事業構築を目指して、業務システム構築や効率的な掘削工事等に向けた技術開発・活用により、業務変革を推進する

保有技術等を活かした新事業の検討

ガス導管事業に関する技術やノウハウ・資産を活用した新規事業の展開に国内外で取り組む。研究機関・他企業さまと連携しビジネスアイデアの創出を強化



3D写真による導管工事図面の自動作成技術

左：生成された3Dモデルデータ(工事図面への活用が可能)

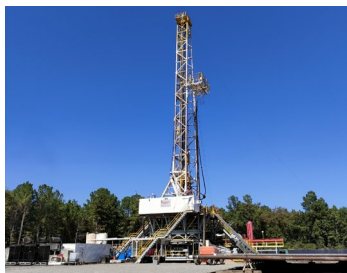
右：実際に施工された配管(撮影時に必要情報を認識)

海外エネルギー事業 — 天然ガスの取り組み —

- トランジション期に重要な役割を担う天然ガスの普及拡大と高度利用を推進
- 北米ガス火力発電の既存アセットの入替等、持続可能なポートフォリオへ進化を図る

天然ガス

トランジション期に重要な役割を担うエネルギーとして、安定調達・開発・供給に取り組み、低・脱炭素化に貢献



- 北米シェールガス開発サビン社の生産量拡大



提供:Freeport LNG Development, L.P

- 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



- トレード・輸送ノウハウ活用とバリューチェーン間連携による安定調達の継続と調達活動の最適化

- 大阪湾・瀬戸内エリアにおける船舶向けLNG燃料供給(バンカリング)事業開始に向けた取り組みの推進
- 豪州上流事業ゴーゴン・イクシスの継続
- 北米ガス火力発電のアセット入替による効率化

海外エネルギー事業 — 新エネルギー・再生可能エネルギー、成長市場・先進市場 —

- CN社会の実現に向け、e-メタン・水素など新エネルギー領域と再生可能エネルギー領域における活動を加速
- インフラ建設や省エネ技術など培った強みを活かし、アジアを中心とした成長市場での活動を拡大

新エネルギー・再生可能エネルギー

CNと持続的成長の実現に向け、e-メタンサプライチェーン構築やビジネスモデルの進化に取り組む



エバーフュエル社



ブライトナーフューチャー太陽光発電

- e-メタンの海外製造・国内輸入に向けた検討中プロジェクトの選定・投資決定
- 【欧州】エバーフュエル社(水素)等出資を通じた欧州グリーン水素事業の展開
- 北米再エネ事業のビジネスモデル進化

成長市場・先進市場での活動

インフラ建設や省エネ技術など培った強みを活かし、成長市場・先進市場での活動を拡大し持続可能な社会実現に貢献



- 【アジア】インド都市ガス事業の確立・拡大



提供:Eastwood Forests, LLC.

- 国内外の既存事業のCO₂オフセットに資するCCS・カーボンクレジット事業検討

ライフ&ビジネス ソリューション事業

- 共創を通じた街づくり、高付加価値なシステムや活性炭等のご提供など、各社が培ってきた強みを発揮し社会に貢献する
- 同時に新たな事業領域を開拓し、さらに自立的な成長を加速させていく

都市開発事業

不動産事業の進化

- 社会課題やお客さまニーズに対応した持続可能で優良な住宅・オフィス等の開発
- 保有資産売却・入替等による資産効率の向上

事業領域の拡大

- 物流不動産・リート等の新規事業加速
- ガスビル西側計画の遂行や行政連携による大規模案件への参画



情報事業

DXとAI活用の推進

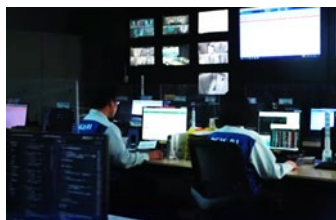
- IT戦略策定から実行まで、Daigasグループや他お客さまのDX推進を支援
- 新サービスの創出等、AIの実事業への活用

ERP※ビジネスの拡大 ※Enterprising Resource Planning

オージス総研グループ各社の連携による付加価値の高いERPシステムの提供により、お客さまの経営管理を高度化・効率化

グローバル展開

アジアを中心に、IT人材の獲得や新たな戦略パートナーの開拓を進め、ビジネスを拡大



材料事業

国内外における拡販

- ファイン材料：光学用ポリエステル樹脂・BHB(ケトン体)
- 保存剤：木材保護塗料、抗菌・抗ウイルス剤
- 水澤化学：アンチブロッキング剤、油脂再生用吸着材

製造の能力増強と効率向上

- CF材料：成形断熱材(半導体、熱処理)
- 活性炭：フィリピン製造子会社の製造工程にロータリーキルンを導入
- Jacobi: ヤシ殻活性炭、イオン交換樹脂



大阪・関西万博と連動した取り組み

- Daigasグループは、メタネーション技術の実証をはじめ当社グループが保有する先進的な各技術を駆使し、大阪・関西万博が掲げるテーマ「いのち輝く未来社会のデザイン」の体現に貢献する



©Expo 2025

未来社会ショーケース事業

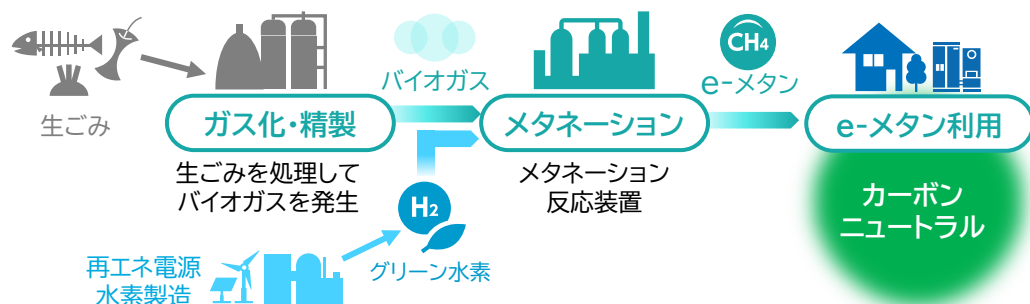
- 万博会場内で発生した生ごみ由来のバイオガスや、空気中に含まれる二酸化炭素と、再エネ由来のグリーン水素から、e-メタンを製造予定※

※環境省委託事業『既存のインフラを活用した水素供給低コスト化に向けたモデル構築実証事業』



提供:2025年日本国際博覧会協会

- 当該e-メタンは、会場内の迎賓館厨房やガスコージェネレーション設備等の都市ガス消費機器で利用予定



ガスパビリオン

日本ガス協会が出展するガスパビリオンの建物の外膜に、当社が開発した放射冷却素材「SPACECOOL®」を使用予定



提供:一般社団法人日本ガス協会

AI気象予測の技術実証

- 安全で効率的な工事推進を支援するため、大林組さまと共同で、人工知能を用いた建設現場向けの気象予測実証に着手
- ガスパビリオンの建築工事でも、奥村組さまに気象予測データを提供し、予測精度や使用感についてご評価いただいている

ガスビル西側での複合ビル開発とガスビルのリノベーションについて

- ガスビル西側のDaigasグループ社有地において、複合ビル開発とガスビルのリノベーションを計画
- 複合ビル(新築)は2027年頃、ガスビル(改修)は2031年頃に竣工予定

ガスビル保存と新築複合ビルの一体開発

- 御堂筋のランドマークであるガスビルは、大部分の外観、床を保存し、リノベーションを実施
- 西側の新築ビルはガスビルをモチーフとしたデザインとし、ガスビル内に整備する開放的なアトリウムと接続した、商業とオフィスの複合ビルを開発



完成イメージ



アトリウム空間のイメージ

CN実現とレジリエンス向上

- 高効率省エネルギー設備の導入や再生電力の利用、非化石証書活用等によるビル全体でのCN実現
- 耐震性の高い中圧導管でのガス供給により、災害時にも電力・熱の供給継続を実現
- 併せて、近隣施設に対しては、平常時は空調用の熱、災害時は電力を融通

イノベーション拠点整備

- ガスビルと西側新築ビルを一体的に利用するイノベーション拠点を整備
- 多様な人材の交流によるイノベーション創出を図る