

セグメント別事業戦略

国内エネルギー事業

目指す姿

国内エネルギー事業では、お客さまへ、安全・安心で安定したエネルギーを変わず供給し続けることを最優先としつつ、これまで培ってきたステークホルダーの皆さまとの信頼関係を活かし、多様なサービスの創出による皆さまの快適な暮らしとビジネスの発展への貢献を通じ、Daigasグループの持続的な成長を目指します。

加えて、カーボンニュートラル(以下、CN)の推進と天然ガスの利活用を通じて、お客さまが手続きの煩わしさを伴うことなく、シームレスにCN社会に移行することを目指します。

事業環境認識

強み

- 調達・製造・供給・販売までのエネルギーバリューチェーンの保有
- 安定供給のための高い技術力・ノウハウ
- 低炭素化に資する都市ガス・天然ガス火力発電や、脱炭素化に資する再エネ・e-メタンなどの、技術・ノウハウの保有
- 安定した顧客基盤と長年の信頼関係

機会

- トランジション期における低炭素エネルギーへの転換需要
- 再エネ需要の拡大および系統安定化ニーズの高まり
- DXや生成AIの進展に伴うエネルギー需要増

課題

- 安定的・経済的な原燃料調達
- 競争力のある電源の確保および再エネ普及拡大
- 安定供給と保安の継続確保

リスク

- 災害等による調達、ガス製造、発電、供給に関するトラブル
- 気候変動、CN潮流の加速による市場環境の急激な変化
- 他事業者との競合激化

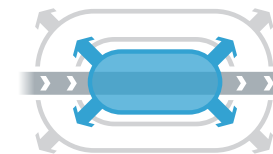
2025年度
実績

売上高 **16,434**億円
セグメント利益* **719**億円

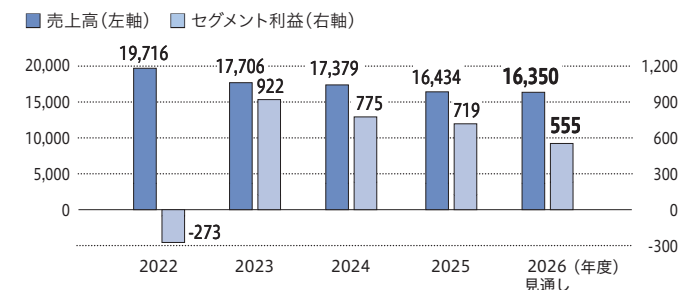
2026年度
計画

売上高 **16,350**億円
セグメント利益* **555**億円

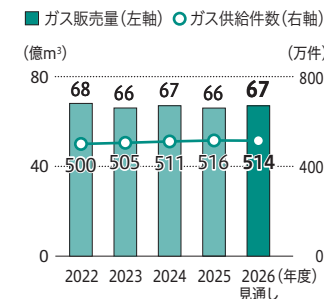
※営業利益+持分法による投資損益



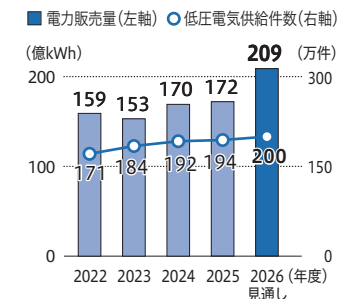
売上高(億円) セグメント利益(億円)



国内ガス販売量・供給件数



国内電力販売量・低圧電気供給件数



INPUT

- セグメント資産額 **17,123**億円
- セグメント成長投資額 **516**億円
- 品質向上投資 **798**億円
- 安定供給のための高い技術力・ノウハウ
- 安定した顧客基盤と長年の信頼関係

OUTPUT

- 売上高 **16,434**億円
- セグメント利益 **719**億円
- 重大事故・自社起因の重大供給支障件数 **ゼロ**
- お客さまアカウント数 **1,089**万件

OUTCOME

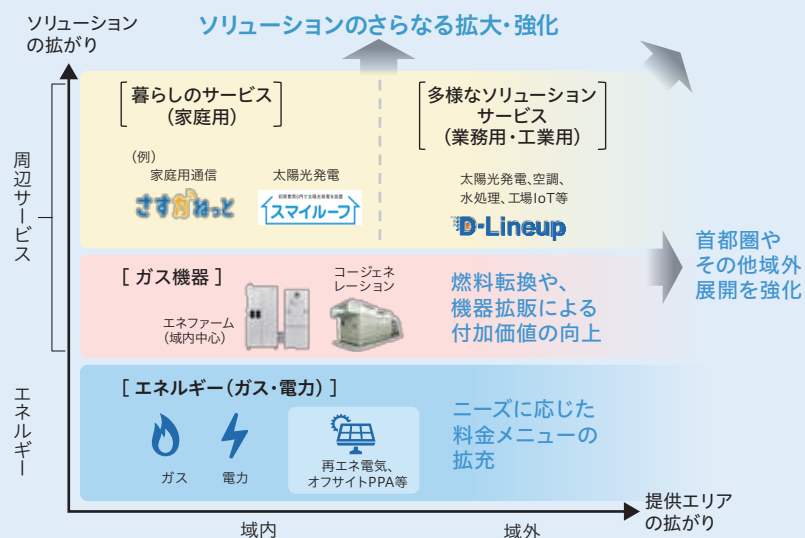
- 安全・安心で安定したエネルギー供給
- CN社会への貢献
- ステークホルダーとの多様なソリューションの共創

小売・卸販売

市場環境 第7次エネルギー基本計画において、天然ガスは引き続き、安定供給と脱炭素化へ向けたトランジション期における重要なエネルギー源と位置づけられています。市場の全面自由化以降の競争が続くなか、家庭用では、既存顧客の切り替えは鈍化傾向であるものの、引っ越し等、転宅時の獲得競争は継続しています。業務用・工業用では、顧客の課題が多様化しており、低・脱炭素化に向けた燃料転換や省エネ、省力化、初期投資コストの抑制へのニーズが高まっています。

主な取り組み 強固な営業基盤と幅広い商材を活かしたクロスセル、全国展開

多様なソリューションの提供とエリアの拡大により、リテンション強化とお客さま数の増加を図っています。家庭用では、ガス・電気の供給に加え、初期費用ゼロの太陽光発電「スマイルーフ」やインターネットサービス「さすがねっと」など、暮らしの総合サービスを全国へ拡大しています。業務用・工業用では、石油・石炭からの大規模な燃料転換提案を中心に据えつつ、太陽光発電、水処理、工場IoTを提供する「D-Lineup」を拡充し、トランジション期の需要を捉えつつ、お客さまの企業価値向上に貢献しています。



■ 近畿の家庭用販売量に占める新規参入事業者のシェア(ガス)

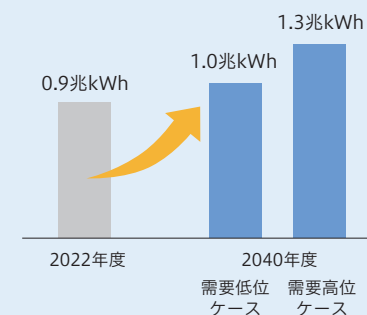


出典: ガス取引報をもとに作成

発電・電力トレーディング

市場環境 生成AIの普及に伴うデータセンターの増設や、産業界の脱炭素化に向けた電化の進展などを背景に、中長期的な需要の増加が見込まれています。一方で、極端な気象条件の頻発や、天候に発電量が左右される再生可能エネルギーの導入拡大などにより、電力需給の変動リスクも高まっています。こうした背景から、確実に発電できる供給力や、必要な時に出力を増減できる調整力を持った電源の価値が相対的に高まっています。

■ 2040年度における国内電力需要の見通し



出典: 資源エネルギー庁 第7次エネルギー基本計画の関連資料「2040年度におけるエネルギー需給の見通し」をもとに作成

主な取り組み 自社発電所の新設による電源ポートフォリオの増強と競争力の向上

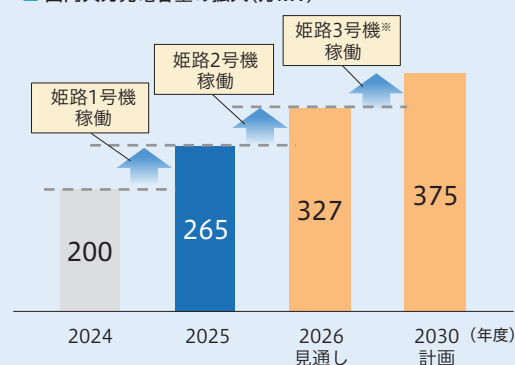
2026年から姫路天然ガス発電所が順次運転を開始し、国内の火力発電容量は従来の約200万kWから約320万kWに大幅に拡大する見込みです。LNG取引の最適化ノウハウと柔軟なガス火力発電の調整力を組み合わせるとともに、再エネ電源や相対調達・市場調達などを活用し、コスト競争力・環境性・安定性に優れたポートフォリオを追求していきます。

さらに、再エネ導入の加速に伴い重要性が増す蓄電池の活用にも積極的に取り組みます。電力システムの安定化への貢献と、需給変化に対する電源運用の柔軟性向上を図り、2030年度までに出力換算100万kWの運用規模を目指して、着実に事業を拡大していきます。



姫路天然ガス発電所

■ 国内火力発電容量の拡大(万kW)

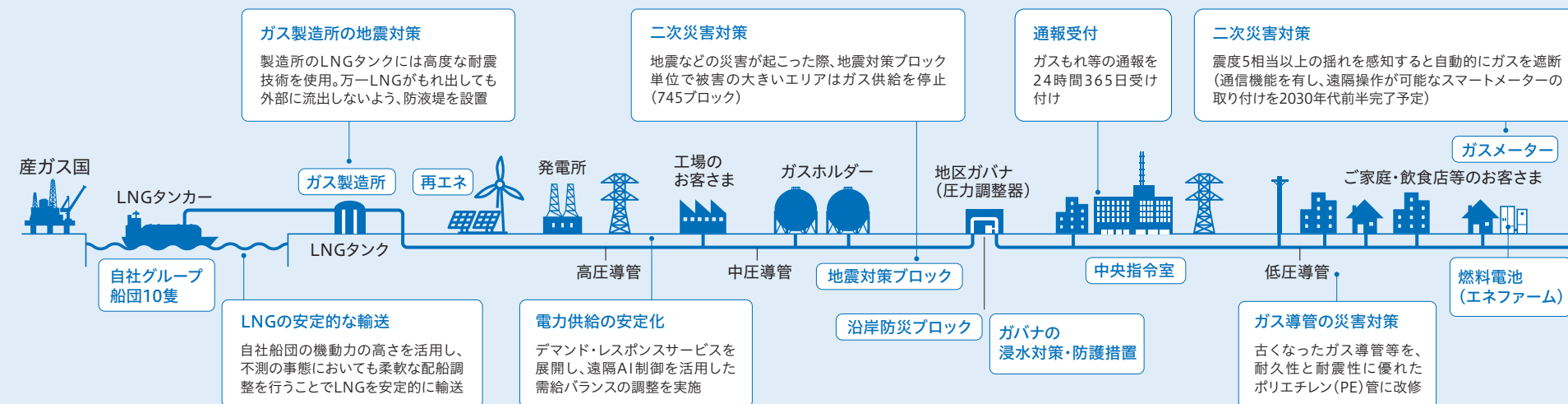


※3号機は長期脱炭素電源オークションの電源

エネルギーサプライチェーンにおけるレジリエンス向上の取り組み

当社グループは、エネルギーサプライチェーンにおけるレジリエンス向上を目指し、トレーディング・輸送ノウハウ活用とバリューチェーン間連携により、安定調達を実現するとともに、調達・販売の最適化に取り組んでいます。また、技術開発等による保安・安定供給の高度化や従業員の安全意識向上を図るなど、災害対策への取り組みを進めています。

エネルギーの製造から消費までの各プロセスにおいて、様々な対策や技術開発等による保安・安定供給の高度化を図っています。また従業員に対しては、定期的な研修を実施し、安全意識の向上を図っています。



調達 — トレーディング

提供: Freeport LNG Development, L.P.



製造 発電



供給 送電※



開発・販売 開発・販売

※電気の供給は関西電力送配電(株)などの送配電網を利用

LNG調達先の多様化

トランジション期に重要な役割を担う天然ガスについて、当社グループは安定調達・開発・供給に取り組んでいます。LNG調達は長期契約を基本としつつ、調達エリアを多様化させることで、地政学リスクや突発的な事故による影響を緩和し、より柔軟で安定した調達体制を構築しています。

船舶向けLNG燃料供給事業の開始

船舶燃料には主に重油が使用されており、国際海事機関(IMO)は、2050年頃までにGHG排出量ゼロを目標に設定しています。2026年4月から大阪湾・瀬戸内エリアにおいて、Ship to Ship方式※1による船舶向けLNG燃料供給事業を開始しました。これにより、すでに開始しているTruck to Ship方式※2、Shore to Ship方式※3と合わせて、主要な3方式全てのLNG燃料供給が可能となり、安定かつ柔軟なLNG燃料供給に貢献します。また将来的に船舶燃料として供給するLNGをe-メタンに置き換えることで、船舶燃料の脱炭素化を目指します。

※1 岸壁に係留中もしくは錨地に停泊中のLNG燃料船に対して、パンカリング船が接舷してLNGを供給する方式

※2 岸壁に係留中のLNG燃料船に対して、岸壁に駐車したLNGタンクローリーからLNGを供給する方式

※3 岸壁・棧橋に係留中のLNG燃料船に対して、陸上LNGターミナルなどからLNGを供給する方式

強靱なガス導管ネットワークの構築

供給安定性の向上に向けて、兵庫県と京都府を結ぶ全長約49kmの高圧幹線「尼崎-久御山ライン」の建設を進めており、現在、2028年9月の完成に向け、地下トンネルの掘削工事および配管工事が順調に進行しています。平時はもちろん、万が一の災害時にも揺るがない強靱なインフラを構築し、関西エリアの安心・安全な社会の実現に貢献していきます。



提供: Freeport LNG Development L.P.

海外エネルギー事業

目指す姿

海外エネルギー事業では、国内で培ったエネルギーバリューチェーンのO&M・エンジニアやソリューションサービスの提案力を活用しつつ、長年積み重ねてきた海外各国での事業運営の経験・知見を元に、上流から中下流事業まで事業領域の拡大と多様化を進めてきました。

現在、海外エネルギー事業は当社の事業の柱の1つとして成長し、国内エネルギー事業のみに依存しない安定的な収益基盤として、Daigasグループの利益に貢献しています。

今後も効率的に利益規模の拡大を進めるとともに、e-メタンプロジェクト開発等により、CN社会の持続可能性に寄与する安定的なエネルギー供給や利便性の高いサービスの提供を目指します。

事業環境認識

強み

- 上流から中下流までバリューチェーン全体で事業を展開
- 国内の知見を活かしたエネルギー事業の運営ノウハウの保有

機会

- 低・脱炭素エネルギー需要の増加
- 新興市場でのエネルギー需要の増加

課題

- 安定調達と収益獲得のための安全かつ安定的な操業
- 事業参画等を通じた新領域におけるノウハウ取得

リスク

- 事業を行う国における政策、規制の実施や変更、経済社会情勢等の悪化
- 原油価格やガス価格等の市況変動、技術的課題

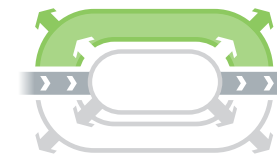
2025年度
実績

売上高 **1,437** 億円
セグメント利益※ **883** 億円

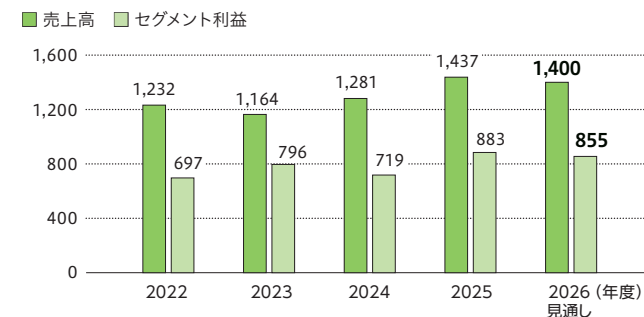
2026年度
計画

売上高 **1,400** 億円
セグメント利益※ **855** 億円

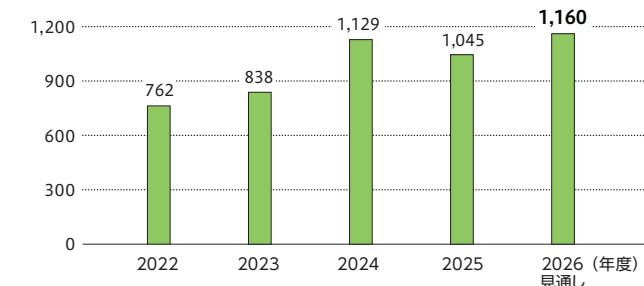
※営業利益+持分法による投資損益



売上高 (億円) セグメント利益 (億円)



海外エネ事業における各年度の成長投資額 (億円)



INPUT

- セグメント資産額 **10,839** 億円
- セグメント成長投資額 **1,045** 億円
- 上流から中下流までバリューチェーン全体で事業を展開
- 国内の知見を活かしたエネルギー事業の運営ノウハウの保有

OUTPUT

- 売上高 **1,437** 億円
- セグメント利益 **883** 億円
- 米国シェールガス事業において、生産量拡大と安定操業、価格ヘッジによる着実な利益成長
- 成長市場であるインドでの都市ガス事業展開

OUTCOME

- グローバルなエネルギー供給の安定化
- CN社会への貢献
- 国・地域の経済発展への貢献



米国シェールガス

市場環境

米国のシェールガスを中心とした天然ガス生産量は、堅調な国内需要やLNG輸出の拡大を背景に、今後も増加基調が続くと見込んでいます。足元では、データセンターの稼働拡大などに伴う電力向け需要の増加も、市場を下支えする要因となっています。

また、米国の天然ガス価格指標であるヘンリーハブ先物価格については、季節的な天候要因や在庫状況など、一時的な需給バランスの変化によって変動する局面はありますが、中長期的には一定の水準内で安定して推移すると想定しています。

主な取り組み

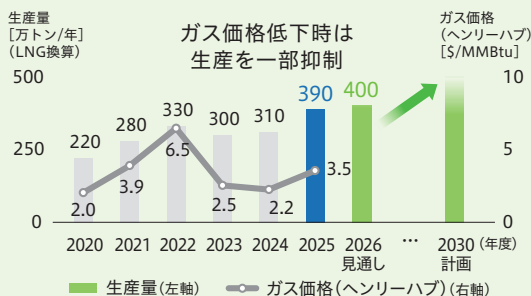
価格ヘッジによる安定的な利益貢献と、中長期での生産規模拡大

期初時点で当年度販売量の7～8割の売価を固定化（ヘッジ）し、事業収支を安定化させつつ、ガス価格の高騰時には機動的に生産量を増やすことで、利益のアップサイドを追求しています。2026年度は400万トンの生産を計画しており、今後も追加鉱区の取得等により生産量を拡大し、利益成長を目指します。なお、現時点で向こう10年程度は追加開発を継続できる見込みです。さらに、単なる市況の恩恵の享受にとどまらず、事業ノウハウの蓄積による掘削作業の効率化や、市況動向に応じた柔軟な契約交渉といったコスト削減の取り組みも利益向上に寄与しています。また、当社グループの保安の知見を活かすことで、現地社員の労災ゼロを達成するなど、安全かつ安定的な事業運営を実現しています。

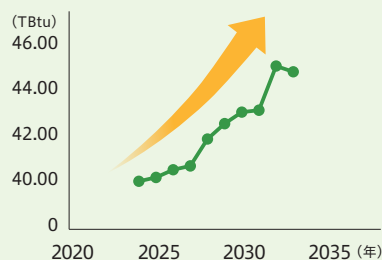


井戸掘削現場

シェールガス生産量とガス価格の推移



米国ガス生産量予測



出典: EIA AEO2025をもとに作成

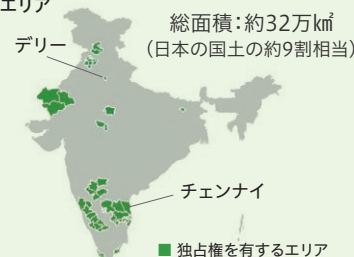
インド都市ガス・再エネ

主な取り組み

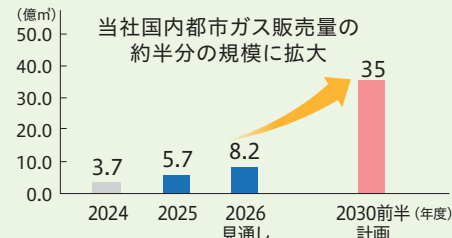
独占権を得た19のエリアで、国内ノウハウを活用した都市ガス事業を展開

2021年より都市ガス事業に出資参画^{※1}し、政府から排他的インフラ独占権^{※2}を得た19のエリア（インド国土の約1割に相当）で、当社グループの国内ノウハウ（供給インフラの構築・維持管理、需要開発等）を活用した事業を展開しています。安価な国産天然ガスが交通・家庭用に優先分配される国策を追い風に、足元ではパイプライン約1.1万kmやCNGステーション500カ所以上を整備し、家庭用供給件数は約15万件に到達しました（2026年3月末現在）。

事業エリア



ガス販売量の推移・目標



※1 Osaka Gas Singapore Pte. Ltd.・住友商事(株)・(株)海外交通・都市開発事業支援機構とともに日系コンソーシアムを通じて、AG&P LNG Marketing Pte. Ltd.へ出資

※2 25年間の排他的インフラ独占権、8年間の排他的ガス販売権

主な取り組み

現地リーディングカンパニーとの協業

Clean Max社と協業し、現在約280MW[※]の再エネアセットを取得しています。今後も新たな案件開発を進め、2028年度までに400MW[※]規模の保有を目指します。

※当社が出資を行った日系コンソーシアムとしての数値。建設中の発電所を含む

米国電力(火力)

主な取り組み

国内事業で蓄積したノウハウを活かして事業運営に関与し、リファイナンスや操業改善によるバリューアップを図ることで、安定的な収益確保に努めています。一方で、資産の保有に固執することなく、価値を最大化できた資産や収益性の低い資産は売却し、優良案件が出れば新たな出資も検討するなど、機動的な資産の入れ替えを進め、投資効率の最大化を追求しています。

電源リスト(2026年3月末現在)

- ・持分電源は、5発電所・約1,300MW
- ・選択と集中により、資本効率を向上

区分	売却年度	発電所名(地域)	持分容量(MW)
保有	—	フェアビュー (PJM)	525
		スリーリバーズ (PJM)	188
		セントチャールズ (PJM)	186
		トワンティック (ISO-NE)	389
		サラナック (NY-ISO)	48
売却済	2023	ホワイトウォーター	69
	2025	ミシガン、レイクウッド、クリーン、ショア	474



ライフ&ビジネス ソリューション(LBS)事業

目指す姿

LBS事業は、エネルギー事業で培った技術や事業ノウハウを活かし、着実に利益成長しています。エネルギー事業と異なる事業を展開することで、原油価格や為替の影響を受けにくく、グループの収益貢献に安定的に寄与しています。

アセットライトな不動産事業経営、高付加価値なシステムや高機能素材等の提供など、各社が培ってきた強みとDaigasグループのシナジーを発揮し、成長を加速していきます。

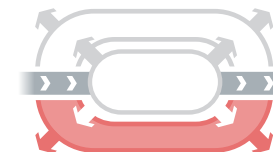
事業環境認識

	都市開発	情報	材料
強み	●開発、運営管理、売却等の幅広い不動産関連事業を展開	●IT戦略策定から開発・保守・運用までをワンストップで提供可能	●高機能かつ付加価値の高い製品を開発し、国内外の需要に応える高い技術力
機会	●不動産投資・売買市場が活況	●AI等DXニーズの高まり	●環境意識の高まり
課題	●建設資材の高騰への対応	●人材確保・育成	●原料価格高騰への対応や高付加価値製品の開発
リスク	●不動産市況の悪化	●高度なサイバー攻撃による情報漏洩	●原料価格の高騰

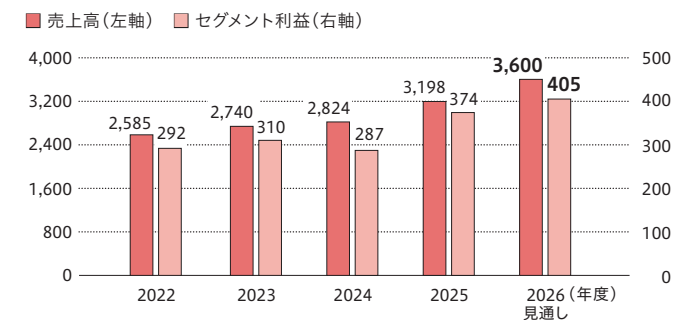
2025年度
実績

売上高 **3,198** 億円
セグメント利益※ **374** 億円

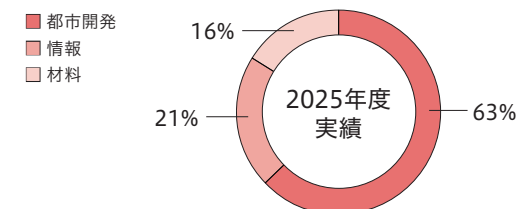
2026年度
計画

売上高 **3,600** 億円
セグメント利益※ **405** 億円
※営業利益+持分法による投資損益


売上高(億円) セグメント利益(億円)



LBS事業の利益構成



INPUT

- セグメント資産額 **5,715** 億円
- セグメント成長投資額 **472** 億円
- 資本効率を意識しながら不動産事業領域を拡大
- 開発・保守・運用のワンストップ提供
- 高付加価値の化学製品開発・販売

OUTPUT

- 売上高 **3,198** 億円
- セグメント利益 **374** 億円
- 賃貸・分譲マンションを中心とした不動産事業の成長
- M&AによるERP※事業領域の強化
- 無機系材料などが好調に推移

※ERP: Enterprise Resource Planningの略。
お客さまの企業活動を一元管理し、効率的な経営に寄与するシステムのこと

OUTCOME

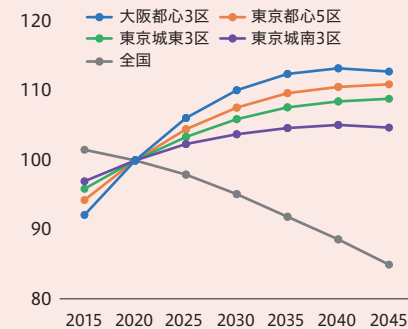
- 快適な場所や空間、サービスの提供
- お客さまのビジネスの進化
- ものづくりを通じた持続可能な社会への貢献

都市開発

市場環境

全国的に人口減少が進むなか、当社グループの都市開発事業が注力する大阪・東京の都心エリアにおいては、今後も継続的な人口の流入と増加が見込まれています。これらの都心エリアでは、交通利便性を重視した職住近接ライフスタイルへのニーズの高まりや、都市部への機能集中を背景に、優良な住宅やオフィス等に対する底堅い需要が継続しています。今後、金融環境の変化等による一時的な変動リスクには留意が必要なもの、市場環境は、引き続き良好に推移すると想定しています。

■ 全国・主な投資エリアの将来推計人口
(2020年 = 100)



出典：国立社会保障・人口問題研究所
(<https://www.ipss.go.jp/>)の公表データをもとに作成

主な取り組み

国内エネルギー事業とのシナジー活用

当社グループの強固な人的ネットワークやブランド力、資金力を最大限に活用し、優良な土地の仕入れから開発、販売・賃貸までを一気通貫で手掛けています。

関西圏で培った事業ノウハウを活かし、2009年以降は首都圏でも賃貸マンション事業を積極的に展開し、着実に事業規模を拡大しています。

開発する物件には、床暖房や衣類乾燥機「乾太くん」、エネファームといったガス戦略商品を積極的に導入することで、他社物件との差別化を図り、住宅の付加価値向上に大きく寄与しています。今後は、引き続き優良物件の取得・開発を継続・強化していくとともに、中長期的にフロー事業(資産回転型)の比率を高める方針です。これにより、安定的なストック収益とフロー収益を組み合わせ、さらなる資本効率の向上と利益成長を目指します。私募リートへの物件売却を着実に積み上げており、2030年度に累計1,000億円の売却を目指します。



アーパネックス東梅田

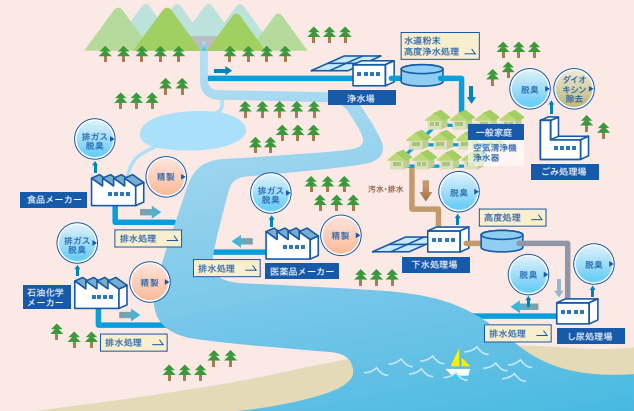
グループシナジー効果

Daigasグループの営業ネットワーク活用による用地情報取得やエネルギー商材のセット提案力の強化・創出

材料

市場環境

グローバルな環境規制の強化や社会全体の環境保全意識の高まりを背景に、水や大気の浄化などに用いられる環境対応素材へのニーズが国内外で拡大しています。特に、産業用途から生活インフラまで幅広く活用される活性炭は、こうした浄化需要の増加に牽引され、今後も中長期的に持続的な市場成長が見込まれています。



活性炭の活用例

主な取り組み

活性炭の供給力・販売強化とカーボンニュートラル分野への展開

石炭ガス製造時の副産物を起点とする石炭化学技術や、医薬品関連技術を基盤に、産業・生活・環境に貢献する高付加価値材料の開発と販売拡大を推進しています。

特に重点分野である活性炭事業は、2014年にグループ化した海外子会社のJacobi社を中心に、中長期の需要増に対応すべく製造設備の増強等の投資を継続することにより年々供給力を引き上げ、活性炭の販売規模を拡大していきます。足元では、高機能かつ付加価値の高い製品の研究開発に注力しています。2030年に向けては、活性炭の再生サービスやイオン交換樹脂等を伸ばすとともに、大阪ガスケミカル(株)が研究開発・販売を行う材料を、当社が推進するバイオガス事業向けに活用することも検討しています。



活性炭

グループシナジー効果

グループでの共同研究や人材ローテーション等、R&D分野での連携による高機能かつ付加価値の高い製品の開発の強化