

大阪ガスグループ 長期経営ビジョン・中期経営計画

Field of Dreams 2020

平成21年3月
大阪ガス株式会社

1. 「Field of Dreams 2020」の位置付け

社是:「サービス第一」

大阪ガスグループ経営理念:「**価値創造の経営**」

お客さま価値の最大化を起点に、株主さま、社会、従業員の4つの価値を増大

お客さま価値

株主さま価値

社会価値

従業員価値

ブランドスローガン

Design Your Energy 夢ある明日を



「お客さまと時代が求める新たな価値を切り拓き、お客さまの快適な暮らしとビジネスの発展に貢献する」

「価値創造の経営」の実現に向けた 長期経営ビジョン・中期経営計画

Field of Dreams 2020

大阪ガスグループの決意

持続的な価値創造に向けて拠り所とする決意

2020年のあり姿

2020年に目指すあり姿(決意の体現)

あり姿を実現するための
取り組み

2020年のあり姿実現に向けた、
2013年度までの中期経営計画

2. 長期事業環境

①地球環境保全の必要性の高まり

②環境・省エネルギー対応を始めとする技術の進展

③環境・エネルギーセキュリティ面から見た天然ガスの重要性の増大

④エネルギー価格上昇とボラティリティーの増大

⑤日本での人口減少・少子高齢化と経済低成長

⑥企業活動のグローバル化と世界経済の一体化

⑦エネルギー競合の一層の激化

⑧企業の社会的責任の増大

大阪ガスグループの決意

大阪ガスグループは、
天然ガスを中心としたエネルギー事業を通じて100年を超えて培ってきた
多彩で豊富な事業基盤、人材、技術、ノウハウを活かしながら、
お客さまと時代が求める先進的な価値の創造に向けて絶えざる挑戦を続け、
環境にやさしい快適な暮らしとビジネスソリューションを提供し、
国内外のフィールドで持続的に発展・成長し続ける。

(1) グローバルなエネルギー・環境企業グループへの発展

- ① コアである近畿圏でのマルチエネルギー事業を一層強化するとともに、天然ガスを中心としたエネルギーバリューチェーンビジネスを国内外で幅広く展開し、発展する。
- ② エネルギープロフェッショナルとして、再生可能エネルギーも含めたエネルギーの安定供給と先進的で質の高い提案活動を通じて、地球環境負荷の低減、お客さまの快適な暮らしとビジネスに貢献する。
- ③ 都市開発、IT、先端材料、ライフサポート、地球環境貢献等、近畿圏ガス事業から発展した様々なシーンでお客さまのニーズにお応えするソリューションを展開する。

(2) 全てのステークホルダーから選ばれ続ける質の高い経営を実践

お客さま起点での質(先進性・革新性・信頼性)の高い商品・サービスの提供と保安の確保、公正で透明な事業活動と地球環境貢献、人間尊重の経営を通じてグループの持続的成長を果たし、お客さま、株主さま、社会、従業員等の全てのステークホルダーの価値を高め続ける。

大阪ガスグループが目指す2020年のあり姿

「国内エネルギーサービス事業」「海外エネルギーバリューチェーン事業」
「環境・非エネルギー事業」の3つの事業領域を柱に、
グローバルなエネルギー・環境企業グループとして力強く発展する。

グローバルなエネルギー・環境企業グループ

連結ROA=4%程度

連結ROE=9%程度

<事業規模比率>

1 : 2 : 1

2020年頃

海外エネルギー
バリューチェーン事業

環境・
非エネルギー事業

国内エネルギーサービス事業

2006~2008
年度平均
(見込み)

1

5

2

連結ROA=2.8%

連結ROE=6.2%

連結経常利益=約720億円

「大阪ガスグループが目指す2020年のあり姿」 を実現するための取り組み

1. ビジネスフィールドの拡大

2. 強靱な事業構造の確立

III. あり姿を実現するための取り組み

1. ビジネスフィールドの拡大

① 「既存事業の深化」と「新規事業分野・拠点の拡大」により、ビジネスフィールドを拡大する。

海外エネルギーバリューチェーン事業

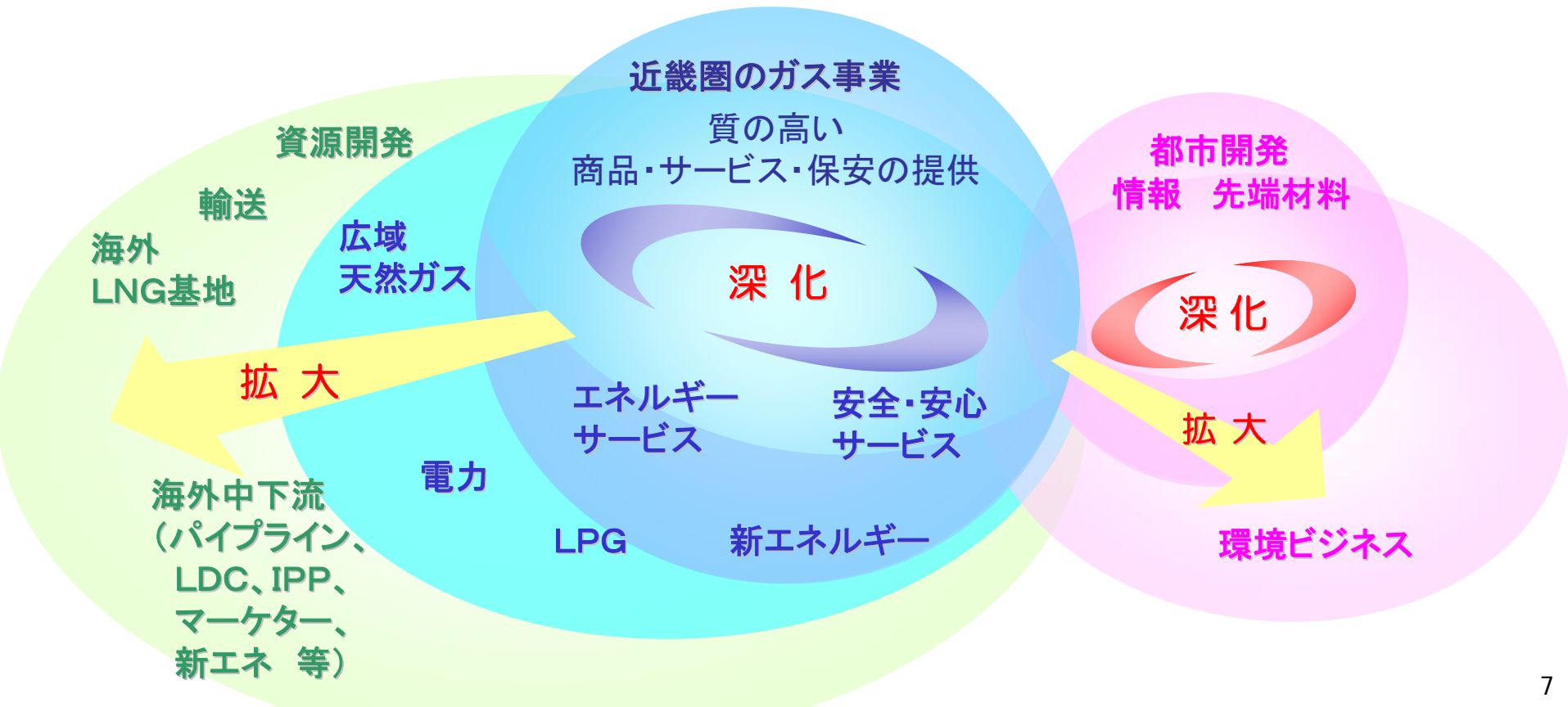
国内エネルギーサービス事業

環境・非エネルギー事業

ノウハウ・スキルの活用による
 グローバルなビジネス展開

近畿圏ガス事業の深化と、
 マルチエネルギー事業の広域展開

強みのある事業の深化・拡大と、
 環境事業の開拓・育成



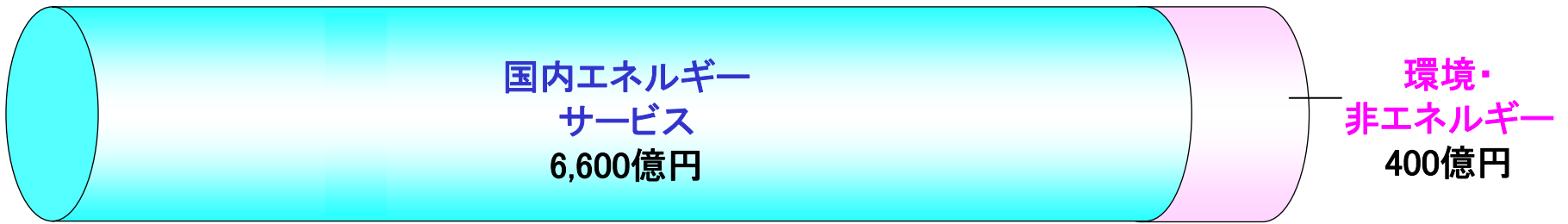
III. あり姿を実現するための取り組み

1. ビジネスフィールドの拡大

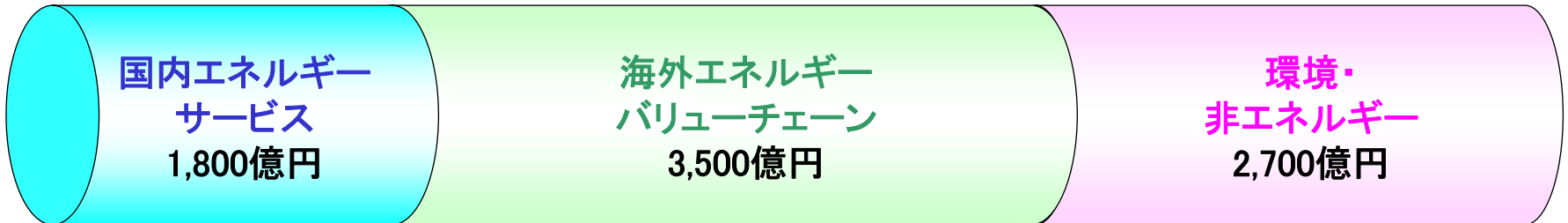
② 総額 1.5 兆円の投資により 3 つの事業領域の柱を確立する。

2009～2020年度(12年間)の投資規模 **1兆5,000億円**
[2009～2013年度(5年間)の投資規模 7,000億円]

既存事業品質向上投資: 7,000億円 [3,000億円]

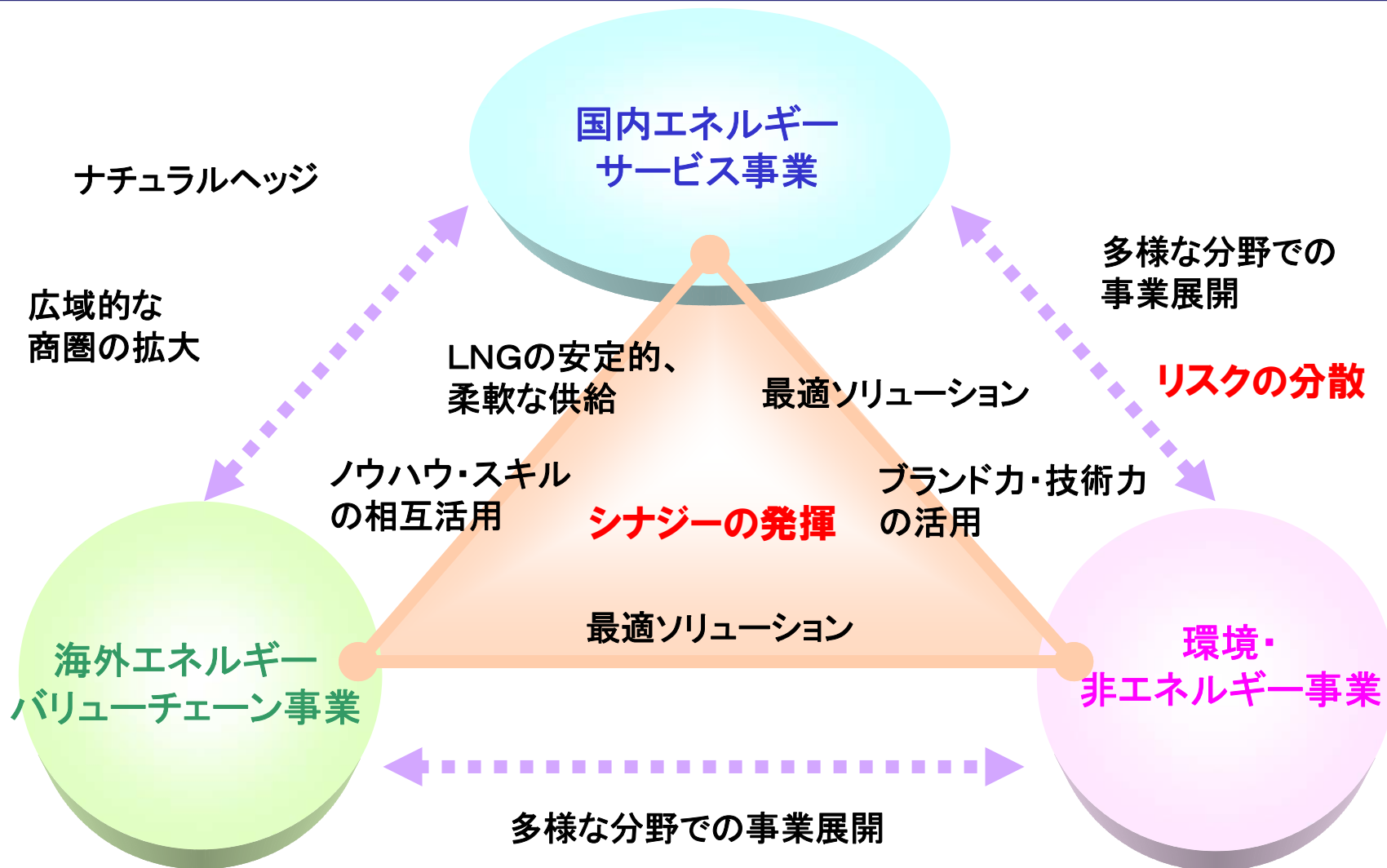


新規事業拡大投資: 8,000億円 [4,000億円]



2. 強靱な事業構造の確立

① 3つの事業間のシナジーの発揮とリスクの分散により、グループ総合力を最大化する。



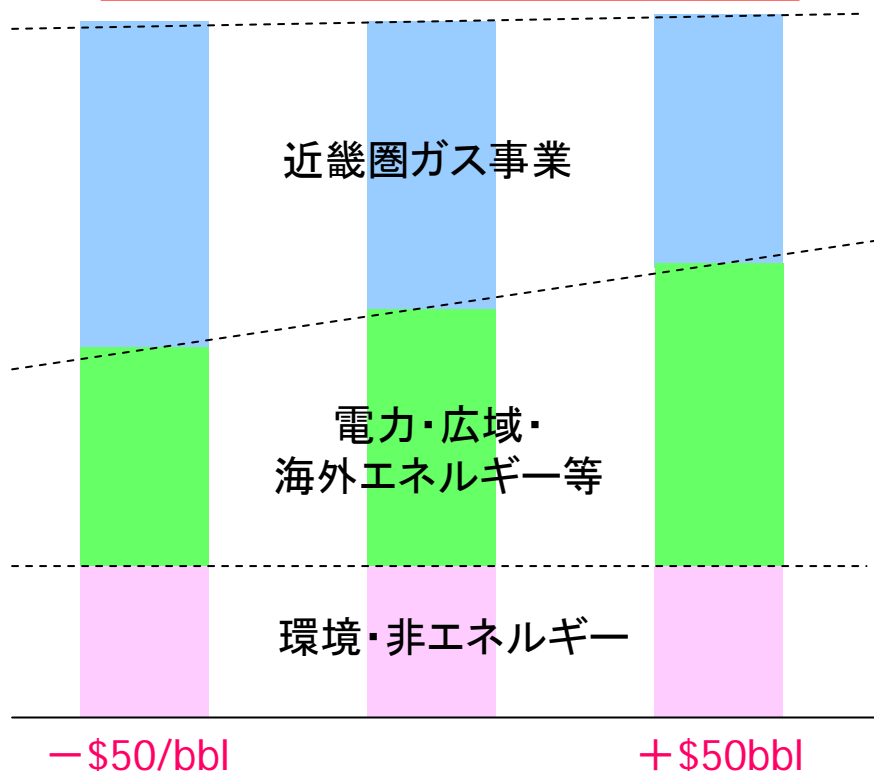
2. 強靱な事業構造の確立

② 最適な事業ポートフォリオの実現により、環境変化に強い事業構造を確立する。

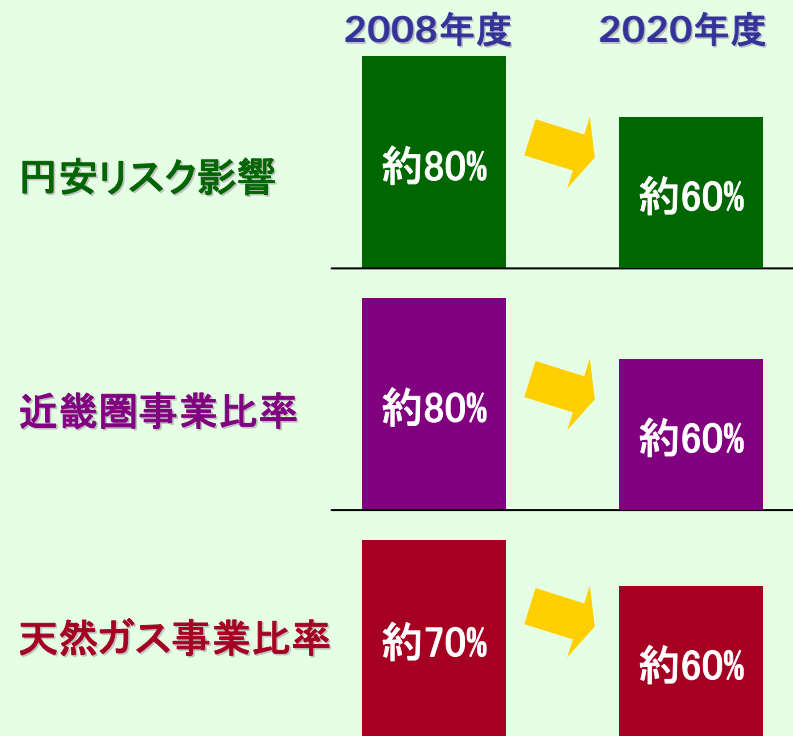
◆原油価格変動時の連結経常利益への影響

(スライド時期ずれ差損除く)

ほぼ安定的な利益を確保



異なるリスク感度を持つ事業がそれぞれ成長することで、市場リスクへの対応力を強化



1. 国内エネルギーサービス事業の方向性－(1)家庭用市場

先進的なシステムとサービスに磨きをかけ、進化したエネルギーシステムを提供し、お客さまの環境性・安全性に優れた快適な暮らしの実現に貢献する。

ガスのある快適な暮らしの提案



大阪ガスグループを挙げた
きめ細かい提案

環境負荷低減への貢献



最新省エネ
システムの提供

サービス水準の向上

IT活用による
機器修繕レベル
の飛躍的向上、



安全・安心サービスの提供

進化した

エネルギーシステム・サービスの提供

ホームエネルギーマネジメントシステムによる
省エネルギー・省CO₂・省コストの実現

高齢者見守りサービス等、一層の安心を実現する
セキュリティシステムの提供

エネルギー機器・住宅設備・不動産・セキュリティ・マンション管理・
健康増進・介護等、高齢者向け総合住宅・サービスの提供

家中のエネルギー機器を対象とした遠隔故障
診断等、通信技術を活用したサービスの充実

ミストやスチーム技術を利用した健康・美容・癒し・
清潔・美味しさ等を追求した快適な暮らしの提供

2008 2013 2020年度

家庭用ガス販売量 23 → 24 → 24億m³

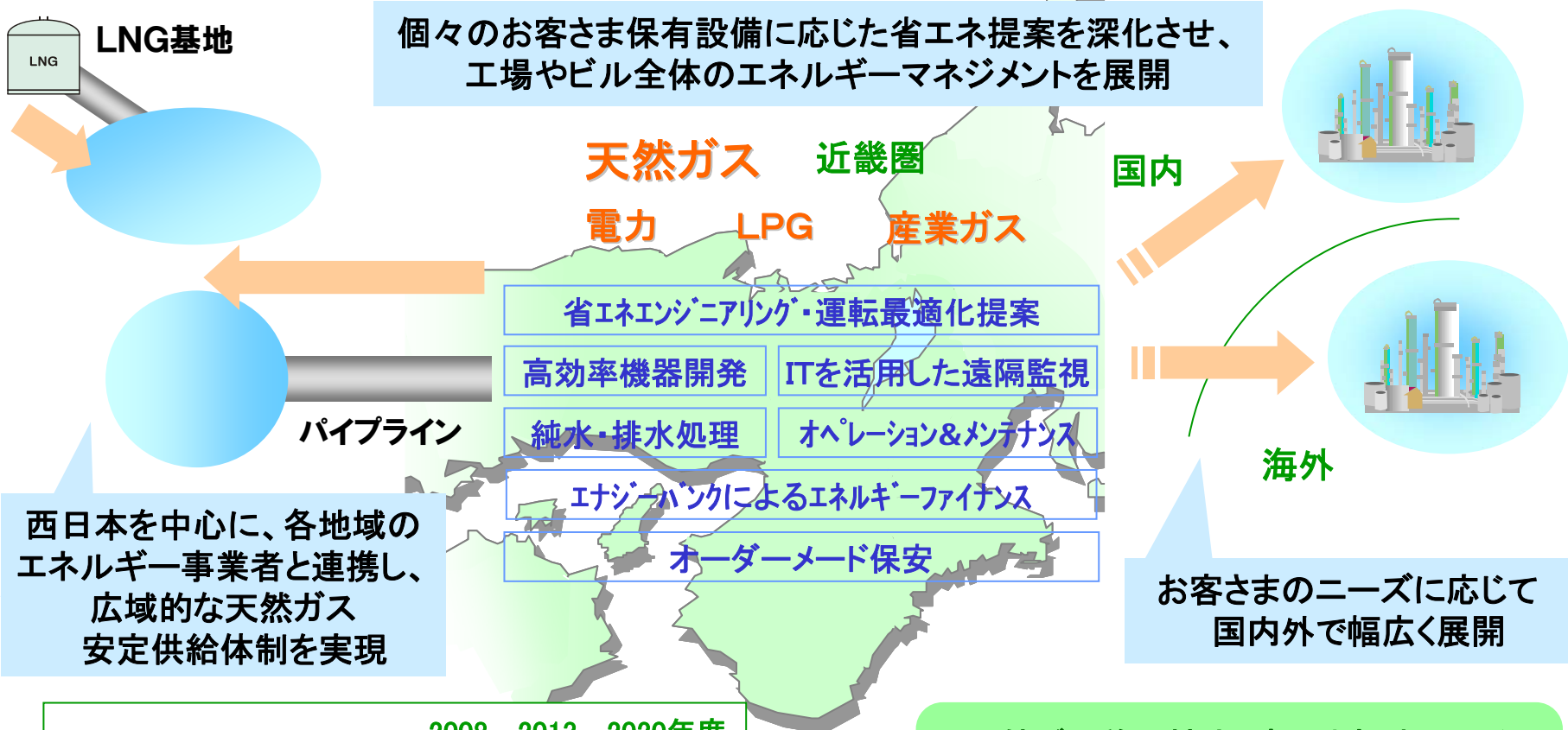
アリス・くるぴこ普及件数 7 → 40 → 85万件

家庭用コージェネ・
エコジョーズ普及台数 20 → 50 → 100万台

家庭用コージェネ・エコジョーズ等による
お客さま先CO₂排出量の削減
3百万t-CO₂ (2009～2020年度)

1. 国内エネルギーサービス事業の方向性－(2)業務用・産業用市場

省エネエンジニアリング技術を軸として、マルチエネルギーの提供とともに、ユーティリティマネジメントサービス、エナジーバンクサービス、高品質な保安等の付加価値提供へとビジネスモデルを進化させ、エネルギー・サービス・プロバイダーとしての成長を目指す。



個々のお客さま保有設備に応じた省エネ提案を深化させ、工場やビル全体のエネルギーマネジメントを展開

西日本を中心に、各地域のエネルギー事業者と連携し、広域的な天然ガス安定供給体制を実現

お客様のニーズに応じて国内外で幅広く展開

	2008	2013	2020年度
業務用・産業用ガス販売量	62	66	69億m ³
LNG販売量	40	90	120万t
エネルギーサービス売上	0	40	160億円

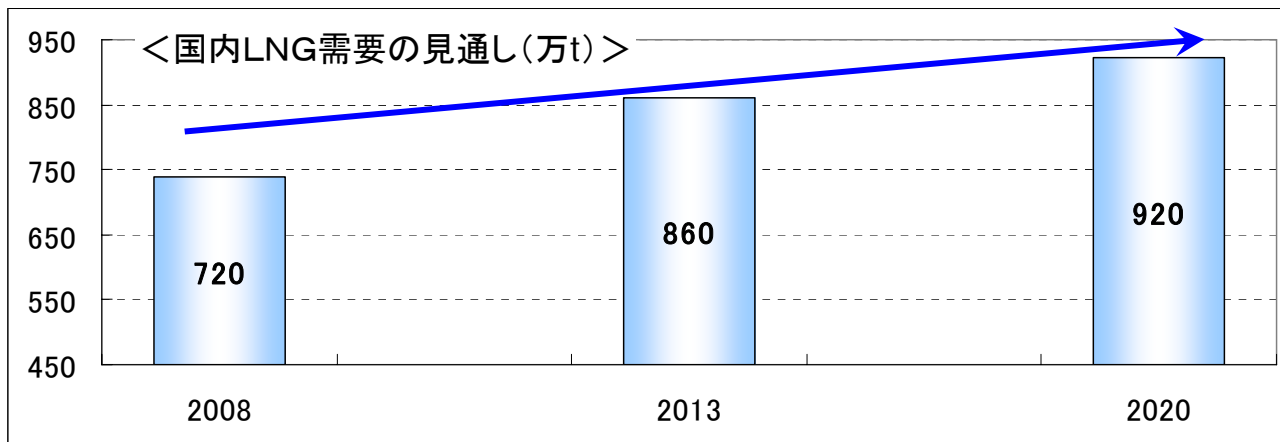
天然ガス普及拡大・省エネ提案による
 お客様先CO₂排出量の削減
10百万t-CO₂ (2009～2020年度)

1. 国内エネルギーサービス事業の方向性－(3) 安定供給体制

安定的で競争力のあるLNG調達の実現と、製造・供給インフラの計画的な設備形成の推進により、万全の安定供給体制を構築する。

【LNG調達】

- ・原料調達先の多様化
- ・自社が関与するLNGの増大
- ・トレーディング等を活用した柔軟なLNGの融通

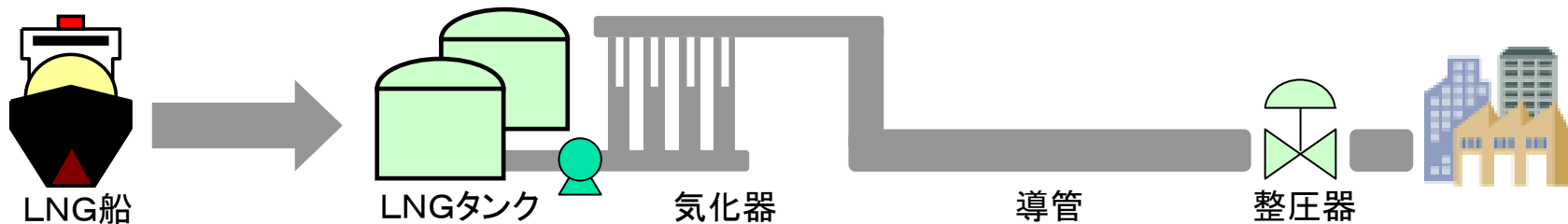


【製造インフラ】

- ・LNG取扱量増加、LNG船大型化等に対応した増強
- ・設備のリフレッシュ工事による信頼性向上

【供給インフラ】

- ・三重・滋賀ライン、姫路・岡山ラインを軸とした広域的・安定的な導管ネットワーク形成



製造設備に対する設備投資
 累計: 900億円 (5ヶ年: 300億円)

導管建設に対する設備投資
 累計: 3,000億円 (5ヶ年: 1,500億円)

1. 国内エネルギーサービス事業の方向性－(4)高品質な保安の確保

ガス導管や製品安全の主要な対策を完遂するとともに、定期保安巡回等を通じて、保安水準をより一層向上させる。

主要な導管保安対策

＜導管維持管理に対する設備投資＋諸経費＞ 累計：5,000億円（5ヶ年：2,000億円）

ねずみ鑄鉄管対策

前倒し対策完了

ダクタイル鑄鉄管・
A巻ねじ支管改修

繁華街エリアを優先的に改修

既設溶接鋼管対策

対象路線の対策完了

経年内管対策

白ガス管・A巻管等改修完了

2015年度までに
主要な対策を
ほぼ完了

保安水準が
格段に向上

新技術
の活用

【アドバンスライブジョイントシール工法】 ガスを止めずにガス管継手部の補修を実施
 【広域漏洩予防技術】 漏洩防止に有効な物質を供給ガスに添加し、漏洩を抑止

主要なお客さま先保安対策

＜お客さま先保安に対する諸経費＞ 累計：700億円（5ヶ年：300億円）

安全型ガス機器への取替促進

’09年度中に不完全燃焼防止装置
なし小型湯沸器をほぼ撲滅

業務用厨房等でのCOセンサ
無償貸与

’09年度中に対象のお客さまを一巡

警報器の普及促進

ガス警報器普及率50%（’08）→55%（’20）
 火災警報器設置19（’08）→100万台（’20）

定期保安巡回時の
確実な点検・周知の継続実施

データ分析等に基づく一層の品質向上

長期使用機器点検制度の
周知・普及

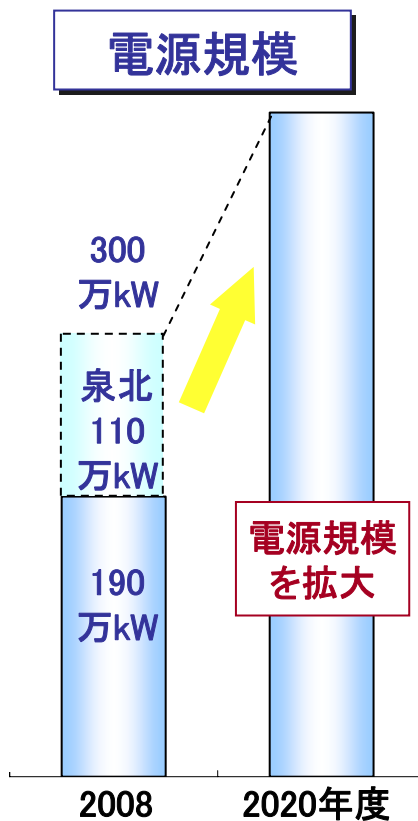
経年劣化による製品事故の抑止

安全・安心機能を追求
したガス機器の開発・普及

あらゆる事故の撲滅に向けた機能の追求

2. 電力事業の方向性

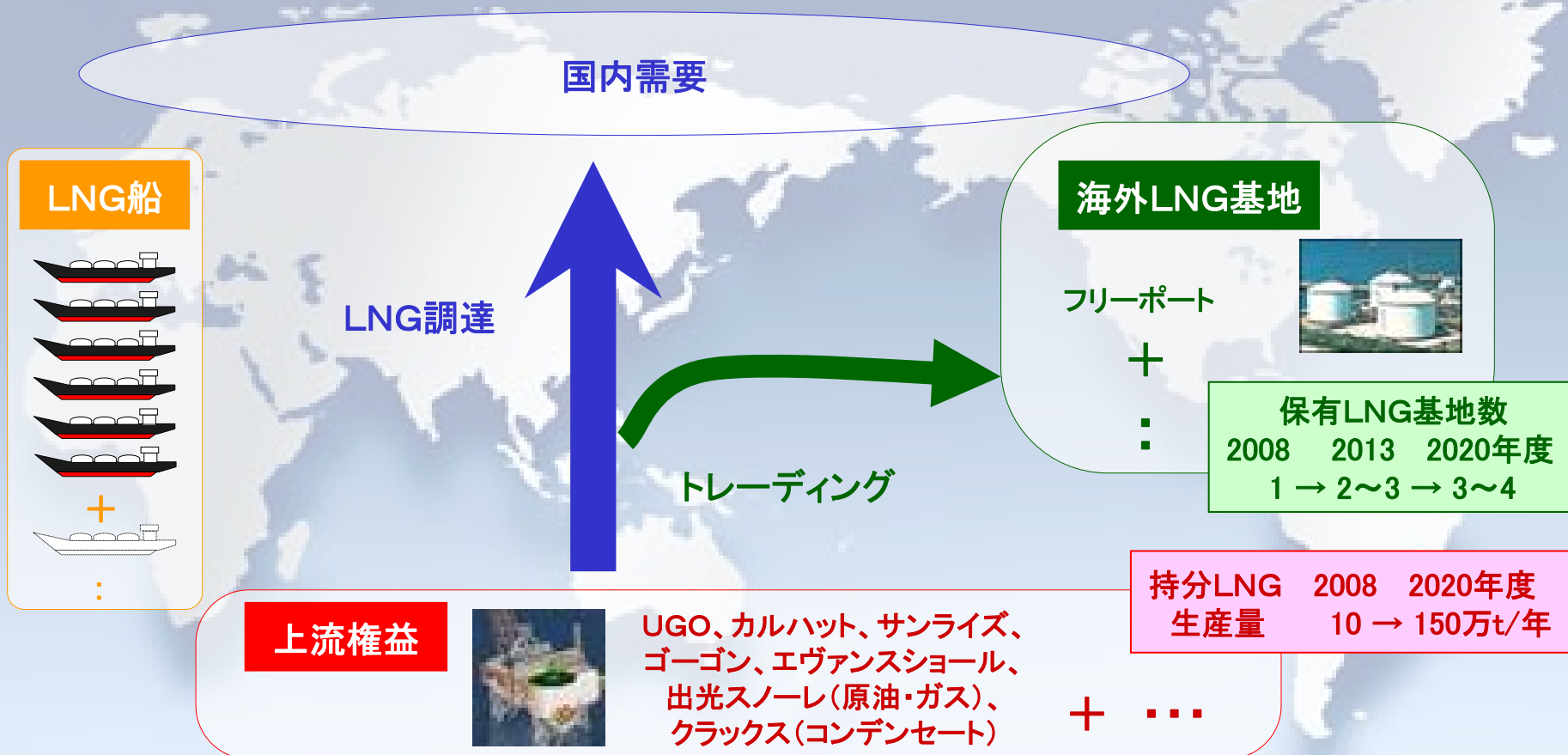
電力事業（国内・海外）をガス事業に次ぐ収益事業に成長させる。
 また、新たな供給源の確保や電源ポートフォリオを見直し、更なる電力事業の発展を目指す。



3. 海外エネルギーバリューチェーン事業の方向性－(1)上流・トレーディング

資源開発への参画により、自社が関与するLNG量を全取扱量の15%程度にまで高めるとともに、エクイティリフティング※を活用したトレーディング事業を展開する。

※エクイティリフティング＝権益持分相当の生産LNGを自由に販売できる権利



3. 海外エネルギーバリューチェーン事業の方向性－(2)中下流

安定した利益が期待できる事業を、これまで培った当社グループの人材・ノウハウも活用しながら、グローバルに拡大する。

欧州

◇ ロンドン事務所

★ アモレビエータ (IPP)

<対象事業>

パイプライン事業、
LDC(ガス供給事業)、
IPP(発電事業)、
マーケター(ガス化提案・販売事業)、
再生可能エネルギー 等

北米

大阪ガス
パワーアメリカ
(IPP) ★

★

◇ 大阪ガス
エナジーアメリカ

★

★ テナスカ (IPP)

アジア・オセアニア

★ マリアナス (IPP)

◇

★ EII社
(パイプライン、IPP等)

大阪ガス
オーストラリア

<対象エリア>

欧州、北米、アジア・オセアニアの
カントリーリスクの小さい国

海外中下流資産額

2008	2013	2020年度
340	→ 約1,000	→ 約1,500億円

4. 環境・非エネルギー事業の方向性

都市開発、情報、先端材料を中心に既存事業を拡大するとともに、保有技術の活用等により環境事業を中心とした新規事業を確立する。

都市開発事業

関西トップクラスの総合不動産事業への成長

Urbanex



情報事業

強みを活用したサービス提供によるビジネス領域拡大

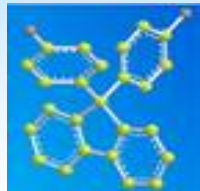
株式会社 オーシス総研
Osaka Gas Information System Research Institute Co., Ltd.



先端材料事業

先端化学素材や環境貢献に資する素材販売による事業拡大

大阪ガスケミカル



ライフサービス&アウトソーシングサービス事業

大阪ガスグループのブランド価値向上と、効率的効果的なグループ運営に資する事業の推進



環境事業を中心とした新規事業

大阪ガスグループの保有技術の活用と戦略投資による事業確立

太陽光



バイオマス



炭鉱メタン濃縮技術



省エネビジネス エコセル 計測技術



エンジニアリング 上流液化基地



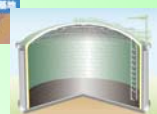
蓄電池 再生技術



冷熱利用



PCタンク



大阪ガス

環境・非エネルギー事業売上高	2008	2013	2020年度
	1,900	→ 2,400	→ 3,500億円

1. 技術開発・ITの方向性

「ビジネスフィールド拡大」と「強靱な事業構造確立」に向けて、技術開発とIT活用を積極的に推進する。

主な技術開発

【家庭用商品開発】

- ・ 燃料電池の商品力向上
- ・ 次世代ホームエネルギーマネジメントシステム
- ・ スチーム発生技術の活用による商品価値向上



洋上ガス田液化基地



【安定供給・保安】

- ・ 石炭等からの代替天然ガス供給
- ・ 保安水準向上に資する新工法
- ・ 資源開発エンジニアリング

【低炭素化貢献】

- ・ 太陽光・太陽熱・バイオマスの活用
- ・ 水素製造

【先端事業】

- ・ 次世代ファイン材、電極材 [先端材料]
- ・ 「モデルベース開発」の深化 [情報]

【業務用・産業用商品開発】

- ・ 空調・コージェネ・ボイラの高効率化
- ・ 次世代業務用厨房
- ・ エネルギーマネジメント

オープン・イノベーション
による
迅速で効率的な技術開発

主なIT活用

【お客さまとの絆の深化】

- ・ マイページ
お客さまとのWebを通じたコミュニケーション
- ・ エネフレックス
設備のリアルタイム監視、省エネ自動制御サービス

【生産性の向上】

- ・ サービスサイエンス
人間工学・環境心理学等を用いた分析・行動改善による生産性向上と新サービスの創造
- ・ ITツール・オフィス環境整備
ワークスタイルの変革

サービスサイエンス



2. グループ組織体制の見直し

グループ組織体制の整備を早期に実施し、生産性の向上を追求しながら、スリムで強靱な体制の構築を進める。

【国内エネルギーサービス事業】

- ・エネルギーサービスを推進する組織体制の整備
- ・国内電力事業の維持管理・運営体制の見直し
- ・LPG事業体制の再編

2008	2013	2020年度
12,700	→ 12,600	→ 12,500人

【海外エネルギーバリューチェーン事業】

- ・海外エネルギー事業体制の強化

2008	2013	2020年度
80	→ 430	→ 1,200人

【環境・非エネルギー事業】

- ・環境事業推進体制の強化

2008	2013	2020年度
6,600	→ 7,300	→ 9,300人

【グループ本社】

- ・投資リスクマネジメント・評価機能の強化
- ・グループ経営管理機能の強化

大阪ガスグループの長期経営目標

(1) 事業領域の拡大

積極的な成長投資を進め、「国内エネルギーサービス事業」、「海外エネルギーバリューチェーン事業」、「環境・非エネルギー事業」の3つの事業領域の柱を確立。

2013年度頃には、近畿圏のガス事業の利益と、それ以外の事業の利益を同等規模にすることを旨す。

(2) 環境への貢献

環境性に優れた天然ガスの普及拡大と、燃料電池やコージェネレーションをはじめとする高効率機器・システムのご提案、省エネルギー提案、再生可能エネルギー等の環境事業への取り組み等により、地球環境負荷の低減に積極的に貢献。

(3) 企業品質・事業品質の向上

社会からの期待の高まり(取り組み水準、情報開示)に十二分に応え、暮らしとビジネス、社会に貢献する優良企業として高い水準のCSRを目指す。

大阪ガスグループの長期経営目標

(4) 企業価値の向上

① 資産効率、資本効率の向上

長期的に連結ROA4%程度、連結ROE9%程度を目指して、
継続的に利益率向上に取り組む。

2013年度には連結ROA3.5%程度、連結ROE8%程度を目指す。

※ROA=
当期純利益÷総資産

ROE=
当期純利益÷自己資本

② 株主還元

安定配当の継続を基本に据えながら、業績、今後の経営計画等
を踏まえ、他の利益還元策等を総合的に勘案して決定。
配当性向は、大阪ガス個別の剰余金分配可能額の範囲内で、
短期的な利益変動要因を除いて連結配当性向30%以上を目指す。
(成長のための事業投資を実施したうえで、財務状況やキャッシュフローに
余裕がある場合には、機動的に自己株式取得も実施。)

定量的なリスク量管理
のイメージ

許容できるリスク量の
範囲内で積極的な
事業投資を推進し、
リターンを追求

③ 財務健全性の維持

定量的なリスク量管理を行っていくとともに
「自己資本比率40%以上」、
「D(有利子負債)/E(自己資本)比率1程度」
を中長期的に維持。

グループ
全体の
許容リスク量

新規事業投資による
リスク・アセット量

現時点における
リスク・アセット量

Field of Dreams

一人ひとりの夢を実現する企業グループ

国内外に無限に広がる
ビジネスフィールド

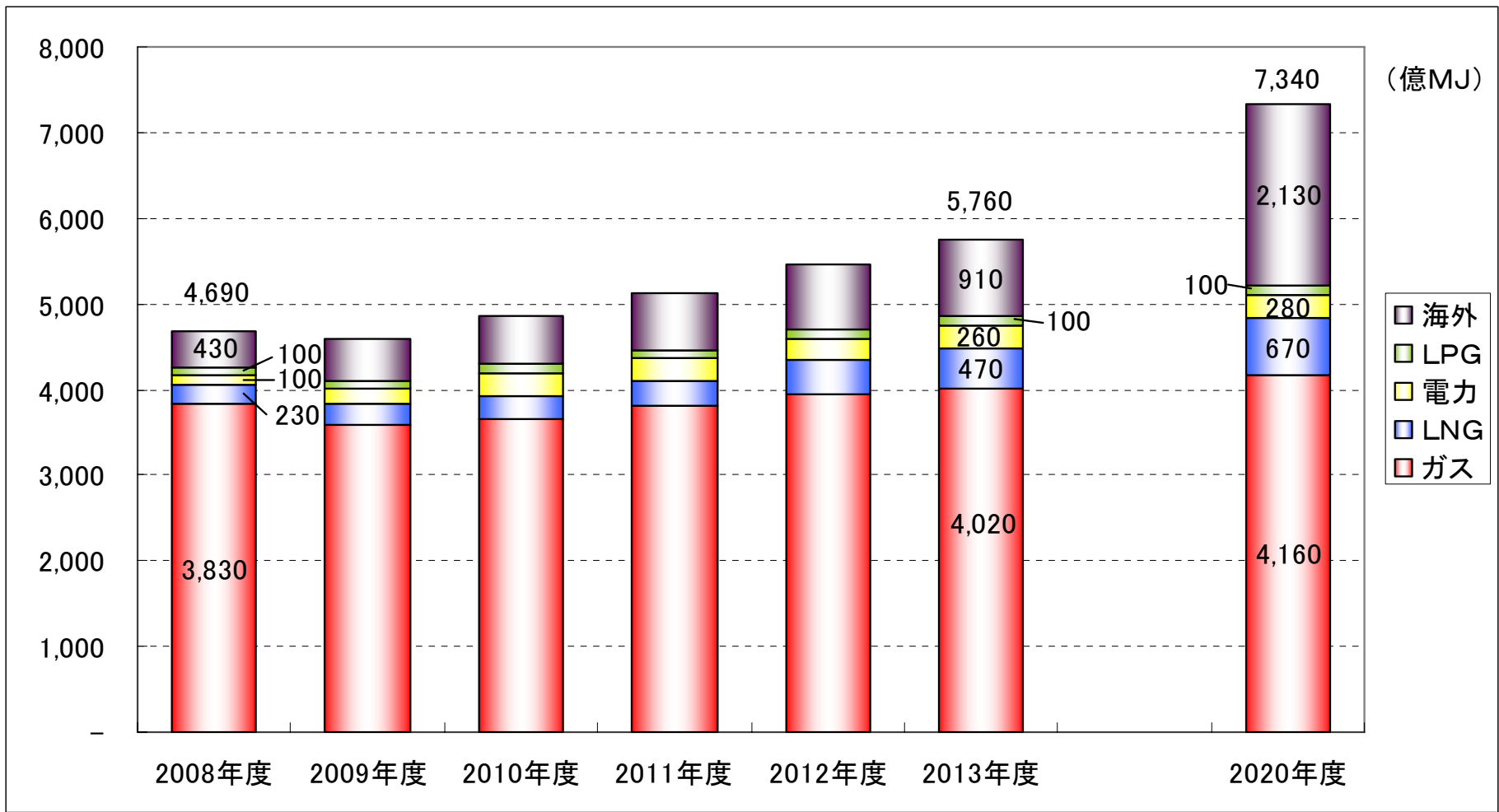
地球環境への貢献

自らを飛躍させるための新しいフィールドに
チャレンジし続け、会社と従業員がともに成長していく

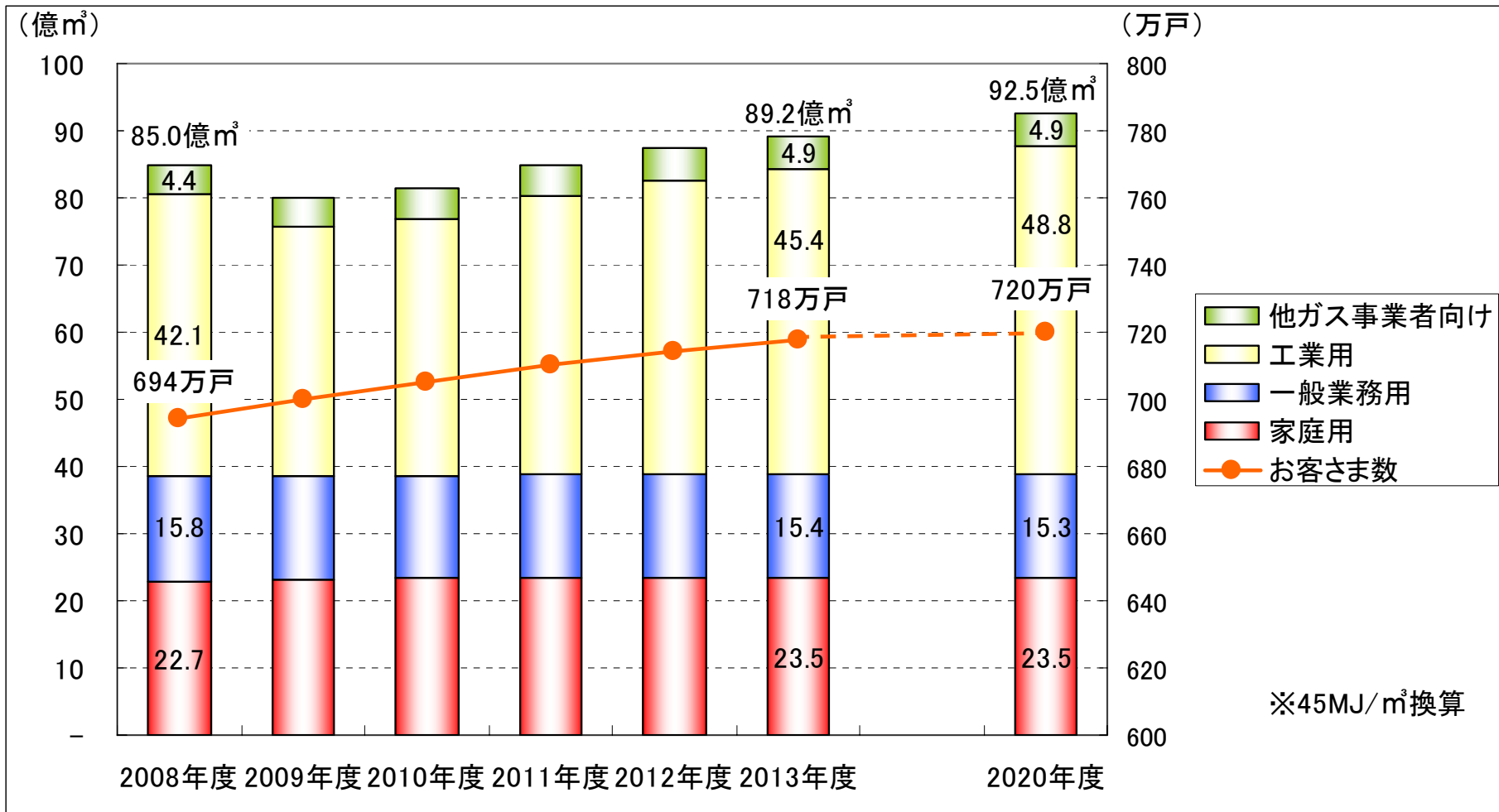
快適な暮らしとビジネス
ソリューションの提供

<参考資料>

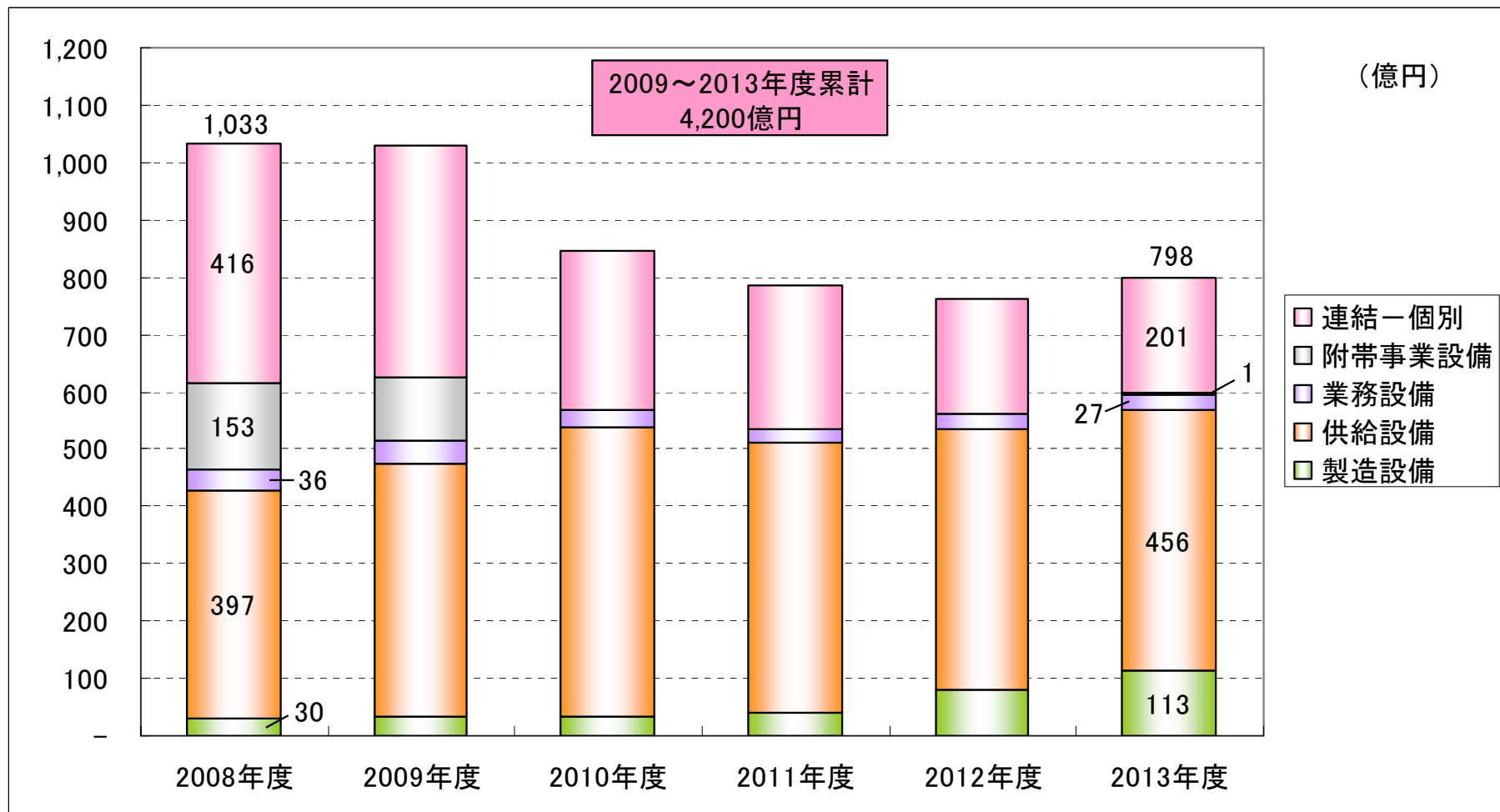
1. エネルギー取扱量の見通し



2. ガス販売量・お客さま数の見通し(大阪ガス個別)



3. 設備投資計画(2009～2013年度)

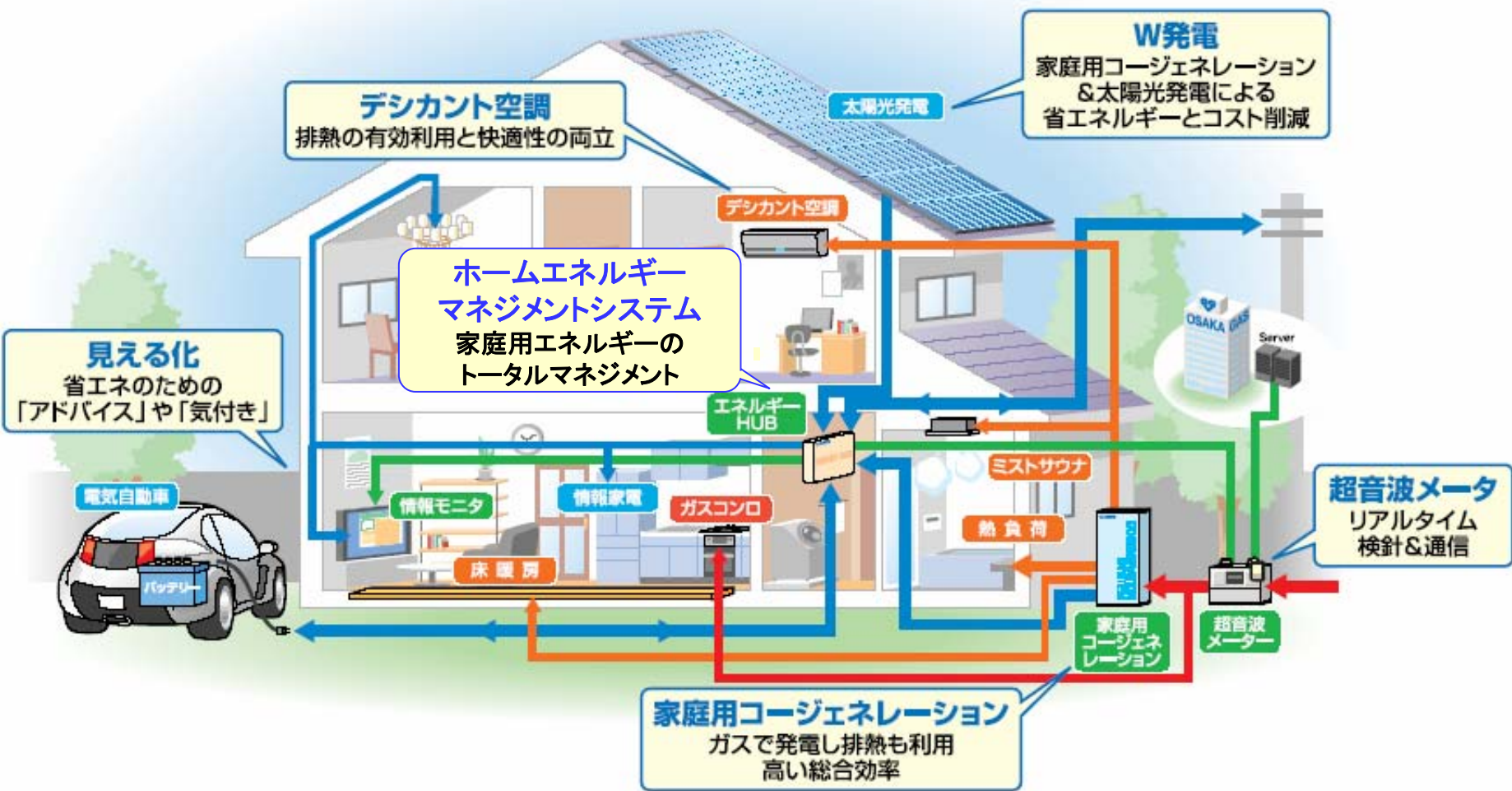


4. 総売上高・総資産額

	2008年度見込	2013年度想定	2020年度想定
国内エネルギーサービス事業	1兆3,200億円	1兆4,900億円	1兆6,300億円
海外エネルギーバリューチェーン事業	100億円	700億円	2,200億円
環境・非エネルギー事業	1,950億円	2,400億円	3,500億円
連結消去・金融収支等	-1,900億円	-2,000億円	-2,000億円
連結売上高	1兆3,350億円	1兆6,000億円	2兆0,000億円
連結総資産	1兆6,000億円	1兆8,500億円	2兆1,000億円

※原油価格\$100/bb・為替¥100/\$とした時の事業規模イメージ(参考値)

5. 技術開発の詳細 - (1) 将来の家庭用エネルギー供給システム



- ・「コージェネレーション+太陽光発電+蓄電池」による電気・熱の効率的供給
- ・ホームエネルギーマネジメントシステムにより、最適なエネルギーの組み合わせを実現し、省エネ・省CO₂・省コストを実現
- ・超音波メーターの通信機能を活用し、自動検針やセキュリティサービスを提供

5. 技術開発の詳細 - (2) 将来の都市エネルギー供給システム

都心部への土地利用用途の複合化・都市のコンパクト化に対応
(都市排熱の有効活用、エネルギー施設の都市開発への盛り込み)

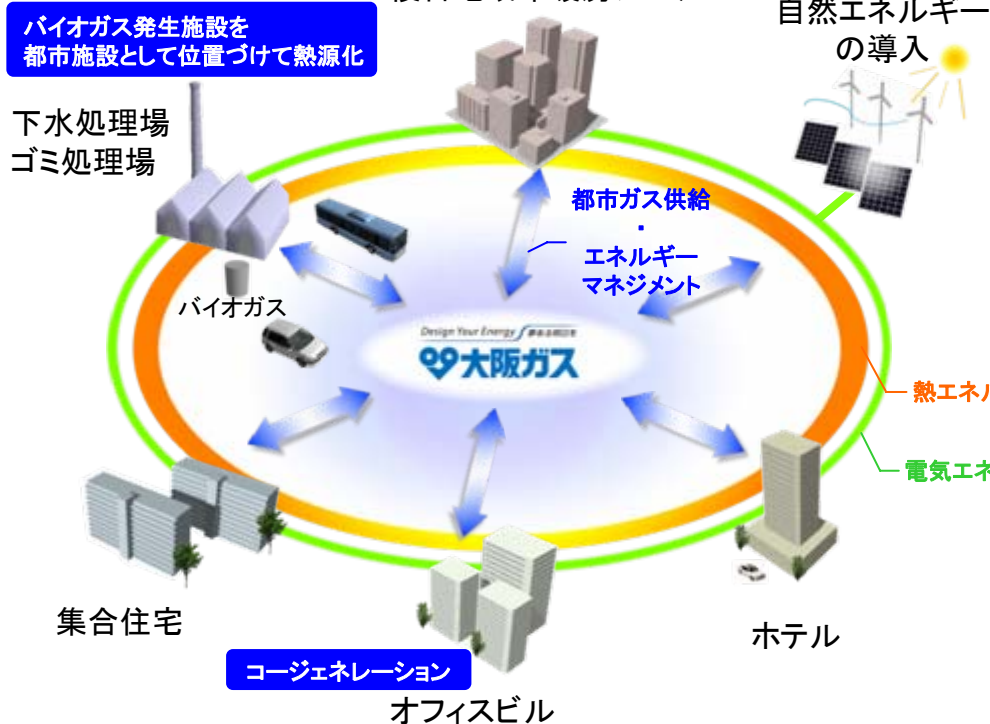
団地(ニュータウン)再生に対応
(団地単位のエネルギーのネットワーク化)

複合地域冷暖房システム

バイオガス発生施設を
都市施設として位置づけて熱源化

下水処理場
ゴミ処理場

自然エネルギー
の導入

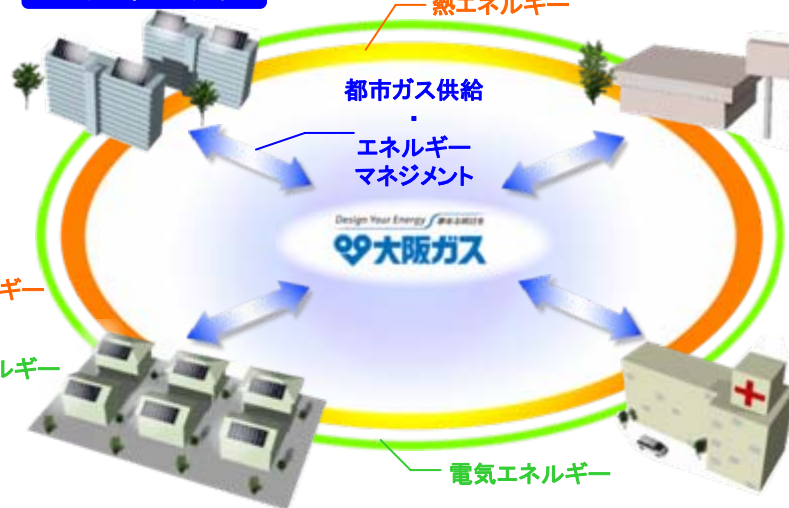


集合住宅

店舗

GHP

コージェネレーション



- ・W発電
- ・燃料電池
- ・隣組コージェネ
- ・超長寿命住宅

戸建住宅

病院

非発兼用
コージェネ

コージェネレーションや、太陽光、風力、バイオマス等の再生可能エネルギー等とを組み合わせ、熱と電気のエネルギー・ネットワークを形成し、一体的に運用を行うことで、都市全体の環境にやさしい最適なエネルギー・マネジメントを実現し、面的に展開していく。

5. 技術開発の詳細 - (3) 商品開発

<家庭用商品開発>

【エネファームの商品力向上】

- ・本格普及に向けた納入価格の低減
- ・耐久性向上によるメンテコスト低減

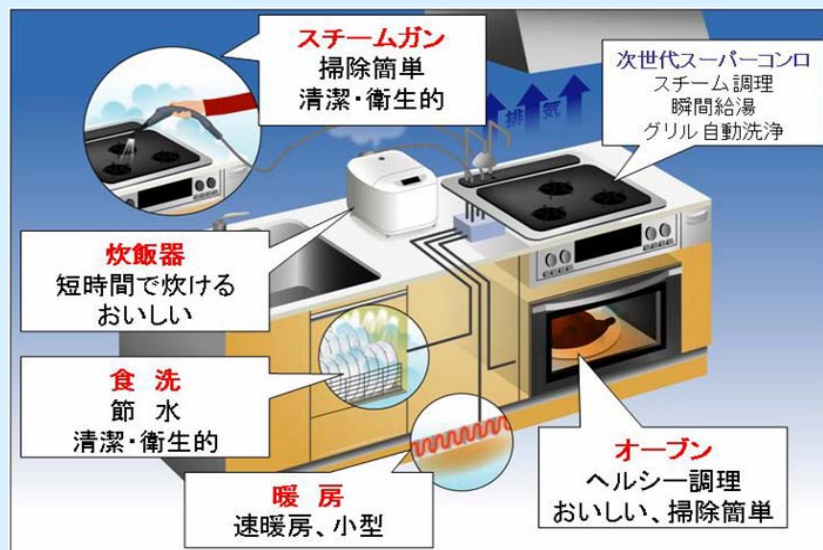
【SOFC(高効率な次世代燃料電池)の市場導入】

- ・商品化に向けたコスト・耐久性確保
- ・高効率化、コンパクト化によるマンション、小口業務用市場への普及拡大

【スチーム発生技術の活用】

- ・ガスならではのスチーム発生技術を活用した付加価値提案
(オーブン、食洗、炊飯器、暖房、スチームガン等)

スチーム発生技術の活用による商品価値向上



<業務用・産業用商品開発>

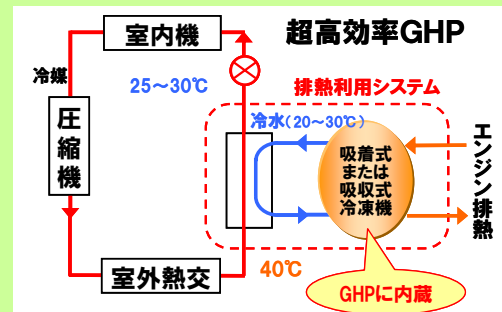
【空調・コージェネ・ボイラの高効率化】

- ・冷媒を過冷却するエンジン排熱利用冷凍機を内蔵した「超高効率GHP」
(ガス三社共同開発)
- ・圧縮自着火(HCCI)技術を活用した「高効率ガスエンジン」
(ガス四社共同開発)

・「省エネルギーガスボイラ」等省エネ性能の追求

【次世代業務用厨房】

- ・「涼厨」のラインアップ充実
- ・コンロの機能性向上
(デザイン、調理性能等)



5. 技術開発の詳細 - (4) 安定供給・保安、低炭素化、先端事業

<安定供給・保安>

【代替天然ガス(SNG)供給】

- ・LNGの万一の供給不調や高価格化へのリスクヘッジとして、低品位の石炭などからSNGを生産する技術

【資源開発エンジニアリング】

- ・サンライズPJへの参画等で液化技術を強化し、「炭層メタンガス田」「洋上ガス液化基地」のエンジニアリング力を向上

【新工法】

- ・導管の継手内部を補強するアドバンスト ライブジョイント シール工法などによる保安水準の向上

【電池駆動式警報器、超音波メーター】

- ・センサー省電力化技術を活かしたコンセント不要の警報器や、コンパクトで瞬時流量測定が可能な超音波メーターによる、保安・サービス水準の向上

超音波メーター



<低炭素化貢献>

【太陽光・太陽熱・バイオマスの活用】

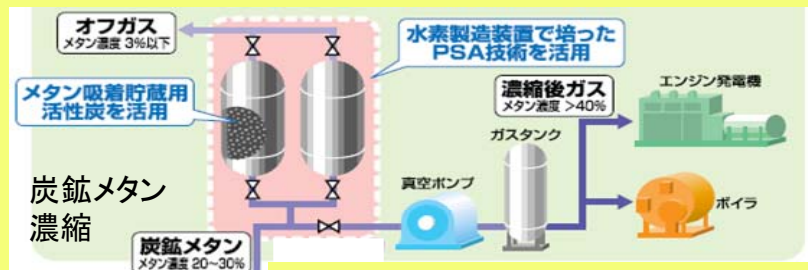
- ・エネルギーシステムへの組み込みと新規事業化

【A-ATGプロセスによる合成ガス製造】

- ・原油生産時に燃焼廃棄される随伴ガスを有効利用

【水素製造】

- ・触媒技術を活かし、都市ガスから水素をコンパクトに製造 (HYSERVEシステム)



【炭鉱メタン濃縮】

- ・石炭採掘時に大気放散される炭鉱メタンを回収・濃縮し、有効活用

<先端事業>

【大阪ガスケミカル】

- ・液晶・レンズ市場向け次世代ファイン材(加工性の向上等)
- ・蓄電池の低コスト化を実現する電極材技術

【オージス総研】

- ・「モデルベース開発(システム可視化技術)」にシステム再利用化技術を融合・進化させた「百年アーキテクチャー」の推進

以上

「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。