

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

はじめに

1. 「Field of Dreams 2020」の位置付け

社は:「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 伊あふる明日を

「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

- ・大阪ガスグループでは、経営理念に掲げた「価値創造の経営」を実現するために、1999年に長期経営ビジョン「2010年ビジョン」を策定し、現在、その第3フェーズの中期経営計画「Design 2008」を遂行しています。
- ・原油価格の高騰や経済情勢の変化など事業環境の大きな変化はありましたが、計画していた事業の拡大や経営効率化などの取り組みを着実に進めてきました。
- ・今回、2020年を見据えた長期経営ビジョンおよび、その実現に向けた2013年度までの中期経営計画「Field of Dreams 2020」を策定しました。

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エネルギー競争の一層の激化
- ⑧企業の社会的責任の増大

・2020年に向けた長期の事業環境としては、地球環境保全の必要性の高まりや、環境・省エネルギー対応を始めとする技術の進展、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、エネルギー価格上昇とボラティリティーの増大などが、大きなトレンドとして加速するものと認識しています。

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対応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。

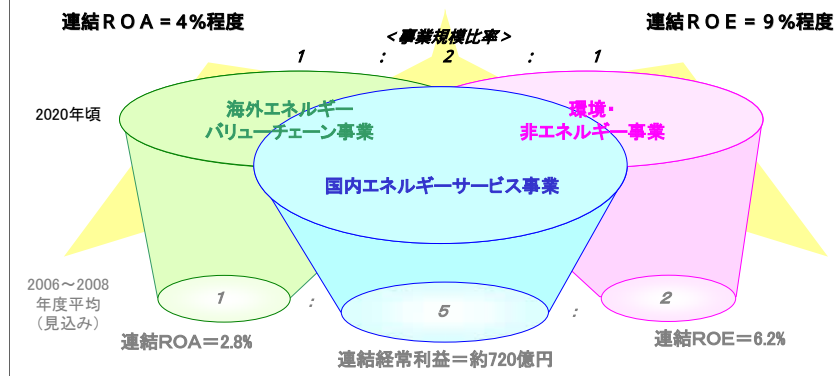
4

- ・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・成長し続けることを決意します。
- ・グローバルなエネルギー・環境企業グループへの発展を目指し、全てのステークホルダーから選ばれ続けるための、質の高い経営を実践していきます。

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



- ・「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つの事業領域をそれぞれ大きく成長させ、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ことを目指します。
- ・国内エネルギーサービス事業は、将来に向けても、当社グループの最大の収益源であり続けます。
- ・海外エネルギーバリューチェーン事業、環境・非エネルギー事業については、大きな成長を遂げ、この2つを合わせた利益規模では、国内エネルギーサービス事業に匹敵するまでの成長を目指します。
- ・そのために、事業の質の向上と拡大に取り組み、長期的に連結ROAを4%程度に、連結ROEを9%程度に高めていきます。

「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

- ・「大阪ガスグループが目指す2020年のあり姿」を実現するために、「ビジネスフィールドの拡大」と「強靱な事業構造の確立」に取り組んでいきます。

1. ビジネスフィールドの拡大

「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



7

- ・「ビジネスフィールドの拡大」とは、「既存事業の深化」と、「新規事業分野・拠点の拡大」の両方を意味します。
- ・国内エネルギーサービス事業は、高品質な商品・サービス・保安を提供するとともに、省エネ、セキュリティなどの付加価値や、電力、LPG、新エネルギーなどのマルチエネルギーを提供し、コアである近畿圏のガス事業を深化させ、サービスやマルチエネルギーの広域的な拡大にも努めていきます。
- ・海外エネルギーバリューチェーン事業では、資源開発などの上流分野と、LNG基地などを活用したトレーディング事業、パイプライン、ガス供給、発電などの中下流分野で、グローバルにビジネスを展開します。
- ・環境・非エネルギー事業については、既存の都市開発、情報、先端材料など、強みのある事業分野を深化・拡大させるとともに、環境事業の開拓・育成を図ります。
- ・このように、縦と横、事業の厚みと広がりの方々に事業を拡大し、大阪ガスグループ全体が、力強く発展していくことを目指します。

1. ビジネスフィールドの拡大

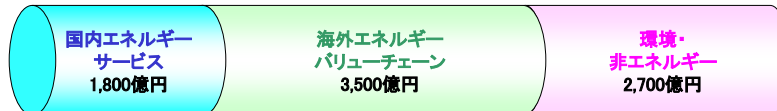
総額1.5兆円の投資により3つの事業領域の柱を確立する。

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]



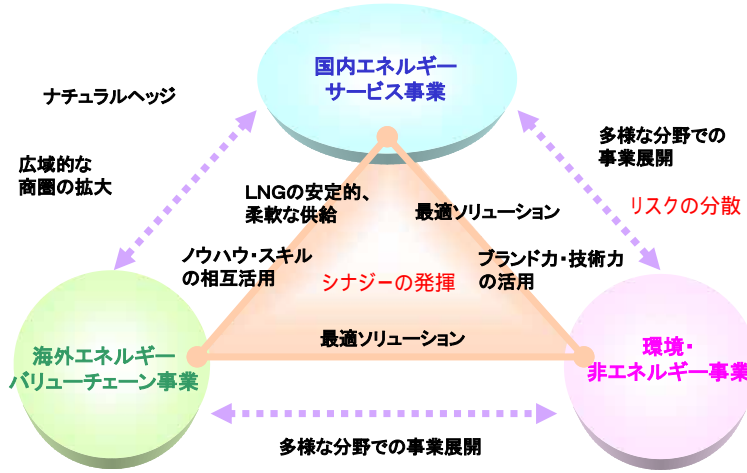
新規事業拡大投資:8,000億円 [4,000億円]



- ・2020年度までの12年間で、総額1.5兆円の投資を進めていきます。
- ・長期的な製造・供給設備形成や、安定供給・保安レベル向上のための既存事業の品質向上に7,000億円、国内外で新規事業を拡大していくために8,000億円の投資を進めていきます。

2. 強靱な事業構造の確立

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。



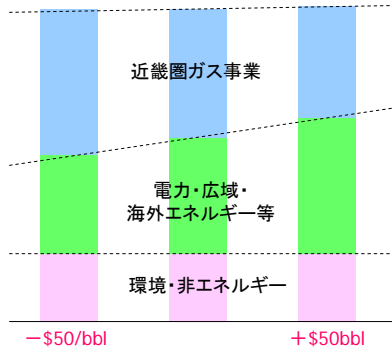
- ・「国内エネルギーサービス事業」「海外エネルギーバリューチェーン事業」「環境・非エネルギー事業」の事業領域間のシナジーの発揮と、リスク分散を図っていきます。
- ・例えば、LNG上流事業への参画は、収益拡大に寄与するとともに、LNGの安定的で柔軟な供給にも寄与し、また、原油や為替のナチュラルヘッジ機能も果たします。
- ・都市開発、情報、先端材料などの非エネルギー事業は、大阪ガスが保有する資産、技術、ノウハウの有効活用による収益拡大が期待でき、これらが成長することで、エネルギー事業以外の比率が高まることとなります。
- ・このように、互いのシナジーの発揮により、それぞれの事業が成長することで、結果として、リスクの分散も図られ、グループ総合力の最大化が実現していくと考えています。

2. 強靱な事業構造の確立

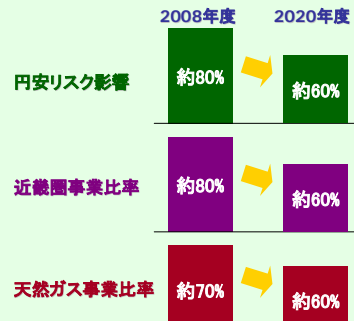
最適な事業ポートフォリオの実現により、環境変化に強い事業構造を確立する。

◆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排除)

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



10

- ・左側のグラフは、3つの事業領域拡大後の、原油価格の変動による利益への影響イメージを表しています。
- ・上流事業などを成長させることにより、原油価格が大きく変動しても、ほぼ安定的に利益を確保することができます。
- ・また、海外を含めた事業エリアの広がり、マルチエネルギー展開、環境・非エネルギー事業の拡大などにより、例えば、円安リスク影響や近畿圏事業比率、天然ガス事業比率などを引き下げ、特定のリスク要因による収支への影響を小さくします。
- ・このように、3つの事業の柱を確立し、最適な事業ポートフォリオを実現することで、環境の変化に柔軟に対応できる強靱な事業構造を確立します。

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㎡
アイルス・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

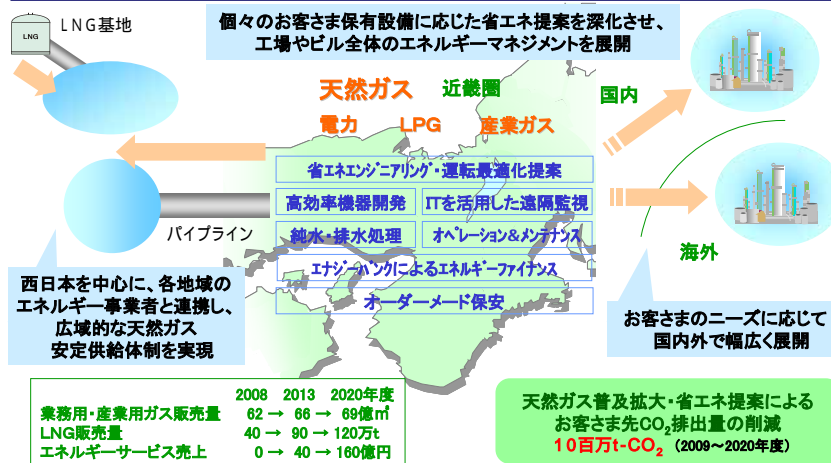
家庭用コージェネ・エコジョーズ等による
お客さま先CO₂排出量の削減
3百万t-CO₂ (2009~2020年度)

11

- 家庭用市場においては、エネファームをはじめとする家庭用コージェネレーションや、太陽光発電と組み合わせたダブル発電など、環境負荷低減に貢献するシステムの普及を進め、お客さま先のCO₂排出量の削減に貢献します。
- また、サービス水準の飛躍的向上に取り組みます。先進的なIT活用による機器修繕レベルの向上や、ホームセキュリティ「アイルス・くるぴこ」などの安全・安心サービスの提供を行なっていきます。
- さらには、一層の環境貢献に資するホーム・エネルギー・マネジメントシステムや、高齢者社会に適したセキュリティシステムをはじめとする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、ミストやスチームを活用した快適な暮らしなど、天然ガスを中心とした、進化したエネルギーシステムとサービスを提供していきます。

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。



12

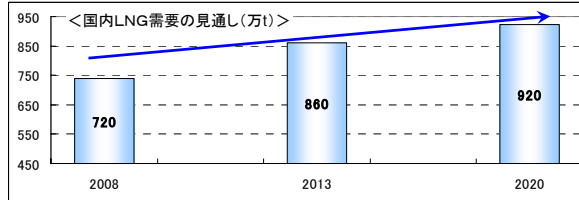
- ・業務用・産業用市場においては、当社の最大の強みである省エネ等のエンジニアリング力を一層深化させ、天然ガス、電力、LPG、産業ガスなどのマルチエネルギーの提供に加えて、ITを活用したエネルギー設備の遠隔監視や、水処理も含めたユーティリティ・マネジメントなどの付加価値を提供し、エネルギー・サービス・プロバイダーとしての成長を目指します。
- ・また、各地域のエネルギー事業者と連携し、天然ガスの広域的な安定供給体制の構築に取り組み、そのインフラも活用しながら、付加価値の高いサービス事業を、国内外で幅広く展開していきます。
- ・環境にやさしい天然ガスの普及拡大と、省エネの実現により、お客さま先のCO₂排出量を累計1千万トン削減することを目指します。

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

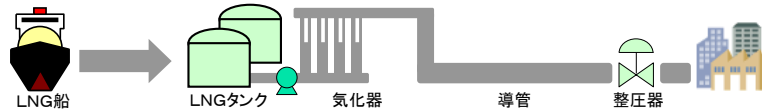


【製造インフラ】

- ・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)

- ・安定供給については、長期的な観点に基づいて、万全に取り組んでいきます。
- ・LNG調達は、長期的な需要の見通しを踏まえ、調達先の拡大や、自社関与プロジェクトの増大により、安定的で競争力のある調達を実現します。
- ・製造分野では、将来のLNG取扱量の増加や、LNG船の大型化に確実に対応できる設備形成を進めるとともに、設備のリフレッシュ工事を計画的に行なっていきます。
- ・供給分野では、三重・滋賀ラインに加えて、現在、実現に向けて検討中の姫路・岡山ラインなど、供給インフラの拡充と、安定供給に資する導管ネットワーク形成を進めていきます。

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

【アドバンスト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、漏洩を抑制

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

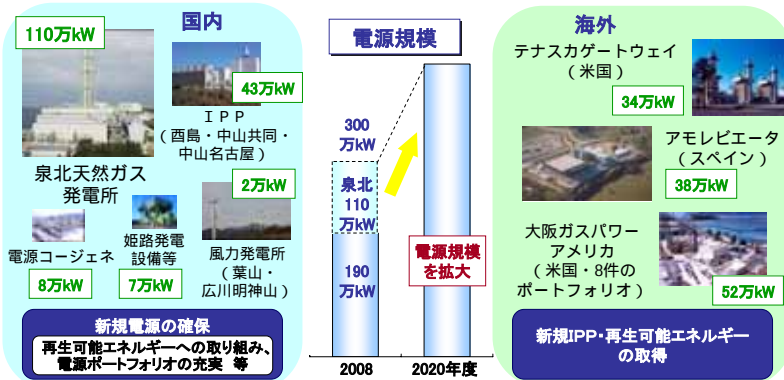
あらゆる事故の撲滅に向けた機能の追求

14

- ・保安については、保安水準をより一層向上させるための主要な対策を講じていきます。
- ・導管分野では、ねずみ鑄鉄管改修などの対策を精力的に実施し、2015年度までに前倒し完了させます。対策の推進にあたっては、新技術も活用して、効果的に進めていきます。
- ・お客さま先保安に関しては、これまで進めてきた安全型ガス機器への取替促進などを早期に完了させるとともに、引き続き、警報器の普及促進、点検活動の強化や、ガス機器の更なる安全・安心機能の追求など、事故の撲滅に向けたたゆまぬ努力を行なっていきます。

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。



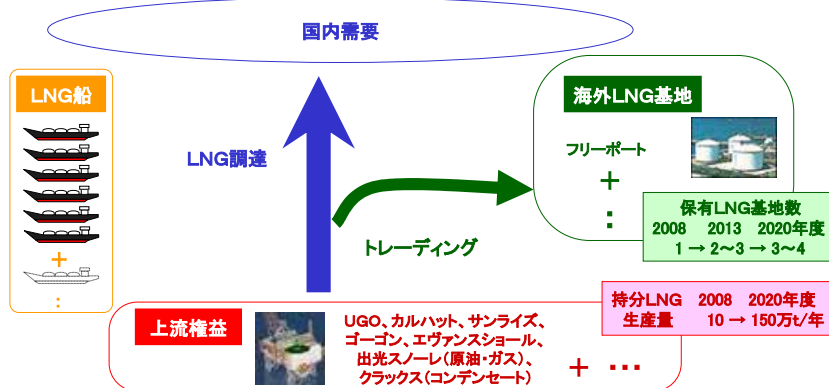
15

- 電力事業については、本年4月より泉北天然ガス発電所が運開し、国内・海外合わせて約300万kWの電源規模となりますが、新たな電源の確保やポートフォリオの見直しなども進め、ガス事業に次ぐ収益事業に成長させます。

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

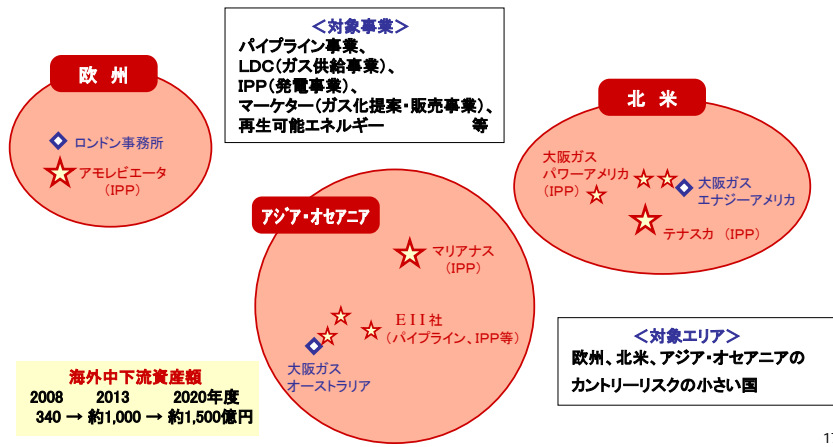


16

- ・海外エネルギーバリューチェーン事業の上流・トレーディング分野において、当社グループは、既に7件の上流権益に関与しています。今後、これらの開発や新規権益の取得により、自社が関与するLNGの量を増大させ、安定的で競争力のあるLNGを確保します。
- ・2020年には、全LNG取扱量の15%程度の上流権益を保有することを目指します。
- ・また、自社権益持分相当の生産LNGを自由に販売できる「エクイティリフティング」を活用し、海外LNG基地や、船の保有と合わせたトレーディング事業を展開し、利益の獲得と、国内需要への柔軟な調達を実現します。

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。

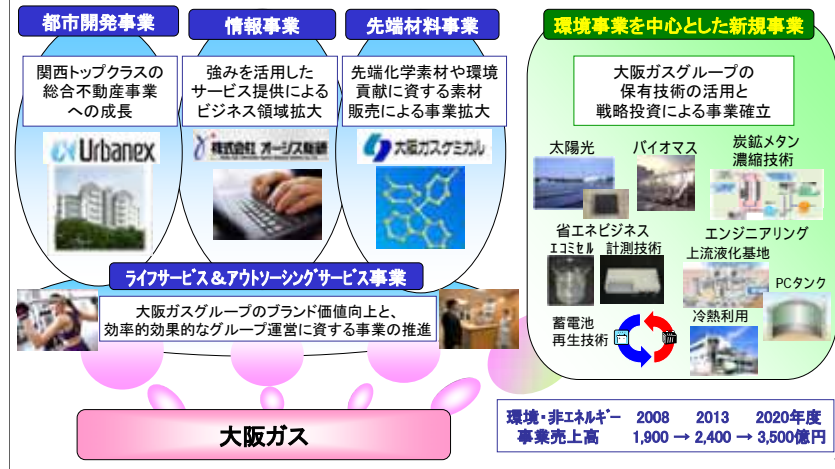


17

- ・中下流分野については、安定した利益が期待できることを前提に、パイプライン、ガス供給事業、IPPなどを、積極的に拡大していきます。
- ・既に、複数のIPPや、パイプライン事業などを手がけてきましたが、今後、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を中心として、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、活動の幅を広げていきます。

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。



18

- ・「環境・非エネルギー事業」は、売上高1,900億円のビジネスにまで成長してきました。
- ・今後も既存分野では、都市開発・情報・先端材料を中心に、当社の強みを活かして事業拡大に取り組めます。
- ・さらに、保有技術・ノウハウの活用や、戦略投資により、太陽光、バイオマス、環境エンジニアリングなど、環境・省エネ事業の開拓に取り組めます。
- ・先進的な商品の提供や地球環境負荷の低減に貢献しながら、事業規模を2020年度までに倍増させます。

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



【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】

- ・次世代ファイバー材、電極材【先端材料】
- ・「モデルベース開発」の深化【情報】

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

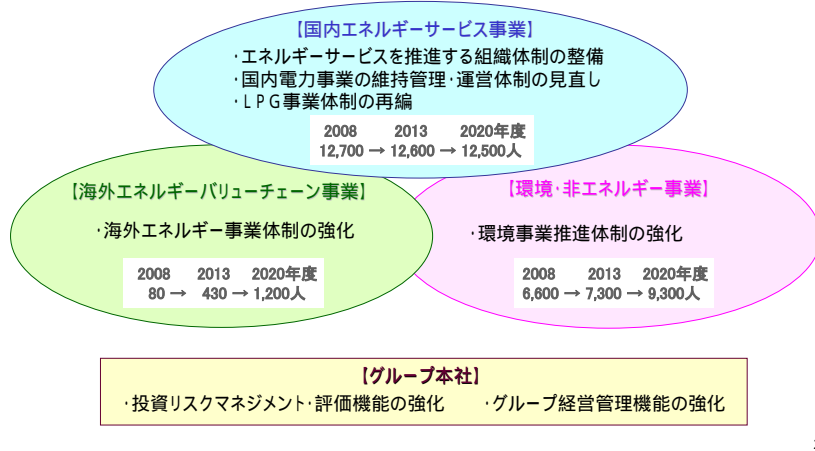


19

- ・事業基盤となる技術の開発とITの活用についても、積極的に推進していきます。
- ・主な技術開発としては、燃料電池をはじめとする家庭用省エネルギーシステムの商品力向上、業務用・産業用機器の省エネルギー性能向上、代替天然ガス製造技術や、保安水準の向上・コストダウンに資する新工法技術、再生可能エネルギーや水素利用など低炭素化に貢献する技術などに重点的に取り組んでいきます。
- ・これらの技術開発は、当社保有技術と社外の知見を融合する「オープン・イノベーション」により、迅速かつ効率的に進めていきます。
- ・また、人間工学や環境心理学に基づく「サービスサイエンス」を活用し、様々な業務改善や生産性の向上に取り組んでいきます。

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。



20

- ・「Field of Dreams 2020」を実現するために、グループ組織体制の整備を進めます。
- ・それぞれの事業領域で、最適な組織体制を構築するとともに、グループ本社の横串機能も強化していきます。
- ・また、事業拡大に伴い、人員も増加しますが、併せて、人事制度の見直し、グループ内の人事交流の活発化、ITの活用による労働生産性の向上などに取り組み、スリムで強靱な体制を構築していきます。

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目指す。

(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。

21

- ・「事業領域の拡大」「環境への貢献」「企業品質・事業品質の向上」「企業価値の向上」の4点を長期経営目標として掲げ、達成に向けて全力を尽くしていきます。
- ・「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し、「事業領域の拡大」を図ります。
- ・天然ガスの普及拡大と高効率機器・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貢献していきます。
- ・「企業品質・事業品質の向上」については、社会からの期待の高まりに十二分に応え、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を目指します。

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。)

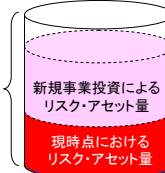
定量的なリスク量管理のイメージ

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



22

- ・「資産効率、資本効率の向上」については、長期的に連結ROA 4%程度、連結ROE 9%程度を目指して、継続的に利益率向上に取り組めます。
- ・「株主還元」については、引き続き、安定配当の継続を基本に据えながら、配当性向の目処を「個別20%以上」から「連結30%以上」に変更し、グループの成長の成果を確実に還元していきます。自己株式取得については、これまで同様、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、機動的に実施していきます。
- ・「財務健全性の維持」として、定量的なリスク量管理を行っていくことと、「自己資本比率40%以上」、「D/E比率1程度」を中長期的に維持することを目指します。
- ・なお、「定量的なリスク量管理」として、グループ全体の許容リスク量を定め、その範囲内で事業投資を推進します。今後、海外も含めて大きな事業投資を行い、リターンを追求していきませんが、その反面、投資リスク管理の体制も強化し、リターンとリスクのバランスをコントロールしていきます。

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

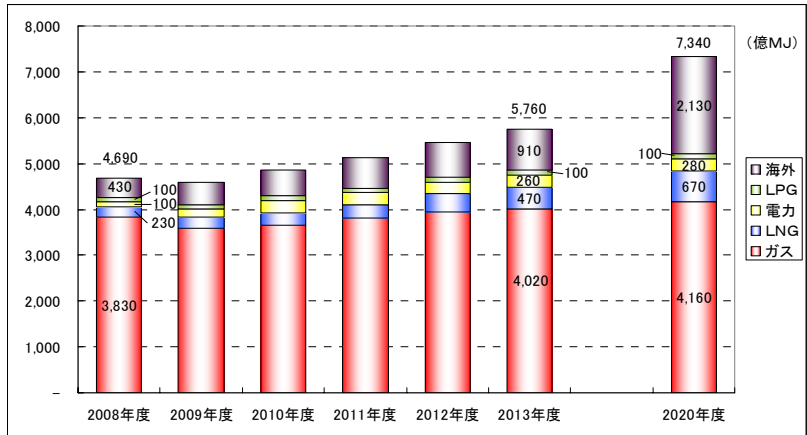
自らを飛躍させるための新しいフィールドに
チャレンジし続け、会社と従業員がともに成長していく

快適な暮らしとビジネス
ソリューションの提供

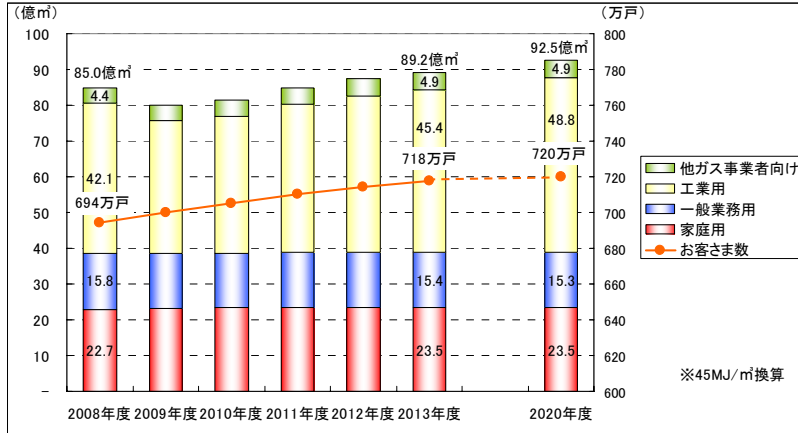
- ・当社グループは、国内外の様々なフィールドでチャレンジを続け、従業員とともに成長し、本ビジョン・計画の実現を通じて、地球環境やお客様の快適な暮らしとビジネスの発展に貢献していきます。

<参考資料>

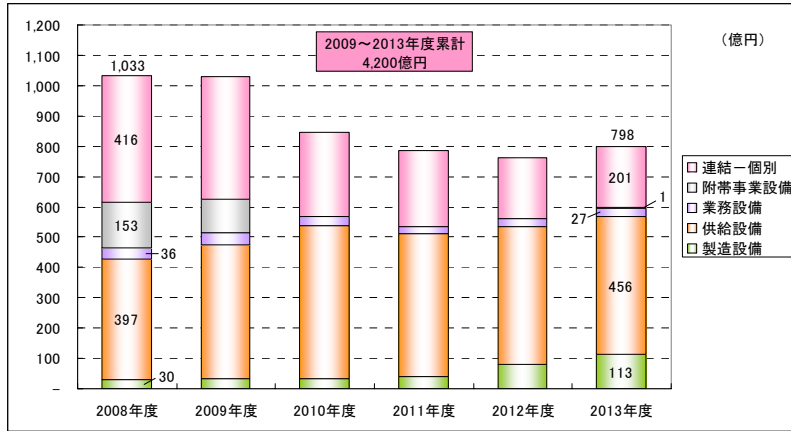
1. エネルギー取扱量の見通し



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

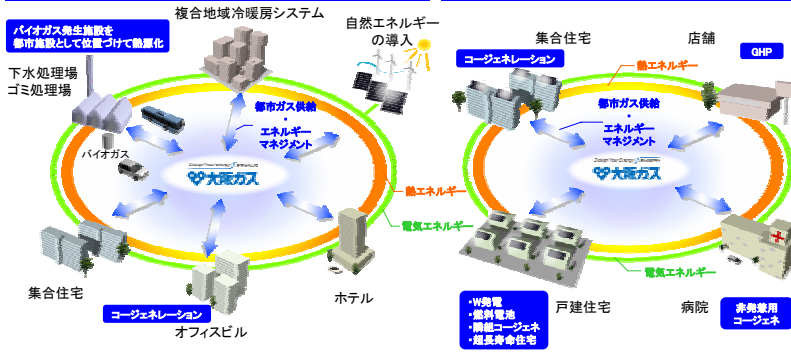


- ・「コージェネレーション+太陽光発電+蓄電池」による電気・熱の効率的供給
- ・ホームエネルギー・マネジメントシステムにより、最適なエネルギーの組み合わせを実現し、省エネ・省CO₂・省コストを実現
- ・超音波メータの通信機能を活用し、自動検針やセキュリティサービスを提供

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ネットワーク化)



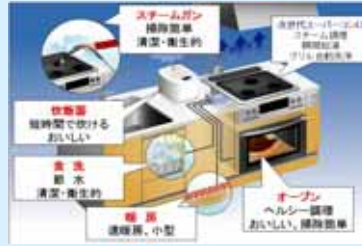
コージェネレーションや、太陽光、風力、バイオマス等の再生可能エネルギー等とを組み合わせ、熱と電気のエネルギー・ネットワークを形成し、一体的に運用を行うことで、都市全体の環境にやさしい最適なエネルギー・マネジメントを実現し、面的に展開していく。

5. 技術開発の詳細 -(3)商品開発

< 家庭用商品開発 >

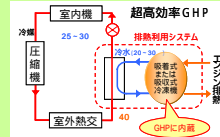
- 【エネファームの商品力向上】
 - ・本格普及に向けた納入価格の低減
 - ・耐久性向上によるメンテナンスコスト低減
- 【SOFC(高効率な次世代燃料電池)の市場導入】
 - ・商品化に向けたコスト・耐久性確保
 - ・高効率化、コンパクト化によるマンション、小口業務用市場への普及拡大
- 【スチーム発生技術の活用】
 - ・ガスならではのスチーム発生技術を活用した付加価値提案 (オープン、食洗、炊飯器、暖房、スチームガン等)

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)
 - ・「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ド 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



【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

【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)



< 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

【オーグス総研】

- ・「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。