

大阪ガスグループ 新中期計画(2014-2016)  
**Catalyze Our Dreams**



**2014年3月13日**  
**大阪ガス株式会社**

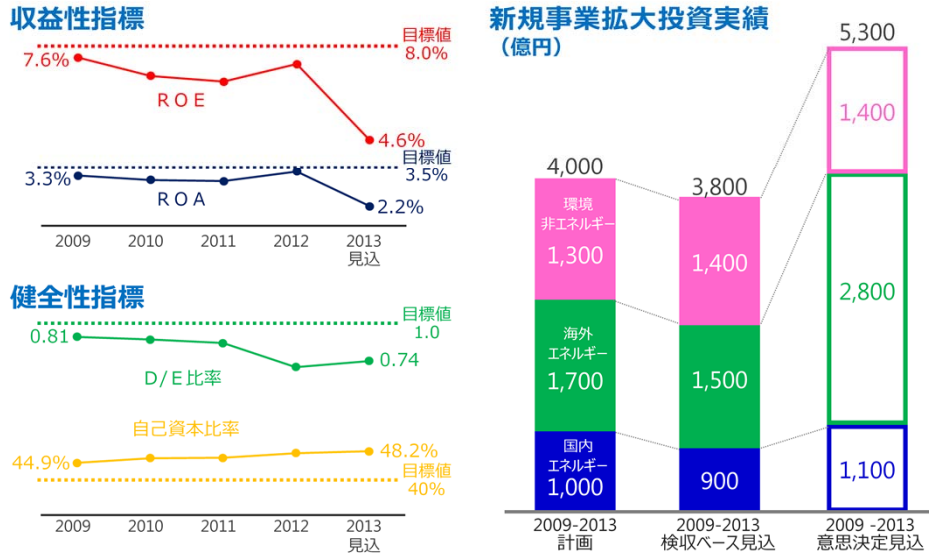
新中期計画「Catalyze Our Dreams」について、ご説明いたします。

私たちは2009年に、長期経営ビジョン、中期経営計画  
「Field of Dreams 2020」を発表し、  
2013年度までの5年間、この計画に基づいて事業活動を進めてまいりました。

この間には、東日本大震災や、北米におけるシェールガス革命、  
また、電力、ガスシステム改革議論、など、私たちを取り巻く経営環境に  
大きなインパクトを与える出来事がおこりました。

これらの環境変化を踏まえて、今回の中期計画において、  
私たちは、めざす姿を再確認し、実現するための取り組みを加速し、  
成果を上げなくてはなりません。

# Field of Dreams 2020 第1フェーズ（2009-2013）のレビュー



私たちは、「Field of Dreams 2020」において、  
 企業価値の向上を実現するために、  
 成長と収益性の両方を高めることをめざしました。  
 具体的には利益の大きさだけでなく、  
 ROE、ROAを重視する指標と位置付け、  
 2013年度にROE8%、ROA3.5%という目標値を掲げました。

この2013年度目標については、  
 ピアソール・シェールガス・オイルプロジェクトにおける生産不調により、  
 約290億円の特別損失を計上したこともあり、達成が難しい状況です。

財務健全性については、「Field of Dreams 2020」で目標と掲げた  
 「自己資本比率40%以上」「D/E比率1程度」を上回る健全性を  
 維持しております。

# Field of Dreams 2020 第1フェーズ（2009-2013）のレビュー

## 国内エネルギー事業

泉北発電所  
(電力事業の安定運営)



高圧幹線の延伸  
(三重-滋賀/姫路-岡山)



家庭用燃料電池  
「エネファーム」発売



累計販売台数 2.3万台

## 海外エネルギー事業

豪州・太平洋地域における  
上流開発プロジェクト参画  
(ゴーン[豪]・イクシス[豪]・パプアニューギニア)



米国フリーポート  
液化プロジェクト参画



写真提供：Freeport LNG Development L.P.

シンガポール・タイで  
天然ガス販売事業  
エネルギーサービス事業  
開始

## 環境・非エネルギー事業

Jacobi Carbons  
(スウェーデン活性炭事業会社)  
買収



都市開発事業における  
優良資産の積み増し

国内外における  
風力・太陽光発電の  
規模拡大

英国水道事業参画

この5年間の事業活動につきましては、ここに挙げました通りです。

東日本大震災など、Field of Dreams 2020発表時には想定していなかった出来事にも対応しながら、それぞれの分野で、将来につながる取り組みを進めてきた5年間であったということが出来ます。

## 大阪ガスグループがめざす姿

グループの強みを活かして積極的に事業領域を拡大し、多様な事業がワールドクラスに進化することで  
 お客さまや社会を元気にする企業グループとなることをめざす。



※国内・海外エネルギー事業の内訳 国内：海外 = 50：30

このような事業活動を通じて、私たちは、  
 「グループの強みを活かして積極的に事業領域を拡大し、  
 多様な事業がワールドクラスに進化することで、  
 お客さまや社会を元気にする企業グループ」となることをめざしております。

エネルギー事業では、  
 天然ガス、電力、LPGなど、幅広いエネルギーを取り扱い、  
 高品質な保安や技術力、様々なサービスを組み合わせることで  
 お客さまや社会のエネルギーに関する様々なご要望にお応えしてまいります。

材料ソリューション、情報ソリューション、都市開発、ライフサービスなどの  
 ライフ&ビジネスソリューション事業においては、  
 これまでエネルギー事業で培ってきた技術やノウハウを活かして、  
 お客さまや社会の快適さ、便利さ、そして健康を実現するソリューションを  
 ご提供してまいります。

## Catalyze Our Dreams の考え方

(長期経営ビジョン、中期経営計画)

「Field of Dreams 2020」でめざしている方向性

①ビジネスフィールドの拡大

②強靱な事業ポートフォリオの確立

東日本大震災、電力・ガスシステム改革、シェールガス革命、等

「めざす姿」の実現に向けた取り組みを加速し、  
競争を勝ち抜く実力を身に付ける

- 電力・ガスシステム改革を見据え、総合エネルギー事業に進化する。
- グループとしての成長を継続していくため、電力、海外エネルギー、材料ソリューション等、今後の成長が期待される領域を中心に積極的な事業拡大に挑戦していく。

これまでに取り組んできた案件を  
収益に繋げる。

新たな取り組みにチャレンジする。

5

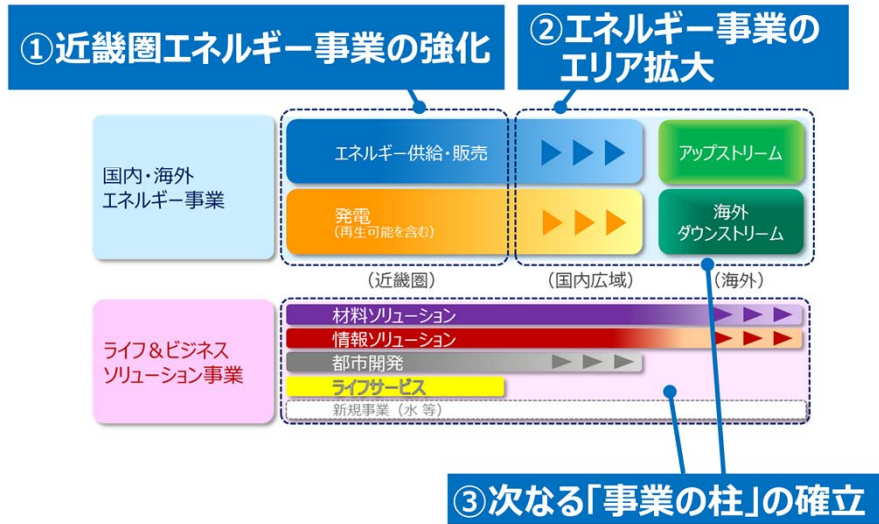
めざす姿の実現に向け、これまで「Field of Dreams 2020」で掲げたビジネスフィールドの拡大と、強靱な事業ポートフォリオの確立に向けた取り組みを進めてまいりました。

引き続きこの長期経営ビジョンの方向性は維持しながら、一方で経営環境の変化を踏まえて、中期経営計画を新たに策定し、めざす姿の実現に向けた取り組みを加速いたします。

これからの3年間で、電力・ガスシステム改革を見据えて「総合エネルギー事業者」へと進化し、成長が期待される電力、海外エネルギー、材料ソリューションなどの領域で事業拡大を進めてまいります。こうして、厳しい競争を勝ち抜く実力を身に付けてまいります。

このために、さらなる新たな取り組みにチャレンジすることが必要ですが、同時にこの3年間ではこれまで取り組んできた新規投資から確実に収益を上げることも、強く意識してまいります。

# Catalyze Our Dreams における 重点テーマ



この中期計画「Catalyze Our Dreams」では、  
 3つの重点テーマに取り組んでまいります。

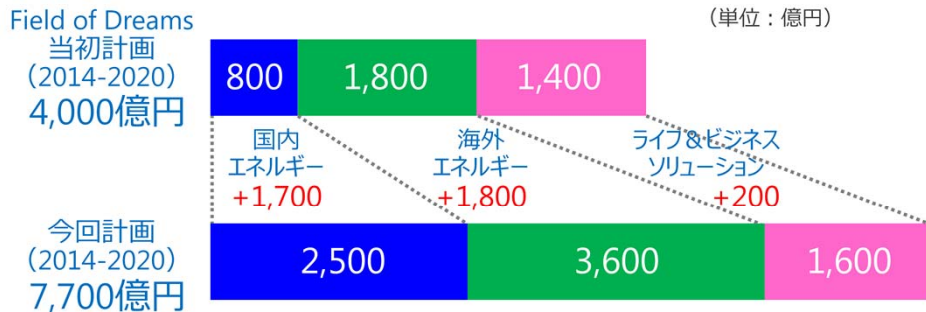
1点目は「近畿圏エネルギー事業の強化」です。  
 近畿圏のエネルギー事業は大阪ガスグループのコアビジネスです。  
 ガス事業改革が進めば、新規事業者が参入してくることも想定されますが、  
 引き続き、お客さまから選び続けていただくために  
 事業の強化に取り組んでまいります。

2点目は「エネルギー事業のエリア拡大」です。  
 電力・ガスシステム改革は、  
 私たちにとって新たなチャンスが現れることでもあります。  
 私たちの事業ノウハウを活用し、  
 国内外におけるエネルギービジネスの拡大を実現してまいります。

3点目は「次なる『事業の柱』の確立」です。  
 強靱な事業ポートフォリオを構築するためには、  
 国内エネルギー事業とはリスクプロファイルの異なる事業を  
 持つことが重要です。  
 よって、国内エネルギー以外の領域でも、  
 事業の「柱」と言える事業を作ってまいります。



## 新規事業拡大投資（2014-2020）



Field of Dreams 2020 当初計画より**3,700億円増額し**、  
あわせて**長期経営目標を一部見直す**。

(主な長期経営目標)		今回目標	Field of Dreams 2020 当初目標
収益性指標	ROA (2020年度)	4.5%	4.0%
健全性指標	D/E比率	0.7程度	1.0程度
株主還元	連結配当性向	30%以上 (変更なし)	30%以上

【参考】今回想定資産規模 (2020) : 約2.2兆円  
【参考】既存事業品質向上投資 (2014-2020) : 3,600億円

7

電力・ガスシステム改革の実施をはじめ、  
今後私たちを取り巻く経営環境は大きく変わります。  
これは、私たちにとって大きく事業を広げていくチャンスです。  
今後の厳しい環境下で高い競争力を保ち、成長を続けていくためには、  
引き続き積極的な投資を行っていかねばなりません。

このため、電力やアップストリームを中心とした国内・海外のエネルギー事業を中心に、  
新規事業拡大投資額を**3,700億円増額**します

また、先ほどもご説明したこれまで**5年間**の事業活動が  
**2010年代後半**に利益貢献を始めることも見えてきました。  
これにより、**Field of Dreams 2020**を発表した当時の想定よりも  
**2020年**には高い収益を期待できることを踏まえ、**ROA目標を4.0%から4.5%に見直**します。

一方で、国内エネルギー事業の不確実性は増していきます。  
その中で持続的に事業を進めていく、投資を進めていくためには、  
資本を厚くして、高い財務健全性を維持していかなくてはなりません。  
この考え方に基づき、財務健全性の目標である**D/E比率を1程度から0.7程度**に見直します。

配当性向については引き続き**30%以上**という目標水準を継続していきます。  
大阪ガスグループの利益拡大に伴い、配当額を増やしていくことで、  
株主さまにも大阪ガスグループの成長を還元してまいります。

国内・海外エネルギー事業

Design Your Energy 夢ある明日を  
大阪ガス GROUP

## 安定的・経済的な天然ガス調達と アップストリーム事業の推進

調達 LNG の多様性・柔軟性を高め、  
拡大する需要に対応することで  
安定供給と原料価格の低廉化を実現

自社生産関与比率： (2020) 約30%

(その他の取り組み)  
米国産 LPG の導入

アップストリーム案件の推進  
参画済案件の着実な推進と  
リスクを踏まえた新規案件への参画

● 参画済案件 (主な参画済プロジェクト)  
・ゴゴン LNG プロジェクト (豪)  
・イクシス LNG プロジェクト (豪)  
・パプアニューギニアコンデネートプロジェクト

フリーポート液化プロジェクト  
2018年の出荷開始に向け、  
パートナーとの緊密な連携の下、事業を推進

写真提供：Freeport LNG Development LP.

ここからは、各領域における事業活動について説明いたします。

まずは、「安定的・経済的な天然ガス調達と、アップストリーム事業の推進」です。

天然ガスが基幹エネルギーとしての役割を果たしていくためには、  
安全に、安定的に、そして経済的に  
天然ガスをご提供していかなければなりません。

これを実現するために、私たちは、LNGの生産に積極的に関与していきます。  
そして、調達したLNGを近畿圏のエネルギー需要、  
そして様々な新規需要に供給してまいります。

フリーポート液化プロジェクトにつきましては、  
本年2月に、液化事業会社への出資を決定いたしました。  
引き続き本プロジェクトに積極的に関与し、2018年の出荷開始に向け、  
パートナーとの緊密な連携の下、事業を進めてまいります。

また、この中期期間内に生産を開始するゴゴンLNGプロジェクトや、  
その他の各プロジェクトについても、着実に事業を進めてまいります。

フリーポート液化プロジェクトを進めるにあたり、  
原料ガスの価格変動リスクのヘッジを目的として  
北米でシェールガス権益を取得することが有効であることに変わりはありません。  
ピアソール・シェールガス・オイルプロジェクトでの経験を活かし、  
新たなシェールガス開発プロジェクトへの参画を検討していきます。



国内・海外エネルギー事業

Design Your Energy / 夢ある明日を  
大阪ガス GROUP

## ガス&電力+ソリューションによる 総合エネルギー事業への進化

エネルギーとソリューションを組み合わせ、  
お客様のエネルギーを中心とした多様なご要望にお応えしていく。

LPG 産業ガス LNG

ガス & 電力

快適・便利 省エネルギー エネルギーセキュリティ 安心・安全

らく得保証 EcoWave エネルギー マネジメントシステム エネルプラス save

9

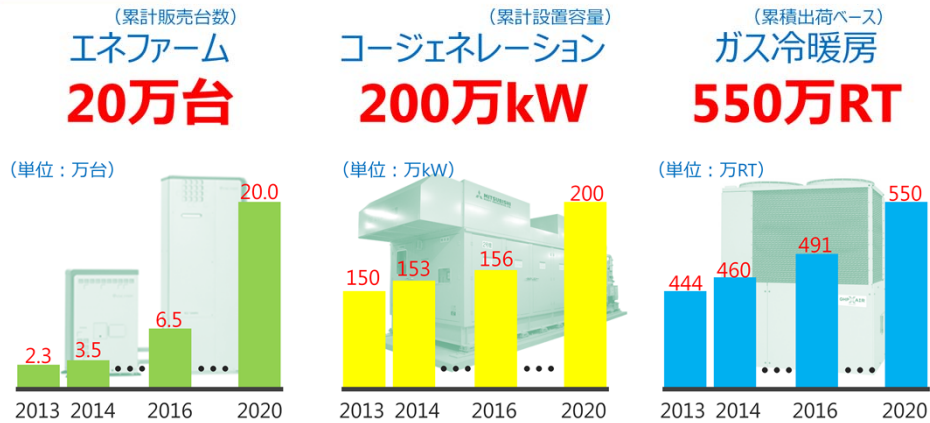
電力・ガスシステム改革により、  
私たちがエネルギーを販売する姿も大きく変わります。

LPGや産業ガス、LNGも含めたガスだけでなく、  
電力も加えたエネルギー販売に、  
器具販売やサービス、メンテナンス、保安といったソリューションを  
組み合わせ、  
エネルギーを中心としたお客様や社会からの様々なご要望に  
お応えしてまいります。  
これが私たちがめざす「総合エネルギー事業」としての姿だと考えております。

この「総合エネルギー事業」への進化を実現することで、  
お客様の快適な暮らしやビジネスの発展に貢献してまいります。

## 分散型エネルギーシステムの普及と 天然ガスの利用拡大

2020年



技術開発により高効率化、小型化、低価格化を進め、  
お客さまの省エネルギー、エネルギーセキュリティ向上、電力需要に貢献

10

現在検討されているエネルギー基本計画においては、天然ガスが引き続き重要なエネルギーとして位置付けられます。このため、分散型エネルギーシステムの普及をはじめとした、天然ガスの利用拡大の取り組みを加速していくことは、都市ガス業界の大きな課題です。そして、これを実現していくことが、総合エネルギー事業への進化につながります。

私たちは、2020年度までにエネファーム20万台、コージェネレーションシステム200万キロワット、ガス冷暖房550万冷凍トンのストック保有をめざして普及を促進し、お客さまの省エネルギーやエネルギーセキュリティといったご要望にお応えしてまいります。

普及に向けて、技術開発による機器の高機能化を進めてまいります。特にエネファームについては、2016年には従来のものを小型化し、集合住宅でもお使いいただけるタイプを発売し、さらなる普及を進めてまいります。

## 電力事業の全国展開

全国で電源の開発を進め、2020年代に国内外保有電源規模を



11

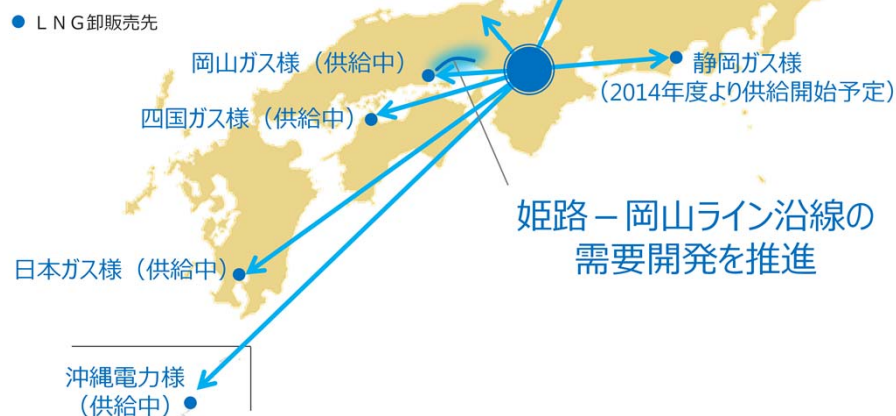
分散型電源の普及に加え、大型電源の開発にも取り組みます。  
全国の電力市場を視野に入れて、ターゲットとするお客さまを定め、  
電力を販売いたします。  
そのため、全国で競争力のある電源を開発し、  
保有電源の規模を拡大してまいります。

電力事業を拡大するためには、  
コスト競争力のあるベース電源の保有が不可欠です。  
このため、従来取り組んできた  
LNG火力発電、再生可能エネルギー発電に石炭火力発電も加え、  
電源のベストミックスを追求してまいります。  
その一環として、  
現在保有している中山名古屋発電所に石炭発電設備を新設いたします。

これらの取り組みを通じ、  
2020年代には国内外で600万kWの電源保有をめざします。  
現在、約320万kWの電源を保有しておりますので、  
およそ2倍の規模に拡大することになります。

## 広域エネルギー事業の推進

各地域のエネルギー事業者と連携し、  
LNG・LPGの供給と保有技術の活用により、  
お客さまのご要望に応じたエネルギーソリューションを提供



12

全国で事業を展開するのは電力事業だけではありません。  
これまでも各地域のエネルギー事業者様と協力して、  
天然ガスの利用拡大を進めてまいりました。  
引き続き、私たちの持つ需要開発ノウハウを活用しながら、  
LNG・LPGの販売やエネルギーサービス事業を拡大してまいります。

4月に開通する姫路-岡山ラインは、  
新たなガス需要を獲得するために敷設した導管です。  
最大限に活用していくために、精力的な需要開発活動を進めてまいります。

なお、電力事業、広域エネルギー事業については、  
4月より電力事業推進部、広域エネルギー営業部を設置し、  
両事業の効率的な運営を推進してまいります。

## 海外ダウンストリーム事業の拡大



北米をはじめ、世界各地において事業への参画を検討

事業ノウハウの活用は国内にとどまりません。  
海外でも積極的な活用を進めてまいります。

現在、東南アジアではシンガポールで天然ガス販売事業を、  
タイでエネルギーサービス事業を展開しています。  
それぞれの事業を大きくしていくとともに、  
事業内容の多様化や、対象国の拡大を検討します。  
また、アジア以外の地域についても、  
北米をはじめ、各地での事業参画を検討してまいります。



# 製造・供給基盤の強靱化と 保安・防災水準の高度化

## 製造・供給基盤の強靱化

製造・供給能力の強化と  
次世代を見据えた維持管理を推進

### 製造・供給体制の強靱化



姫路・岡山ライン  
(2014.4開通予定)

姫路製造所

泉北製造所  
(第1・第2)

(高圧幹線ネットワーク)

## 保安・防災水準の高度化

沿岸防災ブロック構築等の防災対策、  
緊急対応水準の維持向上を推進

### 復旧日数目標\*

南海トラフ大地震 (Lv1津波) : 2週間

※被害軽微地区が対象

三重・滋賀ライン  
(2014.1開通)

中部電力様  
四日市火力発電所

### 保安・防災対策



天然ガスが基幹エネルギーとしての役割を果たしていくためには  
強靱な製造・供給ネットワークを構築することで  
より高いエネルギーセキュリティを実現すること、  
そしてお客さまに安全にエネルギーをお使いいただくことが  
絶対に必要な条件だと考えております。  
このため、安定供給と保安の確保に向けた取り組みを進めてまいります。

ライフ&ビジネス ソリューション事業

Design Your Energy 夢ある明日を  
大阪ガス GROUP

## 成長市場での積極的な挑戦 (材料ソリューション)

大阪ガスケミカルグループ各社の強みを活かして、  
グループ売上高1,000億円へ

大阪ガスケミカルグループ  
OSAKA GAS CHEMICALS GROUP

取扱商品  
ラインナップ

ファイン材料 活性炭 保存剤 炭素繊維材料 生活環境材料

**Jacobi**  
THE CARBON COMPANY

製造技術の移植による  
新製品開発・業務品質向上

**JChem**  
日本エンバイロケミカルズ

流通・販売体制の相互活用による  
効率化

Jacobi JChem

15

大阪ガスグループの強みを活用することができる事業領域は  
エネルギー事業にとどまりません。

材料ソリューション事業では、  
ファイン材料など、従来の事業に加え、活性炭事業を拡大してまいります。

今年1月、スウェーデンに本社を置く**Jacobi Carbons**を買収いたしました。  
日本エンバイロケミカルズと合わせ、  
大阪ガスグループの活性炭事業は世界第3位の規模となります。

活性炭市場は、新興国を中心に高い成長が期待される市場であり、  
かつ安定的な利益が期待できます。

事業の拡大に向け、  
製造・流通・販売の各側面で、**Jacobi Carbons**と日本エンバイロケミカルズ、  
両社の強みを活かしてまいります。

## 成長市場での積極的な挑戦 (情報ソリューション・都市開発・ライフサービス)



オフィス総研

情報ソリューション事業

技術と実績を活かしてクラウドサービス事業を拡大



大阪ガス都市開発

都市開発事業

好立地（関西・首都圏）、高品質物件を開発



株式会社  
オフィススポーツ CO/PA  
Comfortable Sports Space

ライフサービス事業

ヘルスケアサービス事業等を通じ、心身の健康をサポート

情報ソリューション、都市開発、ライフサービスの各事業では、エネルギー事業を通じて培ったノウハウや顧客基盤を活用し、成長市場へ事業を拡大していく取り組みを進めてまいります。

情報ソリューション事業では、今後大きな成長が期待できるクラウドサービス市場での取り組みを拡大してまいります。

都市開発事業では、これまで事業の中心であった関西市場に限らず、首都圏市場も含めて不動産開発を進めます。

ライフサービス事業では社会の高齢化に伴いニーズの高まるヘルスケア事業に取り組んでまいります。

## 技術による ソリューション&イノベーション

お客さまへの最適なソリューションと次世代に向けたイノベーションの  
実現に向け、コア技術を積極的に活用

### 天然ガスの利用拡大に向けた 技術開発



家庭用燃料電池 (エネファーム) 高効率化・小型化  
燃焼技術を活かした オーダーメイド エンジニアリング  
I C Tによる ガス機器の スマート化

### エンジニアリング技術の活用による プロジェクト推進



資源開発・ガス液化 エンジニアリング  
発電 エンジニアリング  
写真提供：Freeport LNG Development L.P.

### データアナリシスによる 付加価値向上



蓄積データの活用による  
機器故障予測とサービス向上

### 環境分野における技術開発



水素製造装置 (HYSERVE) 低価格化・高効率化  
バイオマス資源化  
生ごみバイオガス化 装置

ここまでご説明してきた計画を進めていくために、  
私たちの持つ技術を進化させ、最大限に活用していく必要があります。

ここに示すような分野で、ビジネスの付加価値向上に取り組んでまいります。

お手元には、ダイバーシティの推進方針やCSR活動、  
新中期計画の主な経営目標、2014年度の収支計画など  
の資料を付けておりますので、あわせてご覧ください。

以上でご説明を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

## 大阪ガスグループ ダイバーシティ推進方針

めざす姿を実現するために、  
グループ内に多様な価値観・発想を取り込む

性別、年齢、障がい、国籍、雇用形態等に関わらず、  
多様な人材が尊重しあい、やりがいを感じられる  
企業グループを実現する。

誰もが活躍できる基盤として、生産性の高い働き方を推進し、  
ワークライフバランスを追求する。

端緒として、女性が、より一層活躍する環境の整備、風土の醸成を進め、以下を実現する。

- 新卒総合職採用における女性比率の向上（30%以上）
- 女性管理職比率の引き上げ（5%以上）
- 女性役員の登用



# 大阪ガスグループ CSR活動の推進

事業領域の拡大に対応し、CSRのグローバル化を推進

(大阪ガスグループCSR憲章に基づく活動)

共通	バリューチェーン全体での活動を推進
憲章Ⅰ お客さま価値の創造	お客さまと社会とのニーズにお応えする製品・サービスの提供
憲章Ⅱ 環境との調和と持続可能な社会への貢献	環境負荷軽減の追求と、低炭素社会実現への貢献
憲章Ⅲ 社会とのコミュニケーションと社会貢献	地域社会との対話の重視と、社会貢献の推進
憲章Ⅳ コンプライアンスの推進と人権の尊重	海外事業の拡大にあわせたグローバルコンプライアンス推進
憲章Ⅴ 人間成長をめざした企業経営	多様な人材による能力発揮と、従業員の成長

## 目標とする経営指標

		今回設定目標		Field of Dreams 2020 当初目標
		2016	2020	2020
収益性指標	ROA	3.5%	4.5%	4.0%
	ROE	8.0%	9.0%	9.0%
健全性指標	D/E比率	0.7程度		1.0程度
	自己資本比率	50%以上		40%以上
株主還元	配当性向	30%以上※		30%以上※

※短期的な利益変動要因を除く

自社株取得については投資の状況や財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施する。

## 想定投資規模

	今回計画		Field of Dreams 2020 当初計画
	2014-2016	2009-2020	2009-2020
(単位：億円)			
既存事業品質向上投資	1,600	6,000	7,000
新規事業拡大投資	3,400	11,500	8,000
エネルギー事業	国内	3,500	1,800
	海外	1,800	3,500
ライフ&ビジネス ソリューション事業	800	2,800	2,700
投資額合計	5,000	17,500	15,000

## エネルギー取扱量

(単位：億m <sup>3</sup> )	2013見込	2014	2015	2016	2020
<b>連結ガス販売量</b>	85.3	84.8	86.5	87.9	91.0
家庭用（個別）	22.0	22.1	22.0	22.0	21.7
商・公・医用（個別）	15.2	14.6	14.7	14.8	14.7
工業用（個別）	43.2	43.0	43.7	45.0	48.3
他エネルギー事業者向け等	4.9	5.1	6.1	6.1	6.3
(単位：万戸)					
<b>お客さま数（個別）</b>	713	716	720	724	737
(単位：億kWh)					
<b>国内電力販売量</b>	83.2	84.2	75.0	78.9	120.0

## 2014年度収支計画

	グループ連結			大阪ガス個別		
	2013年度見込 (億円)	2014年度計画 (億円)	増減率 (%)	2013年度見込 (億円)	2014年度計画 (億円)	増減率 (%)
売上高	15,045	16,055	+6.7%	11,935	12,865	+7.8%
営業利益	990	995	+0.5%	590	620	+5.1%
経常利益	1,000	1,000	±0.0%	650	675	+3.8%
当期純利益	355	655	---	210	485	---
ROA	2.2%	3.8%	---	1.7%	3.7%	---
ROE	4.6%	8.2%	---	3.6%	8.1%	---

前提：原油価格（JCC）110ドル/バレル、為替レート105円/ドル

原油価格と為替レートの変動による経常利益への感度

原油価格1ドル/バレル	±12億円	為替レート1円/ドル	±14億円
-------------	-------	------------	-------



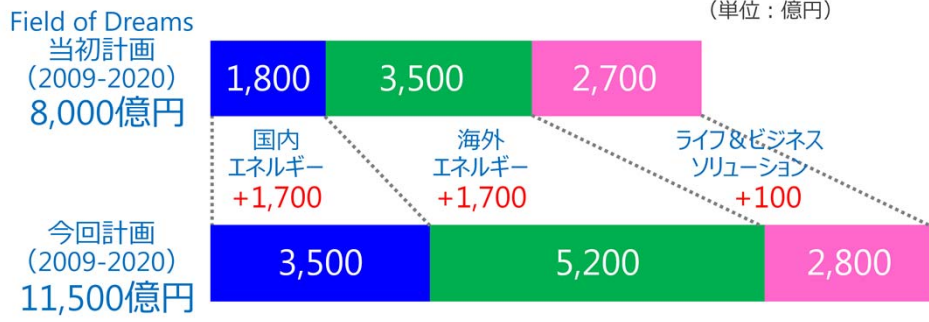


**「見通し」に関する注意事項**

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。

## 新規事業拡大投資（2009-2020）



## 売上高 資産額

(単位：億円)	今回計画			Field of Dreams 2020 当初計画
	2013見込	2016	2020	2020
連結売上高	15,045	16,900	20,900	20,000
連結総資産	16,277	19,300	21,800	21,000

今回計画前提：原油価格（JCC）110ドル/バレル、為替レート105円/ドル  
 Field of Dreams 2020当初計画前提：原油価格（JCC）100ドル/バレル、為替レート100円/ドル