



長期経営ビジョン2030・ 中期経営計画2020

2017年3月

大阪ガス株式会社



長期経営ビジョン2030

“2030年度に目指す姿”と、
実現のための取り組み

2030年度に向けた事業ドメインと活動の方向性	2
2030年度に向けた、大阪ガスグループの3つの思い	3
“2030年度に目指す姿”	4
“2030年度に目指す姿”の実現に向けた取り組み	6

中期経営計画2020

個別戦略、経営指標

個別事業戦略	15
中期経営計画2020の経営指標	21
2017年度収支計画	22

エネルギーの全面自由化をはじめとした経営環境の劇的な変化を好機と捉え、「3つの超える」を実行し、時代を超えて選ばれ続ける革新的なエネルギー＆サービスカンパニーを目指します。



～時代を超えて選ばれ続ける革新的なエネルギー＆サービスカンパニーへ～

- **お客さまの期待を超える** お客さまの期待を上回るサービス提供に常にチャレンジ
- **事業の枠を超える** 社会・地域・お客さまの発展に貢献すべく、事業領域を拡大
- **企業の枠を超える** アライアンス・M&Aを積極的に推進し、国内外で広域に事業展開

2030年度に向けた、大阪ガスグループの3つの思い

大阪ガスグループ企業理念に立脚した「3つの思い」を胸に刻み、長期経営ビジョン実現に向けた活動を遂行します。

大阪ガスグループ企業理念

社是

「サービス第一」※1

大阪ガスグループの目指す姿

「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」

大阪ガスグループの宣言

大阪ガスグループは、4つの価値創造を実現します

お客さま価値の創造

社会価値の創造

株主さま価値の創造

従業員価値の創造

2030年度に向けた3つの思い

関西圏で培った
質の高いサービスをより多くの
お客さまに継続的にお届けする

- 事業展開地域の拡大
- 当社の強みを活かす事業・サービスの拡充

常に革新的な挑戦を続ける
プロフェッショナル集団であり続ける

- なお一層高水準な保安・安定供給の確保
- 革新的な商品・技術開発、エンジニアリング

投資家・パートナー企業・
社会のみなさまや従業員から
信頼を獲得し続ける

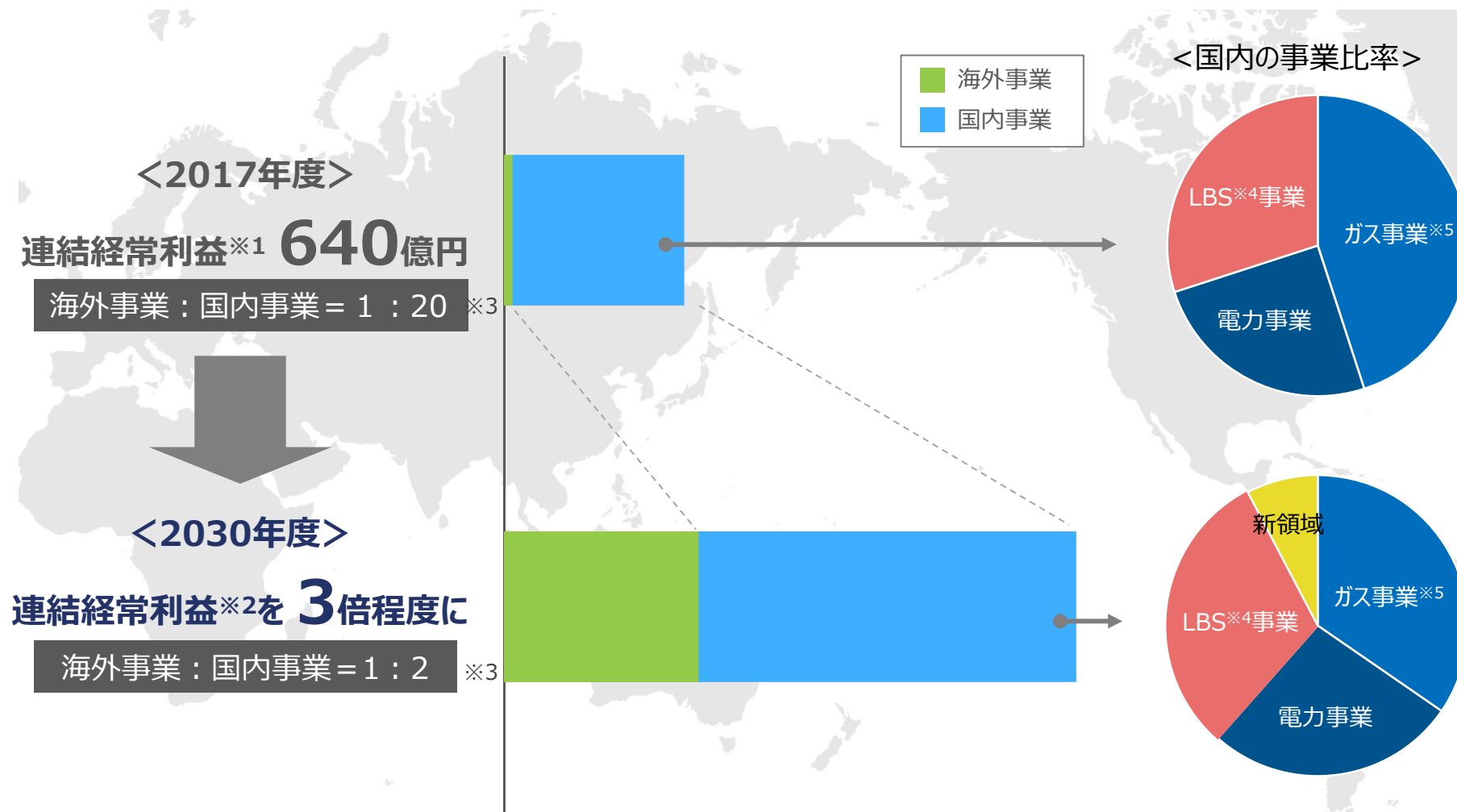
- ポートフォリオ経営の推進
- 一層の経営効率化による競争力強化
- グローバル基準のESG※2に配慮した経営
- グループ全従業員が健康かつ健全に
事業活動できる組織・職場の構築

※1 大阪ガスグループ経営理念： <http://www.osakagas.co.jp/company/about/brand/index.html>

※2 ESG(Environment:環境、Social:社会、Governance:ガバナンス)

“2030年度に目指す姿”

国内事業に加え、海外事業を拡大することで、
連結経常利益を2017年度の3倍程度とすることにチャレンジします。



※1 油価55ドル/バレル、為替115円/ドル前提 ※2 油価70ドル/バレル、為替115円/ドル前提

※3 連結経常利益ベース ※4 Life & Business Solutions ※5 ガス事業利益には機器販売やLNG販売等を含む

大阪ガスグループを支える“3本の柱となる事業領域”

国内エネルギー事業

海外エネルギー事業

ライフ&ビジネス ソリューション
(LBS) 事業

2030年度へ向けて、9つの事業分野で、それぞれの事業を強化して、
様々な変動に対応できるポートフォリオを構築

新時代のエネルギーマーケット
としての展開

① ガス製造・販売※

※ 機器・サービス販売やLNG販売等を含む

② ガス配給

③ 電力発電・販売

海外エネルギー事業展開
の加速

④ 海外上流・トレーディング

⑤ 海外中下流

⑨ 新領域・その他

LBS事業の拡大と
新領域の開発

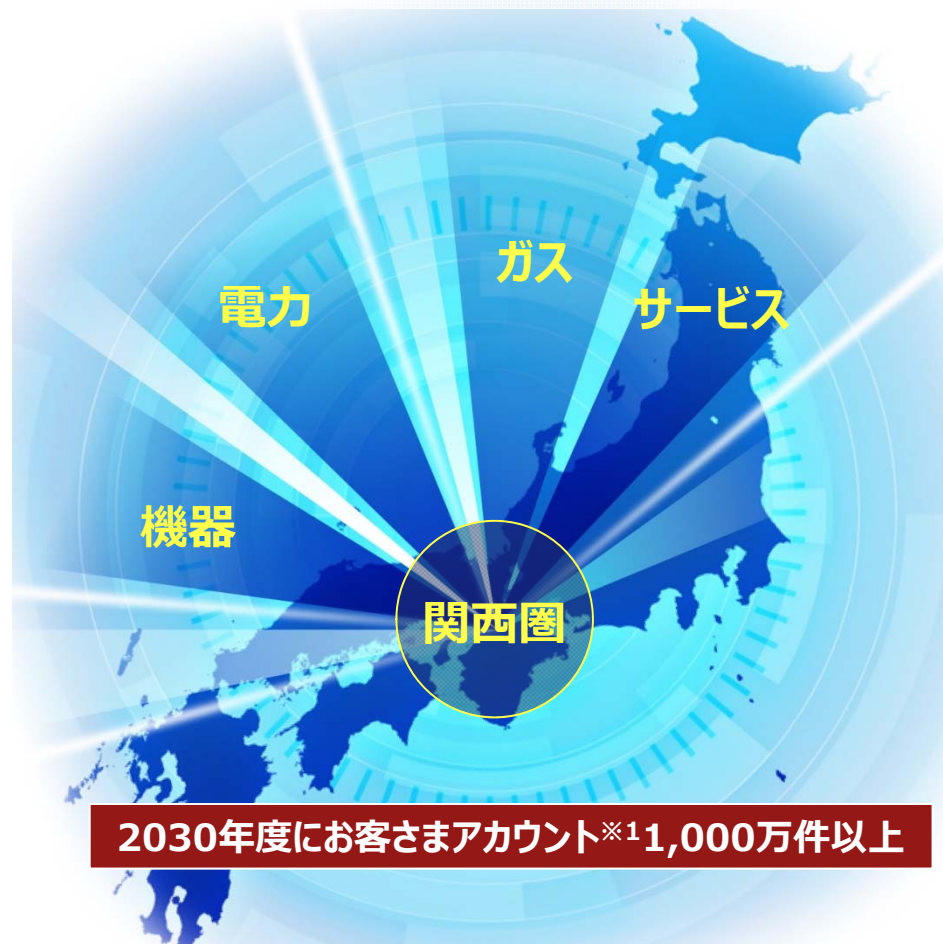
⑥ 都市開発

⑦ 材料

⑧ 情報

エネルギー周辺サービスの拡充や関西圏からの拡大展開など、「お客さまの期待」「事業の枠」「企業の枠」を超える活動により、お客さまアカウントの最大化を図ります。

エネルギー＆サービスを総合的にご提供



2030年度にお客さまアカウント※1 1,000万件以上

「お客さまの期待」「事業の枠」を超える展開

エネルギー＆サービスを総合的にご提供

- 都市ガスに加え、電力・LPG事業を拡大
- ライフサポートサービスの充実による快適な暮らしのご提供
- ユーティリティエージェント※2としての一括サービスのご提供

「企業の枠」を超える展開

- 関西圏で培ったノウハウ・サービス（エネルギー＆サービス）をアライアンスの推進により広域に展開
- エネルギー周辺領域において、新規事業開発（M&A等）を推進

※1 都市ガス、電力、LPG、エネファーム、住ミカタ・サービス、ユーティリティエージェント契約等の延べ契約件数

※2 (株)OGCTS及び大阪ガス(株)の登録商標。ユーティリティ（ガス・電気・水など）に関する設備を持ち込み、保守・管理サービスからエネルギー調達までお客さまに代わり、一括でご提供

小売・エネルギーサービス、トレーディング等により国内外で関与する天然ガス(LNG含む)量を拡大します。
「市場・他社からの調達」も含め国内外で競争力のある電源ポートフォリオを構築します。

ガス(LNG含む)販売・トレーディング

発電・電力販売

小売・エネルギーサービス拡大

発電用拡大

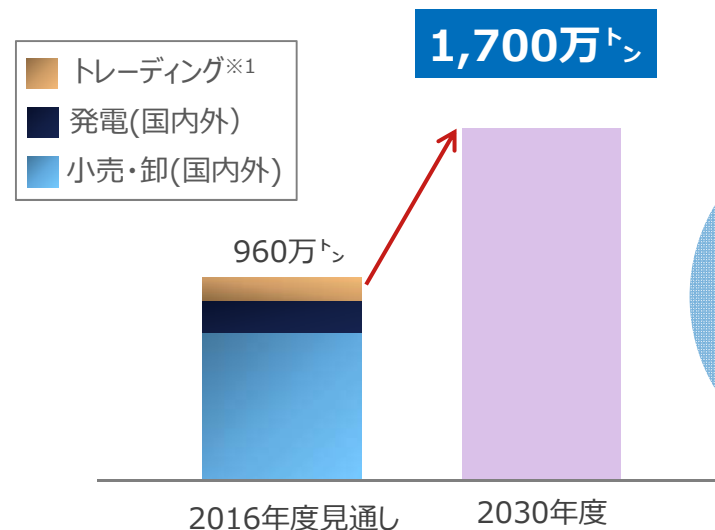
トレーディング拡大

自社電源規模拡大

再エネ拡大

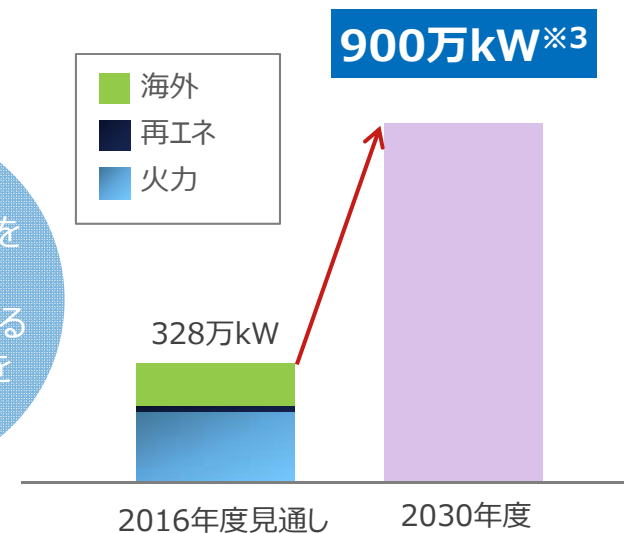
外部調達拡大※2

＜天然ガスビジネス規模＞



高水準な
保安・安定供給を
徹底しつつ、
コスト競争力のある
エネルギー供給を
実現

＜電源ポートフォリオ(国内外)＞



※1 国内外エネルギー事業者へのLNG販売や海外LNG基地運営における取扱いを含む

※2 ネガワット取引を含む

※3 国の制度設計の状況等により、市場・他社からの調達割合などを継続検討

重点活動地域の北米、アジア、オセアニアを中心に、国内で培ったノウハウやこれまでに構築した海外事業基盤を最大限活用し、上流から中下流まで事業拡大を進めます。

各事業領域をそれぞれ強化することで、海外エネルギー事業の収益構造を強化

上流・トレーディング事業

ガス田・油田
開発事業

LNG
トレーディング事業

中下流事業

IPP※1事業

LNG基地事業

LDC※2事業

小売事業・
エネルギーサービス

国内事業のノウハウ



天然ガス
発電所



LNG基地



燃料転換



配船
オペレーション

これまでの海外事業基盤



米国フリーポート
LNG基地※3
(建設中)



米国セント
チャールズIPP



City-OG Gas
Energy
Services



OSAKA GAS
THAILAND

事業展開方針

- ① 重点活動地域、各地域の重点事業に経営資源を集中投下
- ② 相互補完できるパートナー企業との協業やM&Aの活用により事業展開を加速
- ③ 事業関与を高め、事業推進力を向上（人材の育成、スピーディな意思決定体制の整備等）

※1 Independent Power Producer(独立系発電事業者) ※2 Local Distribution Company(地域配給会社)

※3 Freeport LNG Development, L.P.提供(完成予想図)

＜都市開発事業＞



**関西圏に加え、首都圏での事業拡大により、
賃貸・分譲・メンテナンス等の多様な領域で活躍する企業グループを目指します。**

- 賃貸事業の首都圏新規オフィス投資による成長加速（賃貸保有資産規模：現状比約2倍）
- 分譲事業において、首都圏へ進出
- ビルメンテナンス事業での関西トップクラスの地位確立

＜材料事業＞



**海外を主戦場に、ニッチ市場でトップレベルのポジションを持ち、
「産業・生活・環境」に貢献する機能性材料メーカーグループを目指します。**

- 売上100億円規模の事業を現状比2倍程度に拡大（現状：5事業）
- 海外を主戦場に、上場日系化学メーカートップ30位レベルへ規模拡大（現状：80位レベル）

＜情報事業＞



**先進的なICTイノベーションで、新たな価値を提供し、
お客さまとともに持続的に成長する企業グループを目指します。**

- 付加価値提案型ビジネスの拡充によるビジネス規模の拡大
- グループ各社との連携により、大阪ガスグループのお客さま（企業・ご家庭）へ質の高いサービス（IoT※1、ビッグデータ分析、AI※2活用等）をご提供

新領域

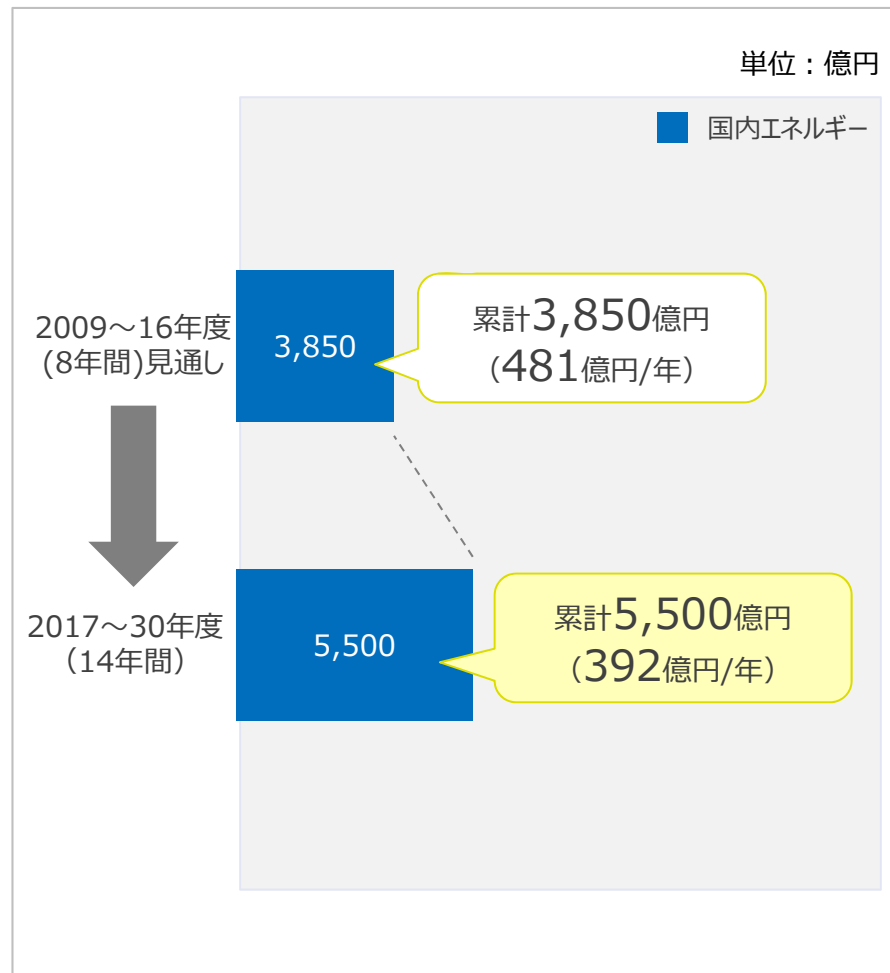
**エネルギーの周辺領域における新規事業開発(M&A等)を推進し、
新たな事業の柱の育成に取り組みます。**

- 冷熱・産業ガス・ビルメンテナンス・ESCO・水処理・ライフサービス・機器販売・リフォーム等、
新たに経常利益100億円超の事業を育成

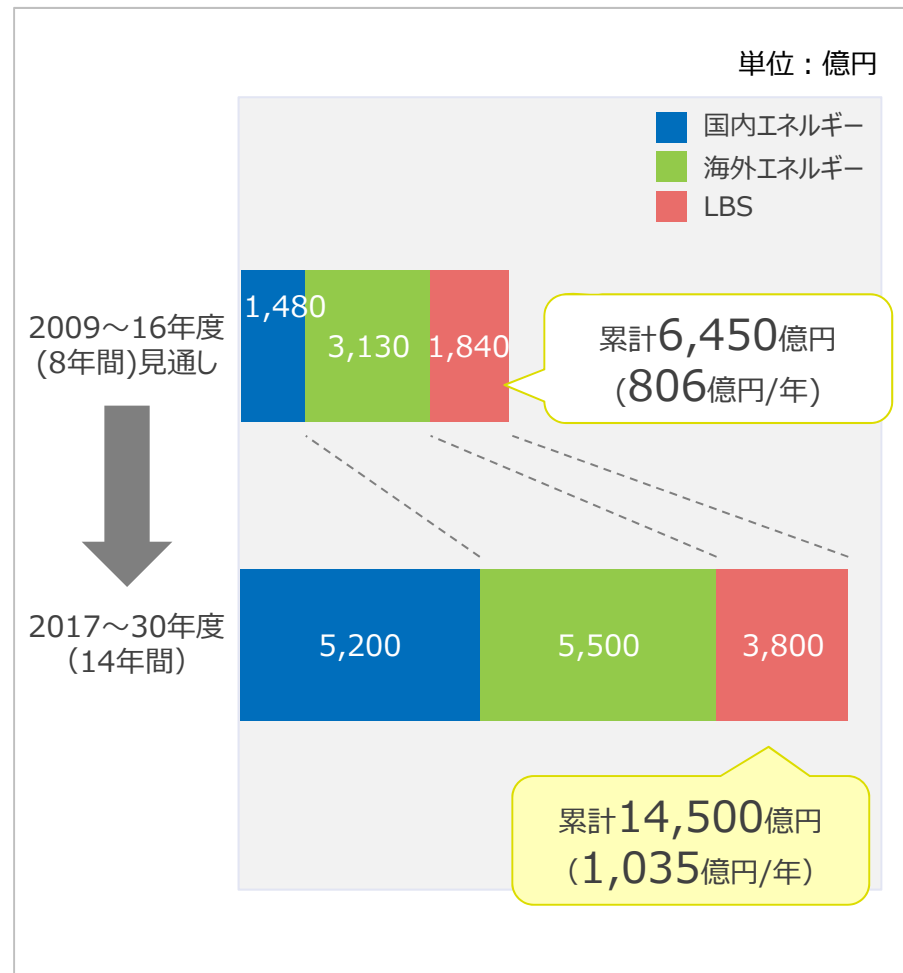
“2030年度に目指す姿”の実現に向けた取り組み
成長投資・M&Aの推進

“目指す姿”を実現するために、品質向上投資と成長投資・M&Aで、
2030年度までの累計で 2 兆円の投資を実行します。

品質向上投資

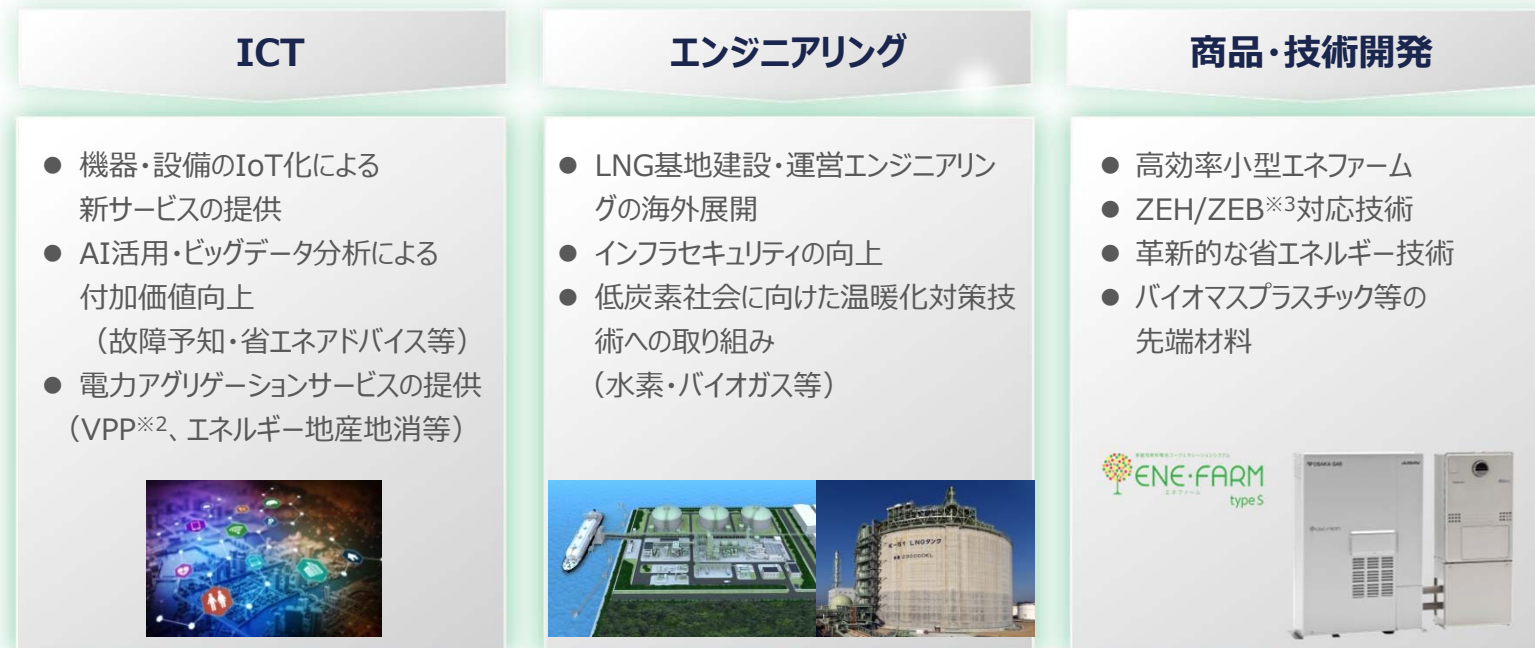


成長投資・M&A



これまで培ってきたICT※¹活用力・エンジニアリング力・技術開発力に加え、
先端技術・最新手法を取り入れることで、「お客さまの期待を超える商品・サービス」を提供し続けます。

※1 Information and Communication Technology



※2 Virtual Power Plant

※3 Zero Energy House/Building

2017

“お客さまの期待を超える商品・サービス”

2030

グローバルに事業展開する企業グループとして、従来のCSRの取り組みを深化させ、ESGに配慮したグローバル基準の経営を目指します。

Environment : 環境に配慮した経営

- ・ 高効率なエネルギー機器（燃料電池、コージェネレーション等）のお客さま先への導入やエネルギーサービスの提供
- ・ クリーンエネルギーである天然ガスへの転換・省エネ技術の導入
- ・ 最先端の火力発電所や再生可能エネルギー（バイオ・風力・太陽光等）の開発・導入

2017～2030年度において、累計約7,000万トンのCO₂削減に貢献

※お客さま先や海外での削減貢献も含む（国の削減目標の約2%に相当）

- ・ 資源循環、生物多様性、化学物質の安全性等に配慮した環境マネジメントの推進



太陽光発電



コージェネレーション



燃料電池

Social : 社会に配慮した経営

- ・ グローバル・コンパクトなど国際規範に則った活動
- ・ 人権への取り組みなどバリューチェーン全体での活動の推進
- ・ 地域との共創（ソーシャルデザイン活動、地域コミュニケーション活動、まちづくりなど）

Governance : ガバナンスの強化

- ・ ステークホルダーとの対話推進
- ・ 公正な事業慣行
- ・ 従業員・役員のダイバーシティ
- ・ グローバル基準を踏まえたESG情報の開示
- ・ 情報セキュリティ対策

健康な大阪ガスグループであり続けるために、意識改革、働き方改革に取り組むとともに、実現のための環境整備についても推進します。

健康な大阪ガスグループであり続けるために

大阪ガスグループは、多様な価値観を持つ人材を惹きつけ、従業員がやりがいと誇りを持てる職場を構築し、生産性高く、創造性豊かな働き方を実現します

意識の改革

✓ 自ら

常にオーナーシップを持ち改革・改善の意識を持って「自ら考え自ら動く」人材が、今後の大阪ガスグループの強みを作る！

✓ 素早く

完璧を目指し遅くなるよりも、スピードを上げ賢く・効率的に仕事をする！

✓ しなやかに

常に外部の視点や新たな視点を取り入れ、柔軟に考え方を転換する！

✓ 枠を超えて

既存の制約に縛られず、枠を超えて新たなチャレンジによる成長を追求する！

働き方の改革

● グローバルに活躍できる人材の育成

● ICT等を積極的に活用した業務効率化により、人材を創造性の高い業務にシフト

● ノウハウの高度共有により人材を即戦力化し、業務品質を向上

● 「人」を惹きつける魅力ある職場作り

環境の整備

協働

価値観の多様な個人・企業による協働の推進

ダイバーシティ

国籍・年齢・性別・居住地に依らず機会を公平に提供

フレキシビリティ

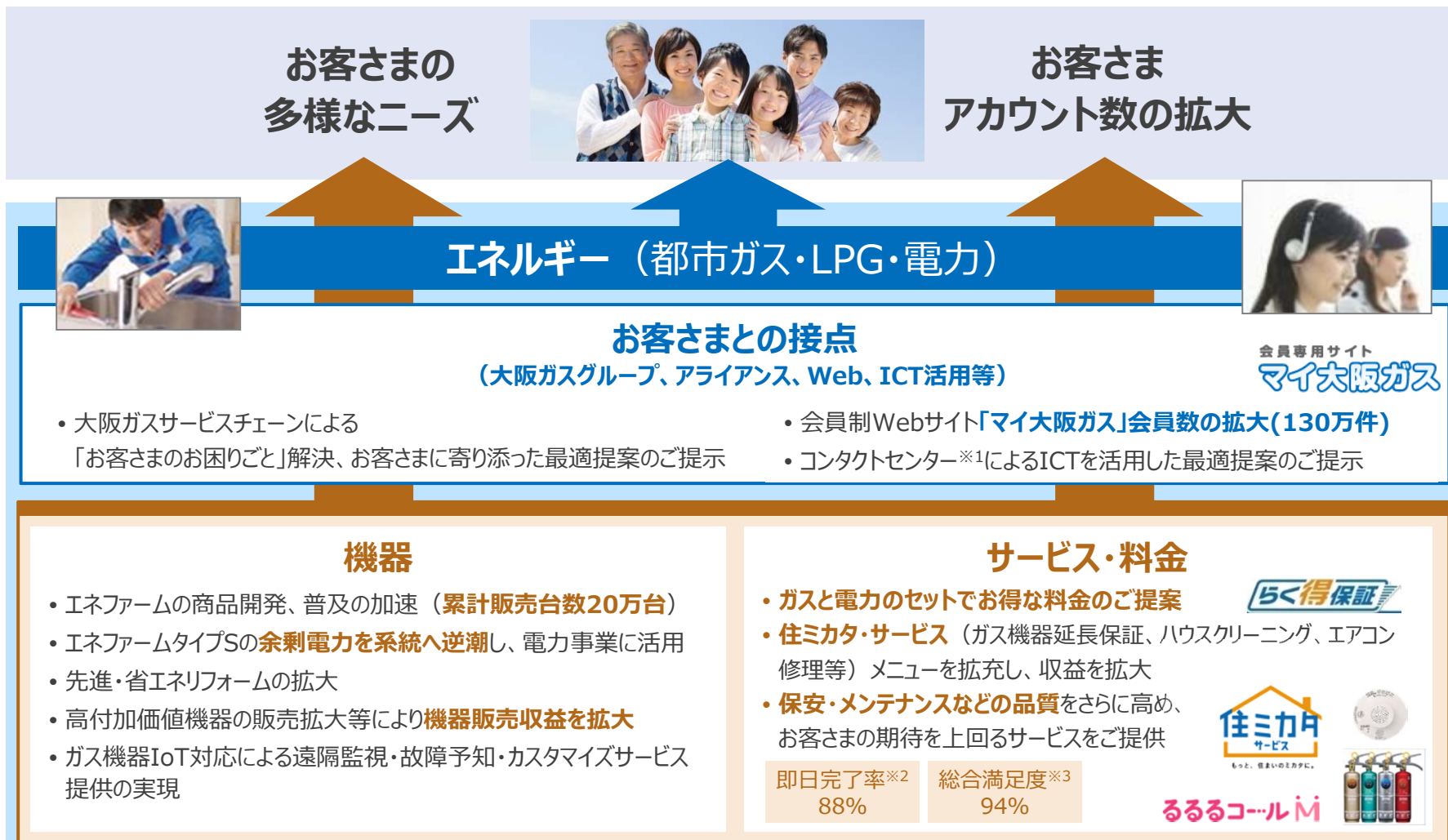
場所・時間に縛られないで働ける環境・制度を整備



「長期経営ビジョン2030」実現のための
「中期経営計画2020」での取り組み

商品・サービスの拡充やメンテナンスなどの接点機会での高品質なお客さま対応を徹底し、都市ガス・LPG・電力等の様々なエネルギーにおいてお客さまに選ばれ続けることを目指します。

※数値は2020年度に目指す目標



※1 電話、FAX、Eメール、チャットやウェブを利用したお客さまからのお問い合わせ対応を専門に行う部門

※2 お客さまが希望された日に修理完了する率 ※3 アンケートで「良かった」・「非常に良かった」とお答え頂いた合計

ガス・電力に加えてお客さまの多様なニーズに応えるサービスを
総合的にご提供することで、お客さまに選ばれ続けることを目指します。

※数値は2020年度に目指す目標



※1 さまざまなデータ（温湿度、水道料等）を簡易計測

※2 機器の運転状況の監視と自動制御

新規電源開発を進めつつ、市場からの調達や他社電源の活用を組み合わせ、
需給バランスの変化に柔軟に対応できる体制を構築します。

電力調達の方向性

- 高効率で競争力のある自社火力の開発
- 再生可能エネルギー電源の拡充
 - ・ バイオマス・風力・太陽光案件の推進
- 競争力、環境性、柔軟性をバランスさせる調達
 - ・ 市場価格の予測や需給に応じた柔軟な外部電源活用

姫路天然ガス発電

出光興産さまとLNG火力発電所の
新設を検討（100～180万kW）

福島ガス発電

石油資源開発さま、三井物産さま、
三菱ガス化学さま、北海道電力さまと
LNG火力発電所を新設（118万kW）

中山名古屋共同発電

石炭火力発電をバイオマス混焼率30%で
増設中（11万kW）

印南風力発電

風力発電所を建設中（2.6万kW）

山口宇部パワー

電源開発さま、宇部興産さまと石炭火力
発電所の新設を検討（120万kW）

- 主な現在保有火力電源
- 主な現在保有再生可能電源

導管ネットワーク事業者として、安心・安全の提供を継続しつつ、都市ガスの普及拡大を目指し、中立性・透明性を確保しながらメーカーと連携した導管網の整備を実施します。

ガス事業を支える安心・安全の提供

保安・防災水準の向上

● 保安水準向上・事故ゼロ追求

- ・ 緊急対応の水準向上
- ・ 重大事故ゼロの継続

● 災害対応の高度化

- ・ 供給停止エリアの細分化
- ・ 災害復旧オペレーションの高度化

都市ガスの普及拡大

● メーカーとの連携・導管網整備

- ・ 託送供給の利便性向上
- ・ 安定供給の推進
- ・ 中立性・透明性の確保

長期計画に基づく設備形成

● 高圧幹線網の整備

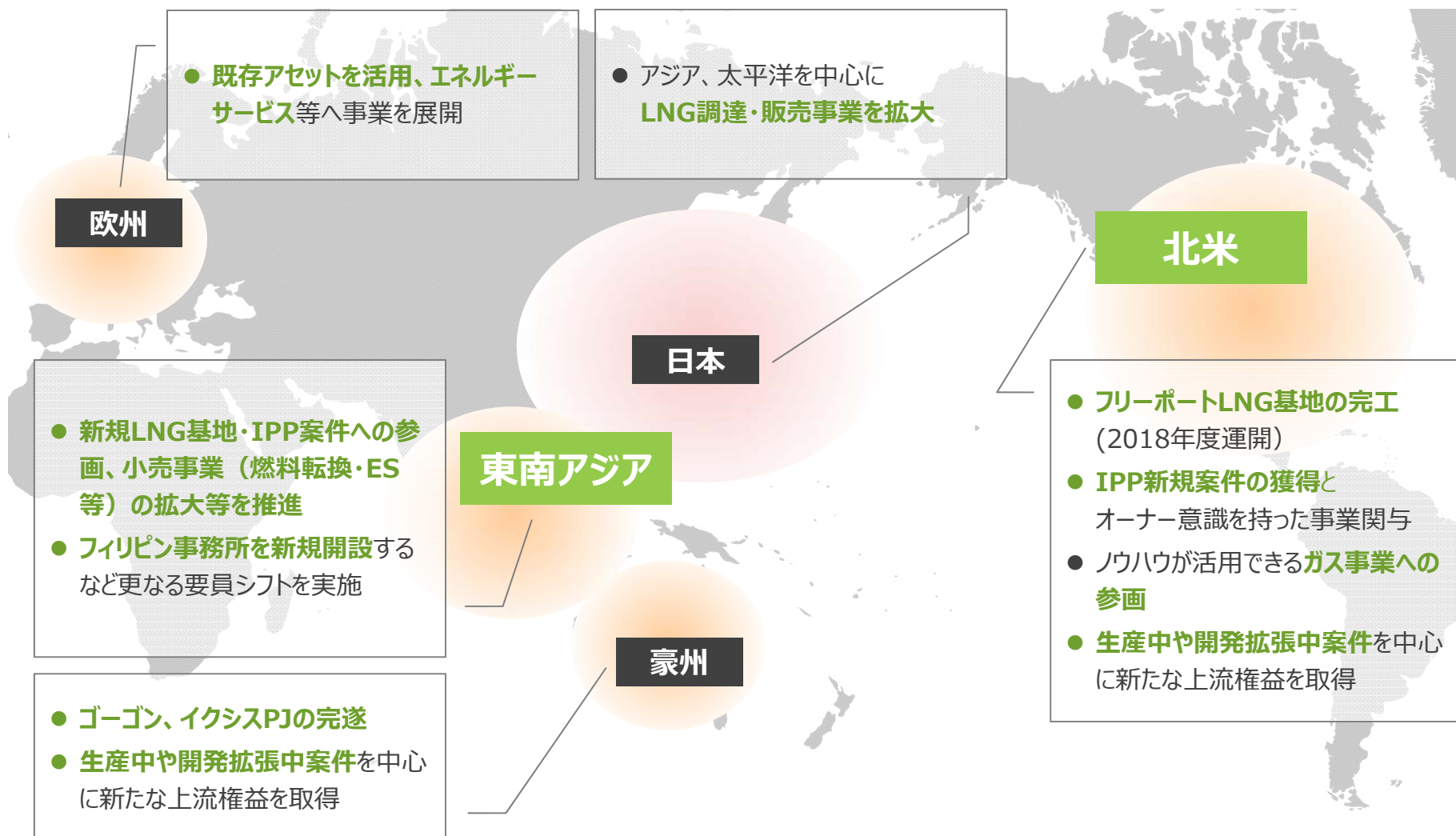
- ・ 姫路東西連絡管の整備
- ・ 尼崎-西神ラインの検討

● 安全高度化目標達成

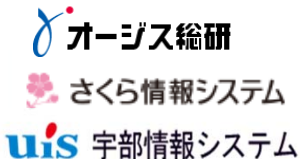
- ・ ねずみ鋳鉄管入替完了（2024年度）
- ・ 耐震化率 90%（2025年度）



参画済み案件の立ち上げ・完遂に加え、経済成長が見込める地域で、既存アセットや当社独自のノウハウなどの強みが活かせる事業を中心に、事業規模拡大に取り組みます。



オーガニックグロース(内部成長)と成長投資により、LBS事業をエネルギー分野と並び立つ事業領域として確立するとともに、新領域に対するM&Aについても積極的に取り組みます。

<都市開発事業> 	賃貸事業 : 首都圏等の新規オフィス投資に向けた体制構築 ビルマネジメント : 省エネや設備工事等のサービス提案による事業強化 京都リサーチパーク : 新たなテナントを誘致し、新棟開発を目指す	【売上高】(単純合計) 2016年度見通し: 441億円 2020年度想定: 520億円
<材料事業>  水澤化学工業株式会社	活性炭 : OGケミカルとJacobiが連携しグローバルバリューチェーンを拡充 保存剤 : キシラデコールに加え、抗ウィルス・コーティング剤などを新規展開 ファイン材 : 光学レンズ樹脂向けに加え、フルオレンを多用途展開	【売上高】(単純合計) 2016年度見通し: 713億円 2020年度想定: 900億円
<情報事業> 	- 新技術の導入(コールセンターへのAI導入、IoTを活用した異常予兆検知等)によるグループシナジー創出・収益の拡大 - 金融・製造・エネルギー部門を中心としたグループ外収益の拡大	【売上高】(単純合計) 2016年度見通し: 661億円 2020年度想定: 700億円
新領域・その他	- オージスポーツによる24時間営業フィットネスジム(FITBASE24)の展開など、市場環境変化に対応したライフサービス事業の強化 - 国内外エネルギー事業、LBS事業及びその周辺分野における、新規M&A、既存関係会社の再編・強化を推進 新規事業開発部を2017年度に新設	【新領域の事業拡大・M&A検討例】 水処理 ビルメンテナンス 産業ガス ライフサービス 等

海外エネルギー事業やLBS事業の強化等により、収益性の向上に引き続き取り組みます。
一方で、国内エネルギー事業の不確実性が増大しているため、高い財務健全性を堅持します。

		2017年度計画	2020年度計画
収益性 指標	ROA	2.3%	3.5%
	ROE	4.5%	7.0%
	EBITDA※1	1,570億円	2,000億円
株主還元	配当性向	30%以上※2	
健全性 指標	D/E比率	0.7程度	
	自己資本比率	50%程度	

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 持分法投資損益 ※2 短期的な利益変動要因を除く

2017年度収支計画

都市ガス事業の小売全面自由化影響やスライド差益の減少等による減益を、電力顧客獲得などによる増益によりカバーするものの、全体では前年見込みを290億円下回る連結経常利益640億円を計画します。

前提：原油価格（JCC）55ドル/バレル、為替レート115円/ドル

	グループ連結			大阪ガス個別		
	2016年度見通し (億円)	2017年度計画 (億円)	増減率 (%)	2016年度見通し (億円)	2017年度計画 (億円)	増減率 (%)
売上高	11,595	13,445	+16.0%	8,865	10,535	+18.8%
営業利益	955	665	▲30.4%	555	280	▲49.5%
経常利益	930	640	▲31.2%	695	350	▲49.6%
当期純利益	645	425	▲34.1%	540	270	▲50.0%
ROA	3.5%	2.3%	---	---	---	---
ROE	7.0%	4.5%	---	---	---	---
EBITDA	1,850	1,570	▲15.1%	---	---	---

	大阪ガス個別			原油価格と為替レートの変動による経常利益への感度	
	2016年度見通し (億m ³)	2017年度計画 (億m ³)	増減率 (%)	原油価格+1ドル/バレル	▲9.9億円
ガス販売量	85.2	81.2	▲4.7%	為替レート+1円/ドル（円安）	▲9.6億円



「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

項 目	目 標 水 準
(1) 事業領域拡大・サービス拡充	「国内エネルギー：ガス製造・販売／ガス配給／電力発電・販売／新領域」、 「海外エネルギー：海外上流・トレーディング／海外中下流」、 「LBS：都市開発／材料／情報／新領域・その他」の各事業領域における成長を実現するとともに、 油価変動等の事業リスクに対して強靱な事業構造を確立する。 - 都市ガス供給のみならず、電力供給、LPG供給、ライフサポート、ビジネスサポート等の 大阪ガスグループによる質の高いサービスを提供し、収益を深掘りする。 - 国内広域、海外戦略地域への事業展開を尚一層推進する。
(2) 革新的なプロフェッショナル集団 としての安心・安全の提供	世の中の技術進展をいち早く活用するとともに、当社独自の開発技術の商品化や 新しい取り組みへのチャレンジを継続的に進め、安心・安全で高品質なサービスの提供を 絶え間なく継続する。
(3) 企業品質・事業品質の向上に よる信任の獲得	お客さまに選ばれ続ける事業活動、コンプライアンスに配慮した事業活動、 地球環境に配慮した持続可能な事業活動による質の高い経営を行う。
(4) 企業価値の向上	
①資産効率、資本効率の向上	EBITDA^{※1}、ROA、ROEの向上を目指し、 継続的に利益率向上に取り組む。
②株主還元	- 安定配当の継続を基本に据えながら、業績や今後の経営計画等を踏まえ、 自己株式取得を含む他の利益還元策を総合的に勘案して決定していく。 - 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。
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50%程度」、 「D（有利子負債）/E（自己資本）比率0.7程度」を中長期的に維持する。

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 持分法投資損益

大阪ガスグループの長期経営目標 具体的な目標指標

長期経営目標項目		2016年度見通し	中期経営計画 2020年度	長期経営ビジョン 2030年度
事業領域の拡大	電源調達容量※1	328万kW	→	900万kW
	お客さまアカウント数	約800万件	→	1,000万件以上
	天然ガスビジネス規模	960万トン	→	1,700万トン
品質向上	各接点におけるお客さま満足度	93%	94%	95%
安心・安全	ガス導管、ガス製造・発電事業 における安心・安全の確保	重大事故ゼロの継続		
環境・CSR	CO ₂ 排出削減量※2	-	約700万トン	約7,000万トン
投資	成長投資額※3	-	5,200億円	1兆4,500億円

※1 国の制度設計の状況等により、市場・他社からの調達割合などを継続検討

※2 2017～2020年度の削減量累計と2017～2030年度の削減量累計（2016年度比）

※3 2017年度からの累計投資額

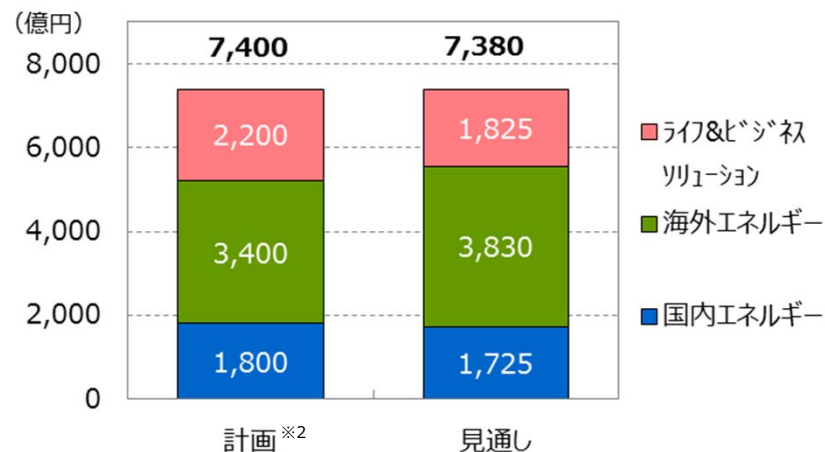
		2017年度計画	2017-2020年度累計
成長投資・M & A	国内工ネ	250	2,000
	海外工ネ	710	2,140
	L B S	260	1,060
	計	1,220	5,200
品質向上投資		460	1,800
投資額合計		1,680	7,000

(単位：億円)

現長期ビジョン（FoD※1）期間（2009-2016）の振り返り

電力、海外エネ、LBS事業を本格スタートさせ、関西圏ガス事業以外での収益確保の布石を打ち、競合激化に備え、周辺サービス拡充による収益源の多様化やコスト競争力強化等を推進しました。

10.3期-17.3期（8か年）投資計画の進捗
（累計意思決定ベース）



コストダウン・要員効率化の状況（個別）

	2009年度 実績	2013年度 実績	2016年度 見通し
諸経費 (億円)	1,866	1,809	1,701
要員数 (出向者含む・人)	6,924	6,735	6,044

※2 現中期計画「Catalyze Our Dreams」における計画

FoD期間の成果

国内エネルギー事業

- 電源建設計画への積極的な参画（FITを活用した再エネ電源含む）と電力小売事業への参入
- 姫路-岡山ライン、三重-滋賀ライン等、幹線パイプラインの増強による安定供給・需要開発の推進
- 供給・製造部門における地震・津波対策の着実な推進
- エネファームタイプS（世界最高レベルの発電効率52%）の開発・販売
- ガス・電力以外の周辺サービスの開発・強化（住ミカタ・サービス等）
- 卸事業の拡大やESPビジネス等による業工用分野における広域展開の推進



エネファームタイプS

※1 現長期経営ビジョン「Field of Dreams 2020」

FoD期間の成果

海外エネルギー事業

- LNG船団の拡充によるLNG輸送の内部化およびLNGトレーディング事業の拡大
- ゴーゴン・イクシス等、上流プロジェクトへの参画
- フリーポートLNG基地案件への参画
- セントチャールズIPPやエロガスメット社等、中下流案件への参画
- シンガポール・タイにおけるガス小売・エネルギーサービス事業の展開



米国セントチャールズIPP

ライフ&ビジネス ソリューション事業

<材料事業>

- Jacobi Carbonsの買収等、M&Aの推進による事業規模の拡大

<都市開発事業>

- 着実な収益不動産投資による賃貸事業利益の拡大
- 商品力・サービスレベル向上による分譲マンション事業、ビルメンテナンス事業の拡大

<情報事業>

- エネルギー、金融、製造分野等、強みを活かした開発案件の拡大

<その他>

- 既存事業の選択と集中、行動観察ビジネスなど新規分野のインキュベートや英国水道事業への進出

