

大阪ガス株式会社（9532）

Daigas グループ中期経営計画 2026

投資家・アナリスト向け説明会 プレゼンテーションスクリプト（2024年3月8日開催）

社長の藤原です。

平素から、当社グループの事業に深いご理解とご協力を賜り、厚く感謝申し上げます。

また本日は、お忙しいところお集まりいただき、誠にありがとうございます。

それでは、Daigas グループの、新中期経営計画 2026 について、ご説明いたします。

P2

本資料の全体フレームは、ご覧の通りです。

P5

まず、前中期期間を総括します。

活動の面では、「ミライ価値の共創」と「企業ステージの向上」を軸として、再エネ普及貢献量 250 万 kW の目標達成、e-メタンのサプライチェーン構築や技術開発、お客さまアカウント 1,000 万件の前倒し達成、LBS の領域拡大など、各種取り組みが着実に前進しました。

経営基盤の点では、海外エネルギー事業と LBS 事業の成長によるポートフォリオの強靱化や、ROIC に対する意識向上、DX の推進、多様な働き方の実現など、企業ステージが向上しました。

P6

経営指標の面では、海外エネルギー事業と LBS 事業が着実に成長したことに加え、国内エネルギー事業においてタイムラグによる一時的な増益影響があったことなどにより、タイムラグ影響を含む ROIC は 5.5%となり、当初計画の水準に到達する見通しです。

なお、2023 年度の年間配当額は 72.5 円への増配を予定しており、この場合、短期的利益変動要因を除く配当性向は 30%以上となる見通しです。

P7

では、本編に入ります。

いま私たちには、2030 年を超えた未来の視点が求められています。

2024 年から 2026 年の 3 か年の活動の話に入る前に、ここで、2030 年を超えた「Daigas グループが想う未来」について、ご説明します。

P8

まず初めに、これからの時代を歩むうえで、Daigas グループは、「今日の安心をまもり、未来の日常をつくる」を志に掲げ、活動を進めてまいります。

このフレーズは、時代の先行きが見通しにくくなる一方、長期視点の活動が求められる難しい環境下で、ブレない活動

を行うため、新たに策定しました。

私たち Daigas グループは、社会課題の解決を原点として、これまでも変化に直面するたびに、進化を遂げてきました。エネルギーセキュリティの不安定化や、自然災害の甚大化など「今日の安心」が揺らぐ一方で、脱炭素を始めとした社会課題解決が進む「未来の日常」の実現が求められる中、Daigas グループは、足下と未来の両利きの活動に、グローバル大で取り組んでまいります。

そして、Daigas グループで働く従業員の皆が輝き、挑戦し続けることで、ステークホルダーの皆さまからより一層高い共感を寄せられる存在であり続けたい、こうした想いで、新中期経営計画 2026 を策定いたしました。

P9

未来の日常「カーボンニュートラル社会」を 2050 年に実現するためには長期視点での取り組みが必要です。

特にエネルギー分野では、エネルギーシステムの転換など、現在から 2040 年代の過程にこそ、やるべきことが沢山あります。

先が見通しにくい環境下で、その道筋を構築し、社会実装を力強くリードするプレーヤーが求められ、私たち Daigas グループが、その有力な担い手になることを目指します。

P10

2040 年代の「未来の日常」では、低・脱炭素エネルギーを無駄なく使い、デジタル起点で、カーボンニュートラルな暮らしとビジネスが実現しています。

エネルギー分野では、再エネはもとより、e-メタンや水素など新エネルギーの導入が進みます。

こうした非化石由来の燃料と、天然ガスを中心とした化石燃料が混在活用され、分散型電源や エネルギーマネジメントを通じて、最適な利用が行われます。

お客さまや社会は、大きな費用負担や手続きの煩わしさを伴わず、これまでお使いになってきた機器やインフラをそのまま使う、「自動的なカーボンニュートラルへの移行」が当たり前になっており、Daigas グループが国内外で、そのソリューションを提供する役割を果たします。

未来を見通すことは容易ではありませんが、このような「未来の日常」をイメージし、私たちは実現に取り組んでまいります。

P11

e-メタンは、大気中に排出される CO₂ を再利用し、水素と合成して生成するカーボンニュートラルな水素キャリアの一つです。

都市ガスとほぼ同じ成分であることから、お客さまや社会は、新たに機器・設備を導入することなく、カーボンニュートラルな暮らしとビジネスに移行が可能となります。

e-メタンは、国の水素基本戦略にも明記されるなど、位置づけが徐々に高まっています。

Daigas グループが保有するコアな技術を活かし、e-メタンの社会実装をリードしてまいります。

P12

持続的成長の方向性についてです。

Daigas グループは、国内ガス・電力、海外エネルギー、LBS など、持続可能な社会の実現に貢献する強みを多数保有しています。

これらの強み・ノウハウを活かし、創出するキャッシュを再投資しながらトランジション期の利益成長を図ると同時に、e-メタンなど将来に向け育成する事業へも積極的に投資し、カーボンニュートラル事業に徐々にシフトしていくことで、Daigas グループの持続的成長を目指します。

P13

2030 年時点における目標についてです。

Daigas グループは、非財務目標に「e-メタン導入 1%」などを掲げ、新エネルギーの社会実装をいち早く実現します。また、財務目標では、経常利益 2,000 億円程度を計画するとともに、2030 年代の早期段階で ROIC6%、ROE10%の達成を目指します。

なお、ROIC の目標は前中期経営計画から見直しています。

脱炭素潮流が加速する中、カーボンニュートラル事業は投資が先行し利益向上まで期間を要することをふまえ、当社の ROIC の向上も従来想定よりも緩やかになることを今回反映しました。

但し同時に財務レバレッジを拡大し、WACC 水準を前中期計画の想定より引き下げることで、企業価値の向上を目指していきます。

P14

これまで、長期視点で話を進めてまいりましたが、2030 年は、カーボンニュートラル実現に向けた動きが一層加速し始める転換ポイントになります。

新中期の対象期間となる 2024 年から 2026 年は、安定供給の使命とトランジション期への貢献に取り組むとともに、2030 年のカーボンニュートラル加速に向けた基盤構築を両輪で進める、「志を体現し、未来に橋を架ける期間」と位置づけます。

こうした考えから、新中期経営計画の名称は、「Connecting Ambitious Dreams(コネクティング アンビシャス ドリームズ)」と定め、足下と未来の両利きの活動に取り組んでまいります。

P16

ここからは、2024 年から 2026 年の 3 か年の基本方針について、ご説明します。

新中期期間は、重点戦略「3 つの約束」を掲げて、取り組みを進めてまいります。

1 つ目は「ミライ価値の共創」で、カーボンニュートラルと天然ガスの両輪で社会課題解決に貢献し、社会とともに当社も成長します。

2 つ目は「従業員の輝き向上」で、多様な人材が集い切磋琢磨することで従業員と当社のアウトプットを高めます。

3 つ目は「経営基盤の進化」で、ROIC 経営や DX による改革を通じて、アセットライトな経営を実現します。

P17

環境が変化し複雑化する中で、社会課題の本質的な解決には今後も困難が予想されますが、同じ価値を共有する

ステークホルダーと協力し、新たな価値の創造に挑戦していきます。

私たちのソリューションやイノベーションにおける強みを活かすとともに、ステークホルダーとの共創によりその実現を目指し、成果も分かち合っていきたいと考えます。

P18

持続的成長に向けては、足下の利益成長と、将来の事業構築の両方に、同時に取り組んでまいります。

具体的に、トランジション期の成長ドライバーとして、天然ガスの高度利用や電力事業の強化、シェールガス開発やLBS事業の拡大を進めます。

また、未来に向けた取り組みとして、e-メタンのプロジェクト推進や再エネの更なる拡大を進めてまいります。

P19

利益規模、ROIC、ROE についてです。

利益については、国内エネルギー、海外エネルギー、LBS の各事業を伸ばし、引き続き拡大させます。

ROIC については、2023 年度のタイムラグを除く見通し 4.6% を起点に、3 年間の利益成長や資産の入れ替えなどにより 2026 年度に ROIC5% を目指します。

また、事業ポートフォリオが強靱化し、必要な自己資本を従来より抑制可能になったことから、確保すべき自己資本比率を「50%」から「45%」に引下げ、財務健全性に配慮しながら、ROE8% を目指します。

P20

成長投資については、資本効率の最大化に工夫しながら、火力電源やシェールガスなど既存領域へ 4,600 億円投資し、トランジション期の利益拡大を図ります。

同時に、再生可能エネルギー・e-メタンなどカーボンニュートラル領域へ 1,000 億円投資し、CN 社会を見据えた事業ポートフォリオへ転換を進めてまいります。

P21

株主還元方針については、今回、一部変更致します。

Daigas グループは、これまでも安定的な配当を実施してきましたが、近年の短期的な利益変動が大きくなる環境においても、引き続き減配をせず、増配または維持を目指すことから、「累進配当」を株主還元方針として明記します。

また、これに合わせて株主還元指標は、年度毎の変動が大きい純利益に連動する「配当性向」から、安定した配当が可能な「株主資本配当率 DOE」に変更します。

この新たな方針に基づき、24 年度の配当予想につきましては一株当たり 95 円とし、23 年度配当予想 72.5 円から 22.5 円の増配を目指します。

また、資本効率の向上を意識し、今後も機動的に自己株式の取得などを検討いたします。

P22

キャッシュアロケーションについてです。

これまで行ってきた投資を通じ各事業が成長したことによって、営業キャッシュフローを創出する力が向上しました。

新中期計画期間は、営業キャッシュフローが増加することで、フリーキャッシュフローはプラスになる見込みです。

今後も、財務健全性を考慮した上で、成長投資と株主還元により企業価値の向上を図ります。

P23

経営指標のまとめです。

財務目標については、これまでのご説明の通りですが、非財務目標では、経営の重要課題であるマテリアリティと ESG 指標を掲げ、ステークホルダーの皆さまから、より一層共感いただける企業グループを目指してまいります。

また、役員報酬制度については、業績連動報酬の決定に用いる指標を ROE 等に変更し、目標達成への意識を一層高めて経営して参ります。

P25

ここからは、重点戦略「3つの約束」にひもづく重点取り組みについて、ご説明します。

「ミライ価値の共創」の重点取り組みの一つ目は、気候変動問題に対応する「エネルギーのカーボンニュートラル化」です。

まず、ガス体エネルギーのカーボンニュートラル化に向けては、e-メタンなど先進的な技術開発やサプライチェーン構築を加速します。

電気については、電源のカーボンニュートラル化に向けて、再エネを拡大するとともに、省エネや需給マネジメント技術の開発を推進します。

また、カーボンネガティブ等の取り組みについては、CCS 等による CO2 バリューチェーンの構築などに取り組めます。

P26

未来に向けた取り組みと同時に、トランジション期には、低炭素エネルギーの天然ガスに大きな期待が寄せられ、両輪で取り組みを進めます。

国内では石炭火力発電を所有する工場の天然ガスへの燃料転換や、船舶向けの LNG 燃料供給事業の開始に向けた準備を進めるとともに、海外では北米のシェールガス開発や天然ガス液化基地フリーポートに加え、インド都市ガス事業の推進など、グローバルで天然ガスの普及拡大と高度利用を進めます。

また、2026 年の運転開始を目指し、高効率な姫路天然ガス火力発電所の建設を進めるなど、ガス・電力両方の取り組みを強化し、トランジション期における CO2 排出量の削減に貢献してまいります。

P27

「ミライ価値の共創」の 2 つ目は、「お客さまと社会のレジリエンス向上」です。

エネルギーセキュリティが不安定化し、自然災害が甚大化する中、エネルギーサプライチェーンの安全性と安定性を強化し、「自社起因の供給支障ゼロ」、「重大事故ゼロ」等の目標を掲げて、安定供給の使命を果たし続けます。

また、燃料電池など災害に強い機器やエネルギーシステムの開発・普及を通じ、お客さまと社会のレジリエンス向上に貢献します。

新たな事業領域においても、技術やオペレーション&メンテナンスなど、私たちの地力を高め続け、安全を第一にして安定供給を実現してまいります。

P28

「ミライ価値の共創」の3つ目の取り組みが、「先進的で多様なソリューションの共創」です。

家庭用では、エネルギー商材の提案を通じて住宅の低・脱炭素化とスマート化をリードするとともに、お客さまとのコミュニケーションをデータ活用により高度化し、「最適なサービス」をお客さまの「最適なタイミング」でご提供することを目指します。

業務・産業用では、低・脱炭素エネルギーの供給に加え、D-LINEUP などエネルギー周辺のサービスを拡充し、お客さまが本業に専念できる環境づくりとお客さま先の企業価値向上に貢献します。

P29

重点戦略の二つ目、「従業員の輝き向上」について、スライドに記載の3点を意識して取り組みます。

1 つ目として、採用チャネルの拡充により、多様で専門性の高い人材を獲得拡大し、従業員の成長を促進する制度・育成策も強化します。

2 つ目に、各従業員のスキルを見える化したタレントマネジメントシステムを拡充し、適所適材を実現するとともに、適切な後継者育成を進めます。

3 つ目として、全世代のキャリア形成を支援し、成長と挑戦による活躍を促進することで個の活性化を図ります。

Daigas グループ全体においてもコミュニケーションや健康経営を促進することで、全グループ従業員が成長機会を得て、より生き生きと働ける場に Daigas グループをしていきたいと考えています。

P30

こちらは、そのための新たな施策や取り組みの進捗を図る KPI を一覧にしていますのでご覧ください。

P31

重点取り組みの三つ目、「経営基盤の進化」についてです。

稼ぐ力の向上と、強靱な事業ポートフォリオ構築に向けて、ROIC 経営をさらに進めてまいります。

新中期期間では、カーボンニュートラル投資など将来に向けた 事業育成に取り組みながらも、資本効率を低下させることなく、企業価値の向上を図ります。

各事業分野で、価値を生み出す源泉を見極め、保有資産の価値最大化を図る「アセットライトな経営」を志向し、資本効率を高めてまいります。

P32

「経営基盤の進化」に向けた二つ目の取り組みは、DX です。

お客さまや社会に魅力的なソリューションを創造し、届け続けるため、オーグス総研などグループ総合力の発揮と、デジタル人材の育成や体制強化を進め、事業とデジタルの融合を強力で推進します。

また、内外に向けた活動として、高度なデータ活用による「新サービスの創造」と、仕事の進め方を変革する Daigas トランスフォーメーションを中心とした「業務プロセスの変革」を加速してまいります。

P33

「経営基盤の進化」の三つ目が、ガバナンス体制の強化です。

Daigas グループの事業領域が拡大する中、リスクを包括的に管理すべく、全社横断のリスク管理体制を構築します。

また、経営のスピードと健全性を更に高めるため、監査等委員会設置会社へ移行し、執行と監督の分離と、監督機能の強化を進めます。

尚、監査等委員会設置会社への移行については、2024 年 6 月開催予定の株主総会での決議を経て、移行する想定です。

P34

2024 年 4 月以降の Daigas グループの組織体制についてです。

事業の更なる成長に向けて、電力事業を独立させて事業部化し、新規事業創出機能を事業創造本部傘下に集約します。

また、先程の通り、ガバナンスの強化に向けて、リスク管理委員会を新たに設置します。

P36

最後に、2024 年度の経営指標についてです。

2024 年度の経営指標をまとめたのがこちらのページです。

前提は右下に記載の通り原油価格は 75 ドル/バレル、為替レートは 145 円/ドルと想定しています。

連結経常利益は、左の表の 3 行目にある通り、1,530 億円と計画しており、主にガス・電力のタイムラグ差益の減少により 2023 年度より減益となる見込みです。

ROIC は 4.7%、ROE は 7.2%を計画します。

2023 年度配当は、配当性向 30%の現方針に基づき、一株当たり 72.5 円とします。

2024 年度は、新方針である DOE3%に基づき、一株当たり 95 円を目指します。

P37

投資については、成長投資 2,060 億円を計画しています。

また、財務健全性指標は、新中期計画の目標水準を維持しながら、成長投資と株主還元などを進めます。

新中期計画での 2026 年度 ROE8%達成に向けて、引き続き自己資本の適切なコントロールに努めてまいります。

ここまで、Daigas グループ中期経営計画 2026、「Connecting Ambitious Dreams(コネクティング アンビシャス ドリームズ)」について、ご説明してまいりました。

今後も、当社グループは、持続的な成長の実現に向けて、国内外の様々なフィールドでチャレンジを続け、社会課題の解決に貢献するとともに、絶えざる進化を続けてまいります。

以上で、私からの説明を終わります。

注意事項：本書に記載される情報は、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、これら業績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。