



2025年度

Daigasグループ 経営計画

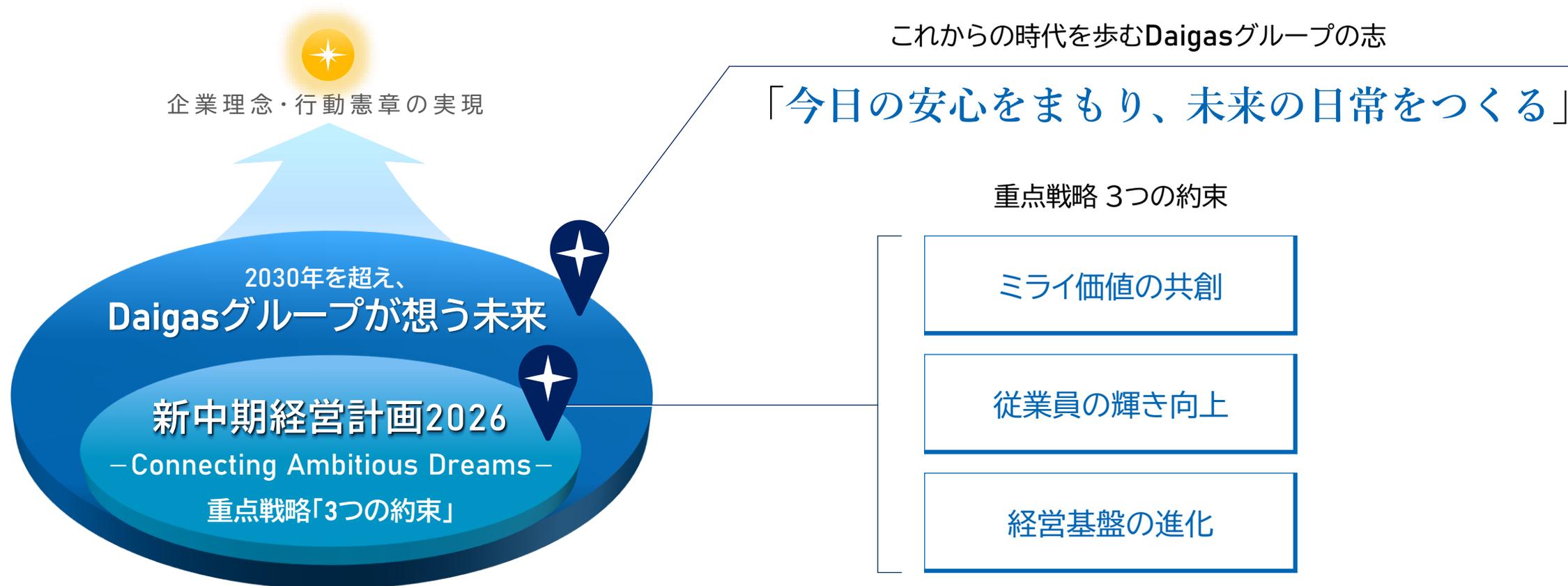
2025年3月13日

大阪ガス株式会社

証券コード 9532

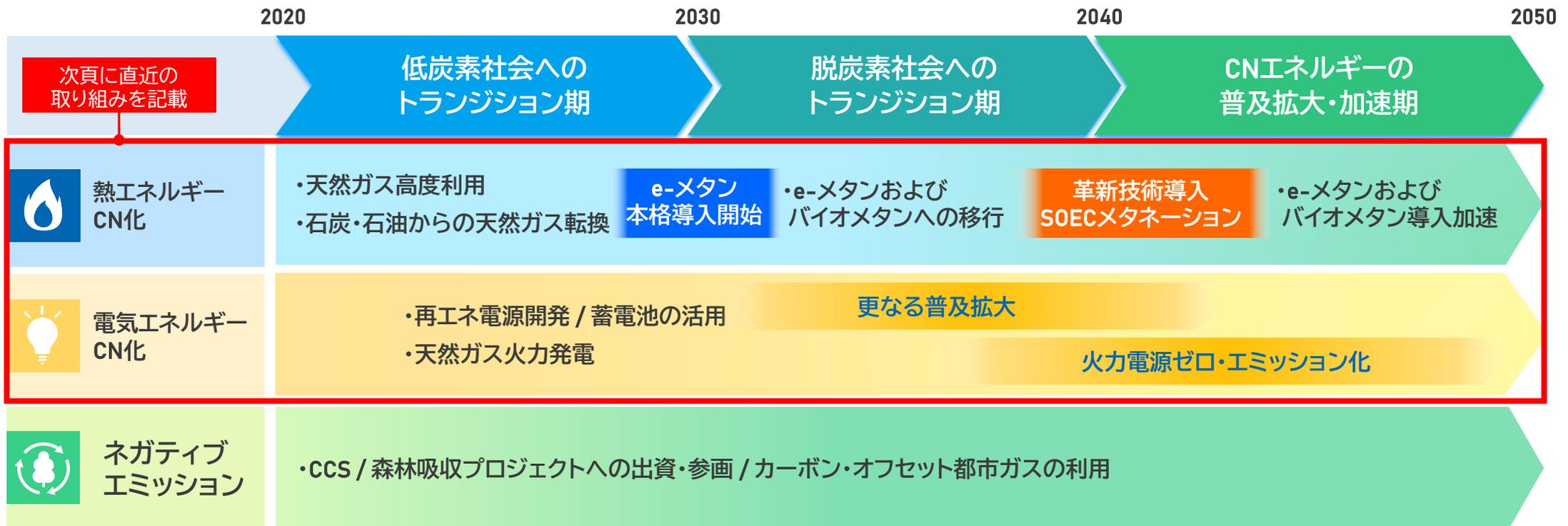
## はじめに

- Daigasグループは、2024年3月に中期経営計画2026“Connecting Ambitious Dreams”(2024-2026)を策定した
- 2050年のカーボンニュートラル(CN)社会の実現に向け「今日の安心をまもり、未来の日常をつくる」という志を胸に、重点戦略「3つの約束」を通じ、足元の変化への対応と未来の社会課題の解決、その両利きの活動に取り組んでいく



## Energy Transition 2050 (2025年2月27日公表)

- 2月18日に閣議決定の第7次エネルギー基本計画を機に、2050年に向けたエネルギー・トランジションのロードマップを公表した
- 当社グループが供給する熱エネルギー・電気エネルギーのCN化およびネガティブエミッションに取り組むとともに、ご利用いただくお客さまとミライ価値を共創するためのソリューションを各分野別にお届けする
- これらの活動により、自らのCO<sub>2</sub>排出量を減らすとともに、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する

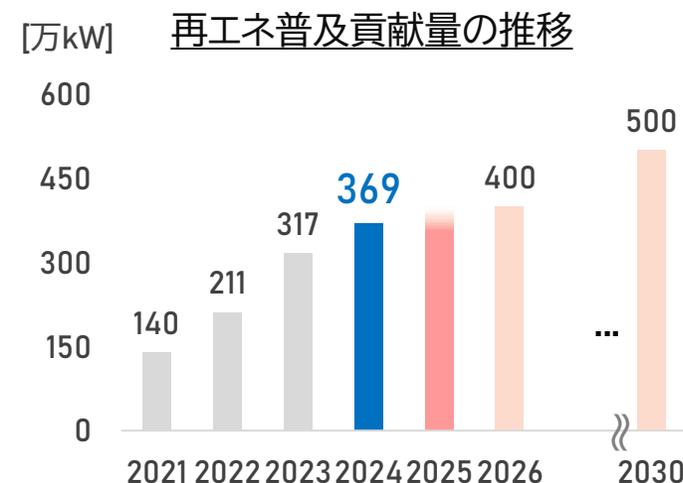


出典：Energy Transition 2050より一部抜粋・加工

# ミライ価値の共創: エネルギーのカーボンニュートラル化

- ガスのCN化については、e-メタンの国内メタネーション実証、海外プロジェクトの検討が順調に進捗している
- 電源のCN化については、再エネ普及貢献量 369万kWに到達見込み。2030年度 500万kW達成に向け開発・調達を推進する

	2024年度見通し	2025年度計画
ガスのCN化	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOECメタネーションラボスケール試験装置の完成・試験開始 (グリーンイノベーション基金事業)</li> <li>2030年1%導入に向けた米国でのe-メタン製造プロジェクトの詳細検討完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOECメタネーションベンチスケール試験の着手</li> <li>長岡市での大規模サバティエメタネーション実証設備の建設完了 (一般家庭1万戸相当のe-メタン生成)</li> <li>大阪・関西万博でのe-メタン実証 (一般家庭170戸相当のe-メタン生成)</li> <li>米国でのe-メタン製造プロジェクトの基本設計実施</li> </ul>
電源のCN化	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ普及貢献量369万kWに到達</li> <li>日向バイオマス発電所、愛知田原バイオマス発電所の運転開始</li> <li>投資ファンドの組成による再エネ普及促進(国内年金基金向け等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>袖ヶ浦バイオマス発電所、和歌山御坊バイオマス発電所の運転開始</li> <li>コーポレートPPA※を活用した再エネ開発の拡大</li> </ul> <p>※: Corporate Power Purchase Agreement (長期間の再エネ電気供給契約)</p>



## 従業員の輝き向上 / 経営基盤の進化(DXによる事業変革)

- 従業員の輝き向上: 自律的キャリア形成支援や人事制度の改定など、「挑戦と成長」を後押しする取り組みを充実させる
- 経営基盤の進化: DX人材の増強・育成を着実に実施。組織横断での事業変革活動や新サービス導入を推進する

従業員 の 輝き向上	2024 見通し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第二新卒採用の開始等、採用手法を拡大</li> <li>● 社内インターンシップ(タメスキル)、社内副業制度(イカスキル)等、自律的なキャリア形成支援を強化</li> <li>● 人材戦略・施策をまとめた人的資本レポートを作成・公開</li> </ul>	採用数の推移(基盤会社・OGNW含む) [単位:人]					
	2025 計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業績貢献のタイムリーな評価や定年延長の導入など人事制度の改定により、従業員の「挑戦と成長」を後押し</li> </ul>	年度	2021	2022	2023	2024	2025
			新卒	137	145	149	168	170
			キャリア	92	166	168	180	194
			合計	229	311	317	348	364
経営基盤の 進化	2024 見通し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家庭用部門のDXによる事業変革: お客さまとの1 to 1コミュニケーション実現に向けたロードマップ策定、営業ナレッジのデータベース化による営業力の底上げ</li> <li>● デジタル活用に関するプロジェクトの統括・システム開発をリードする中核人材の増強: 全243名(前年差+63名)</li> </ul>						
	2025 計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DXによる事業変革活動を業務用・産業用、ネットワーク部門にも展開</li> <li>● 家庭用デジタルサービスの共通ID実装やMYOG*アプリを中心としたサービス連携により、お客さま体験を向上</li> <li>● 蓄電池の最適化: 蓄電池の制約・市場制度を考慮して収益を最大化するロジックの構築と、システム開発・運用</li> </ul>						

※:マイ大阪ガス

## 参考) Daigas グループ 概観

- 関西圏ガス事業をプラットフォームに、時代とともに、全国・世界にその活動の幅を広げ、2025年度に創業120周年を迎える
- 中期経営計画2026の2年目として、引き続き、各事業部門がグループ連携も進めながら、中期的な成長戦略を推し進める



# 国内エネルギー事業(家庭用 / 業務用・産業用)

- 住空間サービスの拡大や燃料転換活動、エネルギーサービスの販売強化等により、販売量や供給件数の維持・拡大につなげる

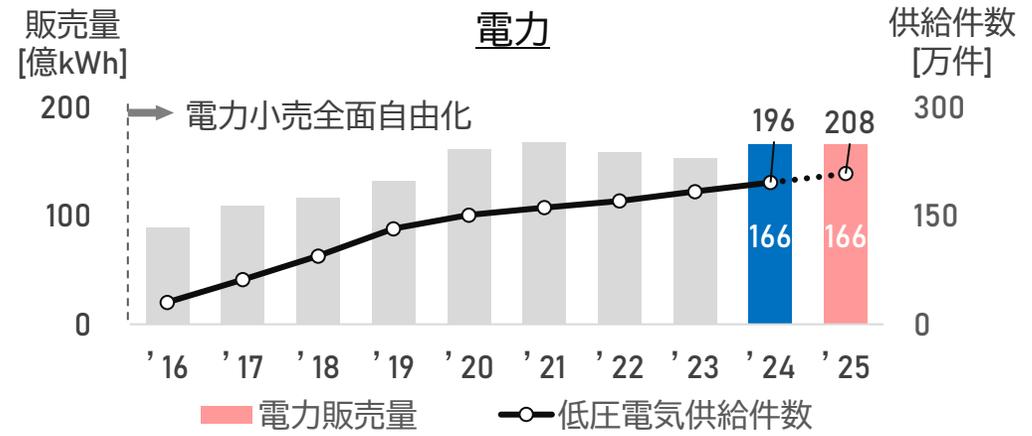
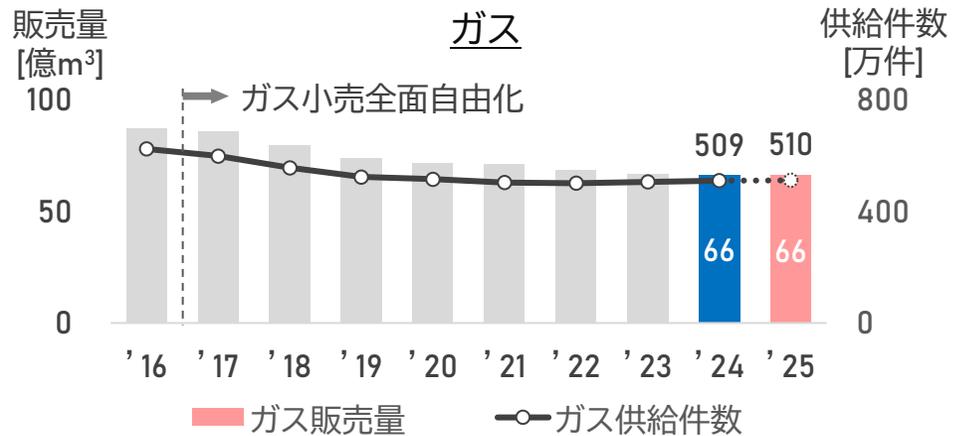
### 家庭用

<b>2024 見通し</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネファームの累計販売台数が20万台を突破</li> <li>EVの普及拡大に対応した他社との協業や、蓄電池・EV保有者向け料金メニューの新設</li> </ul>
<b>2025 計画</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住ミカタ・サービス拡充や太陽光発電サービス「スマイルーフ」の全国販売の強化</li> </ul>

### 業務用・産業用

<b>2024 見通し</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LNG燃料転換:大規模物件で工事受注(約6万ト/年規模)</li> <li>脱臭プロセスのCO<sub>2</sub>削減を行う「D-Remove」をリリース</li> </ul>
<b>2025 計画</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ電力(D-Green)等、D-Lineupを中心としたエネルギーサービスの販売強化</li> </ul>

販売量および供給件数の推移(連結・国内)

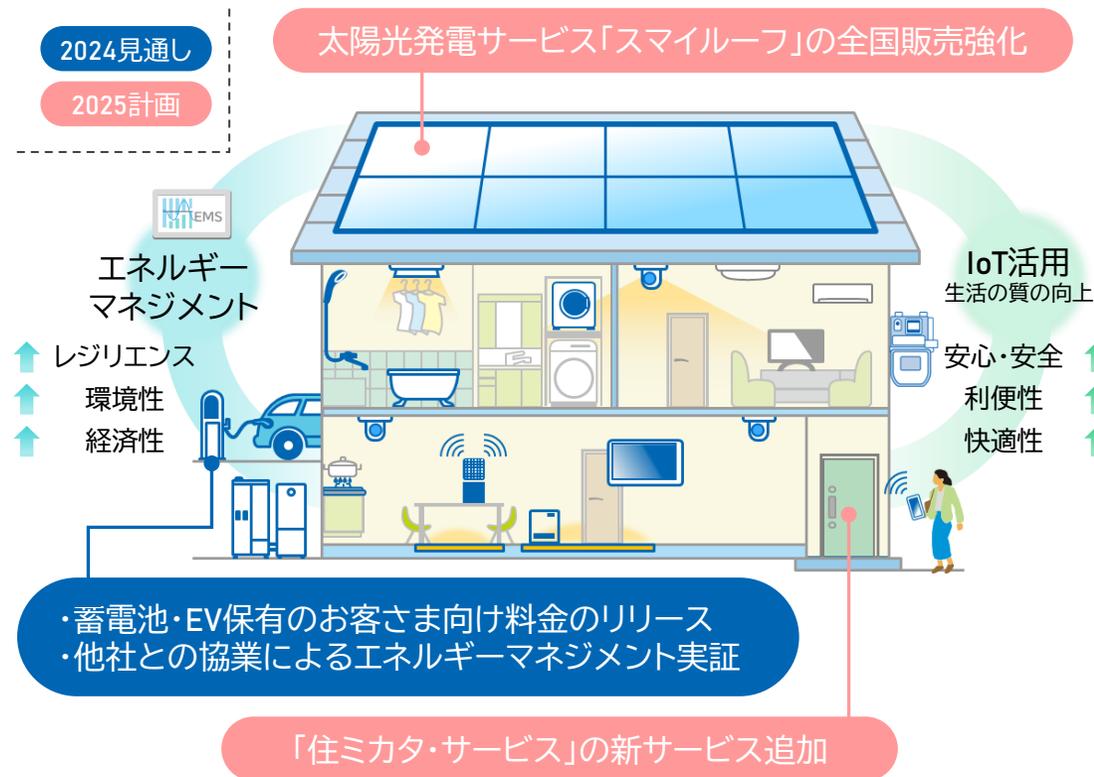


# お客さまへのサービス展開

- CNやデジタル化の進展に対応した多様な選択肢を提供し、快適な暮らしとビジネスの発展に貢献し続ける

## お客さまアカウント数 2026年度 1,090万件 の早期達成を目指す

家庭用 住空間サービスの拡大とエネルギーマネジメント・IoT活用により次世代のスマートな暮らしを実現

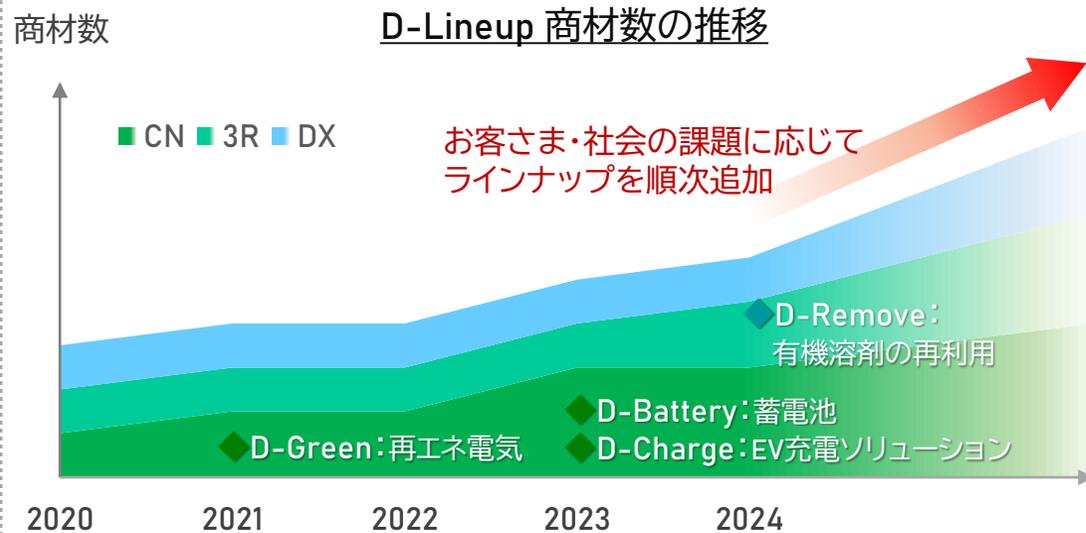


業務用 産業用 多様なソリューション D-Lineupの展開による  
お客さまの企業価値を向上



を軸に、経営課題を解決する価値提供型ソリューションを  
D-Lineupとしてご提案

※: Reduce / Reuse / Recycle



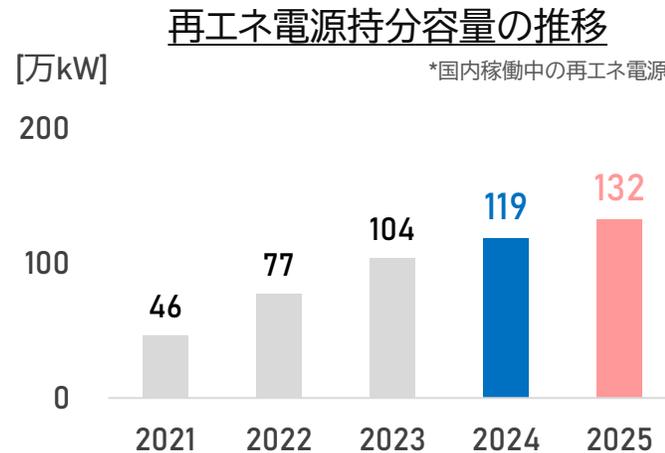
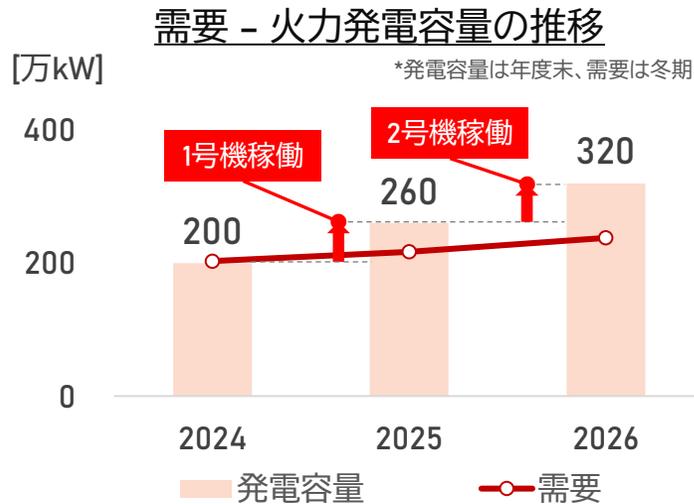
# 国内エネルギー事業(電力)

- 姫路発電所・バイオマス発電所の運転開始により事業規模を拡大 (国内火力発電容量 200万kW → 320万kW※<sup>1</sup>)

※1:2026年5月に運転開始予定の姫路発電所2号機を含む

## 電力:発電、再生可能エネルギー

2024 見通し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期脱炭素電源オークションの落札(姫路発電所3号機(60万kW))</li> <li>・ 日向バイオマス発電所(5万kW)、愛知田原バイオマス発電所(7.5万kW)の運転開始</li> </ul>
2025 計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 姫路発電所 1号機(60万kW)の運転開始※<sup>2</sup>(2026年1月) ※2:2号機(60万kW)は2026年5月に運転開始予定</li> <li>・ 袖ヶ浦バイオマス発電所(7.5万kW)、和歌山御坊バイオマス発電所(7.5万kW)の運転開始</li> <li>・ 千里蓄電所(1.1万kW)、武雄蓄電所(0.2万kW)の運転開始</li> </ul>

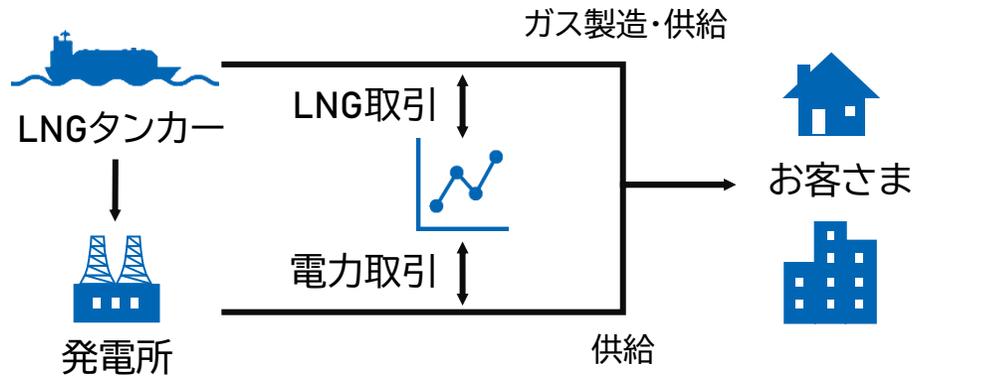


# LNG市場および電力市場の活用

- 発達するLNG市場・電力市場を活用し、サプライチェーンの安定化・調達コストの最適化を実現する
- 蓄電池事業において、当社グループの総合力を発揮し、導入を促進。国内トップクラスの蓄電池運用事業者を目指す

## バリューチェーンにおけるLNG・電力市場の活用

- 需給バランスおよび市況の変動に応じ、製造所および発電所の運転と市場取引を柔軟に行うことで、安定的なガス・電力供給と調達コストの最適化を実現する

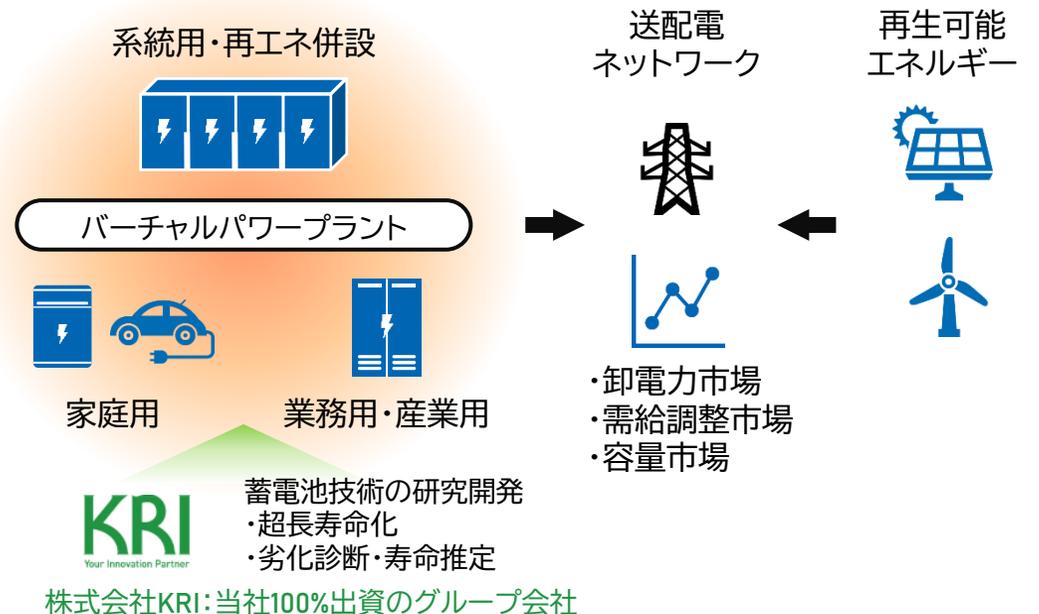


最適化の  
取り組み  
(イメージ)

市場価格		当社グループの対応		
電力	LNG	発電	電力市場	LNG市場
安	高	抑制	購入	売却
高	安	促進	売却	購入

## 蓄電池分野における事業展開

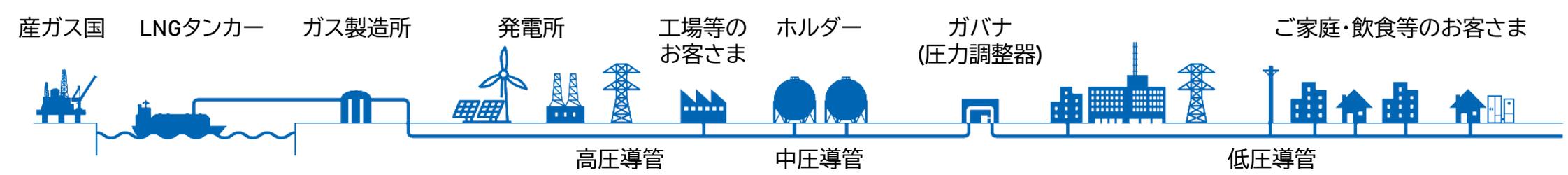
- 商品販売・蓄電所設置や技術開発等により導入を促進。バーチャルパワープラントの構成リソースとし、電源不足や系統安定化への貢献とともに、市場を活用し最適運転を目指す



# 国内エネルギー事業(トレード / ガス製造・エンジニアリング / ネットワーク)

- トレーディング・輸送ノウハウ活用とバリューチェーン間連携により、安定調達を実現するとともに、調達・販売を最適化する
- LNG燃料船や姫路発電所の運用に向けた工事を推進する。また、経年管の対策工事など安定供給への取り組みを継続する

## エネルギーサプライチェーンのレジリエンス向上



調達 - トレーディング	ガス製造・エンジニアリング	ネットワーク
<p><b>2024 見通し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規調達先のアブダビ ADNOC 社とのLNG調達契約を締結し、調達先を多様化</li> </ul>	<p><b>2024 見通し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>船舶向けLNG燃料供給事業に関する設備工事の完了 (Shore to Ship方式)</li> </ul>	<p><b>2024 見通し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ガス安全高度化計画の目標である ねずみ鑄鉄管の対策工事完了</li> </ul>
<p><b>2025 計画</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電力事業と連携しエネルギーバリューチェーンを拡大。トレーディングノウハウを活用し安定・最適な調達・販売を実現</li> </ul>	<p><b>2025 計画</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>姫路発電所運転開始に向けた姫路LNG基地改造工事の完了</li> </ul>	<p><b>2025 計画</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スマートメーターの通信機能活用の開始(遠隔による検針、緊急時のメーター遮断・復帰等)</li> </ul>

# ネットワーク部門における安全・安心の取り組み

- お客さまに安定的にガスをお届けするため、設備の強靱化を進める
- DX活用により、保安の高度化や生産性向上に取り組む

## 強靱なガス導管ネットワークの構築

- 耐震導管への着実な入替：  
ポリエチレン管など、耐震性の優れたガス導管への入替 等

	阪神・淡路大震災時	2025
ポリエチレン管の延長	約1,200km	約19,000km

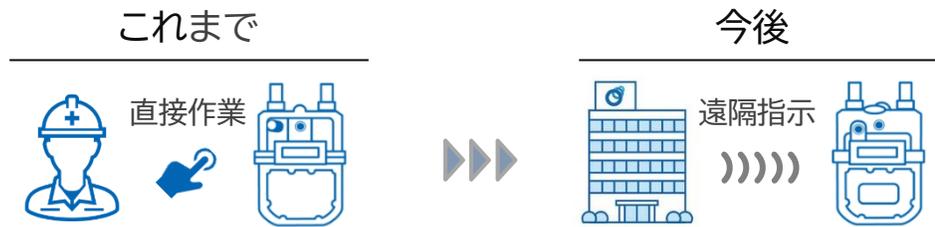
- 供給安定性の向上：  
高圧幹線  
「**尼崎 - 久御山ライン**」の  
建設工事の推進  
(2028年度完了予定) 等



- 防災対策：  
台風・豪雨時の浸水抑制のためにガバナ(圧力調整器)等を改修  
耐震性に優れた新たな防災拠点の運用開始 等

## DXによる保安の高度化・生産性向上

- スマートメーターの通信機能活用を開始：  
緊急時のガス遮断・復帰作業や毎月の検針を遠隔化し、  
迅速な保安確保や、作業の効率化を図る



- 3D写真による導管工事図面の自動作成を開始：  
スマートフォンの撮影画像から3D図面を自動作成し、  
図面作成時間の削減に寄与

左：生成された3Dモデルデータ  
(工事図面への活用が可能)

右：実際に施工された配管  
(撮影時に必要情報を認識)



## 海外エネルギー事業(上流)

- 価格ヘッジにより安定的に利益貢献しながら、鉱区の追加取得・開発拡大により中長期で生産量を拡大する

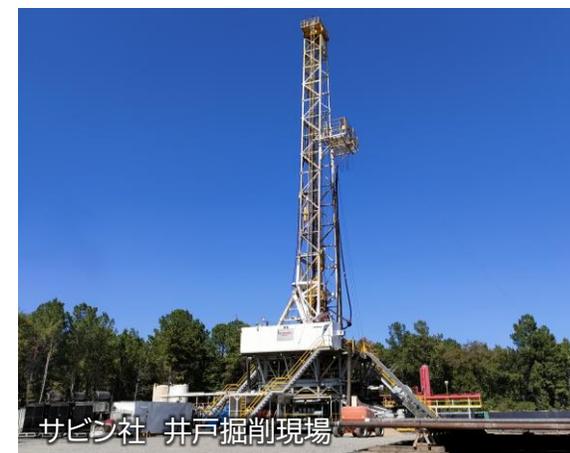
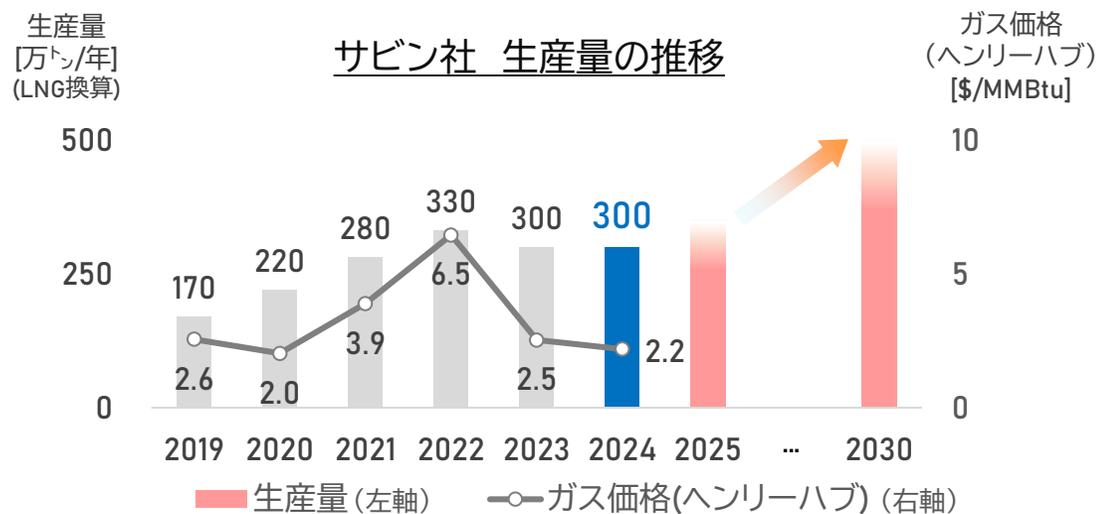
## 上流:米国シェールガス サビン社での取り組み

2024  
見通し

- 更なる事業成長に向け、シェールガス鉱区の追加取得を推進  
(鉱区面積は当社100%出資時から1.2倍の約1,200km<sup>2</sup>まで拡大:琵琶湖の約2倍相当)
- ガス価格が低水準に推移したものの、生産コントロールや価格ヘッジ、販路拡大により安定的に利益貢献

2025  
計画

- ガス価格を注視しつつ、鉱区の追加取得・開発拡大により中長期での生産量の拡大を目指す



## 海外エネルギー事業(アジア)

- 国内都市ガス事業で培った経験・強みを活かし、事業を推進。都市ガスインフラの整備を進めながら販売を拡大し、アジアにおける事業の柱に育成するとともに、インドにおけるエネルギーの安定供給と低炭素化に貢献する

## アジア:インド事業の開発・推進

2024  
見通し

- 追加出資を実施し、事業エリアを約27万km<sup>2</sup>から約32万km<sup>2</sup>に拡大(日本の国土の約9割)
- ガス導管は累計1万kmに到達(当社グループの国内導管敷設距離の約1/6相当)。ガス販売量は3.7億m<sup>3</sup>/年

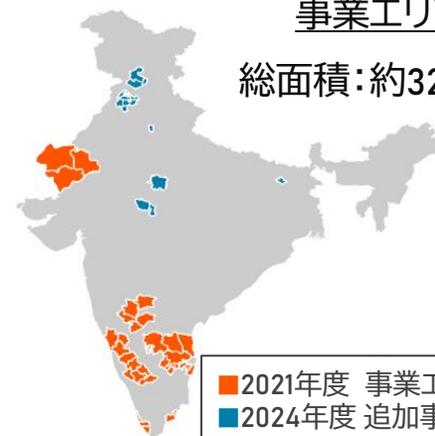
2025  
計画

- 販売量は5.4億m<sup>3</sup>/年を計画。2030年度においては、国内都市ガス販売量の半分程度相当である約35億m<sup>3</sup>/年にまで販売量を拡大し、中長期的な収益基盤の確立を目指す

## ガス販売量の推移

2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 計画	...	2030年度 計画
1.5億m <sup>3</sup> /年	3.7億m <sup>3</sup> /年	5.4億m <sup>3</sup> /年	...	約35億m <sup>3</sup> /年

## 事業エリア

総面積:約32万km<sup>2</sup>

# ライフ&ビジネス ソリューション事業

- アセットライトな不動産事業経営、高付加価値なシステムや高機能素材等の提供など、各社が培ってきた強みとDaigasグループのシナジーを発揮し、成長を加速する

## 都市開発

2024  
見通し

- 主力事業である賃貸・分譲が好調に推移
- 私募リートへの売却も計画的に進捗

2025  
計画

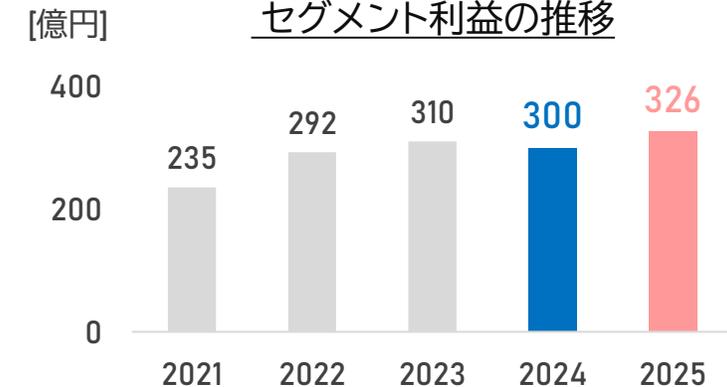
- 資本効率を意識した事業経営を継続するとともに、首都圏オフィスや物流事業等、事業領域を拡大



アーバネックス  
早稲田テラス

グループシナジー: 当社営業ネットワーク活用による用地情報取得、エネルギー商材のセット提案

ライフ&ビジネス ソリューション事業  
セグメント利益の推移



## 情報

2024  
見通し

- Fasttrack Solutions Inc.グループの事業取得による東南アジアでのERP事業展開開始

2025  
計画

- Daigasグループ内外のDX需要を取り込み、ERPやAI領域等での事業規模を拡大

グループシナジー: DX推進活動での連携

## 材料

2024  
見通し

- 市況回復に伴い、半導体関連材料および無機系材料が好調に推移



スマホレンズ

2025  
計画

- 既存事業の維持・拡大とともに、製品多軸化による成長分野の開拓



活性炭

グループシナジー: 共同研究や人材ローテーション等、R&D分野での連携による高機能素材の開発

## 技術開発・新規事業

- 2025年度には新研究開発拠点が竣工。これまで培ってきた当社グループ保有技術と協業先の強みとを掛け合わせることで、新たな価値創造を目指す

### 新研究開発拠点での共創活動の推進

- 2025年夏に竣工する新研究拠点において、CN関連技術や他の研究開発・情報発信・社外との共創を推進



DGG保有基盤技術

共創活動を通じた  
新たな  
価値創造

他業種・他企業、  
大学・研究機関、  
社内各事業部門

オープン  
イノベーション



新研究開発拠点イメージ



### 技術開発による事業創造・事業高度化

- 当社開発のCO<sub>2</sub>吸着剤を用いたDAC※技術のラボ試験開始など、メタネーション以外も含めたCN実現のための技術開発
- 当社グループの事業基盤を支える技術の他社サービス展開（シミュレーション技術を活用した気象予測サービスの開始等）
- 天然由来ケトン体(BHB)について、認知度向上PRやBtoC製品メーカーへの営業を強化し事業を本格化

※: Direct Air Capture。大気から直接CO<sub>2</sub>を回収

### CN関連での新たな事業創造

- 生成AIを活用したクレジット評価システムを構築し、クレジット認証プロセスを支援。協業により精度を高め、他社提供を拡大
- 海外スタートアップと連携し、技術評価やプロジェクト開発 [Koloma:天然水素、FPR Energy:次世代集光型太陽熱システム]

# トピックス:大阪・関西万博と連動した取り組み

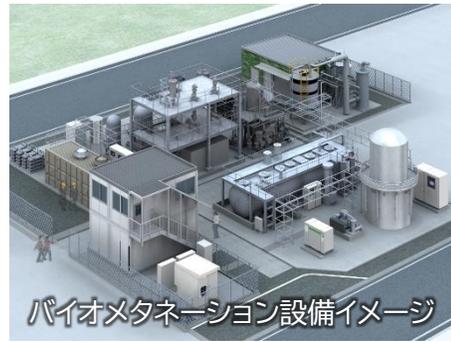
- Daigasグループは、メタネーション技術の実証をはじめ当社グループが保有する先進的な各技術を駆使し、大阪・関西万博が掲げるテーマ「いのち輝く未来社会のデザイン」の体現に貢献する



©Expo 2025

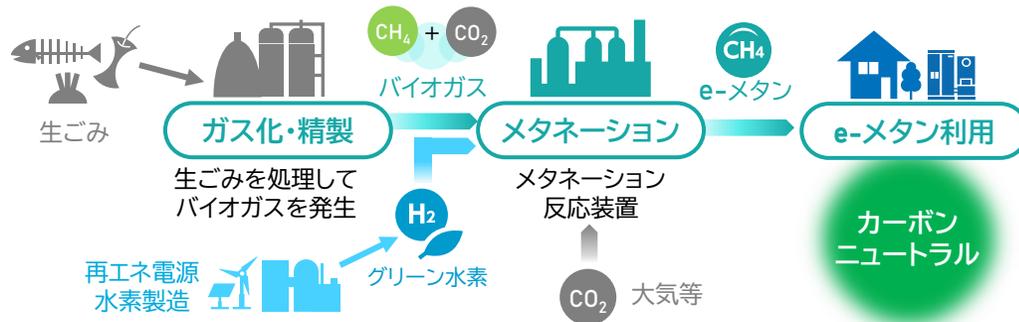
## e-メタン実証

- 万博会場内で発生した生ごみ由来のバイオガスや、大気等から回収した二酸化炭素と再エネ由来のグリーン水素からe-メタンを製造予定※1



※1:環境省委託事業『既存のインフラを活用した水素供給低コスト化に向けたモデル構築実証事業』

- 当該e-メタンは、会場内の迎賓館厨房やガスコージェネレーション設備等の都市ガス消費機器で利用予定



## CO<sub>2</sub>NNEX<sup>®</sup>

- e-メタンのクリーンガス証書※2の移転・管理を可能とする「CO<sub>2</sub>NNEX<sup>®</sup>」※3を開発し、万博で実装
- 全国で製造するe-メタン・バイオガスより得られた証書を当社が会場内で供給する天然ガスに移転し、万博のCN化に貢献

※2:燃焼しても大気中のCO<sub>2</sub>を増やさないのみなせるe-メタンの環境価値を証書化したもの

※3:「CO<sub>2</sub>NNEX」は三菱重工業(株)の登録商標

## SPACECOOL<sup>®</sup>

- 日本ガス協会が出展するガスパビリオンの建物の外装膜に、当社が開発した「SPACECOOL<sup>®</sup>」※4を採用



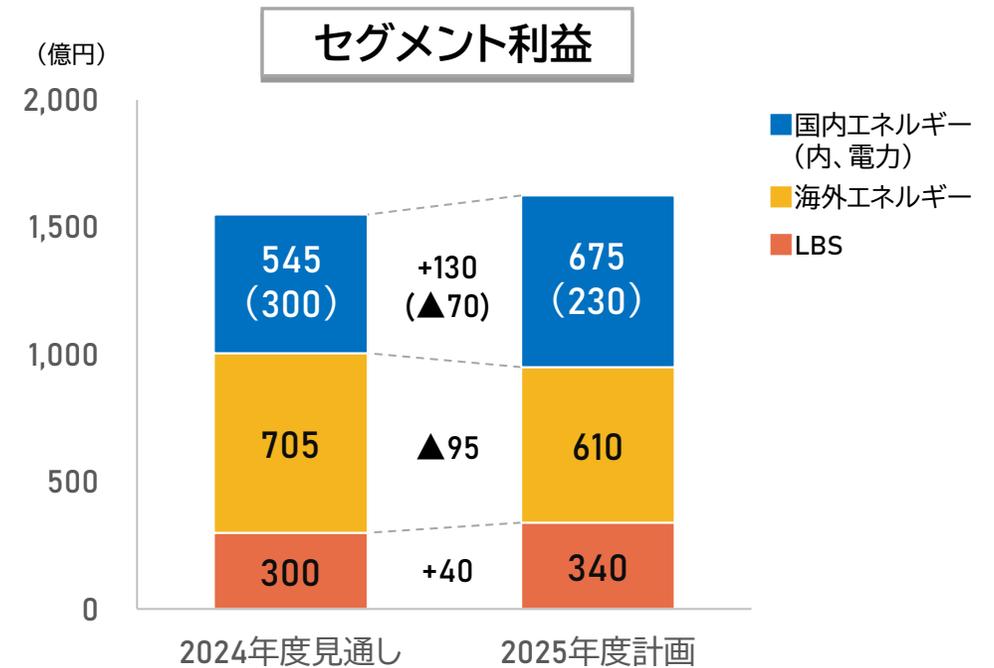
提供:一般社団法人日本ガス協会

※4:熱を宇宙空間に逃がすこと(放射冷却)により、直射日光下でエネルギーを用いずに外気温よりも温度が低下する素材

## 2025年度 経営指標 (1/2)

(億円)	2024年度 見通し	2025年度 計画
売上高	19,860	20,400
営業利益	1,235	1,390
経常利益	1,530	1,650
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,120	1,270
EBITDA	2,780	3,000
ROIC	4.7%	5.0%
国内エネルギー	2.9%	3.5%
海外エネルギー	7.3%	7.4%
LBS	5.4%	5.5%
ROE	6.9%	7.5%

タイムラグ影響(ガス)	90	50
タイムラグ影響(電力)	0	10
タイムラグ影響控除後 経常利益	1,440	1,590



	2024年度 見通し	2025年度 計画
配当予想	95円/株	105円/株

## 2025年度 経営指標 (2 / 2)

(億円)	2024年度 見通し	2025年度 計画
品質向上投資	940	900
成長投資	2,060	2,090
国内エネルギー	470	640
海外エネルギー	1,080	950
LBS	510	500
投資額合計	3,000	2,990
(内)設備投資額	2,480	2,710
自己資本比率※	54.1%	55.4%
D/E比率※	0.58	0.53

※発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

(百万m <sup>3</sup> )	2024年度 見通し	2025年度 計画
国内ガス販売量(連結)	6,617	6,598
家庭用	1,637	1,669
業務用等	4,980	4,929
(百万kWh)		
国内電力販売量(連結)	16,580	16,602

前提条件

原油価格(全日本CIF価格)	81.7ドル/バレル	75.0ドル/バレル
為替レート	152.0円/ドル	150.0円/ドル

原油価格と為替レートの4月以降の変動による連結経常利益への感度

原油価格 +1ドル/バレル	▲8.5億円
為替レート +1円/ドル(円安)	▲6.2億円

## 株主還元

- DOE 3.0%を基準とした累進配当と、機動的な自己株式の取得により、資本効率の向上をはかる
- 2025年度の年間配当金予想は、105円/株 とする（前年差 +10円/株）

### 株主還元方針

- 原則、減配をしない累進配当
- 株主資本配当率(DOE) 3.0%
- 機動的な追加還元策の実施

年間配当金総額、  
自己株式取得金額

[億円]

1,000

750

500

250

0

配当金・自己株式取得の推移

年間配当金

[円/株]

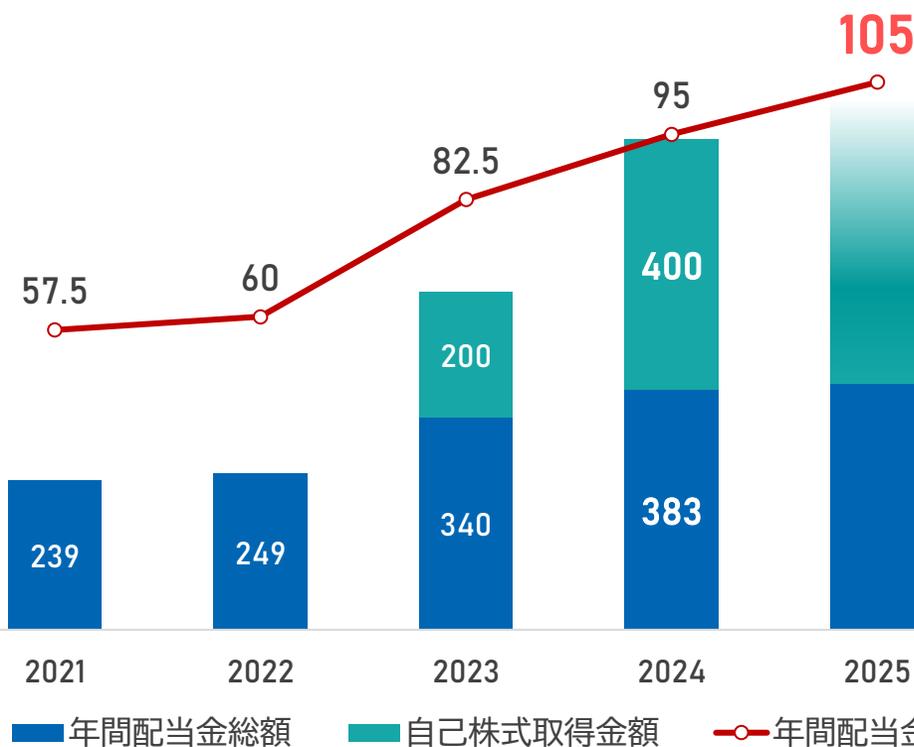
120

90

60

30

0



Daigasグループ創業120周年キャッチコピー：  
(読み方：ダイナミック ダイガスグループ)



## Daigasグループ 企業理念

社是(経営の原点)

サービス第一

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

実現に向けた3つのマインド

お客さま起点

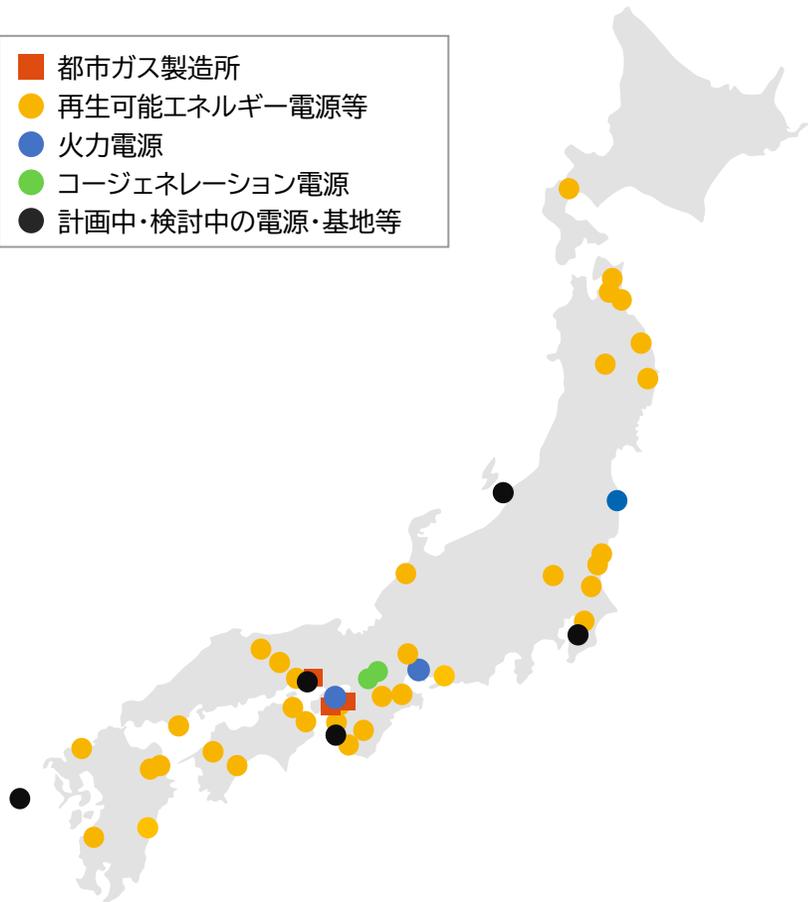
誠心誠意・使命感

進取の気性



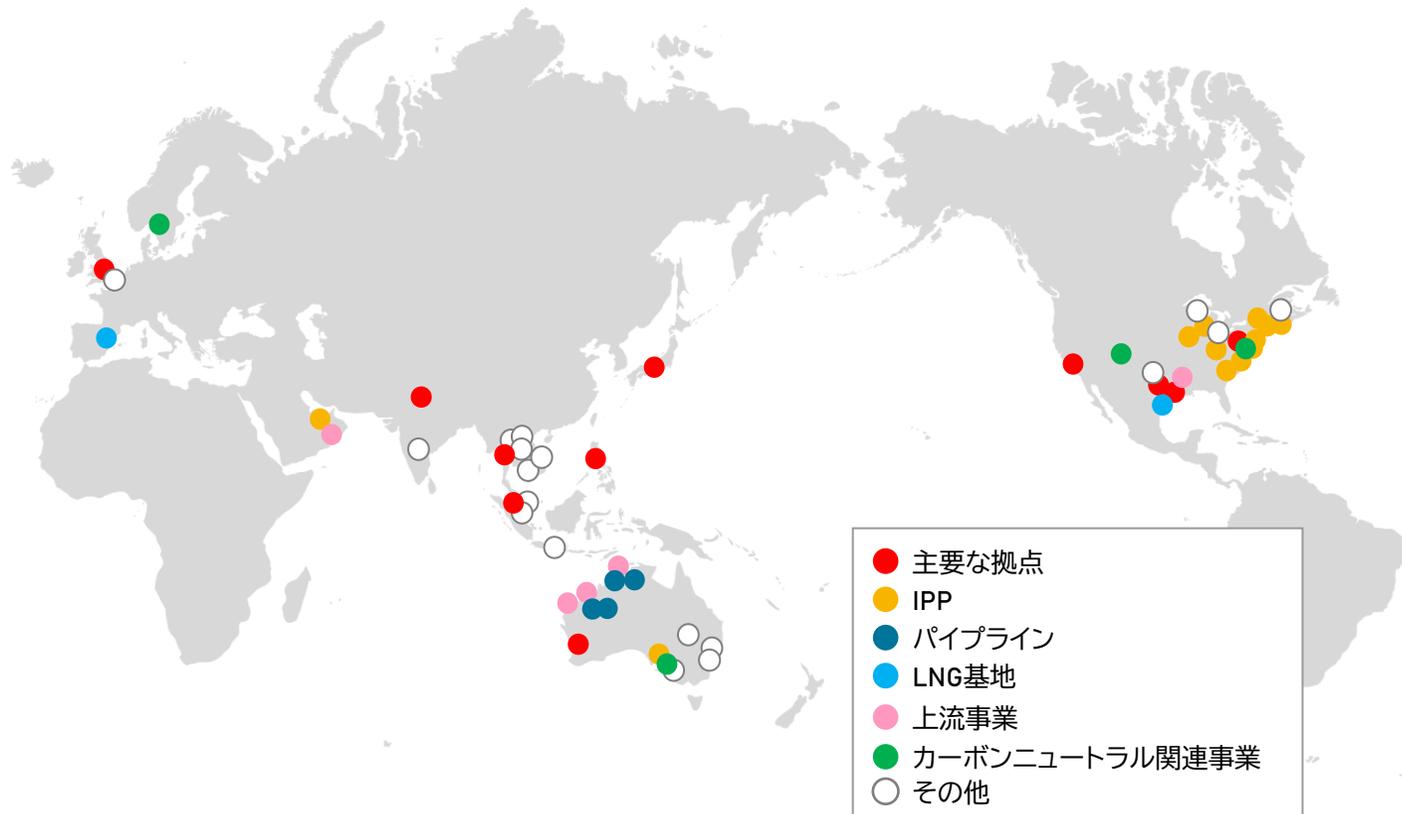
## 国内の主なエネルギーインフラ (2024年12月末時点)

- 都市ガス製造所
- 再生可能エネルギー電源等
- 火力電源
- コージェネレーション電源
- 計画中・検討中の電源・基地等



## 海外の主なエネルギーインフラ (2024年3月末時点)

- 主要な拠点
- IPP
- パイプライン
- LNG基地
- 上流事業
- カーボンニュートラル関連事業
- その他



### 「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。

## 參考資料

# ESG指標(2026年度・2030年度)

重要課題(マテリアリティ)	ESG指標	2026年度目標	2030年度目標
エネルギーの カーボンニュートラル化	CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量	700万ト	1,000万ト
	再エネ普及貢献量	400万kW	500万kW
	再エネ電源比率	30%程度	50%程度
	グループCO <sub>2</sub> 排出量	—	国内▲500万ト(2017年度比)
	自社オフィス・社用車CO <sub>2</sub> 削減率	67%	100%
	e-メタン社会実装の推進	e-メタンサプライチェーンPJにおける最終投資決定	1%導入
	メタネーション技術開発の推進	SOEC GI基金事業第2フェーズ移行	SOECパイロットスケール(400Nm <sup>3</sup> /h級)での技術確立
お客さまと社会の レジリエンス向上	重大事故および自社起因の重大供給支障件数	ゼロ	ゼロ
	強靱な設備形成	防災・経年対策の推進	
お客さまの価値観に 寄り添う先進的で多様な ソリューションの共創	お客さまアカウント数	1,090万件	1,150万件
	お客さま満足度	90%	—
	イノベーションの推進	新ビジネス・新サービスの創出	
従業員と企業が共鳴し 高め合う環境づくり	女性管理職昇格比率	20%以上	30%以上
	女性総合職採用比率	30%以上	30%以上
	ワークエンゲージメントスコア	50以上	50以上
	新卒・キャリア採用(総合職)合計数	3カ年累計 330名	—
	次世代経営人材の準備率	250%	—
健全でしなやかな 経営基盤の維持・向上	女性取締役比率	25%以上	30%以上
	重大な法令違反件数	ゼロ	ゼロ
	DX中核スタッフ人材の確保	300名	—
	人権の尊重	自社およびサプライチェーン全体での人権尊重の取り組みの推進	
	地域コミュニティへの貢献	地域共生の取り組みの推進	
	LBS事業の持続的成長	LBS事業におけるESGの独自取り組みの推進	