

# 統合報告書

INTEGRATED REPORT

## 2024



# Daigas Group

ぐっとそばで、ぐぐっとミライ。

# 目次

## Daigasグループはどのような価値を創造するのか？

# 01

### Daigasグループが創造する価値

- 04 お客さま価値の創造/社会価値の創造
- 05 株主さま価値の創造/従業員価値の創造
- 06 トップメッセージ

## Daigasグループとはどのような企業なのか？

# 02

### Daigasグループを知る

- 11 At a Glance
- 12 グループ事業の成長の歴史
- 13 事業紹介
- 15 価値創造プロセス
- 16 競争力のある資本

## Daigasグループはいかにして未来を描くのか？

# 03

### Daigasグループが描く未来

- 18 これまでの中期経営計画レビュー
- 19 中期経営計画2023総括
- 20 これからの時代を歩むDaigasグループの志
- 21 中期経営計画2026
- 22 財務戦略
- 23 サステナビリティ・マネジメント
- 24 サステナビリティ経営におけるリスクと機会の認識とマテリアリティ
- 25 マテリアリティと指標・目標
- 26 財務戦略解説

## Daigasグループはどのようにして今と未来をつなぐのか？

# 04

### 価値創造の実践

- 31 今と未来をつなぐ重点戦略「3つの約束」  
重点戦略\_ミライ価値の共創
- 32 エネルギーのカーボンニュートラル化
- 38 お客さまと社会のレジリエンス向上
- 40 先進的で多様なソリューションの共創  
重点戦略\_従業員の輝き向上
- 42 従業員と企業の価値が相互に高まる環境づくり  
重点戦略\_経営基盤の進化
- 44 ROIC経営の推進
- 45 ガバナンス体制の強化と組織体制の変更
- 46 DXによる事業変革

## Daigasグループの持続的成長を支える取り組みとは？

# 05

### サステナビリティ

- 49 TCFD提言に基づく情報開示
- 52 Daigasグループバリューチェーンの環境負荷
- 53 人権への取り組み
- 54 コンプライアンスへの取り組み

## Daigasグループの企業価値向上の基盤とは？

# 06

### コーポレート・ガバナンス

- 56 株主・投資家とのコミュニケーション
- 57 社外取締役座談会
- 61 取締役の紹介
- 64 コーポレート・ガバナンス

## コーポレートデータ

# 07

- 77 財務のデータ
- 78 非財務のデータ
- 79 連結財務サマリー
- 81 グループ会社
- 83 会社概要
- 84 編集方針
- 85 社外からの評価

**「統合報告書2024」のポイント**  
当社グループの価値創造をより分かりやすくお伝えするため、「これまで創造してきた価値」と「中期経営計画2026『Connecting Ambitious Dreams』」の重点戦略で掲げた「これから創造する価値」を中心に編集しました。

---

**①価値創造に向けた戦略の理解をより深めていただくため、強み、リスクや機会を整理**

- P.13-P.14 事業紹介
- P.24 サステナビリティ経営におけるリスクと機会の認識とマテリアリティ

---

**②「中期経営計画2026」で描く成長ストーリーにフォーカス**

- P.31-P.47 価値創造の実践

---

**③ステークホルダーとの信頼の維持向上に向けた対話や体制強化の状況をご報告**

- P.45 ガバナンス体制の強化と組織体制の変更
- P.56 株主・投資家とのコミュニケーション
- P.57-P.60 社外取締役座談会

**ナビゲーションボタンの説明**

- 表紙へ戻ります
- レポート内の該当ページへ移動します
- 外部サイトへ移動します



# Daigasグループ企業理念

「Daigasグループ企業理念」は、「Daigasグループの目指す姿」「Daigasグループの宣言」「Daigasグループ社是」からなるものです。  
Daigasグループは、「Daigasグループ企業理念」に基づいて事業活動に取り組んでいます。

— Daigas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

— Daigasグループの宣言 —

### Daigas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

様々なフィールドでお客さまの  
快適・便利・安心の向上に資す  
るサービスを共に創り上げ、お  
客さまの期待に応え続けます。



社会価値  
の創造

事業活動においては公正と透  
明性の確保に努め、社会の持続  
的発展と地球環境の改善に貢  
献します。



株主さま価値  
の創造

健全な財務基盤のもと、長期  
的かつ安定的に成長し、企業  
価値の最大化を図ります。



従業員価値  
の創造

従業員の様々な個性を尊重  
し、やりがいを持って仕事に取  
り組み成長するためのサポー  
トを行います。

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を目指し、「お客さま価値」の創造を第一に、「社会価値」「株主さま価値」「従業員価値」の創造につなげ、4つの価値創造を実現することが、当社グループの社会的責任を全うすることと考えており、理念体系に基づいた取り組みを推進しています。

— Daigasグループ社是 —

## サービス第一

# Daigasグループは どのような価値を 創造するのか？

当社グループはステークホルダーの皆さまとともに、  
4つの価値創造を実現してきました。

企業理念のもとで、当社グループがステークホルダーの皆さまとともに、  
どのような価値を創造してきたのか、また今後どのような成長戦略を  
描いているのかをご紹介します。

## Daigasグループが創造する価値

- 04 お客さま価値の創造/社会価値の創造
- 05 株主さま価値の創造/従業員価値の創造
- 06 トップメッセージ



Daigasグループが  
創造する価値

Daigasグループを  
知る

Daigasグループが  
描く未来

価値創造の実践

サステナビリティ

コーポレート  
ガバナンス

コーポレート  
データ

Daigasグループは2017年3月に「長期経営ビジョン2030」を策定しました。長期経営ビジョンで掲げた2030年度に目指す姿の実現に向けて、企業理念のもと「お客さま価値」「社会価値」「株主さま価値」「従業員価値」の4つの価値創造を実現してきました。



## お客さま価値の創造

お客さまアカウント数

お客さま満足度



### 様々なフィールドでお客さまの期待に応え続ける

エネルギー事業から始まった当社グループは、お客さまのお役に立つサービスをご提供するために、通信、リノベーション、食品などにも事業領域を拡大しています。

様々な領域でお客さまのお困りごとに徹底的に寄り添い、新たなサービスをともに創り上げることで、お客さまの真の課題を見つけ、解決する技術・ノウハウを培ってきました。これらの強みを生かし、お客さまの多様化するニーズにお応えするソリューションを提供します。



## 社会価値の創造

耐久性に優れたガス管  
(ポリエチレン(PE)管)の普及促進※1

CO<sub>2</sub>排出削減貢献量  
(2016年度比)



### 安全・安定的なクリーンエネルギーの供給で持続可能な社会に貢献する

皆さまの生活を支えるインフラを担う当社グループは、ガス導管網や設備の強靱化および二次災害の防止等によるレジリエンス※2向上を進め、安定供給に努めてきました。

また、カーボンニュートラル社会を見据え、エネルギー利用の高効率化やCO<sub>2</sub>削減に貢献する機器開発等を推進してきました。当社グループはこれからもクリーンなエネルギーを安心・安全かつ安定的にお届けし、持続可能な社会の実現に貢献します。

※1 阪神・淡路大震災当時(1995年)PE管延長 約1,200km

※2 レジリエンス(resilience): 元々「回復力」「弾力性」「適応力」などの意味を持ち、ビジネスの分野では、「困難を乗り越えることが可能な回復力や適応力」を指す



# 株主さま価値の創造

経常利益※1

ROIC※1

2017年度 765億円

2017年度 4.0%

2023年度  
**1,980**  
億円2023年度  
**6.1**%

## 安定的に成長し、企業価値を最大化する

エネルギー自由化や、カーボンニュートラル潮流など経営環境の変化のなかで、ROIC経営を掲げ、事業ポートフォリオの強靭化を図ってきました。

今後も健全な財務基盤を維持しつつ、長期的かつ安定的に成長し、企業価値の最大化を図ります。

※1 国内エネルギー事業における一時的な影響(ガス事業・電力事業のタイムラグ影響)を除く



# 従業員価値の創造

制度の充実

在宅勤務制度の整備  
サテライトオフィスの設置  
育児・介護休業制度の拡充時間単位有給休暇の導入  
仕事と治療の両立支援等従業員  
意識調査男性育児休業・  
育児目的休暇取得率※3女性管理職  
昇格比率※32023年度  
総合4指標を  
適正水準に維持※2

2017年度 88.8%

2017年度 9.4%

2023年度  
**109**%<sup>※4</sup>2023年度  
**15.9**%

## 多様な価値観を持つ人材が活躍できる企業へ

従業員個々の属性や価値観の違いを尊重し、受け入れています。役割に応じた人材育成、自主参加型の研修、通信教育等による体制を整備し、ともに成長する関係を築いています。

従業員が個性を強みとしてその力を最大限に発揮できる会社になることで、企業価値の向上につなげます。

※2 「総合満足度」「ロイヤリティ」「勤続意思」「推奨意向」の4指標を評価指標とし、大阪ガス、関係会社において世間水準よりも高いことを確認

※3 対象範囲：大阪ガス

※4 過年度に配偶者が出産した男性従業員が、当事業年度に育児休業等を取得することがあるため、取得率が100%を超えることがあります

# トップメッセージ

## 今日の安心をまもり、未来の日常をつくる

代表取締役社長 社長執行役員

藤原 正隆



### 前中期経営計画を振り返って

前中期経営計画の3年間は、新型コロナウイルス感染症の拡大や国内外の政治・経済情勢の不安定化、さらには米国フリーポートLNG基地でのトラブル発生など、困難な事態が相次ぐなか、安全・安心、安定供給の使命を果たすべく、エネルギー供給やサービス提供に支障が出ないよう、日々の対応に全力を尽くしてきました。そのような逆風下でありながら事業の成長拡大を実現できたことは、Daigasグループの目指す姿や事業ポートフォリオ経営が正しいものであり、従業員一人ひとりがその

重要性を理解し、前向きに取り組んだ結果であると考えています。

前中期経営計画では、持続可能な社会の実現に向け、ステークホルダーと「ミライ価値の共創」に取り組むとともに、経営基盤の強化による「企業グループとしてのステージ向上」に重点的に取り組んできました。その結果、「ミライ価値の共創」では、再生可能エネルギー（再エネ）普及貢献量250万kWの達成、e-メタンのサプライチェーン構築や技術開発の推進、お客さまアカウント1,000万件の前倒し達成、ライフ&ビジネス ソリューション（LBS）事業の領域拡大など、各種目標を達成することが

できました。また、「企業グループとしてのステージ向上」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、ROICに対する意識の向上、DXの推進、多様な働き方の実現など、グループ収益力の向上と経営基盤の強化を推進しました。

これらの結果、2023年度の収益性指標は計画を上回る水準に達することができました。

一方で、前中期期間では、当社グループを取り巻く環境が大きく変化しました。カーボンニュートラル（CN）潮流の一層の加速や、エネルギーセキュリティの重要性の高まりを受け、目下、当社グルー

プに対する社会課題の解決への期待もより一層高まっているものと認識しています。解決策の一つであるe-メタンの製造・導入に向けては、非連続な技術開発やCO<sub>2</sub>カントリーの整備など、超えるべき壁がまだまだ存在します。

また、少子高齢化により労働力人口が減少するなか、働き方改革や人材の流動化が進み、人材の確保が喫緊の課題となっています。コロナ禍を経て人々の働き方や働くことへの意識、さらには人生観も多様化していますので、企業に対するエンゲージメントや共感の獲得に努めるなどの、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）を強く意識した人的資本経営の必要性を肌で感じています。当社グループとしても現在進行形で様々な取り組みを進めていますが、課題解決には唯一の正解や魔法の杖はなく、多様な価値観を持つ従業員がともに切磋琢磨して成長する企業文化の醸成に努めることが、何より大切だと考えています。

## Daigasグループが想う未来

時代は今、大きな転換期にあり、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、2050年のCN達成をはじめ、社会課題の解決が進む「未来の日常」を実現することが求められています。なかでもCN潮流、エネルギーセキュリティの不安定化は、当社グルー

プに今後、最も大きなインパクトを与えるものと考えます。

当社グループでは、2017年3月に「長期経営ビジョン2030」を策定し、2030年度に目指す姿の実現に向けて取り組んできましたが、今回、「中期経営計画2026『Connecting Ambitious Dreams』（CAD2026）」の策定にあたり、2030年を超えた超長期的な視点の必要性を強く感じました。

その頃の未来社会をイメージしますと、人々の価値観の多様化や社会のデジタル化が一段と進み、企業にはグローバル大での社会課題解決への要請が一層強まっていると思われます。エネルギー分野においても、2050年のCN実現のための道筋を構築し、社会実装を力強くリードするプレーヤーが求

められており、当社グループは、その有力な担い手になることを目指したいと考えます。

その想いを、今回の中期経営計画では、私たちの「志」という形で決めました。即ち、当社グループの企業理念や社是に基づき、現在の環境変化と超長期的な視点を踏まえた、「今日の安心をまもり、未来の日常をつくる」という言葉です。この「志」を胸に、足下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きます。

## 新中期経営計画「CAD2026」に込めた想い

こうした「志」を実現するため、新中期経営計画



「CAD2026」では、重点戦略として「3つの約束」を掲げ、それぞれのステークホルダーの価値創造を目指します。CNと天然ガス利活用の両輪で社会課題の解決に貢献する「ミライ価値の共創」の継続、多様な人材が集い切磋琢磨し合う企業文化を醸成する「従業員の輝き向上」、そして、アセットライトな経営意識の浸透を図る「経営基盤の進化」、この3つの約束を果たすことで、当社グループの持続的な成長と、持続可能な社会の実現に貢献します。

重点戦略の一つ目、「ミライ価値の共創」では、e-メタンの技術開発やサプライチェーン構築、再エネの拡大など、CNな未来に向けた取り組みを加速するとともに、トランジション期においても重要な役割を果たす天然ガスのグローバル大での普及拡大等により、足下のCO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献します。特にe-メタンは、国の水素基本戦略に明記され、社会的な理解も高まりつつあるため、この機を逃さずCO<sub>2</sub>削減の国際ルールへのビルトインを目指すなど、環境整備に迅速に対応します。

また、デジタル化が進む世界において、家庭用エネルギー事業ではデータ活用の高度化による快適な暮らしの実現、業務・産業用エネルギー事業では「D-Lineup」をはじめとしたエネルギー周辺サービスの拡充等によるお客さま先の企業価値向上に取り組めます。

こうした価値共創を支える基盤として、「自社起因の供給支障ゼロ」「重大事故ゼロ」を目標にエネ

ルギーサプライチェーンの安全性・安定性を強化することはもとより、燃料電池等の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も貢献します。

当社グループは企業行動憲章で「人間成長を目指した企業経営」を掲げていますが、昨今の人材を取り巻く環境の変化を踏まえ、「従業員の輝き向上」を二つ目の重点戦略としました。

近年、働く人の価値観がますます多様化し、働く環境が大きく変化するに伴って、従業員一人ひとりが仕事に対する熱意や動機づけを主体的にマネジメントする時代になっていると感じます。従業員一人ひとりの判断や行動の基準となり、仕事の質や組織の結束力を高めるための拠りどころとなるもの、それが、長年事業活動を通じて培ってきた独自の「企業文化」であると、私は考えます。世のなかの多様性、不確実性が増すほどに企業文化の果たす役割は大きくなり、今後、「共感」される企業文化の有無によって、お客さまや社会、従業員から企業が選ばれる時代になると思います。

従業員や社会からの「共感」が一層高まり、多様な人材が集い、切磋琢磨することで、従業員の力が最大限に発揮され、企業のアウトプットは最大化します。そうした考えのもと、人材の獲得・育成、従業員個々の活性化、適所適材の実現に力を注ぎます。また、健康経営の推進や、働き方や仕事の進め方を変革する取り組み「Daigas X (Daigas トラン

スフォーメーション)」を通じて、グループのコミュニケーションを活性化し、従業員の満足度を向上させていきます。

私は常々、「企業活動の源泉は人である」という考えを持っており、それを機会あるごとに従業員にも伝えていきます。また、継続して定期的実施している職場訪問や従業員との対話の際にも、「働きやすい、より魅力的な会社づくり」について話し合っていますが、従業員の皆さんの意識は高く、私自身、その期待に応えなければならないという想いを改めて強くする次第です。全ての従業員が成長機会を得て、より生き生きと働くことができる環境整備を進め、それをグループ全体の成長・進化につなげていきたいと考えています。

重点戦略の三つ目、「経営基盤の進化」については、各事業分野において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」を志向します。それにより、CN投資等の将来に向けた事業育成に取り組みながらも、資



若手従業員との対話の様子は社内報で動画配信を実施

本効率を低下させることなく企業価値の向上を図っていきます。これは、単に資産を軽くしていくということではありません。価値を生み出すために本当に必要なものは何かを見極め、高い価値があるアセットはしっかりと保持する一方で、アセットを持たなくても同じ効果が得られるのであれば保有せず、保有資産の価値を最大にするということです。つまり、「ダイエットをしながら筋肉質の体質に進化する」ことであり、それを競争力の源泉にしたいと思います。

また、私は、このような変化の時代においては、「環境変化に柔軟に、かつ、ダイナミックに対応する力」が何よりも求められると考えています。そのため、グループの総合力を発揮することはもちろん、デジ

タル人材の育成や体制の強化を進め、事業とデジタルの融合を図り、DXによる事業変革を促していきます。

当社グループの事業領域が拡大するなか、2024年4月に全社横断のリスク（サステナビリティ、コンプライアンス、経理・財務、サイバーセキュリティ、海外投資等）を包括的に管理する全社委員会である「リスク管理委員会」を設置しました。さらに、監査等委員会設置会社へ移行することで、監督機能の一層の強化、経営に関する諮問委員会等での経営方針・経営戦略に関する議論の充実に努め、事業環境の変化に対応すべく、より機動的な意思決定を実現します。

## 目標達成に向けて

新中期経営計画の策定にあたっては、グループ関係組織との議論を重ねるとともに、様々な外部有識者の意見をいただき、重要課題（マテリアリティ）を見直しました。これをもとに、「ミライ価値の共創」「従業員の輝き向上」「経営基盤の進化」を重点戦略とし、社会課題解決に向けた価値創造をステークホルダーとともに実現することを目指します。

また、2026年のさらに先を見据え、2030年に経常利益2,000億円程度、2030年代早期にROIC6%、ROE10%といった財務目標や、2030年時点でのe-メタン導入1%の実現やメタネーション技術開発の推進などの非財務目標の達成を目指していきます。そして、株主の皆さまに対しては、安定的な配当の継続と中長期の成長に応じた増配を実現すべく、「累進配当」を導入します。株主還元指標についても、単年度の純利益による変動影響が大きい配当性向から、利益変動の影響を受けにくい株主資本配当率「DOE」に変更します。今後も自己株式の取得等の検討を機動的に行い、資本効率の向上を図っていきます。

これからも当社グループは、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継続し、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いきます。

2024年9月



# Daigasグループとは どのような企業なのか？

国内エネルギー事業から海外エネルギー事業、  
そして、ライフ&ビジネス ソリューション(LBS)事業へ事業領域を  
拡大してきたDaigasグループ。  
その設立から現在に至るまでの事業成長の歴史と、  
価値創造のプロセスについてご紹介します。

## Daigasグループを知る

- 11 At a Glance
- 12 グループ事業の成長の歴史
- 13 事業紹介
- 15 価値創造プロセス
- 16 競争力のある資本



Daigasグループが  
創造する価値

Daigasグループを  
知る

Daigasグループが  
描く未来

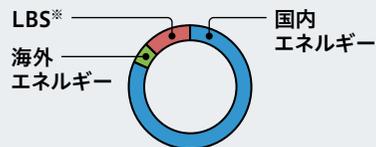
価値創造の実践

サステナビリティ

コーポレート  
ガバナンス

コーポレート  
データ

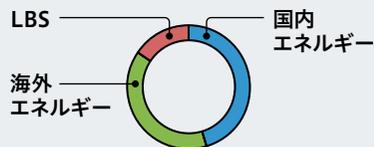
## 連結売上高



20,830 億円

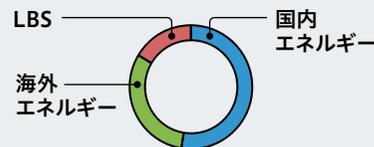
※ライフ&ビジネスソリューション

## 連結経常利益



2,265 億円

## 総資産額



29,801 億円

## 連結子会社数



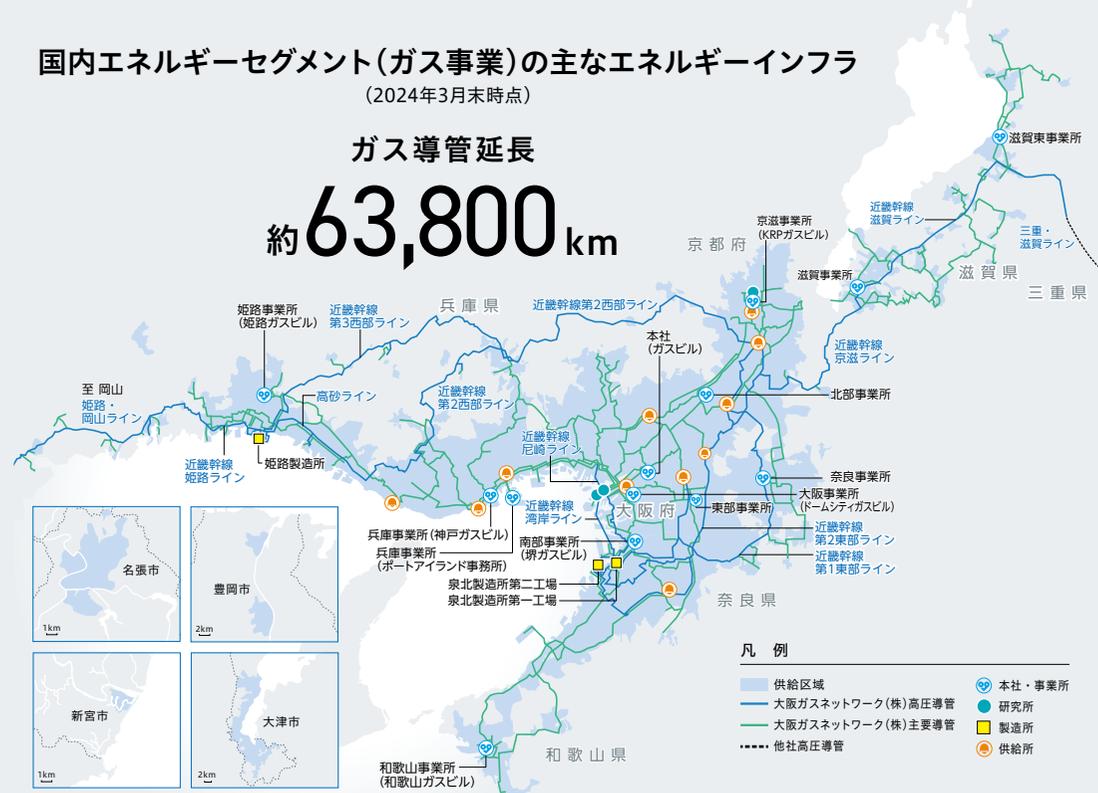
159 社

## 海外エネルギーセグメントの事業プロジェクト



## 国内エネルギーセグメント(ガス事業)の主なエネルギーインフラ (2024年3月末時点)

ガス導管延長  
約 63,800 km



## 連結従業員数



21,159 人

## 都市ガスの国内販売シェア



# グループ事業の成長の歴史

Daigasグループは1905(明治38)年にガスの供給を開始しました。それから110余年、ガス燈を灯すことから始まったガス事業は、社会や環境変化のなかで幾多の困難にぶつかりながらも、調理、暖房、給湯、発電まで用途を広げてきました。また、エネルギー事業で培ったお客さまや地域とのつながりを源泉に、事業領域を拡大し、多様な商品・サービス・ソリューションを提供する企業グループに発展してきました。

## 社会的背景とグループの取り組み

- 社会課題・ニーズ
- Daigasグループの価値共創



# 事業紹介

Daigasグループは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)事業という3つの事業分野で培ったノウハウと競争力のある資本を活用し、国内外を問わず新たな事業領域の拡大に積極的にチャレンジすることで、複数の事業の集合体としての進化と「ミライ価値」の実現を目指します。

## 国内エネルギー事業

### ガス製造・エンジニアリング

#### 電力



ガス製造・エンジニアリング事業では、ガス製造所のオペレーション・メンテナンス業務を、電力事業では、当社グループが全国に保有する火力発電所や風力、太陽光、バイオマスなどの再生可能エネルギー発電所の開発・運転・維持管理等を担っています。低炭素なLNGやCO<sub>2</sub>フリーの電力など多彩なエネルギーの提供により、環境価値を創造しています。また、豊富な経験に裏打ちされたエンジニアリング技術やプラントの設計、施工管理のノウハウを活用し、国内外のお客さまに最適なソリューションを提供しています。

強み

- 基地インフラや基地操業で培ったノウハウ
- 火力、バイオマス、風力、太陽光等の多様な電源の保有
- LNGプラントの設計から維持管理までワンストップでソリューションを提供可能

リスク

- 災害等によるガス製造、発電に関するトラブル
- 各種国際規範、政策、法令、制度等の変更
- 気候変動、カーボンニュートラル潮流の加速による市場環境の急激な変化

### ネットワーク



大阪ガスは1905年にガスの供給を開始して以来(2022年に大阪ガスネットワーク(株)として分社化<sup>※</sup>)、地域の皆さまと信頼関係を築き続けています。都市ガス供給の強固なネットワークと万全の保安体制を構築するとともに、既存のノウハウの深化や、最先端のデジタル技術の活用によって、「保安・レジリエンスの向上」と「生産性の向上」に取り組み、安心・安全に都市ガスを届けています。

※2021年4月1日に分社準備会社として設立

強み

- 安定供給における高い技術力
- 安定供給により培われた、地域の皆さまとの信頼関係
- 最先端のデジタル技術を活用した高度な取り組み

リスク

- 災害等によるガス供給に関するトラブル

### エネルギーソリューション



ご家庭や業務用・産業用のお客さまに向け、エネルギーをはじめとする先進的な商品・サービスの開発や、その販売拡大に取り組み、お客さまへの提供価値を高めています。

ご家庭のお客さまには、強みである幅広い知見を生かして、お客さま一人ひとりのニーズに合わせたソリューションを迅速にご提案しています。

業務用・産業用のお客さまにはエネルギー領域にとどまらず、太陽光や水処理、空調等も含めた設備の設計・施工・アフターサービスなど多様なサービスを提供し、エネルギーの総合窓口として、お客さまが抱える様々な課題を解決しています。

強み

- 200拠点を越える「大阪ガスサービスチェーン」が培ってきたお客さまとのコミュニケーション能力と信頼関係
- 機器修理や防犯・防災、リフォーム等に関する幅広い知見
- ご提案から設計・施工・アフターサービスまでをワンストップで提供可能

リスク

- 気温、水温の変動によるエネルギー需要への影響
- 電力調達価格の変動
- ガス消費機器等の製品、設備に関するトラブル
- 他事業者との競合激化



## 海外エネルギー事業

### 資源・海外



米国・アジア・オセアニアを中心に海外事業を成長・拡大させています。ガス田・油田開発プロジェクトへの出資などの上流事業に加え、国内で培ったノウハウを活用して、海外での発電事業やLNG基地事業、エネルギーサービス事業などの中下流事業に参画し、そのほかLNGトレーディング※にも取り組んでいます。

※トレーディング事業は国内エネルギーセグメントを含む

強み

- 上流から中下流までバリューチェーン全体で事業を展開
- インフラ建設や省エネ技術等におけるノウハウの保有
- トレーディング・輸送に関するノウハウの蓄積

リスク

- 原燃料調達に関するトラブル
- 事業を行う国における政策、規制の実施や変更、経済社会情勢等の悪化
- 原油価格やガス価格等の市況変動、技術的課題

## ライフ&ビジネス ソリューション(LBS)事業

### 都市開発



分譲・賃貸マンション、オフィスビル、物流施設などの物件の開発、リサーチパーク事業、リート事業、建物・施設の運営管理など、不動産事業を幅広く展開しています。

強み

- 不動産の開発、運営管理、売却等の幅広い不動産関連事業を展開
- 分譲マンションへのZEH-M Oriented※の標準採用等、環境に配慮した物件の開発

※ZEHとは「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス」の略で、「ZEH-M Oriented」は集合住宅における省エネ基準の一つ

リスク

- 災害などによる所有・管理物件の損壊

### 情報



大阪ガスの事業向けシステム開発・運用を主な業務としてスタートし、一般のお客さま向けにも事業展開をしています。製造業、金融業向けにサービスを提供するIT企業や、ERP※に強みを持つIT企業をM&Aによりグループ化し、また、アジアを中心に、IT人材の獲得や新たな戦略パートナーの開拓を進めることで、事業領域を拡大しています。

※ERP: Enterprise Resource Planningの略。お客さまの企業活動を一元管理し、効率的な経営に寄与するシステムのこと

強み

- IT戦略策定から開発・保守・運用までをワンストップで提供可能
- 先進的なICTイノベーションをもたらす提案力・技術力

リスク

- 基幹ITシステムの誤作動・停止、情報漏洩、システム開発遅延

### 材料



ファイン材料、炭素繊維材料、活性炭、シリカ・アルミナ系材料、保存剤といった、多様で高機能な素材の開発、製造、販売を行っています。

強み

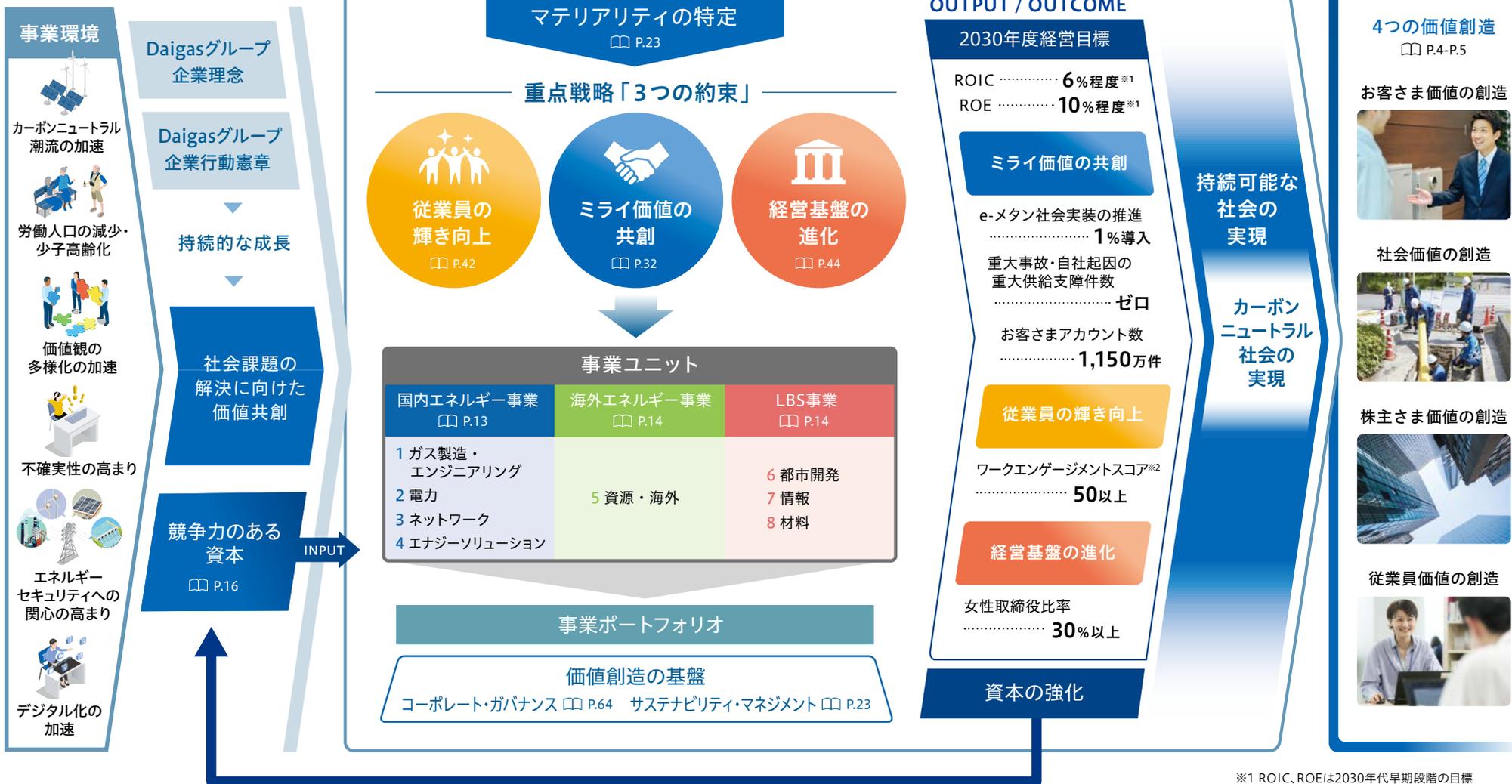
- 石炭化学技術、医薬・農業関連事業で培った技術
- 高機能かつ付加価値の高い製品を開発し、国内外の需要に応える技術力

リスク

- 原材料の費用高騰・供給支障
- 国内外の政策・規制変更等による製品の製造・販売の制限

# 価値創造プロセス

Daigasグループは創業以来大切に  
してきた価値観と競争力のある資本に  
より、持続可能な社会と価値創造の  
実現を目指します。



※1 ROIC, ROEは2030年代早期段階の目標  
 ※2 アドバンテッジタフネス調査を利用している企業のワークエンゲージメント結果における偏差値

# 競争力のある資本

Daigasグループが保有する競争力のある資本を戦略的に強化し、持続的な成長を目指します。

財務資本	製造資本	知的資本	人的資本	社会資本	自然資本
<p>持続的な事業成長を目指して、規律ある財務戦略に支えられた強固で健全な財務基盤を維持しつつ、企業価値の最大化を図ります。</p>	<p>エネルギー供給のための様々な設備は、当社グループにとって欠かすことのできない資本です。トランジション期の成長領域として、天然ガス発電所やシェールガス開発等の製造資本を強化していきます。</p>	<p>エネルギー事業で培ったガス合成・触媒に関する技術や、LNG受け入れ基地等の設計・建設技術など、様々な技術開発の知見を保有しています。これらの知的財産を活用するとともに、e-メタンの導入等、カーボンニュートラルに資する技術開発を強化していきます。</p>	<p>中長期的な企業価値向上のためには非連続なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは多様な個人による共創と考えています。従業員一人ひとりのエンゲージメント向上に加え、人材の確保・育成を強化し、持続的な成長を目指します。</p>	<p>地域に根差した事業を展開する当社グループは、幅広い分野のステークホルダーと接点を持つ機会を有し、信頼関係を構築しています。ステークホルダーとの連携によるサービス創出を強化し、事業の持続的な成長を目指します。</p>	<p>天然ガスは限りある資源と認識し、効率・効果的な利用に努めるとともにエネルギーの安定供給、保安の確保のため、エネルギー源の多様化を進めています。天然ガスと再生可能エネルギーの有効活用により、“S+3E<sup>※</sup>”の実現を目指します。</p> <p><small>※S+3E:安全性(Safety)、安定供給(Energy security)、経済効率性(Economic efficiency)、環境性(Environment)</small></p>
<b>2024年3月期末時点</b>					
<p>[財務健全性<sup>※</sup>]</p> <p>自己資本比率 <b>55.9%</b></p> <p>D/E比率 <b>0.51倍</b></p> <p><small>※発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整</small></p>	<p>設備投資額(2023年度実績)</p> <p><b>1,984</b>億円</p> <p>ガス製造所 <b>2</b>カ所</p> <p>中央指令室<sup>※</sup></p> <p><small>※24時間365日の安定供給・保安確保</small></p>	<p>特許保有件数</p> <p><b>2,751</b>件</p> <p>研究開発費(2023年度実績)</p> <p><b>98.9</b>億円</p> <p>セグメントごとの開発費 (国内エネルギー:66.7億円 LBS:32.2億円)</p>	<p>グループ従業員数</p> <p><b>21,159</b>人</p> <p>従業員意識調査</p> <p>総合<b>4</b>指標を <b>適正水準</b>に維持</p>	<p>サービスチェーン数 約<b>200</b>店舗</p> <p>低圧電気供給件数 約<b>183</b>万件</p> <p>ガス供給件数 約<b>504</b>万件</p> <p>ステークホルダーの皆さまとの共創関係</p>	<p>LNG取扱量(2023年度実績)</p> <p>約<b>1,150</b>万トン</p> <p>再生可能エネルギー普及貢献量</p> <p><b>317</b>万kW</p>

## 「中期経営計画2026」目標

### 財務健全性に配慮しながら財務レバレッジを拡大

ROIC 5.0%程度  
ROE 8.0%程度  
自己資本比率 45%以上  
D/E比率 0.8以下  
(2026年度)

📖 P.26-P.27

### 姫路天然ガス発電所の建設等の電力事業、米国のシェールガス開発の加速等

成長投資のうち、重点成長領域への投資  
約4,600億円  
(2024年度-2026年度)

📖 P.27

### メタネーション技術開発の推進

成長投資のうち、カーボンニュートラル領域への投資 約1,000億円  
(2024年度-2026年度)

📖 P.27

### 人材の確保・育成の強化

📖 P.43

### ステークホルダーとの連携による新ビジネス・新サービスの創出

📖 P.41

### 再生可能エネルギーの普及に向けた貢献

再生可能エネルギー普及貢献量 400万kW  
(2026年度)

📖 P.37

## さらなる強化の方向性

# Daigasグループは いかにして 未来を描くのか？

これまでの取り組みをさらに深化させ、カーボンニュートラルの社会実装をリードするプレイヤーを目指すDaigasグループ。  
2024年度から新たに始まる「中期経営計画2026」における戦略をご紹介します。

## Daigasグループが描く未来

- |    |                            |    |                                     |
|----|----------------------------|----|-------------------------------------|
| 18 | これまでの中期経営計画レビュー            | 24 | サステナビリティ経営における<br>リスクと機会の認識とマテリアリティ |
| 19 | 中期経営計画2023総括               | 25 | マテリアリティと指標・目標                       |
| 20 | これからの時代を歩む<br>Daigasグループの志 | 26 | 財務戦略解説                              |
| 21 | 中期経営計画2026                 |    |                                     |
| 22 | 財務戦略                       |    |                                     |
| 23 | サステナビリティ・マネジメント            |    |                                     |



Daigasグループが  
創造する価値

Daigasグループを  
知る

Daigasグループが  
描く未来

価値創造の実践

サステナビリティ

コーポレート・  
ガバナンス

コーポレートデータ

# これまでの中期経営計画レビュー

Daigasグループは、人口の減少やエネルギー全面自由化等によりガス販売量が減少するリスクを踏まえ、財務基盤を強固にし、成長投資により新規事業を拡大してきました。その結果、海外エネルギー事業やライフ&ビジネス ソリューション(LBS)事業が着実に成長し、キャッシュ・フローの向上や事業ポートフォリオの強靱化を実現してきました。カーボンニュートラル潮流の加速という大きな環境変化に対し、再生可能エネルギー(再エネ)の普及貢献やe-メタンの技術開発などエネルギーのカーボンニュートラル化による社会への貢献を図るとともに、トランジション期の天然ガスの開発・発電・高度利用による利益確保などにも、迅速かつ柔軟に対応することで持続的な事業成長を図っていきます。

## 中期経営計画2016(2014年度-2016年度) Catalyze Our Dreams

エネルギー全面自由化を見据え、総合エネルギー事業への進化を図りました。特にグループとしての成長を継続するため、電力、海外エネルギー、材料ソリューション等、今後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ました。

- 家庭用および小口業務用電力供給事業に参入
- 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
- ガス・電力以外の暮らしのお困りごとにワンストップで応える周辺サービスの開発・強化(住ミカタ・サービス等)
- 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

## 中期経営計画2020(2017年度-2020年度) Going Forward Beyond Borders

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、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、取り組みを進めました。積極的な成長投資を通じた海外エネルギー事業の利益拡大、LBS事業の着実な成長により、事業ポートフォリオを強化しました。

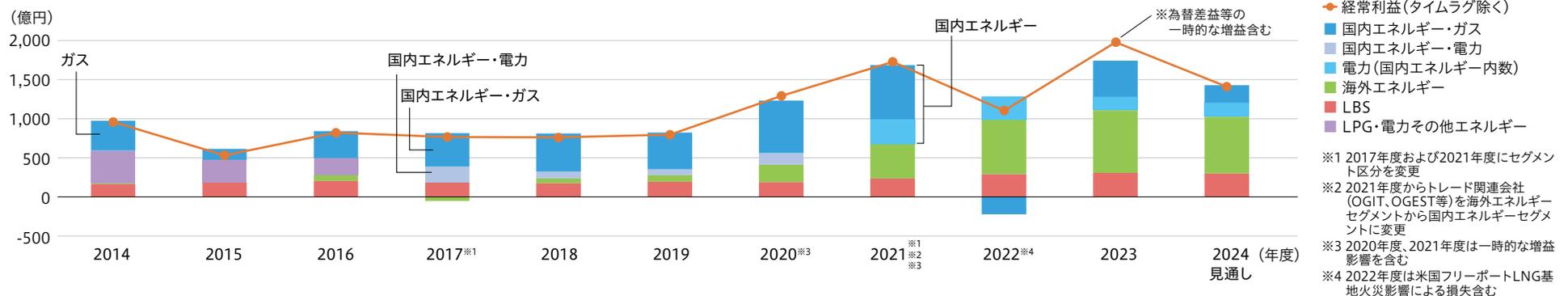
- 基盤会社設立等による現場機能の強化
- 再エネ事業の拡大
- 米国シェールガス開発(サビン社取得)、複数のIPP事業参画、米国フリーポートLNG基地の運転開始など、米国での事業の拡大
- 材料事業での「産業・生活・環境」に貢献する高付加価値材料の開発および販売拡大

## 中期経営計画2023(2021年度-2023年度) Creating Value for a Sustainable Future

持続可能な社会の実現に向け、社会課題の解決に資する価値を生み出す企業グループとして掲げた重点戦略「ミライ価値の共創」と「企業ステージの向上」を推進しました。脱炭素潮流の一層の加速や働く意識の多様化等への対応を進めました。

- 資本効率を意識した資産入替や投資など、ROICに対する意識向上
- 電力小売の拡大や広域展開によるお客さまアカウント数1,000万件達成
- 再エネ普及貢献量250万kWの目標達成
- e-メタンの社会実装に向けた実証事業・技術開発の進展
- 海外エネルギー・LBS事業の収益貢献度向上

## 経常利益・セグメント利益推移(国内エネルギー事業における一時的な影響(ガス事業・電力事業のタイムラグ影響)を除く)



# 中期経営計画2023総括

前中期経営計画「中期経営計画2023」で掲げた重点戦略「ミライ価値の共創」と「企業ステージの向上」に基づき、持続可能な社会の実現に向けた各種取り組みを推進し、経営指標目標を達成しました。今後は、カーボンニュートラル潮流の一層の加速や働く意識の多様化等、新たに加わった変化へも対応し、事業活動を進めます。

**ミライ価値の共創**

**低・脱炭素社会の実現**

- e-メタンの社会実装に向け、国内外でサプライチェーン構築を推進
- 再生可能エネルギー事業を拡大し、2023年度目標の250万kWを達成

**Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現**

- 新たなサービスを展開し、お客さまアカウント数1,000万件を早期達成
- LBS事業はエネルギーに次ぐ事業の柱として領域を拡大

**お客さまと社会のレジリエンス向上**

- オペレーションとメンテナンス業務の点検を実施し、業務の仕組みを改善
- 調達量減少や需給ひっ迫のリスクへ対応するため、余裕を持ったLNGの調達を実施

**企業ステージの向上**

**事業ポートフォリオ経営の進化**

- 海外エネルギー事業の利益貢献や域外でのガス・電力事業の拡大
- 各事業ユニットの自律的な成長を促進し、2023年度目標のROIC5%を達成

**DXによる事業変革**

- 「DX企画部」の設置や「Daigas X」の取り組み開始など、DX推進体制を強化
- デジタル人材の育成に向けた教育を実施

**従業員一人ひとりの価値の最大化**

- DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進として、女性の役員比率・取締役比率について目標の20%以上を達成
- 従業員のエンゲージメントを適正水準に維持

「中期経営計画2023」の経営指標目標

「中期経営計画2023」の経営指標目標		2023年度目標	2023年度実績	増減
収益性指標	ROIC <sup>※1</sup> (参考:ROE)	5%程度(7.5%程度)	6.1%(7.6%) <sup>※2</sup>	+1.1%(+0.1%)
株主還元	配当性向 <sup>※3</sup>	30%以上	30.4% <sup>※4</sup>	+0.4%
財務健全性指標	D/E比率 <sup>※5</sup>	0.7程度	0.51	▲0.19
	自己資本比率 <sup>※5</sup>	50%程度	55.9%	+5.9%

※1 ROIC=(経常利益-支払・受取利息-法人税等)÷(有利子負債+自己資本)  
有利子負債は、当社にリスクのないリース負債を除く  
国内エネルギー事業における一時的な影響を除く  
※2 タイムラグ影響を含む2023年度実績は、ROIC7.0%、ROE8.9%  
※3 短期的な利益変動要因を除く  
※4 タイムラグ影響を含む2023年度実績は、25.7%  
※5 発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

## 前中期経営計画発表以降に加わった社会的な変化と事業における課題

### 労働人口の減少/ 働く意識の多様化の加速

- 中長期視点での人材獲得・育成
- DE&Iの推進

### 社会課題解決に対する 要請の高まり

- カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの先導
- エネルギーの安定供給の継続実現

### 不確実性の高まり/ 絶えざる進化の必要性

- 事業ポートフォリオの進化・強靱化
- ガバナンスの強化
- DXの推進

# これからの時代を歩むDaigasグループの志

## 今日の安心をまもり、未来の日常をつくる

大阪ガスは、明治時代中頃の1897年、都市部での火災の減少を目的に、石油ランプに代えて安全で経済的なガス灯照明を普及させることを目指して歩みはじめた。

私たちは、社会や市場に存在することが当たり前の会社では決してなかった。時代や社会の目まぐるしい変化に直面し、その度に、お客さまや社会から進むべき道を学び、進取の気性で新しいことに挑戦し、進化を続けてきた。社会はいま、大きな転換期をむかえている。

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様々な変化で「今日の安心」が揺らぐ一方、時代の先行きに不透明性が増すなかで、カーボンニュートラルをはじめとした社会課題解決が進む「未来の日常」の実現が求められている。

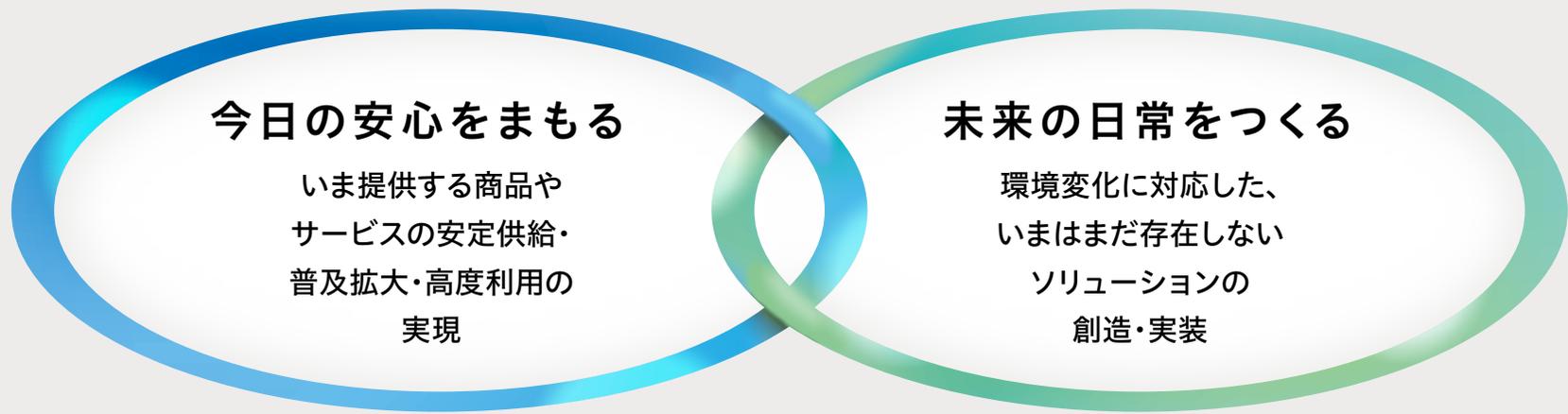
私たちDaigasグループは、足下の変化に対応し、エネルギー・商品・サービスの安定供給や普及拡大を実現するとともに、未来に向けて、カーボンニュートラルやデジタル化、価値観の多様化に応えるソリューションの創造・実装をグローバル大でリードしていく。

これからの道筋は多様で不透明だが、これだけは間違いない。

未来をつくるのは、いまの私たちだ。

ここDaigasグループに集う皆が輝き、これからも使命感と誇りを持ち、「今日の安心をまもり、未来の日常をつくる」ことに挑み続ける。

そうして、ステークホルダーの皆さまから高い共感を寄せられる存在であり続けたい。



### 現在(トランジション期)の成長ドライバー

- 天然ガスの高度利用
- 米国サビン・シェールガス開発
- 高効率な天然ガス発電
- LBS事業での着実な利益成長

### 将来(カーボンニュートラル社会)の事業構築

- e-メタン社会実装に向けた挑戦
- 再生可能エネルギーの普及拡大

# 中期経営計画2026

## Connecting Ambitious Dreams

2030年は、2050年のカーボンニュートラル(CN)社会実現に向けた動きが一層加速し始める転換ポイントとなります。本中期期間である2024年度から2026年度は、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CN潮流の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(=Connecting Ambitious Dreams)」期間と位置づけます。

### 強み・ノウハウを培ってきた事業

- 国内ガス・電力 LNG販売
- 海外上流・フリーポート
- 都市開発・材料・情報

本中期期間  
2024-2026年

現在

安定供給、トランジション期の貢献

CN加速に向けた基盤構築

#### 財務目標

- ROIC 5.0%程度
- ROE 8.0%程度
- 株主資本配当率 3.0%

#### 主な非財務目標

- 社会全体へのCO<sub>2</sub>排出削減貢献量 700万トン
- お客さまアカウント数 1,090万件
- DX中核スタッフ人材の確保 300人
- 女性取締役比率 25%以上

#### CN社会実現への 転換ポイント

- e-メタンの導入 1%
- 社会全体へのCO<sub>2</sub>排出削減貢献量 1,000万トン
- Daigasグループの国内サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量 500万トン削減
- 再エネ普及貢献量 500kW
- 国内電力事業の再エネ比率 50%程度

技術革新

社会実装

2050年

CN社会実現

#### 将来に向け育成する事業

- e-メタン
- アジア中下流
- 再生可能エネルギー

### 重点戦略「3つの約束」

詳細は □ P.31

従業員の輝き向上

ミライ価値の共創

経営基盤の進化

前中期経営計画発表以降の変化として、グローバル大でのCN潮流の一層の加速やエネルギーセキュリティが脅かされることにより、社会課題解決に対する要請が一層高まり、また、働く意識の多様化が加速しました。「中期経営計画2026」では、社会課題解決に貢献するミライ価値の共創<sup>\*</sup>、従業員の輝き向上、経営基盤の進化を重点戦略「3つの約束」として掲げ事業活動に取り組みます。

<sup>\*</sup>前中期経営計画で掲げたCN化、ニーズの多様化、お客さまと社会のレジリエンス向上を中心とした社会課題解決に向けた価値創造の追求

# 財務戦略

Daigasグループは、社会インフラを担うエネルギー事業者として、将来の経営環境変化や有事にも耐えられる健全な財務基盤を維持しながら、成長投資を通じて、キャッシュ・フローと収益性・効率性を向上させ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しています。また、株主・投資家などをはじめとしたステークホルダーとの対話や価値共創を進め、期待にバランス良く応えていきます。

## 財務戦略の骨格

### 1 社会インフラを担う事業者として、将来の経営環境変化や有事にも耐えられる健全な財務基盤を維持する

- ・高い財務規律に基づいた健全な財務基盤の構築
- ・有事に備えたリスク管理の実施

### 2 事業の成長と投資を通じて、キャッシュ・フローと収益性・効率性を向上させ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現する

- ・ROIC経営による、稼ぐ力の向上と強靱な事業ポートフォリオの構築
- ・競争力のある事業・資産の見極めと価値最大化
- ・それらを支える経済的で安定的な資金調達

### 3 対話や価値共創を進め、ステークホルダーの期待にバランス良く応える

- ・お客さまやビジネスパートナー、投資家、従業員等への適切な対応
- ・開示の充実や対話を通じた、当社グループ事業に対する信頼性・期待のさらなる向上
- ・最適な資本構成の追求

## 財務目標

経常利益	2,000億円程度(2030年)	
ROIC	6%程度	(2030年代早期段階)
ROE	10%程度	

## 中期経営計画2026

### 財務KPI

ROIC	5%程度
ROE	8%程度
自己資本比率	45%以上
D/E比率	0.8以下

### 成長投資

成長投資総額(3カ年) (うちカーボンニュートラル領域 への投資)	5,600億円 (1,000億円)
国内エネルギー	1,850億円
海外エネルギー	2,250億円
LBS	1,500億円

### 株主還元

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

# サステナビリティ・マネジメント

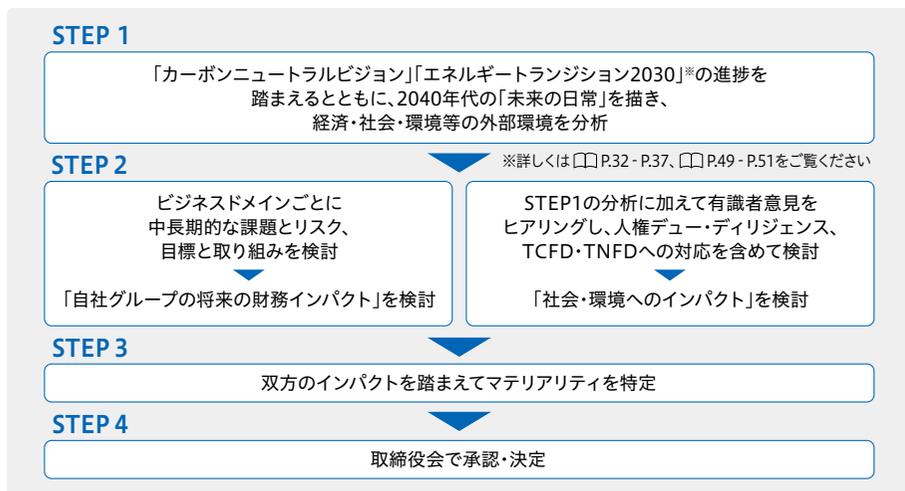
## サステナビリティ推進体制とガバナンス

Daigasグループでは、サステナビリティ活動を統括する役員である「ESG推進統括」（代表取締役副社長執行役員）を委員長とし、関連する組織長等を委員とする「ESG推進委員会」を設置し、組織横断的にサステナビリティ活動の調整・推進を行っています。ESG経営における重要課題（マテリアリティ）と指標および目標の設定、実績状況等については、「ESG推進会議」にも上程し、審議を実施しています。そのうえで、サステナビリティ活動の重要な事項（ESGに関するリスクを含む）を取締役に諮り、意思決定ならびに監督を行っています。

また、「環境部会」「社会貢献部会」「コンプライアンス・リスク管理部会」の会議体を設置し、連携を図りながらサステナビリティ活動を推進しています。

## マテリアリティの特定

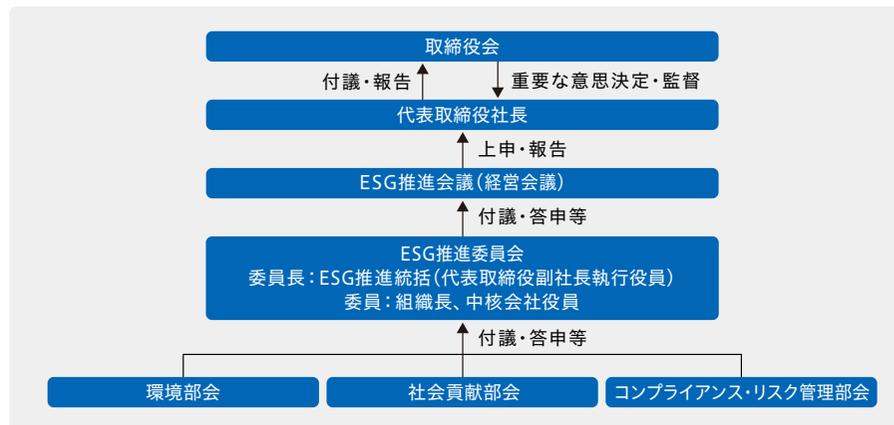
当社グループは「中期経営計画2026」策定に際して、気候変動対策の進捗状況や事業環境の変化、サステナビリティ関連の社会動向を勘案し、有識者の意見等を踏まえて、マテリアリティの特定を実施しました。



### 特定したマテリアリティ

- 1 エネルギーのカーボンニュートラル化
- 2 お客さまと社会のレジリエンス向上
- 3 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
- 4 従業員と企業が共鳴し高め合う環境づくり
- 5 健全でしなやかな経営基盤の維持・向上

## ■ サステナビリティ推進体制(2024年4月1日現在)



## 有識者からのコメント

### Daigasグループのマテリアリティ特定について

今回のマテリアリティ特定では、前回の中期経営計画策定時(2020年度)に行ったマテリアリティ特定と大きなプロセス上の変更はないものの、2050年のカーボンニュートラル実現を目指して2021年1月に公表した「カーボンニュートラルビジョン」等の中長期的な目標も加味したうえで特定が行われ、戦略との関連性が明確になったと言えます。また、前回同様、財務インパクトと社会環境インパクトの両方を考慮するいわゆるダブルマテリアリティの考え方が取り入れられており、特に社会環境的なインパクトの大きいインフラ系の事業を抱える同社としては適切なアプローチと言えるでしょう。

今回特定されたマテリアリティは、数を集約し、大きな方向性を示す形となり「中期経営計画2026」の重点戦略「3つの約束」との連動が明確に示されています。また、マテリアリティと連動するKPIIに関しては、中期経営計画の目標年度である2026年が意識される形で、財務とサステナビリティの統合化がより進んだと考えられます。一部の目標に関しては定性的なものもありますが、今後はこうした目標に関してもアカウントビリティの向上に努め、さらにブラッシュアップしてゆかれることを期待します。



一般社団法人  
サステナビリティ経営研究所  
代表理事  
**富田 秀実 氏**

前中期経営計画のESG指標について詳しくは □ 「サステナビリティレポート2024」 □ □ P.18-P.20をご覧ください

# サステナビリティ経営におけるリスクと機会の認識とマテリアリティ

Daigasグループは、「中期経営計画2026」策定時に、事業環境の変化と新たな課題を認識し、マテリアリティの見直しを行いました。

## リスクと機会の認識

事業環境の変化と課題認識	リスク	機会	マテリアリティ
<b>気候変動</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 脱炭素潮流の加速</li> <li>▶ トランジションエネルギーとして天然ガスの位置づけの高まり</li> <li>▶ CO<sub>2</sub>削減</li> <li>▶ エネルギーシステムの転換</li> <li>▶ 技術革新</li> <li>▶ TNFDへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カーボンニュートラルにかかわる国際的なルールや規制による事業計画への影響</li> <li>・事業適地確保・競争の激化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・天然ガスのグローバルでの普及拡大・高度利用の推進</li> <li>・e-メタン・水素など新エネルギー開発</li> <li>・既存機器・インフラを活用したシームレスなエネルギーのカーボンニュートラル化事業の推進</li> <li>・カーボンニュートラル関連技術・サービスの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギーのカーボンニュートラル化</li> </ul>
<b>エネルギーセキュリティ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 地政学的なリスクの高まりへの備え</li> <li>▶ エネルギー製造・供給設備の安全・安心な管理・運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・燃料・資材等の調達の困難化</li> <li>・自然災害に伴う設備修繕や対策費の増加</li> <li>・災害・事故による供給支障</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害に強いインフラ形成・商品開発による需要の拡大</li> <li>・地域との災害対策ノウハウの共有と連携による持続可能な事業基盤を継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客さまと社会のレジリエンス向上</li> </ul>
<b>価値観の多様化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ デジタル社会への移行</li> <li>▶ 多様な手法によるお客さまとの接点創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまの意識の変化</li> <li>・DX推進の遅延</li> <li>・既存ビジネスモデルの陳腐化</li> <li>・生産性向上・新規参入等による競争の激化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX推進による業務効率化と生産性向上</li> <li>・業務改革・行動変容による新規ビジネス創出力の強化</li> <li>・新規事業、新サービス創出への組織風土・体制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>
<b>人口構造の変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 事業の多軸・多様化</li> <li>▶ 人材不足、労働観の多様化</li> <li>▶ 人材育成</li> <li>▶ 従業員のやりがい・やる気向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の担い手不足</li> <li>・次世代の確保・育成への対策増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材活用によるイノベーション推進</li> <li>・アウトプットの最大化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員と企業が共鳴し高め合う環境づくり</li> </ul>
<b>ESG経営への関心・要請の高まり</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ コーポレート・ガバナンス</li> <li>▶ コンプライアンスの徹底</li> <li>▶ 人権デュー・ディリジェンス</li> <li>▶ 循環型社会の形成</li> <li>▶ 地域社会への貢献</li> <li>▶ サプライチェーン・マネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法令・規制の強化・改廃</li> <li>・ステークホルダーからの信頼失墜</li> <li>・訴訟や取引停止等による事業継続への支障</li> <li>・資金調達の難化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレート・ガバナンスの強化</li> <li>・コンプライアンスの強化</li> <li>・地域社会の発展によるグループ事業収益の安定化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 健全でしなやかな経営基盤の維持・向上</li> </ul>

# マテリアリティと指標・目標

Daigasグループは、「中期経営計画2026」において、マテリアリティを「エネルギーのカーボンニュートラル化」「お客さまと社会のレジリエンス向上」「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」「従業員と企業が共鳴し高め合う環境づくり」「健全でしなやかな経営基盤の維持・向上」と特定し、経営戦略との連動性を高め、「ミライ価値の共創」「従業員の輝き向上」「経営基盤の進化」の実現に資する取り組みを推進していきます。

重要課題 (マテリアリティ)	ESG 指標	2026年度目標	2030年度目標	SDGs への貢献
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 <sup>※1</sup>	700万トン	1,000万トン	
	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▲500万トン (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 <sup>※2</sup>	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人	—	
	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人	—	
	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		

※1 2017年度以降にお客さま先や自社事業活動に導入する高効率設備や低炭素エネルギー等により、算定年度1年間にCO<sub>2</sub>排出を削減すると推定される効果を算定

※2 アドバンテッジタフネス調査を利用している企業のワークエンゲージメント結果における偏差値

## アセットライトな経営意識を徹底し、 新しい「中期経営計画2026」での 目標達成に挑みます

代表取締役 副社長執行役員

坂梨 興



### 「中期経営計画2023」の経営指標 目標を達成

「中期経営計画2023」の最終年にあたる2023年度は、海外エネルギー事業において、これまでの投資成果が実り、大きく利益成長を果たしました。

また、国内エネルギー事業、ライフ&ビジネスソリューション(LBS)事業の着実な成長に加えて、円安による為替差益等の市況影響もあり、タイムラグ差益を除く経常利益は想定していた1,200億円程度を大きく上回る1,980億円(タイムラグ差益を含めて2,265億円)となりました。これにより、

中期経営計画2023で掲げた経営指標目標は収益性指標、財務健全性指標ともに達成しました。

前中期経営計画の3年間においては、コロナウイルス感染症の拡大、ロシアのウクライナ侵攻など地政学リスクの高まりや、エネルギー需給の不安定化や価格高騰、さらに米国フリーポートLNG基地の操業停止による損失など非常に厳しい事業環境でもありましたが、これまで進めてきたポートフォリオ経営が機能し、経営基盤の強化が進んだと考えています。

※主な指標の振り返りは□□P.19を参照、経常利益、セグメント利益の推移は□□P.18をご覧ください

### 「中期経営計画2026」の目標と 達成に向けた取り組み

財務目標(2026年度)

ROIC  
5%程度

ROE  
8%程度

自己資本比率 **45%以上**※  
D/E比率 **0.8以下**※

※発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

ROIC：中期経営計画2023 5%程度  
→2026年度5%程度、2030年代早期段階で6%程度

資本効率を図る指標として引き続きROIC目標を定め、利益成長と資本効率向上の両立を意識した経営を行っていきます。カーボンニュートラル(CN)

社会への動きに柔軟に対応することを目指し、再生可能エネルギーやe-メタン等、将来の成長に必要な事業基盤を構築するCN領域への投資を着実に進めるべく、これまでの目標を見直し、2030年代早期段階の目標を新たに設定しました。

ROE：中期経営計画2023（参考7.5%）  
→2026年度8%程度、2030年代早期段階で10%程度

ROEは中期経営計画2023では参考目標としていましたが、本中期経営計画ではROICと並ぶ重要な経営指標へと引き上げます。利益の向上と自己資本のコントロールの両面からROE向上を図っていきます。

自己資本比率：中期経営計画2023 50%程度  
→2026年度45%以上  
D/E比率：中期経営計画2023 0.7程度  
→2026年度0.8以下

海外エネルギー事業やLBS事業の着実な成長により営業キャッシュ・フローが増加したことや、事業ポートフォリオの強靱化による経営基盤の安定化が



進んだことなどを踏まえ、リスクに対する必要な自己資本や格付けへの影響などを総合的に勘案し、自己資本比率およびD/E比率の目標値を見直しました。

2024年7月以降、業務執行を担う役員の業績連動報酬の決定に用いる指標を、親会社株主に帰属する当期純利益からROE等に変更し、「中期経営計画2026」の目標達成への意識を一層高めていきたいと考えています。

## アセットライトな経営意識の徹底

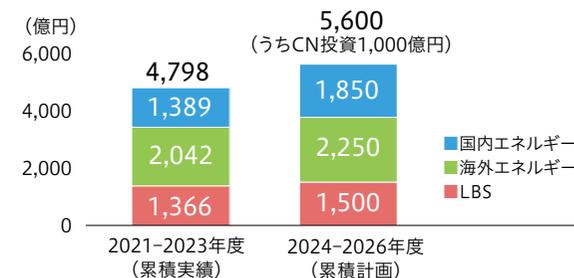
Daigasグループは、2021年度からROIC経営を掲げ、各事業での稼ぐ力の向上と強靱な事業ポートフォリオの構築を進めてきました。「中期経営計画2026」ではCN領域への投資など、将来に向けて事業を育成しながら、資本効率を低下させることなく、企業価値向上を図るため、「経営基盤の進化」を重点戦略「3つの約束」の一つとして掲げました。各分野で価値を生み出す源泉を見極め、保有資産の価値を最大化するアセットライトな経営を志向し、資本効率向上を図っていきます。

アセットライトな経営とは、付加価値や競争力の源泉を見極めて、保有すべきものは保有する一方で、保有しても自社で価値を高められない資産は保有することに拘らず、いかにして競争力の源泉を獲得するかを追求することです。例えば資産の保有に拘らずオフテイクの最大化を目指す再生可能エネルギーでの取り組みのように、アセットライトな経営意識を各事業に徹底することで、資産の価値を最大限生かし、資産効率を高める経営を行います。

## 足下の成長ドライバーへの投資と将来の事業基盤構築に向けた投資をバランス良く実行

持続的な成長の実現に向け、足下のトランジション期の収益拡大に向けた重点成長領域への投資と、将来の事業基盤の構築に向けたCN領域への投資をバランス良く実行していきます。重点成長領域への投資（2024年度-2026年度）は、姫路天然ガス発電所建設等の電力事業や、米国のシェールガス開発の加速、LBS事業の成長等に約4,600億円、CN領域への投資は、国内の再生可能エネルギーやe-メタン導入に向けた投資に約1,000億円、計5,600億円の成長投資を計画しています。

### 成長投資額推移

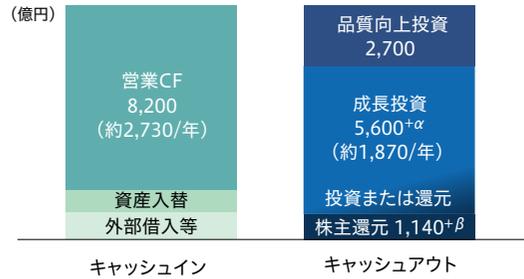


### 2024-2026年度

- 足下の着実な収益拡大に向けた重点成長領域への投資  
約**4,600**億円(火力電源、シェールガス開発、LBS等)
- 将来の収益構築に向けたCN領域への投資  
約**1,000**億円(国内再生可能エネルギー、e-メタン等)

「中期経営計画2026」では、営業キャッシュ・フロー累計8,200億円に加え、ROIC向上に向けた資産入替を通じてキャッシュインを拡大していきます。キャッシュアウトでは、品質向上投資2,700億円、成長投資5,600億円、株主還元1,140億円を見込んでいます。ただし、営業キャッシュ・フローが計画どおり順調に増加すればさらなる原資を創出できる見込みであり、中期目標や2030年に目指す水準の達成に向けて成長投資または株主還元に配分する予定です。

### ■ キャッシュアロケーション(2024-2026年度累計計画)



## 累進配当を導入し株主還元を強化

株主さまの期待に応えていくため、当社グループがこれまで大切にしてきた、減配せず成長に応じて増配していく姿勢を、「累進配当（原則、減配を実施せず、増配または維持）」として導入しました。

また、配当水準を決定する指標を、単年度利益を基準とする「配当性向」から、短期的な利益変動にとらわれない株主資本を基準とする「株主資本配当率(DOE)」に変更し、配当の水準はこれまでの水準から向上し、株主資本配当率(DOE) 3.0%を目指します。この株主還元方針の変更により、事業環

境の変化が激しく、短期的な利益変動が大きくなるなかにおいても、配当予見性を高め、より長期安定的な増配を目指していきたいと考えています。

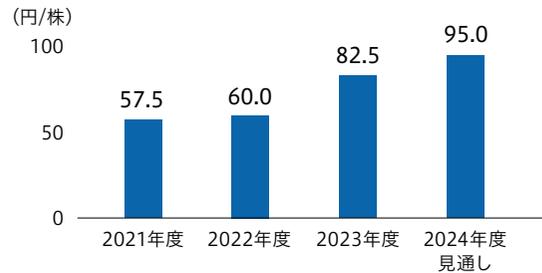
### これまでの株主還元方針(～2023年度)

- 「安定配当」の継続
- 短期的な利益変動要因を除く配当性向30%以上
- 機動的な追加還元策の実施

### 今後の株主還元方針(2024年度～)

- 「累進配当」の導入  
(原則、減配を実施せず、増配または維持)
- 株主資本配当率(DOE) 3.0%  
(短期的な利益変動にとらわれない株主資本を基準に配当)
- 機動的な追加還元策の実施

### ■ 1株あたり配当額の推移



## Daigasグループ投資のリスクマネジメント

投資を実行するにあたってのリスクマネジメントについてはこれまでの考え方を継続します。次の四

点を確実にを行うことで、投資リスクを適切にマネジメントしていきます。

一点目は、中期経営計画において掲げた事業戦略との整合性の確認です。案件単独の利益貢献だけではなく、案件を通じて当社グループの他事業とのシナジー効果や事業遂行能力の向上への寄与があるか等を評価します。

二点目は、投資案件の固有リスクの評価です。グループ統一の投資基準を設定し、投資評価室や社内の財務・法務担当組織の評価、必要に応じて外部のコンサルティングなどの中立的な評価なども勘案したうえで、投資評価委員会による厳格な案件評価と審議を実施します。

三点目は、財務健全性とのバランスの維持です。投資後の一定のリスクに対し発生しうる損失を定量的に把握し、リスクが顕在化した場合でも一定の財務健全性を維持しながら成長投資を行うことができるよう、全社のバランスを図っています。

四点目は、投資後のフォローです。過去に投資した案件を対象に毎年フォローを行い、当初の取り組み意義に適っているか、事業環境の変化への対応が遅れていないか、進捗や採算に問題はないか、などの評価を行います。フォローの結果によっては、事業性の向上や売却、撤退を検討します。

## トランジションファイナンスの積極的な活用

当社グループでは、「企業の温室効果ガス排出削減に向けた長期的な移行(トランジション)戦略に

則った取り組み」を資金用途とするトランジションファイナンスによる資金調達を、2022年以降継続的に実施しています。2023年度からは、2023年3月に発表した「エネルギー・トランジション2030」を社債投資家や金融機関の皆さまへご説明し、当社グループのCN戦略へのご理解を深めていただき資金調達につなげています。トランジション・ローン、トランジション・リンク・ボンドについては、都市ガス事業者初の取り組みとなりました<sup>\*</sup>。社債に加えて借入でもトランジションファイナンスを活用することで、より多くの金融機関の皆さまに当社グループのトランジション戦略を評価いただく契機となると考えています。CNに関連した事業に注力するにあたって、トランジションファイナンスは有効な資金調達手段であり、今後も積極的に活用したいと考えています。

※外部公表情報による当社調べ

### ■ トランジションファイナンスの実施

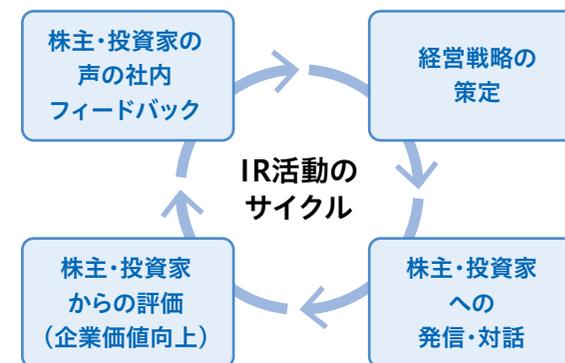
トランジションファイナンス	発行時期	金額	資金用途
第1回 トランジションボンド	2022年6月	100億円	印南風力発電所、野辺地陸奥湾風力発電所、横浜町風力発電所、Daigas大分みらいソーラー、お客さま先設備の天然ガスへの燃料転換に貢献するプロジェクト
第2回 トランジションボンド	2022年9月	270億円	桑原城メガソーラー (No.4)、茨城県北茨城市磯原町特高発電所、姫路天然ガス発電所
トランジション・ローン	2023年1月	350億円	姫路天然ガス発電所
第3～5回 トランジションボンド	2023年6月	350億円	姫路天然ガス発電所
第1回 トランジション・リンク・ボンド	2024年5月	250億円	資金用途の特定は無し

## 資本市場との対話による企業価値向上

私は、企画部長の立場で「中期経営計画2026」の策定に携わってきましたが、投資家の皆さまと最適資本構成のあり方などを議論するなかで、資本市場の視点や当社グループへの期待を改めて認識し、経営戦略の検討に生かすことができたと考えています。

最近のIR活動のなかでは、「中期経営計画2026」の発表を受け、ROICやROEなど財務目標の達成に向けた具体的な取り組みや、利益成長のドライバーなど財務面の課題に加え、気候変動や人的資本、ガバナンスといったESGにかかわる課題についても、対話をする機会が多くなっています。建設的な対話を通じて、投資家・株主さまをはじめとする

ステークホルダーの皆さまに長期にわたって伴走いただけるよう、財務の側面からも企業価値向上に努めていきます。



# Daigasグループは どのようにして 今と未来をつなぐのか？

未来への架け橋となる「中期経営計画2026」の重点戦略「3つの約束」。  
これらの約束をどのように果たしていくのか、  
具体的な取り組みを交えてご紹介します。

## 価値創造の実践

- 31 今と未来をつなぐ重点戦略「3つの約束」  
重点戦略\_ミライ価値の共創
- 32 エネルギーのカーボンニュートラル化
- 38 お客さまと社会のレジリエンス向上
- 40 先進的で多様なソリューションの共創  
重点戦略\_従業員の輝き向上
- 42 従業員と企業の価値が相互に高まる環境づくり

- 重点戦略\_経営基盤の進化
- 44 ROIC経営の推進
- 45 ガバナンス体制の強化と  
組織体制の変更
- 46 DXによる事業変革



Daigasグループが  
創造する価値

Daigasグループを  
知る

Daigasグループが  
描く未来

価値創造の実践

サステナビリティ

コーポレート  
ガバナンス

コーポレート  
データ

# 今と未来をつなぐ重点戦略「3つの約束」

「中期経営計画2026『Connecting Ambitious Dreams』」では、社会課題解決に対する要請の一層の高まりや、働く意識の多様化を踏まえ、社会課題解決に貢献する重点戦略として「3つの約束」に取り組みます。

「ミライ価値の共創」を前中期経営計画から引き続き掲げ、カーボンニュートラル(CN)化に向けた取り組みの加速や、エネルギーの安定供給の継続とともにお客さまと社会のレジリエンスの向上、先進的で多様なソリューションの共創を進め、社会課題解決に貢献します。

「従業員の輝き向上」については、従業員と企業の価値を相互に高め、多様な人材が集い切磋琢磨し合う企業文化の構築を目指します。

そして、「経営基盤の進化」では、変化にしなやかに対応できるアセットライトな経営意識を徹底するとともに、DXによる事業変革やガバナンス体制を強化します。

## Daigasグループの企業理念・志の実現

### 重点戦略「3つの約束」



#### 従業員の輝き向上

多様な人材が集い  
切磋琢磨し合う企業文化

従業員と企業の価値が  
相互に高まる環境づくり



#### ミライ価値の共創

CNと天然ガスの両輪による  
社会課題解決

- ・エネルギーのCN化
- ・お客さまと社会のレジリエンス向上
- ・先進的で多様な  
ソリューションの共創



#### 経営基盤の進化

アセットライトな経営意識の  
徹底等

- ・ROIC経営の推進
- ・DXによる事業変革
- ・ガバナンス体制の強化

#### 前中期経営計画発表以降の社会的な変化と事業における課題

労働人口の減少/働く意識の多様化の加速

社会課題解決に対する要請の高まり

不確実性の高まり/絶えざる進化の必要性

# エネルギーのカーボンニュートラル化



ガス体エネルギーのカーボンニュートラル(CN)化に向け、e-メタンなどの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。電源のCN化においては、再生可能エネルギーの拡大とともに、省エネや需給マネジメント技術の開発を進めます。また、トランジション期におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献するため、低炭素エネルギーである天然ガスのグローバル大での普及拡大・高度利用に加え、高効率な天然ガス火力発電所の建設など、ガス・電力両方の取り組みを強化します。

## 2023年度実績

グループCO<sub>2</sub>排出量 **2,463**<sup>※1</sup> 万トン

再生エネ電源比率 **22.4**%

再生エネ普及貢献量 **317** 万kW

CO<sub>2</sub>排出削減貢献量 **501** 万トン

※1 国内サプライチェーン(スコープ1,2,3)のCO<sub>2</sub>排出量  
グループバリューチェーン(スコープ1,2,3)における温室効果ガス排出量についてはP.52をご覧ください

## 2023年度までの取り組み

e-メタンの新たなサプライチェーン構築や、CN実現のための技術開発、CCS<sup>※2</sup>の国内外での共同検討等を進めました。加えて、国内外での太陽光発電所の共同開発や、国内での新たなバイオマス発電所の商業運転の開始等に取り組み、再生可能エネルギーの普及を推進しました。また、Daigasグループ内ではオフィスや社用車の低炭素化や都市ガス製造所での冷熱発電を、お客さまに対しては国内外での高効率なガス火力発電の導入や燃料電池やガス空調・高効率給湯器等の導入、天然ガスへの燃料転換などに努め、グループおよび社会全体におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組みました。

2024年3月には、e-メタンの世界的な普及拡大をさらに促進するため、エネルギー分野で事業を進める7社<sup>※3</sup>とともに、世界初となるe-メタンの国際的アライアンス「e-NG Coalition」の設立の合意を発表しました。

※2 CCS：二酸化炭素の回収・貯蔵(Carbon dioxide Capture and Storage)

※3 TES社、東京ガス(株)、東邦ガス(株)、三菱商事(株)、エンジー社、センブラ・インフラストラクチャー社、トタルエナジー社

**e-NG**  
COALITION

## 課題

2030年度にe-メタンを1%導入する目標とその後の普及に向け、革新的技術である「SOECメタネーション技術<sup>※4</sup>」の開発や、既往技術である「サバティエメタネーション<sup>※5</sup>」の大規模実証による社会実装を早期に実現する必要があります。また、再生可能エネルギーの適地が少ない国内では大規模な太陽光発電や陸上風力などが難しいことから、e-メタンのサプライチェーン構築や再生可能エネルギーの普及に向けて様々なパートナーとの協業が必要です。

※4 再生可能エネルギー等により水やCO<sub>2</sub>をSOEC電解装置で電気分解して水素や一酸化炭素を生成し、これを触媒反応させることによりメタンを合成する技術

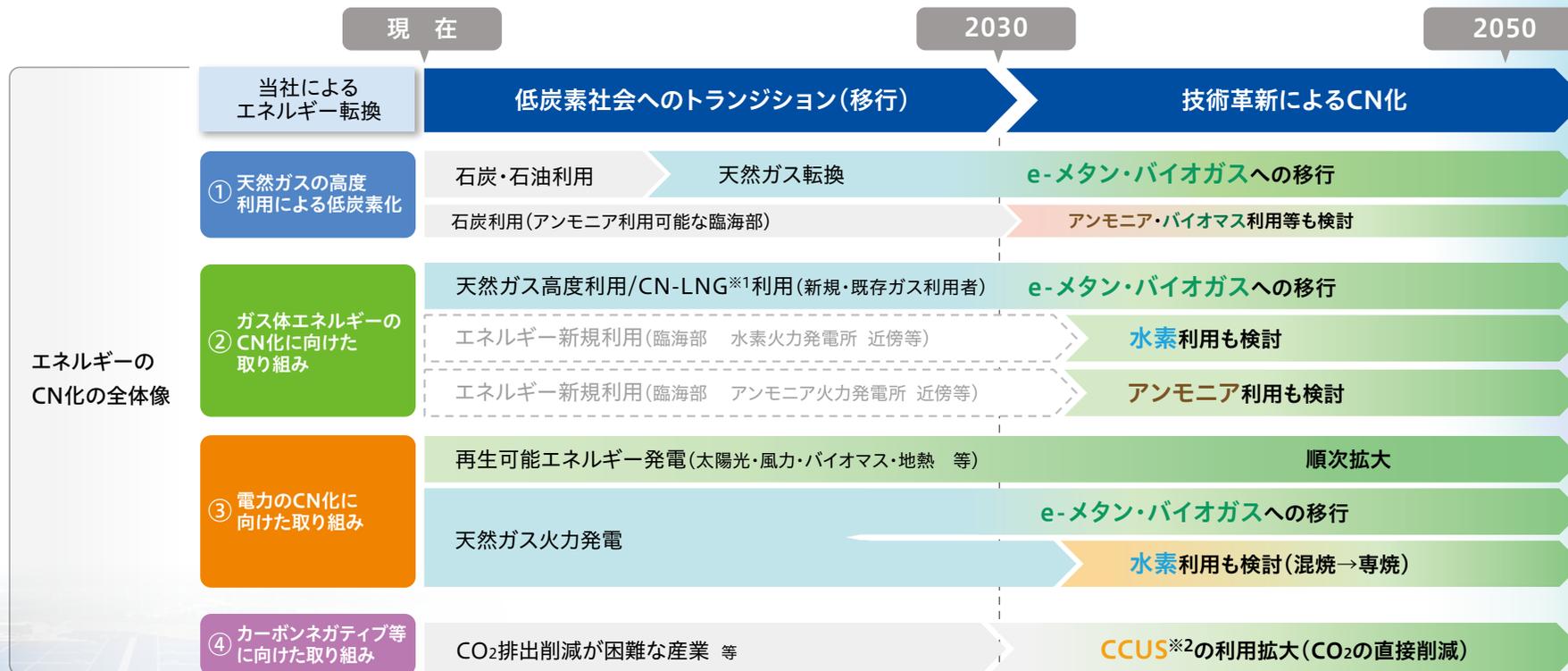
※5 再生可能エネルギー由来等の水素と、CO<sub>2</sub>を触媒反応させることによってメタンを合成する技術

エネルギーのカーボンニュートラル化

未来に向けた取り組み

当社グループは、2023年3月に発表した「エネルギートランジション2030(ET2030)」において、エネルギーのCN化の全体像を描き、ロードマップに沿って取り組みを進めています。

CN実現のための技術革新やサプライチェーン構築には多くの時間や社会的コストがかかることから、それまでの確実な低炭素化が重要となります。また、電気・熱の利用バランスや立地等のお客さまのエネルギー利用特性に合わせて、最適なエネルギーや供給方式を選定することも大切です。石炭・石油から天然ガスへのシフトによる2030年までの低炭素化、将来のe-メタンやバイオガスの導入によるシームレスなCN化への移行を軸に、お客さまのニーズに合わせて水素・アンモニアの利用、再生可能エネルギー発電や火力発電所のゼロ・エミッション化を含む電源のCN化を進めていきます。P.34~P.37に、エネルギーのCN化の全体像(下図参照)における「中期経営計画2026」での取り組みをご紹介します。



※1 CN-LNG:「カーボンニュートラルなLNG」の略称であり、天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生する温室効果ガスを、別の取り組みで吸収・削減したCO<sub>2</sub>で相殺することにより、地球規模ではCO<sub>2</sub>が発生しないとみなされるLNG  
 ※2 CCUS: 二酸化炭素の回収・利用・貯留(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)

2030年度 目標	再生可能エネルギー 普及貢献量	500万kW	国内電力事業の 再生可能エネルギー比率	50%程度	CO <sub>2</sub> 排出削減 貢献量	1,000万トン(2016年度基準)
	グループCO <sub>2</sub> 排出量 削減	500万トン(2017年度比)	e-メタン	1%導入	SOECパイロットスケール(400Nm <sup>3</sup> /h級)での 技術確立	

## エネルギーのカーボンニュートラル化

## ① 天然ガスの高度利用による低炭素化

中期経営計画で  
強化する取り組み

お客さまの大規模工場等において、石炭等からCO<sub>2</sub>排出量の少ない天然ガス・LNGへ燃料を転換します。併せて、省エネに貢献する機器の普及促進とともに、船舶向けLNG燃料供給事業の開始やガス火力発電所の建設、高効率なガス機器の販売等により、2026年度の社会全体のCO<sub>2</sub>排出削減貢献量700万トンを目指します。

## ■ 天然ガスの普及拡大・高度利用

石油系燃料や石炭から都市ガス・LNGへの燃料転換や、省エネ機器の普及促進により、低炭素化を推進します。都市ガスインフラが無い国内の地域やアジアにおいても取り組みを強化することで、将来e-メタンを導入する際にも、都市ガスの既存インフラやお客さま先の燃焼機器がそのまま使え、スムーズな移行が可能となります。

## ● 国内の取り組み

省エネ・CO<sub>2</sub>削減に貢献する家庭用コージェネレーションシステムとして、都市ガスから取り出した水素と空気中の酸素の化学反応で発電する、燃料電池タイプのエネファームの販売・普及に努めます。2024年4月時点で累計販売台数20万台<sup>※1</sup>を達成し、年間約37万トン<sup>※2</sup>のCO<sub>2</sub>削減に貢献しています。



※1 大阪ガス受注ベース

※2 従来システムの「ガス給湯暖房機」を「エネファーム」、または「エネファームtype S」に変えた場合の当社試算値（戸建住宅4人家族想定）

## ● 海外の取り組み

米国でのシェールガス開発会社・サビン社においては、新規のシェールガス井開発などによる生産量の拡大を目指します。サビン社の鉱区を広げる取り組みを進め、今後開発する候補地を追加確保していきます。

## ● 船舶向けLNG燃料供給事業

従来重油が使用されている船舶燃料の低炭素化に向け、大阪湾・瀬戸内エリアにおいて、Ship to Ship方式<sup>※3</sup>による船舶向けLNG燃料供給事業を2026年度から開始予定。将来的には供給するLNGをe-メタンに置き換えることで、船舶燃料のCN化に貢献することを目指します。

※3 岸壁に係留中もしくは錨地に停泊中のLNG燃料船に対して、パンカリング船が接舷してLNGを供給する方式

## ■ インドにおける都市ガス事業拡大

インド政府は、経済成長に伴うエネルギー需要の増大と低炭素化・大気汚染への対策として、都市ガスインフラ整備による天然ガス自動車の普及など、天然ガスの利用拡大を推進しています。2021年からインドで都市ガス事業に参画している当社グループのOsaka Gas Singapore Pte. Ltd.は、2024年4月に住友商事(株)および(株)海外交通・都市開発事業支援機構とともに、日系コンソーシアムを通じて、AG&P LNG Marketing Pte. Ltd.への出資を決定しました。本件により、当社グループが参画するインドでの都市ガス事業エリアは合計19GA<sup>※4</sup>に拡大します。今後は交通用を中心に、家庭用・業務用・産業用向けに都市ガスの販売を拡大し、将来的には、インドにおける都市ガス事業を当社の国内ガス販売量<sup>※5</sup>の半分を超える規模に拡大することを目指します。

今後、インド都市ガス事業を当社の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低炭素化と安定化に貢献します。

※4 GA:都市ガス事業権を与えられたエリアの単位のこと、Geographic Areaの略。19GAはインド国土の1割に相当する約32万km<sup>2</sup>(日本の国土の約9割)

※5 2023年度の連結ガス販売量(45MJ/m<sup>3</sup>)は、6,646百万m<sup>3</sup>



## エネルギーのカーボンニュートラル化

## ② ガス体エネルギーのCN化に向けた取り組み\_1

中期経営計画で  
強化する取り組み

2030年度のe-メタン1%導入に向け、サプライチェーン構築に取り組みます。国内だけでなく北米や南米等で複数のプロジェクトの検討を進めるとともに、「e-NG Coalition」やアジア各国での国際的提携を生かしながら、e-メタンの普及・拡大を目指します。

## ■ サプライチェーン・アライアンス構築

当社グループでは、2030年からのe-メタン本格導入に向けて、多様なメタネーション技術の確立とともに、エネルギー源である再生可能エネルギー開発や、お客さまとの連携による水素・CO<sub>2</sub>調達を含めた国内外におけるサプライチェーンの構築を検討していきます。

将来の安定調達を目指し、既存天然ガス・LNG設備が利用可能な北米・南米・豪州・中東・東南アジアエリアを中心に検討を実施します。また、アジア各国のエネルギー会社と連携しながら、日本だけでなく、アジアでのe-メタン利用・普及も進めます。

2024年3月にはエネルギー分野で事業を進める7社とともに国際的アライアンス「e-NG Coalition」を設立することに合意しており、国や業界を超えた協働を行うことで、e-メタンの世界的な普及拡大、およびカーボンニュートラル社会の実現を目指します。

## アライアンス構築

## ● e-NG Coalition

(e-メタン国際業界団体)

- ① TES社(ベルギー)
- ② 東京ガス(株)(日本)
- ③ 東邦ガス(株)(日本)
- ④ 三菱商事(株)(日本)
- ⑤ エンジー社(フランス)
- ⑥ センプラ・インフラストラクチャー社(アメリカ)
- ⑦ トタルエナジーズ社(フランス)

## ● アジア圏における連携

- ① City Energy社(シンガポール)
- ② ペトロナス社(マレーシア)
- ③ CPC社(台湾)
- ④ SK E&S社(韓国)



## エネルギーのカーボンニュートラル化

## ② ガス体エネルギーのCN化に向けた取り組み\_2

中期経営計画で  
強化する取り組み

CN社会の実現に向け、e-メタンを製造するメタネーションの技術開発に取り組み、大規模化や社会実装に向けて、実証・検証を進めます。また、2025年から始まる大阪・関西万博においても、こうした技術の実証事業を行い、当社グループの取り組みとして紹介していきます。

## ■ ガス体エネルギーのCN化に向けた技術開発

当社グループの多様なメタネーション技術開発における各取り組みは以下のとおりです。また、お客さまのニーズにお応えできるよう水素・アンモニアの燃焼技術の開発も進めていきます。

## ① 既往技術「サバティエメタネーション」の社会実装に向けた取り組み

(株)INPEXと共同で世界最大級のメタネーションによるCO<sub>2</sub>排出削減・有効利用の実用化技術開発事業<sup>※1</sup>における試験設備プラントの建設を進めます。2025年度中の運転開始を予定しており、2026年度までにメタネーション反応の挙動の把握、耐久性評価やスケールアップ適性などを目的とした実証を行います。

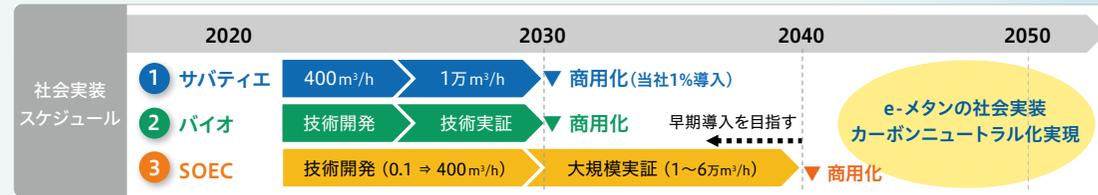
## ② 「バイオメタネーション」の社会実装に向けた取り組み

此花区のごみ焼却工場(舞洲工場)での実証後、2025年4月から大阪・関西万博の会場内で実証<sup>※2</sup>を行う予定です。(下記参照)

③ 革新技術「SOECメタネーション」の技術開発<sup>※3</sup>促進

2024年6月からラボスケールでの試験を開始し、2025年度-2027年度にベンチスケール試験、2028年度-2030年度にパイロットスケール試験を進め、2030年度に世界最高レベルのエネルギー変換効率(約85~90%)の実現を目指します。

## ■ メタネーション技術の社会実装ロードマップ



※1 NEDO助成事業「カーボンリサイクル・次世代火力発電等技術開発/CO<sub>2</sub>排出有効利用実用化技術開発『気体燃料へのCO<sub>2</sub>利用技術開発』」

※2 環境省委託事業「令和4年度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」

※3 NEDO・グリーンイノベーション基金事業「合成メタン製造に係る革新的技術開発『SOECメタネーション技術革新事業』」



EXPO  
2025

©Expo 2025

## 大阪・関西万博での取り組み

## ■ バイオガスを活用したメタネーション実証

会場が発生する生ごみを発酵してできるCO<sub>2</sub>や、会場の空気中に含まれるCO<sub>2</sub>とグリーン水素をメタネーションにより合成し、e-メタンを作る実証を行います。製造したe-メタンは会場内の都市ガス消費機器へ供給され、ガス供給設備やガス厨房で利用される予定です。



## ■ 万博での「SPACECOOL®」活用

会場の「ガスパビリオン」の膜材料には、大阪ガスが開発した「SPACECOOL®」を採用しています。「SPACECOOL®」は独自の光学設計によってゼロエネルギーで外気温よりも温度が低下する放射冷却素材です。パビリオン内の気温を快適に保つだけでなく、空調負荷を軽減し、CO<sub>2</sub>排出量の低減にも貢献します。

■ CO<sub>2</sub>NNEX®の活用

当社グループは、e-メタンやバイオガスの環境価値移転等により、カーボンニュートラルガスを会場へ供給する予定です。

なお、会場では、三菱重工業(株)と共同で検討を進める、e-メタンの環境価値管理・移転やCO<sub>2</sub>流通を可視化するデジタルプラットフォーム「CO<sub>2</sub>NNEX®<sup>※4</sup>」の活用を目指します。

※4 CO<sub>2</sub>NNEXは三菱重工業(株)の登録商標です

## エネルギーのカーボンニュートラル化

## 3 電力のCN化に向けた取り組み

## 中期経営計画で強化する取り組み

国内では様々なパートナーと協業し、全国で中小型太陽光発電所の開発を進めます。また国外では、米国、豪州での太陽光発電事業に参画します。2024年度に設立した電力事業部を中軸に、これらの取り組みをさらに強化して、2026年度に国内外での再生可能エネルギー(再エネ)普及貢献量400万kWを目指します。

## 電源の低炭素化

高効率なエネルギー利用と安定供給に貢献する姫路天然ガス発電所の2026年からの運用開始を目指します。この火力発電所の発電規模は約120万kWの予定であり、トランジション期における調整電源としての活躍が期待できます。

## 再エネ普及貢献量の拡大

国内では、様々なパートナーと協業し、全国各地での中小型太陽光案件等の開発を進めます。また、国外では米国での複数の太陽光開発に加え、豪州での太陽光開発案件への参画などにも取り組んでいます。今後もこれらの取り組みを強化し、2026年度に国内外での再エネ普及貢献量400万kWを目指します。

## 再エネ普及貢献量\*1(2023年度)



## 4 カーボンネガティブ等に向けた取り組み

## 中期経営計画で強化する取り組み

カーボンネガティブを目指して、鉄鋼・セメントといったH-to-A産業<sup>※3</sup>などから排出されるCO<sub>2</sub>を再利用(CCU<sup>※4</sup>)し、余剰CO<sub>2</sub>を地中深くに圧入・貯蔵(CCS<sup>※5</sup>)することを検討するとともに、CO<sub>2</sub>オフセットに資するカーボンクレジット事業等を進めます。

※3 H-to-A産業 : CO<sub>2</sub>排出削減が困難な産業(Hard to Abate)

※4 CCU : 二酸化炭素の回収・利用(Carbon dioxide Capture and Utilization)

※5 CCS : 二酸化炭素の回収・貯蔵(Carbon dioxide Capture and Storage)

CO<sub>2</sub>バリューチェーン構築に向けた取り組み

上流(天然ガス生産・液化・海上輸送)から下流(国内での製造・供給)まで幅広い都市ガス事業で培った経験・ステークホルダーとの連携を生かし、CO<sub>2</sub>の回収・利用・貯蔵とその管理(CO<sub>2</sub>NNEX<sup>®</sup>)におけるバリューチェーン構築を検討・推進しています。

これまでパートナー企業と行ってきたCCSバリューチェーン構築やCO<sub>2</sub>の回収・利用に関する検討等に加え、2024年3月には、UBE三菱セメント(株)と、セメント製造プロセスのカーボンニュートラルに向けた排出CO<sub>2</sub>のCCUSに関する共同検討を開始しました。

## 住友林業グループ組成の森林ファンドの取り組み

大阪ガスは、2023年7月に当社を含む日本企業10社とともに住友林業グループ組成の森林ファンド「Eastwood Climate Smart Forestry Fund I(以下、本ファンド)」への共同出資を表明しました。

本ファンドは、2027年までに北米を中心に約13万haの森林の購入・管理を通じて、CO<sub>2</sub>吸収を新たに生み出し、質の高いカーボンクレジットの創出・還元でCN社会の実現に貢献する計画です(2024年6月時点で約4.6万haの森林資産を取得)。



本ファンドで購入した森林の一例  
(Eastwood Forests社提供)

# お客さまと社会のレジリエンス向上



地政学的リスクの高まりや気候変動の影響、自然災害への対策は、社会にとって大きな課題になっています。エネルギー事業を基盤とする当社グループは、それらの課題を解決するため、エネルギーサプライチェーンの安全性・安定性の強化に努めています。災害対策や保安に関する取り組みを継続し、災害に強い機器やエネルギーの普及を通じて、お客さまと社会のレジリエンス向上に貢献しています。

## 2023年度実績

重大事故件数 **ゼロ** の継続

耐震化率<sup>※1</sup> 約 **89%**

地震対策ブロック数<sup>※2</sup> **727** ブロック

※1 耐震性のある管の全体に占める割合

※2 地震等の災害発生時に被害の大きいエリアのみガス供給を停止できるよう、導管ネットワークを分割したものの

## 2023年度までの取り組み

### エネルギーサプライチェーンにおけるレジリエンス向上

都市ガスおよびガス設備・発電設備の安全性を確保することは、Daigasグループとして最優先の責務と考えています。原料の調達から、お客さま先でガスや電気が使用されるまでの各段階におけるレジリエンス向上に取り組んだ結果、マテリアリティの指標目標である「重大事故件数ゼロ」の継続を達成しました。地震対策としては、古くなったガス導管の入れ替えや、地震発生時に早期復旧できるよう「地震対策ブロック」の細分化を進めました。

さらに、電力サプライチェーンでは、再生可能エネルギー電源の開発・調達による電力供給の強化に加え、ガスコージェネレーションや燃料電池「エネファーム」等、停電時に自立運転により発電を継続することができる停電対応機器の普及を促進しました。



## 課題

中東情勢の不安定化やパナマ運河の通航規制など、地政学的リスクが高まっています。今後これらのリスクが大きくなる可能性を認識し、引き続き分散調達によるリスクの低減、安定調達の確保に取り組む必要があります。

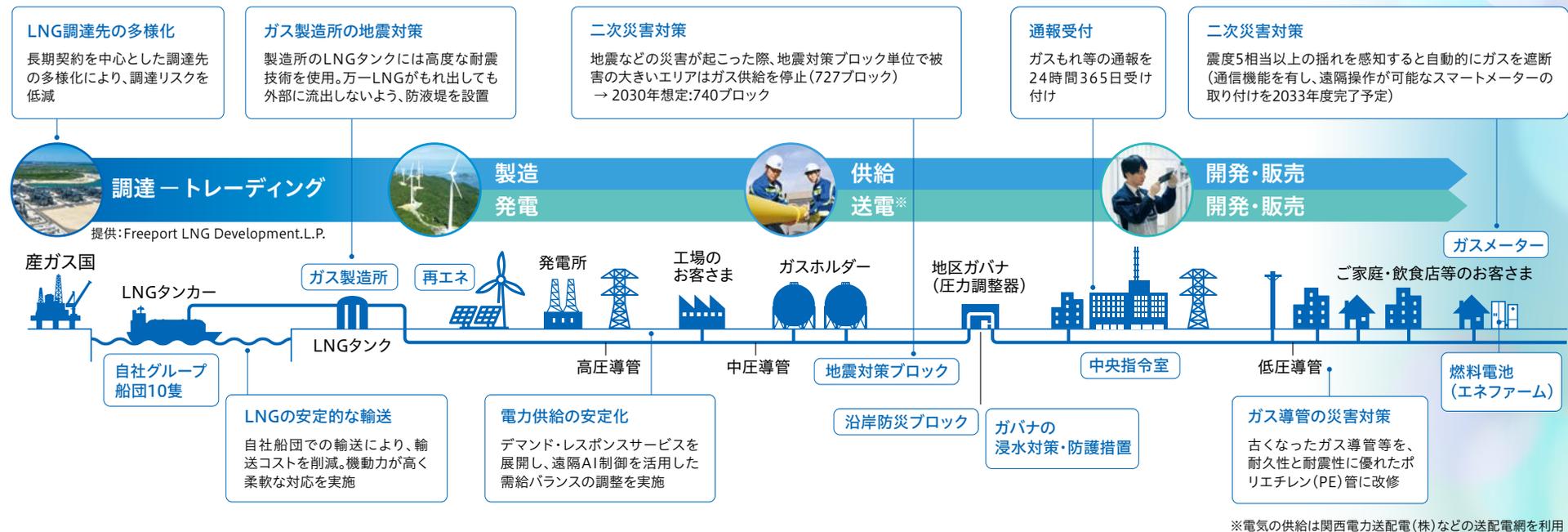
また、カーボンニュートラルや電化の潮流を受け、再生可能エネルギー拡大の取り組みが進むなか、昼夜の電力需要差による余剰・不足を解決するため、エネルギーの使用状況を可視化し、最適なエネルギー利用を実現する「エネルギーマネジメント」の推進が求められます。

## お客さまと社会のレジリエンス向上

### 中期経営計画で強化する取り組み

従来の取り組みに加え、AI等のデジタル技術を活用した保安・安全供給の高度化や、エネルギーマネジメント技術開発等による系統安定化への貢献を推進します。

### エネルギーサプライチェーンにおけるレジリエンス向上の取り組み



#### AI等のデジタル技術を活用した、保安・安全供給の高度化

#### ガス漏えい検査における業務効率化、省人化の実現

大阪ガスネットワーク(株)は、2023年に道路に埋設されたガス管の漏えい検査において、新たな検査手法やシステムを開発しました。高精度なレーザー分光式検知器による検査や、検査ルート生成等で検査をサポートするナビゲーションシステムの導入により、従来の半分以下の人数で実施できるなど、業務効率と省人化を実現しました。

これからも、培ってきた技術力・ノウハウと最先端のデジタル技術を掛け合わせ、業務の高度化を図り、業界が抱える課題の解決に役立てていきます。

#### 電力系統の需給バランス安定化に貢献

#### 「エネファーム」によるバーチャルパワープラント(VPP)構築

気象条件によって発電量が左右される再生可能エネルギーの課題解決に向け、多数の「エネファーム」をあたかも1つの発電所のように制御・活用することで電力供給を安定化するエネルギーマネジメントサービスのリリースを目指しています。

## 先進的で多様なソリューションの共創



カーボンニュートラル(CN)やデジタル化が進む世界で、先進的で多様な選択肢を生み出し、家庭用のお客さまにはより快適な暮らしを、業務用・産業用のお客さまには安心してビジネスに専念できる環境の創出を実現します。これまでお客さまから頂戴したたくさんのお声やお客さまとの広く深いつながり、培ってきた技術等の強みを生かし、ステークホルダーとの共創を通じて、お客さまや社会から信頼されるメーカーに進化し続けます。

### 2023年度実績

お客さまアカウント数 **1,038** 万件  
 お客さま満足度 **92%**

### 2023年度までの取り組み

お客さまや社会のお役に立つサービスの提供と事業の成長を目指し、新サービスの拡充や新たなソリューションの展開を進め、お客さまアカウント数は1,038万件となりました。保安・サービスの品質向上にも努め、ご家庭のお客さまに直接対応する業務<sup>※</sup>に対する満足度は92%と高い水準を維持しました。さらに、ライフ&ビジネスソリューション(LBS)事業領域においても、都市開発事業での新事業の開始や、情報事業でのM&Aによる事業領域の強化、材料事業での高付加価値な材料のさらなる開発などにより、事業を拡大しました。

<sup>※</sup>開栓、機器修理、機器販売(施工付き)、定期保安巡回(ガス設備調査)、電話受付(お客さまセンター)の5つの業務



#### 家庭用エネルギー事業

- ライフサービスプラットフォーム「スマイLINK」のサービスを拡充
- 宅配冷蔵食サービス「FitDish」の開始
- 固定通信サービスの料金プランを拡充

#### 業務用・産業用エネルギー事業

- EV充電ソリューション「D-Charge」のサービス開始
- お客さま先の天然ガス転換(東洋紡(株)岩国事業所等)

#### LBS事業

- 都市開発事業ではリート事業、物流不動産事業を開始
- 情報事業はERP導入支援ビジネス強化のためアミック社を子会社化
- 材料事業では、半導体製造を支える断熱材の伸長や、国内外における活性炭製品の提供拡大

### 課題

ガス小売の自由化等による競合激化に加え、CN潮流の加速により、エネルギー事業環境が激しくなっています。新たな収益源を確保し、Daigasグループの持続的成長を図っていくため、「スマイLINK」等の新事業やLBS事業領域のさらなる拡大を図るとともに、多様化するお客さまのニーズにお応えする新たな事業を生み出し続けることが重要です。

## 先進的で多様なソリューションの共創

### 中期経営計画で強化する取り組み

お客さまニーズにお応えする事業の創出機能を強化するために、「事業創造本部」を設置し、新規事業創出を加速します。新たな体制のもと、新サービス・新規事業の拡大に取り組むとともに、既存のサービス・事業のさらなる拡充を図り、2026年度にお客さまアカウント数1,090万件を目指します。

## 新規事業のさらなる拡大

### 家庭用エネルギー事業

お客さま一人ひとりに合わせた多様な料金メニューやエネルギーサービスのご提供に加え、生活周りのサービスを拡充します。「スマイLINK」はステークホルダーとの共創アライアンスを増やし、暮らしを支えるサービスとして拡大し、「FitDish」は、メニューを拡充し、お客さまに継続利用いただけるサービスとして成長を目指します。

#### 「スマイLINK」のサービス拡大

日々の暮らしのなかで利用される様々なサービスをまとめてご提供するプラットフォーム「スマイLINK」では、様々なパートナー事業者と連携することで、多くのお客さまに利用いただけるサービスとなることを目指しています。

2023年11月には、奈良県田原本町およびRIZAP(株)の3者で包括連携協定を締結し、2024年7月から、「スマイLINK TV Stick」を通して、ご自宅のTVからRIZAP(株)が提供する健康増進に関するプログラムへの参加を促すことで住民の健康増進を図る実証事業を開始しました。

手軽にRIZAP(株)が提供する健康増進プログラムに参加できることで、高齢者層の参加率向上や、高齢者に限らず幅広い方に運動を始めるきっかけを提供していきます。本実証を通じて確認できた課題の解決に取り組みながら、健康に関心のある他自治体や他事業者への展開を目指します。

## 新規事業の創出

### 新体制でのイノベーション推進

Daigasグループが培ってきた技術を活用した事業化に取り組むとともに、他社の技術・サービスと当社の強みを掛け合わせて新たな事業の創出を図り、グループの収益増加と社会課題解決への貢献を目指します。

2024年度からは、新規事業創出機能を事業創造本部傘下に集約し、研究・技術開発から多様なパートナーとの連携、事業化までを一貫して推進し、さらなる新規事業創出に取り組めます。具体的には、パートナー企業とのEV関連事業やサーキュラーエコノミー関連事業等の新規事業創出、当社グループ独自技術の事業化を推進していきます。

### 業務用・産業用エネルギー事業

エネルギー(ガス・電気)に加えて、「D-Lineup」を中心としたソリューションでトータルサービス(コージェネレーション、太陽光、空調等)をご提供し、お客さまや社会課題の解決に貢献します。また、CN社会を見据えた天然ガス転換、再生可能エネルギーサービスのご提供により、お客さま先のCO<sub>2</sub>削減にも貢献します。

### LBS事業

共創を通じた街づくりや高付加価値な情報システム、活性炭等のご提供など、各社が培ってきた強みをさらに発揮し、社会に貢献していきます。

### 都市開発事業(大阪ガス都市開発グループ)

社会課題やお客さまニーズに対応した持続可能で優良な住宅・オフィス等の開発を進めるとともに、物流不動産・リート等の新規事業を加速します。

### 材料事業(大阪ガスケミカルグループ)

独自性の高い高機能素材の新製品投入により事業を拡大します。グローバルで高いシェアを誇る活性炭製品では、バイオガス精製用途や有機フッ素化合物(PFAS)除去用途の開発・普及を進めます。

### 情報事業(オージス総研グループ)

強みであるERP導入支援ビジネスの拡大を目指します。また、アジアを中心に、IT人材の獲得や新たな戦略パートナーの開拓を進め、ビジネスをグローバルで拡大していきます。

# 従業員と企業の価値が相互に高まる環境づくり



Daigasグループは、人的資本は「価値創造の源泉」であると認識しています。労働人口が減少し労働観が多様化するなかでも、人材の獲得を拡大させ、多様な人材が集い、切磋琢磨し合うことで従業員の力が最大限発揮される環境づくりを進め、企業価値を高めていきます。

また、会社と人材の双方向のコミュニケーションを通じて事業活動を活性化させ、従業員と企業が成長し合う関係をつくります。

## 2023年度実績

従業員意識調査 **総合4指標<sup>※1</sup>を  
適正水準に維持**

一人当たりの年間研修時間 **25.1** 時間/人

女性管理職昇格者比率 **15.9** %

女性役員比率 **26.7** %<sup>※2</sup>

女性取締役比率 **20.0** %<sup>※2</sup>

女性総合職採用比率 **32.8** %

<sup>※1</sup> 総合4指標は「総合満足度」「ロイヤリティ」「勤続意思」「推奨意向」

<sup>※2</sup> 2024年6月総会后実績：女性取締役比率26.7%

## 2023年度までの取り組み

急速に変化するビジネス環境においても活躍できる人材の獲得・育成を目指し、採用チャネルの拡大や、個々の能力開発に向けた教育プログラムを実施しました。

その結果、専門性を持った入社者や、キャリア入社者の増加により多様な人材を獲得することができました。能力開発においては、「キャリアポータル」の仕組みを構築し、キャリアの可視化、若年層のキャリア支援を進めてきました。

併せて、働きやすい職場環境の整備を進め、時間と場所に捉われない柔軟な働き方を推進してきました。

多様なキャリアや価値観を持った従業員の活躍推進においては、特に女性活躍を重要課題であると認識し、女性のキャリア教育の充実や、育児との両立支援等に取り組みました。その結果、マテリアリティとして掲げていた女性管理職比率や取締役比率・役員比率の目標を達成しました。これらの取り組みが評価され、女性活躍推進に優れた企業として令和5年度「なでしこ銘柄」に選定されました。

また、健康経営<sup>※3</sup>にも取り組み、「Daigasグループ健康経営宣言」に加えて、健全な生活習慣を促す「行動指針“ヘルシー7”」を定め、“ヘルシー7”に基づいた健康増進活動を実施することで、従業員の生活習慣改善を目指しています。これらの取り組みを評価いただき、2年連続となる「健康経営銘柄2024」に選定されました。

<sup>※3</sup> 健康経営<sup>®</sup>はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。



## 課題

グループの事業拡大と事業ポートフォリオの多様化に対応するため、グループ全体での持続的な要員確保が重要です。カーボンニュートラルに関する技術開発やDX推進等の担い手を早期に拡充し、専門性の高い人材を含めた多様な要員を確保するとともに、経営戦略に必要な人材の育成、適所適材による個々の力を最大限発揮できる環境を構築するなどの取り組みを一層加速させる必要があります。

## 従業員と企業の価値が相互に高まる環境づくり

## 中期経営計画で強化する取り組み

当社グループは、「人材の獲得・育成」「適所適材の実現」「個の活性化」の3項目について、マテリアリティ指標に加えてKPIを設定し、取り組みをさらに推進していきます。

## 人材戦略

## ■ 人材の獲得・育成

将来にわたる経営戦略の達成には持続的な組織運営が重要であるとの認識のもと、計画的な要員確保や人材育成を意識した配置、登用に取り組みます。

## ■ 適所適材の実現

適所適材の配置の実現と従業員のパフォーマンス最大化を図るために、タレントマネジメントの高度化に取り組みます。

## ■ 個の活性化

従業員のやりがい・やる気が向上する環境づくりと、全体のアウトプット最大化の双方を実現する「個の活性化」に取り組みます。

また、取り組みを活性化し、従業員と企業の価値が相互に高まる環境をつくるため、健康経営の推進や、「Daigas X (Daigas トランスフォーメーション)」におけるグループ大のコミュニケーション向上等を進め、従業員全体の満足度向上に取り組みます。

## 人事担当役員メッセージ

## 従業員が強みを発揮できる環境づくり

今期の中期経営計画の重点戦略である「従業員の輝き向上」を実現するための人材戦略として、経営戦略実現に適用「人材の獲得・育成」「適所適材の実現」「個の活性化」に取り組み、これらを実現するために、新たなKPIとして、「新卒・キャリア採用合計数」「次世代経営人材の準備率」「ワークエンゲージメントスコア」等を設定しました。

当社グループでは、キャリア志向に向き合うタレントマネジメントを推進しており、人事情報と事業内容のタレントマネジメントデータの体系化による配置・登用等を行っています。また、働き方の選択肢を拡充し、柔軟な働き方のできる環境整備も進めています。

具体的な取り組みとしては、当社グループでいきいき働き、自分の未来を描く「キャリア研修・面談」の対象年代・頻度を今年度から拡大し、自律的なキャリア形成支援を促進しています。また、幅広い事業領域での活躍を期待する育成コースの社員を対象に、「キャリアポータル」上で先輩社員のキャリアを可視化し、若年層が面談オファーもできる仕組みを導入しています。これらに加えて、社内副業・社内インターンシップとして他部門で就業できる制度や、社外副業に関する仕組み等を整備しています。これらの様々な取り組みにより、経営戦略と連動した人事戦略を推進していきます。



取締役 常務執行役員  
人事部長

今井 敏之

## ■ 人材に関するKPI

	具体的な取り組み・KPI	2023年度実績	2026年度目標
人材の獲得・育成	新卒・キャリア採用(総合職)合計数	前中期計266人	3カ年累計330人(約1.25倍)
	女性総合職採用比率	32.8%	30%以上
	DX中核スタッフ人材の確保	180人	300人
適所適材の実現	次世代経営人材の準備率	—	250%以上
個の活性化	女性取締役比率	20.0%	25%以上
	女性管理職昇格比率	15.9%	20%以上
	ワークエンゲージメントスコア <sup>※</sup>	—	50以上

※アドバンテッジタフネス調査を利用している企業のワークエンゲージメント結果における偏差値

詳細な取り組みにつきましては、「大阪ガス人的資本レポート2024」をご覧ください

# ROIC経営の推進



各事業の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、2021年度以降ROIC経営を進め、成果が生まれてきています。中期経営計画2026では、カーボンニュートラル(CN)投資など将来に向けて事業を育成しながら、資本効率を高めつつ、企業価値向上を図ることを目指します。そのために、各分野で価値を生み出す源泉を見極め、保有資産の価値を最大化するアセットライトな経営を志向していきます。

## 2023年度までの取り組み

「中期経営計画2023」で、ROICを経営指標として導入し、事業ユニットとコーポレート部門が一体となって、資本コスト(WACC)を意識しつつROICの改善に取り組みました。各事業ユニットでは、役割を終えた資産の売却など資産入替の取り組み、NOPAT<sup>※1</sup>を高める各種施策の実施、Daigasグループが保有する不動産の証券化などによる資産効率の向上の取り組みなど、自立的にスピーディーな施策展開を進めました。コーポレート部門では、中期的な事業計画や資源配分を見直す取り組みを進め、ROIC経営の深化を図りました。

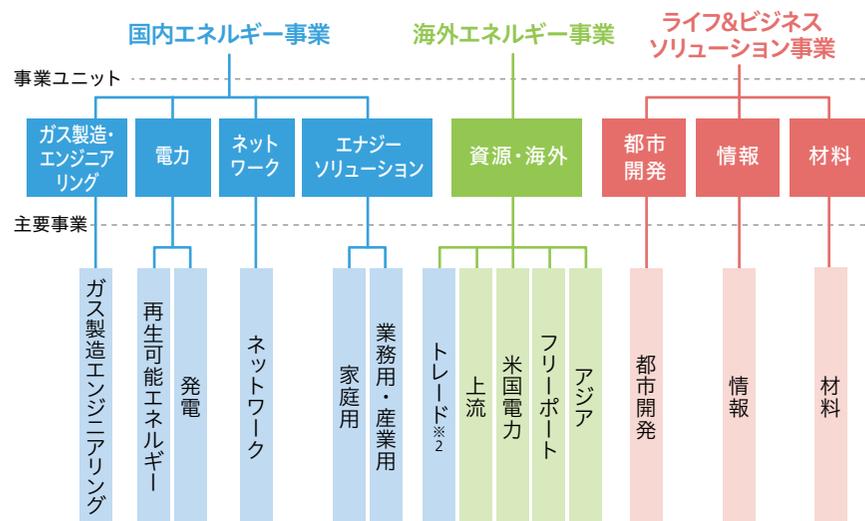
※1 NOPAT = 経常利益 + 支払利息 - 受取利息 - 法人税等

### 課題

CN潮流の加速、エネルギー価格の高騰等の環境変化を踏まえ、再生可能エネルギー、e-メタンといった将来のCN化に備えた投資を実行しながらも、資本効率を高め、企業価値向上を図らなくてはなりません。

そのため、既存の事業や資産のバリューアップによる利益拡大や、強みを生かし、バリューアップが可能な新規事業への取り組み、資本効率の劣化する事業や資産の売却、オフバランス化の推進といった取り組みが必要です。

## 事業ユニットと主要事業



※2 トレードは国内エネルギーセグメントに含む

## 中期経営計画で以下の取り組みを強化

### セグメント別の主な取り組みと2026年度ROIC目標

	主な取り組み	2026年度計画
国内エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マーケタービジネスにおけるサービス領域拡大と資産効率向上</li> <li>● ガス事業の広域展開と生産性向上</li> <li>● LNG取引の最適化による原料費低減、LNG販売益拡大</li> <li>● 電力バリューチェーンの強化・拡大</li> <li>● 再エネ事業における投資効率向上(資産のオフバランス/ファイナンススキーム進化等)</li> <li>● 政策保有株式における個別銘柄ごとの保有意義再検証による適切な売却</li> </ul>	4.0%
海外エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トランジション期の低炭素化に貢献するシェールガス生産量拡大</li> <li>● 資産の入替推進(米国電力等)</li> </ul>	7.0%
ライフ&ビジネスソリューション事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 都市開発・情報・材料、それぞれの強みを生かした各分野における成長</li> <li>● 私募リート事業など資産効率化に向けた取り組み推進</li> </ul>	5.5%

グループ全体でROIC 5%程度を目指す

## ガバナンス体制の強化と組織体制の変更



新たにリスク管理委員会を設置し、事業領域が拡大するDaigasグループのリスクを包括的に管理することを目指します。また、監査等委員会設置会社へ移行し、執行・監督の分離と監督機能の強化を行うことで、経営のスピードと健全性を向上させていきます。

さらに組織再編により、電力事業や新規事業創出機能のさらなる強化を図ります。

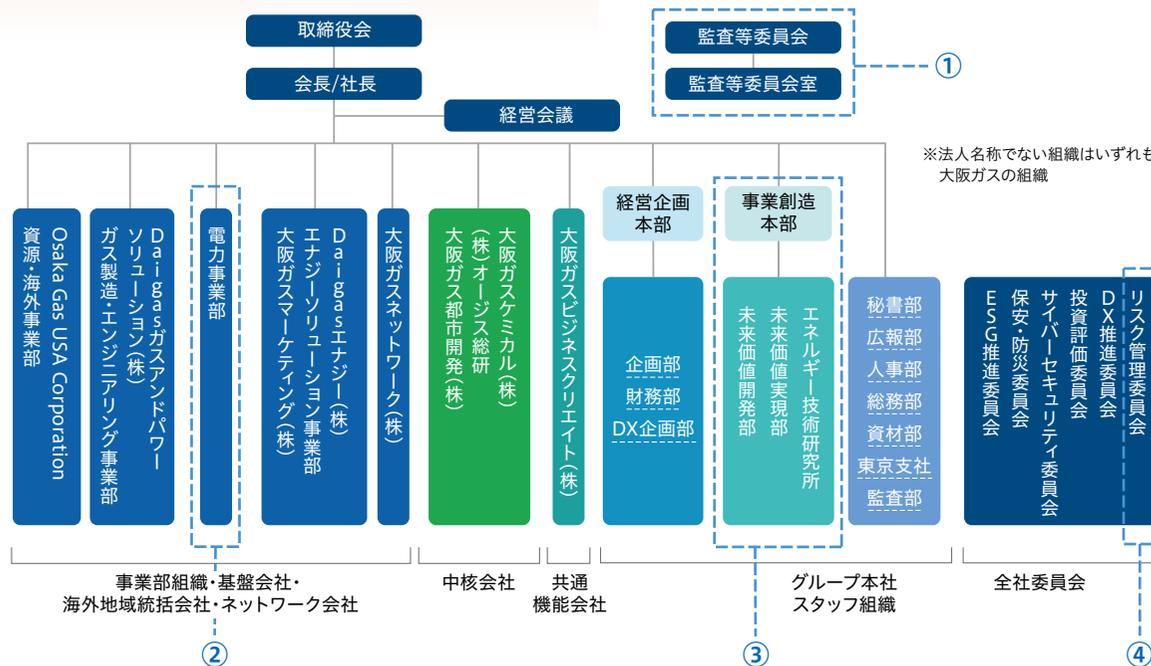
## 2023年度までの取り組み

公正かつ迅速な意思決定と効率的かつ適正な業務遂行を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、社外取締役比率の向上、知識・経験、性別をはじめとした、取締役会の多様性の向上に取り組みました。また、株式報酬制度の導入、ESG関連目標の達成状況に連動する報酬制度の導入、経営に関する諮問委員会の設置、社外取締役の諮問委員会委員長への選任などを通して、ガバナンス体制の強化を図ってきました。

## 課題

CN潮流の加速や地政学リスクの高まりなど、事業環境の変化が一層大きくなるなか、多様な視点で社会課題を捉え、リスクを適切に管理し、ステークホルダーと協働して価値を迅速に創造する経営体制が必要です。

## 中期経営計画で以下の取り組みを強化



## ① 監査等委員会設置会社への移行

取締役会等による経営方針・経営戦略に関する議論の充実、監督機能の一層の強化、機動的な意思決定を目的に、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行。

監査等委員会設置会社への移行の詳細は□□P.64をご覧ください

## ② 電力事業の事業部化

環境変化に迅速・柔軟に対応することを目的に、より専門性の高いマネジメントを実現するため「ガス製造・発電・エンジニアリング事業部」が担ってきた電力事業を独立させ「電力事業部」を設立。

電力事業の詳細は□□P.13、P.37をご覧ください

## ③ 新規事業創出機能の集約

エネルギー周辺領域を中心にM&A等を通じた新規事業の探索と、それ以外の領域に対し技術開発やベンチャー企業との連携等を通じた新規事業の探索・事業化を担う機能を、研究所を含めて事業創造本部として統合。

新規事業創出の詳細は□□P.41をご覧ください

## ④ リスク管理委員会の設置

事業領域が拡大するDaigasグループのリスクを包括的に管理するため全社委員会として「リスク管理委員会」を設置。

リスクマネジメントの詳細は□□P.72をご覧ください

# DXによる事業変革

## 外部環境の認識

あらゆるものがデジタル技術でつながり、目まぐるしく進化する時代においては、お客さまに提供するサービスの競争原理も従来とは全く異なります。このような環境下では、変化に迅速・柔軟に対応できる事業運営が必要であり、新サービスの創造による価値提供と業務プロセスの変革による生産性向上をともに加速させることが、競争力の向上につながります。

## 2023年度の振り返りと今後の戦略

2023年度は人材育成をはじめとしたDX推進体制の強化、家庭用事業における顧客体験を変革するための取り組みや、仕事の進め方変革を通じて企業価値と従業員価値を両輪で高める「Daigas X(Daigas トランスフォーメーション)」の取り組みを進めました。

今後も強固な体制のもと、「新サービスの創造」と「業務プロセスの変革」を相互にシナジーを生み出しながら推進し、当社グループの企業活動を進化させていきます。



### 目指す姿「変わり続けられる企業グループ」

#### DaigasグループのDX戦略



## DaigasグループのDX戦略

[ 主な施策 ]

### ① 新サービスの創造

世のなかの潮流やお客さまの多様なニーズを遅滞なく取り入れ、これまで以上に価値の高い様々なサービスを実践します。ここでのサービスとは、新規事業など新たに開発するもののみを指すものではなく、お客さまアカウント数・事業機会・売上の拡大等につながる既存事業の高度化にも通じます。

そのためにデータという貴重な資源の活用が一層重要となります。例えば、顧客データを生かして、お客さまにとって最適なタイミングで、最適なサービスを提案する「1 to 1 コミュニケーション」を実現していきます。さらに、トライ＆エラーのサイクルを早め、新たな取り組みにも意欲的かつスピーディーにチャレンジできる習慣・マインドをグループ全体で醸成します。

### ② 業務プロセスの変革

業務の統廃合や組織間で手順が異なる業務の標準化・集約などにも目を向け、業務プロセス全体を大きく再設計します。

また、SaaS<sup>\*\*2</sup>や生成AIなどのデジタル技術を業務に組み込み、業務を効率化します。同時に、「Daigas X」の取り組みを通じて働き方、仕事の進め方を変革し、新しい価値の探索や、専門性が高い業務の深化に取り組む余力を生み出し、お客さまへのより良い価値提供につなげていきます。

※2 SaaS：インターネットなどのネットワークを経由して、ユーザーがソフトウェアを利用できるサービス

### ③ DX推進体制の強化

情報ソリューション事業を担う(株)オージス総研との連携を強化し、DX推進の体制・仕組みをグループ横断で構築しています。また、推進を担う中核的な人材の育成やビジネス変革を進めることにより、グループ総合力の発揮と人材・体制の強化を進め、DXの取り組みを加速していきます。

重点取り組み

当社グループでは、DX戦略に沿って各取り組みを進めています。従業員への浸透を図るため、それぞれの取り組みの進捗や成果等の事例を社内のポータルサイトで発信し、共有しています。

### ① 新サービスの創造

#### 新たな顧客体験の創出

お客さまに価値を提供し続けるために、2030年の「目指す姿」に向けた事業活動の変革を開始しています。お客さまに向き合う家庭用事業部門<sup>\*1</sup>とDXを推進するDX企画部および(株)オーグス総研の従業員約70人からなるプロジェクトを立ち上げ、「業務」とそれを支える「システム」の再構築をお客さま起点の視点で進めています。また、状況の変化に対して素早く適応するアジャイルの型<sup>\*2</sup>を取り入れた仕事の進め方にも挑戦しています。

今後ともこれらの取り組みを継続するとともに、家庭用以外の事業においても目指す姿を定義し、変革を推進します。

<sup>\*1</sup> ご家庭のお客さま向けサービスの2023年度の活動事例については□□P.40-P.41をご覧ください

<sup>\*2</sup> アジャイルの型とは、短期間のサイクルで最低限求められるアウトプットを創出し、フィードバックをもとに改善していく手法

### ② 業務プロセスの変革

#### 従業員体験の変革「Daigas X(Daigas トランスフォーメーション)」

2023年度から本格始動した「Daigas X」では、「多様な人材がチャレンジし、学び続け、成長できる」「前例のない変化へスピード感を持って探索・深化できる」ことを目指して活動を展開しています。また、各組織や現場の実態も踏まえて、組織が目指す姿や行うべきアクションを組織毎に検討するディスカッションを実施しました。ディスカッションには合計で4,400人が参加し、ITツールの活用による組織横断での知見蓄積といった成果が出つつある取り組みも共有しました。

2024年度以降も各組織でのディスカッションを継続しながら課題を抽出し、変革を進めます。



「Daigas X」の目指す姿のイメージを社内でも発信

#### システムの変革

2023年度は営業、経理、社内コミュニケーションなどの業務にSaaSを導入し業務の変革を推進しました。情報セキュリティが担保された状態で従業員が生成AIを試用できる環境を提供し、700人以上の従業員が活用した結果、文書の要約や問い合わせへの回答作成などの効率化を確認できました。今後は、情報の正確性やセキュリティ等に留意しながら、活用範囲を広げていく予定です。

2024年度は全従業員が生成AIを活用できる環境を導入し、新価値の創出、業務変革を一層加速していきます。

### ③ DX推進体制の強化

#### ビジネスとデジタルの融合を目指した推進体制

2022年度からの取り組みである経営層向けの外部有識者の講演・対話に加え、2023年度は新たに、スキル向上や意識の変革を目的とした管理者層向けの研修も行いました。また、DX推進の中核となる人材である「DX中核スタッフ人材」の育成も強化しました。座学や実践、面談によるフィードバックを組み合わせた育成プログラム等の実施により、2024年4月時点で累計約180人の「DX中核スタッフ人材」を育成しました。そのほか、DX自主学習支援プログラムを全従業員向けに実施し、約700人が受講しました。

さらに、各組織の悩みにITの専門家が伴走して解決に導く(株)オーグス総研提供の「DX実践道場」では、1年で100件以上の相談が寄せられました。問い合わせ対応の業務にITツールを導入することで業務時間を半減させた事例を生むなど、変革を実践しながらDXの経験を積む機会としても機能しています。これらの取り組みにより、トップダウンとボトムアップの双方でシナジーを生むことができる体制の構築を目指します。

#### ■ 階層別の育成プログラム

対象	育成プログラム
経営層	●月1回程度の外部講師による講演・対話 (参加者：約20人)
管理者層	●基礎知識を学ぶ動画・テキストの展開、一部管理者向けの集合研修を実施
DX中核スタッフ人材	●座学、実務での実践、面談による育成プログラム (累計約180人を育成)
全従業員	●e-ラーニング・資格取得講座 ●経営層向け講演の公開 ●オンライン学習を主とした自主学習支援プログラムの提供

# Daigasグループの 持続的成長を支える 取り組みとは？

環境や人権、コンプライアンスへの取り組みは企業として当然果たすべき責務であるとともに、グループの持続的な成長に欠かせません。ここでは、当社グループのサステナビリティへの取り組みをご紹介します。

## サステナビリティ

- 49 TCFD提言に基づく情報開示
- 52 Daigasグループバリューチェーンの環境負荷
- 53 人権への取り組み
- 54 コンプライアンスへの取り組み

提供：Freeport LNG Development.L.P.



Daigasグループが  
創造する価値

Daigasグループを  
知る

Daigasグループが  
描く未来

価値創造の実践

サステナビリティ

コーポレート  
ガバナンス

コーポレート  
データ

# TCFD提言に基づく情報開示

## -リスクと機会の認識と対応-

大阪ガスは2019年5月にTCFD提言に賛同するとともに、TCFD提言を気候変動への対応を検証する指標として活用しています。また、当社はTCFD提言に即した気候変動対応の情報開示に向けた取り組みを議論するTCFDコンソーシアム<sup>※1</sup>に参加しています。

※1 TCFDコンソーシアム：2019年5月27日に設立され、気候変動対応の企業の効果的な情報開示や、開示された情報を金融機関等の適切な投資判断につなげるための方針などが民間主導で議論されています。経済産業省、金融庁、環境省がオブザーバーとして参加しています

### 気候変動に関するガバナンス

Daigasグループでは、気候変動対応を経営の最重要課題の一つであると認識しています。当社グループ全体の重要事業活動を意思決定、監督する取締役会において、気候変動問題を含む案件について意思決定、監督しています。年3回開催する「ESG推進会議(経営会議)」では、役員が気候変動問題を含むESG課題に関する活動計画および活動報告を審議し、代表取締役社長に上申、報告を行います。

また、当社グループのサステナビリティ活動を統括する役員「ESG推進統括」(代表取締役副社長執行役員)を委員長とし、関連組織長等を委員とする「ESG推進委員会」を設置しています。「ESG推進委員会」は年3回開催し、気候変動対応にかかわる事業活動の計画の策定・推進、目標達成状況、リスクの管理と対応等について組織横断的に審議・調整・監督し、そのうち、サステナビリティに関するESG経営の施策目標に対する実績状況や、気候変動による財務影響が大きいと想定される事業計画などの重要事項を取締役に付議・報告しています。

社外取締役以外の取締役に、業績連動報酬を支給しており、その業績指標の一つとしてESG指標達成度係数を用いています。ESG指標には、カーボンニュートラル(CN)に向けたCO<sub>2</sub>排出量などの気候変動関連指標を採用しています。

### 戦略

#### シナリオ分析

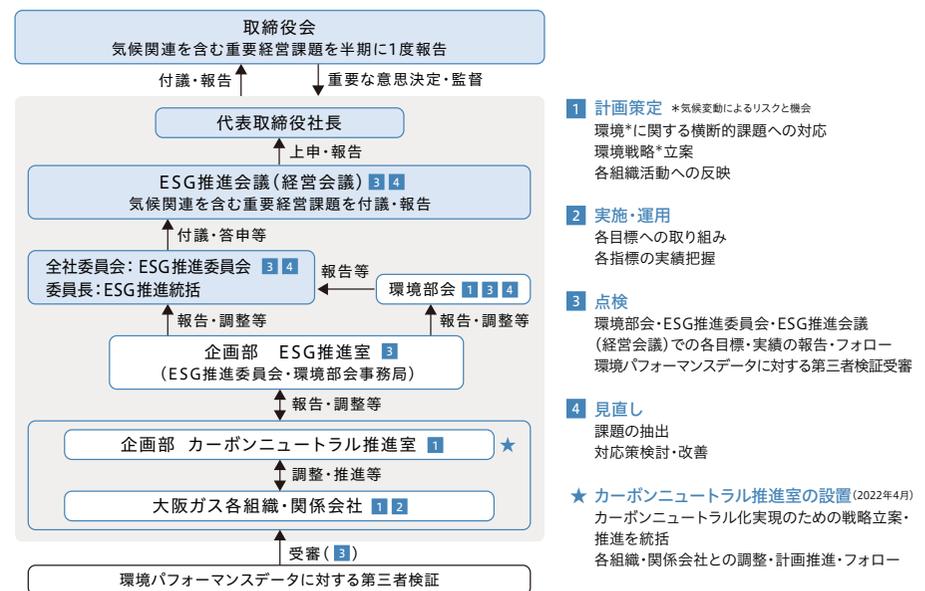
Daigasグループは、気候変動が中長期的に当社グループの事業に及ぼす影響を把握し、対応策を検討・準備するための材料として活用することを目的として、外部機関(IEA)が公表しているシナリオを用い、気候変動に関するシナリオ分析に取り組みました。

当社グループの事業のうち、気候変動による影響が大きいと想定されるエネルギー事業(国内・海外のガス・電力事業等)を対象とし、省エネルギーの進展度合いや電源構成の推移等も考慮した複線的なシナリオ(1.5°Cシナリオ(NZE2050)、2.6°Cシナリオ(STEPS)<sup>※2</sup>)を想定し、分析を行いました。

シナリオ分析によって得られた示唆を中長期的な事業戦略の検討に生かしながら、当社グループ事業のレジリエンスを高めるための取り組みを着実に実施していきます。また、今後の世界的な気候変動対応の進展により、シナリオの前提条件が変化していく可能性があります。外部機関のシナリオを参考にしつつ、必要に応じて更新を行いながら、引き続きシナリオ分析を深めていきます。

※2 出典：IEA『World Energy Outlook 2021』

### 気候変動に関するガバナンス・リスク管理体制





## 気候変動に伴うリスク・機会の財務的影響

Daigasグループは、「中期経営計画2026」において、2024年度から2026年度の成長投資として、将来の収益構造に向けたCN領域(再生可能エネルギー、e-メタン等)へ1,000億円の投資を見込んでいます。

また、当社グループは、再生可能エネルギーの普及貢献に積極的に取り組んでおり、2030年度の再生可能エネルギー事業の拡大による売上影響額として、1,000億円規模と試算しました。

なお、上記の財務的影響試算は、不確実な要素・仮定を含んでおり、実際には、重要な要素の変動により、大きく異なる可能性があります。

## 温室効果ガス削減の取り組み

Daigasグループにとって、温室効果ガス排出削減の取り組みは極めて重要な使命であり、自らの事業活動はもとより、エネルギーをご利用いただくお客さま先でのCO<sub>2</sub>排出削減にも注力しています。「エネルギートランジション2030(ET2030)」では、2030年度に国内サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量を2017年度比で500万トン削減することを目標に掲げており、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた様々な取り組みを進めています。

また、「カーボンニュートラルビジョン」では、2030年度に年間約1,000万トンのCO<sub>2</sub>排出削減貢献を目指すことを経営目標の一つに掲げています。この指標は社会全体での削減に貢献できることから、当社グループの事業活動の取り組みとリンクする形で目標化してマネジメントに用いています。

## CN社会に向けたレジリエンスの取り組み

気候変動による社会全体の大きな課題の一つに、社会基盤であるエネルギーの安定確保があります。Daigasグループは、CN社会に向けて、安定供給・レジリエンスの面でも社会へ貢献し続けるために、CN化技術を活用したガスや電気といった複数のクリーンなエネルギーと災害対応機器やエネルギーの面的・高度利用といった様々なサービスを引き続き提供していきたいと考えています。

当社グループは、事業成長と社会基盤の安定の両立を目指し、世界的に気運が高まるCN化への対応として、社会全体のCO<sub>2</sub>排出削減貢献活動、ガスの高度利用の促進、CN化技術の開発の取り組みを進めます。

当社グループによるエネルギーのCN化の全体像については□□P.33-P.37をご覧ください。

## リスクの管理

Daigasグループの事業計画や投資計画の意思決定の際には、ガスおよび電力事業をはじめ各事業の担当組織が各事業に及ぼすリスク要因や影響度を分析し、リスクを抽出・識別したうえで、その他の事業リスク等と合わせて経営会議の審議を受けます。策定された計画における気候変動リスクは、「環境部会」「ESG推進委員会」「ESG推進会議(経営会議)」で報告・フォローを行い、PDCAサイクルにより管理しています。

また、取締役会や経営会議において、気候関連のリスクや持続可能性について投資判断を含む意思決定を行っています。2024年3月末までに気候変動関連で付議・報告した案件には以下があります。

- 「カーボンニュートラルビジョン」に基づいたCN社会に向けた協業や参画事案への決議
- 「中期経営計画2026」の策定と開示
- 気候変動対応を管理する指標の実績フォロー など

リスク管理体制は□□P.49をご覧ください

## 指標・目標

CN社会の実現に向けて、省エネルギーや天然ガスの高度利用、再生可能エネルギーの普及などによる徹底したCO<sub>2</sub>排出削減貢献を進めます。

分野	項目	目標	目標年度	
気候変動	グループCO <sub>2</sub> 排出量	CO <sub>2</sub> 排出量実質ゼロ	2050年	
		2,702万トン <sup>*1</sup> 国内 ▲500万トン(2017年度比)	2030年	
	社会へのCO <sub>2</sub> 削減の貢献	CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量 <sup>*2</sup>	1,000万トン	2030年
			700万トン	2026年
	自らの事業活動でのCO <sub>2</sub> 削減	再生可能エネルギー普及貢献量	500万kW	2030年
			400万kW	2026年
		再生可能エネルギー電源比率	50%程度	2030年
			30%程度	2026年
	自社オフィス・社用車CO <sub>2</sub> 削減率	100%	2030年	
		67%	2026年	
技術開発での貢献	e-メタン社会実装の推進	1%導入	2030年	
		e-メタン サプライチェーンPJにおける最終投資決定	2026年	
	メタネーション技術開発の推進	SOECパイロットスケール(400Nm <sup>3</sup> /h級)での技術確立	2030年	
		SOEC GI基金事業第2フェーズ移行	2026年	

<sup>\*1</sup> 国内サプライチェーン(スコープ1・2・3)における排出量

<sup>\*2</sup> 2017年度以降にお客さま先や自社事業活動に導入する高効率設備や低炭素エネルギー等により、算定年度1年間にCO<sub>2</sub>排出を削減すると推定される効果を算定

# Daigasグループバリューチェーンの環境負荷 (2023年度)

Daigasグループ事業全体のバリューチェーンを対象に、温室効果ガス(GHG)排出量を算定しました。算定は、国際標準であるGHGプロトコルのガイダンスに基づいて実施し、その方法および結果については、第三者機関により信頼性、正確性に関する検証を受けています。

2023年度のGHG排出量については、以下のとおりです。

GHG排出量総計… **2,563** 万t-CO<sub>2</sub>e

● スコープ1,2…… **477** 万t-CO<sub>2</sub>e (全体の19%)

● スコープ3…… **2,087** 万t-CO<sub>2</sub>e (全体の81%)

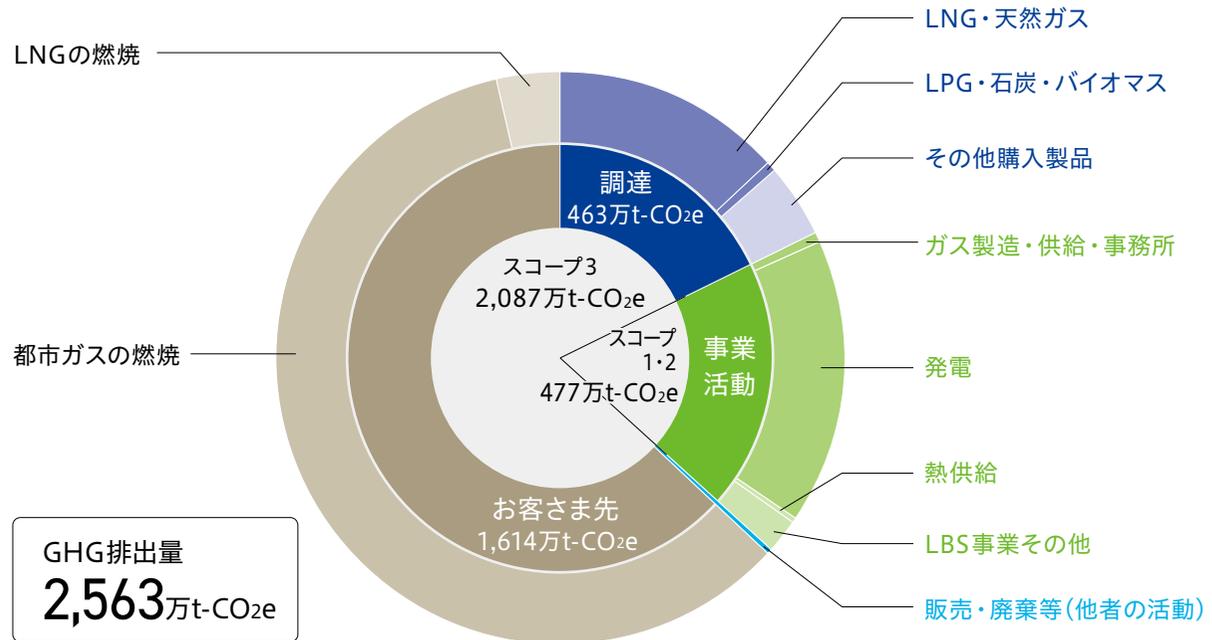
## 主な排出要因

- 全体の約63% (1,614万t-CO<sub>2</sub>e) が都市ガス・LNGの燃焼に起因するお客さま先での排出です。
- 全体の約16% (403万t-CO<sub>2</sub>e) が、発電事業による排出で、自らの事業活動における排出量の大半を占めます。
- 原材料や燃料の調達による排出が約18% (463万t-CO<sub>2</sub>e) です。そのうち、LNG等のエネルギーの調達によるものが7割を占めています。

## 環境負荷低減の取り組み

- お客さまへの最新鋭の高効率発電設備や再生可能エネルギー電源の導入による排出削減に今後も取り組んでいきます。
- 原料調達において、サプライヤーと連携した取り組みや輸送船の燃費向上等に引き続き努めます。

## バリューチェーンにおけるGHG排出量 (2023年度実績)



算定対象: 大阪ガス(1社)と、連結子会社159社のうち、データ把握が困難かつ環境負荷の小さい、テナントとして入居している会社ならびに海外の会社を除いた関係会社(66社)の計67社。

なお、GHG排出量については海外子会社(2社)を追加しています。

【使用したCO<sub>2</sub>排出係数(GHGスコープ1・2)】

- 電気: 0.65kg-CO<sub>2</sub>/kWh (地球温暖化対策計画(2021年)、2013年度の火力平均の電力排出係数)
- 都市ガス: 2.29kg-CO<sub>2</sub>/m<sup>3</sup> (当社データ)
- その他: 地球温暖化対策推進法の省令値

【使用したCO<sub>2</sub>排出係数(GHGスコープ3)】

- 都市ガスの生産・輸送に関する排出係数: 出典元(一社)日本ガス協会ウェブサイト「都市ガスのライフサイクル評価」
- LNGの生産・輸送に関する排出係数: 出典元「LNGおよび都市ガス13Aのライフサイクル温室効果ガス排出量の算定」(第35回エネルギー・資源学会 研究発表会 講演論文集 2016年6月)
- LPG、石炭の生産・輸送に関する排出係数: 出典元「LNGおよび都市ガス13Aのライフサイクル温室効果ガス排出量の将来予測」(「エネルギー・資源」第28巻、第2号 2007年3月)
- その他の主な排出係数: 環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース (Ver.3.3)」(2023年3月)

# 人権への取り組み

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、Daigasグループの事業活動によって影響を受ける人々の人権を尊重するための仕組みを整備し、その取り組みについて積極的に開示していくことが重要と考えています。「Daigasグループ人権方針」に基づき人権デュー・ディリジェンスを実施することにより、人権の尊重と持続的な事業の実現に向けた取り組みを進めています。

## 人権デュー・ディリジェンス

### 人権デュー・ディリジェンスの推進体制

人権デュー・ディリジェンスの推進は、人事部人権啓発センター、総務部コンプライアンス室・内部統制企画チーム、企画部ESG推進室が連携して実施しています。

当社グループ全体の重要事業活動を意思決定、監督する取締役会において、人権問題を含む案件について監督しています。そして年3回開催する「ESG推進会議（経営会議）」では、役員が人権問題を含むESG課題に関する活動計画および活動報告を審議し、代表取締役社長に上申、報告を行います。

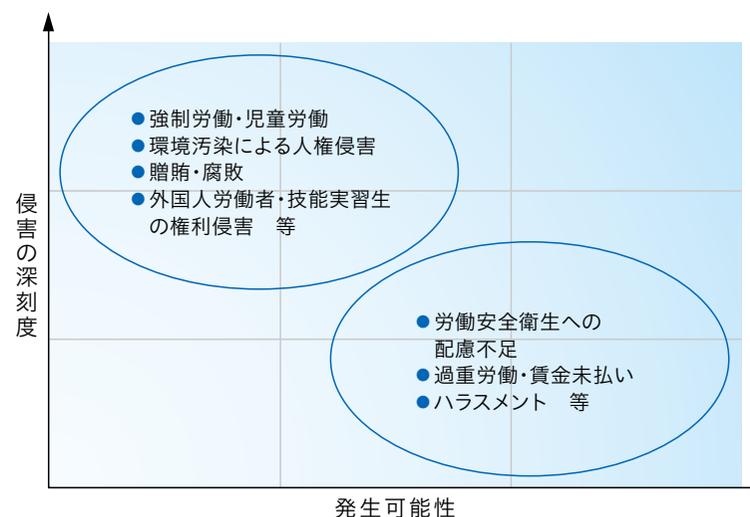
また、当社グループのサステナビリティ活動を統括する「ESG推進統括」（代表取締役副社長執行役員）を委員長とし、関連組織長等を委員とする「ESG推進委員会」を設置しています。「ESG推進委員会」は原則年3回開催し、人権デュー・ディリジェンスの活動の計画の策定・推進等について組織横断的に審議・調整・監督しています。

### 2023年度の取り組み結果

2023年度も自己点検ツールである「G-RIMS」や、従業員のコンプライアンスの理解浸透状況を確認するコンプライアンスアンケートや当社グループの主要なお取引先へのアンケート調査を継続実施しました。また昨年度に外部有識者から深刻度の高い項目は海外で起こりうるとの指摘を受け、海外子会社での人権リスクの把握と対応を進めました。主要サプライヤーへのアンケート調査の開始や既存の品質監査の枠組みに人権リスクの確認も加えて現地監査を実施するなど、段階的に調査範囲を広げる取り組みを行いました。

これらの調査からは人権に関する重大なリスクは発見されませんでした。

### 人権リスクのマトリクス評価



## 重要な人権リスクの特定(評価)

2023年度の調査結果や相談窓口への相談案件、有識者との協議も踏まえ、当社グループが事業を行ううえで配慮すべき重要な人権テーマを特定した結果、2022年度から大きな変化はありませんでした。

当社グループの事業活動において発生する可能性がある人権リスクのうち、顕著な人権リスクとして特定したのは、「労働安全衛生への配慮不足」「過重労働・賃金未払による人権侵害」「ハラスメント」のほか、主に海外事業上のリスクとして「強制労働」「児童労働」「賄賂・腐敗」、国内事業上のリスクとして「外国人労働者・技能実習生の権利侵害」など14項目です。これらのリスクについては、関連する方針等のもとで、リスクを防止・低減するための様々な対応策をとっています。

また有識者との協議の際、バリューチェーン上での事業ごとの人権リスクの整理や重要な人権リスクに特定された分野でのアンケート、調査、監査の継続実施の重要性について提言があり、引き続き、検討・対応を進めています。

また、新規事業についても人権リスクを評価しています。例えば、M&Aを行う際には、デュー・ディリジェンスの一環として、労働基準や安全衛生などに関する法令の遵守状況を調査し、新たにグループ入りする企業に重大な人権問題が生じていないことを確認しています。

人権の取り組みについて詳しくは [□「サステナビリティレポート2024」](#) [□P.89-P.95](#)をご覧ください

## コンプライアンスへの取り組み

Daigasグループは、コンプライアンスとは法令遵守だけでなく、健全な倫理観に基づく良識ある企業行動を実践することと捉えています。ステークホルダーからの信頼維持には、役員・従業員が確実に実践することが必要不可欠であるという認識のもと、各種研修や意識調査などを継続的に実施しています。

また、法令違反や不正行為などの事案を早期に把握し、迅速かつ適切に対応をとる仕組みの一つとして「コンプライアンス・デスク」を設置しています。

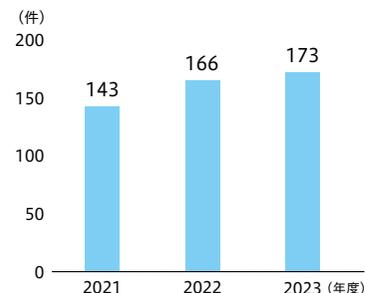
### コンプライアンス・デスク(内部通報窓口)の2023年度取り組み結果

2023年度は、計173件の相談・報告を受け付けました。これらに対して、事実調査の必要性を検討したうえで、ヒアリングや証憑確認等を実施し、必要に応じて是正策・再発防止策を講じましたが、重大な法令違反はありませんでした。

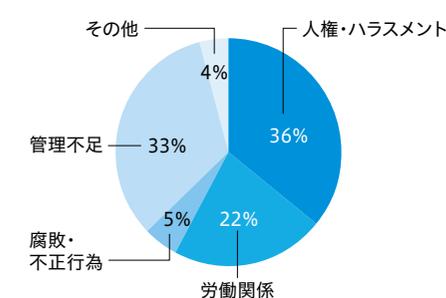
「コンプライアンス・デスク」に寄せられた案件に対しては、調査の結果法令等の違反があった場合は是正対応します。また、法令等の違反がない場合にも、健全な職場環境の維持・向上を目的として必要に応じて改善を行います。

なお、受け付けた通報の内容・調査結果・是正策等は、「コンプライアンス・リスク管理部会」や「ESG推進委員会」等で報告・共有化し、再発防止を図っています。

■ 相談・報告件数



■ 報告内容の内訳 (2023年度実績)



# Daigasグループの 企業価値向上の 基盤とは？

企業理念に掲げる価値創造を実現するためには、様々なステークホルダーとの信頼関係の維持向上に努めることが重要と認識しており、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を継続的に推進しています。ここでは、株主・投資家との対話や、コーポレート・ガバナンス体制の強化への取り組みをご紹介します。

## コーポレート・ガバナンス

- 56 株主・投資家とのコミュニケーション
- 57 社外取締役座談会
- 61 取締役の紹介
- 64 コーポレート・ガバナンス



Daigasグループが  
創造する価値

Daigasグループを  
描く未来

Daigasグループが  
描く未来

価値創造の実践

サステナビリティ

コーポレート・  
ガバナンス

コーポレートデータ

# 株主・投資家とのコミュニケーション

大阪ガスは、Daigasグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、株主・投資家との建設的な対話が重要であると認識し、対話を促進するための施策や体制整備に取り組んでいます。IR活動を通じ、経営方針や財務状況、持続的な成長に向けた取り組みについて、適時にかつ公平にご提供するとともに、分かりやすい説明を継続的に実施し、株主・投資家とのより長期的な信頼関係構築に努めています。

## 対話の実施状況

株主・機関投資家に向けて、四半期毎の決算説明会を実施しています。WEB会議を通じた配信や、ホームページでの質疑内容の開示(日本語・英語)等、継続的に情報開示の改善を実施しています。

また、経営幹部とのスモールミーティング、ESGや事業活動など資本市場から関心の高いテーマに特化した説明会、機関投資家との個別のIRミーティングなどを適宜実施しています。2023年度の事業説明会では、「電力事業」をテーマに、担当部門からの詳細説明を行いました。

これらの活動を通じて、経営幹部が株主・投資家と直接対話を行うとともに、IR担当部署が日頃の活動を通じて得られた株主・投資家からのご意見や経営課題のご指摘については、定期的に、取締役会および経営幹部、また幅広く社内へ報告し、適切に経営に反映するように努めています。

### 2023年度の主な対話のテーマ

- 中長期の事業戦略(ROIC経営の進捗、脱炭素社会への対応等)
- 財務戦略(資本構成の考え方、株主還元方針等)
- 直近の業績(各セグメントの状況等)
- ESGの取り組み(CO<sub>2</sub>排出量、再生可能エネルギー普及貢献量、人的資本戦略、ガバナンスの取り組み等)

## TOPIC

### 社外取締役と機関投資家との対話を実施

当社のガバナンスの実態をご理解いただく一助として、2024年3月22日に社外取締役スモールミーティングを初めて開催し、村尾取締役が機関投資家(9名)と対話を行いました。

当日は、中期経営計画策定における取締役会での議論の状況や、2026年度の目標に関する社外取締役からの評価、監査等委員会設置会社への移行に関する見解といった質問に対し、村尾取締役が、ガバナンス改革を主導してきた社外取締役としての視点から回答を行いました。

参加者からは、「村尾取締役の気持ちが伝わる良いミーティングだった」「当社経営に対する理解がさらに深まった」「社外役員の生の声を聞ける機会は貴重であり、今後もこういった機会を設けてほしい」という声が寄せられました。



## IR活動の体制

### (i) 統括責任者

株主・投資家との対話は、代表取締役 副社長執行役員 経営企画本部長が統括します。

### (ii) 推進体制

責任組織として企画部のIR担当部署が中心となり、対話のテーマに応じて財務部、広報部、総務部等のコーポレート部門と各事業部など関連組織が有機的に連携のうえ、実施しています。

### 2023年度活動実績一覧

代表取締役社長	株主総会、機関投資家向け決算説明会(2回)・中期経営計画説明会、社長スモールミーティング、海外機関投資家との対話(6回)
代表取締役副社長執行役員 経営企画本部長	株主総会、海外機関投資家との対話(11回)
社外取締役	機関投資家とのスモールミーティング
IR担当部署	機関投資家向け決算説明会・経営計画説明会・事業説明会、機関投資家との対話(国内機関投資家 約120回、海外機関投資家 約30回、セルサイドアナリスト 約20回)、開示対応、個人投資家からの問い合わせ対応 等
総務部	国内株主との対話(13回)

## 社外取締役座談会

長期的な視点のもと、「Daigasグループのあるべき姿」に対する議論をこれまで以上に深めていきます。

取締役(社外)  
村尾 和俊



取締役(社外)  
来島 達夫



取締役(社外)  
佐藤 友美子



取締役(社外)  
新関 三希代



Daigasグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指し、ガバナンス体制の強化を進めています。  
4名の社外取締役に当社グループの経営課題や将来のあるべき姿について語っていただきました。



## 取締役会の実効性評価について

■ **新関** 2023年6月の社外取締役就任以降、取締役会の議論に参加して思うことは、コーポレート・ガバナンスの実効性が担保されているという点です。例えば、ガバナンスにかかわる課題について何事もスピード感を持って対応している点を評価しています。

一方で、パーパスや長期的な視点で検討すべき課題については、議論をさらに深めたほうが良いと感じます。議論を深めるためには、経営に関する情報だけでなく、現場からの情報収集もこれまで以上に密に行うことを検討すべきではないでしょうか。

■ **佐藤** そうですね。前中期期間は、ウクライナ侵攻やフリーポートLNG基地の火災など、短期的な課題の対応に会社全体が集中せざるを得なかったという事情はあるかと思います。2024年6月の株主総会で監査等委員会設置会社への移行を決議したわけですが、コーポレート・ガバナンスの充実という目的とともに、経営方針のあり方や長期的な戦略に関する議論をさらに深めていくという主旨でもあると考えます。

また、私が委員長を務める報酬諮問委員会では、役員報酬などに関する議論を活発に行っています。役員報酬の業績連動報酬の指標にROEを導入するといった議論は、「中期経営計画2026」の実現に向けた有意義な動きだと評価しています。

■ **来島** 取締役会の実効性については、仕組みが毎年強化されており、有効に機能していると考えます。さらに何があればよいかという観点で言えば、監査等委員会設置会社へ移行した後、組織長などにより強い信頼関係を築き、会社が目指す方向性などについてもっと議論することではないでしょうか。

また、将来を見据えた議論と、中期経営計画の進捗に関する評価や議論のどちらも大事なので、長期・中期・短期の組み合わせを意識して議論することが、実効性の向上につながると考えます。

■ **村尾** 私も、取締役会では自由闊達に発言する企業風土を感じており、実効性が担保されていると評価したいと思います。取締役会以外にも社外取締役ミーティングがあり、年々、議論が充実しています。とはいえ、現状に甘んじることなく、より高みを目指していくことが重要と考えます。監査等委員会設置会社への移行を通じて、いわば骨太の議論ができる場としての取締役会に、よりグレードを上げていけるのではないのでしょうか。その一環として、新関取締役が指摘したとおり、執行役員を含め、皆さんとの交流を通じて実情に即しつつ、大きなテーマで議論を行っていきたく考えています。

## 「中期経営計画2026」の策定過程で議論したこと

■ **来島** 「中期経営計画2026」の策定のプロセスでは、前中期経営計画の結果をしっかりと振り返る必要があるという話をしました。課題の深掘を十分にを行い、スタート地点をはっきりさせることは、次の3年間での進化をより明確にすることにつながると考えています。

もう一点、「今日の安心をまもり、未来の日常をつくる」という立派な志をつくったわけですから、今後はこれをどう具現化していくのかという議論が大切になってくると思います。

■ **新関** 策定時の議論で特に印象に残っているのは、Daigasグループはどこに向かっているのかを

明確にしていこうという議論があったことです。それとともに、せっかく優れた計画を立てたならば、対外的な発信力も課題ではないかという議論も行いました。誰に向けて何を訴えていくかが重要であるというのが私個人の思いです。社内を見渡すと、実は面白い取り組みが多数あります。伝え方にももう工夫があってよいのではないのでしょうか。

■ **佐藤** 確かに、真面目な企業文化らしく様々な言葉で自社を語っているのですが、せっかく良い取り組みがたくさんあるのですから、もっと短く伝わりやすい言葉で発信することも必要ではないか、という議論をしましたね。

■ **村尾** すでに皆さんが指摘していることですが、私が策定過程で度々申し上げてきたことは、これから先のDaigasグループのあり方を検討することの大切さです。それも数年先ではなく、20年後、30年後、Daigasグループは社会にどのように貢献する企業であるのかという議論が欠かせないと考えます。

もちろん、現状の事業の延長線上での成長投資をめぐる議論は必須ですが、それにとどまらず、時代の先を見据えた議論を今から始めなければなりません。より世の中に夢を与えるものや、社会課題を解決す



るもののビジネスシェアを拡大するべきです。こうした長期的な視点での議論は現在の経営陣ではなく、むしろ若手の方々に担っていただく方が良いのかもしれない。例えば、30年後を見据えた事業内容のあり方を自由に語ってもらうなど、新たな発想に基づく議論があっても良いように考えます。

## 「中期経営計画2026」での取り組みについて

■ **村尾** これまでの経営戦略で成果を着実に出して、キャッシュを創出してきたなかで、今回の「中期経営計画2026」において重要な点は、そのキャッシュの配分です。株主還元も進めながら、中長期を見据えて成長投資や人材投資も行っていくという、資本配分のバランスを考えるべきだと思います。

■ **新聞** 重点戦略「3つの約束<sup>※</sup>」の一つ目「ミライ価値の共創」については、カーボンニュートラル社会におけるリーディングカンパニーになるべく、e-メタンや再生可能エネルギーの取り組みが進んで

いることを評価したいと思います。一方で、社会との共創についてはまだ物足りない印象です。社会の定義という点では、関西のDaigasグループ、日本のDaigasグループではなく、「世界のDaigasグループ」という大きな抱負のもとで「ミライ価値」を創出してほしいという思いが強いです。

※「3つの約束」の詳細については□□P.31をご覧ください

二つ目の「従業員の輝き向上」に関しては、「DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）」の課題が大きいと感じています。働きやすい環境の整備だけでなく、従業員のインクルージョン、すなわち価値の共創をどのように進めていくのか、議論を深めるべきです。

三つ目の「経営基盤の進化」については、ROE、ROIC目標を掲げ、アセットのリバランスを図る戦略は良い方針だと思います。一方で、健全な財務状態を生かして将来に向けた成長投資をどう展開していくのかといった、まさに長期的な視点での議論がこれからますます重要であると捉えています。

■ **来島** 重点戦略の「3つの約束」は、いずれも重要であり、将来のDaigasグループにつながる良い旗印になっていると思います。そのうえで、経営学者のピーター・ドラッカーが「企業文化は戦略に勝る」と語ったとおり、戦略を推進するパワーとしての企業文化とは何か、これまで長い年月のなかで培ってきたものは何かを改めて考えることが重要ではないかと思っています。原点であるガス事業者としての存在価値を見つめ直し、ある意味、泥臭いDaigasグループとしての貢献・役割に使命感を持って取り組んでいることに価値を置く企業グループであり続けてほしいと考えています。

■ **佐藤** 「今日の安心をまもり、未来の日常をつくる」



という中期経営計画で掲げているパーパス=志はとても良いと思います。一方で、私が持つDaigasグループのイメージは、もっといろいろなことに果敢に挑戦していく、ある意味、「やんちゃな企業」でした。社会が変化するなか、Daigasグループは多岐にわたる課題に取り組んでいるものの、それが社外からどう見えるのかを踏まえて、もっとアピールする必要があると感じています。

新聞取締役が指摘したDE&Iについても、計画を着々と進めているのはよくわかるものの、もっと大胆でわかりやすいメッセージを発信し、社内を活気づける施策が必要ではないでしょうか。多様な発想を生かして斬新な取り組みに挑むことをサポートしたいと考えています。

## Daigasグループが、今後注力すべきこととは

■ **来島** 時代が大きく変わりつつあるなかで、Daigasグループの使命を改めて考える必要がある





と思います。しっかり守っていくべきもの、変えるべきものを見定めることで、自分たちの向き合うテーマが明確になるのではないのでしょうか。「中期経営計画2026」を推し進めていくうえで、守るべきこと、変えるべきことを組織全体で十分に共有したうえで、「3つの約束」に取り組む必要があります。

■ **村尾** 本体のガス事業は社会の暮らしや産業を支える事業として、着実にいわば手堅く泥臭く取り組んでいかねばならないと思っています。一方、ガス事業、導管事業以外では、イノベーション企業に向けた脱皮を促進していく必要があります。そのためには研究開発投資が重要です。研究中のメタネーションをはじめとして、水素エネルギーの利用や開発競争が激化する蓄電池とどのようにかかわっていくのかなどについても、より議論を深めるべきです。事業の一つであるライフ&ビジネス ソリューション事業についても、さらに力強く成長させていくことができるはずですので、今後も提言に努めていきたいと考えています。

■ **佐藤** これから先は日本国内だけで勝負できる時代ではないため、失敗を怖れずチャレンジするという信念を持って海外事業をさらに拡大する姿勢が必要だと考えます。現状の市場のなかだけで事

業のあり方を考えていては、持続的な成長は見込めません。若い人を中心に海外にどんどん飛び出して、多様な価値観を持つ人たちとビジネスをしなくては いけません。そのなかでは失敗が起こり、事業からの撤退といった痛手を負うかもしれません。しかし、失敗も含めて新たな挑戦から学ぶことは多いはず です。現在、海外でも取り組みが進んでいますが、こうした経験はたいへん貴重であり、将来の事業を支える人材の育成につながると考えます。

■ **新関** 社会の持続性という観点では、カーボンニュートラルをはじめとした重大な社会課題が今後次から次へと出てくるなかで、Daigasグループとしていち早く課題に挑戦できる体制づくりが重要であり、そのためのイノベーションが求められていると考えます。私が特に注視しているのが、コーポレート・ガバナンスです。現状でも経営リスクに対してスピーディーに対応できていると考えますが、今後はより全社的な観点から、リスクおよびリスクヘッジの考え方を組織横断で共有していく必要があると考えます。これによりガバナンスをさらに強化していくことが、Daigasグループとしての持続的な成長につながるのではないのでしょうか。

## これからのDaigasグループに期待すること

■ **佐藤** 「この会社、こんな面白いことをやっている」と夢がふくらむ会社、いい意味で「やんちゃな会社」であり続けてほしいです。社内にはポテンシャルを持った優れた人材がたくさんいると思いますので、スケールの大きな挑戦ができる企業となることを期待しています。

■ **新関** 私も、佐藤取締役と同様に、Daigasグループには、「さすガッス」というキャッチフレーズを体現する会社であってほしいと思います。「なるほど、こんなことにも挑戦しているのか」「ちゃんと地域のことを考えているじゃないか」「さすが細かいことまで考えている」と言われる企業をぜひ目指していただきたいということです。

■ **来島** 2040年、2050年を見据えて、Daigasグループには社会で際立つ企業になってほしいと考えます。そのために、私は三つの要素が大切だと思います。1. ガバナンスで足元を固め、2. 環境変化に合わせ事業戦略がふさわしいものになり、3. それに応じて組織文化を変えていく、この三つの要素を組み合わせることで2050年を展望できると思います。そのベースとして、人材戦略が最も重要です。カーボンニュートラル社会を見据えて、限られた人材の能力をいかに高めていくか、今後の社会課題を解決するためにはどのような人材を育てていくべきか、人事制度や教育体系をどう変えていくべきか、本質的な議論をすべき時期を迎えています。社外取締役としても、この点をしっかりと考えていきたいです。

■ **村尾** 20年後、30年後のリーディングカンパニーを目指して、未来から見た時に「Daigasグループは元々何の会社だったのか」と思われるぐらいのイノベーションを期待します。ライフ&ビジネス ソリューション事業の、例えば不動産開発にしても、マンションを建てて終わりではなく、これからの時代にふさわしい街づくりという大きな観点で、エネルギーから交通機関に至るまで、暮らしの全てにかかわるソリューションを提供できる企業を目指してほしいです。2050年には総合イノベーション企業へ大変身していることを期待しています。

# 取締役の紹介

## 取締役



取締役会長  
**本庄 武宏**

[ 略歴 ]  
 1978年4月 入社  
 2003年4月 企画部長  
 2007年6月 執行役員  
 2008年6月 常務執行役員  
 2008年6月 エネルギー事業部長  
 2009年6月 取締役、常務執行役員  
 2010年6月 リビング事業部長  
 2013年4月 代表取締役、副社長執行役員  
 2015年4月 代表取締役社長、社長執行役員  
 2021年1月 取締役会長(現)

[ 選任理由 ]  
 企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



代表取締役社長  
社長執行役員  
**藤原 正隆**

[ 略歴 ]  
 1982年4月 入社  
 2009年6月 エネルギー事業部 京滋エネルギー営業部長  
 2012年4月 執行役員  
 2012年4月 エネルギー事業部エネルギー開発部長  
 2013年4月 大阪ガスケミカル株式会社 代表取締役社長  
 2015年4月 常務執行役員  
 2016年4月 副社長執行役員  
 2016年4月 経営企画本部長  
 2016年6月 代表取締役、副社長執行役員  
 2020年4月 エナジーソリューション事業部長  
 2021年1月 代表取締役社長、社長執行役員(現)

[ 選任理由 ]  
 企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



代表取締役  
副社長執行役員  
**田坂 隆之**

[ 略歴 ]  
 1985年4月 入社  
 2011年4月 企画部長  
 2015年4月 執行役員  
 2015年4月 リビング事業部計画部長  
 2016年4月 常務執行役員  
 2016年4月 リビング事業部長  
 2018年4月 エネルギー事業部長  
 2018年6月 取締役、常務執行役員  
 2020年4月 経営企画本部長  
 2021年1月 代表取締役、副社長執行役員(現)  
 エナジーソリューション事業部長

[ 選任理由 ]  
 企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



代表取締役  
副社長執行役員  
**竹森 敬司**

[ 略歴 ]  
 1987年4月 入社  
 2015年4月 理事  
 2015年4月 Osaka Gas Australia Pty Ltd 取締役社長  
 2016年4月 資源・海外事業部計画部長  
 2018年4月 執行役員  
 2018年4月 資源・海外事業部 資源トレーディング部長  
 2021年4月 常務執行役員  
 2021年4月 資源・海外事業部長  
 2024年4月 副社長執行役員  
 2024年6月 代表取締役、副社長執行役員(現)

[ 選任理由 ]  
 企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



代表取締役  
副社長執行役員  
**坂梨 興**

[ 略歴 ]  
 1992年4月 入社  
 2017年4月 理事  
 2017年4月 ガス製造・発電事業部電力事業 推進部長  
 2018年4月 ガス製造・発電・エンジニアリング 事業部電力事業推進部長  
 2020年4月 執行役員  
 2020年4月 企画部長  
 2023年4月 常務執行役員  
 2024年4月 副社長執行役員  
 2024年6月 代表取締役、副社長執行役員(現)

[ 選任理由 ]  
 企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



取締役  
常務執行役員  
**今井 敏之**

[ 略歴 ]  
 1990年4月 入社  
 2018年4月 理事  
 2018年4月 秘書部長  
 2021年4月 執行役員  
 2021年4月 Daigasエナジー株式会社 都市圏エネルギー営業部長  
 2023年4月 人事部長(現)  
 2024年4月 常務執行役員  
 2024年6月 取締役、常務執行役員(現)

[ 選任理由 ]  
 マーケティングや人材開発、リスクマネジメントに関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。

## 取締役



取締役(社外)  
**村尾 和俊**

[ 略歴 ]

1976年 4月 日本電信電話公社入社  
2009年 6月 西日本電信電話株式会社 代表取締役副社長  
2012年 6月 西日本電信電話株式会社 代表取締役社長  
2018年 6月 西日本電信電話株式会社 相談役  
2019年 6月 京阪ホールディングス株式会社 取締役  
2019年 6月 当社取締役(現)  
2024年 6月 西日本高速道路株式会社 取締役(現)

[ 選任理由 ]

西日本電信電話株式会社の代表取締役社長を務められるなど、企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い識見その他の専門性等を有していることから、取締役に選任しています。



取締役(社外)  
**来島 達夫**

[ 略歴 ]

1978年 4月 日本国有鉄道入社  
2012年 6月 西日本旅客鉄道株式会社 代表取締役副社長  
2016年 6月 西日本旅客鉄道株式会社 代表取締役社長  
2019年 12月 西日本旅客鉄道株式会社 取締役副会長  
2020年 6月 当社取締役(現)  
2021年 6月 西日本旅客鉄道株式会社 顧問(現)  
2021年 6月 住友電気工業株式会社 監査役(現)

[ 選任理由 ]

西日本旅客鉄道株式会社の代表取締役社長を務められるなど、企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い識見その他の専門性等を有していることから、取締役に選任しています。



取締役(社外)  
**佐藤 友美子**

[ 略歴 ]

1975年 4月 サントリー株式会社入社  
1998年 3月 サントリー株式会社不易流行研究所部長  
2005年 3月 サントリー株式会社次世代研究所部長  
2008年 4月 財団法人サントリー文化財団 上席研究フェロー  
2013年 10月 追手門学院大学特別任用教授、地域文化創造機構特別教授  
2014年 5月 学校法人追手門学院成熟社会研究所所長  
2015年 4月 追手門学院大学地域創造学部教授  
2016年 4月 追手門学院大学成熟社会研究所所長  
2020年 6月 学校法人追手門学院理事(現)  
2021年 6月 当社取締役(現)

[ 選任理由 ]

生活・文化に関する社会学分野の研究活動において、数々の功績をあげておられるとともに、サントリー株式会社不易流行研究所(2005年に次世代研究所に名称変更)部長、学校法人追手門学院理事を務められるなど、生活・文化に関する深い識見その他の専門性等を有していることから、取締役に選任しています。



取締役(社外)  
**新関 三希代**

[ 略歴 ]

2006年 4月 同志社大学経済学部教授  
2010年 4月 同志社大学大学院経済学研究科前期課程教授  
2014年 4月 同志社大学大学院経済学研究科後期課程教授(現)  
2016年 4月 同志社大学経済学部長・経済学研究科長  
2019年 4月 同志社大学研究開発推進機構研究推進部長  
2020年 4月 同志社大学副学長・教育支援機構長  
2023年 4月 同志社大学学長補佐  
2023年 6月 当社取締役(現)

[ 選任理由 ]

金融・投資に関する経済学分野の研究活動において、数々の功績をあげておられるとともに、同志社大学副学長・教育支援機構長を務められるなど、経済学分野に関する深い識見や組織運営に関する豊富な経験その他の専門性等を有していることから、取締役に選任しています。

## 監査等委員である取締役



監査等委員である取締役(常勤)  
**竹口 文敏**

〔略歴〕  
1985年 4月 入社  
2011年 4月 秘書部長  
2016年 4月 執行役員  
2016年 4月 総務部長  
2018年 4月 常務執行役員  
2018年 6月 取締役、常務執行役員  
2020年 6月 常務執行役員  
2021年 6月 取締役、常務執行役員  
2024年 4月 取締役  
2024年 6月 監査等委員である取締役(現)

〔選任理由〕  
組織運営やガバナンス、リスクマネジメントに関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。



監査等委員である取締役(常勤)  
**狭間 一郎**

〔略歴〕  
1989年 4月 入社  
2016年 4月 一般社団法人日本ガス協会企画部長  
2018年 4月 リビング事業部計画部長  
2019年 4月 人事部長  
2020年 4月 執行役員 人事部長  
2023年 4月 参与  
2023年 6月 監査役  
2024年 6月 監査等委員である取締役(現)

〔選任理由〕  
リスクマネジメントに関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。



監査等委員である取締役(社外)  
**梨岡 英理子**

〔略歴〕  
1991年10月 太田昭和監査法人入社  
1995年 4月 公認会計士登録  
2004年 4月 株式会社環境管理会計研究所 取締役  
2004年 7月 税理士登録  
梨岡会計事務所所長(現)  
2006年 4月 同志社大学商学部嘱託講師  
2013年 4月 株式会社環境管理会計研究所 代表取締役(現)  
2020年 6月 株式会社三社電機製作所監査役  
2022年 6月 フクシマガリレイ株式会社取締役(現)  
2022年 6月 当社監査役  
2024年 6月 株式会社三社電機製作所取締役(現)  
2024年 6月 当社監査等委員である取締役(現)

〔選任理由〕  
財務・会計、ESGに関する深い識見や企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。



監査等委員である取締役(社外)  
**南 知恵子**

〔略歴〕  
2004年12月 神戸大学大学院経営学研究科教授  
2020年 4月 神戸大学経営学域長・経営学研究科長・経営学部長  
2022年 4月 神戸大学学長補佐  
2023年 1月 神戸大学リカレント教育推進室長  
2023年 4月 神戸大学副学長  
2023年 6月 当社監査役  
2024年 4月 檀山女子学園大学 現代マネジメント学部教授(現)  
2024年 4月 神戸大学名誉教授(現)  
2024年 6月 当社監査等委員である取締役(現)

〔選任理由〕  
経営学分野に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。



監査等委員である取締役(社外)  
**古財 英明**

〔略歴〕  
1986年 4月 裁判官任官  
2020年10月 神戸地方裁判所長  
2021年 5月 仙台高等裁判所長官  
2022年 8月 裁判官退官  
2023年 4月 京都大学大学院法学研究科 教授(現)  
2024年 6月 当社監査等委員である取締役(現)

〔選任理由〕  
法曹実務家としての専門的知見や組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

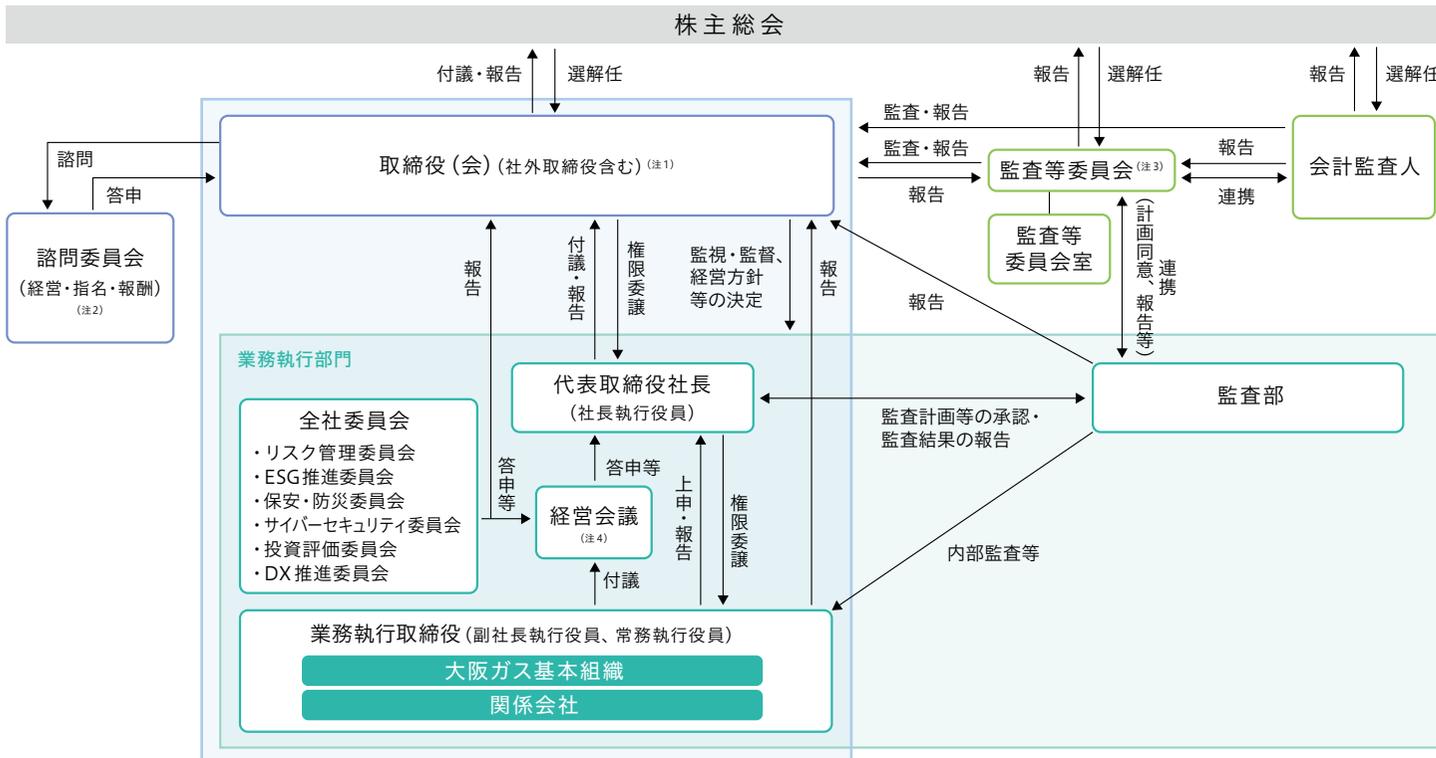
Daigasグループは、「暮らしとビジネスの“さらなる進化”のお役に立つ企業グループ」として、天然ガス・電力・LPG等のエネルギーとその周辺サービスや、都市開発・材料・情報等のエネルギー以外の様々な商品・サービスを通じて、「お客さま価値」「社会価値」「株主さま価値」「従業員価値」の4つの価値創造を実現することを企業理念としています。

この企業理念のもと、株主さまやお客さまをはじめとする様々なステークホルダーとの対話と協働を通じて信頼の維持向上に努めていきます。また、当社グループを取り巻く経営環境の変化に迅速かつ確に対応し、透明、公正かつ果敢な意思決定および効率的かつ適正な業務執行を行うため、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を継続的に推進していきます。

## コーポレート・ガバナンス体制

大阪ガスは、2024年6月27日開催の定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行を内容とする定款の一部変更が決議されたことにより、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。監査等委員会設置会社への移行は、取締役会等による経営方針・経営戦略に関する議論の充実および監督機能の一層の強化、ならびにより機動的な意思決定の実現を目的としています。また、「執行役員制度の導入」「複数の社外取締役の選任」「経営、取締役の選任および取締役の報酬に関する任意の諮問委員会の設置」等を実施しています。

### ■ コーポレート・ガバナンス体制 (2024年6月27日時点)



(注1) 取締役会：取締役15人(社内取締役8人、社外取締役7人)

(注2) 経営に関する諮問委員会：社外取締役(7人)、代表取締役社長、社長が指名する者(1人)

指名・報酬に関する諮問委員会：社外取締役(監査等委員除く)全員(4人)、代表取締役社長、社長が指名する者(1人)

(注3) 監査等委員会：監査等委員5人(取締役(常勤)2人、社外取締役3人)

(注4) 経営会議：社長執行役員1人、副社長執行役員3人、常務執行役員8人、執行役員2人

## ガバナンス体制の概要

### 取締役会・取締役

取締役会は、取締役(15人)のうち、社外取締役(7人)が3分の1以上を占める構成としており、経営方針・経営戦略に関する議論等を行い、迅速かつ的確な意思決定と監督機能の充実を図っています。

なお、当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)は15人以内とし、監査等委員である取締役の員数は5人以内とする旨および取締役の選任決議について、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款に定めています。また、取締役の選任決議は、累積投票によらない旨を定款に定めています。

2023年度は、取締役会を13回開催し、全取締役の出席率は100%でした。当社グループの経営計画、重要な組織の設置、重要な人事、一定金額以上の重要な投資・契約の締結、業務執行取締役による業務執行状況報告等を議題としました。

### 執行役員

当社は、執行役員制度(執行役員は、社長執行役員、副社長執行役員、常務執行役員、執行役員からなります。)を導入し、取締役が経営の意思決定と監視・監督に注力することにより、取締役会を活性化して経営の効率性および監督機能を高めるように努めています。執行役員は取締役会で定めた職務の執行に従事するとともに、代表取締役と取締役の一部が執行役員を兼務し、経営の意思決定を確実かつ効率的に実施しています。

### 経営会議

当社は経営会議で経営の基本方針および経営に関する重要な事項について、十分に審議を尽くしたうえで意思決定を行っています。経営会議は、社内規程「経営会議規程」に則って、社長執行役員、副社長執行役員、常務執行役員、本部長および事業部長で構成されています。経営会議のうち原則年3回を「ESG推進会議」として開催し、ESG経営の推進に関する活動計画の審議および活動報告を行っています。

### 監査等委員会

監査等委員会は社外取締役3人を含む5人の監査等委員である取締役で構成され、取締役の職務の執行を監査しています。

### 監査部

当社は、内部監査部門として監査部を設置し、年間監査計画等に基づいて、独立・客観的な立場から、業務活動の執行状況を監査しています。監査結果については、経営会議での定期報告に加え、取締役会および監査等委員会に報告します。また、内部監査において経営に重大な影響を与える事項等を確認した場合には、取締役会に報告する体制(デュアルレポート)を構築しています。また、金融商品取引法に基づく、財務報告にかかわる内部統制の評価を実施しています。監査部長は、監査等委員会や会計監査人と定期的に意見交換を実施しています。

### 諮問委員会

経営に関する諮問委員会は、社外取締役全員(7人)、社長および必要に応じて社長が指名する者(他の代表取締役のなかから1人まで社長が指名可能)で構成され、企業価値の向上を図る観点から、中長期的な経営戦略、サステナビリティ、リスク管理、DX等の重点課題について審議しています。

指名に関する諮問委員会と報酬に関する諮問委員会は、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)全員(4人)、社長および必要に応じて社長が指名する者(他の代表取締役のなかから1人まで社長が指名可能)で構成され、客観性を確保し、決定プロセスの透明性を図る観点から、取締役候補者の選任、代表取締役その他の業務執行取締役の選定・解職に関する事項および取締役の報酬に関する事項について審議しています。また、監査等委員である取締役1人がオブザーバーとして各諮問委員会に参加しています。

なお、全ての委員会の委員長は社外取締役が務めています(経営に関する諮問委員会、指名に関する諮問委員会、報酬に関する諮問委員会)。

### ESG推進委員会

環境、コンプライアンス、社会貢献、人権尊重等、当社グループのサステナビリティ活動を推進するため、ESG推進委員会を設置しています。

(委員長: ESG推進統括/代表取締役副社長執行役員)

### 保安・防災委員会

導管部門の法的分離後の保安の確保・防災・ガスの供給安定に万全を期すため、当社グループにおける保安・防災・ガス供給安定に関する事象を一元的に管理し、施策を推進することを目的として、保安・防災委員会を設置しています。

(委員長: 保安統括/常務執行役員)

### サイバーセキュリティ委員会

当社グループにおけるサイバーセキュリティ対策を強化するため、サイバーセキュリティ委員会を設置しています。

(委員長: 技術統括/代表取締役副社長執行役員)

### 投資評価委員会

一定規模以上の投資案件に関し、リスクおよびリターン等の投資評価に関する検討を行い、経営会議に答申する投資評価委員会を設置し、適切な投資判断のサポートを行っています。

(委員長: 経営企画本部長/代表取締役副社長執行役員)

### DX推進委員会

当社グループ全体のDX推進に関し、事業戦略・IT戦略・財務戦略等との整合の観点から組織横断的な調整・推進を行うため、DX推進委員会を設置しています。

(委員長: 経営企画本部長/代表取締役副社長執行役員)

### リスク管理委員会

事業領域が拡大する当社グループにおけるリスクへの適切な対応を強化するため、2024年4月にリスク管理委員会を設置しました。

(委員長: リスク管理統括/代表取締役副社長執行役員)

## 取締役の構成に関する考え方

取締役は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する観点から、「企業経営・組織運営」「マーケティング」等の知識・経験、能力、人格等を勘案し、性別、国籍、職歴、年齢等を問わず多様な人材で構成することを基本方針としています。2030年度までに女性取締役比率30%以上とする目標を設定しており、2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から、女性の取締役比率は26.7%です。また、中長期の経営計画に照らして、企業経営・組織運営、マーケティング、技術・R&D、DX、グローバル、ESG、財務・会計、法務・リスクマネジメント、人材開発・育成を取締役会の備えるべき専門性等としています。

また、取締役の任期を1年としており、経営環境の変化への機動的な対応や経営責任の明確化を図っています。

なお、取締役候補者の選任、代表取締役その他の業務執行取締役の選定・解職にあたっては、上記方針に基づき、客観性を確保し、決定プロセスの透明性を図る観点から、社外取締役が過半数を占める任意の諮問委員会の審議を踏まえて決定しています。

中長期の経営計画に照らして特定した取締役会の備えるべきスキルと各取締役の有する特に顕著なスキルは、下記のとおりです。

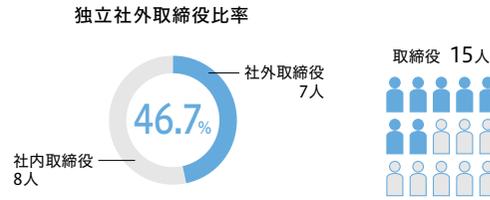
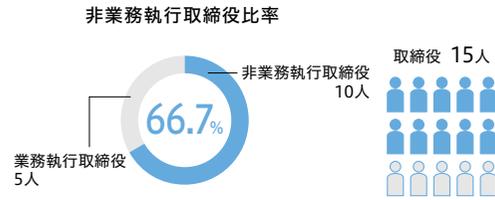
### ■ スキル・マトリックス (2024年6月27日時点)

氏名	役職	年齢	在任年数	社内/社外	独立性	2023年度 取締役会 出席率	顕著な専門性等									
							企業経営・ 組織運営	マーケ ーティング	技術・ R&D	DX	グローバル	ESG	財務・会計	法務・ リスク マネジメント	人材開発・ 育成	
本 荘 武 宏	取締役会長	70	15年	社内	—	100%	●	●				●	●	●	●	
藤 原 正 隆	代表取締役社長 社長執行役員	66	8年	社内	—	100%	●	●	●	●	●	●				
田 坂 隆 之	代表取締役 副社長執行役員	61	6年	社内	—	100%	●	●					●	●		
竹 森 敬 司	代表取締役 副社長執行役員	60	—	社内	—	—	●				●		●		●	
坂 梨 興	代表取締役 副社長執行役員	57	—	社内	—	—	●		●	●	●	●				
今 井 敏 之	取締役 常務執行役員	58	—	社内	—	—		●				●		●	●	
村 尾 和 俊	取締役	71	5年	社外	○	100%	●			●		●		●	●	
来 島 達 夫	取締役	69	4年	社外	○	100%	●					●		●	●	
佐 藤 友 美 子	取締役	72	3年	社外	○	100%						●		●	●	
新 関 三 希 代	取締役	56	1年	社外	○	100%	●	●					●		●	
竹 口 文 敏	取締役 監査等委員	62	(3年) <sup>※1</sup>	社内	—	100% <sup>※1</sup>						●	●	●	●	
狭 間 一 郎	取締役 監査等委員	58	(1年) <sup>※2</sup>	社内	—	100% <sup>※2</sup>		●						●	●	
梨 岡 英 理 子	取締役 監査等委員	57	(2年) <sup>※2</sup>	社外	○	100% <sup>※2</sup>	●					●	●		●	
南 知 恵 子	取締役 監査等委員	63	(1年) <sup>※2</sup>	社外	○	100% <sup>※2</sup>	●	●		●					●	
古 財 英 明	取締役 監査等委員	66	—	社外	○	—	●							●	●	

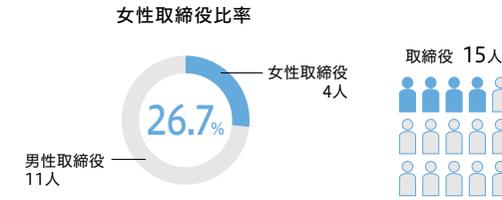
※1 前役職(取締役常務執行役員)における状況

※2 前役職(監査役)における状況

## ■ 取締役の独立性 (2024年6月27日時点)



## ■ 取締役の多様性 (2024年6月27日時点)



## ■ コーポレート・ガバナンスの取り組み

		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	
執行と 監督の分離	中期経営計画	Going Forward Beyond Borders			Creating Value for a Sustainable Future		Connecting Ambitious Dreams	
	機関設計	1897年(設立)～ 監査役(会)設置会社					'24年～ 監査等委員会設置会社	
	取締役会議長	'15年～ 代表取締役会長			'21年～ 取締役会長			
	執行体制	'09年～ 執行役員制度の導入						
	社外取締役・ 社外監査役	'16年～ 社外取締役3人			'21年～ 社外取締役4人		'24年～ 社外取締役7人	
		'20年～ 社外取締役比率1/3以上						
	任意の諮問委員会	'13年～ 設置(指名・報酬)				'22年～ 拡充(経営・指名・報酬)		
多様性	女性役員	'14年～ 1人(監査役1人)		'21年～ 2人(取締役1人、監査役1人)		'23年～ 4人(取締役2人、監査役2人) '24年～ 4人(取締役4人)		
	スキルマトリックス	'21年～ 公表						
持続的成長と 報酬との連動	報酬構成	'13年～ 基本:業績連動=6:4		'21年～ 基本:業績連動:株式=5:4:1		'24年～ 基本:業績連動:株式=4:4:2		
	報酬制度	'13年～ 業績連動報酬を導入						
		'21年～ 株式報酬制度の導入(報酬総額の1割相当)					'24年～ 株式報酬の割合向上(報酬総額の2割相当)	
	業績連動報酬の指標	'13年～ 指標:親会社株主に帰属する当期純利益					'24年～ 指標:連結EBITDA、連結ROE	
内部統制	全社委員会等 <sup>※1</sup>	'03年～ 投資評価委員会						
		'06年～ CSR委員会 <sup>※3</sup>		'20年～ ESG推進委員会				
		'19年～ サイバーセキュリティ委員会						
		'21年～ DX推進委員会						
	'96年～ 保安統括会議					'22年～ 保安・防災委員会		
	'24年～ リスク管理委員会							
	リスク管理の強化 (G-RIMS <sup>※2</sup> の運用)	'06年～ 対象:大阪ガス、国内関係会社('17年～ 海外関係会社へ拡大)						
	政策保有株式	'13年～ 政策保有株式に関する方針 <sup>※4</sup> 制定						

※1 複数の基本組織にまたがる事項(当社グループ全体の重要な課題)について調整・推進を図る目的で設置

※2 リスクマネジメントの自己点検をシステム化したもの(Gas Group Risk Management System)

※3 分野別に運営されていたコンプライアンス委員会、エネルギーと地球環境委員会、および担当組織で推進されていた地域・社会貢献、人権・雇用等を組織横断的に調整・推進を行うため、新たに「CSR委員会」を設置

※4 第三者株式の取得および管理に関する規程を制定。個別銘柄毎に保有意義を取締役会で検証し、保有意義の薄れたものについては順次売却を実施。

また、議決権の行使については、議決権行使基準('16年～)を制定。出資先との対話を含む様々な方法により議案の内容を検討し賛否を判断

## 諮問委員会の活動状況

2023年度は、経営に関する諮問委員会を年4回、指名に関する諮問委員会を年3回、報酬に関する諮問委員会を年2回開催しました。委員長および委員の出席状況と主な審議事項等については下表のとおりです。

なお、全ての委員会の委員長は社外取締役が務めています。

### ■ 2023年度実績

名称	各諮問委員会構成・社外取締役の割合	審議事項	主な活動内容	氏名	役職	出席回数	出席状況	2023年度開催回数
経営に関する諮問委員会	(経営) 67% 	中長期的な戦略、サステナビリティ等の重点課題	次期中期経営計画、海外M&A戦略、監査等委員会設置会社への移行について等	来島達夫	委員長 取締役(社外)	4回/4回	100%	4回
				村尾和俊	取締役(社外)	4回/4回	100%	
				佐藤友美子	取締役(社外)	4回/4回	100%	
				新関三希代	取締役(社外)	4回/4回	100%	
				藤原正隆	代表取締役社長 社長執行役員	4回/4回	100%	
				松井毅 <sup>※1</sup>	代表取締役 副社長執行役員	4回/4回	100%	
指名に関する諮問委員会	(指名) 80% 	取締役・監査役候補者の選任、代表取締役その他の業務執行取締役の選定・解職、スキル・マトリックス、後継者計画等	取締役候補者選定において留意すべき事項、取締役候補者の選任、代表取締役その他の業務執行取締役の選定・解職、スキル・マトリックス等	村尾和俊	委員長 取締役(社外)	3回/3回	100%	3回
				来島達夫	取締役(社外)	3回/3回	100%	
				佐藤友美子	取締役(社外)	3回/3回	100%	
				新関三希代	取締役(社外)	3回/3回	100%	
				藤原正隆	代表取締役社長 社長執行役員	3回/3回	100%	
報酬に関する諮問委員会	(報酬) 67% 	取締役の報酬決定方針、報酬構成業績連動部分の算定方法、支給係数、報酬水準の妥当性等	取締役の報酬決定方針、報酬水準の妥当性、業績連動部分の算定方法、業績連動部分の支給係数等	佐藤友美子	委員長 取締役(社外)	2回/2回	100%	2回
				村尾和俊	取締役(社外)	2回/2回	100%	
				来島達夫	取締役(社外)	2回/2回	100%	
				新関三希代	取締役(社外)	1回/1回 <sup>※2</sup>	100%	
				藤原正隆	代表取締役社長 社長執行役員	1回/1回 <sup>※3</sup>	100%	
				田坂隆之	代表取締役 副社長執行役員	1回/1回 <sup>※3</sup>	100%	

※1 2024年6月の定時株主総会最終時に退任

※2 2023年6月23日就任

※3 取締役の報酬水準等に関する審議は出席対象外

社外取締役
 社内取締役

## 取締役に対するトレーニングの方針、後継者計画

当社は、社内取締役については、就任時、取締役に期待される役割、遵守すべき法的な義務、責任についての知識を得る機会を設けています。就任後も、法改正等の最新の世間動向を把握するために必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めることができるように、定期的に、法務、リスク管理、コンプライアンス等に関する社内外の研修機会等を提供しています。また、経営トップの後継者計画を策定し、社内取締役および執行役員の担当分野の計画的なローテーション等を通じて、当社経営を担う人材の育成を図っています。

社外取締役については、既に保有している各分野における専門的な知識や経験を当社の経営の監督または監査に生かすために、就任時に当社グループの事業内容について説明し、理解を深める機会を設けています。就任後も、必要に応じて、経営環境や事業の動向等について適時的確に説明し、理解する機会を設けています。

## 役員報酬について

取締役（監査等委員である取締役は除く。以下同じ。）の報酬は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に対する取締役の意欲を高める報酬体系としています。業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬および株式報酬とし、取締役会長の報酬は、執行と監督の分離を明確化するため、固定報酬としての基本報酬および株式報酬としています。業務執行から独立した立場である社外取締役は、固定報酬としての基本報酬のみとしています。

取締役の報酬は、客観性を確保し決定プロセスの透明性を図る観点から、社外取締役が過半数を占める任意の諮問委員会での審議を経たうえで、株主総会で承認された報酬総額<sup>※1</sup>の範囲内において決定しています<sup>※2</sup>。

取締役の報酬決定方針は、社外取締役が過半数を占める任意の諮問委員会での審議を経たうえで、取締役会の決議により定めており、その概要は下表のとおりです。取締役に対する退職慰労金については、2004年6月に廃止しています。

なお、監査等委員である取締役の報酬は、株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、監査等委員である取締役の協議により決定します。

※1 2024年6月27日開催の第206回定時株主総会において、金銭報酬枠を月額57百万円以内、株式報酬枠を年額144百万円以内、株式数の上限を年96千株以内と決議しています。当該定時株主総会終結時点の月額金銭報酬の対象となる取締役の員数は10人（うち、社外取締役は4人、月額5百万円以内）です

※2 金銭報酬にかかわる内容は、取締役会の決議による委任に基づき、代表取締役社長が決定することができます

### ■ 報酬の概要

報酬の項目	固定 / 変動	構成の目安 <sup>※3</sup>			給付方式	概要
		業務執行取締役	取締役会長	社外取締役		
基本報酬	固定	40%	80%	100%	金銭	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 金銭による月例の報酬</li> <li>● 金額は、取締役会の決議により定める規則に従い、各取締役の地位および担当、世間水準等を踏まえて決定</li> </ul>
業績連動報酬	変動 (短期インセンティブ)	40%	—	—	金銭	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 金銭による月例の報酬</li> <li>● 中期経営計画のESG指標（指標：主な非財務（マテリアリティ）指標達成度）を主な指標として決定</li> </ul>
株式報酬	変動 (中長期インセンティブ)	20%	20%	—	株式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期的な企業価値向上と報酬の連動性を高め、株主との一層の価値共有を進めるため、譲渡制限付株式を毎年一定の時期に付与</li> <li>● 付与する株式の個数は、各取締役の役位、職責、株価等を踏まえて決定</li> <li>● 取締役は、株式の割当てを受けた日から退任する日までの間、割当てを受けた株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない</li> <li>● 取締役の退任が当社が正当と認める事由または死亡による退任であることを条件として譲渡制限を解除</li> <li>● 取締役において非違行為があった場合等、割当契約に定める一定の事由に該当した場合には、当社は割当株式の全部または一部を無償で取得（マルス・クローバック条項）</li> </ul>

※3 業績連動報酬の目標達成度が100%のとき

## ESG指標達成度を勘案した役員報酬制度

当社は、短期および中長期的な企業価値向上に資することを目的として、2021年12月23日開催の取締役会において前年度のESG指標達成度係数を役員報酬に反映することを決議しています。

ESG指標達成度係数は、「中期経営計画2023」のESG指標の目標達成度状況を含んでおり、2022年度実績に基づき支給される2023年7月以降の報酬から適用しています。

### ■ 直近3カ年の親会社株主に帰属する当期純利益(連結当期純利益)

回次		第203期	第204期	第205期
決算年月		2021年3月	2022年3月	2023年3月
親会社株主に 帰属する 当期純利益	百万円			
	計画	73,000	70,500	82,000
	実績	80,857	130,421	57,110

### ■ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2024年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	421	203	173	45	6
監査役(社外監査役を除く)	67	67	—	—	3
社外取締役	48	48	—	—	5
社外監査役	36	36	—	—	4

(注) 人数および金額には、2023年6月23日開催の第205回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1人分および監査役2人分(内1人は社外監査役)を含んでいます

※連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、役員ごとの報酬総額は記載していません

※使用人兼務役員は存在していません

なお、2024年度からは「中期経営計画2026」で掲げた下記のような主要な非財務(マテリアリティ)指標の達成状況を含んでいます。

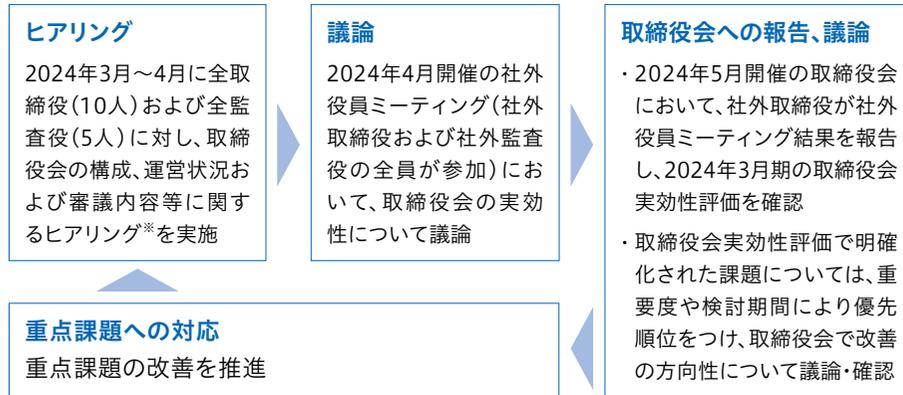
### ■ 主要なESG指標

マテリアリティ	ESG指標	2026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	700万トン
	●再エネ普及貢献量	400万kW
	●自社オフィス・社用車CO <sub>2</sub> 削減率	67%
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
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
	●お客さま満足度	90%
従業員と企業が共鳴し高め合う環境づくり	●ワークエンゲージメントスコア	50以上
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
	●重大な法令違反件数	ゼロ

## 取締役会全体の実効性の評価・分析

取締役会は、毎期、取締役会事務局が各取締役・監査役にヒアリングした結果などを踏まえ、取締役会および諮問委員会の実効性について、分析・評価を行っています。2024年3月期の取締役会実効性評価の方法および結果の概要は下記のとおりです。

### 1. 方法



※社外専門機関の定期的な評価を踏まえ、2024年3月期のヒアリング項目を設定

### 2. ヒアリング項目

- |  |   |
|--|---|
| <p>① 課題に対する取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 議論により多くの時間を割く取締役会運営</li> <li>・ 経営に関する諮問委員会の開催回数の増加</li> <li>・ 役員候補者との接点機会の拡充</li> <li>・ 中長期的な視点での社内役員候補の育成(特に、女性、高度専門人材)</li> </ul> <p>② 取締役会の構成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期経営ビジョンや中期経営計画の実現に向けた取締役会の体制・構成のあるべき姿</li> <li>・ 多様性(性別、専門性、経験、能力等)の確保等</li> </ul> | <p>③ 取締役会の運営等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開催頻度・時間、議事進行、資料</li> <li>・ 適切な経営戦略・経営計画の立案、気候変動リスクやDX等重要課題への対応状況等</li> </ul> <p>④ 諮問委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開催頻度、審議内容、運用方法</li> <li>・ 取締役候補者の選任を行う際の視点や要素、取締役の評価等</li> </ul> <p>⑤ 社外役員ミーティング等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ テーマ、経営幹部育成を目的とした意見交換等</li> </ul> <p>⑥ 自由意見</p> |
|--|---|

### 3. 評価結果

課題への改善が進んでいることを確認しました。明確化された主な課題は以下のとおりです。

<主な課題>

- ・ 中長期的な経営課題に関する議論の充実
- ・ 役員候補者との接点機会の拡充
- ・ 中長期的な視点での社内役員候補育成策の具体化(特に、女性、高度専門人材)

## 監査の状況

当社は、2024年6月27日開催の第206回定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行を内容とする定款の一部変更が決議されたことにより、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会は、社外取締役である3人を含む5人の監査等委員で構成されています。

なお、以下の各項においては、監査等委員会への移行前の2023年度の監査の状況について記載しています。

### ■ 監査役の主な活動項目

(a) 業務監査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営会議等の重要会議への出席および重要書類の閲覧</li> <li>・ 本社、主要な事業所および関係会社への往査</li> <li>・ 各組織・関係会社からの報告聴取</li> <li>・ 取締役(社外取締役を含む)との意見交換</li> <li>・ 内部監査部門および関係会社監査役との連携等</li> </ul>
(b) 会計監査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計監査人の独立性と適正な監査の実施の確認</li> <li>・ 会計監査計画および監査結果の確認等</li> </ul>

監査役会は、監査の実施状況の報告・情報共有とともに必要な審議・決議等を行っています。2023年度は監査役会を14回開催しました。主な決議事項は下記のとおりです。

### ■ 監査役会での主な決議事項

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役監査計画</li> <li>・ 監査役会監査報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役選任議案への同意</li> <li>・ 常勤監査役の選定</li> <li>・ 各監査役の職務の分担</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計監査人の評価および再任・不再任</li> <li>・ 会計監査人の報酬への同意</li> </ul>
---	---	---

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方・方針

国際情勢の不安定化や為替変動、インフレなどが起こり、社会・経済の環境変化が激しさを増すなか、企業を取り巻く事業環境の不確実性が急速に増大しています。そのような環境下において、当社グループは様々な事業を各地域で展開・拡大しており、リスク管理の重要性が高まっています。

当社グループではリスク管理の重要性を認識し、リスクに関する基本的な行動指針をグループ規程で定めており、取り組みを進めています。

### リスク管理体制

当社はこれまで、ESG推進委員会や保安・防災委員会、サイバーセキュリティ委員会等の各全社委員会にてリスク予防保全計画立案・進捗フォローを実施してきましたが、グループの事業領域が拡大するなか、この仕組みに加え、2024年4月から監査等委員会から独立した全社委員会である「リスク管理委員会」を設置し、全社横断の重要リスクを包括的に管理することとしています。

「リスク管理委員会」は、リスク管理を統括する役員「リスク管理統括」(代表取締役副社長執行役員)を委員長とし、関連する組織長等を委員としています。

「リスク管理委員会」は原則年2回開催し、定期的に重要リスクの見直し・選定を行うとともに、経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性のある重要リスクに対する予防保全計画・実績の報告、審議を行い、効率的かつ効果的なリスク管理を実施しています。

また、リスク予防保全活動については、代表取締役社長を議長とする経営会議にて、リスク予防保全活動の計画・実績等について報告・審議を行い、経営に重要な影響を与える事項については、取締役会に付議し、意思決定および監督しています。

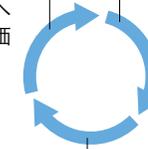
### ■ 全社リスク管理のサイクル

#### 計画

- 重要リスクに対する予防保全計画の策定・共有
- 経営会議・取締役会への活動計画報告・評価実施

#### 実行

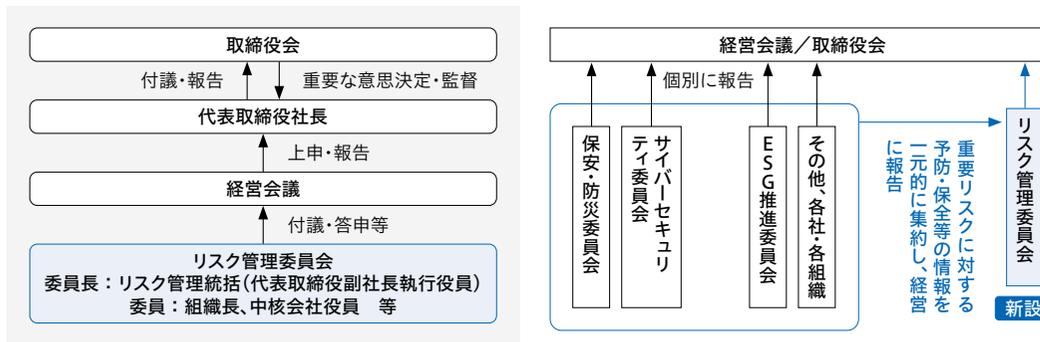
- 計画に基づく活動の実施・進捗報告
- 重要リスク予兆・発生状況の報告・共有



#### 確認・改善・対策

- 経営会議・取締役会への活動実績報告・評価実施
- 重要リスクの再確認・再選定
- 活動実績を踏まえたリスク予防保全計画検討

### ■ 全社リスク管理体制



## 内部統制

### 内部統制システムの運用状況

大阪ガスは、取締役会において、当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他Daigasグループの業務の適正を確保するために必要な体制（内部統制システム）について定めています。当社は、内部統制システムの運用状況について、各事項の確認項目を設け、関係する組織長等から報告を受けることにより定期的に確認しており、2024年4月25日開催の取締役会において、内部統制システムが適切に運用されている旨を報告しました。

#### 内部統制システムの運用状況の概要（2023年度）

##### ①コンプライアンス等に関する事項

ESG推進委員会は、「コンプライアンス・リスク管理部会」「環境部会」「社会貢献部会」を設置し、サステナビリティ活動を含め、各分野における取り組みをより一層推進しています。「Daigasグループ企業行動基準」およびその解説等を内容とする教材をイントラネットに常時掲示することなどにより、当社グループの取締役および従業員に対し周知し、理解促進と定着を図っています。

適正なガス取引に関する法令等遵守のため、独占禁止法に関する法務講演会や行為規制に関する教育を実施しました。

（株）CDエナジーダイレクトは、委託先の訪問販売において一部不適切な営業行為があったとして、消費者庁より、特定商取引に関する法律（特商法）に基づき、訪問販売に関する業務の停止命令（6カ月間）を受けました。同社では、再発を防止するために、コンプライアンス体制の見直しや、委託先への監督・教育の強化等を実施しています。また、当社グループ内でも、特商法に関する法務講習会を開催しました。

##### ②リスク管理等に関する事項

基本組織長・関係会社社長は、損失の危険の管理を推進し、定期的にリスクマネジメントの点検を実施しています。各基本組織および各関係会社においては、リスクマネジメントの自己点検をシステム化した「G-RIMS（Gas Group Risk Management System）」等を活用して、リスクの把握、対応状況の点検とフォロー等を実施しています。

米国フリーポート基地の火災事故を受けて、LNGトレード事業のリスク管理の方策・ルールを見直して実施しています。また、袖ヶ浦バイオマス発電（株）の火災事故を受けて、バイオマス発電所の操業および燃料管理に関するリスクと対応策を見直し、当社グループのバイオマス発電所へ水平展開を行っています。

保安・防災等のグループに共通するリスク管理に関しては、主管組織を明確にし、各基本組織と各関係会社をサポートすることで、グループ全体としてのリスクマネジメントに取り組んでいます。

当社グループにおける保安・防災等に関する組織横断的な施策の調整・推進を担う保安・防災委員会を設置し、法的分離後の保安の確保・防災に万全を期しています。また、

ネットワーク会社が、ガス小売事業者である当社および関係会社の間での情報遮断措置や、各社の情報管理の状況について、調査を実施し確認しています。

緊急非常事態に対する備えとして、災害対策に関する規程および事業継続計画を整備しています。また、地震訓練とBCP訓練からなる全社総合防災訓練を実施しています。

「サイバーセキュリティ委員会」を設置し、当社グループのセキュリティについて定期的な点検、フォロー等を実施するなど、当社グループネットワーク外からの攻撃への対策強化を実施しています。

なお、2024年4月に、リスク監視機能の強化を目的に、事業領域が拡大する当社グループのリスクを包括的に管理する「リスク管理委員会」を設置しました。

##### ③当社グループにおける経営管理に関する事項

中核会社、ネットワーク会社、海外地域統括会社または経営サポート組織が管理する関係会社を定め、関係会社から定期報告や重要事項についての報告を受けて経営課題を把握するとともに、「G-RIMS」の活用や監査の実施等により、日常的な経営管理を行っています。

内部監査部門である監査部は、各組織および各関係会社を対象に計画的な内部監査を実施するとともに、内部監査実施から一定期間経過後のフォローアップ監査を実施しています。

##### ④監査役の監査の実効性に関する事項

常勤監査役は、取締役会長、代表取締役社長および会計監査人と定期的に意見交換を行っており、社外監査役も適宜参加しています。監査役は、会計監査人との意見交換の機会も活用し、その適格性、専門性、独立性等を評価しています。

常勤監査役は、経営会議、ESG推進会議、投資評価委員会等の重要会議に出席し、稟議書等の重要文書を閲覧しています。また、取締役会における内部統制システムの決議において、監査役への報告を要する事項を明確にし、周知を行っています。

監査役の職務の補助に専従する監査役補助者を5人配置しています。

## 定期点検とモニタリング

### 独自の自己点検システム「G-RIMS」を運用

当社グループでは、日常の業務活動に関するリスクの管理を実行するためのシステムである「G-RIMS」を2006年から導入しています。各組織・各関係会社において、管理者が「G-RIMS」を通じて、約50のリスク項目に対して、予防・早期発見する取り組みの実行状況を点検するとともに、リスクの大きさを評価し、対処すべきリスクを特定したうえで、対応策の立案・実施・フォロー等のPDCAサイクルを運用しています。

### ■「リスクマネジメント自己点検(G-RIMS)」の分野・項目

<b>1. 統制環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念等の周知</li> <li>意思決定とフォローのプロセス</li> <li>規程類の整備不良</li> <li>業務情報の報告もれ</li> <li>自主監査の実効性</li> </ul>	<b>5. 業法等対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>関連法令の違反</li> </ul>	<b>13. 金銭に係る不正</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>口座の不正使用</li> <li>現金等の横領</li> <li>売上代金の横領</li> <li>不正支出</li> <li>担当者の長期固定化</li> </ul>	<b>19. 商品・サービス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品・サービスの品質(クレーム・不良・リコール・製造物責任、消費者保護等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セキュリティ対策不足による、不正利用・情報改ざん・情報漏洩等</li> </ul>
<b>2. 人権</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人権侵害(労働者、地域住民、消費者等)</li> <li>ハラスメント(セクハラ、マタハラ、パワハラ)</li> </ul>	<b>6. 不公正な取引</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>独禁法違反</li> <li>下請法違反</li> <li>景表法違反</li> </ul>	<b>14. 会計・税務</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>会計・税務上の誤謬・不正・遅延</li> </ul>	<b>20. 非常時の事業継続</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>災害等の非常時における事業活動・業務の停止・遅滞</li> </ul>	<b>26. お客さま・取引先の個人情報</b> (お客さま情報を含む) <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま等の個人情報の漏洩・紛失・不正使用等</li> </ul>
<b>3. 人事・労務</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>不適切な労務管理、労働関係法令の遵守不徹底</li> <li>正社員以外の従業員との不適切な雇用契約</li> <li>人材確保</li> <li>人材育成</li> </ul>	<b>7. 不適切な交際</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>公務員等との交際・贈賄等、取引先等との過度の交際</li> </ul>	<b>15. 与信管理・債権管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>貸倒の発生、回収の遅延</li> <li>保証債務の引受・履行</li> </ul>	<b>21. 知的財産</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の知的財産の保全不足</li> <li>他者の知的財産の侵害</li> </ul>	<b>27. 従業員の個人情報</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の個人情報の漏洩・紛失・不正使用等</li> </ul>
<b>4. 防災・安全</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>防災・安全の不行届き</li> <li>業務用車両</li> </ul>	<b>8. 反社会的勢力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>反社会的勢力との関係遮断</li> </ul>	<b>16. 取引先での不祥事</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>取引先で、人権・労働・環境・腐敗等のコンプライアンス上の問題が顕在化</li> </ul>	<b>22. 訴訟等</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>訴訟等の法的紛争の発生</li> </ul>	<b>28. マイナンバー(個人番号および特定個人情報)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>マイナンバーの漏洩・滅失・不正使用等</li> </ul>
	<b>9. インサイダー取引</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>インサイダー取引の実行、インサイダー情報の提供</li> </ul>	<b>17. 内部通報制度</b> (コンプライアンス・デスク) <ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報制度の周知不足</li> <li>内部通報制度の運用上の瑕疵</li> </ul>	<b>23. 情報公開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報公開手続き上の不備およびそれに起因する対外的信用の低下</li> </ul>	<b>29. 資金・デリバティブ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>資金運用・資金調達の不備</li> <li>資金管理上の不備</li> <li>市場リスク等</li> </ul>
	<b>10. 公的資金(補助金等)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>公的資金(補助金等)の不正受給</li> </ul>	<b>18. 環境関連</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境関連法令の違反</li> </ul>	<b>24. 情報管理全般</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報の漏洩・滅失・不正使用等</li> </ul>	<b>30. エレクトロニック・バンキング</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エレクトロニック・バンキングによる不正送金・誤送金</li> </ul>

## 事業等のリスクの認識と対策

当社グループは、下記のリスクに備えた対策に加え、業務執行状況の適切な把握と監督によって、リスクが顕在化する可能性の程度や時期を考慮しながら、リスク発生時の業績への影響を低減するように努めます。

### 当社グループの事業全体に関するリスク

### リスクに備えた対策

経済金融社会情勢、景気等の変動、市場の縮小	「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」の3つの事業分野それぞれを成長させることで経営環境の変化に対応するポートフォリオ経営を実践しています。
大規模な災害、事故、感染症等の発生	自然災害やテロ、事故、感染症等の発生に備え、設備の一元的な管理、集中的な点検や継続的な改善、災害保険等の各種保険への加入、大規模災害や事故発生時の「事業継続計画(BCP)」や感染症等発生時の対応に関する業務計画の策定や見直し等の取り組みを進めるとともに、安全かつ安定的な事業運営に向けて参画プロジェクトにおける協力的関係の構築に努めています。
各種国際規範、政策、法令、制度等の変更	環境・社会・ガバナンスに関する国際規範やその他国内外の規範・政策・法令・制度等に基づいてそれぞれの事業を遂行しています。
為替、調達金利の変動、物価上昇	為替、調達金利の変動に対するヘッジや外貨調達を通じた影響の抑制、原材料価格、物流費等の上昇に対するコストの低減等に取り組んでいます。
人材の確保	労働人口の減少下においても人材の獲得に努めています。
投資未回収	投資評価委員会による案件の経済性・リスク評価等の総合的な経営判断を踏まえ、取締役会等において各種成長投資の意思決定を実施しています。
気候変動・カーボンニュートラル潮流	気候変動問題に伴う規制の変更や将来的なカーボンニュートラル社会の実現に向けた社会動向の変化、エネルギー需要の変動等に対応するため、石炭・重油等から天然ガスへの燃料転換、再生可能エネルギーや高効率な商品・設備の導入ならびにカーボンニュートラル化等に関する技術開発やサプライチェーン構築等の取り組みを進めています。
競争の激化	あらゆる事業分野において市場競争力を高めるため、付加価値の向上や原材料費の低減、技術開発やデジタルトランスフォーメーション等の取り組みを進めています。
基幹ITシステムの停止、誤作動、開発遅延・中止、情報漏洩	セキュリティ対策の推進・モニタリング、情報管理に関する周知・教育の徹底、情報システムの構築・更新等に取り組んでいます。
取扱商品・サービスの品質に関するトラブル	取り扱う商品・サービスを安心・安全にご利用いただくために、品質管理の徹底等に取り組んでいます。
コンプライアンス違反	コンプライアンスへの意識向上に向け、継続的な社内研修、定期的なリスクの把握と対応状況の点検・フォロー・改善等により問題の発生を未然に防止する取り組みを進めています。

### 各事業セグメントの個別リスク

#### ●国内エネルギー事業

気温、水温の変動によるエネルギー需要への影響	エネルギー需要の変動影響に対応するため、ガス器具やエネルギーサービスといったエネルギー周辺分野においても販売拡大等の取り組みを進めています。
原燃料費の変動	LNG調達における契約価格指標の多様化やヘッジによる収支影響の抑制、原料費調整制度によるガス料金の単位料金調整等の取り組みを進めています。
原燃料調達に関するトラブル	ガス、電力の原燃料であるLNG等の大半を海外からの輸入に頼っているため、多数の生産者からの分散調達を進めるとともに、LNGトレーディングを通じた需給調整等に取り組み、安定的かつ柔軟な原燃料調達を目指しています。
電力調達価格の変動	電力需要に対し、自社電源に加え、他社電源からの調達契約や卸電力取引所等の市場からの調達等により対応し、安定供給に努めています。
ガス製造、発電およびガス・電力の供給に関するトラブル	都市ガスの製造・供給および発電・電力の供給を安全かつ安定的に維持するため、緊急時に備えた各種訓練の実施、定期的な設備の点検・更新等、地震・津波対策をはじめとする事故・供給支障の防止に向けた取り組みを進めています。
ガス消費機器等の製品、設備に関するトラブル	製品の安定供給に努め、安全型機器の普及促進等およびそれに伴う点検・周知等の取り組みを進めています。
他事業者との競合激化およびそれに伴う消費者の事業者選択	お客さまに選ばれ続ける事業者を目指し、様々な付加価値の提供に取り組んでいます。

#### ●海外エネルギー事業

事業を行う国における政策、規制の実施や変更、経済社会情勢の悪化、原油価格やガス価格等の市況変動、技術的課題や自然災害による被害等の要因によるプロジェクトの遅延・中止や採算の悪化等の事業環境変化	主体的な事業の運営や成長投資の意思決定における厳正な案件評価等のリスク対応策を進めるとともに、安定調達に向け、参画プロジェクトにおける安全で安定的な操業に資する協力的関係の構築に努めています。
--	--

#### ●LBS事業

原材料の費用高騰や供給停止、景気の悪化等による、事業環境変化	エネルギー事業で培った技術と知見を基盤に、内部成長や成長投資等の取り組みを進めています。
--------------------------------	--



Daigasグループが  
創造する価値

Daigasグループを  
知る

Daigasグループが  
描く未来

価値創造の実践

サステナビリティ

コーポレート  
ガバナンス

コーポレートデータ

# コーポレートデータ

- 77 財務のデータ
- 78 非財務のデータ
- 79 連結財務サマリー
- 81 グループ会社
- 83 会社概要
- 84 編集方針
- 85 社外からの評価

# 財務のデータ

財務情報について詳しくは  
ウェブサイトをご覧ください



ファクトブック

2023年3月期から「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号)に基づき作成。2022年3月期の数値は遡及適用した後の数値。

## 売上高

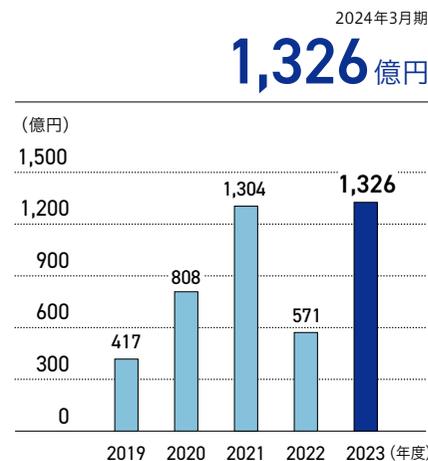


## 経常利益



※1 タイムラグ差益を除く2024年3月期末実績は1,980億円

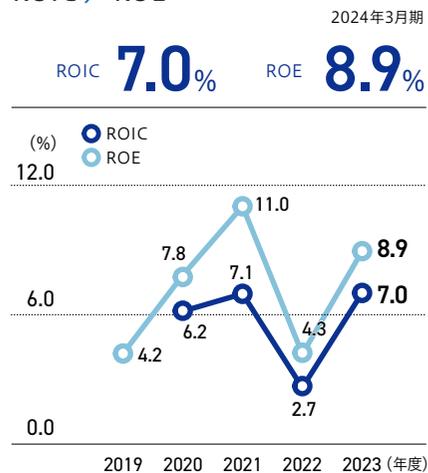
## 親会社株主に帰属する当期純利益



## EBITDA



## ROIC / ROE

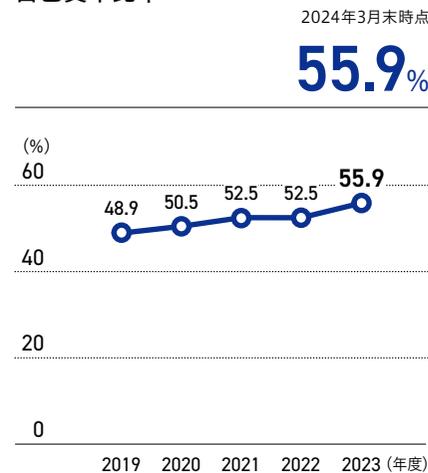


## 1株当たり配当金 / 配当性向<sup>※2</sup>



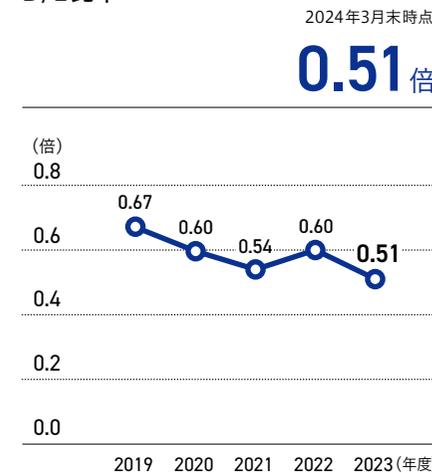
※2 短期的利益変動要因を除く配当性向

## 自己資本比率<sup>※3</sup>



※3 発行済ハイブリッド社債の資本性50%考慮

## D/E比率<sup>※3</sup>



# 非財務のデータ

非財務情報について詳しくは  
ウェブサイトをご覧ください



サステナビリティサイト

## グループ従業員数

2024年3月期

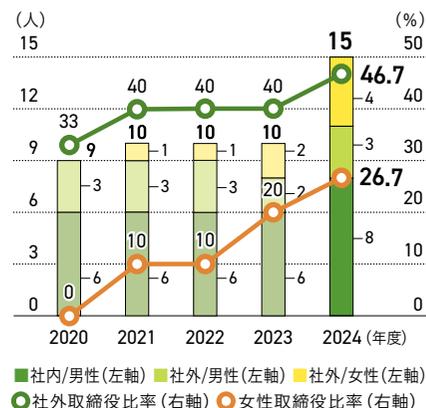
21,159人



## 大阪ガス取締役人数

該年度の定時株主総会によって  
選任された体制の人数

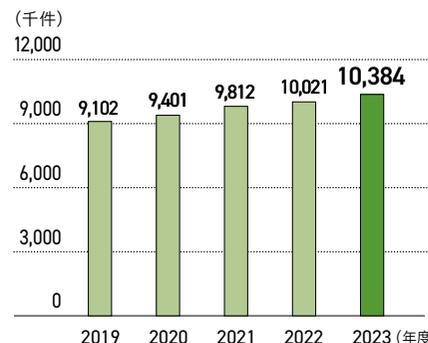
15人



## お客さまアカウント数

2024年3月期

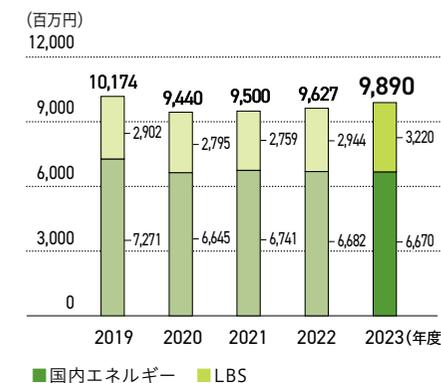
10,384千件



## 研究開発費

2024年3月期

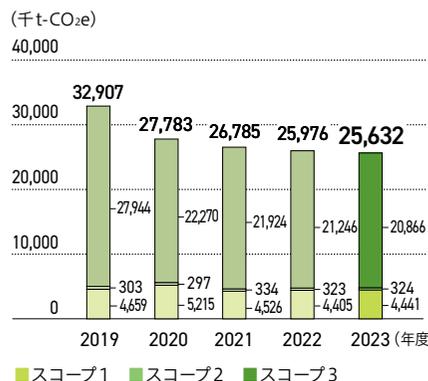
9,890百万円



## グループ温室効果ガス排出量

2024年3月期

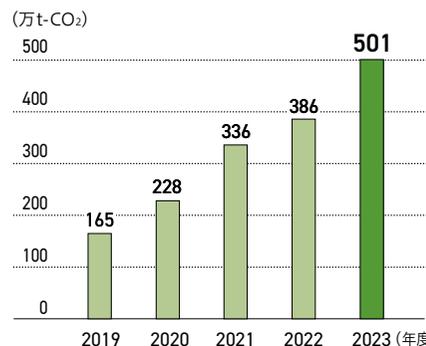
25,632千t-CO<sub>2</sub>e



## CO<sub>2</sub>排出削減貢献量

2024年3月期

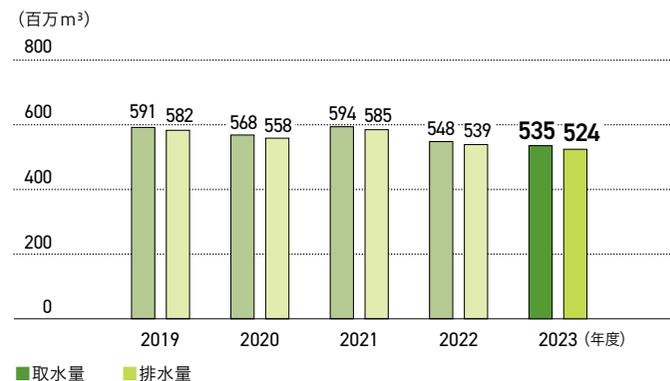
501万t-CO<sub>2</sub>



## グループ水使用量

2024年3月期

取水量 535百万m<sup>3</sup> 排水量 524百万m<sup>3</sup>



Daigasグループが  
創造する価値

Daigasグループを  
知る

Daigasグループが  
描く未来

価値創造の実践

サステナビリティ

コーポレート  
ガバナンス

コーポレートデータ

# 連結財務サマリー

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期 <sup>※1</sup>	2023年3月期 <sup>※1</sup>	2024年3月期 <sup>※1</sup>	
<b>財務情報</b>											
売上高	百万円	1,528,164	1,322,012	1,183,846	1,296,238	1,371,863	1,368,689	1,364,106	1,591,120	2,275,113	2,083,050
営業利益	百万円	105,065	146,674	97,250	78,118	67,977	83,792	112,491	99,201	60,001	172,553
経常利益	百万円	108,173	134,986	96,276	77,087	63,103	86,018	127,752	113,525	75,649	226,563
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	76,709	84,324	61,271	37,724	33,601	41,788	80,857	130,421	57,110	132,679
包括利益	百万円	106,084	38,256	78,029	60,590	27,966	14,996	108,723	210,905	146,373	234,112
品質向上投資	百万円	44,698	56,051	48,253	42,191	44,205	57,498	68,873	67,931	65,019	73,367
減価償却費+のれん償却費	百万円	87,785	86,747	86,206	88,723	99,745	91,925	101,444	108,902	119,823	123,565
研究開発費	百万円	11,434	11,340	10,374	9,708	10,961	10,174	9,440	9,500	9,627	9,886
総資産 <sup>※2 ※3</sup>	百万円	1,862,201	1,829,756	1,886,577	1,897,230	2,029,722	2,140,482	2,313,357	2,588,086	2,819,589	2,980,127
純資産 <sup>※3</sup>	百万円	918,869	935,786	991,870	1,028,799	1,035,044	1,027,667	1,114,597	1,296,089	1,417,178	1,604,992
自己資本 <sup>※3</sup>	百万円	888,496	906,623	961,905	999,569	1,004,340	997,492	1,081,881	1,271,617	1,391,421	1,577,512
有利子負債残高 <sup>※3</sup>	百万円	633,923	567,164	540,668	503,789	647,465	754,006	785,383	815,079	981,556	938,292
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	156,908	281,819	148,801	168,731	65,116	182,892	219,797	145,350	33,572	312,609
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(110,704)	(144,198)	(137,527)	(110,456)	(204,192)	(232,266)	(198,354)	(152,163)	(203,938)	(215,944)
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	22,892	(90,716)	(50,530)	(51,591)	85,262	79,272	(1,636)	(30,479)	119,617	(110,123)
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	162,793	209,367	166,912	171,061	115,769	146,813	166,762	130,769	84,793	77,229
フリーキャッシュフロー (営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー)	百万円	46,204	137,620	11,274	58,274	(139,076)	(49,374)	21,443	(6,813)	(170,365)	96,665
設備投資	百万円	119,398	114,418	88,657	81,716	107,259	131,010	189,454	189,317	195,330	198,421

※1 2023年3月期から「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号)に基づき作成。2022年3月期の数値は遡及適用した後の数値。また2023年3月期の税効果会計をグループ通算ベースで計算。

※2 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用。2018年3月期に係る主要な経営指標等は、当該会計基準等を遡って適用。

※3 BS関連項目は各年3月末時点。



		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>1株当たり情報<sup>※4</sup></b>											
1株当たり当期純利益 (EPS)	円	184.31	202.64	147.29	90.71	80.80	100.50	194.48	313.69	137.39	320.60
1株当たり純資産額 (BPS)	円	2,134.92	2,179.23	2,312.68	2,403.68	2,415.37	2,399.06	2,602.18	3,059.40	3,347.34	3,857.51
配当金	円	47.5	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	52.5	57.5	60.0	82.5
<b>主要指標</b>											
EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却費+持分法投資損益)	百万円	199,840	228,883	188,403	167,100	159,916	180,943	227,554	220,946	192,754	328,101
自己資本比率 <sup>※5</sup> (自己資本÷総資産(期末時点))	%	47.7	49.5	51.0	52.7	49.5	46.6	46.8	49.1	49.3	52.9
D/E比率 <sup>※5</sup> (有利子負債÷自己資本(期末時点))		0.71	0.63	0.56	0.50	0.64	0.76	0.73	0.64	0.71	0.59
自己資本当期純利益率 (ROE) (親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均自己資本)	%	9.1	9.4	6.6	3.8	3.4	4.2	7.8	11.0	4.3	8.9
投下資本利益率 (ROIC) <sup>※6</sup>	%	—	—	—	—	—	—	6.2	7.1	2.7	7.0
配当性向 <sup>※7</sup> (中間配当金+期末配当金)÷1株当たり当期純利益 (EPS))	%	25.8	24.7	33.9	55.1	61.9	49.8	27.0	18.3	43.7	25.7
<b>ガス販売量</b>											
	百万m <sup>3</sup>	8,290	8,052	8,694	8,580	7,935	7,362	7,157	7,090	6,845	6,646
<b>従業員数</b>											
	人	20,982	20,844	20,762	19,997	20,224	20,543	20,941	20,961	21,017	21,159

※4 株式併合影響を考慮して算定。

※5 発行済ハイブリッド社債の資本性50%を考慮していない。

※6 ROICについては□P.19を参照ください。

※7 短期的利益変動要因を除外していない。

## 連結子会社

	子会社名	主要な事業の内容	資本金(百万円)	議決権所有割合 (うち間接所有割合)(%)
国内エネルギー	大阪ガスネットワーク(株)(注)	一般ガス導管事業等	6,000	100.0
	大阪ガスマーケティング(株)	家庭用お客さま向けのガス・電気の販売及びメンテナンス、機器販売事業、リフォーム事業等	100	100.0
	Daigasエナジー(株)	業務用等のお客さま向けのガス・電気の販売及び保守、機器販売・エンジニアリング・施工、エネルギーサービス事業、液化天然ガス・液化石油ガス販売事業、熱供給事業等	310	100.0
	Daigasガスアンドパワーソリューション(株)	ガス製造所・発電所のオペレーション及びメンテナンス、発電及び電気の販売、エンジニアリング等	100	100.0
	大阪ガスインターナショナル トランスポート(株)	LNG輸送	3,190	100.0
	Osaka Gas Energy Supply and Trading Pte.Ltd.	LNGトレーディング	40百万米ドル	100.0
	泉北天然ガス発電(株)	電気供給事業	2,000	90.0
	中山共同発電(株)	電気供給事業	300	95.0(95.0)
	中山名古屋共同発電(株)	電気供給事業	450	95.0(95.0)
	肥前風力発電(株)	電気供給事業	100	100.0(100.0)
	(株)広川明神山風力発電所	電気供給事業	490	100.0(100.0)
広畑バイオマス発電(株)	電気供給事業	4,700	90.0(90.0)	
海外エネルギー	Osaka Gas USA Corporation(注)	天然ガス等及びエネルギー供給事業に関する投資等	1米ドル	100.0
	Osaka Gas Australia Pty Ltd(注)	天然ガス等に関する開発、投資等	1,327百万米ドル	100.0
	Osaka Gas Crux Pty Ltd(注)	天然ガス等に関する開発、投資等	107百万米ドル	100.0(100.0)
	Osaka Gas Gorgon Pty Ltd(注)	天然ガス等に関する開発、投資等	322百万米ドル	100.0(100.0)
	Osaka Gas Ichthys Pty Ltd(注)	天然ガス等に関する開発、投資等	152百万米ドル	100.0(100.0)
	Osaka Gas Ichthys Development Pty Ltd(注)	天然ガス等に関する開発、投資等	149百万米ドル	100.0(100.0)
	Osaka Gas Singapore Pte. Ltd.(注)	エネルギー関連事業に関する調査・開発・投資等	296百万 シンガポールドル	100.0
	Osaka Gas UK, Ltd.(注)	エネルギー供給事業に関する投資等	134百万ユーロ	100.0

	子会社名	主要な事業の内容	資本金(百万円)	議決権所有割合 (うち間接所有割合)(%)
ライフ&ビジネスソリューション	大阪ガス都市開発(株)	不動産の開発、賃貸、管理、販売等	1,570	100.0
	(株)大阪ガスファシリティーズ	建物及び設備の運転、管理、メンテナンス等	100	94.4(94.4)
	(株)オージス総研	ソフトウェア開発、コンピュータによる情報処理サービス等	440	100.0
	さくら情報システム(株)	ソフトウェア開発、コンピュータによる情報処理サービス等	600	51.0(51.0)
	大阪ガスケミカル(株)(注)	ファイン材料、炭素材製品、活性炭及び木材保護塗料等の製造、販売	14,231	100.0
	水澤化学工業(株)	吸着機能材、樹脂添加剤の製造・販売等	1,519	100.0(100.0)
	Jacobi Carbons AB	活性炭の製造・販売等	549千 スウェーデンクローネ	100.0(100.0)

等 計159社

(注) 特定子会社に該当します。

## 持分法適用関連会社

関連会社名	主要な事業の内容	資本金(百万円)	議決権所有割合 (うち間接所有割合)(%)
(株)エネアーク	国内エネルギー	1,040	50.0
(株)CDエナジーダイレクト	国内エネルギー	1,750	50.0
FLIQ1 Holdings, LLC	海外エネルギー	—	25.0(25.0)

等 計42社

(注) 「主要な事業の内容」の欄には、事業セグメントの名称を記載しています。

# 会社概要

2024年6月30日現在

## 事業所所在地

<b>本社</b> 〒541-0046 大阪市中央区平野町4-1-2	<b>アメリカ拠点</b> <b>Osaka Gas USA Corporation (Houston Office)</b> 1330 Post Oak Blvd, Suite 1900 Houston, TX 77056, USA	<b>オーストラリア拠点</b> <b>Osaka Gas Australia Pty Ltd</b> Level 22, 108 St Georges Terrace Perth, Western Australia 6000, Australia	<b>インドネシア拠点</b> <b>PT OSAKA GAS INDONESIA</b> Summitmas I, lantai 9 Jl. Jend. Sudirman Kav 61-62 Jakarta-12190, Indonesia
<b>東京支社</b> 〒100-0004 東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル6F	<b>Osaka Gas USA Corporation (New York Office)</b> 1 North Lexington Ave, Suite 1400, White Plains, NY 10601, USA	<b>シンガポール拠点</b> <b>Osaka Gas Singapore Pte. Ltd.</b> <b>Osaka Gas Energy Supply and Trading Pte. Ltd.</b> 182 Cecil Street #30-02 Frasers Tower Singapore 069547, Singapore	<b>フィリピン拠点</b> <b>Osaka Gas Singapore Pte. Ltd. Manila Representative Office</b> 37F, LKG Tower, 6801 Ayala Ave, Makati, 1226 Metro Manila, Philippines
<b>イギリス拠点</b> Osaka Gas UK, Ltd. 1st Floor, Carrington House 126-130 Regent Street, London W1B 5SE, UK	<b>Osaka Gas USA Corporation (Silicon Valley Office)</b> 440 North Wolfe Rd, Sunnyvale, CA 94085, USA	<b>タイ拠点</b> <b>OSAKA GAS (THAILAND) CO., LTD.</b> 55 Wave Place Building 10th Floor, Unit 10.04, Wireless Road, Lumpini, Pathumwan, Bangkok 10330, Thailand	<b>インド拠点</b> <b>OSAKA GAS INDIA PRIVATE LIMITED</b> Unit No. 303B, 3rd Floor, Worldmark3, Asset Area No. 7, Hospitality District, Delhi Aerocity, IGI Airport, South West Delhi, New Delhi, Delhi, 110037 India

## 株式情報

設立年月日	1897年4月10日
定時株主総会	6月(2024年は6月27日に開催しました。)
株式の状況	発行可能株式総数: 700,000,000株 発行済株式総数: 409,912,100株
上場証券取引所	東京証券取引所
2024年3月期末株主数	90,997人
1単元の株式数	100株
会計監査法人	有限責任 あずさ監査法人
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

〈郵便物送付先および照会先〉

同社 証券代行部 電話:0120-782-031  
(フリーダイヤル)

## 主要株主一覧(2024年3月31日現在)

株主名	株式数 (千株)	株式割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	65,445	16.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	28,146	6.88
日本生命保険相互会社	13,469	3.29
株式会社りそな銀行	10,555	2.58
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	10,053	2.46
株式会社三菱UFJ銀行	8,391	2.05
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	5,973	1.46
明治安田生命保険相互会社	5,838	1.43
JP MORGAN CHASE BANK 385781	5,417	1.32
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,986	1.22

(注)株式割合の算定にあたっては、発行済株式の総数から自己株式の数を除いております。

## 株価の推移



当社インターネットホームページ内において、投資家の皆さまに関するページを設け、随時更新しています。

DaigasグループIRホームページ <https://www.daigasgroup.com/ir/>

●この冊子に関するお問い合わせなどは、下記にて承ります。

✉ E-mail:keiri@osakagas.co.jp

●メールでのお問い合わせの際、添付ファイル(画像など含む)は受け付けておりません。あらかじめご了承ください。



# 編集方針

「統合報告書2024」はこれまでに培ってきた資産が、どのように今後の価値創造につながり持続的成長を実現していくのかを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにご理解いただけるように、事業戦略や価値創造ストーリーとして記載するとともに、非財務情報掲載の充実にも努めています。

## 参考にしたガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)最終報告書」
- TNFD最終提言 v1.0
- 国際標準化機構「ISO26000」  
(社会的責任に関する手引)
- GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード
- 国連グローバル・コンパクトCOP方針

**報告対象範囲** 大阪ガス(株)およびグループ会社  
※大阪ガス単体に関する報告については、主語を「大阪ガス」または「当社」としています。

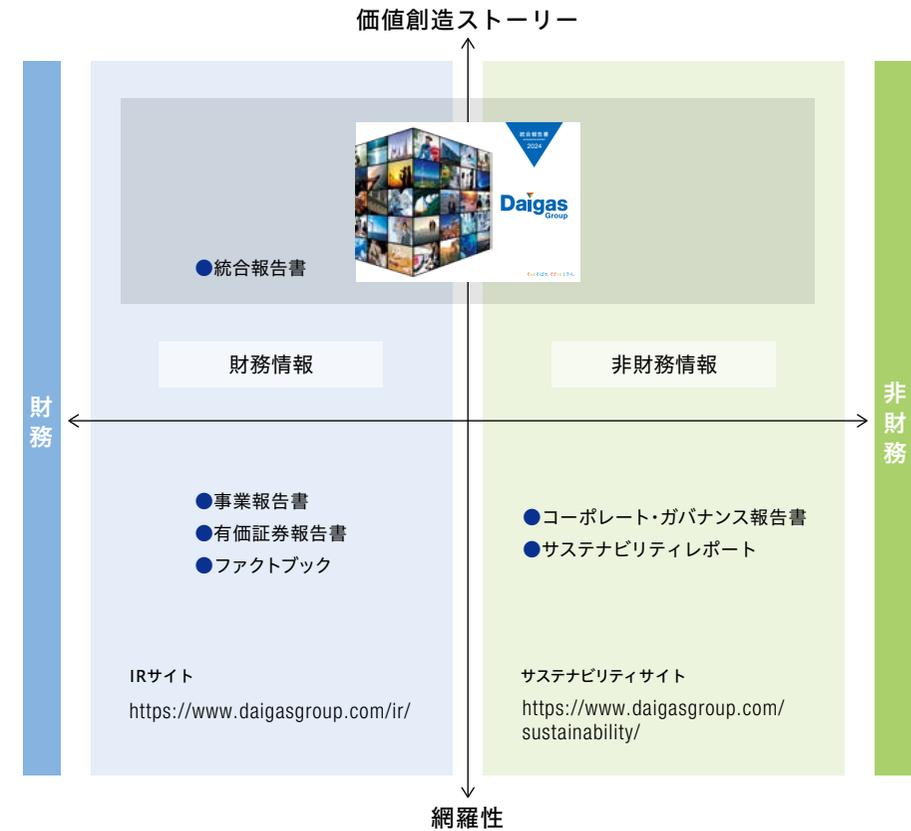
**報告対象期間** 2023年4月1日～2024年3月31日  
※一部対象期間外の情報も掲載しています。

## 「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います。実際の業績は、様々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・原油価格の変動ならびに天候の異変などがあります。

## ツールマップ

Daigasグループは、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを図るため、多角的な情報を様々なツールで発信し、当社グループをよりご理解いただけるよう、積極的な情報開示に取り組んでいます。



# 社外からの評価

## SRI インデックスへの組み入れ状況

大阪ガスは、2024年6月末時点で、以下のSRI（社会的責任投資）関連インデックスやMorningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）、投資ユニバース（インデックス組み入れ候補の銘柄群）に組み入れられています。

なお、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用する国内株式を対象とした6つのESG指数全ての構成銘柄に選定されています。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index<sup>※1</sup>



FTSE Blossom Japan Index



FTSE4Good Index Series



ECPI World ESG Equity

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数<sup>※2</sup>

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数<sup>※2</sup>

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数<sup>※2</sup>



MSCI ESG Leaders<sup>※2</sup>



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



SOMPOサステナビリティ・インデックス



Ethibel Excellence

※1 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに大阪ガスが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※2 大阪ガスのMSCIインデックスへの採用、および、MSCIロゴ、商標およびインデックス名の使用に際し、MSCIやその関係会社は大阪ガスへの資金提供や保証あるいは販売促進を行うものではありません。MSCIインデックスの排他的独占所有権はMSCIにあります。

MSCI、MSCIインデックスの名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標です。



大阪ガス株式会社

〒541-0046 大阪市中央区平野町4-1-2

<https://www.daigasgroup.com/>