

コーポレート・ガバナンス



代表取締役
松井 毅

取締役会長
本荘 武宏

代表取締役
宮川 正

代表取締役社長
藤原 正隆

代表取締役
田坂 隆之

■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

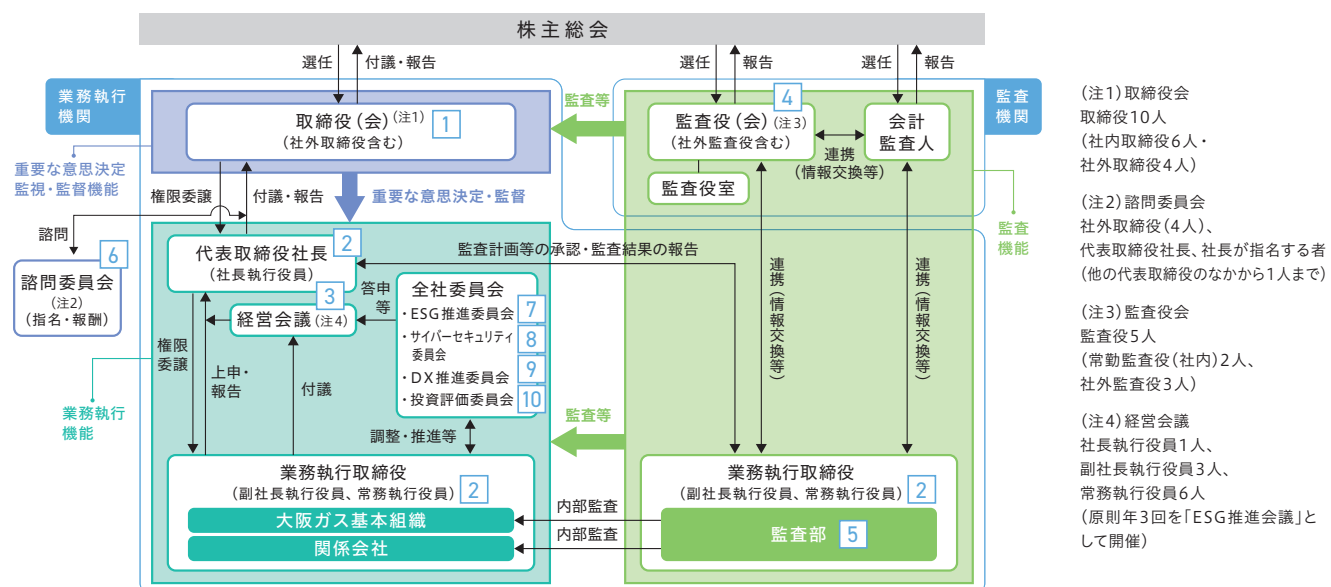
Daigasグループは、「暮らしとビジネスの“さらなる進化”のお役に立つ企業グループ」として、天然ガス・電力・LPG等のエネルギーとその周辺サービスや、都市開発・材料・情報等のエネルギー以外の様々な商品・サービスを通じて、「お客さま価値」「社会価値」「株主さま価値」「従業員価値」の4つの価値創造を実現することを企業理念としています。

この企業理念のもと、株主の権利行使に適切に対応し、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的確に対応し、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にコーポレート・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・ガバナンス体制図 (2021年6月25日時点)

当社は、監査役会設置会社を選択しており、そのうえで、「執行役員制度の導入」「複数の社外取締役の選任」「取締役・監査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」を実施し

ています。この体制は、経営環境の変化に迅速に対応し、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の最適な体制であると考えています。



1 取締役会・取締役

取締役会は、社外取締役4人を含む10人で構成されており、取締役会規程および取締役会付議基準を定めて、子会社などを含めた当社グループ全般にかかわる重要事項を取り扱い、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、取締役は15人以内とする旨、および取締役の選任決議につい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。2020年度は、取締役会を12回開催し、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。出席率は100%でした。

2 執行役員

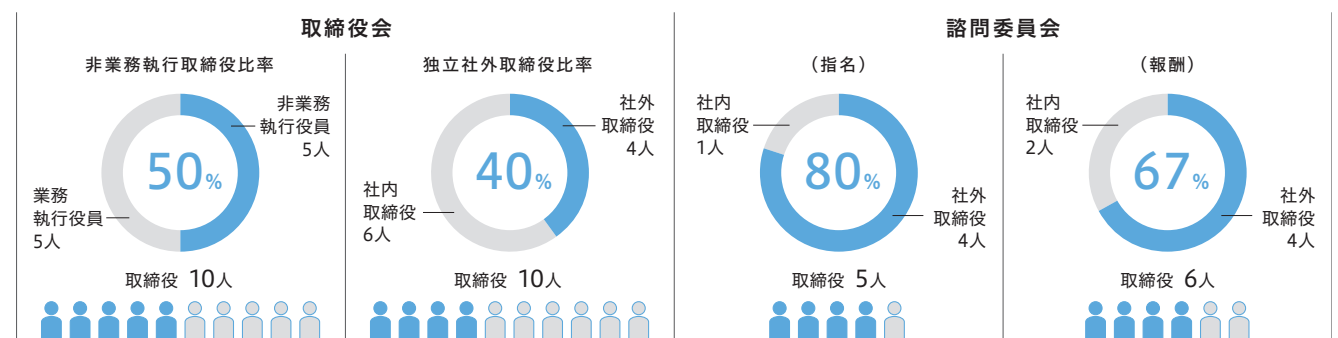
当社は、執行役員制度(執行役員は、社長執行役員、副社長執行役員、常務執行役員、執行役員からなります。)を導入し、取締役が経営の意思決定と監視・監督に注力することにより、取締役会を活性化して経営の効率性および監督機能を高めるように努めています。執行役員は取締役会で定めた職務の執行に従事するとともに、代表取締役と取締役の一部が執行役員を兼務し、経営の意思決定を確実かつ効率的に実施しています。

3 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(ネットワークカンパニー社長を含みます。)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。

4 監査役会・監査役

監査役会は社外監査役3人を含む5人の監査役で構成され、それぞれが取締役の職務の執行を監査しています。



5 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、業務活動の基準適合性・効率性および制度・基準類の妥当性の評価等を実施し、課題を抽出のうえ、監査対象組織の業務改善につながる提言・フォローアップ等を行うとともに、監査結果を経営会議に報告しています。なお、監査部は、定期的な外部評価の受審等を通じて、監査業務の品質の維持向上を図っています。

6 諮問委員会

諮問委員会は、社外取締役全員(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・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任・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。なお、議長は委員のなかから互選により選任しています。

7 ESG推進委員会

当社グループのESG経営の推進を統括する役員であるESG推進統括を委員長として、関連組織長等が委員となり、組織横断的な調整・推進を行うESG推進委員会を設置しています。ESG推進委員会は、環境、コンプライアンス、社会貢献、人権尊重やリスク管理など、当社グループのサステナビリティ活動を推進しています。

8 サイバーセキュリティ委員会

情報通信部担当役員を委員長とし、関連組織長等を委員とするサイバーセキュリティ委員会を設置し、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しています。

9 DX推進委員会

2021年4月、当社グループ全体のDX(Digital Transformation: デジタル技術を活用した事業変革)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・推進を行うために経営企画本部長を委員長とし、関連組織長等を委員とするDX推進委員会を設置しました。

10 投資評価委員会

経営企画本部長を委員長として、関連組織長等が委員となり、一定規模以上の投資案件に関し、リスクおよびリターンなど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。

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を有しており、特に事業戦略、営業・マーケティングに関する経験と知識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
宮川 正

〔略歴〕
1982年 4月 通商産業省入省
2013年 6月 経済産業省製造産業局長
2014年 7月 経済産業省退官
2015年 1月 当社入社
2015年 4月 常務執行役員
2016年 6月 取締役、常務執行役員
2018年 4月 代表取締役、副社長執行役員(現)
2020年 4月 ガス製造・発電・エンジニアリング事業部長

〔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を有しており、特に社会貢献、ガス製造・発電、技術に関する経験と知識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
エナジーソリューション事業部長
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(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を有しており、特に営業・マーケティング、事業戦略に関する経験と知識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を有しており、特に営業・マーケティング、事業戦略、技術に関する経験と知識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
松井 毅

〔略歴〕
1983年 4月 入社
2009年 6月 財務部長
2013年 4月 執行役員
2014年 4月 人事部長
2016年 4月 常務執行役員
2016年 4月 資源・海外事業部長
2017年 6月 取締役、常務執行役員
2019年 4月 経営企画本部長
2019年 4月 代表取締役、副社長執行役員(現)
2021年 1月 経営企画本部長(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を有しており、特に財務・会計、海外エネルギー事業、事業戦略に関する経験と知識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
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(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を有しており、特にガバナンス、リスクマネジメントに関する経験と知識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(社外)
宮原 秀夫

〔略歴〕
1989年10月 大阪大学基礎工学部教授
1998年 4月 大阪大学大学院基礎工学研究科長
基礎工学部長
2002年 4月 大阪大学大学院情報科学研究科長
2003年 8月 大阪大学総長
2007年 9月 独立行政法人情報通信研究機構理事長
2012年 6月 一般社団法人ナレッジキャピタル
代表理事(現)
2013年 4月 大阪大学大学院情報科学研究科 特任教授
2013年 6月 西日本旅客鉄道株式会社 取締役(現)
2013年 6月 当社取締役(現)
2016年 4月 大阪大学大学院情報科学研究科
招聘教授(現)

〔選任理由〕
情報工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、大阪大学大学院情報科学研究科長、大阪大学総長を務められるなど、特に情報工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と幅広い識見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。

〔取締役会出席状況〕(2020年4月1日～2021年3月31日)
12回開催された取締役会に12回出席しています。組織運営についての豊富な経験と幅広い識見を生かし、また社外取締役としての独立した立場から、適宜発言がありました。



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、特に企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い識見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。

〔取締役会出席状況〕(2020年4月1日～2021年3月31日)
2020年6月26日の当社取締役就任後、10回開催された取締役会に10回出席しています。企業経営・組織運営についての豊富な経験と幅広い識見を生かし、また社外取締役としての独立した立場から、適宜発言がありました。



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(現)
2019年 6月 京阪ホールディングス株式会社 取締役(現)
2019年 6月 当社取締役(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、特に企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い識見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。

〔取締役会出席状況〕(2020年4月1日～2021年3月31日)
12回開催された取締役会に12回出席しています。企業経営・組織運営についての豊富な経験と幅広い識見を生かし、また社外取締役としての独立した立場から、適宜発言がありました。



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
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(現)
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、数々の功績をあげられるとともに、サントリー株式会社次世代研究所所長、学校法人追手門学院理事を務められるなど、特に生活・文化に関する深い識見や組織運営に関する豊富な経験と幅広い識見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。

監査役



監査役(常勤)
藤原 敏正

〔略歴〕

1981年 4月 入社
2010年 6月 人事部長
2012年 4月 執行役員
2014年 4月 大阪ガス・カスタマーリレーションズ株式会社 代表取締役社長
2015年 4月 常務執行役員
2015年 4月 リビング事業部長
2015年 6月 取締役、常務執行役員
2018年 4月 取締役、大阪ガス・カスタマーリレーションズ株式会社 取締役会長
2018年 6月 顧問
2019年 6月 監査役(現)



監査役(社外)
木村 陽子

〔略歴〕

1987年12月 奈良女子大学家政学部助教授
1993年10月 奈良女子大学生生活環境学部助教授
2000年 4月 奈良女子大学生生活環境学部教授
2000年12月 地方財政審議会委員
2010年 4月 財団法人自治体国際化協会理事長
2014年 4月 公益財団法人日本都市センター参与
2014年 6月 当社監査役(現)
2015年 4月 公立大学法人奈良県立大学理事(現)

〔取締役会出席状況〕(2020年4月1日～2021年3月31日)

12回開催された取締役会に12回出席し、また13回開催された監査役会に13回出席しています。組織運営についての豊富な経験と幅広い識見を生かし、また社外監査役としての独立した立場から、適宜発言がありました。



監査役(社外)
佐々木 茂美

〔略歴〕

1974年 4月 裁判官任官
2011年 5月 高松高等裁判所長官
2012年 3月 大阪高等裁判所長官
2013年 3月 裁判官退官
2013年 4月 京都大学大学院法学研究科教授
2016年 6月 当社監査役(現)
2021年 5月 一般財団法人日本法律家協会近畿支部 支部長(現)

〔取締役会出席状況〕(2020年4月1日～2021年3月31日)

12回開催された取締役会に12回出席し、また13回開催された監査役会に13回出席しています。法曹実務家としての豊富な経験と専門的知見を生かし、また社外監査役としての独立した立場から、適宜発言がありました。



監査役(常勤)
米山 久一

〔略歴〕

1986年 4月 入社
2013年 4月 技術戦略部長
2014年 4月 執行役員
2014年 8月 Osaka Gas USA Corporation取締役社長
2017年 4月 常務執行役員
2017年 4月 ガス製造・発電事業部長
2018年 4月 ガス製造・発電・エンジニアリング事業部長
2018年 6月 取締役、常務執行役員
2020年 6月 監査役(現)



監査役(社外)
八田 英二

〔略歴〕

1985年 4月 同志社大学経済学部教授
1996年 4月 同志社大学経済学部長
1998年 4月 同志社大学長
2008年 2月 公益財団法人日本学生野球協会会長(現)
2009年 4月 一般社団法人大学監査協会副会長(現)
2011年10月 学校法人同志社理事長
2015年 6月 一般財団法人全日本野球協会副会長
2015年 6月 当社監査役(現)
2015年 9月 公益財団法人日本高等学校野球連盟会長(現)
2017年 4月 学校法人同志社総長(現)
2017年 4月 学校法人同志社理事長(現)

〔取締役会出席状況〕(2020年4月1日～2021年3月31日)

12回開催された取締役会に12回出席し、また13回開催された監査役会に13回出席しています。組織運営についての豊富な経験と幅広い識見を生かし、また社外監査役としての独立した立場から、適宜発言がありました。

■ 取締役会全体の実効性の分析・評価

当社は、社外役員(社外取締役および社外監査役)を中心に取締役会の実効性について、毎期、分析・評価を行っています。

具体的には、取締役会および諮問委員会の運営、社外役員に対するより早期の充実した情報提供、昨年の評価時に社外役員から提示を受けた意見(投資案件の実施結果や財務戦略に関する情報の提供など取締役会議案に対する理解を深める工夫など)に対応できているかなどについて、取締役会事務局が、社外専門機関の評価を踏まえ、全ての取締役および監査役に対してアンケートおよびヒアリングを個別に行い、その結果を基に、社外役員で議論を実施し、評価を行

■ 社外取締役および社外監査役

当社は、社外取締役4人および社外監査役3人を選任しています。

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、取締役・監査役については、知識・経験・能力・人格等を勘案し、性別・国籍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。そのうえで、社外役員については、客観的な判断に資する独立性に加えて、幅広い識見・豊富な経験、出身分野における高い専門性等を有することを基本としています。社外取締役には、取締役会の一員として意思決定に参画するとともに、その識見・経験等に基づき、独立した立場から業務執行取締役の職務の執行を監視・監督することを、また、社外監査役には、その識見・経験等に基づき、独立した立場から取締役の職務の執行に対する監査を

■ 取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社は、社内役員については、就任時、取締役または監査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、法改正など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など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、コンプライアンスなどに関する社内外の研修機会などを提供しています。また、経営トップの後継者計画の一環として、社内取締役および執行役員の担当分野の計

った結果、適切な対応がなされていることを確認しました。

さらに、その評価結果を社外役員から取締役会に報告し、議論を行った結果、当社の取締役会は、事前の資料提供、説明も含め、必要かつ十分な情報に基づき、活発な質疑が行われており、実効性は十分確保されていることを確認しています。

当社は、社外役員からの意見も踏まえて、当社グループの重要な経営課題等に関する情報提供を充実することにより一層議論を深めるなど、今後も取締役会のさらなる実効性の向上に努めていきます。

厳正に行うことを期待しています。社外取締役および社外監査役は、会社法に基づく内部統制システムの運用状況、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の評価状況、内部監査の状況、サステナビリティ活動の状況等を、取締役会等において聴取するとともに、会計監査の監査報告の内容を確認しています。

なお、社外取締役 宮原秀夫、村尾和俊、来島達夫、佐藤友美子および社外監査役 木村陽子、八田英二、佐々木茂美は、当社との間に意思決定に対して影響を与える特別な利害関係はなく、当社が定める、社外役員に係る独立性の判断基準を満たしていることから、十分な独立性を有していると判断し、当社が上場している金融商品取引所に対して独立役員として届け出ています。

画的なローテーションなどを通じて、当社経営を担う人材の育成を図っています。

社外役員については、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など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

1. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針に関する事項

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針（以下「報酬決定方針」といいます。）を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、その概要は以下のとおりです。

なお、取締役に対する退職慰労金については、廃止しています。

<報酬決定方針>

(a) 基本的な考え方

取締役の報酬は、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する。社外取締役以外の取締役の報酬は、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、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する。

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の範囲内において決定する。

(b) 基本報酬

基本報酬は、金銭による月例の報酬とする。その金額は、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する。

(c) 業績連動報酬

業績連動報酬は、金銭による月例の報酬とする。その金額は、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、直近3カ年の親会社株主に帰属する当期純利益を主な指標として決定する。

(d) 株式報酬

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、一定の時期に付与する。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する。

(e) 報酬毎の割合

社外取締役以外の取締役は、基本報酬、業績連動報酬、株式報酬の比率の目安を5:4:1とする。社外取締役は、全額を基本報酬とする。

(f) 報酬の決定手続き

取締役の個人別の報酬の内容は、取締役会の決議により定める規則に従い、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決定する。ただし、金銭報酬に係る内容は、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る。

2. 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役の報酬額は、2021年6月25日開催の第203回定時株主総会において、現金報酬枠を月額57百万円以内、株式報酬枠を月額72百万円以内と決議されています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は10人です。

3. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定の委任に関する事項

当社は、取締役会の決議による委任に基づき、代表取締役社長（2020年12月までは本荘武宏、2021年1月以降は藤原正隆）が、各取締役の報酬額、支給の時期および方法を決定しています。会社業績を俯瞰しつつ、各業務執行取締役の職務の執行状況も踏まえて報酬の内容を決定するには、代表取締役社長による決定が適していると考えられるため、上記の権限を委任したものです。

また、代表取締役社長の権限が適切に行使されるよう、上記の委任にあたっては、報酬決定方針および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、会社業績等を踏まえ、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、各取締役の個人別の報酬額等を決定することとしています。当該手続きを経て各取締役の個人別の報酬額等が決定されていることから、取締役会は当期における各取締役の個人別の報酬等の内容が報酬決定方針に沿うものであると判断しています。

4. 監査役の報酬等についての株主総会の決議および報酬等の決定に関する事項

監査役の報酬額は、1994年6月29日開催の第176回定時株主総会において月額14百万円以内と決議されています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5人です。

各監査役の報酬額は、この範囲内で、監査役の協議により決定することとしており、業績に左右されず独立した立場で取締役の職務の執行を監査する役割を担っていることから、固定報酬のみとし、各監査役の地位等を踏まえて決定します。

なお、監査役に対する退職慰労金については、廃止しています。

5. 当期における役員の報酬等の額の決定過程における取締役会および諮問委員会の活動内容

当期の役員報酬に関する事項は、業績連動報酬の算定方法、支給係数、報酬水準の妥当性等について、2020年5月、2020年12月、2021年2月に開催した諮問委員会において審議し、前記のとおり代表取締役社長が決定しました。

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200期	第201期	第202期	
決算年月		2018年3月	2019年3月	2020年3月	
親会社株主に 帰属する当期純利益	百万円	計画	42,500	46,500	55,000
		実績	37,724	33,601	41,788

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

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	
取締役(社外取締役を除く)	386	235	150	10
監査役(社外監査役を除く)	69	69	—	3
社外取締役	29	29	—	3
社外監査役	32	32	—	3

(注) 人数および金額には、2020年6月26日開催の第202回定時株主総会終結の時をもって退任した社内取締役4人および監査役1人を含んでいます。

■ 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。

■ リスクマネジメント

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)」※などを活用して、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。

国内外での新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、対策本部を設置して当社グループにおける対応状況を確認するとともに、感染症対策等を適宜実施しています。

また保安・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。

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。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おり、当期においては、感染症拡大下の災害発生を想定して実施するとともに、ガス導管事業者とガス小売事業者との連携を図る災害時連携教育・訓練をリモートで実施しています。

サイバーセキュリティ委員会は、当社グループネットワーク外からの攻撃への対策を一層強化しています。

※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。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・フォローなどのPDCAサイクルを運用しています。

■ 事業等のリスク

当社グループの経営成績および財務状況等に影響をおよぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。

なお、文中における将来に関する事項は、2021年3月期末現在において当社グループが判断したものです。

(1) 当社グループの事業全体に関するリスク

- ① 経済金融社会情勢、景気等の変動、市場の縮小
- ② 大規模な災害、事故、感染症等の発生
- ③ 各種国際規範、政策、法令、制度等の変更
- ④ 為替、調達金利の変動
- ⑤ 投資未回収
- ⑥ 気候変動・脱炭素
- ⑦ 競争の激化
- ⑧ 基幹ITシステムの停止、誤作動、情報漏洩
- ⑨ 取扱商品・サービスの品質に関するトラブル
- ⑩ コンプライアンス違反

(2) 当社グループの主要な事業に関するリスク

- ① 国内エネルギー事業
 - a 気温、水温の変動によるエネルギー需要への影響
 - b 原燃料費の変動
 - c 原燃料調達に関するトラブル
 - d 電力調達価格の変動
 - e ガス製造、発電およびガス・電力の供給に関するトラブル
 - f ガス消費機器、設備に関するトラブル
 - g 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
- ② 海外エネルギー事業

当社グループが事業を行っている国における政策、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、技術的問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
- ③ ライフ&ビジネス ソリューション事業

原材料費の高騰や景気の悪化等による、事業環境変化

当社グループは、以上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。

社外取締役メッセージ



取締役(社外)
宮原 秀夫

脱炭素に向けた取り組みには科学的な検証が、DXに向けた取り組みは人材育成が重要

企業におけるガバナンスのあり方について、私の専門分野である情報ネットワークの観点から見たとき、「オートノマス・システム」という自律分散型システムの考え方が重要と捉えています。それは組織全体を力任せにコントロールするのではなく、決められた理念のもとで個々の組織が同じ目的に向かって進み、ネットワーク全体の統治が行われる状態です。私は2013年から、社外取締役として大阪ガスのガバナンスを監督してきましたが、取締役会においても自由に発言ができ、まさにオートノマスな組織を追求していると考えます。

中期経営計画について、私が重視しているのはカーボンニュートラルとデジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組みです。前者については、取り組み自体は重要であることは言うまでもありませんが、数値目標の設定や達成に向けた根拠について科学的な検証が重要と考えます。時代の流れとして脱炭素が大切だから取り組まねばならないと単純に考えるのではなく、どのような背景の

もとで脱炭素の必要性が出てきたのか、客観的な数字に基づく判断が欠かせません。また、今後のカーボンニュートラルに取り組むうえでのシミュレーションも重要です。

DXも企業として必須の課題ではあり、IT人材の育成や外部人材の獲得を通じて、社内体制を強化しながらDXを推進しなければならないと考えます。他方で、多額の投資を要することから、社内でしっかり議論を行ったうえで進めていくことが求められます。

今後、5G(第5世代移動通信システム)、6Gと通信環境が進歩するなかで、IoT(モノのインターネット)が急速に進んでいきます。しかし、技術が進むことで暮らしや産業でメリットが出てくる反面、セキュリティリスクや電力消費量の増加といったデメリットも生じてきます。こうした点を冷静に考えた取り組みが必要であり、取締役会においてもしっかりと議論を積み重ねつつ、大阪ガスならではの戦略を打ち出していく必要があると考えています。



取締役(社外)
来島 達夫

従業員一人ひとりが主役となり、「考勤の必要性」の共通認識をもつことが重要

Daigasグループは、企業理念に掲げる4つの価値創造の実現を目指しており、その実現を後押しすべく、私は社外取締役としてガバナンスの強化に努めています。事業全体のリスク管理をはじめ、意思決定のプロセスの透明性、各議案の成長戦略との整合性や内容の妥当性を評価する際には、社内の目線だけでなく、社外も含めた全てのステークホルダーの目線から理解されるかという視点から、取締役会で議論していくことが重要と考えています。

社外取締役に就任してから約1年間が過ぎたところですが、Daigasグループのガバナンスの強化に取り組む姿勢を評価する一方で、経営における戦略や計画等の大きな方向性に関する建設的な議論を、もっと活性化するべきではと思っています。そのためには、社外取締役からの働きかけのあり方や関与の仕方も今後の課題と言えます。フランクに意見を出しやすい風土があるので、もっと活発に、これらのテーマに関して社外取締役同士や社内の人たちも含めた場で意見交換を行う機会があ

ると良いでしょう。各取締役が先を見据えた議案の展望について認識を共有するとともに、長期目線で会社を大きく変革することを意識して、企業価値の向上に向けて動くことも必要であり、社外役員として、「守り」のガバナンスは勿論のこと、適切にリスクを取って成長を促すという意味での「攻め」のガバナンスも意識しています。

また、今年3月に公表した新たな中期経営計画の実行においては、現場起点と従業員一人ひとりがお客さま視点で考えて行動する、「考勤」の意味合いをどう落とし込んでいくかが重要です。中期経営計画に掲げた「ミライ価値」をDaigasグループ内に浸透させていくためには、なぜ「ミライ」なのかを、そして自分たちの日々の仕事かどのように「ミライ」に繋がっていくのかを、グループの従業員に分かりやすく伝える工夫が欠かせません。従業員とのエンゲージメントを高め、グループの一人ひとりが主役として行動できるように、より良い組織文化を醸成してほしいと考えます。



取締役(社外)
村尾 和俊

将来に向けた社会課題にいち早く取り組むエネルギー事業のリーディングカンパニーに

大阪ガスの経営のあり方を見て率直に思うのは、ガバナンスの利いた企業であるという点です。取締役会では活発な議論が交わされている一方、業務執行の現場を視察した際には、従業員に経営の意志が反映されていると実感します。何事においても誠実に取り組む企業風土を生かして、エネルギー事業に携わる企業としての社会的な使命をさらに追求して欲しいと考えます。また、社外取締役の一人としても、社会的使命の実現に向けて、企業や経済団体での活動を通じて企業経営に長く携わってきた経験を生かし、経営陣との活発な議論を通じて、主要事業の事業戦略とガバナンスのあり方、出資・協業議案や新規ビジネスにおける潜在リスクと、それに対応したシナリオをしっかりと確認して助言を行っていき考えです。

大阪ガスのこれからあるべき姿として、エネルギー事業のリーディングカンパニーとして、時代の先を見据えつつ、将来に向けた社会課題にいち早く取り組む企業であってほしいと願っています。それも国の政策やほかの企業の後をついていくのではなく、

先頭に立って挑戦するという気概が重要と考えます。

その点、中期経営計画において、カーボンニュートラルやデジタルトランスフォーメーション(DX)に向けた戦略を打ち出しており、今後の展開に大いに期待しています。なかでも、藤原社長の就任会見で、水素と二酸化炭素から天然ガスの主成分であるメタンを合成する「メタネーション」関連技術の開発を強化すると表明した点を評価したいと思います。

また、DXについては、単なるデジタル化にとどまることなく、ビジネスモデルや働き方、お客さまのライフスタイルなどの変化を先取りした取り組みが必要と考えます。

カーボンニュートラルやDXには、技術のブレークスルーが必須であるとともに、実現に向けた適切な資金計画が重要です。コロナ禍を背景に時代の変化が一気に加速しているなか、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応するよう、社外取締役として必要な提言を通じて中期経営計画の着実な実行を支えていきたいと考えます。



取締役(社外)
佐藤 友美子

経営の諸課題について、従来の延長線上の発想ではなく、新しいことへ挑戦する姿勢に期待

今年6月に社外取締役に就任したばかりですが、大阪ガスは、事業を通じて社会価値の提供に熱心に取り組んでいる企業だと思っています。また、既存の事業を守るだけでなく、新しいことへの挑戦やブレークスルーへの取り組みに積極的な企業として、これからの事業展開に期待しています。

時代が大きく変わるなかで、業種を問わず企業はかつてのような予定調和型の経営にとどまっている生き残れません。時代の先を見据えて、未来のあるべき姿を定め、そこからバックキャストिंगして、現時点で何をすべきかという視点での経営が求められています。また、ブレークスルーを起こすには、経営層のなかでの発想だけではなく、お客さまに近い現場の声を十分に取り入れることが大切だと考えます。私は社外取締役の一人として、今後、業務の現場を可能な限り視察しつつ、社外の声を経営層に届けることで、従来の発想にとらわれない意思決定に貢献していきたいと考えています。

大阪ガスのような地域に根ざした事業を行う企

業においては、地域社会との共創が重要ですが、大阪ガスが取り組んでいる地域貢献の取り組みはとても好感が持てます。これについて、もっと広く周知すべきでしょう。メッセージ性を出して伝えると良いと思います。

大阪ガスという大きな組織にあって、真面目な企業風土はよいと思う反面、従来の延長線上で物事を考えがちなのではないかと思うことがあります。特に、ダイバーシティに関して、女性の活躍推進の取り組みを更に加速し、従来からの延長線上ではない、より高い目標を掲げてもらいたいと願っています。また、いつまでに目標を実現するというスピード感も重要です。

中期経営計画についても、従業員一人ひとりが主体的に責任感をもって取り組めるような、大阪ガスならではのキープレーズがあるとよいのではないのでしょうか。その言葉のもとで、エネルギー企業としてこれまで以上に社会的使命を果たすことができるようになるのではと考えます。