

Ⅱ. 企業グループとしてのステージ向上

事業ポートフォリオ経営の進化

目指す姿

各事業ユニットの自律的な成長を目指すとともに、グループ全体最適の資源配分を実現することで強靱な事業ポートフォリオを構築し、複数の事業の集合体として進化していきます。ROICの導入等を通じて各事業ユニットの稼ぐ力を向上させるとともに、事業ポートフォリオマネジメントの強化とガバナンス向上に取り組みます。

●各事業ユニットにおける自律的な経営力・成長力の向上

●強靱な事業ポートフォリオの構築

事業ポートフォリオマネジメント強化 (ROIC導入等)



国内エネルギー事業

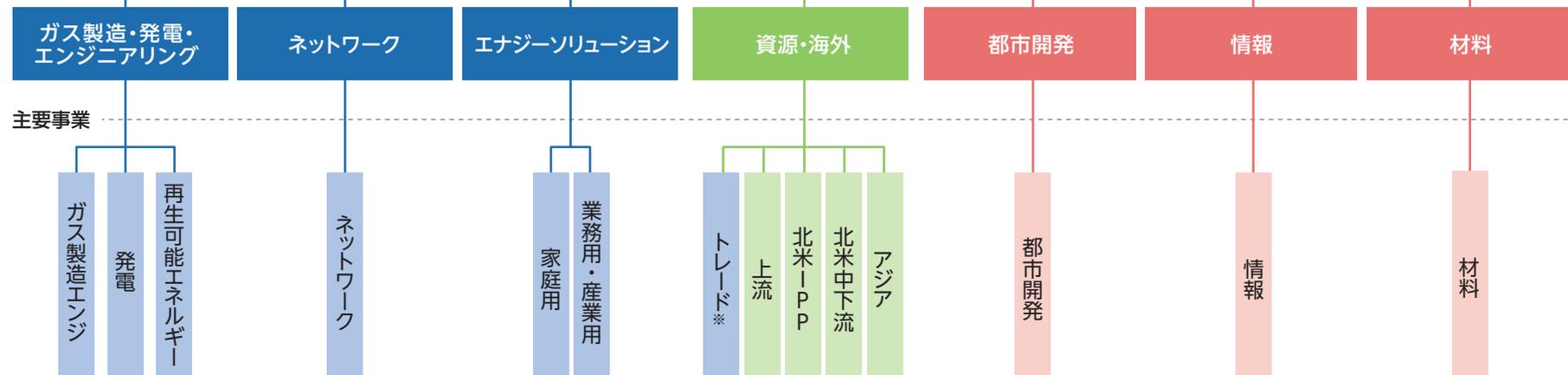


海外エネルギー事業



ライフ&ビジネス ソリューション事業

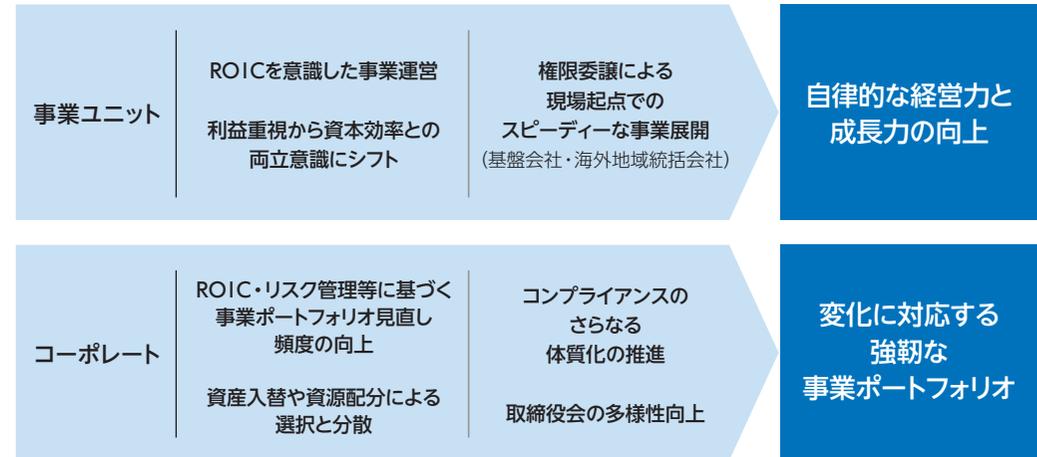
事業ユニット



※トレードは国内エネルギー事業セグメントに含む

事業ポートフォリオの進化

「ミライ価値」の実現には、各事業ユニットにおいて利益と資本効率をともに成長させ、その集合体であるDaigasグループ全体の事業ポートフォリオを強靱化することが必要です。新たな経営指標であるROICの導入により、各事業ユニットがバランスシートを意識し、投資を効率よく利益に結びつけ、総合的に「稼ぐ力」を高めていけるよう経営管理を一段と進化させます。全社だけではなく各事業ユニットがROICツリーによって機動的にバランスシートを変化させ、ROIC向上に効果的な投資をしていきます。同時に、事業ユニットへの権限委譲により機動性をさらに高め、コーポレートにおいても事業計画や資源配分をこれまで以上の頻度で見直すことによって、変化への対応スピードを上げ、強靱な事業ポートフォリオをより柔軟かつ迅速に構築していきます。



$$ROIC = NOPAT^{*1} \div \text{投下資本}^{*2}$$

- 「事業に伴う資産からどれだけ効率的に利益を稼いでいるか」を表す指標としてROICを導入
- 各事業ユニットとグループ全体で共通の指標として管理

※1 NOPAT = 経常利益 + 支払利息 - 受取利息 - 法人税等

※2 投下資本 = (事業ユニット) 運転資本 + 固定資産
(グループ全体) 有利子負債 + 自己資本 (各期首・期末平均)
有利子負債は、当社にリスクのないリース負債を除く

事業ユニット運営

各事業ユニット毎にROIC目標を設定

国内エネルギー	海外エネルギー	LBS
ガス製造・発電・エンジニアリング	資源・海外	都市開発
ネットワーク		情報
エナジーソリューション		材料

事業ユニットの自律的な経営の推進

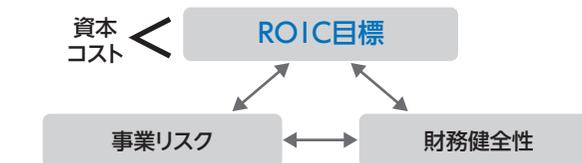
定期レビュー



資源配分
資産入替

事業ポートフォリオ管理

事業ポートフォリオ全体でROIC目標を設定
評価・管理



リスク・リターンがバランスした
事業ポートフォリオの構築

ROIC向上に向けた取り組みは □□ P.15 をご覧ください。

Ⅱ. 企業グループとしてのステージ向上

デジタルトランスフォーメーション(DX)による 事業変革

目指す姿

社会や働く環境の激変、お客さまの価値観が変化するなかで価値を提供し続けるため、「変わり続けられる企業グループ」を目指します。進展めざましいデジタル技術を積極的に事業に取り込み、革新的なサービス創造やデータマネジメントの進化、業務プロセスの変革を加速させます。新たに経営企画本部にDX企画部を設置し、トップの牽引によるDaigasグループ一丸となった推進体制を構築します。

目指す姿「変わり続けられる企業グループ」



本中期での取り組み



現状

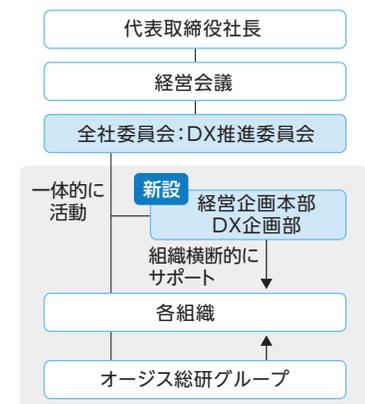
ガス事業を前提とした事業運営・ルール・業務・システム体系※
(※世帯単位・月・年度単位・固定業務ベース)

基本方針

「中期経営計画2023」および「長期経営ビジョン2030」の実現に向けて持続的に価値を創出していくため、あらゆる変化に迅速・柔軟に対応できる事業運営に変え、生産性を飛躍的に高めていきます。「変わり続けられる企業グループ」として、お客さまもサービスも急速に変化するこれからの時代において、これまで「当たり前」としていたビジネスモデル・業務・ルール・システムを常に柔軟に見直すことで、事業そのものの変革とイノベーション創出を目指します。あり姿の実現に向けた大きな変革を実行するため、トップの牽引による推進体制の構築や人材育成の強化、(株)オーガス総研をはじめとしたグループ総合力の発揮やパートナー企業とのアライアンスなどに取り組んでいきます。

DX推進体制

目指す姿の実現に向け、ビジネス変革(新規事業の創出/既存事業の高度化/業務プロセス変革)とシステム変革を加速するため、2022年4月、情報通信部とDX推進室を集約した組織として経営企画本部にDX企画部を設置しました。グループ一丸となりビジョンの実現と事業の変革を目指します。



主な取り組み

革新的なサービス創造の実践

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。これは、新規事業・新規サービスの開発のみを指すものではなく、お客さまアカウント・事業機会・売上の拡大や事業運営のレベルアップにつながる既存事業の高度化にも通じます。変化の激しい時代には、「トライ&エラーのサイクルを早める」ことが重要であり、実践を通じてスキルを獲得し、仕組みそのものを変革、新たな取り組みに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。

業務プロセスの変革

社内の業務を、内部目線ではなく「お客さま目線」で徹底的に見直します。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、継続させる業務は、AIやRPAなどのデジタル技術を使って負荷を軽減します。これらの変革を通じて、グループ従業員は、働きやすい環境のなか、より非定型的で裁量の度合いが大きい業務や高い専門性・判断力が求められる業務に取り組む余力を生み出し、その力をお客さまへのより良い価値提供に振り向けていきます。

データマネジメントの進化

当社グループでは、従来ビジネスアナリシスセンターを核に現場でのデータ活用に先行して取り組んできました。今後一層、データという貴重な資産を活用することが価値創出の要、成長の強みとなります。例えば、一人ひとりのお客さまのニーズをデータから察することができれば、「個客最適」な提案が可能となります。これまでの取り組みを発展させ、さらなる「データマネジメントの進化」により顧客体験やサプライチェーンに新たな価値を創出し続けます。

人材育成

革新的なサービス創出や業務プロセスの抜本的変革のノウハウを蓄積しつつ、長年積極的に取り組んできたデータ活用人材育成の知見も生かし、プログラムを順次拡充しています。さらに、若手従業員による新規事業創造プログラム「TORCH」や、ベンチャーファンドへの出資を通じた幹部・中堅従業員向け研修や新規事業開発など、様々な年齢・立場の従業員に対して幅広い経験・実践の場を提供しています。また、それらを通じたスキルアップのフィードバックなど、従業員一人ひとりの成長を支援していきます。



TORCHでの新規事業アイデア発表風景



ベンチャーキャピタルWILの研修写真
(米国シリコンバレーにて)

各セグメントにおける取り組み事例（DXによる事業変革を含む）は、□□P.54-65をご覧ください。

Ⅱ. 企業グループとしてのステージ向上

従業員一人ひとりの価値の最大化



目指す姿

多様な人材が多様な働き方を通じて活躍し、“挑戦を通じた成長”と“社会課題解決を通じたやりがい”を実感できる組織づくりを推進していきます。

働き方の変革と人材の多様化



- ダイバーシティ&インクルージョンの推進による多様な人材の活躍
- DXを用いた業務プロセス改革
- 場所によらない働き方の品質向上

一人ひとりの成長とやりがいを高める組織づくり



- 社会課題解決によるエンゲージメント向上
- 挑戦を歓迎し失敗を許容するチャレンジ文化の向上
- 適所適材の加速や質の高いコミュニケーションの確保を通じた従業員価値の最大化

安全確保・健康維持増進

基本方針

Daigasグループは、新しい価値を生み出せる強靱な組織づくりを通じて企業価値の向上を目指すために、ダイバーシティと機会均等・インクルージョンを推進します。

性別、年齢、障がいの有無、国籍、雇用形態、ライフスタイル^{※1}、宗教、性的指向^{※2}／性自認^{※3}などにかかわらず多様な人材が、差別されることなく尊重しあい承認され、やりがいを感じられる企業グループを実現します。

誰もが活躍できる環境基盤として、生産性の高い働き方を推進し、ワーク・ライフ・バランスを追求します。

※1 ライフスタイル：育児・介護期間などライフステージにおける働き方

※2 性的指向：レズビアン・ゲイ・バイセクシュアルなど

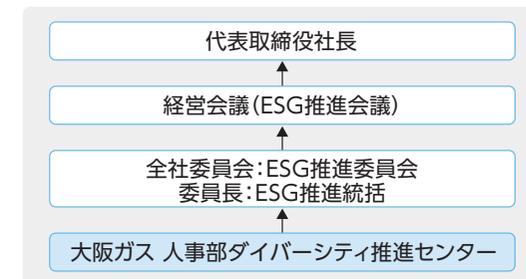
※3 性自認：トランスジェンダー(性同一性障がい者を含む)

ダイバーシティ推進体制

当社グループは、大阪ガスの人事部にダイバーシティを推進する専門部署として、「ダイバーシティ推進センター」を2013年に設立しました。2014年には「ダイバーシティ推進方針」を策定し、2017年に公表した長期経営ビジョンにも掲げ、活動しています。

方針に掲げた目標はマテリアリティ「ダイバーシティ&インクルージョン」と連動しており、進捗を毎年ESG推進会議で報告し、活動内容を原則として毎月、役員への配信、グループポータルへの掲載により報告しています。

■ ダイバーシティ推進方針に伴う進捗報告プロセス



マテリアリティ

- ・従業員エンゲージメント
- ・従業員の能力開発
- ・ダイバーシティ&インクルージョン

指標と2021年度実績

従業員意識調査 ▶ 設計・実施完了

2021年度は、大阪ガスで従来実施してきた意識調査の内容を見直し、グループ全体での従業員エンゲージメントが把握できるよう、新たな「従業員意識調査」を設計し、調査を実施しました。2022年度以降は「従業員意識調査」を毎年実施し、総合4指標(総合満足度、ロイヤリティ、勤続意思、推奨意向)を評価指標に設定し、継続的に従業員エンゲージメントを測定していきます。

主な取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンの実現

大阪ガスでは、今後国内の労働人口が減少していくことが予想されるなか、多様な価値観を受け入れることが重要と考え、女性が能力を発揮して活躍できる職場環境づくりに努めています。本人の適性や希望も踏まえ、多様な職場において女性社員が活躍しています。仕事と育児が両立できる環境の整備やキャリア教育の実施等の取り組みが評価され、2021年度「なでしこ銘柄」に選定されました。

また、男性社員の育児参画は、仕事と育児の両立やワーク・ライフ・バランスを意識した働き方へつながると考え、育児休業制度に加え、独自の有給休暇である「はぐくみ休暇^{*}」を設定しています。

^{*}子どもの生後3カ月以内に1日取得可能



従業員1人当たりの年間研修時間

▶ **28.6時間/人**

e-ラーニング(保安、情報セキュリティ、環境等)の受講時間:**4.50時間/人**

従業員の能力開発については、目標管理制度(MBO)に基づき、上司との面談等によって定期的にフォローと評価を行い、各自の自発的な成長意欲・動機づくりと将来の育成計画に役立てています。2021年度実績については、下記のとおりです。

- 従業員1人当たりの年間平均研修時間:28.6時間/人
- e-ラーニング(保安、情報セキュリティ、環境等)の受講状況 ※一部派遣社員、アルバイト含む

受講者数 5,226人/講座 受講時間 4.50時間/人

女性の役員比率・管理職昇格比率・総合職採用比率

▶ 役員比率:**13.3%** 管理職昇格比率:**6.3%**
総合職採用比率:**28.1%**

大阪ガスでは、2030年に掲げた各目標達成に向け、女性活躍の取り組みを推進しています。2021年度については、各層における取り組み結果の評価や面談等での意見を反映し、各施策への反映に努めました。

2021年度の女性役員比率は13.3%、総合職の管理職昇格者に占める女性比率は6.3%、総合職採用人数に占める女性比率は28.1%でした。

[主な施策]

1. キャリア教育の実施(仕事と育児の両立を含む)

- 「メンタリング・プログラム」による自律的なキャリア開発
- 女性に特化した社外研修への派遣
- 「女性キャリア座談会」の開催
- 育児休暇中も自己啓発機会の提供や、休業者間の交流プログラムを実施
- 育児休業からの復帰社員に対し「育児勤務者×上司フォーラム」の開催

2. ライフイベントがキャリアの途絶とまらないための環境整備

- 妊娠から職場復帰までの面談シートを活用し、育成関係者(上司、組織・本社の人事部門)の連携を強化
- フレックス制度や在宅勤務の活用により、時間と場所の柔軟な働き方を推進

3. 女性の学生向けの採用活動を強化

- 入社後の活躍イメージの明確化を図るため、様々なキャリアパスの実例を紹介する説明会を実施
- 女性の学生向け座談会を開催

※男性の育児参画も女性活躍の風土醸成の一環と捉え、1のうち育児関連施策および2は男女ともに対象としています

■ 大阪ガスの育児関連休業・休暇制度利用者数

項目	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
育児休業利用者数	31人	33人	44人	32人	54人
うち、男性	4人	5人	14人	17人	39人
はぐくみ休暇利用者数	198人	201人	201人	111人	135人
うち、男性	172人	178人	172人	97人	123人
取得率	88.8%	84.1%	93.1%	93.3%	93.8%