



社外取締役メッセージ



取締役(社外)

村尾 和俊



取締役(社外)

佐藤 友美子



取締役(社外)

来島 達夫

新任取締役
ごあいさつ



取締役(社外)

新関 三希代

Daigasグループの企業価値向上のために経験と専門知識を生かしていきます

企業を取り巻く環境が突発的に変化し、VUCA*時代と呼ばれる現代でこそ、持続可能な地球環境の実現と安心・安全な社会インフラの提供は必須課題と言えます。レジリエンスの強化とステークホルダーとの共創による、Daigasグループの「ミライ価値」の創造と一層の向上のために、私の専門分野である企業分析やファイナンスの知識と、組織運営の経験を活かしたいと思っています。

*VUCA(ブーカ)とは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)という4つの単語の頭文字をとった言葉で、目まぐるしく変化する予測困難な状況を表したもの

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。2022年度下期からは社外取締役の皆さんに経営、指名、報酬諮問委員会の委員長に就任いただいています。「中期経営計画2023」の最終年を迎えるなか、中期経営計画の進捗状況、取締役会・諮問委員会の実効性評価や、持続的な価値向上に向けての課題等について、社外取締役の皆さんにご意見をいただきました。



長期を見据えた経営戦略が大きな課題

中期経営計画は着実に前進しましたが、2022年度はエネルギー価格の高騰や米国フリーポートLNG液化基地の火災など想定外の事態に直面しました。従来、LNG調達ではリスクヘッジ策を講じていたものの、想定外の事態を踏まえた取り組みの見直しが必要です。私からも意見を伝え、会社はすでに対応を進めていると認識しています。このような試練の場を乗り越えることは、企業体質のさらなる強靱化につながると前向きに捉えるべきだと考えます。

また現在は、今後20年、30年の事業戦略を見据えた基礎固めをする時期だと考えています。再生可能エネルギーの導入やメタネーションの開発などガス体エネルギーの脱炭素化に向けた取り組みを進めていますが、長期を見据えた経営戦略は今後の大きな課題の一つです。

自由闊達に議論できる雰囲気、大阪ガスの取締役会の特長

取締役会では、自由闊達に議論できる雰囲気があり、社外取締役がそれぞれの専門分野から忌憚なく発言しています。私は、デジタルトランスフォーメーション(DX)

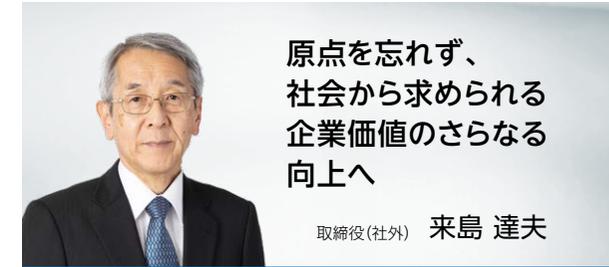
やダイバーシティ&インクルージョンの推進を提言しています。さらに深い検討が必要と判断した議案については、議論する時間を十分に確保するなど、柔軟に取締役会を運営されています。

私が委員長を務める指名諮問委員会でも議論は活発であり、ガバナンスはしっかり機能しています。気づいた点はその都度、要望を出しており、取締役会、指名諮問委員会の運営面で大きく改善すべき点は見当たりません。

社会課題の解決に積極的に挑む企業に

大阪ガスには、DXの先進企業と言える取り組みをしてほしいと思います。DXは単なるデジタル化、情報化ではなく、経営改革やビジネス改革を行うものです。トップが方向性を明確にし、牽引することが重要だと考えており、大阪ガスが2022年4月にDX企画部を立ち上げ、トップダウンで動いていることに大いに期待しています。DXには3つの側面があり、会社の事業発展のための変革、お客さまに新たなライフスタイルを提供する改革、そして最後に従業員の働き方の改革であるべきだと提言しており、取り組みの進捗状況をチェックしていきます。

また、国内有数のエネルギー事業者としての責務をしっかりとしつと全うし続けてほしいと思います。エネルギーを安定的、安心・安全に提供する責任は未来永劫に続くことから、中長期的にも一番大事な使命です。カーボンニュートラルをはじめとする地球環境問題に関しても、業界をリードし率先して取り組む姿勢を持ち続けることが必要です。20年後、30年後の事業を支える基礎研究についてもしっかりと継続し、世界が抱える課題に積極的に挑む企業であってほしいと考えています。社会課題の解決に役立つ前向きな施策をどれだけ打ち出せるかが、中長期的な企業価値向上につながります。



米国フリーポートLNG液化基地での火災を全事業分野の学びに

2023年までの中期経営計画および、2030年までを見据えた長期経営ビジョンは、事業戦略全体のフレームとしてしっかり作られており、着実に実行していると思います。エネルギー企業として、カーボンニュートラルをはじめとして社会から求められている課題を十分受け止めていると感じています。

一方、米国フリーポートLNG液化基地での火災の影響が甚大で、2022年度の決算は当期純利益が計画値を大きく下回る結果となりました。特定の部門だけが振り返る話ではなく、全事業分野でこのような事態が起こり得るということを学んでほしいと伝えています。

取締役会を補完するため、経営諮問委員会の開催頻度アップを提言

取締役会では、再生可能エネルギー開発への投資等、個別の案件についてしっかりと議論していますが、中長期の目指す姿に対する各案件の位置づけや進捗状況の議論も深めていきたいと思っています。

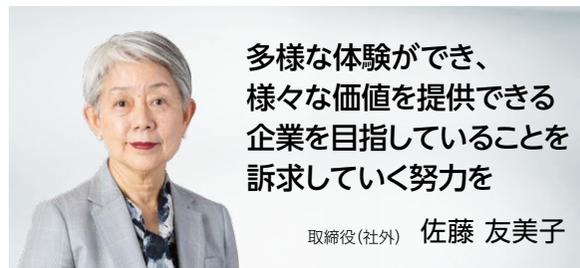
また、3つの諮問委員会については、社外取締役としてどのような観点で見ているのか、出席者が様々な見地



で意見を言える土俵があると感じています。このような議論の機会を複数回持つのは大事なことです。2022年度からスタートした経営諮問委員会は、カーボンニュートラル、人的資本をテーマとして2回開催されました。Daigasグループとしての課題や中期経営計画の課題などについて進んで議論を行うとともに、一度議論したテーマについても進捗や次の課題などを確認したいと考えており、取締役会を補完するものとして、さらに頻度を上げて開催してほしいと思います。

Daigasグループらしさを自分たちで再認識・再発見してほしい

中期経営計画とコーポレート・ガバナンスに加えて、原点に立ち返ったコーポレートカルチャー（組織文化）の三つの矢を持って事業を行うことが、成長を促し、企業価値を高めるうえで大切ではないかと考えています。ガス・電力事業を担うDaigasグループには、他の会社にはないエネルギー会社特有の役割があります。事業領域を拡大していますが、原点を忘れず、安全、品質を大事にし続けてほしいと思います。長期経営ビジョンや中期経営計画では戦略的な変革が求められていますが、変えるべきものと変えないものをそれぞれの部門、立場で考えることが大事です。Daigasグループの強みは、従業員個々が持つ力です。ポテンシャルを持つ人たちの力をどう磨くか。今の部署で磨くか、他部門で活躍させるか、人材配置やキャリアパスなどの刺激の与え方があり、思い切った人事ローテーションも必要だと考えています。Daigasグループらしさを自分たちで再認識・再発見し、社会から求められる会社として、企業価値を向上してほしいと思います。



取締役(社外) 佐藤 友美子

中期経営計画においてはダイバーシティが課題

2022年度はLNG調達先の1つであるフリーポートLNG液化基地が火災により停止し、エネルギー安定供給への対応に終始しました。Daigasグループは、こうした厳しい状況にも的確に対応し、エネルギー安定供給に努めたと考えています。

中期経営計画の進捗については、お客さま価値の向上に資する取り組みが活発な一方、従業員価値の向上、特に女性の活躍の場を広げる取り組みについては先進的な企業を参考にしたジャンプアップの施策が必要だと考えています。最近、中堅女性従業員の皆さんと対話したところ、やる気がある従業員が多いと感じました。女性が働きやすい環境は男性も働きやすい環境となるため、キャリア開発の支援、仕事の見直しなどをテコにして会社全体が変わっていけば良いと思います。また、私は仕事に合わせた人材の採用を積極的に進めるべきだと考えており、キャリア採用をもっと増やすべきと意見しています。電力・ガスの小売全面自由化を境にして世の中は大きく変わりました。エネルギー供給という社会的使命を果たしてきたDNAと、創造的な人材の活躍をどのように両立させていくかも課題です。

取締役会の前に担当組織からの説明の場が設けられ、議論に納得感

取締役会では、リスク分散、ROIC経営の課題などについて議論しています。複雑な案件については、取締役会で議題として扱われる前に担当組織が議論の前提となる情報を説明する場が設けられているので、内容がよく分かり納得感があります。また、取締役会に付議する前に執行サイドでどのような議論があったのか、追加情報を提供していただくように求めています。私が委員長を務める報酬諮問委員会については、報酬体系はしっかりとルールが決まっており透明性が高い一方、もう少し自由度があってもよいと考えています。

長期的な視点で「ミライ価値」を示し、会社の魅力をもっと発信する努力を

現場見学や従業員との対話、社内報を通じて、Daigasグループに対する理解が進みました。本当に元気があるグループだと実感しています。グループの強みとして、従業員のレベルが高く、会社の雰囲気もとても良いと思います。Daigasグループには、ただガスの供給をしてきたのではなく、事業環境の変化に常に対応してきた歴史があります。活力のある、変化に富んだ会社であることをもっと発信する必要性を感じています。就職活動中の学生に対しても、Daigasグループは多様な体験ができ、様々な価値を提供できる企業であることをアピールしていくべきです。近未来でなく長期的な視点で夢のある「ミライ価値」を示し、事業や目指す姿について、ステークホルダーの皆さまからより共感をいただくことが重要だと思います。