

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CO₂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CO₂排出量 **2,463**^{※1} 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

CO₂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CO₂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^{※2}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CO₂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^{※3}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^{※4}」の開発や、既往技術である「サバティエメタネーション^{※5}」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CO₂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

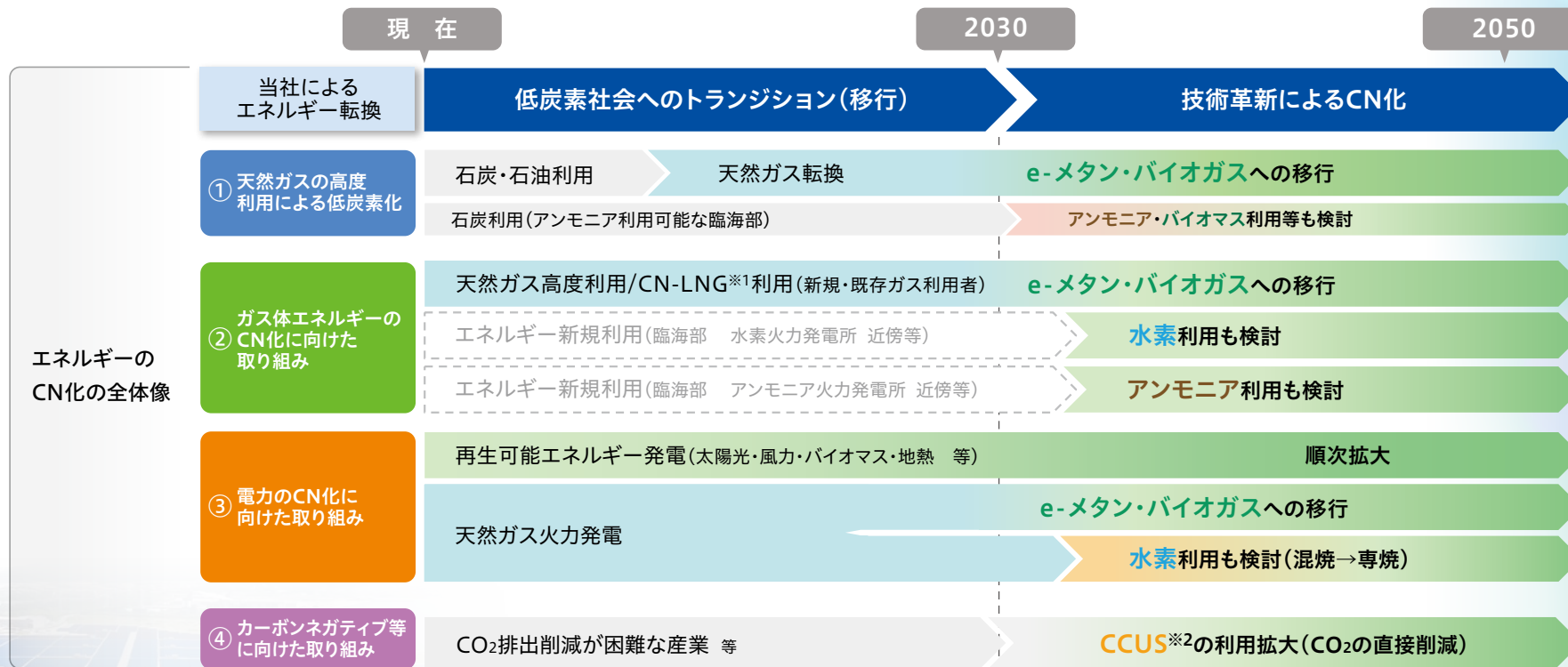
※5 再生可能エネルギー由来等の水素と、CO₂を触媒反応させることによってメタンを合成する技術

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CO₂で相殺することにより、地球規模ではCO₂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 ₂ 排出削減 貢献量	1,000 万トン(2016年度基準)
	グループCO ₂ 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 ³ /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CO₂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CO₂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・CO₂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^{※1}を達成し、年間約37万トン^{※2}のCO₂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^{※3}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^{※4}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^{※5}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km²(日本の国土の約9割)

※5 2023年度の連結ガス販売量(45MJ/m³)は、6,646百万m³



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・CO₂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CO₂排出削減・有効利用の実用化技術開発事業^{※1}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。

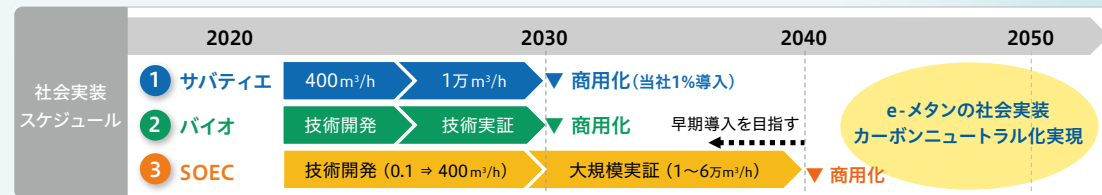
② 「バイオメタネーション」の社会実装に向けた取り組み

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^{※2}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^{※3}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/CO₂排出有効利用実用化技術開発『気体燃料へのCO₂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CO₂や、会場の空気中に含まれるCO₂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。



提供: 2025年日本国際博覧会協会

実証エリア



■ 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、CO₂排出量の低減にも貢献します。

■ CO₂NNEX®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CO₂流通を可視化するデジタルプラットフォーム「CO₂NNEX®^{※4}」の活用を目指します。

※4 CO₂NNEX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。

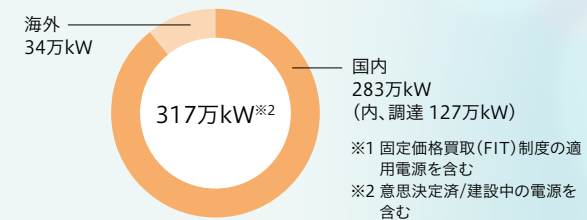
電源の低炭素化

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^{※3}などから排出されるCO₂を再利用(CCU^{※4})し、余剰CO₂を地中深くに圧入・貯蔵(CCS^{※5})することを検討するとともに、CO₂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 : CO₂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)

CO₂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、CO₂の回収・利用・貯蔵とその管理(CO₂NNEX[®])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CO₂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CO₂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(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、CO₂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^{※1} 約 **89%**

地震対策ブロック数^{※2} **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。

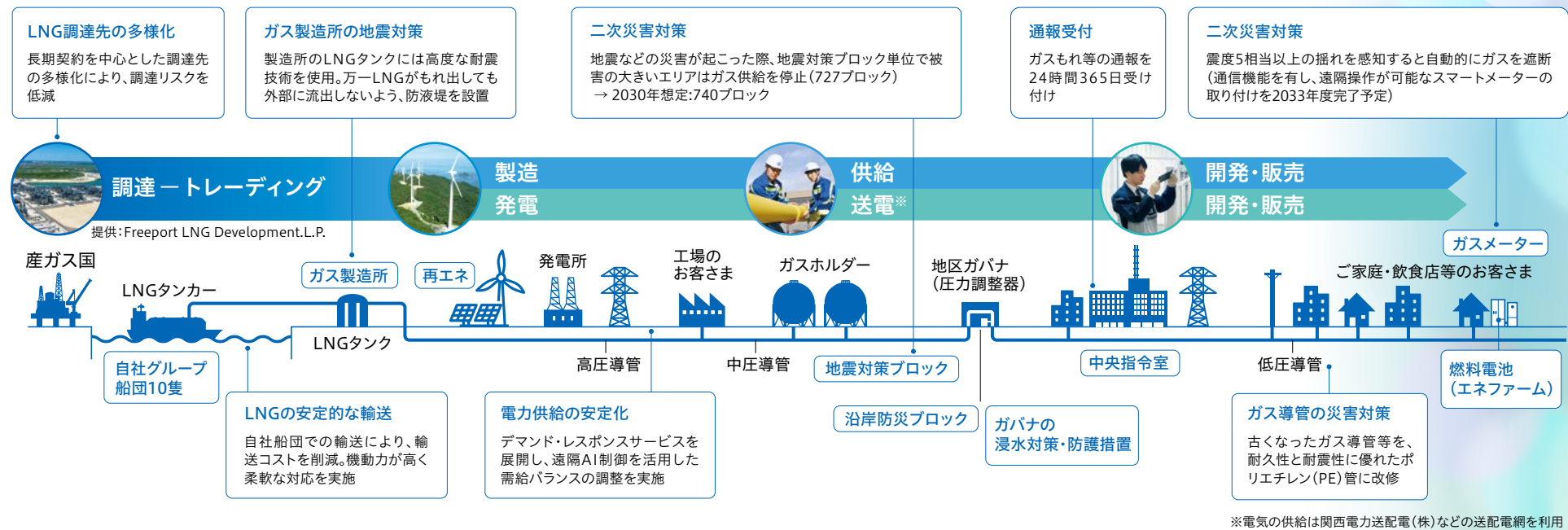
また、カーボンニュートラルや電化の潮流を受け、再生可能エネルギー拡大の取り組みが進むなか、昼夜の電力需要差による余剰・不足を解決するため、エネルギーの使用状況を可視化し、最適なエネルギー利用を実現する「エネルギーマネジメント」の推進が求められます。

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、検査ルートの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、家庭用のお客様にはより快適な暮らしを、業務用・産業用のお客様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[※]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。

[※]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CO₂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^{※1}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** %^{※2}

女性取締役比率 **20.0** %^{※2}

女性総合職採用比率 **32.8** %

※1 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」

※2 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^{※3}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。

※3 健康経営[®]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 [※]	—	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ต์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^{※1}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。

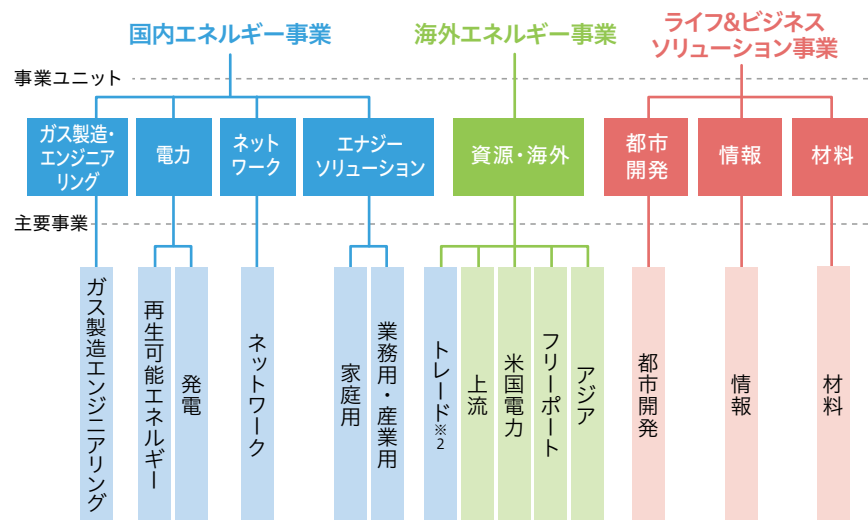
※1 NOPAT = 経常利益 + 支払利息 - 受取利息 - 法人税等

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"> ● 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 ● ガス事業の広域展開と生産性向上 ● LNG取引の最適化による原料費低減、LNG販売益拡大 ● 電力バリューチェーンの強化・拡大 ● 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) ● 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 	4.0%
海外エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 資産の入替推進(米国電力等) 	7.0%
ライフ&ビジネスソリューション事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 私募リート事業など資産効率化に向けた取り組み推進 	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。

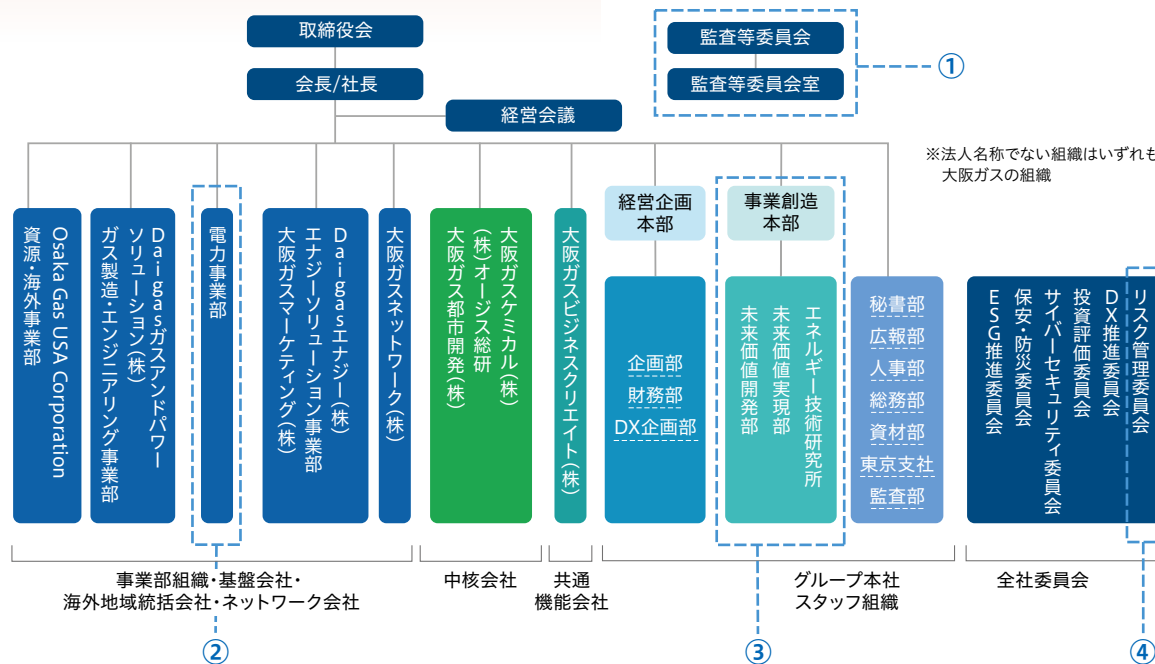
2023年度までの取り組み

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^{**2}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^{*1}とDXを推進するDX企画部および(株)オーガス総研の従業員約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^{*2}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。

^{*1} 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

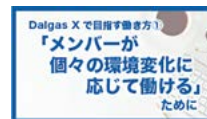
^{*2} アジャイルの型とは、短期間のサイクルで最低限求められるアウトプットを創出し、フィードバックをもとに改善していく手法

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自主学习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)オーガス総研提供の「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习支援プログラムの提供