

「中期経営計画2026」を着実に実行し さらなる企業価値向上へ 挑戦してまいります

代表取締役 副社長執行役員 坂梨 興



企業価値向上と「中期経営計画2026」の目標

Daigasグループは、持続的な企業価値向上を目指し、「中期経営計画2023 (2021年3月発表)」においてROICを導入し、資本効率を重視した経営を実践してきました。この方針をさらに推し進めるため、「中期経営計画2026 (2024年3月発表)」では、引き続きROIC目標を定めるとともに、新たにROE目標を設定し、ROICと並ぶ重要な経営指標と位置づけました。また、財務健全性の確保と最適な資産ポートフォリオの構築という観点から、自己資本比率およびD/E比率についても検討を重ねた結果、目標値を「自己資本比率45%以上」「D/E比率0.8倍以下」と設定いたしました。

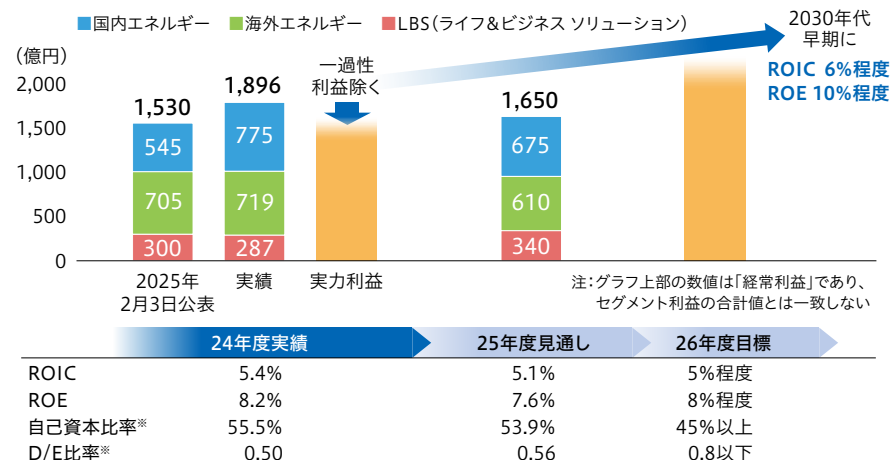
投資家の皆さまからは、ROIC、ROEなどの中期経営計画2026の目標達成へのご期待に加え、PBRの向上、EPSの拡大や、適切な自己資本のコントロールを通じた企業価値向上等への多くのご意見をいただいています。

これらのご期待に応えるべく、「中期経営計画2026」で掲げた事業戦略に沿った成長投資による利益拡大と、適切な財務施策の実行を通じて、持続的な企業価値の最大化に努めてまいります。

2024年度の実績と課題認識

「中期経営計画2026」の初年度である2024年度は、タイムラグ差益や電力市場取引による利益、営業外損益等により、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益の全てにおいて当初計画を上回る実績となりました。結果として、ROICは5%超、ROEは8%超を達成いたしました。これらは一過性の要因も含まれています。中期経営計画2026の目標であるROIC 5%、ROE 8%を恒常的に達成するためには、各事業の実力値を着実に高め、より一層効率的な経営を追求していく必要があると認識し、取り組みを強化してまいります。

セグメント利益



※発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

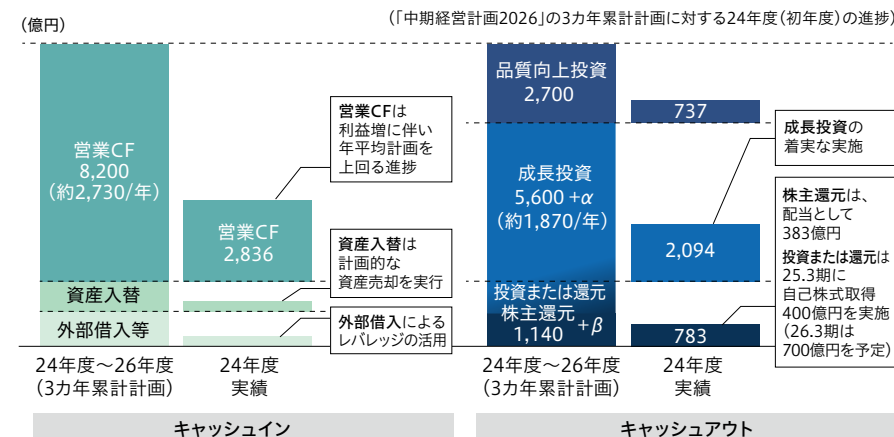
成長投資とキャッシュアロケーションの進捗

「中期経営計画2026」における3カ年累計のキャッシュアロケーションでは、営業キャッシュ・フロー累計8,200億円に加え、ROIC向上を企図した資産入替を進めることで、キャッシュインの拡大を見込んでいます。初年度である2024年度の営業キャッシュ・フローは、増益効果もあり、計画期間3カ年の年平均を上回る順調な進捗となりました。また、資産入替についても、政策保有株式やその他資産の売却を着実に実行いたしました。

キャッシュアウトについては、持続的な成長のための投資水準の確保を前提に、3年間で品質向上投資2,700億円、成長投資5,600億円、株主還元1,140億円を計画しています。そのうえで、中期目標や2030年に目指す水準の達成に向け追加的に検討する成長投資または株主還元の枠（グラフ上では α 、 β と記載）を設け、有望な成長案件への投資機会を最大限確保しつつ、機動的に株主還元を図る枠組みとしています。

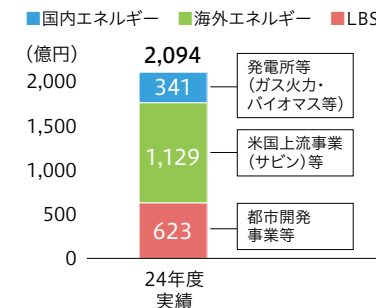
2024年度実績は、品質向上投資737億円、成長投資2,094億円となりました。品質向上投資では、一部システム投資等で執行時期ずれなどがありましたが、経年ガス導管の対策工事などガス供給の安全・安定を支えるための投資を計画どおり実施しました。成長投資は、姫路天然ガス発電所などの国内電力事業、米国のシェー

キャッシュアロケーションの進捗



ルガス開発、インドの都市ガス事業への追加出資、都市開発事業などを中心に実行し、将来の着実な利益成長への道筋を付けました。

また、成長投資または株主還元への配分枠（ α 、 β ）については、2024年度は自己資本をコントロールする観点から主に自己株式の取得に充当しました。



アセットライトな経営意識の徹底による資本効率向上

「中期経営計画2026」では、成長投資の着実な実行とともに、重点戦略「3つの約束」の一つとして「経営基盤の進化」を掲げ、そのなかでアセットライトな経営の志向を明確に打ち出しました。これは、中長期的な事業成長と資本効率向上を両立させ、強靱な事業ポートフォリオを構築するための重要な指針です。

カーボンニュートラル（以下、CN）領域への投資など、将来に向けた事業育成を進めながら、持続的な企業価値向上を実現するためには、アセットライトな経営意識をグループ全体に浸透させることが不可欠です。

アセットライトな経営とは、事業の付加価値や競争力の源泉を徹底的に見極め、自社保有によりアセットの価値を最大化できる資産は戦略的に保有する一方で、必ずしも自社保有が価値最大化につながらない資産については保有形態にこだわらず、外部資本の活用も含めて最適なリソース配分を追求する経営スタイルです。この考え方にに基づき、2024年度は米国火力発電所の売却決定や政策保有株式の売却を計画的に進めました。また、再生可能エネルギー事業におけるファンドやオフテイク（買取契約）の活用、不動産事業における私募リートを活用など、各事業部門が自律的に判断し、資産効率を高める取り組みを継続的に推進しています。

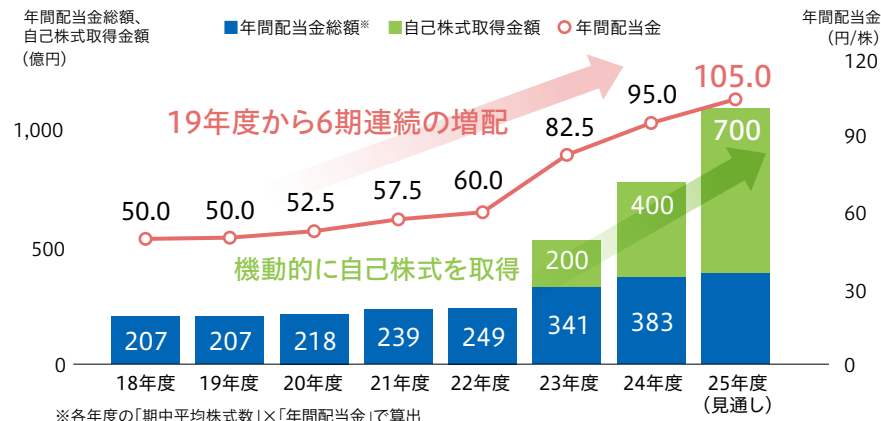
累進配当の導入と株主還元強化

株主の皆さまのご期待により一層お応えするため、「中期経営計画2026」において、株主還元方針を大きく進化させました。具体的には、「原則、減配せず、成長に応じて増配または配当維持」という当社グループが従来重視してきた姿勢を、「累進配当」として明確化しました。また、配当水準を決定する際の指標として、従来の単年度利益に基づく「配当性向」から、短期的な利益変動の影響を受けにくい株主資本を基準とする「株主資本配当率（DOE）」に変更し、DOE 3.0%を目指すこととしました。事業環境が大きく変動し、短期的な利益の増減が生じた場合でも、投資家の皆さまの配当への予見性を高め、より長期的かつ安定した増配方針を採用することで、

安心して株式を長期保有して頂きたいと考えています。

この新たな方針に基づき、2024年度の1株当たり配当金は95円、2025年度は105円を目指しており、これにより2019年度から6期連続の増配となる見込みです。さらに、ROE 8%の目標達成を見据えた自己資本のコントロールのため、2024年度には400億円の自己株式取得を実施し、2025年度においても、700億円の取得を予定するなど、株主還元の適切な実施に継続して取り組んでまいります。

■ 配当金・自己株式取得の推移



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

Daigasグループの投資リスクマネジメント

投資を実行するにあたり、当社グループでは従来の厳格なリスクマネジメント体制を堅持し、以下の4点を確実に実施してまいります。

- 1. 事業戦略との整合性評価：**「中期経営計画2026」で掲げた事業戦略との整合性を評価します。個別案件の収益性だけでなく、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なども多角的に評価します。
- 2. 投資案件固有のリスク評価：**案件の特性や資本コストに応じたハードルレートの設定や、グループ統一の投資基準に基づき、投資評価室や社内の財務・法務担当組織の評価、必要に応じて外部機関等の中立的かつ専門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。
- 3. 財務健全性とのバランス維持：**投資実行後、想定されるリスクが顕在化した場合の潜在的な損失額を定量的に把握し、万が一の場合でも財務健全性を維持し



つつ、持続的な成長投資が可能となるよう、リスクバッファーとしての自己資本の水準や全社的なポートフォリオバランスを管理します。

- 4. 投資実行後のフォローアップ：**投資実行後は、毎年フォローアップを実施します。ポートフォリオ全体の課題や方向性を検証するとともに、個別案件が当初の戦略的目的を果たしているか、進捗や採算性に問題がないか、事業環境変化への対応遅れなど事業性悪化の兆候がないかを厳しく評価します。評価結果によっては、事業改善策の実施に加え、売却や撤退も視野に入れた検討を行います。

トランジション・ファイナンスの積極的な活用によるCN戦略の推進

当社グループは、「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」を資金使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年度より継続的に実施しています。2023年3月に発表した「エネルギー・トランジション2030」、そして2025年2月に発表した「エネルギー・トランジション2050」に込めた当社グループのCN戦略について、社債投資家や金融機関の皆さまに丁寧にご説明し、ご理解を深めていただくことで、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・ローン、およびトランジション・リンク・ボンドの活用は、都市ガス事業者としては本邦初の事例となりました[※]。社債に加え、借入においてもトランジション・ファイナンスを積極的に活用することで、より多くの金融機関の皆さま

■ Daigasグループのトランジション・ファイナンス

	発行時期	金額	資金使途
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
トランジション・リンク・ボンド	2024年5月	250億円	資金使途の特定はなし
トランジション・リンク・ローン	2024年9月	300億円	資金使途の特定はなし

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関連事業への注力は当社グループの最重要課題の一つであり、トランジション・ファイナンスはこれを支える有効な資金調達手段と認識しており、今後も戦略的に活用してまいります。

※外部公表情報による当社調べ

トピックス

第6回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」にて金賞（環境大臣賞）を受賞

2025年2月、環境省主催の第6回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」資金調達者部門にて、トランジション・ファイナンスによる継続的な資金調達と投資家へのIR活動が評価され、エネルギー業界では初となる金賞（環境大臣賞）を受賞。トランジションを経営の最重要課題の一つと捉え、熱エネルギー分野の脱炭素化に向けた現実的かつ具体的なパスウェイとしてのトランジション戦略を提示し、これを実現するための先進的なファイナンススキームを構築・実行した点が高く評価された。



株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を通じて

「中期経営計画2026」の達成と持続的な企業価値向上に向けては、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話が不可欠であると考えています。2024年度は私にとって経営企画本部長に就任して1年目の年であり、個別ミーティングやスモールミーティングなど、様々な機会を通じて株主・投資家の皆さまと対話を行い、多くの示唆を頂く年となりました。頂いたご意見は、当社グループの経営戦略を磨き上げ、企業価値向上につなげるための貴重な糧であり、事業運営に適切に反映してまいります。

また、経営陣のコミットメントをより明確にするため、2024年7月より、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、従来の親会社株主に帰属する当期純利益からROE等に変更するとともに、株式報酬の比率を引き上げました。

これらの取り組みを通じて、「中期経営計画2026」の目標達成に対する経営陣の意識を一層高め、株主・投資家の皆さまのご期待に応えてまいります。