



# Daigasグループの ビジョンとは？

Daigasグループのビジョンは、「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」を目指し、4つの価値創造を実現することです。

企業理念のもとで、当社グループがステークホルダーの皆さまとともに、どのような価値を創造してきたのか、また今後どのような成長戦略を描いているのかをご紹介します。

## 価値創造と成長戦略

- 04 Daigasグループ企業理念
- 05 Daigasグループの4つの価値創造の軌跡
- 07 トップメッセージ
- 11 経営企画本部長メッセージ(財務戦略解説)



# Daigasグループ企業理念

「Daigasグループ企業理念」は、「Daigasグループの目指す姿」「Daigasグループの宣言」「Daigasグループ社是」からなるものです。

Daigasグループは、「Daigasグループ企業理念」に基づいて事業活動に取り組んでいます。

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を目指し、「お客さま価値」の創造を第一に、「社会価値」「株主さま価値」「従業員価値」の創造につなげ、4つの価値創造を実現することが、当社グループの社会的責任を全うすることと考えており、理念体系に基づいた取り組みを推進しています。

## Daigasグループの目指す姿

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

## Daigasグループの宣言

Daigasグループは、4つの価値創造を実現します



お客さま価値の創造



社会価値の創造



株主さま価値の創造



従業員価値の創造



## Daigasグループ社是

サービス第一

# Daigasグループの4つの価値創造の軌跡

Daigasグループは2017年3月に「長期経営ビジョン2030」を策定しました。

長期経営ビジョンで掲げた2030年度に目指す姿の実現に向けて、企業理念のもと「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してきました。

これまでに創造してきた価値

## お客さま価値の創造

様々なフィールドでお客さまの快適・便利・安心の向上に資するサービスをともに創り上げ、お客さまの期待に応え続けます。



### お客さまアカウント数

2017年度 827万件 → 2024年度 1,071万件

### お客さま満足度<sup>※1</sup>

13年連続 90%以上

### 様々なフィールドで お客さまの期待に応え続ける

Daigasグループは、お客さま満足度を高い水準に維持し、信頼関係を構築することで社会資本を強化してきました。

また、人的資本・知的資本を生かして事業領域を拡大し、通信、リノベーション、宅配冷蔵食サービスなど、お客さまのお役に立つサービスをご提供することで、お客さまとの接点を増加してきました。

今後もさらに多様化するお客さまの価値観に応じた新サービス・新ビジネスを創出することで、お客さまアカウント数を拡大し、財務資本の強化につなげていきます。

※1 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つの業務に対する満足度調査の結果

## 社会価値の創造

事業活動においては公正と透明性の確保に努め、社会の持続的発展と地球環境の改善に貢献します。



### 耐久性に優れたガス管(ポリエチレン(PE)管)の普及促進<sup>※2</sup>

2017年度 PE管延長 15,900km → 2024年度 18,600km

### CO<sub>2</sub>排出削減貢献量

2017年度 61万t-CO<sub>2</sub> → 2024年度 629万t-CO<sub>2</sub>

### 安全・安定的なクリーンエネルギーの供給で持続可能な社会に貢献する

Daigasグループは、社会インフラを担う事業者として計画的なガス導管網の整備・強靱化により、安定したエネルギー供給を実現してきました。インフラのレジリエンス<sup>※3</sup>を高めることは、安定的な事業の継続にもつながります。

また、エネルギー事業を中心とした当社グループにとって、カーボンニュートラル社会への貢献も重要です。足元のトランジション期の取り組みとしては、天然ガス発電所建設等の製造資本を強化するとともに、重油などから天然ガスへの転換等により社会全体のCO<sub>2</sub>排出削減にも貢献しています。将来に向けては、既存のガス機器を利用できるe-メタンの導入により、シームレスなカーボンニュートラル社会への移行を目指します。

※2 阪神・淡路大震災当時(1995年)PE管延長 約1,200km

※3 レジリエンス(resilience): 元々「回復力」「弾力性」「適応力」などの意味を持ち、ビジネスの分野では、「困難を乗り越えることが可能な回復力や適応力」を指す

## これまでに創造してきた価値



## 株主さま価値の創造

健全な財務基盤のもと、長期的かつ安定的に成長し、企業価値の最大化を図ります。



### 経常利益

2017年度 770億円 → 2024年度 1,896億円

### ROE

2017年度 3.8% → 2024年度 8.2%

### ROIC

2017年度 4.0% → 2024年度 5.4%

### 安定的に成長し、 企業価値を最大化する

Daigasグループは、株主さま価値の向上に向けて、利益向上と自己資本のコントロールを図ることで、ROEを向上していきます。そのためには、安定的な利益水準の維持とROIC経営の推進が不可欠です。

安定した利益により健全な財務基盤を維持することで、持続的な成長のための積極的な投資を可能にします。

また、ROIC経営を行うことで投下資本に対する利益を最大化していきます。これらを通じ、株主さまへの還元を強化することで、企業価値の向上を図ります。



## 従業員価値の創造

従業員の様々な個性を尊重し、みながやりがいを持って仕事に取り組み成長できるようサポートを行います。



### 制度の充実

- テレワーク(在宅勤務・サテライトオフィス)制度の整備
- フレックスタイム制度・時間単位有給休暇制度の導入
- 育児・介護休業制度の拡充
- 仕事と治療の両立支援 等

### 従業員意識調査

2024年度 総合指標を適正水準に維持<sup>※1</sup>

### 男性育児休業・育児目的休暇取得率<sup>※2</sup>

2017年度 88.8% → 2024年度 94%

### 女性管理職昇格比率<sup>※2</sup>

2017年度 9.4% → 2024年度 18.2%

### 多様な価値観を持つ人材が 活躍できる企業へ

Daigasグループは、従業員価値を向上することが、ほかの3つの価値創造の基盤となると考えています。そのため、経営戦略に必要な人材の育成や、カーボンニュートラルに関する技術開発やDX推進の担い手を早期に拡充するための専門性の高い人材の獲得を進めています。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進の進捗や、従業員への意識調査によるロイヤリティ、満足度等の水準を確認しながら、各施策を充実させることで、より働きやすい環境を実現し、企業の持続的成長につなげます。

<sup>※1</sup> 会社に対する現時点の満足度を表す「総合満足度」を総合的な評価指標とし、大阪ガス、関係会社において世間水準よりも高いことを確認

<sup>※2</sup> 対象範囲：大阪ガス

# 「中期経営計画2026」の目標達成に向け さらなる飛躍を目指します

代表取締役社長 社長執行役員 藤原 正隆

### 2024年度を振り返って

#### トランジション期における事業成長と未来への投資にバランスよく取り組む

2024年度は、国際的には地政学リスクが高まり、国内外でインフレが進むなど、政治・経済情勢の見通しが困難で不確実性の高い状況が続きました。そのような環境下においても、Daigasグループはトランジション期における事業成長と、未来への投資の両輪にバランスよく取り組んでまいりました。

トランジション期の成長としては、国内電力事業、米国サビン社を中心とした海外上流事業が伸長しました。また、トランジション期の現実的なエネルギーとして天然ガスへの期待が高まるなか、LNGの分

散調達先の確保や、天然ガスへの燃料転換工事の提案等の取り組みを強化したことに加え、製造・供給部門では、自然災害等への対応を含む設備対策工事の実施など、エネルギーセキュリティを高める取り組みを計画的に進めることができました。

さらに、ライフ&ビジネス ソリューション (LBS) 事業でも、各社が培った強みと当社グループのシナジーを発揮しました。都市開発事業では環境・防災に優れた商品の提案や、材料事業では活性炭をはじめとした高付加価値な製品の開発・展開、情報事業では当社グループ内のDX推進を行うとともに、ERP<sup>※</sup>事業の拡大などにより、事業を着実に成長させました。

※ERP：Enterprise Resource Planningの略。お客さまの企業活動を一元管理し、効率的な経営に寄与するシステムのこと



未来への投資としては、SOECメタネーションのラボスケール試験装置を完成させたほか、2030年度のe-メタン1%導入に向けた米国での製造プロジェクトの詳細検討を完了させるなど、e-メタンに関する技術開発を着実に進めました。また、成長市場のアジアでは、インドでの都市ガス事業の事業エリアの拡大など、将来の利益成長につながる投資を実施しています。

これらの活動の結果、2024年度の収益性指標は計画を上回る水準で達成し、将来への歩みを着実に進めることができた1年となりました。

## 日本を取り巻くエネルギー情勢の変化とその影響

### 「第7次エネルギー基本計画」で示された、天然ガス活用を含めた安定供給の重要性

国内エネルギーに関する大きなトピックスとしては、2025年2月18日、第7次エネルギー基本計画が閣議決定されました。新たな基本計画では、欧州・中東情勢の緊迫化を受けたエネルギー安全保障上の要請の高まりや、DXの進展に伴う電力需要増加など、国内外のエネルギー情勢の変化を踏まえ、エネルギー安定供給や脱炭素化に向けたエネルギー構造の転換を経済成長につなげるため、産業政策を一層強化する方向性が打ち出されました。また、先行きが不透明ななか、2040年時点で脱炭素技術の開発・革新が進まないリスクケースも想定され、LNGの長期契約の確保など、エネルギーの安定供給に万全を期すべく化石燃料の確保・活用がうたわれています。特に天然ガスは、化石燃料

のなかでも温室効果ガスの排出が最も少ないことから、石炭などからの燃料転換を通じた天然ガスシフトの進展が環境負荷低減に寄与することも示されました。さらに、水素やアンモニア、e-メタン等は次世代エネルギーとして位置づけられ、国からの技術開発・設備投資支援の必要性についても言及されています。

## 「Daigasグループ エネルギートランジション2050」の策定

### カーボンニュートラルの社会実装をリードするプレイヤーとして、多角的なソリューションで挑戦を続ける

第7次エネルギー基本計画で2040年の新たなエネルギーミックスの姿が示されたことにより、2050年に向けた国のカーボンニュートラル（以下、CN）のロードマップがより具体的になりました。そこで、総合エネルギー企業である当社グループとしても、2050年に向けた具体的な道筋を示す必要があると考え、2025年2月27日に「Daigasグループ エネルギートランジション2050」を公表しました。

そのポイントは3つあります。まず一つ目は、当社グループが進めるエネルギートランジションの全体像として、2050年までのロードマップを、複数の想定シナリオで具体的に提示したことです。特に当社が見据える2040年の想定数値を示すことにより、CN化の道筋をさらに明確にしました。今後は事業環境の変化に応じて、これらのシナリオを随時見直す必要があると考えます。

二つ目は、当社グループが供給する電気・熱エネ

ルギーのCN化だけでなく、ネガティブエミッションも含めた大きく3つの領域において、世のなかのCN化に貢献することを表明したことです。総合エネルギー企業として、お客さまのニーズに合わせた多様なエネルギーの選択肢をご提供しますが、特にe-メタンと再生可能エネルギー（以下、再エネ）を事業の柱として注力してまいります。e-メタンの最大のメリットは既存のインフラをそのまま利用できる点にあり、お客さまを諸々の手続きで煩わすことなく、シームレスにCN社会へ移行でき、燃料転換による社会コストを低減できます。

最後に三つ目は、お客さまとともに「ミライ価値」を共創していくための様々なソリューションを示したことです。当社グループは、当社が供給するエネルギーのCN化だけでなく、それをご利用いただくお客さまのお役に立つ、お客さまに寄り添ったソリューションをご提案することで、ともにCN社会の実現を目指して挑戦を続けてまいります。

## 「中期経営計画2026」で掲げた重点戦略の進捗

### 計画を着実に実行しつつ、新たな課題への対応に取り組む

メタネーション実証試験の実施、基本設計への移行など、エネルギーのCN化を着実に進める

「中期経営計画2026」では、重点的に取り組む活動を「3つの約束」として掲げており、着実に進捗しています。

一つ目は「ミライ価値の共創」です。エネルギー

のCN化としては、SOECメタネーションの開発においてベンチスケール試験への移行を進めるほか、新潟県長岡市での大規模サバティエメタネーションや大阪・関西万博会場でのメタネーション実証実験に取り組んでいます。また、米国でのe-メタン製造プロジェクトは基本設計に移行します。電力については、日向・愛知田原バイオマス発電所の運転開始などにより、他社からの調達を含めた再エネの普及貢献量は2024年度に370万kWに達しました。FIT市場の縮小により、今後、太陽光発電の拡大は容易ではありませんが、一方で、生成AIの普及によりデータセンターなどでの電力需要は増加しており、当社グループが貢献できる余地はまだあると考えます。特定のお客さま向けに電力を直接販売するコーポレートPPAを軸に、再エネの上流から下流まで、即ち、電源開発から販売まで、強みを生かした活動を続け、2030年度に500万kWの達成を目指します。

### お客さまの真の課題を見つけ、「三現主義」を実践

2024年度のお客さまアカウント数実績は1,071万件と、中期経営計画2026で掲げた目標の1,090万件に大きく近付きました。これは、当社グループの社是である「サービス第一」の精神を従業員一人ひとりが理解し、お客さまの潜在ニーズを捉え、それにお応えする商品を生み出し、ご提案した結果であると考えます。私も若い頃、工場への都市ガス営業を行っていましたが、製造現場に何度も足を運び、工場の製造プロセスを熟知するうちに、お客さまにとっては“当たり前”のこととして見過ごされていた

省エネポイントに気づき、最適なシステムを提案することができた経験があります。私自身、従業員とコミュニケーションをとる際には、こうした経験談を交えながら、お客さまの真の課題を見つけようとする、いい意味の「おせっかい精神」や、現地・現物・現実を重視する「三現主義」の重要性を伝えるように心がけています。

### 従業員の成長環境を整備し、人材の確保と育成に一層強く取り組む

二つ目は、「従業員の輝き向上」です。近年、人材の流動化が顕著になり、当社グループでもキャリア採用が増え、世代や経歴などの面で、以前よりも多様性に富んだ従業員が各職場で専門性を発揮しています。大変、良いことだと思っています。

企業にとって、入社後の従業員が挑戦意欲を持ち続け、成長実感を得られるかどうかは最重要課題であると考えます。そのため、2024年度には、一人ひとりのキャリア形成支援策として、先輩社員の社内経歴を参照しながら上司との面談ができる「キャリアポータル」や、社内インターンシップ制度「イカスキル」、社内副業制度「タメスキル」などを開始しました。2025年度には、従業員の業績をタイムリーに評価して処遇に反映することで、より高い挑戦意欲や業績貢献につなげる仕組みや、定年年齢を65歳まで段階的に引き上げ、年齢に制約されない活躍を促す制度の導入など、従業員の「挑戦と成長」を後押しする環境整備を進めています。今後もグループの成長を支える人材の確保と育成に、より一層力を入れて取り組んでまいります。

### 家庭用部門で構築したDX推進体制を拡大し、グループ全体の事業変革を加速する

三つ目の「経営基盤の進化」については、DXによるビジネスモデルの変革を進めています。現在、家庭用部門において、事業部門とデジタル部門が一体となって事業変革を進めるDX推進体制の構築に取り組んでいます。お客さまデータを活用することで、従来のご家庭単位のサービス提案に代えて、同じご家庭であっても、お客さま一人ひとりに焦点を当て、最適なタイミングで最適なサービスのご提案ができるように、家庭用システムの再構築を進めています。今後、その対象を業務用・産業用部門、ネットワーク部門にも広げ、グループ全体の事業変革を加速いたします。

その他、2025年度に運転を開始する千里蓄電所でも、卸電力市場において、いつ、どのタイミングで



放電・充電を行えば、売却・調達の差益を最大化できるかを自動計算する運転最適化システムの運用を開始します。

また、これらの活動を支えるDX中核スタッフ人材のさらなる増強にも取り組みます。

重点事項の監督強化と機動的な対応を実施し、ガバナンスを強化できた一方で、コンプライアンスの再徹底が課題

2024年度は、重点事項についての監督機能の強化と機動的な意思決定に向けて、監査等委員会設置会社に移行しました。取締役会では「中期経営計画2026」の重点戦略の執行状況やサステナビリティ指標<sup>※</sup>の進捗状況を監督するとともに、ROIC経営の推進、資本効率向上に向けた課題等についても議論しています。さらに、当社グループ全体にかかわる重要リスクに対する予防保全の取り組みを管理・監督するため、全社委員会である「リスク管理委員会」を設置しました。委員会では各重要リスクに対する予防保全計画を立案し、その進捗状況を一元的に管理することで、グループ全体のガバナンスの強化を図っています。

一方で、家庭用燃料電池コージェネレーションシステム「エネファーム」の販売において、景品表示法上の疑義がある表示を確認した件については、お客様の信頼を裏切る行為となり、ステークホルダーの皆さまにご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。今後は、消費者庁による調査に対し真摯に協力し、大阪ガスマーケティング(株)をはじめとして、当社グループ全体で再発防止策を

講じるとともに、コンプライアンス意識を再徹底し、信頼回復に努めます。

※2025年度に「ESG指標」から「サステナビリティ指標」へと名称を変更しました

## 2025年度の事業計画とその展望

最大の使命である「安全」と事業の進化を重ね、中期経営計画2026の目標達成を目指す

2025年度は、大阪ガスが1905年(明治38年)の創業から120年を迎える節目の年です。創業以来、当社グループは、都市ガスの用途を照明から厨房や暖房、給湯、空調へと変え、さらには発電にまで広げ、マーケットを家庭用から業務用・産業用に拡大しました。事業フィールドも、関西だけでなく全国・海外へと広げ、時代の変化に応じて成長・進化してまいりました。これからも、新しいことへの「挑戦と進化」を表す「Dynamic Daigas Group」をキャッチコピーとして、お客さまに誠心誠意向き合い、時代や社会の変化にダイナミックに挑戦してまいります。



120周年記念ロゴ

2025年度も、新たな動きやチャレンジがあります。まずは、姫路天然ガス発電所の運転開始です。環境アセスメントを開始してから、およそ10年をかけた一大プロジェクトで、1号機が2026年1月、2号機が同年5月に運転を開始します。これにより、昨今の電力需要拡大に対応する大きな発電ポテンシャルが得られるので、当社グループの強みである電力バリューチェーンを生かしてビジネスの幅を広げてま

います。また、LNGタンクでのガス貯蔵、蓄電池での電力貯蔵を通じ、ガス・電力市場の最適化による利益機会の創出に努めます。

また、これまで開発・建設を進めてきた8つのバイオマス発電所が全て運転を開始します。安定的なFIT電源として合計規模は45万kWに達する計画で、当社グループは再エネ電力販売を通じてCN社会の実現に貢献してまいります。

さらには、e-メタンの実証プロジェクトが開始しています。先ほど申し上げたとおり、大阪・関西万博での実証実験や、新潟県長岡市での世界最大規模のサバティエメタネーションの運転を開始しています。

もちろん、当社グループの最大の使命、企業グループの根幹は安全・安心の確保とエネルギーの安定供給であることを忘れてはなりません。いくら先進的な取り組みをしようとも、保安・安全がおろそかになると、会社の屋台骨が揺らぐこととなります。1995年の阪神・淡路大震災から30年が経ちましたが、設備投資などのハード面と、業務フローの改善や教育・訓練といったソフト面、これら両面での保安対策を継続・進化させてまいります。

こうした取り組みを着実に進め、株主の皆さまに對しては、DOE 3.0%を基準とし、原則減配をしない累進配当で安定的な配当を継続します。引き続き、機動的な自己株式の取得等の追加還元策を組み合わせながら、資本効率の向上を図ります。

「中期経営計画2026」の目標達成に向け、「今日の安心をまもり、未来の日常をつくる」という志を胸に、2025年度もさらなる飛躍を目指してまいります。

# 「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。

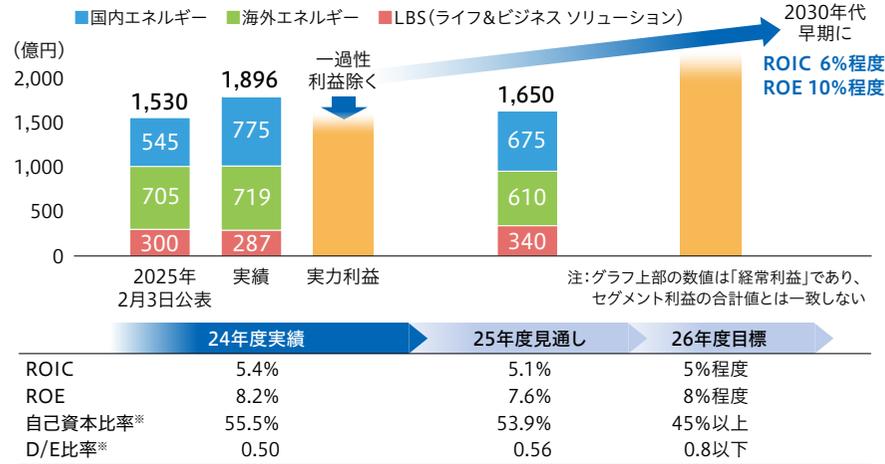
投資家の皆さまからは、ROIC、ROEなどの中期経営計画2026の目標達成へのご期待に加え、PBRの向上、EPSの拡大や、適切な自己資本のコントロールを通じた企業価値向上等への多くのご意見をいただいています。

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



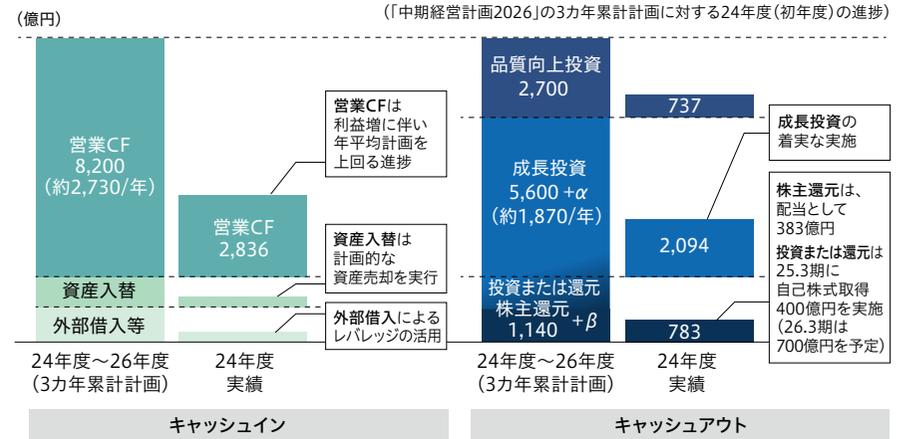
## 成長投資とキャッシュアロケーションの進捗

「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 $\alpha$ 、 $\beta$ 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。

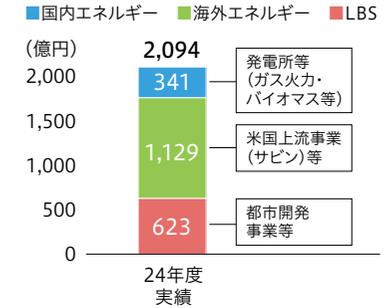
2024年度実績は、品質向上投資737億円、成長投資2,094億円となりました。品質向上投資では、一部システム投資等で執行時期ずれなどがありましたが、経年ガス導管の対策工事などガス供給の安全・安定を支えるための投資を計画どおり実施しました。成長投資は、姫路天然ガス発電所などの国内電力事業、米国のシェー

## ■ 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( $\alpha$ 、 $\beta$ )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。

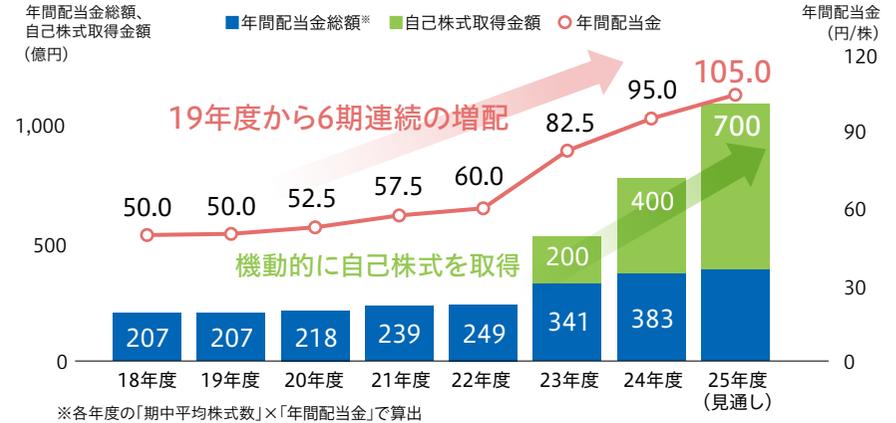
## 累進配当の導入と株主還元強化

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<sup>\*</sup>。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。