

Daigasグループの信頼を築く コーポレート・ガバナンスの 取り組みとは？

Daigasグループは、様々なステークホルダーとの対話等を通じて、
信頼関係の維持向上に努めるとともに、
コーポレート・ガバナンスの充実・強化に向けた
取り組みも進めています。

ここではこれらのコーポレート・ガバナンスの活動について
ご紹介いたします。

コーポレート・ガバナンス

- 58 株主・投資家とのコミュニケーション
- 59 社外取締役と機関投資家との対話
- 62 取締役の紹介
- 65 コーポレート・ガバナンス



株主・投資家とのコミュニケーション

大阪ガスは、Daigasグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、株主・投資家との建設的な対話が重要であると認識し、対話を促進するための施策や体制強化を図っています。

IR活動を通じて、経営状況や財務状況、持続的な成長に向けた取り組みについて、適時かつ公平な発信と分かりやすいご説明に努めます。また、積極的に対話の機会を拡大し、頂いたご意見や資本市場のニーズを適切に経営戦略に反映することで、株主・投資家とのより長期的な信頼関係構築を進めています。

対話の実施状況

株主・機関投資家に向けて、四半期毎の決算説明会を実施しています。WEB会議を通じた配信や、ホームページでの質疑内容の開示(日本語・英語)等、継続的に情報開示の改善を実施しています。

また、機関投資家と経営幹部とのスモールミーティング、サステナビリティ情報や事業活動など資本市場から関心の高いテーマに特化した説明会、機関投資家との個別のIRミーティングなどを適宜実施しています。2024年度の事業説明会では、「カーボンニュートラル」をテーマに、(株)INPEXと共同で、長岡e-メタン実証実験施設等 合同見学会を実施し、新潟県のサイトを見学し、担当部門からの詳細説明を行いました。

これらの活動を通じて、経営幹部が株主・投資家と直接対話を行うとともに、IR担当部署が日頃の活動を通じて得られた株主・投資家からのご意見や経営課題のご指摘については、定期的に、取締役会および経営幹部、また幅広く社内に報告し、適切に経営に反映するように努めています。

主な対話のテーマ

- 中長期の事業戦略(中期経営計画2026の進捗、脱炭素社会への対応等)
- 財務戦略(資本構成の考え方、株主還元方針等)
- 直近の業績(各セグメントの状況等)
- サステナビリティの取り組み(CO₂排出量、再生可能エネルギー普及貢献量、人的資本戦略、ガバナンスの取り組み等)

IR活動の体制

(i) 統括責任者

株主・投資家との対話は、代表取締役副社長(経営企画本部長)が統括します。

(ii) 推進体制

代表取締役副社長(経営企画本部長)の統括のもと、企画部のIR担当組織が責任部署として、推進しています。対話のテーマに応じて、財務部、広報部、総務部等のコーポレート部門や各事業部などの関連組織とも、有機的に連携して対応していきます。

2024年度活動実績一覧

代表取締役社長	株主総会、経営計画説明会、決算説明会、海外機関投資家との対話(5回)
代表取締役副社長(経営企画本部長)	株主総会、国内機関投資家とのスモールミーティング、海外機関投資家との対話(11回)
社外取締役	国内機関投資家とのスモールミーティング 詳細は□□P.59をご覧ください
IR担当部署	経営計画説明会、決算説明会、事業見学会、個人投資家向け説明会、投資家との対話約190回(セルサイドアナリストとの対話(約20回)、国内機関投資家との対話(約80回)、海外機関投資家との対話(約90回)等)
SR担当部署	国内株主との対話(13回)

株主・投資家からの主なご意見と対応

対話のなかで頂いたご意見	対応
事業環境が大きく変動し、短期的な利益の増減が生じる状況においても、配当の予見性を高めてほしい。	中期経営計画2026において、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)」を導入するとともに、「累進配当」の方針を公表。
中期経営計画2026の目標達成への信頼性向上のために、さらなる情報開示の強化を図ってほしい。	● ROIC見通しについて、セグメントごとの内訳を開示 ● 海外エネルギーセグメントの開示を改善(内訳の記載をエリア単位に変更、海外上流事業の生産量実績の開示) ● 為替の変動による自己資本への影響額(為替換算調整勘定)の解説を開示 等
ガバナンス強化のため、投資家と社外取締役との対話の場を設けてほしい。	● 社外取締役による機関投資家とのスモールミーティングを開催し、その内容を統合報告書で開示(24年度より開催、25年度は統合報告書での開示を拡充) 詳細は□□P.59をご覧ください

社外取締役と機関投資家との対話

ステークホルダーの皆さまからの
多様な意見を取り入れ、
ガバナンスの質を
さらに高めてまいります。

Daigasグループでは、ガバナンスの強化に向けた取り組みの一環として、社外取締役と投資家との意見交換の場を設けています。2025年3月、社外取締役2名と機関投資家の皆さまで、多岐にわたるテーマについて率直かつ実りある対話を行いました。



取締役（社外）
来島 達夫

2016年から約3年間、西日本旅客鉄道（株）（JR西日本）の代表取締役社長を務め、同社の経営改革を推進。
2020年6月に当社の社外取締役に就任。



監査等委員である取締役（社外）
梨岡 英理子

公認会計士・税理士として豊富な経験を有し、環境管理会計研究所の代表取締役を務めるなど、環境会計の専門家として活躍。
2022年6月に当社の社外監査役に就任、2024年6月より監査等委員である取締役に就任。

PBR向上に向けて

ROE8%の達成が優先課題であり、
従来の規制事業に捉われず成長を
追求していく姿勢が重要です。

Q. 東証のPBR改善要請に対する現状の取り組みをどのように評価していますか。

来島 現在、大阪ガスのPBRは0.8台にとどまっており、執行側はPBR1倍超の実現に向けて覚悟を持って取り組んでいると受け止めています。

PBR向上には、従来の規制事業であるガス事業にいつまでも依存するのではなく、事業環境の変化に対応しながら成長を追求する姿勢が求められます。

PBRはROEとPERの掛け算であり、まずはROEの引き上げが不可欠です。中期経営計画2026で掲げたROE8%の達成を優先課題とし、安定的にそれを上回る水準を目指すことが必要と考えます。

資本効率向上の取り組み

バランスシートを意識した経営管理の
徹底を図り、組織全体の収益力向上を
目指すことでご期待に応えていきます。

Q. 資本効率向上に対する取り組みとして重要な点は何だと思われますか。

来島 当社グループは、海外エネルギー事業やライ

フ&ビジネス ソリューション（LBS）事業などの成長により、キャッシュ・フローや事業ポートフォリオを強化してきたこと等を踏まえ、自己資本比率の最適水準を50%から45%以上へと引き下げました。インフラ企業として長期的な設備投資が求められるなか、最適な資本構成は「財務健全性」と「資本効率向上」のバランスの観点を踏まえて、柔軟に決定すべきものと考えています。

取り組みにおいては、バランスシートを意識した投資判断や経営管理の徹底と、組織全体の収益力向上が重要です。当社グループは2021年度からROIC経営を導入し、2026年度のROIC5%目標に向けて、各事業ユニットでKPIを設定し業績変動の兆候を早期に把握、改善行動に結びつける体制を構築しています。その際に、有利子負債や株主資本コ

ストの水準を検討し、WACCを低く抑えるという観点が必要だと考えています。

Q. 同じインフラ事業である鉄道会社のように、自己資本比率を3割などに減らすことで企業価値向上を図るべきと考えていますか。

来島 当社グループは2017年のガス小売全面自由化、加えてカーボンニュートラルへの対応など、エネルギー業界特有の構造的リスクを抱えています。これらを踏まえると、他社との自己資本比率の差は業態の違いだけではなく、リスク認識の違いとして妥当であると考えます。

当社グループは2026年度のROIC5%を目指していますが、国内エネルギー事業のROICの低さが気になります。鉄道会社における鉄道事業も同様で、全体のROICを引き上げるには、やはり祖業の収益性向上が不可欠だと考えています。

また企業価値向上のためには、バランスシート全体をどう設計するかが重要ですが、「自己資本比率45%以上」は現時点の目安であり、今後さらに見直す可能性もあるでしょう。鉄道会社との比較は参考になりますが、同じ水準を目指すことが最適かどうかは慎重に判断すべきと考えます。



Q. ROICの観点で、ガス事業の一部やその資産を切り離すことについてはどう思われますか。

来島 ただ計算上のROICを良くするためにガス事業の一部の資産を切り離したりすることは本質的ではありません。当社グループの使命としてガス事業は維持する前提のもと、ROICをいかに高めるかに取り組むべきだと考えています。単に「ROIC経営」と言うだけでは不十分であり、私も社外取締役の責務として利益構造の理解をより深め、ROICの分子、分母それぞれの改善方法を議論し、次の成長を目指していきたいと思っています。

気候変動に対する取り組み

積極的な情報開示と対話により、先進的な取り組みに対する社会の理解を促進する役割があると感じています。

Q. 気候変動に対する取り組みをどのように評価していますか。

梨岡 私は環境会計などに長く携わってきたこともあり、気候変動という社会課題にどう向き合うかは重要なテーマだと捉えています。

当社グループは、2025年2月に「エネルギービジョン2050」を公表し、e-メタンの開発やCCUS（CO₂の回収・有効利用・貯留）など、現実的かつ戦略的な対応を進めています。エネルギー事業者として「S+3E（安全・環境・経済・安定供給）」の観点を大切に、「環境のために全てを犠牲にする」のではなく、「持続可能な社会の実現に向けたバランスの取れた対応」が重要だと考え

ます。

一方でe-メタンやCCUSは、太陽光発電や風力発電に比べて知名度が低く、十分にその存在が知られていません。だからこそ、当社グループには積極的な情報開示と対話によってステークホルダーの理解を深める役割があると感じています。

また、私は「CO₂削減貢献量」の考え方には合理性があると考えています。環境に配慮した製品を先行して市場に出した企業にとって、その製品の生産量を拡大すれば自社のCO₂排出量は増えますが、社会全体の排出削減に寄与しているという事実は正当に評価されるべきです。この考えは、私がかかわってきた環境会計における「利益貢献効果」や「リスク回避効果」とも一致しています。

もちろん、計算方法の透明性や信頼性の確保が必要であり、今後はより多くの企業が削減貢献量を開示し、第三者検証やルールを整備による公正な基準の構築が求められます。当社グループとしても国際的な議論の動向を注視しながら、企業の取り組みが適切に評価される仕組みづくりに貢献していきたいと考えています。

Q. カーボンプライシングの導入を見据えると、今後はCO₂削減目標についても、量だけでなく金額ベースでの開示が求められるのではないのでしょうか。特にエネルギー業界での動きについて、ご意見を伺えますか。

梨岡 カーボンプライシングは、企業のなかで「環境投資は利益に貢献しない」との見方に対する反証として始まったもので、将来的な排出量取引市場や炭素賦課金の導入を見越した投資の判断に有効です。ただし、外部向けに用いるには計算方法の透

明性が課題であり、現在は試行錯誤の段階です。特にe-メタンやCCUSをどう扱うかで国際的な財務インパクトは大きく変わります。エネルギー業界全体で、財務インパクトの算出根拠を明示し、保証やルールを整備することで、将来的にCO₂削減量が金額に換算され、企業価値に反映される仕組みが構築されたいと考えます。

社外取締役としての視点

第三者の立場から、見えていない
リスクの指摘や非財務情報の数値化を
通じて、企業価値向上を目指します。

Q. 社外取締役として、日頃どのような視点を重視しているのでしょうか。

来島 監査等委員会設置会社への移行により、形式的な議案の審議が減る一方で、戦略やリスクに焦点を当てた議論を深める必要性が増しています。

私は、JR西日本の経営で事故対応を経験してきたことから、エネルギー事業という異業種でもリスクと組織文化の両面に着目し、見えていないリスクを指摘する視点を大切に、経営の質を高める支援をしていきたいと考えています。単なる理論で終わるのではなく、「どの組織の力を使い、いつまでに、何をどうするか」といった実行力にまで踏み込む視点を持ち、会社の持つ力を引き出す役割を果たしていきたいと考えています。

梨岡 私は、公認会計士として環境やサステナビリティに長く携わってきた経験を生かし、「非財務情

報の数値化」を通じて、ステークホルダーとの建設的な対話を促進し企業価値向上に貢献したいと考えています。

近年は情報開示の義務化や審査の厳格化が進んでおり、第三者の視点から会社に貢献できる場面が増えてきました。当社グループの人材戦略については、男女問わず働きやすい環境の整備を進めたり、社内から女性取締役が誕生するには時間がかかりそうですが女性管理職の増加に向けて取り組むことは、労働生産性向上につながると考えています。定年延長や役職定年の廃止などのシニア活躍の取り組みも先進的です。今後、人的資本の数値化と活用が企業価値向上の鍵になると捉え、積極的に提言していきたいと考えています。

Q. 来島取締役の「見えていないリスク」とは具体的にどのようなリスクを想定していますか。

来島 私が社外取締役に就任して以降、フリーポートLNG基地の事故や袖ヶ浦バイオマス発電所の火災などの重大事象を経験しました。こうした事象に対し、どの部門がどう対応し、それをどのように教訓化し今後の行動につなげていくかを常に意識しています。ガス事業は事故の頻度こそ少ないものの、一度発生すれば影響が大きいので、被害を最小限に抑えるための予知と備えが重要と考えています。

Q. 梨岡取締役の「非財務情報の数値化」とは、どのように進むものと捉えていますか。

梨岡 「非財務情報の数値化」は、私自身、環境会計を始めた頃から取り組んできたテーマです。企業の価値創造は経済価値と社会価値の両面から捉える必要がありますが、これまで社会価値は感覚的に語られ、比較や評価が難しいものでした。そこで、CO₂や水、人的資本といった非財務資本を定量化し、信頼性のある指標として整備していくことが課題です。

例えば、かつてCO₂の1トンあたりの価格は数百円から数万円まで幅広く評価されていましたが、近年は計算方法が整理され、保証に耐えられる水準に近づいています。今後は人的資本等も順次数値化が進むと考えます。企業は試行錯誤しながら価値創造にかかわる指標として数値情報を開示し、投資家の皆さまはそれを意思決定に利用していただくことが肝要です。私は、この動きを後押ししていきたいと考えています。



取締役の紹介

取締役



取締役会長
本庄 武宏

〔略歴〕
1978年 4月 入社
2003年 4月 企画部長
2007年 6月 執行役員
2008年 6月 常務執行役員
2008年 6月 エネルギー事業部長
2009年 6月 取締役、常務執行役員
2010年 6月 リビング事業部長
2013年 4月 代表取締役、副社長執行役員
2015年 4月 代表取締役社長、社長執行役員
2021年 1月 取締役会長(現)

〔選任理由〕
企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



代表取締役社長
社長執行役員
藤原 正隆

〔略歴〕
1982年 4月 入社
2009年 6月 エネルギー事業部
京滋エネルギー営業部長
2012年 4月 執行役員
2012年 4月 エネルギー事業部エネルギー開発部長
2013年 4月 大阪ガスケミカル株式会社
代表取締役社長
2015年 4月 常務執行役員
2016年 4月 副社長執行役員
2016年 4月 経営企画本部長
2016年 6月 代表取締役、副社長執行役員
2020年 4月 エナジーソリューション事業部長
2021年 1月 代表取締役社長、社長執行役員(現)

〔選任理由〕
企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



代表取締役
副社長執行役員
田坂 隆之

〔略歴〕
1985年 4月 入社
2011年 4月 企画部長
2015年 4月 執行役員
2015年 4月 リビング事業部計画部長
2016年 4月 常務執行役員
2016年 4月 リビング事業部長
2018年 4月 エネルギー事業部長
2018年 6月 取締役、常務執行役員
2020年 4月 経営企画本部長
2021年 1月 代表取締役、副社長執行役員(現)
エナジーソリューション事業部長

〔選任理由〕
企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



代表取締役
副社長執行役員
竹森 敬司

〔略歴〕
1987年 4月 入社
2015年 4月 理事
2015年 4月 Osaka Gas Australia Pty Ltd
取締役社長
2016年 4月 資源・海外事業部計画部長
2018年 4月 執行役員
2018年 4月 資源・海外事業部
資源トレーディング部長
2021年 4月 常務執行役員
2021年 4月 資源・海外事業部長
2024年 4月 副社長執行役員
2024年 6月 代表取締役、副社長執行役員(現)

〔選任理由〕
企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



代表取締役
副社長執行役員
坂梨 興

〔略歴〕
1992年 4月 入社
2017年 4月 理事
2017年 4月 ガス製造・発電事業部電力事業
推進部長
2018年 4月 ガス製造・発電・エンジニアリング
事業部電力事業推進部長
2020年 4月 執行役員
2020年 4月 企画部長
2023年 4月 常務執行役員
2024年 4月 副社長執行役員
2024年 6月 代表取締役、副社長執行役員(現)

〔選任理由〕
企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



取締役
常務執行役員
今井 敏之

〔略歴〕
1990年 4月 入社
2018年 4月 理事
2018年 4月 秘書部長
2021年 4月 執行役員
2021年 4月 Daigasエナジー株式会社
都市圏エネルギー営業部長
2023年 4月 人事部長(現)
2024年 4月 常務執行役員
2024年 6月 取締役、常務執行役員(現)

〔選任理由〕
マーケティングや人材開発、リスクマネジメントに関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。

取締役



取締役(社外)
村尾 和俊

[略歴]

1976年 4月 日本電信電話公社入社
2009年 6月 西日本電信電話株式会社 代表取締役副社長
2012年 6月 西日本電信電話株式会社 代表取締役社長
2018年 6月 西日本電信電話株式会社 相談役
2019年 6月 京阪ホールディングス株式会社 取締役
2019年 6月 当社取締役(現)
2024年 6月 西日本高速道路株式会社 取締役(現)

[選任理由]

西日本電信電話株式会社の代表取締役社長を務められるなど、企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い識見その他の専門性等を有していることから、取締役に選任しています。



取締役(社外)
来島 達夫

[略歴]

1978年 4月 日本国有鉄道入社
2012年 6月 西日本旅客鉄道株式会社 代表取締役副社長
2016年 6月 西日本旅客鉄道株式会社 代表取締役社長
2019年12月 西日本旅客鉄道株式会社 取締役副会長
2020年 6月 当社取締役(現)
2021年 6月 西日本旅客鉄道株式会社 顧問(現)
2021年 6月 住友電気工業株式会社 監査役(現)

[選任理由]

西日本旅客鉄道株式会社の代表取締役社長を務められるなど、企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い識見その他の専門性等を有していることから、取締役に選任しています。



取締役(社外)
佐藤 友美子

[略歴]

1975年 4月 サントリー株式会社入社
1998年 3月 サントリー株式会社不易流行研究所部長
2005年 3月 サントリー株式会社次世代研究所部長
2008年 4月 財団法人サントリー文化財団 上席研究フェロー
2013年10月 追手門学院大学特別任用教授、地域文化創造機構特別教授
2014年 5月 学校法人追手門学院成熟社会研究所所長
2015年 4月 追手門学院大学地域創造学部教授
2016年 4月 追手門学院大学成熟社会研究所所長
2020年 6月 学校法人追手門学院理事(現)
2021年 6月 当社取締役(現)

[選任理由]

生活・文化に関する社会学分野の研究活動において、数々の功績をあげておられるとともに、サントリー株式会社不易流行研究所(2005年に次世代研究所に名称変更)部長、学校法人追手門学院理事を務められるなど、生活・文化に関する深い識見その他の専門性等を有していることから、取締役に選任しています。



取締役(社外)
新関 三希代

[略歴]

2006年 4月 同志社大学経済学部教授
2010年 4月 同志社大学大学院経済学研究科前期課程教授
2014年 4月 同志社大学大学院経済学研究科後期課程教授(現)
2016年 4月 同志社大学経済学部長・経済学研究科長
2019年 4月 同志社大学研究開発推進機構研究推進部長
2020年 4月 同志社大学副学長・教育支援機構長
2023年 4月 同志社大学学長補佐
2023年 6月 当社取締役(現)

[選任理由]

金融・投資に関する経済学分野の研究活動において、数々の功績をあげておられるとともに、同志社大学副学長・教育支援機構長を務められるなど、経済学分野に関する深い識見や組織運営に関する豊富な経験その他の専門性等を有していることから、取締役に選任しています。

監査等委員である取締役



監査等委員である取締役(常勤)
竹口 文敏

〔略歴〕
1985年 4月 入社
2011年 4月 秘書部長
2016年 4月 執行役員
2016年 4月 総務部長
2018年 4月 常務執行役員
2018年 6月 取締役、常務執行役員
2020年 6月 常務執行役員
2021年 6月 取締役、常務執行役員
2024年 4月 取締役
2024年 6月 監査等委員である取締役(現)

〔選任理由〕
組織運営やガバナンス、リスクマネジメントに関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。



監査等委員である取締役(常勤)
狹間 一郎

〔略歴〕
1989年 4月 入社
2016年 4月 一般社団法人日本ガス協会企画部長
2018年 4月 リビング事業部計画部長
2019年 4月 人事部長
2020年 4月 執行役員 人事部長
2023年 4月 参与
2023年 6月 監査役
2024年 6月 監査等委員である取締役(現)

〔選任理由〕
リスクマネジメントに関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。



監査等委員である取締役(社外)
梨岡 英理子

〔略歴〕
1991年10月 太田昭和監査法人入社
1995年 4月 公認会計士登録
2004年 4月 株式会社環境管理会計研究所 取締役
2004年 7月 税理士登録
梨岡会計事務所所長(現)
2006年 4月 同志社大学商学部嘱託講師
2013年 4月 株式会社環境管理会計研究所 代表取締役(現)
2020年 6月 株式会社三社電機製作所監査役
2022年 6月 フクシマガリレイ株式会社取締役(現)
2022年 6月 当社監査役
2024年 6月 株式会社三社電機製作所取締役(現)
2024年 6月 当社監査等委員である取締役(現)

〔選任理由〕
財務・会計、サステナビリティに関する深い識見や企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。



監査等委員である取締役(社外)
南 知恵子

〔略歴〕
2004年12月 神戸大学大学院経営学研究科教授
2020年 4月 神戸大学経営学域長・経営学研究科長・経営学部長
2022年 4月 神戸大学学長補佐
2023年 1月 神戸大学リカレント教育推進室長
2023年 4月 神戸大学副学長
2023年 6月 当社監査役
2024年 4月 嵯山女子学園大学 現代マネジメント学部教授(現)
2024年 4月 神戸大学名誉教授(現)
2024年 6月 当社監査等委員である取締役(現)

〔選任理由〕
経営学分野に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。



監査等委員である取締役(社外)
古財 英明

〔略歴〕
1986年 4月 裁判官任官
2020年10月 神戸地方裁判所長
2021年 5月 仙台高等裁判所長官
2022年 8月 裁判官退官
2023年 4月 京都大学大学院法学研究科 教授(現)
2024年 6月 当社監査等委員である取締役(現)

〔選任理由〕
法曹実務家としての専門的知見や組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。

ガバナンス体制の概要

取締役会・取締役

取締役会は、取締役(15人)のうち、社外取締役(7人)が3分の1以上を占める構成としており、経営方針・経営戦略に関する議論等を行い、迅速かつ確かな意思決定と監督機能の充実に努めています。

なお、当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く)は15人以内とし、監査等委員である取締役の員数は5人以内とする旨および取締役の選任決議について、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款に定めています。また、取締役の選任決議は、累積投票によらない旨を定款に定めています。

2024年度は、取締役会を13回開催し、全取締役の出席率は100%でした。当社グループの経営計画、重要な組織の設置、重要な人事、一定金額以上の重要な投資・契約の締結、業務執行取締役による業務執行状況報告等を議題としました。

執行役員

当社は、執行役員制度(執行役員は、社長執行役員、副社長執行役員、常務執行役員、執行役員からなります)を導入し、取締役が経営の意思決定と監視・監督に注力することにより、取締役会を活性化して経営の効率性および監督機能を高めるように努めています。執行役員は取締役会で定めた職務の執行に従事するとともに、代表取締役と取締役の一部が執行役員を兼務し、経営の意思決定を確実かつ効率的に実施しています。

経営会議

当社は経営会議で経営の基本方針および経営に関する重要な事項について、十分に審議を尽くしたうえで意思決定を行っています。経営会議は、社内規程「経営会議規程」に則って、社長執行役員、副社長執行役員、常務執行役員、本部長および事業部長で構成されています。経営会議のうち原則年3回を「サステナビリティ推進会議[※]」として開催し、サステナビリティ経営の推進に関する活動計画の審議および活動報告を行っています。

※ 2025年4月1日より、「ESG推進会議」は「サステナビリティ推進会議」に名称変更

監査等委員会

監査等委員会は社外取締役3人を含む5人の監査等委員である取締役で構成され、取締役の職務の執行、内部統制システムの運用状況、会計監査に関する相当性等の監査を通じ、企業価値向上に向けた経営の健全性を確保する責務を担っています。監査等委員会の構成は、法律・財務・会計に関する適切な知見を有する者を含み、定款の定めに従い、その員数を3人以上、また、その半数以上を社外監査等委員としています。

監査部

当社は、内部監査部門として監査部を設置し、監査等委員会の同意を得た年間監査計画等に基づいて、独立・客観的な立場から、業務活動の基準適合性・効率性および制度・基準類の妥当性の評価等を実施し、課題を抽出のうえ、監査対象組織の業務改善に繋がる提言・フォローアップ等を行っています。監査結果については、経営会議、取締役会および監査等委員会への定期的な報告を実施しており、内部監査において経営に重大な影響を与える事項等を確認した場合には、監査部を担当する執行役員または監査部長が取締役会に報告する体制を構築しています(デュアルレポーティング)。また、金融商品取引法に基づく、財務報告にかかわる内部統制の評価を実施しています。監査部長は、監査等委員会や会計監査人と定期的に意見交換を実施しています。

諮問委員会

経営に関する諮問委員会は、社外取締役全員(7人)、社長および必要に応じて社長が指名する者(他の代表取締役のなかから1人まで社長が指名可能)で構成され、企業価値の向上を図る観点から、中長期的な経営戦略、サステナビリティ、リスク管理、DX等の重点課題について審議しています。

指名に関する諮問委員会と報酬に関する諮問委員会は、社外取締役(監査等委員である取締役を除く)全員(4人)、監査等委員である取締役(1人)、社長で構成され、客観性と決定プロセスの透明性を図る観点から、取締役候補者の選任、代表取締役その他の業務執行取締役の選定・解職に関する事項および取締役の報酬に関する事項について審議しています。

なお、全ての委員会の委員長は社外取締役が務めています(経営に関する諮問委員会、指名に関する諮問委員会、報酬に関する諮問委員会)。

サステナビリティ推進委員会[※]

環境、コンプライアンス、社会貢献、人権尊重等、当社グループのサステナビリティ活動を推進するため、サステナビリティ推進委員会を設置しています。

(委員長:サステナビリティ推進統括/取締役常務執行役員)

※ 2025年4月1日より、「ESG推進委員会」は「サステナビリティ推進委員会」に名称変更

保安・防災委員会

保安の確保・防災・ガスの供給安定に万全を期するため、当社グループにおける保安・防災・ガス供給安定に関する事象を一元的に管理し、施策を推進することを目的として、保安・防災委員会を設置しています。

(委員長:保安統括/代表取締役副社長執行役員)

サイバーセキュリティ委員会

当社グループにおけるサイバーセキュリティ対策を強化するため、サイバーセキュリティ委員会を設置しています。

(委員長:技術統括/代表取締役副社長執行役員)

投資評価委員会

一定規模以上の投資案件に関し、リスクおよびリターン等の投資評価に関する検討を行い、経営会議に答申する投資評価委員会を設置し、適切な投資判断のサポートを行っています。

(委員長:経営企画本部長/代表取締役副社長執行役員)

DX推進委員会

当社グループ全体のDX推進に関し、事業戦略・IT戦略・財務戦略等との整合の観点から組織横断的な調整・推進を行うため、DX推進委員会を設置しています。

(委員長:経営企画本部長/代表取締役副社長執行役員)

リスク管理委員会

事業領域が拡大する当社グループにおいて、経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性のある重要リスクに効率的かつ効果的に対応するため、リスク管理委員会を設置しています。

(委員長:リスク管理統括/取締役常務執行役員)

取締役の構成に関する考え方

取締役は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する観点から、「企業経営・組織運営」「マーケティング」等の知識・経験、能力、人格等を勘案し、性別、国籍、職歴、年齢等を問わず多様な人材で構成することを基本方針としています。取締役会等の重要意思決定機関においてジェンダーを含むダイバーシティを推進するとともに、「Daigasグループダイバーシティ推進方針」では2030年度までに女性取締役比率30%以上とする目標を設定しており、2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から、女性の取締役比率は26.7%です。また、中長期の経営計画に照らして、企業経営・組織運営、マーケティング、技術・R&D、DX、グローバル、サステナビリティ、財務・会計、法務・リスクマネジメント、人材開発・育成を取締役会の備えるべき専門性等としています。

また、取締役の任期を1年としており、経営環境の変化への機動的な対応や経営責任の明確化を図っています。

なお、取締役候補者の選任、代表取締役その他の業務執行取締役の選定・解職にあたっては、上記方針に基づき、客観性と決定プロセスの透明性を図る観点から、社外取締役が過半数を占める任意の諮問委員会の審議を踏まえて決定しています。

中長期の経営計画に照らして特定した取締役会の備えるべきスキルと各取締役の有する特に顕著なスキルは、下記のとおりです。

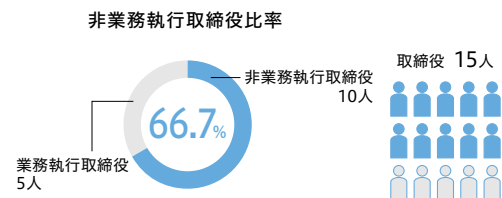
■ スキル・マトリックス（2025年6月24日時点）

氏 名		役職		年齢	在任 年数	業務執行取締役	社内/ 社外	2024年度 取締役会 出席率	顕著な専門性等								
									企業経営・ 組織運営	マーケ ーティング	技術・ R&D	DX	グローバル	サステナ ビリティ	財務・会計	法務・リスク マネジメント	人材開発 育成
本 莊 武 宏	取締役会長			71	16年	— 取締役会議長	社内	100%	●	●				●	●	●	●
藤 原 正 隆	代表取締役社長	社長執行役員		67	9年	○	社内	100%	●	●	●	●	●	●			
田 坂 隆 之	代表取締役	副社長執行役員		62	7年	○	社内	100%	●	●					●	●	
竹 森 敬 司	代表取締役	副社長執行役員		61	1年	○	社内	100%※2	●				●		●		●
坂 梨 興	代表取締役	副社長執行役員		58	1年	○	社内	100%※2	●		●	●		●	●		
今 井 敏 之	取締役	常務執行役員		59	1年	○	社内	100%※2		●				●		●	●
村 尾 和 俊	取締役			72	6年	— 独立役員	社外	100%	●			●		●		●	●
来 島 達 夫	取締役			70	5年	— 独立役員	社外	100%	●					●		●	●
佐 藤 友 美 子	取締役			73	4年	— 独立役員	社外	100%						●		●	●
新 関 三 希 代	取締役			57	2年	— 独立役員	社外	100%	●	●					●		●
竹 口 文 敏	取締役監査等委員			63	(4年)※1	—	社内	100%※2						●	●	●	●
狭 間 一 郎	取締役監査等委員			59	(2年)※1	—	社内	100%※2		●						●	●
梨 岡 英 理 子	取締役監査等委員			58	(3年)※1	— 独立役員	社外	100%※2	●					●	●		●
南 知 恵 子	取締役監査等委員			64	(2年)※1	— 独立役員	社外	100%※2	●	●		●					●
古 財 英 明	取締役監査等委員			67	1年	— 独立役員	社外	100%※2	●							●	●

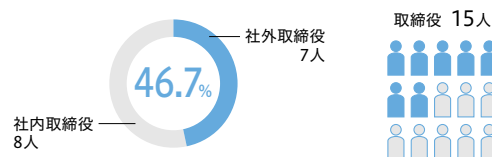
※1 監査等委員である取締役 竹口文敏は前役職（取締役常務執行役員）を含めた状況、狭間一郎、梨岡英理子および南知恵子は前職（監査役）も含めた状況

※2 2024年6月27日就任後の出席状況を記載しています。なお、監査等委員会設置会社移行前の期間において、監査等委員である取締役 竹口文敏は当社の取締役に、狭間一郎、梨岡英理子および南知恵子は当社の監査役に就任しており、全員が当該期間に開催した取締役会全てに出席しました

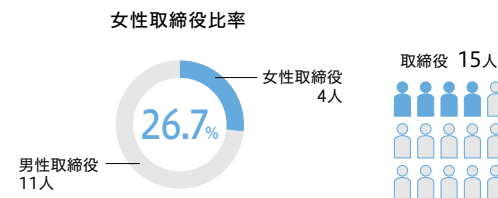
取締役の独立性 (2025年6月24日時点)



独立社外取締役比率



取締役の多様性 (2025年6月24日時点)



コーポレート・ガバナンスの取り組み

		2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
執行と 監督の分離	中期経営計画	Going Forward Beyond Borders	Creating Value for a Sustainable Future			Connecting Ambitious Dreams	
	機関設計	1897年(設立)～ 監査役(会)設置会社					'24年～ 監査等委員会設置会社
	取締役会議長	'15年～ 代表取締役会長	'21年～ 取締役会長				
	執行体制	'09年～ 執行役員制度の導入					
	社外取締役・ 社外監査役	'16年～ 社外取締役3人	'21年～ 社外取締役4人				'24年～ 社外取締役7人
		'20年～ 社外取締役比率1/3以上					
		'14年～ 社外監査役3人					
任意の諮問委員会	'13年～ 設置(指名・報酬)			'22年～ 拡充(経営・指名・報酬)			
多様性	女性役員	'14年～ 1人(監査役1人)	'21年～ 2人(取締役1人、監査役1人)			'23年～ 4人(取締役2人、監査役2人)	'24年～ 4人(取締役4人)
	スキルマトリックス			'21年～ 公表			
持続的成長と 報酬との連動	報酬構成	'13年～ 基本:業績連動=6:4	'21年～ 基本:業績連動:株式=5:4:1			'24年～ 基本:業績連動:株式=4:4:2	
	報酬制度	'13年～ 業績連動報酬を導入					
		'21年～ 株式報酬制度の導入(報酬総額の1割相当)				'24年～ 株式報酬の割合向上(報酬総額の2割相当)	
	業績連動報酬の指標	'13年～ 指標:親会社株主に帰属する当期純利益				'24年～ 指標:連結EBITDA、連結ROE	
		'22年～ ESG指標達成度との連動					'25年～ サステナビリティ指標 ^{※1} 達成度との連動
内部統制	全社委員会等 ^{※2}	'03年～ 投資評価委員会					
		'20年～ ESG推進委員会					'25年～ サステナビリティ推進委員会
		'19年～ サイバーセキュリティ委員会					
		'21年～ DX推進委員会					
		'96年～ 保安統括会議					'22年～ 保安・防災委員会
							'24年～ リスク管理委員会
	リスク管理の強化 (G-RIMS ^{※3} の運用)	'06年～ 対象:大阪ガス、国内関係会社('17年～ 海外関係会社へ拡大)					
政策保有株式	'13年～ 政策保有株式に関する方針 ^{※4} 制定						

※1 2025年4月1日より、「ESG指標」は「サステナビリティ指標」に名称変更

※2 複数の基本組織にまたがる事項(当社グループ全体の重要な課題)について調整・推進を図る目的で設置

※3 リスクマネジメントの自己点検をシステム化したもの(Gas Group Risk Management System)

※4 第三者株式の取得および管理に関する規程を制定。個別銘柄毎に保有意義を取締役会で検証し、保有意義の薄れたものについては順次売却を実施。

また、議決権の行使については、議決権行使基準('16年～)を制定。出資先との対話を含む様々な方法により議案の内容を検討し賛否を判断

諮問委員会の活動状況

2024年度は、経営に関する諮問委員会を年5回、指名に関する諮問委員会を年4回、報酬に関する諮問委員会を年3回開催しました。委員長および委員の出席状況と主な審議事項等については下表のとおりです。

なお、全ての委員会の委員長は社外取締役が務めています。

■ 2024年度実績

名称	各諮問委員会構成・社外取締役の割合	審議事項	主な活動内容	氏名	委員長	役職	出席回数	出席状況	2024年度開催回数
経営に関する諮問委員会	(経営) 78% 	中長期的な戦略、サステナビリティ等の重点課題	カーボンニュートラル戦略、技術戦略、人材戦略、国内電力事業戦略、次年度経営計画 等	来島達夫	○	取締役(社外)	5回/5回	100%	5回
				藤原正隆		代表取締役社長 社長執行役員	5回/5回	100%	
				坂梨興		代表取締役 副社長執行役員	5回/5回	100%	
				村尾和俊		取締役(社外)	5回/5回	100%	
				佐藤友美子		取締役(社外)	5回/5回	100%	
				新関三希代		取締役(社外)	5回/5回	100%	
				梨岡英理子		取締役監査等委員(社外)	5回/5回	100%	
				南知恵子		取締役監査等委員(社外)	5回/5回	100%	
指名に関する諮問委員会	(指名) 80% 	取締役・監査役候補者の選任、代表取締役その他の業務執行取締役の選定・解職、スキル・マトリックス、後継者計画 等	取締役会の構成、取締役候補者の選定方針等の改定、取締役候補者の選任、代表取締役その他の業務執行取締役の選定・解職、スキル・マトリックス 等	古財英明		取締役監査等委員(社外)	5回/5回	100%	4回
				村尾和俊	○	取締役(社外)	4回/4回	100%	
				藤原正隆		代表取締役社長 社長執行役員	4回/4回	100%	
				来島達夫		取締役(社外)	4回/4回	100%	
				佐藤友美子		取締役(社外)	4回/4回	100%	
				新関三希代		取締役(社外)	4回/4回	100%	
報酬に関する諮問委員会	(報酬) 67% 	取締役の報酬決定方針、報酬構成業績連動部分の算定方法、支給係数、報酬水準の妥当性 等	取締役の報酬決定方針、報酬水準の妥当性、業績連動部分の算定方法、業績連動部分の支給係数 等	佐藤友美子	○	取締役(社外)	3回/3回	100%	3回
				藤原正隆		代表取締役社長 社長執行役員	3回/3回	100%	
				田坂隆之		代表取締役 副社長執行役員	2回/2回*	100%	
				村尾和俊		取締役(社外)	3回/3回	100%	
				来島達夫		取締役(社外)	3回/3回	100%	
				新関三希代		取締役(社外)	3回/3回	100%	

※取締役個人の報酬等に関する審議等は出席対象外

社外取締役
 社内取締役

取締役に対するトレーニングの方針、後継者計画

当社は、社内取締役については、就任時、取締役に期待される役割、遵守すべき法的な義務、責任についての知識を得る機会を設けています。就任後も、法改正等の最新の世間動向を把握するために必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めることができるように、定期的に、法務、リスク管理、コンプライアンス等に関する社内外の研修機会等を提供しています。また、経営トップの後継者計画の一環として、社内取締役および執行役員の担当分野の計画的なローテーション等を通じて、当社経営を担う人材の育成を図っています。

社外取締役については、既に保有している各分野における専門的な知識や経験を当社の経営の監督または監査に生かすために、就任時に当社グループの事業内容について説明し、理解を深める機会を設けています。就任後も、必要に応じて、経営環境や事業の動向等について適時的確に説明し、理解する機会を設けています。

役員報酬について

取締役（監査等委員である取締役は除く。以下同じ）の報酬は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に対する取締役の意欲を高める報酬体系としています。業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬および株式報酬とし、取締役会長の報酬は、執行と監督の分離を明確化するため、固定報酬としての基本報酬および株式報酬としています。業務執行から独立した立場である社外取締役は、固定報酬としての基本報酬のみとしています。

取締役の報酬は、客観性と決定プロセスの透明性を確保する観点から、社外取締役が過半数を占める任意の諮問委員会での審議を経たうえで、株主総会で承認された報酬総額^{※1}の範囲内において決定しています。

取締役の報酬決定方針は、社外取締役が過半数を占める任意の諮問委員会での審議を経たうえで、取締役会の決議により定めており、その概要は下表のとおりです。取締役に対する退職慰労金については、2004年6月に廃止しています。

なお、監査等委員である取締役の報酬は、株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、監査等委員である取締役の協議により決定します。

※1 2024年6月27日開催の第206回定時株主総会において、金銭報酬枠を月額57百万円以内、株式報酬枠を年額144百万円以内、株式数の上限を年96千株以内と決議しています。当該定時株主総会終結時点の月額金銭報酬の対象となる取締役の員数は10人（うち、社外取締役は4人、月額5百万円以内）、株式報酬の対象となる取締役が6人です。

金銭報酬にかかわる内容は、取締役会の決議による委任に基づき、諮問委員会での審議を経たうえで、代表取締役社長が決定していましたが、取締役の個人別報酬等の決定において、より客観性・透明性を高め、公正性を担保することを目的に、2025年1月の取締役会決議により取締役報酬規則を改定し、諮問委員会での審議を経たうえで、取締役会で決議することとしました

■ 報酬の概要

報酬の項目	固定/変動	構成の目安 ^{※2}			給付方式	概要
		業務執行取締役	取締役会長	社外取締役		
基本報酬	固定	40%	80%	100%	金銭	- 金銭による月例の報酬 - 金額は、取締役会の決議により定める規則に従い、各取締役の地位および担当、世間水準等を踏まえて決定
業績連動報酬	変動 (短期インセンティブ)	40%	—	—	金銭	- 金銭による月例の報酬 - 連結EBITDA、連結ROEおよび中期経営計画のサステナビリティ指標（指標：主なサステナビリティ指標達成度）を主な指標として決定
株式報酬	変動 (中長期インセンティブ)	20%	20%	—	株式	- 中長期的な企業価値向上と報酬の連動性を高め、株主との一層の価値共有を進めるため、譲渡制限付株式を毎年一定の時期に付与 - 付与する株式の個数は、各取締役の役位、職責、株価等を踏まえて決定 - 取締役は、株式の割当てを受けた日から退任する日までの間、割当てを受けた株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない - 取締役の退任が当社が正当と認める事由または死亡による退任であることを条件として譲渡制限を解除 - 取締役において非違行為があった場合等、割当契約に定める一定の事由に該当した場合には、当社は割当株式の全部または一部を無償で取得（マルス・クローバック条項）

※2 業績連動報酬の目標達成度が100%のとき

当期における役員の報酬等の額の決定過程における取締役会および諮問委員会の活動内容

当期の役員報酬に関する事項は、業績連動報酬の算定方法、支給係数、報酬水準の妥当性、株式報酬として付与する株式の個数等について、2024年2月、2024年5月に開催した諮問委員会において審議し、前記のとおり代表取締役社長が決定しました。2025年4月以降の役員の報酬に関しては、諮問委員会を経て、2025年3月の取締役会で決議しています。

EBITDA

回次			第206期
決算年月			2024年3月
EBITDA	億円	計画	2,645
		実績	3,281

直近3カ年のROE

回次			第204期	第205期	第206期
決算年月			2022年3月	2023年3月	2024年3月
ROE	%	計画	6.6	6.8	8.5
		実績	11.0	4.3	8.9

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	503	223	159	119	8
監査等委員（社外取締役を除く）	63	63	—	—	2
監査役（社外監査役を除く）	16	16	—	—	2
社外役員	96	96	—	—	8

（注）人数および金額には、2024年6月27日開催の第206回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2人および監査役2人（内1人は社外監査役）を含んでいます。
当社は、2024年6月27日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。

サステナビリティ指標達成度を勘案した役員報酬制度

当社は、短期および中長期的な企業価値向上に資することを目的として、2021年12月23日開催の取締役会において前年度のESG指標達成度係数[※]を役員報酬に反映することを決議しています。[※]2025年4月1日より、「ESG指標」は「サステナビリティ指標」に名称変更

サステナビリティ指標達成度係数は、「中期経営計画2026」で掲げた下記の主なサステナビリティ指標の達成状況を含んでおり、中期経営計画2026の実施期間（2024年度から2026年度）の達成状況に応じて評価することとしています。

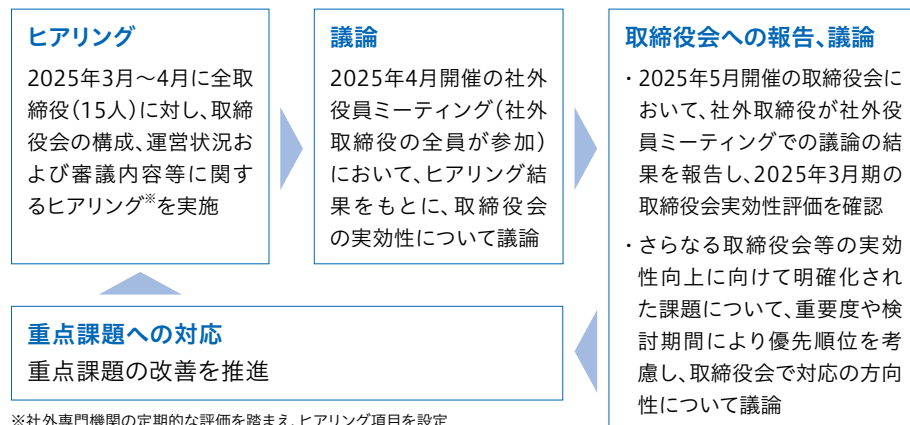
■ 主なサステナビリティ指標

マテリアリティ	サステナビリティ指標	2026年度目標
エネルギーのカーボンニュートラル化	●CO ₂ 排出削減貢献量	700万トン
	●再エネ普及貢献量	400万kW
	●自社オフィス・社用車CO ₂ 削減率	67%
お客さまと社会のレジリエンス向上	●重大事故および自社起因の重大供給支障件数	ゼロ
お客さまの価値観に寄り添う先進的で多様なソリューションの共創	●お客さまアカウント数	1,090万件
	●お客さま満足度	90%
従業員と企業が共鳴し高め合う環境づくり	●ワークエンゲージメントスコア	50以上
健全でしなやかな経営基盤の維持・向上	●女性取締役比率	25%以上
	●重大な法令違反件数	ゼロ

取締役会全体の実効性の評価・分析

取締役会は、毎期、取締役会事務局が各取締役にヒアリングした結果などを踏まえ、取締役会および諮問委員会の実効性について、分析・評価を行っています。2025年3月期の取締役会実効性評価の方法および結果の概要は下記のとおりです。

1. 方法



2. ヒアリング項目

- | | |
|--|--|
| <p>① 課題に対する取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中長期的な経営課題に関する議論や情報提供の充実 ・ 役員候補者や様々な階層の社員との接点機会の拡充 ・ 中長期的な視点での社内役員候補の育成(特に、女性、高度専門人材) ・ 取締役候補者の情報提供の充実 <p>② 取締役会の構成や運用等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 長期経営ビジョンや中期経営計画の実現に向けた取締役会の体制・構成のあるべき姿 ・ 多様性(性別、専門性、経験、能力等)の確保等 | <p>③ 経営方針・経営戦略の立案とモニタリングおよび監督機能</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略・経営計画の議論、立案・モニタリング、重要課題への対応状況 ・ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 ・ 報告・情報提供の内容と時期等 <p>④ 諮問委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 開催頻度、審議内容、運用方法 ・ 取締役候補者の選任を行う際の視点や要素、取締役の評価等 <p>⑤ 社外役員ミーティング等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ テーマ、開催回数・時間設定等 <p>⑥ 自由意見</p> |
|--|--|

3. 評価結果

2023年度に認識した課題に対する2024年度の取り組みについて、監査等委員会設置会社移行に伴う取り組みも含め、実効性に問題が無く、実効性向上に向けた取り組みが実施されたことを確認しました。

(2023年度に認識した課題に対する2024年度の取り組みと効果)

- ・ 経営に関する諮問委員会において、カーボンニュートラル戦略、技術戦略、電力事業戦略、人材戦略等、重要事項について取り上げ、議論の機会を増加するとともに、社外役員ミーティングにおける戦略議論を充実させるための情報提供を拡充。これに伴い、社外取締役と内部組織長以上の社員との意見交換を充実させた
- ・ 女性役員登用に向けて、女性社外取締役と女性幹部社員等との意見交換会を実施した
- ・ 指名に関する諮問委員会において、将来の取締役候補者に関する情報提供を拡充し、将来の取締役会のあり姿についての議論を充実させた

(監査等委員会設置会社へ移行したことに伴う取り組みと効果)

- ・ 取締役会付議基準の改定により、取締役に委任可能な決議事項は全て委任し、当該委任した事項は、概ね取締役会の報告事項として定めることで、監視・監督機能を担保したうえで迅速な意思決定を促進し、経営方針・経営戦略に関する議論に注力した
- ・ 経営に関する諮問委員会や社外役員ミーティングの開催回数を増やし、経営に関する諮問委員会の審議結果を取締役会へ答申するなどして、経営方針・経営戦略に関する議論を強化した
- ・ 監査等委員会が意見陳述権を的確に行使できるよう、指名・報酬に関する諮問委員会へ監査等委員が出席するとともに、審議内容を監査等委員会と共有した

さらなる取締役会実効性向上に向けて明確化された課題について、重要度や検討期間により優先順位を考慮して、取締役会で対応の方向性について議論しました。結果、以下のような重点課題を認識しました。

(主な課題)

- ・ 長期ビジョンを踏まえ、各戦略や重要課題についてのさらなる議論の充実
- ・ 監督・モニタリング機能の強化(定期的な報告の拡充と臨機応変な情報提供)
- ・ 中長期的な視点での社内役員候補拡充策の具体化(人材の育成・確保、教育研鑽等)

今後、取締役会、経営に関する諮問委員会、社外役員ミーティング等を通じ、取締役会の重要案件・重要課題の報告や情報共有を充実させるとともに、監査報告、リスク対応状況、投資フォローなどの監督・モニタリングに資する報告や情報提供を継続して行います。加えて、経営に関する諮問委員会において、中長期ビジョンを踏まえたグループ全体戦略・各戦略についての議論を充実させます。それにより、取締役会での経営方針・経営戦略や重要課題についての議論を一層深めることを目指します。中長期的な成長に必要な人材の育成・確保にも引き続き努めていきます。

監査の状況

当社の監査等委員会は、社外取締役3人を含む監査等委員である取締役5人で構成されています。また、業務執行取締役の指揮命令系統外の専従スタッフ(5人)からなる監査等委員会室を設置し、監査等委員会の職務を補助することにより、監査等委員会の監査機能の充実を図っています。

■ 監査等委員の主な活動項目

(a) 業務監査	・ 経営会議等の重要会議への出席および重要書類の閲覧 ・ 本社、主要な事業所および関係会社への往査 ・ 各組織・関係会社からの報告聴取 ・ 取締役(社外取締役を含む)との意見交換 ・ 内部監査部門および関係会社監査役との連携等
(b) 会計監査	・ 会計監査人の独立性と適正な監査の実施の確認 ・ 会計監査計画および監査結果の確認等

監査等委員会は、監査の実施状況の報告・情報共有とともに必要な審議・決議等を行っています。

2024年度は監査等委員会を11回開催しました。主な決議事項は下記のとおりです。なお、取締役(監査等委員である取締役を除く)の選任等および報酬等について、指名に関する諮問委員会および報酬に関する諮問委員会における審議内容を共有し、意見形成を行っています。

■ 監査等委員会での主な決議事項

・ 監査等委員会監査計画	・ 常勤監査等委員の選定	・ 会計監査人の評価および
・ 監査等委員会監査報告	・ 選定監査等委員の選定	再任・不再任
	・ 各監査等委員の職務の分担	・ 会計監査人の報酬への同意

会計監査人の定期的なローテーションについて

当社の会計監査人は、有限責任 あずさ監査法人です。同法人においては、筆頭業務執行社員は連続して5会計期間、業務執行社員については連続して7会計期間を超えて監査業務に関与できないこととなっており、会計監査人の独立性が確保されています。

また、監査等委員会において、会計監査人の監査活動は適切と評価されています。

内部統制

内部統制システムの運用状況

大阪ガスは、取締役会において、当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他Daigasグループの業務の適正を確保するために必要な体制（内部統制システム）について定めています。当社は、内部統制システムの運用状況について、各事項の確認項目を設け、関係する組織長等から報告を受けることにより定期的に確認しており、2025年4月24日開催の取締役会において、内部統制システムが適切に運用されている旨を報告しました。

内部統制システムの運用状況の概要（2024年度）

①コンプライアンス等に関する事項

ESG推進委員会は、「コンプライアンス・リスク管理部会」「環境部会」「社会貢献部会」を設置し、サステナビリティ活動を含め、各分野における取り組みをより一層推進しています。2050年のカーボンニュートラル実現に向けたエネルギー・トランジションのロードマップをより明確にするとともに、課題解決に向けたソリューションをまとめた「Daigasグループ エネルギー・トランジション2050」を策定し、公表しました。「Daigasグループ企業行動基準」およびその解説等を内容とする教材をイントラネットに常時掲示することなどにより、当社グループの取締役および従業員に対し周知し、理解促進と定着を図っています。

エネファームの販売に関する表示について、内部通報を契機として調査を行った結果、不当景品類および不当表示防止法（景品表示法）上の疑義がある表示の存在が判明したため、再発防止策を講じるとともに、2025年3月、消費者庁に報告を行いました。大阪ガスマーケティング（株）をはじめとして、当社グループは、景品表示法に関する研修および管理体制の一層の強化に取り組みます。

②リスク管理等に関する事項

基本組織長・関係会社社長は、損失の危険の管理を推進し、定期的にリスクマネジメントの点検を実施しています。各基本組織および各関係会社においては、リスクマネジメントの自己点検をシステム化した「G-RIMS（Gas Group Risk Management System）」等を活用して、リスクの把握、対応状況の点検とフォロー等を実施しています。

「リスク管理委員会」を開催し、経営が関与すべき重要リスクの選定や、各重要リスクに対する予防保全計画および対応状況の確認等を実施しています。

保安・防災等のグループに共通するリスク管理に関しては、主管組織を明確にし、各基本組織と各関係会社をサポートすることで、グループ全体としてのリスクマネジメントに取り組んでいます。

当社グループにおける保安・防災等に関する組織横断的な施策の調整・推進を担う「保安・防災委員会」を設置し、保安の確保・防災に万全を期しています。

緊急非常事態に対する備えとして、災害対策に関する規程および事業継続計画を整備しています。また、地震訓練とBCP訓練^{*}からなる全社総合防災訓練を実施しています。

「サイバーセキュリティ委員会」を設置し、当社グループのセキュリティについて定期的な点検、フォロー等を実施するなど、当社グループネットワーク外からの攻撃への対策強化を実施しています。

2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の開催に向けて、エネルギーの製造・供給体制に万全を期すため、有事への備えや情報共有等を目的とした全社的な連絡体制を構築しました（2025年1月）。

※BCP訓練について、詳しくは2025年9月公開予定の「サステナビリティレポート2025」をご覧ください

③当社グループにおける経営管理に関する事項

中核会社、ネットワーク会社、海外地域統括会社または経営サポート組織が管理する関係会社を定め、関係会社から定期報告や重要事項についての報告を受けて経営課題を把握するとともに、「G-RIMS」の活用や監査の実施等により、日常的な経営管理を行っています。

内部監査部門である監査部は、各組織および各関係会社を対象に計画的な内部監査を実施するとともに、内部監査実施から一定期間経過後のフォローアップ監査を実施しています。

④監査等委員会の監査の実効性に関する事項

監査等委員は、取締役会長、代表取締役社長および会計監査人と定期的に意見交換を行っています。また、監査等委員会は、会計監査人との意見交換の機会も活用し、その適格性、専門性、独立性等を評価しています。

常勤監査等委員は、経営会議、ESG推進会議、投資評価委員会、リスク管理委員会等の重要会議に出席し、稟議書等の重要文書を閲覧しています。経営に関する諮問委員会は全監査等委員、指名に関する諮問委員会および報酬に関する諮問委員会には社外監査等委員が出席しています。監査等委員会は、監査部から年度監査計画を予め聴取するとともに、個別の監査計画と監査結果等について、定期的に報告を受けています。また、取締役会における内部統制システムの決議において、監査等委員への報告を要する事項を明確にし、周知を行っています。

監査等委員会の職務の補助に専従する監査等委員会補助者を5人配置しています。

定期点検とモニタリング

独自の自己点検システム「G-RIMS」を運用

当社グループでは、日常の業務活動に関するリスクの管理を実行するためのシステムである「G-RIMS」を2006年から導入しています。各組織・各関係会社において、管理者が「G-RIMS」を通じて、約50のリスク項目に対して、予防・早期発見する取り組みの実行状況を点検するとともに、リスクの大きさを評価し、対処すべきリスクを特定したうえで、対応策の立案・実施・フォロー等のPDCAサイクルを運用しています。

■「リスクマネジメント自己点検(G-RIMS)」の分野・項目

1. 統制環境 ・企業理念等の周知 ・意思決定とフォローのプロセス ・規程類の整備不良 ・業務情報の報告もれ ・自主監査の実効性	7. 不適切な交際 ・公務員等との交際・贈賄等、取引先等との過度の交際	15. 与信管理・債権管理 ・貸倒の発生、回収の遅延 ・保証債務の引受・履行	22. 訴訟等 ・訴訟等の法的紛争の発生	28. マイナンバー（個人番号および特定個人情報） ・マイナンバーの漏洩・滅失・不正使用等
2. 人権 ・人権侵害（労働者、地域住民、消費者等） ・ハラスメント（セクハラ、マタハラ、パワハラ）	8. 反社会的勢力 ・反社会的勢力との関係遮断	16. 取引先での不祥事 ・取引先で、人権・労働・環境・腐敗等のコンプライアンス上の問題が顕在化	23. 情報公開 ・情報公開手続き上の不備およびそれ起因する対外的信用の低下	29. 資金・デリバティブ ・資金運用・資金調達の不備 ・資金管理上の不備 ・市場リスク等
3. 人事・労務 ・不適切な労務管理、労働関係法令の遵守不徹底 ・正社員以外の従業員との不適切な雇用契約 ・人材確保 ・人材育成	9. インサイダー取引 ・インサイダー取引の実行、インサイダー情報の提供	17. 内部通報制度（コンプライアンス・デスク） ・内部通報制度の周知不足 ・内部通報制度の運用上の瑕疵	24. 情報管理全般 ・情報の漏洩・滅失・不正使用等	30. エレクトロニック・バンキング ・エレクトロニック・バンキングによる不正送金・誤送金
4. 防災・安全 ・防災・安全の不行届き ・業務用車両	11. 印章管理 ・印章の不正使用	18. 環境関連 ・環境関連法令の違反	25. コンピュータネットワーク等（ネットワーク・コンピュータ類・業務アプリケーション、およびこれらを介して利用される情報） ・セキュリティ対策不足による、不正利用・情報改ざん・情報漏洩等	
5. 業法等対応 ・関連法令の違反	12. 購買・経費支出 ・購買・経費支出における不適切な手続き・不正	19. 商品・サービス ・製品・サービスの品質（クレーム・不良・リコール・製造物責任、消費者保護等）	26. お客さま・取引先の個人情報（お客さま情報を含む） ・お客さま等の個人情報の漏洩・紛失・不正使用等	
6. 不公正な取引 ・独禁法違反 ・下請法違反 ・景表法違反	13. 金銭に係る不正 ・口座の不正使用 ・現金等の横領 ・売上代金の横領 ・不正支出 ・担当者の長期固定化	20. 非常時の事業継続 ・災害等の非常時における事業活動・業務の停止・遅滞	27. 従業員の個人情報 ・従業員の個人情報の漏洩・紛失・不正使用等	
	14. 会計・税務 ・会計・税務上の誤謬・不正・遅延	21. 知的財産 ・自社の知的財産の保全不足 ・他者の知的財産の侵害		

リスクマネジメント

基本的な考え方・方針

国際情勢の不安定化や為替変動、インフレなどが起こり、社会・経済の環境変化が激しさを増すなか、企業を取り巻く事業環境の不確実性が急速に増大しています。そのような環境下において、Daigasグループは様々な事業を各地域で展開・拡大しており、リスク管理の重要性が高まっています。

当社グループではリスク管理の重要性を認識し、リスクに関する基本的な行動指針をグループ規程で定め、リスクマネジメントに関する国際標準規格 ISO31000を参照してリスク管理プロセスを推進しています。

リスク管理体制

当社は、グループの事業領域が拡大するなか、「サステナビリティ推進委員会」や「保安・防災委員会」「サイバーセキュリティ委員会」等の各全社委員会でのリスク予防保全計画立案・進捗フォローに加え、監査等委員会から独立した全社委員会である「リスク管理委員会」を設置し、全社横断で、気候変動リスク・人権リスクなどのESG分野のリスクも含めた経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性のある重要リスクを包括的に管理しています。

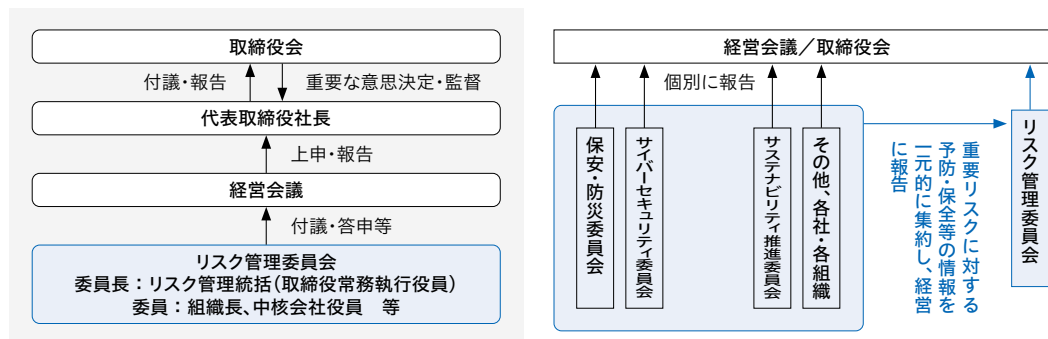
「リスク管理委員会」は、リスク管理を統括する役員「リスク管理統括」（取締役常務執行役員）を委員長とし、関連する組織長等を委員としています。

「リスク管理委員会」は原則年2回開催し、定期的に重要リスクの見直し・選定を行うとともに、重要リスクに対する予防保全計画・実績の報告、審議を行い、効率的かつ効果的なリスク管理を実施しています。

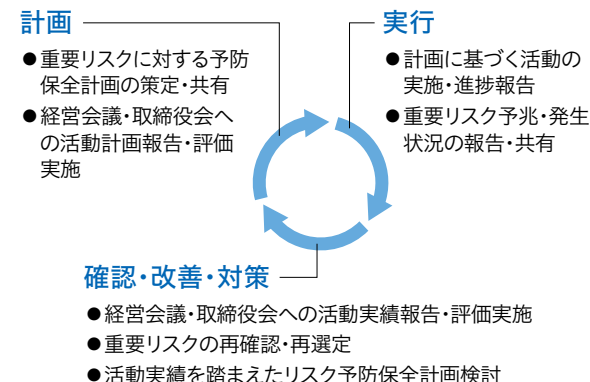
また、リスク予防保全活動については、社長執行役員を議長とする経営会議にて、選定した重要リスク（詳細についてはP.78をご覧ください）、予防保全計画・実績等についての報告・審議を行い、取締役会にて経営に重要な影響を与える事項の意思決定および、リスク管理プロセスの監督を行っています。

2024年度は、リスク管理委員会を3回開催し、重要リスクの選定、予防保全計画の策定・実行・フォロー・実績管理、リスク関連情報の共有などを行い、2025年4月の取締役会において、活動実績を含めリスク管理プロセスが適切に実行されていることを確認しました。

■ 全社リスク管理体制



■ 全社リスク管理のサイクル



経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性のある重要リスク(事業等のリスク)の認識と対策

当社グループは、下記のリスクに備えた対策に加え、業務執行状況の適切な把握と監督によって、リスクが顕在化する可能性の程度や時期を考慮しながら、リスク発生時の業績への影響を低減するように努めます。

事業等のリスク

リスクに備えた対策

①経営戦略に係るリスク	a. 経済金融社会情勢、景気等の変動、市場の縮小	「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(LBS)事業」の3つの事業分野それぞれを成長させることで経営環境の変化に対応するポートフォリオ経営を実践しています。
	b. 気温、水温の変動によるエネルギー需要への影響	エネルギー需要の変動影響に対応するため、ガス器具やエネルギーサービスといったエネルギー周辺分野においても販売拡大等の取り組みを進めています。
	c. 各種国際規範、政策、法令、制度等の変更	環境・社会・ガバナンスに関する国際規範やその他国内外の規範・政策・法令・制度等に基づいてそれぞれの事業を遂行しています。
	d. 競争の激化およびそれに伴う消費者の事業者選択	お客さまに選ばれ続ける事業者を目指し、あらゆる事業分野において市場競争力を高めるため、付加価値の向上や原材料費の低減、技術開発やデジタルトランスフォーメーション等の取り組みを進めています。
②市場リスク	a. 為替、調達金利の価格変動	為替、調達金利の変動に対するヘッジや外貨調達を通じた影響の抑制、原材料価格、物流費等の上昇に対するコストの低減等に取り組んでいます。
	b. 原燃料費の変動	LNG調達における契約価格指標の多様化やヘッジによる収支影響の抑制、原料費調整制度によるガス料金の単位料金調整等の取り組みを進めています。
	c. 電力調達価格の変動	電力需要に対し、自社電源に加え、他社電源からの調達契約や卸電力取引所等の市場からの調達等により対応し、安定供給に努めています。
③原料等の調達に関するリスク		ガス、電力の原燃料であるLNG等の大半を海外からの輸入に頼っているため、多数の生産者からの分散調達を進めるとともに、LNGトレーディングを通じた需給調整等に取り組み、安定的かつ柔軟な原燃料調達を目指しています。
④気候変動対応等の環境リスク		気候変動問題に伴う規制の変更や将来的なカーボンニュートラル社会の実現に向けた社会動向の変化、エネルギー需要の変動等に対応するため、石炭・重油等から天然ガスへの燃料転換、再生可能エネルギーや高効率な商品・設備の導入ならびにカーボンニュートラル化等に関する技術開発やサプライチェーン構築等の取り組みを進めています。
⑤情報・制御システムにおけるセキュリティリスク		セキュリティ対策の推進・モニタリング、情報管理に関する周知・教育の徹底、情報システムの構築・更新等に取り組んでいます。
⑥経理財務に関するリスク		投資評価委員会による案件の経済性・リスク評価等の総合的な経営判断を踏まえ、取締役会等において各種成長投資の意思決定を実施しています。
⑦ガス製造、発電、ガス供給、消費機器・サービスに関するリスク	a. ガス製造、発電およびガス・電力の供給に関するトラブル	都市ガスの製造・供給および発電・電力の供給を安全かつ安定的に維持するため、緊急時に備えた各種訓練の実施、定期的な設備の点検・更新等、地震・津波対策をはじめとする事故・供給支障の防止に向けた取り組みを進めています。
	b. ガス消費機器等の製品、設備に関するトラブル	製品の安定供給に努め、安全型機器の普及促進等およびそれに伴う点検・周知等の取り組みを進めています。
	c. 取扱商品・サービスの品質に関するトラブル	取り扱う商品・サービスを安心・安全にご利用いただくために、品質管理の徹底等に取り組んでいます。
⑧大規模な災害、事故、感染症等に関するリスク		自然災害やテロ、事故、感染症等の発生に備え、設備の一元的な管理、集中的な点検や継続的な改善、災害保険等の各種保険への加入、大規模災害や事故発生時の「事業継続計画(BCP)」や感染症等発生時の対応に関する業務計画の策定や見直し等の取り組みを進めるとともに、安全かつ安定的な事業運営に向けて、国内外の参画プロジェクトにおける協力的関係の構築に努めています。
⑨海外投資に関するリスク		海外事業における主体的な事業の運営や成長投資の意思決定における厳正な案件評価等のリスク対応策を進めるとともに、安定調達に向け、参画プロジェクトにおける安全で安定的な操業に資する協力的関係の構築に努めています。
⑩コンプライアンスリスク		コンプライアンスへの意識向上に向け、継続的な社内研修、定期的なリスクの把握と対応状況の点検・フォロー・改善等により問題の発生を未然に防止する取り組みを進めています。
⑪人的資本に関するリスク		労働人口の減少下においても人材の獲得に努めています。
⑫人権リスク		事業活動における人権尊重を経営上の重要課題として位置づけ、国連の指導原則に基づく「Daigasグループ人権方針」を制定しグループ内への浸透を図るとともに、「人権デュー・ディリジェンス」を実施することで、人権の尊重と持続的な成長の実現に向けた取り組みを実施しています。