



価値創造の基盤となる コーポレート・ガバナンス

- 42 株主・投資家とのコミュニケーション
- 43 社外取締役と機関投資家との対話
- 46 取締役の紹介
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 54 サステナビリティ・マネジメント



株主・投資家とのコミュニケーション

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。2025年度は、カーボンニュートラルの取り組みに関する説明会および、大阪・関西万博でのメタネーション実証設備見学会を複数回にわたって開催しました。

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(国内外の成長ドライバー、脱炭素社会への対応等)
- 財務戦略(キャッシュフローの考え方、今後の成長投資戦略、株主還元方針等)
- 直近の業績(実力利益の推移、各セグメントの状況等)
- サステナビリティの取り組み(CO₂排出量削減目標の進捗、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 CFOが統括します。

(ii) 推進体制

代表取締役副社長 CFOの統括のもと、企画部のIR担当部署が責任部署として、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。

2025年度活動実績一覧

代表取締役社長 CEO	株主総会、経営計画説明会、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(8回)
代表取締役副社長 CFO	株主総会、海外機関投資家との対話(14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.43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180回(セルサイドアナリストとの対話(約30回)、国内機関投資家との対話(約75回)、海外機関投資家との対話(約75回)等)
SR担当部署	国内株主との対話(15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
株主還元の原資を自己株式の取得に使うのもよいが、増配にも振り向けてほしい。	2025年度の中間配当より、「株主資本配当率(DOE)」を3.0%から3.5%に変更し、増配。
中期経営計画2026の目標達成の信頼性向上のために、情報開示を強化してほしい。	ROIC・ROE目標を達成できる利益水準を目指していることを明記。その内訳として、当初想定していた利益から増益が見込まれる要素を開示。
事業戦略について、より具体的な内容を分かりやすく開示してほしい。	各事業の「市場環境の認識」と「当社グループの戦略」について、より具体的な内容を開示。

社外取締役と機関投資家との対話

投資家の皆さまとの建設的な対話を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

Daigasグループでは、ガバナンス強化の一環として、社外取締役と投資家との対話機会を設けています。2026年3月には、社外取締役3名と機関投資家の皆さまが、成長戦略や資本効率、インフラ企業としての役割など、多岐にわたるテーマについて率直に議論を交わしました。



■ 村尾 和俊

取締役(社外)

2019年から当社の社外取締役に就任。
●指名に関する諮問委員会 委員長
●主な専門分野：企業経営、組織運営、リスクマネジメント 等



■ 佐藤 友美子

取締役(社外)

2021年から当社の社外取締役に就任。
●報酬に関する諮問委員会 委員長
●主な専門分野：生活、文化等のサステナビリティ領域



■ 南 知恵子

監査等委員である取締役(社外)

2023年に当社の社外監査役を務めたのち、2024年からは監査等委員である取締役に就任。
●主な専門分野：マーケティング、DX、企業経営、組織運営 等

“社外取締役としての視点

公益性と成長の両立や多様性の推進など、社外の多様な知見を活かして経営を支えています。

Q. ご自身の知見・経験を、Daigasグループの経営にどのように活かしていますか。

■ 村尾 私は長年にわたり、通信事業など公益性の高い分野の経営に携わってきた経験から、「経営のバランス」をいかに確保するかを基本的な視点としています。人々の生活基盤を支える公益事業としての使命を果たすことと、企業の持続的成長の実現。この両立に向けて、Daigasグループが中長期的な視点に立った戦略を着実に推進できているかを重視し、社外の目で監督にあたっています。

■ 佐藤 民間企業の研究所で長く生活文化の研究に従事し、また国の審議会や地方自治体の委員として、時代のトレンドを見てきました。社外取締役として外部の立場だからこそ、既存の枠組みにとられない提案を心掛けています。

また、女性活躍をリードする会社になってほしいという思いから、従業員との積極的な対話を行っています。Daigasグループには優秀な人材が多く在籍していますが、多様な価値観が存在することは企業の意思決定や成長にとって有益であると考えており、この取り組みは、私の重要なミッションの一つだと捉えています。

■ 南 監査等委員である社外取締役を務めるなかで、私が重視しているのは独立性をもってリスクを網羅的に見るということです。また、監査機能を担う社外役員には、法務や会計の専門家が就任するケースが多いのですが、私は経営学・マーケティングを専

門としています。企業価値の向上に向けて、「Daigasグループが保有する強みが十分に発揮され、経営に活かされているか」という観点を大切にしています。

“事業ポートフォリオの最適化

複数シナリオを想定した柔軟な意思決定と、機動的なポートフォリオの最適化が重要です。

Q. 社会全体の不確実性が増すなか、事業戦略に対してどのような助言を行っていますか。

■ 村尾 現在の不透明な事業環境をどう乗り越えるかは、たしかに非常に難しい経営課題です。Daigasグループも、持続的な成長に向けて、中長期的なシナリオを議論しながら、戦略を決定してい

ますが、このように不確実性が高い局面では、単一の前提に依拠するのではなく、複数のシナリオを想定し、対応すべきと考えています。状況に応じてシナリオを柔軟に見直していく弾力性が重要であり、執行側もその点は強く意識しています。また、過去の経験や課題を整理し、それを踏まえて対応策を検討している点も評価しており、私たち社外取締役としてもその議論を支えています。

Q. 事業ポートフォリオの最適化について、どのような点を重視していますか。

■ 南 米国事業では、収益性が見込みづらい発電所の売却を順次進めるなど、アセットライトな経営に向けた既存事業の見直しを常に行っており、順調に進んでいると考えています。

■ 村尾 今のDaigasグループの事業ポートフォリオは、国内におけるガス事業を起点に、電力、海外、不動産などの事業がバランスよく配置されていると考えています。また、毎年、中長期的な成長につながるポートフォリオのあり方について評価・点検を行っており、取締役会としても踏み込んだ議論を重ねています。

■ 佐藤 様々な議論・検討が行われている一方で、個々の事業の継続判断については、撤退を決めるのにやや時間を要する場面もあるように感じています。ボトムアップで事業を立ち上げることの多い



Daigasグループですが、撤退の局面ではトップダウンでの判断が必要なことも多く、そのバランスをどのように取っていくかは、重要な論点です。他社ではトップダウンでより迅速に撤退判断を行うケースも見られますので、機動性のあり方も含め、ポートフォリオの検討において意識しておくべき点だと考えています。

“次なる成長に向けて

国内基盤を原点としつつ、適切なリスク管理に基づく海外事業での新たな顧客獲得は不可欠な戦略です。”

Q. 事業ポートフォリオを議論するうえで「顧客」をどのように定義していますか。従来のような関西圏の家庭・事業主から、日本全国へ、あるいはグローバルへと、想定する顧客像に変化はあるのでしょうか。

■ 村尾 事業領域が大きく変化するなかで、関西のガス事業から国内のガス・電力事業へ、さらに米国、そしてインドを中心とした海外でのガス・電力事業と、お客さまの範囲は着実に広がっています。

先日、インドの都市ガス事業を視察した際にも、その変化を強く感じました。様々なグローバルIT企業がデータセンターの開発を進めており、同時に、クリーンなエネルギーに対する需要が拡大していました。つまり、当社グループの海外展開においては、こうした「環境価値を重視するグローバル企業」という、従来のエネルギー構成とは異なる新たな顧客層の開拓が進んでいます。

ガス・電力・不動産といった事業の広がりに伴い、お客さまの層も大きく拡大しています。加えて、近年はソリューションという形で、高効率なエネルギー利用を顧客に提案する取り組みも進んでおり、20年前と比べても事業の姿は大きく変化しています。

■ 南 事業ごとに顧客は異なるという前提で捉えるべきではありますが、以前、社長が「ガスのお客さまが1丁目1番地である」と語っていたように、グループの原点を大切にしている姿勢も感じています。一方で、人口動態を見据えると国内需要の伸びには限界があります。企業として成長していくためには、国内のお客さまを基盤としつつ、海外展開によって新たな顧客を獲得していくことは避けて通れない戦略であると考えています。

Q. 近年、海外事業の比率が高まっていくなかで、海外展開におけるリスクをどのように捉えていますか。

■ 南 米国の上流事業や、フリーポート液化基地が着実に成長しており、グループの収益基盤として頼れる存在になってきていますが、どこまでリスクテイクをするかは常に重要な論点です。Daigasグループは、中期経営計画2026期間で累計5,600億円の成長投資を進めていますが、海外事業への投資は、コンソーシアムへの参画なども通じてリスク分散を図るなど、適切にリスクをコントロールしながら成長投資を行う、バランスの取れた姿勢が表れていると考えます。

また、国内には、比較的ボラティリティの低いLBSを有していることもあり、グループ全体として海外事業に挑戦しやすい構造になっている点は強みだと感じています。マーケティングの観点からも、エネ

ルギー企業として上流権益を押さえることは重要であり、投資規模は大きくなりますが、戦略的に重要な関与であると考えています。



“資本効率の向上に向けて

収益性向上と公益性確保については議論を重ねつつ、成長投資と株主還元の適切な両立を重視し、ROEの着実な向上を監督しています。

Q. Daigasグループの資本・財務戦略は、株式市場から高く評価されています。ROE8%を目標とした資本効率の向上やDOEの引き上げ、2030年代早期にROE10%を目指す姿勢など、同業他社と比べても一歩先を行く印象です。こうした資本戦略に対し、社外取締役としてどのように関与・監督されていますか。

■ 南 自己株式の取得については様々な見方があるものの、その効果と意義を踏まえて賛同してきました。資本効率は上場企業として避けて通れない課題であり、Daigasグループとして資本効率の向上に取り組む方針を明確にしている以上、その方向性に沿って着実に改善を図っていくことが重要です。

■ 村尾 重要なのは、株主還元と成長投資の双方を適切に両立させることです。私は、ROE8%や10%といった議論においては、前提として「成長投資がどの程度行われているのか、具体的な数値で示されているか」を確認することを重視しています。実際に、現在の中期経営計画では、前計画と比較して成長投資が大きく拡大するとともに、株主還元も強化されています。こうした点を踏まえると、現在のDaigasグループは、成長と還元の双方を意識したバランスの取れた経営が進められていると評価しています。

Q. 特に海外投資家は、国内エネルギー事業のROIC改善について高い関心を寄せていますが、インフラ企業として、収益性の向上と公益性の確保のバランスをどのように考えていますか。

■ 南 国内エネルギー事業は海外エネルギー事業と比べて資産規模が大きいため、投資効率が相対的に低く見えがちであるという投資家からのご指摘は十分理解しています。一方で、社会にガスや電力を安定的に供給するという使命を踏まえると、収益性だけで単純に評価できない側面があるのも事実です。もちろん非効率を放置してよいというわけではありませんが、現実としては一足飛びに改善できるものでもありません。

自己資本についても、エネルギー供給や災害対応といった観点から一定の厚みを持たせたいという考えは根強く、最適な水準については継続的な議論が必要です。こうした課題については、社外役員ミーティングや経営諮問委員会の場合などを通じて率直に意見を述べており、資本市場との関係を意識しながら議論を重ねています。

■ 村尾 そうした課題に対し、今後は必要に応じて外部資金の活用や資本構成の見直しといった選択肢も検討していく余地があると考えています。また、インフラの維持・更新は一企業だけで完結する問題ではなく、PPP（官民連携）の活用など、外部との連携も含めた創意工夫が重要になります。実際、通

信分野ではユニバーサルサービスの仕組みが導入されるなど、社会全体でインフラを支える枠組みが構築されています。エネルギー分野においても、こうした視点での議論を深めていく必要があります。インフラの老朽化対応は、日本の経済基盤を維持するうえで避けて通れない課題であり、引き続き強い問題意識を持って取り組んでいきたいです。

“サステナビリティの推進

中長期的なカーボンニュートラルの方向性を見据え、地球全体での排出削減への貢献を重視して取り組みを継続していく姿勢が重要です。

Q. サステナビリティの取り組みについては、社外取締役としてどのような観点で議論を促し、実効性を担保していますか。

■ 村尾 足元では様々なトレンドの変化もありますが、中長期的に見ればカーボンニュートラルは地球規模で取り組むべき不可避の課題であり、Daigasグループはその方向性をしっかり見据えて経営を行っていると感じています。具体的な時期や進め方については、技術の進展や国際的なルールの動向などにより一定の幅はあり得るものの、基本的な方向性は変わらないものと考えます。

また、その観点から見れば、Daigasグループの取り組みは、個社の排出量だけでなく、地球全体としてどれだけ排出削減に貢献しているかという点で評価されるべきだと考えます。高効率なエネルギーを提供することで顧客の利用が拡大し、結果として排出量が増加して見える場合であっても、全体での削減効果を踏まえる必要があります。この観点については、国際的なルール形成のなかでも引き続き主張していくことが重要であり、Daigasグループはぶれることなく進んでいると認識しています。

取締役の紹介

(2026年6月23日時点)

※略歴および取締役選任理由は「株主総会招集ご通知」をご覧ください

社内取締役



取締役会長
本庄 武宏

72歳 在任年数17年

取締役会出席率:100%
全諮問委員会出席率:100%



代表取締役社長
社長執行役員
CEO
藤原 正隆

68歳 在任年数10年

取締役会出席率:100%
全諮問委員会出席率:100%



代表取締役
副社長執行役員
CTO
竹森 敬司

62歳 在任年数2年

取締役会出席率:100%



代表取締役
副社長執行役員
CFO 兼 CDIO 兼
CSaO
坂梨 興

58歳 在任年数2年

取締役会出席率:100%
経営諮問委員会出席率:100%



代表取締役
副社長執行役員
今井 敏之

60歳 在任年数2年

取締役会出席率:100%

社外取締役



取締役(社外)
村尾 和俊

73歳 在任年数7年

取締役会出席率:100%
全諮問委員会出席率:100%



取締役(社外)
来島 達夫

71歳 在任年数6年

取締役会出席率:100%
全諮問委員会出席率:100%



取締役(社外)
佐藤 友美子

74歳 在任年数5年

取締役会出席率:100%
経営諮問委員会出席率:83%
指名諮問委員会出席率:100%
報酬諮問委員会出席率:100%



取締役(社外)
新関 三希代

58歳 在任年数3年

取締役会出席率:100%
全諮問委員会出席率:100%

チーフオフィサー制度の導入

当社は、中長期的な企業価値向上を目指し、グループ横断的な経営課題への対応を進めるべく、2026年4月1日からチーフオフィサー制度を導入しました。

- ・Chief Executive Officer(CEO)
- ・Chief Financial Officer(CFO)
- ・Chief Digital & Information Officer(CDIO)
- ・Chief Human Resource Officer(CHRO)
- ・Chief Technology Officer(CTO)
- ・Chief Risk Officer(CRO)
- ・Chief Safety Officer(CSaO)
- ・Chief Sustainability Officer(CSuO)
- ・Chief Carbon Neutral Officer(CCNO)

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

64歳 在任年数5年※

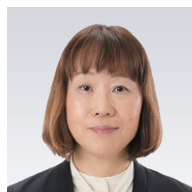
取締役会出席率:100%



監査等委員である
取締役(社外)
梨岡 英理子

59歳 在任年数4年※

取締役会出席率:100%
経営諮問委員会出席率:100%
指名諮問委員会出席率:100%



監査等委員である
取締役(社外)
南 知恵子

65歳 在任年数3年※

取締役会出席率:100%
経営諮問委員会出席率:100%
報酬諮問委員会出席率:100%



監査等委員である
取締役(社外)
古財 英明

68歳 在任年数2年

取締役会出席率:100%
経営諮問委員会出席率:100%

※ 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、梨岡英理子、南知恵子は前職(監査役)も含めた状況

■ 経営諮問委員 ■ 指名諮問委員 ■ 報酬諮問委員 ■ C 委員長

スキル・マトリックス

各取締役が有する特に顕著なスキルと、その定義は以下のとおりです。

■ スキル・マトリックス（2026年6月23日時点）

氏 名	役職		顕著な専門性等									
			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	
本 庄 武 宏	取締役会長		●	●					●	●	●	●
藤 原 正 隆	代表取締役社長	社長執行役員	●	●	●	●		●	●			
竹 森 敬 司	代表取締役	副社長執行役員	●		●			●		●		●
坂 梨 興	代表取締役	副社長執行役員	●		●	●			●	●		
今 井 敏 之	代表取締役	副社長執行役員		●					●		●	●
村 尾 和 俊	取締役（社外）		●			●			●		●	●
来 島 達 夫	取締役（社外）		●						●		●	●
佐 藤 友 美 子	取締役（社外）								●		●	●
新 関 三 希 代	取締役（社外）		●	●						●		●
竹 口 文 敏	取締役監査等委員								●	●	●	●
梨 岡 英 理 子	取締役監査等委員（社外）		●						●	●		●
南 知 恵 子	取締役監査等委員（社外）		●	●		●						●
古 財 英 明	取締役監査等委員（社外）		●								●	●

■ スキルの定義

企業経営・組織運営	企業経営または組織運営、経営戦略の策定・推進に関する経験や識見
マーケティング	市場動向や顧客ニーズの的確な把握を通じたマーケティング戦略の策定や推進に関する経験や識見
技術・R&D	技術開発・研究開発（R&D）・エンジニアリング領域の推進・統括、それらを通じたイノベーション創出の経験や識見
DX	デジタル技術やデータ活用による事業変革、またはDX推進に関する経験や識見
グローバル	海外エネルギー事業（資源の開発・調達・取引、エネルギーインフラ）やその他の海外事業に関する経験や識見
サステナビリティ	環境・社会・ガバナンス等、サステナビリティ経営に関する経験や識見
財務・会計	財務戦略の策定や健全な財務基盤の構築等、財務・会計分野に関する知識や識見
法務・リスクマネジメント	法務・コンプライアンスの推進、事業に関連する多様なリスクマネジメントに関する経験や識見
人材開発・育成	多様な人材の獲得・育成、組織開発の経験や持続的成長を支える人材戦略に関する識見

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

Daigasグループは、企業理念のもと、様々なステークホルダーとの対話と協働を通じて信頼の維持向上に努めています。経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、透明、公正かつ果敢な意思決定と、効率的で適正な業務執行を実現するため、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に持続的に取り組んでいます。

Daigasグループのコーポレート・ガバナンス体制・特長

【監督と執行の分離】

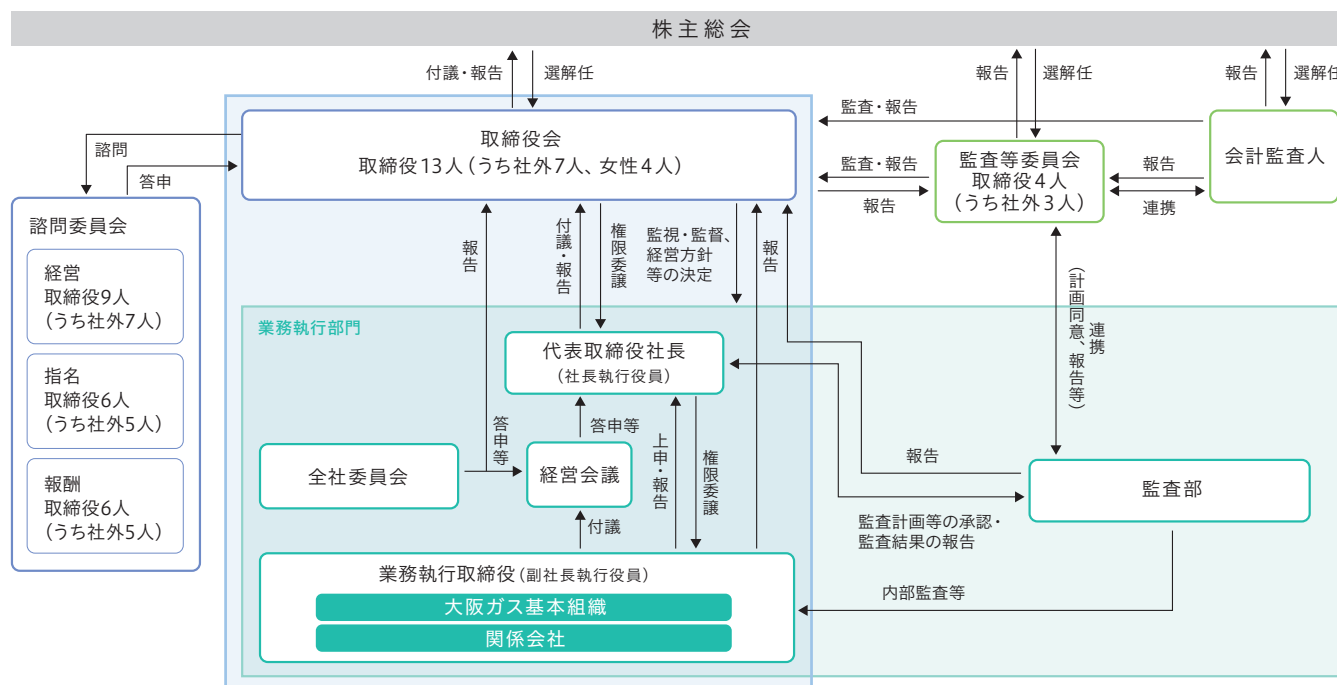
経営環境の変化の速度が一層増すなか、業務執行への権限委譲により、より機動的な意思決定と、取締役会等による経営方針・経営戦略に関する議論の充実および監督機能の一層の強化を目的に、監査等委員会設置会社を採用しています。

また、執行役員制度やチーフオフィサー制度の導入、「経営・指名・報酬」に関する任意の諮問委員会の設置によって、経営環境の変化への迅速な対応と、透明で公正な意思決定および効率的かつ適正な業務執行を行っています。

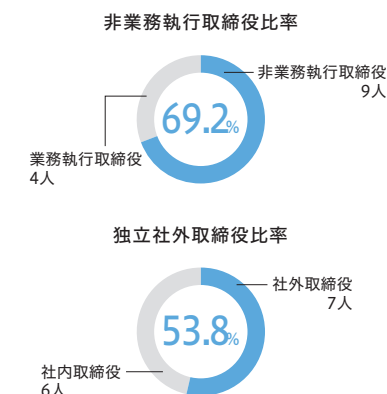
【取締役会の独立性と多様性】

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、取締役は、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。2026年6月から、独立社外取締役比率を過半数、女性取締役比率を30.8%へと高めており、これにより、取締役会の独立性と多様性を確保し、経営の監督機能を一層強化しています。

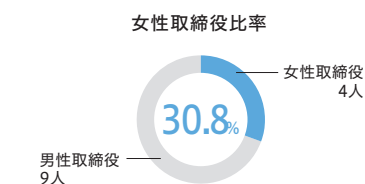
■ コーポレート・ガバナンス体制（2026年6月23日時点）



■ 取締役の独立性（2026年6月23日時点）



■ 取締役の多様性（2026年6月23日時点）



取締役会および諮問委員会の活動状況

取締役会の運営状況(2025年度実績)

取締役会は、経営方針・経営戦略に関する議論等を行い、迅速かつ的確な意思決定と監督機能の充実を図っています。

当社では、重要な経営方針や各事業戦略等について、社外取締役が過半数を占める諮問委員会や社外役員ミーティング等を通じて、十分な議論・意見交換・情報共有を尽くしています。この事前協議・認識共有の充実により、取締役会当日は要点を絞った効率的かつ実効性の高い意思決定と適切な監督を両立させています。

当事業年度においては取締役会を原則月1回開催し、全取締役が全ての回に出席しました。

開催回数	テーマ	主な議題
13回	コーポレート・ガバナンス	重要な人事・報酬、取締役会の実効性評価報告、株主総会関連
	全社戦略	グループ経営計画、資本政策、サステナビリティに関する報告
	執行モニタリング	重要な投資・契約締結の報告、職務執行状況報告、人事政策関連報告、各事業部の取り組みに関する報告、決算報告
	リスクマネジメント	内部統制状況報告、リスク管理委員会報告、監査結果報告、デリバティブ実績報告

諮問委員会の活動状況(2025年度実績)

客観性と決定プロセスの透明性を確保し、中長期的な重要課題や監督機能の高度化に向けた議論を行うため、3つの任意の諮問委員会（経営・指名・報酬）を設置しています。全ての委員会において委員長は社外取締役が務めています。

名称	開催回数	主な活動内容
経営に関する諮問委員会	6回	海外事業戦略、マーケティング事業戦略、LBS事業戦略、次年度経営計画 等に関する意見交換や今後の方針に向けた議論
指名に関する諮問委員会	4回	取締役会の構成、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
報酬に関する諮問委員会	3回	取締役の月額金銭報酬の決定、報酬水準の妥当性、業績連動部分の支給係数の決定 等

取締役に対するトレーニングの方針、後継者計画

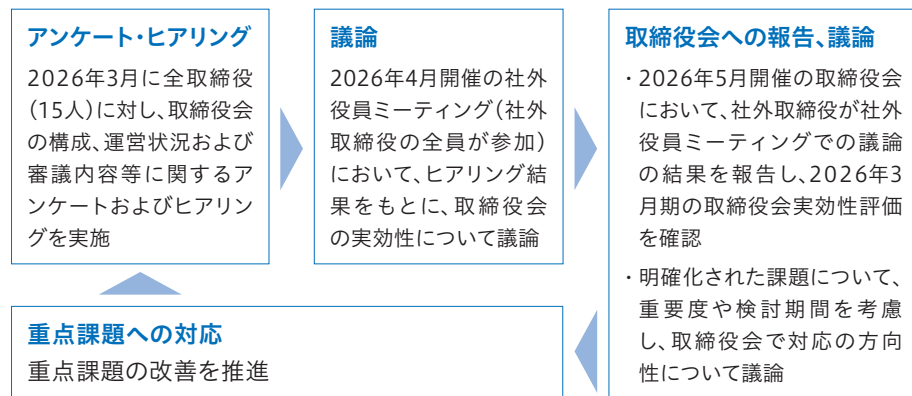
当社は、社内取締役については、就任時、取締役に期待される役割、遵守すべき法的な義務、責任についての知識を得る機会を設けています。就任後も、法改正等の最新の世間動向を把握するために必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めることができるように、定期的に、法務、リスク管理、コンプライアンス等に関する社内外の研修機会等を提供しています。また、経営トップの後継者計画の一環として、社内取締役および執行役員の担当分野の計画的なローテーション等を通じて、当社経営を担う人材の育成を図っています。

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活かすために、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。

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年度の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

社外専門機関の定期的な評価を踏まえ、ヒアリング項目を設定しました。今年度から、従来のリスク対応に加え、適切なリスクテイクを促す取締役会の役割の発揮状況、事務局機能の改善点、各取締役の自己評価に関する設問等を新たに追加しています。

- | | |
|---|------------------------------------|
| ① 2024年度に認識した課題に対する2025年度の取り組み | ⑤ 取締役会の運営(事務局による情報共有・支援体制等) |
| ② 取締役会の構成(長期経営ビジョンや中期経営計画の実現に向けた構成、多様性等) | ⑥ 諮問委員会(テーマ、開催回数・時間設定、審議内容等) |
| ③ モニタリングおよび監督機能(重点戦略のリスクや経営影響の大きい執行状況に対するモニタリング等) | ⑦ その他(現場視察等の情報提供の場、取締役自身の議論への貢献度等) |
| ④ 経営方針・経営戦略の立案(重点戦略、資本コスト・株価を意識した経営方針の議論等) | |

3. 評価結果

2024年度に認識した課題に対する2025年度の実効性向上に向けた取り組みについて、的確に実施されており、取締役会の実効性が確保されていることを確認しました。

(2024年度に認識した課題に対する2025年度の取り組みと効果)

- ・ 指名に関する諮問委員会、取締役会のあり姿に向けた取締役および執行役員を選出
- ・ 海外・リスクマネジメント等の専門人材の登用・採用を進め、女性役員登用に向けは、女性社外取締役や他社の女性役員と女性幹部社員等との意見交換会を実施
- ・ 経営に重大な影響を与える事象の早期報告の徹底や、社外役員ミーティング等を活用したリスク対応や重要案件の報告の充実により、モニタリング機能を強化
- ・ 財務戦略や各事業のROIC経営の状況等についての情報提供を実施。また、経営に関する諮問委員会において、海外事業、マーケター事業、LBS事業等、重要な事業戦略に関する議論を行うことにより、戦略議論を深化。また、次期中期経営計画策定を見据えて、必要なテーマの選出とスケジュールの策定を実施
- ・ 現場視察、キャリア講演会等のセミナーを通じた、社員との接点拡充および事業理解の深化
- ・ 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について開示

一方、さらなる深化に向けた課題も明確化され、今後の取締役会のより一層の実効性向上に向け、重要度や検討期間を考慮し、対応の方向性を議論しました。その結果、以下の課題を認識しました。

(主な課題)

- ・ 取締役会の新たな構成を踏まえ、中長期戦略上、重要な専門人材や多様な人材の確保
- ・ 監督・モニタリング機能の高度化(迅速な初動報告の継続、国際情勢を含む情報提供強化等)
- ・ 中長期的な戦略議論の深化(次期中期経営計画策定に向けた重要論点の議論)
- ・ 取締役会等での審議の質向上に資する環境整備(個別情報の情報強化、現場視察等)

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て、取締役会への情報提供を充実させ、長期ビジョンを踏まえたグループ全体戦略等の議論を重ねます。これら一連の取り組みを通じ、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とモニタリング・監督機能の両面において、取締役会の実効性を一層向上させることを目指します。また、取締役に求めるスキルの再整理やサクセッションプランの推進により、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。

あわせて、監査等委員会においても、今年度から、監査等委員に対するアンケートとヒアリングによる実効性評価を行い、全体として監査等委員会は有効に機能していることを確認しました。

役員報酬制度

取締役の報酬は、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。各役位の役割と責任に応じ、客観性と決定プロセスの透明性を確保したうえで、最適な報酬体系と構成比率を設定しています。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の範囲内において、取締役会の決議により決定します。

業務執行取締役

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意欲を高めるため、基本報酬、業績連動報酬、株式報酬の比率の目安を「4：4：2」としています。

単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値向上と報酬の連動性を高める構成とすることで、持続的な成長を力強く牽引するインセンティブとして機能させています。

基本報酬 (固定報酬) 40%	業績連動報酬 (短期インセンティブ) 40%	株式報酬 (中長期 インセンティブ) 20%
-----------------------	------------------------------	---------------------------------

■ 基本報酬(金銭・月例) ■ 業績連動報酬(金銭・月例) ■ 株式報酬(譲渡制限付株式)

取締役会長

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(目安80%)および株式報酬(目安20%)で構成しています。

社外取締役・監査等委員である取締役

業務執行から独立した立場から、業績に左右されず客観的な監督・監査を行うため、固定報酬としての基本報酬(100%)としています。

報酬限度額(株主総会決議枠)

客観性と透明性を担保するため、各報酬は株主総会で承認された以下の限度額の範囲内で支給しています。

対象	決議枠の内容
取締役 (監査等委員を除く)	金銭報酬枠(※社外取締役を含む): 月額57百万円以内 株式報酬枠(※社外取締役を除く): 年額144百万円(月額換算12百万円)以内 ／ 普通株式総数 年96千株以内
監査等委員である 取締役	金銭報酬枠(固定報酬のみ): 月額14百万円以内 (※独立性を担保するため固定報酬のみとし、協議により決定。)

業績連動報酬の評価指標(短期インセンティブ)

短期および中長期的な企業価値向上を図るため、中期経営計画の核心たる指標を採用しています。

単年度連結EBITDA 単年度のグループの基礎 的な「稼ぐ力」を評価	+	直近3カ年 連結ROE 持続的な「資本効率の 向上」を評価	+	サステナビリティ指標 中計期間(2024~2026年 度)の達成度に応じ評価
--	---	-------------------------------------	---	--

評価に用いる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%
従業員と企業の価値が 相互に高まる環境づくり	●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

株式報酬とガバナンス規律(中長期インセンティブ)

中長期的な企業価値向上への意識を高め、株主との価値共有を進めるため、退任時まで譲渡制限を設定した株式を付与しています。

譲渡制限期間

割当てを受けた日から退任する日までの間、譲渡等の処分を禁止。

マルス・クローバック条項(没収・返還制度)

健全なリスクテイクを支える厳格な規律として、対象取締役に非違行為が生じた場合等、当社は譲渡制限付株式の全部または一部を無償取得(没収)します。

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「Chief Risk Officer(CRO)[※]」(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.53をご覧ください)とその対策、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。

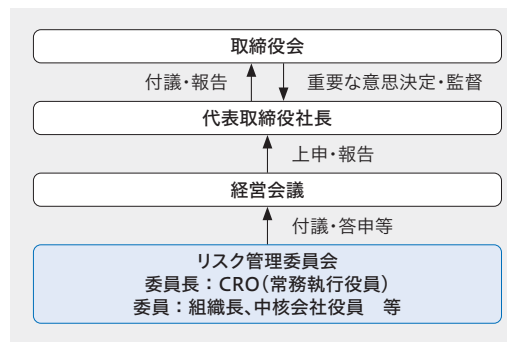
2025年度の主な取り組みは下表のとおりです。これらの取り組みは2026年4月の取締役会に報告され、取締役会はリスク管理プロセスの実効性を確認しました。

※中長期的な企業価値向上を目指し、グループ横断的な経営課題への対応を進めるべく、2026年4月1日からチーフオフィサー制度を導入

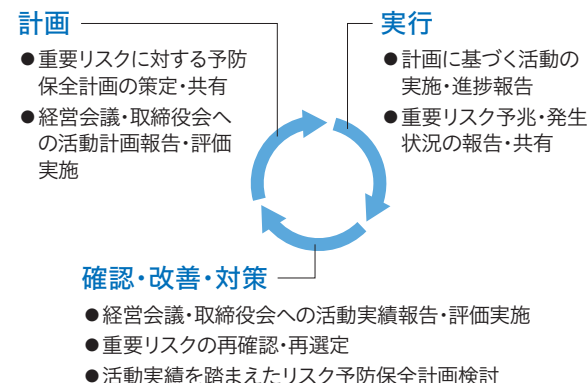
2025年度 リスク管理委員会の主な活動実績

主要活動	・リスク管理委員会の開催(計2回) ・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 等
改善・新規活動	・重大リスク発現時の初動における情報連携ルールの再整備 ・全リスク管理委員へのヒアリングを通じた潜在リスクの抽出 ・地政学リスク等の情勢変化に関するレポートの発行と、全社BCP対応と連動した速やかな情報共有 ・他社のリスク事例研究と共有、および新たなリスク観点の抽出・予兆把握のための手法導入の提言

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る安定調達の確保や、ヘッジによる収支影響の抑制に努めています。
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、サイバーインシデント発生時の事業継続計画(BCP)の策定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・供給障害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、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	労働人口の減少および、労働市場の流動性が高まる状況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。

コンプライアンスへの取り組み

Daigasグループは、コンプライアンスとは法令遵守だけでなく、健全な倫理観に基づく良識ある企業行動を実践することと捉えています。ステークホルダーからの信頼維持には、役員・従業員が確実に実践することが必要不可欠であるという認識のもと、各種研修や意識調査などを継続的に実施しています。

コンプライアンス事案を契機とした、経営基盤の向上に資するガバナンスの強化

当社は、エネファームの販売に関する、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について、2025年12月、今後同様の表示を行わないよう消費者庁から指導を受けました。当社は本件をガバナンス上の重要課題として厳粛に受けとめ、当社グループのマテリアリティに掲げる健全な経営基盤のさらなる向上に向け、グループ全体であらためて景品表示法に関する点検および研修を徹底するとともに、コンプライアンス教育の拡充やガバナンス体制、組織コミュニケーションの見直し等を実施しています。今後もグループ一丸となって公正かつ透明な事業運営と、社会の変化への対応に努め、引き続き、再発防止と信頼回復に向けた取り組みを徹底してまいります。

サステナビリティ・マネジメント

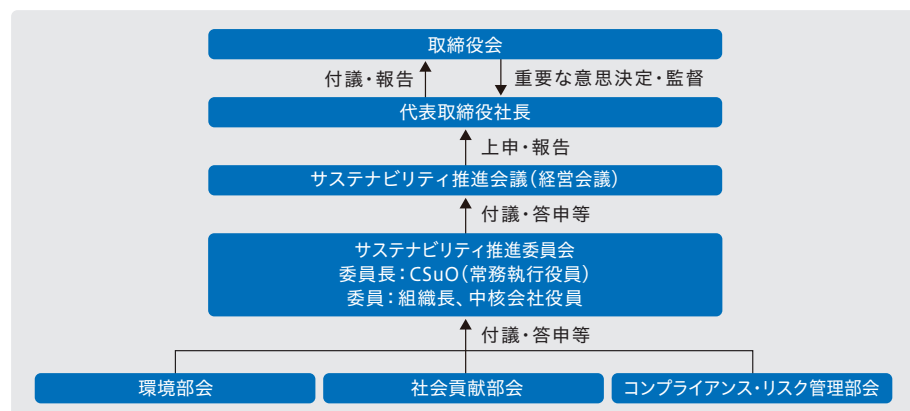
サステナビリティ推進体制とガバナンス

当社では、グループのサステナビリティ活動を統括する役員である「Chief Sustainability Officer (CSuO)*」（常務執行役員）を委員長とし、関連する組織長等を委員とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、組織横断的にサステナビリティ活動の調整・推進を行っています。サステナビリティ経営における重要課題（マテリアリティ）と指標および目標の設定、実績状況等については、「サステナビリティ推進会議」にも上程し、審議を実施しています。そのうえで、サステナビリティ活動の重要な事項（ESGに関するリスクを含む）を取締役に諮り、意思決定ならびに監督を行っています。

また、「環境部会」「社会貢献部会」「コンプライアンス・リスク管理部会」の会議体を設置し、連携を図りながらサステナビリティ活動を推進しています。

※中長期的な企業価値向上を目指し、グループ横断的な経営課題への対応を進めるべく、2026年4月1日からチーフオフィサー制度を導入

■ サステナビリティ推進体制（2026年4月1日現在）



2025年度 取締役会でのサステナビリティ関連の主な議題

- 2025年 5月 2024年度サステナビリティ指標実績報告、人権デュー・ディリジェンス報告
- 2025年11月 2025年度サステナビリティ指標上期実績報告
- 2026年 3月 2025年度サステナビリティ指標実績見込み報告、2026年度サステナビリティ指標と事業計画

KPI実績評価プロセス

サステナビリティ指標に関する取り組みについて、年に3回、サステナビリティ推進体制の各会議で報告・フォローを行い、取締役会にて評価と監督をしています。取締役会では、順調に進捗している取り組みについては中長期で設定している目標が妥当かどうかを議論し、目標達成が困難な指標についてはその要因や解決策を議論しています。これらの評価プロセスを通じて、マテリアリティにかかわる各事業の取り組みの改善や計画の見直しにつなげています。さらに、サステナビリティ指標の達成度については、社外取締役が委員長を務め、かつ社外役員が過半数を占める「報酬に関する諮問委員会」での審議を経て、取締役の業績連動報酬の評価※に反映しています。

※業績連動報酬の評価指標の詳細については、□□P.51をご覧ください

TCFD・TNFD提言に基づく開示内容を含むサステナビリティに関する詳細は、2026年9月公開予定の□「サステナビリティレポート2026」をご覧ください