

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】

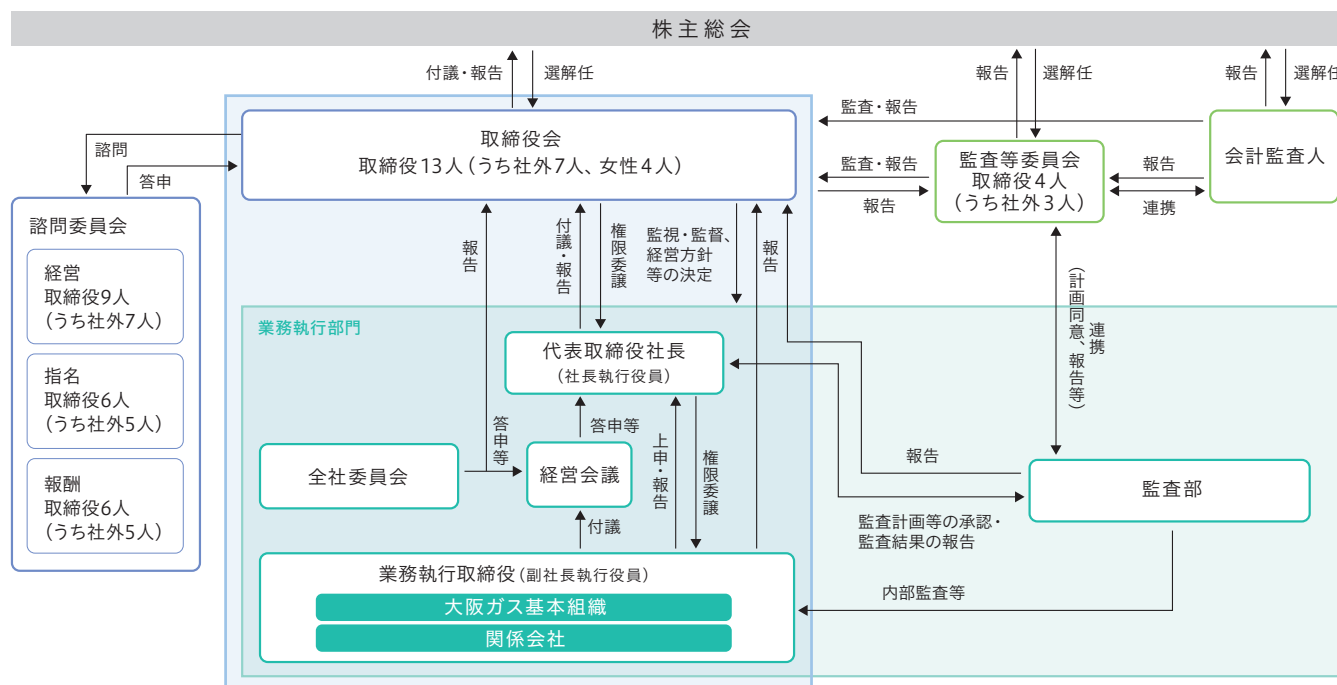
経営環境の変化の速度が一層増すなか、業務執行への権限委譲により、より機動的な意思決定と、取締役会等による経営方針・経営戦略に関する議論の充実および監督機能の一層の強化を目的に、監査等委員会設置会社を採用しています。

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。

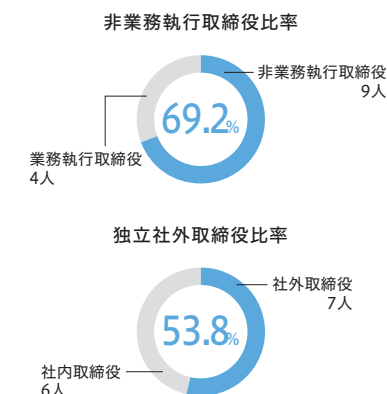
【取締役会の独立性と多様性】

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。

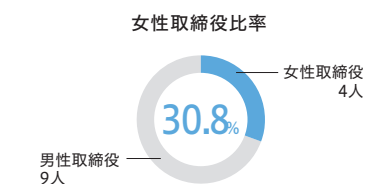
■ コーポレート・ガバナンス体制（2026年6月23日時点）



■ 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

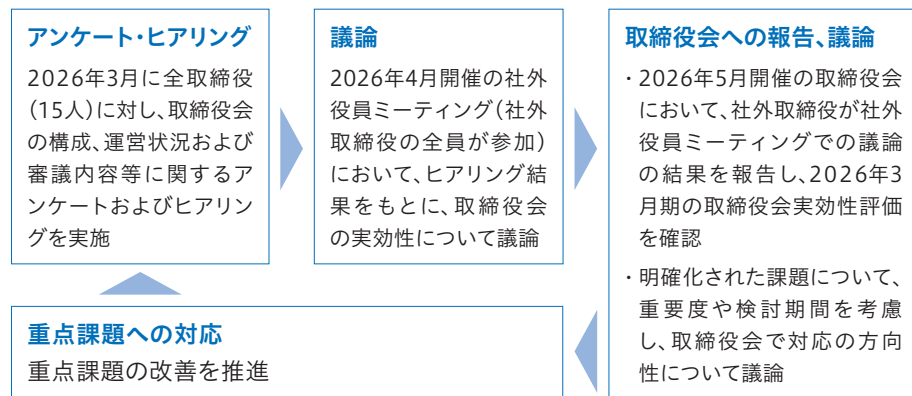
当社は、社内取締役については、就任時、取締役に期待される役割、遵守すべき法的な義務、責任についての知識を得る機会を設けています。就任後も、法改正等の最新の世間動向を把握するために必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めることができるように、定期的に、法務、リスク管理、コンプライアンス等に関する社内外の研修機会等を提供しています。また、経営トップの後継者計画の一環として、社内取締役および執行役員の担当分野の計画的なローテーション等を通じて、当社経営を担う人材の育成を図っています。

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。

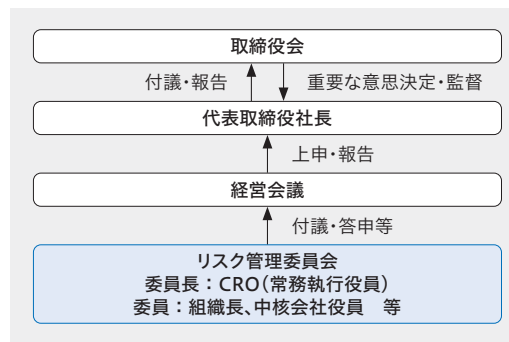
2025年度の主な取り組みは下表のとおりです。これらの取り組みは2026年4月の取締役会に報告され、取締役会はリスク管理プロセスの実効性を確認しました。

※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

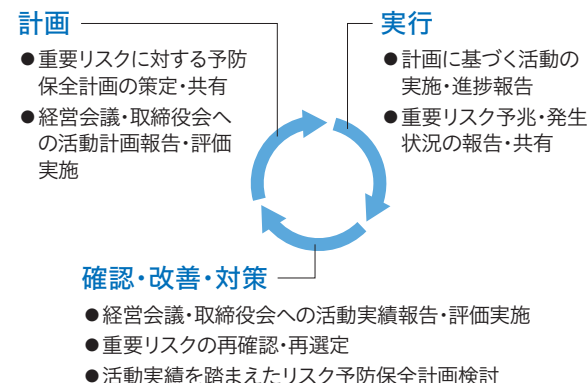
2025年度 リスク管理委員会の主な活動実績

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む、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

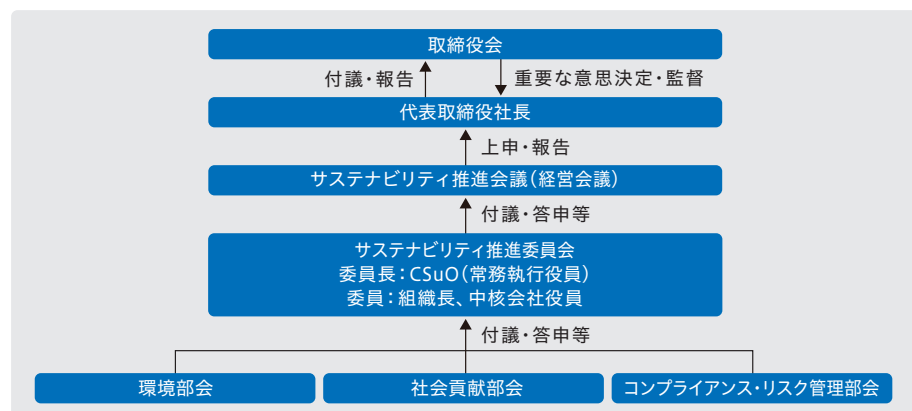
サステナビリティ推進体制とガバナンス

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