

ぐっとそばで、ぐぐっとミライ。

The logo for Daigas Group features a stylized orange and yellow flame icon above the word "Daigas" in a bold, blue, sans-serif font. The word "Group" is written in a smaller, blue, sans-serif font below "Daigas".

# 統合報告書

## INTEGRATED REPORT

2026



# 統合報告書2026のポイント／情報開示体系

## ナビゲーションボタンの説明


表紙へ  
戻ります

レポート内の  
該当ページへ  
移動します

外部サイトへ  
移動します

## 統合報告書2026のポイント

本報告書は、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまのご意見を踏まえ、Daigasグループの持続的な価値創造ストーリーをより分かりやすくお伝えするため、主に以下の点で全体構成の改善や内容の充実を図りました。

### 1 「価値創造ストーリー」を際立たせたスリムな構成

従来の網羅的な開示を見直し、価値創造ストーリーを軸とした構成へ刷新しました。昨年度の89ページから60ページへと大幅にボリュームを凝縮し、詳細データは他媒体へ切り分けることで媒体間の役割を明確化し、読みやすさを向上させています。

### 2 経営トップの信念と強いコミットメント

創業120周年を機に、時代や社会に応じて変わり続けてきた「挑戦と進化」の歴史、そして不変の原点である社は「サービス第一」への思いをトップメッセージに込めました。安定供給を果たしながら事業成長を牽引する確固たる決意を示しています。

### 3 将来を見据えた「成長戦略」の拡充

足元の実績報告にとどまらず、中長期戦略や将来の目指す方向性にフォーカスしました。カーボンニュートラルに向けたトランジションの取り組みやセグメント別事業戦略の深掘りに加え、これらを支える人的資本戦略やDXに至るまで、持続的な価値創造への道筋を描いています。

### 4 資本市場との真摯な対話とガバナンスの強化

「社外取締役と機関投資家との対話」を継続掲載しています。本年は「事業ポートフォリオの最適化」や「資本効率と公益性の両立」等をテーマに率直な議論を交わし、ガバナンスの実効性と経営の透明性を高める姿勢を示しています。

## 情報開示体系

Daigasグループは、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを図り、当社グループへの理解を深めていただくため、様々なツールを通じて多角的な情報を発信するなど、積極的な情報開示に取り組んでいます。

### 財務情報・事業戦略

### 非財務・サステナビリティ情報



#### 統合報告書

当社グループの価値創造ストーリーを、成長戦略やマテリアリティ、主要な財務・非財務情報とともにまとめています（年1回更新）

#### ウェブサイト

#### 株主・投資家情報

当社グループの経営戦略や決算情報、データベース等を掲載しています（随時更新）

- 経営ビジョン・経営計画
- 決算資料
- 業績ハイライト（データベース）
- 最新のIRニュース

#### 有価証券報告書

#### 株主総会

#### 事業報告書

#### ウェブサイト

#### サステナビリティサイト

当社グループのサステナビリティ関連の詳細情報や最新情報を掲載しています（随時更新）

- CEOコミットメント
- マテリアリティ（重要課題）
- サステナビリティ活動（ESG）
- 最新トピックス
- ESGデータ集
- 外部評価・イニシアチブ参加

#### サステナビリティレポート



当社グループの生物多様性、人権、情報セキュリティ等のサステナビリティ活動を掲載しています（年1回更新）

統合報告書に掲載のないサステナビリティ活動の情報はサステナビリティレポートに掲載します（2026年9月公開予定）

#### コーポレート・ガバナンスに関する報告書

#### 人的資本レポート

（2026年度版については、2026年9月公開予定）



# 目次

## イントロダクション

- 02 統合報告書2026のポイント／情報開示体系
- 03 目次

## Daigasグループのビジョン

- 05 Daigasグループ企業理念
- 06 CEOメッセージ
- 11 Daigasグループの価値創造の歴史
- 12 At a Glance
- 13 Daigasグループの事業ポートフォリオ



## 価値創造ストーリー

- 15 価値創造プロセス
- 16 資本の特徴と今後の取り組み
- 17 マテリアリティと指標・目標・実績



## 成長戦略と実践

- 21 バックキャストで描く「中期経営計画2026」
- 22 |特集|カーボンニュートラル実現に向けた取り組み
- 27 CFOメッセージ
- 31 セグメント別事業戦略
- 38 人的資本戦略
- 40 DX戦略



## 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



## コーポレートデータ

- 56 財務のデータ
- 57 非財務のデータ
- 58 会社概要
- 59 社外からの評価

### 編集方針

「統合報告書2026」では、Daigasグループがこれまでに培ってきた資産を活用し、どのように今後の価値創造と持続的成長を実現していくのかを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにご理解いただくために、事業戦略や価値創造ストーリーを記載するとともに、非財務情報の充実にも努めています。

### 参考にしたガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値創創ガイダンス」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書」
- TNFD最終提言 v1.0
- 国際標準化機構「ISO26000」(社会的責任に関する手引)
- GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード
- 国連グローバル・コンパクトCOP方針

### 報告対象範囲

大阪ガス(株)およびグループ会社  
※大阪ガス単体に関する報告については、主語を「大阪ガス」または「当社」としています

### 報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日 ※一部対象期間外の情報も掲載しています

### 「見通し」に関する注意事項

本資料には、将来の業績に関する見通し、計画、戦略などが含まれており、これらは現在入手可能な情報から得られた当社グループの判断に基づいています。実際の業績は、様々な重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、日本経済の動向、急激な為替相場・原油価格の変動ならびに天候の異変などがあります。

# Daigasグループの ビジョン

- 05 Daigasグループ企業理念
- 06 CEOメッセージ
- 11 Daigasグループの価値創造の歴史
- 12 At a Glance
- 13 Daigasグループの事業ポートフォリオ





# Daigasグループ企業理念

Daigasグループの企業理念は、「目指す姿」「宣言」「社是」からなるものです。

私たちは創業以来121年、経営の原点である社是「サービス第一」の精神を揺るぎない土台とし、ステークホルダーへの「4つの価値創造」を実践してきました。

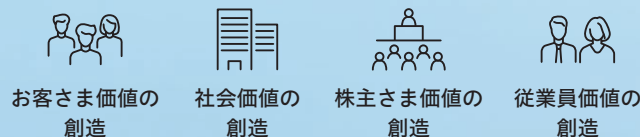
これからもダイナミックな挑戦と進化を続け、私たちが掲げる「目指す姿」を持続的に実現していきます。

## 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

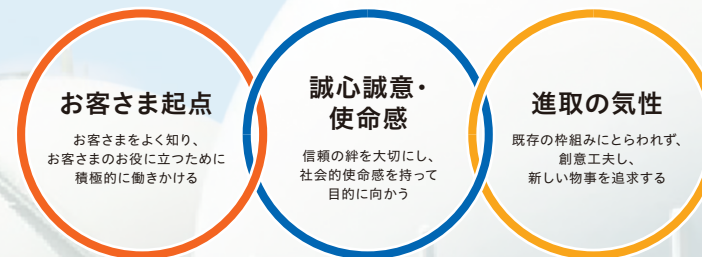


## Daigasグループ社是

サービス第一

## 企業理念の実現を支える「3つのマインド」

企業理念を体現し「挑戦と進化」を続ける原動力は、従業員一人ひとりです。理念の実現に向けて「お客さま起点」「誠心誠意・使命感」「進取の気性」の3つのマインドを浸透させ、多様な人材が集い、切磋琢磨し合う企業文化を醸成することが、持続的な価値創造の基盤となります。



## 3つのマインドを浸透させ、企業文化を育む取り組み

### 従業員の「挑戦」を引き出すトップとの対話

藤原社長と従業員が対面やオンラインで対話する「タウンホールミーティング」を実施しています。トップの思いや課題感を双方向で共有し、新たな価値創造への挑戦を引き出すことで、従業員の自律的なアクションへつなげています。

(2025年度は計190人と対話)

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

### 経営と現場をつなぎ、一体感を高めるWebグループ報「がす燈」

Webグループ報「がす燈」を通じ、経営方針や現場の挑戦をタイムリーに発信しています。方針への共感を深め、日々の業務に宿る誇りや使命感を共有することで、組織への愛着と自発的な貢献意欲の向上を牽引しています。

(年間約400記事発信／「社内報アワード」5年連続受賞)



## CEOメッセージ

お客さまと社会、その課題に応える  
「サービス第一」の精神で  
未来に希望の炎を灯していきます

### 社是の「サービス第一」、Daigasグループの原点

私たち Daigas グループは、昨年、1905年の創業から120年を迎えました。その間、企業を取り巻く環境が大きく変わるなかで、私たち自身も時代や社会の変化に対応し、変わり続け、進化し続けてまいりました。一方で、企業にはその活動の原点として、決して変わらないもの、変えてはならないものがあります。Daigasグループにとって、その原点とすべきもの、それが社是である「サービス第一」、すなわち、お客さまを第一に考え、暮らしとビジネスのお役に立つという精神にほかなりません。

代表取締役社長  
社長執行役員

藤原 正隆





## CEOメッセージ

こう言うと、「サービス第一」を社是に掲げていることについて、ガスや電気など、エネルギーの社会インフラを支える公益事業者として当たり前だと思う人もいれば、かつて都市ガス事業が一定の供給区域を担う公益事業として営まれていたという成り立ちを考えると、意外に思う人もいるかもしれません。私自身、1982年に入社した当時、ガス市場の自由化はまだ先のことでしたので、競合他社と争うこともないはずの大阪ガスが、なぜ「サービス第一」なのか、正直、違和感を覚えていました。

ところが、その後、工場向けの都市ガス販売営業を担当する部署に配属になり、大阪市内の町工場のお客さまの現場に通い、工場の燃料を都市ガスに切り替えていただくご提案をしていくなかで、私

の考えも一変しました。当時の工場の燃料と言えば、もっぱら重油かプロパンガスで、価格の高い都市ガスなどは見向きもされませんでした。「都市ガスの、どこが安泰やねん」と嘆きつつも悪戦苦闘するなかで、一つの気づきが生まれました。それは、単に「都市ガスを使ってください」とお願いするだけでなく、都市ガスの価格が少々高くても使っていただける理由、お客さまにとってどのような価値が生まれるかを具体的に示す必要があるということでした。

そのため、お客さまの工場内をつぶさに見て回り、製造工程を確認しながら、エネルギーの無駄づかいはないか、省エネの工夫はできないか、エネルギーコストだけではなく、現場の手間や設備の管理負荷まで含めて改善できないか、徹底して分析・検討していきました。このように、工場全体で見たときに、都市ガスへ切り替えることで新たな価値を創出できる、そういった提案を積み重ねていきました。

お客さまと向き合い、直にやり取りするなかで、お客さまのニーズや課題を発見し解決して、お客さまのお役に立ち、信頼関係を構築することで、競合するエネルギーの中から都市ガスを選び続けていただくこと、そのために「サービス第一」に徹すること、それこそが当社グループの活動の原点であると実感しました。これが私の会社生活における、いわば原体験です。

また、この「サービス第一」を誠意をもって実践していくなかで、当社グループには様々なスピリットが生まれてきました。社内で「おせっかい」精神

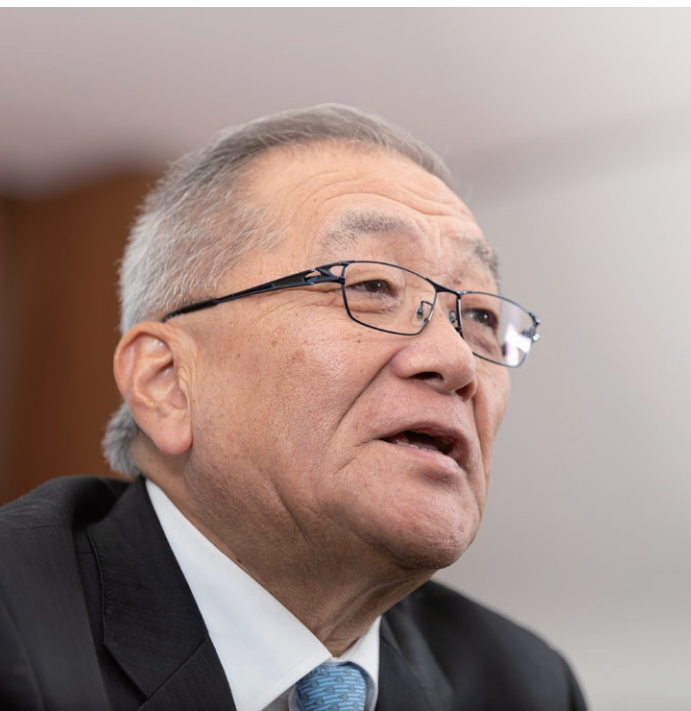
とされているものもその一つです。お客さまの現在のニーズや課題のみならず、お客さまがまだ気付いておられない潜在的なニーズや課題まで掘り起こし、先回りしてソリューションを提案する。これを私たちはDaigasグループならではの「おせっかい」と呼んでいます。

これまでも、家庭用ではガスファンヒーター、床暖房、エコジョーズなど、業務用ではコージェネレーションや設備・機器の省エネ診断など、今や当たり前となっている日々の暮らしや産業を豊かにし、発展させている商品や仕組みを、当社グループが「おせっかい」精神で時代や業界にさががけて普及させてまいりました。「サービス第一」と、そこから生まれた「おせっかい」精神は、今もDaigasグループに脈々と受け継がれています。

## 逆境の連続、挑戦し乗り越えてきた歴史

Daigasグループの歴史を振り返ると、まさに「逆境と挑戦」の連続であったように思います。そして同時に、その逆境に向き合い、挑戦を続けてきた歴史でもあります。当社の事業はガス燈から始まりましたが、電灯の普及によって主役の座を譲るという最初の試練に直面した際、私たちは、家庭用の熱エネルギー供給に新たな活路を見出したのです。

その後も、人々のライフスタイルの変化に合わせて暖房や給湯に用途を広げ、さらに業務用や工業用にも展開し、エネルギー自由化等に伴う競争激化を乗り越えながら、現在の地位を築いてきました。





## CEOメッセージ

変化への対応は厳しいものでしたが、同時に私たちを大きく前進させる契機にもなりました。しかしながら、人口減少が見込まれる国内市場にとどまっていると、成長は鈍化していきます。だからこそ、手掛ける事業領域や、物理的な事業エリアの拡大にも果敢に挑戦してきました。エネルギーの種類はガスから電力、さらに再生可能エネルギーへ、事業エリアでは豪州・米国での上流事業への参画など海外展開へ、そして、エネルギー事業とは異なる安定した収益基盤として、都市開発・情報・材料の3分野からなるライフ & ビジネス ソリューション (LBS) 事業を成長させ、環境変化に耐えうる強靱な事業ポートフォリオを構築しています。

逆境に直面するたびに、新しい価値を考え、自らの役割を広げる。その挑戦の積み重ねが、現在の強固な収益基盤につながっているのです。

デジタル・AI化や技術革新が進み、世の中が大きく変化している今、たとえ、今日、最適・最善のビジネスモデルであったとしても、不断の改革、革新を怠れば、明日にはたちまち時代遅れになってしまいかねません。一方で変化の振れ幅やスピードが大きい時には、危機と同時にチャンスもまた増大します。私たちは変化のなかにチャンスを見出し、新しいことにチャレンジしてイノベーションを起こし、当社グループの成長・進化につなげていきたいと思ひます。

## 既存領域で収益性向上、成長著しいインドで「第二の大阪ガス」構築

2026年3月期は、「中期経営計画2026」の達成に向けて着実に歩みを進めることができた年でした。連結売上高は前期比1.9%減の2兆303億円となったものの、営業利益は前期比8.8%増の1,748億円、経常利益は前期比7.8%増の2,045億円となりました。ROICは5.8%、ROEは8.7%と、いずれも中期経営計画2026の最終年度の目標に対して順調に推移しています。

セグメント別では、「国内エネルギー事業」が、姫路天然ガス発電所の運転開始に伴う固定費増や電力市場取引の利益縮小などもあって減益となりました。その一方で、「海外エネルギー事業」では米国事業の好調などを背景に増収増益となり、「LBS事業」では都市開発事業の増益などによってセグメント全体でも増益となりました。事業ポートフォリオを広げ、それぞれの事業がしっかりとした柱に成長することで、全体としてより強固な収益体制が構築されてきました。

2027年3月期は、売上高2兆700億円、営業利益1,500億円、経常利益1,900億円を見込んでいます。中期経営計画2026の最終年度として、ROEやROICなどの指標達成を確実に視野に入れ、国内エネルギー・海外エネルギー・LBSそれぞれの事業が有機的に成長を遂げることによって企業価値のさらなる向上を図っていきます。

国内エネルギー事業では、姫路天然ガス発電所

の2号機が5月に稼働し、1月に稼働済みの1号機と合わせ、国内火力発電容量は従来の200万kWから320万kWに拡大しました。2016年4月の環境アセスメント開始からおよそ10年がかりの大規模プロジェクトでしたが、無事、計画どおり稼働にこぎつけることができました。また2030年には、長期脱炭素電源オークションで落札した3号機が稼働予定であり、既に準備工事を開始しています。3号機を含めると合計180万kW規模の高効率電源を新たに保有することになり、トランジション期において重要性を増す天然ガスの利用拡大を通じ、中長期で拡大が見込まれる電力需要に対応してまいります。



姫路天然ガス発電所 1号機・2号機 竣工式 (2026年5月)

海外エネルギー事業は中長期での成長を続けるための重要なフィールドです。現在、その利益の柱の一つが米国シェールガス事業のサビン社であり、

## CEOメッセージ

期初時点で当年度販売計画量の7～8割程度について、売価をヘッジすることで利益を安定化させつつ、ガス価格高騰時には増産によってアップサイドの利益を追求しています。また、火力電源については、AI・データセンターをはじめ米国での旺盛な電力需要に対し、国内で培った発電所オペレーションのノウハウを活かして既存の発電施設の価値向上を図るとともに、海外で積み上げた知見をもとに、新規投資を含めて検討を進めていきたいと考えています。

一方で、将来大きく業績に貢献することを期待している市場がインドです。当社グループでは、2021年にエネルギーインフラ開発会社への出資を行って以来、事業参画を進めており、現在はインド南部を中心に日本の国土の約9割に相当する総面積32万km<sup>2</sup>を事業エリアとして、都市ガス事業を展開しています。販売量でも2024年3月期の1.5億m<sup>3</sup>から、2027年3月期には8.2億m<sup>3</sup>を見込むまでになりました。インドでは、単に投資を行ってリター



米国サビン社 シェールガス開発現場の視察



インド都市ガス事業（チェンナイ）の視察

ンを得るだけではなく、実際にガスを敷設し、天然ガスステーションを整備して、その地域のお客さまにガスを供給する、まさにエネルギーインフラを担う事業を展開しています。これにより、これまで、国内エネルギー事業者として培ってきた経験・ノウハウを最大限に活かすことができます。もちろん、カントリーリスクやコンプライアンス上の課題はありますが、厳格な投資判断を行い、人材も現地に送り込み、自分たちの目で現物・現実を確かめながら伴走していきます。成長著しいインドにおいて「第二の大阪ガス」を築くという思いで、長期的に取り組んでまいります。

### カーボンニュートラル実現へ、 e-メタンでエネルギー変革

中期経営計画2026の期間、そしてその先を見据

えたとき、もう一つのカギになるのがエネルギー・トランジションです。第7次エネルギー基本計画が2025年2月に閣議決定され、エネルギー政策はより現実的な道筋に沿って進められています。脱炭素は必ず実現しなければならない目標ではありますが、一気に実現できるものではなく、エネルギーの安全性、安定供給、経済効率性、環境性を同時に満たしつつ推進していくことが求められます。

その意味で、脱炭素までの移行期において、天然ガスの利用推進、すなわち、石炭や石油から、よりCO<sub>2</sub>排出量の少ない天然ガスへと燃料の転換を図ることは現実的で有効な手段であると考えます。当社グループも、原子力や水力などのベースロード電源では対応が難しい需給ギャップにも機動的に対応でき、効率的なエネルギー利用につながる「天然ガス火力発電」、船舶燃料の低炭素化に貢献できる「LNGバンカリング（船舶向けLNG燃料供給）」など、長期的視点でトランジション期における最適なエネルギーのあり方を追求してまいります。

そして、脱炭素の鍵を握るのがCO<sub>2</sub>をリサイクルしてつくるガス、e-メタンです。e-メタンはカーボンニュートラル（以下、CN）なエネルギーでありながら天然ガスとほぼ同じ成分で、既存の都市ガスインフラや燃焼機器をそのまま利用できる点が、他の脱炭素エネルギーにはない大きな優位性です。

もちろん、実現は簡単ではありません。コスト低減のための技術開発やグローバルな制度設計など、多くの課題があります。それでも私たちは、2030年にe-メタン等の導入1%を目標に掲げ、着実に取



## CEOメッセージ

り組みを進めています。繰り返しになりますが、社会インフラの転換は一足飛びには進みません。まず1%を実現し、そこから積み上げていく。その先にエネルギーの抜本的な変革があります。私たちは、この変革を実現できると信じています。なぜなら、これまでも逆境に向き合い、挑戦し、乗り越えてきたからです。ガス燈から家庭用熱エネルギーへ、石炭ガスから天然ガスへ、地域のガス会社から総合エネルギー企業へ。競争環境のなかで、創造する価値を変化させ成長してきた自負があります。e-メタンへの挑戦も、その延長線上にある取り組みと位置づけることができると考えています。

### 「安定供給・安全・安心」がエネルギー事業の根幹

地政学リスクにより世界規模でエネルギー供給に影響が及んでいます。このような時こそ、**私たちエネルギー事業者は「エネルギーの安定供給と保安の確保」という最大の使命にあらためて立ち返り、その実践に努めなければなりません。**長期契約を主体とし、特定の国や地域に依存しない調達先の分散化によってLNGを安定的に調達し、お客さまのもとへ都市ガスを安定してお届けすること、そして、いかなる時にも安全第一で保安の確保を徹底すること、これが私たちの事業の根幹であります。どれだけ事業領域が広がり、会社の形が変わっても、その使命と責務が変わることはなく、私たちエネルギー事業者に対する、お客さまや社会からの信頼は、ひとえに、この「安定供給・安全・安心」の確保にかかっ

ています。もしも重大な供給不良や事故を起こせば、これまで積み上げてきた信頼は一瞬で瓦解してしまいます。「**保安の確保こそが、Daigasグループ最大のブランドである**」と、私たちが常に考える所以です。

そして、「安定供給・安全・安心」の確保を徹底するためには、やはり、プロフェッショナルとしての「人」の力が欠かせません。近年、担い手不足や猛暑による現場負荷の増大など、現場環境の変化への対応が迫られています。デジタル技術やAIの活用など、様々な手法を用いて現場の負担を軽減し、効率化をはかるとともに、安全品質を一層高めていく、その両立を追求してまいります。

### 真面目で堅実な人材に対して、挑戦できる場を作っていくのが経営層の務めであり覚悟

当社グループの人材は、多くの社員が真面目で堅実です。それは、社会インフラを担う会社にとって大きな強みです。ただ、これからの成長には、真面目さに加えて、もう一步踏み出す力が必要です。私は社員に、時には調子に乗って挑戦する、関西弁で言えば“いちびって”ほしいと思っています。もちろん、無謀な挑戦をしてよいという意味ではありません。自らの専門性を磨き、リスクを見極めたうえで、チャレンジする姿勢を持つように促しています。

そのためには、マネジメント層は挑戦の機会を作らなければならない。**教育に投資し、成長機会を整える。そして何より、社員を信じ、たとえ失敗したと**

してもそれを受け止める。その覚悟を持って挑戦の土台をつくることこそが、**私たちマネジメント層の重要な使命です。**昨日と同じ仕事を、今日も同じように繰り返すだけでは、会社の未来は開けません。境界を越え、**新しい価値をつくる。**その気概を、組織全体で育てていきたいと考えています。

### Daigasグループのさらなる挑戦と進化

当社グループはこれからも、国内のエネルギー事業を基盤に、海外への展開、e-メタンや再生可能エネルギーなどによるカーボンニュートラルの実現など多様な領域で成長を目指していきます。しかし、その根底にあるものは変わりません。おせっかいと思えるほど、お客さまと社会のニーズに先回りして応えること。不確実性が高い未来に対しても、自分たちが培ってきた技術とノウハウで道筋を描くこと。そして、その未来に、知恵と技術を最大限に発揮して、希望の炎を灯していく。「サービス第一」は、過去を懐かしむための言葉ではありません。変化の時代を進むための羅針盤です。私たちは、この精神に基づいた取り組みを通じて、全てのステークホルダーの皆さまから共感と信頼をいただける企業グループであり続けます。「**時代を超えて選ばれ続ける革新的なエネルギー&サービスカンパニー**」を目指して、**持続的な企業価値の向上に邁進するDaigasグループのさらなる挑戦と進化に、どうぞご期待ください。**

# Daigasグループの価値創造の歴史 ～121年の挑戦と進化～

1905年の創業以来、Daigasグループの歴史は、時代の変化や社会課題に対し、常に自らの強みを信じ、新たな領域を切り拓いてきた「挑戦と進化」の連続です。幾多の困難をイノベーションで乗り越えてきたこのDNAを原動力に、私たちはこれからも杓にとらわれないダイナミックな挑戦を続け、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であり続けます。

1900～

## 大阪ガスの創業

— 都市の安全と近代化への貢献 —

都市部の石油ランプ火災という社会課題に対し、安全なガス燈を普及させたことから当社の歴史は幕を開けました。電灯台頭の危機には女性の家事負担軽減というニーズを捉え「台所の熱源」へ転換。お客さま起点の姿勢は、現在の価値創造の原点となっています。



「ガスのある家、ない家」のチラシ

1940～

## シナジーによる多角化

— 事業領域の拡大 —

エネルギー事業で培った技術や資産を武器に、経営の多角化へ踏み出しました。石炭副産物からの材料事業、不動産活用の都市開発事業、そして80年代にはインフラのIT知見を活かした情報事業へと領域を拡大し、エネルギー事業に左右されない強靱なポートフォリオを構築しました。



近畿コース販売によるガス副産物販売事業化

1970～

## 第二の創業

— 天然ガス転換と安定供給 —

供給安定性や環境性の向上、高熱量化を目指し、社運を賭けて挑んだ天然ガス転換。16年をかけLNG調達から基地建設、配管整備、全440万戸のお客さま宅の機器調整までを無事故で完遂しました。高い使命感のもと、一致団結して困難な挑戦をやり切る組織力は、今も当社グループの強みです。



冬の機器調整作業

1990～

## 海外展開・電力事業参入

— 総合エネルギー企業への進化 —

日本のガス・電力事業者初となるインドネシアでのガス田権益取得を皮切りに、上流事業の先駆者として海外事業を切り拓いてきました。国内でも電力小売自由化以前から泉北天然ガス発電所の建設を決定するなど、先んじた挑戦を継続。現在ではグループ収益を力強く牽引する柱へと進化しています。



泉北天然ガス発電所

2020～

## 第三の創業

— カーボンニュートラル社会実現への挑戦 —

地球規模の気候変動という課題に対し、カーボンニュートラルな次世代エネルギー「e-メタン」の社会実装に挑んでいます。環境が激変しようとも安定供給への使命を守り抜き、常にお客さまに寄り添いながら、時代を超えて選ばれ続ける革新的な企業へと進化を続けます。



大阪・関西万博でのメタネーション実証設備

## 当社グループの主な取り組み

- 1897 大阪ガス設立
- 1905 ガスの供給開始

- 国内
- 海外
- LBS

- 1949 近畿コース販売(株)設立(現 大阪ガスケミカル(株))
- 1965 (株)大阪ガス不動産設立(現 大阪ガス都市開発(株))

- 1972 LNG輸入開始
- 1975 天然ガス転換開始
- 1983 オージー情報システム(株)設立(現 (株)オーガス総研)

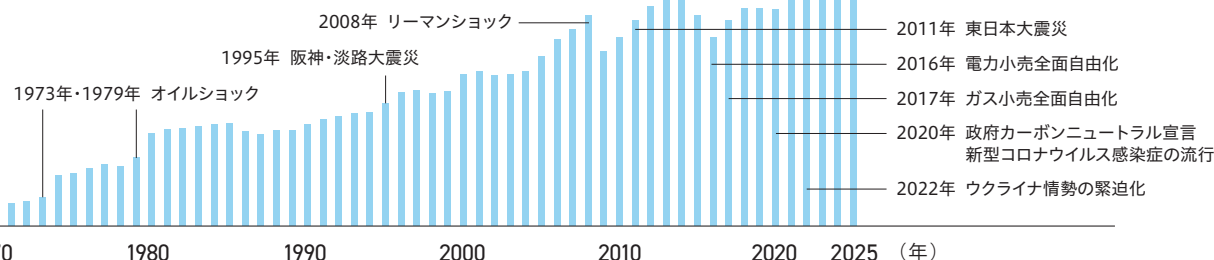
- 1990 天然ガス転換終了
- 1990 インドネシアサンガサング鉱区の権益取得
- 2004 米国IPP事業参画
- 2009 豪州ゴーゴンLNGプロジェクトの権益取得
- 2009 泉北天然ガス発電所の運転開始
- 2013 シンガポールでガス販売事業開始
- 2016 低圧電気供給事業参入
- 2019 米国サビン社全株取得、米国フリーポートLNG商業運転開始

- 2021 カーボンニュートラルビジョンの公表
- 2021 大阪ガスネットワーク(株)設立
- 2022 インド都市ガス事業参画
- 2025 エネルギーランジション2050の策定

## 売上高推移

1900年代～ 都市の近代化

1950年代～ 戦後復興・高度経済成長

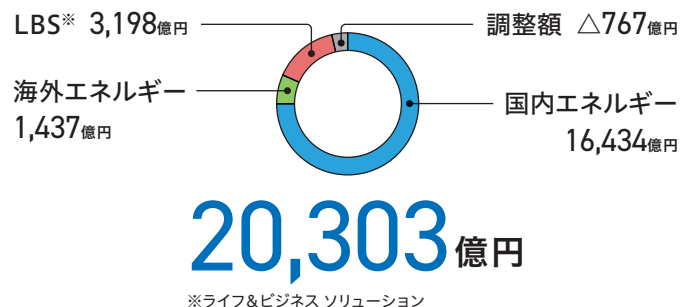


1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020 2025 (年)

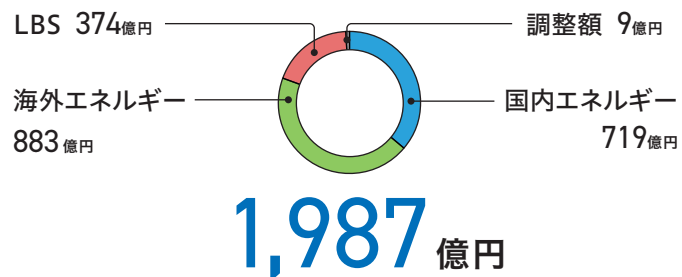


# At a Glance [2026年3月期]

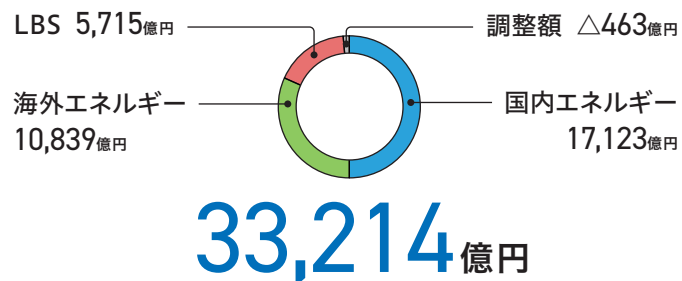
## 連結売上高



## セグメント利益



## セグメント資産



## ROIC

**5.8%**

## ROE

**8.7%**

## 連結子会社数



**154** 社

## 連結従業員数

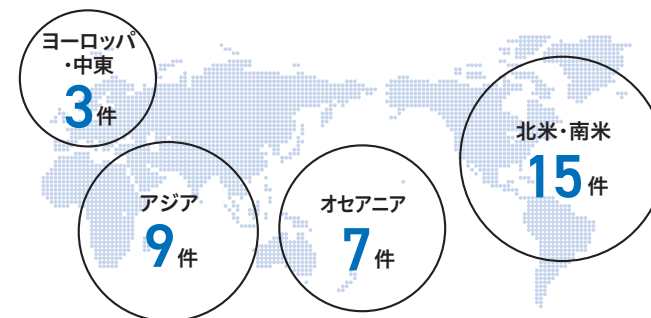


**21,835** 人

## 都市ガスの国内販売シェア

第**2**位

## 海外エネルギーセグメントの事業プロジェクト



## ガス導管総延長 (2026年3月末時点)

約**64,100** km

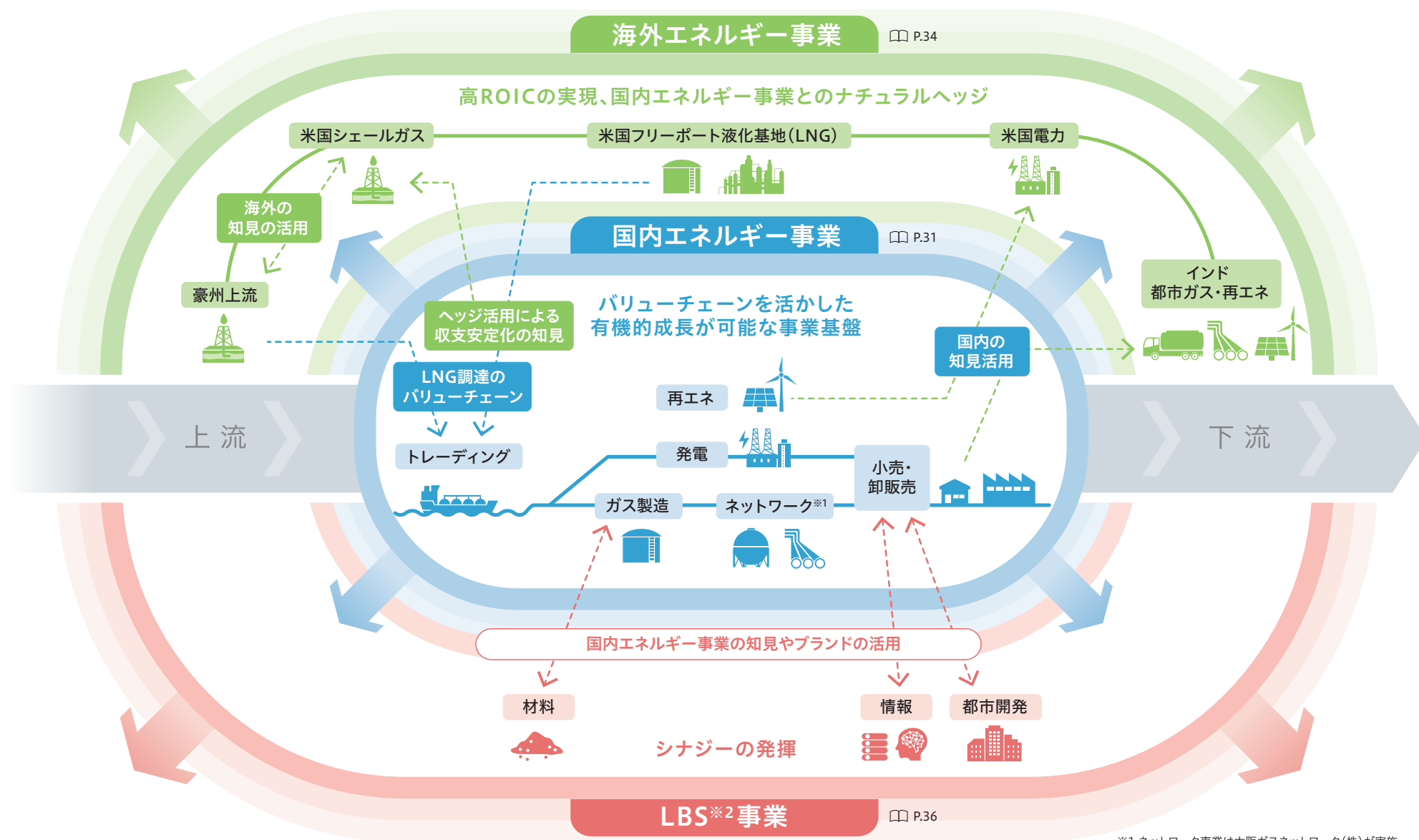
(地球約1.6周分)

## CO<sub>2</sub>排出削減貢献量

2025年度 **738** 万t-CO<sub>2</sub>

# Daigasグループの事業ポートフォリオ

国内エネルギー事業の有機的成長を基盤に、そのノウハウを活かして高ROICの海外事業を拡大しています。加えて、これまで蓄積してきた知見やブランドを活かしたLBS事業とのシナジーにより、持続的な成長の好循環を創出するポートフォリオを構築しています。







# 価値創造ストーリー

- 15 価値創造プロセス
- 16 資本の特徴と今後の取り組み
- 17 マテリアリティと指標・目標・実績



# 価値創造プロセス

Daigasグループは、社は「サービス第一」の精神を原点とし、創業以来大切にしてきた価値観とこれまで培った競争力のある資本をもとに、持続可能な社会と価値創造の実現を目指します。

持続可能な社会の実現

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

4つの価値創造



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

## INPUT

(2026年3月期)

### 財務資本

- 経常利益…2,045億円
- 成長投資…2,034億円
- 品質向上投資…798億円

### 製造資本

- 国内火力発電容量…320万kW<sup>※1</sup>
- ガス製造所…2カ所
- グローバルな LNGバリューチェーン

### 知的資本

- 研究開発費…143億円
- GI基金活用件数…1件
- エネルギー・材料分野等の幅広い技術力

### 人的資本

- 多様で専門性の高い人材
- ワークエンゲージメントスコア<sup>※2</sup>…52.8

### 社会資本

- お客さまアカウント数…1,089万件
- ガス供給件数…516万件
- ステークホルダーの皆さまとの共創関係

### 自然資本

- 再生可能エネルギー普及貢献度…454万kW
- LNG取扱量…1,240万トン

## ビジネスモデル

### 外部環境

### マテリアリティ 📖 P.17

### 成長戦略と実践 📖 P.20-40

### 重点戦略 「3つの約束」 📖 P.21



従業員の  
輝き向上



ミライ価値の  
共創



経営基盤の  
進化

### 事業ポートフォリオの拡大

国内エネルギー事業  
📖 P.31

海外エネルギー事業  
📖 P.34

LBS事業  
📖 P.36

### 価値創造の基盤 📖 P.41-54

事業基盤の強化

ステークホルダー  
からの信頼獲得

ステークホルダー  
との対話

コーポレート・ガバナンス 📖 P.48 / サステナビリティ・マネジメント 📖 P.54

## OUTPUT / OUTCOME

### 2030年度経営目標

ROIC …………… 6%程度<sup>※3</sup>

ROE …………… 10%程度<sup>※3</sup>

### ミライ価値の共創

e-メタン等社会実装の推進  
…………… 1%導入

重大事故・自社起因の  
重大供給支障件数  
…………… ゼロ

お客さまアカウント数  
…………… 1,150万件

### 従業員の輝き向上

ワークエンゲージメントスコア<sup>※2</sup>  
…………… 50以上

### 経営基盤の進化

女性取締役比率  
…………… 30%以上

### 資本の強化

※1 2026年5月運転開始の姫路天然ガス発電所2号機を含む ※2 アドバンテッジタフネス調査を利用している企業のワークエンゲージメント結果における偏差値 ※3 ROIC、ROEは2030年代早期段階の目標

# 資本の特徴と今後の取り組み

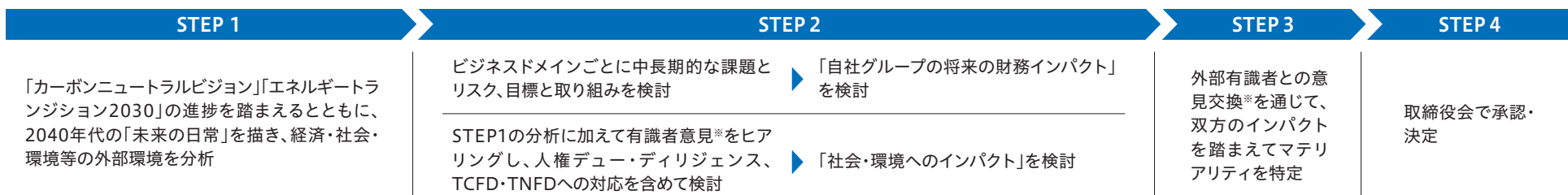
|             | 各資本における Daigas グループの特徴・強み                                                                                                                                                                                               | 主な課題                                                                                                                                                                                                      | 今後の取り組み                                                                                                                               | 関連するマテリアリティ                                                                                                                |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>財務資本    | <b>健全な財務基盤と成長に向けた投資</b><br>経営指標として ROIC・ROE を掲げ、各事業での稼ぐ力の向上と強靱な事業ポートフォリオの構築を目指しています。                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>健全な財務基盤を確保しつつ、2030年代早期の ROIC6% 程度・ROE10% 程度の実現に向けた、利益成長と自己資本コントロールの実施</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>利益成長に資する成長投資の実行</li> <li>累進配当と機動的な追加還元策の実施</li> </ul>                                          | <div>健全でしなやかな</div> <div>経営基盤の維持・向上</div>                                                                                  |
| <br>製造資本    | <b>安定供給を実現する多様なエネルギー設備と LNG バリューチェーン</b><br>トランジション期の成長領域として、高効率な天然ガス発電所やシェールガス開発等の製造資本を強化しており、2026年には姫路天然ガス発電所の運転を開始しました。エネルギー供給のための様々な設備を強化し、安定的なエネルギー供給につなげています。                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>トランジション期および AI の加速度的普及における既存設備の運用最適化</li> <li>激甚化する自然災害に対する設備のレジリエンス強化</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>需給バランスや市況変動に応じたエネルギーバリューチェーン全体の最適化</li> <li>強靱な設備形成</li> <li>海外での都市ガス・シェールガス事業等の拡大</li> </ul>  | <div>お客さまと社会の</div> <div>レジリエンス向上</div>                                                                                    |
| <br>知的資本    | <b>エネルギー分野から発展した幅広い技術のシナジー</b><br>エネルギー事業で培ったガス合成・触媒に関する技術開発から天然ガスの高度利用、石炭化学から派生した材料分野など、幅広い分野の技術のシナジーを活かして、事業領域を拡大しています。                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル（以下、CN）技術をはじめとする中長期の成長に向けた技術開発の加速</li> <li>開発成果の権利化と知財ポートフォリオ構築</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーの CN 化に向けた技術開発</li> <li>新規事業を生み出す新規技術開発の促進</li> </ul>                                     | <div>エネルギーのカーボン</div> <div>ニュートラル化</div> <div>お客さまの</div> <div>価値観に寄り添う</div> <div>先進的で多様な</div> <div>ソリューションの共創</div>     |
| <br>人的資本    | <b>企業理念を体現する多様な人材</b><br>創業以来の「サービス第一」の精神と「3つのマインド（お客さま起点、誠心誠意・使命感、進取の気性）」を基盤とし、多様な従業員が切磋琢磨し合う企業文化が根付いています。ワークエンゲージメントスコアも高い水準を維持しており、従業員が生き生きと仕事に取り組める環境を築いています。                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオの進化や DX 等の事業変革を牽引する、高度専門人材のさらなる育成・確保</li> <li>多様なバックグラウンドを持つ人材の定着（オンボーディング）と、従業員エンゲージメントの維持・向上</li> <li>ポータブルスキル等を含めた人材情報の可視化と、適所適材へのマッチング精度向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様で専門性の高い人材の採用</li> <li>人事制度改定等を通じた従業員の「挑戦と成長」の支援</li> <li>タレントマネジメントの高度化による適所適材の実現</li> </ul> | <div>従業員と企業の価値が</div> <div>相互に高まる環境づくり</div> <div>お客さまの</div> <div>価値観に寄り添う</div> <div>先進的で多様な</div> <div>ソリューションの共創</div> |
| <br>社会・関係資本 | <b>地域・社会との強固な信頼基盤</b><br>当社グループは、120年以上にわたるガス供給を通じて地域社会に深く根差し、当社グループブランドへの信頼を築いてきました。時代とともに変化のお客さまのニーズに対し、周辺サービスや他社との協業による新規事業創出へと接点を多層化することで、エンゲージメントを深化させてきました。ステークホルダーとの「共創」を加速させることで、新たな社会価値を創出し、事業の持続的な成長を実現しています。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ライフスタイル変容に対応した新たなサービス・価値の提供</li> <li>マルチステークホルダーとの持続可能な社会実現に向けた共創モデルの構築</li> <li>エネルギー自由化による競争激化</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーにとどまらない多様なソリューションの提供と提供エリアの拡大</li> <li>ニーズに応じたサービスの拡充や付加価値の向上</li> </ul>                  | <div>お客さまの</div> <div>価値観に寄り添う</div> <div>先進的で多様な</div> <div>ソリューションの共創</div> <div>健全でしなやかな</div> <div>経営基盤の維持・向上</div>    |
| <br>自然資本    | <b>限りある資源の有効活用と自然資本の保全</b><br>天然ガスは限りある資源と認識し、効率的・効果的な利用に努めています。トランジション期において重要な天然ガスや再生可能エネルギーの有効活用により社会全体の CO <sub>2</sub> 排出削減に貢献するとともに、持続可能なバイオマス資源の活用や森林保全等を通じ、自然資本の維持・回復にも取り組んでいます。                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーの CN 化と安定供給の両立、および生物多様性・森林保全への配慮</li> <li>LNG 調達におけるサプライチェーンでの GHG 排出抑制</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー等の CN な電源の多様化</li> <li>サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量低減と森林保全</li> </ul>                        | <div>エネルギーのカーボン</div> <div>ニュートラル化</div> <div>お客さまと社会の</div> <div>レジリエンス向上</div>                                           |



# マテリアリティと指標・目標・実績

Daigasグループは、「中期経営計画2026」策定に際して、有識者の意見等を踏まえ5つのマテリアリティを特定しました。経営戦略との連動性を高め、「ミライ価値の共創」「従業員の輝き向上」「経営基盤の進化」の実現に資する取り組みを推進するため、指標と目標を掲げて取り組みの進捗を管理しています。取り組みの加速により、2025年度時点で2026年度目標を前倒しで達成した指標については、当該目標にとらわれず、さらなる向上を目指します。なお、各マテリアリティを重要と考える理由については、[「サステナビリティサイト」](#)をご覧ください。

## マテリアリティ特定プロセス



※ 有識者意見

2025年度の取り組み詳細は、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

| 重点戦略                | マテリアリティ                  | サステナビリティ指標                    | リスク                                                    | 機会                                                                                                                         | 2024年度の主な実績                          | 2025年度の主な実績                       | 2026年度目標                      | 2030年度目標                                    |
|---------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>ミライ価値の共創</b><br> | <b>エネルギーのカーボンニュートラル化</b> | CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量※1     | ●カーボンニュートラルにかかわる国際的なルールや規制による事業計画への影響<br>●事業適地確保・競争の激化 | ●天然ガスのグローバルでの普及拡大・高度利用の推進<br>●e-メタン・水素など新エネルギー開発<br>●既存機器・インフラを活用したシームレスなエネルギーのカーボンニュートラル化事業の推進<br>●カーボンニュートラル関連技術・サービスの開発 | 629万トン                               | 738万トン                            | 700万トン                        | 1,000万トン                                    |
|                     |                          | 再エネ普及貢献量                      |                                                        |                                                                                                                            | 370万kW                               | 454万kW                            | 400万kW                        | 500万kW                                      |
|                     |                          | 再エネ電源比率                       |                                                        |                                                                                                                            | 30.4%                                | 38.0%                             | 30%程度                         | 50%程度                                       |
|                     |                          | グループCO <sub>2</sub> 排出量※2     |                                                        |                                                                                                                            | 2,344万トン(▲858万トン)                    | 2,332万トン(▲870万トン)                 | —                             | 2,702万トン(▲500万トン)                           |
|                     |                          | 自社オフィス・社用車CO <sub>2</sub> 削減率 |                                                        |                                                                                                                            | 50%                                  | 57%                               | 67%                           | 100%                                        |
|                     |                          | e-メタン等社会実装の推進                 |                                                        |                                                                                                                            | e-メタンサプライチェーンプロジェクトにおけるFEED詳細検討実施    | e-メタンサプライチェーンプロジェクトにおけるFEED実施意思決定 | e-メタンサプライチェーンプロジェクトにおける最終投資決定 | 1%導入                                        |
|                     |                          | メタネーション技術開発の推進                |                                                        |                                                                                                                            | SOEC GI 基金事業第1フェーズを完遂し、第2フェーズの実施計画策定 | SOECメタネーションのベンチスケール装置の製作完了、試運転実施  | SOEC GI 基金事業第2フェーズ移行          | SOECパイロットスケール(400Nm <sup>3</sup> /h級)での技術確立 |

## マテリアリティと指標・目標・実績

| 重点戦略                | マテリアリティ                                   | サステナビリティ指標           | リスク                                                                                            | 機会                                                                                          | 2024年度の主な実績                                                                                                    | 2025年度の主な実績                                                                              | 2026年度目標       | 2030年度目標 |
|---------------------|-------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|
| <b>ミライ価値の共創</b><br> | <b>お客さまと社会のレジリエンス向上</b>                   | 重大事故および自社起因の重大供給支障件数 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●燃料・資材等の調達困難化</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>●災害に強いインフラ形成・商品開発による需要の拡大</li> </ul>                 | ゼロ                                                                                                             | ゼロ                                                                                       | ゼロ             | ゼロ       |
|                     |                                           | 強靱な設備形成              | <ul style="list-style-type: none"> <li>●自然災害に伴う設備修繕や対策費の増加</li> <li>●災害・事故による供給支障</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●地域との災害対策ノウハウの共有と連携による持続可能な事業基盤を継続</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>●耐震化率：約90%</li> <li>●地震対策ブロック数：738ブロック</li> <li>●ねずみ鋳鉄管の対策完了</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●耐震化率：約90%</li> <li>●地震対策ブロック数：745ブロック</li> </ul> | 防災・経年対策の推進     |          |
|                     | <b>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</b><br> | お客さまアカウント数           | <ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さまの意識の変化</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●DX推進による業務効率化と生産性向上</li> </ul>                       | 1,071万件                                                                                                        | 1,089万件                                                                                  | 1,090万件        | 1,150万件  |
|                     |                                           | お客さま満足度              | <ul style="list-style-type: none"> <li>●DX推進の遅延</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●業務改革・行動変容による新規ビジネス創出力の強化</li> </ul>                 | 92%                                                                                                            | 93%                                                                                      | 90%            | —        |
|                     |                                           | イノベーションの推進           | <ul style="list-style-type: none"> <li>●既存ビジネスモデルの陳腐化</li> <li>●生産性向上・新規参入等による競争の激化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●新規事業・新サービス創出への組織風土・体制の強化</li> </ul>                 | 低・脱炭素化やインフラのメンテ効率化に寄与する新サービス等の社会実装                                                                             | デジタル・エネルギー・環境分野における多様な新サービスの社会実装                                                         | 新ビジネス・新サービスの創出 |          |
| <b>従業員の輝き向上</b><br> | <b>従業員と企業の価値が相互に高まる環境づくり</b>              | 女性管理職昇格比率            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●業務の担い手不足</li> <li>●次世代の確保・育成への対策増加</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>●多様な人材活用によるイノベーション推進</li> <li>●アウトプットの最大化</li> </ul> | 18.2%                                                                                                          | 17.4%                                                                                    | 20%以上          | 30%以上    |
|                     |                                           | 女性総合職採用比率            |                                                                                                |                                                                                             | 39.4%                                                                                                          | 31.5%                                                                                    | 30%以上          | 30%以上    |
|                     |                                           | ワークエンゲージメントスコア※3     |                                                                                                |                                                                                             | 52.2                                                                                                           | 52.8                                                                                     | 50以上           | 50以上     |
|                     |                                           | 新卒・キャリア採用（総合職）合計数    |                                                                                                |                                                                                             | 116人                                                                                                           | 2カ年累計250人                                                                                | 3カ年累計330人      | —        |
|                     |                                           | 次世代経営人材の準備率          |                                                                                                |                                                                                             | 260%                                                                                                           | 280%                                                                                     | 250%           | —        |
|                     |                                           |                      |                                                                                                |                                                                                             |                                                                                                                |                                                                                          |                |          |

# マテリアリティと指標・目標・実績

| 重点戦略               | マテリアリティ                                  | サステナビリティ指標    | リスク | 機会 | 2024年度の主な実績                                                                                                                                                                             | 2025年度の主な実績                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2026年度目標                      | 2030年度目標 |
|--------------------|------------------------------------------|---------------|-----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| <b>経営基盤の進化</b><br> | <b>健全で<br/>しなやかな<br/>経営基盤の<br/>維持・向上</b> | 女性取締役比率       |     |    | 26.7%                                                                                                                                                                                   | 26.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 25%以上                         | 30%以上    |
|                    |                                          | 重大な法令違反件数     |     |    | 1件※4                                                                                                                                                                                    | ゼロ                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ゼロ                            | ゼロ       |
|                    |                                          | DX中核スタッフ人材の確保 |     |    | 243人                                                                                                                                                                                    | 310人                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 300人                          | —        |
|                    |                                          | 人権の尊重         |     |    | 人権デュー・ディリジェンスの実施                                                                                                                                                                        | 人権デュー・ディリジェンスやビジネスごとのリスクの特定等を実施                                                                                                                                                                                                                                                        | 自社およびサプライチェーン全体での人権尊重の取り組みの推進 |          |
|                    |                                          | 地域コミュニティへの貢献  |     |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー環境教育・防災教育等の次世代教育を実施</li> <li>社会的養護を必要とするこども支援や障がい者の就労支援を実施</li> <li>温暖化対策計画の各行政の支援等</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー環境教育・防災教育、「NOBY SPORTS CLUB」等を通じた次世代の健全な育成推進</li> <li>社会的養護を必要とするこども支援や障がい者の就労支援</li> <li>NPO等との協働による地域共創活動の実施</li> <li>行政活動（まちづくり構想等）への参画等</li> </ul>                                                                                     | 地域共生の取り組みの推進                  |          |
|                    |                                          | LBS事業の持続的成長   |     |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>材料事業：インド活性炭工場で排熱を利用した発電設備を導入し、環境負荷を低減</li> <li>情報事業：パソコンリユース業務を通じた障がい者就労支援と環境貢献を実施</li> <li>都市開発事業：賃貸・分譲マンションのZEH-Mの認証取得等の各社での取り組みを実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>材料事業：24年度の取り組みをインド内別工場に水平展開し、環境負荷低減のため、新たに炭化炉とその排熱を利用した発電設備の導入を検討</li> <li>情報事業：福祉作業所に対するリユースパソコンの寄付や業務委託を通じた環境貢献と障がい者就労支援、社員参加型イベントによる障がい者やこどもの支援を実施</li> <li>都市開発事業：賃貸・分譲マンションのZEH-M認証の取得や、その他開発事業におけるZEB-Ready等の取得促進等の各社での取り組みを実施</li> </ul> | LBS事業におけるサステナビリティの独自取り組みの推進   |          |

※1 2017年度以降にお客さま先や自社事業活動に導入する高効率設備や低炭素エネルギー等により、算定年度1年間にCO<sub>2</sub>排出を削減すると推定される効果を算定

※2 国内サプライチェーン(スコープ1,2,3)のCO<sub>2</sub>排出量。( )内は2017年度比のCO<sub>2</sub>排出削減量。なお、グループバリューチェーン(スコープ1,2,3)における温室効果ガス排出量については□□P.57および2026年9月に公開予定の□「サステナビリティレポート2026」をご覧ください

※3 アドバンテッジタフネス調査を利用している企業のワークエンゲージメント結果における偏差値

※4 2024年度に発生したエネファームの販売における不適切行為の詳細については、□□P.54をご覧ください





# 成長戦略と実践

- 21 バックキャストで描く「中期経営計画2026」
- 22 |特集|カーボンニュートラル実現に向けた取り組み
- 27 CFOメッセージ
- 31 セグメント別事業戦略
- 38 人的資本戦略
- 40 DX戦略



# バックキャストで描く「中期経営計画2026」

Daigasグループは、将来のカーボンニュートラル（以下、CN）社会の実現を見据え、バックキャストにより「中期経営計画2026」を策定しました。本中期期間を「足元の安定供給の使命とCN化に向けたトランジションの基盤構築を進める3年間」と位置づけ、3つの重点戦略のもと、目標達成に向けた取り組みを推進しています。



| マテリアリティ                        | 重点戦略     | 方向性                  | 主な取り組み                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|----------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| エネルギーのカーボンニュートラル化              | ミライ価値の共創 | CNと天然ガスの両輪による社会課題解決  | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内・海外での天然ガスの普及拡大 □ P.32、P.35</li> <li>天然ガス火力発電の推進 □ P.32</li> <li>e-メタン・バイオメタン等の革新的技術開発 □ P.25</li> <li>再エネ電源開発・蓄電池事業の拡大 □ P.26</li> </ul> |
| お客さまと社会のレジリエンス向上               |          |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>LNG分散調達等による安定供給の確保</li> <li>設備の強靱化とDXによる保安高度化・生産性向上 □ P.33</li> <li>船舶向けLNG燃料供給事業の推進</li> </ul>                                            |
| 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 |          |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様なソリューション提供とエリア拡大によるお客さま数の拡大 □ P.32</li> </ul>                                                                                            |
| 従業員と企業の価値が相互に高まる環境づくり          | 従業員の輝き向上 | 多彩な人材が集い、切磋琢磨し合う企業文化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>挑戦と成長を後押しするための環境整備</li> <li>多様で専門性の高い人材獲得と適所適材の実現 □ P.39</li> </ul>                                                                        |
| 健全でしなやかな経営基盤の維持・向上             | 経営基盤の進化  | アセットライトな経営意識の徹底      | <ul style="list-style-type: none"> <li>AI活用等を中心としたDXによる事業変革 □ P.40</li> <li>資本効率を意識したキャッシュアロケーションの実行 □ P.28</li> </ul>                                                            |

# カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

Daigasグループは、「エネルギーtransition2050」を策定し、2050年のカーボンニュートラル(以下、CN)実現に向けたエネルギーtransitionのロードマップに基づき、総合エネルギー企業としてS+3E<sup>※</sup>を踏まえた最適なソリューションをご提案し、ステークホルダーの皆さまとともにCN社会の実現を目指します。

※S+3E=安全性(Safety)、安定供給(Energy Security)、経済効率性(Economic Efficiency)、環境性(Environment)

## エネルギー供給の基本的な考え方

エネルギー供給はS+3Eを基本的な考え方としており、低・脱炭素化へのtransitionに向けて、3つのEのバランスが重要です。

ただし環境に優しいエネルギーに切り替えると、現時点ではコスト増加を招いたり、サプライチェーンが確立されていないなかでは供給安定性が低下する可能性があります。この関係を「3Eのトリレンマ」と呼んでおり、当社グループはこの3つのEを同時に満たすことに挑戦していきます。特に、日本は資源に恵まれず、海外からのエネルギー輸入に依存していることから、国際情勢や世界のエネルギー政策の変化に注視していく必要があると認識しています。

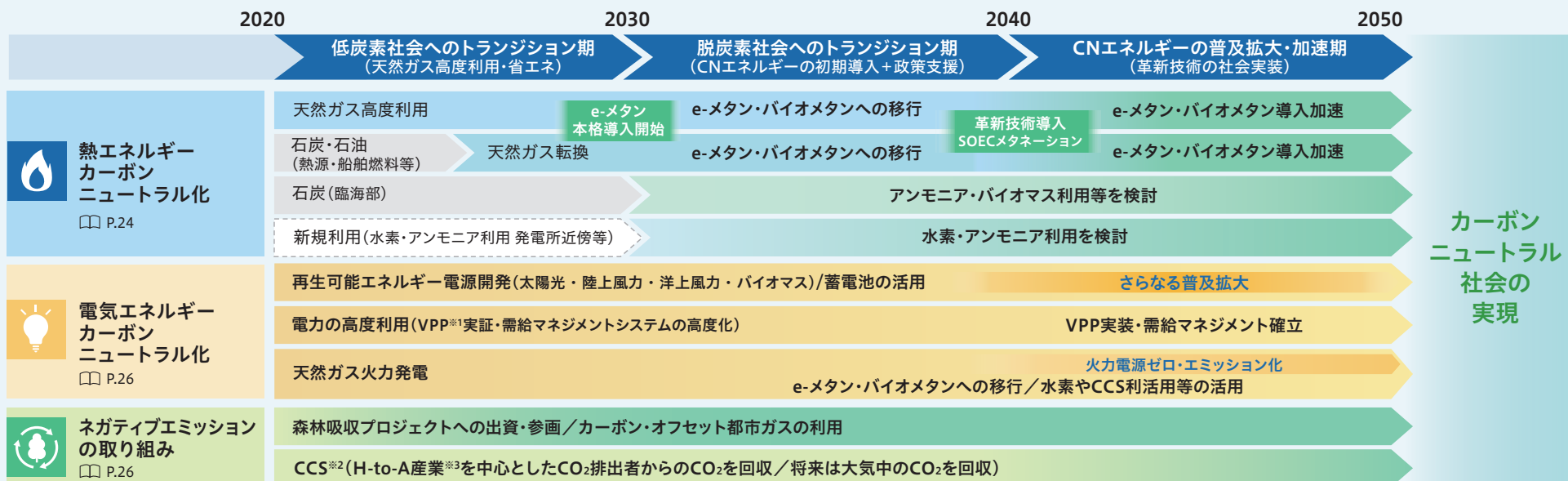
こうした背景を踏まえ、当社グループは、安全性を大前提に、供給安定性を最も重要視しつつ、環境性・経済性の様々な選択肢をお客さまにご提案することを基本方針としています。



## エネルギーの低・脱炭素化ロードマップ

現段階ではCNエネルギーは割高であることから、社会コストを最小化するためには、段階的にtransitionを進める必要があると考えています。

2030年までは省エネや既存技術を活用した低炭素社会へのtransition、2030年からはe-メタンやバイオガス等の導入によるシームレスなCNエネルギーへのtransitionを軸に、多様な電源による脱炭素化を進め、2040年から革新技術によるCNエネルギーの普及を拡大・加速して、エネルギーtransitionを牽引していきます。



※1 VPP=Virtual Power Plantの略称で、情報通信技術等により、アグリゲーターと呼ばれる事業者が分散電源等を統合的に制御することで、あたかも一つの発電設備のように機能する仮想発電所のこと

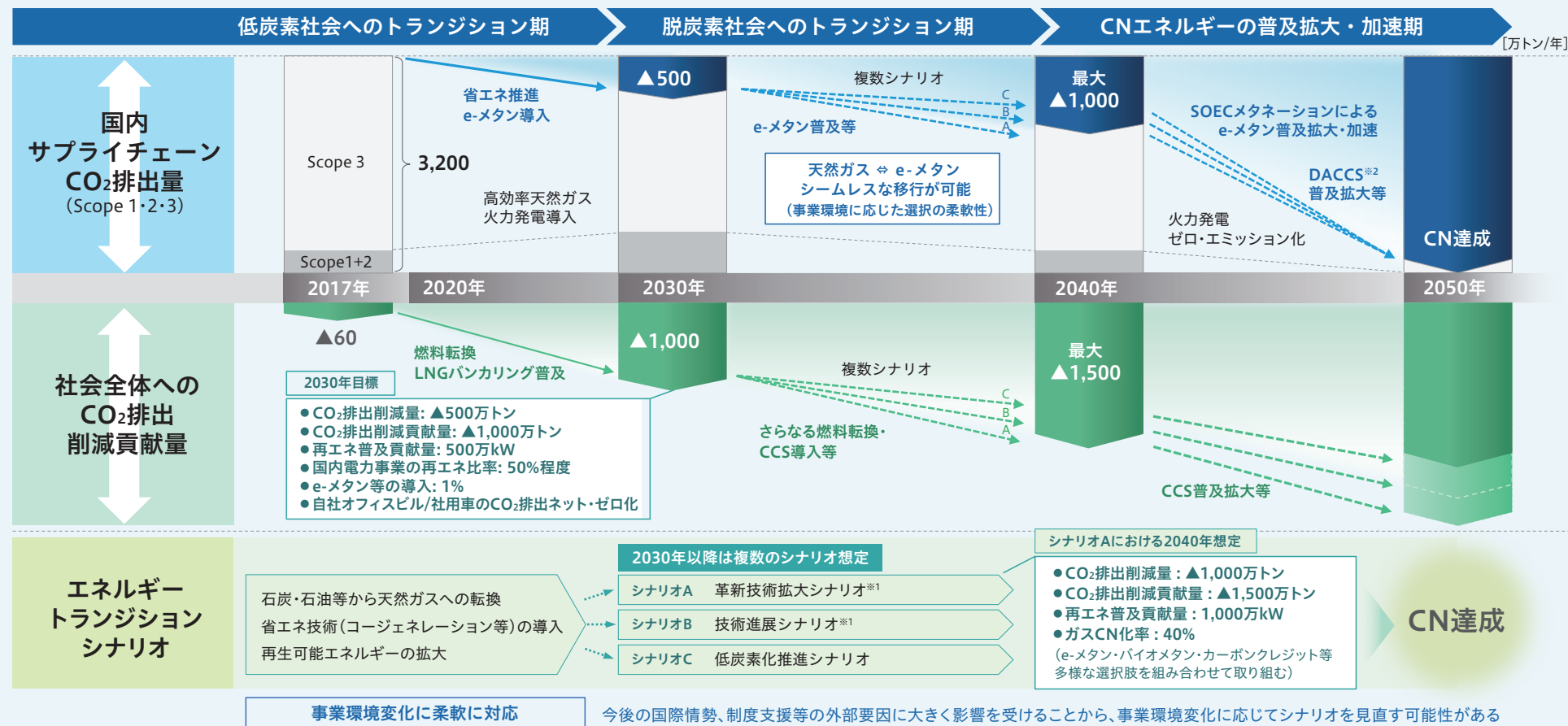
※2 CCS=二酸化炭素の回収・貯留(Carbon dioxide Capture and Storage)

※3 H-to-A産業=CO<sub>2</sub>排出削減が困難な産業(Hard to Abate)



## CO<sub>2</sub>削減ロードマップ

Daigasグループは、当社グループのサプライチェーンのCO<sub>2</sub>排出量を削減するとともに、社会全体のCO<sub>2</sub>排出削減に貢献するCO<sub>2</sub>削減ロードマップを策定しています。また、国が想定しているシナリオを含む複数の2040年のシナリオを検討し、そのなかで、最大限にCNが進展した「革新技術拡大シナリオ」に基づく想定値を以下に示しています。これはあくまで一つのシナリオであり、2030年頃までにその実現可能性を見極め、国際情勢や制度の動向に注目しながらシナリオの見直しを行っていく方針です。



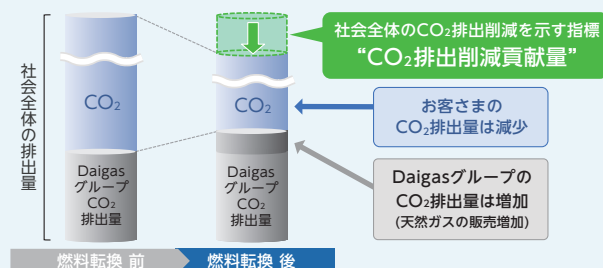
※1 日本の第7次エネルギー基本計画で示されているエネルギー需給見通しのシナリオ

※2 DACCS=二酸化炭素の分離・回収するDAC技術と地中に貯留するCCS技術を組み合わせた技術 (Direct Air Carbon Capture and Storage)

### 社会全体へのCO<sub>2</sub>排出削減貢献量について

熱エネルギーのカーボンニュートラル化に向けて、石炭や石油からの天然ガスへの燃料転換はトランジション期に有効な手段です。例えば、石炭から天然ガスに切り替えることにより、同一熱量あたりのCO<sub>2</sub>排出量は約45%削減できるため、天然ガスへの燃料転換を拡大することで、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量を削減できます。この燃料転換では、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量は大きく減少する一方で、天然ガスの利用が拡大するため、当社グループのサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量は増加するように見えます。この社会全体のCO<sub>2</sub>削減は、“CO<sub>2</sub>排出削減貢献量”という指標で示すことができます。“CO<sub>2</sub>排出削減貢献量”は、自社の製品・サービスによって他者のCO<sub>2</sub>排出量削減にいかに関与したかを定量化したものであり、当社グループとしても、重要な指標として積極的に推進していきます。

### CO<sub>2</sub>排出削減貢献量の概念図



## 🔥 熱エネルギー カーボンニュートラル化の取り組み

CN社会の実現に向け、当社は熱エネルギーのCN化を多角的に推進しています。e-メタン等の早期社会実装に向けた国際的なサプライチェーンの構築や国内での先行的な供給に加え、e-メタンを製造する多様なメタネーション技術開発をロードマップに沿って着実に進めています。

### 米国「Live Oakプロジェクト」を通じたe-メタンの大規模調達

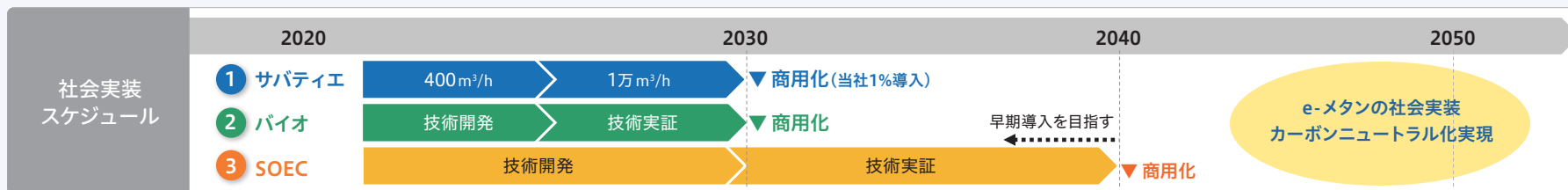
2025年12月、当社を含む5社で米国でのe-メタン製造事業の基本設計（FEED）に関する共同開発契約を締結しました。2030年度のe-メタン等導入1%目標の達成に向け、2030年度中の製造（年約7.5万トン）および日本への輸入を目指し、世界に先駆けたe-メタンの商用スケールでの製造ならびに国際的なサプライチェーンの構築、e-メタンの社会実装とCN社会の実現に向け、取り組みを進めています。

### 日本初、海外産バイオメタンの調達・供給による早期の社会実装

将来のe-メタン等の大量導入を見据え、物流・制度面の先行実績となるバイオメタンの活用を迅速に進めています。2025年11月の調達契約締結以降、2026年1月には国内初となる米国産バイオメタンを泉北製造所にて受入。同年3月には、三井不動産（株）の「ららぽーとEXPOCITY」へ、日本の商業施設初となるバイオメタンを供給しました。海外調達から国内受入、顧客への供給に至る一連のフローを速やかに実現し、多様化するお客さまの脱炭素化ニーズに貢献しています。



## メタネーション技術の社会実装ロードマップ



### ① 既往技術「サバティエメタネーション」の社会実装に向けた取り組み

2026年2月から、(株)INPEXと共同で世界最大級のメタネーションによるCO<sub>2</sub>排出削減・有効利用の実用化技術開発事業<sup>※1</sup>として長岡サバティエメタネーション実証試験を開始しました。本設備の処理能力は400Nm<sup>3</sup>-CO<sub>2</sub>/hで、年間製造能力は一般家庭約1万戸分のガス消費量に相当します。メタネーション反応の挙動の把握や耐久性評価など、スケールアップに資する技術知見の獲得を目的に、2026年度末まで実証してまいります。本実証で得られた技術知見を活かし、大規模(1万m<sup>3</sup>/h)サバティエメタネーション設備の概略設計を行い、CNの実現に貢献します。



長岡サバティエメタネーション実証設備 提供:INPEX

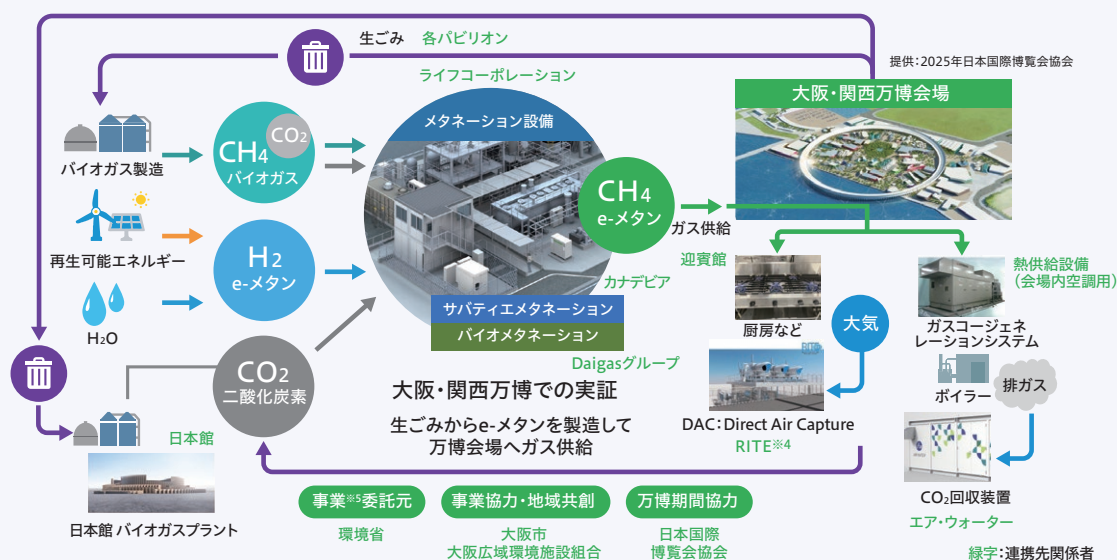
### ② 革新技術「バイオメタネーション」の技術開発促進

2025年4月～10月まで、大阪・関西万博の会場内にて、生ごみと再エネからのe-メタン製造実証<sup>※2</sup>を実施し、目標どおり7Nm<sup>3</sup>/hのe-メタン製造(メタン濃度95%以上)を確認しました。

### ③ 革新技術「SOECメタネーション」の技術開発<sup>※3</sup>促進

2025年6月にベンチスケール試験施設が完成しました。今後、本施設で高いエネルギー変換効率を達成するための検証を進めていき、さらなるスケールアップを推進してまいります。2040年代の商用化に向けて、世界最高レベルのエネルギー変換効率(約85～90%)の実現を目指します。

■ 大阪・関西万博会場でのメタネーション実証フロー図



※1 NEDO助成事業「カーボンリサイクル・次世代火力発電等技術開発/CO<sub>2</sub>排出有効利用実用化技術開発「気体燃料へのCO<sub>2</sub>利用技術開発」

※2 環境省委託事業「令和4年度既存のインフラを活用した水素供給低コスト化に向けたモデル構築実証事業」

※3 NEDO・グリーンイノベーション基金事業「合成メタン製造に係る革新的技術開発「SOECメタネーション技術革新事業」

※4 公益財団法人地球環境産業技術研究機構

※5 環境省委託事業「既存のインフラを活用した水素供給低コスト化に向けたモデル構築・実証事業」



## 💡 電気エネルギー カーボンニュートラル化の取り組み

当社グループでは、国内外で様々なパートナーと連携し、脱炭素の主力電源となる再生可能エネルギーの開発を進めるとともに、気象条件で発電量が変動する再エネの特性を補完し、再エネの電力を有効活用できる系統用・再エネ併設型蓄電池の開発・運用に取り組み、安定性・環境性・経済性に優れた電源ポートフォリオを構築します。

電源ポートフォリオの強化については□□P.32をご覧ください

### 再生可能エネルギー開発・調達

出資参画する全8カ所のバイオマス発電所の運転開始等により、2026年度目標である普及貢献量400万kWを早期達成しました。2030年度の再エネ普及貢献量500万kW目標の早期達成に向け、電源開発・調達からPPA獲得までのバリューチェーンを有する強みを活かして事業を展開していきます。



和歌山御坊バイオマス発電所

### 蓄電池事業の拡大

再生可能エネルギーの普及拡大に資する電力系統の安定化や、将来の安定的な供給力の確保を図るため、蓄電池事業を強化しています。

2025年度は、国内で当社初の系統用蓄電所である千里蓄電所、武雄蓄電所の商業運転を開始しました。系統用・再エネ併設型を合わせて2030年度までに蓄電池運用規模100万kWを目指します。



千里蓄電所

## 🌱 ネガティブエミッションに向けた取り組み

当社グループは、カーボンネガティブを目指し、鉄鋼やセメントなどCO<sub>2</sub>排出削減が難しい産業から排出されるCO<sub>2</sub>に対しても取り組みを進めています。CCS(二酸化炭素の回収・貯留)や森林吸収をはじめ、カーボンクレジット事業や環境価値の管理システムなどを通じ、お客さまのCO<sub>2</sub>排出量削減と産業の持続的な成長を支えています。

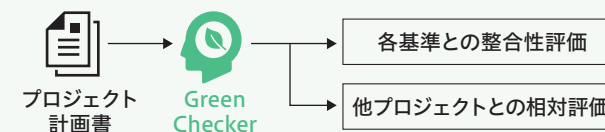
### クレジットを活用したカーボンニュートラルへの貢献

2025年にリリースした生成AIによるカーボンクレジット品質の評価「GreenChecker」において、2026年1月から、JクレジットやJCM<sup>※1</sup>への対応を開始しました。これらは、GX-ETS<sup>※2</sup>の適格カーボン・クレジットと位置づけられており、日本のNDC<sup>※3</sup>達成に向けての活用が見込まれます。今後は品質評価などバリューチェーンの強みを拡大し、調達や販売に活かして事業規模拡大を目指します。

※1 二国間クレジット制度

※2 排出量取引制度。日本政府が進める成長志向型カーボンプライシング構想に基づき、企業が政府の定める排出上限のもとで排出削減や排出枠の取引を行う仕組み

※3 パリ協定に基づいて各国が5年ごとに提出・更新する温室効果ガス削減目標のこと。日本では、2035年度、2040年度において、温室効果ガスを2013年度からそれぞれ60%、73%削減することを目指すことを2025年2月18日に閣議決定し、同日、国連に提出



### 長岡メタネーション実証における「CO<sub>2</sub>NNEX<sup>®</sup>」の運用開始

(株)INPEXと共同で進める長岡メタネーション実証において、e-メタンの環境価値を証書化するクリーンガス証書の移転・管理を行うプラットフォーム「CO<sub>2</sub>NNEX<sup>®</sup>」の運用を、2026年6月から開始しました。これは都市ガス業界初の仕組みです。なお、本システムの実装は、2025年日本国際博覧会に続き2例目です。今後は長岡市や、実証設備近隣に所在する朝日酒造(株)、岩塚製菓(株)とともに地産地消モデルの構築を進め、将来の証書制度構築を見据えた先行事例の一つとなることを目指し、e-メタンの社会実装に貢献していきます。

※CO<sub>2</sub>NNEXは三菱重工業(株)の登録商標です

## CFOメッセージ

# さらなる実力利益の向上と 資本効率を重視した 経営を通じて持続的な 企業価値向上を目指します



代表取締役  
副社長執行役員

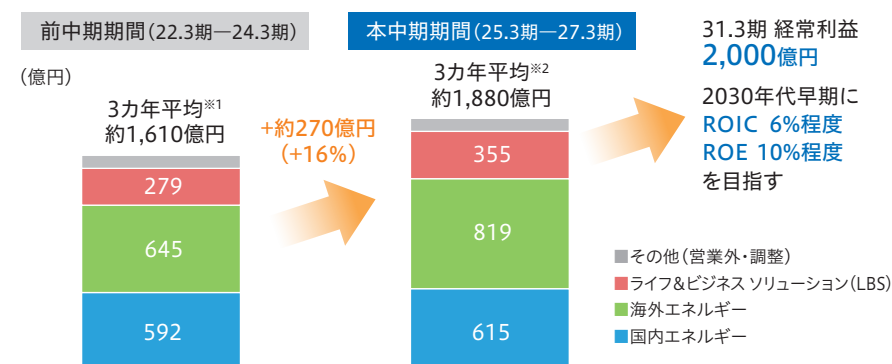
坂梨 興

Daigasグループは、「中期経営計画2026」において、ROIC 5.0%、ROE 8.0%の達成を財務目標として掲げ、自己資本比率45%以上、D/E比率0.8以下という財務健全性を維持しながら、資本効率を重視した経営を実践しています。これらの目標達成に向けて、株主・投資家の皆さまとの対話から得た示唆を真摯に受け止め、利益成長と、自己資本コントロールの両輪から取り組みを進めてきました。これまで積み上げてきた取り組みの成果として、実力利益が着実に伸長しているなか、アセットライトな経営意識の徹底によるバランスシートの最適化と、規律あるキャッシュアロケーションの実行を通じて、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

### 実力利益の着実な向上と株主還元の拡充

中期経営計画2026の2年目にあたる2025年度は、当社グループの事業ポートフォリオ経営の着実な進展を実感できた1年となりました。2025年度の連結経常利益は、タイムラグ影響を除くと1,953億円となり、最終年度の見通しを含めた3カ年平均経常利益は約1,880億円と見通しています。前中期経営計画期間の約1,610億円と比較して、16%増の成長を見込んでいます。それぞれの事業において、成長投資による事業の拡充を図りつつ、市況の変化を捉えた機動的な対応や付加価値の創出を積み重ねた結果として、グループ全体の利益水準の底上げにつながっています。

#### ■ 3カ年平均 経常利益（タイムラグ影響除く）

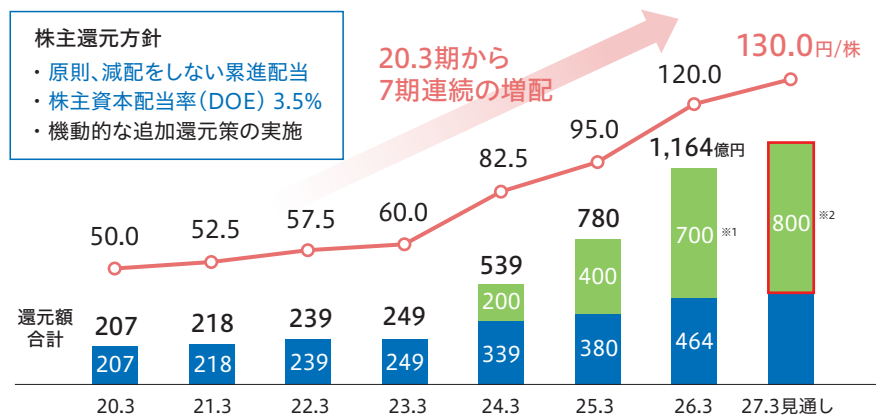


## CFOメッセージ

こうした実力利益の向上を踏まえ、株主還元のさらなる強化を決断しました。原則、減配をしない累進配当という考え方を基本に据えつつ、2025年度中間期において、**配当指標である株主資本配当率(DOE)の水準を3.0%から3.5%へと引き上げました。**資本市場との対話を重ねるなかで、次期中計以降の持続的な成長へのコミットも踏まえ、早期に実施することが株主・投資家の皆さまと当社グループの双方にとって有意義であると判断したためです。2026年度の年間配当予想は、この新たな水準に基づき、**昨年度から10円増配となる130円を計画しています。**これにより、還元の予見性を高めるとともに、機動的な追加還元策として、自己株式取得も継続しています。2026年度については、**5月に上限800億円の取得(実施期間約1年)を公表しました。**

2026年度については、グローバルな地政学リスクをはじめ不透明な状況が続いていますが、中長期的なリスクの抽出や影響度の把握および対応策の検討を深めつつ、中期経営計画最終年度の目標であるROIC5%、ROE8%の達成に向けて、国内・海外ともに着実に取り組みを進めてまいります。

また、今後に向けては、**2030年代早期の「ROIC6%程度・ROE10%程度」の実現**を、中長期的な目標として掲げており、引き続き、利益成長(分子)と適切な自己資本コントロール(分母)の両輪で取り組んでいく方針です。特に、利益成長にはこだわっていきたいと考えています。優良な案件の成長投資を実行しつつ、各事業における取り組みを着実に進化させることで、実力利益を伸ばしていきたいと考えています。



※1 取得期間は2026年4月24日まで

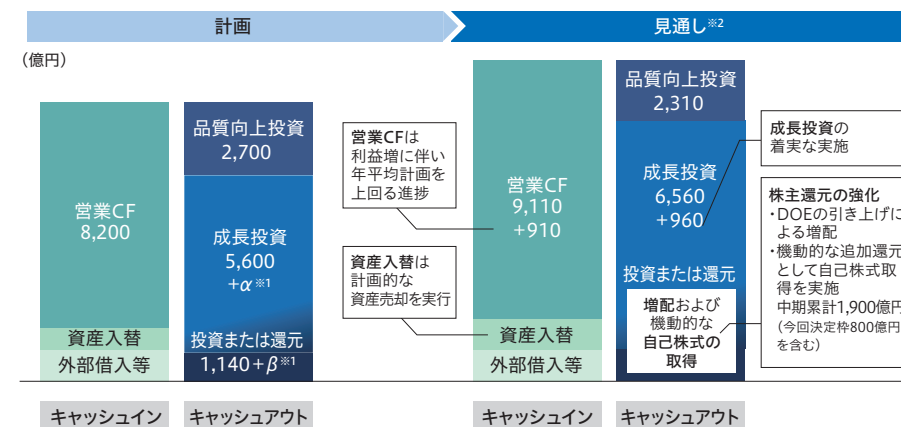
※2 2027年3月31日までの取得金額の上限

## キャッシュアロケーションの状況と成長投資

これまでの事業成長により当社グループのキャッシュ創出力は着実に成長しており、中期経営計画2026における3カ年累計の営業キャッシュ・フローは、**当初見通しを910億円上回る9,110億円となる見通し**です。また、アセットライトな経営方針に則った資産入れ替えも進めたことで、キャッシュインも大きく拡大しています。こうして創出した資金を活用し、計画を上回る成長投資と株主還元の強化を進めています。

3カ年累計の投資計画は、品質向上投資に2,310億円、成長投資に6,560億円を振り向ける予定です。成長投資については、当初計画を960億円上回る見通しで、国内エネルギー事業では、最新鋭の高効率天然ガス発電所である姫路天然ガス発電所の建設に加え、再生可能エネルギーへの投資を進めているほか、海外エネルギー事業では好調なシェールガス開発や、LBS事業では都市開発事業を中心に、それぞれ投資を継続しています。品質向上投資は、安定的なガス供給のための設備の強化や、保安の高度化・生産性の向上につながるDX投資等を進めています。

### ■ 本中期期間(25.3期-27.3期) 累計キャッシュアロケーション



※1 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

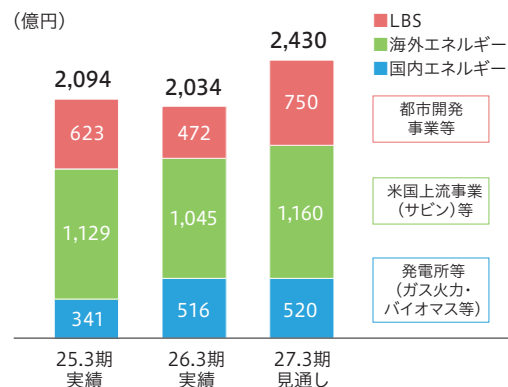
※2 10億円単位に端数処理した値を記載



## CFOメッセージ

一方で、持続的な企業価値向上に向けて成長投資を着実に進めるためには、**強い財務基盤の確保も重要**であると考えています。これまで当社は、高い格付<sup>※</sup>を維持することで、相対的に低い資金調達コストを実現しつつ、優良な投資機会を確実に獲得してきました。この財務基盤は私たちの強みであり、昨今の金利上昇局面においても優位性が発揮できると考えており、引き続き、資本コストをしっかりと意識し

### ■ 成長投資



つつ、当社グループのバリューチェーン強化に資する領域や、成長ドライバーと位置づけている海外等を中心に、将来の利益成長を牽引する投資を実行してまいります。

※(株)格付投資情報センターにてAA+、S&Pグローバルレーティング・ジャパン(株)にてA+、ムーディーズ・ジャパン(株)にてA1の格付が付与

## アセットライトな経営の徹底による資本効率の向上

当社グループは、2021年度からROIC経営を導入し、資本コストを意識した経営の社内浸透を図ってまいりました。中期経営計画2026では、成長投資の着実な実行とともに、アセットライトな経営の志向を明確に打ち出し、ROIC-WACCスプレッドの拡大に向けた取り組みを進めてまいりました。

私たちの考える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見極め、自社保有により価値を最大化できる資産は戦略的に保有を続ける一方、必ずしもそうではない資産は外部資本の活用や売却を含め、最適ナリソース配分を柔軟に選択していく**ということです。この方針に基づき、2025年度は、米国電力事業において相対的に競争力が低下していると判断した火力発電所を複数売却し、バリューアップ余地のある案件に絞り込むことで資本効率の向上を図りました。

さらに、LBSの不動産事業においても、これまでのストック型中心のモデルから、**私募リートへの売却を含むフロー型事業へのシフトを加速**させているほか、国内再エネにおいても、パートナー連携の強化やファンドの活用を通じて投資回収の予見性を高めつつ、リスクと資本効率のコントロールを行っています。今後も、こうしたアセットライトな経営を徹底し、ROEおよびROICの継続的な向上を図ってまいります。

## Daigasグループの投資リスクマネジメント

成長投資の拡大に伴い、リスクマネジメントの重要性も一層高まっています。当社グループでは、以下の規律に沿って、厳格なリスクマネジメント体制を堅持しています。

一点目は「事業戦略との整合性評価」です。個別案件の収益性のみならず、他事業とのシナジー効果や事業遂行能力向上への寄与を多角的に評価します。

二点目は「投資案件固有のリスク評価」です。グループ統一の投資基準に基づき、社内の投資評価室や財務・法務部門、外部の専門的な評価を勘案し、投資評価委員会にて審議します。**プロジェクトに内在するリスクについては、建設・操業・保守等の技術面および制度・市場・契約等の商務面の両面から、リスクを網羅的に可視化・評価する仕組みを整備**しています。

三点目は「財務健全性とのバランス維持」です。投資後に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、全社的なポートフォリオバランスを管理することで、財務健全性を維持しながら成長投資を継続しています。

四点目は「投資実行後のフォローアップ」です。投資後は毎年モニタリングを実施し、当初の戦略目的を果たしているか、事業環境の変化に遅れをとっていないかを評価します。その結果に基づき、事業性の向上策や、売却・撤退を含む抜本的な見直しを機動的に行っています。

## CFOメッセージ

### トランジション・ファイナンスの積極的な活用による カーボンニュートラル戦略の推進

当社グループは、低炭素・脱炭素社会の実現に向けたエネルギー・トランジションを最重要課題と位置づけ、その移行を支える資金調達手法としてトランジション・ファイナンスを継続的に活用しています。資金調達の場においては、「エネルギー・トランジション2050」等で示している当社グループのカーボンニュートラル戦略に関する理解促進を図っています。

これらの調達資金を活用し建設を進めていた姫路天然ガス発電所は、2026年1・5月に1・2号機の運転を開始しました。今後もトランジション・ファイナンスを戦略的に活用し、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を両立させてまいります。

#### ■ 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<br>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<br>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<br>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                                                                 |



### 株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を通じて

この1年で当社の株価は上昇し、長年の課題であったPBR1倍超えを達成することができました。これは、株主・投資家の皆さまとの様々な対話を通じて頂いたご意見も踏まえながら、現在当社グループが取り組んでいる実力利益の向上と資本政策が、資本市場から一定の評価を得られた結果であると認識しています。もっとも、株価は市況全体の動向にも左右されるため、一喜一憂することなく、中長期的な利益成長とROIC、ROE向上に向けた取り組みを積み重ねていくことが肝要だと捉えています。

世界各地での地政学リスクの顕在化やマクロ環境の変動など、先行きの不透明感はおお拭きできません。しかし、Daigasグループは、強靱な事業ポートフォリオと財務基盤を武器に、2030年代早期の「ROIC6%程度・ROE10%程度」の実現に向けて着実な歩みを進めてまいります。今後も株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を通じて、企業価値の最大化に向けた歩みを続けてまいりますので、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

# セグメント別事業戦略

## 国内エネルギー事業

### 目指す姿

国内エネルギー事業では、お客さまへ、安全・安心で安定したエネルギーを変わらず供給し続けることを最優先としつつ、これまで培ってきたステークホルダーの皆さまとの信頼関係を活かし、多様なサービスの創出による皆さまの快適な暮らしとビジネスの発展への貢献を通じ、Daigasグループの持続的な成長を目指します。

加えて、カーボンニュートラル(以下、CN)の推進と天然ガスの利活用を通じて、お客さまが手続きの煩わしさを伴うことなく、シームレスにCN社会に移行することを目指します。

### 事業環境認識

#### 強み

- 調達・製造・供給・販売までのエネルギーバリューチェーンの保有
- 安定供給のための高い技術力・ノウハウ
- 低炭素化に資する都市ガス・天然ガス火力発電や、脱炭素化に資する再エネ・e-メタンなどの、技術・ノウハウの保有
- 安定した顧客基盤と長年の信頼関係

#### 機会

- トランジション期における低炭素エネルギーへの転換需要
- 再エネ需要の拡大および系統安定化ニーズの高まり
- DXや生成AIの進展に伴うエネルギー需要増

#### 課題

- 安定的・経済的な原燃料調達
- 競争力のある電源の確保および再エネ普及拡大
- 安定供給と保安の継続確保

#### リスク

- 災害等による調達、ガス製造、発電、供給に関するトラブル
- 気候変動、CN潮流の加速による市場環境の急激な変化
- 他事業者との競合激化

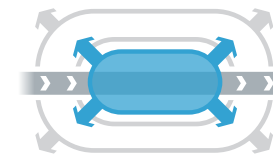
2025年度  
実績

売上高 **16,434**億円  
セグメント利益\* **719**億円

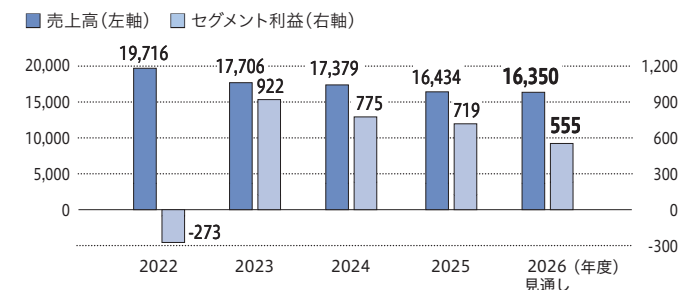
2026年度  
計画

売上高 **16,350**億円  
セグメント利益\* **555**億円

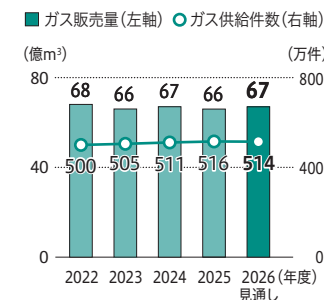
※営業利益+持分法による投資損益



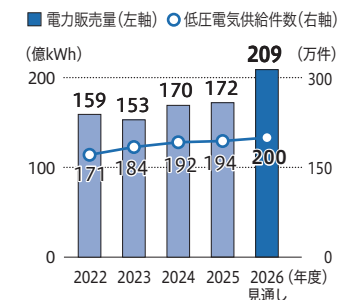
売上高 (億円) セグメント利益 (億円)



国内ガス販売量・供給件数



国内電力販売量・低圧電気供給件数



### INPUT

- セグメント資産額 **17,123**億円
- セグメント成長投資額 **516**億円
- 品質向上投資 **798**億円
- 安定供給のための高い技術力・ノウハウ
- 安定した顧客基盤と長年の信頼関係

### OUTPUT

- 売上高 **16,434**億円
- セグメント利益 **719**億円
- 重大事故・自社起因の重大供給支障件数 **ゼロ**
- お客さまアカウント数 **1,089**万件

### OUTCOME

- 安全・安心で安定したエネルギー供給
- CN社会への貢献
- ステークホルダーとの多様なソリューションの共創

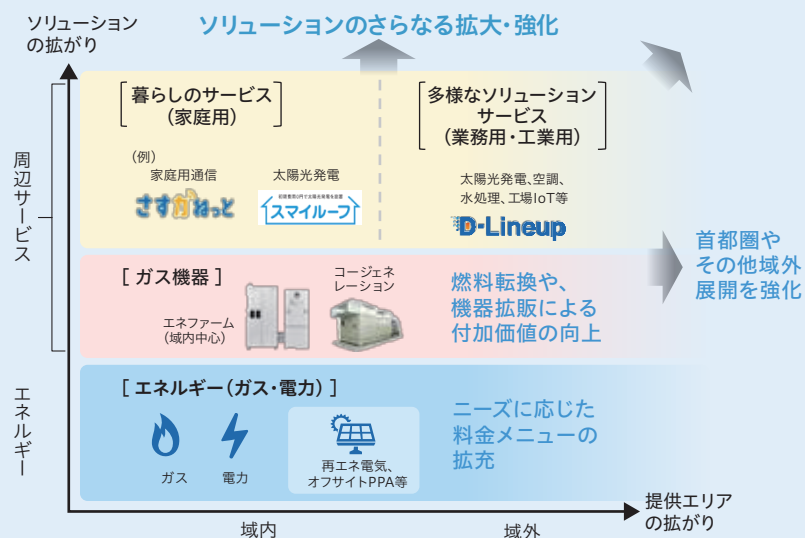


## 小売・卸販売

**市場環境** 第7次エネルギー基本計画において、天然ガスは引き続き、安定供給と脱炭素化へ向けたトランジション期における重要なエネルギー源と位置づけられています。市場の全面自由化以降の競争が続くなか、家庭用では、既存顧客の切り替えは鈍化傾向であるものの、引っ越し等、転宅時の獲得競争は継続しています。業務用・工業用では、顧客の課題が多様化しており、低・脱炭素化に向けた燃料転換や省エネ、省力化、初期投資コストの抑制へのニーズが高まっています。

### 主な取り組み 強固な営業基盤と幅広い商材を活かしたクロスセル、全国展開

多様なソリューションの提供とエリアの拡大により、リテンション強化とお客さま数の増加を図っています。家庭用では、ガス・電気の供給に加え、初期費用ゼロの太陽光発電「スマイルーフ」やインターネットサービス「さすがねっと」など、暮らしの総合サービスを全国へ拡大しています。業務用・工業用では、石油・石炭からの大規模な燃料転換提案を中心に据えつつ、太陽光発電、水処理、工場IoTを提供する「D-Lineup」を拡充し、トランジション期の需要を捉えつつ、お客さまの企業価値向上に貢献しています。



■ 近畿の家庭用販売量に占める新規参入事業者のシェア(ガス)

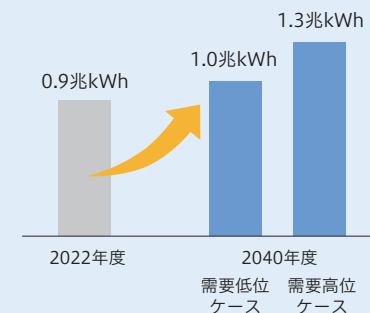


出典: ガス取引報をもとに作成

## 発電・電力トレーディング

**市場環境** 生成AIの普及に伴うデータセンターの増設や、産業界の脱炭素化に向けた電化の進展などを背景に、中長期的な需要の増加が見込まれています。一方で、極端な気象条件の頻発や、天候に発電量が左右される再生可能エネルギーの導入拡大などにより、電力需給の変動リスクも高まっています。こうした背景から、確実に発電できる供給力や、必要な時に出力を増減できる調整力を持った電源の価値が相対的に高まっています。

■ 2040年度における国内電力需要の見通し



出典: 資源エネルギー庁 第7次エネルギー基本計画の関連資料「2040年度におけるエネルギー需給の見通し」をもとに作成

### 主な取り組み 自社発電所の新設による電源ポートフォリオの増強と競争力の向上

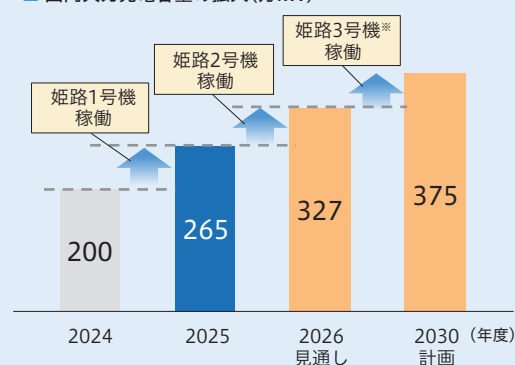
2026年から姫路天然ガス発電所が順次運転を開始し、国内の火力発電容量は従来の約200万kWから約320万kWに大幅に拡大する見込みです。LNG取引の最適化ノウハウと柔軟なガス火力発電の調整力を組み合わせるとともに、再エネ電源や相対調達・市場調達などを活用し、コスト競争力・環境性・安定性に優れたポートフォリオを追求していきます。

さらに、再エネ導入の加速に伴い重要性が増す蓄電池の活用にも積極的に取り組みます。電力システムの安定化への貢献と、需給変化に対する電源運用の柔軟性向上を図り、2030年度までに出力換算100万kWの運用規模を目指して、着実に事業を拡大していきます。



姫路天然ガス発電所

■ 国内火力発電容量の拡大(万kW)

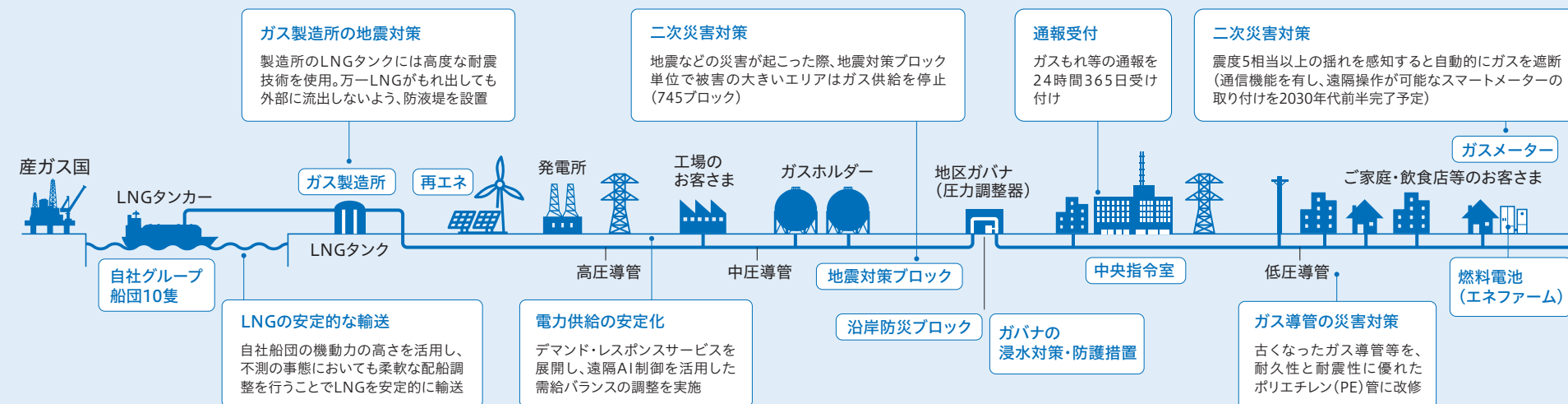


※3号機は長期脱炭素電源オークションの電源

## エネルギーサプライチェーンにおけるレジリエンス向上の取り組み

当社グループは、エネルギーサプライチェーンにおけるレジリエンス向上を目指し、トレーディング・輸送ノウハウ活用とバリューチェーン間連携により、安定調達を実現するとともに、調達・販売の最適化に取り組んでいます。また、技術開発等による保安・安定供給の高度化や従業員の安全意識向上を図るなど、災害対策への取り組みを進めています。

エネルギーの製造から消費までの各プロセスにおいて、様々な対策や技術開発等による保安・安定供給の高度化を図っています。また従業員に対しては、定期的な研修を実施し、安全意識の向上を図っています。



### 調達 — トレーディング

提供: Freeport LNG Development, L.P.



### 製造 発電



### 供給 送電※



### 開発・販売 開発・販売

※電気の供給は関西電力送配電(株)などの送配電網を利用

## LNG調達先の多様化

トランジション期に重要な役割を担う天然ガスについて、当社グループは安定調達・開発・供給に取り組んでいます。LNG調達は長期契約を基本としつつ、調達エリアを多様化させることで、地政学リスクや突発的な事故による影響を緩和し、より柔軟で安定した調達体制を構築しています。

## 船舶向けLNG燃料供給事業の開始

船舶燃料には主に重油が使用されており、国際海事機関(IMO)は、2050年頃までにGHG排出量ゼロを目標に設定しています。2026年4月から大阪湾・瀬戸内エリアにおいて、Ship to Ship方式※1による船舶向けLNG燃料供給事業を開始しました。これにより、すでに開始しているTruck to Ship方式※2、Shore to Ship方式※3と合わせて、主要な3方式全てのLNG燃料供給が可能となり、安定かつ柔軟なLNG燃料供給に貢献します。また将来的に船舶燃料として供給するLNGをe-メタンに置き換えることで、船舶燃料の脱炭素化を目指します。

※1 岸壁に係留中もしくは錨地に停泊中のLNG燃料船に対して、パンカリング船が接舷してLNGを供給する方式

※2 岸壁に係留中のLNG燃料船に対して、岸壁に駐車したLNGタンクローリーからLNGを供給する方式

※3 岸壁・棧橋に係留中のLNG燃料船に対して、陸上LNGターミナルなどからLNGを供給する方式

## 強靱なガス導管ネットワークの構築

供給安定性の向上に向けて、兵庫県と京都府を結ぶ全長約49kmの高圧幹線「尼崎-久御山ライン」の建設を進めており、現在、2028年9月の完成に向け、地下トンネルの掘削工事および配管工事が順調に進行しています。平時はもちろん、万が一の災害時にも揺るがない強靱なインフラを構築し、関西エリアの安心・安全な社会の実現に貢献していきます。



提供: Freeport LNG Development L.P.

## 海外エネルギー事業

### 目指す姿

海外エネルギー事業では、国内で培ったエネルギーバリューチェーンのO&M・エンジニアやソリューションサービスの提案力を活用しつつ、長年積み重ねてきた海外各国での事業運営の経験・知見を元に、上流から中下流事業まで事業領域の拡大と多様化を進めてきました。

現在、海外エネルギー事業は当社の事業の柱の1つとして成長し、国内エネルギー事業のみに依存しない安定的な収益基盤として、Daigasグループの利益に貢献しています。

今後も効率的に利益規模の拡大を進めるとともに、e-メタンプロジェクト開発等により、CN社会の持続可能性に寄与する安定的なエネルギー供給や利便性の高いサービスの提供を目指します。

### 事業環境認識

#### 強み

- 上流から中下流までバリューチェーン全体で事業を展開
- 国内の知見を活かしたエネルギー事業の運営ノウハウの保有

#### 機会

- 低・脱炭素エネルギー需要の増加
- 新興市場でのエネルギー需要の増加

#### 課題

- 安定調達と収益獲得のための安全かつ安定的な操業
- 事業参画等を通じた新領域におけるノウハウ取得

#### リスク

- 事業を行う国における政策、規制の実施や変更、経済社会情勢等の悪化
- 原油価格やガス価格等の市況変動、技術的課題

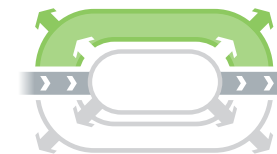
2025年度  
実績

売上高 **1,437** 億円  
セグメント利益※ **883** 億円

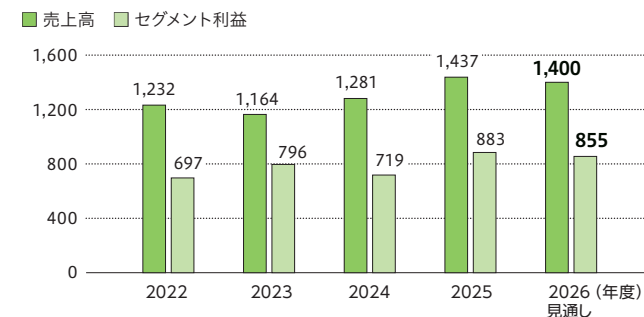
2026年度  
計画

売上高 **1,400** 億円  
セグメント利益※ **855** 億円

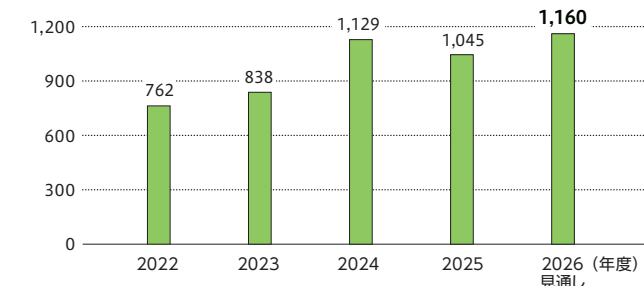
※営業利益+持分法による投資損益



### 売上高 (億円) セグメント利益 (億円)



### 海外エネ事業における各年度の成長投資額 (億円)



### INPUT

- セグメント資産額 **10,839** 億円
- セグメント成長投資額 **1,045** 億円
- 上流から中下流までバリューチェーン全体で事業を展開
- 国内の知見を活かしたエネルギー事業の運営ノウハウの保有

### OUTPUT

- 売上高 **1,437** 億円
- セグメント利益 **883** 億円
- 米国シェールガス事業において、生産量拡大と安定操業、価格ヘッジによる着実な利益成長
- 成長市場であるインドでの都市ガス事業展開

### OUTCOME

- グローバルなエネルギー供給の安定化
- CN社会への貢献
- 国・地域の経済発展への貢献





## 米国シェールガス

### 市場環境

米国のシェールガスを中心とした天然ガス生産量は、堅調な国内需要やLNG輸出の拡大を背景に、今後も増加基調が続くと見込んでいます。足元では、データセンターの稼働拡大などに伴う電力向け需要の増加も、市場を下支えする要因となっています。

また、米国の天然ガス価格指標であるヘンリーハブ先物価格については、季節的な天候要因や在庫状況など、一時的な需給バランスの変化によって変動する局面はありますが、中長期的には一定の水準内で安定して推移すると想定しています。

### 主な取り組み

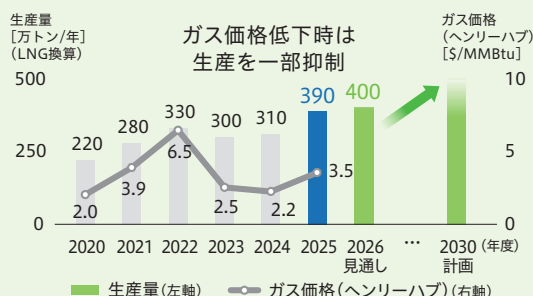
#### 価格ヘッジによる安定的な利益貢献と、中長期での生産規模拡大

期初時点で当年度販売量の7～8割の売価を固定化（ヘッジ）し、事業収支を安定化させつつ、ガス価格の高騰時には機動的に生産量を増やすことで、利益のアップサイドを追求しています。2026年度は400万トンの生産を計画しており、今後も追加鉱区の取得等により生産量を拡大し、利益成長を目指します。なお、現時点で向こう10年程度は追加開発を継続できる見込みです。さらに、単なる市況の恩恵の享受にとどまらず、事業ノウハウの蓄積による掘削作業の効率化や、市況動向に応じた柔軟な契約交渉といったコスト削減の取り組みも利益向上に寄与しています。また、当社グループの保安の知見を活かすことで、現地社員の労災ゼロを達成するなど、安全かつ安定的な事業運営を実現しています。

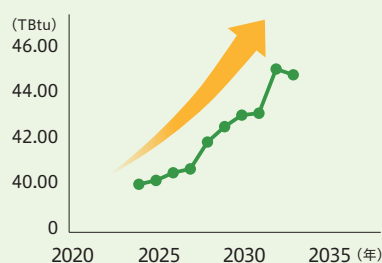


井戸掘削現場

### シェールガス生産量とガス価格の推移



### 米国ガス生産量予測



出典: EIA AEO2025をもとに作成

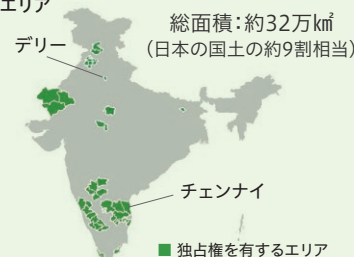
## インド都市ガス・再エネ

### 主な取り組み

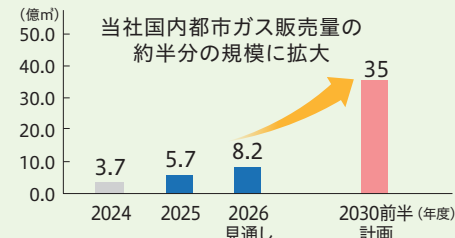
#### 独占権を得た19のエリアで、国内ノウハウを活用した都市ガス事業を展開

2021年より都市ガス事業に出資参画<sup>※1</sup>し、政府から排他的インフラ独占権<sup>※2</sup>を得た19のエリア（インド国土の約1割に相当）で、当社グループの国内ノウハウ（供給インフラの構築・維持管理、需要開発等）を活用した事業を展開しています。安価な国産天然ガスが交通・家庭用に優先分配される国策を追い風に、足元ではパイプライン約1.1万kmやCNGステーション500カ所以上を整備し、家庭用供給件数は約15万件に到達しました（2026年3月末現在）。

### 事業エリア



### ガス販売量の推移・目標



※1 OSAKA GAS SINGAPORE PTE. LTD.・住友商事(株)・(株)海外交通・都市開発事業支援機構らとともに日系コンソーシアムを通じて、AG&P LNG Marketing Pte. Ltd.へ出資

※2 2025年の排他的インフラ独占権、8年の排他的ガス販売権

### 主な取り組み

#### 現地リーディングカンパニーとの協業

Clean Max社と協業し、現在約280MW<sup>※</sup>の再エネアセットを取得しています。今後も新たな案件開発を進め、2028年度までに400MW<sup>※</sup>規模の保有を目指します。

※当社が出資を行った日系コンソーシアムとしての数値。建設中の発電所を含む

## 米国電力（火力）

### 主な取り組み

国内事業で蓄積したノウハウを活かして事業運営に関与し、リファイナンスや操業改善によるバリューアップを図ることで、安定的な収益確保に努めています。一方で、資産の保有に固執することなく、価値を最大化できた資産や収益性の低い資産は売却し、優良案件が出れば新たな出資も検討するなど、機動的な資産の入れ替えを進め、投資効率の最大化を追求しています。

### 電源リスト（2026年3月末現在）

- ・持分電源は、5発電所・約1,300MW
- ・選択と集中により、資本効率を向上

| 区分  | 売却年度 | 発電所名（地域）             | 持分容量 (MW) |
|-----|------|----------------------|-----------|
| 保有  | —    | フェアビュー (PJM)         | 525       |
|     |      | スリーリバーズ (PJM)        | 188       |
|     |      | セントチャールズ (PJM)       | 186       |
|     |      | トワンティック (ISO-NE)     | 389       |
|     |      | サラナック (NY-ISO)       | 48        |
| 売却済 | 2023 | ホワイトウォーター            | 69        |
|     | 2025 | ミシガン、レイクウッド、クリーン、ショア | 474       |

## ライフ&ビジネス ソリューション(LBS)事業

### 目指す姿

LBS事業は、エネルギー事業で培った技術や事業ノウハウを活かし、着実に利益成長しています。エネルギー事業と異なる事業を展開することで、原油価格や為替の影響を受けにくく、グループの収益貢献に安定的に寄与しています。

アセットライトな不動産事業経営、高付加価値なシステムや高機能素材等の提供など、各社が培ってきた強みとDaigasグループのシナジーを発揮し、成長を加速していきます。

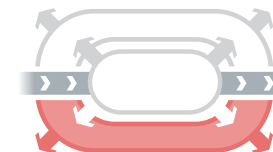
### 事業環境認識

|     | 都市開発                       | 情報                              | 材料                                  |
|-----|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| 強み  | ●開発、運営管理、売却等の幅広い不動産関連事業を展開 | ●IT戦略策定から開発・保守・運用までをワンストップで提供可能 | ●高機能かつ付加価値の高い製品を開発し、国内外の需要に応える高い技術力 |
| 機会  | ●不動産投資・売買市場が活況             | ●AI等DXニーズの高まり                   | ●環境意識の高まり                           |
| 課題  | ●建設資材の高騰への対応               | ●人材確保・育成                        | ●原料価格高騰への対応や高付加価値製品の開発              |
| リスク | ●不動産市況の悪化                  | ●高度なサイバー攻撃による情報漏洩               | ●原料価格の高騰                            |

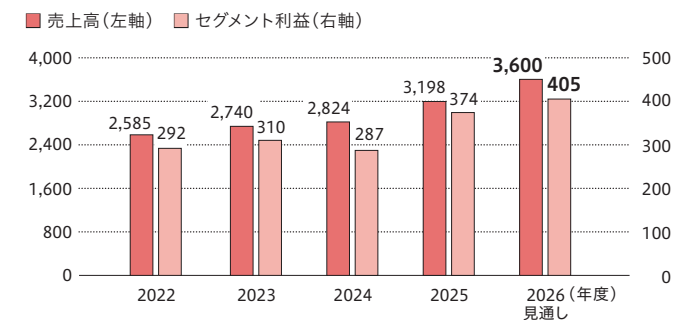
2025年度  
実績

売上高 **3,198** 億円  
セグメント利益※ **374** 億円

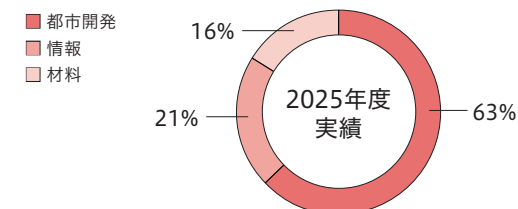
2026年度  
計画

売上高 **3,600** 億円  
セグメント利益※ **405** 億円  
※営業利益+持分法による投資損益


### 売上高(億円) セグメント利益(億円)



### LBS事業の利益構成



### INPUT

- セグメント資産額 **5,715** 億円
- セグメント成長投資額 **472** 億円
- 資本効率を意識しながら不動産事業領域を拡大
- 開発・保守・運用のワンストップ提供
- 高付加価値の化学製品開発・販売

### OUTPUT

- 売上高 **3,198** 億円
- セグメント利益 **374** 億円
- 賃貸・分譲マンションを中心とした不動産事業の成長
- M&AによるERP※事業領域の強化
- 無機系材料などが好調に推移

※ERP: Enterprise Resource Planningの略。

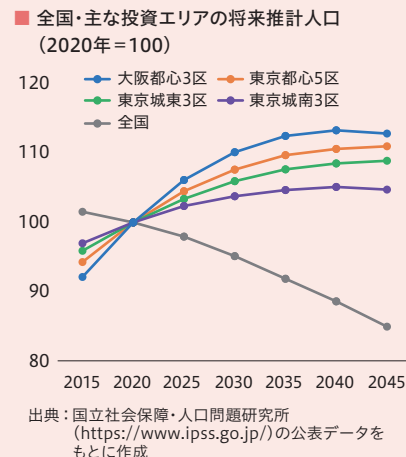
お客さまの企業活動を一元管理し、効率的な経営に寄与するシステムのこと

### OUTCOME

- 快適な場所や空間、サービスの提供
- お客さまのビジネスの進化
- ものづくりを通じた持続可能な社会への貢献

## 都市開発

**市場環境** 全国的に人口減少が進むなか、当社グループの都市開発事業が注力する大阪・東京の都心エリアにおいては、今後も継続的な人口の流入と増加が見込まれています。これらの都心エリアでは、交通利便性を重視した職住近接ライフスタイルへのニーズの高まりや、都市部への機能集中を背景に、優良な住宅やオフィス等に対する底堅い需要が継続しています。今後、金融環境の変化等による一時的な変動リスクには留意が必要なもの、市場環境は、引き続き良好に推移すると想定しています。



### 国内エネルギー事業とのシナジー活用

当社グループの強固な人的ネットワークやブランド力、資金力を最大限に活用し、優良な土地の仕入れから開発、販売・賃貸までを一気通貫で手掛けています。

関西圏で培った事業ノウハウを活かし、2009年以降は首都圏でも賃貸マンション事業を積極的に展開し、着実に事業規模を拡大しています。

開発する物件には、床暖房や衣類乾燥機「乾太くん」、エネファームといったガス戦略商品を積極的に導入することで、他社物件との差別化を図り、住宅の付加価値向上に大きく寄与しています。今後は、引き続き優良物件の取得・開発を継続・強化していくとともに、中長期的にフロー事業（資産回転型）の比率を高める方針です。これにより、安定的なストック収益とフロー収益を組み合わせ、さらなる資本効率の向上と利益成長を目指します。私募リートへの物件売却を着実に積み上げており、2030年度に累計1,000億円の売却を目指します。



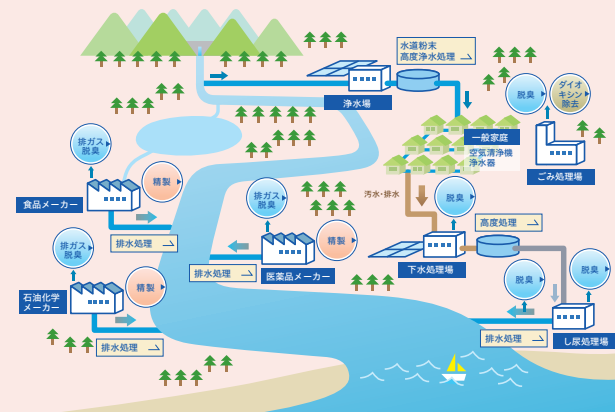
アーパネックス東梅田

#### グループシナジー効果

Daigasグループの営業ネットワーク活用による用地情報取得やエネルギー商材のセット提案力の強化・創出

## 材料

**市場環境** グローバルな環境規制の強化や社会全体の環境保全意識の高まりを背景に、水や大気の浄化などに用いられる環境対応素材へのニーズが国内外で拡大しています。特に、産業用途から生活インフラまで幅広く活用される活性炭は、こうした浄化需要の増加に牽引され、今後も中長期的に持続的な市場成長が見込まれています。



活性炭の活用例

### 活性炭の供給力・販売強化とカーボンニュートラル分野への展開

石炭ガス製造時の副産物を起点とする石炭化学技術や、医薬品関連技術を基盤に、産業・生活・環境に貢献する高付加価値材料の開発と販売拡大を推進しています。

特に重点分野である活性炭事業は、2014年にグループ化した海外子会社のJacobi社を中心に、中長期の需要増に対応すべく製造設備の増強等の投資を継続することにより年々供給力を引き上げ、活性炭の販売規模を拡大していきます。足元では、高機能かつ付加価値の高い製品の研究開発に注力しています。2030年に向けては、活性炭の再生サービスやイオン交換樹脂等を伸ばすとともに、大阪ガスケミカル(株)が研究開発・販売を行う材料を、当社が推進するバイオガス事業向けに活用することも検討しています。



活性炭

#### グループシナジー効果

グループでの共同研究や人材ローテーション等、R&D分野での連携による高機能かつ付加価値の高い製品の開発の強化



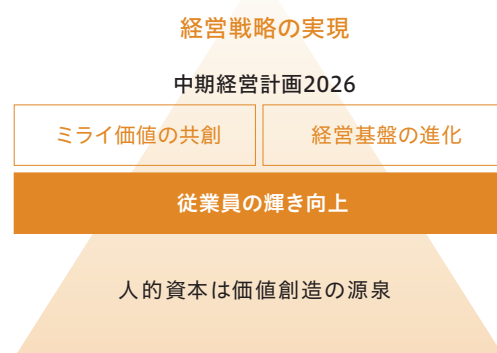
# 人的資本戦略

具体的な取り組みは2026年9月公開予定の「人的資本レポート2026」「サステナビリティレポート2026」をご覧ください

## 人的資本戦略の全体像

Daigasグループは人的資本を「価値創造の源泉」と位置づけ、経営戦略と人材戦略を連動させています。全ての経営戦略を推し進める原動力は「人」とあるとの考えから、中期経営計画2026では「従業員の輝き向上」を掲げ、「経営戦略実現に適う人材の獲得・育成」「適所適材の実現」「個の活性化」の3つの重点テーマに取り組んでいます。これらを通じて一人ひとりの能力を最大限に引き出し、従業員と企業がともに成長しあう関係を築くことで、持続的な企業価値向上を実現します。

## 目指す姿



## 戦略実現に向けた人材課題と重点テーマ

### [ 求める人材像 ]

- 事業環境の変化に柔軟に対応できる人材
- 経営戦略(CN実現、海外エネルギー事業展開の加速、DXによる変革等)を牽引する専門性の高い人材

### [ 人・組織にかかわる中長期課題 ]

1. 成長領域(CN、海外、DX等)を牽引する高度専門人材の安定確保と即戦力化
2. 多角化する事業ポートフォリオ経営に機動的に対応する「適所適材」の実現
3. 非連続なイノベーションを創出する多様な個の掛け合わせと風土醸成

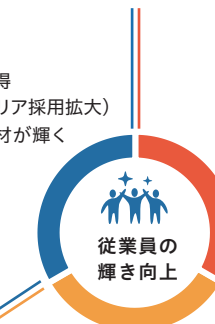
### [ 重点テーマ ]

#### 経営戦略実現に適う人材の獲得・育成

- 多様な専門性の高い人材の獲得(情報発信コンテンツ拡充、キャリア採用拡大)
- 幹部層を含む各分野の専門人材が輝く制度・仕組みの構築
- 採用チャネルの拡充(アルムナイネットワーク構築、第二新卒採用)
- 各種育成策の強化(研修時間、リスキリングの強化等)

#### 個の活性化

- 全世代のキャリア形成支援(キャリアポータル構築・運用等)
- DE&I※推進による多様な人材の活躍(女性活躍促進、男性育休取得促進、障がい者の活躍支援等)  
※ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
- 成長機会の提供、挑戦とそこで得られた学びが素早く循環する仕事の進め方



- タレントマネジメントの実践による適所適材の配置
- サクセッションプランの進捗状況の可視化と後継者の育成

| INPUT                                                                                                                                                                                                                                                                                      | OUTPUT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | OUTCOME                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>人材育成・成長支援への投資</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 研修総費用:446百万円</li><li>● 共通研修時間:12.1時間</li></ul> <b>挑戦と成長を後押しする環境整備・制度投資</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 人事制度改定による処遇改善(年齢にかかわらず評価・給与体系への見直し、定年延長等)</li><li>● 従業員向け株式報奨制度の導入</li><li>● 自律的なキャリア形成・多様な働き方支援</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 新卒・キャリア採用(総合職)合計数:2カ年累計 250人<br/>(2026年度目標:3カ年累計330人)</li><li>● DX中核スタッフ人材の確保:310人<br/>(2026年度目標:300人)</li><li>● 次世代経営人材の準備率:280%<br/>(2026年度目標:250%以上)</li><li>● ワークエンゲージメントスコア※:52.8<br/>(2026年度目標:50以上)</li><li>● 男性の育児休業取得率:98%<br/>(2026年度目標:90%以上)</li></ul> <p>※アドバンテッジタフネス調査を利用している企業のワークエンゲージメント結果における偏差値</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 強靱な事業ポートフォリオへの進化(注力する電力・海外事業等の利益成長)</li><li>● DXによる業務プロセス変革と生産性の飛躍的向上</li><li>● 先進的なソリューションの創出(3D写真による竣工図自動作成等)</li><li>● 持続的な企業価値の向上(ROIC・ROE目標達成への寄与)</li><li>● 企業ブランド価値の向上</li></ul> |



## 人的資本戦略

### 具体的な重要施策の例

#### 経営戦略実現に適う人材の獲得・育成

##### 従業員の挑戦と成長を後押しする人事関連制度の拡充

2025年4月に人事制度の改定を行いました。10月以降、従業員の「挑戦と成長」をより後押しし、挑戦の原動力である安心感を担保する人事関連制度を導入・拡充しました。内定者の挑戦意欲に応え、入社前の挑戦・成長につながる経験を支援する「夢デカネーション」や海外タメスキル(社内インターンシップ制度)、リカレント休業(学業を目的とした一定期間の休業)でキャリア支援を強化しました。一定の要件を満たした場合に奨学金返済・家賃・住宅ローン・保育園料等の補助制度のほか、孫休(いくまご休)、ドナー・不妊治療休、介護事由の週休3日制度なども整備し、生活面からも強力にサポートしています。

##### 従業員向け株式報奨制度の導入

会社業績や株価と従業員の処遇の連動性を高め、エンゲージメントを向上させるため、2026年2月に「株式付与ESOP信託」を活用した報酬制度を導入しました。管理職層を対象に、3年間の継続勤務後に当社株式を交付します。株価上昇が資産形成につながる仕組みにより、2021年から導入済みの取締役\*および執行役員を対象とした譲渡制限付株式報酬制度と合わせ、経営層と従業員が一丸となって持続的な企業価値向上に取り組む体制を整備しています。

\*監査等委員である取締役および社外取締役を除く

#### 適所適材の実現

##### タレントマネジメントとサクセッションプランの見える化

多様な事業ポートフォリオを支えるため、人材情報の可視化と職務要件のマッチング精度を高めています。業務を全18領域に分類し、経験領域(テクニカルスキル)やポータブルスキルをシステムに集約することで、経営幹部や組織長ポストを中心にサクセッションプランを見える化し、持続的なパフォーマンスを発揮できる人材配置と次世代経営人材の計画的な育成を推進しています。

具体的な取り組みは2026年9月公開予定の「人的資本レポート2026」「サステナビリティレポート2026」をご覧ください

#### 個の活性化

##### 自律的なキャリア形成を促すタメスキル(社内インターン)とイカスキル(社内副業)

年齢や世代を問わず、一人ひとりが自律的・主体的にキャリアを形成し可能性を広げるため、他部署を体験する「タメスキル」と、自らのスキルを活かして他業務に従事する「イカスキル」を導入しています。また、先輩社員の経歴を参照して面談できる「キャリアポータル」も登録者数が1,158人となり、従業員自らキャリアを「知る・考える・行動する」サイクルが回っています。

##### 挑戦の原動力を支える両立環境の整備

男性にも1カ月間の育児休業取得を推奨し、休業前後の上司との面談ルール化やガイドブックによる制度周知を徹底しました。さらに、フレックスタイム制度や時間単位有休、在宅勤務など柔軟な働き方制度と組み合わせることで、復職後も仕事と育児の両立ができる環境を実現し、従業員の挑戦を土台から支えています。



###### 認識している課題

- ・ 挑戦の原動力となる日常的な安心感の担保
- ・ 個々のニーズに応える多様なライフスタイルへのサポートの充実

###### 2025年度実績

- ・ 各種新制度の導入・拡充

###### 認識している課題

- ・ 中長期的な企業価値の向上
- ・ 会社業績・株価と従業員の処遇の連動性およびエンゲージメントの向上

###### 2025年度実績

- ・ 総額: 約3億円取得済

###### 認識している課題

- ・ 一人ひとりの自律的・主体的なキャリア形成

###### 2025年度実績

- ・ タメスキル参加件数: 153件
- ・ キャリアポータル登録社員数: 1,158人

###### 認識している課題

- ・ 挑戦の原動力を支える環境整備
- ・ スムーズな業務と育児の両立支援

###### 2025年度実績

- ・ 男性育児休業取得率: 98% (過去5年間、約90~100%で推移)
- ・ 「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」選定

###### 認識している課題

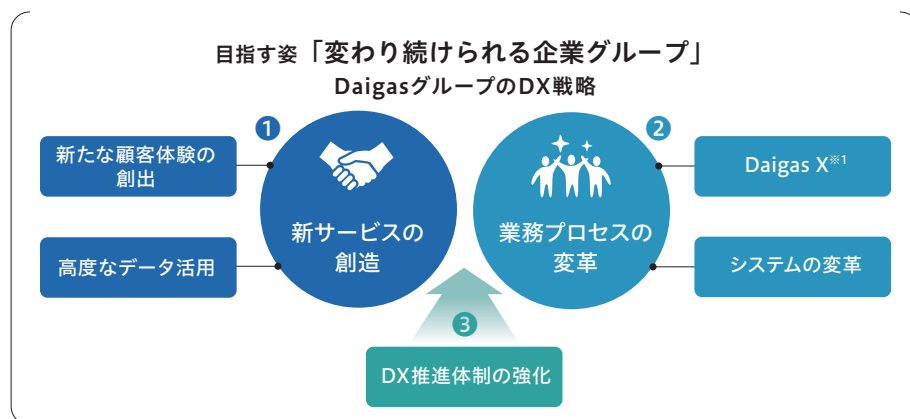
- ・ 多様な事業ポートフォリオに対応する人材情報と職務要件のマッチング
- ・ 持続的な組織運営に向けた後継者の計画的育成

###### 2025年度実績

- ・ 次世代経営人材の準備率: 280%

## 基本戦略

「変わり続けられる企業グループ」の実現に向け、AI等の最新技術も導入しながら、  
①新サービスの創造 ②業務プロセスの変革 ③DX推進体制の強化を進めています。



## 今後の戦略

## [ DXのロードマップと主な取り組み ]

|      | 2022年度—2023年度                                                                                                | 2024年度—2026年度                                                                                                                                                                                                                  | 2027年度以降                                                                                                                 |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| フェーズ | 導入フェーズ                                                                                                       | 展開・拡大フェーズ                                                                                                                                                                                                                      | 定着・運用フェーズ                                                                                                                |
| 主な実績 | <ul style="list-style-type: none"><li>DX企画部の設置</li><li>「Daigas X」の開始</li><li>AI時代に即した基盤構築の前身システム構築</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>変革風土の醸成と独自AI基盤「WAAAP※3」による事例展開（従業員7割がAI活用・22万時間の業務時間創出）</li><li>脱レガシーのロードマップ策定、ITガバナンス強化</li><li>グループ会社を含めたセキュリティ強化</li><li>DX中核人材の育成（2025年度実績310人）、CDIO※4やAI推進専門部署の設置等の組織体制強化</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>独自AI基盤を活用した変革の実現</li><li>全体最適を考慮したシステムのモダン化</li><li>ITガバナンスのさらなる強化とBCP対応</li></ul> |
| 課題   | <ul style="list-style-type: none"><li>DX中核人材の不足</li><li>レガシーシステムからの脱却</li></ul>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>AIの急速な普及</li><li>セキュリティリスクの高まり</li></ul>                                                                                                                                                 |                                                                                                                          |

※1 Daigasトランスフォーメーション：企業・従業員価値が両輪で高まる働き方・仕事の進め方変革、環境づくり

※2 インターネットなどのネットワークを経由して、ユーザーがソフトウェアを利用できるサービス

※3 Whole AI Agentic Automated Platformの略。システムの開発から運用までをショートカット（ワープ）できるAI基盤

※4 Chief Digital & Information Officer

## DXで実現させること

DXにより業務を効率化することで専門性が高い業務の深化に取り組む余力を生み出します。また、AI等の新技術を積極的に取り入れ、さらなる業務効率化や、業務の高度化により、サービスの新しい価値の探索・創造につなげていきます。

## [ 基本戦略 ]

## ① 新サービスの創造

お客さまにとって最適なタイミングで、最適なサービスを提案する「1 to 1コミュニケーション」や、エネルギーバリューチェーンの価値最大化を実現します。

## ② 業務プロセスの変革

SaaS※2や生成AIなどのデジタル技術の業務への組み込みにより、業務を効率化し、新しい価値の探索や、専門性が高い業務の深化に取り組む余力を生み出します。コールセンター等の既存事業にも段階的にAIを取り込み、生産性の向上を進めています。

## ③ DX推進体制の強化

情報ソリューション事業を担う（株）オージス総研との連携強化やDX中核人材育成、組織体制の強化を行うことで、全社DX活動を推進し、変革風土を醸成しています。

## IT・AIガバナンスの強化に向けた取り組み

AI等の技術の急速な発展等により、情報漏洩や倫理的な問題などの新たなリスクが高まっています。当社グループでは、全社的なITガバナンスの強化に加え、適切なAIガバナンスの構築を推進しています。

具体的には、AI利用ガイドラインを策定し、e-ラーニング等を通じて従業員への周知・教育を徹底するとともに、専門組織による相談窓口を設置しています。これにより、セキュリティリスクや倫理的課題に対応し、安全性・信頼性を確保しながら、新技術の積極的な活用と展開を実施しています。





# 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(CO<sub>2</sub>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<br>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<br>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※

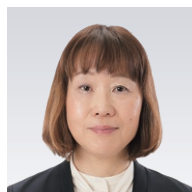
取締役会出席率:100%



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】

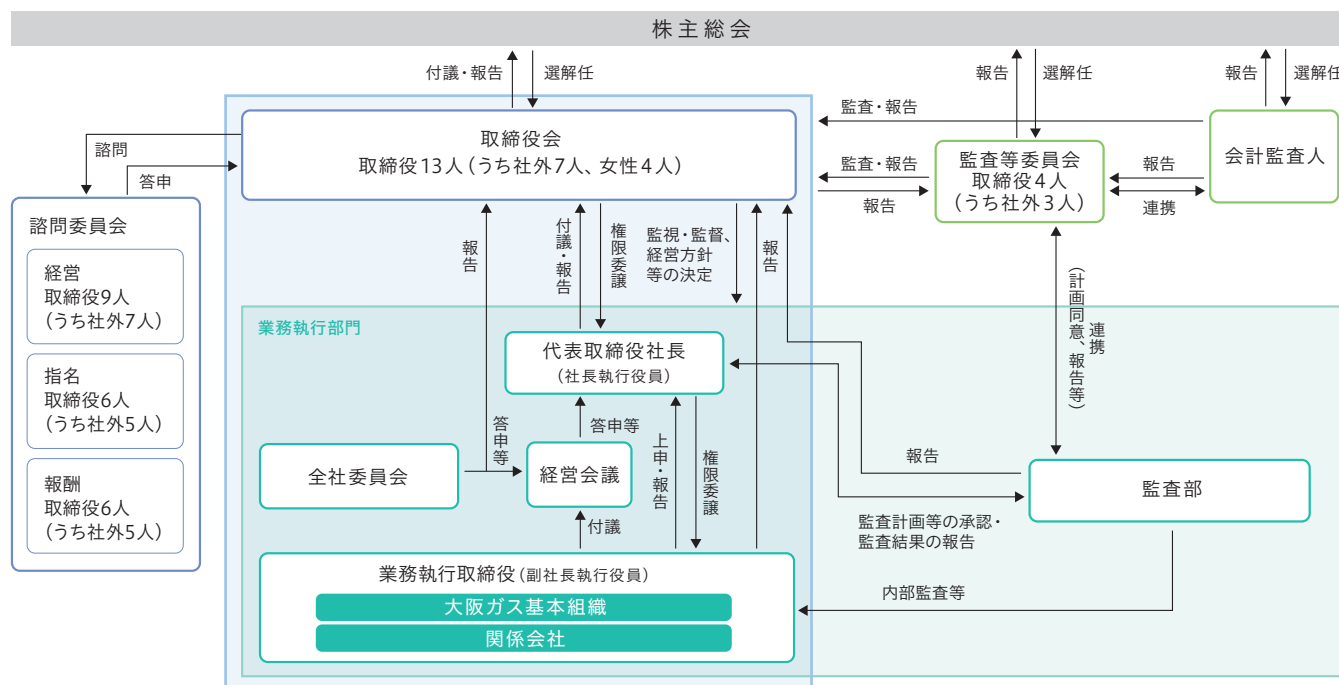
経営環境の変化の速度が一層増すなか、業務執行への権限委譲により、より機動的な意思決定と、取締役会等による経営方針・経営戦略に関する議論の充実および監督機能の一層の強化を目的に、監査等委員会設置会社を採用しています。

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。

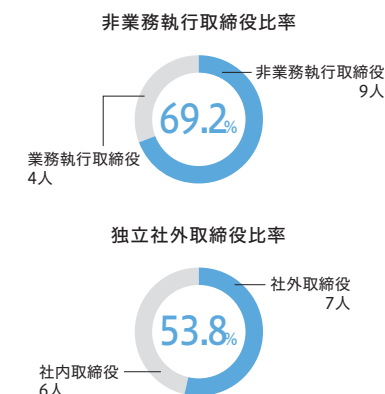
## 【取締役会の独立性と多様性】

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。

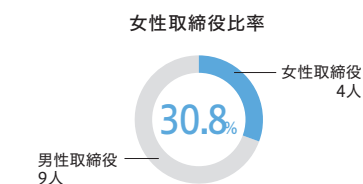
■ コーポレート・ガバナンス体制（2026年6月23日時点）



## ■ 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。

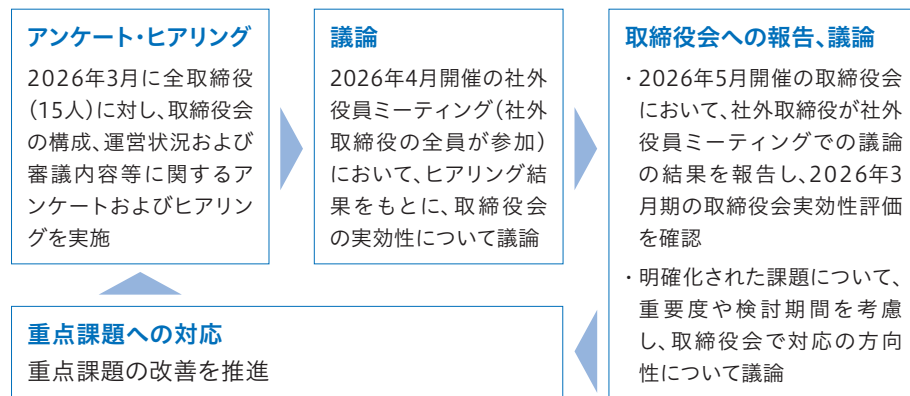
社外取締役については、既に保有している各分野における専門的な知識や経験を当社の経営の監督または監査に活かすために、就任時に当社グループの事業内容について説明し、理解を深める機会を設けています。就任後も、必要に応じて、経営環境や事業の動向等について適時的確に説明し、理解する機会を設けています。



## 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<br>(固定報酬)<br>40% | 業績連動報酬<br>(短期インセンティブ)<br>40% | 株式報酬<br>(中長期<br>インセンティブ)<br>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<br>(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<br>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<br>／ 普通株式総数 年96千株以内 |
| 監査等委員である<br>取締役   | 金銭報酬枠(固定報酬のみ): 月額14百万円以内<br>(※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<br>単年度のグループの基礎<br>的な「稼ぐ力」を評価 | + | 直近3カ年 連結ROE<br>持続的な「資本効率の<br>向上」を評価 | + | サステナビリティ指標<br>中計期間(2024~2026年<br>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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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<br>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<br>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<br>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<br>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。

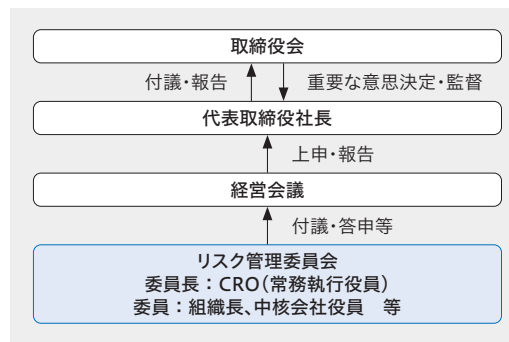
2025年度の主な取り組みは下表のとおりです。これらの取り組みは2026年4月の取締役会に報告され、取締役会はリスク管理プロセスの実効性を確認しました。

※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

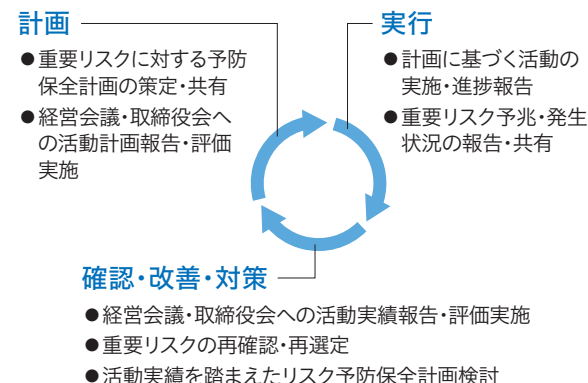
#### 2025年度 リスク管理委員会の主な活動実績

|         |                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主要活動    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク管理委員会の開催(計2回)</li> <li>・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</li> </ul>                                                                                                         |
| 改善・新規活動 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> |

#### 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                    | <p>a. 経済金融社会情勢、景気等の変動、市場の縮小</p> <p>「国内エネルギー事業」「海外エネルギー事業」「ライフ&amp;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。</p> <p>b. 気温、水温の変動によるエネルギー需要への影響</p> <p>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。</p> <p>c. 各種国際規範、政策、法令、制度等の変更</p> <p>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。</p> <p>d. 競争の激化およびそれに伴う消費者の事業者選択</p> <p>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。</p> |
| ②市場リスク                         | <p>a. 為替、調達金利の価格変動</p> <p>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。</p> <p>b. 原燃料費の変動</p> <p>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。</p> <p>c. 電力調達価格の変動</p> <p>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。</p>                                                                                                                                                                                              |
| ③原料等の調達に関するリスク                 | <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ④気候変動対応等の環境リスク                 | <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ⑤情報・制御システムにおけるセキュリティリスク        | <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ⑥経理財務に関するリスク                   | <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 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 | <p>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</p> <p>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。</p> <p>b. ガス消費機器等の製品、設備に関するトラブル</p> <p>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。</p> <p>c. 取扱商品・サービスの品質に関するトラブル</p> <p>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。</p>                                                                                                                                                                 |
| ⑧大規模な災害、事故、感染症等に関するリスク         | <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ⑨海外投資に関するリスク                   | <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ⑩コンプライアンスリスク                   | <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ⑪人的資本に関するリスク                   | <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ⑫人権リスク                         | <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## 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

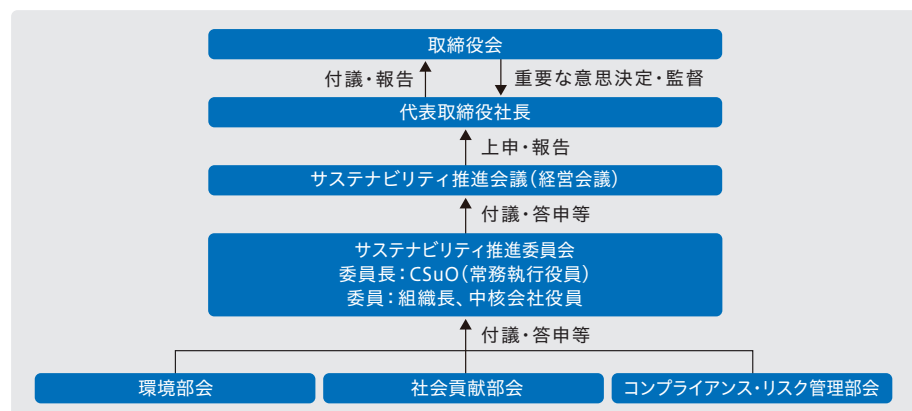
### サステナビリティ推進体制とガバナンス

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



# コーポレートデータ

- 56 財務のデータ
- 57 非財務のデータ
- 58 会社概要
- 59 社外からの評価





# 財務のデータ

|                                                         |     | 2017年3月期  | 2018年3月期  | 2019年3月期  | 2020年3月期  | 2021年3月期  | 2022年3月期 <sup>※1</sup> | 2023年3月期 <sup>※1</sup> | 2024年3月期 <sup>※1</sup> | 2025年3月期 <sup>※1</sup> | 2026年3月期 <sup>※1</sup> |
|---------------------------------------------------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 財務情報                                                    |     |           |           |           |           |           |                        |                        |                        |                        |                        |
| 売上高                                                     | 百万円 | 1,183,846 | 1,296,238 | 1,371,863 | 1,368,689 | 1,364,106 | 1,591,120              | 2,275,113              | 2,083,050              | 2,069,019              | 2,030,302              |
| 営業利益                                                    | 百万円 | 97,250    | 78,118    | 67,977    | 83,792    | 112,491   | 99,201                 | 60,001                 | 172,553                | 160,731                | 174,809                |
| 経常利益                                                    | 百万円 | 96,276    | 77,087    | 63,103    | 86,018    | 127,752   | 113,525                | 75,649                 | 226,563                | 189,647                | 204,522                |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                                         | 百万円 | 61,271    | 37,724    | 33,601    | 41,788    | 80,857    | 130,421                | 57,110                 | 132,679                | 134,414                | 152,751                |
| 総資産 <sup>※2 ※3</sup>                                    | 百万円 | 1,886,577 | 1,897,230 | 2,029,722 | 2,140,482 | 2,313,357 | 2,588,086              | 2,819,589              | 2,980,127              | 3,200,525              | 3,321,405              |
| 純資産 <sup>※3</sup>                                       | 百万円 | 991,870   | 1,028,799 | 1,035,044 | 1,027,667 | 1,114,597 | 1,296,089              | 1,417,178              | 1,604,992              | 1,739,291              | 1,854,028              |
| 自己資本 <sup>※3</sup>                                      | 百万円 | 961,905   | 999,569   | 1,004,340 | 997,492   | 1,081,881 | 1,271,617              | 1,391,421              | 1,577,512              | 1,688,794              | 1,806,042              |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                                        | 百万円 | 148,801   | 168,731   | 65,116    | 182,892   | 219,797   | 145,350                | 33,572                 | 312,609                | 283,681                | 340,740                |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                                        | 百万円 | (137,527) | (110,456) | (204,192) | (232,266) | (198,354) | (152,163)              | (203,938)              | (215,944)              | (255,626)              | (241,852)              |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                                        | 百万円 | (50,530)  | (51,591)  | 85,262    | 79,272    | (1,636)   | (30,479)               | 119,617                | (110,123)              | (34,085)               | (129,177)              |
| フリーキャッシュフロー<br>(営業活動によるキャッシュ・フロー<br>+ 投資活動によるキャッシュ・フロー) | 百万円 | 11,274    | 58,274    | (139,076) | (49,374)  | 21,443    | (6,813)                | (170,365)              | 96,665                 | 28,055                 | 98,888                 |
| 投資額                                                     | 百万円 | 134,046   | 115,494   | 210,164   | 225,896   | 221,383   | 209,261                | 237,249                | 239,588                | 283,125                | 283,320                |
| 品質向上投資                                                  | 百万円 | 48,253    | 42,191    | 44,205    | 57,498    | 68,873    | 67,931                 | 65,019                 | 73,367                 | 73,706                 | 79,851                 |
| 成長投資                                                    | 百万円 | 85,792    | 73,303    | 165,958   | 168,398   | 152,510   | 141,329                | 172,229                | 166,220                | 209,419                | 203,468                |
| 1株当たり情報 <sup>※4</sup>                                   |     |           |           |           |           |           |                        |                        |                        |                        |                        |
| 1株当たり当期純利益 (EPS)                                        | 円   | 147.29    | 90.71     | 80.80     | 100.50    | 194.48    | 313.69                 | 137.39                 | 320.60                 | 333.31                 | 391.15                 |
| 1株当たり純資産額 (BPS)                                         | 円   | 2,312.68  | 2,403.68  | 2,415.37  | 2,399.06  | 2,602.18  | 3,059.40               | 3,347.34               | 3,857.51               | 4,254.13               | 4,705.00               |
| 配当金                                                     | 円   | 50.0      | 50.0      | 50.0      | 50.0      | 52.5      | 57.5                   | 60.0                   | 82.5                   | 95.0                   | 120.0                  |
| 主要指標                                                    |     |           |           |           |           |           |                        |                        |                        |                        |                        |
| EBITDA<br>(営業利益+減価償却費+のれん償却費+持分法投資損益)                   | 百万円 | 188,403   | 167,100   | 159,916   | 180,943   | 227,554   | 220,946                | 192,754                | 328,101                | 308,934                | 333,887                |
| 自己資本比率 <sup>※5</sup><br>(自己資本÷総資産(期末時点))                | %   | 51.0      | 52.7      | 49.5      | 48.9      | 50.5      | 52.5                   | 52.5                   | 55.9                   | 55.5                   | 57.0                   |
| D/E比率 <sup>※5</sup><br>(有利子負債÷自己資本(期末時点))               |     | 0.56      | 0.50      | 0.64      | 0.67      | 0.60      | 0.54                   | 0.60                   | 0.51                   | 0.50                   | 0.45                   |
| 自己資本当期純利益率 (ROE)<br>(親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均自己資本)          | %   | 6.6       | 3.8       | 3.4       | 4.2       | 7.8       | 11.0                   | 4.3                    | 8.9                    | 8.2                    | 8.7                    |
| 投下資本利益率 (ROIC)                                          | %   | —         | —         | —         | —         | 6.2       | 7.1                    | 2.7                    | 7.0                    | 5.4                    | 5.8                    |

※1 2023年3月期から「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号)に基づき作成。2022年3月期の数値は遡及適用した後の数値。また2023年3月期の税効果会計をグループ通算ベースで計算

※2 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用。2018年3月期に係る主要な経営指標等は、当該会計基準等を遡って適用

※3 BS関連項目は各年3月末時点

※4 株式併合影響を考慮して算定

※5 発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

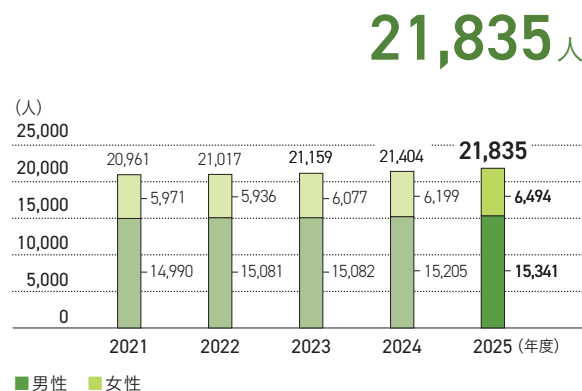
# 非財務のデータ

非財務情報について詳しくは  
ウェブサイトをご覧ください



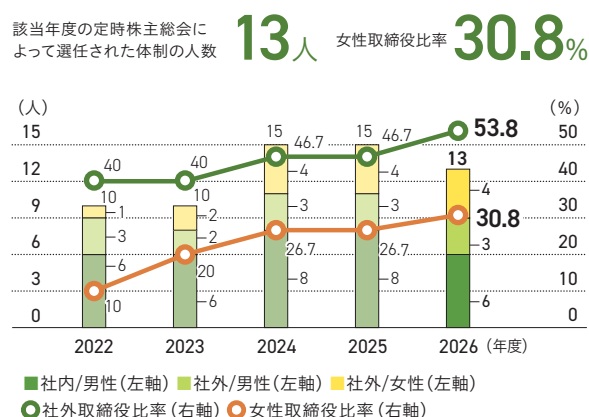
サステナビリティサイト

## グループ従業員数 2026年3月期



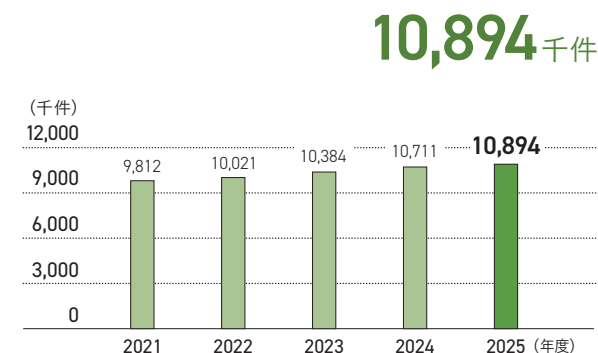
## 大阪ガス取締役人数

2024年度から監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会等による監督機能を強化しています。



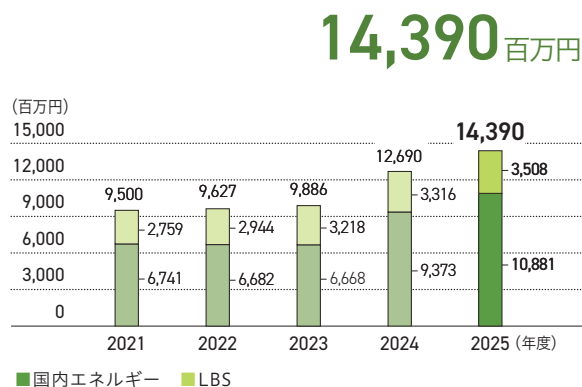
## お客さまアカウント数 2026年3月期

都市ガス・LPGの堅調な拡大を軸に、アライアンスを活用した電気の獲得や、暮らしにかかわるサービスの提案強化を進め、2030年度の目標に向け着実に進捗しています。



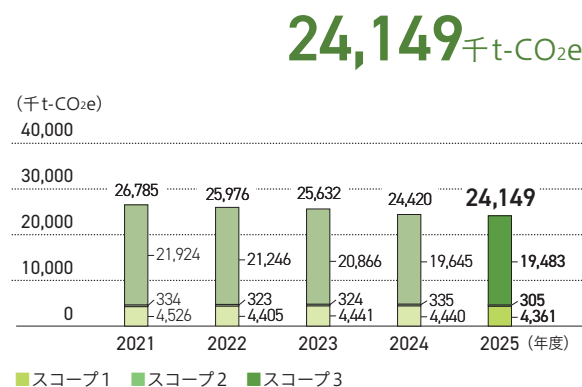
## 研究開発費 2026年3月期

e-メタンをはじめとしたカーボンニュートラル化に向けた研究開発に注力しました。

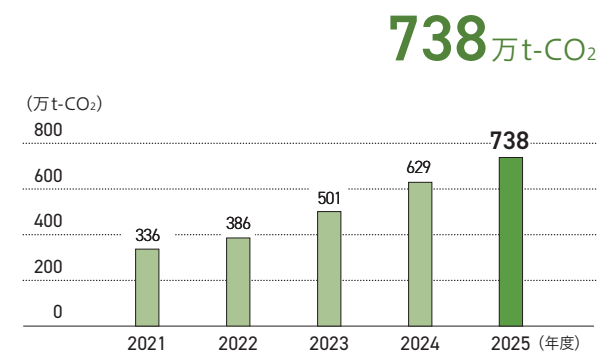


## グループ温室効果ガス排出量 2026年3月期

当社グループは2050年カーボンニュートラル実現を掲げています。また、社会へのCO<sub>2</sub>排出削減は、海外での天然ガス発電や国内再生可能エネルギー発電等の稼働により、2030年度の目標に向け順調に進捗しています。



## CO<sub>2</sub>排出削減貢献量 2026年3月期



# 会社概要

2026年3月31日現在

## 会社概要

|      |                  |
|------|------------------|
| 名称   | 大阪ガス株式会社         |
| 本社   | 大阪市中央区平野町四丁目1番2号 |
| 代表者  | 代表取締役社長 藤原 正隆    |
| 設立   | 1897年4月10日       |
| 事業開始 | 1905年10月19日      |
| 資本金  | 1,321億6,666万円    |
| 従業員数 | 21,835人(連結)      |

## 株式情報

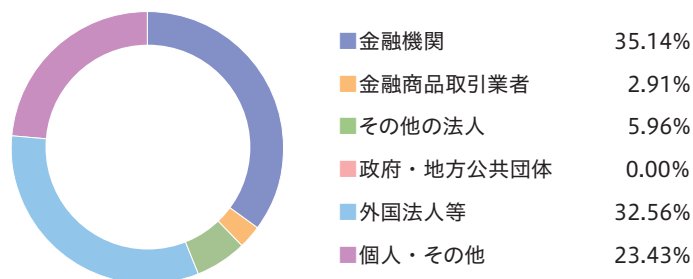
|              |                                                   |
|--------------|---------------------------------------------------|
| 株式の状況        | 発行可能株式総数 : 700,000,000株<br>発行済株式総数 : 397,881,800株 |
| 上場証券取引所      | 東京証券取引所                                           |
| 証券コード        | 9532                                              |
| 2026年3月期末株主数 | 87,172人                                           |
| 単元株式数        | 100株                                              |
| 会計監査法人       | 有限責任 あずさ監査法人                                      |
| 株主名簿管理人      | 三井住友信託銀行株式会社                                      |

## 主要株主一覧

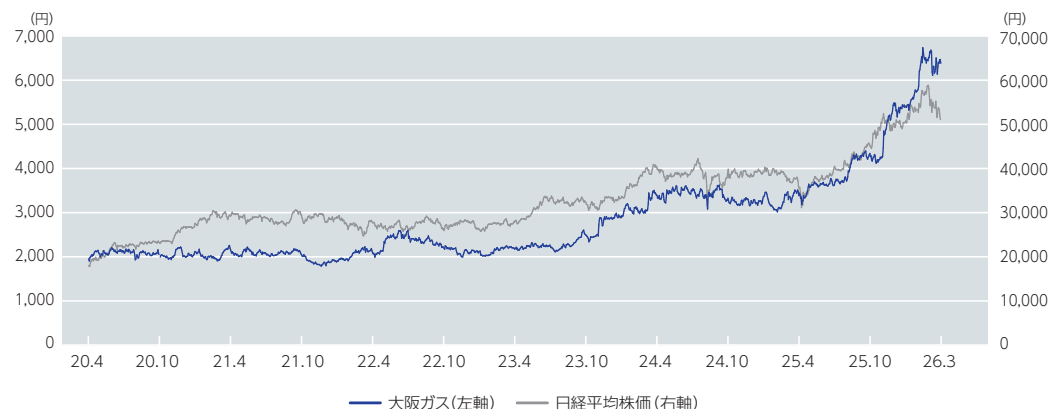
| 株主名                                        | 株式数<br>(千株) | 持株割合<br>(%) |
|--------------------------------------------|-------------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                    | 56,774      | 14.79       |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                         | 18,992      | 4.95        |
| 日本生命保険相互会社                                 | 13,469      | 3.51        |
| 株式会社りそな銀行                                  | 10,555      | 2.75        |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 8,777       | 2.29        |
| 株式会社三菱UFJ銀行                                | 8,391       | 2.19        |
| 明治安田生命保険相互会社                               | 5,838       | 1.52        |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781                | 5,191       | 1.35        |
| 燈友会                                        | 4,686       | 1.22        |
| GOVERNMENT OF NORWAY                       | 4,660       | 1.21        |

(注) 持株割合の算定にあたっては、発行済株式の総数から自己株式の数(いずれも2026年3月末時点)を除いています。なお、自己株式には、従業員向け株式報酬制度に係る信託が保有する当社株式45,700株は含まれていません。

## 所有者別株式状況



## 株価の推移



当社インターネットホームページ内において、投資家の皆さまに関するページを設け、随時更新しています。

DaigasグループIRホームページ <https://www.daigasgroup.com/ir/>

●この冊子に関するお問い合わせなどは、下記にて承ります。

✉ E-mail: keiri@osakagas.co.jp

●メールでのお問い合わせの際、添付ファイル(画像など含む)は受け付けておりません。あらかじめご了承ください。



# 社外からの評価

## SRI インデックスへの組み入れ状況

大阪ガスは、2026年6月末時点で、以下のSRI（社会的責任投資）関連インデックスやMorningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）に組み入れられています。

なお、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用する国内株式を対象とした6つのESG指数全ての構成銘柄に選定されています。



**FTSE JPX Blossom  
Japan Sector  
Relative Index**

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index<sup>※1</sup>



**FTSE JPX Blossom  
Japan Index**

FTSE JPX Blossom Japan Index<sup>※2</sup>



**FTSE4Good**

FTSE4Good Index Series<sup>※3</sup>



MSCI SELECTION INDEXES<sup>※4</sup>

**2026 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数**

MSCI ジャパン ESG  
セレクト・リーダーズ指数<sup>※4</sup>

**2026 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数**

MSCI 日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数<sup>※4</sup>



**2026 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)**

MSCI 日本株女性活躍指数<sup>※4</sup>

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数



**Sompo Sustainability Index**

SOMPO サステナビリティ・インデックス

## ■ サステナビリティ活動に関する外部評価

| 評価機関・団体                                                     | 評価                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDP<br>気候変動2025                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● リーダーシップ A-</li> <li>● 「サプライヤー・エンゲージメント評価」で最高評価の「Aリスト」に選定</li> </ul> |
| 環境省<br>「エコ・ファースト制度」                                         | 「エコ・ファースト企業」に認定<br>▶エコ・ファーストの約束                                                                              |
| 経済産業省、日本健康会議<br>健康経営優良法人2026                                | 「健康経営優良法人 大規模法人部門 ホワイト500」認定                                                                                 |
| 経済産業省<br>令和7年度「Nextなでしこ共働き・共育で支援企業」                         | 「Nextなでしこ 共働き・共育で支援企業」に認定                                                                                    |
| 東洋経済新報社<br>CSR企業ランキング2026                                   | 30位(約1,656社中)                                                                                                |
| 環境省<br>ESGファイナンス・アワード・ジャパン                                  | 環境サステナブル企業部門で銅賞受賞                                                                                            |
| 環境省<br>「自然共生サイト」(令和6年度まで)<br>生物多様性増進法に基づく「自然共生サイト」(令和7年度以降) | 泉北製造所(令和6年度後期)、<br>姫路製造所(令和7年度第1回)が<br>「自然共生サイト」に認定                                                          |

※1 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに大阪ガスが第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※2 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに大阪ガスが第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG)について特定の対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE JPX Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※3 Osaka Gas announces it has been included in the FTSE4Good Index Series. Created by the global index and data provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indexes are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products. FTSE Russell evaluations are based on performance in areas such as Corporate Governance, Health & Safety, Anti-Corruption and Climate Change. Businesses included in the FTSE4Good Index Series meet a variety of environmental, social and governance criteria.

※4 大阪ガスのMSCIインデックスへの採用、および、MSCIロゴ、商標およびインデックス名の使用に際し、MSCIやその関係会社は大阪ガスへの資金提供や保証あるいは販売促進を行うものではありません。MSCIインデックスの排他的独占権はMSCIにあります。MSCI、MSCIインデックスの名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標です



大阪ガス株式会社

〒541-0046 大阪市中央区平野町4-1-2

<https://www.daigasgroup.com/>