

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

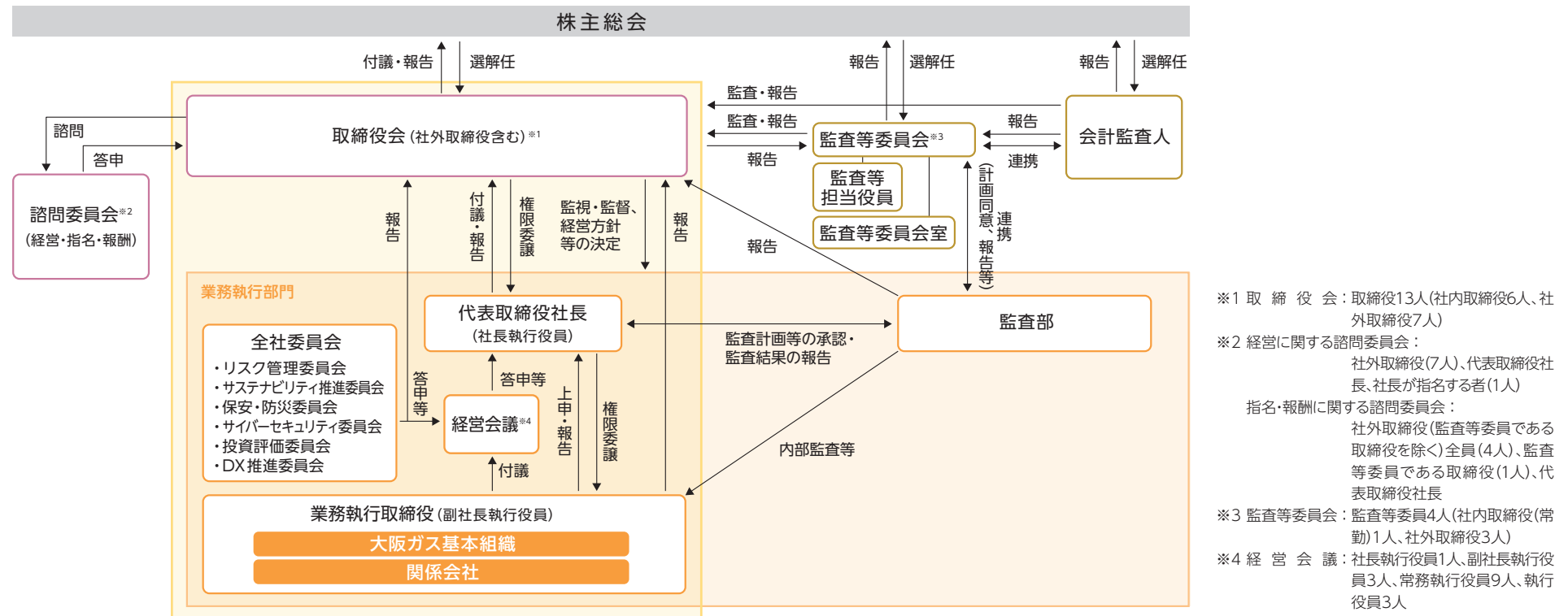
Daigasグループは、「暮らしとビジネスの“さらなる進化”のお役に立つ企業グループ」として、天然ガス・電力・LPG等のエネルギーとその周辺サービスや、都市開発・材料・情報等のエネルギー以外の様々な商品・サービスを通じて、「お客さま価値」「社会価値」「株主さま価値」「従業員価値」の4つの価値創造を実現することを企業理念としています。

この企業理念のもと、株主さまやお客さまをはじめとする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きます。また、当社グループを取り巻く経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、透明、公正かつ果敢な意思決定および効率的かつ適正な業務執行を行うため、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を継続的に推進していきます。

コーポレート・ガバナンス体制

経営環境の変化の速度が一層増すなか、重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役へ委任することで、より機動的な意思決定を実現するとともに、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として、監査等委員会設置会社を採用しています。また、「執行役員制度の導入」「複数の社外取締役の選任」「経営、指名および報酬に関する任意の諮問委員会の設置」「チーフオフィサー制度の導入」等を実施しています。

■ 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%



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*

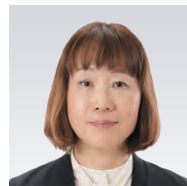
取締役会出席率:100%



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

■ 委員長

ガバナンス体制の概要

取締役会・取締役

取締役会は、取締役(13人)のうち、社外取締役(7人)が過半数を占める構成としており、経営方針・経営戦略に関する議論等を行い、迅速かつ的確な意思決定と監督機能の充実を図っています。なお、当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く)は15人以内とし、監査等委員である取締役の員数は5人以内とする旨および取締役の選任決議について、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款に定めています。また、取締役の選任決議は、累積投票によらない旨を定款に定めています。2025年度は、取締役会を13回開催し、全取締役の出席率は100%でした。当社グループの経営計画、重要な人事、一定金額以上の重要な投資・契約の締結、業務執行取締役による業務執行状況報告等を議題としました。

執行役員

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

経営会議

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

監査等委員会

監査等委員会は社外取締役3人を含む4人の監査等委員である取締役で構成され、取締役の職務執行、内部統制システムの運用状況、会計監査に関する相当性等の監査を通じ、企業価値向上に向けた経営の健全性を確保する責務を担っています。監査

等委員会の構成は、法律・財務・会計に関する適切な知見を有する者を含み、定款の定めに従い、その員数を3人以上、また、その過半数を社外監査等委員としています。なお、監査等委員会の指揮命令に従い監査等委員会の監査等の職務を遂行し、監査等委員会を補助する監査等担当役員1人を設置しています。

監査部

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

諮問委員会

経営に関する諮問委員会は、社外取締役全員(7人)、社長および必要に応じて社長が指名する者(他の代表取締役のなかから1人まで社長が指名可能)で構成され、企業価値の向上を図る観点から、海外戦略、マーケティング事業戦略、ライフ&ビジネスソリューション(以下、LBS)事業戦略等の重点課題について議論しています。

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

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

チーフオフィサー制度

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。

サステナビリティ推進委員会

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

(委員長:CSuO/常務執行役員)

保安・防災委員会

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

(委員長:CSaO/代表取締役副社長執行役員)

サイバーセキュリティ委員会

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

(委員長:CDIO/代表取締役副社長執行役員)

投資評価委員会

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

(委員長:経営企画本部長/代表取締役副社長執行役員)

DX推進委員会

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

(委員長:CDIO/代表取締役副社長執行役員)

リスク管理委員会

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

(委員長:CRO/常務執行役員)

取締役の構成に関する考え方

取締役は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する観点から、知識・経験、能力、人格等を勘案し、性別、国籍、職歴、年齢等を問わず多様な人材で構成することを基本方針としています。取締役会等の重要意思決定機関においてジェンダーを含むダイバーシティを推進するとともに、「Daigasグループダイバーシティ推進方針」では2030年度までに女性取締役比率30%以上とする目標を設定しており、2025年3月期に係る定時株主総会終結の時から、女性の取締役比率は30.8%です。

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

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

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

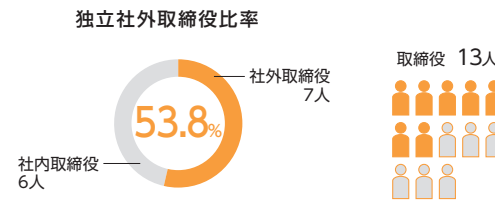
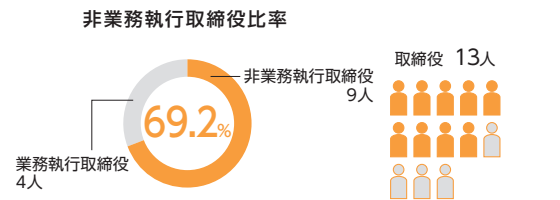
■ スキル・マトリックス（2026年6月23日時点）

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

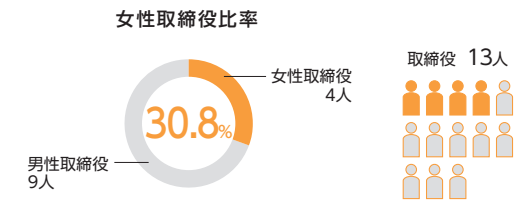
■ スキルの定義

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	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
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	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
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	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
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	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
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		

■ 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)



■ コーポレート・ガバナンスの取り組み

		2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年
執行と監督の分離	中期経営計画	Creating Value for a Sustainable Future			Connecting Ambitious Dreams		
	機関設計	1897年(設立)～ 監査役(会)設置会社			'24年～ 監査等委員会設置会社		
	取締役会議長	'21年～ 取締役会長					
	執行体制	'09年～ 執行役員制度の導入					
		'26年～ チーフオフィサー制度を導入					
	社外取締役・社外監査役	'21年～ 社外取締役4人			'24年～ 社外取締役7人		
		'20年～ 社外取締役比率1/3以上			'26年～ 社外取締役比率1/2以上		
		'14年～ 社外監査役3人					
任意の諮問委員会	'13年～ 設置(指名・報酬)		'22年～ 拡充(経営・指名・報酬)				
多様性	女性役員	'21年～ 2人(取締役1人、監査役1人)		'23年～4人(取締役2人、監査役2人)		'24年～ 4人(取締役4人)	
	スキルマトリックス	'21年～ 公表					
持続的成長と報酬との連動	報酬構成	'21年～ 基本:業績連動:株式=5:4:1			'24年～ 基本:業績連動:株式=4:4:2		
	報酬制度	'13年～ 業績連動報酬を導入					
		'21年～ 株式報酬制度の導入(報酬総額の1割相当)			'24年～ 株式報酬の割合向上(報酬総額の2割相当)		
	業績連動報酬の指標	'13年～ 指標:親会社株主に帰属する当期純利益			'24年～ 指標:連結EBITDA、連結ROE		
		'22年～ ESG指標達成度との連動			'25年～ サステナビリティ指標 ^{*1} 達成度との連動		
内部統制	全社委員会等 ^{*2}	'03年～ 投資評価委員会					
		'20年～ ESG推進委員会				'25年～ サステナビリティ推進委員会	
		'19年～ サイバーセキュリティ委員会					
		'21年～ DX推進委員会					
		'96年～ 保安統括会議		'22年～ 保安・防災委員会			
					'24年～ リスク管理委員会		
	リスク管理の強化(G-RIMS ^{*3} の運用)	'06年～ 対象:大阪ガス、国内関係会社 ('17年～ 海外関係会社へ拡大)					
政策保有株式	'13年～ 政策保有株式に関する方針 ^{*4} 制定						

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

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

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

※4 第三者株式の取得および管理に関する規程を制定。個別銘柄毎に保有意義を取締役会で検証し、保有意義の薄れたものについては順次売却を実施
また、議決権の行使については、議決権行使基準('16年～)を制定。出資先との対話を含む様々な方法により議案の内容を検討し賛否を判断

諮問委員会の活動状況

2025年度は、経営に関する諮問委員会を年6回、指名に関する諮問委員会を年4回、報酬に関する諮問委員会を年3回開催しました。委員長および委員の出席状況と主な審議事項等については下表のとおりです。

なお、全ての委員会の委員長は社外取締役が務めています。

■ 2025年度実績

名称	各諮問委員会構成・社外取締役の割合	審議事項	主な活動内容	氏名	委員長	役職	出席回数	出席状況	2025年度開催回数
経営に関する諮問委員会	(経営) 78% 	中長期的な戦略 (各事業、グループ横断の戦略)等の重点課題	海外事業戦略、マーケティング事業戦略、LBS事業戦略、次年度経営計画に関する議論等	来島達夫	○	取締役(社外)	6回	100%	6回
				藤原正隆		代表取締役社長 社長執行役員	6回	100%	
				坂梨興		代表取締役 副社長執行役員	6回	100%	
				村尾和俊		取締役(社外)	6回	100%	
				佐藤友美子		取締役(社外)	5回	83%	
				新関三希代		取締役(社外)	6回	100%	
				梨岡英理子		取締役 監査等委員(社外)	6回	100%	
				南知恵子		取締役 監査等委員(社外)	6回	100%	
				古財英明		取締役 監査等委員(社外)	6回	100%	
指名に関する諮問委員会	(指名) 83% 	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、後継者計画等	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・マトリックスに関する議論等	村尾和俊	○	取締役(社外)	4回	100%	4回
				藤原正隆		代表取締役社長 社長執行役員	4回	100%	
				来島達夫		取締役(社外)	4回	100%	
				佐藤友美子		取締役(社外)	4回	100%	
				新関三希代		取締役(社外)	4回	100%	
				梨岡英理子		取締役 監査等委員(社外)	4回	100%	
報酬に関する諮問委員会	(報酬) 83% 	取締役の報酬決定方針、報酬構成業績連動部分の算定方法、支給係数、報酬水準の妥当性等	取締役の月額金銭報酬の決定、報酬水準の妥当性の確認、業績連動部分の支給係数の決定等	佐藤友美子	○	取締役(社外)	3回	100%	3回
				藤原正隆		代表取締役社長 社長執行役員	3回	100%	
				村尾和俊		取締役(社外)	3回	100%	
				来島達夫		取締役(社外)	3回	100%	
				新関三希代		取締役(社外)	3回	100%	
				南知恵子		取締役 監査等委員(社外)	3回	100%	

 社外取締役  社内取締役

取締役に対するトレーニングの方針、後継者計画

当社は、社内取締役については、就任時、取締役に期待される役割、遵守すべき法的な義務、責任についての知識を得る機会を設けています。就任後も、法改正等の最新の世間動向を把握するために必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めることができるように、定期的に、法務、リスク管理、コンプライアンス、DX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。

役員報酬について

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

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

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

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

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

金銭報酬にかかわる内容は、社外取締役が過半数を占める任意の諮問委員会での審議を経たうえで、取締役会で決議をしています。

■ 報酬の概要

報酬の項目	固定/変動	構成の目安 ^{*2}			給付方式	概要
		業務執行取締役	取締役会長	社外取締役		
基本報酬	固定	40%	80%	100%	金銭	●金銭による月例の報酬 ●金額は、取締役会の決議により定める規則に従い、各取締役の地位および担当、世間水準等を踏まえて決定
業績連動報酬	変動 (短期インセンティブ)	40%	—	—	金銭	●金銭による月例の報酬 ●連結EBITDA、連結ROEおよび中期経営計画のサステナビリティ指標^{*3}（指標：主なサステナビリティ指標達成度）を主な指標として決定
株式報酬	変動 (中長期インセンティブ)	20%	20%	—	株式	●中長期的な企業価値向上と報酬の連動性を高め、株主との一層の価値共有を進めるため、譲渡制限付株式を毎年一定の時期に付与 ●付与する株式の個数は、各取締役の役位、職責、株価等を踏まえて決定 ●取締役は、株式の割当てを受けた日から退任する日までの間、割当てを受けた株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない ●取締役の退任が当社が正当と認める事由または死亡による退任であることを条件として譲渡制限を解除 ●取締役において非違行為があった場合等、割当契約に定める一定の事由に該当した場合には、当社は割当株式の全部または一部を無償で取得（マルス・クロールバック条項）

※2 業績連動報酬の目標達成度が100%のとき

※3 主なサステナビリティ指標については、□P.142をご覧ください

サステナビリティ指標達成度を役員報酬制度へ反映

当社は、短期および中長期的な企業価値向上に資することを目的として、2021年12月23日開催の取締役会において前年度のサステナビリティ指標達成度係数^{*}を役員報酬に反映することを決議しています。

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

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

■ サステナビリティ指標達成度係数として含まれる主なサステナビリティ指標

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

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

当期の役員報酬に関する事項は、業績連動報酬の算定方法、支給係数、報酬水準の妥当性、株式報酬として付与する株式の個数等について、2025年2月、2025年5月に開催した諮問委員会において審議し、2025年3月、2025年6月の取締役会で決議しています。

■ EBITDA

回次			第207期
決算年月			2025年3月
EBITDA	億円	計画	2,800
		実績	3,089

■ 直近3カ年のROE

回次			第205期	第206期	第207期
決算年月			2023年3月	2024年3月	2025年3月
ROE	%	計画	6.8	8.5	7.2
		実績	4.3	8.9	8.2

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

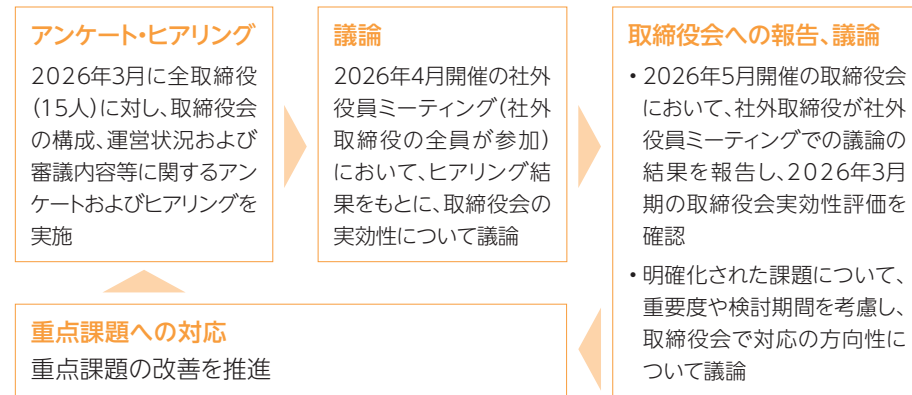
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	534	246	161	125	6
監査等委員（社外取締役を除く）	84	84	—	—	2
社外取締役	100	100	—	—	7

(注)非金銭報酬等は、譲渡制限付株式です。

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、女性役員登用にに向けては、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、マーケティング事業、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。さらに、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。

監査の状況

当社の監査等委員会は、社外取締役3人を含む監査等委員である取締役4人で構成されています。また、監査等委員会の指揮命令に従い監査等委員会の監査等の職務を遂行し、監査等委員会を補助する監査等担当役員1人を設置しています。業務執行取締役の指揮命令系統外の専従スタッフ(5人)からなる監査等委員会室を設置し、監査等委員会の職務を補助することにより、監査等委員会の監査機能の充実を図っています。

■ 監査等委員会の主な活動項目

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

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

2025年度は監査等委員会を14回開催しました。主な決議事項は下記のとおりです。

なお、取締役(監査等委員である取締役を除く)の選任等および報酬等について、指名に関する諮問委員会および報酬に関する諮問委員会における審議内容を共有し、意見形成を行っています。

■ 監査等委員会での主な決議事項

・監査等委員会監査計画 ・監査等委員会監査報告	・監査等委員である取締役の選任同意 ・監査等担当役員の選任同意 ・監査部長の選任同意	・会計監査人の評価および再任・不再任 ・会計監査人の報酬同意
--	--	---

会計監査人の定期的なローテーションについて

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

また、監査等委員会において、会計監査人の監査活動は適切と評価されています。

内部統制

内部統制システムの運用状況

大阪ガスは、取締役会において、当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他Daigasグループの業務の適正を確保するために必要な体制(内部統制システム)について定めています。当社は、内部統制システムの運用状況について、各事項の確認項目を設け、関係する組織長等から報告を受けることにより定期的に確認しており、2026年4月23日開催の取締役会において、内部統制システムが適切に運用されている旨を報告しました。

内部統制システムの運用状況の概要(2025年度)

①コンプライアンス等に関する事項

サステナビリティ推進委員会は、「コンプライアンス・リスク管理部会」「環境部会」「社会貢献部会」を設置し、サステナビリティ活動を含め、各分野における取り組みをより一層推進しています。「Daigasグループ企業行動基準」およびその解説等を内容とする教材をイントラネットに常時掲示することなどにより、当社グループの取締役および従業員に対し周知し、理解促進と定着を図っています。

エネファームの販売に関する、不当景品類及び不当表示防止法(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。大阪ガスマーケティング(株)をはじめとして、当社グループは、本件を真摯に受け止め、引き続き、景品表示法に関する研修および管理徹底に取り組みます。

②リスク管理等に関する事項

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

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

中東情勢の長期化に備え、情報収集やリスク調査、対策検討を行うための全社体制を2026年3月に構築しました。

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

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

緊急非常事態に対する備えとして、災害対策に関する規程および事業継続計画を整備しています。

また、地震訓練とBCP訓練^{*}からなる全社総合防災訓練を実施しています。

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

2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)の開催に向けて、エネルギーの製造・供給体制に万全を期するため、「武力・サイバー攻撃事態対策規程」に基づき2025年1月に構築した全社的な連絡体制を、開催期間中、警戒体制に移行しました。

※BCP訓練について、詳しくは□□P.116をご覧ください

③当社グループにおける経営管理に関する事項

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

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

④監査等委員会の監査の実効性に関する事項

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

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

監査等委員会の職務の補助に専従する監査等委員会補助者を4人配置しています。

定期点検とモニタリング

独自の自己点検システム「G-RIMS」を運用

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

■ 「リスクマネジメント自己点検(G-RIMS)」の分野・項目

- | | | | | |
|--|--|---|--|---|
| <p>1. 統制環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業理念等の周知 ・意思決定とフォローのプロセス ・規程類の整備不良 ・業務情報の報告もれ ・自主監査の実効性 | <p>6. 不公正な取引</p> <ul style="list-style-type: none"> ・独禁法違反 ・取適法違反 ・景表法違反 ・事業者向け表示 | <p>13. 金銭に係る不正</p> <ul style="list-style-type: none"> ・口座の不正使用・現金等の横領・売上代金の横領・不正支出・担当者の長期固定化 | <p>20. 非常時の事業継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ・災害等の非常時における事業活動・業務の停止・遅滞 | <p>27. 従業員の個人情報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員の個人情報の漏洩・紛失・不正使用等 |
| <p>2. 人権</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人権侵害(労働者、地域住民、消費者等) ・ハラスメント(セクハラ、マタハラ、介護に関するハラスメント、パワハラ、カスハラ) | <p>7. 不適切な交際</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公務員等との交際・贈賄等、取引先等との過度の交際 | <p>14. 会計・税務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会計・税務上の誤謬・不正・遅延 | <p>21. 知的財産</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の知的財産の保全不足 ・他者の知的財産の侵害 | <p>28. マイナンバー(個人番号および特定個人情報)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マイナンバーの漏洩・滅失・不正使用等 |
| <p>3. 人事・労務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不適切な労務管理、労働関係法令の遵守不徹底 ・正社員以外の従業員との不適切な雇用契約 ・人材確保 ・人材育成 | <p>8. 反社会的勢力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・反社会的勢力との関係遮断 | <p>15. 与信管理・債権管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・貸倒の発生、回収の遅延 ・保証債務の引受・履行 | <p>22. 訴訟等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・訴訟等の法的紛争の発生 | <p>29. 資金・デリバティブ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資金運用・資金調達の不備 ・資金管理上の不備 ・市場リスク等 |
| <p>4. 防災・安全</p> <ul style="list-style-type: none"> ・防災・安全の不行届き ・業務用車両 | <p>9. インサイダー取引</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インサイダー取引の実行、インサイダー情報の提供 | <p>16. 取引先での不祥事</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取引先で、人権・労働・環境・腐敗等のコンプライアンス上の問題が顕在化 | <p>23. 情報公開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報公開手続き上の不備およびそれに起因する対外的信用の低下 | <p>30. エレクトロニック・バンキング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・エレクトロニック・バンキングによる不正送金・誤送金 |
| <p>5. 業法等対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関連法令の違反 | <p>10. 公的資金(補助金等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・補助金・助成金の不正受給 | <p>17. 内部通報制度(コンプライアンス・デスク)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部通報制度の周知不足 ・内部通報制度の運用上の瑕疵 | <p>24. 情報管理全般</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報の漏洩・滅失・不正使用等 | |
| | <p>11. 印章管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・印章の不正使用 | <p>18. 環境関連</p> <ul style="list-style-type: none"> ・環境関連法令の違反 | <p>25. コンピュータネットワーク等(ネットワーク・コンピュータ類・業務アプリケーション、およびこれらを介して利用される情報)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティ対策不足による、不正利用・情報改ざん・情報漏洩等 | |
| | <p>12. 購買・経費支出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・購買・経費支出における不適切な手続き・不正 | <p>19. 商品・サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製品・サービスの品質(クレーム・不良・リコール・製造物責任、消費者保護等) | <p>26. お客さま・取引先の個人情報(お客さま情報を含む)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・お客さま等の個人情報の漏洩・紛失・不正使用等 | |

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.148をご覧ください)とその対策、予防保全計画・実績等についての報告・審議を行い、取締役会にて経営に重要な影響を与える事項の意思決定および、リスク管理プロセスの監督を行っています。

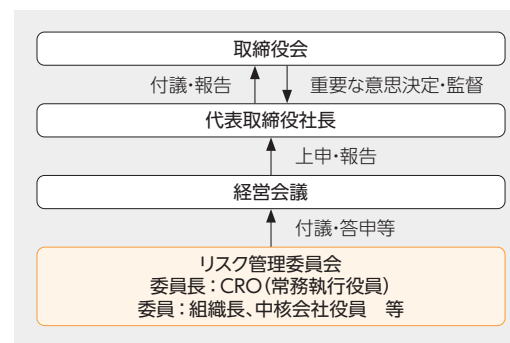
2025年度の主な取り組みは下表のとおりです。これらの取り組みは2026年4月の取締役会に報告され、取締役会はリスク管理プロセスの実効性を確認しました。

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

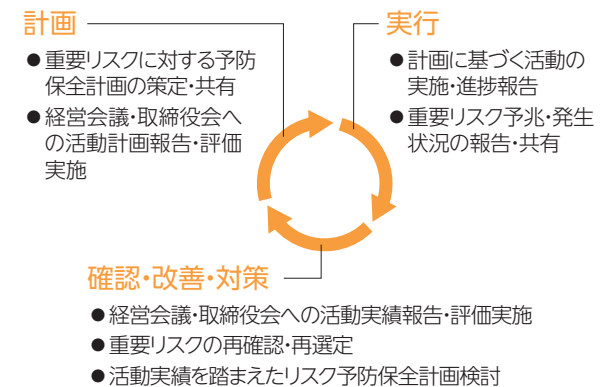
2025年度 リスク管理委員会の主な活動実績

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

全社リスク管理体制



全社リスク管理のサイクル



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

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

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