

Daigasグループは いかにして 未来を描くのか？

これまでの取り組みをさらに深化させ、カーボンニュートラルの社会実装をリードするプレイヤーを目指すDaigasグループ。
2024年度から新たに始まる「中期経営計画2026」における戦略をご紹介します。

Daigasグループが描く未来

- | | | | |
|----|----------------------------|----|-------------------------------------|
| 18 | これまでの中期経営計画レビュー | 24 | サステナビリティ経営における
リスクと機会の認識とマテリアリティ |
| 19 | 中期経営計画2023総括 | 25 | マテリアリティと指標・目標 |
| 20 | これからの時代を歩む
Daigasグループの志 | 26 | 財務戦略解説 |
| 21 | 中期経営計画2026 | | |
| 22 | 財務戦略 | | |
| 23 | サステナビリティ・マネジメント | | |



Daigasグループが
創造する価値

Daigasグループを
知る

Daigasグループが
描く未来

価値創造の実践

サステナビリティ

コーポレート・
ガバナンス

コーポレートデータ

これまでの中期経営計画レビュー

Daigasグループは、人口の減少やエネルギー全面自由化等によりガス販売量が減少するリスクを踏まえ、財務基盤を強固にし、成長投資により新規事業を拡大してきました。その結果、海外エネルギー事業やライフ&ビジネス ソリューション(LBS) 事業が着実に成長し、キャッシュ・フローの向上や事業ポートフォリオの強靱化を実現してきました。カーボンニュートラル潮流の加速という大きな環境変化に対し、再生可能エネルギー(再エネ)の普及貢献やe-メタンの技術開発などエネルギーのカーボンニュートラル化による社会への貢献を図るとともに、トランジション期の天然ガスの開発・発電・高度利用による利益確保などにも、迅速かつ柔軟に対応することで持続的な事業成長を図っていきます。

中期経営計画2016(2014年度-2016年度) Catalyze Our Dreams

エネルギー全面自由化を見据え、総合エネルギー事業への進化を図りました。特にグループとしての成長を継続するため、電力、海外エネルギー、材料ソリューション等、今後成長が期待される領域を中心に積極的な事業拡大に挑戦しました。

- 家庭用および小口業務用電力供給事業に参入
- 姫路-岡山ライン、三重-滋賀ライン等、幹線パイプラインの増強による安定供給・需要開発の推進
- ガス・電力以外の暮らしのお困りごとにワンストップで応える周辺サービスの開発・強化(住ミカタ・サービス等)
- シンガポール・タイにおけるガス小売・エネルギーサービス事業の展開

中期経営計画2020(2017年度-2020年度) Going Forward Beyond Borders

エネルギーの全面自由化をはじめとした経営環境の劇的な変化を好機と捉え、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、取り組みを進めました。積極的な成長投資を通じた海外エネルギー事業の利益拡大、LBS事業の着実な成長により、事業ポートフォリオを強化しました。

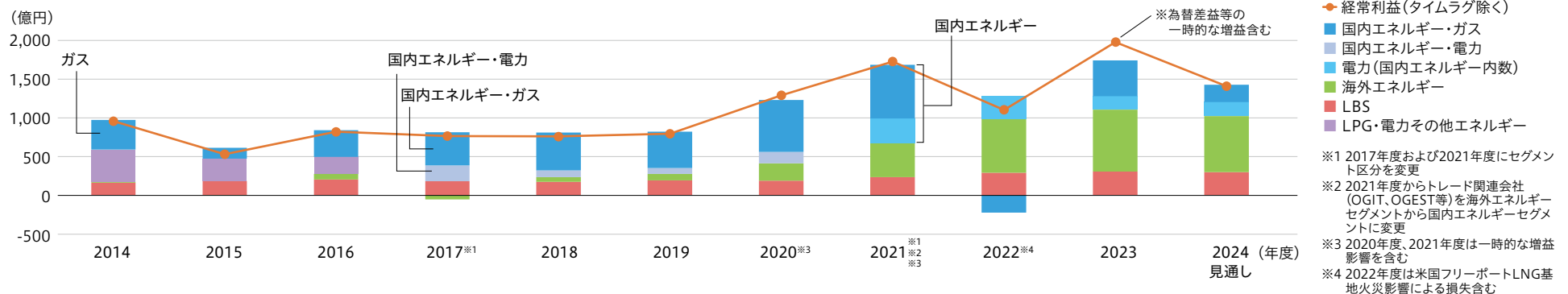
- 基盤会社設立等による現場機能の強化
- 再エネ事業の拡大
- 米国シェールガス開発(サビン社取得)、複数のIPP事業参画、米国フリーポートLNG基地の運転開始など、米国での事業の拡大
- 材料事業での「産業・生活・環境」に貢献する高付加価値材料の開発および販売拡大

中期経営計画2023(2021年度-2023年度) Creating Value for a Sustainable Future

持続可能な社会の実現に向け、社会課題の解決に資する価値を生み出す企業グループとして掲げた重点戦略「ミライ価値の共創」と「企業ステージの向上」を推進しました。脱炭素潮流の一層の加速や働く意識の多様化等への対応を進めました。

- 資本効率を意識した資産入替や投資など、ROICに対する意識向上
- 電力小売の拡大や広域展開によるお客さまアカウント数1,000万件達成
- 再エネ普及貢献量250万kWの目標達成
- e-メタンの社会実装に向けた実証事業・技術開発の進展
- 海外エネルギー・LBS事業の収益貢献度向上

経常利益・セグメント利益推移(国内エネルギー事業における一時的な影響(ガス事業・電力事業のタイムラグ影響)を除く)



中期経営計画2023総括

前中期経営計画「中期経営計画2023」で掲げた重点戦略「ミライ価値の共創」と「企業ステージの向上」に基づき、持続可能な社会の実現に向けた各種取り組みを推進し、経営指標目標を達成しました。今後は、カーボンニュートラル潮流の一層の加速や働く意識の多様化等、新たに加わった変化へも対応し、事業活動を進めます。

ミライ価値の共創

低・脱炭素社会の実現

- e-メタンの社会実装に向け、国内外でサプライチェーン構築を推進
- 再生可能エネルギー事業を拡大し、2023年度目標の250万kWを達成

Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現

- 新たなサービスを展開し、お客さまアカウント数1,000万件を早期達成
- LBS事業はエネルギーに次ぐ事業の柱として領域を拡大

お客さまと社会のレジリエンス向上

- オペレーションとメンテナンス業務の点検を実施し、業務の仕組みを改善
- 調達量減少や需給ひっ迫のリスクへ対応するため、余裕を持ったLNGの調達を実施

企業ステージの向上

事業ポートフォリオ経営の進化

- 海外エネルギー事業の利益貢献や域外でのガス・電力事業の拡大
- 各事業ユニットの自律的な成長を促進し、2023年度目標のROIC5%を達成

DXによる事業変革

- 「DX企画部」の設置や「Daigas X」の取り組み開始など、DX推進体制を強化
- デジタル人材の育成に向けた教育を実施

従業員一人ひとりの価値の最大化

- DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進として、女性の役員比率・取締役比率について目標の20%以上を達成
- 従業員のエンゲージメントを適正水準に維持

「中期経営計画2023」の経営指標目標

「中期経営計画2023」の経営指標目標		2023年度目標	2023年度実績	増減
収益性指標	ROIC ^{※1} (参考:ROE)	5%程度(7.5%程度)	6.1%(7.6%) ^{※2}	+1.1%(+0.1%)
株主還元	配当性向 ^{※3}	30%以上	30.4% ^{※4}	+0.4%
財務健全性指標	D/E比率 ^{※5}	0.7程度	0.51	▲0.19
	自己資本比率 ^{※5}	50%程度	55.9%	+5.9%

※1 ROIC=(経常利益-支払・受取利息-法人税等)÷(有利子負債+自己資本)
有利子負債は、当社にリスクのないリース負債を除く
国内エネルギー事業における一時的な影響を除く
※2 タイムラグ影響を含む2023年度実績は、ROIC7.0%、ROE8.9%
※3 短期的な利益変動要因を除く
※4 タイムラグ影響を含む2023年度実績は、25.7%
※5 発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

前中期経営計画発表以降に加わった社会的な変化と事業における課題

労働人口の減少/ 働く意識の多様化の加速

- 中長期視点での人材獲得・育成
- DE&Iの推進

社会課題解決に対する 要請の高まり

- カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの先導
- エネルギーの安定供給の継続実現

不確実性の高まり/ 絶えざる進化の必要性

- 事業ポートフォリオの進化・強靭化
- ガバナンスの強化
- DXの推進

これからの時代を歩むDaigasグループの志

今日の安心をまもり、未来の日常をつくる

大阪ガスは、明治時代中頃の1897年、都市部での火災の減少を目的に、石油ランプに代えて安全で経済的なガス灯照明を普及させることを目指して歩みはじめた。

私たちは、社会や市場に存在することが当たり前の会社では決してなかった。時代や社会の目まぐるしい変化に直面し、その度に、お客さまや社会から進むべき道を学び、進取の気性で新しいことに挑戦し、進化を続けてきた。社会はいま、大きな転換期をむかえている。

エネルギーセキュリティの不安定化や自然災害の甚大化など様々な変化で「今日の安心」が揺らぐ一方、時代の先行きに不透明性が増すなかで、カーボンニュートラルをはじめとした社会課題解決が進む「未来の日常」の実現が求められている。

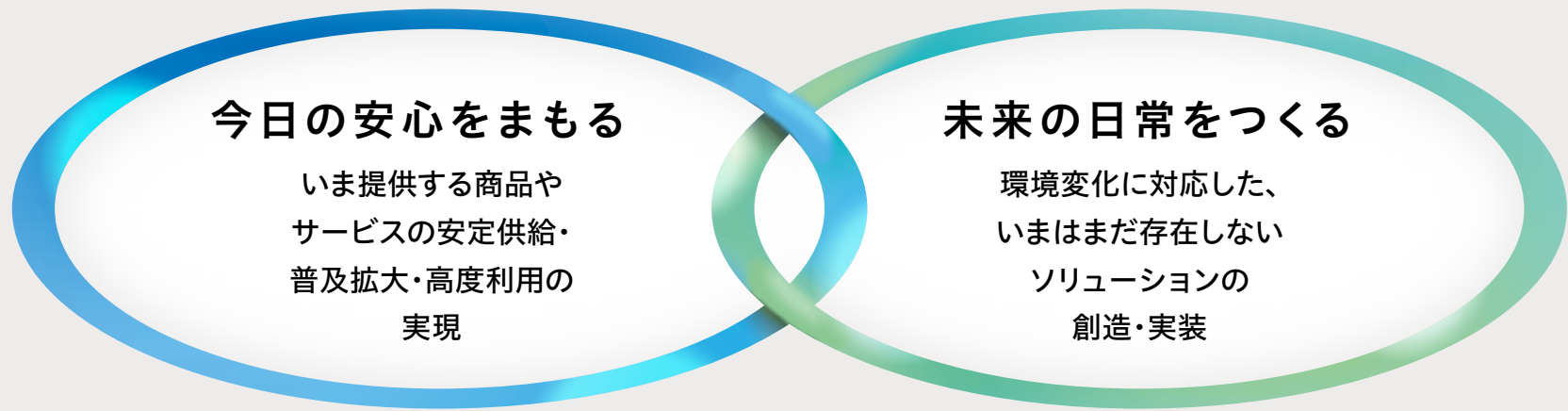
私たちDaigasグループは、足下の変化に対応し、エネルギー・商品・サービスの安定供給や普及拡大を実現するとともに、未来に向けて、カーボンニュートラルやデジタル化、価値観の多様化に応えるソリューションの創造・実装をグローバル大でリードしていく。

これからの道筋は多様で不透明だが、これだけは間違いない。

未来をつくるのは、いまの私たちだ。

ここDaigasグループに集う皆が輝き、これからも使命感と誇りを持ち、「今日の安心をまもり、未来の日常をつくる」ことに挑み続ける。

そうして、ステークホルダーの皆さまから高い共感を寄せられる存在であり続けたい。



現在(トランジション期)の成長ドライバー

- 天然ガスの高度利用
- 米国サビン・シェールガス開発
- 高効率な天然ガス発電
- LBS事業での着実な利益成長

将来(カーボンニュートラル社会)の事業構築

- e-メタン社会実装に向けた挑戦
- 再生可能エネルギーの普及拡大

中期経営計画2026

Connecting Ambitious Dreams

2030年は、2050年のカーボンニュートラル(CN)社会実現に向けた動きが一層加速し始める転換ポイントとなります。本中期期間である2024年度から2026年度は、安定供給の使命とトランジション期への貢献に取り組むとともに、2030年のCN潮流の加速に向けた基盤構築を両輪で進める「志を体現し、未来に橋を架ける(=Connecting Ambitious Dreams)」期間と位置づけます。

強み・ノウハウを培ってきた事業

- 国内ガス・電力 LNG販売
- 海外上流・フリーポート
- 都市開発・材料・情報

本中期期間
2024-2026年

現在

安定供給、トランジション期の貢献

CN加速に向けた基盤構築

財務目標

- ROIC 5.0%程度
- ROE 8.0%程度
- 株主資本配当率 3.0%

主な非財務目標

- 社会全体へのCO₂排出削減貢献量 700万トン
- お客さまアカウント数 1,090万件
- DX中核スタッフ人材の確保 300人
- 女性取締役比率 25%以上

CN社会実現への 転換ポイント

- e-メタンの導入 1%
- 社会全体へのCO₂排出削減貢献量 1,000万トン
- Daigasグループの国内サプライチェーンにおけるCO₂排出量 500万トン削減
- 再エネ普及貢献量 500kW
- 国内電力事業の再エネ比率 50%程度

技術革新

社会実装

将来に向け育成する事業

- e-メタン
- アジア中下流
- 再生可能エネルギー

重点戦略「3つの約束」

詳細は □ P.31

従業員の輝き向上

ミライ価値の共創

経営基盤の進化

前中期経営計画発表以降の変化として、グローバル大でのCN潮流の一層の加速やエネルギーセキュリティが脅かされることにより、社会課題解決に対する要請が一層高まり、また、働く意識の多様化が加速しました。「中期経営計画2026」では、社会課題解決に貢献するミライ価値の共創^{*}、従業員の輝き向上、経営基盤の進化を重点戦略「3つの約束」として掲げ事業活動に取り組みます。

^{*}前中期経営計画で掲げたCN化、ニーズの多様化、お客さまと社会のレジリエンス向上を中心とした社会課題解決に向けた価値創造の追求

財務戦略

Daigasグループは、社会インフラを担うエネルギー事業者として、将来の経営環境変化や有事にも耐えられる健全な財務基盤を維持しながら、成長投資を通じて、キャッシュ・フローと収益性・効率性を向上させ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しています。また、株主・投資家などをはじめとしたステークホルダーとの対話や価値共創を進め、期待にバランス良く応えていきます。

財務戦略の骨格

1 社会インフラを担う事業者として、将来の経営環境変化や有事にも耐えられる健全な財務基盤を維持する

- ・高い財務規律に基づいた健全な財務基盤の構築
- ・有事に備えたリスク管理の実施

2 事業の成長と投資を通じて、キャッシュ・フローと収益性・効率性を向上させ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現する

- ・ROIC経営による、稼ぐ力の向上と強靱な事業ポートフォリオの構築
- ・競争力のある事業・資産の見極めと価値最大化
- ・それらを支える経済的で安定的な資金調達

3 対話や価値共創を進め、ステークホルダーの期待にバランス良く応える

- ・お客さまやビジネスパートナー、投資家、従業員等への適切な対応
- ・開示の充実や対話を通じた、当社グループ事業に対する信頼性・期待のさらなる向上
- ・最適な資本構成の追求

財務目標

経常利益	2,000億円程度(2030年)	
ROIC	6%程度	(2030年代早期段階)
ROE	10%程度	

中期経営計画2026

財務KPI

ROIC	5%程度
ROE	8%程度
自己資本比率	45%以上
D/E比率	0.8以下

成長投資

成長投資総額(3カ年) (うちカーボンニュートラル領域 への投資)	5,600億円 (1,000億円)
国内エネルギー	1,850億円
海外エネルギー	2,250億円
LBS	1,500億円

株主還元

累進配当

株主資本配当率
(DOE) 3.0%

機動的な追加
還元策の実施

サステナビリティ・マネジメント

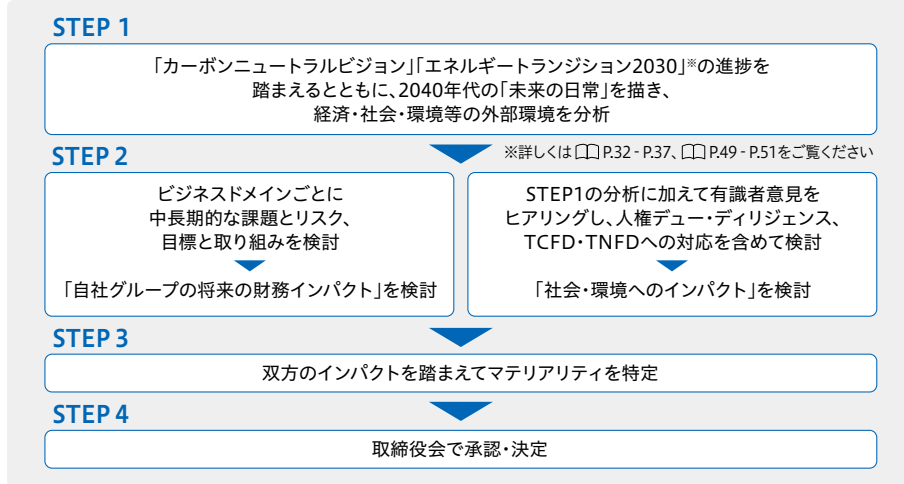
サステナビリティ推進体制とガバナンス

Daigasグループでは、サステナビリティ活動を統括する役員である「ESG推進統括」（代表取締役副社長執行役員）を委員長とし、関連する組織長等を委員とする「ESG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。ESG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、「ESG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。

マテリアリティの特定

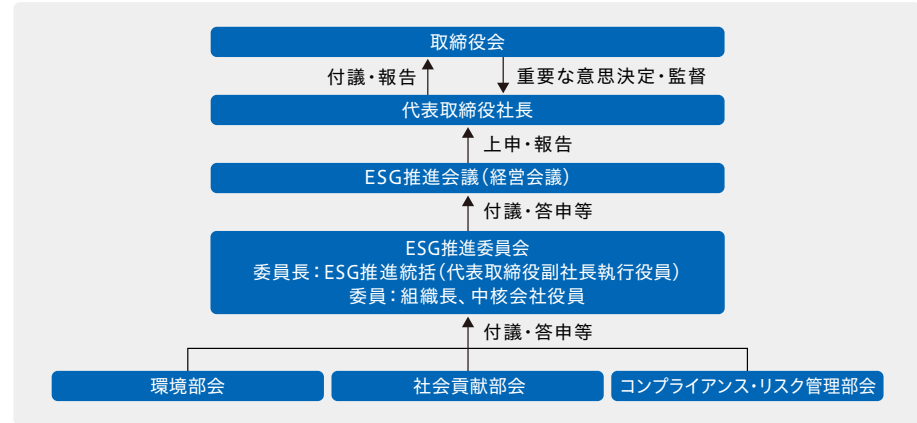
当社グループは「中期経営計画2026」策定に際して、気候変動対策の進捗状況や事業環境の変化、サステナビリティ関連の社会動向を勘案し、有識者の意見等を踏まえて、マテリアリティの特定を実施しました。



特定したマテリアリティ

- 1 エネルギーのカーボンニュートラル化
- 2 お客さまと社会のレジリエンス向上
- 3 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
- 4 従業員と企業が共鳴し高め合う環境づくり
- 5 健全でしなやかな経営基盤の維持・向上

■ サステナビリティ推進体制(2024年4月1日現在)



有識者からのコメント

Daigasグループのマテリアリティ特定について

今回のマテリアリティ特定では、前回の中期経営計画策定時(2020年度)に行ったマテリアリティ特定と大きなプロセス上の変更はないものの、2050年のカーボンニュートラル実現を目指して2021年1月に公表した「カーボンニュートラルビジョン」等の中長期的な目標も加味したうえで特定が行われ、戦略との関連性が明確になったと言えます。また、前回同様、財務インパクトと社会環境インパクトの両方を考慮するいわゆるダブルマテリアリティの考え方が取り入れられており、特に社会環境的なインパクトの大きいインフラ系の事業を抱える同社としては適切なアプローチと言えるでしょう。

今回特定されたマテリアリティは、数を集約し、大きな方向性を示す形となり「中期経営計画2026」の重点戦略「3つの約束」との連動が明確に示されています。また、マテリアリティと連動するKPIIに関しては、中期経営計画の目標年度である2026年が意識される形で、財務とサステナビリティの統合化がより進んだと考えられます。一部の目標に関しては定性的なものもありますが、今後はこうした目標に関してもアカウントビリティの向上に努め、さらにブラッシュアップしてゆかれることを期待します。



一般社団法人
サステナビリティ経営研究所
代表理事

富田 秀実 氏

前中期経営計画のESG指標について詳しくは □ 「サステナビリティレポート2024」 □ □ P.18-P.20をご覧ください

サステナビリティ経営におけるリスクと機会の認識とマテリアリティ

Daigasグループは、「中期経営計画2026」策定時に、事業環境の変化と新たな課題を認識し、マテリアリティの見直しを行いました。

リスクと機会の認識

事業環境の変化と課題認識	リスク	機会	マテリアリティ
気候変動 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 脱炭素潮流の加速 ▶ トランジションエネルギーとして天然ガスの位置づけの高まり ▶ CO₂削減 ▶ エネルギーシステムの転換 ▶ 技術革新 ▶ TNFDへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・事業適地確保・競争の激化 	<ul style="list-style-type: none"> ・天然ガスのグローバルでの普及拡大・高度利用の推進 ・e-メタン・水素など新エネルギー開発 ・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 ・カーボンニュートラル関連技術・サービスの開発 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エネルギーのカーボンニュートラル化
エネルギーセキュリティ <ul style="list-style-type: none"> ▶ 地政学的なリスクの高まりへの備え ▶ エネルギー製造・供給設備の安全・安心な管理・運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・燃料・資材等の調達の困難化 ・自然災害に伴う設備修繕や対策費の増加 ・災害・事故による供給支障 	<ul style="list-style-type: none"> ・災害に強いインフラ形成・商品開発による需要の拡大 ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客さまと社会のレジリエンス向上
価値観の多様化 <ul style="list-style-type: none"> ▶ デジタル社会への移行 ▶ 多様な手法によるお客さまとの接点創出 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまの意識の変化 ・DX推進の遅延 ・既存ビジネスモデルの陳腐化 ・生産性向上・新規参入等による競争の激化 	<ul style="list-style-type: none"> ・DX推進による業務効率化と生産性向上 ・業務改革・行動変容による新規ビジネス創出力の強化 ・新規事業、新サービス創出への組織風土・体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
人口構造の変化 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業の多軸・多様化 ▶ 人材不足、労働観の多様化 ▶ 人材育成 ▶ 従業員のやりがい・やる気向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の担い手不足 ・次世代の確保・育成への対策増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材活用によるイノベーション推進 ・アウトプットの最大化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従業員と企業が共鳴し高め合う環境づくり
ESG経営への関心・要請の高まり <ul style="list-style-type: none"> ▶ コーポレート・ガバナンス ▶ コンプライアンスの徹底 ▶ 人権デュー・ディリジェンス ▶ 循環型社会の形成 ▶ 地域社会への貢献 ▶ サプライチェーン・マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・法令・規制の強化・改廃 ・ステークホルダーからの信頼失墜 ・訴訟や取引停止等による事業継続への支障 ・資金調達の難化 	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレート・ガバナンスの強化 ・コンプライアンスの強化 ・地域社会の発展によるグループ事業収益の安定化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 健全でしなやかな経営基盤の維持・向上

マテリアリティと指標・目標

Daigasグループは、「中期経営計画2026」において、マテリアリティを「エネルギーのカーボンニュートラル化」「お客さまと社会のレジリエンス向上」「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」「従業員と企業が共鳴し高め合う環境づくり」「健全でしなやかな経営基盤の維持・向上」と特定し、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していきます。

重要課題 (マテリアリティ)	ESG 指標	2026年度目標	2030年度目標	SDGs への貢献
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 ^{※1}	700万トン	1,000万トン	
	再エネ普及貢献量	400万 kW	500万 kW	
	再エネ電源比率	30%程度	50%程度	
	グループCO ₂ 排出量	—	国内▲500万トン (2017年度比)	
	自社オフィス・社用車CO ₂ 削減率	67%	100%	
	e-メタン社会実装の推進	e-メタン サプライチェーンPJ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2フェーズ移行	SOEC パイロットスケール (400Nm ³ /h 級) での技術確立	
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	ゼロ	
	強靱な設備形成	防災・経年対策の推進		
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	1,150万件	
	お客さま満足度	90%	—	
	イノベーションの推進	新ビジネス・新サービスの創出		
従業員と企業が共鳴し 高め合う環境づくり	女性管理職昇格比率	20%以上	30%以上	
	女性総合職採用比率	30%以上	30%以上	
	ワークエンゲージメントスコア ^{※2}	50以上	50以上	
	新卒・キャリア採用 (総合職) 合計数	3カ年累計 330人	—	
	次世代経営人材の準備率	250%	—	
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	30%以上	
	重大な法令違反件数	ゼロ	ゼロ	
	DX 中核スタッフ人材の確保	300人	—	
	人権の尊重	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	地域共生の取り組みの推進		
	LBS 事業の持続的成長	LBS 事業における ESG 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CO₂排出を削減すると推定される効果を算定

※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

アセットライトな経営意識を徹底し、 新しい「中期経営計画2026」での 目標達成に挑みます

代表取締役 副社長執行役員

坂梨 興



「中期経営計画2023」の経営指標 目標を達成

「中期経営計画2023」の最終年にあたる2023年度は、海外エネルギー事業において、これまでの投資成果が実り、大きく利益成長を果たしました。

また、国内エネルギー事業、ライフ&ビジネスソリューション(LBS)事業の着実な成長に加えて、円安による為替差益等の市況影響もあり、タイムラグ差益を除く経常利益は想定していた1,200億円程度を大きく上回る1,980億円(タイムラグ差益を含めて2,265億円)となりました。これにより、

中期経営計画2023で掲げた経営指標目標は収益性指標、財務健全性指標ともに達成しました。

前中期経営計画の3年間においては、コロナウイルス感染症の拡大、ロシアのウクライナ侵攻など地政学リスクの高まりや、エネルギー需給の不安定化や価格高騰、さらに米国フリーポートLNG基地の操業停止による損失など非常に厳しい事業環境でもありましたが、これまで進めてきたポートフォリオ経営が機能し、経営基盤の強化が進んだと考えています。

※主な指標の振り返りは□□P.19を参照、経常利益、セグメント利益の推移は□□P.18をご覧ください

「中期経営計画2026」の目標と 達成に向けた取り組み

財務目標(2026年度)

ROIC
5%程度

ROE
8%程度

自己資本比率 **45%以上**※
D/E比率 **0.8以下**※

※発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

ROIC：中期経営計画2023 5%程度
→2026年度5%程度、2030年代早期段階で6%程度

資本効率を図る指標として引き続きROIC目標を定め、利益成長と資本効率向上の両立を意識した経営を行っていきます。カーボンニュートラル(CN)

社会への動きに柔軟に対応することを目指し、再生可能エネルギーやe-メタン等、将来の成長に必要な事業基盤を構築するCN領域への投資を着実に進めるべく、これまでの目標を見直し、2030年代早期段階の目標を新たに設定しました。

ROE：中期経営計画2023（参考7.5%）
→2026年度8%程度、2030年代早期段階で10%程度

ROEは中期経営計画2023では参考目標としていましたが、本中期経営計画ではROICと並ぶ重要な経営指標へと引き上げます。利益の向上と自己資本のコントロールの両面からROE向上を図っていきます。

自己資本比率：中期経営計画2023 50%程度
→2026年度45%以上
D/E比率：中期経営計画2023 0.7程度
→2026年度0.8以下

海外エネルギー事業やLBS事業の着実な成長により営業キャッシュ・フローが増加したことや、事業ポートフォリオの強靱化による経営基盤の安定化が



進んだことなどを踏まえ、リスクに対する必要な自己資本や格付けへの影響などを総合的に勘案し、自己資本比率およびD/E比率の目標値を見直しました。

2024年7月以降、業務執行を担う役員の業績連動報酬の決定に用いる指標を、親会社株主に帰属する当期純利益からROE等に変更し、「中期経営計画2026」の目標達成への意識を一層高めていきたいと考えています。

アセットライトな経営意識の徹底

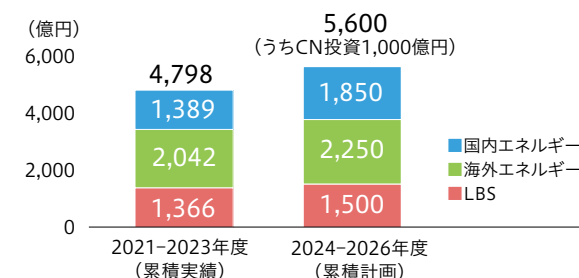
Daigasグループは、2021年度からROIC経営を掲げ、各事業での稼ぐ力の向上と強靱な事業ポートフォリオの構築を進めてきました。「中期経営計画2026」ではCN領域への投資など、将来に向けて事業を育成しながら、資本効率を低下させることなく、企業価値向上を図るため、「経営基盤の進化」を重点戦略「3つの約束」の一つとして掲げました。各分野で価値を生み出す源泉を見極め、保有資産の価値を最大化するアセットライトな経営を志向し、資本効率向上を図っていきます。

アセットライトな経営とは、付加価値や競争力の源泉を見極めて、保有すべきものは保有する一方で、保有しても自社で価値を高められない資産は保有することに拘らず、いかにして競争力の源泉を獲得するかを追求することです。例えば資産の保有に拘らずオフテイクの最大化を目指す再生可能エネルギーでの取り組みのように、アセットライトな経営意識を各事業に徹底することで、資産の価値を最大限生かし、資産効率を高める経営を行います。

足下の成長ドライバーへの投資と将来の事業基盤構築に向けた投資をバランス良く実行

持続的な成長の実現に向け、足下のトランジション期の収益拡大に向けた重点成長領域への投資と、将来の事業基盤の構築に向けたCN領域への投資をバランス良く実行していきます。重点成長領域への投資（2024年度-2026年度）は、姫路天然ガス発電所建設等の電力事業や、米国のシェールガス開発の加速、LBS事業の成長等に約4,600億円、CN領域への投資は、国内の再生可能エネルギーやe-メタン導入に向けた投資に約1,000億円、計5,600億円の成長投資を計画しています。

成長投資額推移

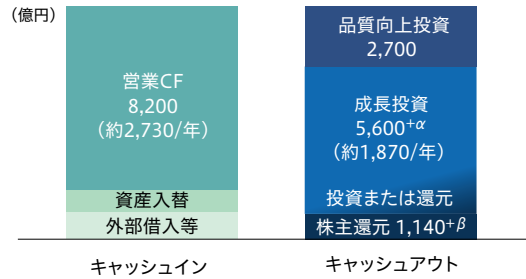


2024-2026年度

- 足下の着実な収益拡大に向けた重点成長領域への投資
約**4,600**億円（火力電源、シェールガス開発、LBS等）
- 将来の収益構築に向けたCN領域への投資
約**1,000**億円（国内再生可能エネルギー、e-メタン等）

「中期経営計画2026」では、営業キャッシュ・フロー累計8,200億円に加え、ROIC向上に向けた資産入替を通じてキャッシュインを拡大していきます。キャッシュアウトでは、品質向上投資2,700億円、成長投資5,600億円、株主還元1,140億円を見込んでいます。ただし、営業キャッシュ・フローが計画どおり順調に増加すればさらなる原資を創出できる見込みであり、中期目標や2030年に目指す水準の達成に向けて成長投資または株主還元に配分する予定です。

■ キャッシュアロケーション(2024-2026年度累計計画)



累進配当を導入し株主還元を強化

株主さまの期待に応えていくため、当社グループがこれまで大切にしてきた、減配せず成長に応じて増配していく姿勢を、「累進配当（原則、減配を実施せず、増配または維持）」として導入しました。

また、配当水準を決定する指標を、単年度利益を基準とする「配当性向」から、短期的な利益変動にとらわれない株主資本を基準とする「株主資本配当率(DOE)」に変更し、配当の水準はこれまでの水準から向上し、株主資本配当率(DOE) 3.0%を目指します。この株主還元方針の変更により、事業環

境の変化が激しく、短期的な利益変動が大きくなるなかにおいても、配当予見性を高め、より長期安定的な増配を目指していきたいと考えています。

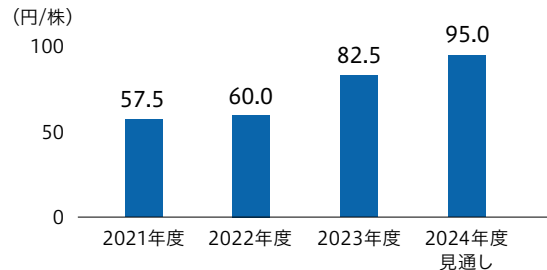
これまでの株主還元方針(～2023年度)

- 「安定配当」の継続
- 短期的な利益変動要因を除く配当性向30%以上
- 機動的な追加還元策の実施

今後の株主還元方針(2024年度～)

- 「累進配当」の導入
(原則、減配を実施せず、増配または維持)
- 株主資本配当率(DOE) 3.0%
(短期的な利益変動にとらわれない株主資本を基準に配当)
- 機動的な追加還元策の実施

■ 1株あたり配当額の推移



Daigasグループ投資のリスクマネジメント

投資を実行するにあたってのリスクマネジメントについてはこれまでの考え方を継続します。次の四

点を確実にを行うことで、投資リスクを適切にマネジメントしていきます。

一点目は、中期経営計画において掲げた事業戦略との整合性の確認です。案件単独の利益貢献だけではなく、案件を通じて当社グループの他事業とのシナジー効果や事業遂行能力の向上への寄与があるか等を評価します。

二点目は、投資案件の固有リスクの評価です。グループ統一の投資基準を設定し、投資評価室や社内の財務・法務担当組織の評価、必要に応じて外部のコンサルティングなどの中立的な評価なども勘案したうえで、投資評価委員会による厳格な案件評価と審議を実施します。

三点目は、財務健全性とのバランスの維持です。投資後の一定のリスクに対し発生しうる損失を定量的に把握し、リスクが顕在化した場合でも一定の財務健全性を維持しながら成長投資を行うことができるよう、全社のバランスを図っています。

四点目は、投資後のフォローです。過去に投資した案件を対象に毎年フォローを行い、当初の取り組み意義に適っているか、事業環境の変化への対応が遅れていないか、進捗や採算に問題はないか、などの評価を行います。フォローの結果によっては、事業性の向上や売却、撤退を検討します。

トランジションファイナンスの積極的な活用

当社グループでは、「企業の温室効果ガス排出削減に向けた長期的な移行(トランジション)戦略に

則った取り組み」を資金用途とするトランジションファイナンスによる資金調達を、2022年以降継続的に実施しています。2023年度からは、2023年3月に発表した「エネルギー・トランジション2030」を社債投資家や金融機関の皆さまへご説明し、当社グループのCN戦略へのご理解を深めていただき資金調達につなげています。トランジション・ローン、トランジション・リンク・ボンドについては、都市ガス事業者初の取り組みとなりました^{*}。社債に加えて借入でもトランジションファイナンスを活用することで、より多くの金融機関の皆さまに当社グループのトランジション戦略を評価いただく契機となると考えています。CNに関連した事業に注力するにあたって、トランジションファイナンスは有効な資金調達手段であり、今後も積極的に活用したいと考えています。

※外部公表情報による当社調べ

■ トランジションファイナンスの実施

トランジションファイナンス	発行時期	金額	資金用途
第1回 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 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 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
第1回 トランジション・リンク・ボンド	2024年5月	250億円	資金用途の特定は無し

資本市場との対話による企業価値向上

私は、企画部長の立場で「中期経営計画2026」の策定に携わってきましたが、投資家の皆さまと最適資本構成のあり方などを議論するなかで、資本市場の視点や当社グループへの期待を改めて認識し、経営戦略の検討に生かすことができたと考えています。

最近のIR活動のなかでは、「中期経営計画2026」の発表を受け、ROICやROEなど財務目標の達成に向けた具体的な取り組みや、利益成長のドライバーなど財務面の課題に加え、気候変動や人的資本、ガバナンスといったESGにかかわる課題についても、対話をする機会が多くなっています。建設的な対話を通じて、投資家・株主さまをはじめとする

ステークホルダーの皆さまに長期にわたって伴走いただけるよう、財務の側面からも企業価値向上に努めていきます。

