

## ROIC経営の推進



各事業の稼ぐ力の向上と強靱な事業ポートフォリオ構築に向けて、2021年度以降ROIC経営を進め、成果が生まれてきています。中期経営計画2026では、カーボンニュートラル(CN)投資など将来に向けて事業を育成しながら、資本効率を高めつつ、企業価値向上を図ることを目指します。そのために、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ต์な経営を志向していきます。

## 2023年度までの取り組み

「中期経営計画2023」で、ROICを経営指標として導入し、事業ユニットとコーポレート部門が一体となって、資本コスト(WACC)を意識しつつROICの改善に取り組みました。各事業ユニットでは、役割を終えた資産の売却など資産入替の取り組み、NOPAT<sup>※1</sup>を高める各種施策の実施、Daigasグループが保有する不動産の証券化などによる資産効率の向上の取り組みなど、自立的にスピーディーな施策展開を進めました。コーポレート部門では、中期的な事業計画や資源配分を見直す取り組みを進め、ROIC経営の深化を図りました。

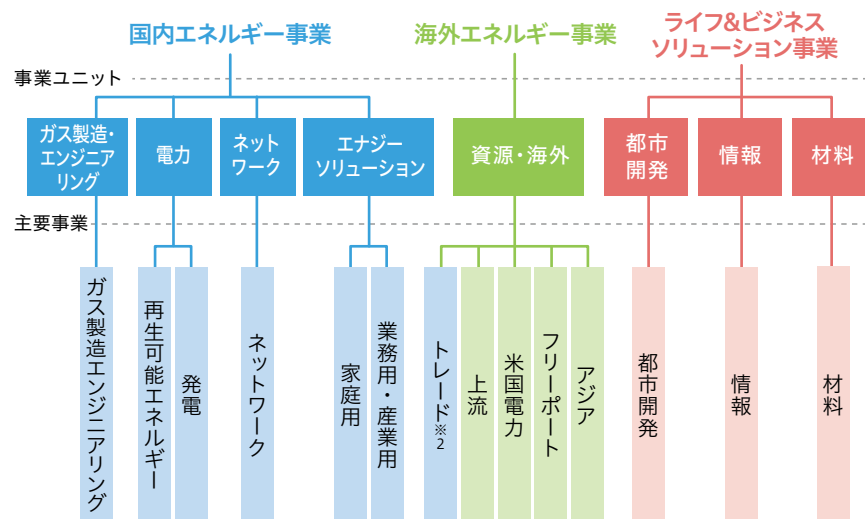
※1 NOPAT = 経常利益 + 支払利息 - 受取利息 - 法人税等

## 課題

CN潮流の加速、エネルギー価格の高騰等の環境変化を踏まえ、再生可能エネルギー、e-メタンといった将来のCN化に備えた投資を実行しながらも、資本効率を高め、企業価値向上を図らなくてはなりません。

そのため、既存の事業や資産のバリューアップによる利益拡大や、強みを生かし、バリューアップが可能な新規事業への取り組み、資本効率の劣化する事業や資産の売却、オフバランス化の推進といった取り組みが必要です。

## ■事業ユニットと主要事業



※2 トレードは国内エネルギーセグメントに含む

## 中期経営計画で以下の取り組みを強化

## ■セグメント別の主な取り組みと2026年度ROIC目標

	主な取り組み	2026年度計画
国内エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マーケタービジネスにおけるサービス領域拡大と資産効率向上</li> <li>● ガス事業の広域展開と生産性向上</li> <li>● LNG取引の最適化による原料費低減、LNG販売益拡大</li> <li>● 電力バリューチェーンの強化・拡大</li> <li>● 再エネ事業における投資効率向上(資産のオフバランス/ファイナンススキーム進化等)</li> <li>● 政策保有株式における個別銘柄ごとの保有意義再検証による適切な売却</li> </ul>	4.0%
海外エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トランジション期の低炭素化に貢献するシェールガス生産量拡大</li> <li>● 資産の入替推進(米国電力等)</li> </ul>	7.0%
ライフ&ビジネスソリューション事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 都市開発・情報・材料、それぞれの強みを生かした各分野における成長</li> <li>● 私募リート事業など資産効率化に向けた取り組み推進</li> </ul>	5.5%

グループ全体でROIC 5%程度を目指す

## ガバナンス体制の強化と組織体制の変更



新たにリスク管理委員会を設置し、事業領域が拡大するDaigasグループのリスクを包括的に管理することを目指します。また、監査等委員会設置会社へ移行し、執行・監督の分離と監督機能の強化を行うことで、経営のスピードと健全性を向上させていきます。

さらに組織再編により、電力事業や新規事業創出機能のさらなる強化を図ります。

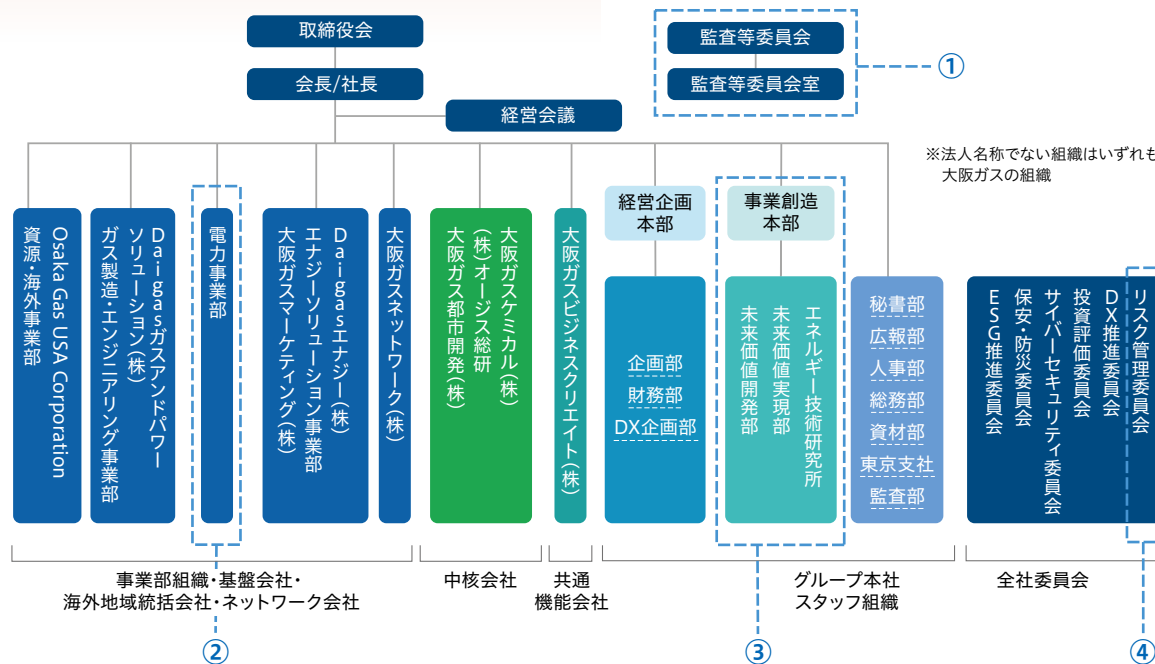
## 2023年度までの取り組み

公正かつ迅速な意思決定と効率的かつ適正な業務遂行を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、社外取締役比率の向上、知識・経験、性別をはじめとした、取締役会の多様性の向上に取り組みました。また、株式報酬制度の導入、ESG関連目標の達成状況に連動する報酬制度の導入、経営に関する諮問委員会の設置、社外取締役の諮問委員会委員長への選任などを通して、ガバナンス体制の強化を図ってきました。

## 課題

CN潮流の加速や地政学リスクの高まりなど、事業環境の変化が一層大きくなるなか、多様な視点で社会課題を捉え、リスクを適切に管理し、ステークホルダーと協働して価値を迅速に創造する経営体制が必要です。

## 中期経営計画で以下の取り組みを強化



## ① 監査等委員会設置会社への移行

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、監督機能の一層の強化、機動的な意思決定を目的に、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行。

監査等委員会設置会社への移行の詳細は□□P.64をご覧ください

## ② 電力事業の事業部化

環境変化に迅速・柔軟に対応することを目的に、より専門性の高いマネジメントを実現するため「ガス製造・発電・エンジニアリング事業部」が担ってきた電力事業を独立させ「電力事業部」を設立。

電力事業の詳細は□□P.13、P.37をご覧ください

## ③ 新規事業創出機能の集約

エネルギー周辺領域を中心にM&A等を通じた新規事業の探索と、それ以外の領域に対し技術開発やベンチャー企業との連携等を通じた新規事業の探索・事業化を担う機能を、研究所を含めて事業創造本部として統合。

新規事業創出の詳細は□□P.41をご覧ください

## ④ リスク管理委員会の設置

事業領域が拡大するDaigasグループのリスクを包括的に管理するため全社委員会として「リスク管理委員会」を設置。

リスクマネジメントの詳細は□□P.72をご覧ください

# DXによる事業変革

## 外部環境の認識

あらゆるものがデジタル技術でつながり、目まぐるしく進化する時代においては、お客さまに提供するサービスの競争原理も従来とは全く異なります。このような環境下では、変化に迅速・柔軟に対応できる事業運営が必要であり、新サービスの創造による価値提供と業務プロセスの変革による生産性向上をともに加速させることが、競争力の向上につながります。

## 2023年度の振り返りと今後の戦略

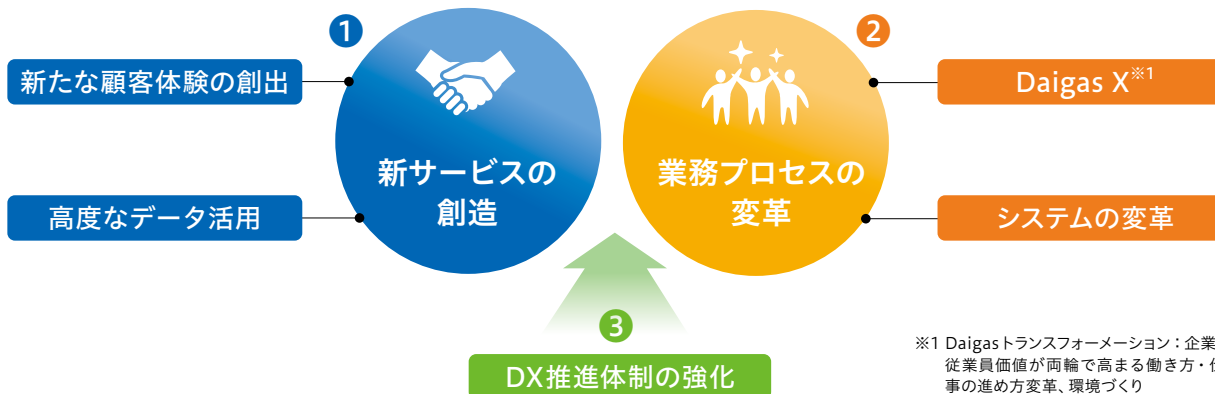
2023年度は人材育成をはじめとしたDX推進体制の強化、家庭用事業における顧客体験を変革するための取り組みや、仕事の進め方変革を通じて企業価値と従業員価値を両輪で高める「Daigas X(Daigas トランスフォーメーション)」の取り組みを進めました。

今後も強固な体制のもと、「新サービスの創造」と「業務プロセスの変革」を相互にシナジーを生み出しながら推進し、当社グループの企業活動を進化させていきます。



### 目指す姿「変わり続けられる企業グループ」

#### DaigasグループのDX戦略



## DaigasグループのDX戦略

[ 主な施策 ]

### ① 新サービスの創造

世のなかの潮流やお客さまの多様なニーズを遅滞なく取り入れ、これまで以上に価値の高い様々なサービスを実践します。ここでのサービスとは、新規事業など新たに開発するもののみを指すものではなく、お客さまアカウント数・事業機会・売上の拡大等につながる既存事業の高度化にも通じます。

そのためにデータという貴重な資源の活用が一層重要となります。例えば、顧客データを生かして、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」を実現していきます。さらに、トライ＆エラーのサイクルを早め、新たな取り組みにも意欲的かつスピーディーにチャレンジできる習慣・マインドをグループ全体で醸成します。

### ② 業務プロセスの変革

業務の統廃合や組織間で手順が異なる業務の標準化・集約などにも目を向け、業務プロセス全体を大きく再設計します。

また、SaaS<sup>※2</sup>や生成AIなどのデジタル技術を業務に組み込み、業務を効率化します。同時に、「Daigas X」の取り組みを通じて働き方、仕事の進め方を変革し、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、お客さまへのより良い価値提供につなげていきます。

※2 SaaS：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 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を強化し、DX推進の体制・仕組みをグループ横断で構築しています。また、推進を担う中核的な人材の育成やビジネス変革を進めることにより、グループ総合力の発揮と人材・体制の強化を進め、DXの取り組みを加速していきます。



## 重点取り組み

当社グループでは、DX戦略に沿って各取り組みを進めています。従業員への浸透を図るため、それぞれの取り組みの進捗や成果等の事例を社内のポータルサイトで発信し、共有しています。

## ① 新サービスの創造

## 新たな顧客体験の創出

お客さまに価値を提供し続けるために、2030年の「目指す姿」に向けた事業活動の変革を開始しています。お客さまに向き合う家庭用事業部門<sup>\*1</sup>とDXを推進するDX企画部および(株)オーグス総研の従業員約70人からなるプロジェクトを立ち上げ、「業務」とそれを支える「システム」の再構築をお客さま起点の視点で進めています。また、状況の変化に対して素早く適応するアジャイルの型<sup>\*2</sup>を取り入れた仕事の進め方にも挑戦しています。

今後もこれらの取り組みを継続するとともに、家庭用以外の事業においても目指す姿を定義し、変革を推進します。

\*1 ご家庭のお客さま向けサービスの2023年度の活動事例については□□P.40-P.41をご覧ください

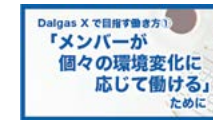
\*2 アジャイルの型とは、短期間のサイクルで最低限求められるアウトプットを創出し、フィードバックをもとに改善していく手法

## ② 業務プロセスの変革

## 従業員体験の変革「Daigas X(Daigas トランスフォーメーション)」

2023年度から本格始動した「Daigas X」では、「多様な人材がチャレンジし、学び続け、成長できる」「前例のない変化へスピード感を持って探索・深化できる」ことを目指して活動を展開しています。また、各組織や現場の実態も踏まえて、組織が目指す姿や行うべきアクションを組織毎に検討するディスカッションを実施しました。ディスカッションには合計で4,400人が参加し、ITツールの活用による組織横断での知見蓄積といった成果が出つつある取り組みも共有しました。

2024年度以降も各組織でのディスカッションを継続しながら課題を抽出し、変革を進めます。



「Daigas X」の目指す姿のイメージを社内でも発信

## システムの変革

2023年度は営業、経理、社内コミュニケーションなどの業務にSaaSを導入し業務の変革を推進しました。情報セキュリティが担保された状態で従業員が生成AIを試用できる環境を提供し、700人以上の従業員が活用した結果、文書の要約や問い合わせへの回答作成などの効率化を確認できました。今後は、情報の正確性やセキュリティ等に留意しながら、活用範囲を広げていく予定です。

2024年度は全従業員が生成AIを活用できる環境を導入し、新価値の創出、業務変革を一層加速していきます。

## ③ DX推進体制の強化

## ビジネスとデジタルの融合を目指した推進体制

2022年度からの取り組みである経営層向けの外部有識者の講演・対話に加え、2023年度は新たに、スキル向上や意識の変革を目的とした管理者層向けの研修も行いました。また、DX推進の中核となる人材である「DX中核スタッフ人材」の育成も強化しました。座学や実践、面談によるフィードバックを組み合わせた育成プログラム等の実施により、2024年4月時点で累計約180人の「DX中核スタッフ人材」を育成しました。そのほか、DX自主学习支援プログラムを全従業員向けに実施し、約700人が受講しました。

さらに、各組織の悩みにITの専門家が伴走して解決に導く(株)オーグス総研提供の「DX実践道場」では、1年で100件以上の相談が寄せられました。問い合わせ対応の業務にITツールを導入することで業務時間を半減させた事例を生むなど、変革を実践しながらDXの経験を積む機会としても機能しています。これらの取り組みにより、トップダウンとボトムアップの双方でシナジーを生むことができる体制の構築を目指します。

## ■ 階層別の育成プログラム

対象	育成プログラム
経営層	●月1回程度の外部講師による講演・対話 (参加者：約20人)
管理者層	●基礎知識を学ぶ動画・テキストの展開、一部管理者向けの集合研修を実施
DX中核スタッフ人材	●座学、実務での実践、面談による育成プログラム (累計約180人を育成)
全従業員	●e-ラーニング・資格取得講座 ●経営層向け講演の公開 ●オンライン学習を主とした自主学习支援プログラムの提供