

Daigasグループの 企業価値向上の 基盤とは？

企業理念に掲げる価値創造を実現するためには、様々なステークホルダーとの信頼関係の維持向上に努めることが重要と認識しており、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ます。ここでは、株主・投資家との対話や、コーポレート・ガバナンス体制の強化への取り組みをご紹介します。

コーポレート・ガバナンス

- 56 株主・投資家とのコミュニケーション
- 57 社外取締役座談会
- 61 取締役の紹介
- 64 コーポレート・ガバナンス



Daigasグループが
創造する価値

Daigasグループを
描く未来

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

株主・投資家とのコミュニケーション

大阪ガスは、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整備に取り組んでいます。IR活動を通じ、経営方針や財務状況、持続的な成長に向けた取り組みについて、適時にかつ公平にご提供するとともに、分かりやすい説明を継続的に実施し、株主・投資家とのより長期的な信頼関係構築に努めています。

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、継続的に情報開示の改善を実施しています。

また、経営幹部とのスモールミーティング、ESG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。2023年度の事業説明会では、「電力事業」をテーマに、担当部門からの詳細説明を行いました。

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、また幅広く社内へ報告し、適切に経営に反映するように努めています。

2023年度の主な対話のテーマ

- 中長期の事業戦略(ROIC経営の進捗、脱炭素社会への対応等)
- 財務戦略(資本構成の考え方、株主還元方針等)
- 直近の業績(各セグメントの状況等)
- ESGの取り組み(CO₂排出量、再生可能エネルギー普及貢献量、人的資本戦略、ガバナンスの取り組み等)

TOPIC

社外取締役と機関投資家との対話を実施

当社のガバナンスの実態をご理解いただく一助として、2024年3月22日に社外取締役スモールミーティングを初めて開催し、村尾取締役が機関投資家(9名)と対話を行いました。

当日は、中期経営計画策定における取締役会での議論の状況や、2026年度の目標に関する社外取締役からの評価、監査等委員会設置会社への移行に関する見解といった質問に対し、村尾取締役が、ガバナンス改革を主導してきた社外取締役としての視点から回答を行いました。

参加者からは、「村尾取締役の気持ちが伝わる良いミーティングだった」「当社経営に対する理解がさらに深まった」「社外役員の生の声を聞ける機会は貴重であり、今後もこういった機会を設けてほしい」という声が寄せられました。



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 副社長執行役員 経営企画本部長が統括します。

(ii) 推進体制

責任組織として企画部のIR担当部署が中心となり、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と各事業部など関連組織が有機的に連携のうえ、実施しています。

2023年度活動実績一覧

代表取締役社長	株主総会、機関投資家向け決算説明会(2回)・中期経営計画説明会、社長スモールミーティング、海外機関投資家との対話(6回)
代表取締役副社長執行役員 経営企画本部長	株主総会、海外機関投資家との対話(11回)
社外取締役	機関投資家とのスモールミーティング
IR担当部署	機関投資家向け決算説明会・経営計画説明会・事業説明会、機関投資家との対話(国内機関投資家 約120回、海外機関投資家 約30回、セルサイドアナリスト 約20回)、開示対応、個人投資家からの問い合わせ対応 等
総務部	国内株主との対話(13回)

社外取締役座談会

長期的な視点のもと、「Daigasグループのあるべき姿」に対する議論をこれまで以上に深めていきます。

取締役(社外)
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



Daigasグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指し、ガバナンス体制の強化を進めています。
4名の社外取締役に当社グループの経営課題や将来のあるべき姿について語っていただきました。



取締役会の実効性評価について

■ **新関** 2023年6月の社外取締役就任以降、取締役会の議論に参加して思うことは、コーポレート・ガバナンスの実効性が担保されているという点です。例えば、ガバナンスにかかわる課題について何事もスピード感を持って対応している点を評価しています。

一方で、パーパスや長期的な視点で検討すべき課題については、議論をさらに深めたほうが良いと感じます。議論を深めるためには、経営に関する情報だけでなく、現場からの情報収集もこれまでに以上に密に行うことを検討すべきではないでしょうか。

■ **佐藤** そうですね。前中期期間は、ウクライナ侵攻やフリーポートLNG基地の火災など、短期的な課題の対応に会社全体が集中せざるを得なかったという事情はあるかと思えます。2024年6月の株主総会で監査等委員会設置会社への移行を決議したわけですが、コーポレート・ガバナンスの充実という目的とともに、経営方針のあり方や長期的な戦略に関する議論をさらに深めていくという主旨でもあると考えます。

また、私が委員長を務める報酬諮問委員会では、役員報酬などに関する議論を活発に行っています。役員報酬の業績連動報酬の指標にROEを導入するといった議論は、「中期経営計画2026」の実現に向けた有意義な動きだと評価しています。

■ **来島** 取締役会の実効性については、仕組みが毎年強化されており、有効に機能していると考えます。さらに何があればよいかという観点で言えば、監査等委員会設置会社へ移行した後、組織長などにより強い信頼関係を築き、会社が目指す方向性などについてもっと議論することではないでしょうか。

また、将来を見据えた議論と、中期経営計画の進捗に関する評価や議論のどちらも大事なので、長期・中期・短期の組み合わせを意識して議論することが、実効性の向上につながると考えます。

■ **村尾** 私も、取締役会では自由闊達に発言する企業風土を感じており、実効性が担保されていると評価したいと思います。取締役会以外にも社外取締役ミーティングがあり、年々、議論が充実しています。とはいえ、現状に甘んじることなく、より高みを目指していくことが重要と考えます。監査等委員会設置会社への移行を通じて、いわば骨太の議論ができる場としての取締役会に、よりグレードを上げていけるのではないのでしょうか。その一環として、新関取締役が指摘したとおり、執行役員を含め、皆さんとの交流を通じて実情に即しつつ、大きなテーマで議論を行っていきたいと考えています。

「中期経営計画2026」の策定過程で議論したこと

■ **来島** 「中期経営計画2026」の策定のプロセスでは、前中期経営計画の結果をしっかりと振り返る必要があるという話をしました。課題の深掘を十分に行い、スタート地点をはっきりさせることは、次の3年間での進化をより明確にすることにつながると考えています。

もう一点、「今日の安心をまもり、未来の日常をつくる」という立派な志をつくったわけですから、今後はこれをどう具現化していくのかという議論が大切になってくると思います。

■ **新関** 策定時の議論で特に印象に残っているのは、Daigasグループはどこに向かっているのかを

明確にしていこうという議論があったことです。それとともに、せっかく優れた計画を立てたならば、対外的な発信力も課題ではないかという議論も行いました。誰に向けて何を訴えていくかが重要であるというのが私個人の思いです。社内を見渡すと、実は面白い取り組みが多数あります。伝え方にももう工夫があってよいのではないのでしょうか。

■ **佐藤** 確かに、真面目な企業文化らしく様々な言葉で自社を語っているのですが、せっかく良い取り組みがたくさんあるのですから、もっと短く伝わりやすい言葉で発信することも必要ではないか、という議論をしましたね。

■ **村尾** すでに皆さんが指摘していることですが、私が策定過程で度々申し上げてきたことは、これから先のDaigasグループのあり方を検討することの大切さです。それも数年先ではなく、20年後、30年後、Daigasグループは社会にどのように貢献する企業であるのかという議論が欠かせないと考えます。

もちろん、現状の事業の延長線上での成長投資をめぐる議論は必須ですが、それにとどまらず、時代の先を見据えた議論を今から始めなければなりません。より世の中に夢を与えるものや、社会課題を解決す



るもののビジネスシェアを拡大するべきです。こうした長期的な視点での議論は現在の経営陣ではなく、むしろ若手の方々に担っていただく方が良いのかもしれない。例えば、30年後を見据えた事業内容のあり方を自由に語ってもらうなど、新たな発想に基づく議論があっても良いように考えます。

「中期経営計画2026」での取り組みについて

■ **村尾** これまでの経営戦略で成果を着実に出して、キャッシュを創出してきたなかで、今回の「中期経営計画2026」において重要な点は、そのキャッシュの配分です。株主還元も進めながら、中長期を見据えて成長投資や人材投資も行っていくという、資本配分のバランスを考えるべきだと思います。

■ **新聞** 重点戦略「3つの約束^{*}」の一つ目「ミライ価値の共創」については、カーボンニュートラル社会におけるリーディングカンパニーになるべく、e-メタンや再生可能エネルギーの取り組みが進んで

いることを評価したいと思います。一方で、社会との共創についてはまだ物足りない印象です。社会の定義という点では、関西のDaigasグループ、日本のDaigasグループではなく、「世界のDaigasグループ」という大きな抱負のもとで「ミライ価値」を創出してほしいという思いが強いです。

※「3つの約束」の詳細については□□P.31をご覧ください

二つ目の「従業員の輝き向上」に関しては、「DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）」の課題が大きいと感じています。働きやすい環境の整備だけでなく、従業員のインクルージョン、すなわち価値の共創をどのように進めていくのか、議論を深めるべきです。

三つ目の「経営基盤の進化」については、ROE、ROIC目標を掲げ、アセットのリバランスを図る戦略は良い方針だと思います。一方で、健全な財務状態を生かして将来に向けた成長投資をどう展開していくのかといった、まさに長期的な視点での議論がこれからますます重要であると捉えています。

■ **来島** 重点戦略の「3つの約束」は、いずれも重要であり、将来のDaigasグループにつながる良い旗印になっていると思います。そのうえで、経営学者のピーター・ドラッカーが「企業文化は戦略に勝る」と語ったとおり、戦略を推進するパワーとしての企業文化とは何か、これまで長い年月のなかで培ってきたものは何かを改めて考えることが重要ではないかと思っています。原点であるガス事業者としての存在価値を見つめ直し、ある意味、泥臭いDaigasグループとしての貢献・役割に使命感を持って取り組んでいることに価値を置く企業グループであり続けてほしいと考えています。

■ **佐藤** 「今日の安心をまもり、未来の日常をつくる」



という中期経営計画で掲げているパーパス=志はとても良いと思います。一方で、私が持つDaigasグループのイメージは、もっといろいろなことに果敢に挑戦していく、ある意味、「やんちゃな企業」でした。社会が変化するなか、Daigasグループは多岐にわたる課題に取り組んでいるものの、それが社外からどう見えるのかを踏まえて、もっとアピールする必要があると感じています。

新聞取締役が指摘したDE&Iについても、計画を着々と進めているのはよくわかるものの、もっと大胆でわかりやすいメッセージを発信し、社内を活気づける施策が必要ではないでしょうか。多様な発想を生かして斬新な取り組みに挑むことをサポートしたいと考えています。

Daigasグループが、今後注力すべきこととは

■ **来島** 時代が大きく変わりつつあるなかで、Daigasグループの使命を改めて考える必要がある





と思います。しっかり守っていくべきもの、変えるべきものを見定めることで、自分たちの向き合うテーマが明確になるのではないのでしょうか。「中期経営計画2026」を推し進めていくうえで、守るべきこと、変えるべきことを組織全体で十分に共有したうえで、「3つの約束」に取り組む必要があります。

■ **村尾** 本体のガス事業は社会の暮らしや産業を支える事業として、着実にいわば手堅く泥臭く取り組んでいかねばならないと思っています。一方、ガス事業、導管事業以外では、イノベーション企業に向けた脱皮を促進していく必要があります。そのためには研究開発投資が重要です。研究中のメタネーションをはじめとして、水素エネルギーの利用や開発競争が激化する蓄電池とどのようにかかわっていくのかなどについても、より議論を深めるべきです。事業の一つであるライフ&ビジネス ソリューション事業についても、さらに力強く成長させていくことができるはずですので、今後も提言に努めていきたいと考えています。

■ **佐藤** これから先は日本国内だけで勝負できる時代ではないため、失敗を怖れずチャレンジするという信念を持って海外事業をさらに拡大する姿勢が必要だと考えます。現状の市場のなかだけで事

業のあり方を考えていては、持続的な成長は見込めません。若い人を中心に海外にどんどん飛び出して、多様な価値観を持つ人たちとビジネスをしなくては いけません。そのなかでは失敗が起こり、事業からの撤退といった痛手を負うかもしれません。しかし、失敗も含めて新たな挑戦から学ぶことは多いはず です。現在、海外でも取り組みが進んでいますが、こうした経験はたいへん貴重であり、将来の事業を支える人材の育成につながると考えます。

■ **新関** 社会の持続性という観点では、カーボンニュートラルをはじめとした重大な社会課題が今後次から次へと出てくるなかで、Daigasグループとしていち早く課題に挑戦できる体制づくりが重要であり、そのためのイノベーションが求められていると考えます。私が特に注視しているのが、コーポレート・ガバナンスです。現状でも経営リスクに対してスピーディーに対応できていると考えますが、今後はより全社的な観点から、リスクおよびリスクヘッジの考え方を組織横断で共有していく必要があると考えます。これによりガバナンスをさらに強化していくことが、Daigasグループとしての持続的な成長につながるのではないのでしょうか。

これからのDaigasグループに期待すること

■ **佐藤** 「この会社、こんな面白いことをやっている」と夢がふくらむ会社、いい意味で「やんちゃな会社」であり続けてほしいです。社内にはポテンシャルを持った優れた人材がたくさんいると思いますので、スケールの大きな挑戦ができる企業となることを期待しています。

■ **新関** 私も、佐藤取締役と同様に、Daigasグループには、「さすガッス」というキャッチフレーズを体現する会社であってほしいと思います。「なるほど、こんなことにも挑戦しているのか」「ちゃんと地域のことを考えているじゃないか」「さすガッス細かいことまで考えている」と言われる企業をぜひ目指していただきたいということです。

■ **来島** 2040年、2050年を見据えて、Daigasグループには社会で際立つ企業になってほしいと考えます。そのために、私は三つの要素が大切だと思います。1. ガバナンスで足元を固め、2. 環境変化に合わせ事業戦略がふさわしいものになり、3. それに応じて組織文化を変えていく、この三つの要素を組み合わせることで2050年を展望できると思います。そのベースとして、人材戦略が最も重要です。カーボンニュートラル社会を見据えて、限られた人材の能力をいかに高めていくか、今後の社会課題を解決するためにはどのような人材を育てていくべきか、人事制度や教育体系をどう変えていくべきか、本質的な議論をすべき時期を迎えています。社外取締役としても、この点をしっかりと考えていきたいです。

■ **村尾** 20年後、30年後のリーディングカンパニーを目指して、未来から見た時に「Daigasグループは元々何の会社だったのか」と思われるぐらいのイノベーションを期待します。ライフ&ビジネス ソリューション事業の、例えば不動産開発にしても、マンションを建てて終わりではなく、これからの時代にふさわしい街づくりという大きな観点で、エネルギーから交通機関に至るまで、暮らしの全てにかかわるソリューションを提供できる企業を目指してほしいです。2050年には総合イノベーション企業へ大変身していることを期待しています。



取締役の紹介

取締役



取締役会長
本庄 武宏

[略歴]
1978年4月 入社
2003年4月 企画部長
2007年6月 執行役員
2008年6月 常務執行役員
2008年6月 エネルギー事業部長
2009年6月 取締役、常務執行役員
2010年6月 リビング事業部長
2013年4月 代表取締役、副社長執行役員
2015年4月 代表取締役社長、社長執行役員
2021年1月 取締役会長(現)

[選任理由]
企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



代表取締役社長
社長執行役員
藤原 正隆

[略歴]
1982年4月 入社
2009年6月 エネルギー事業部 京滋エネルギー営業部長
2012年4月 執行役員
2012年4月 エネルギー事業部エネルギー開発部長
2013年4月 大阪ガスケミカル株式会社 代表取締役社長
2015年4月 常務執行役員
2016年4月 副社長執行役員
2016年4月 経営企画本部長
2016年6月 代表取締役、副社長執行役員
2020年4月 エナジーソリューション事業部長
2021年1月 代表取締役社長、社長執行役員(現)

[選任理由]
企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



代表取締役
副社長執行役員
田坂 隆之

[略歴]
1985年4月 入社
2011年4月 企画部長
2015年4月 執行役員
2015年4月 リビング事業部計画部長
2016年4月 常務執行役員
2016年4月 リビング事業部長
2018年4月 エネルギー事業部長
2018年6月 取締役、常務執行役員
2020年4月 経営企画本部長
2021年1月 代表取締役、副社長執行役員(現)
エナジーソリューション事業部長

[選任理由]
企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



代表取締役
副社長執行役員
竹森 敬司

[略歴]
1987年4月 入社
2015年4月 理事
2015年4月 Osaka Gas Australia Pty Ltd 取締役社長
2016年4月 資源・海外事業部計画部長
2018年4月 執行役員
2018年4月 資源・海外事業部 資源トレーディング部長
2021年4月 常務執行役員
2021年4月 資源・海外事業部長
2024年4月 副社長執行役員
2024年6月 代表取締役、副社長執行役員(現)

[選任理由]
企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



代表取締役
副社長執行役員
坂梨 興

[略歴]
1992年4月 入社
2017年4月 理事
2017年4月 ガス製造・発電事業部電力事業 推進部長
2018年4月 ガス製造・発電・エンジニアリング 事業部電力事業推進部長
2020年4月 執行役員
2020年4月 企画部長
2023年4月 常務執行役員
2024年4月 副社長執行役員
2024年6月 代表取締役、副社長執行役員(現)

[選任理由]
企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



取締役
常務執行役員
今井 敏之

[略歴]
1990年4月 入社
2018年4月 理事
2018年4月 秘書部長
2021年4月 執行役員
2021年4月 Daigasエナジー株式会社 都市圏エネルギー営業部長
2023年4月 人事部長(現)
2024年4月 常務執行役員
2024年6月 取締役、常務執行役員(現)

[選任理由]
マーケティングや人材開発、リスクマネジメントに関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、取締役に選任しています。



取締役



取締役(社外)
村尾 和俊

[略歴]

1976年 4月 日本電信電話公社入社
2009年 6月 西日本電信電話株式会社 代表取締役副社長
2012年 6月 西日本電信電話株式会社 代表取締役社長
2018年 6月 西日本電信電話株式会社 相談役
2019年 6月 京阪ホールディングス株式会社 取締役
2019年 6月 当社取締役(現)
2024年 6月 西日本高速道路株式会社 取締役(現)

[選任理由]

西日本電信電話株式会社の代表取締役社長を務められるなど、企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い識見その他の専門性等を有していることから、取締役に選任しています。



取締役(社外)
来島 達夫

[略歴]

1978年 4月 日本国有鉄道入社
2012年 6月 西日本旅客鉄道株式会社 代表取締役副社長
2016年 6月 西日本旅客鉄道株式会社 代表取締役社長
2019年 12月 西日本旅客鉄道株式会社 取締役副会長
2020年 6月 当社取締役(現)
2021年 6月 西日本旅客鉄道株式会社 顧問(現)
2021年 6月 住友電気工業株式会社 監査役(現)

[選任理由]

西日本旅客鉄道株式会社の代表取締役社長を務められるなど、企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い識見その他の専門性等を有していることから、取締役に選任しています。



取締役(社外)
佐藤 友美子

[略歴]

1975年 4月 サントリー株式会社入社
1998年 3月 サントリー株式会社不易流行研究所部長
2005年 3月 サントリー株式会社次世代研究所部長
2008年 4月 財団法人サントリー文化財団 上席研究フェロー
2013年 10月 追手門学院大学特別任用教授、地域文化創造機構特別教授
2014年 5月 学校法人追手門学院成熟社会研究所所長
2015年 4月 追手門学院大学地域創造学部教授
2016年 4月 追手門学院大学成熟社会研究所所長
2020年 6月 学校法人追手門学院理事(現)
2021年 6月 当社取締役(現)

[選任理由]

生活・文化に関する社会学分野の研究活動において、数々の功績をあげておられるとともに、サントリー株式会社不易流行研究所(2005年に次世代研究所に名称変更)部長、学校法人追手門学院理事を務められるなど、生活・文化に関する深い識見その他の専門性等を有していることから、取締役に選任しています。



取締役(社外)
新関 三希代

[略歴]

2006年 4月 同志社大学経済学部教授
2010年 4月 同志社大学大学院経済学研究科前期課程教授
2014年 4月 同志社大学大学院経済学研究科後期課程教授(現)
2016年 4月 同志社大学経済学部長・経済学研究科長
2019年 4月 同志社大学研究開発推進機構研究推進部長
2020年 4月 同志社大学副学長・教育支援機構長
2023年 4月 同志社大学学長補佐
2023年 6月 当社取締役(現)

[選任理由]

金融・投資に関する経済学分野の研究活動において、数々の功績をあげておられるとともに、同志社大学副学長・教育支援機構長を務められるなど、経済学分野に関する深い識見や組織運営に関する豊富な経験その他の専門性等を有していることから、取締役に選任しています。

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

[略歴]
1985年 4月 入社
2011年 4月 秘書部長
2016年 4月 執行役員
2016年 4月 総務部長
2018年 4月 常務執行役員
2018年 6月 取締役、常務執行役員
2020年 6月 常務執行役員
2021年 6月 取締役、常務執行役員
2024年 4月 取締役
2024年 6月 監査等委員である取締役(現)

[選任理由]
組織運営やガバナンス、リスクマネジメントに関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。



監査等委員である取締役(常勤)
狭間 一郎

[略歴]
1989年 4月 入社
2016年 4月 一般社団法人日本ガス協会企画部長
2018年 4月 リビング事業部計画部長
2019年 4月 人事部長
2020年 4月 執行役員 人事部長
2023年 4月 参与
2023年 6月 監査役
2024年 6月 監査等委員である取締役(現)

[選任理由]
リスクマネジメントに関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。



監査等委員である取締役(社外)
梨岡 英理子

[略歴]
1991年10月 太田昭和監査法人入社
1995年 4月 公認会計士登録
2004年 4月 株式会社環境管理会計研究所 取締役
2004年 7月 税理士登録
梨岡会計事務所所長(現)
2006年 4月 同志社大学商学部嘱託講師
2013年 4月 株式会社環境管理会計研究所 代表取締役(現)
2020年 6月 株式会社三社電機製作所監査役
2022年 6月 フクシマガリレイ株式会社取締役(現)
2022年 6月 当社監査役
2024年 6月 株式会社三社電機製作所取締役(現)
2024年 6月 当社監査等委員である取締役(現)

[選任理由]
財務・会計、ESGに関する深い識見や企業経営・組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。



監査等委員である取締役(社外)
南 知恵子

[略歴]
2004年12月 神戸大学大学院経営学研究科教授
2020年 4月 神戸大学経営学域長・経営学研究科長・経営学部長
2022年 4月 神戸大学学長補佐
2023年 1月 神戸大学リカレント教育推進室長
2023年 4月 神戸大学副学長
2023年 6月 当社監査役
2024年 4月 檀山女子学園大学 現代マネジメント学部教授(現)
2024年 4月 神戸大学名誉教授(現)
2024年 6月 当社監査等委員である取締役(現)

[選任理由]
経営学分野に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。



監査等委員である取締役(社外)
古財 英明

[略歴]
1986年 4月 裁判官任官
2020年10月 神戸地方裁判所長
2021年 5月 仙台高等裁判所長官
2022年 8月 裁判官退官
2023年 4月 京都大学大学院法学研究科 教授(現)
2024年 6月 当社監査等委員である取締役(現)

[選任理由]
法曹実務家としての専門的知見や組織運営に関する豊富な経験と幅広い知識その他の専門性等を有していることから、監査等委員である取締役に選任しています。

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

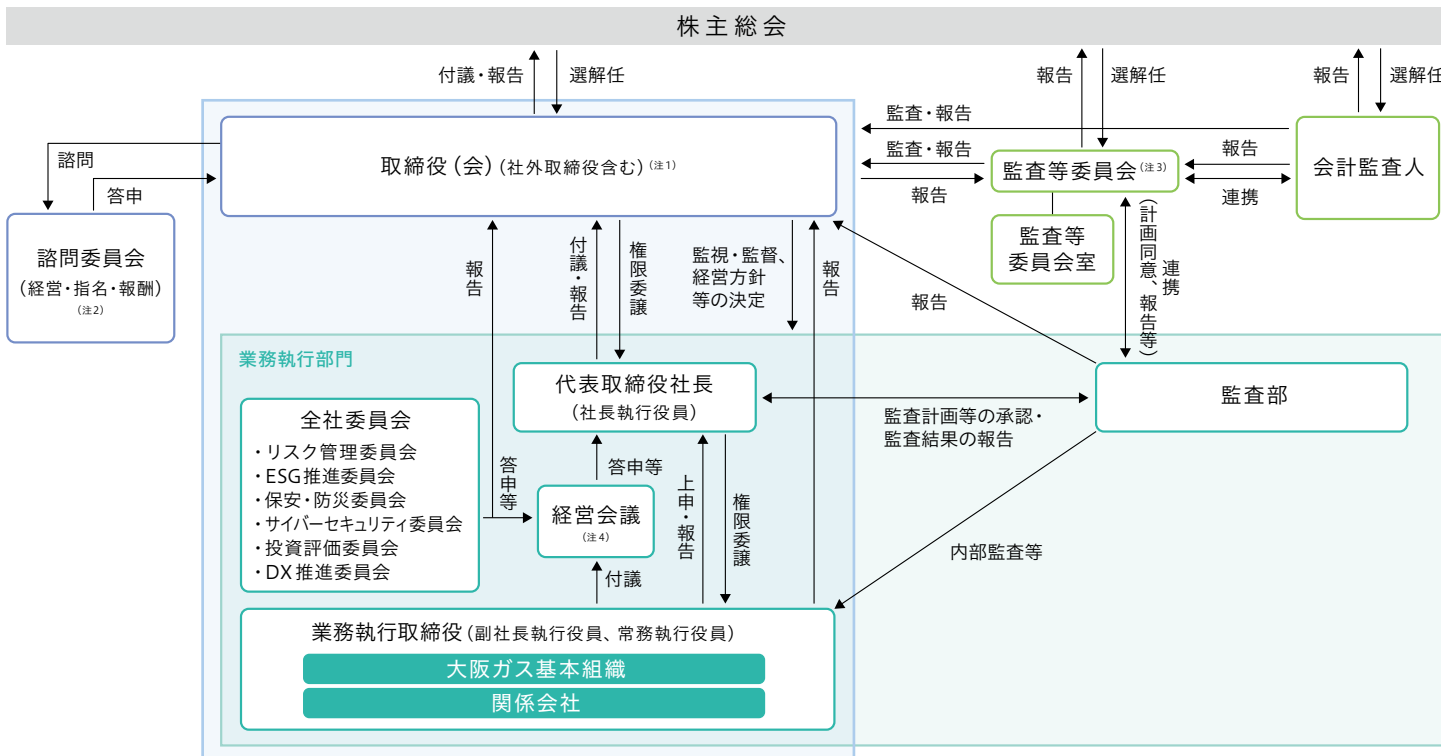
Daigasグループは、「暮らしとビジネスの“さらなる進化”のお役に立つ企業グループ」として、天然ガス・電力・LPG等のエネルギーとその周辺サービスや、都市開発・材料・情報等のエネルギー以外の様々な商品・サービスを通じて、「お客さま価値」「社会価値」「株主さま価値」「従業員価値」の4つの価値創造を実現することを企業理念としています。

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

大阪ガスは、2024年6月27日開催の定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行を内容とする定款の一部変更が決議されたことにより、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。監査等委員会設置会社への移行は、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、ならびにより機動的な意思決定の実現を目的としています。また、「執行役員制度の導入」「複数の社外取締役の選任」「経営、取締役の選任および取締役の報酬に関する任意の諮問委員会の設置」等を実施しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制（2024年6月27日時点）



(注1) 取締役会：取締役15人(社内取締役8人、社外取締役7人)

(注2) 経営に関する諮問委員会：社外取締役(7人)、代表取締役社長、社長が指名する者(1人)

指名・報酬に関する諮問委員会：社外取締役(監査等委員除く)全員(4人)、代表取締役社長、社長が指名する者(1人)

(注3) 監査等委員会：監査等委員5人(取締役(常勤)2人、社外取締役3人)

(注4) 経営会議：社長執行役員1人、副社長執行役員3人、常務執行役員8人、執行役員2人

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(15人)のうち、社外取締役(7人)が3分の1以上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、迅速かつ確か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。

2023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、重要な組織の設置、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「ESG推進会議」として開催し、ESG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5人の監査等委員である取締役で構成され、取締役の職務の執行を監査しています。

監査部

当社は、内部監査部門として監査部を設置し、年間監査計画等に基づいて、独立・客観的な立場から、業務活動の執行状況を監査しています。監査結果については、経営会議での定期報告に加え、取締役会および監査等委員会に報告します。また、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、取締役会に報告する体制(デュアルレポート)を構築しています。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、中長期的な経営戦略、サステナビリティ、リスク管理、DX等の重点課題について審議しています。

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)、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、客観性を確保し、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。また、監査等委員である取締役1人がオブザーバーとして各諮問委員会に参加しています。

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)。

ESG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、ESG推進委員会を設置しています。

(委員長: ESG推進統括/代表取締役副社長執行役員)

保安・防災委員会

導管部門の法的分離後の保安の確保・防災・ガスの供給安定に万全を期すため、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: 保安統括/常務執行役員)

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: 技術統括/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: 経営企画本部長/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けるリスクへの適切な対応を強化するため、2024年4月にリスク管理委員会を設置しました。

(委員長: リスク管理統括/代表取締役副社長執行役員)

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、「企業経営・組織運営」「マーケティング」等の知識・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。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、2024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26.7%です。また、中長期の経営計画に照らして、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、ESG、財務・会計、法務・リスクマネジメント、人材開発・育成を取締役会の備えるべき専門性等としています。

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、客観性を確保し、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。

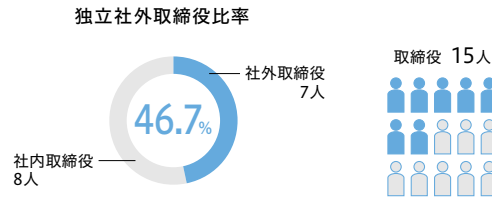
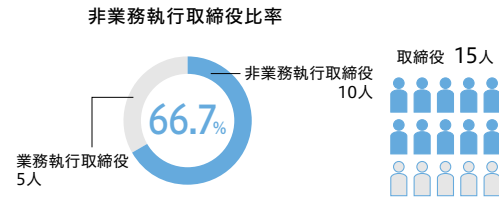
■ スキル・マトリックス (2024年6月27日時点)

氏名	役職	年齢	在任年数	社内/社外	独立性	2023年度取締役会出席率	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	ESG	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	70	15年	社内	—	100%	●	●				●	●	●	●
藤 原 正 隆	代表取締役社長 社長執行役員	66	8年	社内	—	100%	●	●	●	●	●	●			
田 坂 隆 之	代表取締役 副社長執行役員	61	6年	社内	—	100%	●	●					●	●	
竹 森 敬 司	代表取締役 副社長執行役員	60	—	社内	—	—	●				●		●		●
坂 梨 興	代表取締役 副社長執行役員	57	—	社内	—	—	●		●	●		●	●		
今 井 敏 之	取締役 常務執行役員	58	—	社内	—	—		●				●		●	●
村 尾 和 俊	取締役	71	5年	社外	○	100%	●			●		●		●	●
来 島 達 夫	取締役	69	4年	社外	○	100%	●					●		●	●
佐 藤 友 美 子	取締役	72	3年	社外	○	100%						●		●	●
新 関 三 希 代	取締役	56	1年	社外	○	100%	●	●					●		●
竹 口 文 敏	取締役 監査等委員	62	(3年) ^{※1}	社内	—	100% ^{※1}						●	●	●	●
狭 間 一 郎	取締役 監査等委員	58	(1年) ^{※2}	社内	—	100% ^{※2}		●						●	●
梨 岡 英 理 子	取締役 監査等委員	57	(2年) ^{※2}	社外	○	100% ^{※2}	●					●	●		●
南 知 恵 子	取締役 監査等委員	63	(1年) ^{※2}	社外	○	100% ^{※2}	●	●		●					●
古 財 英 明	取締役 監査等委員	66	—	社外	○	—	●							●	●

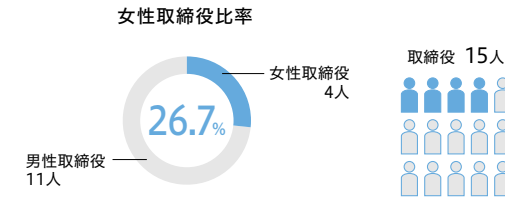
※1 前役職(取締役常務執行役員)における状況

※2 前役職(監査役)における状況

■ 取締役の独立性 (2024年6月27日時点)



■ 取締役の多様性 (2024年6月27日時点)



■ コーポレート・ガバナンスの取り組み

		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	
執行と 監督の分離	中期経営計画	Going Forward Beyond Borders			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	'15年～ 代表取締役会長			'21年～ 取締役会長			
	執行体制	'09年～ 執行役員制度の導入						
	社外取締役・ 社外監査役	'16年～ 社外取締役3人			'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						
	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	'14年～ 1人(監査役1人)			'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	'13年～ 基本:業績連動=6:4			'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	
内部統制	全社委員会等 ^{※1}	'03年～ 投資評価委員会						
		'06年～ CSR委員会 ^{※3}			'20年～ ESG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 ^{※2} 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 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

※2 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)

※3 分野別に運営されていたコンプライアンス委員会、エネルギーと地球環境委員会、および担当組織で推進されていた地域・社会貢献、人権・雇用等を組織横断的に調整・推進を行うため、新たに「CSR委員会」を設置

※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

2023年度は、経営に関する諮問委員会を年4回、指名に関する諮問委員会を年3回、報酬に関する諮問委員会を年2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。

■ 2023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	役職	出席回数	出席状況	2023年度開催回数
経営に関する諮問委員会	(経営) 67% 	中長期的な戦略、サステナビリティ等の重点課題	次期中期経営計画、海外M&A戦略、監査等委員会設置会社への移行について 等	来島達夫	委員長 取締役(社外)	4回/4回	100%	4回
				村尾和俊	取締役(社外)	4回/4回	100%	
				佐藤友美子	取締役(社外)	4回/4回	100%	
				新関三希代	取締役(社外)	4回/4回	100%	
				藤原正隆	代表取締役社長 社長執行役員	4回/4回	100%	
				松井毅 ^{※1}	代表取締役 副社長執行役員	4回/4回	100%	
指名に関する諮問委員会	(指名) 80% 	取締役・監査役候補者の選任、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	取締役候補者選定において留意すべき事項、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	村尾和俊	委員長 取締役(社外)	3回/3回	100%	3回
				来島達夫	取締役(社外)	3回/3回	100%	
				佐藤友美子	取締役(社外)	3回/3回	100%	
				新関三希代	取締役(社外)	3回/3回	100%	
				藤原正隆	代表取締役社長 社長執行役員	3回/3回	100%	
報酬に関する諮問委員会	(報酬) 67% 	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	取締役の報酬決定方針、報酬水準の妥当性、業績連動部分の算定方法、業績連動部分の支給係数 等	佐藤友美子	委員長 取締役(社外)	2回/2回	100%	2回
				村尾和俊	取締役(社外)	2回/2回	100%	
				来島達夫	取締役(社外)	2回/2回	100%	
				新関三希代	取締役(社外)	1回/1回 ^{※2}	100%	
				藤原正隆	代表取締役社長 社長執行役員	1回/1回 ^{※3}	100%	
				田坂隆之	代表取締役 副社長執行役員	1回/1回 ^{※3}	100%	

※1 2024年6月の定時株主総会最終時に退任

※2 2023年6月23日就任

※3 取締役の報酬水準等に関する審議は出席対象外

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を策定し、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生かすために、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、客観性を確保し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^{※2}。

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。

※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。当該定時株主総会終結時点の月額金銭報酬の対象となる取締役の員数は10人（うち、社外取締役は4人、月額5百万円以内）です

※2 金銭報酬にかかわる内容は、取締役会の決議による委任に基づき、代表取締役社長が決定することができます

■ 報酬の概要

報酬の項目	固定 / 変動	構成の目安 ^{※3}			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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 金銭による月例の報酬 ● 中期経営計画のESG指標（指標：主な非財務（マテリアリティ）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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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・クローバック条項）

※3 業績連動報酬の目標達成度が100%のとき

ESG指標達成度を勘案した役員報酬制度

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ESG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。

ESG指標達成度係数は、「中期経営計画2023」のESG指標の目標達成度状況を含んでおり、2022年度実績に基づき支給される2023年7月以降の報酬から適用しています。

■ 直近3カ年の親会社株主に帰属する当期純利益(連結当期純利益)

回次		第203期	第204期	第205期
決算年月		2021年3月	2022年3月	2023年3月
親会社株主に 帰属する 当期純利益	百万円			
	計画	73,000	70,500	82,000
	実績	80,857	130,421	57,110

■ 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(2024年3月期)

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(社外取締役を除く)	421	203	173	45	6
監査役(社外監査役を除く)	67	67	—	—	3
社外取締役	48	48	—	—	5
社外監査役	36	36	—	—	4

(注) 人数および金額には、2023年6月23日開催の第205回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1人分および監査役2人分(内1人は社外監査役)を含んでいます

※連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、役員ごとの報酬総額は記載していません

※使用人兼務役員は存在していません

なお、2024年度からは「中期経営計画2026」で掲げた下記のような主要な非財務(マテリアリティ)指標の達成状況を含んでいます。

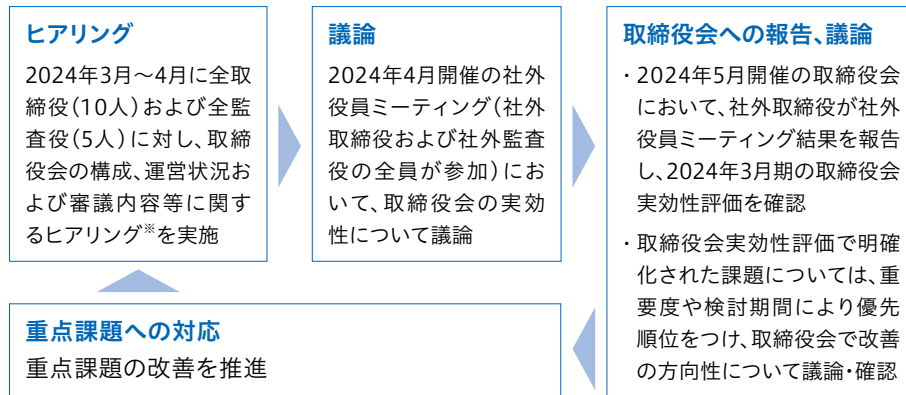
■ 主要なESG指標

マテリアリティ	ESG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%
従業員と企業が共鳴し高め合う環境づくり	●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

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・監査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。2024年3月期の取締役会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



※社外専門機関の定期的な評価を踏まえ、2024年3月期のヒアリング項目を設定

2. ヒアリング項目

- | | |
|--|---|
| <p>① 課題に対する取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 議論により多くの時間を割く取締役会運営 ・ 経営に関する諮問委員会の開催回数の増加 ・ 役員候補者との接点機会の拡充 ・ 中長期的な視点での社内役員候補の育成(特に、女性、高度専門人材) <p>② 取締役会の構成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 長期経営ビジョンや中期経営計画の実現に向けた取締役会の体制・構成のあるべき姿 ・ 多様性(性別、専門性、経験、能力等)の確保等 | <p>③ 取締役会の運営等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 開催頻度・時間、議事進行、資料 ・ 適切な経営戦略・経営計画の立案、気候変動リスクやDX等重要課題への対応状況等 <p>④ 諮問委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 開催頻度、審議内容、運用方法 ・ 取締役候補者の選任を行う際の視点や要素、取締役の評価等 <p>⑤ 社外役員ミーティング等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ テーマ、経営幹部育成を目的とした意見交換等 <p>⑥ 自由意見</p> |
|--|---|

3. 評価結果

課題への改善が進んでいることを確認しました。明確化された主な課題は以下のとおりです。

<主な課題>

- ・ 中長期的な経営課題に関する議論の充実
- ・ 役員候補者との接点機会の拡充
- ・ 中長期的な視点での社内役員候補育成策の具体化(特に、女性、高度専門人材)

監査の状況

当社は、2024年6月27日開催の第206回定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行を内容とする定款の一部変更が決議されたことにより、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会は、社外取締役である3人を含む5人の監査等委員で構成されています。

なお、以下の各項においては、監査等委員会への移行前の2023年度の監査の状況について記載しています。

■ 監査役の主な活動項目

(a) 業務監査	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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

監査役会は、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。2023年度は監査役会を14回開催しました。主な決議事項は下記のとおりです。

■ 監査役会での主な決議事項

<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査役監査計画 ・ 監査役会監査報告 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査役選任議案への同意 ・ 常勤監査役の選定 ・ 各監査役の職務の分担 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会計監査人の評価および再任・不再任 ・ 会計監査人の報酬への同意
---	---	---

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、当社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ており、取り組みを進めています。

リスク管理体制

当社はこれまで、ESG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にてリスク予防保全計画立案・進捗フォローを実施してきましたが、グループの事業領域が拡大するなか、この仕組みに加え、2024年4月から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、全社横断の重要リスクを包括的に管理することとしています。

「リスク管理委員会」は、リスク管理を統括する役員「リスク管理統括」(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、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、代表取締役社長を議長とする経営会議にて、リスク予防保全活動の計画・実績等について報告・審議を行い、経営に重要な影響を与える事項については、取締役会に付議し、意思決定および監督しています。

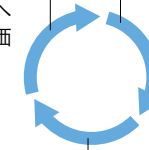
■ 全社リスク管理のサイクル

計画

- 重要リスクに対する予防保全計画の策定・共有
- 経営会議・取締役会への活動計画報告・評価実施

実行

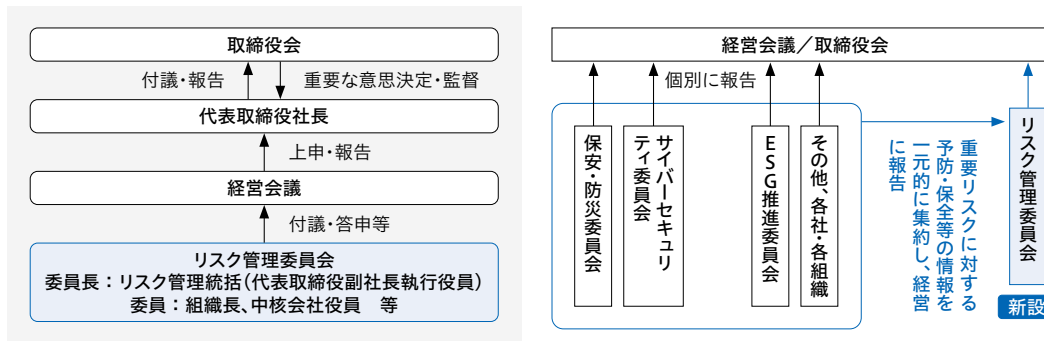
- 計画に基づく活動の実施・進捗報告
- 重要リスク予兆・発生状況の報告・共有



確認・改善・対策

- 経営会議・取締役会への活動実績報告・評価実施
- 重要リスクの再確認・再選定
- 活動実績を踏まえたリスク予防保全計画検討

■ 全社リスク管理体制



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、2024年4月25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（2023年度）

①コンプライアンス等に関する事項

ESG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。

適正なガス取引に関する法令等遵守のため、独占禁止法に関する法務講演会や行為規制に関する教育を実施しました。

（株）CDエナジーダイレクトは、委託先の訪問販売において一部不適切な営業行為があったとして、消費者庁より、特定商取引に関する法律（特商法）に基づき、訪問販売に関する業務の停止命令（6カ月間）を受けました。同社では、再発を防止するために、コンプライアンス体制の見直しや、委託先への監督・教育の強化等を実施しています。また、当社グループ内でも、特商法に関する法務講習会を開催しました。

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。

米国フリーポート基地の火災事故を受けて、LNGトレード事業のリスク管理の方策・ルールを見直して実施しています。また、袖ヶ浦バイオマス発電（株）の火災事故を受けて、バイオマス発電所の操業および燃料管理に関するリスクと対応策を見直し、当社グループのバイオマス発電所へ水平展開を行っています。

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、法的分離後の保安の確保・防災に万全を期しています。また、

ネットワーク会社が、ガス小売事業者である当社および関係会社の間での情報遮断措置や、各社の情報管理の状況について、調査を実施し確認しています。

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。

なお、2024年4月に、リスク監視機能の強化を目的に、事業領域が拡大する当社グループのリスクを包括的に管理する「リスク管理委員会」を設置しました。

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監査役の監査の実効性に関する事項

常勤監査役は、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おり、社外監査役も適宜参加しています。監査役は、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。

常勤監査役は、経営会議、ESG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。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、監査役への報告を要する事項を明確にし、周知を行っています。

監査役の職務の補助に専従する監査役補助者を5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>5. 業法等対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 関連法令の違反 	<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>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) 	<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>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、パワハラ) 	<p>6. 不公正な取引</p> <ul style="list-style-type: none"> 独禁法違反 下請法違反 景表法違反 	<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>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>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
<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>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>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>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>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>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>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>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>22. 訴訟等</p> <ul style="list-style-type: none"> 訴訟等の法的紛争の発生 	<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>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>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>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>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>10. 公的資金(補助金等)</p> <ul style="list-style-type: none"> 公的資金(補助金等)の不正受給 	<p>18. 環境関連</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境関連法令の違反 	<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>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>11. 印章管理</p> <ul style="list-style-type: none"> 印章の不正使用 		<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>	

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。

当社グループの事業全体に関するリスク

リスクに備えた対策

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。
大規模な災害、事故、感染症等の発生	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。
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。
為替、調達金利の変動、物価上昇	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。
人材の確保	労働人口の減少下においても人材の獲得に努めています。
投資未回収	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。
気候変動・カーボンニュートラル潮流	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。
競争の激化	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。
基幹ITシステムの停止、誤作動、開発遅延・中止、情報漏洩	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・更新等に取り組んでいます。
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。
コンプライアンス違反	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。

各事業セグメントの個別リスク

●国内エネルギー事業

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。
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。
原燃料調達に関するトラブル	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。
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り対応し、安定供給に努めています。
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。
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。
他事業者との競合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、様々な付加価値の提供に取り組んでいます。

●海外エネルギー事業

事業を行う国における政策、規制の実施や変更、経済社会情勢の悪化、原油価格やガス価格等の市況変動、技術的課題や自然災害による被害等の要因によるプロジェクトの遅延・中止や採算の悪化等の事業環境変化	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、安定調達に向け、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。
--	--

●LBS事業

原材料の費用高騰や供給停止、景気の悪化等による、事業環境変化	エネルギー事業で培った技術と知見を基盤に、内部成長や成長投資等の取り組みを進めています。
--------------------------------	--