

グループブランド「Daigasグループ」について

「Daigasグループ」のコンセプトについて

コンセプトは、「革新を、誠実に」です。これは、これまでグループ企業理念を実現するために大切にしてきた3つのマインド「進取の気性」「お客さま起点」「誠心誠意・使命感」を言い換えたものです。

Dynamic Triangleについて

ロゴのなかにある三色の三角形を「Dynamic Triangle」と名付けました。それぞれの三角形は、3つのマインドと、進化するグループの3事業領域を表現しています。



Daigas
Group

大阪ガス株式会社

〒541-0046 大阪市中央区平野町4-1-2
<https://www.osakagas.co.jp/>

SRI インデックスへの組み入れ状況

大阪ガスは、2021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投資ユニバース(インデックス組み入れ候補の銘柄群)に組み入れられています。

Member of
Dow Jones
Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

2021 MSCI ESG Leaders
Indexes Constituent

※ 2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数 ※

2021 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN) ※

ECPI Sense in
sustainability

FTSE4Good

2021
Sompo Sustainability Index

FTSE Blossom
Japan

ETHIBEL
EXCELLENCE

EURONEXT
VE
INDICES **WORLD 120**

※ 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所有権は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。

UD
FONT
by MORISAWA

VEGETABLE
OIL INK

FSC
www.fsc.org
ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC® C011700

[発行]2021年

統合報告書 2021
INTEGRATED REPORT

ぐっとそばで、ぐぐっとミライ。

Daigas
Group

大阪ガスグループは、Daigasグループへ。



Creating Value for a Sustainable Future

持続可能な社会の実現を目指した大きな社会課題の解決に挑戦し、同時に企業グループとして成長を遂げていきたいと考えます。

私たちのソリューション・イノベーションにおける強みとステークホルダーとの共創による力を組み合わせることで「ミライ価値」を実現し、その成果も分かち合っていきます。

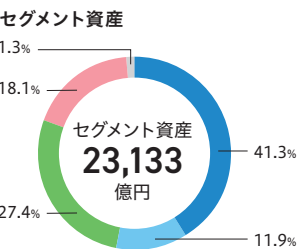
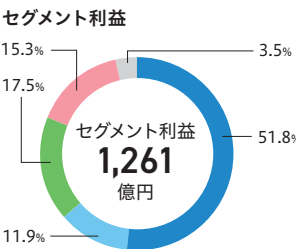
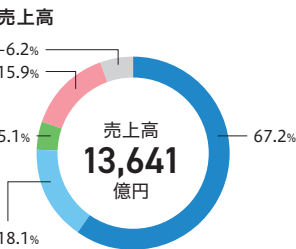
「時代を超えて選ばれる革新的なエネルギー＆サービスカンパニー」への進化と、持続可能な社会の実現への貢献を果たしていきます。

Daigasグループの概要

大阪ガス株式会社の概況 (2021年3月31日現在)

本 社 設 立 創 業	大阪市中央区平野町四丁目1番2号
売 上 高 ^{※1}	1897年4月10日
経 常 利 益 ^{※1}	1905年10月19日
当 期 純 利 益 ^{※1}	【個別】1兆535億円 【連結】1兆3,641億円
資 本 金	【個別】730億円 【連結】1,277億円
従 業 員 数	【個別】546億円 【連結】808億円 ^{※2}
	132,166百万円
	【個別】3,203人(執行役員・理事・嘱託含む・出向者除く)
	【連結】20,941人

※1 2021年3月期
※2 親会社株主に帰属する当期純利益

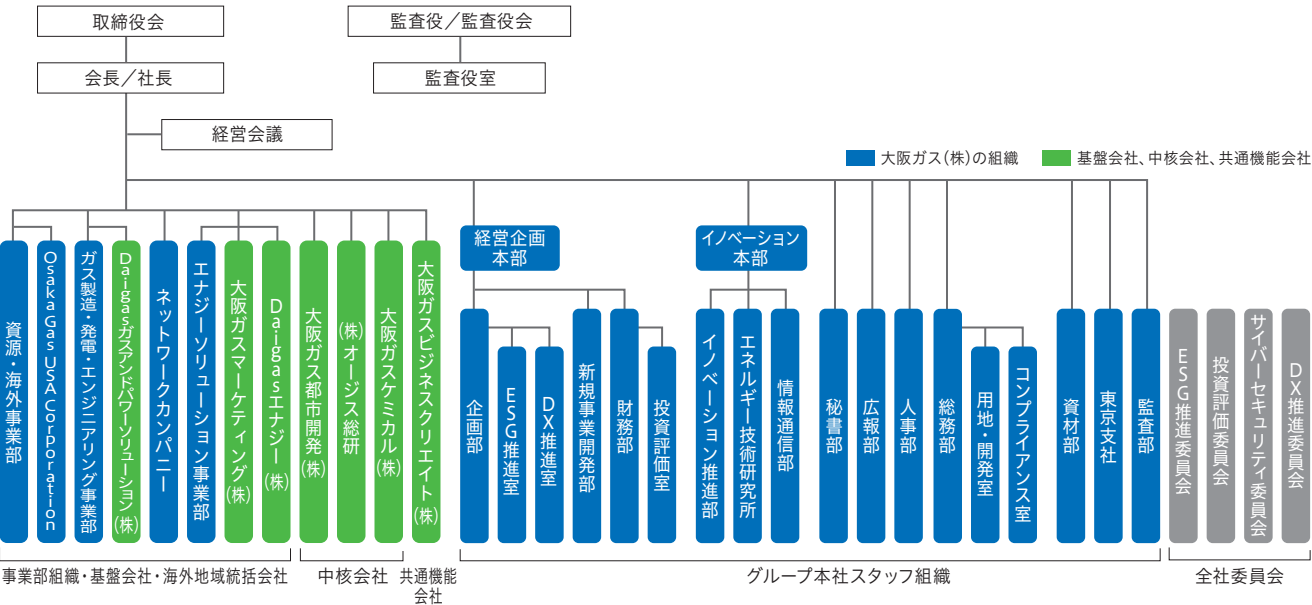


- 国内エネルギー・ガス
- 国内エネルギー・電力
- 海外エネルギー
- ライフ&ビジネス ソリューション
- 消去等

Daigasグループの主要な事業内容 (2021年3月31日現在)

事業部門	主な事業内容
国内エネルギー・ガス	都市ガスの製造・供給および販売、ガス機器販売、ガス配管工事、LNG販売、LPG販売、産業ガス販売
国内エネルギー・電力	発電および電気の販売
海外エネルギー	天然ガスおよび石油等に関する開発・投資、エネルギー供給、LNG輸送
ライフ&ビジネス ソリューション	不動産の開発および賃貸、情報処理サービス、ファイン材料および炭素材製品の販売

Daigasグループ経営体制 (2021年4月1日現在)



Daigasグループの価値観

「Daigasグループ企業理念」は、「Daigasグループの目指す姿」「Daigasグループの宣言」「Daigasグループ社是」からなるものです。Daigasグループは、「Daigasグループ企業理念」に基づいて事業活動に取り組んでいます。

Daigasグループ企業理念

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グループは、「お客さま価値」の創造を第一に、これを「社会価値」「株主さま価値」「従業員価値」の創造につなげます。

Daigasグループ社是

サービス第一

Daigasグループ企業行動憲章

憲章Ⅰ お客さま価値の創造

憲章Ⅱ 環境との調和と持続可能な社会への貢献

憲章Ⅲ 社会とのコミュニケーションと社会貢献

憲章Ⅳ 人権の尊重

憲章Ⅴ コンプライアンスの推進

憲章Ⅵ 人間成長を目指した企業経営

Daigasグループ企業行動基準

1. 人権の尊重

2. 安心して働ける職場づくり

3. 法令などの遵守

4. 公私のけじめ

5. 各国・地域の法令の遵守、人権に関するものを含む各種の国際規範の尊重

6. 環境保全への配慮

7. 独占禁止法関係法令の遵守および公正な取引の実施

8. 商品・サービスの提供

9. 商品・サービスの安全性の確保
10. お客さまへの応対

11. 社会とのコミュニケーション、社会貢献

12. 関係先・取引先との交際

13. 取引先への理解促進、協力の要請

14. 情報・システムの取扱い

15. 情報の公開

16. 知的財産の取扱い

17. 反社会的勢力との関係遮断、利益供与の禁止

18. 適正な納税と経理処理



Daigasグループの理念体系

Daigasグループは、企業理念、行動憲章、行動基準を、目指す姿・宣言・社是、企業姿勢、役員・従業員の行動規範として設定しています。

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を目指し、「お客さま価値」の創造を第一に、「社会価値」「株主さま価値」「従業員価値」の創造につなげ、4つの価値創造を実現することが、当社グループの社会的責任を全うすることと考えており、理念体系に基づいた取り組みを推進しています。

目次



Daigasグループを知る

Daigasグループの概要	1
Daigasグループの価値観	3
目次、編集方針	4
コミットメント	5
価値共創のあゆみ	7
財務のデータ・非財務のデータ	9



Daigasグループの価値共創

トップメッセージ	11
財務戦略解説	15
価値創造プロセス	17
Daigasグループの事業・強みのある資本	19
マテリアリティ特定プロセス	21
マテリアリティと企業行動憲章	23
長期経営ビジョン2030・中期経営計画2023	25
中期経営計画2023	27
I. ミライ価値の共創	29
低・脱炭素社会の実現	
気候変動への取り組み	33
Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現	37
お客さまと社会のレジリエンス向上	41
II. 企業グループとしてのステージ向上	45
事業ポートフォリオ経営の進化	
デジタルトランスフォーメーション(DX)による事業変革	47
従業員一人ひとりの価値の最大化	49



事業報告

国内エネルギー事業	51
海外エネルギー事業	53
ライフ&ビジネス ソリューション事業 (LBS事業)	55
技術開発	57



ESGハイライト

環境	61
社会	63
ガバナンス	67



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	69
社外取締役メッセージ	77



財務セクション

連結財務サマリー	79
[連結財務諸表等]	
連結貸借対照表	81
連結損益計算書	83
連結包括利益計算書・連結株主資本等変動計算書	84
連結キャッシュ・フロー計算書	85
注記事項	86
連結附属明細表	108
内部統制報告書	110
独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書	112

コーポレートデータ

グループ会社/会社概要	115
-------------	-----

ツールマップ

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るため、多角的な情報を様々なツールで発信し、当社グループをよりご理解いただけるよう、積極的な情報開示に取り組んでいます。

	冊子(WEBからダウンロード可能)	WEB
財務情報	●コーポレート・ガバナンス報告書 ●事業報告書 ●有価証券報告書 ●ファクトブック ●統合報告書	●IR情報 https://www.osakagas.co.jp/company/ir/index.html
非財務情報		●サステナビリティ https://www.daigasgroup.com/sustainability/index.html

編集方針

「統合報告書2021」はこれまでに培ってきた資産が、どのように今後の価値創造につながり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けるよう、特に非財務情報のさらなる充実を図りました。今後も一層の充実に努めてまいります。

「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。

報告対象範囲 大阪ガス(株)およびグループ会社

報告対象期間 2020年4月1日～2021年3月31日
※一部対象期間外の情報も掲載しています。

参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- 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」
- 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・レポート・スタンダード
- 国連グローバル・コンパクトCOP方針

コミットメント

Commitment

コミットメント

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に
進化し、持続的な成長を実現する。

全てのステークホルダーの価値を
最大化する。

このたび、統合報告書を発行するにあたり、ステークホルダーの皆さまにご挨拶を申し上げます。

昨年来続く新型コロナウイルス禍は、今も日常生活や経済活動に大きな影響を及ぼしています。そのなかでDaigasグループは社会インフラ事業の一端を担う企業グループとして、エネルギーの安定供給と保安確保等に懸命に取り組んでいますが、改めてその責任の重さを認識する毎日です。

1905(明治38)年にガスの供給を開始して以来115年、ガス燈を灯す照明用から始まったガス事業は、社会や環境の変化に対応しながら、家庭用や業務用・産業用の熱源へと、さらには熱だけでなく発電用へとその用途を広げてきました。そして、ガスや電気などのエネルギーの供給、暮らしやビジネスを支える多様な商品・サービス・ソリューションの提供を通じて、お客さまや社会のお役に立つ企業グループとしての発展を追求してきました。

こうした当社グループの理念・スピリットは、社是である「サービス第一」、目指す姿として掲げる「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」にも反映され、従業員一人ひとりに受け継がれています。時代や環境の変化にかかわらず、一貫して変わることのない、これら企業理念や価値観をグループの事業活動に最大限に生かすことが、経営者の使命と考えています。

ウィズコロナ、アフターコロナの時代においても、お客さまや社会と向き合い、そのお役に立つことが当社グループの原点であることに変わりはありません。「長期経営ビジョン2030」の実現に向けて、お客さまや株主の皆さまをはじめ全てのステークホルダーの価値を最大化することで、「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」へと進化し、持続的な成長を実現することを目指します。

今年2021年は、1月の「Daigasグループ カーボンニュートラルビジョン」の発表に続き、3月に「Daigasグループ中期経営計画2023『Creating Value for a Sustainable Future』」を発表しました。本計画に基づき、社会課題を解決し、社会に貢献することが企業の存在意義であるとの観点から、「低・脱炭素社会の実現」「Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現」「お客さまと社会のレジリエンス向上」の3つを柱とする「ミライ価値」の創造に取り組んでまいります。

今後とも変わらぬご支援・ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2021年9月

取締役会長

本庄武宏

代表取締役社長 社長執行役員

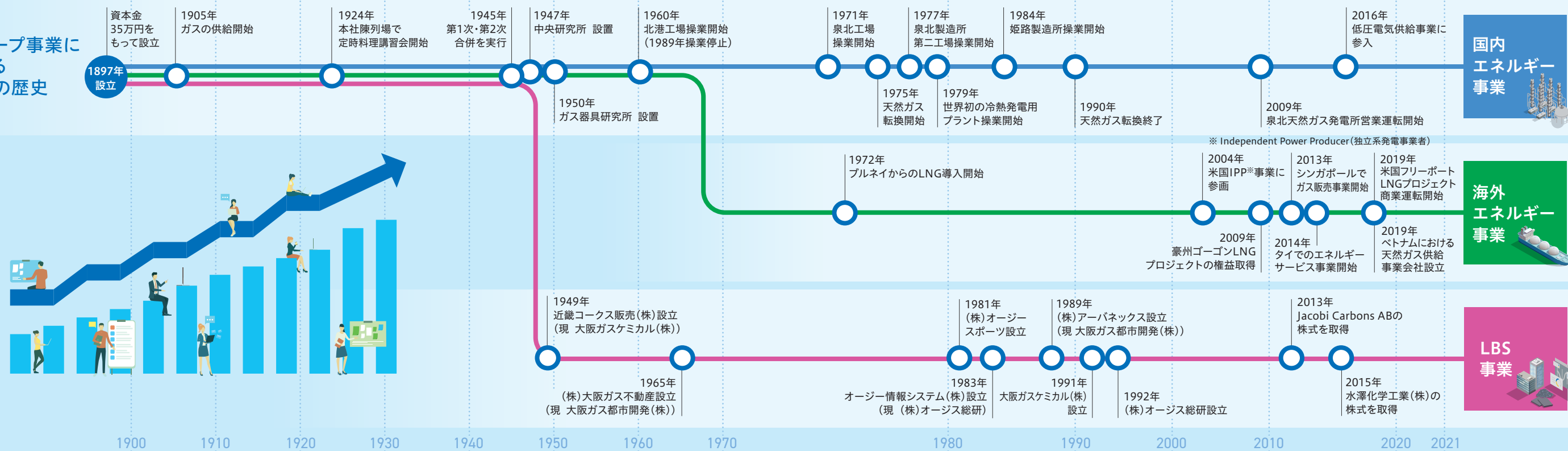
藤原正隆

価値共創のあゆみ

Daigasグループは1905(明治38)年にガスの供給を開始しました。それから110余年、ガス燈を灯すことから始まったガス事業は、社会や環境変化のなかで幾多の困難にぶつかりながらも、調理、暖房、給湯、発電まで用途を広げてきました。また、エネルギー事業で

培ったお客さまや地域とのつながりを源泉に、事業領域を拡大し、多様な商品・サービス・ソリューションを提供する企業グループに発展してきました。

グループ事業における成長の歴史



価値創造
プロセス
P.17

エネルギー事業におけるイノベーションの歴史



社会的背景とグループの取り組み

社会的課題・ニーズ

地域の安全性向上

石油ランプからガス燈へ
当時、しばしば火事の原因となった石油ランプや高価な電灯が普及しており、都市部での社会課題でした。

ライフスタイルの変化

ガスによって変わる生活
様々な生活様式や人々の慣習も変化しつつあり、女性の社会進出も始まりました。

エネルギー需要の増加

人口増加・戦後復興
エネルギー需要の増加や急激な都市化への対応が必要となりました。

持続可能な社会の実現

環境への関心の高まり
SDGs採択、パリ協定発効、TCFD提言発表等、全世界が取り組むべき喫緊の課題として挙げられています。

Daigasグループの価値共創

ガス供給開始

ガス燈の普及に努める
会社設立理由に市民への安全で低廉なガスの供給を掲げ、ガス燈の普及に努めました。

新しい暮らしの提案

ご家庭の厨房へのガス普及は従来の竈調理における家事の負担を激減させました。

LNGの導入

天然ガス転換は膨大な先行投資を伴う長期プロジェクトでしたが、供給安定性向上や環境負荷軽減等が図られました。

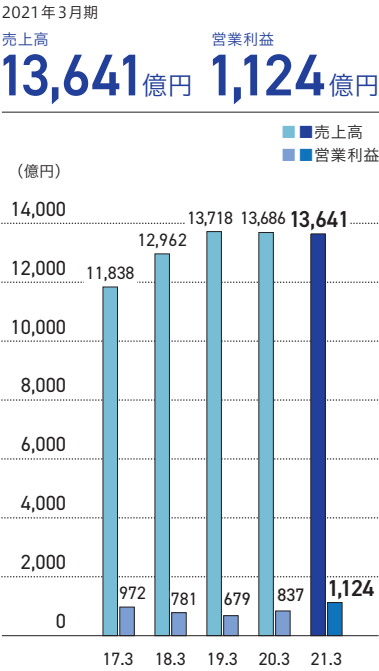
先進的な商品の開発

省エネルギー・CO₂削減に貢献する先進的な機器・システム開発を行い、お客さまとともに低・脱炭素化に努めます。

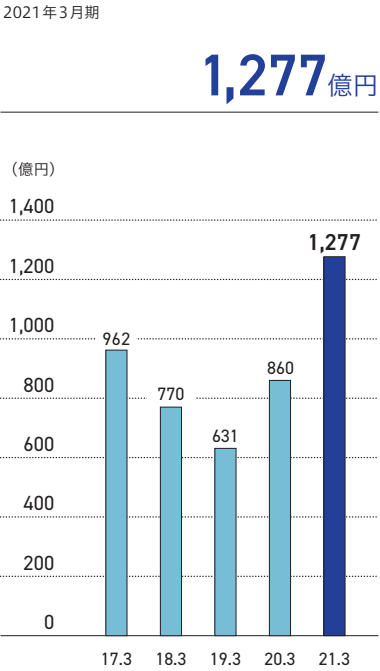
家庭用燃料電池「エネファーム」(ツナガルde機能)

財務のデータ

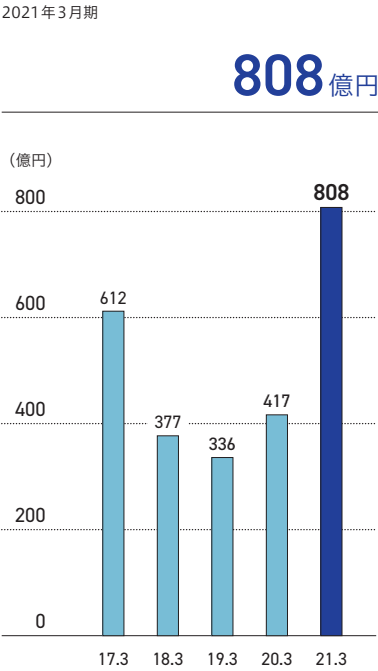
売上高／営業利益



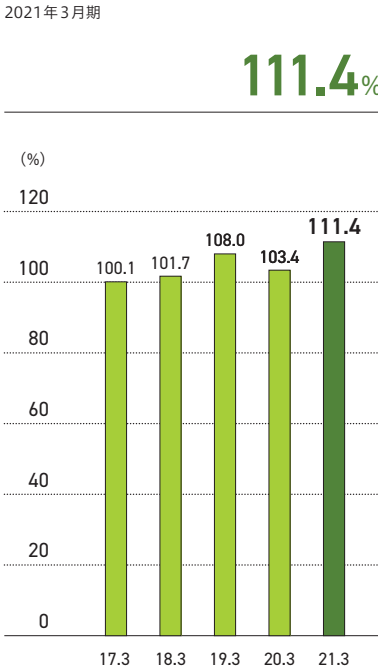
経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益

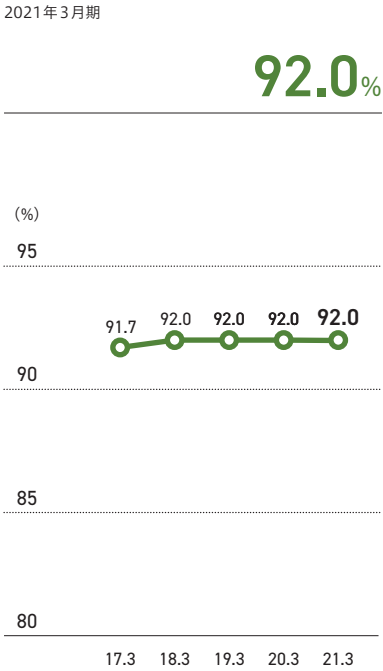


株主総利回り※1



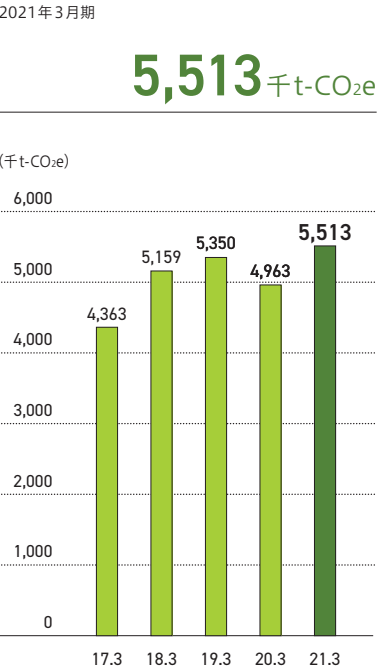
※1 2016年3月末を基準として算出

お客さま満足度(総合満足度※2)(大阪ガス)



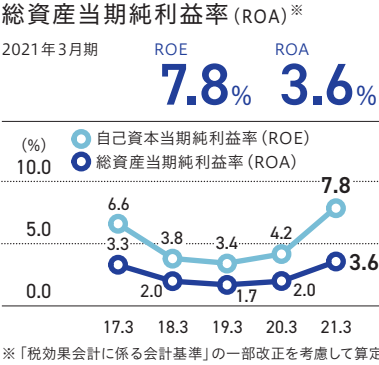
※2 お客さまに直接対応する7つの業務(開栓・機器修理、機器販売施工付き、定期保安巡回(ガス設備調査)、電話受付(お客さまセンター)、緊急保安出動、検定満期メーター交換)の満足度について、6段階中上位2段階に相当する評価が全体に占める割合

温室効果ガス排出量※3



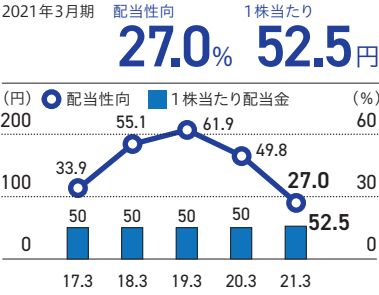
※3 スcope1・2

自己資本当期純利益率(ROE)



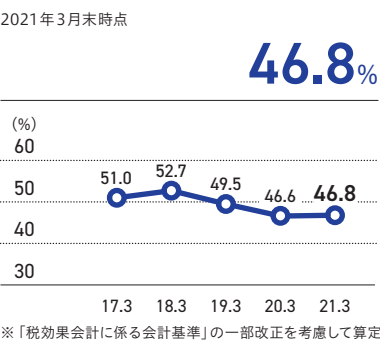
※「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を考慮して算定

配当性向／1株当たり配当金※



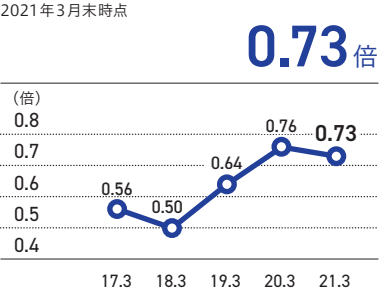
※ 株式併合影響(5株→1株)を考慮

自己資本比率※

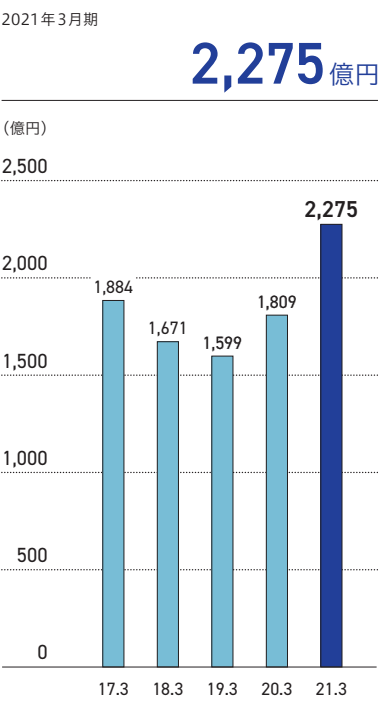


※「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を考慮して算定

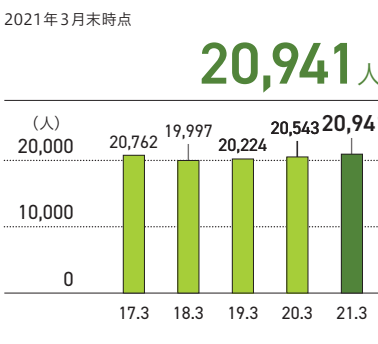
D/E比率



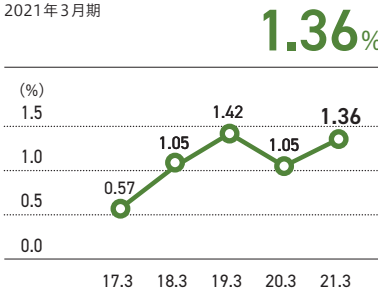
EBITDA



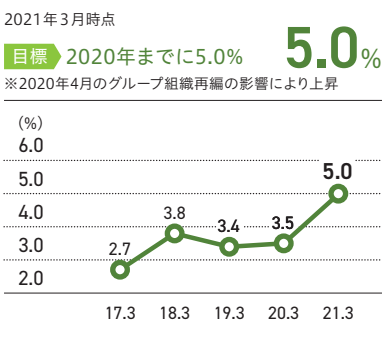
従業員数



離職率(大阪ガス 50歳未満の社員)

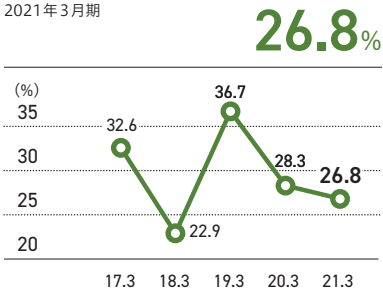


女性管理職比率(大阪ガス)

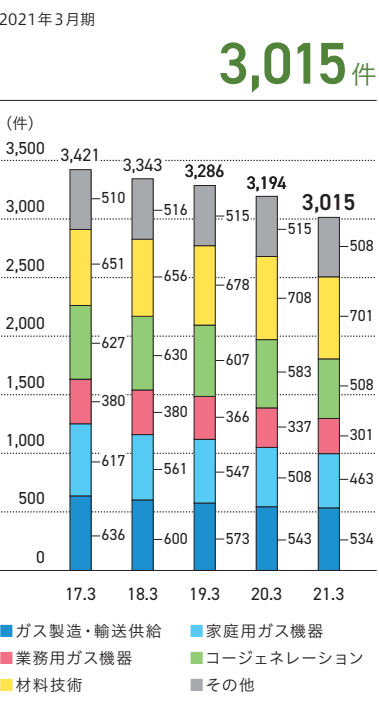


目標▶ 2020年までに5.0%
※2020年4月のグループ組織再編の影響により上昇

新卒総合職採用の女性比率(大阪ガス)



分野別保有特許件数



トップメッセージ

Creating Value for a Sustainable Future

ステークホルダーとともに「ミライ価値」を創造し、成長し続けていく

中期経営計画2023 ～持続可能な社会の実現に向けた価値創造～

Daigasグループは、2017年3月に「長期経営ビジョン2030」を発表し、激しさを増す環境変化に対応するため、事業ポートフォリオの多軸化を図りつつ、持続的な成長に向けた基盤整備を進めてきました。そのなかで近年、新型コロナウイルス感染症のパンデミックや気候変動に伴う大規模自然災害の発生など、人間社会の持続可能性にかかわる環境変化が一段と深刻化し、世界規模でのパラダイムシフトが起こりつつあります。

これまで私たちは、このような環境変化はもとより、いかなる状況においても、「エネルギーの安定供給を通じて、暮らしと社会を支える」との強い使命感をもって事業活動に取り組んできました。加えて今後は、お客さまや社会のレジリエンス向上のみならず、低・脱炭素社会の実現や新しいライフスタイルへの対応など、時代の変化に迅速に応え、国内・海外の社会課題の解決に挑戦し、新たな社会・経済的価値を創り出していかなければならないと考えます。

そうした問題意識のもと、当社グループの将来あるべき姿を明確にし、新たな社会課題の解決に当社グループがどのような役割を果たしていくのかを示すべく、2021年3月に「Daigasグループ中期経営計画2023『Creating Value for a Sustainable Future』」を発表しました。この中期経営計画に基づき、持続可能な社会の実現に向けて、直面する社会課題の解決にチャレンジし、「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」へと進化することを目指します。

代表取締役社長 社長執行役員

藤原正隆

「ミライ価値」の共創

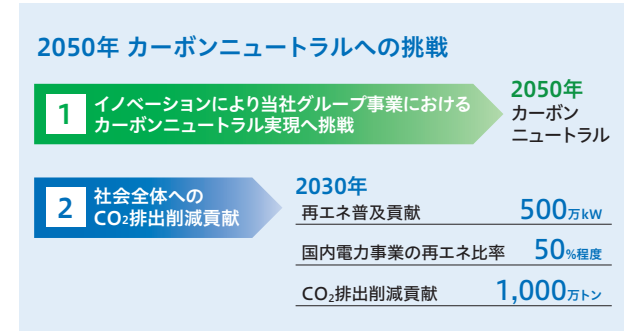
「中期経営計画2023」では、社会課題の解決に向けて創り出したい3つの価値を「ミライ価値」と定義し、「低・脱炭素社会の実現」「Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現」「お客さまと社会のレジリエンス向上」の3つに重点を置いて取り組んでいきます。また、ステークホルダーの皆さまとの「共創」を通じて、私たちのソリューションやイノベーションにおける強みに一層磨きをかけ、これらの「ミライ価値」を実現し、その成果を分かち合っていきたいと考えます。こうした思いを、中期経営計画のタイトルに「Creating Value for a Sustainable Future」として記しています。



1. 低・脱炭素社会の実現

「ミライ価値」の1つ目は、「低・脱炭素社会の実現」です。中期経営計画に先立ち、2021年1月に発表した「Daigasグループカーボンニュートラルビジョン」で示したとおり、他の化石燃料と比べて環境負荷が小さい天然ガスの利用拡大・高度利用に引き続き取り組むとともに、水素活用の可能性を探っていきます。その1つであるメタネーション^{*}関連技術を通じた都市ガス原料そ

ものの脱炭素化や、これまで継続して進めてきた再生可能エネルギーを軸とした電源の脱炭素化によって、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指します。



他方、脱炭素技術の確立には一定の時間がかかるため、これまでも取り組んできたCO₂排出削減をさらに加速させる必要があります。2030年時点において、「再生可能エネルギーの普及貢献量：500万kW」「国内電力事業の再生可能エネルギー比率：50%程度」「CO₂排出削減貢献量：1,000万トン」をマイルストーンと定め、CO₂削減に挑戦していきます。

※メタネーション技術
水素(H₂)と二酸化炭素(CO₂)を使ってメタン(CH₄)を作り出す技術

2. Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現

「ミライ価値」の2つ目は、「Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現」です。新型コロナウイルスの感染拡大を機に、人々のライフスタイルや働き方、ビジネスモデルが大きく変わり、やがて、それらが新しい生活様式のNewノーマルとして定着していくものと考えます。その間、私たちには、かつてない変化に直面されているお客さまの暮らしやビジネスに徹底して寄り添い、Newノーマルに対応した新しい価値を提供することが一層求められます。これまで以上に「共創」を心がけ、お客さまの個別ニーズに応えるカスタマイズしたソリューションを提供するとともに、デジタル技術等を活用した新たなソリューションやサービスの開発に精力的に取り組んでいきます。

それにより、関西地域のみならず、日本全国や海外拠点のB to C、B to Bのお客さまへの新たなアプローチを通じて、お客さまアカウント数1,000万件の目標の早期達成を目指します。

3. お客さまと社会のレジリエンス向上

「ミライ価値」の3つ目は、「お客さまと社会のレジリエンス向上」です。阪神・淡路大震災や東日本大震災、大阪北部地震からの復旧・復興活動を経験した私たちは、これらの経験を生かし、お客さまと社会のレジリエンス向上に向けて不断の努力を続けてきました。今後、気候変動対応やエネルギー安定供給の観点から、国内・海外でのエネルギーレジリエンスの重要性は益々高まると思われます。天然ガスサプライチェーンにおける一層の「安定・安全」の確保に努めるとともに、再生可能エネルギーと分散型電源を組み合わせることで、自然災害による大規模停電発生時の非常電源の確保や電力系統の安定化など、エネルギーレジリエンスのさらなる向上に取り組んでいきます。

また、IoTを活用して機器や設備の故障を予防したり、メンテナンスサービスの品質を高めたりすることによって、お客さまの日々の暮らしやビジネスにおける「安心・安全」の向上を図ります。こうした取り組みは国内だけでなく、海外・アジアなどでも幅広く展開していきます。

企業グループとしてのステージ向上

このように私たちは、従来の提供価値を一段と進化させるべく、「ミライ価値」の創造に挑戦していきますが、そのためには、同時に私たちが企業グループとしてのステージを向上させ、進化・成長していくことも欠かせません。そこで、次の3つの重点的な取り組みを通じて、グループの収益力を高めるとともに、変化に柔軟に対応できる経営基盤の強化を図ります。

1. 事業ポートフォリオ経営の進化

1つ目は、「事業ポートフォリオ経営の進化」です。企業グループとしてのステージ向上のためには、各事業ユニットにおいて、利益成長を求めるだけでなく、資本効率も高め、その集合体であるDaigasグループ全体の事業ポートフォリオを強化していくことが必要です。そうした財務健全性の観点から、新たな経営指標であるROICを導入し、各事業がそれぞれバランスシートをより意識して活動できるよう経営管理を一層進化させます。中期経営計画の実施による成果として、ROIC5%程度を達成するとともに、営業キャッシュ・フローを直近3カ年度の1.5倍に引き上げ、それら利益成長に応じた株主還元を目指します。

2. デジタルトランスフォーメーションによる事業変革

2つ目は、「デジタルトランスフォーメーションによる事業変革」です。デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進は、社内のデータマネジメントの進化や業務プロセスの改革による生産性向上と、革新的なお客さまサービスを創造・提供するソリューション力向上、その両面で推進していきます。特に、お客さまとの「つながりを強める」という側面から、あらゆる業務でのデジタル化と業務改革を進めることにより、従来のビジネスモデルの変革とイノベーションの創出につなげていきます。

2021年4月、DX推進室を企画部内に新設するとともに、全社委員会としてDX推進委員会を発足させ、トップダウンによる推進体制のもとで活動を展開しています。



3. 従業員一人ひとりの価値の最大化

3つ目は、「従業員一人ひとりの価値の最大化」です。企業の価値創造の源泉であり、成長の原動力である従業員については、一人ひとりの価値の最大化を図り、グループ全体の総合力を高めていきます。そのために、従業員の働く場所や働き方において、より安全で柔軟な選択が可能となる環境整備を進めるとともに、多様な人材が活躍できるダイバーシティ&インクルージョンの実現

に努めます。さらには、失敗を恐れず、前向きに社会課題の解決にチャレンジできる、心理的安定性の高い組織・風土づくりや、自社に対する愛着・貢献意欲といった従業員エンゲージメントの向上にも注力しています。

また、2021年3月には、従業員の安全の確保と健康な心身の維持向上が全ての業務の基盤であるとする「Daigasグループ健康経営宣言」を発表しました。この宣言に基づき、健全な生活習慣を担保するための行動指針を全従業員に周知し、健康増進に向けた各人の取り組みを促進しています。

以上が「中期経営計画2023」の概要となります。私たちは、これらの取り組みをグローバルに、従来の枠を超えて展開し、お客さまに選ばれ続ける企業グループへと進化するとともに、持続可能な社会の実現に向けて一層貢献していきます。

「ミライ価値」実現によるSDGsへの貢献

最後になりますが、当社グループのSDGs(持続可能な開発目標)への貢献、ESG(環境・社会・ガバナンス)経営について申し上げます。

私たちは、「ミライ価値」の実現に向けた事業活動を推進することで、SDGsの達成にも貢献できると考えています。低・脱炭素社会実現に向けた取り組みや安定的でレジリエンスの高いエネルギーインフラの構築、環境と経済を両立させる持続可能なまちづくりの推進等はまさにその目的にかなうものです。他社とのアライアンスやステークホルダーとのパートナーシップを大切にしながら、SDGsへの貢献に積極的に取り組んでいきます。

■SDGsへの貢献

- 最適なエネルギーミックスを追求します。
- 再生可能エネルギーの割合を増やします。

- 安定的で質が高く、レジリエント(強靱)なエネルギーインフラを構築します。

- 女性が能力を発揮して、活躍できる職場づくりを推進します。



- パートナーシップを大切にして次代を切り拓いていきます。



- 雇用を創出し、働きがいのある仕事を提供するとともに、健康と安全に配慮した環境づくりに努めます。



2050年 カーボンニュートラルを実現



- 資源を効率的に利用します。
- 人々に対して持続可能なエネルギーを利用したライフスタイルの情報発信や提案を行います。

- 地域に暮らす誰もが安全・快適で、持続可能な都市化を推進します。

- 多様なサービス、イノベーションによる新たな価値創出などを通じて生産性向上と経済成長を支援します。

ESG経営を通じたステークホルダーの信任獲得

一方で、当社グループがこれからも持続的な成長を果たすためには、ESGに配慮した経営を着実に推進し、ステークホルダーの皆さまから信任を得続けることが必須であることは申すまでもありません。

当社グループは、創業以来、お客さまや社会のお役に立つことを使命に、時代の変化に即した商品・サービスの提供に努めるなど、様々な形でESGに配慮した経営を行ってきました。2007年には日本の公益企業として初めて「国連グローバル・コンパクト」への参加を表明し、企業が国際社会の良き一員として取り組むべき原則を支持しています。また、2021年4月には、今回の中期経営計画のスタートに合わせ、当社グループの普遍的な企業姿勢を示すものとして「Daigasグループ企業行動憲章」を改定するとともに、国際的に人権意識が高まるなか、新たに「Daigasグループ人権方針」を発表しました。

ガバナンスの強化については、引き続き適正な情報開示を行うことはもとより、グループ全体での公正な事業運営の徹底、ダイバーシティの推進や情報セキュリティの強化を一層進めていきます。すでに執行と監督の分離を行っており、業務執行機能と監督機能を一段と強化することを目的に、取締役会を社外取締役が3分の1以上を占める構成としています。以上の取り組みにより、コーポレート・ガバナンスのさらなる向上を目指します。

私たちは、こうしたESG経営の実践を通じて、ステークホルダーの皆さまの確かな信任を得るとともに、グループの総合力を発揮し、持続可能な成長の実現に向けてチャレンジを続けていきます。

2021年9月

財務戦略解説



「中期経営計画2020」の振り返り

私たちは2017年3月期に掲げた「長期経営ビジョン2030」において目指す姿を実現するため、積極的な成長投資やM&Aにより新たな事業の柱を構築するとともに、これまでに取得した資産から高い収益を生み出すことにも着実に取り組んできました。

「中期経営計画2020」の最終年度である2021年3月期には、海外エネルギー事業の本格的な利益貢献が開始したことや、国内エネルギー事業、ライフ&ビジネス ソリューション事業でそれぞれ着実に成長したことなどにより、「中期経営計画2020」で掲げた各経営指標の目標について、おおむね達成することができました。

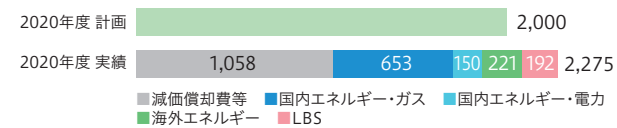
収益性指標では、ROE7.8%、ROA3.6%、EBITDAは、2,275億円となりました。財務健全性指標についても、「中期経営計画2020」で目標と掲げた「自己資本比率50%程度」「D/E比率0.7程度」を達成しました。株主さまへの還元については、これまでの成長の成果や今後の利益水準の見通しを踏まえ、当期および来期の配当予想を増配しました。なお、一時的な増益要因があったこともあり、21年3月期の配当性向は27.0%となりました。

■「中期経営計画2020」の振り返り

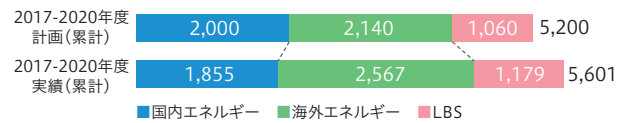
		2020年度実績	2020年度 中期経営計画
収益性指標	ROE	7.8%	7.0%
	ROA	3.6%	3.5%
	EBITDA	2,275億円	2,000億円
健全性指標	自己資本比率※	50.5%	50%程度
	D/E比率※	0.60	0.7程度
株主還元	連結配当性向	27.0%	30%以上

※発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

■EBITDA内訳(億円)



■成長投資(億円)



「中期経営計画2023」

「中期経営計画2023」では財務的な政策として、収益性向上による既存事業の成長、強みを活かせる新たな事業への投資による成長、財務健全性の指標の維持、成長に応じた株主還元を着実に進めます。

■「中期経営計画2023」の経営指標

		2023年度計画
収益性指標	ROIC※ ¹ (参考 ROE)	5%程度(7.5%程度)
財務健全性 指標	D/E比率※ ²	0.7程度
	自己資本比率※ ²	50%程度
株主還元	配当性向	30%以上※ ³

収益性向上による既存事業の成長

既存事業の成長のために、グループ共通の経営指標として新たにROICを導入し、事業ポートフォリオ経営の進化を目指します。

ROICは、「事業に伴う資産から、どれだけ効率的に利益を稼げているか」を表す指標です。これまでも全社のROEを経営指標としてきましたが、「中期経営計画2023」ではそれを発展させ、ROIC向上に取り組めます。Daigasグループは事業特性の異なるビジネスユニットの集合体ですが、キャッシュの規模を測るEBITDAに加え、ROICという共通の経営指標も用いることで、全社だけではなく各事業ユニットがROICツリーによって資本コストを上回るROICを目指し、資源配分・資産入替による見直しを図るようにしていきたいと考えています。

「事業に伴う資産からどれだけ効率的に利益を稼げているか」を表す指標

$$\text{ROIC}^{\text{※1}} = \text{NOPAT} \div \text{投下資本}$$

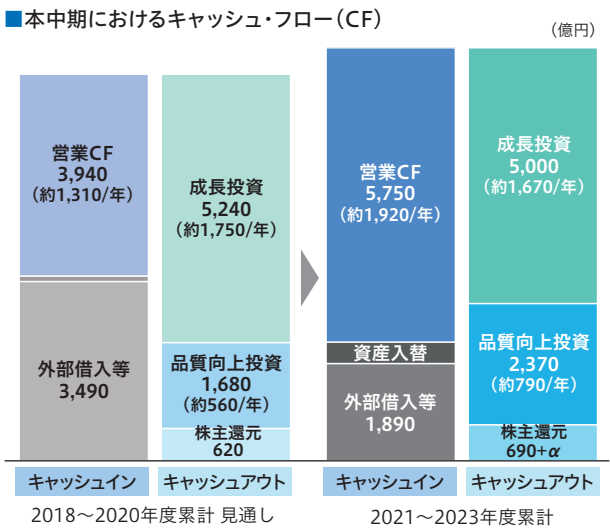
各事業ユニットとグループ全体で共通の指標を導入

また同時に、事業ユニットへの権限委譲により機動性をさらに高め、コーポレートにおいても事業計画や資源配分の見直し頻度を高めることによって、変化への対応スピードを上げ、より柔軟で実効性の高い事業ポートフォリオ経営を実現します。(P.45「事業ポートフォリオ経営の進化」も併せてご覧ください)

グループ全体のROICは、2023年度にROIC5%程度を目指します。長期的には今後の成長に伴う収支構造の変化を反映し、2030年度に7%程度まで高めることを目指します。

投資による成長

「中期経営計画2023」においても引き続き成長投資を着実に進め、収益規模の拡大を目指します。再生可能エネルギーなどの脱炭素関連、海外やライフ&ビジネス ソリューション(LBS)などの重点領域において、本中期経営計画期間累計で約5,000億円の成長投資を実施します。このうち、再生可能エネルギーへの投資は1,200億円を想定しています。品質向上投資においては、DX、レジリエンス向上に向けた投資を強化します。これらの投資に対して、営業キャッシュ・フローを前3カ年見通しの1.5倍に成長させます。



投資のリスクマネジメント

投資を実行するにあたっては、いたずらに高いリターンを求めて高いリスクをとらない一方で、過度なリスク抑制もしないなど、リスクとリターンのバランスをとることが大事だと考えています。そのために、次の4点を確実に行うことで、投資リスクをマネジメントしていきます。

1点目は、投資案件の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などを評価します。2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。

3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。

4点目は、投資後のフォローです。投資モニタリング基準を設定したうえで、過去に投資した全ての案件を対象に毎年個別のフォローを行います。基準に照らし、当初の取り組み意義にかなっているか、事業環境の変化に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、その内容によっては、事業性の向上や売却、撤退の検討など、当該取り組みの再考を促します。

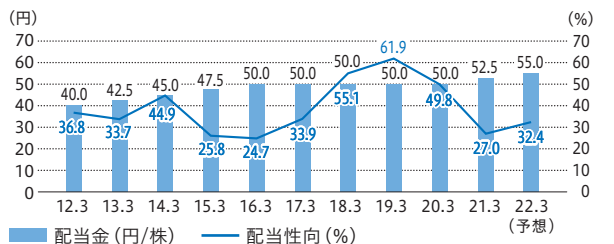
財務健全性の維持

成長投資が営業キャッシュ・フローを超えていた「中期経営計画2020」の期間中(2019年度、2020年度の2期)に、財務健全性と成長投資の両立に資するハイブリッド社債(劣後特約付き社債)を計1,750億円発行しました。今後はROIC管理を適正に行うことで、営業キャッシュ・フローを増加させるとともに株式も含めた資産入替を進め、外部借入の抑制を図ります。「中期経営計画2023」では、引き続き、財務健全性指標の目標としてD/E比率0.7程度、自己資本比率50%程度を掲げ、これを維持しています。

成長に応じた株主還元

株主還元は、安定配当を基本に据え、短期的な利益変動要因を除いて連結配当性向30%以上を維持し、利益成長に伴う増配で株主さまに応えていくことを基本的な方針としています。国内エネルギー事業における自由化の進展に伴う競争の激化、人口減少などの構造的なリスクも踏まえながら、将来のフリーキャッシュフローの推移や成長投資の進捗、業績や財務の状況などを総合的に勘案したうえで、株主さまへの最適な還元策について検討していきます。

■配当金／配当性向推移



※1 ROIC = NOPAT ÷ 投下資本

NOPAT = 経常利益 + 支払利息 - 受取利息 - 法人税等

投下資本 = (事業ユニット) 運転資本 + 固定資産

(グループ全体) 有利子負債 + 自己資本 (各期首・期末平均)

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(ガス事業・電力事業のタイムラグ影響)

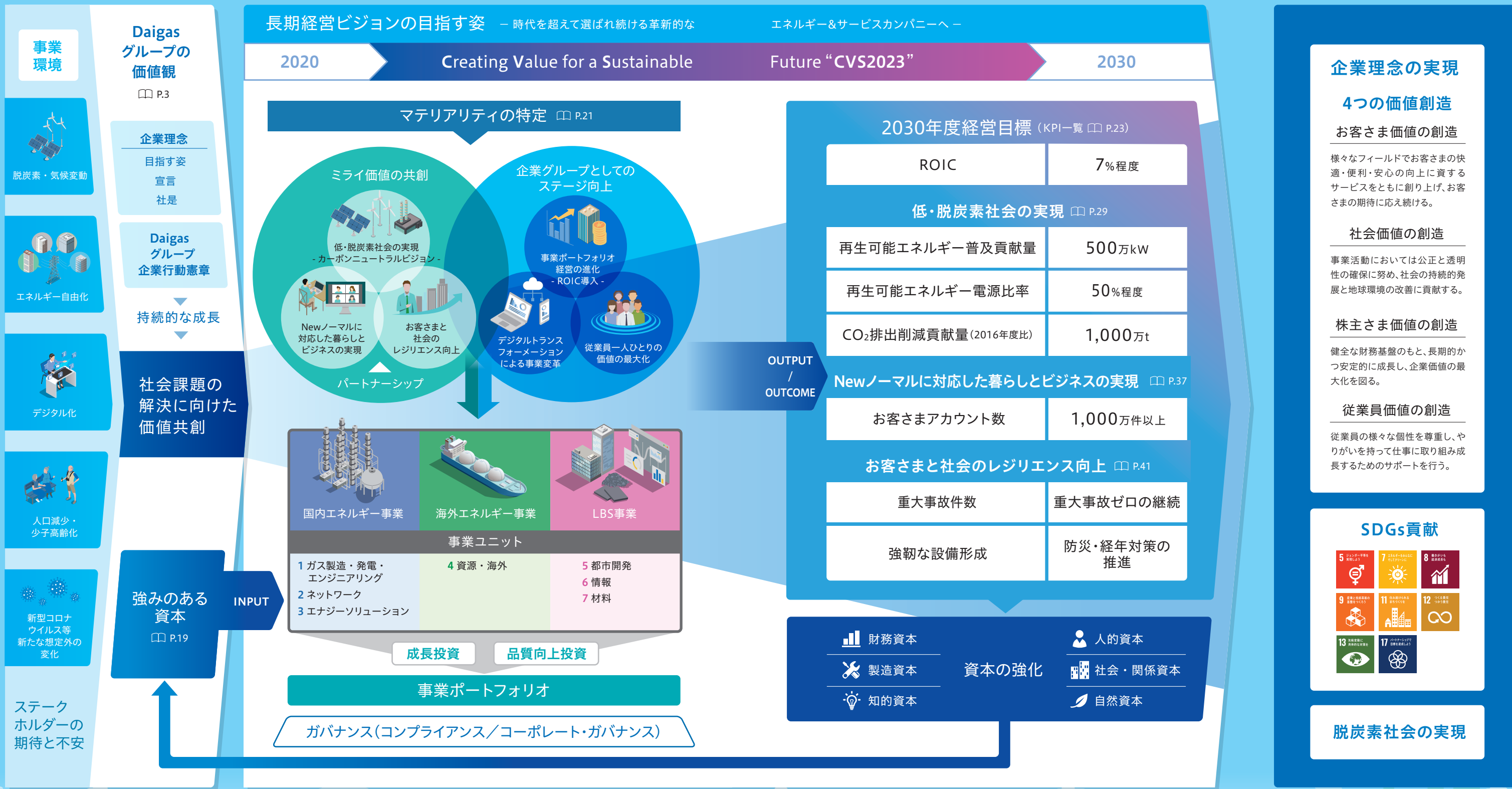
※2 発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整

※3 短期的な利益変動要因を除く

価値創造プロセス

Daigasグループは創業以来大切にしてきた価値観と強みのある資本により、ステークホルダーと社会全体に対して持続可能な価値創造の実現を目指します。
「Daigasグループ中期経営計画2023『Creating Value for a Sustainable Future』」は、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、「ステークホルダーとともに『ミライ価値』を創造し、成長し続けていく」期間として位置づけています。
当社グループは各事業ユニットの自律的な成長による強靱な事業ポートフォリオの構築により、「時代を超えて選ばれる革新的なエネルギー&サービスカンパニー」へ進化していきます。



Daigasグループの事業・強みのある資本

(2021年3月末時点、2021年3月期のデータ)

Daigasグループは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 ソリューション事業という3つの事業分野で培ったノウハウと強みのある資本を活用し、国内外を問わず新たな事業領域の拡大に積極的にチャレンジすることで、複数の事業の集合体としての進化と「ミライ価値」の実現を目指します。

海外エネルギー事業

事業
ユニット

資源・海外



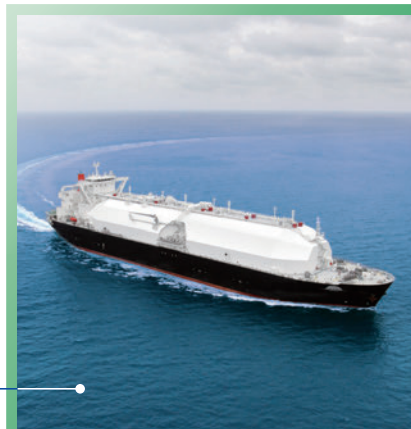
上流

上流事業に参画し、事業領域を拡大することで、グループ全体の収益拡大や安定化に貢献します。



北米中下流

米国フリーポートLNG基地の商業運転開始により、価格指標の多様化と価格の安定につながります。



トレード

長期購入契約、調達先・価格指標の多様化により、安定的な調達を目指します。

※国際統合報告フレームワークに基づいて資本を整理しています

製造資本

天然ガス液化加工基地
1 力所

持分電源容量(運転中)
469.0 万kW
(内、再生可能エネルギー39.3万kW)

導管総延長
約 **63,100** km

自社グループLNG船団
8 隻

ガス製造所
2 力所

中央指令室※

※24時間365日の安定供給・保安確保

財務資本

営業キャッシュ・フロー
2,197 億円

財務健全性
D/E比率 自己資本比率
0.73 倍 **46.8** %

知的資本

特許保有件数
3,015 件

研究開発費
94 億円

人的資本

従業員数
20,941 人

やりがい 愛着度
3.86/4.25
※2018年度社員意識調査結果(5段階評価)

自然資本

天然ガス資源

再生可能
エネルギー

国内エネルギー事業

事業
ユニット

ガス製造・発電・
エンジニアリング

ネットワーク

エナジー
ソリューション

泉北天然ガス発電所をはじめとした天然ガス火力発電を中心に、コージェネレーション、再生可能エネルギー電源など多様な電源で発電しています。



発電
再生可能エネルギー

電気の供給は、関西電力送配電(株)などの送配電網を利用します。



送電

24時間365日の出動態勢を整え、お客さまの安心・安全の確保に努めています。



家庭用



ガス製造
エンジニアリング

泉北・姫路の2カ所の製造所、25基のLNGタンクにより、万全の製造体制を構築しています。



ネットワーク

都市ガスの安定供給を支えるために、計画的な設備更新、パイプライン網の整備を進めています。



業務用・産業用

ご家庭、工場、オフィスなどの多様なニーズに対応し、最適なソリューションを提供します。



北米IPP

天然ガス火力発電に加え、脱炭素化の加速に向けて、再生可能エネルギー事業への投資機会について積極的に探索します。



アジア

天然ガス販売事業やエネルギーサービス事業に加え、再生可能エネルギー事業やLNG基地事業などにも取り組みます。

海外エネルギー事業

LBS事業

事業
ユニット

都市開発

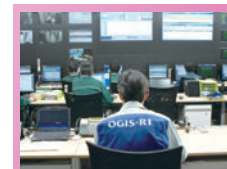
情報

材料

エネルギー事業で培った技術、事業ノウハウを活かし、エネルギー事業と異なる事業を展開することで、事業リスクの分散に取り組んでいます。



都市開発



情報



材料

社会・関係資本

お客さまアカウント数※
約 **940** 万件

内、低圧電気供給件数
約 **151** 万件

内、ガス供給件数
約 **514** 万件

サービスチェーン数
約 **200** 店舗

ステークホルダーの
皆さまとの共創関係

※都市ガス、電力、LPG、エネファーム、住ミカタ・サービス、ユーティリティエージェント契約等の延べ契約件数

マテリアリティ特定プロセス

Daigasグループは「中期経営計画2023」策定に際し、重要側面(マテリアリティ)を新たに特定しました。

マテリアリティの特定について、グループ関係組織との議論を重ね、事業環境の変化やサステナビリティ関連の社会動向を踏まえた中長期的な「社会・環境へのインパクト」項目を抽出し、次に「自社グループの将来の財務インパクト」項目について抽出しました。

各項目でインパクトを検討し、「社会・環境へのインパクト」については外部有識者の意見をいただきました。

特定したマテリアリティは、ESG推進委員会、ESG推進会議での議論を経て中期経営計画とともに取締役会にて承認され、各KPIについては今後PDCAを回しながら、経年で報告していきます。

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1

グローバルリスク、事業環境の変化、事業を通じたSDGsへの貢献において、GRIスタンダード等を参考に当社グループにとっての「社会・環境へのインパクト」「自社グループの将来の財務インパクト」項目をリスト化

STEP 2

「自社グループの将来の財務インパクト」は、グループ内の関係組織とビジネスドメインごとに2030年度の目指す姿、課題、リスクを検討。「社会・環境へのインパクト」については外部有識者の意見を踏まえて検討

STEP 3

「社会・環境へのインパクト」「自社グループの将来の財務インパクト」双方の各項目のインパクトをリスクと機会の両面で検討し、重要度をスコアリングしマテリアリティを特定

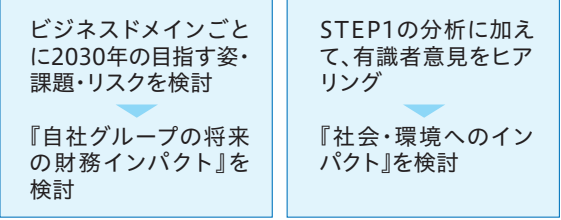
STEP 4

特定したマテリアリティを踏まえて当社グループの憲章等の改定を行い、「Daigasグループ企業行動憲章」を体現しサステナブルな社会の実現に貢献する取り組み指標として、中期経営計画とともに取締役会に上程し承認をもって決定

STEP 1

2030年の経済・社会・環境等の外部環境を分析

STEP 2



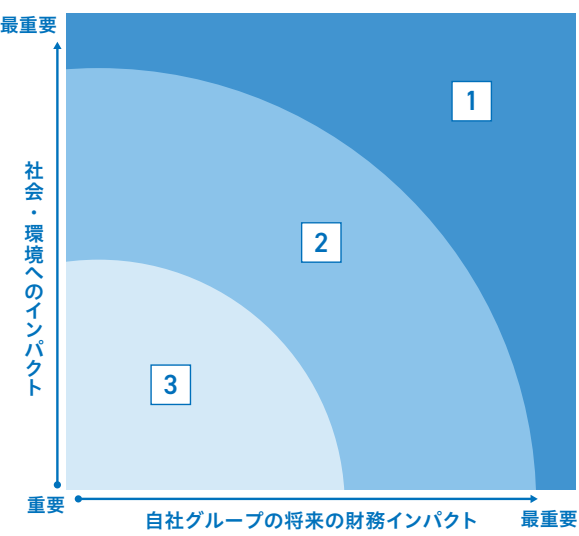
STEP 3

双方のインパクトを踏まえてマテリアリティを特定

STEP 4

取締役会で承認・決定

■インパクト評価表



- 1

 - ・気候変動
 - ・顧客の安全衛生
 - ・サービスの安定供給
 - ・顧客基盤の維持・拡大
 - ・地域コミュニティとの共生
 - ・顧客満足・サービス品質の向上
 - ・サプライチェーンマネジメント
 - ・コンプライアンス
 - ・従業員エンゲージメント
 - ・従業員の能力開発
 - ・ダイバーシティ&インクルージョン
- 2

 - ・労働安全衛生
 - ・(新興国の)地域経済の発展
 - ・顧客・消費者への情報提供
 - ・汚染防止・化学物質
 - ・税金
 - ・倫理的行動
 - ・雇用の確保
 - ・結社の自由・団体交渉権
- 3

 - ・循環型経済(原材料の利用)
 - ・政治献金
 - ・生物多様性
 - ・水の適正利用

外部有識者コメント

Daigasグループのマテリアリティ特定について



ロイドレジスタージャパン株式会社
代表取締役
富田 秀実 氏

Daigasグループでは、これまでも企業の持続可能性報告書の世界的ガイドラインであるGRIスタンダードを参考とし、外部有識者等の意見を取り入れながらマテリアリティを特定し、それに対するKPIを設定、PDCAによる管理を実施、その内容を報告してきました。このマテリアリティ特定からマネジメントに結びつける手法は正攻法とも言えるもので、着実な成果をあげてきていると考えられます。

今回の新たなマテリアリティ特定のプロセスでは、上記のような流れを踏襲しつつ、以下のような点でさらに大きな進化が見られます。

1 | ダブルマテリアリティの考え方の導入

Daigasグループが従来から採用してきたGRIスタンダードに加え、近年、多様な観点からサステナビリティに関する様々な情報開示スタンダードが提示されています。このような状況はステークホルダーにとっては、ビジネスとサステナビリティの関係の理解を深める一方、情報開示を実践する企業にとっては、それぞれのスタンダードが定義するマテリアリティが異なるため、情報開示の実践において少なからず混乱が生じています。Daigasグループでは、今回のマテリアリティ改定にあたり、欧州のサステナビリティ報告の法規制で採用される見込みのダブルマテリアリティの考え方をいち早く取り入れています。ダブルマテリアリティとは、サステナビリティが企業に及ぼす財務的な影響(財務的マテリアリティ)と企業が社会・環境のサステナビリティに与えるインパクト(社会・環境的マテリアリティ)の両側面を重要性判断として考慮することです。前者は、特に投資家からの関心が高い項目ですが、後者はSDGsへの貢献を含む社会的な影響

と密接に連動しているため、特にDaigasグループのような社会インフラを担う企業にとっては必要不可欠な視点と考えられ、情報開示の考え方としての確なものと言えるでしょう。

2 | ビジネスドメインごとの評価

Daigasグループは、ガス事業に加え、多様な事業展開をしていますが、今回のマテリアリティの評価では、事業ユニットが議論に主体的に参加し、それぞれの事業における外部環境変化を考慮、リスクや課題の抽出を行い、中長期的な観点からこれらをマテリアリティ特定に反映させていることは特筆すべき点でしょう。このようなマテリアリティ特定のプロセスを取るにより、各事業ユニットが、事業の取り組みのなかでより明確にマテリアリティとの連動感を感じることができると考えられます。また、従来は、GRIの項目別スタンダードのみをベースにしていたため、例えば、ガス事業で極めて重要な「サービスの安定供給」のような項目が明示されていませんでした。今回は、こうした違和感が克服され、その点からも多様な事業に対して、より密接な課題抽出ができていると考えられます。

3 | 中期経営計画との連動

さらに、今回特定されたマテリアリティは、基本的な理念である「Daigasグループ企業行動憲章」を具現化すると同時に、中期経営計画および事業ユニットの業績評価と連動させたことは特筆すべきことです。このことにより、特定されたマテリアリティが、まさに事業として優先して取り組むべき課題とし明確になります。また、これらが取締役会の議論を経て承認をされていることは、本年改定されたコーポレートガバナンス・コードに連動した対応としても的確なプロセスと言えるでしょう。

このような観点から、今回さらに新たに特定されたマテリアリティは、ステークホルダーとの対話によりふさわしいものになっていると考えられます。また、特定されたマテリアリティをベースとしたKPI等に対し、各事業ユニットが取り組み、着実なステップを踏むことによってDaigasグループ全体のサステナビリティへの取り組みが加速し、SDGsへの貢献や投資家からのより高い評価など、大きな成果につながることを期待します。

マテリアリティと企業行動憲章

Daigasグループはマテリアリティの特定プロセスを踏まえ、中期経営計画では「ミライ価値の共創」を掲げ、社会課題解決に向けた価値創造を追求し、ステークホルダーとともに実現することを重点戦略の1つとしています。

マテリアリティの特定、中期経営計画の策定に併せて、当社グループの憲章、行動基準等の改定を行い、昨今の世界を取り巻く外部環境

変化や当社グループの事業の広がりを反映する内容としました。企業理念体系、中期経営計画、マテリアリティ、主要取り組み指標（KPI）を一体としたマネジメントで、ESG経営を加速させていきます。

企業行動憲章		重要課題(マテリアリティ)	ミライ価値	ミライ価値を実現する取り組み	指標	目標	達成年度	指標を達成することでSDGsに貢献できる点	SDGsへの貢献
I	お客さま価値の創造	顧客基盤の維持・拡大	Newノーマルに対応した暮らしとビジネスの実現	顧客基盤の維持・拡大	お客さまアカウント数	1,000万件以上	2030	■お客さま満足度向上によるクリーンエネルギーの提供機会増加 ■ステークホルダーとの共創による安全・快適で持続可能な都市化の推進	   
		顧客満足・サービス品質の向上		カスタマーリレーションシップマネジメントの取り組み	お客さま満足度	90%	2023		
		顧客の安全衛生 GRIスタンダード対応指標：416-1	お客さまと社会のレジリエンス向上	安全性・品質レベルの維持	重大事故件数	重大事故ゼロの継続	2030	■クリーンエネルギーの持続可能な管理・効率的な利用かつ安心・安全な提供 ■都市ガスの管理・評価の実施、災害時の影響把握	   
		サービスの安定供給		エネルギー供給のレジリエンス向上	強靱な設備形成	防災・経年対策の推進	2030		
II	環境との調和と持続可能な社会への貢献	気候変動 GRIスタンダード対応指標：302-1 305-5	低・脱炭素社会の実現	カーボンニュートラルの実現	グループCO ₂ 排出量	CO ₂ 排出量 実質ゼロ	2050	■CO ₂ 排出量の把握 ■再生可能エネルギー普及貢献の把握 ■バリューチェーンでの環境負荷の把握 ■低・脱炭素社会に向けた活動の事業計画への盛り込み ■ステークホルダーとの共創による低・脱炭素社会の実現	    
				クリーンなエネルギーの提供と再生可能エネルギーバリューチェーンの拡大	再生可能エネルギー電源比率	50%程度	2030		
					再生可能エネルギー普及貢献量	500万kW	2030		
						250万kW	2023		
				天然ガスの高度利用と環境商材の普及	CO ₂ 排出削減貢献量(2016年度比)	1,000万トン	2030		
III	社会とのコミュニケーションと社会貢献	地域コミュニティとの共生 GRIスタンダード対応指標：413-1	ミライ価値の実現を支える基盤	地域とのコミュニケーション	行政活動(まちづくり構想等)への参画数	14件	2023	■お客さま満足度向上によるクリーンエネルギー提供機会増加 ■ステークホルダーとの共創による安全・快適で持続可能な都市化の推進 ■災害時のステークホルダーへの影響把握	   
					地域との共創回数	170回	2023		
IV	人権の尊重	サプライチェーンマネジメント GRIスタンダード対応指標：308-1 414-1		責任あるサプライチェーンの構築	適切な新規サプライヤー比率	100%	2023	■ステークホルダーとの共創による持続可能な社会の構築 ■サステナビリティ活動に関するアンケート等によるサプライヤーの状況把握 ■公正な教育機会の把握 ■安心・安全な労働環境の把握 ■BCP対策の把握	   
V	コンプライアンスの推進	コンプライアンス GRIスタンダード対応指標：307-1 418-1 419-1		グループコンプライアンスの推進	重大な法令違反件数	重大な法令違反ゼロの継続	2023	■平等なリーダーシップの機会確保のためのコンプライアンス意識の向上 ■安心・安全な労働環境の促進意識の向上	 
VI	人間成長を目指した企業経営	従業員エンゲージメント		働きがいのある職場づくり	従業員意識調査(ロイヤリティスコア)	従業員エンゲージメントの維持・向上	2030	■平等なリーダーシップの機会確保、安心・安全な労働環境推進状況を従業員の意識調査で把握 ■公正な教育機会の把握 ■管理職の女性の割合の把握	 
		従業員の能力開発 GRIスタンダード対応指標：404-1			従業員1人当たりの年間研修時間	人材育成・環境の整備	2030		
		ダイバーシティ&インクルージョン GRIスタンダード対応指標：405-1		ダイバーシティ&インクルージョンの実現	女性の役員比率・管理職昇格比率・総合職採用比率	役員比率:20%以上 管理職昇格比率:30%以上 採用比率:30%以上の継続	2030		

長期経営ビジョン2030 中期経営計画2023

Daigasグループは2030年度を見据えた長期経営ビジョンを策定し「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」を目指すとともに、2050年のカーボンニュートラル実現を目指しています。

前中期経営計画では、お客さまの多様なニーズに対し、様々なエネルギーと高品質な技術力、魅力的な商品とサービスを組み合わせることで最適なソリューションを提供し、事業拡大に努めてきました。

中期経営計画2023『Creating Value for a Sustainable Future』では、長期経営ビジョンからバックキャストし、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、ステークホルダーとともに「ミライ価値」を創造し、成長し続けていくことを目指します。

中期経営計画2020
(2017年度～2020年度)

中期経営計画2023
(2021年度～2023年度)

Creating
Value for a
Sustainable Future

カーボンニュートラルビジョン
2050年カーボンニュートラルへの挑戦

長期経営ビジョン2030

Going Forward
Beyond Borders
2030

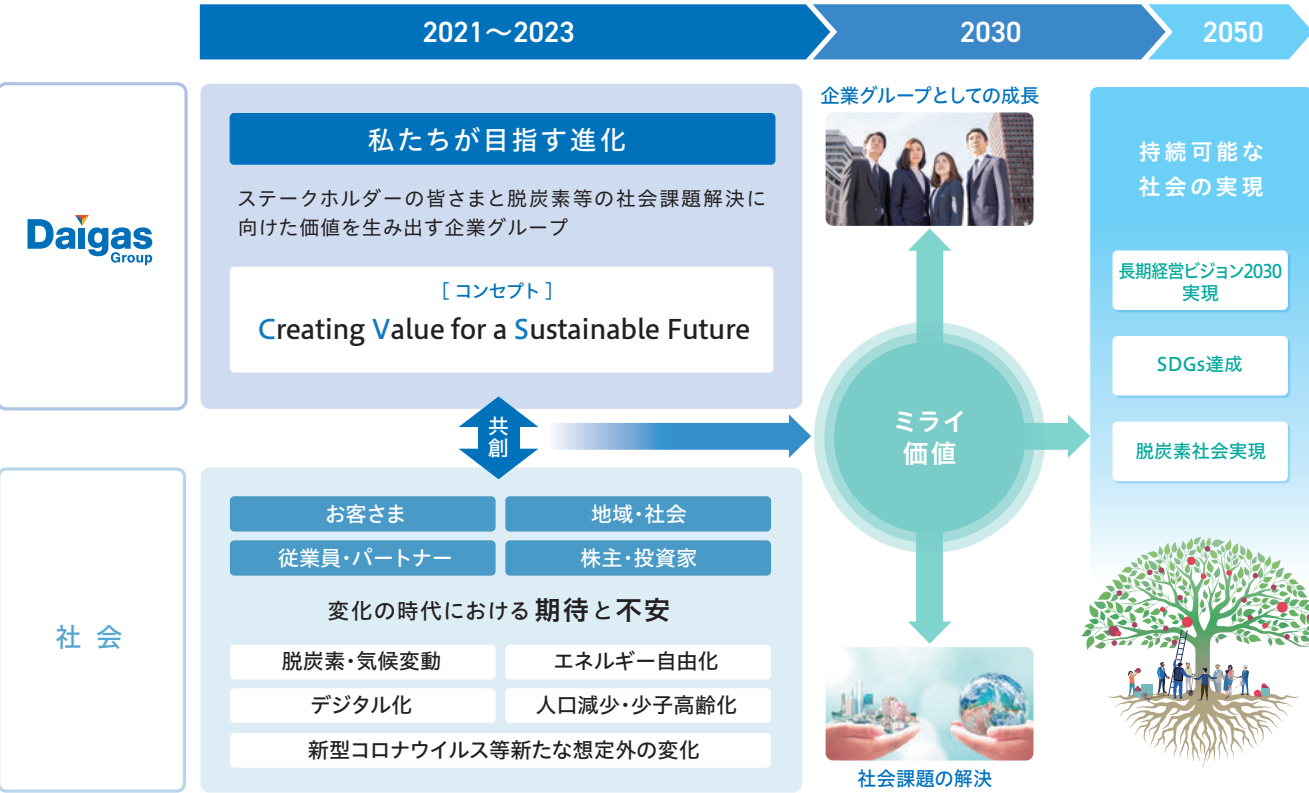
バックキャストिंग

中期経営計画2023

Daigasグループは2021年3月、2021年度から2023年度までの3カ年を対象とする「Daigasグループ中期経営計画2023『Creating Value for a Sustainable Future』」を策定・公表しました。「中期経営計画2023」においては、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、ステークホルダーとともに「ミライ価値」を創造し、成長し続けていくことを目指します。

中期経営計画2023の位置づけ

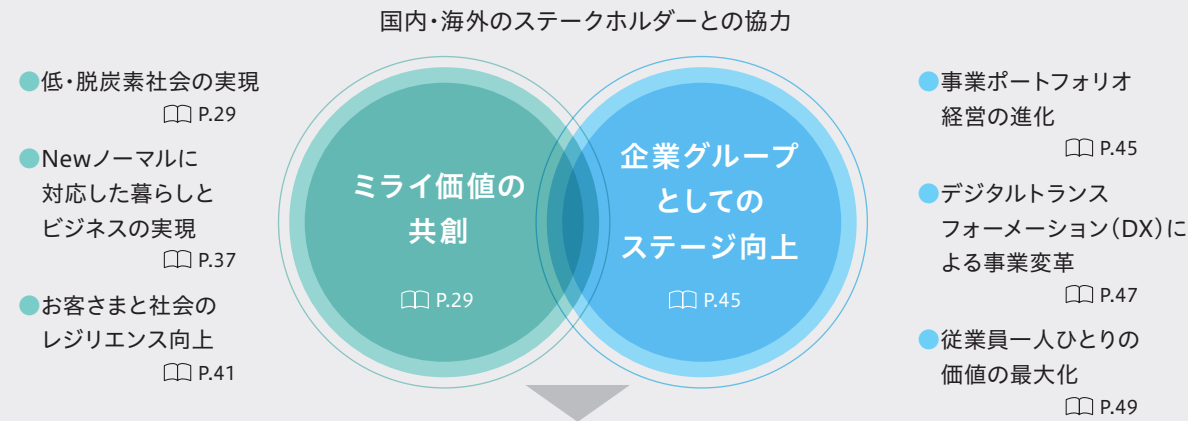
持続可能な社会の実現に向け、社会課題の解決に資する価値を生み出す企業グループとして、“ステークホルダーとともにミライ価値を創造し、成長し続けていく”期間と位置づけています。



重点戦略

- I. ミライ価値の共創
社会課題解決に向けた価値創造を追求し、ステークホルダーとともに実現します。
- II. 企業グループとしてのステージ向上
強靱な事業ポートフォリオ構築と進化を支える経営基盤を強化します。

重点取り組み



ROIC5%程度、営業キャッシュ・フロー1.5倍※、利益成長に応じた株主還元

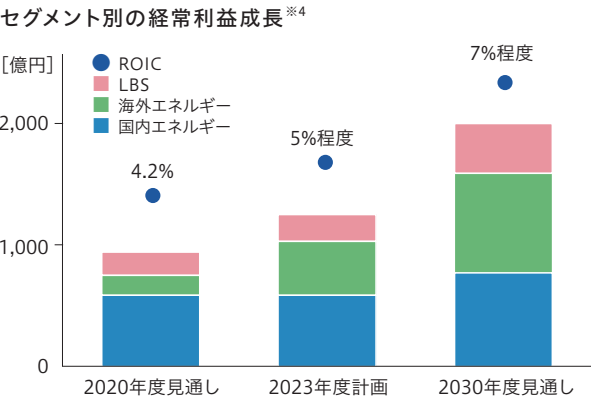
※ 2021-2023年度の3カ年累計計画・2018-2020年度の3カ年累計見通し

経営指標

既存事業の成長と投資による成長の両輪によって稼ぐ力を高め、利益成長に応じた株主還元と財務健全性を確保していきます。国内エネルギー・海外エネルギー・ライフ&ビジネス ソリューションの各セグメントで成長していきます。

		2020年度 見通し	2023年度 計画
収益性 指標	ROIC※1 (参考)ROE	4.2% (7.0%)	5%程度 (7.5%程度)
株主還元	配当性向	30.5%	30%以上※2
財務健全性 指標	D/E 比率※3	0.65	0.7 程度
	自己資本 比率※3	50.1%	50% 程度

※1 ROIC =NOPAT÷投下資本
NOPAT =経常利益+支払利息-受取利息-法人税等
投下資本=(事業ユニット) 運転資本 + 固定資産
(グループ全体) 有利子負債 + 自己資本 (各期首・期末平均)
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(ガス事業・電力事業のタイムラグ影響)
※2 短期的な利益変動要因を除く
※3 発行済ハイブリッド社債の資本性50%を調整



※4 一時的な影響を除く(ガス事業・電力事業のタイムラグ影響)

営業キャッシュ・フローの創出力強化に加え、資産入替も行うことで外部借入を抑制しつつ、財務健全性維持を前提とした投資・株主還元への資金配分を実現していきます。

キャッシュイン
営業CFの成長(前3カ年累計見通しの1.5倍)・資産入替による外部借入の減少によって、財務健全性を維持
キャッシュアウト
成長投資においては、投資効率を意識した戦略的・選択的な投資を実行
・脱炭素領域(国内外の再生可能エネルギー等)
・着実な収益貢献を見込む領域(北米事業、電源開発、LBS事業等)
・アジアなど、強みが活かせる新規成長領域

【成長投資内訳】				
2018-2020年度 累計見通し	国内エネルギー 1,583	海外エネルギー 2,503	LBS 1,156	5,240
2021-2023年度 累計	1,740	1,680	1,580	5,000
品質向上投資においては、脱炭素・DX・レジリエンス向上に向けた投資を強化				
株主還元方針※に基づき、利益成長による株主還元				
※安定配当の継続・連結配当性向30%以上				