

統合報告書

日本瓦斯株式会社

Integrated Report

2023

競争から

創へ



競争から共創へ。

当社と、完全子会社である都市ガス3社を統合したうえで、「総合エネルギー小売会社」、「エネルギープラットフォーム会社」、および「システム会社(雲の宇宙船)」の3つの組織に再編します。世の中の変化とその流れに合わせて進化するエネルギーの在り方を見据え、当社は新たな形で地域社会に貢献すべく、バックキャスティングで新たな体制を構築します。

代表取締役社長執行役員

柏谷 邦彦

世の中の変化に伴い、エネルギーの在り方も変わる。

ラストワンマイルの強みを活かし、新たなエネルギーの在り方を実現します。

当社は安心・安全なガスの提供を第一に、競争の中でテクノロジーを取り入れ、よりよいサービスをご提案することで地域社会とともに発展してきました。

エネルギー業界では、この1年間でこれまで以上に供給側(=エネルギー会社)・需要側(=お客さま)それぞれで課題が顕在化しました。供給側では、地球温暖化、天災の増加や激甚化、ロシアによるウクライナ侵攻以降のエネルギー供給不足や価格変動など、上流から下流まで一貫して安定したエネルギー供給が当然ではなくなりました。地球温暖化は「地球沸騰化」と位置付けられるまでに加速し、2023年の夏は観測史上、最も暑い気温となりました。国内人口は少子高齢化が加速し、65歳以上の人口が30%に到達しようとしています。エネルギー会社に対する世の中からの脱炭素対応への要求も年々高まっています。

需要側ではハイブリッド給湯器、EV充電器、太陽光発電、そして蓄電池などの分散型エネルギー技術の進化、各家庭への普及により、エネルギー会社がお客さまに一方的にエネルギーを供給する形から、各家庭やコミュニティが自らエネルギーを作り、貯め、融通し合う双方向の形の実現が可能となりつつあります。

このような外部環境の変化の中、新しいテクノロジーを取り込み、お客さまにより多くの情報や選択肢を提供し続けること、お客さまが主体的にエネルギー利用の在り方を決定していくことが何よりも重要です。当社はこれまで、お客さまに信頼いただきながら、毎年、新たなお客さまにご契約いただき、成長してきました。これからも、お客さまとの信頼関係を基礎に、事業を発展させ、エネルギーの最適利用という新たな価値を提供します。

世の中の変化に伴い、この新たなエネルギー価値の重要性が高まっています。当社はグループ再編を通じ、この取組みを本格化させます。

当社が提供するソリューション、

それはテクノロジーで、各家庭、地域社会のエネルギー利用の在り方を変えることを考えています。

当社は約196万件のお客さまに最適なエネルギー利用のソリューションを提供します。ハイブリッド給湯器、EV充電器、太陽光発電、蓄電池などの分散型エネルギー機器の導入を通じ、お客さまが自らエネルギーを作り、貯め、賢く使うといった各家庭のエネルギー最適利用を実現します。この取組みは、脱炭素への対応、エネルギー需給安定化にも資すると考えています。

ソリューションの次のステップでは、ご家庭で余った電気を市場で販売する、地域に設置した大型蓄電池に貯めるなど、地域社会全体を対象とするエネルギー利用の最適化、災害時でもエネルギーを自律的に供給するレジリエントな分散型エネルギーシステム（「ニチガス版・スマートシティ」）を構築します。この取組みのためにも、競争を通じた小売の成長、業界再編を通じた顧客基盤の拡大に注力します。2023年はコミュニティガス※エリアを対象に配電ライセンスを取得すべく、取組みを進めています。

※コミュニティガス：小規模な地域で70戸以上の建築物（戸建住宅や集合住宅など）に対し、LPガスをガス導管で供給。

当社は約350のエリアにコミュニティガスを提供する、国内最大のコミュニティガス事業者です（2023年9月末現在）。

競争から共創へ。物流をシェアしてオペレーションを効率化し、

業界全体が新たな価値の提供にシフトすると考えています。

お客さまのエネルギー利用の変化をきっかけに、各社が競争しながら従来の物流や働き方を前提に各々でオペレーションする形から事業モデルは進化し、エネルギー最適利用を軸に各社がインフラをシェアリングして生産性を高めながら、新たな付加価値を提供する共創の時代が来ると考えています。

当社はDXを導入して創ってきた様々なオペレーションの仕組みをプラットフォームとして他社と共有することで、業界全体の生産性と競争力を高め、新たなエネルギー業界を実現します。

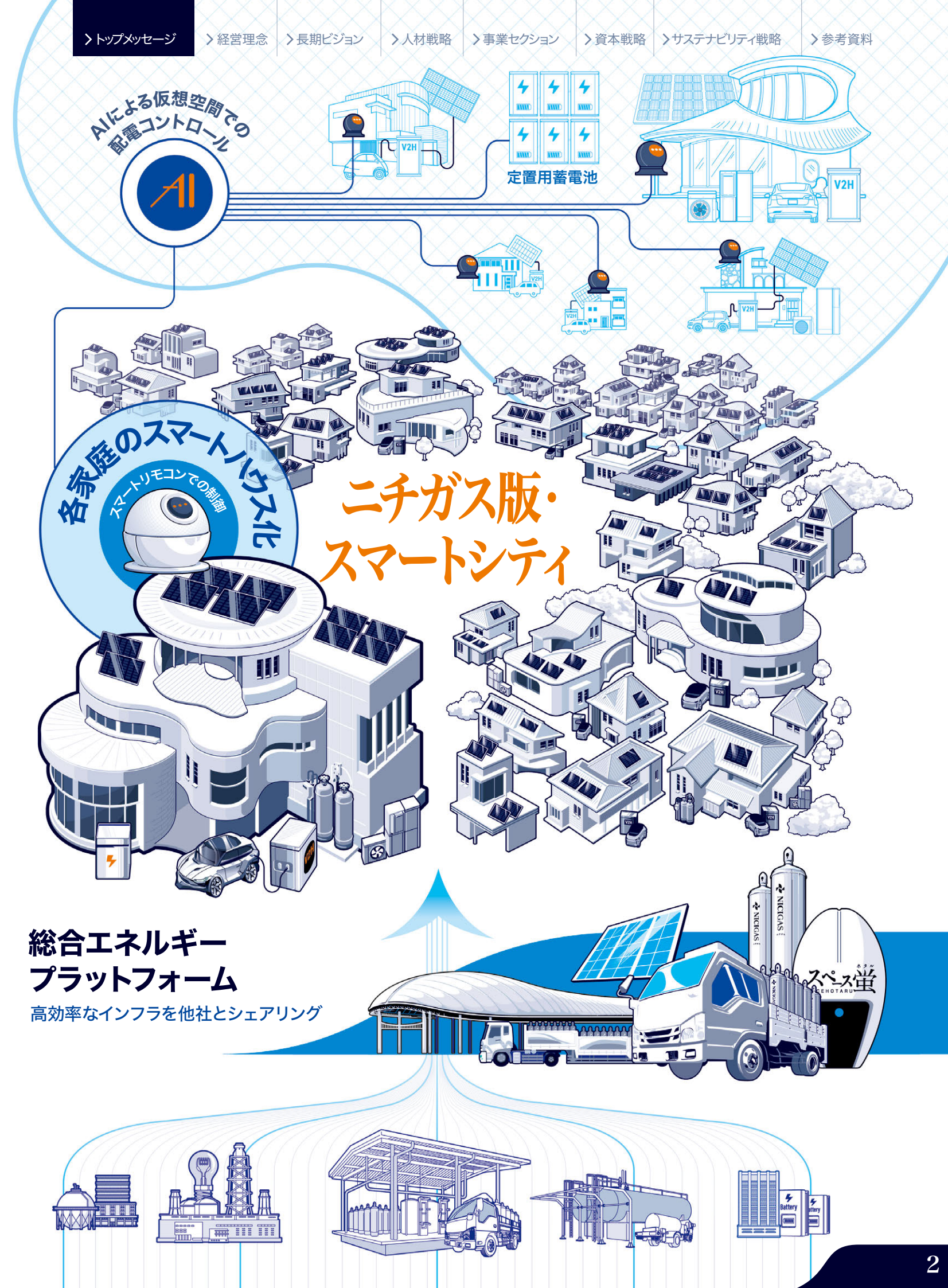
LPガスの充填・配送の仕組みのシェアリング（LPG託送事業）では、2022年11月から他社向けのサービスを開始しました。オンラインスマートメーター「スペース蛍」は、他社のお客さま向けに約7万台を提供しています。更に他社向けのバルク配送※サービスの提供を開始します。

※バルク配送とは、従来のボンベ交換方式に代わり、バルク貯槽にバルクローリで直接LPガスを充填する供給方式にもとづくガスの配送のこと。

地域社会への貢献は当社の使命です。事業成長を通じ、持続可能な社会の実現に貢献します。

エネルギー最適利用ソリューション、プラットフォームの提供は、喫緊の社会課題である脱炭素に資する取組みです。当社は各家庭のエネルギー消費に伴うCO₂排出量を、2030年に半減する計画です。加えて当社のLPガスオペレーションは充填・配送に伴うCO₂を他社比で半減（当社試算）、これを業界全体でシェアリングすることで業界全体のCO₂半減を目指します。

またプラットフォームのシェアリングにより、ボンベ配送員、検針員の方々が最大限に活躍できる環境を業界全体で整備し、労働力不足にも対応します。企業価値向上に向けた事業の推進は、脱炭素などの環境問題、労働力不足などの社会課題の解決への貢献にも繋がると考えています。



事業の成長は社員の成長が前提です。

エネルギー小売のスキルに加え、新たなスキルを積み上げていきます。

この新たな挑戦には社員のチカラが不可欠です。競争市場で培ってきた小売営業力を軸に、他社とのパートナーシップで協力体制を構築しながら新たなスキル習得を図っています。エネルギーソリューションでは、分散型エネルギー機器販売拡大に向けて専門部隊を構築し、知識を習得しています。プラットフォームは、グループ再編で組織を独立させて専門のBtoB営業部隊を構築し、他社との連携を加速させます。

当社の強みは、挑戦を続ける文化です。「同じ成功は繰り返さない」という信念が浸透し、これまでの成長を支えてきました。

社長就任後、多くの社員と直接話す機会を持ち、なぜ我々が新たな挑戦に挑んでいるのか、それが地域社会にどんな意味を持つのか、挑戦に向けてどう成長・進化していくべきか、社員一人ひとりと議論を続けています。当社社員には、自ら考え、新たな付加価値を提供し、成功するまで挑戦し続けるポテンシャルが十分にあります。競争による成長、共創による業界の新たな姿の実現が、これからの地域社会で最も必要とされるという意識を共有しています。

ダイバーシティの一層の進化にも注力しています。当社では他業界含む様々な経歴を持つ社員が活躍しています。女性の活躍では、エネルギー小売自由化後、活躍の機会が増えています。例えば、エネルギーソリューション課や、グループ都市ガス会社のリフォームチームでも女性営業社員が活躍しています。2023年6月の株主総会では日本瓦斯として初の女性取締役が就任しました。他社で現役のCHRO(最高人事責任者)を担っている人物であり、当社の人材戦略の議論を深化させていきます。



お客さまと更なる信頼関係を構築しながら、

顧客基盤を拡大していきます。

成長の継続にはお客さまとの信頼関係が重要です。当社は2023年5月、営業委託先の違反行為により消費者庁から3ヶ月間、営業行為一部停止の処分を受けました。お客さま、取引先の皆さま、そして株主の皆さまに多大なご心配をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。営業委託先向け研修の強化、契約内容の厳格化、お客さまからの問い合わせに関する社内情報共有の徹底など、再発防止に努めています。

3ヶ年計画を発表、

資本市場に対する経営陣のコミットメントと考えています。

当社はグループ再編を通じ、これからの事業体制が定まったことを踏まえ、24/3期から26/3期を対象とする3ヶ年の成長プランを発表しました。中長期の成長に向けた最初のステップであり、グループ全体の小売営業を統合して強化し、顧客基盤拡大を前提にLPガスと電気事業を中心に成長させるとともに、エネルギーソリューション事業、プラットフォーム事業の拡大に注力します。

株主さまへの還元は、24/3期から26/3期の3年間で100%超の計画を発表しました。財務上の最重要KPIとして設定したROEを向上させます。

一見、変わらないだろう、変えられないだろうと思われる社会課題や常識に直面する場面においても、自分たちのDNAを再確認しながら変化し続け、中長期的な企業価値の成長に向けて挑戦を続けます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援とご指導をお願い申し上げます。

代表取締役社長執行役員 柏谷 邦彦

トップメッセージ



P.1～3 トップメッセージ ➡

経営理念



P.5 経営理念 ➡
P.6 ニチガスが目指す姿 ➡

長期ビジョン 事業戦略



P.7 グループ組織再編とその目的 ➡
P.8 総合エネルギー小売会社の成長戦略 ➡
P.9 エネルギープラットフォーム会社の成長戦略 ➡
P.10 LPガス業界の再編を通じた成長戦略 ➡
P.11～13 社長・役員インタビュー ➡

人材戦略



P.14～16 人材戦略 ➡

事業セクション



P.17 3ヶ年計画（2024年3月期～2026年3月期）➡
P.18 LPガス事業 ➡
P.19 電気事業 ➡
P.20 都市ガス事業 ➡
P.21 エネルギーソリューション事業 ➡
P.22 プラットフォーム事業 ➡

資本戦略



P.23～26 資本戦略 ➡

サステナビリティ戦略



P.27～28 サステナビリティ（マテリアリティ）➡
P.29～35 脱炭素への対応 ➡
P.36～37 地域社会の基盤づくり ➡
P.38～41 当社の基盤づくり ➡
P.42～48 ガバナンスの強化 ➡

参考資料



P.49 成長の歴史 ➡
P.50 連結財務サマリー ➡
P.51 会社情報・株式関連情報・グループネットワーク ➡

皆さまへ（発行目的・編集方針）

統合報告書は、年間約300回のアナリスト・株主との対話など、日頃のコミュニケーションのみでは皆さまにお伝えしきれない中長期的ビジョン、実現への取組みを、様々な観点から統合的にお伝えすることを目的として発行しています。

本統合報告書では、2024年3月期からの3年間の利益成長計画、株主さまへの還元方針を示した「3ヶ年計画」と、①総合エネルギー小売会社、②エネルギープラットフォーム会社、③システム会社の、新たな3つの組織体制を通じた中長期の成長戦略を軸に、当社の取組みをご説明します。**エネルギー小売事業**を一層強化しながら、エネルギーの最適利用を提案する**エネルギーソリューション事業**、高効率オペレーションを業界全体でシェアする**プラットフォーム事業**を拡大するという中長期戦略に至った背景、いま力を入れている取組みについては経営陣の考えや当社の現状をリアルにお伝えすべく、社長の柏谷、渡辺・吉田・清田の各本部長の考えを対談形式でご紹介しています（詳細はP.11～13）。

成長の原動力となる**人材戦略**については、エネルギー小売、プラットフォーム、DX/デジタルの各分野で必要なスキルと、当社の現状を詳しく説明し、必要なスキルとのギャップを、再編を通じてどう埋めようとしているかをご説明しています。エネルギーソリューション事業で重要となるハイブリッド給湯器や蓄電池などの販売で活躍する現場社員の生の声も紹介しています（詳細はP.14～16）。

事業セクションでは、3ヶ年計画と、LPガス、電気、都市ガス、エネルギーソリューション、プラットフォームの事業毎に市場環境、当事業の強みやリスク、成長戦略をご説明しています（詳細はP.17～22）。資本戦略では、2026年3月期のROE22%の達成に向け、事業成長で利益を増大させながら、バランスシートをコントロールし、株主資本のパフォーマンスを最大化する戦略をご説明しています（詳細はP.23～26）。

サステナビリティ戦略については、昨年までの5つのマテリアリティを「脱炭素社会への対応」、「人材育成とダイバーシティ推進」、「地域社会の基盤づくり」、「ガバナンスの強化」の4つに集約し、各取組みの進捗を事業戦略と紐づけながらご説明しています。脱炭素への取組みでは、TCFDの枠組みにもとづく開示において、**シナリオ分析の充実、定量的なインパクトを開示**しています。

当社はこれからも、皆さまとの建設的な対話からの学びを活かし、より分かりやすい情報開示に努めるとともに、事業やサステナビリティなどの取組みを一層進め、企業価値を向上しながら、地域社会に貢献していきます。本統合報告書についてのご意見、ご感想を是非伺いできますと幸いです。

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「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI「GRIスタンダード」
- TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）「TCFD提言」

報告対象範囲

原則、2023年3月末現在の日本瓦斯株式会社、およびそのグループ会社を対象としています。対象が異なる場合はその旨を記載しています。

報告対象期間

- 2023年3月期（2022年4月1日～2023年3月31日）の活動を報告対象としています。ただし、事業の進捗については、直近の内容を含んでいます。
- この期間以外の特定の活動については、個別に時期を記載しています。

お問い合わせ先

- 日本瓦斯株式会社 コーポレート本部 経営企画/IR部
TEL：03-5308-2116
- 投資家向けホームページ URL：https://www.nichigas.co.jp/ir

見通しに関する注意事項 本報告書にある計画・戦略および将来の業績見通し等は、本報告書発行時に入手可能な情報にもとづくもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は様々な要素により本報告書の内容とは異なる可能性があります。

エネルギーを通じた、 地域社会への貢献。

2. 企業の持続的 成長を目指す

地域社会に貢献し、お客さまを増やすことが経営基盤を更に強固なものにすると考え、適正な利益を確保し効率的な投資を行い、企業価値の長期的向上に努めます。また、株主に対しては継続的・安定的な配当と内部統制の構築により、株主価値の向上に努めます。

テクノロジーによる
共創で社会課題を解決する。
すべてはお客さまのために。

当社は、お客さまに安全・安心・安定的に
エネルギーをお届けするため様々な挑戦を続け、
競争の中で成長してきました。

これからのエネルギー業界はメタバースや蓄電池、
太陽光発電などの技術の革新的進化により、その在り方が大きく変わります。

当社は、エネルギーの未来に向けて挑戦を続けます。

テクノロジーによる他社との共創で事業を進化させ、

ソリューションやプラットフォームといった、
新たな形で地域社会の課題に立ち向かいます。

すべてはお客さまのために。

1. 地域社会に対する貢献

環境負荷の少ないエネルギーを、地域社会に最適な供給方法により
安全と安定供給を担保しつつ適正価格で提供することにより、
お客さまのより快適な生活に資するとともに、地域社会の環
境保全や防災活動に貢献します。また、地域社会の一
員として地域の価値向上に積極的に参加し、かつ納
税義務を果たすことも企業としての社会的責任であ
り社会貢献と考えます。



3. 人的資源の尊重

社員をはじめとする人的資源は企業を支える重要な財産と位置づけて
おり、お客さまに密着したきめ細かいサービスを行うため社員の能力
を最大限に発揮できるような経営を行うことは、企業の持続的成長の
ために不可欠な要素です。その根底に社員、お取引先並びにその家族
の幸福が不可欠であり、経営に当たってその増進を目指します。



ニチガスが目指す姿

2031年3月期

マテリアリティ

(取り組むべき重要項目 P.27～28)

- ① 脱炭素社会への対応
- ② 人材の育成とダイバーシティ推進
- ③ 地域社会の基盤づくり
- ④ ガバナンスの強化



外部環境 (地域社会の課題)

- ▶ 気候変動、災害の激甚化
- ▶ 消費者ニーズの変化、エネルギー最適利用
- ▶ エネルギーインフラの稼働率の課題
- ▶ 業界のオペレーション効率
- ▶ 労働力不足 など



ニチガスの経営資源

(インプット)

- ▶ 従業員数 (嘱託・パート含む) 2,031名
- ▶ 営業所 95ヶ所
- ▶ 総お客さま数 約196万件



事業戦略



プラットフォーム



既存エネルギー小売



エネルギーソリューション



ニチガスの企業価値

時価総額
5,000億円へ

人材戦略



業界全体のCO₂排出量

業界全体の
CO₂排出量
半減へ

資本戦略

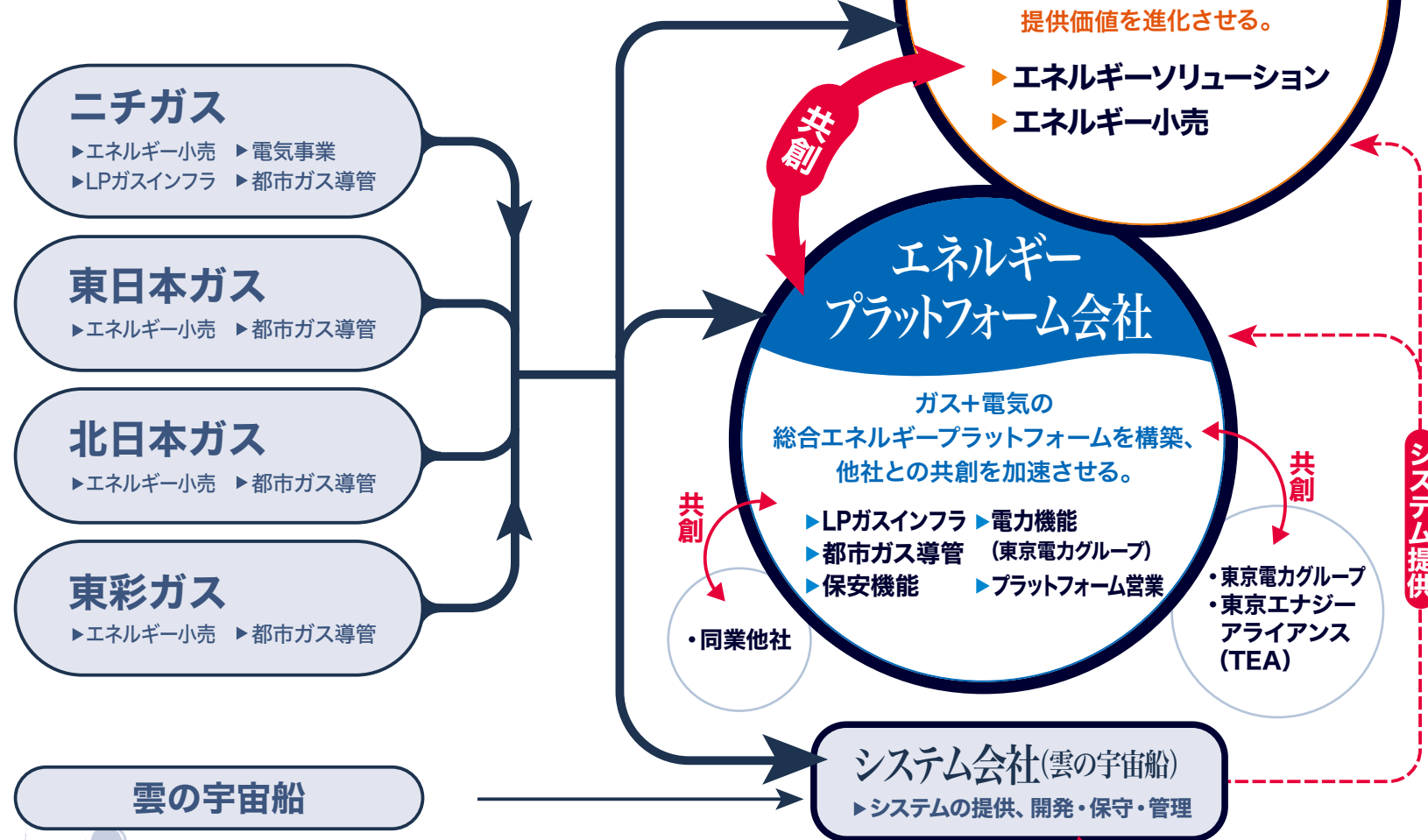


長期ビジョン 事業戦略 (NICIGAS 3.0)

これからのエネルギーは、大きくその在り方が変わると考えています。原料調達不安定化、資源価格の高騰、災害激甚化などの社会課題が顕在化する未来の地域社会に向け、当社は事業モデルを進化させ、エネルギーを自律的に供給できる分散型エネルギーシステムを構築していきます。各家庭をスマートハウス化し、その上で地域社会に対して最適なエネルギー利用を実現する、エネルギーソリューションを提供します。またエネルギー業界に向けては当社の高効率なオペレーションを他社と共同利用する環境を構築し、業界全体を最適化するエネルギーインフラ・システム（＝プラットフォーム化）を目指します。

組織再編 (2024年1月1日～)

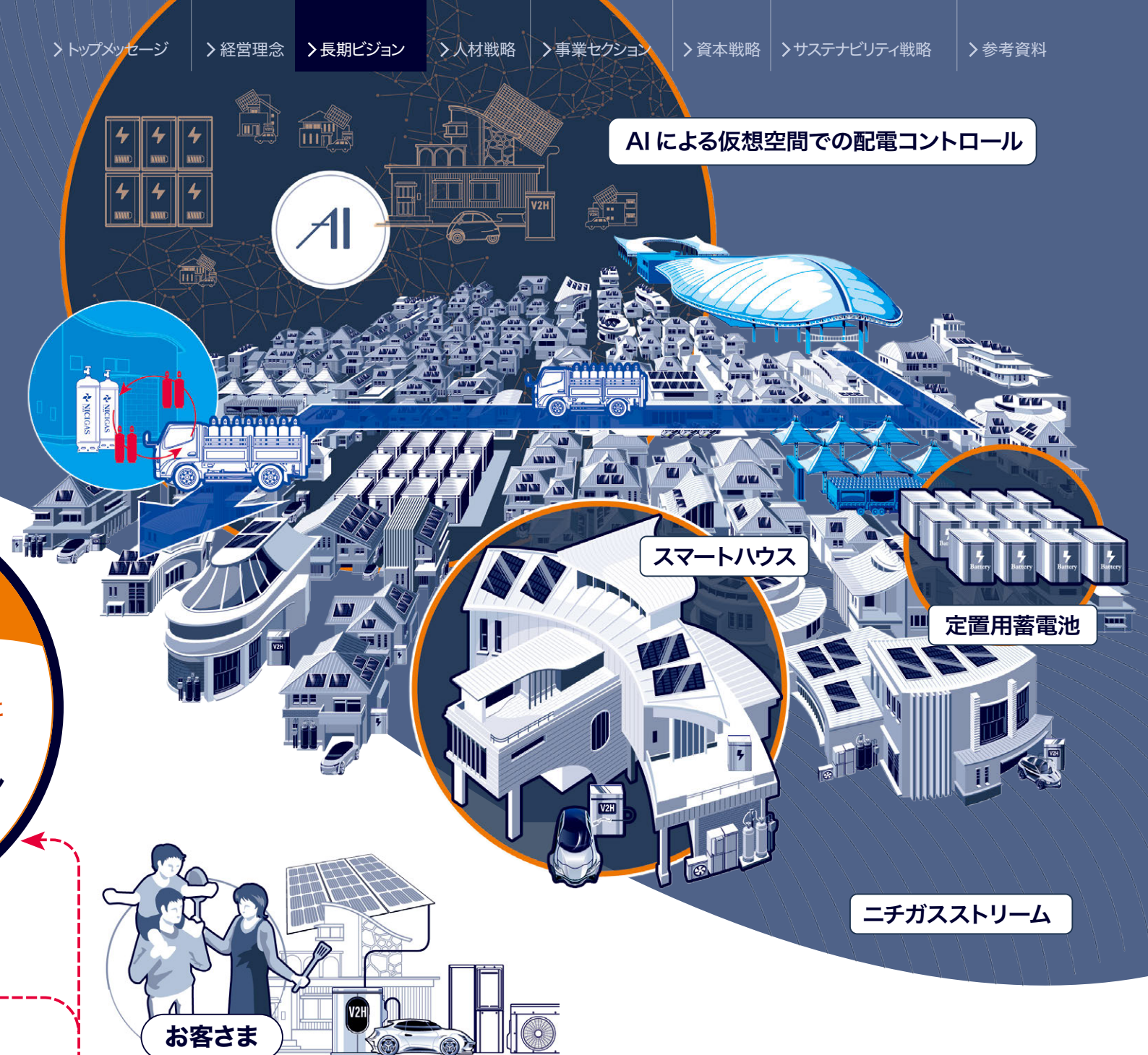
総合エネルギー小売の進化とプラットフォーム事業の加速に向けて組織を再編します。ニチガスと都市ガスグループ3社（100%子会社）の全ての資産と機能を統合し、その上で、総合エネルギー小売会社、エネルギープラットフォーム会社、およびシステム会社（雲の宇宙船）の3社に分け、①お客さまと、②エネルギー業界のそれぞれに新たな価値を提供し、成長します。



当社を取り巻く外部環境

- 気候変動、災害の激甚化
- 消費者ニーズの変化、エネルギー最適利用
- エネルギーインフラの稼働率の課題
- 業界のオペレーション効率
- 労働力不足 など

- ITベンチャー
- IT企業



お客さま向けには、ハイブリッド給湯器や太陽光発電、蓄電池、EV充電器などを活用し、需要者側であるお客さまがエネルギーをマネジメントする仕組みを提供し（ソリューション事業）、小売事業を強化・深化させて収益基盤を拡大していきます。

事業者さま
 インフラ・システムの共同利用でエネルギー業界全体の最適化を図ります（プラットフォーム事業）。デジタルで最適化した当社オペレーションに東京電力グループと協働して電気の機能も取り入れてシェアリングを進め、業界全体のオペレーションを効率化しながら収益を拡大します。

設立時には総合エネルギー小売会社がエネルギープラットフォーム会社株式の100%を保有します。将来的にはプラットフォームをシェアリングする他社に、エネルギープラットフォーム会社の資本を保有いただくなど、より透明性があり、他社が利用しやすい形とすることを検討していきます。

長期ビジョン 事業戦略 (NICIGAS 3.0)

総合エネルギー小売会社

当社は、約196万件におよぶお客さまとの接点を活かし、エネルギーの最適利用を提案するエネルギーソリューションへと事業を進化させ、環境という社会課題に対応しながら、持続的に成長します。

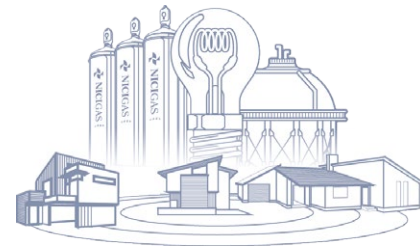
ファミリー層を中心に、ガスと電気をセットでご利用の顧客基盤を拡大します。その上で、他社との協業を通じ、お客さまが自律分散型エネルギーをマネジメントする仕組みを実現し、スマートハウスを構築します。中長期では、配電ライセンスを取得し、スマートハウス化した各家庭をデータで繋ぎ、広く、地域コミュニティ全体を対象にエネルギーの最適利用に向けたサービスを提供し、CO₂ネットゼロの実現を目指します。

Step. 1

電気とガスの販売拡大

ファミリー層のお客さま向けを中心に電気とガスをセットで提供。顧客基盤を拡大する。

- ▶ グループを組織再編し、営業力を強化。管理部門を集約して営業員を増やす。LPガス、都市ガス、電気の営業を一本化してお客さまサービスを向上させる。
- ▶ ニチガスの営業力と都市ガスグループのエネルギー技術を融合（詳細はP.14～16）。

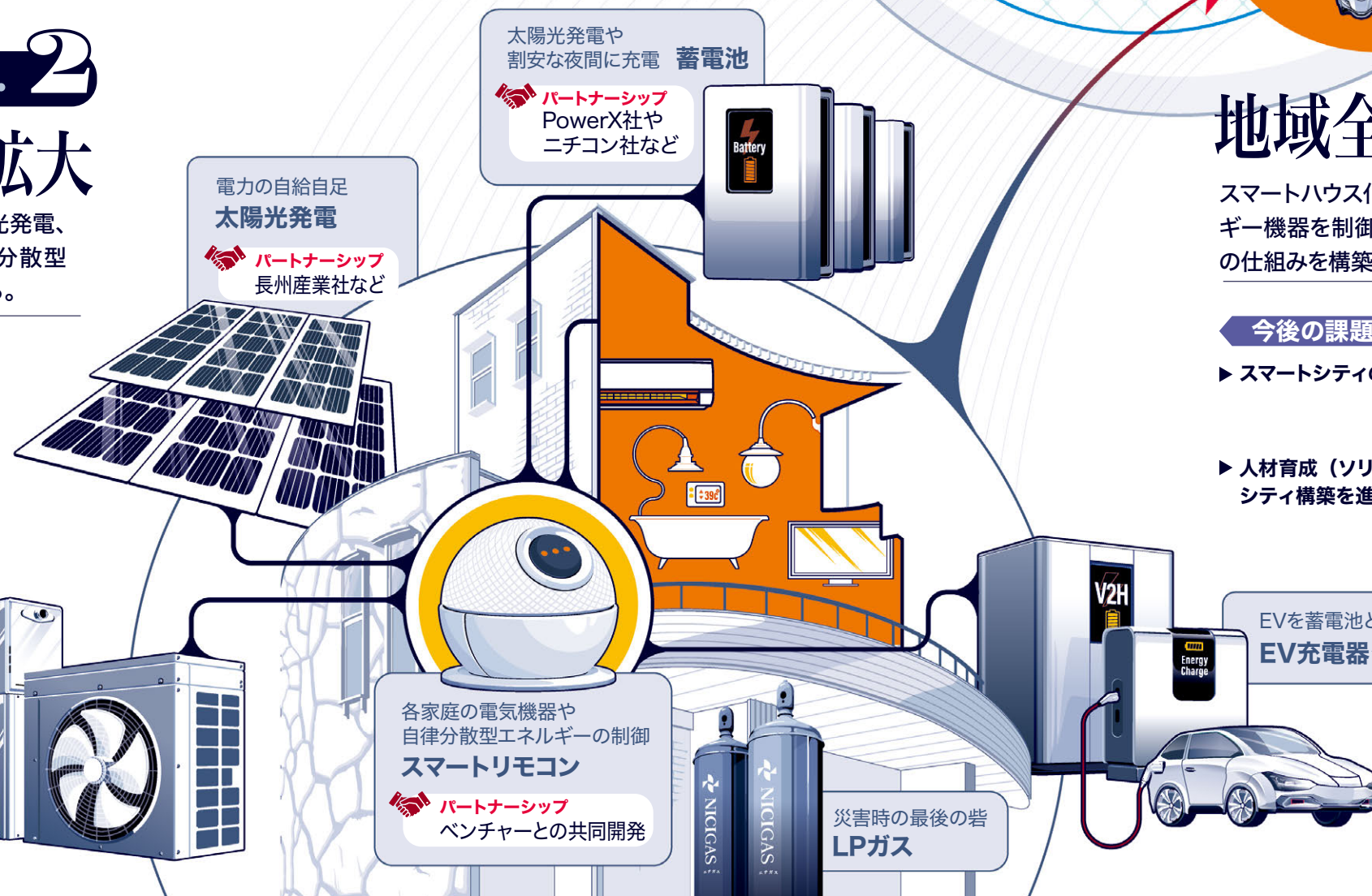
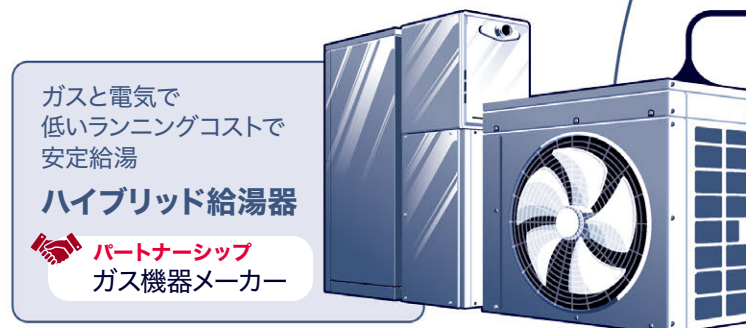


自律分散型エネルギーの普及拡大

各家庭にハイブリッド給湯器、EV充電器、太陽光発電、そして蓄電池などを普及し、お客さまが自律分散型エネルギーをマネジメントする仕組みを実現する。

今後の課題と方針

- ▶ **機器**→他社とのパートナーシップで調達
- ▶ **エネルギーソリューション専門部隊**→組織再編で専門部隊を構築（詳細はP.14～16）
- ▶ **人材育成**（ソリューション機器の販売・工事ができる人材、エネルギーソリューションを提案できる人材）→人材の育成（詳細はP.14～16）



AI

AIによるエネルギーの最適化

仮想発電所

各家庭の電気機器を最適に制御して、
余剰電力を捻出

配電ネットワーク

余剰電力を
卸電力市場で
販売

デマンドレスポンス

AIが各家庭の
スマートリモコンを介し
電気機器を制御

Step. 3

地域全体のスマートシティ化

スマートハウス化した各家庭を配電ネットワークで繋ぎ、エネルギー機器を制御。地域コミュニティ全体のエネルギー最適利用の仕組みを構築（ニチガス版・スマートシティ）。

今後の課題と方針

- ▶ **スマートシティの実現** →高度なエネルギーソリューション専門部隊
→地域に設置する蓄電池：PowerX社など
→東京電力グループとの協業
- ▶ **人材育成**（ソリューション機器を販売・工事できる人材、スマートシティ構築を進められる人材）→人材の育成（詳細はP.14～16）

長期ビジョン 事業戦略 (NICIGAS 3.0)

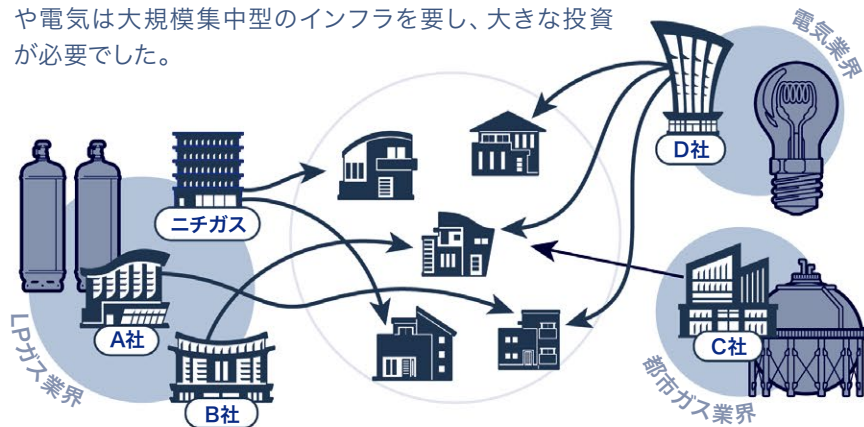
エネルギープラットフォーム会社

プラットフォーム利用が進むと考えています

これまでのエネルギー業界 一方的なエネルギー供給の形

大規模集中型 低稼働資産 高コスト

▶ これまでLPガス業界は細分化された業界で低稼働設備が重複して存在、高コストで運用していました。都市ガスや電気は大規模集中型のインフラを要し、大きな投資が必要でした。

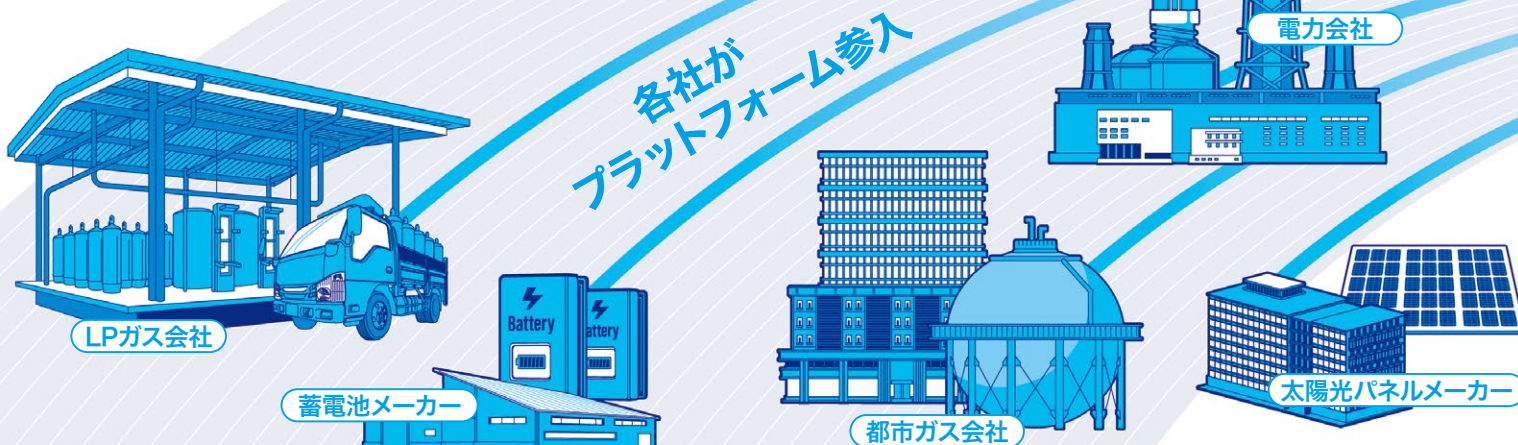


これからのエネルギー業界

お客さまの立場に沿った自律分散型のエネルギー供給

プラットフォーム化 稼働率向上 コストダウン

- ▶ これからの、お客さまがエネルギーを作って・貯めて・賢く使う世の中において、各社が所有する設備の稼働率を上げ、効率的にオペレーションを行う必要性が高まります。それを解決するのがプラットフォームです。
- ▶ 自律分散型エネルギーの普及に伴い、各社が共通のインフラ(=プラットフォーム)を利用しながら最適なオペレーションを続ける世の中が来ると考えています。



LPガスインフラ

都市ガス導管

電気事業

保安機能

プラットフォーム営業

ニチガス

電力会社

太陽光パネルメーカー

都市ガス会社

都市ガス供給

AI

ニチガスツイン on DL

充電

配送ナビアプリ

中継地点

スマート保安プラットフォームアプリ

保安

配電事業

スペース堂

総合エネルギープラットフォーム

共創

東京電力グループ
TEA※

※東京エナジー・アライアンス株式会社。
東京電力エナジーパートナーとニチガスの共同出資会社。
<https://www.tokyo-ea.net/>

ニチガスが創る 総合エネルギープラットフォーム

- ▶ ニチガスのLPガスと都市ガスのインフラや機能を独立させ、東京電力グループと協働して電気の機能も取り入れ、「総合エネルギープラットフォーム」を構築します。
- ▶ 組織再編でエネルギープラットフォームを独立させて透明性を高め、他社がより利用しやすい企業体に組織を変化させ、他社のプラットフォームの利用を拡大します。組織再編後はプラットフォーム営業の専門部署を設立し、他の事業者との連携を強化してプラットフォーム利用を拡大する計画です。
- ▶ 将来的には、他社の資本を受け入れて、より透明性があり、他社が利用しやすい形にすることも検討していきます。

長期ビジョン 事業戦略

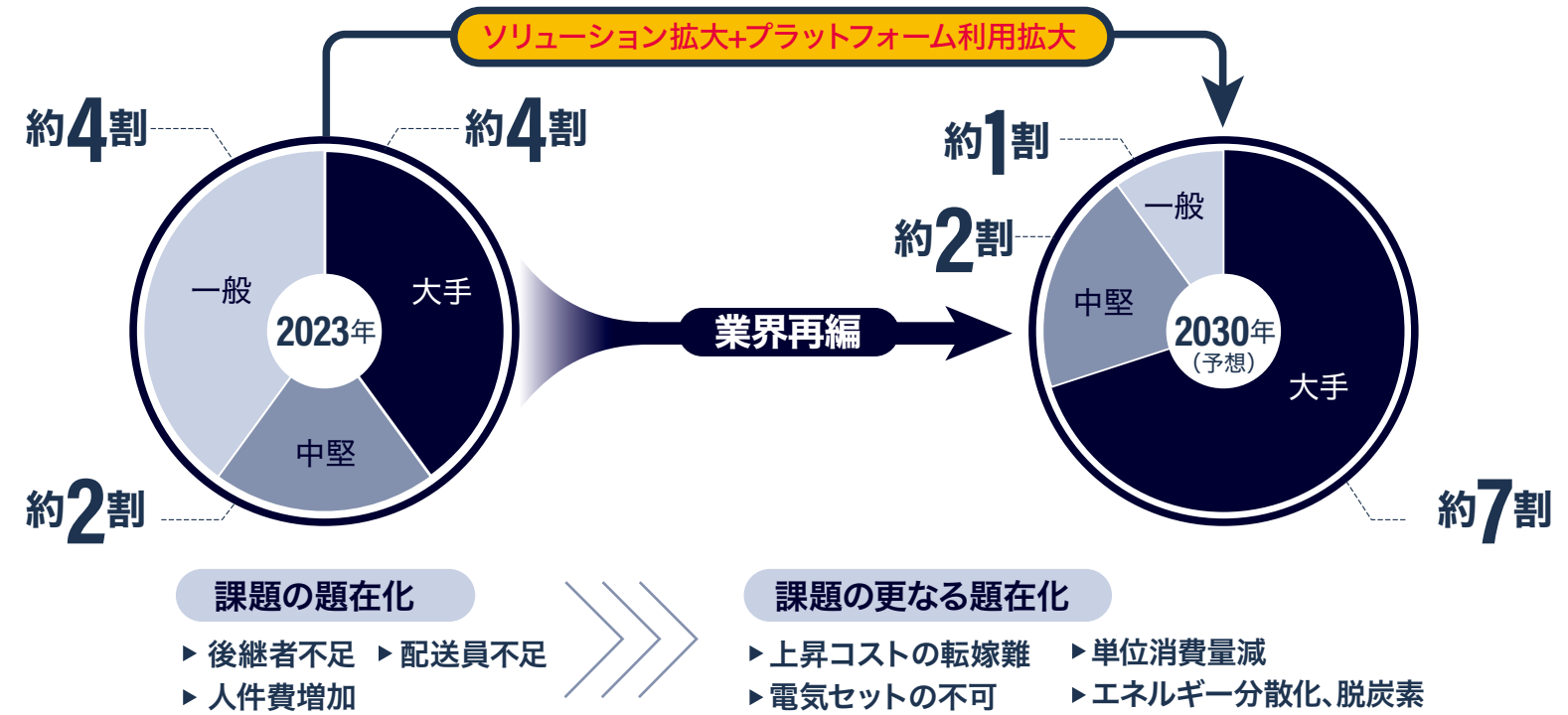
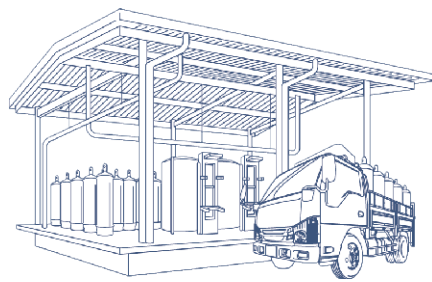
LPガス業界の再編

LPガス業界は、関東(1都6県+山梨県、静岡県)のみでも事業者が5千社程度存在する細分化された市場です。これからは、消費者が自らエネルギーを作り、融通し合う世の中になる中、事業者の在り方も変わると考えます。プラットフォームの利用が進み、業界全体で共通インフラの利用が進むとともに、事業からの撤退や他社との統合など、業界再編の加速も想定されます。当社は、各社の状況に応じて、プラットフォームの提供、商圏の譲受を進め、更なる成長に繋げていきます。

LPガス業界※の状況

卸売企業	約200社、充填所約500ヶ所
小売企業	約5,000社
お客さま	約600万件
顧客数/企業	約1,200件

※関東(1都6県+山梨県、静岡県)を対象



当社の成長

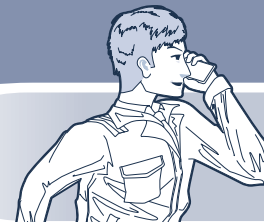
顧客基盤の拡大で成長

顧客基盤の拡大+お客さまあたり収益の拡大+BtoB収益拡大

エネルギー小売

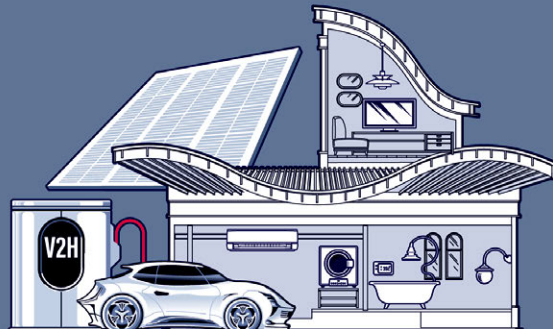


組織再編を通じた
小売営業の更なる強化



商圏買収の加速

エネルギーソリューション



エネルギーの最適利用
ソリューション提供

次世代型エネルギーシステムが
社会に徐々に普及

お客さまのエネルギー利用の在り方が変わる

プラットフォーム



プラットフォームのシェアリング加速

代表取締役社長執行役員

柏谷 邦彦



代表取締役専務執行役員
営業本部長

渡辺 大乘

共創、顧客基盤の拡大、テクノロジー、人材で
新たなエネルギー提供の形に挑む

加速させる組織へ

エネルギー最適利用を

代表取締役専務執行役員
エネルギー事業本部長

吉田 恵一



専務執行役員
コーポレート本部長

清田 慎一



大きな転換期を迎える当社の中長期の成長戦略について、
各役員が回答いたしました。

新体制発足から1年が経ちました。

聞き手：経営企画/IR部

この1年の振り返りと今後の成長戦略について教えてください。

柏谷：エネルギーが最適利用に大きく進む確信が高まりました。お客さまのニーズは大きく変化し、世の中はエネルギーの最適利用の方向に動いています。この変化にどう対応するかが非常に重要となった1年と考えています。

当社は2024年1月に組織を再編します。2014年にグループ都市ガス会社を完全子会社化した時から、近未来に最適な組織の姿について議論を続けてきました。エネルギー業界では持株会社を設立して上流・中流・下流に組織を配置することが多いですが、当社は「総合エネルギー小売会社」、「エネルギープラットフォーム会社」、および「システム会社（雲の宇宙船）」の3つに組織を分ける選択をしました。エネルギーを上流から下流に一方通行で供給する時代から、地域内で作り、貯め、循環することを前提とする時代となる中、この再編は世の中のニーズに最も合致する形と考えます。

渡辺：この1年で、環境に対する意識がお客さまに根付いてきたと実感します。ハイブリッド給湯器や蓄電池などの分散型エネルギー機器に対する需要が増えています。

当社は、分散型エネルギー機器を普及させ、エネルギーの最適利用で環境課題を解決するサービスを提供していきます。他社と異なる新たな価値提供で、お客さまに選んでいただきたいと考えています。

清田：会社の増益する力が増した1年だったと思います。暖冬など逆風がある中でも増益できる体質に進化しています。顧客基盤拡大だけでなく、利幅の設定や原価コントロール、電気事業などで大きく進歩しました。

今回の再編は、資本のあるべき姿を見直す機会となりました。不必要な株主資本をお預かりしない方針を徹底する中、再編で将来の姿が決まったことで、必要な株主資本の規模が明確になりました。株主資本を減らしても、事業を成長させていける確信を持てたため、自己資本比率を引き下げて最適化することにしました。更なるROEの向上に必ず繋がります。

2023年4月に3ヶ年計画を発表しました。中長期の成長に向けた重要なポイントは何でしょうか。

渡辺：引き続き、ガス・電気の顧客基盤拡大で成長します。関東でのシェアはまだ拡大できていると考えています。中長期では、エネルギーソリューションによりメリットを感じていただける戸建てのファミリー層を中心にお客さま件数を積み上げることが重要です。

業界再編は更に加速していると考えています。これからは、電気とガスを両方扱う会社でないと、価値あるサービスを提供することは難しくなるはずです。きめ細かいサービスを提供できる会社が再編のキープレーヤーになると考えます。当社はLPガス、都市ガス、電気に加え、エネルギーソリューションやプラットフォームも提供し、業界再編の受け皿となっていきます。

柏谷：プラットフォームの取組みは業界全体の成長にも繋がると考えています。地域に根差したエネルギー各社に当社のプラットフォームをご利用いただくことで、業務の効率化、電気とガスのセット販売など多様なサービス展開に繋がっていただき、業界全体が成長できる事業環境を作ることができます。

吉田：エネルギー事業では、業務効率化やインフラのシェアリングは避けられない流れになっています。当社は昨年、夢の絆で、他社向け充填サービスを開始しました。バルクの共同配送や保安業務の受託も進んでいます。今後、東京エナジーアライアンス（東京電力エナジーパートナーと当社の共同出資会社）に保安業務を統合し、他社がより使いやすい体制に整備していきます。

清田：やはり業界集約が重要だと思っています。電気のセット販売やシステムの分散化・外販などの取組みがグループ再編を経て結実し、業界集約が大きく進むと考えています。

当社が考えるエネルギー事業の在り方をお客さまや同業他社の方々にご理解いただくことで、自然に業界集約は起きてくると考えており、それが中長期の企業価値向上への最大のポイントと考えています。

エネルギーソリューションの進捗を教えてください。

吉田：ここ1年、エネルギーソリューション本格化に向けて追い風が吹いていると思います。エネルギー価格高騰によりお客さまの考えも変化し、これからは「エネルギー消費とCO₂を抑えつつ、いざという時にも安全かつ安定的にエネルギーを提供できる体制を整え、収益を上げる」ことが当社の目指す方向です。

更に、他社との共創で新しい機器やサービスの導入も進めています。お客さま宅でエネルギーをバランスよく利用し、遠隔でも機器を制御できるスマートリモコンは、ベンチャー企業との協業による開発プロセスが最終段階に入っています。また、余った電気をお客さま間でやり取りする仕組みを、エストニアのベンチャー企業と共同開発しており、2023年中には1つのモデルが完成予定です。

エネルギーソリューション事業における当社の強みを教えてください。

柏谷：いち早く自由化されたLPガス市場で、小売に特化して他社と競争しながら、お客さまとの接点を築いてきたことが当社の強みです。約196万件のお客さまに、エネルギーの最適利用を提供していきます。需要側からのアプローチでエネルギー業界の課題解決に取り組み、小売事業の更なる成長に繋がります。

吉田：コミュニティガス[※]エリアのお客さま数が日本一であることも、エネルギーソリューションにおける大きな強みです。現在、1つのコミュニティガスエリアを対象に、ニチガス版・スマートシティの構築を進めています。スマートシティは地域全体のエネルギー利用を最適化し、広域の停電時等にも電気の供給を可能にします。この取組みでは、地域の皆さまの理解を得られるかという点がハードルですが、コミュニティガスエリアでは長年お客さまとの良好な関係を築いており、配電設備も他の地域と区分しやすいため、スマートシティの構築に向けて非常に有力かつハードルが低いエリアです。

[※]コミュニティガス：小規模な地域で70戸以上の建築物（戸建住宅や集合住宅など）に対し、LPガスをガス導管で供給。
当社は約350のエリアにコミュニティガスを提供する、国内最大のコミュニティガス事業者です（2023年9月末現在）。





エネルギーソリューション、プラットフォーム事業の本格化に向けた 当社の人材戦略について教えてください。

清田：人材戦略の重要な点は、内部からも外部からも人材が集まる魅力ある会社にあることと考えています。当社の挑戦する文化や、性別や学歴、国籍などに囚われず多様な意見を大事にする文化を失わずに会社をスケールアップしていくことが重要です。社員が自発的に選択できる環境を整えることが人材を育てることに繋がると考えています。

吉田：プラットフォームでは、BtoB営業を強化し、より多くの会社に営業する必要があります。組織再編を通じて、BtoB営業の経験を持ったグループ会社の社員に活躍してもらう方針です。技術的知識が不可欠なエネルギーソリューションについては、東京電力グループと協力しながら、電気の知識を持った人材を配置し伸ばしたいと考えています。

渡辺：組織再編は、同じフィールドで働いてきた社員が他のフィールドにもチャレンジでき、これまでにない発見をできるとも良いチャンスになるはず。ニチガスには挑戦する文化があり、グループ都市ガス会社には法人営業の経験や高い技術力があり、それぞれの長所をうまく取り入れていきたいと思っています。グループ都市ガス会社は地域にしっかり根付いた事業を展開しており、ここはLPガスの自由化市場で成長してきたニチガスも学ぶところが多いです。再編を通じて当社が第一に考える地域貢献に繋がりたいと思います。

柏谷：社員は、組織再編を高いモチベーションで前向きに受け入れてくれています。これを機に、社員には様々な体験を通じて新しいスキルや知識を身につけて成長してもらいたいと思います。エネルギー最適利用など脱炭素に向けた取組みは、これからのエネルギー会社に最も必要とされます。グループ一丸となって、いち早くこの取組みを加速させる体制を整備していきます。



今後の成長に向けて一言お願いします。

柏谷：社員には自分たちがこの会社の主人公だという意識を持ってほしいです。個人、会社、業界と3つの成長の軸がある中、個人が業務を通じて、お客さまや地域社会の課題解決に貢献することができれば、個人としても、会社としても、そして業界そのものとしても成長できると思います。社会課題の解決に向け、社員が新しい概念を取り入れ自分たちを成長させながら、お客さまがより快適により安心してエネルギーを使える社会を作りたいと考えています。

渡辺：小売だけでなく、技術面など1人何役もできる人材が揃っていることが当社の強みです。業務分担を細かくしすぎず、現場で様々な経験を積み成長できる環境を整備していきます。社員が経営の視点を身につけることも重要です。これに向け、社員に株式保有を推奨して株主の視点を持ってもらうことや、役員から財務情報を共有したり議論したりするなどの取り組みを行っています。保安も配送もでき、経営も理解している、そういった人材を育てる会社になりたいと考えます。

吉田：当社事業に追い風が吹いている状況にあると思います。エネルギー価格高騰や人手不足などの課題に対し、当社はエネルギーソリューションや業務の効率化などで先手を打って対応してきました。当社の強みは意思決定が素早く、スピード感を持って施策を実行する点であり、社員がやりたいことをすぐに実現できる環境が整っています。これからも絶えず挑戦を続け、地域社会に貢献しながら成長していきたいと思っています。

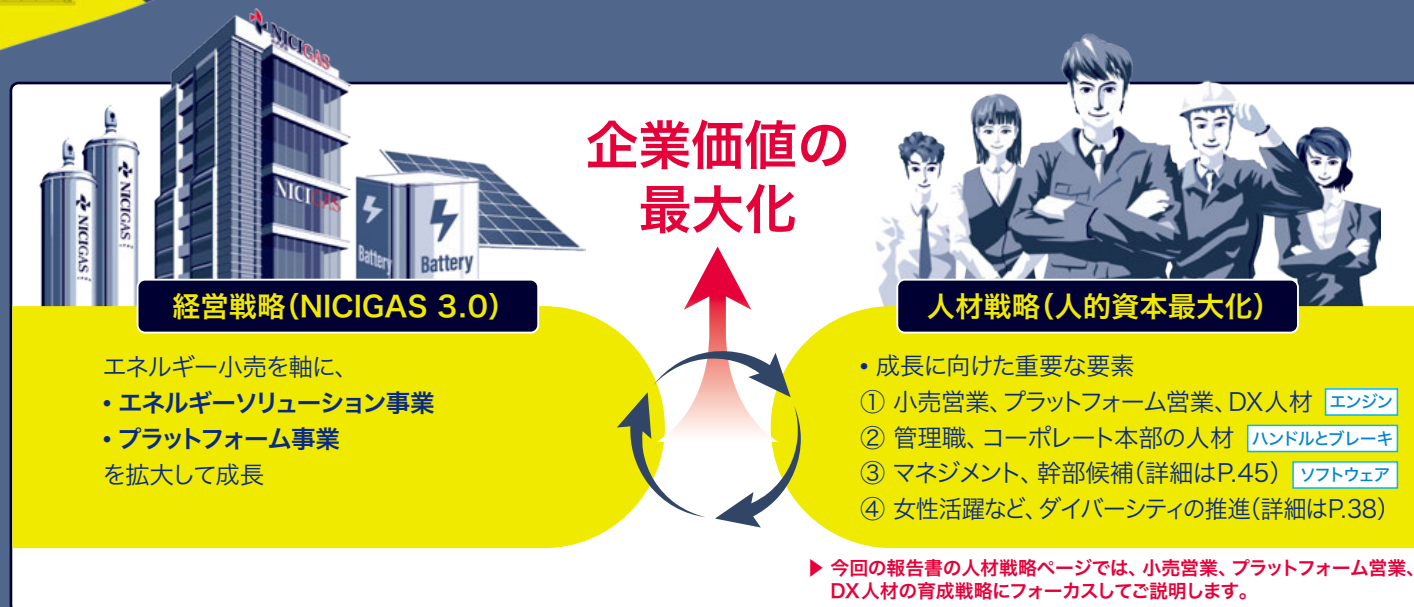
清田：当社の成長はこれからです。事業環境が大きく変化する中、今後の成長に向けていち早く準備を進めてきました。これから業界集約やプラットフォーム事業などが本格化し、実りを迎える時期だと思っています。株主の皆さまに対して会社が何をしているか分かりやすく伝えることも重要です。今後もしっかりと投資家向けの広報（IR）をしていきます。



人材戦略

当社の中長期的な企業価値向上の原動力となるのは、内部・外部環境の変化に対応し、新たな取組みに挑戦し続ける一人ひとりの力です。

当社は、脱炭素社会や分散化などのエネルギー業界における変化を見据え、エネルギー小売を軸に、お客さまや地域社会にエネルギーの最適な利用を提案する「エネルギーソリューション」と、業界全体でインフラをシェアリングする「プラットフォーム」のそれぞれの事業を拡大し、更なる成長を目指します（経営戦略「NICIGAS 3.0」）。この成長に向け、グループ全体で新たなスキルを有する人材を育成して人的資本を最大化し、企業価値の最大化を実現します。



ニチガスが目指す人材像/必要なスキル

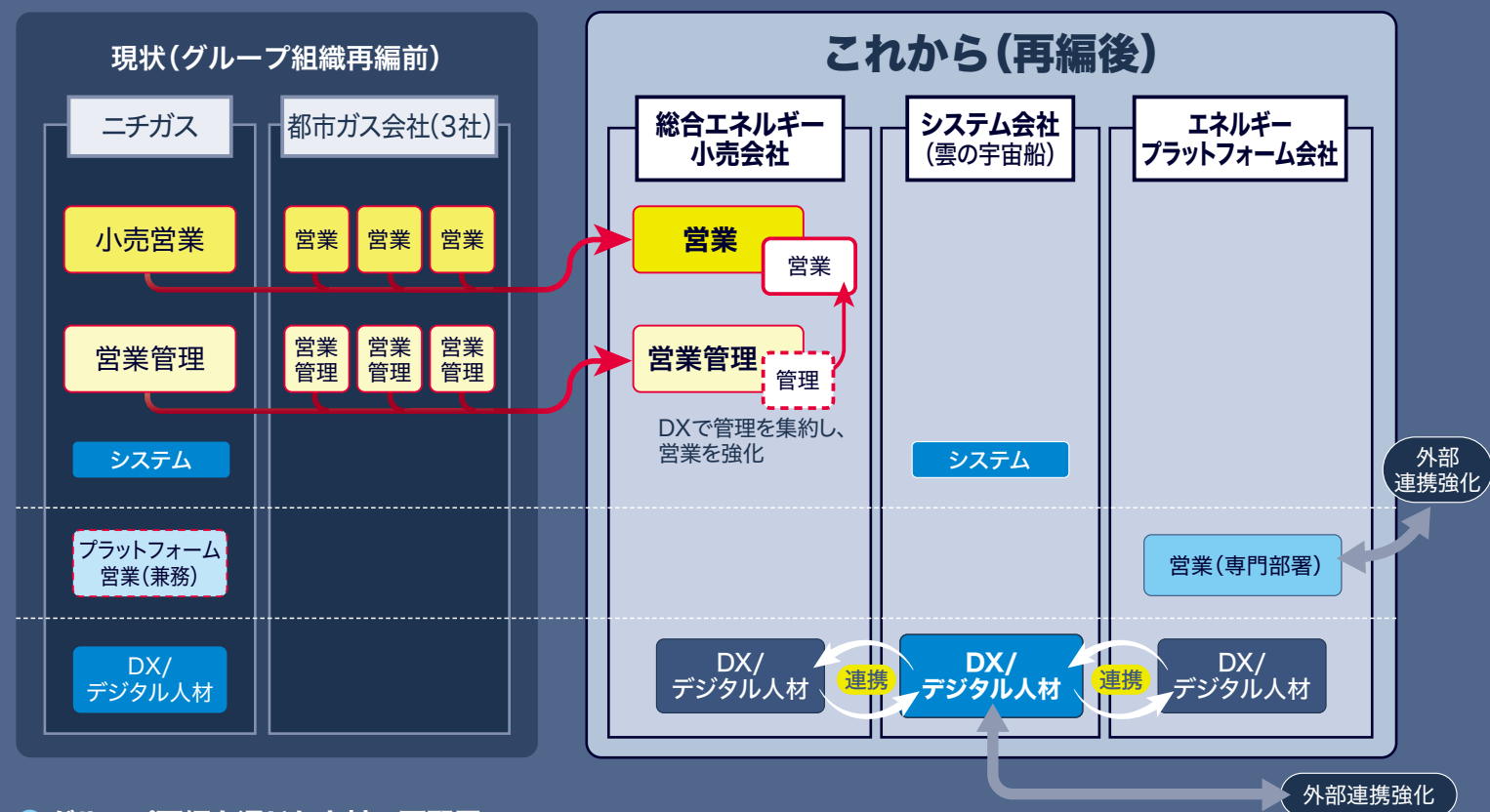
当社はこれまでLP ガスや都市ガスを安心・安全にご提供することを心掛け、地域の皆さまとの信頼関係の構築を目指し、成長してきました。そのため従業員はガス工事、メンテナンス、保安に必要な専門知識を有し、お客さまのお困りごとへの対応に強みを有しています。一方、これから当社が目指す**エネルギーの最適利用 / ソリューションの提案**は、知識・経験ともに発展途上です。また、地域社会の個人をお客さまとする BtoC 営業に十分な経験を有する一方、**プラットフォーム / BtoB 営業**は成長が必要な領域です。そして成長を支える **DX/ デジタルの更なる専門性**も当社の成長に不可欠です。

必要なスキル



必要なスキルの確保に向けた取組み(=人材戦略)

当社は、エネルギーの最適利用/ソリューションの提案力、プラットフォーム/BtoB営業力、DX/デジタルの更なる専門性に重点を置きます。そしてこれらのスキルを、①グループ再編を通じた人材の再配置、②外部との連携、③再教育(リスキリング)の各取組みにより確保します。



① グループ再編を通じた人材の再配置

- グループ再編で営業を統合。LPガス営業社員が有する競争市場で培った営業マインドと都市ガス営業社員の技術力といったそれぞれの得意分野を活かしつつグループ全体の営業力を高めます(詳細はP.15)。プラットフォーム営業は専門部署を設立し、外部との連携を強化してプラットフォーム拡大を図ります。

② 外部との連携

- 足りないスキルや考えを外部から取り入れ、企業価値を向上させます。目指す姿を明確にしながら、専門知識や技術、ノウハウを持つ外部人材との協業を構築します。
- 当社には他社人材との協働やキャリア採用の文化があります。例えば電力事業部は、部長(現、当社執行役員)含め、東京電力グループからの出向受入でノウハウを取り入れ部署が立ち上がりました。当社と東京電力エナジーパートナーとの折半出資で設立した東京エナジーアライアンス(TEA)では都市ガス小売事業参入を志向する異業種企業の受け皿となるプラットフォーム事業(ガス調達・保安・業務システムなどの受託)を展開。ガススマートメーター・スペース蛸も、当社とIoTプラットフォーム企業・ソラコム社が共同開発した製品です。

③ 再教育(リスキリング)

- エネルギーの最適利用提案やプラットフォームなど各種研修を実施し、リスキリングを図ります。ハイブリッド給湯器、EV充電器、太陽光発電、そして蓄電池などの分散型エネルギー機器をお客さまにご提供する営業ノウハウや知識、技術などの研修会を実施。説明動画・資料提供を通じて多数が参加できる仕組みを構築しています。
- 小売営業、法人営業、保安、コーポレートなどを対象に新たにジョブローテーションを行い、事業や経営の視点の習得を図ります。
- 選抜従業員を東大メタバース工学部の講座に派遣、全従業員向けにITパスポート取得をサポートするなど、グループ全体のITスキル向上を図っています。

エネルギー小売人材

グループ再編で営業を統合し、競争市場で培ったLPガス営業マインドを共有することで、グループ全体の営業マインドを高めます。一方、都市ガス会社が有する大口法人顧客のご要望に応える高い技術力を軸に、ソリューション提案力を強化します。営業管理は集約し、営業を増員します。エネルギー最適利用/ソリューションに向けては機器に関する幅広い技術習得を図ります。メーカー各社の協力を得て研修を行うほか、グループチャットで新技術やお客さまにご案内する補助金などの情報を共有しています。資本業務提携先のPowerX社に従業員が出向し、蓄電池などソリューション機器やエネルギーマネジメントなどのノウハウ蓄積を図っています(武者修行プラン)。機器設置工事は他社との提携を進め、事業拡大に向けた体制を準備しています。

現状(As is)

ニテガスの営業

強み

● 競争市場で培った営業のマインド
● お客さまに必要とされる営業、サービス

課題

● 新技術/製品の詳細知識、提案力
● 法人向け営業力の不足

都市ガスの営業

強み

● 法人向け営業力
● ガス機器知識やガス工事などの技術力
● 既存のお客さまのご要望に徹底的に応える力

課題

● 競争市場の営業マインド
● 新しい事業へ改革するマインド

目指す人材像(To be)

お客さま基盤の拡大とお客さま毎に最適なサービスを提案できる人材

※ 右の人物画像は必要なスキル項目にもとづきAIが生成した画像です。

必要なスキル

● 高い営業マインドでお客さまのご要望にお応えできる
● 新たな技術の知識を身に付け、詳細なご質問に回答でき、自ら提案できる
● 世の中の情報、ITなど幅広い知識を有する
● 経営マインドを持ち、会社が目指すことを理解している
● ソリューション提供に必要なシステムや仕組みを理解している

実施している取り組み

項目	内容
営業力	成績優秀者による営業手法の共有、外部パートナーに当社営業社員が同行して個別に指導、エネルギーソリューション機器販売営業のロールプレイングなど、顧客基盤拡大に向けて営業力を強化しています。
機器の知識	ハイブリッド給湯器、EV充電器、太陽光発電、そして蓄電池などの知識習得に向け研修を実施しています。外部パートナー(機器メーカー)に講習いただき、選抜メンバーが機器/マネジメントシステムなどの知識を習得しています。
エネルギーソリューション知識の取得(外部連携)	PowerX社に選抜従業員を派遣し、蓄電池などのソリューション機器設置や販売、エネルギーマネジメント(アービトラージ取引)などのノウハウ蓄積を図っています(武者修行プラン)。帰任後は当社のソリューション事業を牽引する役割を期待しています。
ジョブローテーション	LPガス・都市ガス営業、工事会社など組織横断でジョブローテーションを行い、お客さま向け提案力の幅の拡大を図ります(リスクリング)。コーポレート部門もローテーションを進めて経営人材を育成しています。

進捗管理

指標(KPI)	目標(2026年3月期)	(参考)2023年3月期実績
LPガス顧客純増数	40千件	26千件
ソリューション機器*販売数	10.2千台	1.2千台

※ハイブリッド給湯器、太陽光発電、蓄電池、EV充電器の合計

プラットフォーム人材

DXの導入で実現した当社の高効率なオペレーションを、より多くの事業者にご利用いただくには、事業とテクノロジー両方の知識を持ち、お客さま(toB)に論理的に説明する営業スキルが重要です。再編を通じてプラットフォーム会社に法人営業チームを構築し、東京電力グループ、東京エナジーアライアンス(TEA)、ソラコム社などDX導入パートナーなどと協業しながら、BtoB営業を強化する方針です。加えて法人のお客さまとのコミュニケーションを通じて得た情報をプラットフォームに反映させてサービスの質を上げ、販売拡大に繋げていきます。営業や保安、コーポレート横断でのジョブローテーションや外部からの人材採用も積極的に行います。

現状(As is)

強み

● 事業に関する知識
● 会社全体のDX文化
(テクノロジーによる業務改革が当たり前)

課題

● リソースの確保(兼務)
● 法人営業のノウハウ

目指す人材像(To be)

事業課題とテクノロジーを紐づけ、お客さま(toB)に提案できる人材

※ 右の人物画像は必要なスキル項目にもとづきAIが生成した画像です。

必要なスキル

● 法人向けの論理的提案力
● テクノロジーの理解
● 財務や法務などの知識
● 経営マインドを持ち、会社が目指すことを理解している
● ソリューション提供に必要なシステムや仕組みを理解している

実施している取り組み

項目	内容
ジョブローテーション	小売営業、法人営業、保安、コーポレートなどを対象にジョブローテーションし、事業や経営の視点の習得を図ります(リスクリング)。
外部との連携	東京電力グループ、東京エナジーアライアンス(TEA)と協働で法人営業を強化。既に東京エナジーアライアンス(TEA)の法人顧客向けの営業は、東京電力グループ従業員と当社従業員が一体となり提案やお問い合わせ対応を行っています。スペース蛍の営業ではデバイスを開発したソラコム社の従業員とともにLPガス会社などを訪問し、技術面のサポートを得ながら提案を行っています。

進捗管理

指標(KPI)	目標(2026年3月期)	(参考)2023年3月期実績
プラットフォーム粗利	24億円	11億円
スペース蛍外販台数	30万台	7万台
LPG託送最終顧客数	40万件	—

デジタル/DX人材

DXの観点で当社の生産性向上と新たな利益創出を実現するには、事業上の課題を認識し、テクノロジーと紐づけてサービスをリリースできるスキルが重要です。当社ではプロジェクト毎に必要な専門スキルを外部ITエンジニアとの協業で確保し、経営方針や戦略などを共有しながらプロジェクトを進めています。また外部の技術に触れて知識や技術を習得することが重要と考え、外部ITベンチャーに従業員を出向の形で派遣しています(武者修行プラン)。当社は副業可であり、多様な経験を後援、機動的なIT人材の確保に繋がっています。

現状(As is)

強み

- 技術に関する知識
(国際的IT試験であるGAIT試験は平均点以上)
- 会社全体のDX文化
(テクノロジーによる業務改革が当たり前)

課題

- 事業上の課題の把握
- 課題とテクノロジーの紐づけ

➡

目指す人材像(To be)

事業課題とテクノロジーを紐づけ、プロジェクトを実行できる人材

※ 右の人物画像は必要なスキル項目もとづきAIが生成した画像です。

必要なスキル

- 事業(課題を含む)とテクノロジー両面の理解
- サービスリリース経験(テクノロジーのスキル)
- 専門スキルを持つ外部ITパートナーとの協働
- 経営マインドを持ち、会社が目指すことを理解している
- ソリューション提供に必要なシステムや仕組みを理解している

実施している取組み

項目	内容
外部との連携	当社で方向性や要件などを決定した上で各専門技術を得意とする外部のITベンダーと連携し、DXの各プロジェクトを推進しています。2023年8月現在、80社以上と連携し、各プロジェクトを進めています。
IT研修	全従業員のITスキルアップに向け、ITパスポート取得をサポート、資格取得者に手当を支給しています。選抜従業員向けに情報分析研修の受講、東大メタバース工学部の受講を通じた最新技術の情報や実践スキルの獲得を支援し、プラットフォーム事業に繋がっていきます。
DX選抜チームの構築	DX人材育成に向け、1)事業部門に所属し、テクノロジーを応用する余地のある事業課題を抽出できる人材、2)技術部門に所属し、各事業課題に対してどのテクノロジーを導入すべきか検討できる人材、を選抜して研修を実施。第一段階として、社内向けQ&A「ニチガス版Chat GPT」導入に向けたプロジェクトチームを始動、本システムは2023年内を目途にリリース予定です。
他社IT企業への派遣	2021年から協業しているソラコム社などITベンチャーに若手IT従業員を派遣、最新のIT技術を取得しています(武者修行プラン)。

進捗管理

指標(KPI)	目標(2026年3月期)	(参考)2023年3月期実績
ITパスポート取得人数	200名	102名(嘱託・パート含む)
GAIT試験(国際的IT試験)スコア	440点	409点※1
プロジェクトリリース数	100プロジェクト/年	79プロジェクト/年

※1 IT担当部署である情報通信技術部のみが受験。当社が受験した回の社会人受験者の平均点：380点

次世代リーダー向け研修(2022年～)

次世代を担う従業員の育成は人材戦略上の重要な課題です。2022年3月期は、「次世代リーダー育成研修」を新たに実施しました。グループ全体から選抜された30名が部門や役職を問わず6つのチームに分かれ、当社の企業価値向上への戦略を考え、社長をはじめ複数の役員に向けて発表しました。従来業務と異なる視点で経営戦略を考えることで視野を広げるとともに、グループ横断で人材交流を図り、情報交換にも繋がっています。

次世代リーダー育成研修の詳細

参加者内訳(全30名) (役職はリーダー研修参加時点)

- ニチガス24名、都市ガス会社5名、日本瓦斯工事1名
- 男性28名、女性2名
- 営業部門22名、コーポレート部門4名、エネルギー事業部門※3名、IT部門1名
- 課長12名、係長9名、主任7名、一般2名

※ 原料調達や保安などを担当する部門

発表テーマ

①人材の育成・確保

②エネルギーソリューション

③カーボンニュートラル

④営業施策・方針

⑤従業員満足度向上

⑥プラットフォーム事業

エネルギーソリューションに向けた営業現場の取組み(従業員の声)

お客さまの最適なエネルギー利用の実現に向け、まずは、ハイブリッド給湯器、EV充電器、太陽光発電、そして蓄電池などのソリューション機器の販売に注力しています。各支店における取組みを、従業員の声とともに紹介します。

南関東支店の取組み

南関東支店では、ソリューション機器のうち、特に太陽光発電や蓄電池の販売に注力する専門チームとして「ソリューション営業課」を設置しています。バックグラウンドが異なる5名のメンバー(営業、営業管理、コールセンターなど出身)から構成し、外部機器メーカーなどと密に連携をしています。チームでノウハウを蓄積したうえで、支店全体や他支店と情報を共有し、会社全体の販売強化に繋がります。

研修を通じ、ソリューション機器は日本が遅れている脱炭素にも繋がり、お客さまにメリットがある商品と理解しました。ソリューション営業課と情報を共有しながら機器の知識を高め、お客さまにより良い提案ができるよう、心がけています。2024年3月期、自身の目標である30台のハイブリッド給湯器の販売に向け、自信を持って挑戦を続けたいと考えています。

北関東支店の取組み

北関東では灯油をご利用のお客さまも比較的多く、当社では灯油からガスへの転換とハイブリッド給湯器をセットでおすすめています。2023年3月期の当社のハイブリッド給湯器の販売数、約1,200台のうち、北関東支店で300台以上を販売し、グループ全体を牽引しました。

ハイブリッド給湯器は販売価格が高く、お客さまに提案しにくいと考えていました。しかしメーカーの研修に参加し、ハイブリッド給湯器は光熱費削減に繋がり、環境にもやさしく、お客さまに喜んでもらえる素晴らしい商品だと理解しました。それ以降は自信を持ってお客さまにおすすめし、提案数は誰にも負けないと自負しています。所員には自信を持って商品を売ろう、と声掛けしています。成約事例は支店内で共有し、支店全体の販売強化にも取り組んでいます。

日本瓦斯株式会社 統合報告書2023

16

3ヶ年計画(2024年3月期～2026年3月期)

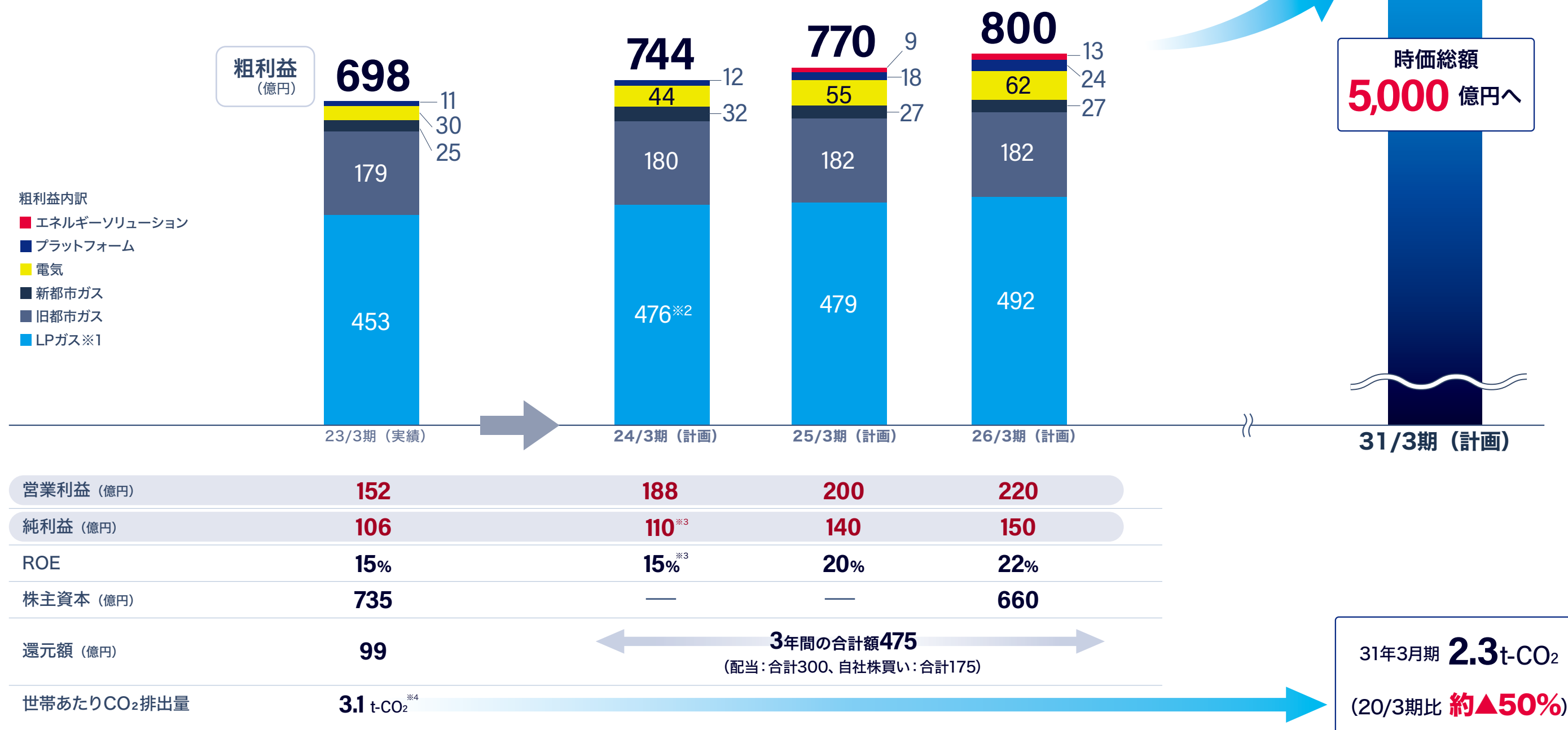
当社は、顧客基盤の拡大でエネルギー小売を伸ばしながら、エネルギーソリューション事業とプラットフォーム事業の拡大で、更なる成長を目指します。

2026年3月期までを対象とする3ヶ年計画を公表しました。この計画では、本3年間で純利益を106億円から150億円と1.4倍に高める一方、お預かりする株主資本を0.9倍に縮めて最適化します。これによりROE(＝エクイティの利回り)は15%から22%に大きく伸長、2031年3月期には時価総額5,000億円を目指します。

純利益の成長に向け、粗利は2023年3月期の698億円(実績)から+102億円増益させ、2026年3月期に800億円とする計画です。LPガスで+39億円(約4割)、電気で+32億円(約3割)、残り約3割の+26億円がエネルギーソリューションと

プラットフォームです。この3年間は、2031年3月期の時価総額5,000億円に向け、小売でエネルギーソリューションによりお客さまとの関係を深めながら、プラットフォーム事業を本格成長させます。販管費は毎年、前期比+10億円とし、人件費とITに重点を置いて増やす一方、DXで生産性を上げ、全体をコントロールする方針です。

ROEの向上に対しては不必要な株主資本を持たない方針を更に徹底。自己資本比率を48%から40%に下げて最適化し、株主資本の価値を高めます。



※1 プラットフォーム除く ※2 エネルギーソリューション5億円含む ※3 純利益110億円、ROE15%は再編の特損見込▲25億円を負担後の数字

※4 世帯あたりCO₂排出量については、今後サステナビリティWEBサイトにて、第三者機関であるKPMGあずさサステナビリティ株式会社の保証を受ける予定です。

LPガス事業

粗利の6割超を占める主力事業であり、3ヶ年計画における成長の柱。これまで、高効率オペレーションと営業力で関東エリアでシェアアップし、お客さまを増やして成長してきました。これからはファミリー層を中心に、電気とセットでご契約の顧客基盤を拡大して成長し、エネルギーソリューションの提供に繋がっていきます。

ニチガス

物流コストは他社比で約半分

充填 速・多量

- ・他社比10倍以上の大規模ガス充填による充填の効率化

移送 高効率・低コスト

- ・夜間移送により渋滞回避
- ・配送中継拠点(デポステーション)の設置により、配送を効率化

配送 タイミング AI解析・頻度少

- ・テクノロジーによる、最適な充填・配送タイミングの最適化。



一般的な物流

配送 長時間・高コスト

日中配送で渋滞が多い

充填 遅・少量

配送 タイミング 人が管理・頻度多



23/3期(実績)

粗利 **453**億円

お客さま件数 **973**千件

26/3期(計画)

粗利 **492**億円

お客さま件数 **1,092**千件

事業環境

- ▶ LPガスは細分化された業界。関東では約600万件のお客さまに対し、約5千社のLPガス会社が存在
- ▶ 温暖化や、お客さまによる最適なエネルギー使用
→単位消費量の減少に繋がる
- ▶ 脱炭素や電気とガスのセット化ニーズの高まり

社会課題

- ▶ 労働力不足(配送員や検針員など)、事業者が多数存在することによる低稼働な資産
- ▶ 脱炭素への対応

提供価値

- ▶ 業界全体での高効率オペレーションのシェアリング
- ▶ 高効率オペレーションによるCO₂排出量の抑制。最適なエネルギー利用の提案

当社の強み

高効率なオペレーション

当社は全てのオペレーションを一気通貫で自社で担っています(他社では卸と小売に分かれることが一般的)。卸を行わずに小売に特化し、関東圏に営業エリアを絞ることで、顧客密度を高めてオペレーションを効率化しています。加えてデジタルを導入することで物流を最適化し、オペレーションの生産性を高めています。これにより、充填・配送のkgあたりコストを他社比で約半減、関東平均比約10%安い価格(2023年8月時点)でお客さまにガスをお届けしながら、販管費を抑えて利益に繋がっています。

テクノロジーの活用

テクノロジーでペーパーレスを進めて無駄な作業をなくし、お客さまに近い現場で多くの時間を使える体制を構築しています。キャッシュレス・ペーパーレスによる営業所の無人化も進めています。2023年からはスマートロックの完備で荷物受け取りを自動化する、無人荷受けシステムも導入しています。

営業のチカラ、お客さまとの信頼関係

当社従業員の半数以上が営業担当で、1名あたり2,000件以上のお客さまを担当し、皆さまと顔を合わせながら、お困りごとに丁寧に対応しています。また、従来のコミュニケーションに加えてZoomやスマホアプリ(マイニチガス)、SNSなど、皆さまの生活やニーズに合ったコミュニケーションを図っています。

考慮すべき事項(リスク)とその対応

ガス使用量の減少

温暖化やガス機器の高性能化が進んだ場合、お客さまあたりのガス使用量が減少します。月平均1℃の気温上昇は月間約1kg/件の使用量減に繋がります。更にエネルギー価格上昇を踏まえた節ガスなどの行動が消費量に影響する可能性があります。当社は使用量の多いファミリー層を中心に顧客基盤を拡大するとともに、電気のセット化を進めます。また、エネルギーソリューションへ事業を進化させ、新たな形で事業を成長させます。

脱炭素への対応

ガスは化石燃料であり、脱炭素への対応の中、ガスの需要が減少する可能性があります。脱炭素への対応は重要課題であり、TCFDの枠組みの中で、リスクと機会を検討しています(詳細はP.30～31)。

今後の成長戦略

エネルギーソリューションに向けた顧客基盤の拡大

当社は毎年6～7万件のお客さまに新規契約いただき、2023年9月末時点で98万件(マーケットシェア16%)のお客さまに契約いただいています。エネルギーの最適化に向けたソリューション提供に向け、電気とセットで長期契約いただけるお客さまを中心に、顧客基盤を拡大していきます。

商圏買収

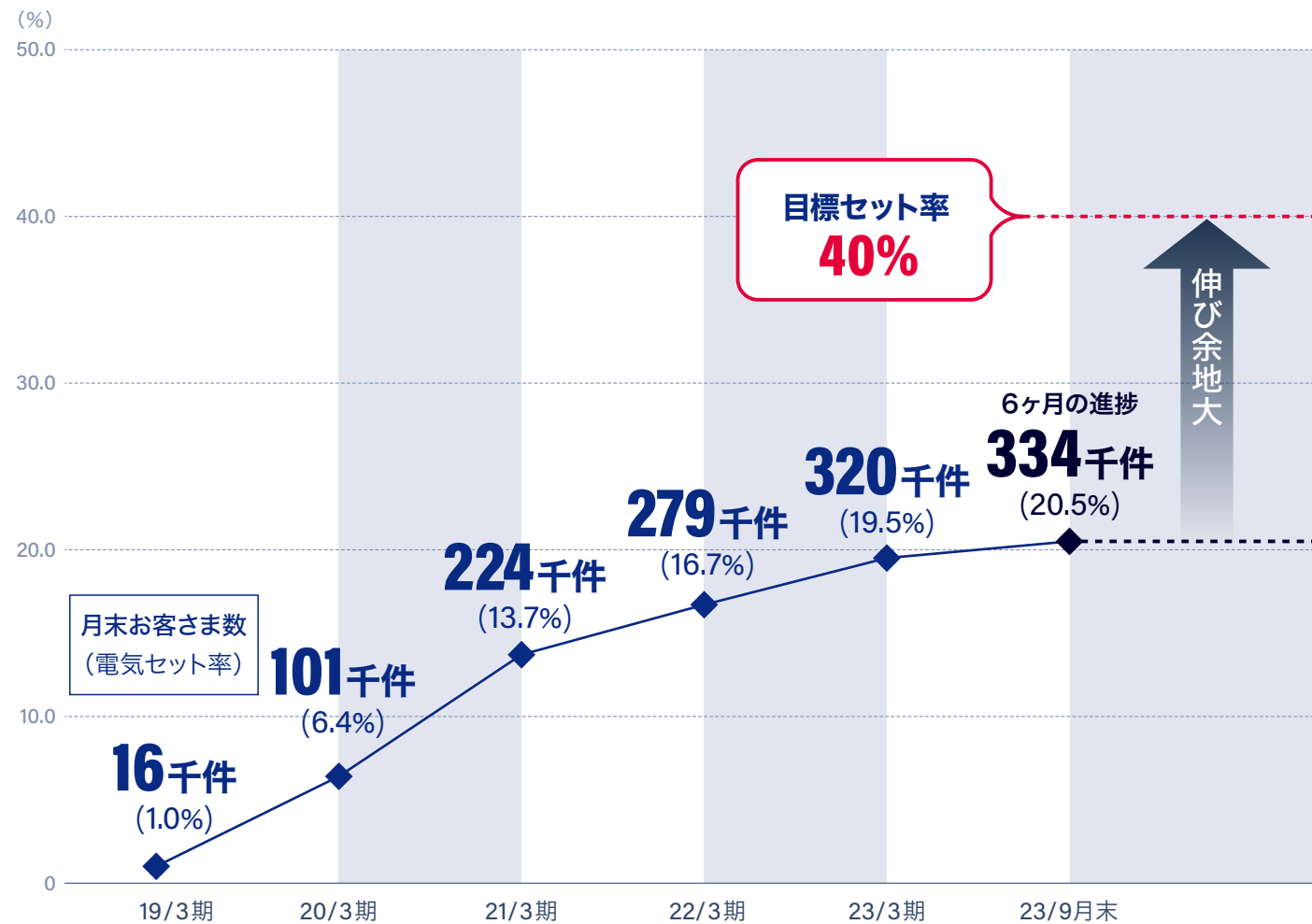
商圏買収の機会に積極的に対応し、顧客基盤を強化します。LPガスは細分化された業界で、後継者や労働力不足、お客さまの消費量減少などを理由に業界の再編が進むだろうと考えています(詳細はP.10)。「物流の2024年問題」*も業界全体の在り方に影響を及ぼすと考えます。当社では営業エリア毎に責任者が他の事業者を訪問し、今後の協業の可能性などについて議論を進めています。

※ 2024年から自動車運転業務の年間時間外労働時間の上限が960時間に制限されることによる、配送員不足などの問題のこと

電気事業

LPガスに並ぶ注力事業で、3ヶ年計画における成長の柱。高使用量のファミリー層のお客さまを中心に顧客基盤を拡大します。中長期では電気事業は脱炭素社会に向けたソリューション提供、サステナビリティ・トランスフォーメーションの中核です。

お客さま件数およびセット率の推移



23/3期(実績)

粗利 30億円

お客さま件数 320千件

26/3期(計画)

粗利 62億円

お客さま件数 620千件

事業環境

- ▶ 2016年4月に電力小売全面自由化。700社以上が新規に事業参入
- ▶ 2021年4月以降、卸電力市場の価格高騰などを背景に約180社の新電力会社が事業撤退や新規契約受付停止
- ▶ 脱炭素や電気とガスのセット化ニーズの高まり

社会課題

- ▶ 電源の価格高騰リスク、安定調達リスク
- ▶ 脱炭素への対応
- ▶ 大規模集中型インフラ(投資額や更新コスト大)の維持

提供価値

- ▶ 東京電力グループとのアライアンスにより、電気をガスとセットで安定的に提供
- ▶ カーボンフリーメニューの提供(でガ割007)
- ▶ エネルギーの最適利用や自律分散型エネルギーの仕組みの提供

当社の強み

東京電力グループとの協力関係

当社と東京電力グループは包括的なパートナーの関係です。東京電力グループから都市ガスと電源の調達のほか、重要な人材を受入れ。代表取締役専務執行役員の吉田、執行役員 電力事業部長の清水は東京電力グループから転籍した人材です。課長レベルでの人材交流も行っています。一方、当社は東京電力グループに対し、同社の成長事業である都市ガス事業に必要な保安、システムなどを提供しています。東京電力グループは当社の大株主でもあります。

安定的な調達と安定的な利幅

当社は卸電力市場からの調達を行うことなく、電源の100%を東京電力グループから相対で調達、安定的に電源を確保しています。2024年3月期以降も現状の方針を軸に、電源調達の最適化に取り組みます。

既存ガス顧客の存在

既存のガス顧客に電気セットをお勧めできることが強みです。ガスと電気の消費性向は類似する傾向にあるため、ガスを多くご使用のお客さまを中心に電気のご案内を進めています。結果として、当社の電気をご利用のご家庭のお客さまの月間平均電気使用量は高い水準で推移しています。

考慮すべき事項(リスク)とその対応

東京電力グループとの協力関係

東京電力グループとの関係が変化するなど、電源の調達方法が変更となる可能性があります。当社と東京電力グループは包括的なパートナーの関係にあり、東京電力エネルギーパートナーのガス保安をニチガスが担うなどお互いにメリットのある関係を構築することで、協力関係の継続と発展を図っていきます。

電源の非化石化

脱炭素に向けた動きの中、非化石証書の需要が高まり、証書の価格が上がる可能性があります。当社は2021年から証書を相対で調達するほか、2023年からは市場からの調達も行っています。

今後の成長戦略

でんきセットの徹底

当社は、既存のガスのお客さまに電気とセットでご契約いただくことに注力しています。2023年9月末現在、既存のガス顧客のうち、電気セットをご利用のお客さまは20.5%と伸び余地大です。目標は40%です。

ビジネスモデルの進化(脱炭素対応)

電気とガスセットのお客さまを増やして事業基盤を拡大しながら、ハイブリッド給湯器、EV充電器、太陽光発電、そして蓄電池などを普及し、エネルギーの最適利用に向けたソリューションを提供します。また、特定の地域に対する配電ライセンスを取得し、他社と協業しながら、コミュニティガスエリア*のお客さまを中心に、広く、地域コミュニティに対してエネルギーの最適利用を実現する仕組み(ニチガス版・スマートシティの実現)を進めます。

※ 小規模エリアで70戸以上の建築物(戸建住宅や集合住宅など)に対し、LPガスをガス導管で供給。当社は約350のエリアにコミュニティガスを提供する、国内最大のコミュニティガス事業者です(2023年9月末現在)。

都市ガス事業

粗利全体の3分の1程度を占める重要な事業。長期契約で電気をセットする契約を増やし、お客さま毎の収益を高めます。

当社の都市ガス事業は、自由化前に事業を開始した「旧都市ガス」事業と、自由化後に開始した「新都市ガス」事業に大きく分かれます。

自由化以前から自社の導管でガスを供給していた事業

旧都市ガス
(1966年～) **42万件** ※2023年9月末時点

業歴は約60年。他社のLPガスをご利用のお客さまに、当社の都市ガスに切り替えていただくことなどで事業を拡大。

自由化後に当社が進出したエリアでの都市ガス事業

新都市ガス
(2017年4月～) **23万件** ※2023年9月末時点

2017年4月の都市ガス自由化後に進出したエリアでのガス事業で、新たに、1,300万件へのアプローチが可能となった(主に首都圏エリア)。他社の都市ガスをご利用のお客さまに、契約を切り替えていただくことで事業を拡大。事業開始後6年、お客さま数は23万件。

23/3期(実績)

粗利 **204**億円

お客さま件数 **667**千件

26/3期(計画)

粗利 **209**億円

お客さま件数 **748**千件

事業環境

- ▶ 都市ガス全面自由化で約100社が都市ガス事業に参入。当社都市ガスエリアでも他社による当社顧客切り替えが可能に
- ▶ 温暖化や、お客さまによる最適なエネルギー使用
→ 単位消費量の減少に繋がる
- ▶ 脱炭素や電気とガスのセット化ニーズの高まり

社会課題

- ▶ 原料価格の高騰リスク、安定調達リスク
- ▶ 大規模集中型インフラ、脱炭素への対応

提供価値

- ▶ 電気とガスセットのご提案
- ▶ 自律分散型エネルギー、エネルギーの最適利用(ソリューション)の提案

当社の強み

地域社会からの信頼

LPガスで培った営業マインドを都市ガス営業にも浸透させ、お客さまと顔を合わせながらお困りごとなどに対応しています。旧都市ガスではガス機器展示会や地域の防災イベントなどを通じ、皆さまとの信頼関係を築いています。スマホアプリ「マイニチガス」などデジタルも活用し、ニーズに合った皆さまとのコミュニケーションを図っています。工場など業務用のお客さまには、法人営業部隊が、エネルギー効率に優れた機器の導入などのソリューション提案を行っています。

考慮すべき事項(リスク)とその対応

ガス使用量の減少

温暖化やガス機器の高性能化が進んだ場合、お客さまあたりのガス使用量が減少します。更にエネルギー価格上昇を踏まえた節ガスなどの行動が消費量に影響する可能性があります。当社は使用量の多いファミリー層を中心に顧客基盤を拡大するとともに、エネルギーソリューションへ事業を進化させ、新たな形で事業を成長させます。

自由化の浸透が進まないこと

自由化市場への新規参入や新たな商品やサービスが限定されるなど、お客さまの事業者の切り替えが大きく進まない可能性があります。
当社は自由化市場の活性化を目指し、東京電力エナジーパートナーと東京エナジーアライアンス(TEA)を設立し、都市ガス市場新規参入者に、①原料、②保安、③システムを提供しています。またプラスプランの提供(下記参照)で提供できるサービスの幅を広げています。

今後の成長戦略

ソリューションに向けた顧客基盤拡大

ファミリー層など、電気とガスをセットで長期で契約いただけるお客さまを中心に顧客基盤を拡大。ハイブリッド給湯器や蓄電池などのソリューション機器を普及してスマートハウス化し、各家庭のエネルギーの最適化を実現します。

プラス **Plus Plan**
+ プラン

～シェアリングエコノミーの実現～

当社は電気セットのほか、お客さまのライフスタイルに合わせて選べる、プラスプランを用意しています。

異業種との連携の一例で、サービスを一括で契約するとエネルギー料金の割引が適用されます。一括のお支払い明細は、スマホアプリ「マイニチガス」で確認いただけます。

Aqua
Clara

宅配水の最大手
アクアクララ

NICIGAS

インターネット光回線
ニチガス光

bitcoin
by bitFlyer

ビットコイン

Benefit
Station

優待サービス
ベネフィット・ステーション

U-NEXT

映像配信サービス
U-NEXT

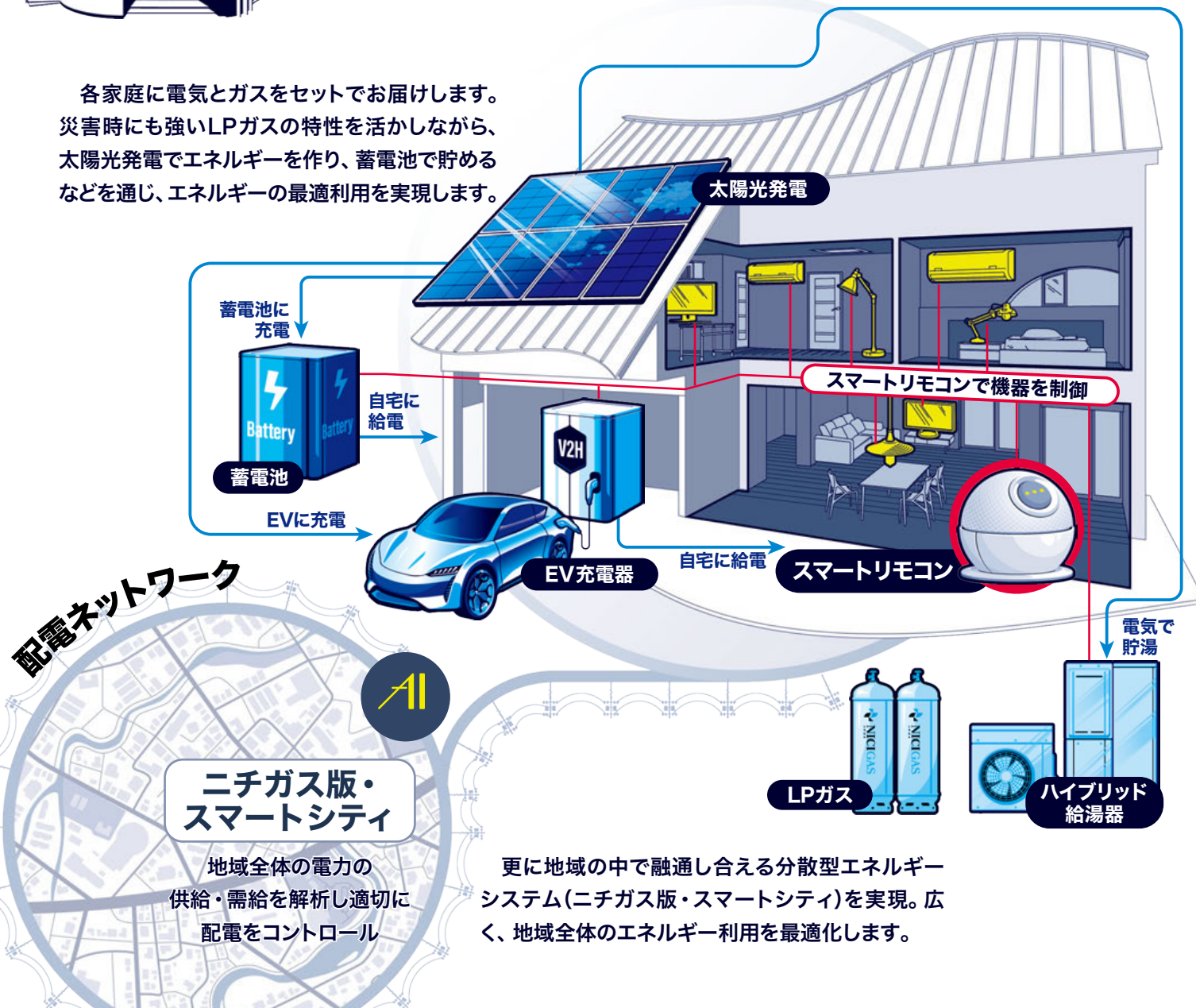
お買い物優待サービス
powered by 楽天市場

お買い物優待サービス(L)

エネルギーソリューション事業

今後の柱として成長させる事業。まずは、ハイブリッド給湯器、EV充電器、太陽光発電、そして蓄電池などの機器を普及してスマートハウス化し、各家庭のエネルギーの最適利用を実現します。その上で、配電ネットワークで繋がる一定の地域を対象に、広く、コミュニティ全体のエネルギーの最適利用を実現します。

各家庭に電気とガスをセットでお届けします。災害時にも強いLPガスの特性を活かしながら、太陽光発電でエネルギーを作り、蓄電池で貯めるなどを通じ、エネルギーの最適利用を実現します。



23/3期(実績)

粗利

— 1.2千台 33台

26/3期(計画)

13億円 8.0千台 2.2千台

事業環境

- ▶ エネルギーコストの上昇による節エネ意識の高まり
- ▶ 脱炭素や電気とガスのセット化ニーズの高まり
- ▶ EV充電器や太陽光発電、蓄電池などの技術の進化

社会課題

- ▶ エネルギー調達の不安定化
- ▶ 災害の激甚化、脱炭素への対応

提供価値

- ▶ エネルギーの最適利用に向けたソリューションの提供
- ▶ ソリューションを通じたエネルギー消費量とCO₂排出量の削減。CO₂ネットゼロへの貢献

当社の強み

既存お客さまの存在

当社は、約196万件のお客さまにエネルギーを提供しており、うち、ガスをご利用のお客さまの20.5%が電気とのセットでの契約です(2023年9月末現在)。ラストワンマイルのお客さまとの接点を深化させて、最適なエネルギー利用のソリューションを提供していきます。

営業力と技術力

組織再編を通じ、当社のLPガス自由化市場で培った営業力と、都市ガスグループのお客さま向け提案力、技術力を融合させ、これまでより多様化した営業を展開していきます。

コミュニティガス事業

当社は国内最大のコミュニティガス※事業者です。コミュニティガスエリアのご家庭のほぼ100%が当社のガスをご利用いただくお客さまであり、電気セット化が進めやすい環境にあります。更にこのエリア内で配電ライセンスを取得し、地域コミュニティに対してエネルギーの最適利用を実現する仕組み(ニチガス版・スマートシティの実現)を進めます。

※ 小規模エリアで70戸以上の建築物(戸建住宅や集合住宅など)に対し、LPガスをガス導管で供給。当社は約350のエリアにコミュニティガスを提供する、国内最大のコミュニティガス事業者です(2023年9月末現在)。

考慮すべき事項(リスク)とその対応

ソリューション営業の遅れ

お客さまに最適なエネルギー利用の価値をご納得いただくためには当社営業社員のスキルが重要となる一方、その習得が遅れる可能性があります。当社では、ソリューション営業専門部隊を中心に技術の習得を進めて社内で浸透を図るとともに、不十分な知識については外部パートナーとの協業を通じて習得し、お客さまにご案内していきます。

マネタイズの仕組み

ソリューションの提供は新たな価値提供の仕組みです。まずは、お客さまにEV充電器や太陽光発電、そして蓄電池などの機器を販売するところから始め、将来的には、電力卸市場への地域コミュニティの余剰電力の販売やCO₂価値の販売など、付加価値のあるエネルギーの仕組みを作って提供することで、エネルギーの最適利用をマネタイズに繋げていきます。

今後の成長戦略

必要な技術の習得

当社は、これから必要となるスキルについて、専門技術を持つ外部人材との協業体制を構築しながら習得します。例えばPowerX社に選抜従業員を派遣し、蓄電池の技術や営業ノウハウをOJTで習得しています。スマートシティ実現に必要な技術についても専門技術をもつ他社とのパートナーシップを活用しながら習得していきます。

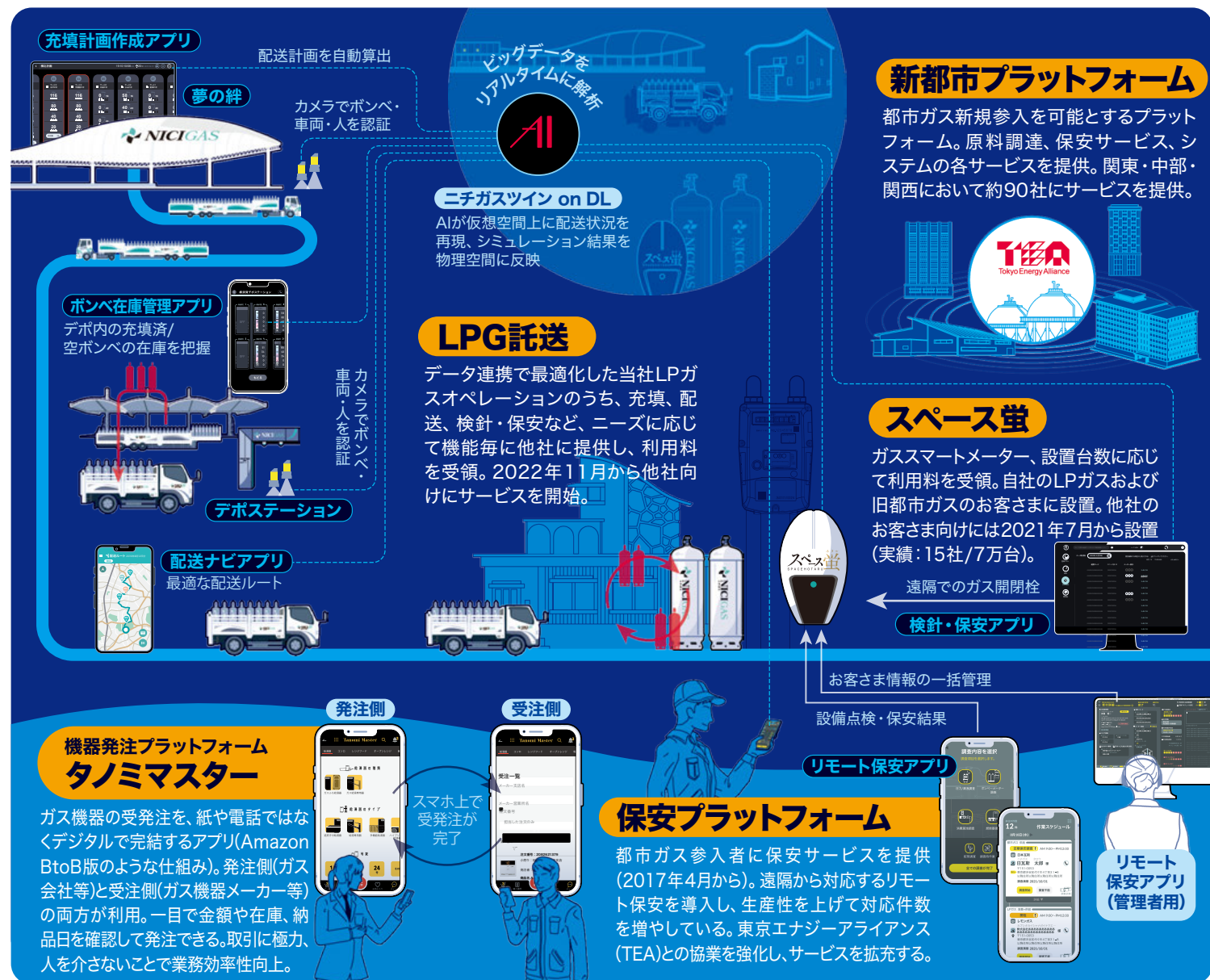
エネルギーソリューションの普及

ファミリー層など、電気とガスをセットで長期で契約いただけるお客さまを中心に顧客基盤を拡大し、ハイブリッド給湯器や蓄電池などのソリューション機器を普及してスマートハウス化し、各家庭のエネルギーの最適化を実現します。

更に、スマートハウス化した各家庭でスマートリモコンをご利用いただき、送配電ネットワークで繋がる地域コミュニティ全体のエネルギーの最適化に貢献、コミュニティの余剰電力の販売やCO₂価値の販売などによる収益化などにも繋げていきます。

プラットフォーム事業

デジタルで最適化したオペレーションを他社にシェアリングし、収益化するビジネス。グループ組織再編でプラットフォーム事業を独立させてBtoB営業を本格化し、他社の利用を拡大、収益に繋がります。



23/3期(実績)

粗利

11億円

26/3期(計画)

粗利

24億円

事業環境

- ▶ お客さまのニーズが、デジタルを活用した多様なサービスや最適なエネルギー使用に変わり、事業者側の対応が高度化
- ▶ お客さまの脱炭素や電気とガスのセット化ニーズの高まり
- ▶ 事業者は脱炭素への対応が求められる。電気とガスのセットは必須に

社会課題

- ▶ 大規模集中型インフラ(投資額や更新コスト大)
- ▶ 労働力不足、後継者問題

提供価値

- ▶ DXを導入した高効率なオペレーションを他社とシェアリング
- ▶ 業界全体のオペレーションを効率化、業界全体のCO₂排出量の削減にも繋げる

当社の強み

自社DX導入の実績

当社はLPガスの競争市場においていち早くオペレーションにDXを導入し、他社と差別化を図り成長してきました。例えば、LPガスの充填と配送のオペレーションは他社比でコストを半減(当社試算)します。社内のみでは不十分な技術は、ソラコム社やPowerX社などのパートナーとの協業を通じて確保しています。

実証済みのサービスのご提供

プラットフォームとして他社に提供する仕組みは、既に自社で利用しながら改良を進めてきたものです。そのため、仕組みを使う事業会社側にとって、必要不可欠な仕組みを実装してコスト競争力があることが強みです。導入いただき次第、生産性向上とコストダウンの両方の効果が出せると考えています。

考慮すべき事項(リスク)とその対応

プラットフォーム営業の遅れ

オペレーションの効率化はエネルギー業界全体の課題である一方、既存の枠組みの変更が進まない可能性があります。当社は、営業が深く技術を理解することで丁寧に事業会社の皆さまにご説明し、サービスの提供拡大に繋がっていきます。また組織再編でプラットフォーム事業を独立させることで透明性を高め、プラットフォーム提供を拡大していきます。

今後の成長戦略

巨大潜在市場での事業拡大

全国ガスユーザー(都市ガス約2,600万件、LPガス約2,200万件)や全国ガス事業者(都市ガス約200社、LPガス約17,000社)などを対象とする巨大潜在市場で各プラットフォームの利用者を増やし、収益を伸ばします。

	KPI	目標(26/3期)	市場規模
LPG託送	BtoBtoC顧客数	40万件程度	関東LPガスユーザー約600万件
スペース堂	外販台数	30万台程度	全国LPガスユーザー約2,200万件 全国都市ガスユーザー約2,600万件
新都市プラットフォーム	BtoB顧客数	23/3期比で10%弱増加させる	全国都市ガスユーザー約2,600万件
保安プラットフォーム	対応件数	23/3期比で2.5倍程度増加させる	全国LPガスユーザー約2,200万件 全国都市ガスユーザー約2,600万件
タノミマスター	取引件数	25万回程度	ガス機器など年間発注回数1,500万回(想定)



資本戦略

資本戦略とは株主資本のパフォーマンスを最大化するための戦略です。

当社はROE^{※1}を財務上の最重要KPI^{※2}と設定し、これを高めることを経営の重要課題としています。それは、ROEが、株主の皆さまにとって投資リターンを測る基礎となり、経営陣にとってはお預かりした株主資本をどれくらいの効率で増やせたかを表す端的な指標と考えているからです。

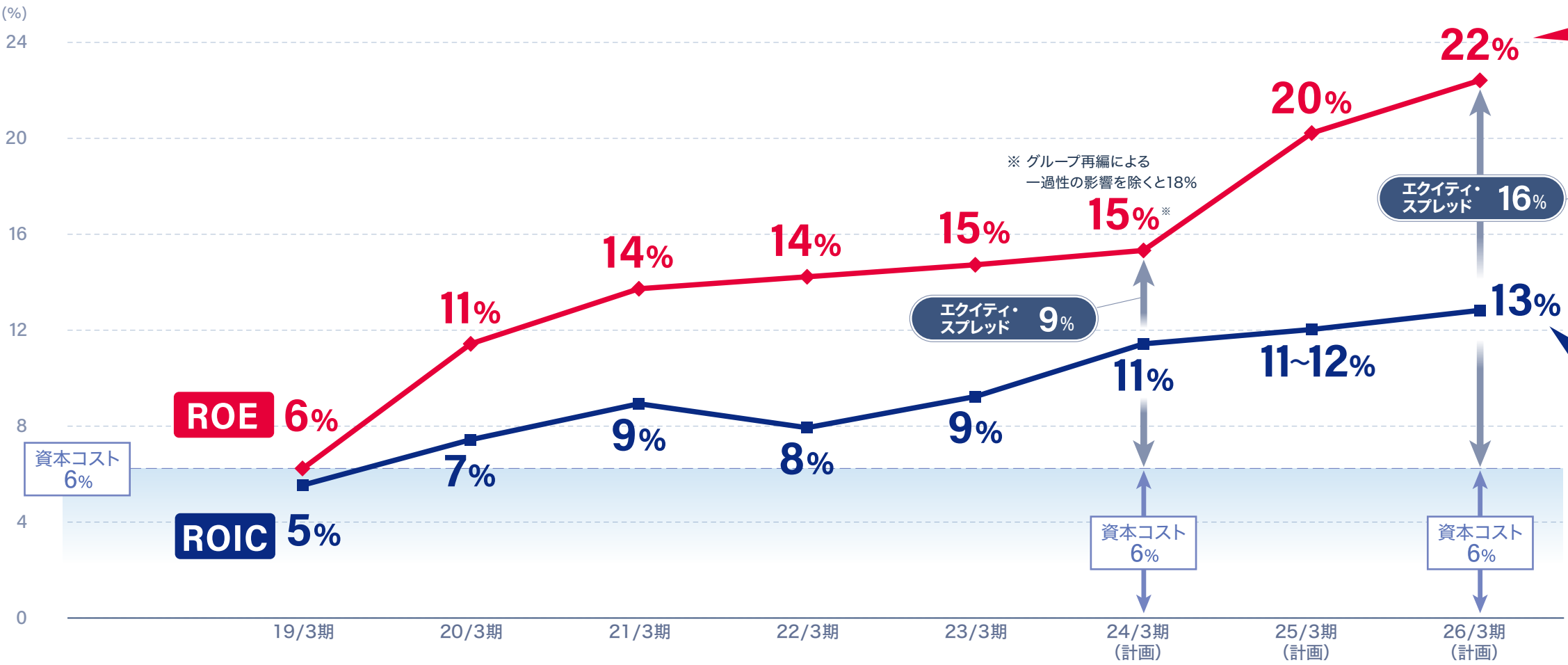
24/3期から26/3期を対象とする3ヶ年計画において、25/3期のROEを20%、26/3期では22%と設定しています。

現時点での株式資本コストは6%程度と算出していますが、この6%はCAPM^{※3}で算出したコストであり、投資家の皆さまからの期待は更に高い水準に置かれているであろうと認識しています。ROEがこの資本コストを上回った時に生じる差であるエクイティ・スプレッドが、経営が生み出した価値を表す数値と認識しており、株主パフォーマンスの最大化を表す指標として重視しています。



清田 慎一
専務執行役員
コーポレート本部長

ROIC、ROE、資本コスト (%)



23/3期 26/3期(計画)
ROE 15% **22%**
不必要な株主資本を持たない。
自己資本比率を最適化 (詳細はP.24)

エクイティ・スプレッド
ROEと資本コストの差。
「経営により生み出された価値」と認識

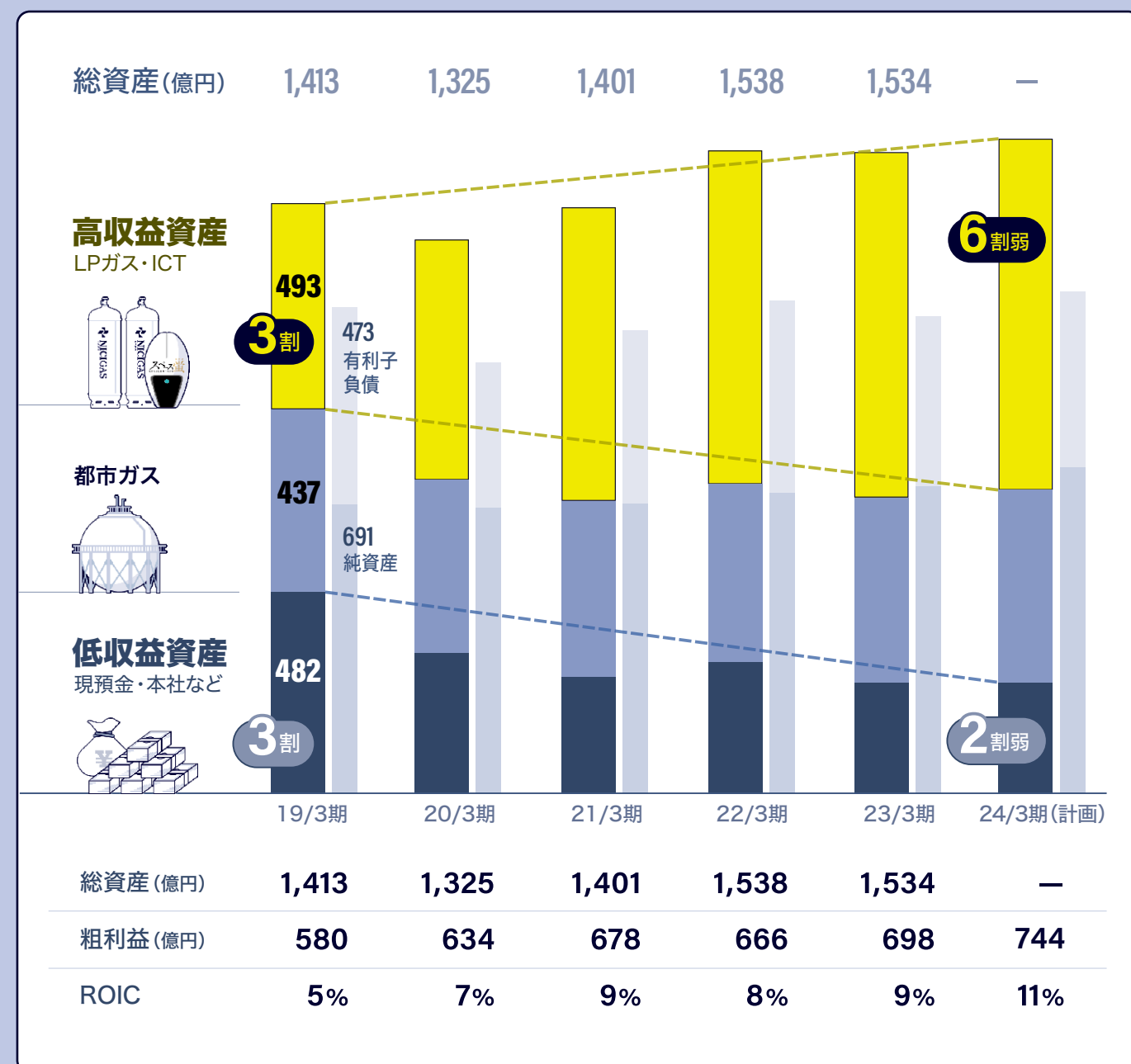
資産収益性 (ROIC)

※1 ROE (自己資本利益率) = 当期純利益 / 前期および当期の株主資本の平均値。株主の皆さまからお預かりした資本が、どれくらいの効率で純利益を稼いだのかを表します。
※2 KPI: 重要業績評価指標
※3 CAPM (資本資産評価モデル) : 株主資本コスト算定手法の一つ。株主が投資先のリスクを考えた時に必要とするリターンを見積もる手法。

ROEの向上において、バランスシート・コントロールを重視しています。 適切な方法で資本を調達し、より収益性の高い資産に投資します。

ROEの向上は、適切な方法で資本を調達し、より収益性の高い資産にその資本を振り向けることで実現させていきます。まずは、バランスシートの左側、ニチガスがいかにかに儲かる資産への投資を進めているかをご説明します。当社では、“儲かる”の定義を「売上高利益率が高いことではなく、投下資本利益率(ROIC)が高いこと」としています。当社は投下資本利益率の考え方にもとづき、資産を“高収益資産”と“低収益資産”に分別しています。政策保有株式(2022年1月末までに全てを撤廃)、不稼働の土地、不採算事業などの低収益資産を売却し、その売却で作ったキャッシュでLPガスやICTなどの高収益資産に投資することで、全体の資産規模を大きく増やさず資産効率(ROIC)を高めています。今後も成長に向けて積極的に投資しながら、資産収益性を丁寧に見積もり、更なるROICの向上を実現させていきます。

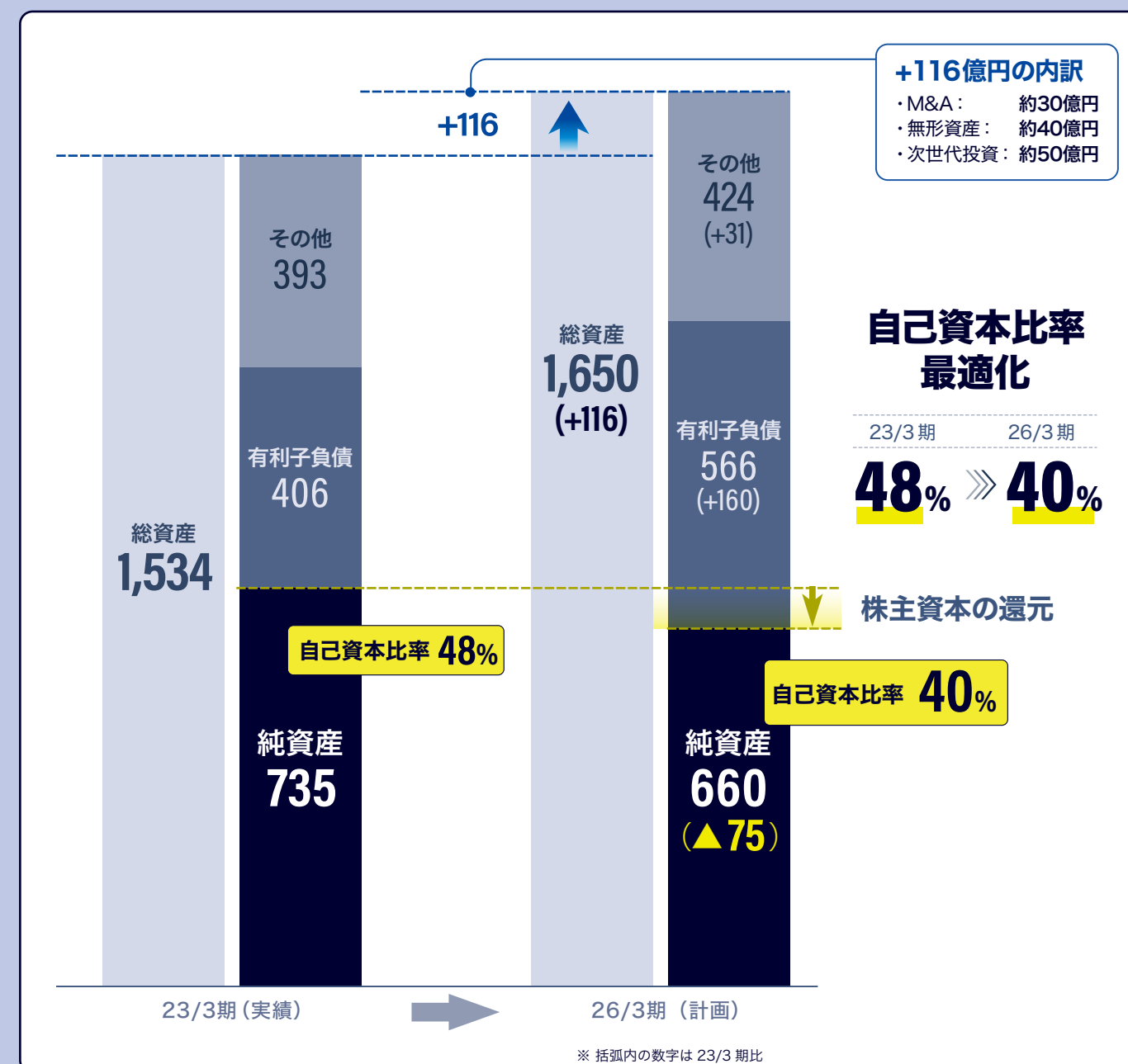
バランスシート・コントロール



資本の調達サイドでは、不必要な株主資本を持たない。 この方針を更に発展させ、自己資本比率を下げても最適化します。

次に、バランスシートの右側、ニチガスの「不必要な株主資本を持たない」方針についてご説明します。当社が内部留保を行うのは株主資本を積み立てる必要がある場合であり、その必要がない場合は内部留保を行いません。資本の調達では、23/3期までは適正自己資本比率を45%~50%と設定し、この水準を超える株主資本はお預かりしない方針で自己資本比率をコントロールしてきました。3ヶ年計画期間(24/3期~26/3期)では、この大方針を更に進め、自己資本比率を引き下げて最適化します。グループの組織再編を行い3ヶ年計画を策定したことで今後の事業展望が整理され、必要となる自己資本を見通すことが可能となりました。26/3期に計画する自己資本比率の40%は、事業リスクを吸収しながら、業界再編を進める大型M&Aへの借入調達にも十分対応できる水準と考えています。

自己資本比率最適化 (億円)

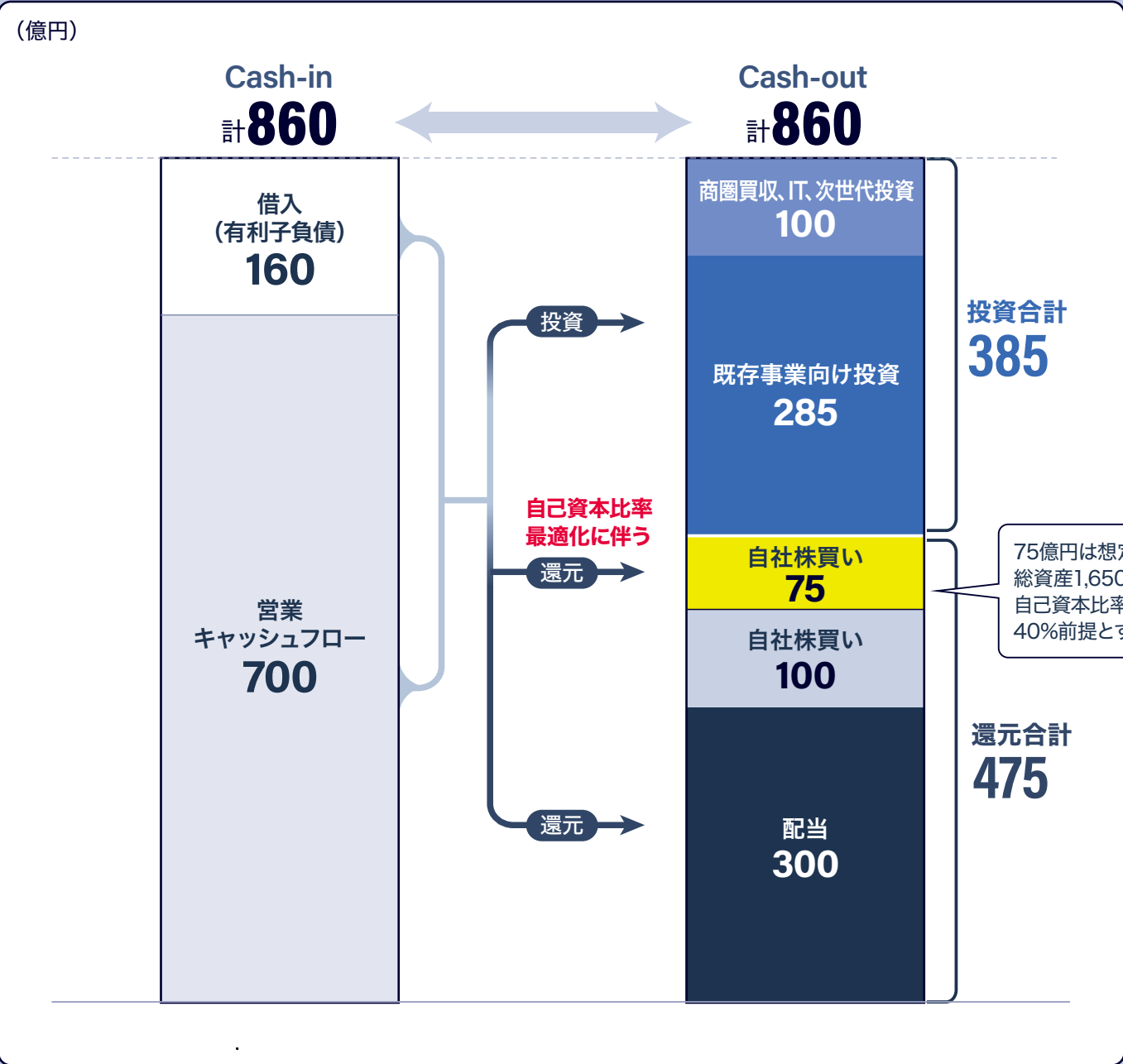


Cashの配分：24/3期～26/3期の3年間のCash-Inは860億円。
うち、投資に385億円、還元に475億円を配分します。

24/3期～26/3期の3年間では営業キャッシュフローで700億円、自己資本比率最適化による有利子負債の増加160億円を想定しています。この合計860億円を、投資に385億円、還元に475億円配分します。

将来の利益の源泉となるバランスシートの左側をつくる投資は引き続き収益に繋がる高収益資産を中心に積み増します。そして還元は配当に重点を置き、還元総額のうち3分の2程度を配当、残りを自社株買いに振り分ける計画です。これらの内容について詳しくご説明します。

24/3期～26/3期の合計（計画）



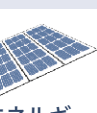
投資

次世代成長の軸となるエネルギーソリューション、業界再編などの機会
にも積極的にキャッシュを投じ、更なる収益性の向上に繋がります。

当社の事業ポートフォリオは、バランスシートの資産を使うLPガス・プラットフォーム（ICT）・旧都市ガス・エネルギーソリューションと、資産を使わない電気・新都市ガスに分類できます。資産を使う事業ではエネルギーソリューションなど次世代投資や、収益性の高いLPガスとプラットフォームへの投資を増やし、顧客密度を高めながらお客さま件数を増やし、ICTで生産性を向上させることで更に収益力を高めます。特にLPガスの商圏買収の機会には積極的に取り組みます。資産を使わない事業では電気事業に注力し、お客さま件数を伸ばして増益を実現します。電気事業は3ヶ年計画において増益額の約3割を占め、中長期の成長戦略において鍵となる重要な事業です。当社のガスをご利用のお客さまのうち、電気をセットでご利用のお客さまはまだ20％程度であり、お客さま件数の伸び余地は大きいと考えています。

非財務の観点からは、従業員のスキルアップに注力します。プラットフォームやエネルギーソリューションなど中長期の成長に向け、新たなスキルを有した人材を育てて人的資本を最大化し、企業価値の最大化に繋がります。

事業ポートフォリオ（24/3期計画）（億円）

ROIC 23/3期 9% → 24/3期(計画) 11%					
資産を使う事業	資産	粗利	投資の状況 CAPEX	事業の位置付け、経営資源の配分	
				短期～中期	中期～長期
 LPガス	約630	471	20	・主力事業 ⇒積極投資	・顧客基盤拡大、 リレーション構築の礎
 プラットフォーム（ICT）	約80	12	35	・今後の主力事業 ⇒積極投資	・業界のスタンダードとして 当社PFを浸透させる
 旧都市ガス	約420	180	45	・基盤事業	・顧客基盤拡大、 リレーション構築の礎
 エネルギーソリューション	約5	5	5	・今後の主力事業	・ソリューション機器を普及させて エネルギー最適利用を提供する
資産を使わない事業					
 電気	0	44	—	・主力事業	・ガスと電気のセット前提に 顧客基盤を拡大する方針
 新都市ガス	0	32	—	・顧客層の長期 契約化を進める	・顧客基盤拡大、 リレーション構築の礎

還元

不必要な株主資本はお預かりせず、
24/3期～26/3期は
100%超の還元を予定。

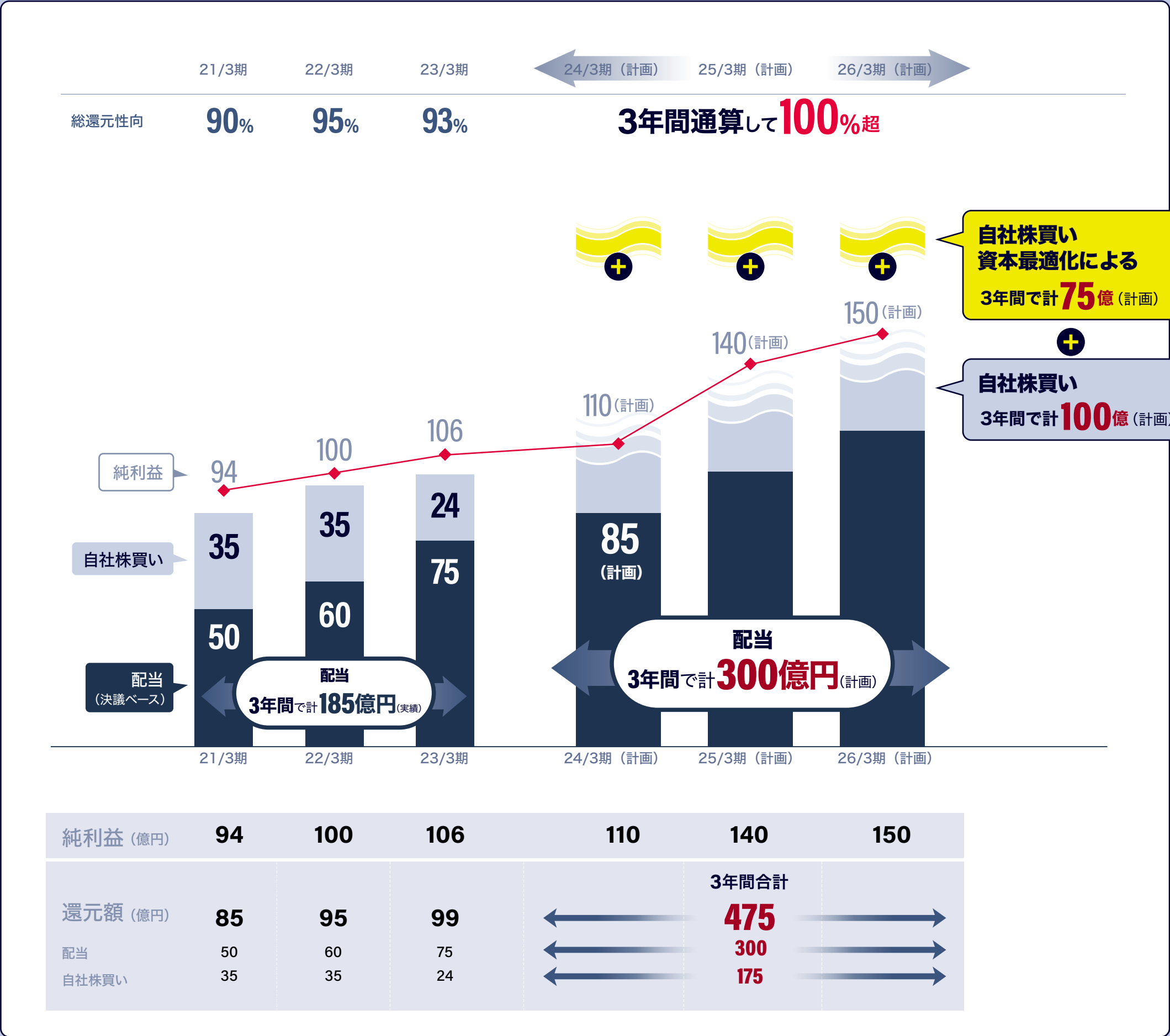
株主還元は20/3期以降、毎年ほぼ100%の水準を続けてきました。株主資本を積み立てる必要がなかったからです。LPガスハブ充填基地建設など今後の成長を支えるインフラの大部分が整い、追加の大型投資がなくても成長できる設備をすでに有しています。

また、還元額をフリーキャッシュフローの金額と近づけることも意識しています。バランスシート上で不必要な株主資本を持たないことと合わせて、キャッシュベースのコントロールをすることで、キャッシュ調達の歪みを避けることができ、不必要なキャッシュを持たないことにも繋がります。

3ヶ年計画では還元方針を更に進化させ、24/3期から26/3期までの3年間で、純利益からの還元と自己資本比率の適正化による過剰資本の還元により、対純利益で100%超となる還元を計画しています。内訳では配当に重点を置きます。これは、当社が事業の成長による増益を中長期で継続できると考えているからです。自社株買いについては、当3年間に於いて、株価などを勘案しながら株主の皆さまに最も良い条件となる適切なタイミングで買入れています。

時価総額1兆円の実現に向け、
資本戦略も進化させていきます。

当社は時価総額1兆円を目指しています。この時価総額を達成するためには、事業成長で利益額を増大させながら、同時に株主資本のパフォーマンスを引き上げていく取組みが必要になります。エネルギーソリューションとプラットフォームなど、事業ポートフォリオの進化にもとづく自己資本比率の適宜見直し、将来的にはグループ再編後の総合エネルギー小売会社とエネルギープラットフォーム会社それぞれの株主構成の適宜見直しも行き、株主価値の向上を第一に、資本政策を立案していきます。



サステナビリティ

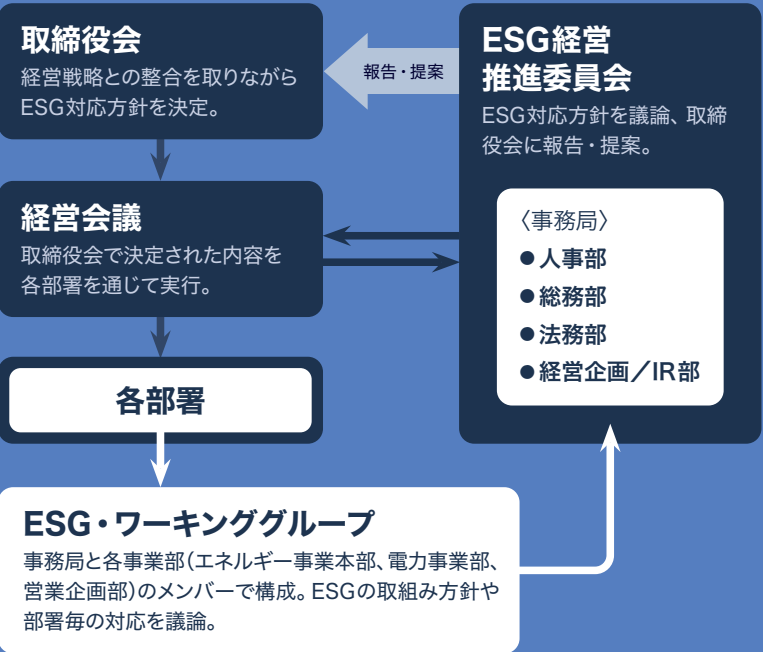
エネルギーのラストワンマイルを担う企業として、社会課題解決に責任を果たしながら地域社会に価値を提供していきます。それぞれの枠組みで価値を創出する他社とのパートナーシップを通じ、より広範囲かつ多様な形で持続可能な社会に向けて取組みを推進していきます。

環境

他社との共創で業界全体のCO₂排出量を削減しながら、エネルギーソリューションへと事業を進化させ、中長期的な企業価値の向上と2050年までのCO₂ネットゼロを目指す（詳細はP.29～35）。

ESG推進体制

ESG対応方針は、ESG経営推進委員会で議論した内容を、取締役会が経営戦略との整合を取りながら決定。経営会議や各部署が主体となって、対応しています。ESG対応の重要性や具体的な取組みは、毎月開催するエリア毎の営業会議（全営業社員が参集）や、幹部以上を対象とする会議などで、経営陣から説明しています。



社会

当社の使命は、地域社会への貢献。エネルギーソリューションへと事業を進化させながら、新たな形で地域社会に貢献する（詳細はP.36～41）。

ガバナンス

「株主と同じ船に乗る」仕組みを整備、資本市場の声を取り入れ経営を進化。攻めと守りの経営を軸としたガバナンス改革を続け、更なる企業価値と透明性の向上を図る（詳細はP.42～48）。

マテリアリティ(重要な課題)

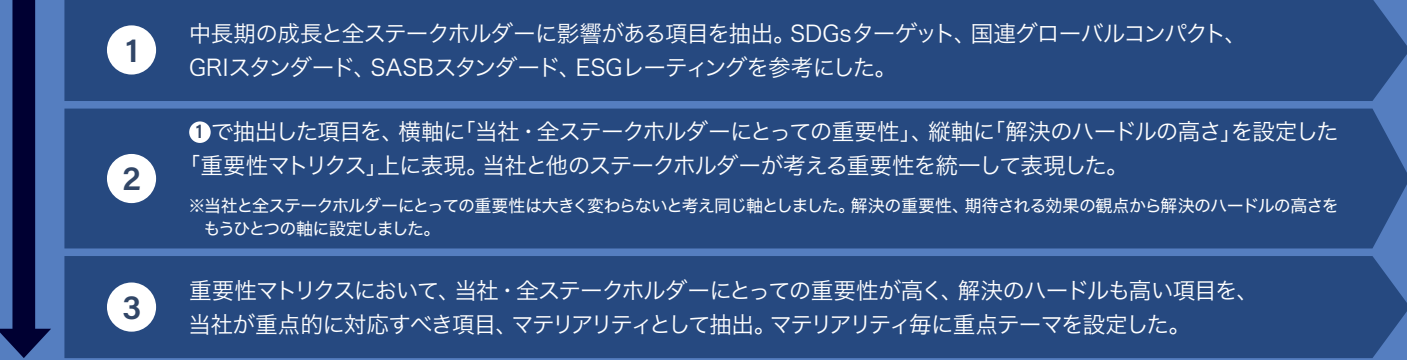
中長期の企業価値に影響を与える重要な課題をマテリアリティとして設定しています。既に設定した内容をベースに、取締役会がESG経営推進委員会への諮問・答申を経て、マテリアリティ、重点テーマを見直しています。これまでの5つのマテリアリティのうち、「公正・公平な社会の構築」を「地域社会の基盤づくり」にまとめ、2023年は、4つのマテリアリティとしました。

当社のマテリアリティ・重要テーマ

1	E 脱炭素社会への対応	● (短期) デジタルを活用した省資源化 ● (中長期) 2050年までのCO₂ネットゼロ
2	S 人材の育成とダイバーシティ推進	● 変革に挑戦し続ける人材の確保 ● ダイバーシティ推進、多様な価値観の融合
3	S 地域社会の基盤づくり	● 地域社会への快適・安全・安心の提供、多様な価値観へのサービスの提供 ● お客さま主体のエネルギーの自由化
4	G ガバナンスの強化	● 新しい挑戦を支える「攻め」のガバナンス構築 ● 「守り」のガバナンスによるリスク管理・ガバナンス強化

(詳細はP.28)

当社のマテリアリティ・重要テーマの特定プロセス



重要性マトリクス



ESG経営推進委員会のメンバー

メンバー	役職	独立社外役員
山田 剛志 (委員長)	社外取締役	○
里中 恵理子	社外取締役	○
折原 隆夫	社外監査役	○
柏谷 邦彦	代表取締役 社長執行役員	-
渡辺 大乘	代表取締役 専務執行役員	-

ESG経営推進委員会の活動状況 (2023年3月期)

開催回数	6回
主な議論内容	・役員報酬の方針 ・社外役員候補者の選定 ・環境への取組み方針、TCFDへの賛同表明 ・新年度の取締役会体制、業務執行体制

ニチガスのマテリアリティ(重要な課題)



マテリアリティの解決・当社の変革に向けた取組み・KPI ※ **ソリューション** **プラットフォーム** : 経営戦略と直接関連するKPI

マテリアリティ(関連SDGs)	経営戦略との関連	重点テーマ	リスク	機会	KPI	取組みの進捗(2023年3月期)	中長期目標
※1 2023年3月期実績 ※2 2023年3月末時点 ※3 2023年9月末時点							
E 脱炭素社会への対応 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 11 住み続けられる まちづくりを 12 つくばない 責任 13 気候変動に 具体的な対策を	エネルギーソリューション →エネルギー最適化で各家庭や地域コミュニティのCO ₂ 排出量を削減 ソリューション エネルギープラットフォーム →高効率なインフラをシェアし、業界全体のCO ₂ 排出量を削減 プラットフォーム	(短期) デジタルを活用した省資源化 ・最適なエネルギー利用の実現 ・CO ₂ 排出を抑制するオペレーションの業界全体での活用 (中長期) 2050年までのCO ₂ ネットゼロ ・スマートシティの実現 ・新技術の取り込み	・詳細はP.30～31	・詳細はP.30～31	・CO ₂ 排出量	290.1万t-CO ₂ (2022年3月期実績)	2030年までを目途としたCO ₂ 排出量削減 ①LPガス業界の排出量：約▲50% ②世帯あたり排出量：約▲50% ③削減貢献量：約145万t-CO ₂ (詳細はP.32～33) 2050年までのCO ₂ ネットゼロ(詳細はP.27)
					・非化石電源比率	非化石証書(50GWh分)の購入※1	
					・ガスと電気のセット率	ソリューション 19.5%※2	
					・ハイブリッド給湯器販売数	ソリューション 1.2千台※1	
					・「でガ割007」契約数	ソリューション 約2.3千件※2	
S 人材の育成とダイバーシティ推進 3 すべての人に健康と福祉を 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も	人材の育成と、ダイバーシティの推進で、多様な視点を事業に取り入れて経営戦略を実現 ソリューション プラットフォーム	変革に挑戦し続ける人材の確保 ダイバーシティ推進、多様な価値観の融合	・優秀な人材の流出 ・労働安全衛生上の問題による健康関連コスト増 ・新サービスを提供できないことによる顧客流出	・多様な働き方による優秀な人材確保 ・オープンイノベーションによる共創価値創出 など ・新たな価値観・生活スタイルを取り込んだサービスの創出	・リスクリング	ソリューション プラットフォーム DX選抜チームの構築(詳細はP.16)、東大メタバース工学部の講座への従業員派遣	・リスクリングで個人の能力を高める ・外部人材との連携強化 ・オペレーションのデジタル化の推進 2026年3月末まで：23% 2026年3月末まで：10% 積極採用
					・他社との人材交流	ソリューション プラットフォーム PowerX社への出向、東京電力グループ・ITベンチャーなどとの人材交流	
					・多様な働き方・制度の利用	ジョブ型雇用制度、新規専任制度、副業の推進	
					・女性従業員比率	約22%※2	
					・女性管理職比率	約4%※2	
S 地域社会の基盤づくり 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 9 産業と地域発展の 基盤をつくらう 10 人や国の不平等を なくそう 11 住み続けられる まちづくりを 13 気候変動に 具体的な対策を	エネルギーソリューションとエネルギープラットフォームの実現で、より良い地域社会を実現 ソリューション プラットフォーム	地域社会への快適・安全・安心の提供 多様な価値観へのサービスの提供 お客さま主体のエネルギーの自由化	・安全の問題による信用力低下 ・新サービス提供不可による顧客流出 ・自由競争が進まないことによる事業機会損失 ・法規制や既得権益によるデータ・システム独占	・地域社会の信頼確保による顧客基盤強化と深化 ・災害時対応(LPガスの強靱性、蓄電池の普及) ・インフラのシェアによる高効率な事業、コスト効率化 ・お客さま主体のエネルギーの自由化、データの民主化	・お客さま件数	ソリューション 約196万件※2	地域と一体になった、災害に強く環境に優しいスマートシティの構築 真のエネルギー自由化の実現、セキュリティを確保したシステム構築と地域を支えるプラットフォーム拡大
					・自社施設における太陽光発電、充電設備の設置	ソリューション 太陽光発電・充電設備：10ヶ所に設置※2	
					・プラットフォーム粗利	プラットフォーム 11.3億円※1	
					・都市ガスプラットフォーム利用社数	プラットフォーム 約90社※2	
					・自由化を阻害する業界慣行は正	液化石油ガス流通ワーキンググループへの参加(詳細はP.37)	
G ガバナンスの強化 5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も 12 つくる責任 つかう責任	ガバナンスを強化。 透明性を高めながら経営戦略の実効性を高める ソリューション プラットフォーム	新しい挑戦を支える「攻め」のガバナンス構築 「守り」のガバナンスによるリスク管理・ガバナンス強化	・企業価値成長の停滞 ・資金調達コスト増 ・不正・情報漏洩、予期せぬ損失や事業継続リスク ・信用力低下	・機動的な意思決定による価値創出 ・新たな事業機会への参入による事業成長基盤の確立 ・高度な情報セキュリティ確保による新しい事業機会創出 ・ガバナンス高度化による信用力強化	・市場の評価(株価、時価総額)	・初の女性取締役就任※3 ・取締役会メンバー(監査役含む)の約44%が社外※3	・時価総額5,000億円(2031年3月期) ・時価総額1兆円(長期で達成) 内部統制システムの整備
					・不正や不祥事の発生	営業研修強化、コンプライアンス対応の強化(詳細はP.41)	
					・セキュリティ・インシデントの発生	情報セキュリティ対策チームによるインシデント発生防止に向けた教育・研修など	

脱炭素への対応

ラストワンマイルを担うエネルギー企業としてCO₂削減という社会課題に責任を果たします。エネルギーソリューションへと事業を進化させてお客さまのCO₂排出量を削減します。加えてプラットフォームのシェアリングで業界全体の排出量を削減し、中長期の企業価値向上と2050年までのCO₂ネットゼロを目指します。



CO₂ネットゼロに向けた当社の方針(3つのE+2S)

当社は**S**afety(お客さま先の安全)と**S**ervice(サービス向上)の2つのSを大前提に3つのEに取り組み、環境への対応を行いながら企業価値を向上させます。



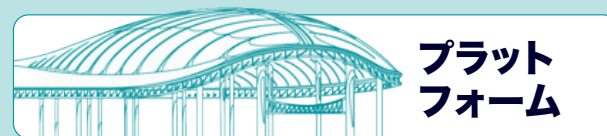
NICIGAS 3.0で3つのE+2Sを実現

経営戦略 NICIGAS 3.0



エネルギーソリューション

お客さまにハイブリッド給湯器、太陽光発電、蓄電池などの災害に強い自律分散型機器を提供し、最適なエネルギー利用を実現。CO₂を減らしながら事業を進化させ、収益に繋がります。



プラットフォーム

当社がDXを導入して実現した高効率オペレーション(CO₂を他社比で半減)を他社とシェアリングし、業界全体のCO₂を削減。プラットフォームの使用料を受領し、収益に繋がります。

当社のCO₂排出量

2022年3月期の当社全体のバリューチェーンにおけるCO₂排出量は290.1万t-CO₂です。うち99%がScope3によるもので、お客さま先でのガス使用に係るCO₂排出量(61%)、お客さまに販売するガスや電源の調達に係るCO₂排出量(38%)が含まれます。当社は、エネルギーの最適利用の実現でお客さま先におけるCO₂排出量を削減します。

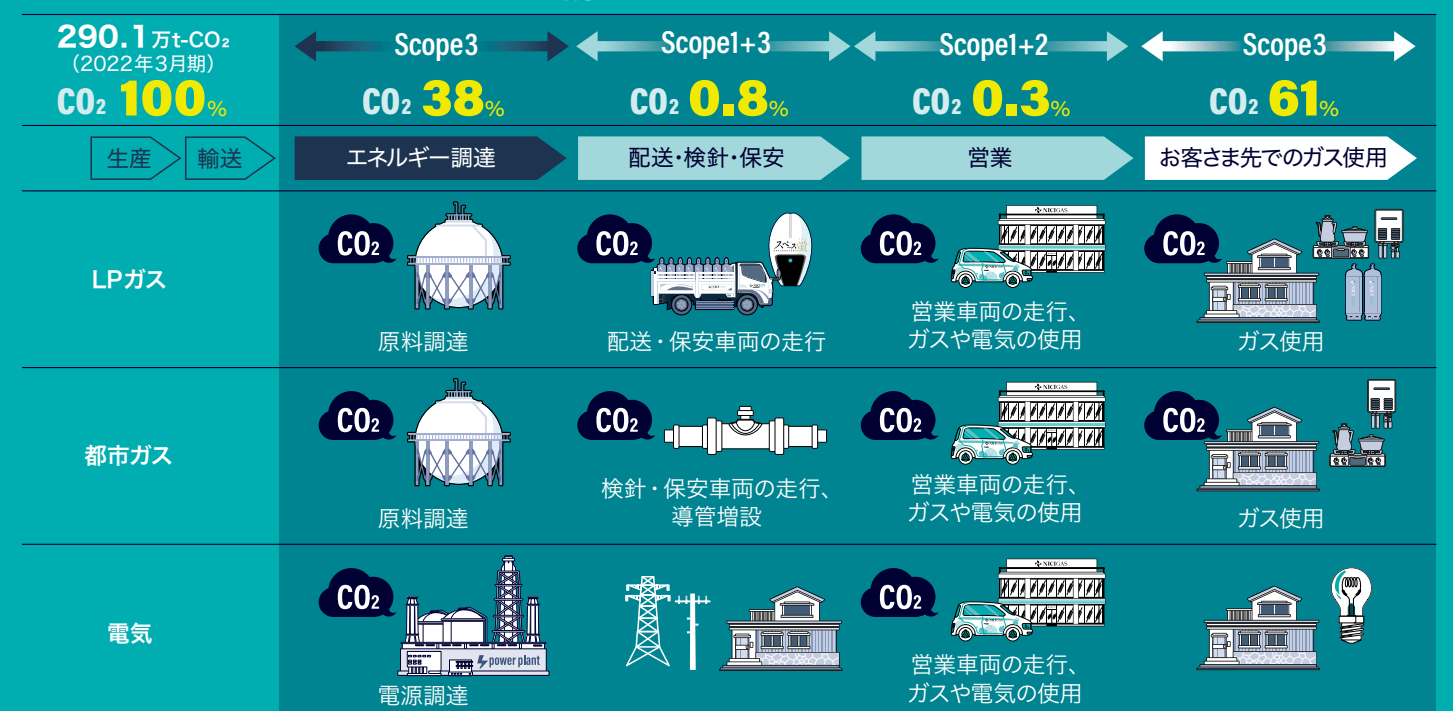
	20/3期	21/3期	22/3期
総排出量(万t-CO ₂)	243.4	263.1	290.1
Scope1	1.4	1.4	1.5
Scope2	0.3	0.2	0.3
Scope3	241.7	261.5	288.3
カテゴリ1	44.9	44.6	44.9
カテゴリ2	1.8	1.8	1.3
カテゴリ3	18.7	39.9	65.7
カテゴリ11	176.4	175.2	176.4

22/3期CO₂排出量Scope別の内訳

Scope	内訳	CO ₂ 排出量
Scope1	ガスの配送・営業車両走行・自社のガス使用	1.5万t★
Scope2	自社の電気使用	0.3万t★
Scope3	都市ガス導管増設/投資(カテゴリ2) エネルギー調達(カテゴリ1、カテゴリ3)	288.3万t★
	お客さま先でのガス使用(カテゴリ11)	

★マークの指標は、第三者機関であるKPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。Scope3排出量については、当社ではカテゴリ1(44.9万t★)、カテゴリ2(1.3万t★)、カテゴリ3(65.7万t★)、カテゴリ11(176.4万t★)のみを算定対象としており、それぞれの排出量と、4つのカテゴリの合計排出量に対して保証を受けています。(詳細な算定の基準などは、P.31)

バリューチェーンにおけるCO₂排出量



バウンダリー(集計対象会社)
 ・日本瓦斯株式会社 ・東彩ガス株式会社 ・東日本ガス株式会社 ・北日本ガス株式会社
 ・新日本瓦斯株式会社* ・日本瓦斯運輸整備株式会社 ・日本瓦斯工事株式会社
 ※ 2020年10月1日に東彩ガスに吸収合併



TCFDにもとづく開示

TCFD※の枠組みにもとづき気候変動に関する取組みをお伝えしています。当社は2023年3月にTCFD提言への賛同を表明しました。

※ TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース



ガバナンス

脱炭素社会の実現に向けたCO₂排出量の削減を重要課題として設定し、取締役会の諮問委員会であり、社外役員が過半数を占める「ESG経営推進委員会（詳細はP.27）」にて、客観的な視点から気候変動関連のリスクや機会の評価、目標設定、その進捗について議論し、年に1回以上、取締役会に報告・提案し、取締役会で議論、方針を決定しています。

▶ 議論の進捗(2023年3月期)

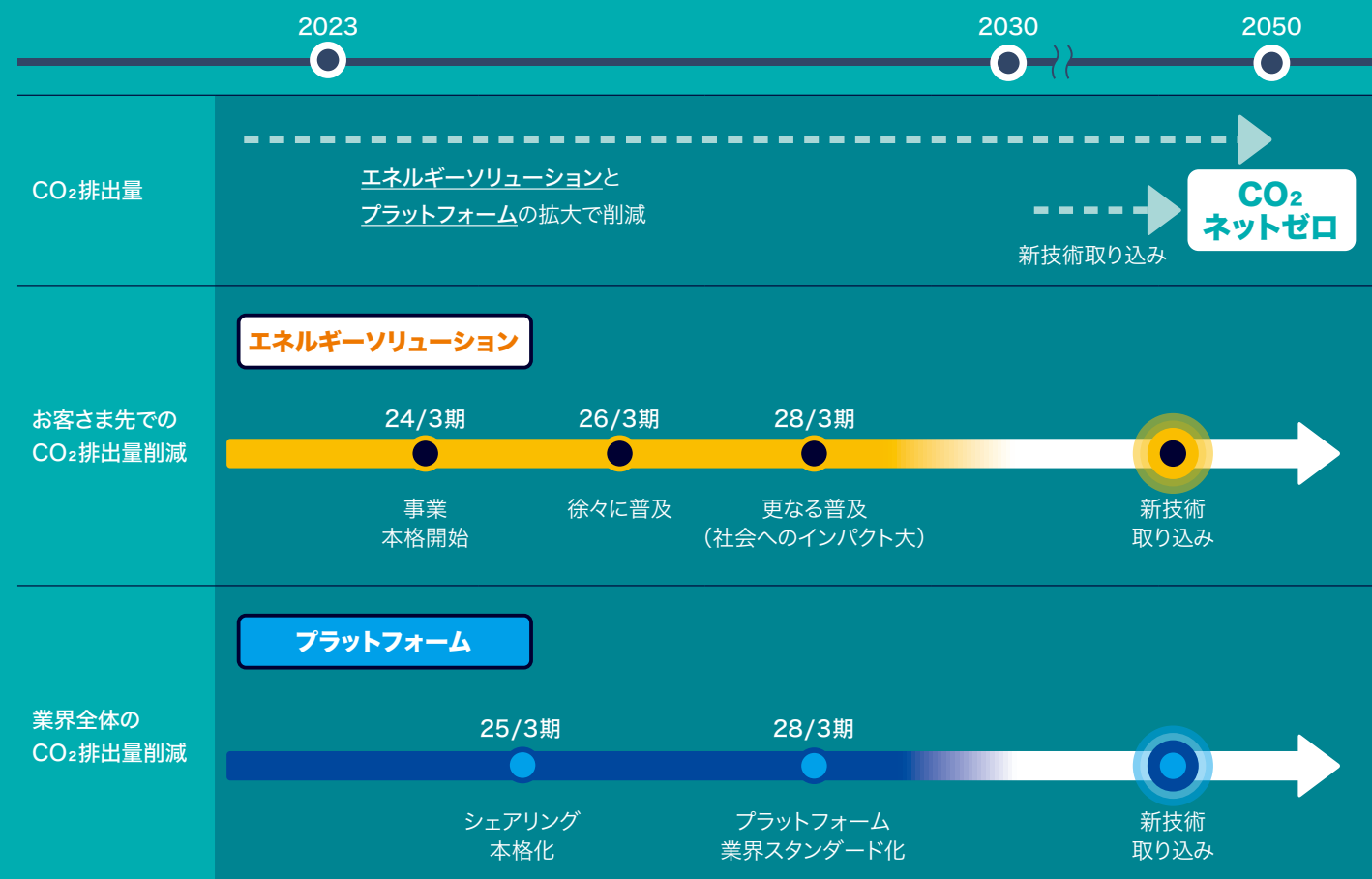
TCFDの枠組みにもとづく取組み、情報開示について議論しました。本統合報告書では内容をアップデートすることに加え、気候変動関連の各リスク・機会における財務的影響について、新たに記載しています。

▶ 気候変動と役員報酬の連動

中長期の企業価値向上における気候変動への対応の重要性を鑑み、指標目標達成の進捗を役員報酬に反映させることを検討していきます。

戦略

▶ 2050年CO₂ネットゼロに向けたロードマップ



リスク管理

▶ シナリオ分析

気候変動に関連するリスク・機会について、シナリオ毎の事業環境を想定し、ESG経営推進委員会を経て、取締役会で特定しました。

	4℃シナリオ	1.5℃ / 2℃シナリオ
シナリオの前提	現在の取組みの延長線上。エネルギー規制は限定的、CO ₂ 排出量削減が進まず、2100年までに平均気温が+4℃上昇するシナリオ。気候変動によるインパクト大。	エネルギー規制が大きく進む想定。脱炭素への取組みが大幅加速、規制強化や技術革新で2100年までの平均気温の上昇幅を+1.5℃～+2℃に抑制。



事業環境	4℃シナリオ	1.5℃ / 2℃シナリオ
地球環境	● 気温上昇：大 ● 災害数の増加+激甚化	● 気温上昇：小
政府・規制	● 限定的な炭素税導入 ● 脱炭素技術の開発支援：少 ● 消費者への分散型機器の導入支援：少	● 全面的な炭素税導入 ● 脱炭素技術の開発支援：多 ● 消費者への分散型機器の導入支援：多
サプライヤー（原料調達）	● 再エネ導入の遅れ ● 化石燃料価格の上昇	● 再エネの取り扱いの増加 ● 炭素税導入による化石燃料の価格高騰
お客さま（消費者）	● 気温上昇によるガス需要の減少 ● 光熱費増による節約志向、需要の減少 ● 分散型機器導入の遅れ	● 環境意識の高まり ● エネルギーソリューションの需要の増加 ● 分散型機器の需要の増加
新技術／異業種との連携	● 技術革新の遅れ	● 脱炭素関連の技術革新が起こる
業界／エネルギー会社	● 消費量減による収益悪化を背景とする撤退増	● プラットフォームの需要の増加 ● 脱炭素に対応できない事業者の撤退増

リスク、機会	4℃シナリオ	1.5℃ / 2℃シナリオ
リスク	● 気温上昇によるガス需要の減少 ● 災害増による対応コストの増加 ● 化石燃料価格の高騰	● 炭素税導入によるコストの増加 ● 環境意識の高まりによる化石燃料需要の減少
機会	● エネルギーソリューションの販売 ● 分散型エネルギー機器の販売 ● 業界集約 ● プラットフォームのシェアリング	● エネルギーソリューションの普及 ● 分散型エネルギー機器の販売の増加 ● 業界集約の加速 ● プラットフォームのシェアリング加速



主な気候変動リスクの財務的影響

短期：今後3年程度、中期：2030年まで、長期：2050年までとして時間軸を分けて分類し、気候変動リスクの財務的影響額を算出しています。企業価値を向上しながら気候変動に対応するための戦略を検討しています。

区分	内容	時間軸			当社の対応/ 取組み内容
		短期	中期	長期	
移行リスク	炭素税の導入などによるコストの増加		○	○	短期・中期での対応 - ガスと電気セット推進 - CO₂を半減する高効率オペレーションのシェアリング推進 - エネルギーソリューションの拡大 - 非化石電源調達
	化石燃料規制に伴う販売量減、化石燃料事業の非継続の可能性		○	○	
	カーボンフリー社会に向けた技術対応の遅れ、事業機会の損失		○	○	
	気候変動への対応遅れによる市場からの信頼喪失	○	○	○	
物理的リスク	自然災害増による事業への影響	○	○	○	中期・長期での対応 - エネルギーソリューションの更なる拡大 - CO₂を半減する高効率オペレーションのシェアリングの更なる推進 - 新技術の導入
	気温上昇によるガス需要の減少	○	○	○	
機会	EVなどの電化進行による電力販売量の増加	○	○	○	
	CO ₂ 削減を可能とするプラットフォームへの需要の増加	○	○	○	
	脱炭素対応の中でのエネルギー業界における市場統合	○	○		
	高性能機器や分散型エネルギー機器の普及、エネルギーソリューション提供加速	○	○	○	

財務インパクト

▶炭素税の導入などによるコストの増加(移行リスク) 粗利5億円

炭素税などの規制強化でLPガスなどの化石燃料調達コストが上昇する可能性があります。家庭用ガスと電気の利幅がそれぞれ1円/kg、0.1円/kWh減少する場合、合わせて粗利5億円程度の減少に繋がります。当社はカーボンニュートラルガスの調達や非化石証書の購入で非化石由来のエネルギー調達を進めています(詳細はP.33)。

▶自然災害増による事業への影響(物理的リスク) 粗利5億円

当社が仮に3日間、全世帯にガスが提供できなくなった場合、販売量は5～6千トン程度減少し(年間販売量をもとに計算)、粗利5億円程度の減少に繋がります。全世帯へのガス供給が一斉に停止する可能性はゼロに近いと考える一方、万が一に備えて従業員教育を徹底し、有事に向けた体制を整備しています。

▶気温上昇によるガス需要の減少(物理的リスク) 粗利22～27億円/1℃上昇

平均気温が上昇すると給湯器などのガス需要が減少します。1年を通じ平均気温が1℃上昇すると家庭用ガス販売量が約5%程度減少(これまでの実績における傾向)し、年間で粗利22～27億円程度の減少に繋がります。

指標と目標

当社は、2030年までを目途としたCO₂排出量の削減目標として、以下を設定しています(詳細はP.32～33)。

目標①：LPガス業界のCO₂排出量 → 約▲50%

目標②：世帯あたりCO₂排出量 → 約▲50%

目標③：削減貢献量 → 約145万t-CO₂

第三者保証報告書

独立した第三者保証報告書	
日本瓦斯株式会社 代表取締役社長執行役員 柏谷 邦彦 殿	2023年10月31日
KPMGあずさサステナビリティ株式会社 東京都千代田区大手町一丁目9番7号 代表取締役 斎藤 和彦 ㊞	
当社は、日本瓦斯株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した2023年 統合報告書(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2021年4月1日から2022年3月31日までを対象とした★マークの付されている環境パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。	
会社の責任 会社が定めた指標の算定・報告規準(以下、「会社の定める規準」という。統合報告書に記載。))に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。	
当社の責任 当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準(ISAIE)3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAIE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。 本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。 ● 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討 ● 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問 ● 集計データに対する分析的手続の実施 ● 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施 ● リスク分析に基づき選定した夢の絆・川崎における現地往査 ● 指標の表示の妥当性に関する検討	
結論 上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。	
当社の独立性と品質管理 当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。 当社は、国際品質管理基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。	
以 上	

※ 左記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社およびKPMGあずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。算定の基準は以下の通り。★マークの指標は、第三者機関であるKPMGあずさサステナビリティ株式会社に
よる保証を受けています。
・Scope1：燃料のCO₂排出係数や単位発熱量は地球温暖化対策推進法の係数を使用
・Scope2：電力のCO₂排出係数は電気事業者別排出係数(調整後)を使用
・Scope3：各排出原単位は地球温暖化対策推進法の係数ほか、環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」から引用。カテゴリ3の「購入した燃料の排出原単位」は、一般社団法人サステナブル経営推進機構発行のIDEAv2(サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用)から引用。

当社は2030年までを目途としたCO₂排出量削減について、下記3つの目標を設定しています。

目標 1

LPガス業界のCO₂排出量
約▲50%

LPガスの高効率オペレーション(他社比でCO₂排出量を半減)によるCO₂排出量の削減。他社にオペレーションをシェアリングし、業界全体のCO₂排出量の半減を目指す。

目標 2

世帯あたりCO₂排出量
約▲50%

各家庭のエネルギー最適化、電源非化石化などに伴うCO₂排出量の削減。当社のガスと電気をセットでご利用のお客さまが対象。LPガスのお客さまについては高効率なオペレーションによるCO₂排出量削減の効果も含む。

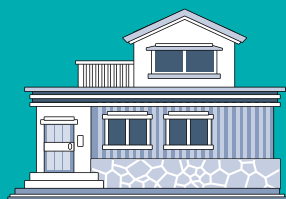
目標 3

削減貢献量
約145万t-CO₂ (2030年時点)

LPガスの高効率オペレーション(他社比でCO₂排出量を半減)によるCO₂排出量の削減と各家庭のエネルギー最適化、電源非化石化などに伴うCO₂排出量の削減の両方を含む。

目標①、②、③の整理

お客さま先でのCO₂排出量
(Scope3)



LPガスの高効率オペレーションによる CO₂排出量の削減 (Scope1)



目標 2

目標 3

目標 1

目標① LPガス業界のCO₂排出量/LPG託送

LPガス業界のCO₂排出量

約▲50%

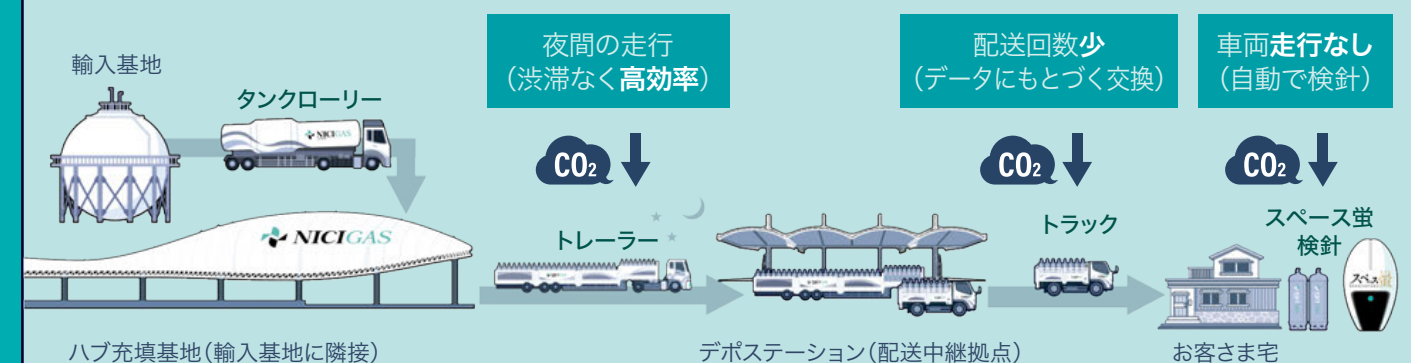
当社の高効率なLPガスオペレーションは、一般的な物流に比べて、充填・配送コスト、およびお客さまの世帯あたりCO₂排出量を半減します。このオペレーションを他社にシェアリングし(LPG託送)、業界全体のCO₂排出量を半減しながら、サービスフィーを得て、企業価値の向上に繋がります。

一般的な物流(従来型)モデル



約▲50%の削減 (CO₂排出量/世帯あたり)

ニチガスモデル



▶▶ 進捗

2022年11月、当社のLPガスオペレーションの他社とのシェアリングを開始、他社のボンベを夢の絆・川崎で充填しています。2024年1月のグループ再編をきっかけにプラットフォーム営業を加速させて他社の利用を拡大し、業界全体のCO₂排出量の削減に繋がっていきます。



目標② 世帯あたりCO₂排出量

世帯あたりCO₂排出量

約▲50%

バリューチェーンの各々で対策を講じ、ガスと電気をセットでご契約のお客さまの世帯あたりCO₂排出量を削減します。

▶▶ 進捗

目標への進捗は、「CO₂排出量削減の具体的施策(P.33～34)」をご覧ください。

世帯あたりCO₂排出量*

19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
4.3t-CO ₂	4.3t-CO ₂	3.5t-CO ₂	3.5t-CO ₂	3.1t-CO ₂

※ 世帯あたりCO₂排出量については、今後サステナビリティウェブサイトにて第三者機関であるKPMGあずさサステナビリティ株式会社の保証を受ける予定です。

当社は、複数の金融機関とサステナビリティ・リンク・ローンの契約を締結しました。本ローンは、事前に設定したESG目標の達成状況に応じて金利などの借入れ条件が変動するローンで、当社は「世帯あたりCO₂排出量」を目標として設定しています。

目標③ 削減貢献量

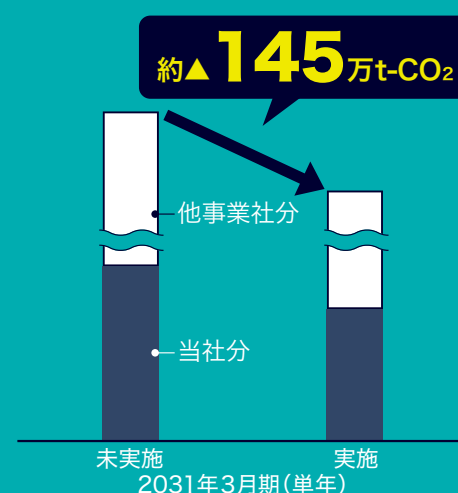
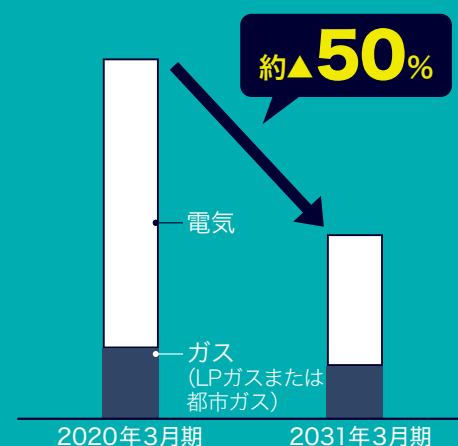
削減貢献量

約▲145万t-CO₂

削減施策の実施により、CO₂排出量を削減します。なお、日本政府が2030年のCO₂排出量の削減目標▲46%の基準とする2013年比では、当社のCO₂排出量は約▲55%となる見込みです。

▶▶ 進捗

目標への進捗は、「CO₂排出量削減の具体的施策(P.33～34)」をご覧ください。



お客さま先での使用(2022年3月期CO₂排出量の61%)

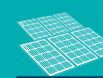
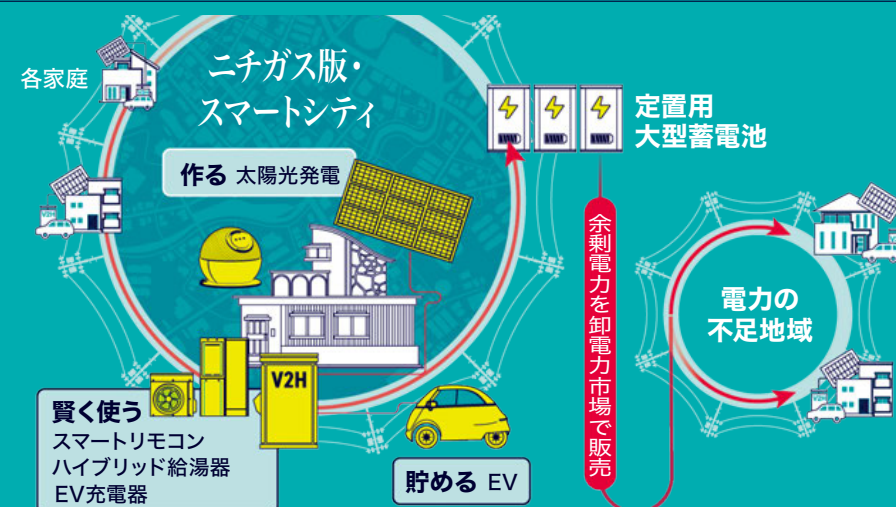
▶ソリューション提供によるお客さま先でのCO₂排出量の削減

当社は、ソリューション機器の提供で各家庭のスマートハウス化を推進し、お客さま先で発生するCO₂排出量を削減します。更に、コミュニティを配電ネットワークで連携し、卸電力市場での取引など、広く、地域社会の最適なエネルギー利用とCO₂排出量の削減を実現します(ニチガス版・スマートシティ)。

▶具体的な取組み

各家庭のスマートハウス化に向け、まずはソリューション機器の販売に注力しています。

太陽光発電で電気を作り、蓄電池で貯め、ハイブリッド給湯器で電気とガスを賢く使うことで、化石燃料の利用とCO₂排出量を削減します。加えてベンチャーと協働で開発を進めるスマートリモコンを導入し、電力需給や気象条件などに応じて各機器を適切にコントロールし、各家庭のエネルギー利用を最適化します。2023年3月期は、ハイブリッド給湯器を約1.2千台、EV充電器、太陽光発電、蓄電池を計33台販売し、ご家庭のCO₂排出量の削減に貢献しました。今後、ソリューション機器販売を加速させ、2026年3月期にハイブリッド給湯器を約8千台、EV充電器、太陽光発電、蓄電池を合わせて2.2千台販売し、CO₂排出量の削減と事業の拡大を両立します。



エネルギー調達(2022年3月期CO₂排出量の38%)

▶CO₂排出量実質ゼロの電気メニュー

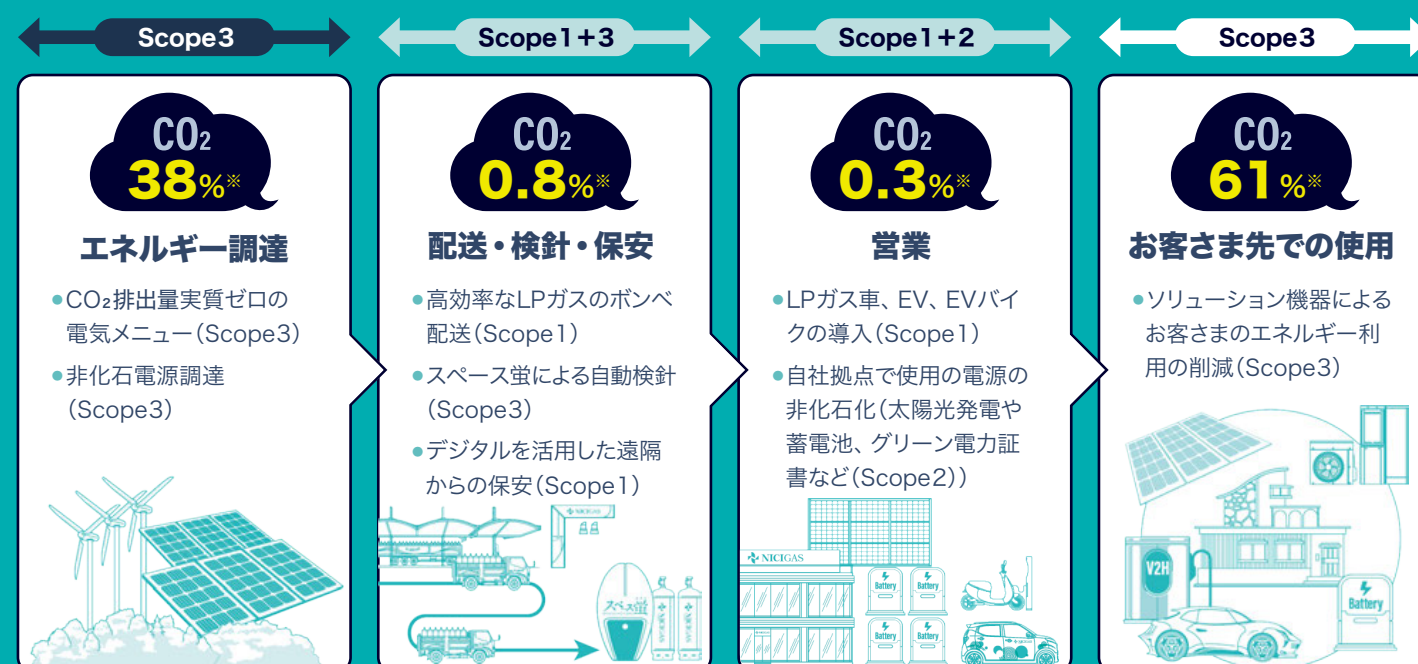
2022年2月から、ご契約のお客さまの電気ご使用に伴うCO₂排出量が実質ゼロ(非化石証書を購入)となる電気メニュー「でガ割007」を提供、約2.3千名のお客さまにご利用いただいています(2023年3月末時点)。

▶非化石電源調達

2031年3月期までに、お客さまにお届けする電気の非化石電源比率を50%程度にする計画です。2023年3月期は販売する電力量の約4%に相当する50GWhの非化石証書を購入しました。2024年3月期は非化石電源比率16%を目標に非化石証書を購入する予定です。

	22/3期	23/3期	24/3期	31/3期
CO ₂ 排出量実質ゼロの電気メニュー		●CO ₂ 排出量実質ゼロの電気メニュー「でガ割007」の提供(2022年2月～)		
非化石電源調達	●非化石証書購入開始	●非化石電源比率約4%(23/3期)		●非化石電源比率→50%程度へ

CO₂排出量削減の具体的施策



※ 2022年3月期の当社のCO₂排出量全体に占める割合(詳細はP.29)



配送、検針、保安(2022年3月期CO₂排出量の0.8%)

▶ 高効率なLPガスのボンベ配送(詳細はP.32)

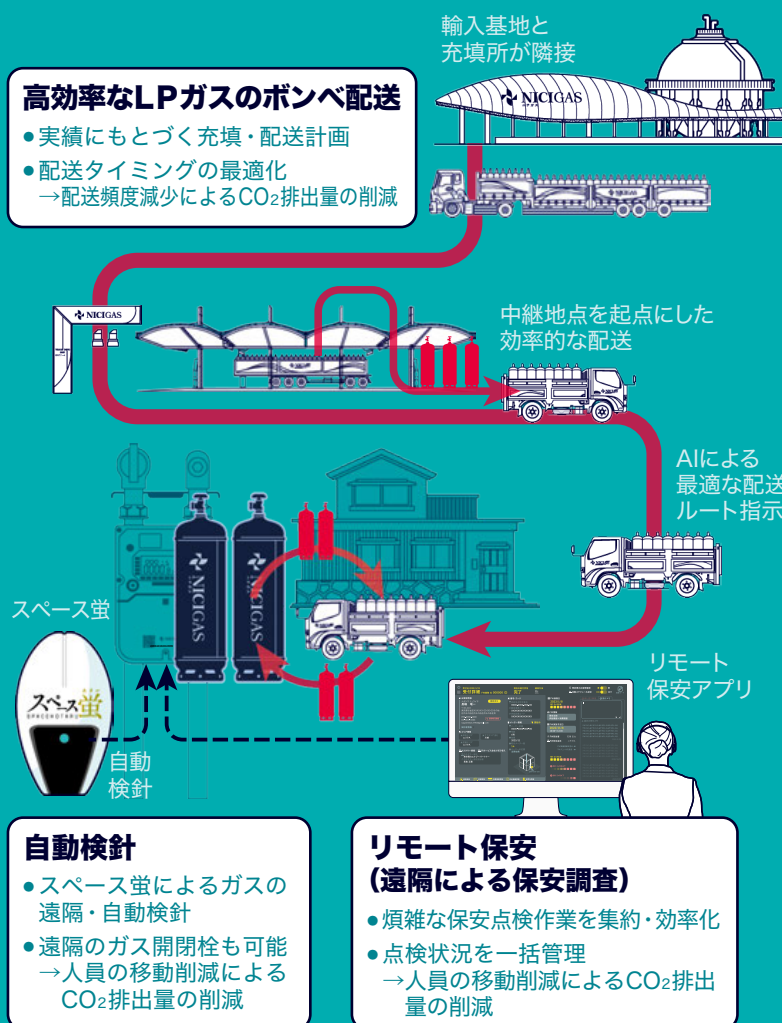
当社のLPガスオペレーションは他社比でCO₂排出量を半減します(LPガスのお客さま世帯あたり、充填・配送に伴う排出)。2023年7月には甲府工場における充填を川崎(夢の絆)に集約し甲府工場をデポステーションにつくりかえて、これまで以上に配送を効率化、コストの削減、およびCO₂排出量の削減に繋げています。

▶ スペース蚩による自動検針

当社は、LPガスおよび旧都市ガスの全てのお客さまのガス使用量をスペース蚩で自動で検針しています。検針員がお客さまを訪問する際に使用する車やバイクでの移動が不要となり、それに伴い排出されるCO₂排出量を削減しています。

▶ 遠隔からの保安

2022年3月から、遠隔による保安調査(リモート保安)を実施しています。これにより、保安員がお客さまを訪問する際に使用する車やバイクでの移動が不要となり、それに伴い排出されるCO₂排出量を削減しています。業務を効率化し、対応できる調査件数を増やすことで他社からの保安業務の請負(保安プラットフォーム)を増やし、収益にも繋げています。



営業(2022年3月期CO₂排出量の0.3%)

▶ EV、EVバイクの導入

全社用車、バイクをEV化する取組みを進めています。これにより、CO₂排出量は、ガソリン使用時に比べて約85%、LPガス使用時に比べても約80%の削減となる見込みです。2023年5月時点でEVを80台(うち、支店長車(テスラ・モデル3):6台、部長車(ヒュンダイ・アイオニック5):6台、部長車(BYD・ATTO3):1台)導入しています。

2023年12月頃から、資本業務提携先であるPowerX社製の蓄電池型超急速EV充電器を当社の営業所7拠点に導入予定。全社用車EV化に向けた準備を進めています。



EV車両



PowerX社のEV充電器(イメージ)

▶ 営業所で使用する電源の非化石化(太陽光発電や蓄電池、グリーン電力証書)

営業所にEV充電器、太陽光発電、蓄電池などを設置し、消費電力の非化石化を進めています。2023年9月時点で太陽光発電設備を10拠点以上に設置、今後、夢の絆・川崎などにも導入する予定です。2023年4月に開所した鶴見営業所には、EV充電器、太陽光発電、蓄電池などのソリューション機器を設置し、営業所内で電気を発電し、エネルギーの自給自足を実現しています。

加えて、グリーン電力証書と非化石証書を購入し、自社施設で使用する電源の非化石化を進めています。2023年3月期は本社ビル(約70万kWh)とLPガスハブ充填基地「夢の絆・川崎」(約90万kWh)の電力使用量に相当する証書を購入しました。



グリーン電力証書
(35万kWh)

スマートオフィス 鶴見営業所

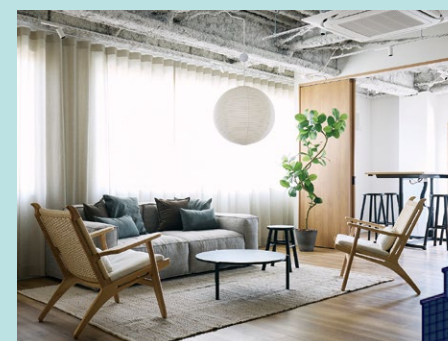
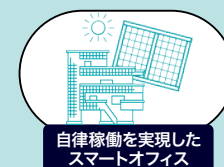


photo by Takuya Nagata

EV充電器、太陽光発電、蓄電池の設置によりオフィスを自律化。業務のデジタル化でキャッシュレス・ペーパーレス・事務員レスも実現。営業活動におけるCO₂排出量の削減に貢献するとともに、業務の効率化・リスクとコストの削減を目指します。



自律稼働を実現した
スマートオフィス



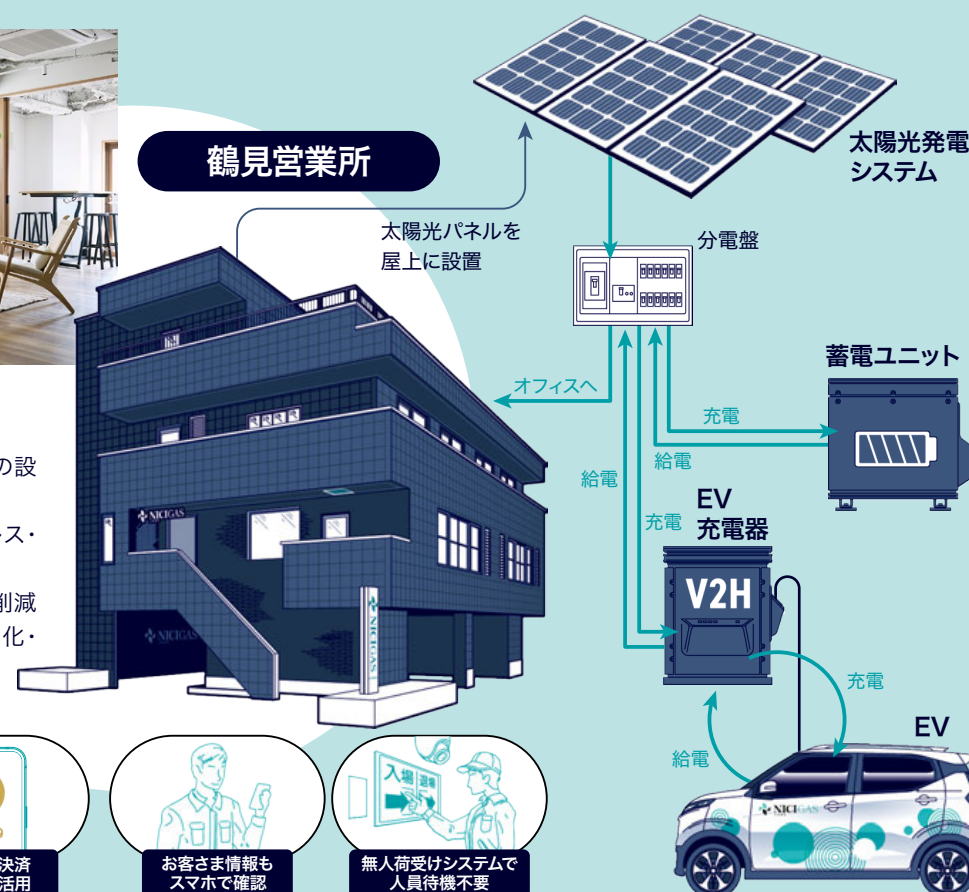
デジタル決済
アプリの活用



お客さま情報も
スマホで確認



無人荷受けシステムで
人員待機不要



2050年までのCO₂ネットゼロ実現に向けた取組み(新技術の導入)

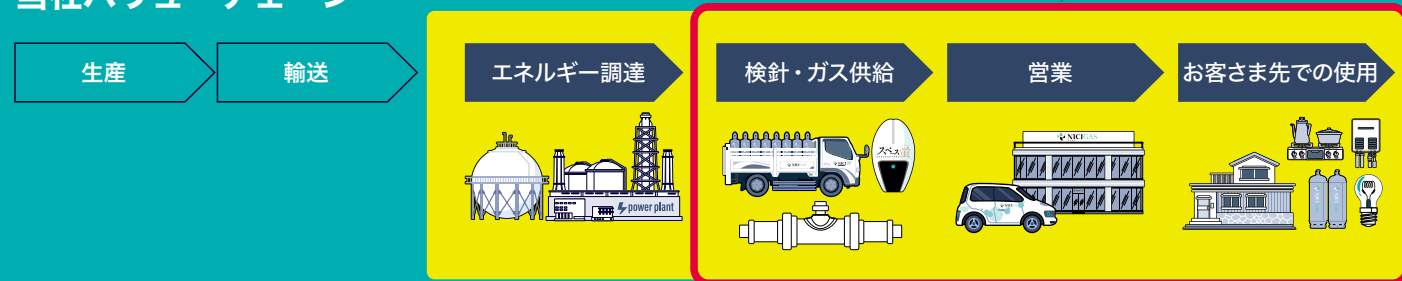
当社は2050年までのCO₂ネットゼロ実現に向け、環境技術に特化したベンチャーへの出資・提携、ガス機器メーカーなどとの協業を進め、新たな技術の導入を図ります。具体的には、再エネ(自然エネルギー)、蓄電池のほか、CCUS(CO₂回収・利用・貯蔵)、水素エネルギー、アンモニア、カーボンフリー・メタンなど、商用利用に向けて技術開発が進む新たな領域について、実用可能性を見極めながらそれらの新技術の導入を進めます。



生物多様性などへの取組み(資源の有効利用、循環型社会の推進)

ラストワンマイルでエネルギーを提供する企業として、環境負荷軽減に向けた取組みを進めます。オペレーションにデジタルを導入して生産性の向上や長期利用を実現し、資源の有効利用、廃棄物の削減など、生物多様性への取組みを進めていきます。また、これらの取組みを他社と協働で実施することで、より広範囲に社会に貢献していく方針です。

当社バリューチェーン



検針・ガス供給

▶ ガスメーターの高性能化(レトロフィット)

スペース蚩は既存のメーターへの取り付けで性能を向上させるデバイスであり、メーターの取り替えなしに自動検針、保安監視、遠隔でのガス栓の開閉などを可能とします。物流の生産性をこれまで以上に上げる「新物流システム」の要でもあります。2020年2月に取り付けを開始し、ガスの全お客さま(LPガス約97万件、都市ガス約42万件)に取り付け完了、他社のお客さまに向けては7万台に取り付けています(2023年9月末時点)。



▶ ガスボンベの長期利用、水の適切な使用

夢の絆にガスボンベの検査施設を建設し、コストを抑えながら定期的にボンベの検査を行うことでボンベ利用を長期化(20年→24年)しています。ボンベ検査場で使用する水は再利用し、廃水をゼロとしています。

背景

ガスボンベは、製造から20年間は5年に1回、20年以上は2年に1回の頻度で、容器の検査を実施する必要がある。

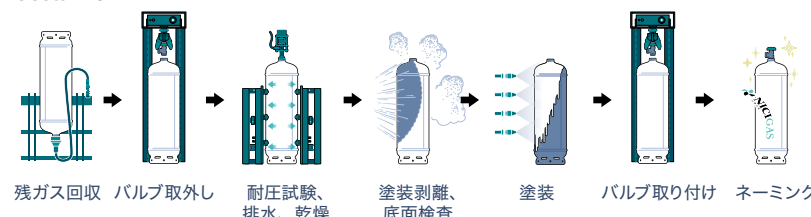
従来(検査場の建設前)

遠隔地にある他社検査場で検査。コストが高く、頻繁に検査が必要となるため20年を超えた古いボンベは廃棄し、新しいボンベを購入していた。

現在(検査場の建設後)

夢の絆で、低コストで検査ができるため、頻繁に検査が必要となる、20年を超えたボンベも廃棄せず利用することが可能(コスト面で合理的)となった。夢の絆では、他社のボンベの検査も実施していく。

容器の検査の流れ



▶ ガス管の工事

導管埋設工事では従来よりも浅くガス管を埋設する浅層埋設の手法を導入し、堀削土・アスファルト廃材の発生の抑制、および埋め戻しのための砂の新規採取を軽減し、生態系への影響の低減に繋がっています。ガス導管工事に伴い発生した堀削土・アスファルト廃材は法令や条例に従って適切に処理しています。

▶ シェアリング

スペース蚩やLPガス物流システムを自社のみで利用するのではなく、他社と協働で利用し、業界全体における環境負荷低減を目指します。スペース蚩を他のLPガス会社に約7万台販売(2023年9月末時点)、他社のお客さま先のメーターについても取り換えなしに性能を向上させています。2026年3月期までに他社のお客さま30万件へのスペース蚩の導入を目指します。

夢の絆の検査施設において、他のLPガス会社のボンベも検査する方針です。他社のボンベも効率的に検査し、利用の長期化に繋がっていきます。



営業

▶ ペーパーレス(紙の削減)

オペレーションにデジタルを導入し、ペーパーレス化を進めています。会議資料(紙)の配布廃止、各種申込書や検針票の電子化(受付マスター、タノミマスター、マイニチガスなど)、電子契約の導入、アプリ(pring)を用いた経費支払いなど、システム導入を進めています。2021年3月期からはDXで、①お客さまとのやり取りのペーパーレス化、②オフィス無人化、③キャッシュレスを実現しています。この取組みを全社に展開していきます。

▶ シェアリング

タノミマスターなどのアプリを他社に提供し、他社のペーパーレス化にも繋がっています(詳細はP.22)。



お客さま先での使用

▶ エネルギー使用の効率化(エネルギーソリューション)

ハイブリッド給湯器、EV充電器、太陽光発電、そして蓄電池などを提供し、各家庭のエネルギー利用の効率化、環境負荷の軽減を推進しています(詳細はP.33)。

▶ 廃棄物回収・リサイクル

回収した家電やガス機器、工事に伴い発生する産業廃棄物を適切に処理しています。適正な処理ネットワークを持つ外部の専門会社に委託し、産業廃棄物の約12%(2023年3月期)が最終処分されていることを電子データ(電子マニフェスト)で確認しています(残りの約88%はリサイクルしています)。

地域社会の基盤づくり

当社の使命は、エネルギーの提供を通じた地域社会への貢献です。ガスと電気を快適・安心・安全にお届けすることを第一にしながら、お客さまや事業会社など、これからのエネルギー業界における変化を見据えて事業を進化させ、新たな形で地域社会に貢献します。



地域社会に対する快適・安全・安心の提供

■スマートハウス、ニチガス版・スマートシティへの取り組み

当社はラストワンマイルの接点を活かしてエネルギーの最適利用を実現し、新たな形で地域社会に貢献します。エネルギー調達の不安定化、エネルギー価格の高騰などに加え、EV充電器や太陽光発電、蓄電池などの新たな技術の進化により、地域の皆さまのエネルギーの利用の在り方が変わると考えています。当社は、まずは関東における約196万件のお客さまを対象に各家庭のエネルギーの最適利用を実現、エネルギーコストとCO₂排出量を削減します。

更に各家庭が、電気を作って貯めるだけでなく、融通し合える仕組みをつくり、コミュニティ全体のエネルギー最適化を実現します。この取り組み向け、まずはコミュニティガス*エリアを対象に配電事業ライセンスを取得、ガスと電気のインフラを一体で運用する準備を整備しています。

また、2023年12月頃から7営業所にPowerX社の蓄電池型超急速EV充電器を導入する予定です。今後、定置用蓄電池などを地域コミュニティに設置し、エネルギーを貯めて配電ネットワークで融通できる仕組みをつくり、地域全体のエネルギーの最適利用を実現します。

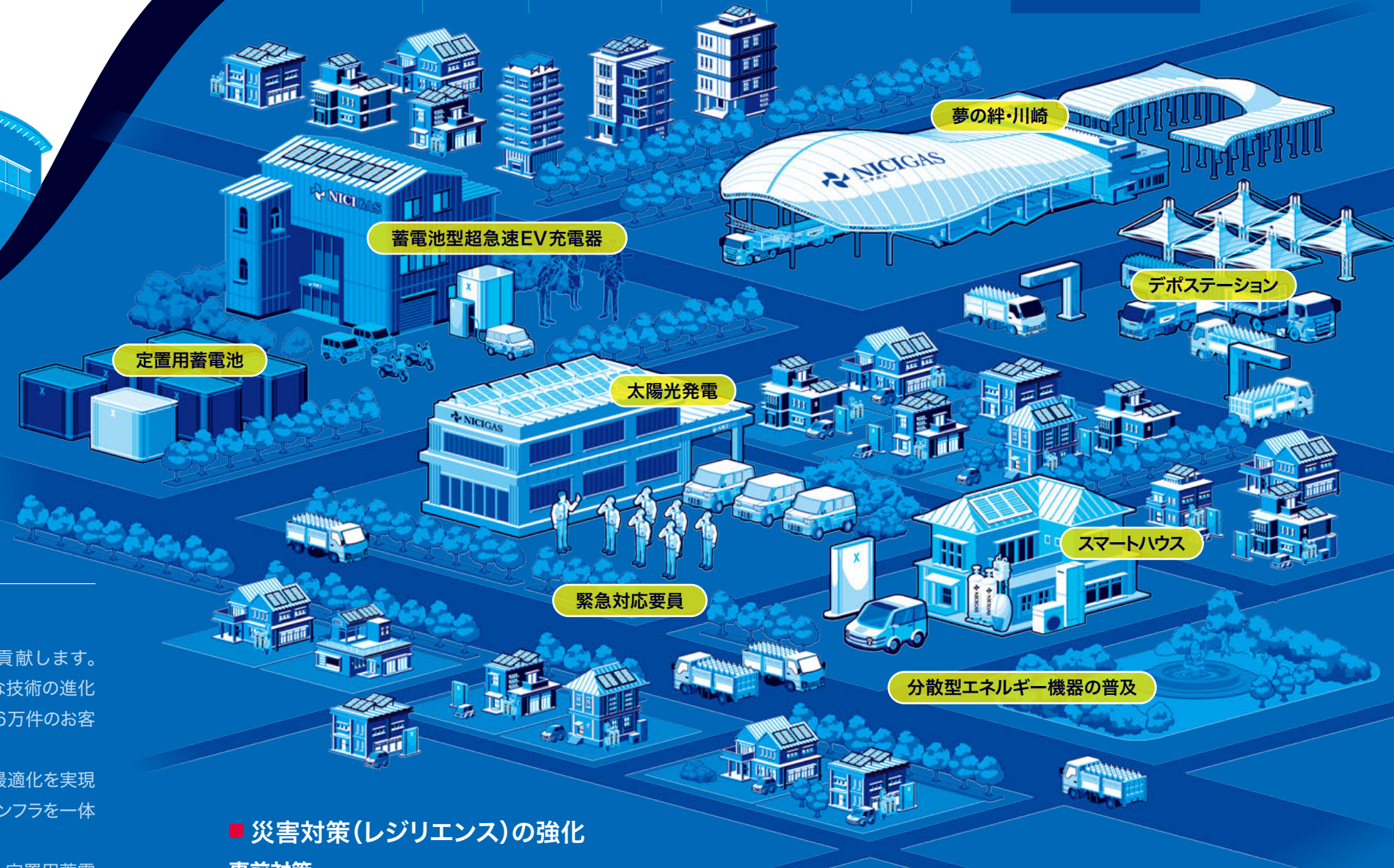
※ 小規模エリアで70戸以上の建築物(戸建住宅や集合住宅など)に対し、LPガスをガス導管で供給。
当社は約350のエリアにコミュニティガスを提供する、国内最大のコミュニティガス事業者です(2023年9月末現在)。

■インフラの共同利用

当社は自社のインフラや資産を業界全体でシェアリングし、地域社会の課題を解決します。LPガス業界は細分化された市場で、関東のみでも約5千社のLPガス会社が存在。小中規模の充填設備は約500存在しており、インフラや資産の活用や労働力不足の課題が顕在化しています。ボンベ配送は「物流の2024年問題」*により、労働力不足が更に深刻化すると考えます。地方都市を中心に検針員の確保も年々大きな課題になっています。

これらの地域社会の課題に対し、当社は、LPガスの充填・配送オペレーション、スマートメーター「スペース蛍」などを他のLPガス会社とシェアリングし、業界全体を対象に重複資産の最適化・生産性向上や労働力不足などに対応していきます。

※ 2024年から自動車運転業務の年間時間外労働時間の上限が960時間に制限されることによる、配送員不足などの問題のこと



■災害対策(レジリエンス)の強化

事前対策

LPガスではマイコンメーター*1の100%設置、感震遮断弁設置のほか、張力式放出防止ホース(グラピタ)*2を標準仕様としています。都市ガスでは業界に先駆け耐震性に優れたポリエチレン製の導管使用を進めており、本支管の全て、グループ全体の99%が入れ替えを完了しています。また平時より災害マニュアルを作成し、グループ会社間の広域支援体制を確立。災害発生時に備えた緊急措置、緊急対応要員、緊急用資機材整備など、災害発生時に迅速かつ安全な対応をなし得る体制を整えています。災害時に数日分の食料を常に備蓄しています。防災訓練ではGoogle Meetを使い映像を映しながら有事を見据えた明確な指示出し訓練を行っています。従業員が現場に急行できるよう近隣の宿泊施設と事前協議を行い、有事の際の宿泊施設の確保にも努めています。また有事のエネルギー源の確保では主要拠点にLPガスで稼働する自家発電機を設置。太陽光発電設置営業所ではEVバイク用交換式バッテリーを災害時に地域の皆さまにご利用いただけるよう、体制を整備しています。

※1 地震発生時など、異常発生時に自動でガスを止める機能を持つガスメーターのこと

※2 ボンベが転倒した際など、外部へのガス放出を防止する高圧ホースのこと

災害発生時(緊急時対応・復旧対策)

大規模地震発生時はガスを自動停止、ガス供給設備の安全を確認し、異常が確認された場合は速やかに対応します。震度5弱以上では従業員が出動し、自主点検しています。災害時にはコールセンター要員や優先電話などを確保し、お客さまからの連絡に対応します。スマホや衛星電話などで被害情報を迅速に収集・共有し、集めた情報にもとづき災害対策本部からの人員配置指示のもと災害時緊急対応を行っています。迅速な復旧対応への準備として工事会社やメーカーなどの協力会社と災害時復旧対応の協力体制も確立。昨今の豪雨被害増加に伴い、ドローンによる上空からの設備状況点検の仕組みも導入しています。

NICIGAS

X

SPORTS

2023.3.18/19
e-NIKE
NIKE
TOCHIGI BEXX

KYOKO VERDY

The image features the Tokyo Energy Alliance (TEA) logo, which consists of the letters 'TEA' in a stylized red font with a white grid pattern inside the 'E', followed by the text 'Tokyo Energy Alliance' in red. The logo is centered within a large white circle. Surrounding the circle are several blue line-art illustrations of industrial and commercial structures: a tall multi-story building on the top left, a large storage tank with a ladder on the top right, a smaller building with a gabled roof on the bottom left, and another tall building on the bottom right. Concentric blue circles radiate from the central logo.

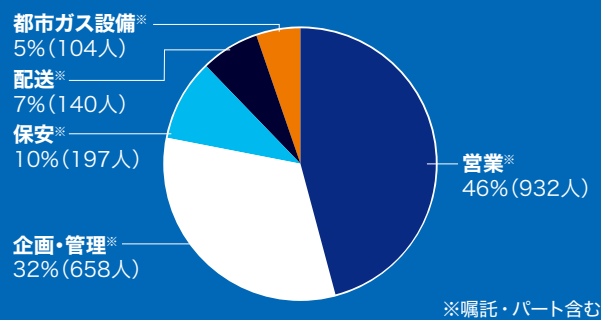


ダイバーシティ推進

当社はダイバーシティを推進しています。多様化する地域社会のニーズに対応し、価値あるサービスを提供するには、多様なバックグラウンドを持つ全従業員がそれぞれの視点で議論をしながらイノベーションを創出し、会社を進化させることが重要と考えているからです。

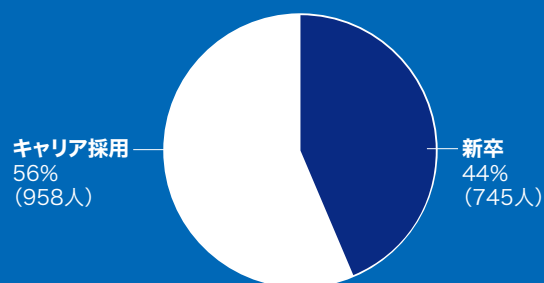


当社従業員の状況(2023年3月末現在)



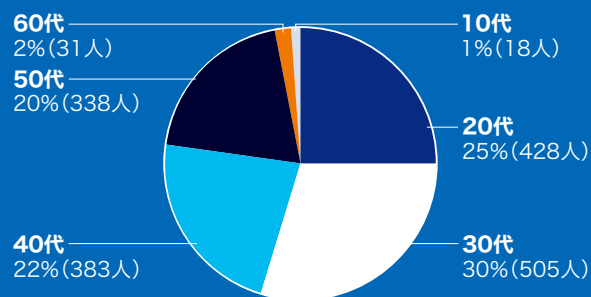
職種別

当社の従業員2,031名(嘱託・パート含む)のうち、約半数の932名が当社の成長を支える営業です。企画・管理には本社機能のほか、営業企画の従業員も含まれています。



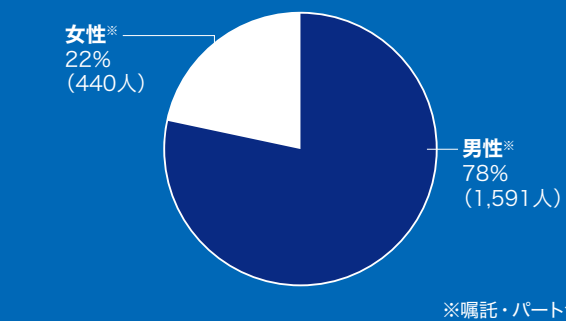
採用別(新卒/キャリア採用)

新卒従業員の採用への注力に加え、積極的にキャリア採用を行っています。多様な知識や経験を持つ従業員が意見を出しながら新たなサービスの提供に繋げていくことは、小売営業の強化、更に今後当社がエネルギーソリューションやプラットフォームを拡大するうえでも重要と考えています。



世代別

年齢に関わらず能力のある人材を登用しています。これまで、当社に約100ヶ所ある、営業所のトップを20代が務める、200名以上を指揮する支店長に37歳が抜擢されるなどの実績があります。2023年4月の新入社員は全56名、そのうち高校卒業後の18歳の新入社員が17名、ガスボンベ配送や営業の分野で活躍しています。



性別

女性の活躍は今後の課題です。重いLPガスボンベを扱う事業の性質上、男性中心に会社が発展してきました。現在は、都市ガスや電気、保安など、体力的な差が出ない分野が拡大、女性活躍のフィールドが広がっています。ニチガス本社の女性従業員比率は50%を超えています。事業の拡大とともに、女性活躍の場も広がっていきます。



ダイバーシティの取組み(2023年3月期)

2021年12月に策定したダイバーシティの定量目標、行動計画の実施状況はESG経営推進委員会で議論され、取締役会でモニタリングしています。

ダイバーシティの取組み(2023年3月期)

目標	進捗 (実績数値は2023年3月末時点)	評価
キャリア採用	積極採用、能力のある人材を登用	◎
世代の多様性	年齢に関わらず能力のある人材を登用	◎
女性の活躍	2026年3月末まで 女性従業員比率：23%に引き上げ 女性管理職比率※1：10%に引き上げ	△
文化的多様性 (外国籍の方の活躍)	積極採用、能力のある人材を登用	△
障がいのある方の活躍	2.5%	△

※1 上席課長以上を管理職として算出



女性キャリア研修(2023年3月期実施)

2020年より女性キャリア研修を実施しています。過去には係長や営業・保安職を対象に開催、2023年3月期は主任職の女性69名を対象として開催しました。

結婚や出産、育児などのライフイベントがある中でも長期的に仕事を続け、自己実現するという観点で自身のキャリアを考え、今後のキャリア形成をデザインすることを研修の目的としています。女性執行役員のキャリアプランに関する考えを聞く機会や参加者同士でキャリアを議論する機会を設け、自身のキャリアに関する考えを見直すきっかけに繋がっています。

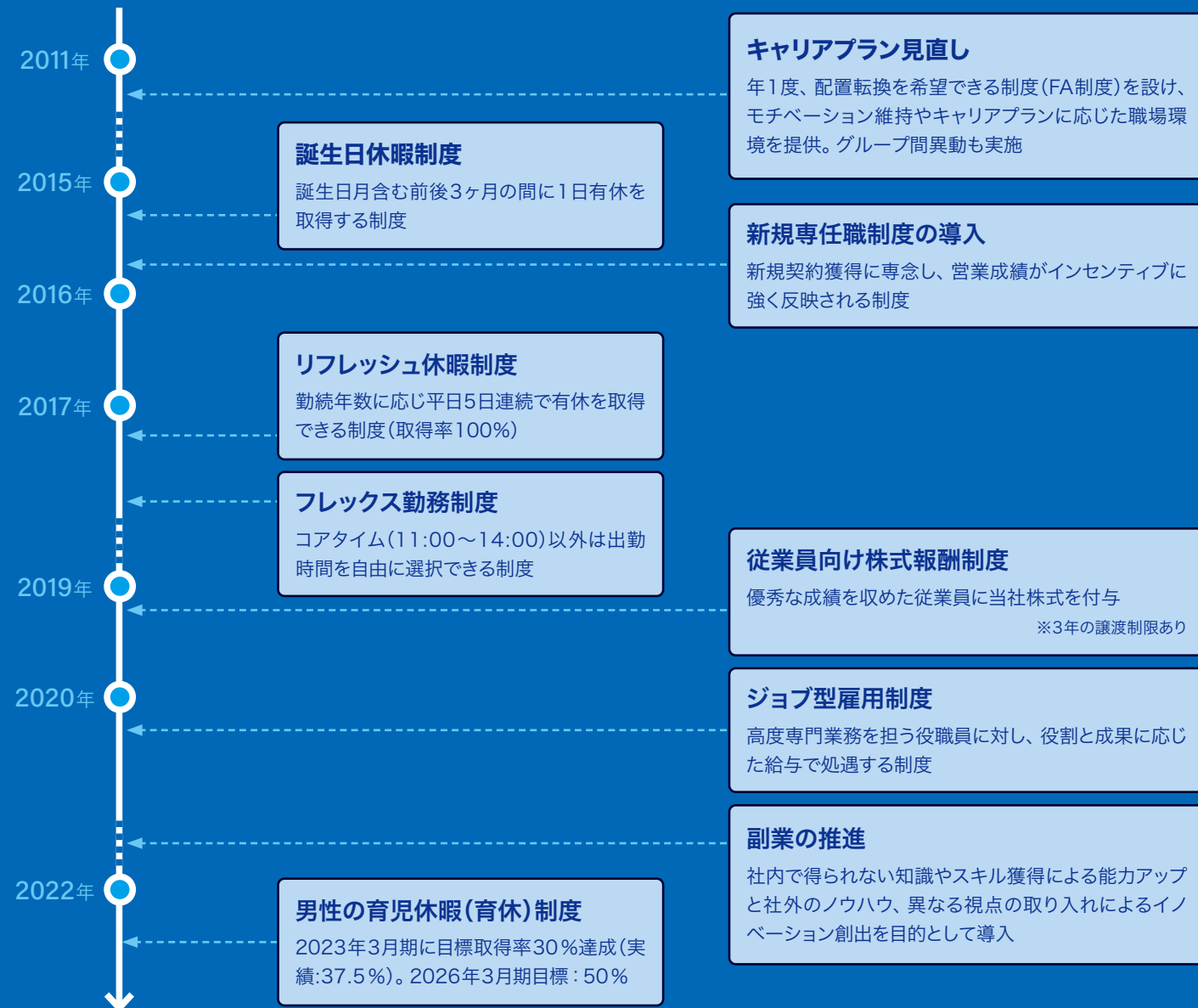




働く環境の整備(多様な働き方)

スキル、人生の目的やステージ、生活スタイルなど、多様な従業員の一人ひとりが自らのパフォーマンスを最大化できるよう、働く環境を整備しています。健康増進やワークライフバランスの満足度向上を意識し、休暇取得を推進、働く時間の自由度を高めています。加えて個人の能力を最大限発揮し、モチベーション高く業務に従事できるよう、評価の制度を多様化させています。

ニチガスの働き方改革



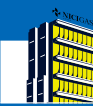
■従業員エンゲージメント

2022年からエンゲージメントサーベイを導入。職務のやりがいや人間関係などに関する質問を通じて従業員のエンゲージメント状況を把握し、従業員のエンゲージメントを高める取組みに繋がっています。

2024年3月期は、前年サーベイの回答結果を踏まえ、昇給率を4.0%に引き上げ(前年の昇給率は3.0%)、連続5日間の有休を取得できるリフレッシュ休暇の取得対象拡大(勤続5年→3年から取得可能へ変更)を実施しています。

エンゲージメントスコア (2023年6月実施)
64

※2022年7月実施スコア: 64
※小売業界平均: 67(2023年度)



労働安全衛生と健康管理

持続的な成長には嘱託・パートなど雇用形態に関わらず、全従業員が心身に不安なく安全かつ健康に働くことが重要です。ニチガスグループ安全衛生方針を定め、職場環境の整備、労働災害防止に向けた取組みを進め、取締役会で労働安全衛生の取組みや目標達成状況をモニタリングしています。

ニチガスグループ安全衛生方針

<https://bit.ly/3sBRtdT>



■労働安全衛生の状況

労働安全衛生委員会、安全教育

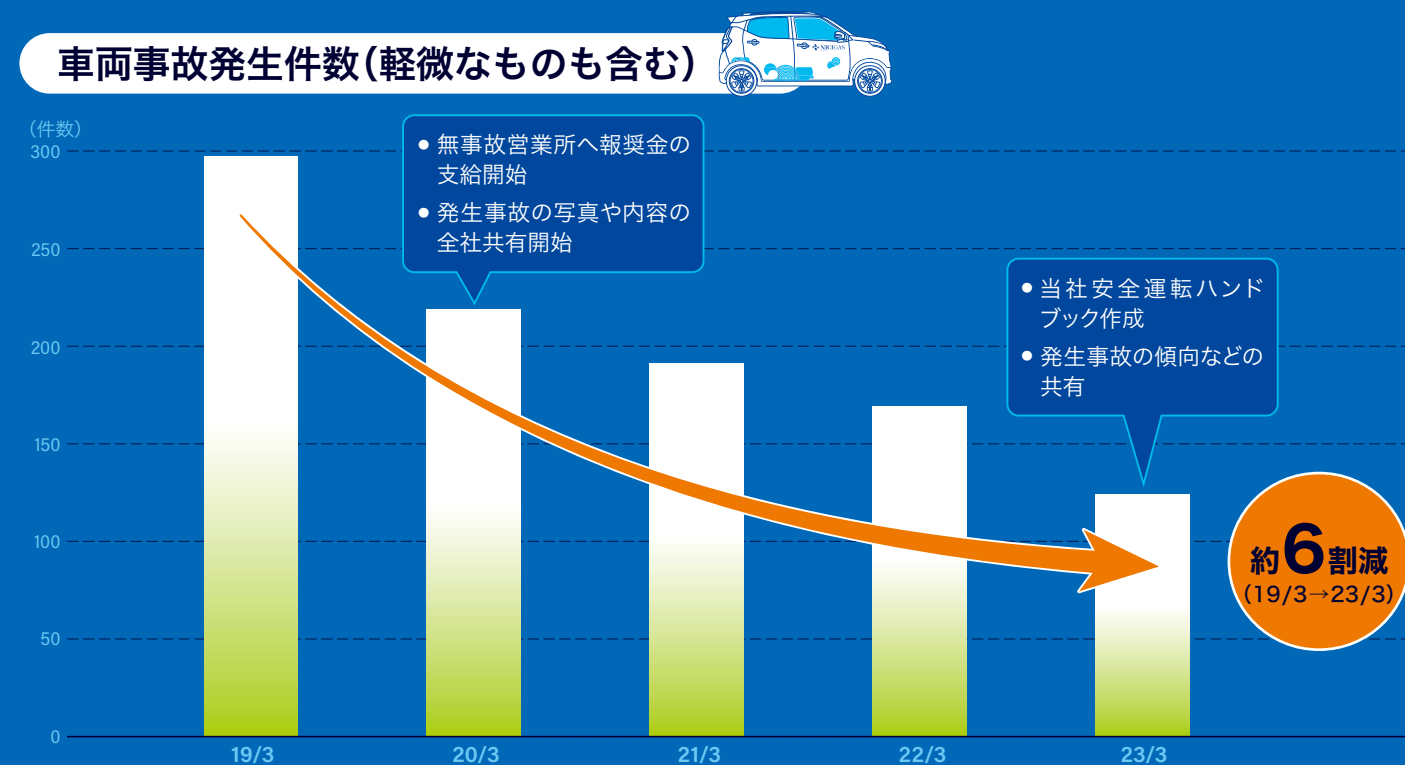
各拠点で年12回開催し、職場の巡視点検、環境測定、残業、休暇取得、労災、車両事故、健康診断受診状況などを把握し、職場環境の良化に繋がっています。委員会の議論内容は全従業員に回覧し、従業員の労働安全衛生への関心を高めるとともに労災の再発防止などに繋がっています。委員会の事務局メンバーおよび工場の全スタッフは安全衛生関連資格の取得と講習の受講を必須としています。

リスク・サーベイ

LPガスハブ充填基地にて、外部機関による安全面の調査を定期的実施しています。2022年以降は調査結果を踏まえ、①安全性・作業効率性のための帽子型ヘルメット導入、②巻き込まれ防止対策としての機械回転部の網ネット設置、③ヒヤリハットのための声掛けパトロール実施などのリスク軽減策などを導入し、更に4ヶ所の充填基地の間で情報を共有し、リスク低減に向けた対応を進めています。実施内容と進捗は取締役会に報告し、議論しています。

■車両事故削減の取組み

当社の営業は車両やバイクの使用が通常であり、グループ全体で2,356台の社用車を保有しています。車両事故の削減に努めており、2019年3月期から事故数は年々減少、2023年3月期は事故発生件数を2019年3月期比で6割減の水準まで改善させています。重大事故発生時にはニチガス全社でドライブレコーダーの内容を動画を含めて共有して注意喚起し、再発防止に努めています。無事故だった営業所に四半期毎に報奨金を支給する制度を設け、管理職以上が出席する会議で毎月の状況を周知しています。





健康経営の取組み

健康診断、脳ドック

毎年、グループ全従業員（パート含む）を対象に健康診断（37歳以上は人間ドック）、管理職以上を対象に脳ドックの受診を必須としています。一目で過去からの推移を把握できるよう結果はデジタル化しています。要所見者には産業医が個別指導し、保健師がモニタリングしています。

健康診断受診などの 利便性を高める取組み	従来 （～2023年3月期）	2024年3月期
受診病院の選択方法	会社が指定	従業員が自由に選択可能
受診可能な病院数	拠点毎に1院	約500院
受診結果が届くまでの期間	1ヶ月半以上	約2週間

健康サーベイ、メンタルヘルス・カウンセリング

年1度全従業員（パート含む）を対象にストレスチェックを実施。高ストレス判定の従業員には産業医が面談し、働き方を改善しています。従業員やその家族が臨床心理士などの専門家に電話・Web・対面で相談できる「心の健康ホットライン」を導入しています。



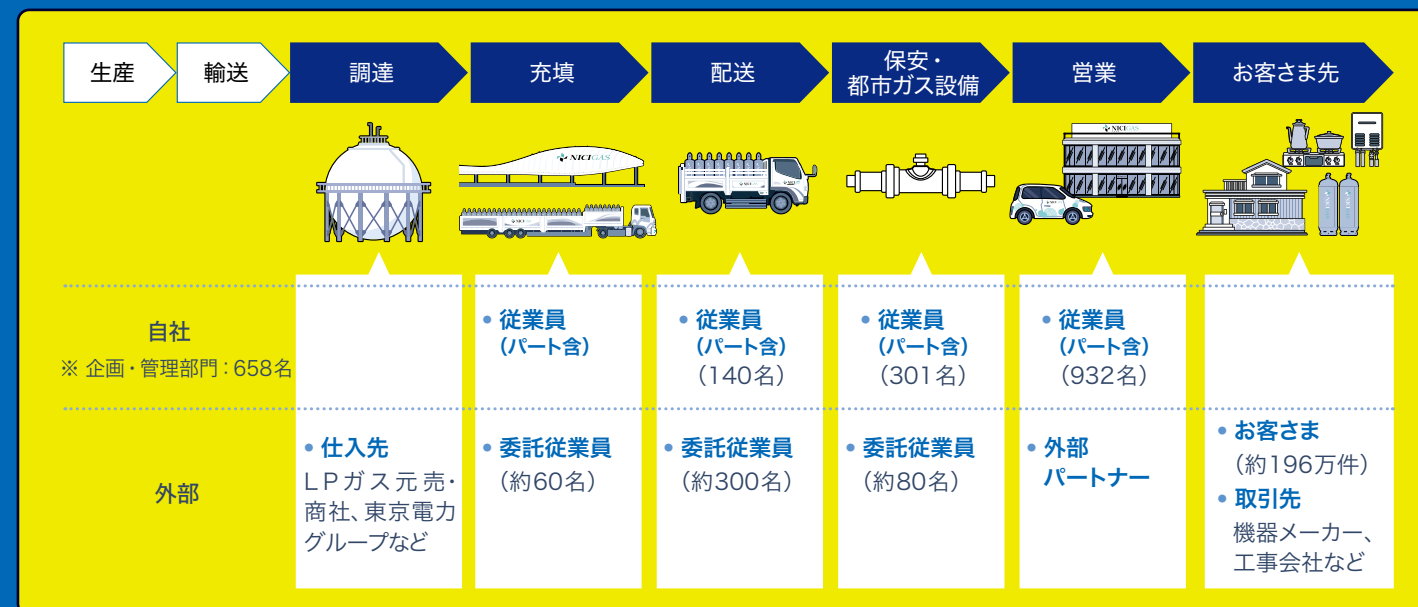
人権の尊重

人権の尊重は中長期的な事業の継続や成長に不可欠であり、国際人権章典、国連のビジネスと人権に関する指導原則、グローバルコンパクトの人権に関する原則などの規範を踏まえ、サプライチェーン上の各ステークホルダーの人権に配慮した経営を行っています。

サプライチェーンにおける当社ステークホルダーと人権課題への取組み

サプライチェーンにおける当社ステークホルダー

※2023年3月末時点



人権課題への取組み

ステークホルダー	重点テーマ	内容
お客さま	全てのお客さまにエネルギーをお届け	多言語対応（英語、中国語など）
	個人情報・プライバシーの保護	DXを導入した高度なセキュリティの確保 業務委託先も含めた情報取り扱い徹底
従業員	労働安全衛生、健康管理	（詳細はP.39～40）
	平等な働き方、ハラスメントの禁止	同一労働同一賃金制度、各ハラスメント防止に対するeラーニング研修実施
従業員の家族	健康診断、祝い金の支給、福利厚生サービス	健康診断無料受診制度（50歳以上の配偶者）、出産祝い金、子女入学祝い金の支給、会員制福利厚生サービス（ベネフィットステーション）の利用
業務委託従業員、外部パートナー	労働安全衛生、健康管理	配送員、工事事業者向けに災害防止を目的とした労働安全講習を実施
	人権の尊重	契約締結時に委託先、外部パートナーの人権ポリシーを確認
	不当な要求の排除	eラーニング研修実施、派遣元会社における人権ポリシーの確認、当社の下請法違反などについての相談窓口（ニチガス取引110番）設置
仕入先	仕入先における人権の尊重	契約締結時に仕入先の人権ポリシーを確認
取引先 （機器メーカー、工会社など）	取引先における人権の尊重	契約締結時に取引先の人権ポリシーを確認
	不当な要求の排除	eラーニング研修実施
	業界全体の働き方改革	当社プラットフォームを活用した働き方改革、労働力不足への対応

人権啓発・研修

「日本瓦斯グループ職場におけるハラスメント防止策に関する基本方針」を制定し、役員および従業員などがハラスメントに関する理解を深め、人権が尊重され、個人の能力が十分に発揮できる職場環境を整備しています（コンプライアンスに対する対応の詳細はP.41）。

労使関係

当社の労働組合は980名（2023年3月時点）の組織です。労使協議会を定期的に開催し、働き方、人事制度、昇給、賞与、労働安全衛生などに関して協議しています。当社は団体交渉権を尊重する方針であり、組合からの提案を真摯に受け止め、合理的な解決を目指して協議しています。



■ コンプライアンス

当社は公正かつ適切な経営を実現し、社会的責任を果たすべく、コンプライアンス経営の確立を宣言しています。「**グループコンプライアンス委員会**」を設置し、コンプライアンス違反や内部通報事案が発生した場合は本委員会にて調査内容にもとづき審議・処分を決定し、再発防止策を進めています。7つの法律事務所と連携し、法律上の判断確認などコンプライアンス経営に資する法律面のコントロール機能が動く仕組みを構築しています。

グループ役職員行動規範

グループ役員および全従業員（嘱託・パートを含む）がコンプライアンスを自らの問題として捉えて業務にあたるよう、「日本瓦斯グループ役職員行動規範」を制定しています。

役職員行動規範の内容（抜粋）

- 人権の尊重、差別の禁止（性別・年齢・国籍・人種・身体的条件・雇用形態など）
- 公正な取引（不当な要求をしない）
- 腐敗、贈収賄の禁止
- インサイダー取引の禁止
- 反社会的勢力との関係遮断
- ノーハラスメント

■ コンプライアンス教育

グループ役員および全従業員（嘱託・パートを含む）を対象にコンプライアンス教育・研修を行い、コンプライアンスの重要性を日常的に周知し、基本方針や研修資料は社内のポータルサイトに掲示しています。コンプライアンス意識調査（年に1度実施）とその遵守状況は適宜従業員に開示して状況を共有しており、内部監査の対象としています。

営業委託先に対しては、定期的に法務部門と営業管理部門が開催する講習において、弁護士による監修のもとで双方向の実践的なコミュニケーションを取り入れた研修を実施しており、確認テストへの合格を必須としています。コンプライアンス意識の不十分な委託先とは契約を解除するなど、厳格に対応しています。また訪問販売や電話を通じて新規にお申込みいただいたお客さまに対し、その意思を十分に確認するため契約後の再確認の電話を実施し、申し込み内容に間違いがないか、不明点はないかなどを確認しています。

営業委託先向け講習会の内容

当社では全ての営業委託先に対し、特商法に関する講習を実施しています。2023年3月期は36回の講習を実施しました。

項目	2022年3月期までの内容	2023年3月期の内容
確認テストの内容	一般常識や基本法令に関する内容	事例を用いて法令の理解度を問う実践的な内容に変更。法令の理解を厳しく確認すべく、○か×の2択だった解答形式を、複数の選択肢から正答を選択する難易度の高い形式に変更
講師の解説内容	弁護士による、法令遵守、禁止事項に関する講習（動画を含む）	左記の内容に加え、法務部による、実際のお客さまからの相談の実例を用いて具体的な留意点を説明

■ リスク管理

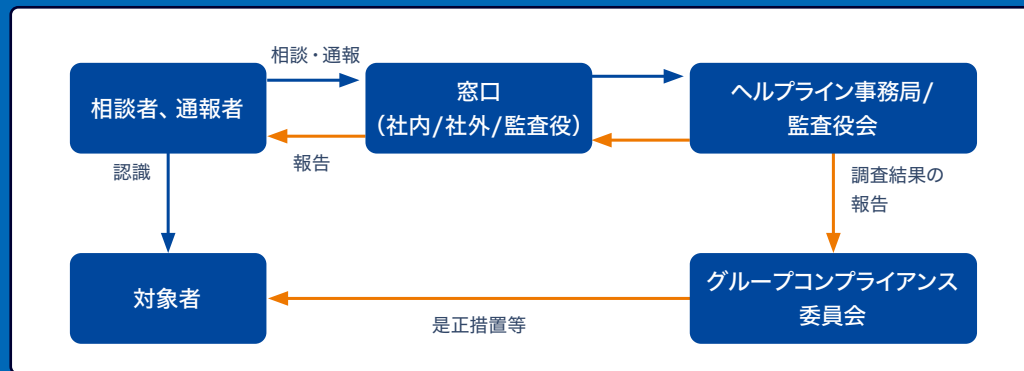
お客さまからの問い合わせやご相談は全て本社の担当部門が把握し、適切に対処しています。また、各本部長が直轄する営業品質会議を設置し、問い合わせ対応の評価および再発防止策の議論、営業品質の改善指導などを行っています。

■ 内部通報制度

グループ・ヘルプラインを設置し、人権・ハラスメント、労務上の問題、腐敗・不正、贈収賄など、コンプライアンス違反の未然防止と再発防止を図っています。通報はヘルプライン事務局が調査し、是正が必要な場合はコンプライアンス委員会で包括的に審議し、必要な対応を講じています。通報者のプライバシー保護に配慮するとともに、解雇などの不当な取り扱い、職場環境悪化が生じないよう適切に対応しています。対応状況は取締役会に定期的に報告し、議論しています。2023年3月期は6件の相談がありました。当社が定めるコンプライアンス規定から逸脱する重大な事案はありませんでした。

業務委託先企業に対しては、当社の下請法違反やそのおそれについての相談窓口（ニチガス取引110番）を設置しています。2023年3月期の問い合わせは1件、契約内容の再確認についてでした。

グループ・ヘルプラインのフロー



■ 情報開示委員会

適時かつ公平な情報提供に向け、適時開示各規則にもとづく情報開示を行います。加えてステークホルダーの皆さまに有用と判断される経営戦略、資本政策、ESG戦略などの非財務情報を積極的に開示します。当社では「**情報開示委員会**」で重要性の判定、開示の要否、開示手段の決定を行っています。

■ ディスクロージャーポリシー

情報開示基本方針や開示方法、資料取り扱い上の留意点、風説の流布への対応、沈黙期間、情報開示に係る社内規程の遵守方針を「ディスクロージャーポリシー」に定め、コーポレートサイトで開示しています。

ディスクロージャーポリシー

<https://www.nichigas.co.jp/disclosure>



■ 内部統制ワーキンググループ

財務報告の信頼性・適正性確保を経営の重要な責務として位置付け、「**内部統制ワーキンググループ**」にて財務報告に係る内部統制を所管し、全社統制、各業務プロセスの整備・運用の評価委員を選定しています。連結子会社でも評価委員を選定の上、運用やモニタリングの改善方針などを協議しています。金商法にもとづく内部統制報告書は取締役会に付議し、内部統制の有効性を確認しています。

ガバナンスの強化

株主と同じ船に乗る体制を整備し、資本市場の声を反映して経営を進化させています。経営の規律を確保しつつも、捨てる覚悟と変革への意思を重視したガバナンス体制で、更なる企業価値の向上を図ります。



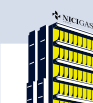
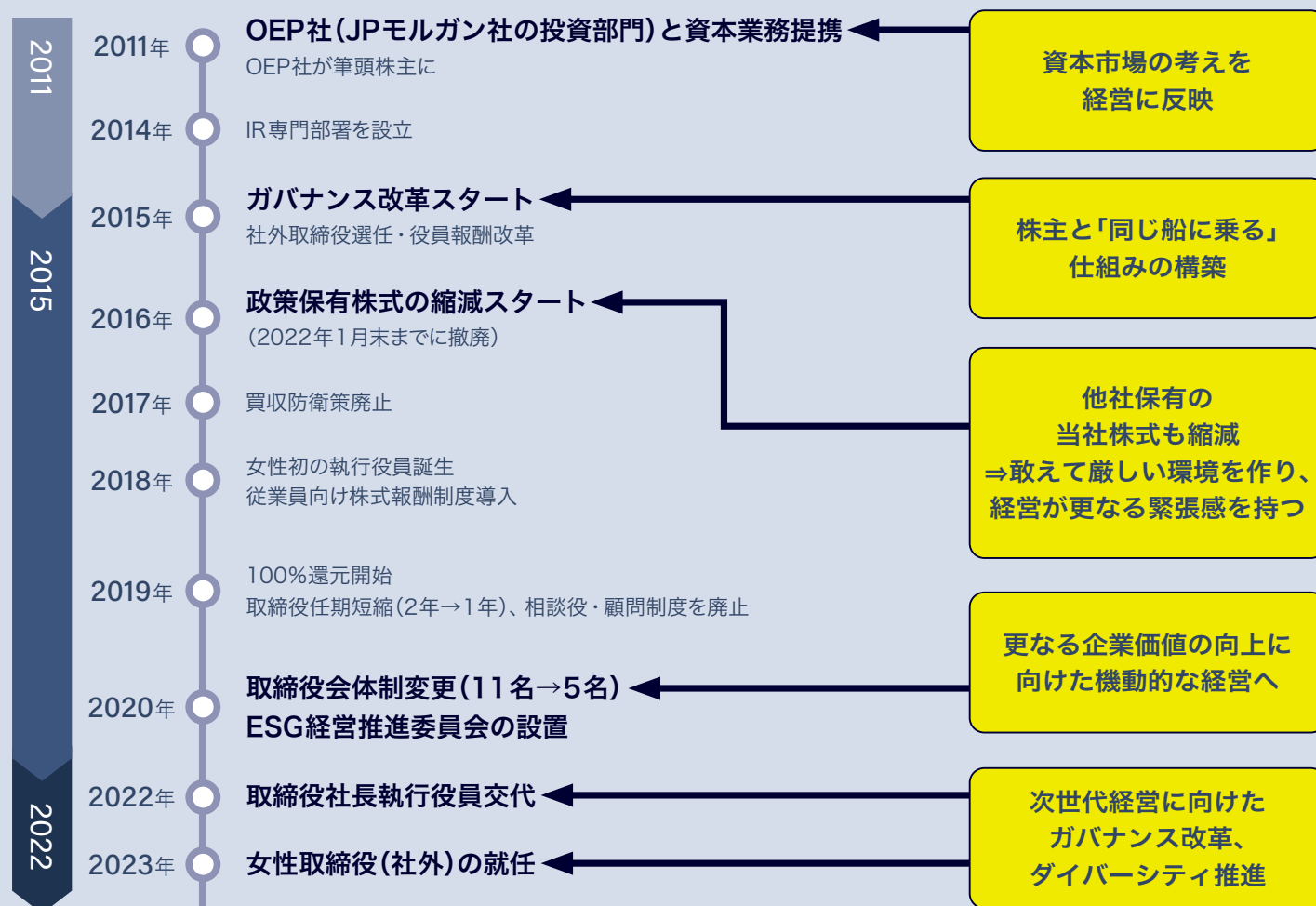
当社コーポレート・ガバナンス改革の変遷

経営の透明性と資本市場の皆さまのご意見を反映して経営を進化させることを重視し、ガバナンスを進化させ続けています。

最初の改革は2011年、OEP社（JPモルガン社の投資部門）から出資を受け、変化が始まりました。IR部署を立ち上げ、資本市場の考えを経営に反映する体制を整備しました。

次の段階は2015年以降、社外役員選任、役員報酬改革、買収防衛策廃止などを進め「株主と同じ船に乗る」仕組みを整備したことです。政策保有株式縮減では、自社保有分に加え取引先が保有する自社株式の売却も進め、厳しい環境を自ら作りました。2020年には業務の監督と執行を分け、取締役会をスリムにして議論を活性化すると共に、執行への権限委譲を進めて経営のスピードを上げました。指名・報酬等ガバナンスの中核事項は社外役員が過半数を占めるESG経営推進委員会で議論しています。

2022年の社長交代以降も、ガバナンスを進化させています。2023年6月には初の女性取締役が就任、また、社外役員に事業会社での経営経験を持つ人材が増えています。今後は中長期の経営戦略、ESGの取組みとより紐づいた役員報酬制度の検討など、更なる企業価値向上に向けたガバナンス改革を続けます。



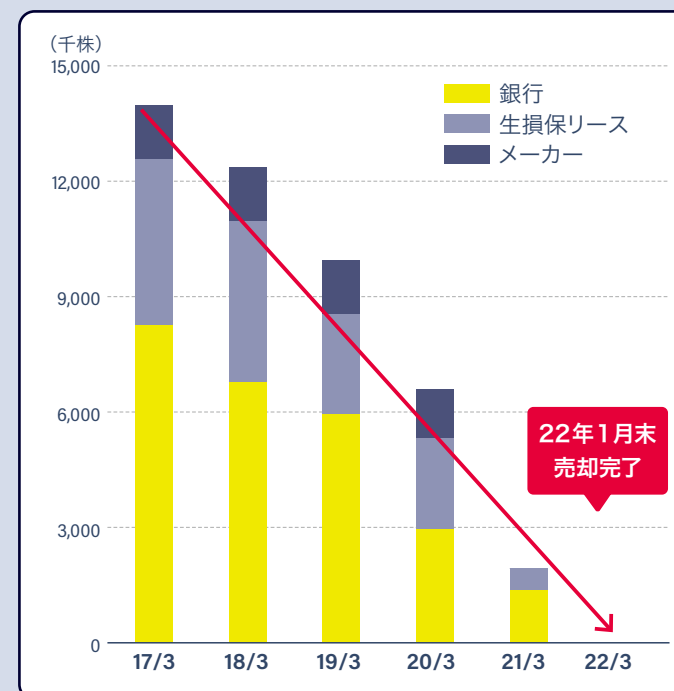
政策保有株式(持合株式)の撤廃(2016年～2022年)

当社は自社が保有する持合株式のみでなく、相手方が持合株式として保有する当社株式についても、その全てを撤廃しています。自社が保有する持合株式は対資産利益率向上の妨げとなり、相手方が保有する当社株式の撤廃は当社の企業経営の規律向上に繋がると考えているからです。

■ 当社保有分の撤廃(2016年～2022年)

当社が保有する持合株式は2016年から売却を開始。一般事業会社から着手し、金融機関、最終的にガス事業関連会社の株式を含む全ての売却を、2022年3月期中に完了しました。当社は資本効率を高めるため、持合株式売却によるキャッシュをLPガスやICTなどの高収益資産の投資、株主還元の充実に充てています。

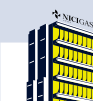
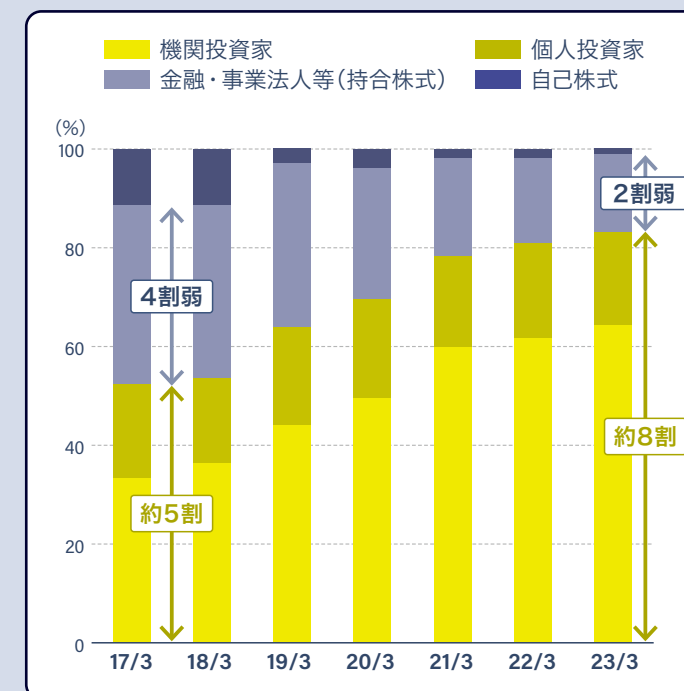
当社保有株式の推移



■ 当社被保有分の撤廃(2017年～2022年)

本業に関連する事業会社や金融機関が持合株式として保有する当社株式の売却も、2022年3月期中にその全てが完了しました。2023年3月時点の株主構成では、機関・個人投資家比率が約8割に上昇しました。取引先の選定においては互いに緊張感のある良い取引関係を構築し、取引のご提案内容で判断して契約先を選定しています。

株主構成の変化



コーポレートガバナンス・コードへの対応

2022年4月から適用となったプライム市場向け原則を含め、コーポレートガバナンス・コードを重視しています。ただし、各々のコードに対するコンプライ/エクスプレインについては、当社の現状を踏まえて、企業価値向上の観点から判断を行っています。

コーポレート・ガバナンス報告書

<https://www.nichigas.co.jp/ir/management-policy/governance>





取締役会の運営状況

2023年3月期は11回の取締役会を開催、2022年3月期までの実効性評価の内容も踏まえ、2024年3月期に向けた取締役会の構成や業務執行体制、グループ組織再編、リスク管理体制、ESGの取組みの内容などに関する議論を深めました。

取締役会の開催状況(2023年3月期)

開催回数	11回
平均議題数	3議題/回
平均開催時間	1.5時間程度

■ 取締役会の主な議題(2023年3月期)

2023年3月期も、前年までの実効性評価をもとに議論内容を進化させました。

2023年3月期、取締役会の議題

議論・実施内容	
2024年3月期に向けた取締役会の構成や業務執行体制	- 取締役会メンバーに必要なスキルやダイバーシティを整理し、スキルマトリクスに反映させました。 2023年6月には女性社外取締役を選任。業務執行ではエリア毎に分かれるニチガスの6支店のうち、4支店長の配置変えを行い、ニチガスグループ全体として有益な取組みをエリア横断で拡大しています。
グループ組織の再編、3ヶ年計画の策定	- 組織再編を通じて目指す方向性、目的、再編後の組織における人員配置や方向性などについて議論を重ねました。 - 組織再編による成長の加速、これを前提とする3ヶ年(24/3期～26/3期)計画(成長戦略、財務目標、還元政策など)を設定しました。
リスク管理体制と報告事項の拡充	- IRや原料調達、システム投資、人材育成など社内における課題やリスクなどの報告内容を充実させ、事業成長に伴う想定リスクへの対応方針に係る議論を深めました。報告対象は、ニチガスほかグループ会社にも拡大しました。 - 社外役員からは、事業リスクに加え、ESGや外部環境など、より幅広い範囲でのリスク認識と議論を進めるべきとの意見がありました。
ESGの取組みの内容	- ESG経営推進委員会での議論を踏まえてCO₂排出量の削減目標への進捗を報告し、議論しました。社外取締役からは、目標に対する毎年の進捗管理と事業状況を織り込んだ目標の更新が重要との意見がありました。 - 非財務情報開示を通じた各ESGレーティングの向上の取組みと、その取組みへの資本市場の評価を報告しました。社外監査役からは非財務関連において、人材戦略に関する取締役会での議論を充実し、開示に繋げるべきとのコメントがありました。



2022年3月期、実効性評価(今後の課題)



取締役会の実効性評価

■ 評価の実施要領(2023年3月期)

対象者	2023年3月期の取締役6名(うち社外取締役2名)、および監査役4名(うち社外監査役3名)の計10名	
実施/評価方法	①各取締役の評価 毎期、取締役が自己の職務執行状況などについて評価、その評価にもとづき、独立した第三者たる有識者(評価委員)と面談のうえ、評価を受ける。 ②評価アンケートの実施 対象者である取締役、監査役(計10名)が質問項目に回答。 ③実効性を評価 上記①、②を踏まえ、第三者である金融機関から分析結果などの共有を得た上で取締役会全体の実効性を分析・評価	
質問項目	- 取締役会の構成と運営 - 戦略と実行 - リスクと危機管理 - 企業倫理	- 業績モニタリング - 経営陣の評価 - 株主などとの対話



■ 2023年3月期における取締役会の実効性評価 **実効性あり**

取締役会はガバナンスコードに則り全体として実効性があったと評価されました。機関投資家をはじめとするステークホルダーとのコミュニケーションが十分図れ、その内容が取締役会に適切にフィードバックされていること、DXを通じたビジネスモデル変革について適切に報告がなされていること、取締役会で忌憚ない議論ができていることなどが評価されました。一方、「リスク情報含む取締役会への情報提供」、「経営陣の指名・報酬」、「取締役会の構成と社外役員の貢献」、「人材戦略」について、2024年3月期以降の課題として評価されました。

評価における課題(2024年3月期への積み残し)

リスク情報含む 取締役会への情報提供	ESGの観点も含めたリスク情報の特定・分析の高度化、取締役会への報告の更なる充実
経営陣の指名・報酬	ESG経営推進委員会での議論、活動状況の取締役会への共有、ESG項目連動を取り入れた報酬制度の検討
取締役会の構成と社外役員の貢献	取締役と監査役に求めるスキルや役割、経験の再整理と明確化、取締役会での議論
人材戦略	経営戦略実現に向けた人材戦略のための更なる議論の深化(以前より人材投資に関する報告は充実している)

■ 実効性向上に向けた取組み(社外役員との情報共有)

社外役員に対し、取締役会のほか、経営会議、ESG経営推進委員会、グループ執行役員会議の会議資料や議事録をタイムリーに共有しています。当社に関するアナリストレポートも逐一共有しています。取締役会の開催前には資料提出のうえ担当役員やプロジェクト責任者から取締役会の議題に係る説明をし、取締役会の議論の活性化を行っています。



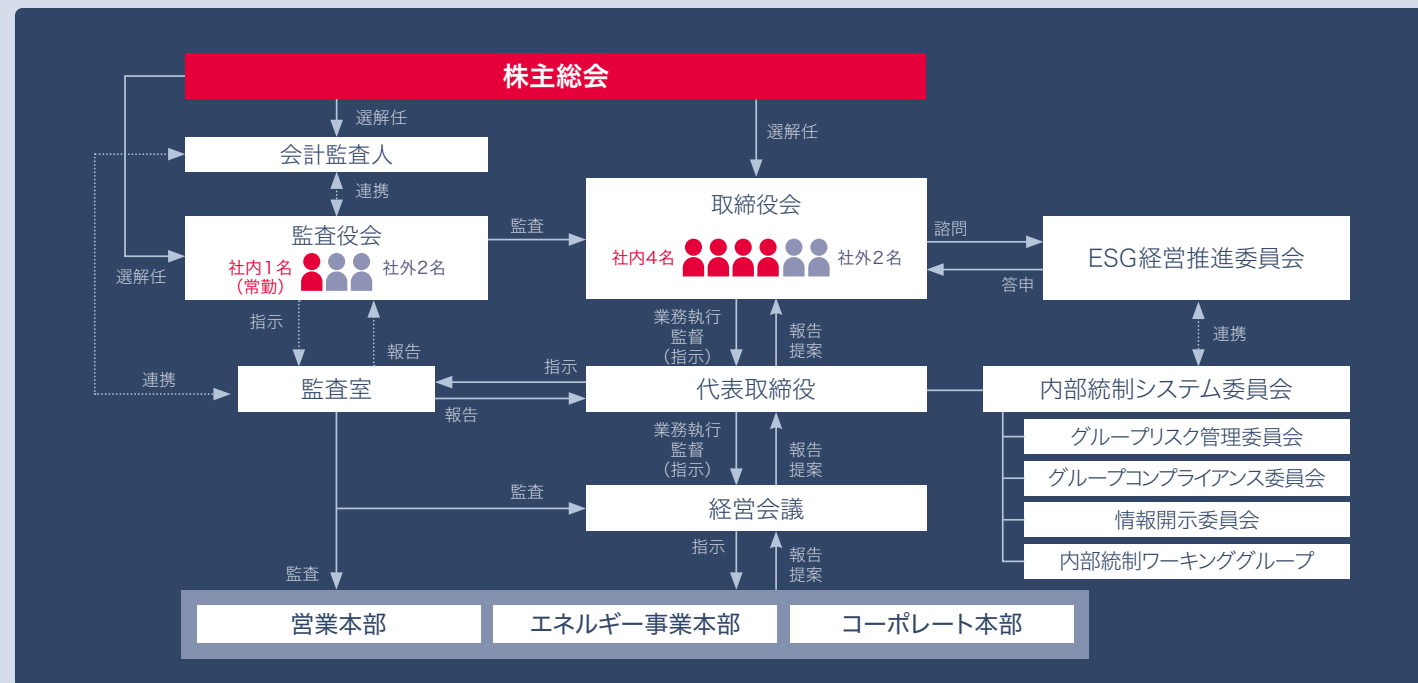
コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスとは持続的な企業価値向上を実現するための仕組みと考えています。当社は、監査役会設置会社を選択しています。これは、当社のユニークなビジネスモデルを社内外の取締役がバランス良くコントロールすることを重視する一方で、比較的小規模な当社では各監査役がスピーディーに監査の権限を行使できる体制が相応しいと考えるためです。取締役会は事業を熟知した取締役の意思決定が重要と考えることから社内取締役を3分の2とし、一方で指名・報酬機能について、社外が過半数を占め、かつ委員長が社外取締役であるESG経営推進委員会を設置して諮問を行うこととしています。

コーポレート・ガバナンス体制（2023年6月27日現在）

社内役員

社外役員

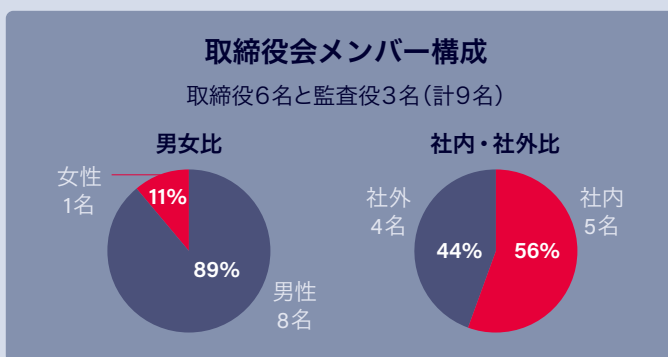


■ 取締役会

2020年6月の定時株主総会で取締役を大幅に減員(11名→5名)して議論を活性化させながら、執行に関わる権限を大幅に経営会議に委譲し、経営監督機能を強化しています。2023年9月末時点では取締役6名のうち2名が社外(3分の1)、2023年6月には、当社初の女性取締役(社外)が就任しています。監査役(3名)を含めた取締役会出席者の構成では44%が社外役員です。

■ 経営会議

業務執行に係る意思決定を行う会議体で、会長執行役員、社長執行役員、営業本部、エネルギー事業本部、およびコーポレート本部の各本部長・副本部長で構成しています(男性8名、女性0名)。原則月1回開催し、各部署から業務の状況などを報告(4～5議題/月)したうえで、取締役会で決議した経営計画や戦略の具体的な施策を執行役員が議論・実行することで機動的な業務執行を実現しています。2023年3月期からは下部組織として「投資委員会」を設置し、30百万円を超える投資について経営会議に先立って本委員会で検討しています。投資後の進捗は投資委員会で適宜モニタリングし、経営会議に定期的に報告しています。



■ ESG 経営推進委員会(詳細はP.27)

取締役会の諮問機関として、5名(社外3名、社内2名)で構成しています。2023年9月末現在、議長は社外取締役(山田剛志)、委員は社外取締役(里中恵理子)、社外監査役(折原隆夫)、代表取締役社長執行役員(柏谷邦彦)、代表取締役専務執行役員(渡辺大乘)です。重要人事や報酬、ESG経営の視点を踏まえた長期経営課題やサステナビリティ重点課題、それらに対する具体的な施策と進捗、役員報酬や後継者計画などを重点テーマとして議論し、取締役会に報告しています。

■ グループ執行役員会議

社内取締役、常勤監査役、執行役員、および子会社各社の社長で構成し(男性22名、女性1名)、原則月1回開催しています。各部門の目標達成に向けた具体策と実施状況、KPIの進捗、業務改善や新たな取組みについて議論しています。



スキルマトリクス(取締役会メンバー)

中長期の企業価値成長に必要なスキルを毎年見直しています。全社戦略の機動的な決定、高いレベルでの業務執行の監督に向けて必要なスキルを重視し、取締役、監査役を配置しています(詳細はP.47～48)。

◎：主なスキル ○：その他スキル

役職※1 (社内5名、社外4名)	氏名 (2023年3月期の取締役会出席の状況)	入社経緯	次世代への経営変革	業界経験	DX戦略・テクノロジー	財務・会計、法務・リスク管理	環境(脱炭素に向けた取組み)	社会(人材戦略)	ガバナンス
取締役会長 執行役員	和田 眞治 (10/11回)	新卒入社	◎	◎	◎	○	○		◎
代表取締役 社長執行役員	柏谷 邦彦 (11/11回)	転職入社	◎		○	◎	◎	○	◎
代表取締役 専務執行役員	渡辺 大乘 (11/11回)	新卒入社	◎	◎		◎	○	○	◎
代表取締役 専務執行役員	吉田 恵一 (9/9回)	転職入社	◎		○	○	◎	◎	◎
取締役 社外 新任	山田 剛志 (11/11回)※2	—	○		○	◎			◎
取締役 社外 女性 新任	里中 恵理子 (—)	—						◎	○
常勤監査役	真中 健治 (9/9回)	新卒入社		○		○		○	◎
監査役 社外	中嶋 克久 (11/11回)	—				◎			○
監査役 社外 新任	折原 隆夫 (—)	—				◎			◎

※1 役員は2023年6月総会以降の取締役、および監査役です。

※2 2023年3月期に社外監査役であった山田氏は、2023年6月の定時株主総会で社外取締役に就任。出席数は社外監査役としての出席です。



役員の報酬(取締役、執行役員、監査役)

社内役員の報酬等の決定方針は、ESG経営推進委員会に内容を諮問し、答申を受けたくうえで取締役会にて決議しています。役員報酬には、「**①業績に連動する基本報酬**」と「**②株式報酬**」を導入し、役員が株主と同じ船に乗り、中長期的な企業価値向上を意識づける設計としています。取締役の報酬限度額は、2015年6月開催の第61回定時株主総会において年額400百万円以内(うち、社外取締役年額30百万円以内)と決議しています。今後ESG経営推進委員会で議論を深め、役位や責務毎に有用な業績連動のKPI設定、ESG経営指標との連動なども検討していく方針です。

①業績に連動する基本報酬と②株式報酬、両方の対象となる役員数(2023年3月期)

取締役	4名
執行役員	18名

①業績に連動する基本報酬

各取締役、執行役員の個別基本報酬は、連結営業利益などの業績に連動し、独立外部評価者(詳細は下記)による評価を基礎として算定します。

②株式報酬(BIP信託制度)(2015年～)

中長期インセンティブプランとして、5事業年度を対象に、851百万円、かつ690,000株(分割後)を上限に取締役、執行役員に株式を付与するもので、株主の皆さまと同じ船に乗り、中長期的な利益価値を共有することを目的としています。本制度はBIP信託制度を利用し、各自の役位や基本月額報酬(連結営業利益などの達成度に応じて変動)にもとづき毎年ポイント(一定割合で株式に変換され、役位が上がるほど株式の割合が増加)を付与、在任期間中はポイントが累積され、退任時に付与します。

■2023年3月期(2022年4月～2023年3月)の役員報酬

	報酬総額 (百万円)	基本報酬 (百万円)	非金銭報酬(株式報酬) (百万円)	特別功労金 (百万円)	対象役員数 (名)
社内取締役	249	171	77	—	4
社内監査役	14	14	—	—	2※1
社外役員※2	36	36	—	—	5

※1 2022年6月の定期株主総会で社内監査役を退任した監査役の人数を含みます。 ※2 社外取締役および監査役に対しては、適切にその役割を担うため固定の基本報酬のみ支給しています。

■2023年3月期の報酬等の総額が1億円以上である取締役の報酬等の総額等

氏名	役職	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)	
			基本報酬	非金銭報酬(株式報酬)
和田 眞治	取締役会長執行役員	109	74	34



後継者計画

当社は取締役の選任方針、および最高経営責任者などの選解任プロセスの整備を重要な課題と認識し、メンバーのうち独立社外取締役が過半数であるESG経営推進委員会で、議論を進めています。



経営人材の育成(役員向け研修)

■基礎研修

社外役員によるコーポレート・ガバナンスやハラスメント研修、各役員のスキルに応じた選択型研修を実施しています。

■一橋大学財務リーダーシップ・プログラム(HFLP講座)

会長執行役員、社長執行役員をはじめ役員の多く(営業責任者含む)が受講しています。例えば営業では、エリアを統括する支店毎に営業戦略を立案、決定、実行するなど、当社には現場が権限をもって経営する文化があります。講座の受講を通じ、各部署や支店が財務の観点を業務に落とし込むことで、当社の資本政策、ROIC/ROE経営、事業戦略それぞれの更なる実効性向上に繋がっています。

■グループ会社派遣

コーポレート部門および営業部門の執行役員の大半が社外役員としてグループ会社の経営に参加しています。異なる分野での経験(タフアサインメント)を通じ、役員の経営スキルアップを図っています。

基本報酬決定の流れ

① 評価面談

評価の対象となる役員は、年に1度、独立外部評価者※と面談。
※ 経営学を専門とする2名の大学教授。2015年に選定され、当社の経営、当社役員のスキルや課題を熟知し、適切なKPI(下記②参照)の設定が可能。

② 独立外部評価者が評価

各役員は、毎年1. コミットシート(各役員の管掌分野にもとづき目標を設定)と、2. 人材・能力開発シート(過去の慣習や成功体験にとらわれない変革力を重視)、にもとづきKPIを設定。独立外部評価者がその達成度合いを評価。

③ 社内役員が基本報酬案決定

②の結果は、各本部の本部長が確認した後、代表取締役社長執行役員と人事部管掌役員にて独立外部評価に基づき個人別の基本報酬の考え方を決定。

④ ESG経営推進委員会が承認

代表取締役社長執行役員と人事部管掌役員は、③の報酬案決定までの考え方についてESG経営推進委員会に報告し、承認を取得。

⑤ 取締役会報告

ESG経営推進委員会は上記④で協議した内容を取締役に報告、取締役会は報告内容を確認した上で個別の基本報酬の決定を代表取締役社長執行役員と人事部管掌役員に委任。

報酬決定

代表取締役社長執行役員と人事部管掌役員が各役員の個別基本報酬を最終決定。



株主・投資家・アナリストの皆さまとの対話(IR活動)

当社は株主・投資家・アナリストの皆さまとの対話を重視し、積極的にIR面談の場を設けています。対話で参照する開示情報はIR部が定期的に社内の各部署と議論し、改善を続けています。皆さまから頂戴したご意見は支店毎の会議や取締役会などで定期的に社内にフィードバックし、当社のガバナンスや経営、資本戦略の立案に活かしています。2022年以降は投資家の皆さまからのご紹介で他社のCFOやIR部門の方などと情報交換をし、今後のIRの参考にしています。

IR面談実績

年間約300回のIR面談を実施、国内外の投資家の皆さまとの対話を行っています。四半期決算発表毎に当社から積極的にお声掛けをして面談の場を設けるほか、証券会社主催のカンファレンスや独自のIRデーを設け、国内外の投資家さまとのコミュニケーションを拡充しています。2022年からは、特に新規海外投資家さまへのアプローチを進めました。2023年3月末の当社の機関投資家比率は6割超(国内と海外の保有比率は約半分)です。

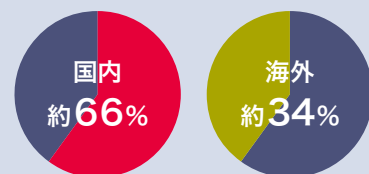
IR面談数

16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
185回	242回	228回	233回	190回	243回	238回	280回

面談対応者

代表取締役社長執行役員	経営幹部	IR担当役員、IR担当
36回	29回	280回

機関投資家面談の割合



株主との対話(SR)/議決権行使の状況

2023年3月期からは改めてSRの重要性を認識し、大株主を中心にESGの取組み方針や進捗、議決権行使状況とその背景の考え方について議論しました。内容は取締役会に報告し、ガバナンスの議論に活かしています。

開示情報の拡充

情報開示では、より多くの投資家・アナリストの皆さまに適切かつ迅速にお届けすることを重視しています。

- IR面談における皆さまからのご質問やご関心について、経財部ほか各事業部に定期的にフィードバックし、より分かりやすい情報開示とコミュニケーション進化に向けて対応方針を議論しています。
- 決算資料やその他の重要な資料は日英同時に開示し、より多くの皆さまに同じ情報をお届けすることを重視しています。
- 四半期決算発表では、発表日にその内容を電話会議形式でご説明(日本語のみ)、毎回70名以上の投資家・アナリストの皆さまにご参加いただいています。
- 2023年4月の当社に対する行政処分の予定通知については、速やかに開示しました(予定通知受領の翌日に情報を開示、電話会議で説明)。

件名：日本瓦斯_お客増数（9月）について

各位

23/9月（集月）、および上期(4-9月)のお客増減増数についてお知らせいたします。
<https://www.nichigas.co.jp/ir/performance/customers>

	9月(集月) 上期(4-9月)	増減率(前月比)
LPGガス	5.4千件 8.5千件	20.5% (0.0%)
電気	2.5千件 13.9千件	20.5% (+0.1%) (集計)
都市ガス	0.6千件 2.7千件	21.3% (+0.1%)
新都市ガス	▲3.0千件 ▲20.9千件	19.0% (+0.7%)

※LPGガス、都市ガス、電気は、各分野の営業所単位で集計した数値です。LPGガスは、LPGガス事業部の営業所単位で集計した数値です。電気は、電力事業部の営業所単位で集計した数値です。都市ガスは、都市ガス事業部の営業所単位で集計した数値です。新都市ガスは、新都市ガス事業部の営業所単位で集計した数値です。

※LPGガス、都市ガス、電気は、各分野の営業所単位で集計した数値です。LPGガスは、LPGガス事業部の営業所単位で集計した数値です。電気は、電力事業部の営業所単位で集計した数値です。都市ガスは、都市ガス事業部の営業所単位で集計した数値です。新都市ガスは、新都市ガス事業部の営業所単位で集計した数値です。

IR面談以外の機会では、面談実績のある方々に毎月のお客さま純増数やガス・電気販売量の詳細説明などに関するメルマガを送付し、情報開示の充実に努めています。

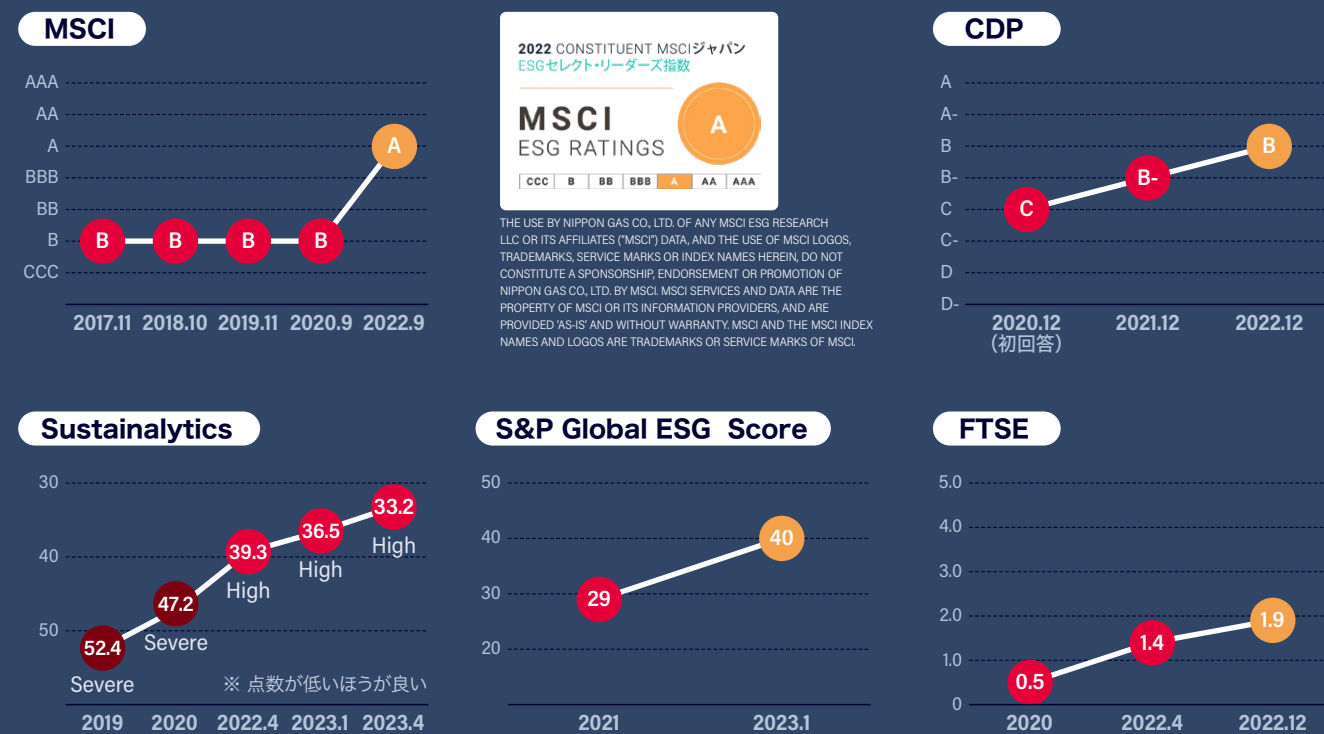
非財務情報

統合報告書のほか、非財務情報(データ集)も開示しています(2022年～)。
<https://www.nichigas.co.jp/ir/library/integrated-report>



ESGレーティングでは各評価機関の評価を項目毎に分析し、非財務情報の開示を進めた結果、レーティングが大幅に向上しました。MSCIの評価では2022年9月に「B」から「A」への3段階の大幅引き上げとなり、「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に初選定されました。開示を更に充実し、レーティングの向上、他のインデックス銘柄への組み入れも目指します。

ESGレーティングの推移



社外からの評価

当社のIRや情報開示の取組みを、株主・投資家・アナリストの皆さまから高く評価いただきました。一つひとつの対話でのご意見を真摯に受け止め、改善を続け、コミュニケーションの向上に努めていきます。

米国金融専門誌 Institutional Investor
「The All-Japan Executive Team」

当社は世界的に著名な米国の金融専門誌である「Institutional Investor 誌」が発表した「2023 All-Japan Executive Team」のエネルギー部門 (Energy & Utilities)において、総合、Best CEO(柏谷邦彦)、Best CFO(清田慎一)、Best IRプロフェッショナル(松谷理代)、その他の各部門の全てで1位に選出されました。部門総合1位は3年連続で、2023年は日本企業のうち全ての部門で1位を獲得した14社の中で、当社が最も高いスコアを獲得しました。

Institutional Investor
2023 JAPAN EXECUTIVE TEAM
MOST HONORED COMPANY
NIPPON GAS CO., LTD.



役員のプロフィール(2023年10月1日現在)

取締役(社内取締役4名、社外取締役2名)

※2023年3月末時点



和田 眞治

取締役会長執行役員(2022年5月就任)

現に所有する普通株式：170,965株※ 潜在的に保有する普通株式：191,949株※

2005年に社長就任後、営業、配送、保安、ITなど全ての職務を担った経験を活かして物流改革や業務クラウド化を進め、当社エネルギー事業の基盤を創ってきた。加えてJPモルガン社100%出資のOEP社からの出資を受け入れ、東京電力グループとのアライアンス、ベンチャーとの協業を通じたプラットフォーム事業創出などを進め、「同じ成功は繰り返さない」という信念のもと、エネルギーが大きく変革する時代の中で当社企業価値を大きく成長させてきた。株主・投資家との対話を重視し、Institutional Investorのランキングではエネルギー部門Best CEOに複数回選定されている(2017、2018、2021、2022)。2022年5月に現職に就任。2023年5月にはセブン&アイ・ホールディングスの社外取締役に就任。1977年当社入社。



柏谷 邦彦

代表取締役社長執行役員(2022年5月就任)

現に所有する普通株式：96,700株※ 潜在的に保有する普通株式：52,044株※

2012年当社入社。資本業務提携先であったJPモルガン社100%出資のOEP社と四半期毎に開催する戦略的投資委員会で当社企業価値を高めるための議論を主導し、企業価値向上の流れを加速させた。加えて最重要パートナーである東京電力グループやITベンチャーとのアライアンス関係の構築、電気やプラットフォーム事業開始など、当社の総合エネルギー事業への進化、新たな企業価値創出への取組みを推進してきた。2022年5月に現職に就任。エネルギーソリューションとプラットフォームによる中長期の成長を牽引している。他社による当社プラットフォーム利用促進に向け、各社との関係構築にも邁進している。当社入社前は、会計事務所Ernst&Young(NY)、オリックス社グローバル投資銀行部門などで勤務。法律、税務、投資業務などの知識・経験を有する。米国弁護士(ニューヨーク州)、米国公認会計士。2023年Institutional Investorのランキングではエネルギー部門Best CEOに選定された。



渡辺 大乘

代表取締役専務執行役員(2020年6月就任) 営業本部長 都市ガスグループ管掌

現に所有する普通株式：86,600株※ 潜在的に保有する普通株式：62,241株※

1981年当社入社。営業、原料調達、配送、保安、工事、企画など、当社オペレーションの全分野での責任者を務め、LPガス物流改革では指揮を執った。東京電力グループとのアライアンス関係の構築を進め、同グループとの提携の礎を築いた。電気事業ではその拡大を牽引し、電気事業とガス事業の融合に関する企画を主導、当社の企業価値を創る最前線の営業部隊を長年率いている。2018年から都市ガスグループを管掌、グループ都市ガス会社である東彩ガスおよび新日本瓦スの代表取締役社長も務め、グループ営業の士気を高めた。2018年に代表取締役専務就任。



吉田 恵一

代表取締役専務執行役員(2022年6月就任) エネルギー事業本部長

現に所有する普通株式：3,400株※ 潜在的に保有する普通株式：18,186株※

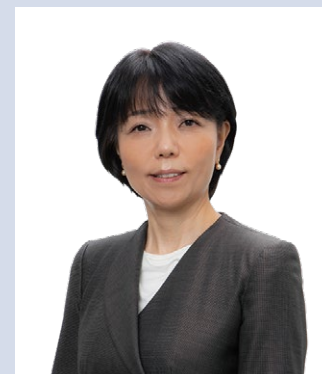
2020年当社入社。パートナーである東京電力グループから転籍。同社では経営企画、広報、秘書、人事・労務など各分野を歴任、人材発掘・育成プロジェクトなど、新たな取組みを進めてきた。また、再エネ普及のための制度構築や取組みを主導したほか、海外の官民合同事業立上げも経験。当社転籍直前には役員として千葉の送配電地域責任者を務め、大規模停電時にはトップとして対応、レジリエンスの重要性を認識し、当社の戦略にも反映させている。現在エネルギー事業本部を管掌し、DXによる保安・充填・配送の効率化と品質向上に取り組むとともに、プラットフォーム事業を推進。エネルギーソリューションの展開では、再エネ、電力系統などに係る経験と知見、人的ネットワークを活かし、中心的役割を果たしている。



山田 剛志

社外取締役

成城大学大学院法学研究科教授。弁護士資格を持ち、商法、会社法、金融関係の法律に深い知識を有することに加えて、企業と株主の対話の在り方を専門的に研究。これらの知見により当社の投資家の視点を踏まえた経営、ガバナンス、リスク管理に寄与。2015年に当社社外監査役就任、2023年に当社社外取締役就任(現任)。



里中 恵理子

社外取締役

日産自動車にて人事やダイバーシティ推進を経験、その後ベネッセホールディングスにて人材育成戦略や役員報酬制度設計を主導。現在はアバントグループのCHROとして全社人材戦略を指揮。これらの経験にもとづき、当社の経営戦略と人材戦略の融合、次世代人材の採用、育成、ダイバーシティ推進などについて意見している。2023年に社外取締役就任(現任)。

監査役(常勤1名、非常勤2名)

※2023年3月末時点



真中 健治

常勤監査役

現に所有する普通株式：13,500株※

1994年当社入社。総務、人事・労務、仕入れ、保安などを幅広く経験。ガス協会へも出向し、ガス事業の制度整備などを行政と交渉した。2014年に人事部採用担当部長に就任後は採用や労務を主導。2022年に監査役就任(現任)、当社の実務に関する幅広い知識や経験を活かした監査を行う。



中嶋 克久

社外監査役

公認会計士。ベンチャーキャピタルと預金保険機構への出向経験から企業価値評価、資本政策などを事業とする独立系コンサルティング会社を起業。企業価値評価の実務に影響を与える相当数の裁判に関与するなど、注目された企業価値評価の経験が多い。これらの専門性と経営者としての知見にもとづき監査を行う。2017年に社外監査役就任(現任)。



折原 隆夫

社外監査役

野村不動産にて財務、経営企画業務などを経験し、野村不動産ホールディングスおよび野村不動産で主に財務担当部門の取締役として9年間経営に参画。その後、野村不動産ホールディングスなどで取締役(監査等委員)、監査役を7年間務めた。これまでの上場企業などでの執行と監査両面での役員経験を活かした監査を行う。2023年に社外監査役就任(現任)。



専務執行役員



鎌形 哲夫

専務執行役員
営業本部東京支店長兼第1部長

1987年当社入社。LPガスの市場競争が激しい埼玉周辺エリアで指揮を執り、顧客基盤拡大に貢献してきた。加えて営業現場での働き方改革を進め、男性育休制度を現場で開始した。2023年4月には新都市ガス顧客の多い東京支店長に就任、LPガスでの営業の経験を活かし、電気セットを前提とした新都市ガスの顧客基盤拡大に邁進している。2018年に専務執行役員就任（現任）。



清田 慎一

専務執行役員
コーポレート本部長

2012年当社入社。IR部門を立ち上げ、投資家との対話の仕組みを構築、国内だけでなく海外の資本市場での当社知名度を大きく向上させてきた。ROEの向上に向け、グループ全体の財務・資本戦略の指揮を執る。政策保有株式撤廃も主導。入社前は、旧東海銀行、オリックスグループ、小松製作所で勤務。金融全般、不動産投資やM&Aなどを経験、財務に精通する。2015年に当社執行役員、2018年に当社取締役、2021年に常務執行役員、2022年に専務執行役員就任（現任）。



土屋 友紀

専務執行役員
営業本部副本部長 兼
東彩ガス株式会社
代表取締役社長執行役員

1993年入社。自由化開始当初からLPガスの市場競争が激しい神奈川県において最前線で活躍、顧客基盤の拡大に尽力してきた。2020年には当社グループ都市ガス会社の東彩ガス代表取締役社長に就任。LPガス市場で培った営業マインドを都市ガスグループにも浸透させ、都市ガス営業強化を図っている。2023年に専務執行役員就任（現任）。

常務執行役員



森下 淳一

常務執行役員
エネルギー事業本部副本部長
エネルギー供給部管掌

1990年当社入社。ICTを活用した業務フルクラウド化、保安高度化などを業界に先駆けて実現。自動検針ツール・スペース蛍の普及拡大やLPガス新配送システムの進化に邁進している。当社のLPガス配送の効率性を上げる、デポステーションの建設を主導している。2014年に常務取締役、2020年に常務執行役員就任（現任）。



佐藤 一郎

常務執行役員
営業本部西関東支店長

1990年当社入社。南関東支店長、西関東支店長を歴任。自由化開始当初からLPガスの市場競争が激しい神奈川県において最前線で活躍、関東南西部におけるLPガス顧客基盤の拡大に貢献してきた。2015年に常務執行役員就任（現任）。



岩谷 治樹

常務執行役員
営業本部北関東支店長

2002年当社入社。2016年、東京支店長に就任後は、都市ガス自由化エリアにおける顧客基盤拡大に尽力。東京ヴェルディとの提携による新たなお客さまとのコミュニケーションの構築を進めた。2023年4月に、栃木や茨城などを主なエリアとする北関東支店長に就任。ハイブリッド給湯器の販売のリーダーシップを取り、灯油からのガスへの燃料転換の提案も行いながらLPガス顧客基盤拡大に邁進している。エネルギー事業者へのプラットフォーム提案も積極的に進めている。2015年に常務執行役員就任（現任）。



尾作 恵一

常務執行役員
コーポレート本部副本部長
人事部管掌

熊谷組の経理部門、経営企画部門を経て2005年に当社入社。前職での労務管理などの経験を活かし、グループ全体の人事システム統合や内部統制の強化を実施。人事部管掌として、働き方改革や健康経営の取組みを進めている。2021年に常務執行役員就任（現任）。



鈴木 壮

常務執行役員
営業本部南関東支店長

2000年当社入社。南関東支店にて、神奈川県、静岡県における顧客拡大に尽力。2018年、南関東支店長に就任後は浜松まで営業エリア拡大（最西端）、キャッシュレス、ペーパーレス、事務員レスを実現したデジタル営業所の開所や無人荷物受け取りシステムなど現場主導のデジタル化を推進。地場の企業とのパートナーシップなどを通じ、顧客基盤拡大と新しいお客さまとの関係構築に邁進している。エネルギー事業者への当社プラットフォーム提案も積極的に進めている。2023年に常務執行役員就任（現任）。

執行役員

紫藤 武久

執行役員
営業本部北関東支店開発部長

天野 鎮機

執行役員
コーポレート本部総務部長

長岡 寛

執行役員
営業本部関東中央支店第5部長

清水 靖博

執行役員
営業本部電力事業部長

鬼塚 浩二

執行役員
営業本部営業企画部長

山岸 麻登佳

執行役員
コーポレート本部経財部長

岩崎 陽子

執行役員
コーポレート本部人事部長

内山 賢一

執行役員
営業本部東関東支店長

新井 光雄

執行役員
営業本部関東中央支店長

星 新也

執行役員
コーポレート本部法務部長
兼 監査室長

成長の歴史

当社は創業以来、地域のお客さまに選んでいただくことで事業基盤を拡大してきました。これからも、テクノロジーを活用しサービスを進化させながら、パートナーシップによる共創で地域社会に新たな価値を提供していきます。

1. 創業・拡大期

- 1955 設立、**LPガス事業開始**
- 1966 **都市ガス事業開始**
- 1973 東証第二部上場
- 1979 東証第一部に指定替え



2. 革新期

- 1997 **LPガス自由化**
- 2010 **LPガス物流改革開始**
- 2011 JPモルガン社100%出資のOEP社と資本業務提携
- 2012 業務クラウド化、デジタルオペレーション開始
- 2015 東京電力グループと業務提携



3. 成長に向けた投資ステージ

- 2016 **電気小売自由化**
メタップス社と資本業務提携
- 2017 **都市ガス小売自由化**
 - ▶ 新都市ガス事業開始
 - ▶ ソラコム社と協業開始、LPG託送実現に前進
 - ▶ 「東京エネルギーアライアンス(TEA)」設立。**都市ガス新規参入プラットフォームの提供開始**
(東京電力エネルギーパートナーと50:50で出資)
- 2018 ▶ 電気小売事業開始
▶ 「マイニチガス」リリース
- 2020 ▶ スマートメーター「スペース蛍」実用化開始
▶ 「タノミマスター」運用開始
- 2021 ▶ 「夢の絆・川崎」稼働
▶ 「ニチガスツイン on DL」運用開始
▶ 「スペース蛍」外販開始
- 2022 ▶ PowerX社と資本業務提携
▶ 「LPG 託送」他社への提供開始



4. 更なる成長へ

中長期の成長に向け、エネルギー小売の顧客基盤を拡大しながら、ラストワンマイルの強みを活かした新しいサービス（エネルギーソリューション）を提供する。加えて事業会社と当社のオペレーションを共有し、業界全体の生産性向上とCO₂排出量の削減を目指す。

2024年1月 グループ組織再編

更なる成長に向け、当社グループを総合エネルギー小売会社とエネルギープラットフォーム会社に分ける（詳細はP.7）。

総合エネルギー小売会社

エネルギーソリューションを本格化し、エネルギー小売の成長を加速。



エネルギープラットフォーム会社

エネルギープラットフォームを構築。各社が共通のインフラを利用し業界全体の業務最適化に貢献する。



システム会社(雲の宇宙船)

システムの提供、開発・保守・管理を行う。



ニチガス版・スマートシティ
業界再編の加速・顧客基盤の拡大へ



パートナーシップによる共創

2011 JPモルガン社100%出資のOEP社との資本業務提携（～2014年）

OEP社から出資受け入れ、資本市場と真剣に向き合い始めた。OEP社と当社経営戦略や資本戦略を議論。株主目線での経営、財務資本戦略へ、当社ステージを深化させるきっかけになった。



2015 東京電力グループと業務提携

都市ガス調達、新都市ガスプラットフォーム、電気事業など、関係を深化。東京電力は、当社株式の約4%を保有、当社は同社のガス事業において、保安システムで協力。相互に人材を受け入れるなど、人材交流も図っている。



ICTベンチャーと協業、デジタル化を加速

各専門技術を得意とする会社と協業し、生産性向上とプラットフォーム事業に向けた、当社DXの取組みを加速させている。

- 2016 メタップス社と資本業務提携。ビッグデータ分析・AIに優れた技術を有する
- 2017 ソラコム社と協業開始(2021年に同社に出資)IoTに優れた技術を有する
- 2018 pring社に出資※送金アプリを運用
※本資本関係は、2021年にGoogle社への株式譲渡により解消

2022 PowerX社と資本業務提携

PowerX社は、蓄電池の製造・販売などを行うベンチャー企業。当社は、同社のEV充電器や蓄電池などを地域社会に普及し、スマートハウス、スマートシティなどの取組みを加速させる計画。当社営業所に同社の蓄電池型超急速EV充電器を導入予定。

連結財務サマリー (15/3期～23/3期)

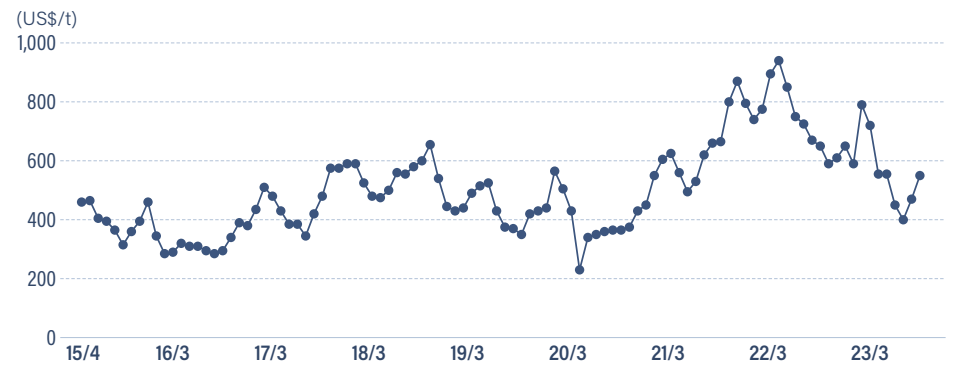
(百万円)	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
P/L(会計年度)									
売上高	¥125,733	¥114,691	¥109,536	¥114,725	¥122,577	¥132,496	¥143,490	¥162,552	¥207,890
粗利益	49,398	53,731	56,887	57,835	58,040	63,365	67,791	66,593	69,820
販売費及び一般管理費	39,383	41,920	44,686	47,146	49,112	51,845	54,163	53,807	54,605
営業利益	10,015	11,810	12,201	10,689	8,927	11,519	13,627	12,786	15,215
経常利益	9,427	11,331	12,176	11,093	7,375	10,682	14,062	12,930	15,401
親会社株主に帰属する当期純利益	5,528	7,090	6,913	7,798	4,328	7,742	9,373	9,972	10,628
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	49.4	63.6	54.0	60.9	33.9	63.3	78.9	86.2	93.1
B/S(会計年度末)									
総資産	¥123,910	¥139,097	¥139,157	¥137,953	¥141,267	¥132,521	¥140,120	¥153,811	¥153,429
純資産	34,969	60,316	66,641	72,076	69,064	68,355	69,342	71,890	73,525
自己資本比率(%)	28	43	48	52	49	52	49	47	48
有利子負債	63,858	53,862	47,380	41,367	47,258	34,614	41,511	45,941	40,582
D/E Ratio(倍)	1.8	0.9	0.7	0.6	0.7	0.5	0.6	0.6	0.6
ROIC(%)	7	7	7	7	5	7	9	8	9
ROE(%)	14	15	11	11	6	11	14	14	15
キャッシュ・フロー(会計年度)									
営業キャッシュ・フロー	¥ 17,699	¥ 20,717	¥ 16,630	¥ 15,597	¥ 15,151	¥ 15,975	¥ 16,068	¥ 20,694	¥19,594
投資キャッシュ・フロー	△11,230	△11,073	△10,743	△7,059	△26,846	4,679	△14,513	△8,792	△7,581
財務キャッシュ・フロー	△3,856	7,568	△8,717	△8,454	△1,570	△22,330	△5,706	△7,407	△16,070
フリーキャッシュ・フロー	6,469	9,644	5,887	8,538	△11,695	20,654	1,555	11,902	12,013
株主還元(会計年度)									
1株当たり配当額(円)	¥ 8.7	¥ 10.0	¥ 11.3	¥ 14.0	¥ 23.3	¥ 23.3	¥ 41.7	¥ 50.0	¥65.0
配当総額	903	1,185	1,461	1,804	2,949	2,842	4,977	5,823	7,490
自社株買い	14,394	2	2	3	4,536	5,000	3,500	3,548	2,436
総還元性向(%)	277	17	22	23	174	101	90	95	93

(注) 1. EPSは株式分割後ベース(2021年4月1日を効力発生日とし、普通株式1株につき3株で分割) 2. D/E Ratio(倍) = 当期有利子負債(リース債務含む) / 当期自己資本 3. ROIC = 当期税引後営業利益/(前期と当期の有利子負債+自己資本の平均値) 4. ROA = 当期純利益/当期の総資産 5. ROE=当期純利益/(前期および当期の自己資本の平均値) 6. 総還元性向 = (配当額+自社株買い)/当期純利益 7. 1株当たり配当額は株式分割後ベース

LPガス原料価格(CP)の推移

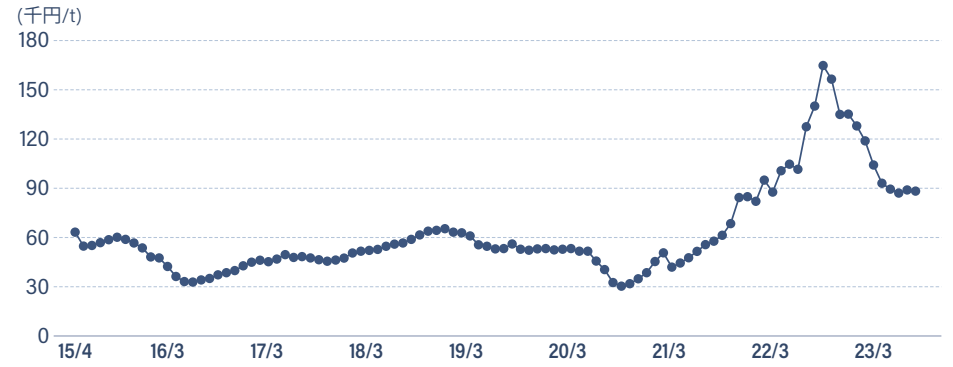
CPは概ね2～3ヶ月後の家庭用LPガスの原価に適用されます。2023年3月期の平均CPはUS\$730/t、2022年4月にUS\$940/tとなった後、10月にはUS\$600/tを下回る水準まで低下しました。2023年は2月にUS\$790/tまで上昇も、7月には2020年11月以降で最も安いUS\$400/tとなり、2023年10月までは、US\$600までのレンジで推移しています。

LPガスの原価：CP(2～3ヶ月前の数値)×為替(円/US\$)×家庭用LPガス販売量(t)※
※家庭用LPガス販売量のうち3分の1程度は原料価格連動の契約であり、CP価格の変動が粗利幅に直接的には影響しない契約です。



都市ガス原料価格の推移(日本に輸入されるLNGの平均CIF価格)

都市ガス原料価格は、原料費調整制度により、先に売上原価(2ヶ月後)、遅れて販売価格(3ヶ月平均を2ヶ月後)と、時期がずれて反映されます。結果、原料価格の上昇局面では利益に向かい風となり、低下局面では利益に追い風となります(本制度による利益への影響額のことを「スライドタイムラグ」といいます)。日本に輸入されるLNGの平均CIF価格は、2021年3月以降、大幅に上昇、2022年3月期の利益にマイナスに影響しました。2022年9月以降は、価格は下落局面が継続、2023年3月期の下期のスライドタイムラグの影響はプラスに転じています。2023年4月以降は、8月までの価格は大きな変動はない状況です。



3ヶ年計画(24/3期～26/3期)

(億円)	24/3期(計画)	25/3期(計画)	26/3期(計画)	合計
粗利益	744	770	800	—
営業利益	188	200	220	608
純利益	110	140	150	400
自己資本比率	—	—	40%	—
ROIC/ROE	11%/15%	11～12%/20%	13%/22%	—
株主還元	配当	85	▶▶▶段階的に増やす▶▶▶	300
	自社株買い	適切なタイミングで買い入れ。自己資本比率最適化による還元も実施		175

① 粗利益

- お客さまの増加に伴い伸長。短期では都市ガスのスライドタイムラグ、LPガスの原料価格(転嫁可能)、気温が影響。
- 23/3期は、LPガスと電気が伸びて過去最高益の698億円。一時的要因(スライドタイムラグ、ガス機器の品不足)の影響(△20億円)があった22/3期比で+32億円の増益となった。
- 24/3期は744億円を計画、LPガスと電気のお客さま数増加と利幅拡大による増益を見込む。

② 営業利益

- 23/3期はLPガスが増益を牽引し、過去最高益の152億円。20/3期から再増益ステージ。18/3期～19/3期に投資した電気、新都市ガスの収益貢献が進んでいる。
- 販管費は人件費とIT投資を積み増し、DXで全体伸びを抑制。
- 24/3期は188億円を計画。LPガスと電気で粗利が伸び、販管費は大きく増えない計画。

③ 1株当たり当期純利益(EPS)

- 純利益増加と19/3期からの自社株買いに伴い伸長。
- 23/3期は93.1円。21/3期から3期連続で過去最高更新。

④ 自己資本比率

- 23/3期までは45%～50%の水準でコントロール。
- 3ヶ年計画期間で23/3期48%→26/3期40%に比率を引き下げて最適化する。事業リスクと機動的な借入を重視しながら、不必要な株主資本は持たない。

⑤ ROIC・ROE

- 資産規模を維持しながら、高収益資産(LPガス・ICT)を積み上げ、ROICを高める。不要な株主資本を持たず、ROICの引き上げをROEにダイレクトに繋げる。
- ROEは25/3期に20%、26/3期に22%を達成する計画。

⑥ フリーキャッシュ・フロー(FCF)

- FCFはプラスのステージ。LPガス、電気で営業キャッシュ・フローを伸長。大規模投資一巡、LPガス、ICT、エネルギーソリューション向け投資に重点を置く。

⑦ 株主還元

- 高水準の還元を継続、配当に重点。
- 24/3期～26/3期の3年間で総還元性向100%超を計画。同3年間で、配当は300億円、自社株買いは175億円(うち自己資本比率最適化による還元75億円)を計画。

■ 会社情報 (2023年9月30日現在)

会社名	日本瓦斯株式会社	グループ会社	東彩ガス株式会社
商標	ニチガス		東日本ガス株式会社
本社・本店所在地	東京都渋谷区代々木4丁目31番地8号		北日本ガス株式会社
設立年月日	1955年7月29日		日本瓦斯工事株式会社
従業員	連結1,703名(正社員のみ) ※2023年3月末		日本瓦斯運輸整備株式会社 株式会社雲の宇宙船 東京エナジーアライアンス株式会社

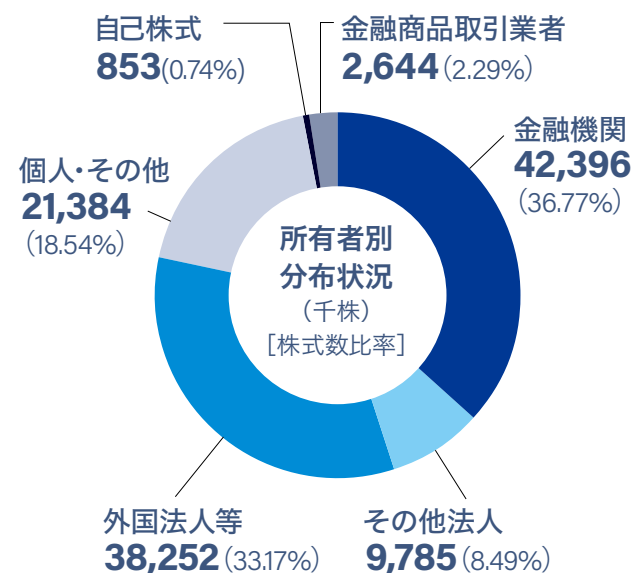
■ 株式関連情報 (2023年9月30日現在)

発行済株式の総数	115,317,098株（自己株式853,976株を含む）	上場取引所	東京証券取引所プライム市場
株主数	6,086名	証券コード	8174

大株主（上位10名）	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	18,807	16.4
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,835	9.5
東京電力エナジーパートナー株式会社	4,380	3.8
株式会社かんぽ生命保険	3,510	3.1
日本生命保険相互会社	2,187	1.9
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,545	1.3
住友生命保険相互会社	1,494	1.3
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	1,482	1.3
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,421	1.2
MSIP CLIENT SECURITIES	1,411	1.2

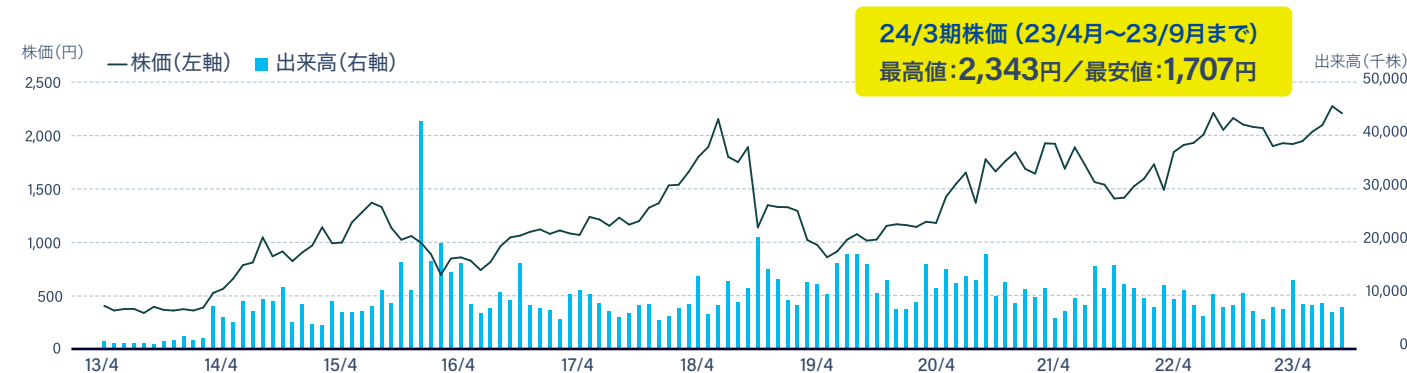
(注) 持株比率は自己株式(853千株)を控除して計算しています。

株主分布



(注) 株式数は切り捨てし算出、株式数比率は小数点第3位を四捨五入して算出しています。

株価・出来高の推移



※2021年4月1日に、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施。株価、出来高は分割後ベースの数値

■ グループネットワーク (2023年9月30日現在)



新世代の二チガス営業所



無人営業所。DXを活用し、完全キャッシュレス&ペーパーレスを実現しています。



フリーアドレス形式で、グループ内外問わず誰でもオフィスとして利用可能です。



2023年4月新設。EV充電器・太陽光発電・蓄電池を設置した、自律稼働可能なスマートオフィスです。