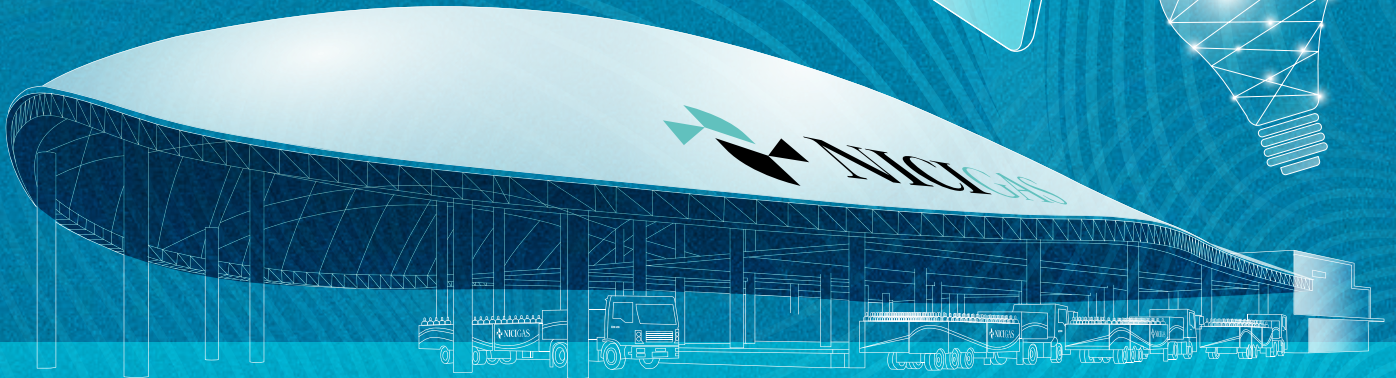
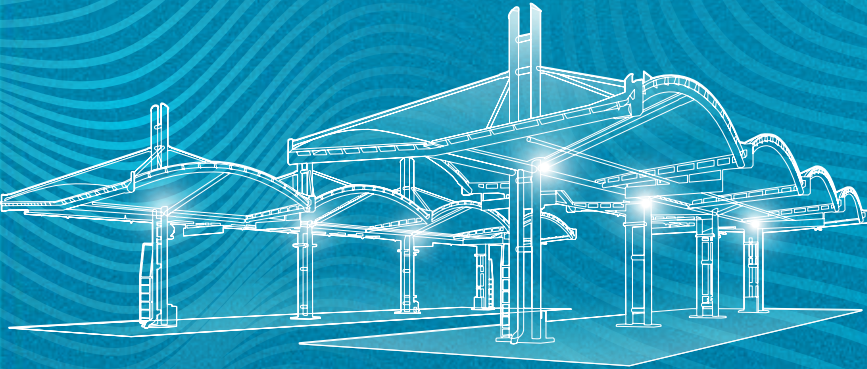


N
I
C
I
G
A
S



挑戦と革新の火を灯す。

2019

Integrated Report

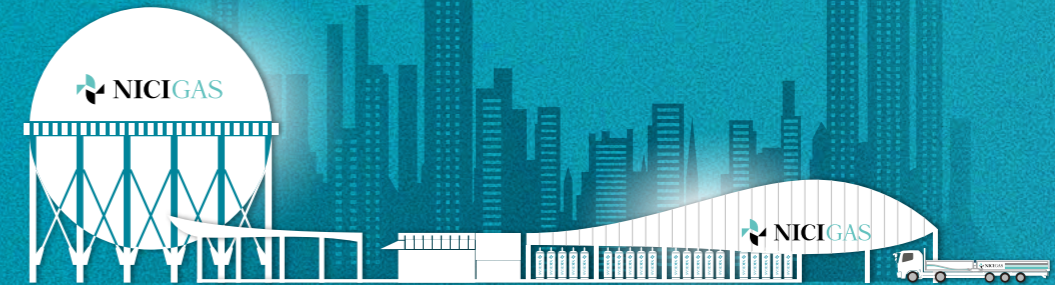
統合報告書

日本瓦斯株式会社



代表取締役社長

和田 真治



これまでにない規模・スピードのパラダイムシフト。 エネルギー業界も例外ではない

日本の地域社会は、一人暮らしの高齢者世帯の増加など生活が多様化し、個人のニーズは変化し続けています。また、世の中の全ての業態において第四次産業革命によるデジタルトランスフォーメーション(DX)が進化し、これまでにないスピードと規模でパラダイムシフトが進んでいます。

国内のエネルギー業界では、電気と都市ガスの小売事業が自由化され、お客様がエネルギー事業者を自由に選べる時代になりました。当社は、総合エネルギー事業者として、いち早く都市ガス自由化市場に参入。2018年11月には電気小売事業を開始し、でんきとガスのセットプラン、「でガ割」の提供を開始いたしました。また、2017年には、都市ガスの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株式会社と共同で東京エナジーアライアンス株式会社を設立、異業種からの都市ガス小売事業参入を支援するプラットフォームサービスを提供しています。

エネルギー自由化とは、 新たなイノベーションの創出

自由化以降、エネルギー事業者が他の事業者と差別化を図り、生き残っていくためには、これまでとは全く異なる、高質化・効率化したサービスの提供が求められます。これまでの硬直的で画一的な標準サービス、紙を必要とする手続き、時間と手間のかかる決済システムは、多様化した社会ではサービスの受け手に大きくストレスを与えるものでありません。これからは、地域社会の多様化や変わり続ける個々のニーズに対応することが重要です。いま、エネルギー業界で起こっていることは単なる自由化ではなく、新たなイノベーションの創出と、そのメリットを社会が享受するための挑戦です。

過去のレガシーを捨て、 デジタルトランスフォーメーションへ変革する 強い意志

当社は自ら進化する意思を強く持ち、独自に開発したクラウドシステムを基幹システムに導入しました。また、LPガス事業においては従来の常識を覆す物流改革を実施、サービスの高質化・効率化に邁進してきました。しかし、昨今の劇的なパラダイムシフトに対応し、お客様に、より豊かな生活をお届けするためには、破壊的レベルでの新たなイノベーションの創出が必要です。これを実現するためには、「同じ成功を繰り返さない」という強い覚悟で新たな付加価値の創出に取り組むことが必要です。当社はPoC※で終わりません。過去のレガシーを「捨てる勇気」を持ち、新たな価値の創出に向けて挑戦しています。

※Proof of Conceptの略で、新しい概念やアイデアの実証を目的とした検証や実験のこと。



完全無人オペレーションを目指す
デジタルトランスフォーメーション(DX)を実装したハブ充填基地

夢の絆

- 無人オペレーション
- 世界最大規模、約200万世帯のお客様をカバー
- 他社へのLPガスプラットフォームの提供



オンラインの
ガスメーター(NCU)

「スペース^{ホテル}蛸」



夢の絆・川崎を起点とした、破壊的イノベーションの創出。それはLPガス託送

当社は2020年、神奈川県川崎市にて、世界最大規模のハブ充填基地「夢の絆・川崎」の稼働を開始させる予定です。最先端のDXを実装、完全無人化を目指しており、これを起点にLPガス事業の概念を大きく革新させます。

2019年、株式会社ソラコムと共同で、オンラインNCU^{※1}「スペース蛸」を開発しました(詳細はP13-P14に掲載)。スペース蛸を各家庭に取り付けることで、リアルタイムでガス使用状況を把握可能となり、予測ではなく実績に基づいた配送を実現できます。夢の絆を起点とする新しい物流システムでは、このスペース蛸など最先端のDXを実装することで全てのトレーサビリティの状況をリアルタイムに把握、更なる物流の高度化を実現します。

また、このLPガス物流の仕組みを他の事業者提供、自社で充填・配送の仕組みを持たずにLPガス事業に参入することを可能とする「LPガス託送サービス」として、これまでにない収益モデル、全く新しいLPガス事業による企業価値向上を目指します。

また当社は、新たなイノベーションの創出を目指し、基幹クラウドシステム「雲の宇宙船」の刷新を進めています。スペース蛸やその他様々なIoT機器から収集したデータを、ソラコム社と共同開発したデータ収集基盤システム「ニチガスストリーム」に取り込み、それぞれのデータを世界標準フォーマットに統一します。更に、IT先進国エストニアのデータ連携基盤X-Road^{※2}やブロックチェーン技術を実装、データ改ざんがなく、匿名性や整合性が担保された完全な情報セキュリティのもとで、協業、競合、異業種を含む様々な事業者が共同でお互いに持つ機能を運用できる実行基盤を構築、新たなシェアリングエコノミーを実現します。

当社は、この「新 雲の宇宙船」を地域の情報インフラとすべく育て、よりよい地域社会の実現に貢献していきます。

※1 Network Control Unitの略。ガスメーターの使用量データを電子的に読み取り、フォーマット変換の後に無線を使ってクラウドへ送信するIoT装置のこと。

※2 各機関や会社ごとに管理されている分散されたデータベースを高度に安全かつ素早く連携させ、横断的な接続を実現する。異なる機関の間での安全なデータ交換、幅広い電子サービスの迅速な提供が可能となる。

01 トップメッセージ

P1~P6

02 事業セクション

- P9 3ヶ年計画
- P11 LPガス事業
- P15 都市ガス事業
- P17 電気事業
- P19 プラットフォーム事業

03 ESGセクション

- P21 当社のESGに対する考え方
- P23 ガバナンス(G)
- P31 役員紹介
- P35 環境(E)
- P36 社会(S)

04 資本戦略

- P37 資本戦略
- P41 財務ハイライト
- P43 非財務ハイライト

05 参考情報

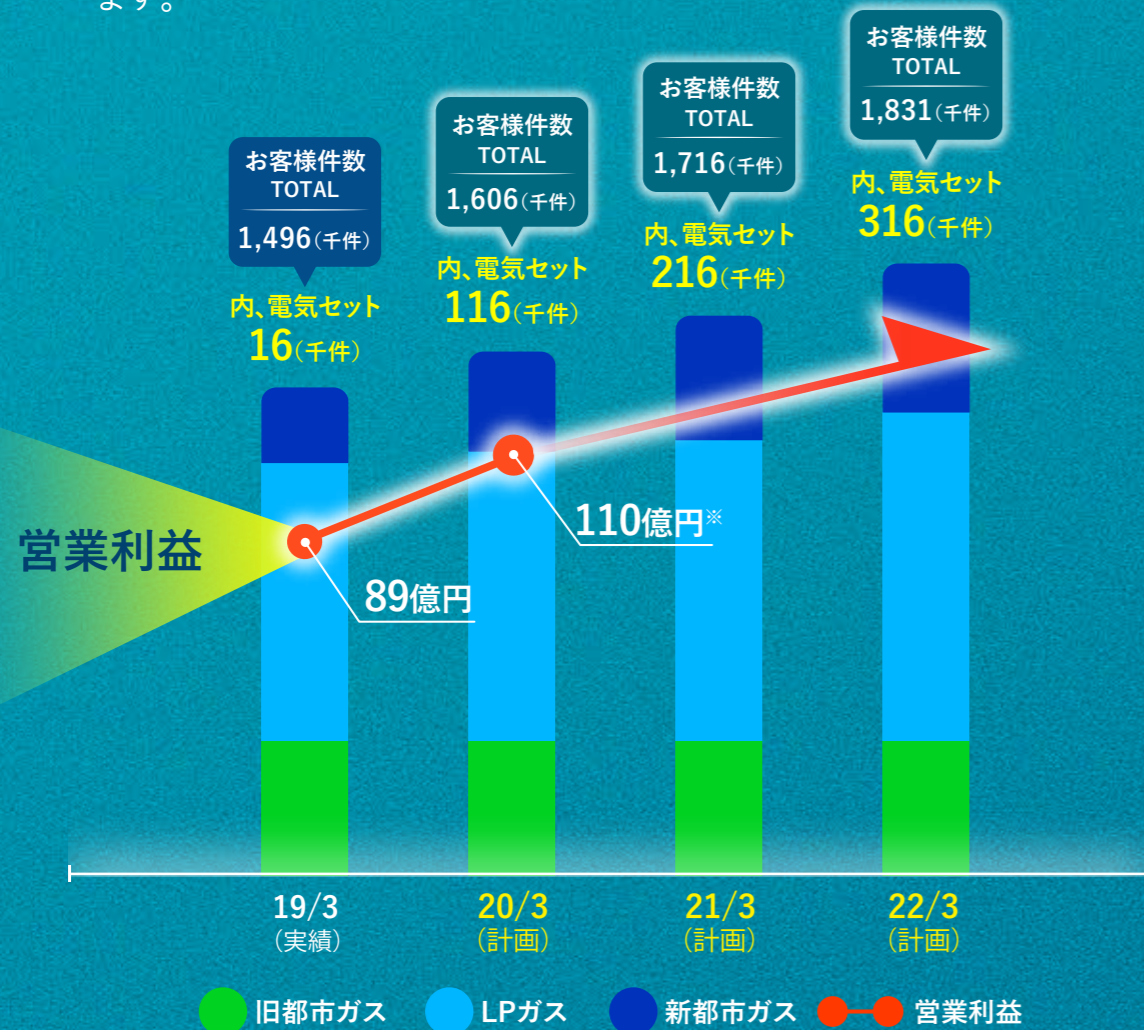
- P45 当社の成長の歴史
- P47 会社情報
- P48 グループネットワーク

3ヶ年計画

事業セクション

3ヶ年計画 (20/3期～22/3期)

お客様件数を、20/3期から22/3期の3年間で335千件増加させ、(19/3期末1,496千件→22/3期末1,831千件)顧客基盤を更に拡大します。営業利益拡大のポイントとして、新事業である新都市ガス・電気事業を早期に収益の柱として育てるとともに、主力のLPガス事業の更なる強化を図ります。また、中長期的な成長を見据え、プラットフォーム事業を育てていきます。



※21/3期以降の営業利益計画は、毎年の気温予測に基づき公表してまいります。ガス販売量が気温の影響を多大に受けることを踏まえ、利益予想計画の大幅な変動を避けるためです。

3ヶ年計画における、3つの柱



LPガス事業

主力であるLPガス事業の更なる強化を図る



新都市ガス・電気事業

新事業*である両事業を、早期に収益の柱として育成

※それぞれ、2017年4月、2018年11月より開始



プラットフォーム事業

中長期的な成長を見据え、プラットフォーム事業を育成、新たな事業の創出を目指す



LPガス事業

事業セクション



主力事業。物流改革やICTの導入により、高効率で高品質なオペレーションを実現し、お客様と信頼関係を築きながらシェアを拡大してきました。今後は更なるシェアアップに加え、新たなLPガスの事業モデルを確立します。

当社の強み

高効率で高品質なオペレーション

2010年に物流改革を実施、続いてクラウドシステム「雲の宇宙船」を導入、高効率で高品質なオペレーションを実現しています。

物流改革では、大規模充填工場(ハブ充填基地)と無人の配送中継地点(デポステーション)を設け、独自の物流システムを構築しました。これにより、充填・配送業務を効率化し、販管費の削減に成功しています。

雲の宇宙船の導入では、全業務をスマホ1台で現場で完結できる仕組みを構築しました。保安検査・検針結果などをリアルタイムで共有することによる業務効率化(中間業務を排除)、過去実績を踏まえたガス使用量予測による効率的な配送を実現しています。また、業務をシステム化することで、ヒューマン・エラーの排除、保安の高度化にも繋がっています。

当社はこれらの取り組みにより従来比で大幅な販管費削減に成功。競争力のある価格でガスを販売し、お客様を増やしながらか販管費増加を抑制できる、現在の収益性の高いLPガス事業を実現しました。LPガス業界は、1997年の自由化以降に他社との競争がスタート、当社は持続的成長を目指す中でこれらの構造改革を実施してきました。今後も「同じ成功は繰り返さない」というマインドを持ち続け、新たな経営イノベーションへの挑戦を続けていきます。

お客様との信頼関係

当社従業員の約6割が営業担当です。これまで、社員が多くのお客様に直接お会いし、お困りごとなど一つひとつに対応しながら信頼関係を築いてきました。この信頼関係が新たなお客様増加、契約関係の長期化に繋がっています。

今後の成長に向けた取り組み

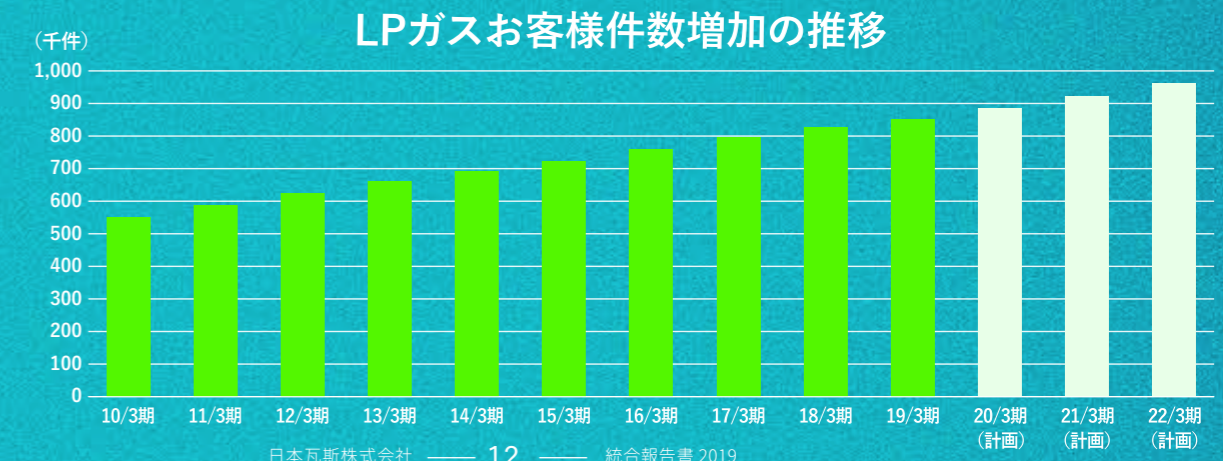
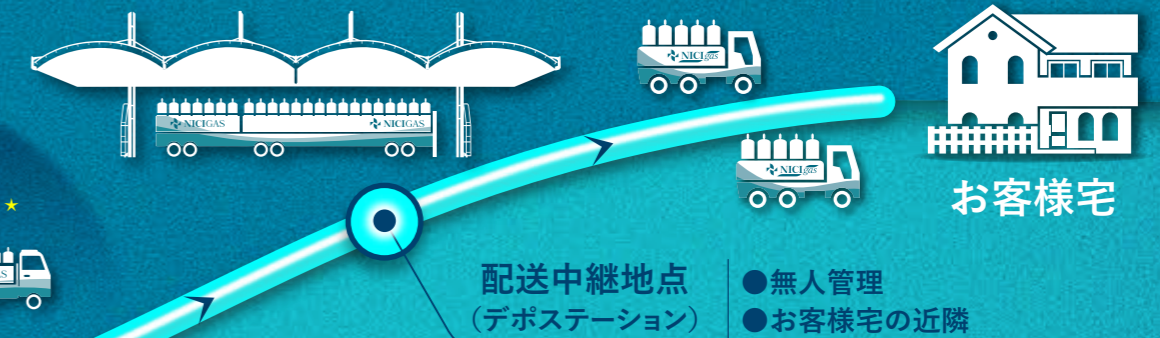
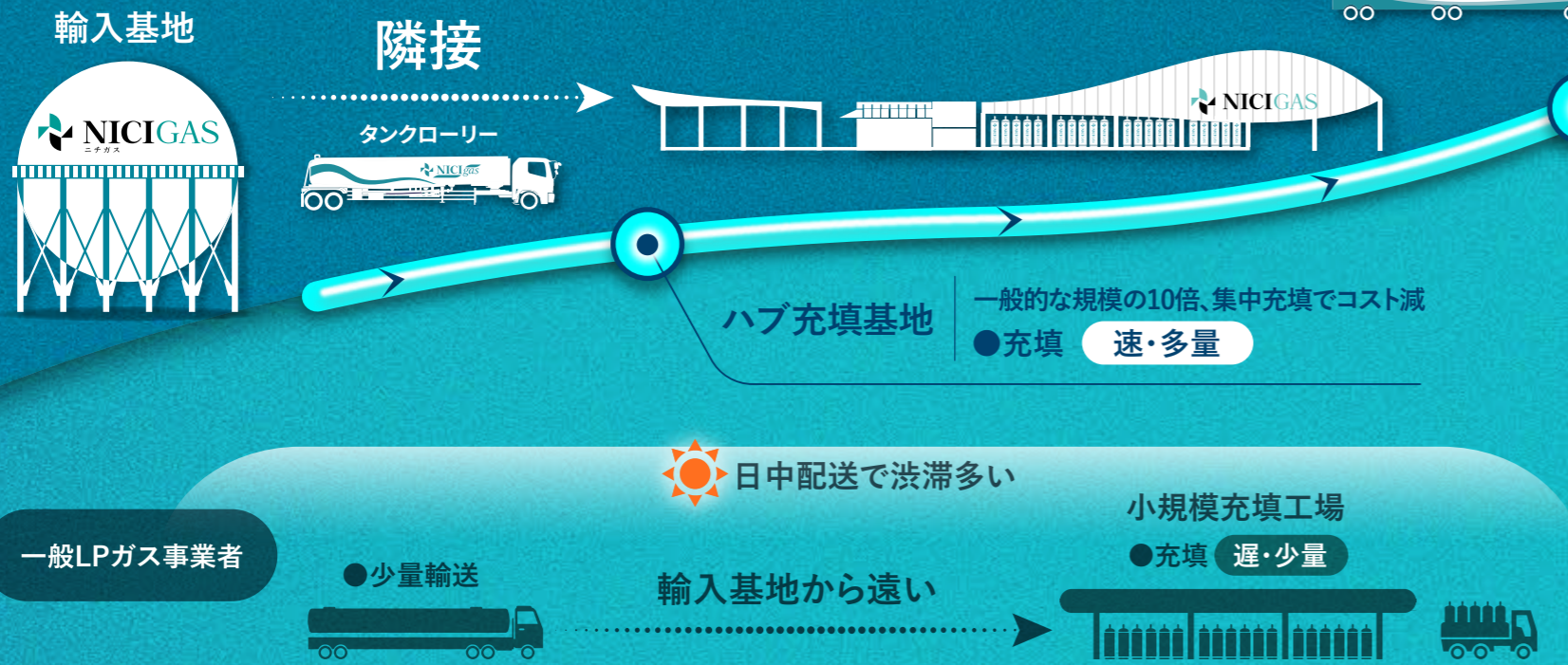
シェアアップによる更なる事業基盤強化

LPガス事業の第一の成長戦略はシェアアップです。当社が事業を行う関東は約6千社のLPガス事業者が存在する細分化された市場で、そのうちの多くが設備投資余力が大きい中小規模の事業者です。

当社は、物流改革と雲の宇宙船の導入により、高収益体質を構築してきました。当社の高収益体質は、顧客密度を高める当社のドミナント戦略の中で、ますますその力を増していきます。また、高質なお客様対応や電気を始めとする様々なサービスとのセットプランを、従来のサービスに価値を加えて提供していきます。

今後、人口減少や事業者の高齢化を背景に、淘汰や集約が進むと予想され、エネルギー自由化による市場の変化も、この動きを促進すると考えます。このような市場環境の中で当社はM&Aに注力、2019年は8千~9千件の世帯を対象としたM&A契約を締結、お客様の当社への切り替え手続きを進めています。

クラウド管理





「夢の絆・川崎」を起点とした新たなLPガス事業を実現します。

2018年12月に川崎に用地を購入し、2020年内の稼働に向け、第2のハブ充填基地「夢の絆・川崎」(以下、「夢の絆」)の建設を進めています。夢の絆は現在の旗艦ハブ充填基地である千葉基地の約5倍の充填能力を有し、約200万世帯をカバーする世界最大規模の基地です。デジタルトランスフォーメーション(DX)を実装、完全無人化を目指しており、量子暗号化やFIDO(ファイド)^{※1}を視野にいたした自動認証技術を導入します。また、ガスメーターに取り付けるNCU^{※2}「スペース蛍」、ポンベに取り付けるRFIDタグ、生体認証、スマホの業務データ、車両用GPSドングルなど、様々なポイントでIoTデータを収集して雲の宇宙船に取り込み、オペレーションの全てを連携することで、「実績」に基づくLPガス物流を実現し、生産と消費をリアルタイムで管理する、進化したLPガス事業を構築します。

※1 次世代認証技術の1つ。デバイス側での生体認証をベースとする、手軽でセキュアな本人認証を実現する。
 ※2 Network Control Unitの略。ガスメーターの使用量データを電子的に読取り、フォーマット変換の後に無線を使ってクラウドへ送信するIoT装置のこと。

世界最大級のハブ充填基地 LPガス託送サービスの起点

- 完全無人オペレーションを目指す
- 世界最大規模、約200万世帯をカバー
- 他社へのLPガスプラットフォームの提供



当社は、この夢の絆をLPガスプラットフォームとして、競合を含む他社に提供、世界初の「LPガス託送サービス」を開始します。このサービスを利用する事業者は、自社で設備や人員を保有せずとも、充填や配送など、当社独自の高効率な仕組みを使ってLPガス事業を行うことが可能となります。

当社は、このプラットフォームを利用する事業者からプラットフォーム利用料を受け取ることで新たな収益の仕組みをつくり、LPガス事業を新たな軸で成長させます。



他社に提供

NICIGAS × SORACOM
 ソラコム社との協業により実現

世界100カ国以上の
 通信キャリアと連携可能

**Sigfox、LTE-Mの
 2通信に対応したハイブリッドNCU**
 複数の通信規格や、複数の通信キャリアの回線を
 統合管理した柔軟性の高い通信技術を実装

720倍(24回/日)のガス使用量データを計測可能
 ガス使用量データをリアルタイムに可視化 (以前は1回/月)
 LPガス物流の概念を予測から実績へ

10年間の自立稼働
 高質なりチウムイオン電池を使用

85万台以上のガスメーターに取り付け
 生産と消費を常時リアルタイムで管理する
 LPガス版DXを実装

世界初のLPガス託送サービスを開始

※画像は完成予想図です。

都市ガス事業

事業セクション



LPガス市場で培った自由化市場のマインドを武器に、2017年より事業を開始。今後の顧客ポートフォリオを意識、世帯毎の収支管理を徹底しながら基盤を拡大していきます。また、ICT活用によるオペレーションの効率化を図り、新たな収益の柱とすべく事業を育てていきます。

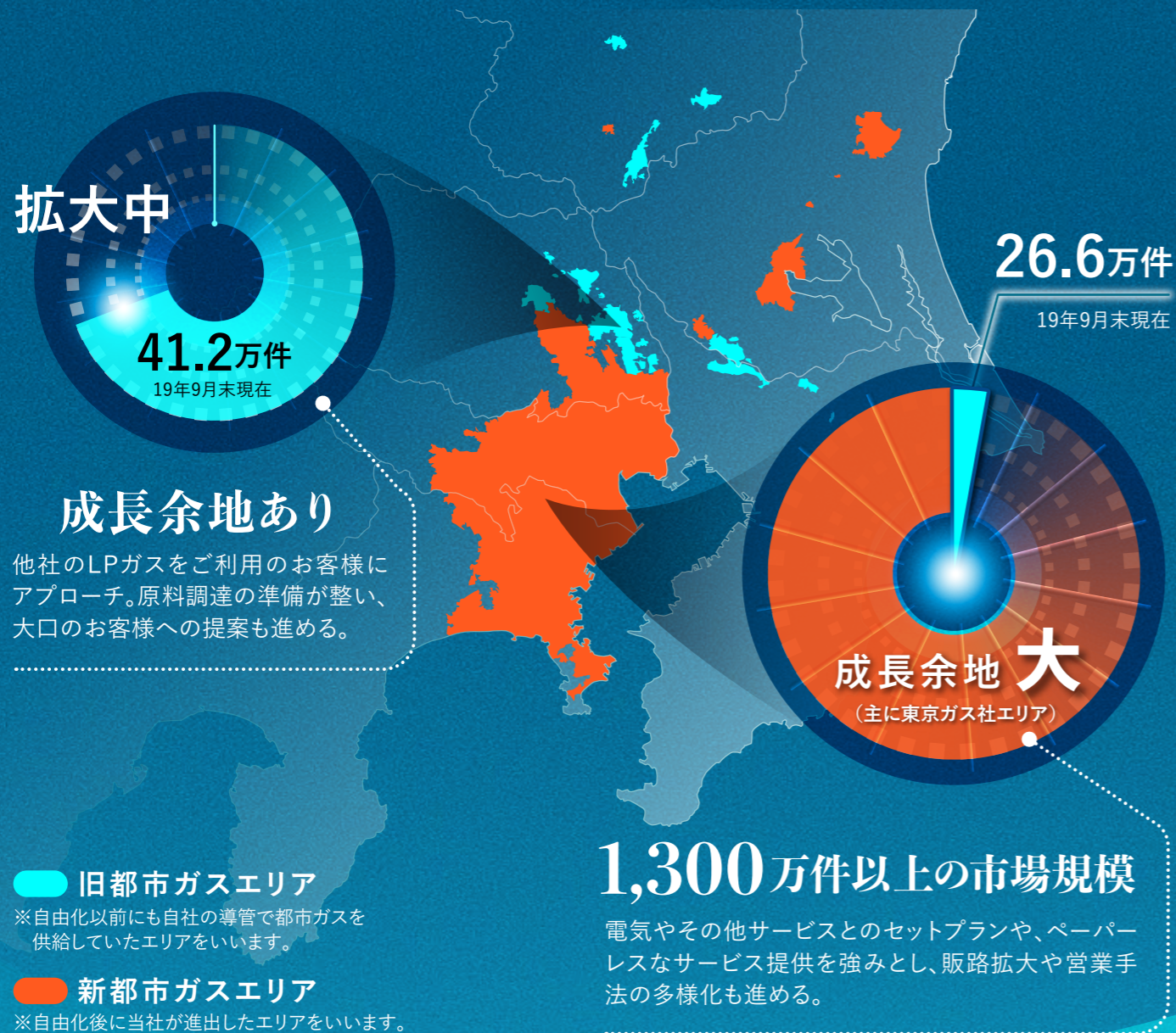
当社の強み

自由化による、新たな市場での事業機会（新都市ガス事業）

2017年4月の都市ガス自由化により、新たに1,300万件以上のお客様へのアプローチが可能となりました。当社は自由化開始と同時に、いち早く自由化市場に参入しています。

競争の中で培ったマインド

当社は、LPガス、都市ガスの両事業において長年の事業経験を有しています。LPガスでは自由化の中で、他社との競争を戦い抜き、成長してきました。当社の「他社との競争を力に変えるマインド」は、自由化以降、競争が前提となるエネルギー市場で大きな強みとなります。



新たな収益の柱

今後の成長に向けた取り組み

シェアアップと収益性を両立した事業基盤拡大

従来の訪問営業に加え、TVCMでの「ニチガス」アピールやクレジットカード会社など他社との提携により、お客様へのアプローチ手法を多様化しています。2017年に新たに参入したエリアでの都市ガス事業（新都市ガス事業）で既に26.6万件、加えて、自由化以前から自社の導管で都市ガスを提供していたエリアでの都市ガス事業（旧都市ガス事業）で41.2万件のお客様に当社のガスをご利用いただいています（19年9月末現在）。

将来の顧客ポートフォリオを意識し、高使用量で長期契約が見込まれるお客様を第一義に、世帯あたりの収支管理を徹底しながら事業基盤を拡大していきます。

セットプラン提供、高効率オペレーションによる収益性向上

ガス以外のサービスも提供し、お客様との接点を増やしています。これまでガスとガス機器販売が中心でしたが、18年末から電気とガスのセット販売を開始。動画配信サービスやインターネット回線など、ニーズに応じて選んで頂ける各種プランも提供しています。

今後、事業者の差別化は、価格のみではなく、如何にお客様に便利なサービスをご提供できるかが大きなポイントになっていくと考えています。ICTを活用してのお申込みや決済など、あらゆる領域をペーパーレス・デジタル化し、場所や時間を選ばずにお客様がサービスを受けられるオペレーションを目指します。また、システムの導入により非効率な作業をなくし、収益性を向上させ、新たな収益の柱として新都市ガス事業を育成していきます。

プラスプラン

ガスをご利用のお客様向けに、多数のセットプランをご用意しています。お客様一人ひとりのニーズに合わせ、各サービスを自由に組み合わせることができます。ガスとセットでご契約いただくことで、ガス代が割引になります。



<p>+ 宅配水の最大手 アクアクララ</p> <p>ガス代から毎月3,600円割引</p> <p>アクアクララの宅配水と都市ガスのセットで、新規に申込みとガス料金を毎月300円割引します。</p> <p>※すでにアクアクララをご利用されているお客様は、対象外となります。</p>	<p>+ インターネット光回線 ニチガス光</p> <p>ガス代から毎月3,600円割引</p> <p>with NTT東日本・西日本、NTT品質・内容の光回線サービスを提供します。ガス料金を毎月300円割引します。</p> <p>※戸建タイプ：月額5,250円（税抜） マンションタイプ：月額4,250円（税抜）</p>	<p>+ ビットコイン</p> <p>ガス代から毎月1,200円割引</p> <p>お支払い方法でビットコインを選択すると、ガス料金を毎月100円割引します。</p>	<p>+ U-NEXT</p> <p>ガス代から毎月1,200円割引</p> <p>U-NEXTと都市ガスのセットを、新規に申込みとガス料金を毎月100円割引します。 ※月額1,990円（税抜）</p> <p>※すでにU-NEXTをご利用されているお客様は、対象外となります。</p>
<p>+ お買い物優待サービス</p> <p>ガス代から毎月1,200円割引</p> <p>ネットスーパー「デリキチ」のお買い物優待サービスと都市ガスのセットで新規に申込みと、ガス料金を毎月100円割引します。更にお買い物クーポンが毎月最大7,000円分（お買い物月間35,000円以上が条件）、送料も毎月6回まで無料です。</p> <p>※お買い物優待サービス会費：月額500円（税抜）。 ※本サービスは株式会社U-MXが運営・管理しています。</p>	<p>+ ベネフィット・ステーション byニチガス</p> <p>ガス代から毎月1,200円割引</p> <p>宿泊施設や飲食店、レジャー施設、介護・育児サービス等、約136万件以上のサービスが優待価格で利用できる会員制優待サービスです。ご契約いただくと、ガス料金を毎月100円割引します。 ※月額300円（税込）</p>	<p>+ 初めての店舗向け！BGMサービス USEN</p> <p>初回のガス代から3,000円割引</p> <p>当社が紹介するUSENのBGMサービスにご加入いただくと、初回のガス料金から3,000円割引します。</p>	<p>+ ユーザー特典！</p> <p>ガス機器購入割引 もれなく！5,000円割引</p> <p>ニチガスユーザーなら、ガス機器（給湯器・コンロ）を当社から購入するたびに、キャンペーン・チラシ価格から、5,000円割引します。他社のキャンペーン価格が当社より安い場合は、その価格から、更に5,000円割引します。</p>



2018年11月より事業開始。東電グループとの提携を強みに業界最安値を目指すガスとのセットプランを提供。ICTを活用したオペレーションを実現し、お客様数を拡大しながら新たな収益の柱として事業を育成します。

当社の強み

東京電力グループとの提携関係

2015年に、東京電力グループと業務提携を開始。提携関係は年々深化、同グループから電力事業を専門とする人材を受入れ、2018年11月から新たに電力小売事業を開始しました。

ガスご利用のお客様へのアプローチ

事業開始後、2019年1月からは都市ガス子会社も含めたグループ全社で、LPガスと都市ガスの両方のお客様を対象に、業界最安値を目指す、ガスと電気のセットプラン「でガ割」をご提供しています。

19年9月末現在、57千件のお客様にセットプランをご利用いただいています。

でガ割

個別契約での価格

月額 **17,890円**

東京電力
エネルギーパートナー
11,350円/月

東京ガス
6,540円/月※4

二チガスセット価格

月額 **16,700円**

二チガス
10,420円/月※2

二チガス
6,280円/月※5

他社セット価格

月額 **17,060円**

東京ガス
10,520円/月※3

東京ガス
6,540円/月※6

「電気使用量40A,400kWh/月、都市ガス使用量42m³/月」を想定。

＜試算条件等＞電気、ガスいずれも料金に消費税等相当額を含み、燃料費調整額(電気)、原料費調整額(ガス)は含まず、電気料金は再生可能エネルギー発電促進賦課金を含まず、電気料金※1「東京電力エネルギーパートナーの電気(従量電灯B)は、特定小売供給約款(令和元年10月1日実施)、従量電灯BのB表により算定し、口座振替割引額は含まれません。※2「二チガス」の電気は、当社の電気需給約款(低圧)(2019年10月1日実施)より算定し、セット割を含みます。※3「東京ガス」の電気(ずっとも電気1)は、東京ガスの電気料金メニュー定義書(2019年10月1日実施)ずっとも電気1より算定し、ガス・電気セット割(定額A)を含み、ポイントを含みません。ガス料金※4「東京ガス」のガス(一般料金)は、一般ガス供給約款[東京地区等](2019年10月1日実施)より算定し、口座振替割引額は含まれません。※5「二チガス」のガスは、当社のガス小売供給約款および「プレミアム5+プラン」東京ガス[東京地区等]エリア(2017年4月1日)より算定しました。※6東京ガスセット価格の「東京ガス(ずっともガス)は、東京ガスの選択約款ずっともガス契約(東京地区等、2019年10月1日実施)より算定し、ポイントを含みません。

新たな収益の柱

今後の成長に向けた取り組み

ガスとセットでのお客様拡大

プライオリティを上げて電気とガスのセット販売を進めていきます。より大きなメリットをご提供できる、エネルギー(ガス/電気)使用量の大きいお客様へのアプローチを進めるとともに、セット契約にさせていただくことによる解約率低下も目指していきます。

更に、決済一元化などの利便性を提供するのはもちろんのこと、今後一般家庭でエネルギー使用量のリアルタイム把握が進み電気とガスを能動的に選択活用できる時代が来ることを見据え、お客様との接点とデータ整備の両面から、準備を進めています。



スマホアプリ

MyNICIGAS

 マイニチガス


究極にシンプル、
月々の使用量や
料金を一目で
確認できるアプリ。



新たな、お客様とのコミュニケーション・ツールとして、スマホアプリ「マイニチガス」を提供しています。今後、マイニチガスを当社とお客様との接点、付加価値サービスをご提供するツールとして育てていきます。

料金のリアルタイム通知に加え、ユーザー毎に画面表示を変え、一人ひとりのニーズに対応すべく機能充実を目指します。また、アプリ内情報の同期により、離れた場所に住む家族の見守り機能としての活用なども進めてまいります。

ストアにて 詳しいご説明

iPhoneを
ご利用の方



Androidを
ご利用の方



ICTを活用した高効率オペレーションの実現 コールセンターの一元化



各社別々のコールセンター



X-Road
セキュリティー
サーバー



検索

実行

ONE
ID

X-Road[®]とブロックチェーンを実装

IT先進国エストニアのデータ連携基盤X-Roadとブロックチェーンの仕組みを日本で初めて商用に用いたコールセンターサービスを運用しています。この仕組みでは、複数のデータベースからお客様情報を統合的、かつ安全に読み込むことができるため、複数のサービスを同時にご利用されるお客様からの問い合わせにも迅速かつ適切に対応することが可能となります。本サービスは、今後、様々なサービスをセットで提供させて頂く中でコアとなるオペレーションの仕組みです。

※各機関や会社ごとに管理されている分散されたデータベースを高度に安全かつ素早く連携させ、横断的な接続を実現する。異なる機関の間での安全なデータ交換、幅広い電子サービスの迅速な提供が可能となる。

プラットフォーム事業

事業セクション



プラットフォーム事業を、エネルギー事業に続く収益の柱として育てていきます。デジタルトランスフォーメーションを実装し、「雲の宇宙船」を進化させ、新たな事業の創出を目指します。

東京エナジーアライアンスのプラットフォーム事業

東京電力エナジーパートナー株式会社との50:50の出資会社、東京エナジーアライアンス株式会社（TEA）を通じ、都市ガス自由化市場への新規参入に必要な3つの機能（①都市ガス原料調達、②ガス保安、③お客様管理システム）を提供しています。

TEAのサービスを利用することで、異業種を営む事業者でも新たに都市ガス事業を開始することが可能となります。多くの事業者の自由化市場への新規参入を増やし、市場を活性化しています。



中長期的成長を見据え、収益の柱としてTEAを育成

2017年8月のTEA設立以降、プラットフォームサービスの利用社は増加しています。2019年9月末現在、新電力をはじめ、20社以上にTEAのサービスをご利用いただいています。

当社の収益は、TEAのサービス利用社が獲得するガスユーザーの件数に応じて拡大します。今後もTEAのサービス利用社を増やし、中長期的な成長を見据え、収益の柱とすべく育ててまいります。



「雲の宇宙船」を進化させ、新たな事業を創出

ガス事業オペレーションの高質化・効率化が主な目的であったクラウドシステム「雲の宇宙船」をイノベーションの実行基盤とすべく、刷新を進めています。

ガスメーターやボンベ配送車両などから取得するIoTデータを規格を統一してデータ収集統合基盤「ニチガスストリーム」に取り込みます。取り込まれたデータはAIと連携、「APIゲートウェイ」と呼ばれる仕組みを配置することで、データはみじん切り（個別API化）にされます。これにより、決済・検針・保安など特定の機能（システム）のみを他事業者提供（システム連携）することが可能となります。

様々な事業者が自社の機能を持ち寄り、互いに活用するための実行基盤として構築するのが「データ道の駅」です。これにより、自社のコア事業と、データ道の駅を利用する他社の機能を融合させ、新たな価値の創出を目指していきます。

エネルギー業界のサービス向上余地は大きいと考えています。よりよい地域サービスの起点として機能させるべく、当社が構築する本プラットフォームを世の中に導入・浸透していきます。

ガス機器受発注プラットフォームアプリ

ガス機器受発注プラットフォーム

エネルギー業界は、新技術のユースケースの山であり、ICTで効率化できる余地は大きいと考えています。

例えば、ガス機器の受発注には営業員、事務員、商社・代理店など、多くの人が関与し、紙ベースで業務が実施されています。当社は、この一連の業務をスマホで完結できる仕組みを実現しました。本来不必要な中間処理業務を排除し、リアルタイムでの在庫管理を実現します。受発注業務へのシステム導入は、人的ミス（発注ミスや違算）、中間マージンの排除にも繋がります。

ガス機器受発注に携わる各社に導入いただき、本システムを業界の標準システムとして育てていきます。また、順次他の商材にも対象を広げ、収益拡大を図っていきます。



当社のESGに対する考え方

ESGセクション

ESGは、中長期的な企業価値向上に向けた経営の中で、当然に実施する取り組み

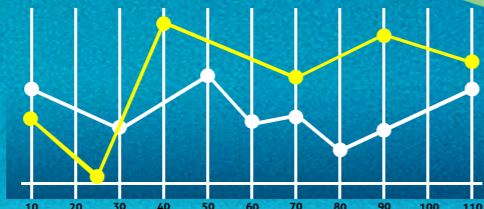
当社は、ESGは特別な取り組みではなく、各社を取り巻く環境や成長ステージの中で、中長期的な企業価値向上に向けて各社が当然に実施する様々な経営上の取り組みを体系化したものだと考えています。そのため、各社毎に対応すべきESG上の課題、ESGを通じた新たな事業機会の創出の在り方が異なってきます。

当社は、自社を取り巻く環境や成長のステージを踏まえ、当社流のESGに取り組んでいます。

企業価値向上に向けた、適切なリスク・テイクを可能とする仕組み・体制の構築

G

ガバナンス



持続的な成長と 中長期的な 企業価値向上に 向けた取り組み

E

環境

事業の持続・継続を前提に、環境を意識したオペレーションを行う



S

社会

安定的にエネルギーを供給。
多様化する社会のニーズを
捉えたサービスの提供



コーポレート・ガバナンスとは、企業価値向上に向けた適切なリスク・テイクを可能とするための仕組み・体制作り

持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現には、リスク・テイク能力を高めることが重要と考えています。そのためには、経営の意思決定機関である取締役会の透明性を担保しながらも、迅速かつ果敢な意思決定を行える体制として機能することが不可欠です。更に、株主を始めとするステークホルダーの皆様との深い相互理解と信頼関係に基づいた「目的を持った建設的な対話」を充実させ、多様な意見を経営に取り入れ経営を進化させることも重要です。

これらの考えに基づき、当社ではこれまでに様々な改革を実施してきました。今後も企業価値向上のための仕組み・体制実現に向けた取り組みを進めていきます。

これまでに実施した
コーポレート・ガバナンス改革

2014年
IR部 設立

IR専任部署を新設、株主や投資家の皆様との「対話」を開始しました。

2015年
ガバナンス改革スタート

- 役員向け業績連動報酬の導入
- 役員向け株式報酬(BIP信託)の導入
- 役員退職慰労金の廃止
- 社外取締役2名の選任

ガバナンス改革スタート。役員向け業績連動報酬、株式報酬(BIP信託)制度を導入するとともに、役員退職慰労金制度を廃止。役員が当社の持続的な企業価値向上を経営の第一としていることをお示ししました。また、社外取締役2名を選任し、バックグラウンドが異なる意見を取り入れ経営の多様性を確保、経営への監督機能を強化しました。

2017年
買収防衛策の
廃止

2017年～
政策保有株式
(持合株式)の
縮減

2017年～：事業会社を対象
2018年～：金融機関を対象

買収防衛策を廃止するとともに、政策保有株式(持合株式)の縮減を開始しました。2017年から事業会社、2018年からは金融機関を対象に当社保有分のみでなく、先方保有分(当社株式)を含めた政策保有株式(持合株式)の縮減を進めています。

2019年

取締役の任期を
2年→1年に短縮
相談役・顧問制度の廃止

更に緊張感を持ち、経営結果にコミットする体制作りとして、取締役の任期を1年に短縮。相談役・顧問制度を廃止しました。

2018年

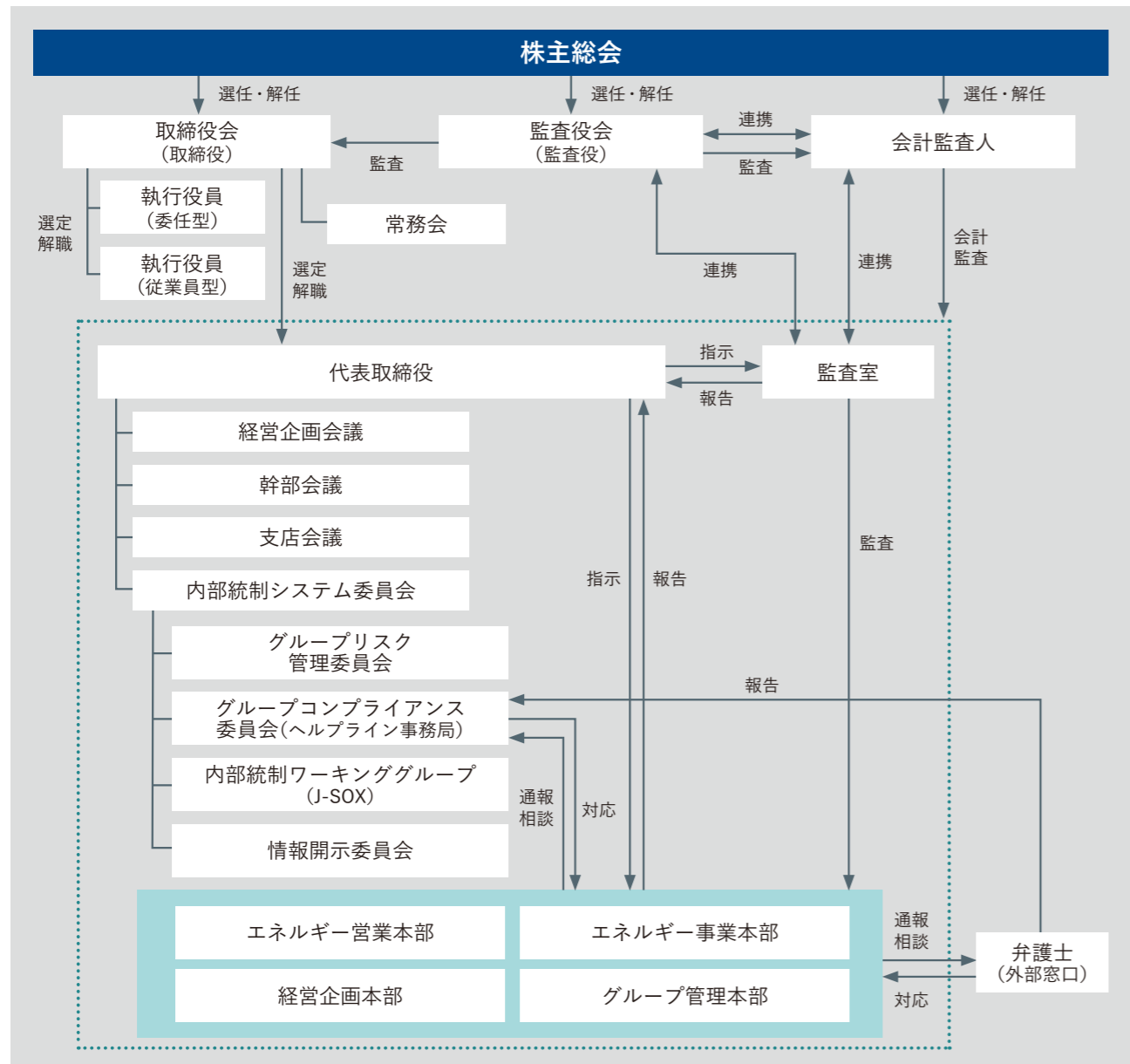
女性初の執行役員、
女性社外監査役の誕生
従業員向け株式報酬制度
の導入

初の女性執行役員、更には女性社外監査役が選任され、経営の多様性が向上しました。また、持続的な企業価値向上に不可欠である優秀な従業員のモチベーションアップを目的として、従業員向け株式報酬制度を導入しました。

リスク予見能力を高めるためのコーポレート・ガバナンス体制

リスク予見能力を高めるための体制

□ コーポレート・ガバナンス体制 (2019年9月30日現在)



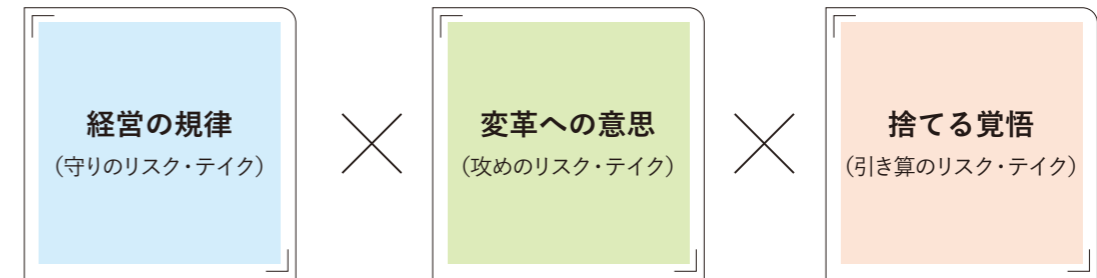
コーポレートガバナンス・コード、コーポレートガバナンス・ガイドライン (2019年6月26日開示)

<https://www2.tse.or.jp/disc/81740/140120190524434874.pdf>



適切なリスク・テイクに関する考え方

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現には、「経営の規律(守りのリスク・テイク)」を担保しつつも、「変革への意思(攻めのリスク・テイク)」と、「捨てる覚悟(引き算のリスク・テイク)」をもって経営を行うことが重要と考えています。



また、このような経営の実施には、各リスクに対する適切な評価(予見能力)が不可欠です。当社では、下記の各取り組みを進め、リスク評価の実効性を高めています。

取り組み事例	内容
社外役員の登用	社外役員がそれぞれの専門性にもとづき、取締役会で発言
株主・投資家との対話(IR)	株式市場との対話を深化。 株主の利益を十分に配慮しながら事業を運営
外部からの人材の採用	海外事業や資本・財務戦略、電気事業など、社内に不足するスキルをもつ人材を外部から採用(中途採用)
ダイバーシティの取り込み	女性の執行役員や社外監査役が就任、経営に多様な意見を取り込む
役員に対する社外第三者からの評価の実施	社外からの意見を役員評価に織り込むことで、役員評価の客観性を担保

持続的な成長を担保するための取り組み(人事・研修制度)

当社では、人材育成に力を入れています。持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現には、現経営陣に加え、次世代の経営を担う人材を育てる仕組みが重要です。魅力的かつ公平な人事・研修制度なしには優秀な人材は確保できません。制度を整え、社員が成長できる仕組みを確立し、リスクの予見能力を備えた優秀な人材を育成していきます。

人事・研修制度	内容
役員向け研修	コーポレートガバナンスやハラスメント研修など、各役員に対して共通で実施する研修と、バックグラウンドや知識などによって役員毎に受講する内容が異なる選択型研修(経営戦略、財務会計、法務監査、人材組織、マーケティングなど)を実施しています。また、ITグローバル企業における体験型研修も実施、IT活用に関するマインドの進化を図っています。
社内研修	昇格時には外部機関による研修を実施、役職ごとに必要なスキルを学ぶ機会を設けています。また、役員陣が講師を務め、ITや資本政策などに関する勉強会も実施しています。更に経営トップ自ら管理職以上全員に対して研修を行い、当社が目指す方向性や働くマインド等について講義を行っています。ビジネススキルの習得を目的としたeラーニングも実施。各人の研修受講状況を見える化し、必要スキル習得を促進しています。
社外ビジネススクールへの派遣	一橋大学大学院や、東京理科大学大学院に社員を派遣し、Off-JTとOJTを組み合わせた経営リテラシー取得を目指しています。また、社外での交流により幅広い視野の習得を図っています。
東京電力グループとの人事交流	東京電力グループと交流人事を実施、当社の社員複数名を派遣するとともに、東京電力グループからも出向者を受け入れています。
ICTに係る研修	当社の技術導入先であるエストニアでの社員研修や、新入社員向けにITパスポート取得に関する研修を実施しています。また、役員向け最新ICTの施設見学や外部専門家による社内研修を実施、役員が最先端のICT技術に実際に触れることで今後のデジタルトランスフォーメーションへの戦略に活かしています。
働き方改革	完全週休二日制を導入するとともに、フレックス制度やリモートワークの制度を取り入れ、柔軟な働き方を実現しています。また、有給休暇の取得を推進しています。
従業員向け株式報酬制度の導入	優れたパフォーマンスを残した社員向けに、株式でインセンティブ付与し、優秀な社員のモチベーションアップを図っています。

人権の尊重

当社グループは、人権に関する様々な国際規範を重視し、人権を尊重した経営を行っています。人権・人格の尊重などに関する行動基準を定めるとともに、各種研修を実施し、当社グループの人権に対する啓発と意識向上に努めています。

■ 制度と規程の整備

当社グループでは、「倫理規程」、および「コンプライアンスマニュアル」を制定し、「人権の尊重」、「ハラスメントの禁止」、「労働に関する法令遵守」など、従業員の行動基準を定め、従業員一人ひとりが人権を尊重する重要性を伝えています。

また、ハラスメント行為、法令、社内規程に違反する行為、社会通念上の問題行為などに関する従業員の相談窓口として、社内外に「グループ・ヘルプライン」を設置し、何らかの人権侵害が確認された場合には、速やかに専門部署による事実調査等の実施と、是正措置、および再発防止策を取る体制を整備しています。

■ 研修の実施

当社グループは、各種研修・教育を実施し、人権に関する従業員の意識向上を図っています。従業員の入社時や昇進時には外部講師によるハラスメント研修を実施し、管理職向けの講習も行っていきます。加えて、全ての取締役、監査役に対して社外監査役(弁護士)によるハラスメント研修を実施し、企業に求められる人権尊重の責任を再確認・再認識しています。

株主・投資家との対話(IR)の取り組み

株主・投資家(以下、「投資家」)の皆様との信頼関係に基づく「目的を持った建設的な対話」を通じて緊張感を持った経営を心掛けています。

2014年にIR専任部署を新設、投資家の皆様との対話を開始しました。当社の事業環境や経営に対する考えをお伝えすると共に、皆様の意見を積極的に経営に取り入れることで「建設的な対話」を作り出せるよう心掛けてきました。

当社は、投資家との対話による緊張感の中で多様な意見に触れることで経営を進化させることができると考えています。経営トップも自ら積極的に投資家と対話、頂戴した貴重なご意見を経営に取り込み企業価値の向上に繋げる取り組みを行なっています。

このような、経営トップ自らが国内外の投資家と積極的に対話し、企業価値向上に向けた取り組みやビジョンを発信する体制、対話の内容を経営に活かす姿勢が評価され、当社は2017年と2018年に、米国金融専門誌 Institutional Investor All-Japan Executive Team Most Honored Companyに選定*されています。

*2019年はEnergy & Utilities 部門で選定された会社なし。

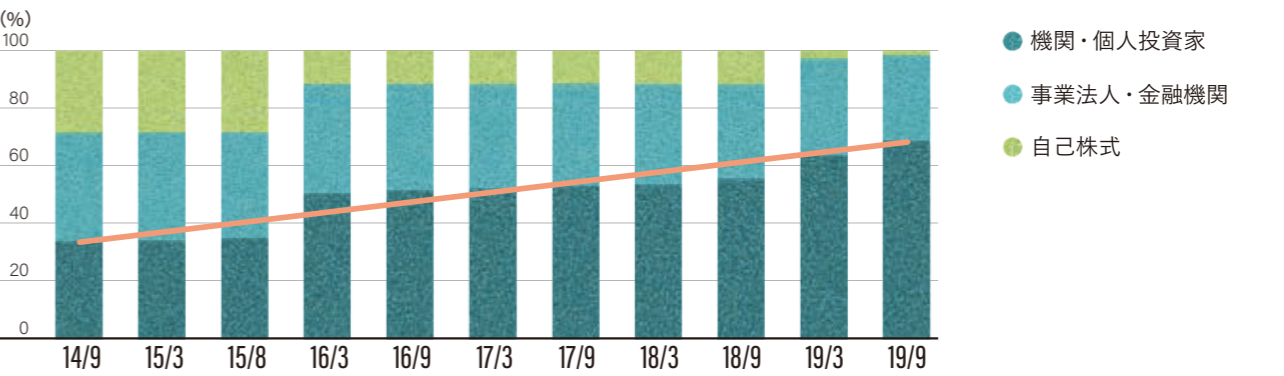
IR面談の過去実績

15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
182回	185回	242回	228回	233回

株主構成の変化

機関・個人投資家の保有率が上昇しています。これは、政策保有株式(持合株式)の縮減を積極的に実施、併せて自己株式の消却をすすめているためです。

株主構成比率の推移



経営陣のご紹介

取締役				
氏名	役職	19/3期 取締役会出席率	バックグラウンドなど	
和田 眞治	代表取締役社長	94%(17/18回)	2005年に社長就任。営業利益を大きく成長させた。ICTを活用した革新的取り組みを実施。会社の姿を変えてきた。	
渡辺 大乘	代表取締役専務	100%(18/18回)	当社ガス事業の全分野に精通。東京電力グループとの提携を主導する。グループ都市ガス会社を管掌。	
柏谷 邦彦	代表取締役専務	89%(16/18回)	経営企画本部長。海外事業も管掌。他社とのアライアンスを推進してきた。米国弁護士(NY州)、米国公認会計士の資格を有する。	
森下 淳一	常務取締役	89%(16/18回)	基幹クラウドシステム「雲の宇宙船」開発の中心メンバー。業界に先駆けICTによる保安の高度化を実現した。	
向井 正弘	常務取締役	100%(18/18回)	支店長を歴任。営業現場での経験を活かし、異業種サービスを含む新商品の開発や価格戦略などを主導する。	
大槻 昌平	常務取締役	100%(13/13回) ^{※1}	営業副本部長、管理部門の各責任者、監査役を歴任。営業・管理両面の経験に裏打ちされた知見を有する。	
鈴木 紀臣	常務取締役	100%(13/13回) ^{※1}	東京電力グループにおいて新電力事業立ち上げ。電力事業に深い知識と経験を有する。	
尾作 恵一	取締役	100%(13/13回) ^{※1}	大手建設会社の経理、経営企画部門出身。グループ全体の人事システム統合、内部統制のICT化を主導。	
清田 慎一	取締役	100%(13/13回) ^{※1}	大手金融機関出身。ファイナンス全般に関する深い知識と経験を有し、財務、株主との対話(IR)を管掌する。	
井出 隆	取締役(社外)	100%(18/18回)	大手監査法人出身。公認会計士として会計、財務に関する深い知見と十分な実績を有し、財務政策やコンプライアンス体制強化等に対し助言を行う。	
河野 哲夫	取締役(社外)	100%(18/18回)	大手金融機関出身。金融、財務、海外事業に関する知見を有し、資本政策や海外事業等に対し助言を行う。	

監査役				
専門知識を有し、独立性基準を満たすメンバーの多様な意見を経営に取り込んでいます。				
	氏名	出身・職業	19/3期 取締役会出席率	19/3期 監査役会出席率
社内監査役	安藤 克彦	当社法務部に10年以上在籍	100%(13/13回) ^{※2}	100%(12/12回) ^{※2}
社外監査役	山田 剛志	弁護士、大学院教授	100%(18/18回)	94%(15/16回)
	中嶋 克久	公認会計士	94%(17/18回)	88%(14/16回)
	五味 祐子	弁護士	100%(13/13回) ^{※2}	100%(12/12回) ^{※2}

※1 19/3期に開催された取締役会は18回でしたが、大槻昌平氏、鈴木紀臣氏、尾作恵一氏、清田慎一氏は、第64回定時株主総会において取締役に選任され就任したため、取締役会への出席率は就任日である2018年6月28日から2019年3月31日までの間における取締役会回数13回を基に計算しています。

※2 19/3期の取締役会、監査役会の開催回数はそれぞれ18回、16回でしたが、安藤克彦氏、五味祐子氏は、第64回定時株主総会において監査役に選任され就任したため、取締役会、および監査役会への出席率は就任日である2018年6月28日から2019年3月31日までの間における取締役会開催回数13回、監査役会開催回数12回を基に計算しています。

各役員の詳細はP.31-34に掲載

役員向け報酬

定額報酬に加え、連結営業利益に基づく業績連動報酬と、株式報酬で構成されます。中長期的な企業価値向上に報酬が連動する設計としています。

・業績連動報酬：連結営業利益と連動。

・株式報酬(BIP信託)：退職時に支払われる。

19/3期 役員報酬

	報酬総額(百万円)	基本報酬(百万円)	業績連動型 株式報酬(百万円)	対象役員数(名)
社内取締役	335	259	76	13
社内監査役	14	14	-	2
社外役員	27	27	-	6

取締役会の実効性評価

19/3期の実効性評価：実効性あり

当社の取締役会は、「取締役会の構成と運用、戦略と実行、リスクと危機管理、株主との対話等の項目について、ガバナンスコードに則り全体として実効性があった」との評価を得ました。

付帯意見

評価点	
取締役会における建設的な議論が増えていること	当社取締役会には様々なバックグラウンドを持つ取締役・監査役が参加しており、各自の専門的知見に基づく多様な視点を踏まえた意見交換を行っています。これにより、取締役会の議論が活性化・高度化し、今回の評価に繋がりました。社外役員からの多様な質問に対する回答の準備プロセスは、社内の議論活性化にも繋がっています。
今後の課題	
取締役会付議事項の整理・明確化	当社を取り巻く事業環境を踏まえ、改めて取締役会で取り上げて議論すべき重要事項を明確にすべきとの意見がありました。取締役会のメンバーが当社の重要事項を共通に認識し、重点的かつ建設的な議論を重ねることで、中長期的な成長の実現を目指していきます。
リスク洗い出しと危機管理体制の構築	当社は、2017年より新都市ガス事業、2018年より電気小売事業を開始、事業の幅を拡大しています。これを踏まえ、当社の事業環境が変化の中で改めてリスクを洗い出して対応することが肝要との意見がありました。取締役会にてリスクを明確化し、各々のリスクへの対応方針や危機管理体制を事前に構築することで、中長期的な成長を担保します。
社外役員が経営情報にアクセスできる仕組み作り	取締役会でのより活発かつ建設的な議論のためには、常勤役員と社外役員間の情報格差を極小化することが重要であり、社外役員への情報共有を仕組化すべきとの意見がありました。取締役会の開催に先立ち、経営情報を仕組みとして社外役員に共有することを徹底していきます。
取締役会で承認した議案に関する進捗状況や効果測定の報告の高度化	取締役会で承認され、実施している議案については定期的にその進捗を報告する体制を仕組化すべきとの意見がありました。これは、報告体制の構築により取締役会のモニタリング機能を最大化することが目的です。また、事案の特性に基づいた効果を測定してPDCAを行うことで、今後の取締役会の議論に活かしていきます。

取締役会実効性評価の流れ

- 各取締役の評価：各取締役が自己の職務執行状況について自己評価、その評価に基づき、独立した第三者たる有識者(評価者)と面談の上、評価を受ける。
- 取締役会の評価：社外取締役および社外監査役により、1.取締役会の構成と運用 2.戦略と実行 3.リスクと危機管理 4.株主との対話等の項目について評価を受ける。
- 上記の各取締役の評価、取締役会の評価を踏まえ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示する。

役員紹介

ESGセクション

取締役



和田 眞治

代表取締役社長

19/6末時点 当社株式保有数 55,755株

1977年 3月 当社入社
1997年 6月 当社取締役
2000年 6月 当社常務取締役
2004年 6月 当社専務取締役
2005年 6月 当社代表取締役社長(現)

1977年入社、2005年に社長就任。革新的取り組みを実施し、営業利益を大きく拡大した。社長就任後、LPガス物流改革と業務のクラウド化を実行、2011年にはJPモルガン社100%出資ファンドと資本業務提携を行った他、海外のエネルギー小売事業に進出。15年以降には、東京電力グループとの関係を深化させ、プラットフォーム提供会社を合併で設立。ICTベンチャーとのオープンイノベーションも進め、ICTによる地域サービスの変革に挑戦している。米国金融誌『Institutional Investor』の日本エネルギー部門の「ベスト最高経営責任者(CEO)」バイサイドの投票で第1位、総合で第2位に選出(2018年)。



渡辺 大乗

代表取締役専務

エネルギー営業本部長
都市ガスグループ管掌

19/6末時点 当社株式保有数 25,500株

1981年 3月 当社入社
2000年 6月 当社取締役
2008年 4月 当社常務取締役
2015年 6月 当社専務取締役
2018年 4月 当社代表取締役専務(現)

1981年入社。営業、原料調達、配送、保安、工事、企画など、当社事業全分野で責任者を務める。2008年以降は企画部門を管掌、LPガス事業の物流改革で指揮を執り、高収益体質を構築。また、東京電力グループとのアライアンスを主導、同グループとの提携の礎を確立。現在は営業本部長を務める他、グループ都市ガス会社を管掌、自由化で市場活性化が進む都市ガス事業の成長を牽引している。2018年に当社代表取締役専務、東彩ガス社代表取締役社長、2019年に新日本瓦斯社代表取締役社長就任(現任、兼務)。



柏谷 邦彦

代表取締役専務

経営企画本部長
海外事業部・
コーポレートコミュニケーション部管掌
(資格)米国弁護士(NY州)、米国公認会計士

19/6末時点 当社株式保有数 20,000株

2012年 3月 当社入社
2013年 6月 当社取締役
2017年 2月 当社常務取締役
2018年 4月 当社代表取締役専務(現)

大手グローバル会計事務所 Ernst & Young 国際税務部門(NY)、オリックス社グローバル投資銀行部門などを経て、2012年に入社。海外エネルギー・インフラ事業への投資、ストラクチャリング、投資先モニタリング、経営参加などに15年以上の経験を有する。海外事業(エネルギー小売)、投資家との対話やブランド戦略を推進してきた。また、ICTベンチャーを含む他社とのアライアンスを主導している。現在は経営企画本部長として、会社全体の戦略を立案している。2018年に代表取締役専務就任(現任)。



森下 淳一

常務取締役

エネルギー事業本部長
エネルギー事業部・
情報通信技術部管掌

19/6末時点
当社株式保有数 14,500株

1990年 3月 当社入社
2011年 6月 当社取締役
2014年 4月 当社常務取締役(現)

1990年入社。当社オペレーションのICT化に向けた取り組みを推進している。基幹クラウドシステム「雲の宇宙船」の開発に中心的に参画し、業界に先駆けて業務のフルクラウド化を実施。当社のICTを活用した業務の基礎を築き上げ、加えて、ガス事業者にとって最重要である保安の高度化を実現させた。現在はエネルギー事業部と情報通信技術部を管掌しながら、エネルギー事業本部長を務め、ハブ充填基地「夢の絆・川崎」を含むLPガス物流システムの進化に邁進している。2014年に常務取締役就任(現任)。



向井 正弘

常務取締役

エネルギー営業本部副本部長
エネルギー企画部・
総合エネルギー事業部・
情報通信技術部管掌

19/6末時点
当社株式保有数 28,240株

1988年 3月 当社入社
2006年 6月 当社取締役
2017年 4月 当社常務取締役(現)

1988年入社。20年以上にわたり営業部門で複数エリアの支店長を歴任し、当社の成長に大きく貢献。2014年にエネルギー企画部長に就任後、価格戦略、「大きなお世話」などの新商品の開発、様々な事業者との提携を通じた「プレミアム5+プラン」の拡充などを主導。また、2015年からは基幹クラウドシステムを統括する情報通信技術部門の責任者も兼任。現在はエネルギー営業本部副本部長を務める他、エネルギー企画部、総合エネルギー事業部、情報通信技術部を管掌。2017年に常務取締役就任(現任)。



大槻 昌平

常務取締役

経営企画本部総務部管掌

19/6末時点
当社株式保有数 23,640株

1978年 3月 当社入社
2004年 6月 当社取締役
2010年 4月 当社常務取締役
2014年 6月 当社監査役
2018年 6月 当社常務取締役(現)

1978年入社。営業・管理両面の経験に基づく知見を有する。20年以上の営業部門での経験をもち、2002年以降は管理部門にて総務、人事、経財部の責任者を歴任。営業現場の実態に即した管理体制を構築し、営業・管理の両部門間の関係強化に貢献した。また、2014年から2018年には常勤監査役を務め、社外役員との関係深化にも注力した。現在は総務部を管掌し、当社の持続的成長を支える基盤となるコーポレート・ガバナンスの更なる改革を推進している。2018年に常務取締役就任(現任)。



鈴木 紀臣

常務取締役

エネルギー営業本部
総合エネルギー事業部管掌

19/6末時点
当社株式保有数 1,100株

2018年 6月 当社入社
2018年 6月 当社常務取締役(現)

東京電力社の電力契約部門、テプコカスタマーサービス社(東京電力グループ)の新電力事業部門を経て、2018年に入社。新電力事業立ち上げの実績や、電力販売、電源調達などの電気事業全般に関する知識と経験を有する。当社に入社後、電気価格設定、東京電力グループとの協議などを通じた電源調達、付帯サービスの開発など、当社電気事業の立ち上げを進めた。現在は総合エネルギー事業部を管掌し、業界最安値を目指す電気・ガスのセットプランの提供を主導している。2018年に常務取締役就任(現任)。



尾作 恵一

取締役

経営企画本部人事管理
19/6末時点
当社株式保有数 5,500株

2005年 5月 当社入社
2012年 6月 当社監査役
2018年 6月 当社取締役(現)

熊谷組社の経理部門、経営企画部門を経て、2005年に入社。工事での原価・労務管理、企業再構築プラン作成、子会社の経理システム統合などの経験を有する。当社に入社後、グループ全体の人事システムの統合や、内部統制の強化を実施。また、ICT関連会社の社長を務め、内部統制のICT化に貢献。現在は人事部を管掌し、攻めの姿勢を持ち適切なリスク判断を行うことができる人材の育成や、社員の健康管理をクラウド型人事システムで行う「健康経営」の実現に邁進している。2018年に取締役就任(現任)。



清田 慎一

取締役

経営企画本部経財部
(グループ財務)・コーポレート
コミュニケーション部管理
19/6末時点
当社株式保有数 5,000株

2012年12月 当社入社
2018年 6月 当社取締役(現)

東海銀行社(現 三菱UFJ銀行社)、オリックス社グループ、小松製作所社を経て、2012年に入社。ファイナンス全般に関する知識と経験を有する。2014年にIR部門を立ち上げ、以降、投資家・アナリストとの対話を重ねながら、資本市場とのコミュニケーションを深化。海外の資本市場においても知名度を向上させた。合わせて、財務戦略を担い、バランスシート面からの企業価値向上も推進。現在はコーポレートコミュニケーション(IR・広報機能継承)、および当社グループの経理・財務を管掌。2018年に取締役就任(現任)。



井出 隆

社外取締役

1978年11月 クーバース アンド ライ
ブランド東京事務所
(後に監査法人中央会計
事務所に吸収) 入所
1984年 4月 公認会計士登録
1994年 7月 日本公認会計士協会
国際委員会委員
(1997年6月まで)
1998年 7月 中央監査法人代表社員
就任
2006年 7月 新日本監査法人入社
シニアパートナー就任
2013年 6月 新日本有限責任監査
法人退職
2014年 6月 当社社外監査役
2015年 6月 当社社外取締役(現)



河野 哲夫

社外取締役

1976年 三井銀行入行
1995年 さくら銀行さくらファ
イナンスアジア(香港)
副社長
1999年 同社米州営業部長 兼
ニューヨーク支店
副支店長
2002年 三井住友銀行投資銀行
営業部長
2003年 同社理事本店法人営業
部長
2005年 エームサービス株式会社
執行役員営業開発推進
本部長
2008年 同社上席執行役員
BDS事業本部長
2014年 同社上席執行役員
品質管理本部長
2015年 4月 同社退任
非常勤顧問(現)
2015年 6月 当社社外取締役(現)

監査役



安藤 克彦

監査役(常勤)

2002年 6月 当社入社
2018年 6月 当社監査役(現)



山田 剛志

社外監査役

1996年 4月 新潟大学法学部助教授
弁護士登録
(新潟県弁護士会)
2004年 4月 新潟大学法科大学院
准教授
2008年 1月 株式会社トップカル
チャー監査役(現)
2010年 4月 成城大学大学院法学
研究科教授(現)
2011年 7月 敬和総合法律事務所
客員弁護士
(東京弁護士会)(現)
2015年 6月 当社社外監査役(現)



中嶋 克久

社外監査役

1985年10月 青山監査法人
(現 プライスワー
ターハウスケー
ス)入所
1993年 8月 日本合同ファイナンス
株式会社(現 株式会社
ジャフコ)出向
2002年 7月 預金保険機構出向
金融再生部健全業務課
課長
2008年 7月 株式会社ブルー・タ
ス・コンサルティング
代表取締役(現)
2017年 6月 当社社外監査役(現)



五味 祐子

社外監査役

1999年 4月 弁護士登録
(第二東京弁護士会)
国広総合法律事務所
2012年 7月 一般財団法人
生産技術研究奨励会
評議員(現)
2013年 7月 海上保安庁
情報セキュリティ・
アドバイザー(現)
2013年 9月 内閣府大臣官房総務課
法令遵守対応室法令参与
当社社外監査役(現)
2018年 6月 株式会社ローソン
社外監査役(現)
2019年 6月 アルプスアルパイン株式
会社社外取締役(現)

執行役員



鎌形 哲夫

専務執行役員

統括支店長
エネルギー営業本部
関東中央支店長
北関東支店管掌



佐藤 一郎

常務執行役員

エネルギー営業本部
西関東支店長



土屋 友紀

常務執行役員

エネルギー営業本部
東関東支店長



岩谷 治樹

常務執行役員

エネルギー営業本部
東京支店長

滝瀬 淳一

執行役員

エネルギー営業本部
北関東支店長

鈴木 壮

執行役員

エネルギー営業本部
南関東支店長

紫藤 武久

執行役員

エネルギー営業本部
北関東支店開発部長

平田 邦臣

執行役員

エネルギー営業本部
総合エネルギー事業部長 兼
広域営業グループ部長

長岡 寛

執行役員

エネルギー営業本部
関東中央支店開発部長

鬼塚 浩二

執行役員

エネルギー営業本部
南関東支店第3部長 兼
開発部長

松田 祐毅

執行役員

エネルギー営業本部
情報通信技術部長

岩崎 陽子

執行役員

経営企画本部人事部長

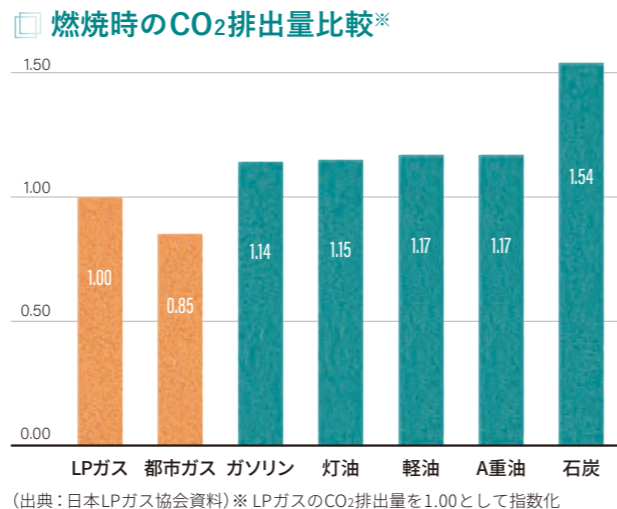
環境 (E)

ESGセクション

事業の継続を前提に、 環境を意識したオペレーションを行う

クリーンなエネルギーである ガスの供給

当社がお客様に提供するLPガス、都市ガスは、化石燃料の中でCO₂排出量が少ないエネルギーです。また、当社の車両の多くはLPガスを燃料としており、環境を意識したオペレーションを行っています。



効率的なオペレーションを実現し、エネルギー消費量を削減

当社のLPガスオペレーションは独自の物流システムにより、高効率なガスの充填・配送を実現しています。ハブ充填基地における効率的な充填と、完全無人化したデポステーションの仕組みは、電気使用量を大幅に削減しています。また、高効率なガスポンベの配送は、燃料消費量の抑制に繋がっています。

詳細はP.11-12に掲載

高い省エネ性を持つガス機器を販売

当社グループでは、省エネ給湯器であるエコジョーズの販売に注力しており、年間約2.7万台を販売しています。エコジョーズは従来型のガス機器に比べてCO₂排出量を約15%削減できる機器であり、エコジョーズの普及を通じ、お客様のガス使用量、およびCO₂削減に貢献しています。

ペーパーレス化の取り組み

当社は、クラウドシステム「雲の宇宙船」を導入、スマホで全ての業務を完結、これにより、配送、検針、保安などの業務のペーパーレス化を実現しています。また、ガス機器受発注のシステム化も進めており、業務の更なるペーパーレス化に繋がります。

産業廃棄物の管理

当社では、回収した家電やガス機器、ガス工事に関連して発生する産業廃棄物の処理について、適正な処理ネットワークを有する外部事業者へ委託し、正しく処理しています。また、電子マニフェストを採用することにより、産業廃棄物が最終処分されるまでの過程を適正に管理しています。

グリーン電力を使用

当社本社ビルで使用する電気は、100%グリーンなエネルギーです。



グリーン電力証書

社会 (S)

ESGセクション

安定的にエネルギーを供給。 多様化するニーズを捉えたサービスの提供

地域社会へのエネルギー安定供給

当社は創業以来、安全を第一に、LPガスと都市ガスを安全・安定的に供給してきました。ガス導管を保有する旧都市ガスエリアでは耐震化を進めており、98%が耐震性ポリエチレン管への入れ替えを完了しています。

保安では24時間365日での対応体制を確立、震度4以上の地震発生時には必ず出動し、ガス供給設備の安全確認を行っています。また、有事の際には被害状況をスマホを用いて迅速に集計・共有し、適切な人員配置指示のもと早期の復旧を実現しています。このような速やかな初動対応を実施するため、グループ社員に加え協力会社の社員も対象として、定期的に防災訓練を実施しています。

供給区域外での都市ガス復旧支援も実施、近年では2018年6月の大阪府北部地震で5名の都市ガス復旧応援要員を派遣しました。

地域社会とのコミュニケーション

当社グループでは、地域防災や交通安全の取り組み、地域のお祭りやスポーツなどを始めとするイベントを通じた地域活性化に関連する取り組みに参加しています。2018年末からは、東京ヴェルディのコーポレートパートナーに参画。冠試合や選手派遣スポーツ教室等、地域の皆様とのコミュニケーションを図っています。

地域社会の変化に応じたサービスの提供

当社は、2017年4月のガス小売自由化開始タイミングでいち早く都市ガス自由化市場に参入、新たな地域でのエネルギーの提供を開始しました。2018年11月からは電気小売事業に参入、電気とガスのセット販売により、これまで以上に価格メリットのあるエネルギーを提供しています。多様化する地域社会のニーズに対しては、一人ひとりに合った個別のサービスを提供すべく、様々なセットプランのご用意や、申込フォームの多言語化等を進めています。

また当社は、「無償配管慣行」に基づく、ガス事業者による消費者への訴訟に対して全面的に協力しています。「無償配管慣行」とは、ガス事業者が、不動産の新築時にガス配管工事を行い、消費者に不合理な長期間契約を強いることをいいます。このような「自由化」を阻害する慣習や慣行に対しては、消費者の皆様と共に毅然と立ち向かい、地域社会の皆様が価格やサービス面で「自由に」エネルギー事業者を選択できる、真の意味での「エネルギー自由化」の浸透を実現していきます。

地域社会のインフラ・プラットフォームを目指した取り組み

当社は、プラットフォームへの進化を目指しています。独自の高効率な業務システムを、競合を含む全ての事業者に提供し、画一的なサービスの在り方を変え、エネルギーの自由化、地域社会におけるサービスの向上に貢献していきます。

これまで、当社は東京エナジーアライアンス社を設立、同社が提供するプラットフォームサービスを通じて都市ガス自由化の促進(サービスの多様化・質の向上)に貢献してきました。今後は、ハブ充填基地「夢の絆・川崎」を起点としたLPガスプラットフォーム*を他社に提供し、更に幅広い地域社会のインフラ・プラットフォームの実現を目指していきます。

プラットフォーム事業の詳細はP.13-14,19-20に掲載

最適な資本構成で資金調達、株主資本のパフォーマンスを高める

資本政策とは、株主の皆様からお預かりしている資本のパフォーマンスを最大限高める最適な資本調達を行うことと考えています。そのため、当社は自社の置かれている事業ステージや今後の資金調達の可能性を踏まえた資本調達を行っています。

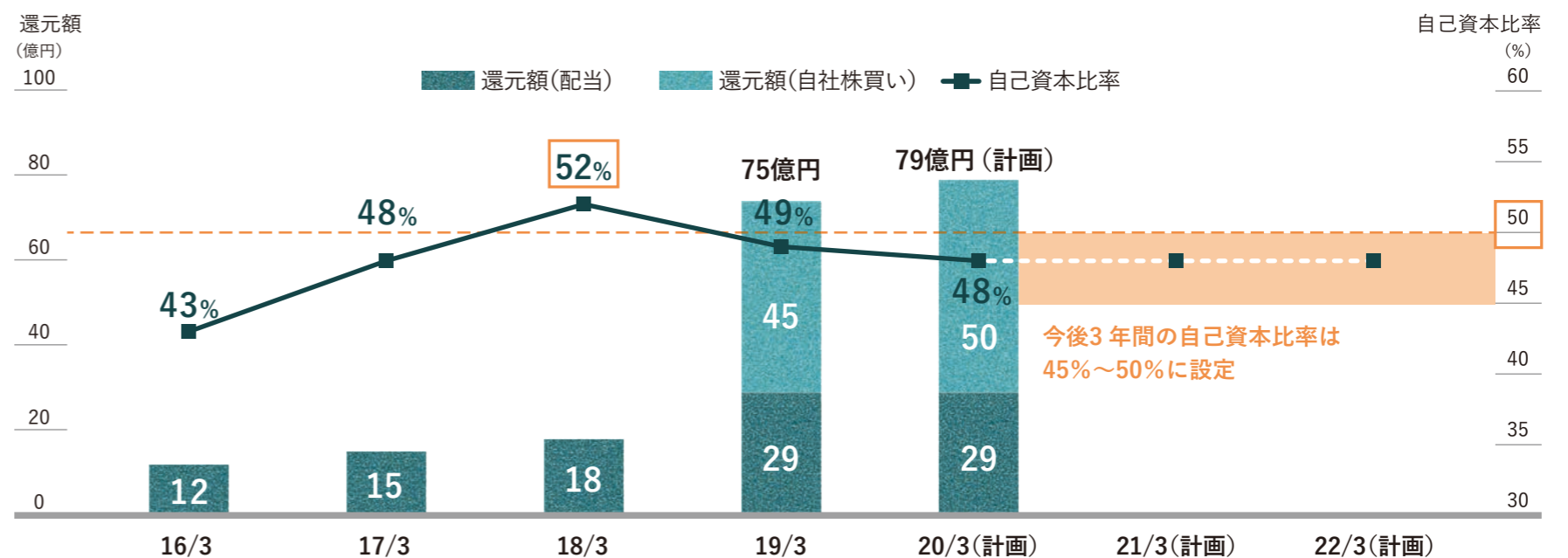
当社は成長ステージの真ただ中にありながらも、堅調な事業実績の結果、その自己資本比率は、2019年9月時点で50%を超える水準と、当社の成長を支えるに十分な水準に達しています。こうした状況を踏まえ、当社は現時点においては、企業価値向上に向けた先行投資を進めながらも、株主の皆様への還元を合わせて強化することが、株主資本のパフォーマンスを最も高めることができると判断しました。

この考えのもと、2019年3月期には、第2のハブ充填基地、「夢の絆・川崎」への大型投資を実施しながら、当期純利益43億円を大きく超える、総額75億円の還元(45億円の自社株買い、29億円の配当)を行いました。

また、合わせて、2020年3月期から2022年3月期の3年間における資本政策もお示しました。この期間においても、必要最低限の資本を、最適な構成で調達する考えに変わりはありません。今後3年間は、M&Aなどの大型成長投資への余力を意識して自己資本比率を45~50%にコントロールしながら、株主の皆様への還元を進めていきます。



取締役
経財部(グループ財務)・
コーポレートコミュニケーション部管掌
清田 慎一



還元性向	17%	22%	23%	174%	122%
------	-----	-----	-----	------	------

	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3(計画)	21/3(計画)	22/3(計画)
営業キャッシュ・フロー	207	166	156	152	175	—	—
投資キャッシュ・フロー	△111	△107	△71	△268	△136	—	—
フリーキャッシュ・フロー	96	59	85	△117	39	—	—
還元額	12	15	18	75	79	—	—
（配当）	12	15	18	29	29	—	—
（自社株買い）	—	—	—	45	50	—	—
自己資本比率	43%	48%	52%	49%	48%	45%~50%	

キャッシュ・フローと資産効率を重視。中長期的に企業価値を最大化

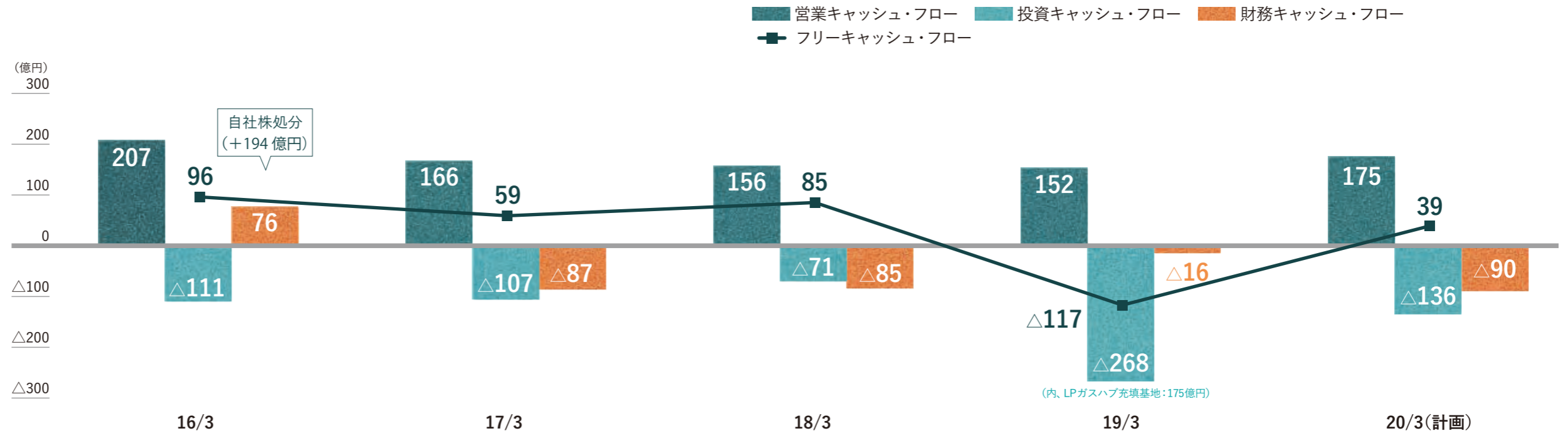
当社は、キャッシュを生む力と資産効率を重視して資本の配分を行います。2019年3月期のCapex総額は273億円、その約4分の3の201億円を当社主力のLPガス事業に、58億円を旧都市ガス事業に、14億円をICTに投じました。

LPガス事業では、ハブ充填基地、「夢の絆・川崎」への投資を実施しました。「夢の絆・川崎」は、既存の千葉ハブ充填基地の約5倍の充填能力を有する、第2のハブ充填基地となる予定で、2020年中の完成を見込んでいます。本件は2019年3月期の営業キャッシュ・フロー152億円に対し、約175億円という大規模な投資ですが、完成後は、LPガス事業の更なる業務効率化に止まらず、神奈川・静岡などの東京湾の西側地域における事業の効率化、これまでと全く異なるLPガス事業のサービスの実現により、トップラインの拡大にも寄与します。

旧都市ガス事業では、都市ガスパイプラインの入替え(鉄から耐震性のあるポリエチレン管へ)が終盤に近付いており、この入替えが一巡したのち同事業への投資額は漸減する見込みです。ICTは重点投資エリアであり、サービスの高質化はもちろん、トップラインの拡大に繋がります。19/3期は外部へのソフトウェア提供料として2億円を計上、徐々に成果が出始めています。

2020年3月期は、136億円の投資を計画、うち10億円はLPガス事業の商圏買収(M&A)に投じる予定です。当社のM&Aは、買収実施後速やかにキャッシュを生む資産効率の良い投資であり、買収価格を冷静に見極めながら、積極的に資本を配分したいと考えています。

キャッシュ・フロー



Capex

	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3(計画)
LPガス事業	27	21	19	201	43
旧都市ガス事業	69	66	60	58	63
ICT	15	14	9	14	20
M&A	3	4	1	0.3	10
合計	114	105	89	273	136

財務ハイライト

(百万円)	10/3	11/3	12/3	13/3	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
P/L(会計年度)										
売上高	¥101,539	¥104,138	¥110,262	¥117,070	¥126,833	¥125,733	¥114,691	¥109,536	¥114,725	¥122,577
粗利益	46,736	45,329	46,045	47,503	48,209	49,398	53,731	56,887	57,835	58,040
販売費及び一般管理費	39,589	38,830	38,539	39,618	39,176	39,383	41,920	44,686	47,146	49,112
営業利益	7,147	6,498	7,506	7,885	9,032	10,015	11,810	12,201	10,689	8,927
経常利益	6,538	6,091	7,136	8,189	9,193	9,427	11,331	12,176	11,093	7,375
親会社株主に帰属する当期純利益	2,585	2,324	3,121	3,774	9,464	5,528	7,090	6,913	7,798	4,328
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	59.6	59.0	71.7	78.0	220.9	148.3	190.7	161.9	182.6	101.7
B/S(会計年度末)										
総資産	¥114,558	¥111,390	¥121,987	¥124,958	¥123,496	¥123,910	¥139,097	¥139,157	¥137,953	¥141,267
純資産	32,916	34,947	48,565	53,016	44,831	34,969	60,316	¥66,641	72,076	69,064
自己資本比率(%)	19	21	30	32	36	28	43	48	52	49
Net有利子負債	46,984	44,743	31,382	31,694	37,039	46,790	19,615	15,959	9,898	29,021
Net D/E Ratio(倍)	1.4	1.3	0.6	0.6	0.8	1.3	0.3	0.2	0.1	0.4
総資産利益率(ROA)(%)	2.2	2.1	2.7	3.0	7.6	4.5	5.1	5.0	5.7	3.0
自己資本利益率(ROE)(%)	10.7	10.4	10.4	9.8	22.3	13.9	14.9	10.9	11.2	6.1
キャッシュ・フロー(会計年度)										
営業キャッシュ・フロー	¥ 16,201	¥ 13,046	¥ 17,455	¥ 15,225	¥ 13,864	¥ 17,699	¥ 20,717	¥ 16,630	¥ 15,597	¥ 15,151
投資キャッシュ・フロー	△9,099	△9,715	△13,101	△14,310	△7,170	△11,230	△11,073	△10,743	△7,059	△26,846
財務キャッシュ・フロー	△6,502	△5,004	3,650	△3,554	△7,393	△3,856	7,568	△8,717	△8,454	△1,570
フリーキャッシュ・フロー	7,102	3,331	4,354	915	6,694	6,469	9,644	5,887	8,538	△11,695
株主還元(会計年度)										
1株当たり配当額(円)	¥ 13	¥ 13	¥ 13	¥ 13	¥ 26	¥ 26	¥ 30	¥ 34	¥ 42	¥ 70
配当性向(%)	22	22	18	17	12	18	16	21	23	69
自社株買い	7,293	0	0	1	10,239	14,394	2	2	3	4,536
総還元性向(%)	303	22	18	17	120	277	17	22	23	174

(注)1. Net有利子負債=有利子負債(リース債務含む)-現預金
 2. Net D/E Ratio=Net有利子負債/純資産
 3. ROA=当期純利益/総資産
 4. ROE=当期純利益/(前期および当期の自己資本の平均値)
 5. 総還元性向=(配当額+自社株買い)/当期純利益

粗利益
 ・19/3期はお客様数大幅増、LPガス採算良化も、高気温によるガス販売量大幅減の影響で前期比微増
 ・20/3期は通期で634億円を計画(前期比+54億円)

営業利益
 ・20/3期以降、LPガスお客様数増を中心に収益基盤を拡大、営業増益を計画(20/3期:110億円)

1株当たり当期純利益(EPS)
 ・19/3期は金庫株消却により発行済株式数減少
 ・20/3期以降、収益基盤拡大により純利益を増加させ、1株当たりの利益を高める

自己資本比率
 ・財務基盤充実、成長投資と株主還元強化を両立できる水準

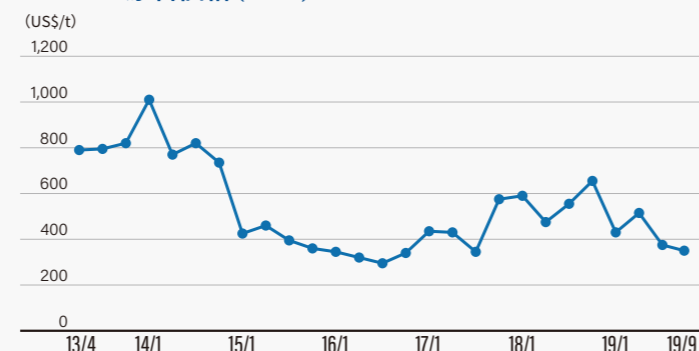
Net D/E Ratio
 低水準を維持。M&A等の成長投資にも対応可能な調達余力をもつ

フリーキャッシュ・フロー
 夢の絆・川崎への先行投資を中心に19/3期は一時的にマイナスも、20/3期は黒字化の見込み

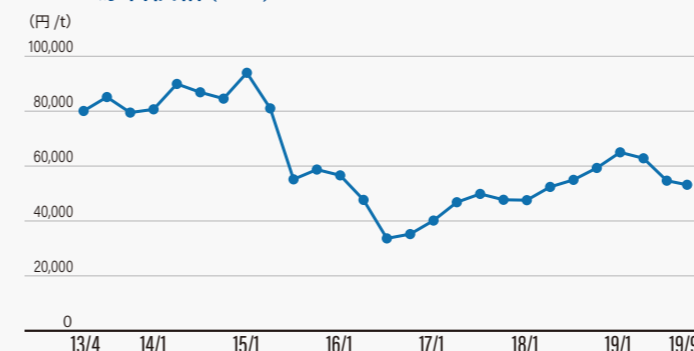
LPガス原料価格
 ・18年11月まで上昇も、以降は低下。原料価格低下と円高の為替相場は原価の低減にフォロー
 ・20/3期の下期想定価格はUS\$450/トン

原料価格の推移

LPガス 原料価格(FOB)



LNG 原料価格(CIF)



非財務ハイライト

	10/3	11/3	12/3	13/3	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
従業員数(人)										
連結社員数	1,258	1,290	1,275	1,315	1,432	1,503	1,517	1,550	1,649	1,729
営業員数	745	761	777	810	821	942	899	906	957	1,000
女性社員数	168	162	157	154	176	182	170	176	212	231
管理職数	196	196	197	226	252	270	285	292	312	323
営業所数(単体)	56	60	63	61	61	60	61	63	68	72
デポステーション数	0	5	8	10	10	12	14	14	15	16
お客様件数(千件)										
総お客様件数(千件)	892	936	981	1,029	1,067	1,108	1,154	1,201	1,338	1,496
LPガス(千件)	550	587	624	663	691	724	760	796	828	852
都市ガス(千件)	342	349	357	366	376	384	394	405	510	644
内、旧都市ガス(千件)	342	349	357	366	376	384	394	405	412	412
内、新都市ガス(千件)	-	-	-	-	-	-	-	-	98	232
電気(千件)*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16
従業員1名あたりのお客様件数										
従業員1名あたりのお客様件数	1,197	1,230	1,263	1,270	1,300	1,176	1,284	1,326	1,398	1,496

* 電気はガスとのセットで販売。そのため、電気のお客様件数は、LPガスまたは都市ガスのお客様件数の内数となります。

(ご参考)

従業員数

・社員の約6割が営業員

営業所数

・お客様数拡大に伴い増加。自由化後に新たに参入が可能となった首都圏や、静岡県などで新たに営業所を増設。

デポステーション数

・LPガス物流の配送中継地点。お客様数の拡大に伴い、更なる効率化を図り増設。

従業員1名あたりのお客様件数

・ICTを活用した業務効率化により、従業員1人あたりの担当顧客が千件を超えるオペレーションを実現。

表彰歴

4年連続で、「攻めのIT経営銘柄」に選定(2016-2019年)



当社のデジタルトランスフォーメーションへの変革の取り組み、総合エネルギー託送、およびシェアリングエコノミーサービスという全く新しいビジネスの実現に挑戦する姿が評価されました。

「攻めのIT経営銘柄」は、経産省と東証の共催で、新たな価値創造、経営革新、収益水準・生産性の向上をもたらす積極的なIT活用に取り組む上場企業を選定するものです。2019年には、エントリー企業448社のうち29社が選定、当社は、4年以上連続で選定された8社の内の1社です。

米国金融専門誌 Institutional Investor 「All-Japan Executive Team」に選定*(2017年-2018年)

トップ自ら国内外の投資家と積極的に対話、企業価値向上に向けた取り組みやビジョンを発信。対話の内容を経営に活かす姿勢が評価されました。

本調査は、1,000名以上の世界の機関投資家・証券アナリストによる投票に基づき、経営陣とのアクセス、情報の迅速な開示等、優れたIR活動を行う企業を選出するものです。

*2019年はEnergy & Utilities 部門で選定された会社なし。

「JPX日経インデックス400」に選定 (2015年-2018年)



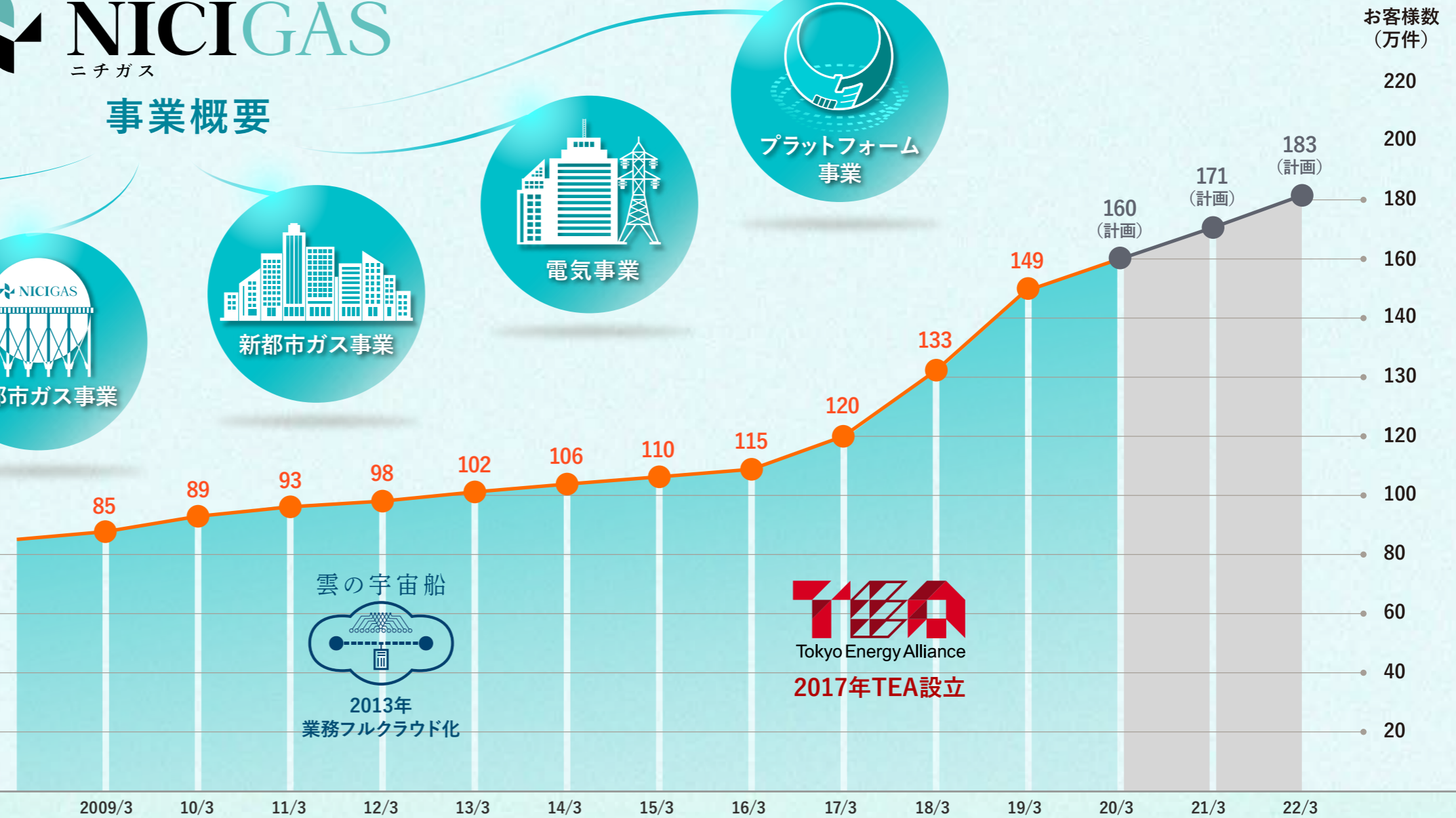
「投資家にとって投資魅力の高い企業」として評価、選定されました。



事業概要



お客様件数※(万件)



1997年
LPガス自由化
LPガス拡大期

2010年
LPガス物流改革



2011年
OEP社と資本業務提携

高効率オペレーションが評価され、世界的金融機関から着目される

2015年
東京電力社との
業務提携

2016年
電力小売自由化

2017年
都市ガス小売自由化

2017年
新都市ガス事業開始

2017年
TEA設立

2018年
電気小売事業開始

2020年
夢の絆・川崎
完成予定



会社情報 (2019年3月31日現在)

会社名	日本瓦斯株式会社
商標	ニチガス
本社・本店所在地	〒151-8582 東京都渋谷区代々木4丁目31番地8号
設立年月日	1955年7月29日
資本金	70億7千万円
従業員	連結1,729名(嘱託・パートを除く)
事業内容	ガス事業(LPガス、都市ガス販売)、電気事業、 一般高圧ガス販売、ガス機器・空調機器販売、 リフォーム事業、総合設備工事、ソフトウェア販売

グループ会社	東彩ガス株式会社 東日本ガス株式会社 新日本瓦斯株式会社 北日本ガス株式会社 日本瓦斯工事株式会社(LPガス・都市ガスに関わるパイプライン・ガス設備工事の設計施工) 日本瓦斯運輸整備株式会社(LPガスの輸送、LPガス容器の配送) 株式会社雲の宇宙船(クラウドシステム「雲の宇宙船」の企画、開発、販売および保守) Entrust Energy, Inc. 電力の販売(米国・テキサス州) Entrust Energy East, Inc. 電力・ガスの販売(米国・北東部7州) 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社との合併会社 都市ガス事業のプラットフォームを提供
--------	---

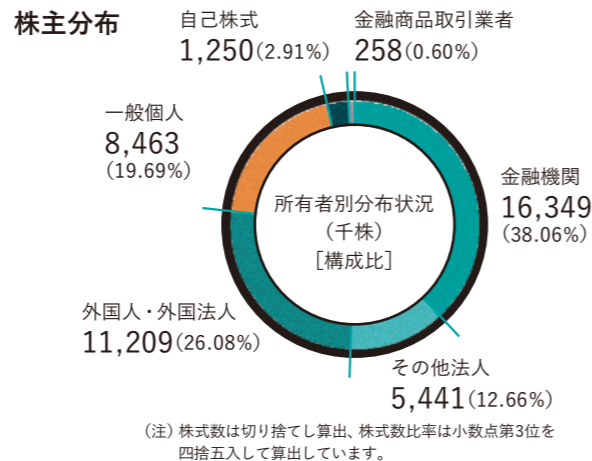
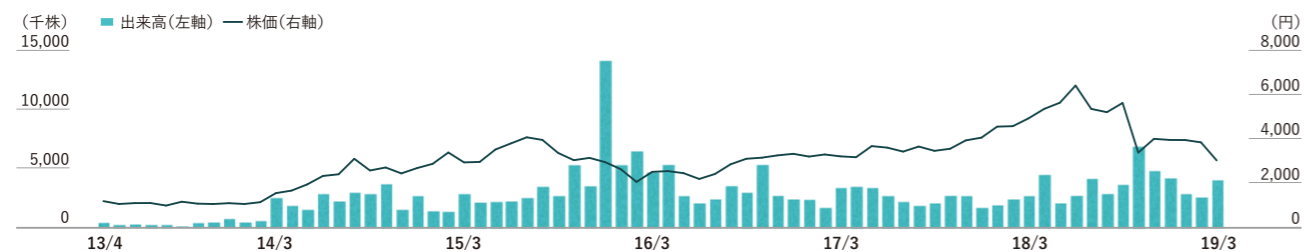
株式情報 (2019年3月31日現在)

株式の状況	
会社が発行する株式の総数	179,846,100株
発行済株式の総数	42,973,466株 (自己株式1,250,225株を含む)
株主数	4,922名

大株主(上位10名)	
	持株数(千株) 持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,992 7.1
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	2,942 7.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,701 4.0
東京電力エナジーパートナー株式会社	1,460 3.5
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,382 3.3
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)	1,350 3.2
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	1,204 2.8
日本生命保険相互会社	961 2.3
MSIP CLIENT SECURITIES	933 2.2
株式会社三井住友銀行	880 2.1

(注) 持株比率は自己株式(1,250千株)を控除して計算しています。

株価、出来高の推移



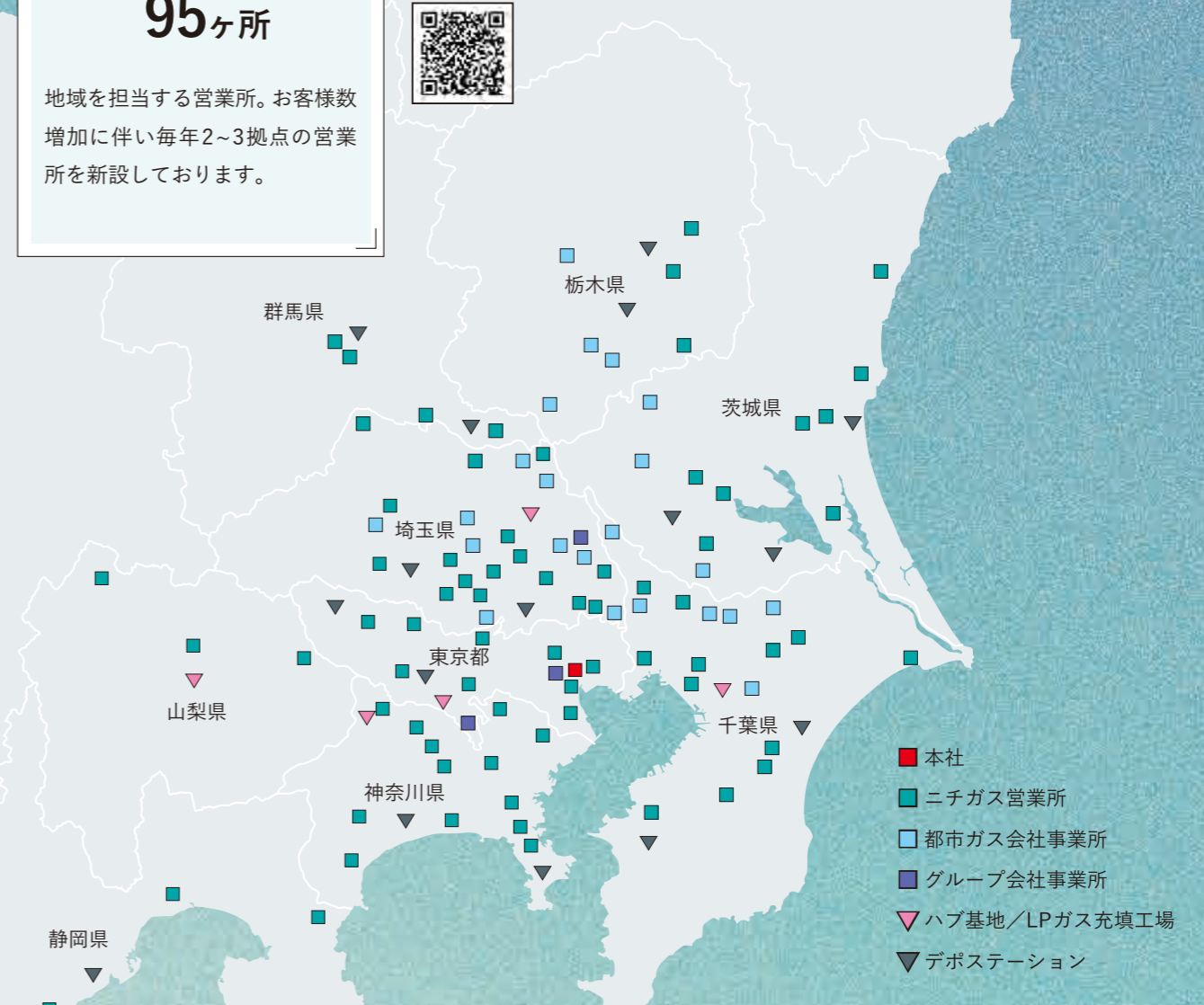
株式情報	
市場名	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	8174
上場年月日	1973年2月
単元株数	100株
決算	3月末日
中間配当	9月末日

グループネットワーク (2019年6月30日現在)

営業所：95ヶ所

地域を担当する営業所。お客様数増加に伴い毎年2~3拠点の営業所を新設しております。

営業所の詳細は当社ホームページをご参照ください。
<https://www.nichigas.co.jp/areamap/>



ハブ基地／LPガス充填工場：5ヶ所

2020年には世界最大級のハブ充填基地「夢の絆・川崎」の稼働を予定しています。

デポステーション：16ヶ所

ニチガスの物流を支える配送中継拠点。事業エリアの拡大、お客様数増加に伴い増設を進めています。



日本瓦斯株式会社

〒151-8582

東京都渋谷区代々木4丁目31番地8号

<http://www.nichigas.co.jp/>