

# SCALE UP

**SUSTAINABLE  
COMMUNITIES**

NICIGAS'  
Integrated Report

# 統合 報告書 2025



From  
Competition to  
Co-Creation  
and

# Scale-Up

私たちは、エネルギーの変革を通じて、  
誰もが安心して暮らし続けられる持続可能な地域社会を  
未来へ繋ぐことを使命とします。  
この揺るぎない想いを胸に、創立70周年を迎えた私たちは、  
次なる成長ステージ『NICIGAS3.0』へと  
大きな一歩を踏み出しています。

代表取締役社長執行役員

柏谷 邦彦

## 自分たちが変化し続ける

当社グループの70年の歴史を振り返ると、ガス小売事業者として成長してきたNICIGAS1.0、電力・都市ガス自由化の中で総合エネルギー事業者として成長してきたNICIGAS2.0とステージを進化させながら、現在は次世代のエネルギーソリューション、エネルギーの最適利用を前面に押し出したNICIGAS3.0という成長ステージに入っています。エネルギーを通じた地域社会への貢献を経営理念とする当社グループにとって、変わりゆく地域社会、そして求められる貢献について、現状を客観的に把握しながら10年後、20年後の姿を想像し、試行錯誤を重ねて自分たちが変化し続けていくことが非常に重要です。

## 迫り来る2050年の日本

こうした観点から、2050年の地域社会の姿を予測すると、①人口動態としては「シルバー・シングル世帯ラッシュ」が到来します。総人口に占める65歳以上の人口割合は現在の30%から37%へ、単身世帯の割合も40%から44%へ増加します。<sup>\*1</sup>

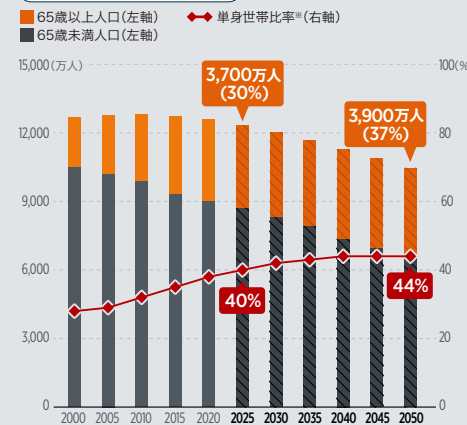
②財政面で見ると、対国家歳入比1,000%の日本の国家債務残高（財政状況）は今後、社会保障費増大・インフレ加速から更に厳しくなり、国家財政の赤字号領域へと入っていきます。<sup>\*2</sup>かかる財政のもとで今後は、巨大な中央集中型インフラを維持・拡大することがますます困難になり、資産効率・資本効率の高い自律分散型インフラヘシフトする動きが加速します。

③労働市場においては、生産年齢人口が7,300万人から5,500万人へと急速に減少していく社会で、生産年齢人口比率は労働力供給側が59%から52%へと縮小し、事業のあらゆる領域で人手不足が深刻化します。

④脱炭素政策については、各国とも一時的に停滞したものの温暖化による自然災害の激甚化が加速し、また、テクノロジーが急速に汎用化することで、近い将来に逆回転・再加速していくと予測されます。

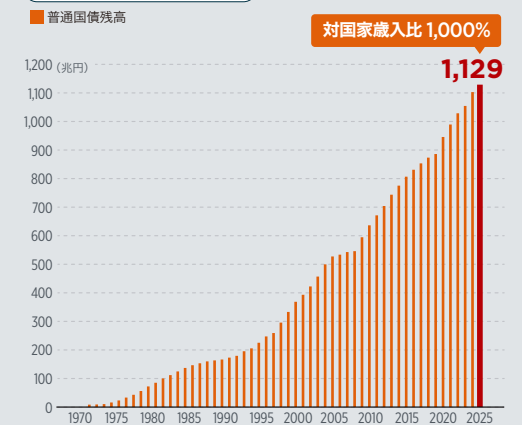
従来型のエネルギー小売事業は、産業構造そのものの前提が崩れていくことで、構造不況産業になりつつあります。具体的には民生用のエネルギー市場は、日本の人口そのものが、2025年時点1.2億人から、2050年時点1.0億人強へと、約2,000万人の減少が予想される社会において、(1)世帯構成人数の更なる減少、(2)地球温暖化加速による民生用エネルギー使用量の減少、(3)インフレ進行・金利コスト上昇によるインフラ資産の投資回収困難化（座礁資産化）、(4)人手不足による事業継承・労働力確保の困難化のスピードは急加速していきます。

### \*1 人口・単身世帯比率



出所：総務省統計局、国立社会保障・人口問題研究所  
※総世帯数に占める単身世帯数の割合

### \*2 普通国債残高の推移



出所：財務省



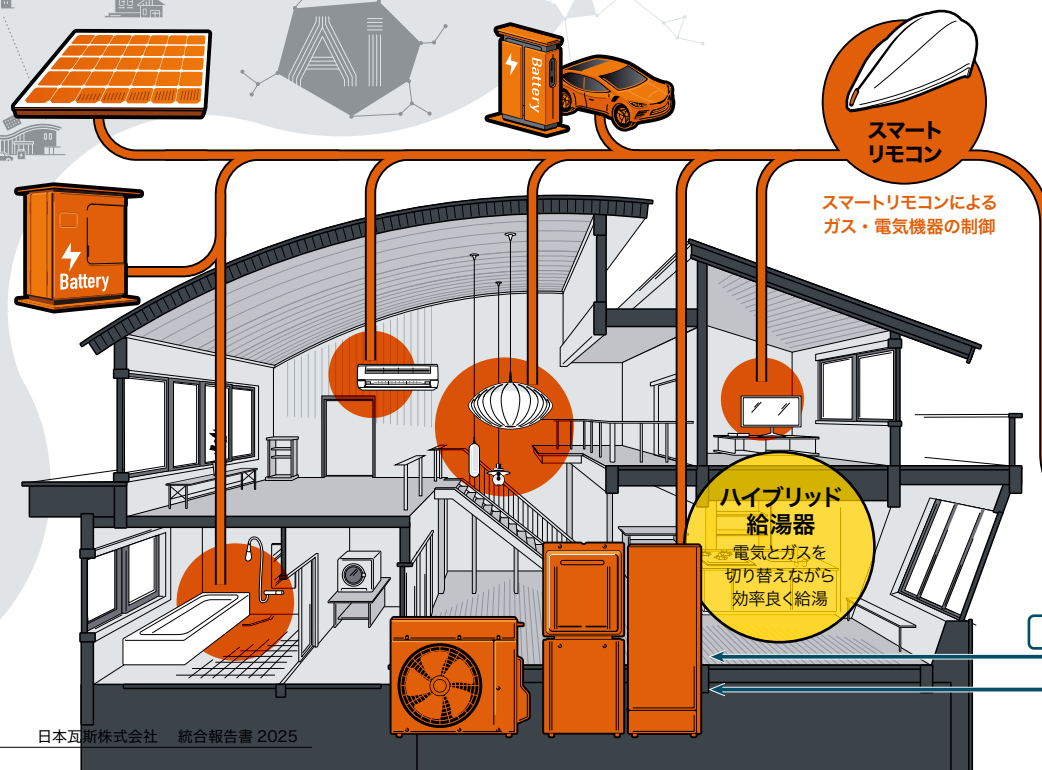
## “Last One Mile”から、“One Best Solution”へ進化する

こうした時代の変化の中で、地域社会のニーズや課題を見極めながら、差し迫る危機や課題を見据えて事業モデルを大きく転換させていけない限り、事業の持続的な成長は不可能な時代になりました。

これから地域社会で一番必要となってくるのは、電気・ガスというエネルギーの垣根を越えた「総合エネルギー調整力」の構築です。出力制御の難しい再生可能エネルギー比率が増加していく過程で、AI・データセンターなどに起因する需要増加に対して、電力インフラだけで需給の調整や平準化をすることは、合理的でも現実的でもありません。電気とガスを総合的に活用しながら、AI/IoTで制御できるハイブリッド給湯器・蓄電池・太陽光パネルなどのエネルギー最適利用機器を最大限活用して電力需要のピークを軽減し、電力系統安定化に貢献していくことが非常に重要になります。エネルギーの“Last One Mile”を担う当社グループがいち早く省エネ・高効率エネルギー最適利用を提案することにより、不安定化するエネルギー需給、激甚化する自然災害などのリスクに対しても、経営課題のマテリアリティに掲げる、脱炭素社会への対応（サステナビリティ）を現実的・具体的に推進していきます。安心・安全・安定した分散型エネルギーシステム（ニチガス版・スマートシティ）の普及を進めていくことで、従来型のエネルギー事業が直面する需要の減退、市場の縮小とは真逆に、近未来で最も重要になる省エネや脱炭素といった付加価値を実現するエネルギー最適利用（“One Best Solution”）を提供し、新たな需要や市場での成長を取り込めるビジネスモデルへの転換を着実に推進して行きます。

## ハイブリッドな社会に切り替える（“Switch to Hybrid”）

こうしたビジネスモデル転換の象徴として特に注目しているのは、累積一万台の設置を完了したハイブリッド給湯器です。この貯湯タンク内のお湯は、電気またはガスを可変的に熱に転換してタンクに貯めたものであり、新たな「エネルギーのダム」に相当し、エネルギー需給調整力の構築、CO<sub>2</sub>大幅削減を着実に実現しつつあります。<sup>\*3</sup>

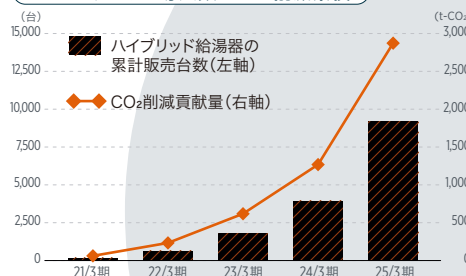


また、これまで進めてきたAIによるデータ活用の基盤となるオンラインスマートメーター「スペース蛍」の設置（147万世帯）、当社LPガス104万世帯の物流を支える「夢の絆・川崎」の稼働、高度なAIを用いた配送最適システムの構築に加えて、今後はハイブリッド給湯器・蓄電池・太陽光パネルなどのエネルギー最適利用機器をAI制御・システム統合できるスマートリモコンの開発を進め、近未来のエネルギー事業への進化（NICIGAS3.0）を更に加速させていきます。

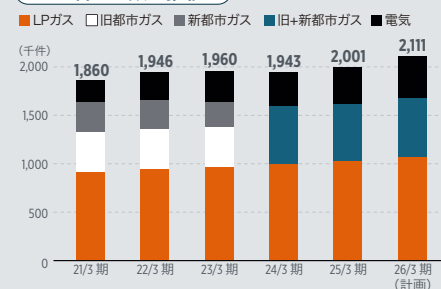
こうした成長戦略を達成する主役は、当社グループの社員一人ひとりです。前例のない挑戦を今後も更に広げていくためには、人材成長戦略として（1）ガス、電気、最適利用、AI/IoTといったエネルギーに関する知識や経験をスケールアップし続けていくこと、（2）時代の変化をいち早く組織に取り込むために、従来型の「リーダーシップ」から、営業・保安・物流・工事・システム・管理部門間を横断して、よりフラットで機動性を高めた「チームシップ」へ組織を変革すること、（3）地域社会の課題をエネルギー事業を通じて解決する共通体験・体感を深化させることで、グループが一丸となって、更なる変革に継続的に取り組むことが最重要と考えます。この実現に向けた前提として当社グループは、AI/IoT導入によるデジタル化を一層加速させ、定型業務をシステムが自律的に実行することで、人の手で行なう業務を削減します。これによりお客さまのご不安やご不便に対し、「ヒト」がリアルな場でいち早く寄り添い、丁寧に対応できる体制を強化しています。デジタル化が進展すればするほど、リアルな「ヒト」がお客さまの感情に深く寄り添い、地域社会の真のニーズに応えるという価値が一層高まっていくと考えています。

こうした戦略をベースとしてNICIGAS3.0は新たな成長ステージに入り、当社グループは地域社会の多くのお客さまに信頼をいただき、お客さま件数は2025年9月末時点で、①LPガス104万世帯、②都市ガス60万世帯、③電気39万世帯、電力・ガスのセット率24%に到達いたしました。<sup>\*4</sup> また、山梨県・静岡県に続き、2025年7月には新たに長野県松本エリアの地域社会においても、NICIGAS3.0の新しいサービスを提供できるようになりました。

※3 ハイブリッド導入数とCO<sub>2</sub>削減累積



※4 お客さま数の推移



ガス+電気の  
最適利用による  
調整力創出

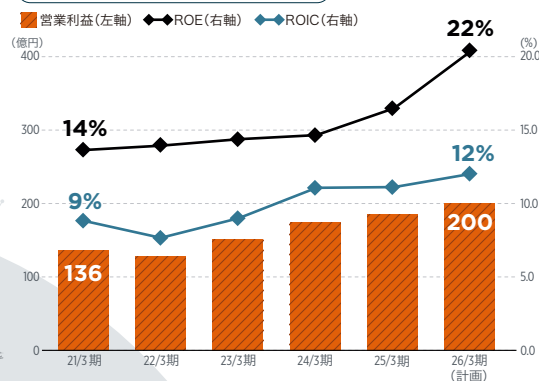


## 共創のスケールアップ

当社グループのみ、1つの業界のみでできること、またこれまでの知識や経験のみでできることは極めて限られています。今、地域社会が直面している課題解決に向けて本当に必要なことは、企業・業界・エリアの垣根を越え共に創る共創をスケールアップしていくことです。こうした観点から、当社グループではプラットフォーム事業を担う会社として2024年1月に(株)エナジー宇宙を設立し、従来当社グループのみで運用していたエネルギーインフラを同業他社、異業種からの新規参入者に積極的に提供することで、同じ思いやゴールを共有できる事業者との連携を拡大しています。業界全体でプラットフォームを共同・相互利用することにより、各社が個別に維持している複雑多層なインフラの座礁資産化を防ぎ、変容する地域社会においても安定・安心・安全なエネルギー供給を確実に確保し、業界全体の持続可能性を共に高めていくことを目指します。

3ヶ年計画の最終年度となる2026年3月期では、営業利益200億円、ROE22%、ROIC12%および総還元性向100%超の目標を掲げ、引き続き資本効率を向上させながら着実な成長を継続し、M&Aや次世代テクノロジーへの成長投資を実行しながら、企業価値の持続的な向上を目指していきます。<sup>\*5</sup>

### \*5 営業利益、ROE、ROICの推移



地域社会におけるエネルギーのあり方が大きく変化し、従来「消費者」として一方的にエネルギー供給を受けるだけだったお客さまは、エネルギー最適利用機器の普及・AI/IoTの進化により時にはエネルギーを自ら創出、循環、調整できるようになり、主体的にエネルギーを活用する「活用者」に変容しつつあります。エネルギー自由化市場においてお客さまからの信頼を積み上げることで成長を続けてきたニチガスグループは、エネルギーの利用形態に関してお客さまがより主体的な決定を実現できるように、一番必要となる情報や選択肢をいち早く提供し、エネルギー最適利用の価値を普及させていくことで、地域社会で最も信頼されるエネルギー事業者となれるように、これからも成長を続けていきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き変わらぬご指導ご鞭撻をよろしくお願い申し上げます。



# 目次

|          |                            |            |
|----------|----------------------------|------------|
| トップメッセージ | トップメッセージ                   | ➡ P. 1～3   |
| 価値創造     | 経営理念                       | ➡ P. 5     |
|          | 価値創造プロセス                   | ➡ P. 6     |
|          | 変革と共創の歴史                   | ➡ P. 7     |
|          | ニチガスグループの現在                | ➡ P. 8     |
| 長期ビジョン   | NICIGAS3.0                 | ➡ P. 9     |
|          | エネルギーソリューション               | ➡ P. 10    |
|          | エネルギー業界との共創                | ➡ P. 11    |
|          | エネルギー業界への貢献                | ➡ P. 12    |
| 事業セクション  | 3ヶ年計画                      | ➡ P. 13    |
|          | LPガス事業                     | ➡ P. 14    |
|          | 電気事業                       | ➡ P. 15    |
|          | 都市ガス事業                     | ➡ P. 16    |
|          | エナジー宇宙事業                   | ➡ P. 17    |
| 人材戦略     | 人材戦略                       | ➡ P. 18～21 |
| 資本戦略     | 資本戦略                       | ➡ P. 22～25 |
| サステナビリティ | マテリアリティ                    | ➡ P. 26～27 |
|          | 環境への取り組み                   | ➡ P. 28～35 |
|          | 地域社会の基盤づくり                 | ➡ P. 36～37 |
|          | ガバナンスの強化                   | ➡ P. 38～45 |
| 会社情報     | 連結財務サマリー                   | ➡ P. 46    |
|          | 非財務サマリー                    | ➡ P. 47    |
|          | 会社情報・株式関連情報、<br>グループネットワーク | ➡ P. 48    |

## 皆さまへ

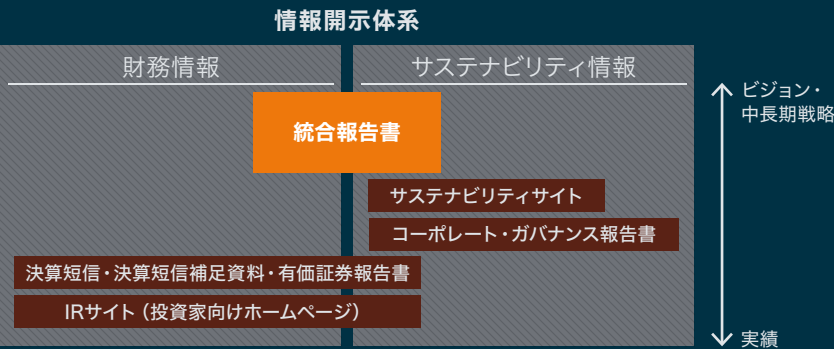
### 編集方針・情報開示体系

本統合報告書は、当社の中長期的なビジョンと、その実現に向けた戦略および取り組みを、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、当社の掲げるNICIGAS3.0において、ガスと電気の垣根を越えた「エネルギー調整力」創出へのビジョンと道筋について、具体的な取り組みとともにご説明しています。また、LPガス業界の集約化が本格化する中で、持続的な成長を支える人材面や財務面の基盤強化に関する取り組みについても開示を充実させています。

サステナビリティでは、CO<sub>2</sub>排出量削減や自然資本の保全に向けた取り組みについて、定性的・定量的な進捗開示を充実させています。

当社は、今後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ていきます。同時に、企業価値向上に向けた取り組みを一層進めながら、地域社会への貢献を果たしてまいります。本統合報告書についてのご意見、ご感想をお伺いできますと幸いです。



|           |                                                                                                                                                    |                                          |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Webサイト    | IRサイト（投資家向けホームページ）➡<br>サステナビリティサイト ➡<br>統合報告書 ➡                                                                                                    | 有価証券報告書 ➡<br>決算資料 ➡<br>コーポレート・ガバナンス報告書 ➡ |
| 報告対象範囲・期間 | ●原則、2025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範囲とし、2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日）を対象期間としています。事業の進捗については、直近の内容を含んでいます。<br>●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<br>TEL:03-5308-2116<br>●投資家向けホームページ URL: <a href="https://www.nichigas.co.jp/ir">https://www.nichigas.co.jp/ir</a> ➡   |                                          |

見直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直しなどは、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。

# すべては お客さまのために。

## 当社の使命は「エネルギーを通じた地域社会への貢献」

当社は、将来にわたり価値あるエネルギーを提供し続けるため、挑戦と変革を続けます。

エネルギー小売会社の役割は、エネルギーそのものを提供することから、  
エネルギーを通じた新たなサービスを提供することへと変わりつつあります。

当社は、ガスと電気を融合させた総合エネルギー調整力を構築し、  
新たなエネルギーの価値をお客さまへ提供していきます。

## 01 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。

## 02 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さらに強固なものとすると考え、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体制の構築により、株主価値の向上に努めます。

## 03 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しており、お客さまに密着したきめ細かいサービスを行な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なうことは、企業の持続的成長のために不可欠な要素であります。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。



# 価値創造プロセス

当社グループはステークホルダーの皆さまから提供される資本を原資に、経済的価値、社会的価値を生み出し、その価値を増幅して還元することで成長を続けています。当社グループの価値創造の原点は、エネルギーの供給を通じてお客さまにより良いサービスをお届けすることです。企業成長とともに多様なステークホルダーとの強固な関係を構築し、全てのステークホルダーに対して還元する価値の最大化を目指し企業努力を続けています。今後も地域社会に貢献し、持続的な成長を実現するためには、ステークホルダーとの更なる関係構築が欠かせません。自然環境へ配慮し、エネルギー業界の未来を重視しながら、全ステークホルダーへの還元価値を更に拡大し、未来にわたる成長を目指します。



# 変革と共創の歴史

当社グループは、創業以来、地域社会への貢献を使命とし、自ら変化し事業を進化させることで成長を続けてきました。この進化の原点は、お客さまの利益を第一に考え行動する姿勢にあります。1997年のLPガス自由化以降、他社との競争を恐れず、より良いサービスでお客さまに選ばれることで強固な顧客基盤を築いてきました。そして、新しい風を積極的に受け入れる企業風土が、当社グループをもう一段飛躍させる原動力となります。2011年のJ.P.モルガン社100%出資のOEP社との資本業務提携は株式市場と真摯に向き合う転換点となりました。株式市場との対話を通じて強固な経営基盤を確立し、他社との共創を重視することで事業を拡大させています。東京電力グループとの業務提携をはじめ、異業種との積極的な協業を推進し、総合エネルギー会社へと発展を遂げました。今後も共創を通じてサービスを進化させ、地域社会に貢献し続けていきます。

## 1997

### LPガス自由化

他社との競争を恐れず、より良いサービスでお客さまに選んでいただく

お客さま

## 2011

### J.P.モルガン社100%出資のOEP社と資本業務提携

株式市場と真摯に向き合う転換点

株式市場

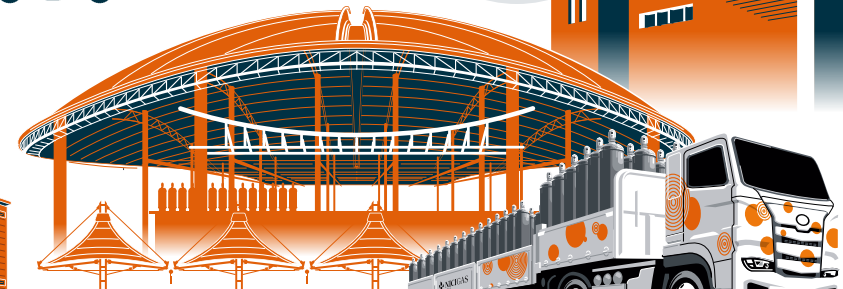
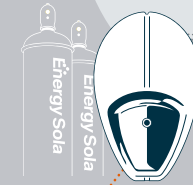
## 2016

### 都市ガス・電気の小売自由化

東京電力グループとの業務提携による新たな挑戦

事業  
パートナー

サービスの  
進化



## 創業・拡大期

## NICIGAS1.0

## NICIGAS2.0

## NICIGAS3.0

- 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

- 1997 ・LPガス自由化
- 2010 ・LPガス物流改革開始
- 2011 ・J.P.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  
・ガバナンス改革スタート

- 2016 ・電気小売自由化
- 2017 ・都市ガス小売自由化  
・**新都市ガス事業開始**  
・ソラコム社との協業を開始。IoT技術を活かしたLPG託送実現に前進  
・「東京エナジーアライアンス社(TEA)」設立(東電EP社と50:50で出資)  
都市ガス新規参入プラットフォームの提供開始
- 2018 ・**電気小売事業開始**  
・スマホアプリ「マイニチガス」運用開始
- 2020 ・スマートメーター「スペース堂」実用化開始
- 2021 ・ハブ充填基地「夢の絆・川崎」稼働 ・「スペース堂」外販開始
- 2022 ・パワーエックス社と資本業務提携 ・「LPG託送」他社への提供開始

- 2024 ・グループ組織再編
- 2025 ・LPガス企業の株式会社門倉商店がグループ入り  
・エネルギー最適利用の中核となるハイブリッド給湯器の販売台数：5.3 千台  
・エネルギーの顧客基盤を拡大しながらエネルギーソリューションとプラットフォーム事業の成長を加速



# ニチガスグループの現在

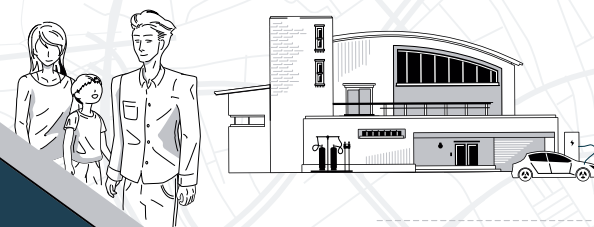
当社グループは、地域社会への貢献を使命に、ステークホルダーの利益最大化と企業の持続的な成長を両立させることを目指しています。これまで築いてきた経営基盤を次なる成長のため最大限活かすとともに、自らの変化と他社との共創を通じて、従来のB to Cエネルギー小売事業をエネルギーソリューションやプラットフォームといった新たな事業領域へと進化させています。エネルギーのラストワンマイルを担う企業として、地域社会に不可欠なインフラを構築し、そのうえで付加価値の高いサービスを提供することで、お客さま・株主・従業員・事業パートナー・自然環境といったステークホルダーの利益最大化に貢献し、未来にわたる持続的な成長を実現します。

お客さま件数

(2025年9月末時点)

## 203万 件

お客さま

エネルギー  
小売事業

株主

ROE

## 17%

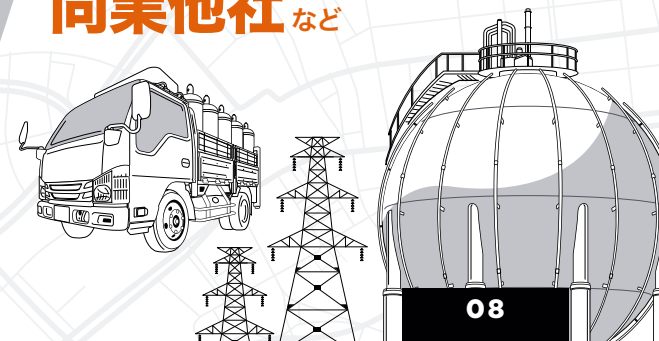
(25/3期)

時価  
総額

## 3,000億円

(2025年9月末時点)

## 東京電力グループ、 同業他社 など

事業  
パートナーエネルギー  
ソリューションプラット  
フォーム

## 地域社会への 貢献

従業員

従業員数

## 1,954 名

(嘱託・パート含む) (2025年3月末時点)

CO<sub>2</sub>排出量

## 282.6万 t-CO<sub>2</sub>

(25/3期)

自然環境



# 長期ビジョン

NICIGAS Long-Term Vision

## 地域全体のスマートシティ化

ガス + 電気の最適利用による  
**調整力創出**

ガス・電気機器の制御  
**スマートリモコン**

EV充電器

太陽光パネル

ハイブリッド給湯器

電力需給状況を踏まえ、給湯を  
電気⇄ガスに切り替え可能

スマートリモコンとソリューション機器の普及による

**お客さま宅のスマートハウス化**

蓄電池

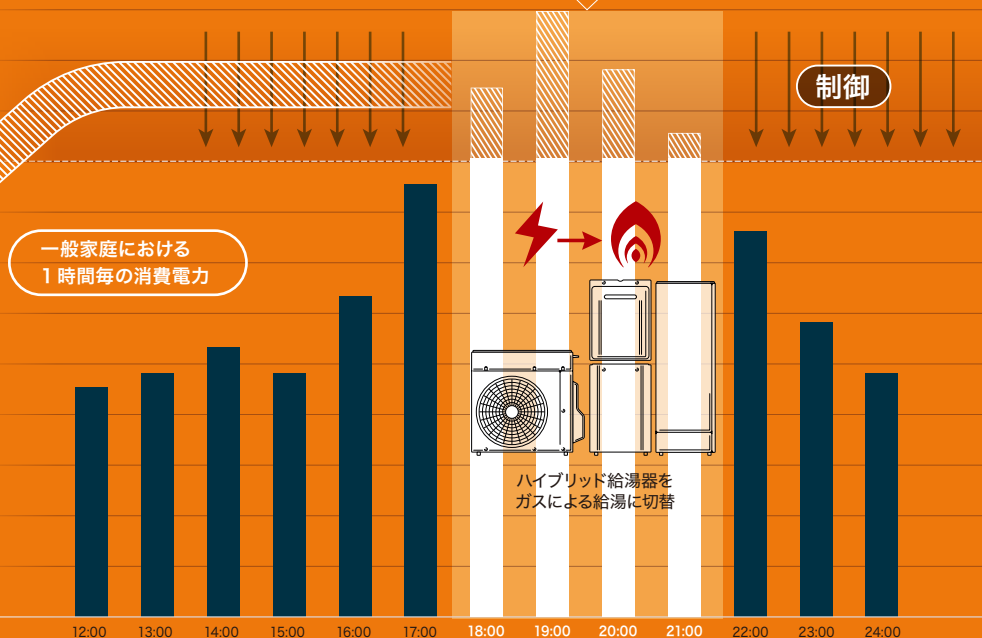
Battery

Battery

## 仕組みを業界全体に普及

- ・プラットフォーム事業
- ・高効率なオペレーション
- ・エネルギー最適利用

## 電力消費が高まる時間帯の電気使用を制御



## NICIGAS3.0 ～エネルギーソリューションへの進化～

当社グループは、地域社会への貢献を使命に、お客さまに選ばれるサービスを提供することで顧客基盤を拡大し、中長期での成長を目指します。

これからの地域社会にとって最も必要となるのは、電気・ガスの垣根を超えた「総合エネルギー調整力」の構築です。再生可能エネルギーやデータセンターの需要が増加していくことを考えると、電力インフラ単独での需給調整・平準化は困難なものと思われます。そこで当社グループは、電気とガスを組み合わせ、AI/IoTで制御できるソリューション機器（ハイブリッド給湯器、太陽光パネル、蓄電池など）を最大限活用し、エネルギー調整力を創出します。具体的には、電力需要が高まる時間帯はハイブリッド給湯器をガス給湯に切り替えて電力使用量を制御する、電力系統が余剰の時間帯は蓄電池に充電する、ハイブリッド給湯器で電気でお湯を沸かしタンクに貯湯するなどして、電力系統の安定化に貢献します。

エネルギーのラストワンマイルを担う当社グループは、このエネルギー最適利用提案によって、地域社会に快適・安全な暮らしを提供し、新たなサービスへの需要と市場の成長を取り込むビジネスモデルへの転換を実現します (NICIGAS3.0)。

## 長期ビジョン

# エネルギーソリューション

当社グループは、地球温暖化をはじめとするグローバルな課題に対応しながら地域社会への貢献を続けていくために、事業モデルの抜本的な転換を進めます。具体的には、上流から下流に向けて一方通行でエネルギーを供給しエネルギーの販売量を増やす従来のモデルから、デジタル技術を駆使して機器やエネルギーのリソースを効率的に活用し、ストレスフリーでエネルギーの最適利用と快適な暮らしを実現するエネルギーソリューション事業へと進化を遂げます。

このエネルギーソリューション事業は、スマートリモコンやAIを活用し、気象情報や電力市場価格などの外部情報を踏まえて最適なエネルギー利用方法を提案、「創る・貯める・賢く使う」を最適化するサービスを提供します。これにより、お客さま宅のスマートハウス化を進めて、仮想空間上でエネルギーを融通し合えるスマートコミュニティの構築を目指します。

従来

エネルギー会社

エネルギーの販売量を増やす  
事業モデルからの変化

需要家

太陽光パネル

創る

自宅へ給電

地域全体の電力の  
供給・需要を解析し適切に  
電力需給をコントロール

スマートリモコン

賢く使う

最適なエネルギーを  
最適な時間帯に  
最適な方法で  
創る・貯める・賢く使う

各家庭の機器を制御

貯める

ハイブリッド給湯器

電力需給状況を踏まえ  
給湯を切替

ガスによる給湯

ガスによる給湯

EV充電器

貯める

蓄電池

Battery

自宅へ給電

EV充電器に充電



インフラの  
シェアリング

業界集約

# 共創の拡大

事業  
パートナー

プラットフォーム事業

エネルギー最適利用

長期ビジョン

## エネルギー業界との共創

当社グループは、お客さま先での最適なエネルギー利用の実現にとどまらず、最適化されたオペレーションとインフラ網までを含めた統合的なエネルギーシステムの構築を目指します。このシステムの構築とその後の普及において、異業種を含むパートナーとの共創は不可欠です。この取り組みを当社グループだけで完結させるのではなく、構築したシステムとインフラを他社にも積極的に展開し、業界全体に普及させることが、地域社会への貢献を最大化する鍵となります。

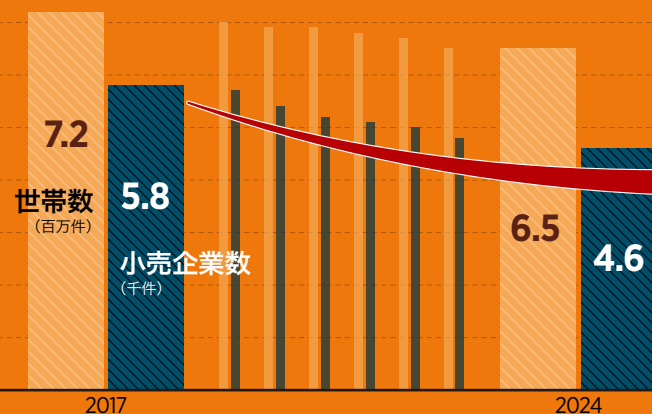
地域社会への貢献

## 長期ビジョン

## エネルギー業界への貢献

## LPガス業界の集約化

◆営業エリアのLPガス世帯数・企業数の推移



AIの普及や脱炭素への対応など、エネルギーを取り巻く潮流が大きく変化中、エネルギー業界は構造的な変革期を迎えています。当社グループの中核事業領域であるLPガス業界は、ガス消費量の減少、人手不足、インフレといった複合的な課題に直面しています。

当社グループはリーディングカンパニーとして、これらの課題解決に向けて業界の発展を牽引し、その責務を果たしていきます。当社グループが有する高効率なインフラ、システム、および強固な財務基盤は、業界全体の生産性を高め、課題を解決するための基盤となります。当社グループはこの基盤を単独で囲い込むのではなく、他社にも展開して共創を拡大させることで、業界全体の変革を推進します。具体的には、当社グループインフラの共同利用による効率化、異業種との協業による新しいサービス創出、そして経営統合を通じた相乗効果を追求します。

こうした事業の変革は、お客さまへより良いサービスを持続的にお届けするための手段であり、エネルギー業界全体の成長と、地域社会の安定的な発展に直結します。



## 地域社会に貢献

## 事業会社のあり方も変化

社会のニーズ変化に対応するために  
業界の変革を推進

ニチガスグループのプラットフォーム

業界集約 インフラのシェアリング

ニチガスグループの貢献

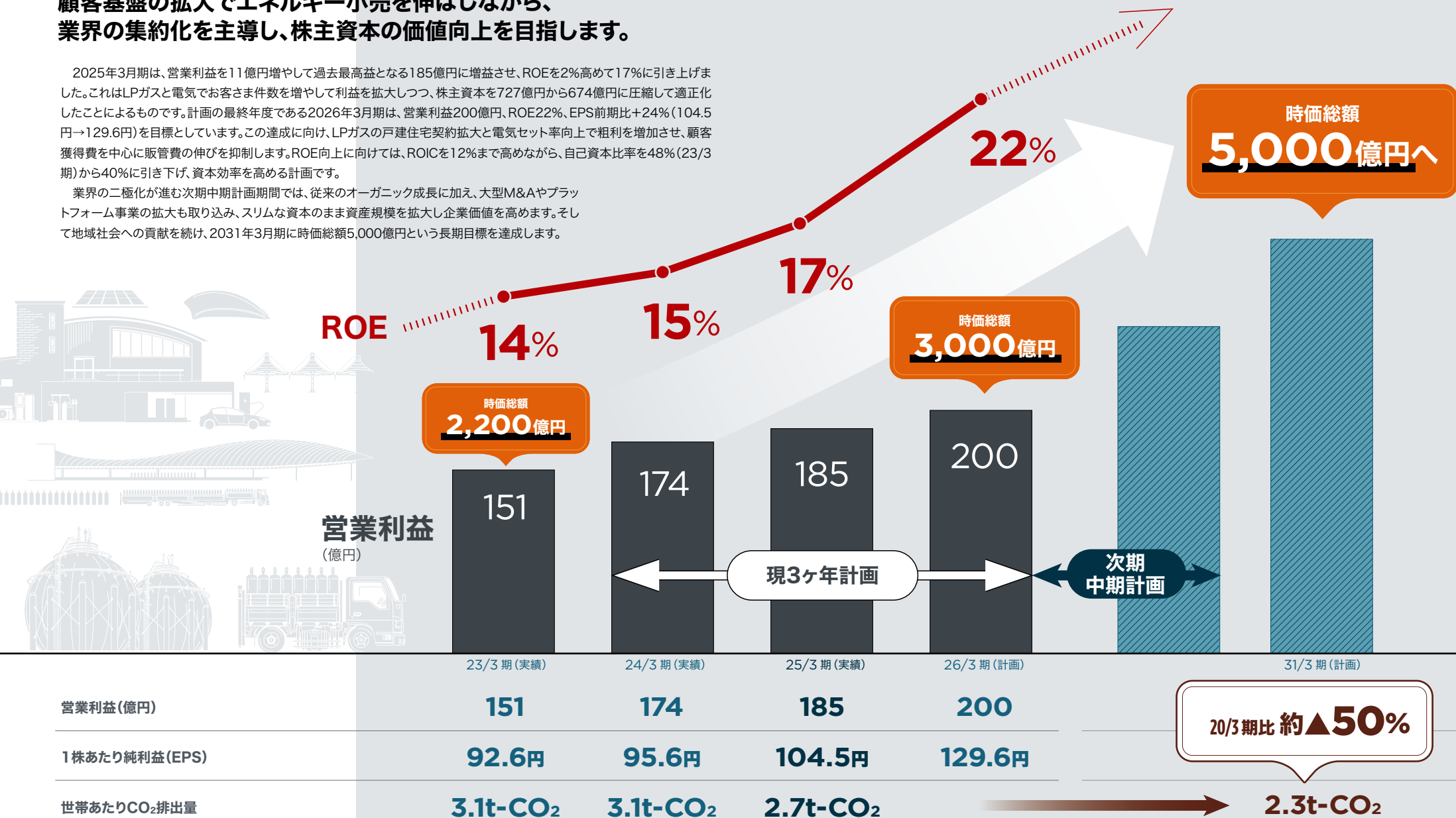
異業種との連携・サービス進化

# 3ヶ年計画 (2024年3月期～2026年3月期)

**顧客基盤の拡大でエネルギー小売を伸ばしながら、  
業界の集約化を主導し、株主資本の価値向上を目指します。**

2025年3月期は、営業利益を11億円増やして過去最高益となる185億円に増益させ、ROEを2%高めて17%に引き上げました。これはLPガスと電気でお客さま件数を増やして利益を拡大しつつ、株主資本を727億円から674億円に圧縮して適正化したことによるものです。計画の最終年度である2026年3月期は、営業利益200億円、ROE22%、EPS前期比+24%(104.5円→129.6円)を目標としています。この達成に向け、LPガスの戸建住宅契約拡大と電気セット率向上で粗利を増加させ、顧客獲得費を中心に販管費の伸びを抑制します。ROE向上に向けては、ROICを12%まで高めながら、自己資本比率を48%(23/3期)から40%に引き下げ、資本効率を高める計画です。

業界の二極化が進む次期中期計画期間では、従来のオーガニック成長に加え、大型M&Aやプラットフォーム事業の拡大も取り込み、スリムな資本のまま資産規模を拡大し企業価値を高めます。そして地域社会への貢献を続け、2031年3月期に時価総額5,000億円という長期目標を達成します。





# LPガス事業

当社の主力事業であるLPガス事業は、分散型エネルギー社会の到来を前に、大きな変革期を迎えています。これまで細分化され非効率だった業界構造は集約化が進み、電気との組み合わせによる総合エネルギーサービスへの転換が絶対的に必要です。当社は、この変革期を成長機会と捉え、これまで培った強みを活かして業界集約や営業エリア拡大、提供サービスの進化に挑戦し、顧客基盤の更なる拡大と地域社会への貢献を果たしていきます。

## >>> 魅力

### 1 成長余地大

### 2 十分な事業インフラ基盤

## >>> 強み

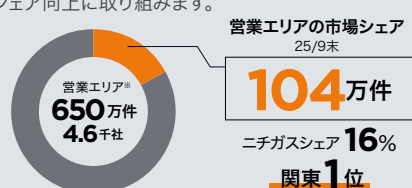
### 1 最適化したオペレーション

### 2 高い営業力

## >>> 魅力 1

### 関東エリアでのシェアアップに注力。 業界の集約化を通じた成長余地は大きい

当社はこれまで関東エリアを軸として顧客基盤を拡大し、シェアを高めてきました。当社営業エリアのシェアは、2025年9月末時点で16%です。関東だけでなく、全国規模でも市場シェアを伸ばす余地は十分にあり、業界集約を追い風に更なるシェア向上に取り組みます。



※出典：LPガス資料年報



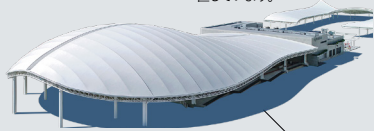
## >>> 魅力 2

### LPガス事業は資本効率の高いビジネスモデル 関東でインフラを完備し高い収益性を実現

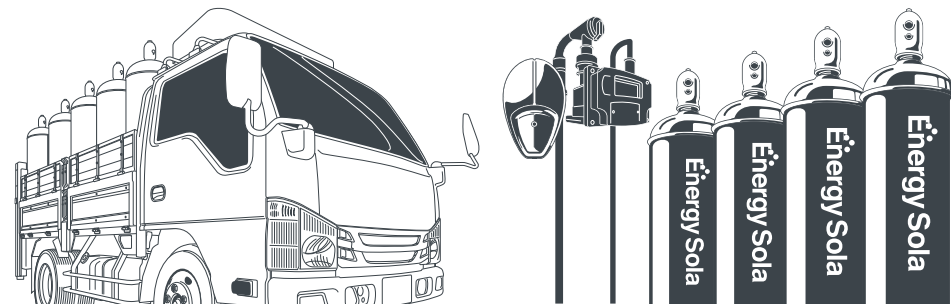
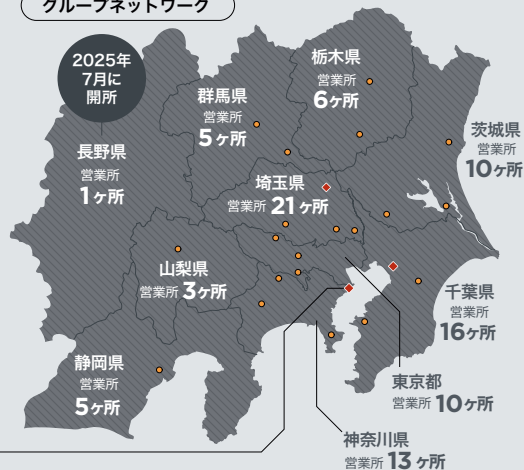
LPガス事業に必要なインフラは、大規模充填基地を除き、無人配送拠点や営業所などの小規模なインフラのみとなります。当社グループは、既にインフラを完備し大規模投資が必要なく、顧客基盤の拡大とともに成長できる体制を整えていることから、高い資産収益性を実現しています。

営業所 **90ヶ所**  
◆ ハブ充填基地 **3ヶ所**  
○ デポステーション **20ヶ所**

夢の絆・川崎  
世界最大規模のハブ充填基地。輸入基地に隣接、容器検査場や、機器設置工事などの実習ができるトレーニングルームも設置しています。



#### グループネットワーク



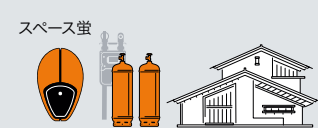
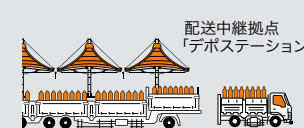
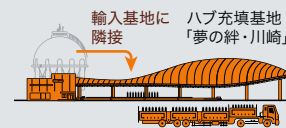
## >>> 強み 1

### DXを活用してオペレーション全体を最適化

※下記は当社前提のもとづく試算。実際は会社毎に異なります。

## ニチガス

CO<sub>2</sub>排出量 **6.4kg/件**



充填 **速・多量**

・一般的な充填所比べ大規模なガス充填により充填を効率化

移送 **高効率・低コスト**

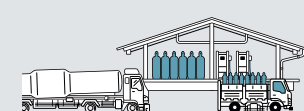
・夜間移送により渋滞回避  
・配送中継拠点の設置により、配送を効率化

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

CO<sub>2</sub>排出量 **12 kg/件**



移送 **長時間・高コスト**

充填 **非効率・少量**

配送 **タイミング 人が管理・頻度多**

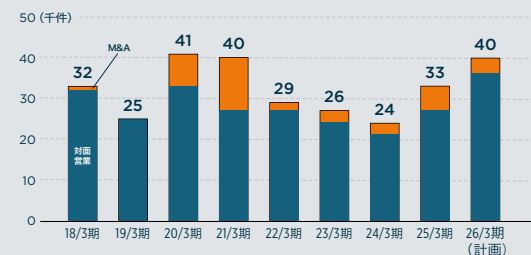
## >>> 強み 2

### 競争市場で培った高い営業力を強みに 顧客基盤を拡大

当社は、オペレーション効率化により生み出した競争力と自由化市場で培った高い営業力を強みに、顧客基盤を拡大してきました。LPガスのお客さま件数は年間約3万件のペースで増加しています。今後は、従来の対面営業に加えて、Web営業などの非対面営業を強化するとともに、営業エリア拡大やM&Aなどを通じて純増数を増やしていきます。

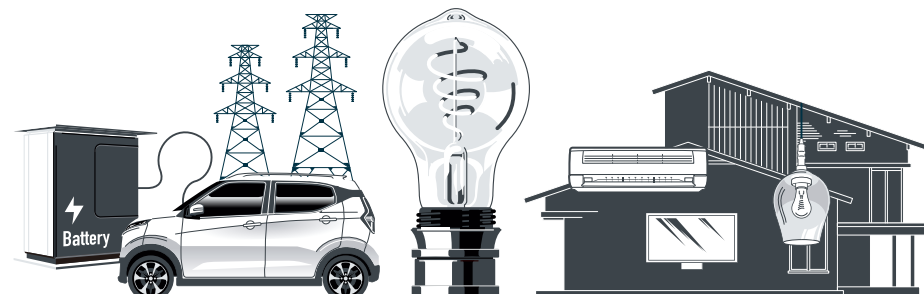
#### 純増数推移

■ 対面営業 ■ M&A



# 電気事業

当社の電気事業は、東京電力グループとの強固なアライアンスを強みとし、お客さま件数を伸ばしながら着実に成長してきました。今後は、ガスと電気を組み合わせた総合エネルギーマネジメントへと進化させ、お客さまのエネルギー最適利用を実現し、サービスの質向上と利益成長を目指していきます。



## >>> 魅力

### 1 安定的な収益構造と高い利益成長率

### 2 総合エネルギーマネジメントへの進化

## >>> 強み

### 1 安定的な電源調達

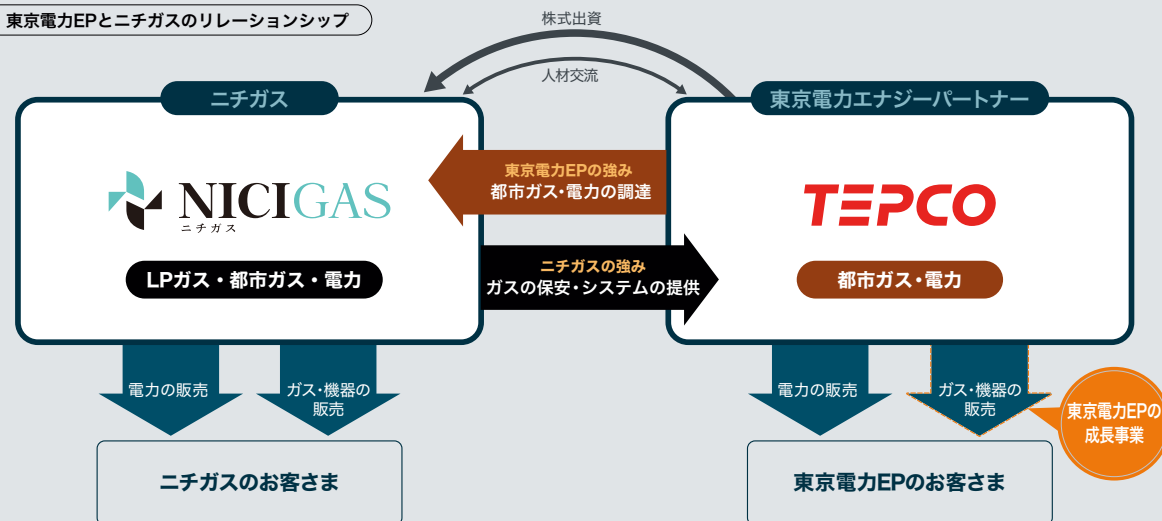
### 2 営業力と既存ガス顧客基盤

## >>> 強み 1

### 東京電力グループとの包括的なアライアンスで電源を安定的に調達

当社グループは、東京電力グループと互いの成長事業をサポートし合う戦略的なパートナーシップを構築しています。東京電力エナジーパートナー（東京電力EP）の成長事業であるガス事業に対し、当社が保安やシステム機能を提供して支援し、東京電力EPからは当社の成長事業である電力事業を、電源の安定調達や人材面でサポートいただいています。このアライアンスを最大限に活かし、堅固な事業基盤を確立しています。

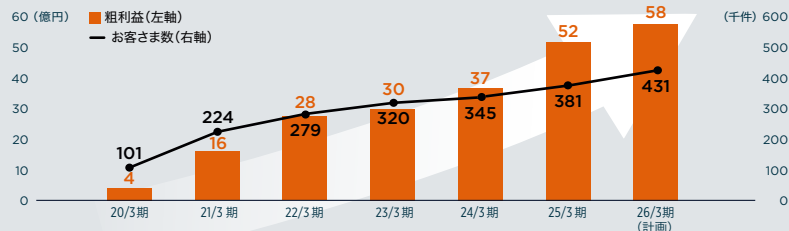
#### 東京電力EPとニチガスのリレーションシップ



## >>> 魅力 1 安定した利幅を確保し、お客さまを増やしながら利益を拡大

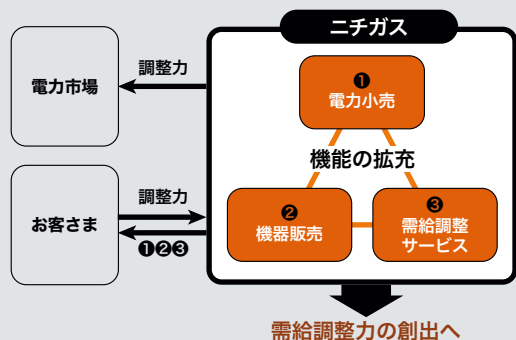
当社のお客さま層は家庭用が中心となるため、景気影響を受けにくく需要見通しが非常に安定しています。そのうえで、調達サイドでは価格変動リスクの高い卸売市場での調達を避け、100%相対で電源を調達することにより安定的に利幅を確保し、それを徐々に拡大させています。また、当社の事業規模を鑑み、自社電源を持たないことで資産収益率を高めています。加えて、東京電力エナジーパートナーとの協業のもと、企画・管理業務を少人数で行い、経費負担を抑制しています。結果、お客さま件数を増やしながら、着実に利益を伸ばすことができています。

#### 粗利益とお客さま数の推移



## >>> 魅力 2 電力小売から総合エネルギーマネジメントへの進化

当社は、エネルギーの需給調整力が重視される社会を見据えて、電力事業を3つの機能(①電力小売②機器販売③需給調整サービス)を提供する総合エネルギーマネジメントに進化させます。お客さま先のエネルギー利用最適化による需給調整力の創出を通じ、顧客基盤と収益の拡大を目指します。



## >>> 強み 2

### LPガス市場で培った営業力で既存ガス顧客に効率的にアプローチ

当社は、ガスとのセット販売を基本とし、使用量の多いお客さま層を中心に契約獲得を進めています。ガスの使用状況から電力使用量を推測し、使用量の多いお客さまに効率的にアプローチすることができます。競争の激しいLPガス市場で培った高い営業力を活かして顧客基盤を拡大し、約7年で電気セット率は24%、低圧分野の販売量ランキングは全国第11位に入るまで成長しました。

#### 低圧分野販売電力量ランキング\*

| 順位 | 2025年7月分       | 順位 | 2025年7月分          |
|----|----------------|----|-------------------|
| 1  | 東京ガス(株)        | 9  | NTTアノードエナジー(株)    |
| 2  | 大阪瓦斯(株)        | 10 | (株)CDエナジーダイレクト    |
| 3  | SBパワー(株)       | 11 | 日本瓦斯(株)           |
| 4  | auエネルギー&ライフ(株) | 12 | ミツウロコグリーンエネルギー(株) |
| 5  | ENEOS Power(株) | 13 | (株)PinT           |
| 6  | (株)ハルエネ        | 14 | (株)Looop          |
| 7  | 住友商事(株)        | 15 | 楽天モバイル(株)         |
| 8  | 東邦ガス(株)        |    |                   |

\*経済産業省資料をもとに当社作成

# 都市ガス事業

都市ガス事業は地域との信頼関係を基盤に、セット販売強化と顧客基盤拡大で利益成長を図ります。更に、ガス会社向けに業務サービスを提供することで、事業領域の拡大を目指します。

## >>> 魅力

- 1 巨大市場における成長余地
- 2 世帯あたり収益の拡大余地

## >>> 強み

- 1 地域密着型の事業基盤
- 2 LPガス市場で培った高い営業力

## >>> 魅力 1

### 巨大な関東市場に注力しシェア拡大を目指す

当社は、都市ガス小売自由化後に営業エリアを拡大し、都市ガスユーザー数が1,500万件以上である巨大な関東市場の中で、シェア拡大に取り組んできました。当社の都市ガスお客さま件数は2025年9月末時点で60万件、シェアは4%となります。ガスと電気を競争力ある価格で提供し、地域に寄り添った営業を展開することで、更なるシェア向上に取り組めます。

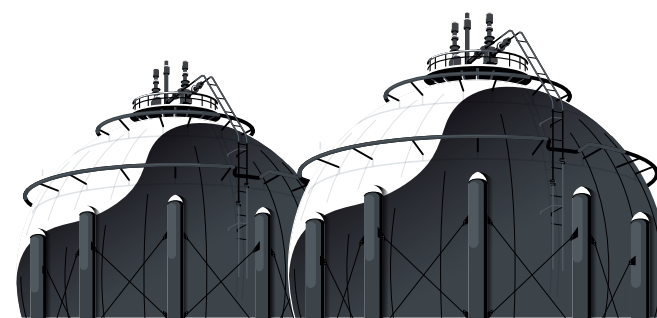
旧都市ガス  
(当社グループのガス導管で  
ガスを供給)

39 万件

都市ガス  
**60 万件**  
(2025年9月末時点)

新都市ガス  
(他社のガス導管でガスを供給)

21 万件



## >>> 魅力 2

### 都市部のお客さまに向けて、多様なサービスを提案し世帯あたり収益を向上

旧都市ガスエリアのお客さまは、戸建住宅など、使用量の多い世帯の割合が多い構成となっています。地域との強固な信頼関係を基盤に、ガスと電気のセット販売に加え、機器販売やリフォームなど、お客さまのライフスタイルに合わせた多様なサービスをご提案することで、1世帯あたりの収益を拡大しています。



## >>> 強み 1

### 地域に寄り添った営業で安定的な顧客基盤を構築



当社は、スポーツチームの応援や機器販売イベントの開催など、地域に寄り添った営業を推進してきました。その結果、長期にわたって契約をしていただけるお客さまが増えており、安定的な顧客基盤を築いています。具体的な取り組みとしては、東京ヴェルディとのコラボによるヴェルディガスでんきや宇都宮ブレックスとのブレックスガスでんき(詳細はP.37)の提供など、スポーツを通じたコミュニティ拡大に取り組んでいます。更に、2025年11月からペットと暮らすお客さまをターゲットとした電気プランをリリースし、売上の一部を動物保護団体などへ寄付するなど、価値観への共感を重視した戦略を強化しています。

## >>> 強み 2

### LPガス市場で培った高い営業力を軸に顧客基盤を拡大して成長

当社の都市ガス事業の強みは、競争の激しいLPガス事業で培った成長マインドにあります。2026年3月期上期のお客さま純増数は8千件、通期で純増数2万件を計画しています。新築住宅への供給といった「待ちの営業」だけでなく、都市ガス化や他社都市ガスからの切替提案など「攻めの営業」にも注力し、顧客基盤を拡大しています。



# エネルギー宇宙事業

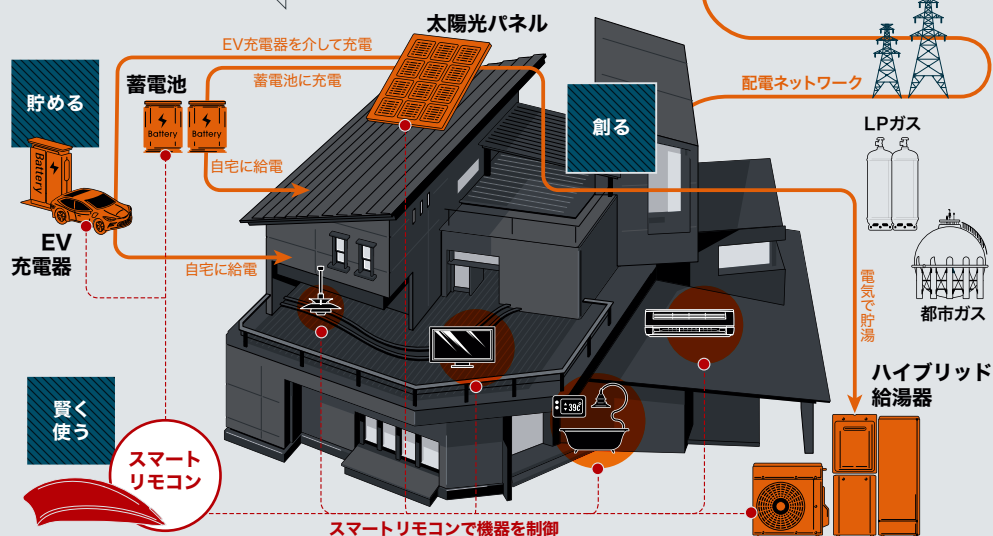
エネルギー宇宙事業（エネルギーソリューションとプラットフォーム）は中長期で成長の柱となる事業です。分散型エネルギーシステムの構築に向けて、お客さまへのエネルギー最適利用サービスの提供と、当社システムおよびオペレーションの標準インフラ化を進めています。

## エネルギーソリューション

ソリューション機器とスマートリモコンで各家庭をスマートハウス化。電力需要と供給を制御し調整力を創出

### STEP 1

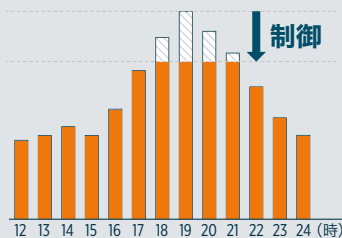
当社グループは太陽光パネルや蓄電池、ハイブリッド給湯器などのソリューション機器の販売に注力しています。2025年3月期はハイブリッド給湯器5.3千台（2024年3月期：2.1千台）を販売し、粗利を3億円まで伸ばしています。



### STEP 2

当社グループが開発したスマートリモコンは、各家庭のソリューション機器を遠隔で制御し、エネルギー調整力を創出します。具体的には、電力使用量が増加するピーク時間帯に、ハイブリッド給湯器を電気ではなくガスでの給湯に切り替えることで電力需要を制御します。これにより、当社顧客全体におけるピーク時の使用量が抑えられることで、当社が確保する電源の規模を縮小できるため、電源調達コストを低減することができます。創出したコストメリットはお客さまにも還元し、顧客満足度の向上に繋がります。スマートリモコンは、2026年中を目途に提供開始を予定しています。

### 電力消費量



## ニチガス版・スマートシティ

地域全体の電力の供給・需要を解析し適切に電力供給をコントロール

## プラットフォーム

デジタルで最適化したオペレーションを他社とシェアリングし業界全体を効率化

インフレや労働力不足を背景に、業界全体でインフラやオペレーションをシェアリングする動きが進みつつあります。2025年3月期は、保安・工事プラットフォームを中心に利用を拡大し、粗利を前期比+3億円の14億円まで伸ばしてきました。2026年3月期は、競合他社の保安業務やガスや電気の設備工事を中心に受託数を伸ばし、粗利全体で16億円を計画しています。



### ◆ ガス・電気工事プラットフォーム



他社のガス設備工事や、太陽光パネル、蓄電池などの設置工事にも受託し収益を拡大。LPガス、都市ガス、電気の工事に幅広く対応。

### ◆ 保安プラットフォーム

LP・都市ガス会社向けの保安サービスを提供。AIを取り入れた新システムに刷新し生産性を向上。受託エリアを拡大しながら収益を拡大。



### ◆ 新都市プラットフォーム



### ◆ 機器発注プラットフォーム タノミマスター

ガス機器の受発注がスマホ上で完了



# 経営戦略実現に向けた 人材戦略

当社は事業の進化とともに人材戦略も進化させてきました。LPガス業界の集約化が本格化する新たなフェーズにおいて、事業戦略を実行するために、人材戦略を発展させていきます。これまではガス・電気の顧客基盤拡大に向けて、営業力の強化と業務効率化を推進してきました。今後は、企業規模の拡大と新事業の拡充を見据え、①スキルの多様化、②モチベーション向上、③業務効率化の3つを重点施策とします。社員の活躍を促進し、周辺サービスの拡大などによる顧客基盤の更なる深化、大型M&A実行によるLPガス業界の集約化の主導、そしてプラットフォーム・エネルギーソリューション事業の成長を加速させます。挑戦と変革の意思を持った多様な人材が活躍できる組織を構築し、2031年3月期に時価総額5,000億円の達成を目指します。

これまで

これから

目指す姿

## 人材戦略



- 営業力の強化
- 業務効率化

- スキルの多様化
- モチベーション向上
- 更なる業務効率化

・挑戦と変革の意思を持った  
多様な人材が活躍する組織

## 事業戦略

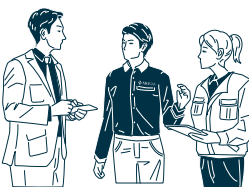


- エネルギー小売の顧客基盤拡大

- エネルギー小売の顧客基盤の更なる拡大を軸に、LPガス業界集約の主導、プラットフォーム・エネルギーソリューション事業拡大を目指す

・分散型エネルギーシステムの構築  
・31/3期に時価総額5,000億

### ◆ これからの人材戦略



挑戦と変革の意思を持った  
多様な人材が活躍する  
組織を作る

#### 01 スキルの多様化

- ① キャリア開発
- ② 外部ネットワークの拡充

#### 02 モチベーション向上

- ③ 個人が主人公になる企業風土
- ④ 評価・報酬制度のブラッシュアップ
- ⑤ 働く環境の整備

#### 03 業務効率化

- ⑥ 人材の最適配置
- ⑦ DX 推進

## 事業の進化とともに、 社員の可能性を拡げる

当社グループは、LPガス事業からスタートし、都市ガス、電気、ソリューション事業へと事業領域を拡げ、総合エネルギー企業として成長してきました。これに伴い、社員のスキルも大きく成長しています。その原点は、お客さまの役に立ちたいという社員一人ひとりの思いです。当社グループには、自らの成長を通じて、お客さまの多様なニーズに応えようと、挑戦と変革を続ける社員が多く在籍しています。こうした社員がそれぞれの能力を最大限に発揮することで、お客さまの期待に応えて信頼関係を築き、結果としてお客さま基盤の拡大にも繋がっていると考えています。会社としては、社員が持つ力を十分に引き出せる環境・制度づくりに向けて、挑戦を公平に評価する制度づくりやDXの導入による業務効率化を推進しています。

今後、一定の分業化は進めるものの、社員には引き続き多様な能力を備えたジェネラリストとしての活躍を期待しています。事業環境が大きく変わる中でも、社員一人ひとりがモチベーション高く、能力を発揮できる環境づくりに努めていきます。



常務執行役員  
コーポレート本部長

尾作 恵一

| 人材戦略KPI        | 23/3期 | 24/3期 | 25/3期 |
|----------------|-------|-------|-------|
| 一人あたり営業利益(円)   | 740万  | 880万  | 950万  |
| エンゲージメントスコア*   | 64    | 64    | 65    |
| 一人あたりお客さま件数(件) | 970   | 980   | 1,020 |

※詳細はP.20

## 戦略



## 01 スキルの多様化

当社グループの社員は、ガス電気のセット化、ハイブリッド給湯器などのソリューション機器へのニーズなど、時代とともに変化するお客さまのニーズに対応するために、自らのスキル多様化に取り組んでいます。当社は、社内における育成の仕組みづくりと社外との連携によって、組織全体で多様なスキルの獲得・強化を支援し、社員の成長を事業成長に繋げています。

## ① キャリア開発

## ■ リスキリング

当社は、多様化するお客さまのニーズに応えるために、特定分野に限定しない幅広い知見を持つ人材の育成が不可欠だと考えています。更に今後は、M&Aの加速や周辺サービスの拡充を見据えて、従来のエネルギー領域にとどまらず、ファイナンスや異業種の知識も重要性を増していきます。そのため、社員一人ひとりがこれらの変化に対応し挑戦と変革の推進力となるべく、キャリア開発に取り組んでいます。

## スキル

## 取り組み

## ソリューション機器の営業力

ハイブリッド給湯器や太陽光パネル、蓄電池などの機器をお客さまに提供するための知識や営業ノウハウに関する研修会を実施

## デジタル/DX

全社員のITスキルアップに向け、ITパスポート資格の取得をサポート

## ICT投資判断

管理職を対象に、ICT投資判断の講習を実施。システム投資と運用保守におけるコスト意識と費用対効果の理解を深め、投資判断の質向上に寄与

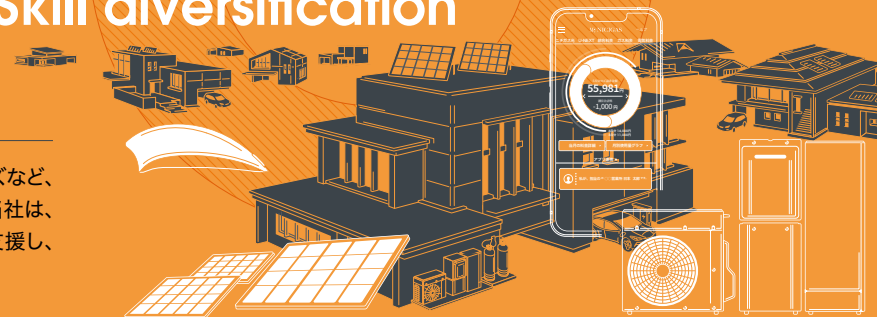
## ■ マネジメント人材の育成

当社は、企業規模の拡大や事業環境の変化を見据え、組織を牽引するマネジメント人材の育成を重要な経営課題と位置づけています。若手も含めた将来の幹部候補を育成することで、変化に強く持続的に成長できる強固な組織づくりを目指しています。具体的な取り組みとしては、次世代リーダーとして役割を期待する社員への研修やグループ会社での活躍などです。26/3期は、若手・中堅の選抜社員18名を対象に次世代リーダー研修を実施。長期視点でニチガスグループの未来を議論し、新たな価値観や創造力を育むことを目的としました。またグループ会社での活躍では、2025年2月にニチガスにグループ入りした門倉商店において若手・中堅社員が、統合プロセス(PMI)に積極的に関

与しています。異なる事業環境での経験を通じ、新たな視点の獲得や実践的なマネジメント力を習得しています。



## Skill diversification



## 門倉商店との統合プロセス(PMI)を通じて生まれる新たな価値・視点

2025年2月にグループに加わった門倉商店において、LPガス自動車の車両整備などを担う液化自動車部門の収益力向上に取り組んでいます。最も重視しているのは、お互いの企業文化を尊重しながら、当社が培ってきたノウハウや経営管理手法を、門倉商店の強みである高度な技術力といかに融合させるかという点です。

エネルギー小売事業とは収益構造やバリューチェーンが本質的に異なるビジネスモデルに実務レベルで携わることで、事業に対する視野が広がり、経営全体への理解も深化しています。特に門倉商店の皆さんとの協働を通じて日々新たな知見や視点を得られることで、私自身大きく成長できていると実感しています。

日本瓦斯経財部

大島 剛文 課長



## ② 外部ネットワークの拡充

当社は、IT技術や新たな事業に関するノウハウなど、社内不足するスキルやノウハウを外部との連携によって取り込みながら成長してきました。エネルギー業界という枠組みにとらわれず、多様な視点を積極的に取り入れることが中長期的な成長に向けて重要と考えています。これまでの取り組みとしては、IoTプラットフォーム企業であるソラコム社との提携によるスマートメーターの開発、東京電力グループとの交流を通じた電力事業部の立ち上げなどがあります。そのほか、資本業務提携を締結しているパワー

エックス社へソリューション機器販売やエネルギーマネジメントのノウハウの習得を目的とした出向なども行なっています。

東京電力グループとの連携では、法人営業やソリューションサービスの企画などに豊富な知見を持つ人材の出向・転籍を受け入れ、ソリューション事業や電力小売事業の更なる成長に向けて連携を深めています。今後も業種や企業規模にかかわらず外部とのネットワークを拡充し、企業成長に繋げていきます。

| 取り組みの進捗管理       | 23/3期 | 24/3期 | 25/3期 |
|-----------------|-------|-------|-------|
| 電力事業粗利(円)       | 30億   | 37億   | 52億   |
| プラットフォーム事業粗利(円) | 11億   | 11億   | 14億   |



## 戦略



## 02 モチベーション向上

モチベーションを高めることが社員の自発的な成長を促し、パフォーマンスの最大化に繋がると考えています。当社は、(1)個人が主人公になる企業風土、(2)評価・報酬制度のブラッシュアップ、(3)働く環境の整備によってこれを実現します。

## ③ 個人が主人公になる企業風土

当社は、社員一人ひとりが自らの力を信じ、主体的に行動できる環境づくりを重視しています。個人が主人公になれる企業風土を醸成し、自ら挑戦する意欲と成長への意識を高めています。

## 裁量の大きさ

当社は、細かいマニュアルを設けず一人ひとりに大きな裁量を持たせる企業文化があります。これは、自ら考え実行する力を重視し、従来の枠に捉われない新しい試みを推奨しているからです。成果に繋がる過程を自ら考え、新しいことに挑戦する人材を育成しています。

## 失敗を受け入れ挑戦を促す

当社には失敗を受け入れ、挑戦を促す企業文化があります。挑戦しないことが最大のリスクであると考えており、失敗から得られる学びを価値ある成果と捉えています。

## 未経験からの活躍

当社には、年齢や経験を問わず新たな業務に挑戦できる企業文化があります。挑戦と変革を続けるためには、一分野で専門性を高めるよりも異なる分野の知見や経験を融合することが重要だと考えます。専門知識が必要な部署で未経験者が活躍する事例も多く、新しいことを学ぼうとする社員のモチベーション向上に繋がっています。

| 取り組みの進捗管理           | 23/3期 | 24/3期 | 25/3期 |
|---------------------|-------|-------|-------|
| FA制度で配置転換となった人数(名)* | 18    | 0     | 11    |

※FA制度：年に1度、配置転換を希望できる制度。24/3期はグループ再編を行なったためFAを実施していない。

## 意見が尊重される環境が挑戦意欲を高める

入社6年目で第1東京営業所の所長に就任しました。当社では年齢や役職に関係なく意見が尊重され、良いアイデアは即座に実行できる機動力があります。マンション向け電気営業の手法を提案した際には、当時の上司から迅速に承認をいただき、後輩と二人で1日約30件の契約を結ぶことができました。現在は所長として部下の育成を最優先に、日々のコミュニケーションと現場同行を通じた丁寧なサポートを心がけています。同時に部下の営業手法から学ぶことも多く、自身の営業活動にも積極的に取り入れることで相互成長を実現しています。こうした双方向の学びと支援の文化が、チーム全体の力を最大化し、営業所の成果に繋がっていると実感しています。

日本瓦斯  
営業本部 東京支店  
第1東京営業所

黒川 宗太郎 所長



## Motivation



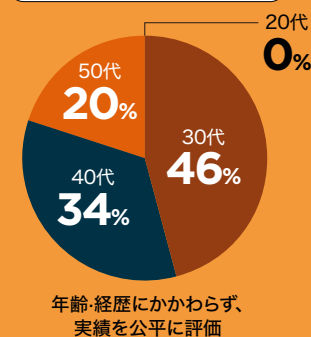
## ④ 評価・報酬制度のブラッシュアップ

当社は創業以来、実力主義を貫いてきました。これは成果に応じた評価が社員の挑戦意欲と成長を促すと考えているためです。そのため、年齢や経歴などにかかわらず公平に評価し、パフォーマンスに見合った報酬が得られる仕組みを整備しています。実際に、新卒入社6年目で営業所の所長に抜擢され、営業員10名程度のマネジメントを担っている社員もいます。

報酬制度においても、成績優秀者を対象とした株式報酬制度を設け、年次にかかわらず成果に応じたインセンティブを付与しています。

| 取り組みの進捗管理              | 23/3期 | 24/3期 | 25/3期 |
|------------------------|-------|-------|-------|
| 成績優秀者向けの株式報酬付与の対象者数(名) | 28    | 44    | 49    |

## 営業所所長の年齢分布(25/3期)



若手の活躍機会の増加に繋がっている  
(32歳で部長に抜擢された事例も)

## ■ エンゲージメントスコア向上の取り組み

当社は、エンゲージメントスコアをモチベーション向上の指標の一つとして設定しています。エンゲージメント調査では、組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち主体的に取り組んでいるかなどを測定しています。エンゲージメント調査の結果、職場の人間関係や発言・意見に対する承認などに関する社員の満足度が高い一方、待遇面に対するスコアが低いことを認識しています。この課題を踏まえ、これまで給与のベースアップなど、社員の待遇改善を進めてきまし

た。給与については、24/3期は営業社員の手当を倍増、25/3期は全体昇給率5%と、社員の所得向上に取り組んでいます。

更に25/3期は、若手の離職率を重視し、当社ビジョンへの共感に対するスコアが相対的に低いという結果から、若手の育成を目的とした上司によるフォロー面談の強化や、社長の営業現場訪問により当社理念や戦略の浸透を図りました。

| 取り組みの進捗管理   | 23/3期 | 24/3期 | 25/3期 |
|-------------|-------|-------|-------|
| エンゲージメントスコア | 64    | 64    | 65    |
| 平均昇給率(%)    | 3.0   | 4.0   | 5.0   |

## ⑤ 働く環境の整備

当社は、全ての社員がそれぞれの能力を十分に発揮し、安心して働ける環境づくりに取り組んでいます。多様なスキルや価値観を持つ社員が活躍できる環境を整えることが、企業の持続的な成長に繋がると考えるためです。外部環境の変化に柔軟に対応し、新たな挑戦を続けるためには、性別、年齢、経歴、人生の目的やステージが異なる多様な個人が持つ考えやスキルを積極的に取り込むことが重要です。

### キャリア採用者の活躍

当社では、キャリア採用者の活躍が進んでおり、25/3期のキャリア採用比率は56.4%、管理職におけるキャリア採用比率は53.0%です。その背景には、多様な経歴を持った

社員のスキルや考えを積極的に取り入れ、経歴にかかわらず実績や挑戦を評価する企業文化が根付いていることがあります。

### 女性活躍の推進

女性活躍については、約90kgものLPガスボンベ運搬など、体力を使う業務があることも一因となり、進捗に課題があると認識しています。スキルを持った社員の活躍が性別によって制限されることがないよう、コーポレート部門に加え、新都市ガスや電気事業、新たな事業での活躍を推進しています。加えて、出産などのライフイベントを経ても長期的に仕事を続けられるよう、今後のキャリア形成を支援する女性向け研修も実施しています。

※ダイバーシティ推進の取り組み詳細は、当社HPを参照： <https://www.nichigas.co.jp/sustainability/diversity/diversity>

| 取り組みの進捗管理           | 23/3期 | 24/3期 | 25/3期 |
|---------------------|-------|-------|-------|
| キャリア採用比率(%)         | 56.3  | 56.5  | 56.4  |
| 管理職におけるキャリア採用比率(%)※ | 53.3  | 52.7  | 53.0  |
| 女性従業員比率(%)          | 21.7  | 20.4  | 20.7  |
| 女性管理職比率(%)※         | 4.3   | 3.6   | 2.6   |

※23/3期までは課長職以上部長職までを管理職として算出。24/3期から組織体制、職務権限・内容などを踏まえて上席課長職以上部長職までを管理職と定義して算出

## グループ統合で広がる可能性

門倉商店で車両整備やLPガスエンジン改造などの技術業務を担当しており、統合後はニチガスグループ全体の車両整備にも携わっています。統合前はニチガスグループへ加わることへの期待と変化に対する漠然とした不安が入り混じった心境でした。実際、これまで手作業でやっていた業務のデジタル化に苦労することもあります。サポート体制は手厚く、この変化を前向きに捉えています。現在は、ニチガスの担当者と緊密に連携しながら、長年培った技術力を最大限に活かす戦略を日々議論しています。既存のお客さまへの高品質なサービス提供を継続しつつ、営業活動を強化して新たな取引先を増やしていきたいと考えています。

門倉商店  
液化自動車部

藤本 一真 工場長



## 戦略

# 03



# 業務効率化

当社は、社員が働きやすい環境づくりを目指して、社員の適性や能力に合わせた人材の最適配置やDX導入を推進し、業務の効率化を進めています。例えば、業務にデジタルを取り入れて定型的な事務作業の負担を軽減し、社員がお客さまと接する時間をより多く確保するなど、付加価値の高い業務に集中できる環境を整えています。これにより、生産性の向上はもちろん、ワークライフバランスやモチベーション向上にも繋がると考えています。

## Operational efficiency

## ⑥ 人材の最適配置

能力を活かせる配置は、社員の主体性を引き出し、各自のモチベーションと生産性を向上させると考えています。当社は、25/3期の新卒採用から部署別採用の職種を拡充しました。入社時から適性に応じた配属を行い、入社後のミスマッチ最小化と早期の戦力化を図っています。また、タレ

ントマネジメントシステムも導入し、社員の適性や経験などを可視化しています。今後タレントマネジメントシステムに蓄積した客観的なデータを用いて、人事異動や新事業への人材の最適配置を行うことで個々の強みを最大化し、組織全体の生産性向上に繋がります。

## ⑦ DX推進

当社はDXを取り入れた業務の効率化を進め、コスト削減だけでなく社員の働き方改善やモチベーション向上にも繋がっていきます。

### リモート保安

お客さま宅を直接訪問せず電話でのやり取りで保安業務を完結するリモート保安では、従来の対面型と比較して社員1名あたりの保安対応件数を約2倍に増加させています。

### ニウケマスター

ニウケマスターは仕入機器や宅配便などの荷物を無人で受け取り、管理できるシステムです。事務所に常駐する必要がなく、いつでも荷物の受け取りができるため、社員が事務所に戻る回数を削減しています。効率化によって削減した時間は、これまで担当できなかった業務を担うなど有効に活用し、社員の活躍の幅を広げています。

| 取り組みの進捗管理        | 23/3期 | 24/3期 | 25/3期 |
|------------------|-------|-------|-------|
| 保安プラットフォーム粗利(円)  | 1.4億  | 2.1億  | 4.5億  |
| 保安員数(外部委託人含む)(名) | 197   | 257   | 271   |
| 1件あたりの配送コスト(%)※  | —     | ▲5    | ▲10   |

※23/3期の1件あたりの配送コストを100%としたときの配送コスト

# 資本戦略

資本戦略とは、株主還元を指すものではなく、  
株主資本のパフォーマンスを最大化する戦略と考えています。

当社では、資金調達、資金配分、そして株主還元を行う際には、ROE※1の向上と**純利益の増大**を重視して立案し実行しています。

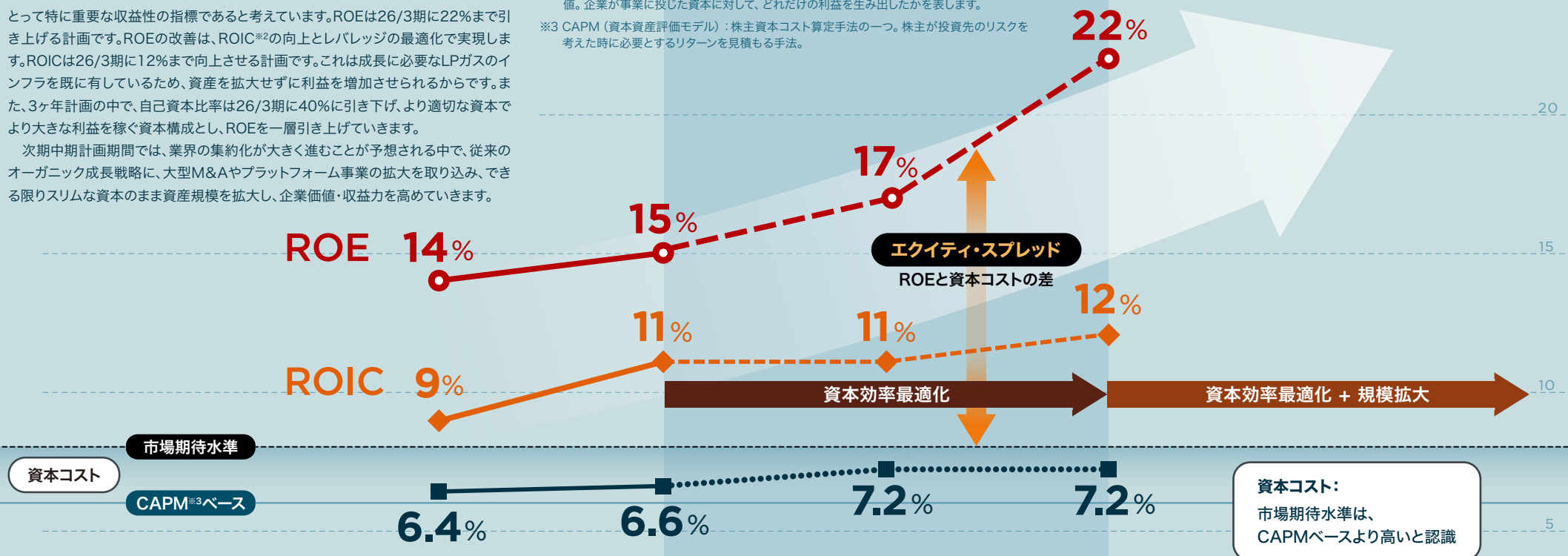
その中でもROEは、お預かりする株主資本と利益の比較であり、株主の皆さまにとって特に重要な収益性の指標であると考えています。ROEは26/3期に22%まで引き上げる計画です。ROEの改善は、ROIC※2の向上とレバレッジの最適化で実現します。ROICは26/3期に12%まで向上させる計画です。これは成長に必要なLPガスのインフラを既に有しているため、資産を拡大せずに利益を増加させられるからです。また、3ヶ年計画の中で、自己資本比率は26/3期に40%に引き下げ、より適切な資本でより大きな利益を稼ぐ資本構成とし、ROEを一層引き上げていきます。

次期中期計画期間では、業界の集約化が大きく進むことが予想される中で、従来のオーガニック成長戦略に、大型M&Aやプラットフォーム事業の拡大を取り込み、できる限りスリムな資本のまま資産規模を拡大し、企業価値・収益力を高めていきます。

※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 ROIC（投下資本利益率）＝税引後営業利益/前期および当期の“有利子負債＋純資産”の平均値。企業が事業に投じた資本に対して、どれだけの利益を生み出したかを表します。

※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。



|         | 23/3 期 | 24/3 期 | 25/3 期 | 26/3 期 (計画) |
|---------|--------|--------|--------|-------------|
| ROE     | 14%    | 15%    | 17%    | 22%         |
| ROIC    | 9%     | 11%    | 11%    | 12%         |
| 純利益(億円) | 106    | 108    | 115    | 140         |
| 純資産(億円) | 743    | 727    | 674    | 620         |



# 資本戦略

当社はバランスシート(B/S)コントロールを重視しています。

それは、1)利益はB/Sと比較して評価すべきであり、2)将来利益は現在のB/Sをもとに作られるものだからです。

当社では、ROICを高めるために資産の入れ替えを進めてきました。具体的には、資産規模全体をコントロールしながら低収益資産を減らして高収益資産を増やしてきました。低収益資産として圧縮したものは、持合株式、不稼働の土地、過剰な現預金、不採算事業などです。高稼働資産は

LPガス、無形固定資産であるITへの投資です。これらの取り組みによりROICを大きく向上させてきました。

また、高収益化させてきた資産をどのようなファイナンス手法で調達するかが非常に重要です。当社では、**不必要な株主資本を持たない方針で適切なレバレッジを活用**しています。これによりROICの向上をより効率的にROEの向上に繋げています。

不必要な株主資本を持たず、資本構成を最適化します。

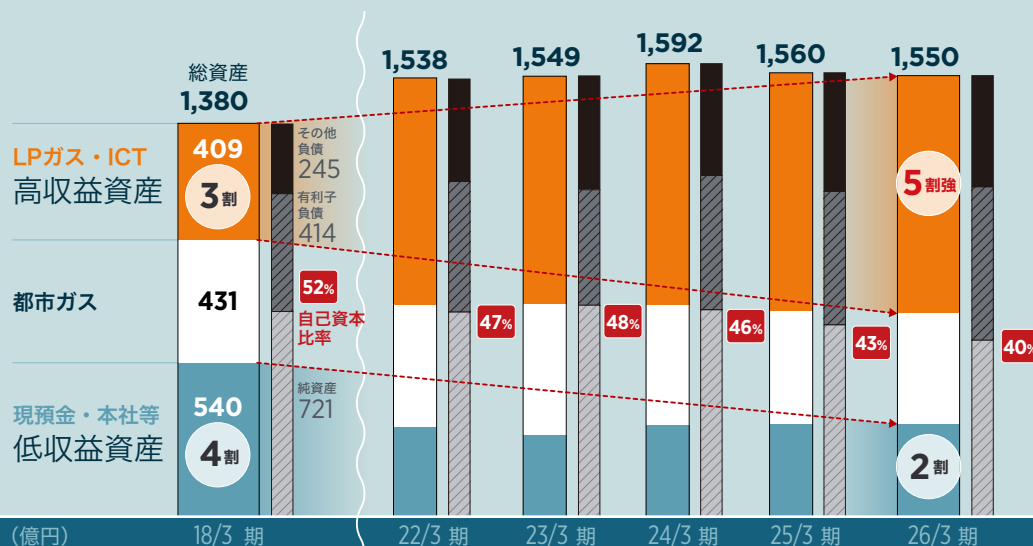
資金調達は、当社のリスク負担能力を鑑みて、株主資本と借入で適切な方法を選択、最適な資本構成を目指します。本3ヶ年計画の中では、自己資本比率を23/3期の48%から26/3期に40%に引き下げます。一見、リスクを高めているように映りますが、FCFが伸びて債務の弁済能力が増し、お客さま件数が増加し資産のリスク分散が進むなど、当社のリスク負担能力は高まっています。この能力の向上に相応しい資本構成を選択します。

この最適資本構成は、事業環境と、当社の戦略によって

変化します。本計画期間中では、還元が株主資本の価値を高めるとの考えのもと、高水準の還元を続けています。一方で足元では、LPガス業界で集約化の動きが急速に高まり、大きな投資チャンスを迎えようとしています。その投資チャンスが、調達コストを上回り、企業価値を高めるものであれば、積極的に応じたいと考えています。その資金調達は借入が第一選択肢ですが、規模によっては、株主資本の増加が相応しい場合もあり得ます。その場合は、株主の皆さまに当社の戦略をご説明していきます。

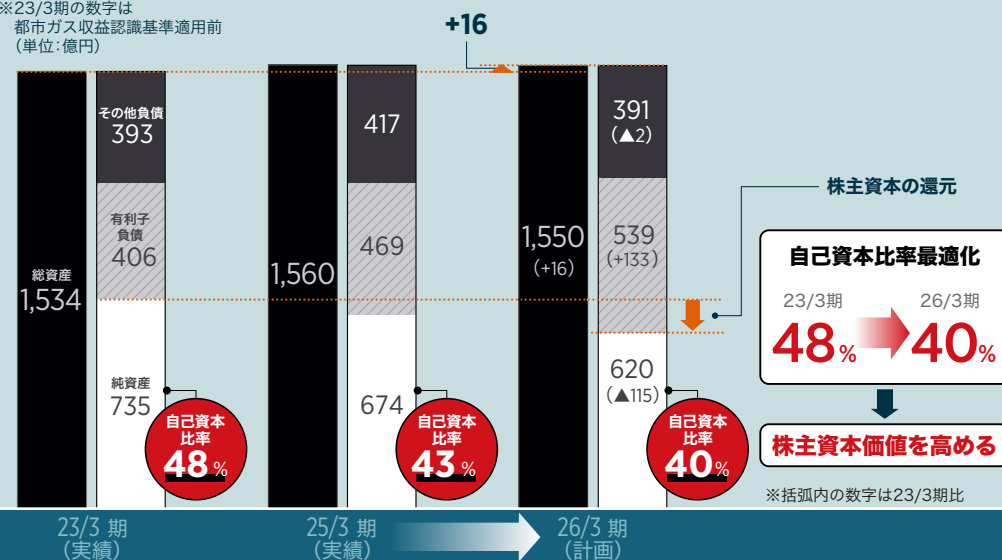
## バランスシート・コントロール

(単位: 億円)



| (億円) | 18/3 期 | 22/3 期 | 23/3 期 | 24/3 期 | 25/3 期 | 26/3 期 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 純資産  | 721    | 719    | 743    | 727    | 674    | 620    |
| 純利益  | 78     | 100    | 106    | 108    | 115    | 140    |
| ROIC | 7%     | 8%     | 9%     | 11%    | 11%    | 12%    |
| ROE  | 11%    | 14%    | 14%    | 15%    | 17%    | 22%    |

※23/3期の数字は  
都市ガス収益認識基準適用前  
(単位: 億円)



# 資本戦略

## 還元

株主還元を重視。  
不必要な株主資本はお預かりせず、  
株主還元を行います。

当社は、中長期的に必要な株主資本を見通した上で還元を進めています。株主還元はそれのみで判断するものではなく、資本戦略全体として株主資本価値を向上させる取り組みの一環として行なわれるべきものと考えています。

具体的には、株主資本価値を高めるために、1) ROEと純利益の拡大を最重要視し、2) どのような資産に投資すべきなのか、3) どのような調達方法で行なわれるべきなのか、4) 還元と再投資のどちらが相応しいのか、5) その還元は自社株買いと配当どちらが好ましい方法なのかを、株主の皆さまと議論を行いながら決定しています。

このような検討を行なった結果、20/3期以降の還元はほぼ100%、現3ヶ年計画中は資本調達の最適化と合わせて100%以上の還元とする計画です。

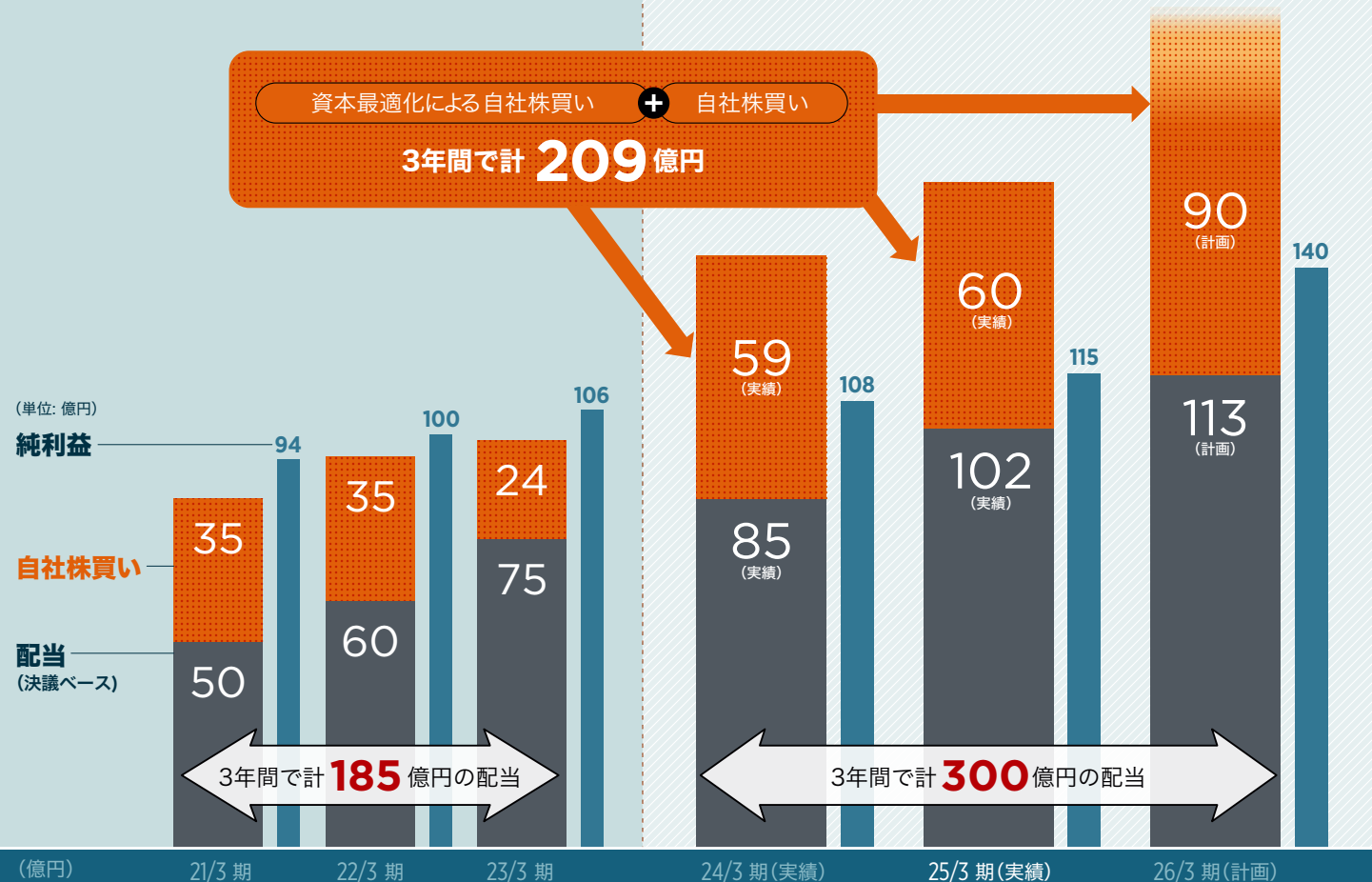
還元手法では、配当に重点を置いています。一方で、株主の皆さまとの対話を踏まえながら、自社株買いと配当はどちらが相応しく、結果として、どちらが企業価値向上に繋がり得るかを議論しながら決定しています。

自社株買いについては、より良いタイミングで行なうことが株主価値の向上に繋がるとの考えから、3年間の買入総額予定を発表し、その中で適切なタイミングで自社株買いを行なっています。24/3期は59億円、25/3期は60億円の自社株買いを実施しています。

今後も株主の皆さまと議論を重ねながら、どのような還元のあり方が株主資本価値の向上に繋がるかを常に研究していきます。

|       | 21/3 期 | 22/3 期 | 23/3 期 | 24/3 期 (実績) | 25/3 期 (実績) | 26/3 期 (計画) |
|-------|--------|--------|--------|-------------|-------------|-------------|
| 総還元性向 | 90%    | 95%    | 93%    | 133%        | 141%        | 145% (計画)   |
| 配当額/株 | 41.7円  | 50.0円  | 65.0円  | 75.0円       | 92.5円       | 103.0円      |

3年間通算して **100% 超**



# 資本戦略

## 投資

24/3期～26/3期の3年間のCash-Inは投資に362億円、還元に509億円を配分します。投資規律を重視し、ROICを高めます。

当社は24/3期～26/3期の3年間のキャッシュ用途を明らかにし、株主の皆さまに将来のバランスシートと資産効率をイメージしていただけるようにしています。3年間のCash-Inは871億円、これを投資に362億円、還元に509億円配分する計画です。減価償却が年間110億円程度あることを踏まえれば、当社はB/Sを大きく膨らまさない計画であることがお分かりいただけると思います。

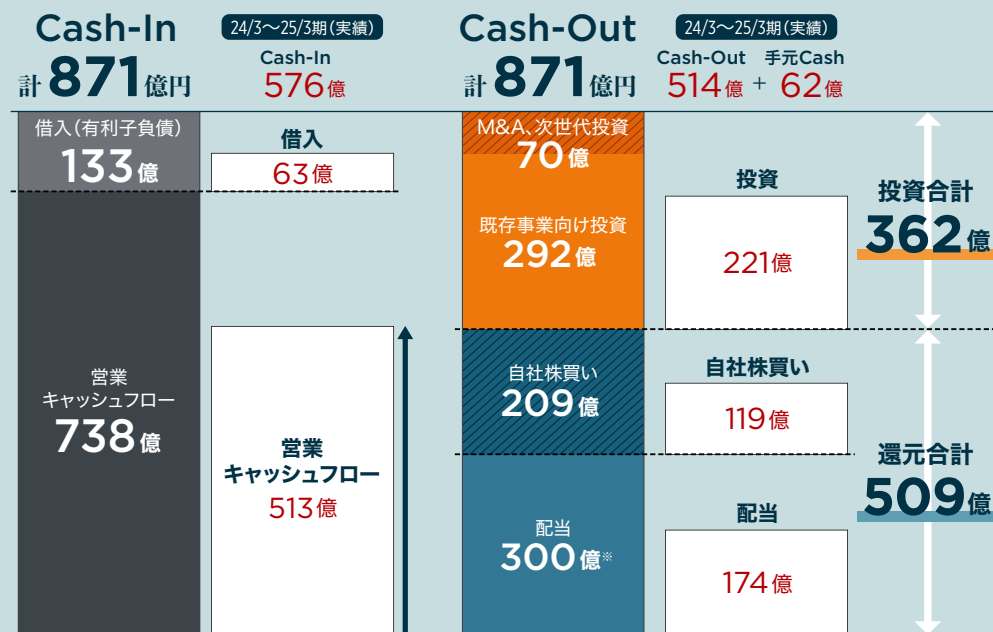
投資の内訳では、既存事業向けの投資に多く配分されて

います。これは、M&Aや次世代投資に消極的な訳ではなく、計画策定時に見通せる金額としているからです。

計画期間が進む中で、LPガス業界再編の機運が急速に高まっています。M&Aにより株主資本の価値を高めるためには、①高値掴みをしないこと、②適切な借入の活用、③シナジーの最大化を実行することが不可欠です。当社はこの3点をM&A投資の規律として投資判断を行います。

### 24/3期～26/3期の合計(計画)

(単位: 円)



※300億は決議ベース

業界集約への準備を既に整えています。

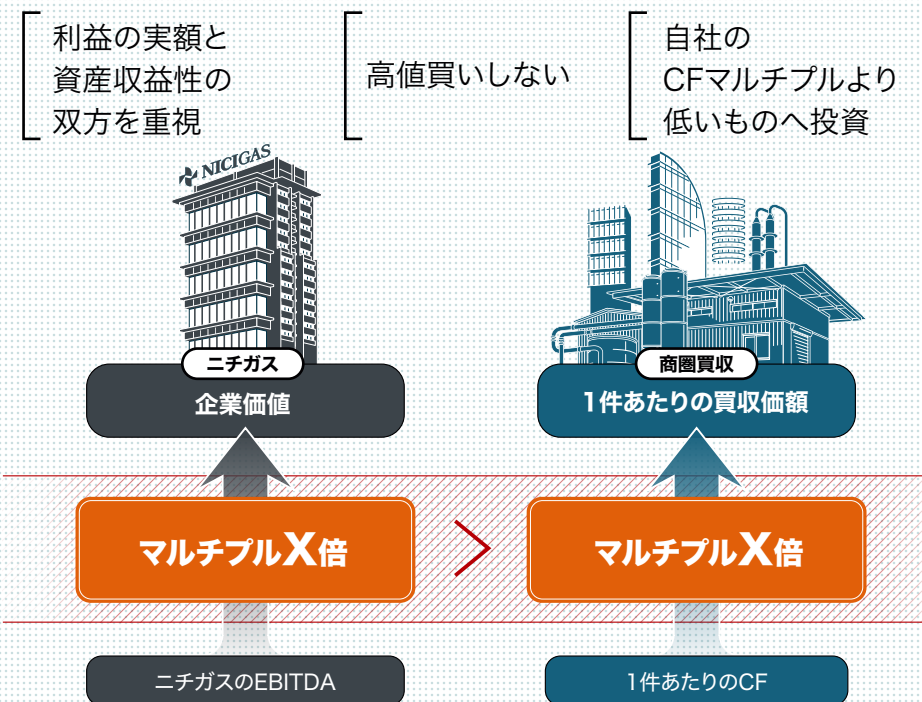
当社は31/3期までに時価総額5,000億円、その先に1兆円を目指しています。時価総額1兆円の実現は、「資本効率向上」と「顧客基盤拡大による事業成長」の両輪で達成していきます。

27/3期からの次期中期計画においては、業界集約の進展とオーガニック成長の加速を前提とし、より具体的な事業目標を設定します。当社は、M&Aの実行に向けて準備態勢が整っています。①大規模M&Aに十分な財務基盤、

②シナジーの実現力、③M&A経験を積んだ経営陣、この3点を強みにLPガス業界再編を主導していきます。

この事業戦略を実現するために、LPガスのM&A、エネルギーソリューション、プラットフォームなど成長事業へ適切にキャッシュを配分します。加えて、資本構成の最適化とともにIRを通じて資本コストを低減し、引き続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。

### M&Aにおける財務規律



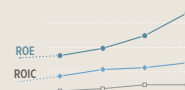


Contributing to the local community

# サステナビリティ

当社グループは将来にわたって地域社会への貢献を続けるために、  
共創を拡大しながら進化を続け、企業価値を向上させ、  
そして社会的責任を果たしていきます。

この実現に向け、ガバナンスを高めた推進体制を整え、  
集中して取り組むべき重要な課題(マテリアリティ)を特定しています。



P.28~35  
**環境**  
Environment



P.36~37  
**社会**  
Society



P.38~45  
**ガバナンス**  
Governance

## サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進には、広範なステークホルダーとのバランスをとることが重要であるため、社外からの客観的な意見が反映されるガバナンス体制が必要と考えています。当社は、役員の指名・報酬などガバナンスに関する事項に加えて、持続的成長に関わるマテリアリティの選定やTCFD・TNFDへの取り組み方針などについて、社外役員が過半数を占め、かつ委員長が社外取締役である指名報酬・環境等委員会が審議し、その答申を踏まえて取締役会が全体方針を決定しています。

### ◆指名報酬・環境等委員会の議論内容

|            |                                                                |
|------------|----------------------------------------------------------------|
| 指名・報酬      | 役員の人事案や報酬制度、取締役の評価制度・運用など                                      |
| サステナビリティ戦略 | 事業戦略の進化に合わせたマテリアリティの見直しや、CO <sub>2</sub> 削減の取り組み進捗、自然資本の取り組み方針 |
| 後継者計画      | 次世代経営陣の計画的な育成に向けた、後継者計画の全体方針や育成方針、候補者の選定プロセスなど                 |

### 指名報酬・環境等委員会(25/3期)

| メンバー       | 役職           | 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 | —    |
| 土屋 友紀      | 代表取締役専務 執行役員 | —    |

## マテリアリティ(重要な課題)

中長期の企業価値向上に向けて、当社グループのマテリアリティは、1)脱炭素社会への対応、2)地域社会の基盤づくり、3)人材の育成とダイバーシティ、4)ガバナンスの強化としています。脱炭素社会への対応と地域社会の基盤づくりは、当社グループが中長期の成長戦略を通じて解決を

目指す最重要課題であり、これを進めるための人材育成とダイバーシティ、そしてガバナンスの強化も欠かせない項目です。これらの課題解決に向け、エネルギーソリューションや多様な人材が活躍できる環境の整備などを進めていきます。

### マテリアリティ

### 重点テーマ

### 目指す姿

**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CO<sub>2</sub>ネットゼロ

**S** 地域社会の基盤づくり

- レジリエントな地域社会の構築

### 成長の基盤

**S** 人材の育成とダイバーシティ

- 変革に挑戦し続ける人材の確保
- 多様な価値観の融合

**G** ガバナンスの強化

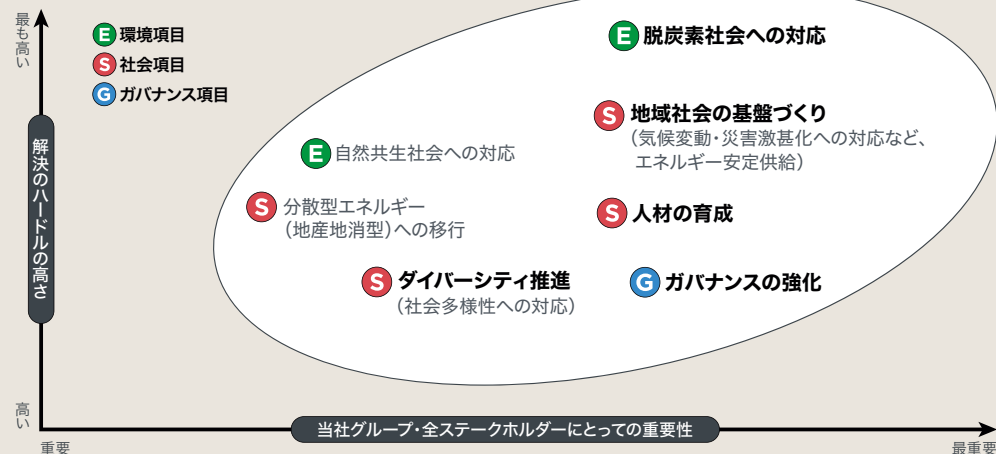
- 新しい挑戦を支える攻めのガバナンス構築
- 守りのリスク管理

## ◆マテリアリティの特定プロセス

当社グループおよび全ステークホルダーにとっての重要性と解決のハードルの高さを軸に、課題を分析し、重点的に対応すべき項目をマテリアリティとして設定しています。重要性マトリクスにおいて、縦軸を解決のハードルの高さとして、解決の重要性と期待される効果の観点から項目を評

価しています。横軸は、当社グループと全ステークホルダーにとっての重要性とし、解決する重要性の観点から項目を評価しています。マテリアリティは指名報酬・環境等委員会が審議し、その答申を踏まえて取締役会が決定しています。

## ◆重要性マトリクス



## ニチガスグループのマテリアリティ(重要な課題)



## マテリアリティに対する取り組みと進捗

|       | マテリアリティ<br>(関連SDGs)      | 重点テーマ                                             | 目指す姿に向けた取り組み                                                                                                                                                           | KPI                                     | 取り組みの進捗<br>(2025年3月期)                                            | 目標                                                                     |
|-------|--------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 目指す姿  | <b>脱炭素社会への対応</b><br>     | <b>短期</b><br>デジタルを活用した省資源化                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>最適なエネルギー利用の実現による、お客さま先のCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>最適化された当社グループのプラットフォームのシェアリング拡大による、業界全体のCO<sub>2</sub>排出量削減(P.30)</li> </ul> | 世帯あたりCO <sub>2</sub> 排出量<br>(2020年3月期比) | <b>2.7t-CO<sub>2</sub>(▲37%)</b>                                 | 2030年まで：<br><b>2.3t-CO<sub>2</sub>(約▲50%)</b>                          |
|       |                          | <b>中長期</b><br>2050年までのCO <sub>2</sub> ネットゼロ       | <ul style="list-style-type: none"> <li>各家庭へハイブリッド給湯器や、太陽光パネル、蓄電池などのソリューション機器を提供。各家庭のスマートハウス化による、更なるCO<sub>2</sub>排出量削減(P.32)</li> </ul>                                | エナジー宇宙事業粗利<br>(プラットフォーム、エネルギーソリューション)   | <b>17億円</b>                                                      | 2026年3月期： <b>22億円</b>                                                  |
| 成長の基盤 | <b>地域社会の基盤づくり</b><br>    | <b>レジリエントな地域社会の構築</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>スマートハウス、スマートシティの実現により、災害時にも供給可能なレジリエントなエネルギーシステムを構築(P.36)</li> </ul>                                                            | ソリューション機器販売数                            | ハイブリッド給湯器：<br><b>5.3千台</b>                                       | 2026年3月期：<br>ハイブリッド給湯器：<br><b>8千台</b>                                  |
|       |                          |                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者の皆さまがエネルギーを自由に選択できる社会の実現に向けて、自由化促進の取り組みを強化(P.43)</li> </ul>                                                                  | お客さま純増数                                 | LPガス： <b>33.4千件</b><br>電気： <b>35.2千件</b><br>都市ガス： <b>▲10.6千件</b> | 2026年3月期：<br>LPガス： <b>40千件</b><br>電気： <b>50千件</b><br>都市ガス： <b>20千件</b> |
|       | <b>人材の育成とダイバーシティ</b><br> | <b>変革に挑戦し続ける人材の確保</b><br><br><b>多様な価値観の融合</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>社員のモチベーション向上と新たなスキルの確保により、成長の原動力となる人的資本の価値を最大化(P.18~21)</li> </ul>                                                              | 社員1人あたりの営業利益<br>(嘱託・パート含む)              | <b>950万円/人</b>                                                   | 2026年3月期：<br><b>1,020万円/人</b><br>※社員数は25/3期と同程度と仮定                     |
|       |                          |                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>経歴にかかわらず挑戦する姿勢や実績を評価する企業文化の醸成(P.20)</li> <li>多様な人材が活躍できる環境の整備(P.21)</li> </ul>                                                  | 女性管理職比率<br><br>女性社員比率                   | <b>2.6%</b><br><b>20.7%</b>                                      | 2026年3月末まで： <b>10%</b><br>2026年3月末まで： <b>23.0%</b>                     |
|       | <b>ガバナンスの強化</b><br>      | <b>新しい挑戦を支える攻めのガバナンス構築</b><br><br><b>守りのリスク管理</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>資本市場との対話を踏まえたガバナンスの進化、株主と同じ船に乗る仕組みの整備(P.38)</li> </ul>                                                                          | 時価総額                                    | <b>2,400億円</b><br>(2025年3月末時点)                                   | 2031年3月期まで： <b>5,000億円</b><br>長期： <b>1兆円</b>                           |
|       |                          |                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス・リスクマネジメントの強化(P.42~43)</li> <li>通報制度の拡充(P.43)</li> <li>情報セキュリティの強化</li> <li>監査機能の強化(P.41)</li> </ul>                    | 重大な法令違反・事故の件数                           | <b>0件</b>                                                        | <b>0件の継続</b>                                                           |

# 環境への取り組み

当社グループは、エネルギーのラストワンマイルを担う企業として、事業成長と自然資本の保護・活用を両立させることで、中長期的な企業価値の向上を目指しています。脱炭素化を最優先課題としつつ、並行して自然資本の適切な活用も強化し、エネルギーソリューションとプラットフォーム事業を通じて、社会課題の解決に貢献するとともに、持続的な成長を実現します。

## 25/3期取り組みサマリー

### 脱炭素戦略によるCO<sub>2</sub>排出量削減

ハイブリッド給湯器を主軸としたソリューション機器の普及を通じて、世帯あたりCO<sub>2</sub>排出量の50%削減目標(20/3期基準での比較)に対して、25/3期は▲37%削減まで進捗

### 各バリューチェーン段階での取り組み事例紹介

環境貢献の事例をアップデート。  
各部門が主体的に事業成長と環境負荷低減の両立を実現

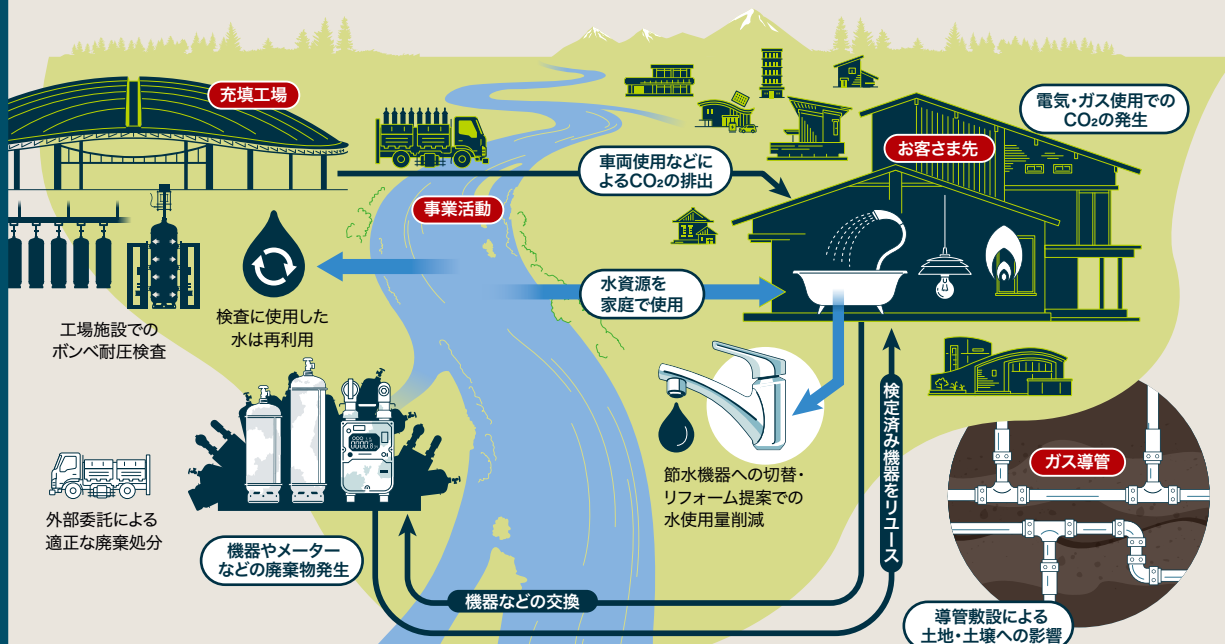
### 気候変動リスクと機会の継続的な分析

現在の事業状況をベースに、TCFDに準拠したシナリオ分析を更新し、財務インパクトを再測定

### そのほか自然資本に関連したリスクと機会の継続的な分析

TNFDに準拠した戦略、リスクと機会の整理と当社の対応策を更新

## 当社グループのバリューチェーンにおける自然資本との関係性



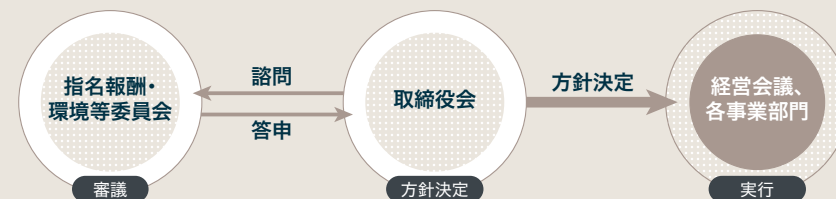
## CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロに向けた当社の方針

当社はSafety「お客さま先の安全」とService「サービス向上」という2つのSを大前提として、3つのEを推進しつつ、持続可能な社会の実現と企業価値向上に貢献していきます。



## ガバナンス体制

取締役会の諮問機関であり、社外役員が過半数を占める指名報酬・環境等委員会にて、中長期戦略の要となる環境に関する議題を当社の重要な検討事項として取り扱い、客観的な視点から議論しています。本委員会はサステナビリティ関連のリスク・機会の評価、取り組み方針について継続的に議論し、年に1回以上、取締役会に報告・提案し、取締役会で方針を決定しています。



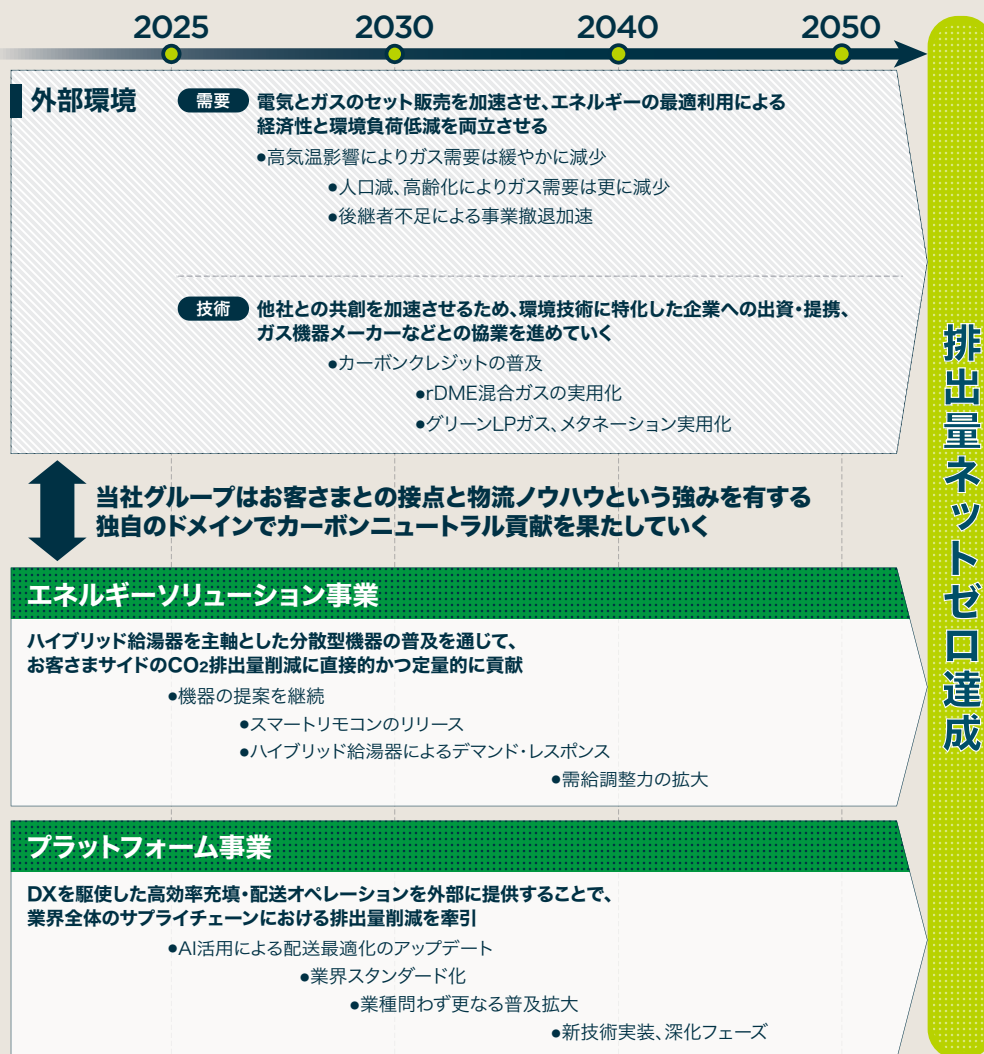


## 脱炭素の戦略

### ◆脱炭素社会の実現に向けた戦略

エネルギーのラストワンマイルを担う企業として、当社グループは「2050年CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロ」を目標として掲げ、CO<sub>2</sub>排出量削減という喫緊の社会課題解決に取り組んでいます。地球温暖化の進行が、エネルギー産業にパラダイムシフトを迫る中、当社グループはこの事業環境の変化を新たな企業価値創造の機会として捉えています。

エネルギーソリューション事業では、分散型エネルギー機器を活用したエネルギーの最適利用を実現し、お客さま先のCO<sub>2</sub>排出量削減に繋げています。プラットフォーム事業では、最適化された当社グループのオペレーションを他社とシェアリングすることで、業界全体のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献していきます。これらの取り組みを通じて、CO<sub>2</sub>排出量の削減と事業成長を両立しながら、中長期的企業価値向上を目指します。



### ◆CO<sub>2</sub>排出量実績

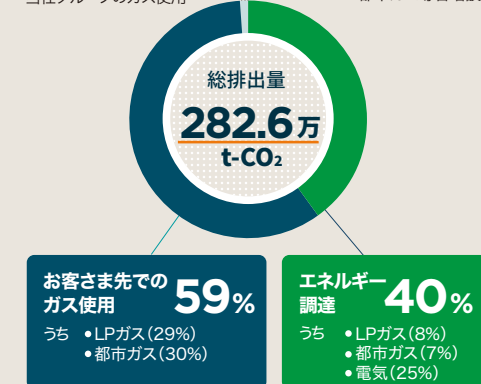
2025年3月期における当社グループのバリューチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量は282.6万t-CO<sub>2</sub>となり、前期比で2.7%減少しました。当社グループ事業の排出内訳としてはScope3が99%を占めており、お客さま先でのガス使用に係るCO<sub>2</sub>排出量が約6割、販売するガスや電源の調達に係るCO<sub>2</sub>排出量が約4割で大半を構成しています。

調達電源の非化石割合を向上させるとともに、ソリューション機器の普及促進を通じて、お客さま自身が環境貢献に参加いただけるCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みを進めていきます。

| 単位: 万t-CO <sub>2</sub> | 23/3期 | 24/3期 | 25/3期 |
|------------------------|-------|-------|-------|
| 総CO <sub>2</sub> 排出量   | 283.3 | 290.5 | 282.6 |
| Scope1                 | 1.4   | 1.3   | 1.4   |
| Scope2<br>(マーケット基準)    | 0.2   | 0.2   | 0.2   |
| Scope3                 | 281.7 | 289.0 | 281.0 |
| うち、カテゴリ1               | 43.8  | 42.6  | 42.1  |
| うち、カテゴリ2               | 1.3   | 1.1   | 1.6   |
| うち、カテゴリ3               | 65.0  | 77.5  | 71.8  |
| うち、カテゴリ11              | 171.6 | 167.8 | 165.6 |

### 2025年3月期のバリューチェーン排出量

ガスの配送・営業車両走行・当社グループの電気使用  
当社グループのガス使用



### 当社グループのバリューチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量

| 生産                                           | 輸送                                                | エネルギー調達                                            | 配送・検針・保安                                           | 営業                                                | お客さま先での使用 |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>282.6万 t-CO<sub>2</sub></b><br>(2025年3月期) | <b>Scope3</b><br>CO <sub>2</sub> 排出量 <b>40.3%</b> | <b>Scope1+3</b><br>CO <sub>2</sub> 排出量 <b>0.8%</b> | <b>Scope1+2</b><br>CO <sub>2</sub> 排出量 <b>0.3%</b> | <b>Scope3</b><br>CO <sub>2</sub> 排出量 <b>58.6%</b> |           |
| <b>LPガス</b>                                  | 原料調達                                              | 配送・保安車両の走行                                         | 営業車両の走行、ガスや電気の使用                                   | ガス使用                                              |           |
| <b>都市ガス</b>                                  | 原料調達                                              | 検針・保安車両の走行、導管増設                                    | 営業車両の走行、ガスや電気の使用                                   | ガス使用                                              |           |
| <b>電気</b>                                    | 燃料調達・発電                                           |                                                    | 営業車両の走行、ガスや電気の使用                                   | 電気使用                                              |           |

## 脱炭素の指標と目標

### ◆CO<sub>2</sub>排出量削減目標と取り組み

当社グループは2031年3月期までを目途としたCO<sub>2</sub>排出量削減について、以下の3つの目標を設定しています。

目標 1 LPガス業界のCO<sub>2</sub>排出量  
約▲50%

LPガスの最適化されたオペレーションによるCO<sub>2</sub>排出量削減。他社とオペレーションをシェアリングし、業界全体のCO<sub>2</sub>排出量半減を目指す。

目標 2 世帯あたりCO<sub>2</sub>排出量  
約▲50% (20/3期比)

各家庭のエネルギー最適化と非化石化によるCO<sub>2</sub>排出量削減。当社のガスと電気をセットで利用した場合の排出量が対象。オペレーション最適化によるCO<sub>2</sub>排出量削減の効果も含む。

目標 3 削減貢献量  
約145万t-CO<sub>2</sub> (31/3期時点)

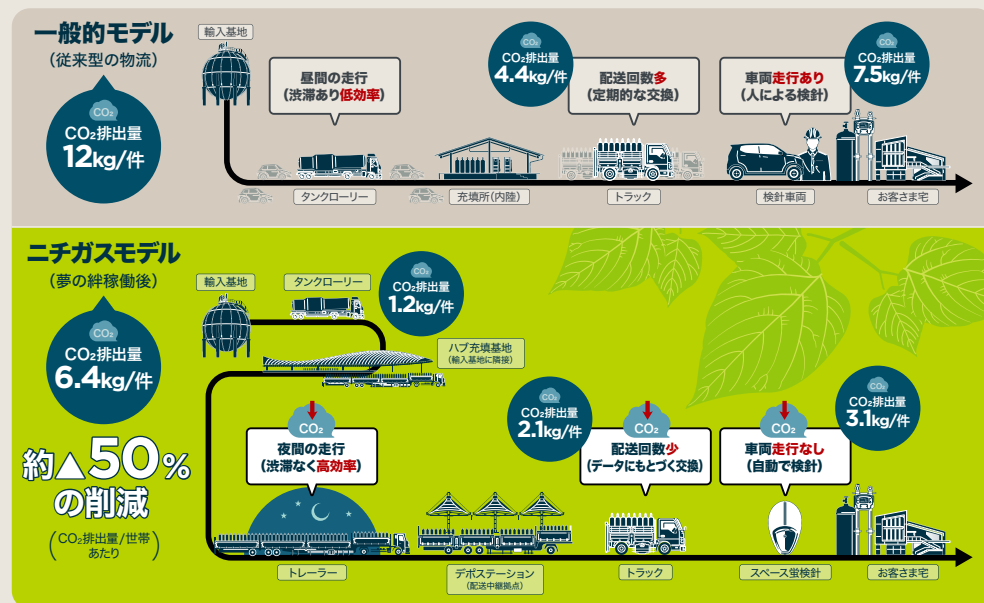
LPガスの最適化されたオペレーションによる削減と各家庭のエネルギー最適化、電源非化石化などの取り組みについて、実施する前と後の排出量の差分を貢献量と定義して伸ばしていく。

### 目標 1 LPガス業界のCO<sub>2</sub>排出量削減

目標  
約▲50%

DX導入によって最適化された当社グループのLPガスオペレーションは、一般的な他社と比べて充填・配送コストとCO<sub>2</sub>排出量を半減できると見積もっています。このオペレーションを他社とシェアリングし、業界全体のCO<sub>2</sub>排出量を削減するとともに、プラットフォーム事業を成長させて企業価値の向上に繋がります。

2025年3月期はプラットフォーム営業専門部署による同業他社へのアプローチ（コスト競争力の向上と環境負荷低減の両立）を継続し、各社のニーズに合わせて充填・配送や保安管理の一部プラットフォームの提供にも対応しました。



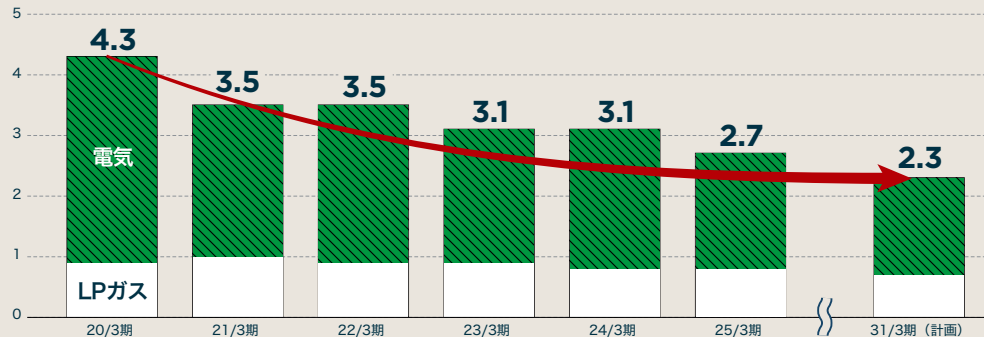
### 目標 2 世帯あたりCO<sub>2</sub>排出量削減

目標  
約▲50%

調達電源に占める非化石割合の増加、ソリューション機器の普及により、当社のガスと電気をセットで契約いただいているお客さまの世帯あたりCO<sub>2</sub>排出量を削減していきます。

2025年3月期の世帯あたり排出量は2.7t-CO<sub>2</sub>であり、基準となる2020年3月期の4.3t-CO<sub>2</sub>から大きく減少し、目標に対して約80%まで進捗しています。

世帯あたりCO<sub>2</sub>排出量の推移 (単位: t-CO<sub>2</sub>)

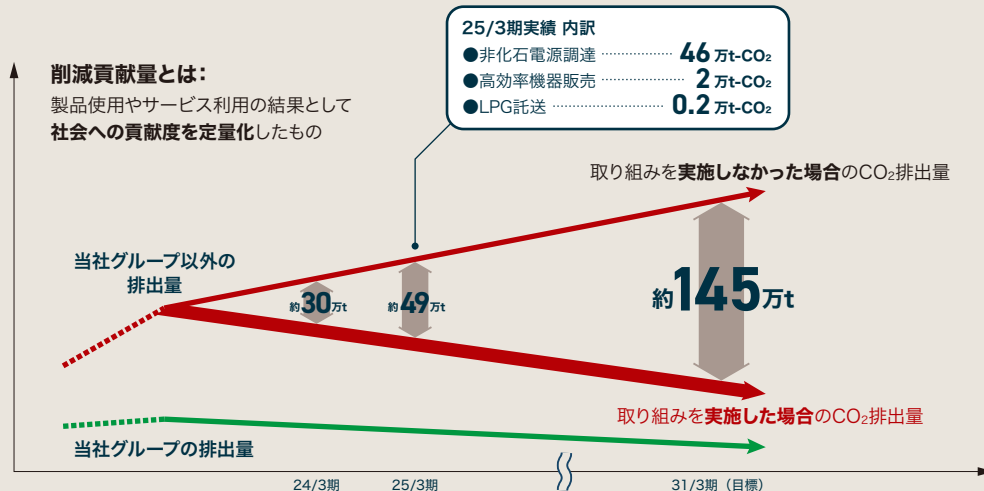


### 目標 3 CO<sub>2</sub>排出削減貢献量の増加

目標  
約145万t-CO<sub>2</sub>

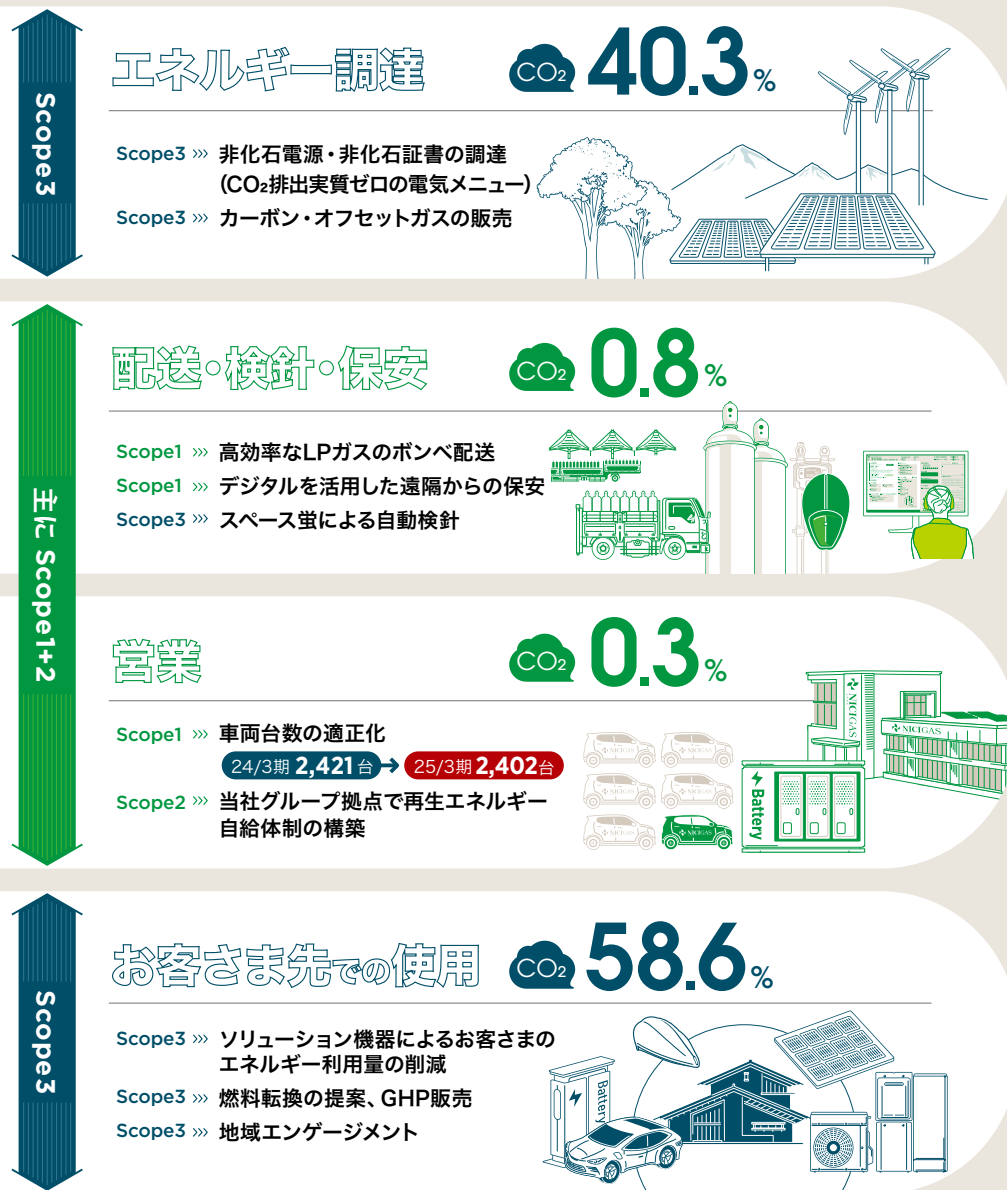
ハイブリッド給湯器をはじめとした熱効率の良い高性能給湯器の拡販、非化石証書購入などの削減施策を進めることで、CO<sub>2</sub>削減貢献量を増加させています。

日本政府が掲げる2030年度のCO<sub>2</sub>排出量削減目標は、2013年度比で▲46%であり、当社は▲55%となる見込みです。



## CO<sub>2</sub>排出量削減の具体的施策

当社では、各事業部が収益成長と環境貢献を両立する取り組みを主体的に模索し、実行に移していくことで企業価値の向上を目指しています。環境負荷低減のニーズは年々高まっており、エネルギー会社としてこの需要に応えることは、お客さまへの新たな価値提供とブランドイメージの向上に直結すると確信しています。



## エネルギー調達における取り組み

### ◆CO<sub>2</sub>排出実質ゼロの電気メニュー

当社グループの電力調達戦略は、単なる経済的な選択ではなく、脱炭素社会の実現に向けて、お客さまと共に歩むための戦略です。

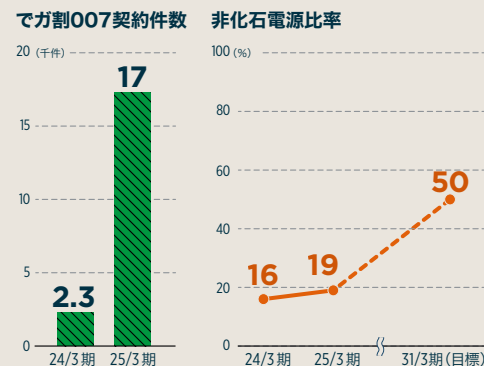
具体的な取り組みとして、2022年2月に実質再生可能エネルギー100%の電気とガスをセットで利用できる電気メニュー(でガ割007)を提供開始。2025年3月末時点で約17千件のお客さまにご利用いただいております。本契約のお客さまの電気使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量は実質ゼロとなります。



### ◆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約50%にする計画です。2025年3月期は販売電力の約19%に相当する332GWh分の非化石証書を購入しました。

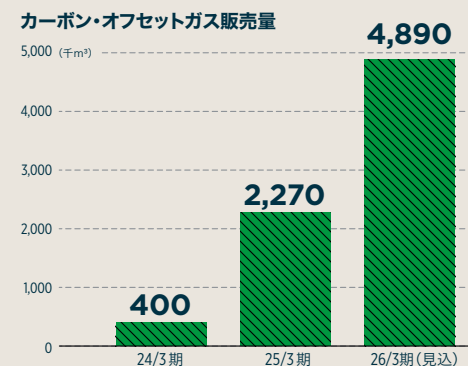
再生可能エネルギーの需要は今後ますます拡大する見込みです。当社グループは、家庭用・産業用問わず多様なニーズに応えることで、お客さまのCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献するとともに、事業の差別化と企業価値向上を目指します。



### ◆カーボン・オフセットガス販売(都市ガス)

当社の法人営業部隊は、大口のお客さまへ都市ガスと環境証書を組み合わせたカーボン・オフセットガスの販売を推進しています。

カーボン・オフセットガスへの関心は年々高まり、当社の契約販売量も増加しています。お客さまが掲げる「脱炭素経営」という重要な目標を共に達成していく戦略的パートナーとしての役割を担い、収益性の向上と環境貢献を両立させていきます。

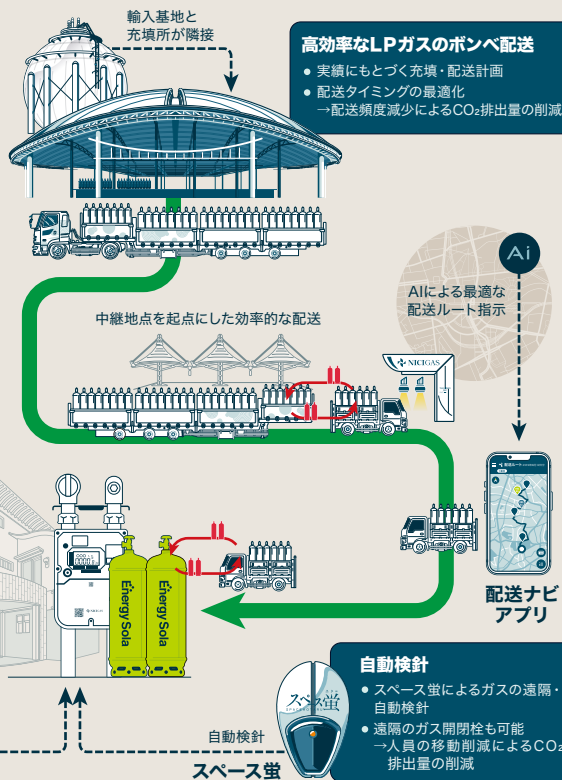




## 配送、検針、保安の取り組み

### ◆LPガスのボンベ配送

当社グループのLPガスオペレーションはCO<sub>2</sub>排出量を他社比で半減できると見積もっています。スマートメーターで取得する検針データを活用して、ボンベ配送のタイミングの最適化などを実現しています。これにより配送頻度を大幅に削減し、コストおよびCO<sub>2</sub>排出量削減に繋がっています。



### ◆リモート保安(遠隔からの保安調査)

デジタル技術を活用した遠隔での都市ガス保安調査を実施しています。これにより、保安員の移動が不要となり、車両走行によるCO<sub>2</sub>排出量を削減できます。また、業務効率化で確保した人員を活用することで、他社からの保安業務の受託を増やし、収益拡大に繋がっています。

### リモート保安アプリ

### リモート保安(遠隔による保安調査)

- 煩雑な保安点検作業を集約・効率化
- 点検状況を一括管理
- 人員の移動削減によるCO<sub>2</sub>排出量の削減

### 自動検針

### 自動検針

- スペース堂によるガスの遠隔・自動検針
- 遠隔のガス開閉性も可能
- 人員の移動削減によるCO<sub>2</sub>排出量の削減

## 営業拠点の取り組み

### ◆ZEB&無人化の新社屋

2025年3月期より長野県に進出し、県内最初の営業所である信州まつもと営業所が2025年7月に完成しました。

当営業所はZEB(快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物)の営業所で、太陽光パネルや蓄電池を設置し、建物内部は最高水準の断熱仕様となっています。省エネによって使うエネルギーを減らしながら、太陽光発電などによってエネルギーを創り出すことで、エネルギー消費量の正味ゼロを実現します。

更に完全ペーパーレス、ニウケマスター導入による事務員レス体制によるコスト削減により、地域のお客さまへ還元を進めています。



信州まつもと営業所

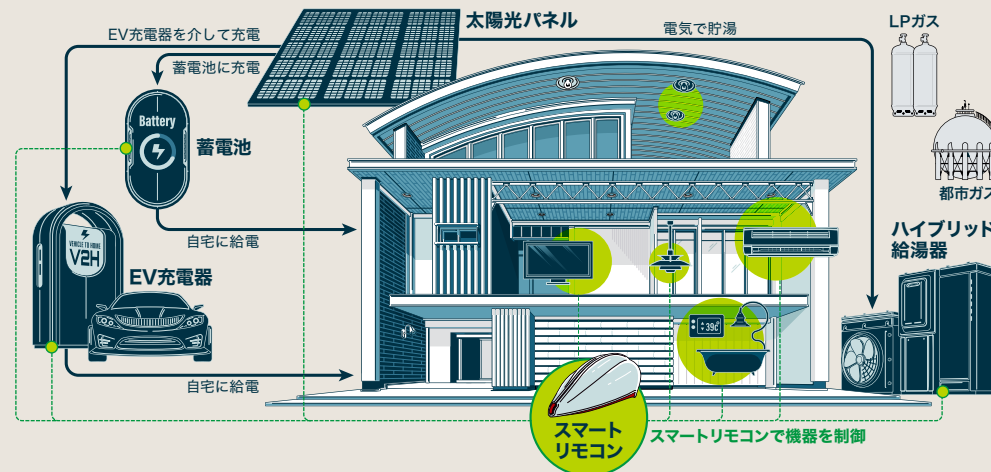
## お客さま先での使用に関する取り組み

### ◆エネルギーソリューション展開

ハイブリッド給湯器、太陽光パネル、蓄電池などの災害に強い自律分散型機器の提供を通じて、各家庭のスマートハウス化を推進しています。拡販に注力しているハイブリッド給湯器について、2025年3月期は5.3千台を販売、2026年3月期は8千台の販売を計画しています。

今後リリースを予定しているスマートリモコンは、家庭内の様々な機器を連携させることで、電気とガスの需給調整において重要な役割を担います。お客さまの暮らしを豊かにするだけでなく、エネルギー消費の最適化を通じて環境貢献にも参加いただける革新的なツールになります。

### スマートリモコンを介したエネルギー最適利用イメージ



### ◆燃料転換(石油・重油から天然ガスへ)

当社は、家庭の最適エネルギー提案と並行して、産業用分野においても脱炭素化のサポートを進めています。

特に、石油や重油から天然ガスへの燃料転換を積極的に提案しています。天然ガスは、燃焼時のCO<sub>2</sub>排出量が化石燃料の中でも比較的少ないため、カーボンニュートラル移行期における重要なエネルギー源として、お客さまの事業活動における環境負荷の低減に寄与していきます。

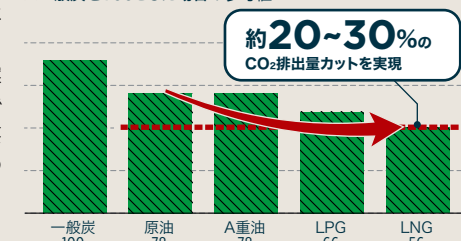
### ◆地域のネットゼロに向けて

株式会社エナジー宇宙は、2025年1月に春日部市と「ゼロカーボンシティの実現に向けての連携協定」を締結しました。市が取り組んでいる、地域課題の解決および地方創生と脱炭素を同時に実現する「地域脱炭素」について、市や地域の団体・事業者と連携して推進していきます。

市が行っている、市民向け・企業向け再生可能エネルギー設備導入補助制度などの周知の協力支援や、カーボン・オフセットガスの市役所本庁舎への供給支援、そのほかゼロカーボンシティの実現に連携して取り組みます。

### 燃料別の単位消費量あたりCO<sub>2</sub>排出量比較

※一般炭を100とした場合の参考値



約20~30%のCO<sub>2</sub>排出量カットを実現



春日部市「ゼロカーボンシティの実現に向けての連携協定」

## TCFDにもとづく気候変動に関する分析・取り組み

## ◆気候変動シナリオと事業戦略

気候変動に関連するリスク・機会について、現在の事業環境と今後の事業展開に照らし合わせて分析・整理し、指名報酬・環境等委員会にて対応策を議論、その答申を踏まえて取締役会で特定しています。エネルギー業界における政策、技術および市場の潮流を踏まえてシナリオ分析を繰り返すことで、経営戦略のレジリエンス向上を図ります。

## 4℃ シナリオ

2100年までに  
平均気温が+4℃上昇する

現在の温室効果ガス排出水準が保たれた状態で気候変動が進行する。社会的な変化は小さいが、物理的な影響が顕著となり、平均気温の上昇による労働効率の悪化や異常気象の激甚化による操業停止などがリスク・機会要因となる。

## 1.5℃/2℃ シナリオ

2100年までの  
平均気温上昇幅が  
+1.5～+2℃に抑制される

エネルギー転換、省エネルギー化が急速に進み、規制/政策による課税や事業停止、環境性能が高い製品の需要が加速していく。化石燃料依存型の事業モデルは、調達コストの増加や企業価値の毀損という深刻なリスクに直面する一方で、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需要が拡大する。

## ◆想定される財務インパクト ※25/3期末時点の事業状況をベースに測定しています。

短期：今後1～3年程度、中期：2030年まで、長期：2050年までとして時間軸を設定。シナリオ別で財務インパクトが大きいと見込まれるリスク・機会について、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。

## 気候変動リスク・機会の特定と当社の対応策について

影響の大きいリスク

影響の大きい機会

| 区分  |         | ドライバー                 | 内容                                          | 時間軸 |    |                         | シナリオ別の世界観                                  |                                | 当社の対応策・取り組み                                                 |                            |
|-----|---------|-----------------------|---------------------------------------------|-----|----|-------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------|
|     |         |                       |                                             | 短期  | 中期 | 長期                      | 4℃                                         | 1.5/2℃                         |                                                             |                            |
| リスク | 移行      | 政策・規制                 | ・カーボンプライシングに関する規制、GHG排出規制                   |     | ●  | ●                       | 未導入あるいは限定的な規制                              | 炭素価格の急速な高騰<br>Case 1           | ・GHG排出量削減目標の設定と開示を継続<br>・再エネ、脱炭素燃料への補助金、インセンティブの戦略的活用       |                            |
|     |         | 技術                    | ・カーボンフリー社会に向けた技術対応<br>・脱炭素対応製品の開発コスト増加      |     |    | ●                       | ●                                          | 技術革新は進まず<br>代替燃料(水素など)の普及も限定的  | 脱炭素ビジネスの活発化<br>代替燃料登場による更なるガス需要減                            | ・燃料サプライヤーや技術開発企業との連携、協業を模索 |
|     |         | 市場(調達)                | ・化石燃料の供給不足による価格高騰                           | ●   | ●  | ●                       | 化石燃料依存継続、原油価格高騰                            | 原油価格高騰<br>再エネ普及により電力価格も高騰      | ・再生可能エネルギーの導入拡大、価格以外の付加価値を模索                                |                            |
|     |         | 市場(消費)                | ・光熱費増による節約志向の高まり                            | ●   | ●  | ●                       | 分散型機器の普及進まず                                | 節ガス意識向上によるガス需要減                | ・最適エネルギー提案を進めて、ソリューション機器の普及を加速させる                           |                            |
|     |         | 評判                    | ・化石燃料に対するイメージの悪化<br>・気候変動対応の遅れによる信頼喪失       | ●   | ●  | ●                       | 企業イメージの低下、<br>人材確保の困難化                     | 脱炭素対応の遅れによる<br>企業イメージダウン       | ・GHG排出量に関する第三者保証の継続<br>・地域との協力体制を構築、情報提供を積極的に実施             |                            |
|     | 物理      | 急性                    | ・災害増加による事業拠点、配送ルートへの悪影響<br>・豪雨、洪水による供給設備の毀損 | ●   | ●  |                         | 各地点の被災リスク上昇<br>Case 2<br>供給停止リスク、復旧コスト高まる  | 大規模な被災リスク少<br>最適配送ルートへの限定的影響   | ・故障リスク低減のため、経年機器の入替提案を継続<br>・有事の際に早期復旧できるよう災害対策体制の構築、社員への教育 |                            |
|     |         | 慢性                    | ・気温上昇によるガス需要減少<br>・災害頻度増加による事業保険コスト増加       |     | ●  | ●                       | ガス需要：緩やかに減少                                | ガス需要：大幅減少<br>Case 3            | ・災害に強い分散型エネルギーの普及を通じて、リスクを事業機会に転換                           |                            |
| 機会  | 資源効率    | ・環境配慮型機器の普及、需要拡大      | ●                                           | ●   | ●  | ソリューション機器の需要は<br>緩やかに進行 | ソリューション機器への関心高まり<br>普及加速<br>Case 1         | ・ハイブリッド給湯器、太陽光発電の拡販に注力         |                                                             |                            |
|     | エネルギー源  | ・脱炭素への積極的対応によるイメージアップ | ●                                           | ●   |    | 脱炭素対応先行による<br>イメージアップ   | 協業による事業展開の可能性                              | ・地域との協力体制を構築、情報提供を積極的に実施       |                                                             |                            |
|     | 製品・サービス | ・電化進行による電力顧客、販売量増加    | ●                                           | ●   | ●  | 化石燃料需要の低下は<br>緩やかに進行    | 電気事業への追い風                                  | ・電気セット販売、でガ割でんきのPRを更に強化        |                                                             |                            |
|     | 市場      | ・脱炭素対応を起因とする業界集約の加速   | ●                                           | ●   |    | 業界集約は緩やかに進行             | 収益悪化による事業撤退増<br>Case 2<br>高効率プラットフォームの需要加速 | ・他社への高効率オペレーション支援により、業界を牽引していく |                                                             |                            |

## リスク

## Case1 &gt;&gt;&gt; 炭素税導入による調達コスト増加 ➡ 粗利▲5億円

調達コスト上昇により利幅が減少(ガス:1円/kg、電気:0.1円/kWh)した場合、粗利5億円程の減少に繋がります。当社は環境証書を活用しながらエネルギー調達の非化石化を進めています。

## Case2 &gt;&gt;&gt; 自然災害増加による供給停止リスク ➡ 粗利▲5億円

全世帯へのガス供給が3日間停止(販売量:5～6千トン程減少)した場合、粗利5億円程の減少に繋がります。現実的には全世帯の供給停止可能性は低いですが、有事に向けた体制構築、社員教育を徹底しています。

## Case3 &gt;&gt;&gt; 気温上昇によるガス需要減少 ➡ 粗利▲27～33億円

年間平均気温が1℃上昇した場合、家庭用ガス販売量は約5%減少し、年間で粗利27～33億円の減少に繋がります。当社はエネルギーの最適利用やレジリエンスの強化などに資するエネルギーソリューションサービスを拡大し、安定的な収益基盤の構築を進めています。

## 機会

## Case1 &gt;&gt;&gt; 脱炭素化ニーズの高まりによるソリューション機器の拡販 ➡ 粗利+6億円

重点機器に指定しているハイブリッド給湯器の26/3期販売計画8千台を含む、エネルギーソリューション事業の粗利6億円程を成長機会として認識しています。

## Case2 &gt;&gt;&gt; 業界集約加速によるプラットフォーム需要増加 ➡ 粗利+16億円

収益減少、労働力不足を背景にシステム利用や外部委託のニーズが加速する。26/3期のプラットフォーム事業粗利16億円程を成長機会として認識しています。

## TNFDにもとづく自然資本に関する分析・取り組み

### ◆自然資本への取り組み方針

当社グループの事業活動は自然を重要な資本として活用しており、その活動を通じて自然環境に影響を与えています。地域社会に貢献しながら持続的に成長していくためには、事業のあり方を見直し、環境保全と収益拡大を両立する形へと変革することが不可欠になります。

この変革を推進するため、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の枠組みにもとづく4つの推奨項目に沿って、事業における自然関連のリスクと機会を特定・分析し、環境課題への具体的な取り組みを展開していきます。

### ◆①ガバナンス体制

気候変動リスク・機会の分析と同様、指名報酬・環境等委員会に諮問し、答申を受けた上で取締役会が取り組みの全体方針を決定しています。※詳細はP.26,28に記載のため省略

### ◆②戦略

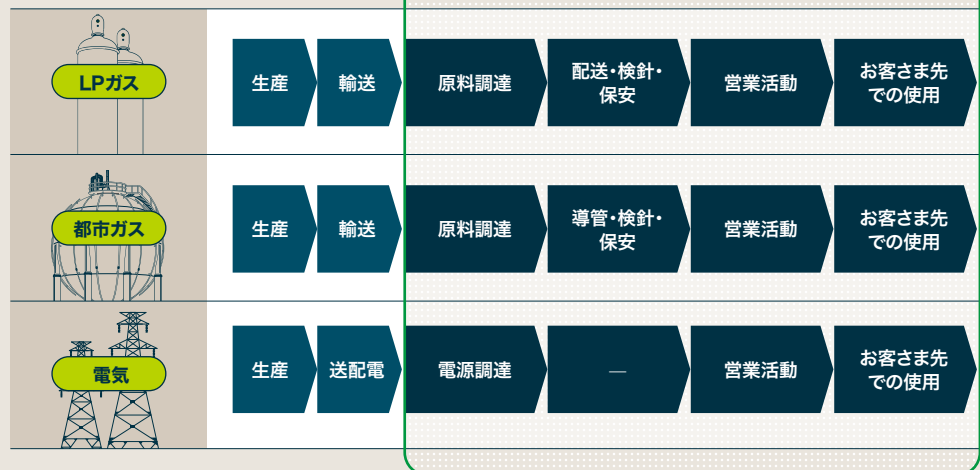
戦略の項目では、自然資本への取り組みの対象とする事業活動・エリアを特定し、当社グループの対応方針について示します。当社は、小売事業におけるオペレーションおよび営業エリアを対象として、自然資本との関連性を認識しています。お客さまとの接点という強みと、これまで培ってきた技術や経験を活かし、事業活動を通じて自然資本に対するポジティブな取り組みを継続していきます。

事業と接点のある自然資本のうち、自然関連のリスクおよび機会として特に重要な気候変動への対応を最重要課題と位置づけ、積極的に取り組みを推進していきます。これに加え、水資源、土地利用、廃棄物といった事業活動に影響を及ぼし得る要素についても、TNFDのフレームワーク(LEAPアプローチ)にもとづき、リスクと機会の特定・評価を更新していきます。

### ■対象とする事業活動の特定

エネルギー供給に係るバリューチェーンにおいて、当社グループは海外から輸入されたエネルギーを国内で調達し、お客さまに販売するまでのオペレーションを担っていることから、原料調達からお客さま先での使用までを対象の事業活動としています。

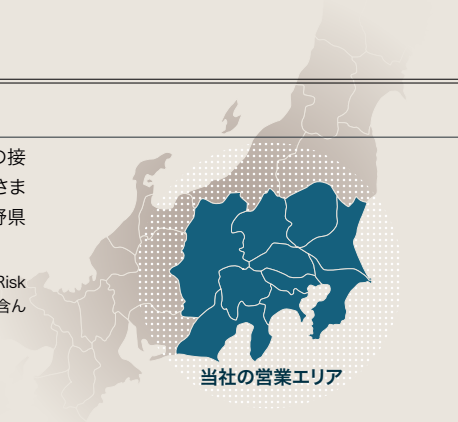
#### 当社グループのバリューチェーン



### ■対象とする事業エリアの特定

BtoCのエネルギー小売会社である当社にとってお客さまとの接点が重要であることから、対象とする事業エリアは、当社がお客さまにガスと電気を提供している関東1都6県に山梨県、静岡県、長野県を加えた地域としています。

※営業エリアについては、世界資源研究所が開示するAqueduct Water Risk Atlasを用いて、水リスクに対する脆弱性が特に高いと認められる地域を含んでいないことを確認しています。



当社の営業エリア

### ■当事業と自然資本の依存・影響関係

当事業に影響を及ぼすリスクや機会を把握するために、自然資本との関係について依存と影響の観点から分析をしています。気候条件による依存、事業活動に伴う大気への影響が最も大きく、次いで水資源や土地の状況とも深い関連性があります。







# 地域社会の基盤づくり

当社グループは、ラストワンマイルを担う企業として中長期的に成長を続けていくためには、お客さまとの信頼関係が不可欠であると認識しています。信頼関係を深めるため、地域のインフラ基盤を強化して安全・安心・最適なエネルギーを提供するとともに、地域社会とのコミュニケーションの充実を図っています。

## レジリエントな地域社会の構築



### 災害対策の強化

**目指す姿** お客さまの安全を確保し事業の継続性を高める

**取り組み** 当社グループは、自然災害などによる被害の軽減のため、ガス設備・備蓄品や緊急時の体制整備などの事前対策を強化しています。災害発生時には迅速な復旧対応を心がけ、地域の皆さまの安全・安心の確保に努めます。

参照: 当社サステナビリティHP  
URL: <https://www.nichigas.co.jp/sustainability/community/safety>

### スマートハウス・スマートシティの構築

**目指す姿** 省エネ・節エネへの貢献と中長期的な企業成長の両立を目指す

**取り組み** ハイブリッド給湯器、太陽光パネル、蓄電池を普及させ、再生可能エネルギーの利用拡大や自律的にエネルギー供給できるレジリエントな分散型エネルギーシステムを構築します。更に、スマートリモコンを通じて、各家庭やコミュニティ全体に対し、ガス・電気を組み合わせたエネルギー利用の最適化を行なっていきます。

### インフラの再構築

**目指す姿** LPガス業界全体のエネルギー安定供給と中長期的な企業成長の両立を目指す

**取り組み** LPガス業界では、コスト上昇による老朽化設備の更新難や配送員・検針員不足など、安定供給に対する深刻な課題を抱えています。当社グループは、LPガスの充填・配送オペレーション、スマートメーター「スペース堂」などを業界全体でシェアリングし、業界内で重複する設備を減らしながら一人あたりの生産性を高めることで業界課題を解決し、安定的なエネルギー供給に貢献します。

参照: 株式会社エナジー宇宙HP: <https://www.energysola.co.jp/>



## ▶▶ スポーツを通じた地域との接点強化

### ◆ 地域との絆を深める東京ヴェルディとのパートナーシップ

東京ヴェルディ、日テレ・東京ヴェルディベレーザとのパートナーシップを通じて様々な活動を展開し、ファン・サポーターや地域の皆さまとの関係を強化しています。ファン・サポーターの方を対象に年2回の遠方試合観戦バスツアーを開催し、当社との交流の場を設け当社の取り組みを紹介しています。そのほか、2020年度から6年連続で小学校へランドセルカバーを寄贈しており、これまで当社を知らなかった方が、東京ヴェルディを通じて知ってくださるなど、地域の皆さまとの新たな接点となっています。こうした活動への共感から、ガス・電気料金の一部がチームの運営費、強化費に充てられるヴェルディガスでんきの加入も増え続け、現在は約2万人の方に利用いただいています(2025年9月末時点)。

▶ヴェルディガスでんき公式特設サイト: <https://verdygas.jp/>



©TOKYO VERDY

(上)清水エスパルス戦(2025/10)に開催したバスツアーの様子

(下)試合会場でランドセルカバーを小学生がお披露目



©TOKYO VERDY

### ◆ 宇都宮プレックスと共に築く、地域を支えるエネルギーの未来



©TOCHIGI BREX INC.  
ガス機器販売イベントにて、ハイブリッド給湯器を展示している様子

宇都宮プレックスとのパートナーシップでは、ファンや地域の皆さまと一体となってプレックスを応援し、当社と信頼関係の構築を図るイベントを企画しています。2024年2月には当社のガス機器販売イベントで選手のトークショーを開催し、選手の方々と一緒にイベントを盛り上げました。また、プレックスの試合会場に設置した当社ブースでは、ガス・電気料金やガス機器に関する相談も承るなど、当社を身近な頼れる存在として認識いただける貴重な機会になっています。更に、ガス・電気料金の一部をチームの運営費、強化費に充てられるプレックスガスでんきでは、2024年11月の開始から1年で約1,200名の方に加入いただいています(2025年9月末時点)。エネルギーの供給を通じた、スポーツの振興と地域発展への貢献に向けて取り組みを進めています。

▶プレックスガスでんき公式特設サイト: <https://brexgas.jp/>

### ◆ 埼玉武蔵ヒートパースとの共創による地方創生

当社がオフィシャルスポンサーを務める埼玉武蔵ヒートパースは、スポーツを通じた地域社会への貢献を大切にしています。当社もその思いに賛同し、埼玉武蔵ヒートパースとの共創事業の一環として、地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)を活用して、吉見町への寄附を実施しました。この寄附は町内の保育所・小中学校におけるスポーツやダンス指導など、子どもたちの健全な成長のサポートに活用されています。2025年3月には吉見町役場にて、「企業版ふるさと納税に対する感謝状贈呈式」が開催されました。当社はスポーツを通じて子どもたちの健康促進や地域の活性化に取り組みます。

▶埼玉武蔵ヒートパースが地方創生応援税制を活用した取り組み:  
「吉見町×埼玉武蔵ヒートパース」  
～プロスポーツの力を地域の子どもたちへ～



企業版ふるさと納税感謝状贈呈式の様子

## ▶▶ 地域密着型のイベント・取り組み

### ◆ 成城大学でニチガス法務部が特別講義を実施

学生の皆さんに将来のキャリアパスをイメージできる機会を提供することを目的に、当社法務部が成城大学にて会社法Aの授業の一環として特別講義を実施しています。2025年6月に第3回目の特別講義を行い、ニチガスの事業や大学で学ぶ会社法の知識が実務でどのように活かされるかについて、理解を深めていただく機会としました。学生の皆さんからは、「ニチガス法務部の実務を知ること、ニチガスで働くことへの興味が湧いた」、「企業の本社部門の話を聞ける機会は減りなく、貴重な機会だった」などの言葉をいただきました。特別講義の取り組みは、長期的に地域社会の将来を担う人材の育成に繋がると考えています。今回は新入社員も講師として参加し、参加した学生の皆さんにとってより身近なロールモデルを示しながら、活発な意見交換を行うことができました。今後も企業の成長と地域活性化の両立を目指していきます。



特別講義にて、ニチガス法務部の体制について説明している様子

### ◆ 新設の信州まつもと営業所にて地域材活用



「あづみの松」の木材を使用した営業所内装



当社は営業所を拠点に地域社会との繋がりを深めています。単に営業エリアを拡げるだけでなく、地域経済の活性化やお客さまにガス・電気を適正価格で提供することを通じて、地域の皆さまの快適な暮らしに貢献しています。2025年7月には、長野県内初の拠点となる信州まつもと営業所を開所しました。この営業所は、県内で事業を展開する東邦建工株式会社さまに建築いただきました。建物の木材には長野県産の「あづみの松」を使用しています。

今後も地域の皆さまとの共創を通じて、地域社会への貢献と質の高いサービスを提供していきます。

### ◆ 西関東支店の防犯ブザー寄贈

地域の防犯意識向上と子どもたちの安全確保に貢献するため、上野原市役所にも協力いただきながら、2025年3月に上野原西小学校の新一年生へ防犯ブザー30個を寄贈しました。西関東支店の大月営業所のガス機器販売イベントでは、来場いただいたお客さまから、この取り組みに対する感謝の言葉をいただくなど、大きな反響がありました。このような活動を通じて地域の皆さまとの信頼関係を築くことが、顧客基盤の強化や新規顧客の獲得にも繋がっています。今後も地域に根差した活動を積極的に行ない、地域の安心・安全に一層貢献していきます。



上野原西小学校に防犯ブザーを寄贈した際の様子



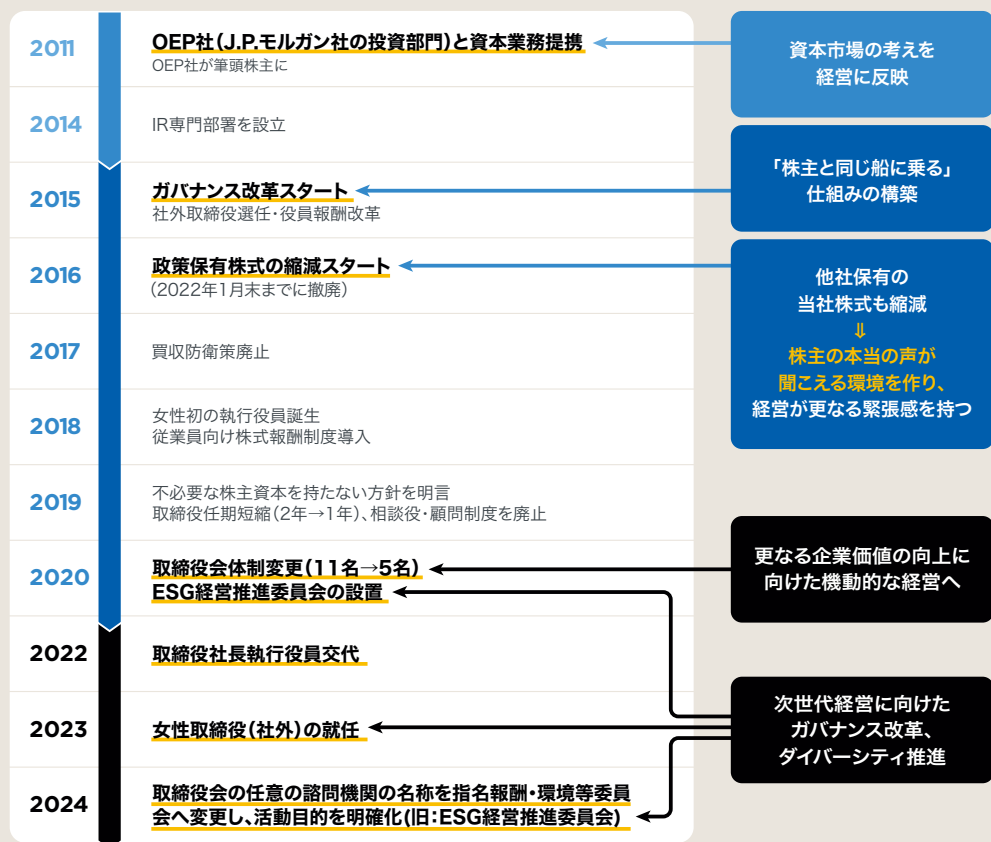
# ガバナンスの強化

当社は、コーポレート・ガバナンスを、各ステークホルダーの立場を踏まえた上で、持続的な企業価値向上を実現するための仕組みと定義しています。経営の規律を確保しつつも、変革への意思を持った経営が更なる企業価値向上に繋がると考えており、この実現を目的としてガバナンス体制を整備しています。

## 基本的な考え方

### ◆ ガバナンス改革の歴史

当社は、経営の透明性と資本市場との対話を踏まえた経営を重視し、コーポレート・ガバナンスを継続的に強化しています。2011年のOEP社（J.P.モルガン社の投資部門）からの出資を契機に、外部からの意見を積極的に取り入れ、社外取締役の選任、政策保有株式の撤廃、買収防衛策の廃止、指名報酬・環境委員会などの取り組みを進めてきました。今後も更なる企業価値向上に向けたガバナンス改革を継続していきます。



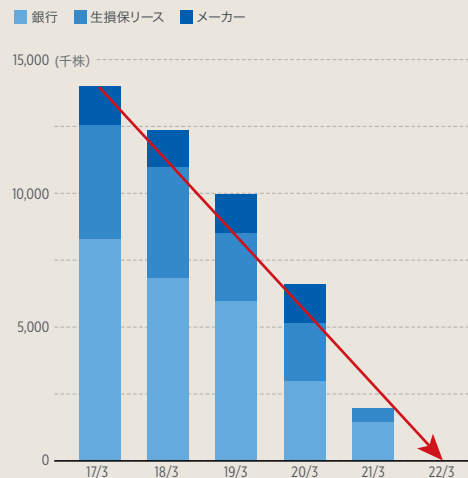
### ◆ 政策保有株式（持合株式）の撤廃（2016年～2022年）

当社は、政策保有株式を保有しない方針です。政策保有株式の持合解消は、①資本効率の改善に加え、②取引に適切な競争原理が働き、③双方の経営陣が緊張感を持ち企業価値向上に繋がるものと位置づけています。2022年3月期中に、自社が保有する持合株式、相手方が持合株式として保有する当社株式ともに、その全てを撤廃しています。

### ■ 他社が保有する当社株式の推移（2017年～2022年）

2022年3月期中に、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が完了しました。資本関係に依存しない適切な関係を取引先と構築し、企業経営の規律強化に繋がっています。

#### 他社が保有する当社株式の推移



### ■ 株式保有の考え方

当社は、資産効率の最適化を追求し、不必要な資産は持たない方針のもと株式の売却を進めています。売却交渉中投資は2023年3月期まで純投資目的の中に含めて開示していましたが、2024年3月期より株式保有目的を明確にするために売却交渉中投資として別掲しています。

#### 投資株式の区分 基準

|         |                                        |
|---------|----------------------------------------|
| 戦略保有目的  | 当社グループの戦略に合致し、中長期的に企業価値を向上させる目的で保有する株式 |
| 政策保有目的  | 取引先との関係維持のために主に相互に保有し合う株式（現在保有なし）      |
| 純投資目的   | 利益確保を目的として保有する株式（現在保有なし）               |
| 売却交渉中投資 | 売却の意思はあるが、流通市場が小さく、売却に時間を要している投資       |

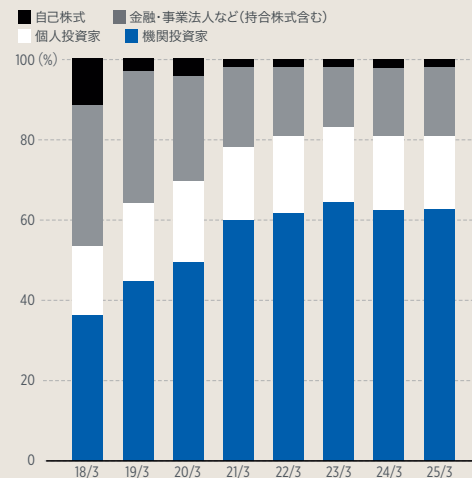
### ◆ 買収防衛策の廃止

当社は2018年3月期に買収防衛策を廃止しています。他社から買収に関する真摯な提案があった場合には、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまの利益や当社の中長期的な企業価値向上の観点を踏まえて真摯に検討します。また、買収の是非を株主の皆さまが適切に判断するための情報提供、取締役会の意見などを開示し、株主の皆さまの検討のための時間と情報の確保に努めるなど、関係法令にもとづき適切に対応していきます。

### ■ 株主構成の変化

2018年3月期から2022年3月期までの5年間で、当社発行済株式の約3分の1が市場で売却され、流通株式の比率が上昇しました。株主構成の機関投資家比率は約6割に上昇しています。

#### 株主構成の変化



## コーポレート・ガバナンス体制

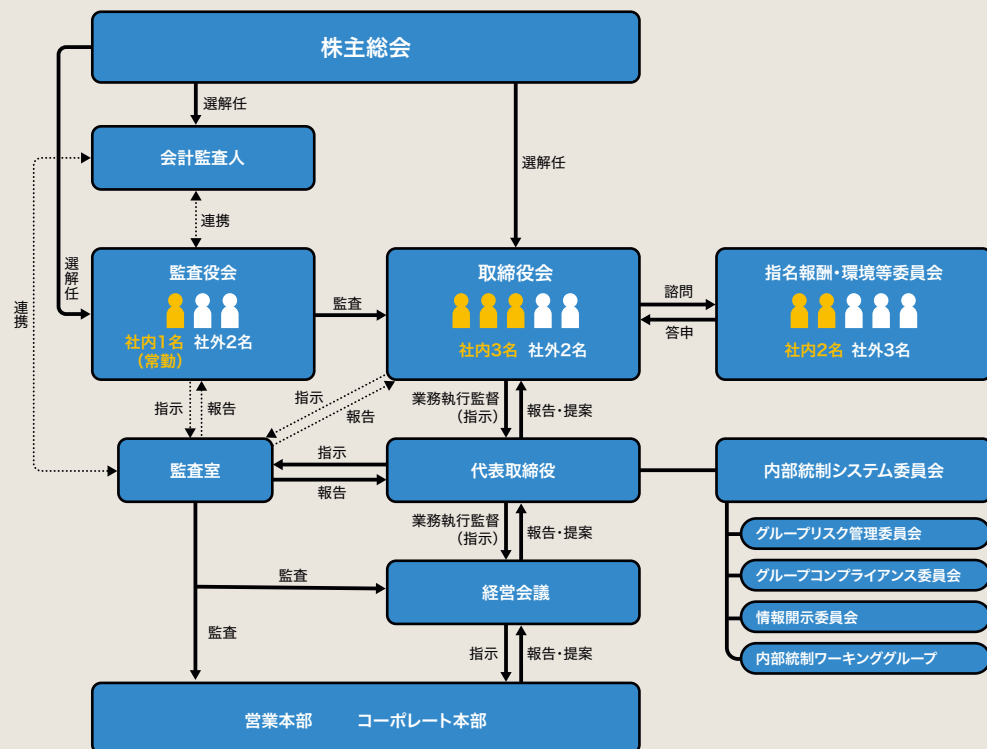
当社は、機関設計として監査役会設置会社を選択しています。これは、取締役会から独立した監査役が、独任制のもとで行う機動的かつ実効性の高い監査が、当社の事業規模や組織体制において最もリスクを低減できることから、監査役会設置会社が適切であると判断しているためです。

### ◆ 取締役会およびガバナンス強化体制

当社の取締役会は、2名の独立社外取締役を含む5名の取締役で構成され、事業を熟知した社内取締役を過半数とし、迅速かつ確かな意思決定を重視しています。

また、執行役員制度の採用により業務執行を可能な限り執行役員に委譲することで、取締役会が監督機能も十分に果たせる体制を構築しています。更に、取締役会の監督機能の客観性、透明性を確保するため、社外役員が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長を務める指名報酬・環境等委員会を、取締役会の任意の諮問機関として設置し、経営の重要事項に対するガバナンスを強化しています。

取締役会は、取締役、監査役による議論を通じて、会社の業務執行の決定、取締役による職務執行を多角的に監督しています。



### ■ スキルマトリクス

当社は中長期的な企業成長に必要と考えるスキルを特定し、スキルマトリクスを作成しています。取締役会は、経営の重要テーマと照らし合わせて必要なスキルを議論し、指名報酬・環境等委員会からの答申を経て、毎年見直しています。2026年3月期は、LPガス事業における業界集約の動きなどを踏まえ、M&Aとガバナンス/IRの項目を新たに追加しました。

#### M&A:

LPガス業界の集約化の加速により、PMIを含めたM&Aスキルは不可欠と考えます。

#### ガバナンス/IR:

企業価値向上に向け、企業統治および投資家とのコミュニケーションは極めて重要なスキルと考えます。

● 主なスキル ○ その他のスキル

| 社内4名、<br>社外4名   | 氏名<br>♂ 男性 ♀ 女性 | 在任<br>年数           | 経営経験 | 業界経験 | M&A | DX戦略 | 人材戦略 | 環境戦略 | 財務・会計、<br>リスク管理 | ガバナンス/<br>IR |
|-----------------|-----------------|--------------------|------|------|-----|------|------|------|-----------------|--------------|
| 代表取締役社長<br>執行役員 | 柏谷 邦彦 ♀         | 3年                 | ●    | ○    | ●   | ○    | ○    | ●    | ●               | ●            |
| 代表取締役専務<br>執行役員 | 吉田 恵一 ♀         | 3年                 | ●    | ●    |     | ●    | ○    | ●    | ○               | ●            |
| 代表取締役専務<br>執行役員 | 土屋 友紀 ♀         | 1年                 | ●    | ●    | ●   |      | ○    | ○    | ○               | ○            |
| 取締役<br>社外       | 山田 剛志 ♀         | 2年<br>(監査役:<br>8年) | ○    |      | ●   | ○    |      |      | ●               | ●            |
| 取締役<br>社外       | 里中 恵理子 ♀        | 2年                 | ○    |      |     |      | ●    |      |                 | ○            |
| 常勤監査役           | 真中 健治 ♀         | 3年                 |      | ○    |     |      | ●    |      | ○               | ○            |
| 監査役<br>社外       | 折原 隆夫 ♀         | 2年                 | ○    |      | ○   |      |      |      | ●               | ●            |
| 監査役<br>社外       | 文倉 辰永 ♀         | 1年                 | ○    |      | ●   |      |      |      | ●               | ○            |

### ■ 取締役会の機能強化の取り組み

当社は、取締役会の意思決定と監督の機能を強化するため、社外役員が積極的に意見を述べられる環境を整え、役員間の情報格差を縮小し、議論の質を高めることが重要であると考えています。2024年3月期の課題として、取締役会への情報提供体制の見直しや、事業戦略の監督強化、人材戦略の議論充実があげられました。これらを踏まえ、当社は以下の施策に取り組んでいます。

- **事前説明の実施**：深い議論を要する論点は、要旨を事前配布して事前説明会を開催し、会議当日は戦略的な議論に集中できるよう運営しています。
- **役員間の対話**：社長が、社外取締役や社外監査役と個別の面談機会を設け、執行に対する建設的な意見や提言を引き出す土壌を醸成しています。
- **現場視察による理解促進**：監督機能の強化のため、事業拠点への視察を実施し、現場社員との対話を通じて事業への深い理解を促進しています。

## &lt;2025年3月期の取締役会議論内容&gt;

| テーマ     | 2025年3月期 議論内容                                                                                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 資本戦略    | ・資本コストや株価を意識した経営に関して、資本コストへの金利影響や資本効率向上に向けた施策を検証し、株主還元策を含む資本戦略や投資判断基準などについて議論                                                         |
| 事業戦略    | ・顧客基盤拡大に向けた営業戦略およびM&A戦略について議論。門倉商店のグループ化によるシナジー創出、およびPMIの実現可能性を検証<br>・グループ会社である日本瓦斯工事とエナトラ(旧日本瓦斯運輸整備)の成長戦略、組織体制の最適化、中長期の人材育成・確保について議論 |
| ガバナンス   | ・議決権行使結果やSR活動で得られた意見を分析し、リスク管理体制の強化方針、内部統制システムの有効性、およびコンプライアンス体制の継続的改善について議論                                                          |
| 環境・人材戦略 | ・マテリアリティやTNFDを踏まえ、自然関連リスク・影響の評価を行い、自然資本への取り組み方針を決定<br>・多様な人材の採用・育成、および人事評価や報酬体系の見直しについて議論                                             |

## 取締役会の実効性評価

第三者(三菱UFJ信託銀行)の関与を得て、社内外役員へアンケートを行う方式により取締役会の実効性評価を行なっています。2025年3月期の取締役会は、実効性が確保されているとの評価を得ています。

| 2025年3月期の実効性評価 |                                                             |
|----------------|-------------------------------------------------------------|
| 社外取締役の責務       | ・社外役員のバックグラウンドはバランスが取れており、活発に質問や適切な指摘、アドバイスがなされている          |
| 資料内容・事前説明      | ・取締役会規程の議案、決算報告だけでなく、資本戦略、物流改革などの重要なテーマに関する説明も充実し、精度も高まっている |

## &lt;2026年3月期の課題&gt;

| 課題          | 改善に向けた取り組み                                            |
|-------------|-------------------------------------------------------|
| 後継者計画       | ・次世代の後継者候補を選定・育成するため、後継者計画の枠組みを議論                     |
| 人材戦略        | ・中期的な経営戦略実現のための人材戦略として、具体的な施策や定量目標を議論                 |
| 経営戦略・監督     | ・次期中期計画の策定にあたり、戦略や進捗を管理する具体的な目標を議論                    |
| 重要リスクの報告・対処 | ・グループリスク管理委員会を中心に、グループ横断で事業リスクを把握し、重要事案が迅速に共有される体制を整備 |

## 後継者計画

最高経営責任者などの後継者計画は、中長期の企業価値向上に不可欠な重要事項と認識しており、指名報酬・環境等委員会の答申を踏まえて、取締役会で議論を行なっています。2025年3月期は最高経営責任者が備えるべき資質について整理を進めました。2026年3月期からは、候補者選定に関する手続きの整備に向け、次世代の重要な経営テーマを設定し、経営陣全体に求められる能力や各ポストに必要なスキル・資質などについて議論を進めています。議論にあたっては、社外取締役の知見を積極的に取り入れながら、実効性の高い後継者計画の構築に向け取り組んでいます。

## 経営人材の育成

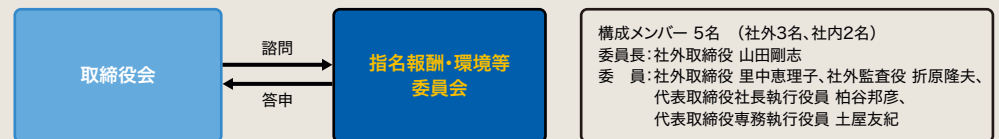
急速に変化するエネルギー市場で持続的に成長するために、過去や常識にとらわれない革新的な戦略を策定・実行できる次世代リーダーの育成が不可欠です。当社は体系的な知識の習得と実践的な経験を組み合わせ、グループ会社での経営参画や各種研修を実施しています。

|                             |                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 一橋大学財務リーダーシップ・プログラム(HFLP講座) | 2015年以降、社長や営業責任者を含む多くの役員が受講し、各部署や支店で、資本政策や、ROIC/ROE経営の視点を意識し、事業戦略などの実効性向上に繋げています。また今後の企業成長を担う人材として、係長～部長クラスも受講し、経営者の視点を身に付けることで、将来の総合的なマネジメント能力の向上を図っています。 |
| 新任執行役員研修                    | 執行役員として必要な実務知識・スキルの習得を目的とした外部研修を実施しています。                                                                                                                   |
| グループ会社での経営参画                | 執行役員が役員としてグループ会社の経営に参加するほか、部長以下の社員もM&A後の統合プロセス(PMI)などに携わり、現場での課題解決力や部門横断的な視点を養い、次世代経営人材としての成長を促しています。                                                      |
| 次世代リーダー研修                   | 当社は、次世代のニチガスグループを担う人材の育成を目的に、若手・中堅の選抜社員を対象とした研修を実施しています。研修を通じて、ニチガスグループの未来について考え、議論し、経営視点や長期戦略を意識した広い視野を養っています。                                            |

## 指名報酬・環境等委員会

当社は、社外役員が過半数を占め、かつ委員長が社外取締役である指名報酬・環境等委員会を設置しています。同委員会では、最高経営責任者(CEO)や経営陣幹部の指名および報酬、中長期の成長戦略の要となる環境について、取締役会からの諮問に答申する役割を担っており、客観的な視点を取り入れることでガバナンスを強化しています。

| 課題    | 2025年3月期 議論内容                                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 指名    | ・経営環境の変化を踏まえ、スキルマトリクスを見直し、現経営陣が成長に必要なスキルを備え、取締役会全体でバランスの取れた構成となっていることを確認                 |
| 人材戦略  | ・取締役・執行役員の個別基本報酬の決定方針について審議<br>・「株主の皆さまと同じ船に乗る」というポリシーを具現化する制度である、役員向け株式報酬制度の継続について議論    |
| 環境その他 | ・CO <sub>2</sub> 削減の取り組み進捗をモニタリングし、目標への達成度を評価<br>・自然資本に係るリスクや財務的影響、TNFDの枠組みにもとづく開示について議論 |





## 報酬

役員報酬は、客観性と透明性を確保したプロセスにもとづき決定します。報酬体系は、単年度の業績達成を動機づける短期インセンティブと、株主価値との連動性を意識した中長期インセンティブで構成し、持続的な企業価値向上への意識づけを行なっています。

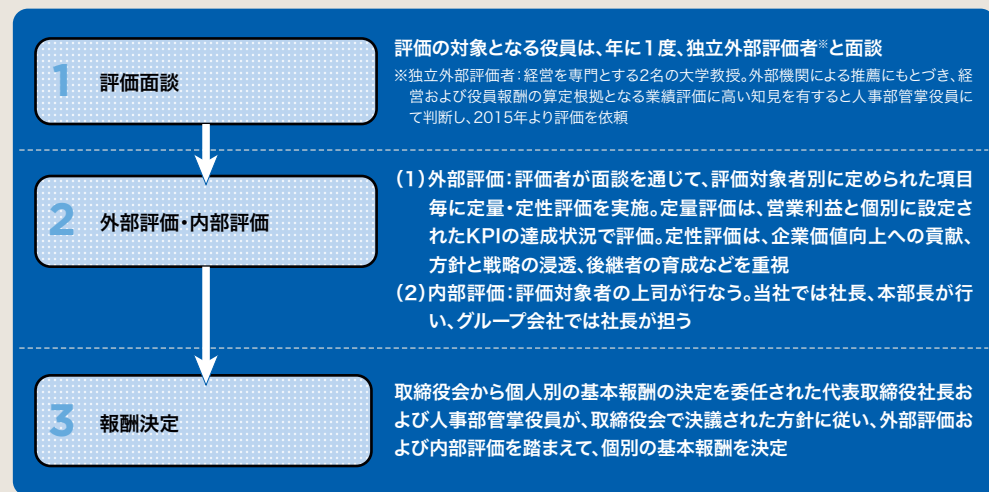
＜業績に連動する基本報酬と  
株式報酬の両方の対象となる役員数＞  
(2025年3月期)

|              |     |
|--------------|-----|
| 取締役          | 5名  |
| 執行役員(取締役を除く) | 20名 |

## 短期インセンティブ(業績に連動する基本報酬)

連結営業利益などの業績に連動し、外部評価・内部評価にもとづき算定しています。

## 基本報酬決定の流れ



## 中長期インセンティブ(株式報酬)

役員の企業価値向上へのコミットメントを高めるため、株主の皆さまと中長期的に利益価値を共有することを目的とした株式報酬制度を採用しています。上位役職ほど、役員報酬における株式報酬の割合が高まる設計としています。

## ＜2025年3月期の役員報酬＞

(百万円)

|       | 報酬総額 | 基本報酬 | 非金銭報酬 | 特別功労金 | 対象役員数(名) |
|-------|------|------|-------|-------|----------|
| 社内取締役 | 247  | 174  | 72    | -     | 5        |
| 社内監査役 | 15   | 15   | 0     | -     | 1        |
| 社外役員  | 29   | 29   | 0     | -     | 5        |

## 役員の株式保有(中長期インセンティブを補完する仕組み)

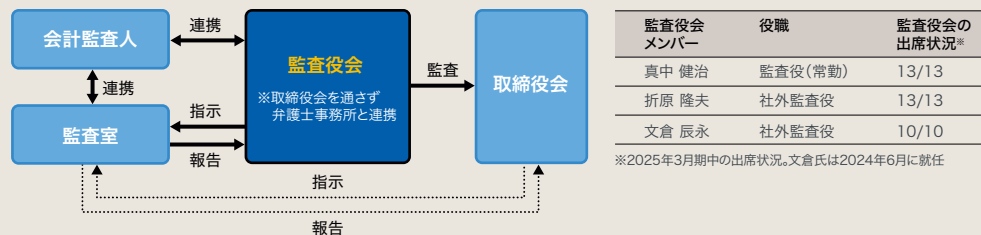
株主の皆さまと同じ船に乗るという意思のもと、相当数の執行役員が自社株を保有しています。

※2025年3月末時点

| 役職／名前            | 現に所有する普通株式* | 潜在的に所有する普通株式* |
|------------------|-------------|---------------|
| 代表取締役社長執行役員／柏谷邦彦 | 99,200      | 83,541        |
| 代表取締役専務執行役員／吉田恵一 | 14,100      | 33,270        |
| 代表取締役専務執行役員／土屋友紀 | 38,500      | 50,547        |

## ◆ 監査機能

監査は、企業活動の適法性を独立した客観的な立場から評価・検証し、経営の健全性と透明性を確保するための重要な機能です。当社では、監査役会が取締役の執行状況の監督を担い、監査室が業務プロセスや内部統制の整備・運用状況を監査しています。



## 監査役会

監査役会は、常勤監査役1名および社外監査役2名の計3名で構成しています。

**常勤監査役：**当社では、エネルギー事業への深い知見を有し、社内を熟知した社内の監査役が務めています。重要会議への出席や経営層との密なコミュニケーションを通じて、重要リスクの早期把握や発生事象に対する因果関係の分析を行なうとともに、取締役の意思決定プロセスとその妥当性を検証しています。

**社外監査役：**企業経営と会計に関する高度な専門知識を有する監査役が、常勤監査役が共有した情報や会計監査の方法・結果に対するリスクの重大性や対応の妥当性について、独立した立場で評価します。また客観的な視点から意見を述べ、監査役会の議論を活性化させています。

| 2025年3月期 議論内容                                            |
|----------------------------------------------------------|
| ・設備投資の妥当性を検証し、進捗のモニタリングを強化                               |
| ・情報セキュリティについて、事業環境の変化に伴うニチガスのリスク、想定されるダメージ発生時のリカバリー方法を議論 |

## 監査室

5名で構成される監査室は、内部統制システムが適切に整備・運用されているかを確認し、業務運営の有効性・効率性の向上に寄与する機能を担っています。監査室は独立した立場から内部監査を実施し、その結果を取締役会・監査役会へ適切に報告しています。また取締役会から監査室に対し、経営環境の変化や議論の内容を踏まえ、特定の重要リスクや内部通報案件などに対する臨時調査を要請する場合もあります。監査室はこの要請にもとづき、独立した立場で検証し、取締役会へ報告します。これらの体制により、業務執行の健全性や適法性など、取締役会の監督機能の強化にも繋がっています。

## ◆ 資本市場との対話 (IR・SR活動)

当社は、IR活動を①資本市場の皆さまとの情報の非対称性を縮小し、②経営に対する信頼性を高めて資本コストを低減させるとともに、③対話を通じて経営の質を高め、企業成長に繋げるものと認識しています。当社は年間300回のIR面談を実施し、社外取締役も含め経営陣が積極的に対話に

参加しています。皆さまから頂戴したご意見は当社のガバナンス強化、経営、資本戦略の立案に反映しています。また、株主との対話 (SR) にも力を入れており、各社の議決権行使基準を踏まえ、企業価値向上に向けた当社の取り組みについて議論しています。

## IR活動 (2025年3月期)

## ● 個別IR面談: 303回 (国内投資家 6割、海外投資家 4割)

内、代表取締役社長執行役員 (37回)、代表取締役専務執行役員 (4回)、社外取締役 (1回)

## ● 事業説明会: 1回

## ● テーマ別ミーティング: 5回

| 時期     | テーマ別ミーティングの内容           | 主な登壇者        |
|--------|-------------------------|--------------|
| 24/4月  | 個人投資家向けIRセミナー: 成長戦略     | IR担当役員・IR担当者 |
| 24/7月  | M&A加速と業界集約主導の可能性        | IR担当役員       |
| 24/9月  | M&A加速と業界集約主導の可能性 (海外向け) | IR担当役員       |
| 24/10月 | 気温とガス販売量の感応度分析          | IR担当役員・IR担当者 |
| 25/3月  | ニチガスの中長期成長戦略            | 柏谷           |

## 対話を踏まえて取り入れた事例

・M&Aに関する開示充実を求める声に対応し、2025年2月にグループ入りした門倉商店のPMIの進捗を開示

・社外取締役との対話を求める声に対応し、社外取締役の山田が機関投資家と1on1で面談。取締役会での議論や事業戦略に対する課題などについて意見交換を実施

## 株主との対話 (SR) / 議決権行使の状況

毎年、議決権行使助言会社や機関投資家の議決権行使基準を確認し、対話で言及すべきポイントや当社が特に伝えたいポイントを検討した上で、大株主を中心に議論しています。

2025年3月期面談回数: 12回

| 対話内容    | 詳細                                      |
|---------|-----------------------------------------|
| 資本政策    | ・PBR向上策<br>・株式保有に関する開示のアップデート           |
| 環境政策    | ・TNFD開示: 水資源、土地利用、廃棄物のリスク開示             |
| ガバナンス設計 | ・取締役会において社内取締役が過半数である理由<br>・社内役員の株式保有状況 |

## リスク管理

リスクとは事業を運営することで直面する不確実性と認識し、リスク管理とは、こうした不確実性に適切に対応し、事業への影響を最小限に抑えるためのプロセスであると考えています。この考え方にもとづき、①人権の尊重、②コンプライアンスの徹底、③消費者との適切な取引を重要なリスク管理領域と位置づけ、体制強化を進めています。

## ◆ 適切なビジネスの推進

## 人権の尊重

人権の尊重は、中長期的に事業を継続させ成長するための前提であるとともに、事業に関係する範囲において企業が広く対応すべき責務であると認識しています。この認識にもとづき、当社に関わる全てのステークホルダーの権利を尊重し、不当な侵害を防ぎます。また、国際人権章典、国連のビジネスと人権に関する指導原則、国連グローバル・コンパクトの人権に関する原則などの規範を重視した経営を行ない、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

## 推進体制

当社は、日本瓦斯グループ役職員行動規範をはじめ、マルチステークホルダー方針、パートナーシップ構築宣言を規定し、人権の尊重に対する考え方を明確にしています。また、内部統制システム委員会の下部組織であるグループリスク管理委員会が、人権侵害を未然に防ぎ、かつ適切な救済措置を提供できる仕組みを整備・運用しています。またグループコンプライアンス委員会では、人権・ハラスメントなど、コンプライアンスに関わる事案が発生した際に、事案の調査、審議および再発防止策について議論しています。加えて、日常的なコンプライアンス意識向上を目的とした啓発活動も推進しています。

今後は、AIを活用したリスク分析による予兆の早期発見、

有事の際に顕在化したリスクを迅速に報告する仕組みづくりを強化していきます。これらの取り組みを通じて、事業環境の変化や企業規模の拡大に応じた、より実効性の高い管理体制を構築していきます。

## 内部統制システム委員会

グループリスク管理委員会

グループコンプライアンス委員会

情報開示委員会

内部統制ワーキンググループ

## サプライチェーンにおける当社グループのステークホルダー

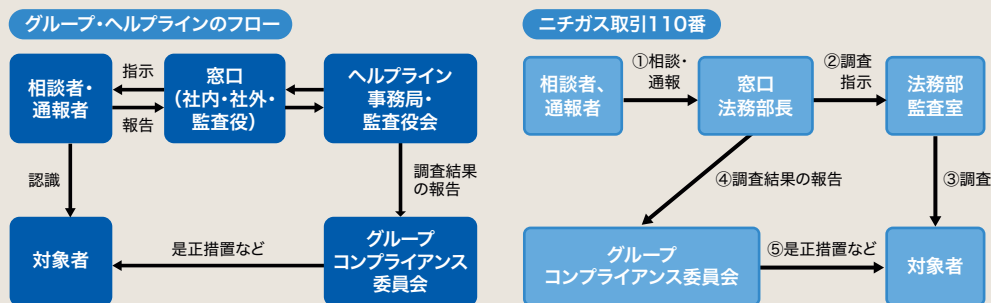
※2025年3月末時点

| 生産                       | 輸送                          | 調達             | 充填                       | 配送                       | 保安・都市ガス設備                | 営業                                      | お客さま先 |
|--------------------------|-----------------------------|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|-------|
|                          |                             |                |                          |                          |                          |                                         |       |
| 当社グループ<br>※企画・管理部門: 622名 |                             | 従業員<br>(パート含む) | 従業員<br>(パート含む)<br>(140名) | 従業員<br>(パート含む)<br>(308名) | 従業員<br>(パート含む)<br>(884名) |                                         |       |
| 外部                       | 仕入先<br>LPガス元売・商社、東京電力グループなど | 委託従業員<br>(77名) | 委託従業員<br>(285名)          | 委託従業員<br>(86名)           | 外部パートナー                  | お客さま<br>(200万件)<br>取引先<br>機器メーカー、工事会社など |       |

## 内部通報制度

当社は、人権・ハラスメント、労務上の問題など、コンプライアンス違反の防止と再発防止を目的に、グループ・ヘルプラインを設置しています。通報があった場合は、ヘルプライン事務局が調査し、是正が必要な場合はグループコンプライアンス委員会で包括的に審議し、適切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、解雇などの不利益な取り扱いを禁じ、通報したことによって職場環境へ悪化が生じないよう適切に対応しています。25/3期は重大な法令違反などに該当する事案はありませんでした。

業務委託先企業に対しては、当社の中小受託取引適正化法違反などの相談窓口として、ニチガス取引110番を設置しています。これは、当社と取引先企業との取引において、コンプライアンスに係る違反の早期発見と未然防止、是正を目的としています。通報者の匿名性と秘密保持、不利益な取り扱いを行わないことを徹底しています。25/3期は、窓口への相談件数は0件、重大な事案はありませんでした。



※人権侵害に関わるリスクと取り組みの詳細は、当社サステナビリティHP「人権の尊重」を参照  
<https://www.nichigas.co.jp/sustainability/community/humanrights>

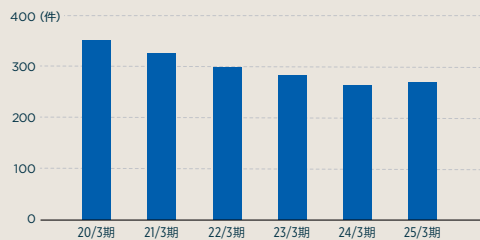
## コンプライアンスの徹底

コンプライアンスの実践は、当社が企業として社会に信頼され、日本瓦斯グループを存続させていくための前提条件であると認識しています。そのため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事案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、再発防止に努めています。

### 車両事故削減の取り組み

当社は、車両事故の削減に向けた取り組みを強化しています。事故の予防を目的として、事故削減に特化したAIドライブレコーダーを導入し、危険な運転に対する迅速な注意喚起と、社内での情報共有を徹底しています。また、事故が発生した際は、コンプライアンス委員会で厳正に審議し、不適切な運転行為に対しては厳しく対処しています。実際の事故およびヒヤリハット事例の全社共有などを通じ、継続的な安全運転意識の向上に努めて、更なる事故削減に取り組めます。

### 車両事故発生件数



## コンプライアンス教育

役員および従業員に対し、コンプライアンスの重要性を日常的に周知徹底するとともに、コンプライアンスを自らの問題として捉え業務に取り組むよう、定期的に研修を実施しています。コンプライアンス意識調査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、弁護士監修のもと、法務部門が主催する双方向かつ実践的な講習を定期的実施し、理解度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が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。

26/3期には、下請代金支払遅延等防止法の改正に伴い、全社的な講習会を実施しました。法務部門だけでは把握しきれないリスクを各部門で早期に発見・対応できるよう、全社的なコンプライアンス意識の更なる向上に努めています。



## 消費者との適切な取引

「エネルギーにもっと自由を」を理念とし、適正な価格とサービスを通じて、消費者の皆さまがエネルギーを自由に選択できる社会の実現を目指します。1997年のLPガス自由化以降、当社はいち早く自由競争をスタートさせ、市場の活性化に努めてきました。自由化を妨げる慣習には、消費者の皆さまと共に立ち向かい、エネルギーの自由化に向けて取り組んでいます。2023年以降は、LPガスの自由化を更に促進するための会議体である、経済産業省資源エネルギー庁所管の液化石油ガス流通ワーキンググループ(以下、液石WG)に参画し、業界の競争環境の健全化や料金の透明化などについて議論しています。

| 主要なテーマ                            | 当社の主要な取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LPガス会社の選択の自由化                     | <p>当社は、戸建住宅において消費者がLPガス会社を自由に選択することを制限する無償配管慣行<sup>※</sup>の是正に向け、消費者からの上申書を取りまとめ、この慣行の撲滅を行政当局に働きかけるなどの取り組みを長年進めてきた。</p> <p>※LPガス会社が建築時に無償で配管工事を行なう代わりに、消費者に長期間の契約を求め、LPガス会社の選択の自由を制限する慣行。</p> <p>&lt;消費者の権利を守り、エネルギー市場を健全化する：LPガス業界の慣行に終止符&gt;<br/>         こうした取り組みにより、2025年12月23日の最高裁判所の判決において、当社が長年提唱してきた「配管はお客さまの資産である」という物一権主義が法理として確立し、解約時における不当な設備費用請求を無効とした。特に「自由料金制の構造上、解約に伴う事業者損害は存在しない」とした判断は、不透明な請求でお客さまを縛る旧来のビジネスモデルを根絶から否定する画期的なものである。</p>                                                                                                                                                                                                                                  |
| LPガス業界の競争環境の健全化、LPガス料金の透明化        | <p>当社代表取締役の吉田が液石WG委員として、業界の競争環境健全化およびLPガス料金透明化に向けた対応策を提案するなど積極的に議論(同WGでの議論にもとづき、関係省令が一部改正)。</p> <p>&lt;LPガス業界の競争環境の健全化&gt;<br/>         2024年7月に集合住宅などにおける正常な商慣習を越えた利益提供が禁止されたことを受け、当社は法令の遵守を徹底させており、更に全ての営業員への研修の実施に加え、営業活動のモニタリングを徹底している。</p> <p>&lt;LPガス料金の透明化&gt;<br/>         賃貸住宅などで、LPガス会社が給湯器などの設備を建物の所有者に無償で提供し、その費用を入居者のガス料金から回収する慣行があった。改正省令(料金の事前提示・内訳の開示義務化)の施行に伴い、請求書などでの設備料金の明示を徹底するとともに、ガス料金などの問い合わせに適時・適切に対応する体制を整備している。</p> <p>※当社の取り組み詳細は、下記を参照<br/> <a href="https://www.meti.go.jp/shingikai/enecho/shigen_nenryo/sekiyu_gas/ekika_sekiyu/pdf/012_06_00.pdf">https://www.meti.go.jp/shingikai/enecho/shigen_nenryo/sekiyu_gas/ekika_sekiyu/pdf/012_06_00.pdf</a></p> |
| お客さまサービスの向上のための消費生活センターからの情報収集と対策 | <p>役員および営業部長が消費生活センターを継続的に訪問し、通常のチャネルでは把握が困難なお客さまのご意見を積極的に収集。不適切な営業活動の未然防止、営業品質の改善、およびお客さまサービスの更なる向上に繋げるため、お客さまのご意見を営業活動に積極的に反映。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## 取締役 (社内3名、社外2名)

柏谷 邦彦 代表取締役社長執行役員  
(2022年5月就任)

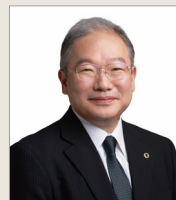
現に所有する普通株式: 99,200株<sup>\*</sup>  
潜在的に保有する普通株式: 83,541株<sup>\*</sup>

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、電気事業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を牽引してきた。2022年5月に現職に就任後、中長期の成長に向けてエネルギーソリューションに取り組み、電力・ガスというエネルギーの垣根を越えた分散型エネルギーシステムの構築を進めている。2025年、資本市場とのコミュニケーションについて、グローバル機関投資家からの評価ランキングであるExtel社(旧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。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。

吉田 恵一 代表取締役専務執行役員  
(2022年6月就任)

現に所有する普通株式: 14,100株<sup>\*</sup>  
潜在的に保有する普通株式: 33,270株<sup>\*</sup>

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し、人材発掘・育成プロジェクトなど、新たな取り組みを進めてきた。また、再エネ普及のための制度構築や取り組みを主導したほか、海外の官民合同事業立ち上げも経験。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。2024年1月にグループを再編し、エナジー宇宙、雲の宇宙船の代表取締役社長執行役員に就任。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、エネルギー業界に向けて当社グループのプラットフォームのシェアリングを拡大。スマートリモコンの開発を進めており、エネルギー需給調整による持続可能な地域社会の実現を目指す。

土屋 友紀 代表取締役専務執行役員  
営業本部長 (2024年6月就任)

現に所有する普通株式: 38,500株<sup>\*</sup>  
潜在的に所有する普通株式: 50,547株<sup>\*</sup>

1993年当社入社。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し、顧客基盤の拡大に寄与してきた。2014年に東関東支店長に就任、数千件規模のM&Aを主導するなどの経験を有する。2020年に当社の旧グループ都市ガス会社の東彩ガス代表取締役社長執行役員に就任。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、都市ガス営業の強化を図ってきた。2024年6月に代表取締役専務執行役員営業本部長に就任後(現任)、LPガス・都市ガスの業界経験や人的ネットワークを活かして当社の営業力を強化し、M&Aを含めた顧客基盤拡大の営業戦略を統括。顧客基盤の拡大を加速させるため、営業員のスキルおよびモチベーションの向上とともに地域コミュニティ営業とWeb営業戦略の強化に取り組む。



## 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あ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。当社取締役会の諮問機関である指名報酬・環境等委員会の委員長を務める。2015年に社外監査役就任、2023年に社外取締役就任(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、次世代を担う経営人材の育成やダイバーシティ推進など、人材戦略に関する議論の深化に寄与している。2023年に社外取締役就任(現任)。



## 監査役 (社内1名、社外2名)

## 真中 健治 常勤監査役

1994年当社入社。総務、人事・労務、仕入、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なう。



## 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なう。2023年に社外監査役就任(現任)。



## 文倉 辰永 社外監査役

提携国際会計事務所での米国勤務を経て、朝日監査法人(現あずさ監査法人)の代表社員に就き、数多くの上場会社の監査責任者の職を長く務めた。公認会計士として会計に関する高度な知識を有する。当社のリスクマネジメントの強化に向けて、大手企業を含めた十分な実務経験を活かして監査を行う。2024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  
営業本部副本部長  
東部エリア管掌 千葉東支店長



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支店長として指揮を執り、顧客基盤を拡大してきた。2023年4月には都市ガス顧客の多い東京支店長に就任、電気セットを前提とした都市ガスの顧客基盤拡大に邁進。スポーツを通じたお客さまとのコミュニケーションを重視し、当社がコーポレートパートナーを務める東京ヴェルディとの連携を強化した。また、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。2018年に専務執行役員就任(現任)。

### 佐藤 一郎

専務執行役員  
営業本部副本部長  
西部エリア管掌 南関東支店長



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。エネルギーのラストワンマイルを担う企業として価値あるエネルギーを地域社会に提供し、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。特に戸建住宅のお客さまへの電気セット化に注力する営業戦略で顧客基盤の拡大を進めている。2025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  
営業本部保安事業部管掌



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(スペース堂)の普及拡大やLPガス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最適配置に向けた建設を主導している。2014年に常務取締役、2024年に株式会社エナジー宇宙常務執行役員、2025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、都市ガス自由化エリアにおける顧客基盤の拡大を指揮。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、埼玉県北部および群馬県全域を主なエリアとする北関東支店長に就任。採算性を意識したハイブリッド給湯器販売のリーダーシップを取り、灯油からガスへの燃料転換の提案も行ないながらLPガス顧客基盤拡大に邁進。エネルギー事業会社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  
コーポレート本部長



2005年当社入社。当社入社前は熊谷組の経理部門、経営企画部門に勤務。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。働き方改革や健康経営の取り組みを進めている。2024年11月からデジタル給与支払いを開始、2025年分より住民税決定通知の配布を電子化するなど、人事領域においても積極的にDX、ペーパーレス化を推進している。2021年に常務執行役員就任(現任)。

### 鈴木 壮

常務執行役員  
営業本部西関東支店長



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基盤の拡大を指揮。2018年に南関東支店長に就任後、浜松まで営業エリアを拡大。キャッシュレス、ペーパーレス、省人化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。2024年に西関東支店長に就任後は、長野エリアにおいて、ガス・電気セットの提供を前提に顧客基盤の拡大を指揮。2025年8月、当社初のZEB営業所信州まつもと営業所を開所。地元企業と協力しながらニチガスのブランド力を高めている。2023年に常務執行役員就任(現任)。

### 中根 崇

常務執行役員  
営業本部埼玉東支店長



1995年当社入社。2003年に東武ガス(現エナジー宇宙)に出向。2023年までの20年間、LPガスと都市ガスエリアの顧客基盤の拡大に取り組んできた。同社の常務執行役員、専務執行役員を歴任。2024年1月、グループ再編により当社常務執行役員 埼玉東支店長に就任(現任)。長年培った都市ガス営業のノウハウや人的ネットワークを用い、都市ガスを中心とした顧客基盤の拡大を主導している。

## 執行役員

|        |                                      |
|--------|--------------------------------------|
| 紫藤 武久  | 執行役員／営業本部茨城支店長                       |
| 滝瀬 淳一  | 執行役員／営業本部栃木支店長                       |
| 鬼塚 浩二  | 執行役員／営業本部営業部長                        |
| 岩崎 陽子  | 執行役員／コーポレート本部人事部長                    |
| 新井 光雄  | 執行役員／営業本部関東中央支店長                     |
| 清水 靖博  | 執行役員／営業本部電力事業部長                      |
| 山岸 麻登佳 | 執行役員／コーポレート本部副本部長<br>経営企画/IR部管掌兼経財部長 |
| 内山 賢一  | 執行役員／営業本部千葉西支店長                      |
| 星 新也   | 執行役員／コーポレート本部法務部長兼監査室長               |
| 中村 正敏  | 執行役員／営業本部東京支店長                       |
| 岩田 靖彦  | 執行役員／営業本部情報通信技術部長                    |

## 連結財務サマリー（16/3期～25/3期）

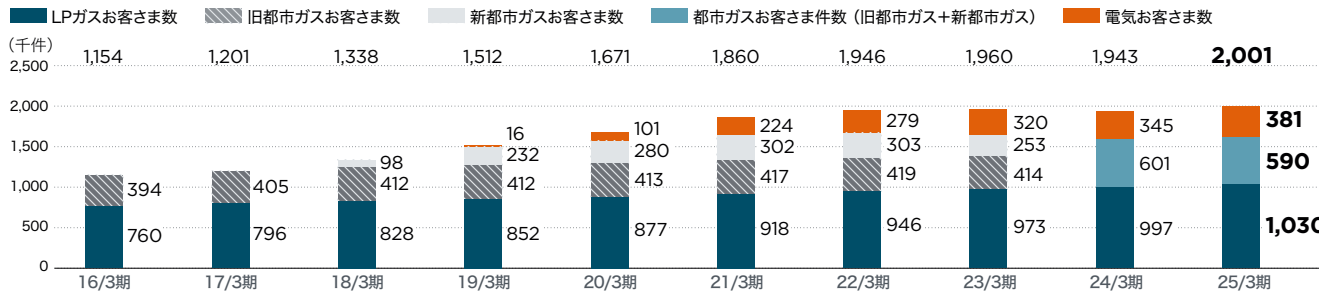
当社は、企業価値向上に向けて、利益の実額と株主資本の収益性(ROE)の双方を高めることを重視しています。利益の実額では、お客さま件数を増やし粗利益を伸ばしながら、DXで販管費全体の伸びを抑制することで営業利益を拡大させています。16/3期と25/3期を比較すると、粗利益を537億円→745億円(+208億円)に増加させた一方、販管費は、419億円→560億円(+141億円)に伸びを抑制しています。ROE向上に向けては、B/Sコントロールを重視し、ROICを高めています。資産の入れ替えを進め、高収益資産の割合を増やすことで、ROICを16/3期7%から25/3期11%に大きく向上させています。資金調達では、資本構成の最適化を進めています。不必要な株主資本を持たない方針のもと、総還元性向は20/3期以降概ね100%の水準となり、純利益のほぼ全てを株主の皆さまへお戻ししています。自己資本比率は、24/3期から26/3期の3年間で40%まで引き下げる計画です。

| 単位:百万円                 | 16/3期   | 17/3期   | 18/3期   | 19/3期   | 20/3期   | 21/3期   | 22/3期   | 23/3期   | 24/3期   | 25/3期          |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| <b>P/L(会計年度)</b>       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                |
| 売上高                    | 114,691 | 109,536 | 114,725 | 122,577 | 132,496 | 143,490 | 162,552 | 207,942 | 194,364 | <b>200,057</b> |
| 粗利益                    | 53,731  | 56,887  | 57,835  | 58,040  | 63,365  | 67,791  | 66,593  | 69,733  | 73,617  | <b>74,554</b>  |
| 販売費および一般管理費            | 41,920  | 44,686  | 47,146  | 49,112  | 51,845  | 54,163  | 53,807  | 54,605  | 56,175  | <b>56,007</b>  |
| 営業利益                   | 11,810  | 12,201  | 10,689  | 8,927   | 11,519  | 13,627  | 12,786  | 15,127  | 17,442  | <b>18,546</b>  |
| 経常利益                   | 11,331  | 12,176  | 11,093  | 7,375   | 10,682  | 14,062  | 12,930  | 15,314  | 17,604  | <b>18,581</b>  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益        | 7,090   | 6,913   | 7,798   | 4,328   | 7,742   | 9,373   | 9,972   | 10,568  | 10,825  | <b>11,548</b>  |
| 1株あたり当期純利益(EPS)(円)     | 63.6    | 54.0    | 60.9    | 33.9    | 63.3    | 78.9    | 86.2    | 92.6    | 95.6    | <b>104.5</b>   |
| <b>B/S(会計年度末)</b>      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                |
| 総資産                    | 139,097 | 139,157 | 137,953 | 141,267 | 132,521 | 140,120 | 153,811 | 154,883 | 159,219 | <b>156,018</b> |
| 純資産                    | 60,316  | 66,641  | 72,076  | 69,064  | 68,355  | 69,342  | 71,890  | 74,299  | 72,723  | <b>67,446</b>  |
| 自己資本比率(%)              | 43      | 48      | 52      | 49      | 52      | 49      | 47      | 48      | 46      | <b>43</b>      |
| 有利子負債                  | 53,862  | 47,380  | 41,367  | 47,258  | 34,614  | 41,511  | 45,941  | 40,582  | 47,192  | <b>46,939</b>  |
| D/E Ratio(倍)           | 0.9     | 0.7     | 0.6     | 0.7     | 0.5     | 0.6     | 0.6     | 0.5     | 0.6     | <b>0.7</b>     |
| ROIC(%)                | 7       | 7       | 7       | 5       | 7       | 9       | 8       | 9       | 11      | <b>11</b>      |
| ROE(%)                 | 15      | 11      | 11      | 6       | 11      | 14      | 14      | 14      | 15      | <b>17</b>      |
| <b>キャッシュ・フロー(会計年度)</b> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                |
| 営業キャッシュ・フロー            | 20,717  | 16,630  | 15,597  | 15,151  | 15,975  | 16,068  | 20,694  | 19,594  | 23,440  | <b>27,924</b>  |
| 投資キャッシュ・フロー            | ▲11,073 | ▲10,743 | ▲7,059  | ▲26,846 | 4,679   | ▲14,513 | ▲8,792  | ▲7,581  | ▲9,190  | <b>▲8,812</b>  |
| 財務キャッシュ・フロー            | 7,568   | ▲8,717  | ▲8,454  | ▲1,570  | ▲22,330 | ▲5,706  | ▲7,407  | ▲16,070 | ▲8,711  | <b>▲18,385</b> |
| フリーキャッシュ・フロー           | 9,644   | 5,887   | 8,538   | ▲11,695 | 20,654  | 1,555   | 11,902  | 12,013  | 14,249  | <b>19,112</b>  |
| <b>株主還元(会計年度)</b>      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                |
| 1株あたり配当額(円)            | 10.0    | 11.3    | 14.0    | 23.3    | 23.3    | 41.7    | 50.0    | 65.0    | 75.0    | <b>92.5</b>    |
| 配当総額                   | 1,185   | 1,461   | 1,804   | 2,949   | 2,842   | 4,977   | 5,823   | 7,490   | 8,530   | <b>10,247</b>  |
| 自社株買い                  | 2       | 2       | 3       | 4,536   | 5,000   | 3,500   | 3,548   | 2,436   | 5,876   | <b>6,000</b>   |
| 総還元性向(%)               | 17      | 22      | 23      | 174     | 101     | 90      | 95      | 93      | 133     | <b>141</b>     |

(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株あたり配当額は株式分割後ベース

### ◆総お客さま数の推移

当社は、経営環境の変化に合わせて事業を進化させ、顧客基盤を拡大しながら成長を続けています。19/3期からはガス事業に加えて電気小売事業を開始し、25/3期のお客さま数は、ガスと電気合わせて累計200万件を突破いたしました。また、ガスの顧客基盤を強みに電気セット化を進め、25/3期は電気セット率を24%まで伸ばしています。



## 3ヶ年計画（24/3期~26/3期）

| 単位:億円    | 24/3期(実績) | 25/3期(実績) | 26/3期(計画) |
|----------|-----------|-----------|-----------|
| 粗利益      | 736       | 745       | 750       |
| 営業利益     | 174       | 185       | 200       |
| 純利益      | 108       | 115       | 140       |
| 自己資本比率   | 46%       | 43%       | 40%       |
| ROIC/ROE | 11%/15%   | 11%/17%   | 12%/22%   |
| 株主還元     | 配当*       | 102       | 113       |
|          | 自社株買い     | 60        | 90        |

※配当額は決議ベース

### LPガス原料価格(CP)・為替の推移

当社はタイミングを見計らい、原料価格を一部固定化し、原価をコントロールしています。

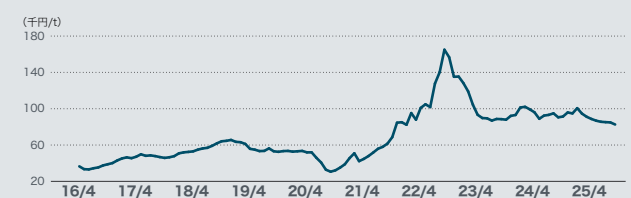
※CP・為替は概ね2~3ヶ月後の家庭用LPガスの原価に適用されます。CPや為替の変動は適切に売価に反映しています。

LPガスの原価:  
CP(2~3ヶ月前の数値)×為替(円/US\$)×LPガス販売量(t)



### 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）

都市ガス原料価格の変動は、原料費調整制度により、先に売上原価、遅れて販売価格と、時期がずれて反映されます。その結果、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)。



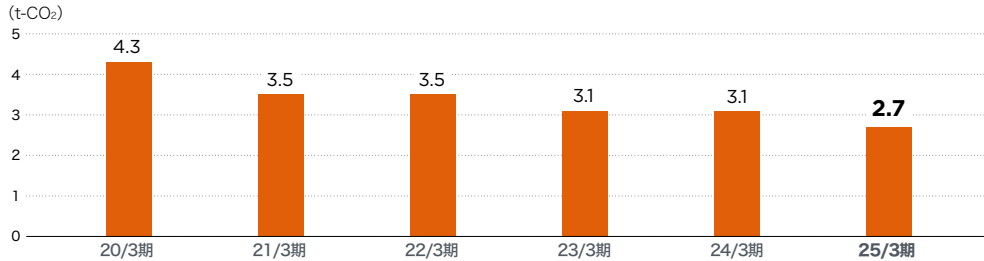


## 非財務サマリー (20/3期～25/3期)

### ◆お客さま先のエネルギー最適利用

当社グループは、ラストワンマイルを担うエネルギー会社として、お客さま先でのCO<sub>2</sub>排出削減に取り組んでいます。電源非化石化の推進とハイブリッド給湯器の販売拡大により、25/3期の世帯あたり排出量は2.7t-CO<sub>2</sub>まで減少しました。26/3期も非化石電源比率の向上とハイブリッド給湯器の販売拡大を進めています。

#### 世帯あたりCO<sub>2</sub>排出量



#### 非化石証書購入量

20/3期 0GWh → 25/3期 **332GWh**

#### ハイブリッド給湯器販売台数

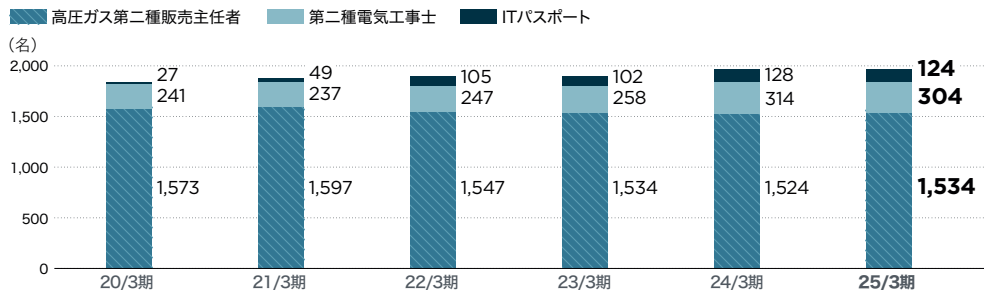
21/3期※ 0.2千台 → 25/3期 **5.3千台**

※21/3期に販売を開始

### ◆社員のスキル多様化

当社はお客さまニーズの変化に合わせて、社員のスキル多様化を推進しています。ガス以外のスキルとして電気やIT関連の資格保有者が増加し、事業成長の推進者として活躍の幅を広げています。当社は研修やサポート制度を通じて、社員のスキル多様化を支援しています。

#### 従業員の資格取得



非財務情報の詳細は当社サステナビリティHPのESGデータ集を参照

URL: <https://www.nichigas.co.jp/sustainability/data/environment>

## 外部評価

### ◆好事例への選定

当社の情報開示やIRの取り組みについて、資本市場の皆さまから高い評価をいただきました。

●東京証券取引所が選ぶ「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の好事例に2023年、2024年で選定 <https://www.jpx.co.jp/equities/follow-up/02.html>

●金融庁が選ぶ「記述情報の開示好事例集2024」に選定

参照:【日本瓦斯株式会社】有価証券報告書2024年3月期のp.56  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/8174/yocho\\_pdf/S100TPTE/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/8174/yocho_pdf/S100TPTE/00.pdf)

### ◆格付の状況 (新たに取得)

| 格付機関名           | 発行体格付    | 格付の理由(機関の解説より抜粋)                                        |
|-----------------|----------|---------------------------------------------------------|
| 格付投資情報センター(R&I) | <b>A</b> | 利益水準は向上しており、自己資本比率やネットD/Eレシオなどでみた財務構成は、格付に見合った良好な水準にある。 |

### ◆社外からの認定・評価

#### DXグランプリ2022

DX銘柄2022の選定において、デジタル時代を先導する企業として「DXグランプリ2022」に選定されました。2024年はDX注目企業に選定されました。



#### Extel社(「旧Institutional Investor」米国金融専門誌)

5年連続「Japan Executive Team」のエネルギー部門(Energy & Utilities)において、6つのカテゴリー全てで1位を獲得した企業としてAll-Star企業に選出されています。



### ◆インデックス構成銘柄への組み入れ

#### 「JPX日経400」

資本の効率的活用や投資家目線の経営など、投資魅力の高い企業で構成



#### MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

ESG評価が高い銘柄を各業種から選定

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

#### MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

女性活躍を推進する性別多様性スコアが高い銘柄を各業種から選定

## 会社情報 (2025年9月30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 | 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1,696名(正社員のみ) ※2025年3月末                                                                                                                                         |
| グループ会社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社エナジー宇宙</li> <li>日本瓦斯工事株式会社</li> <li>株式会社エナトラ</li> <li>株式会社雲の宇宙船</li> <li>株式会社門倉商店</li> <li>東京エナジーアライアンス株式会社</li> </ul> |



## 株式関連情報 (2025年9月30日時点)

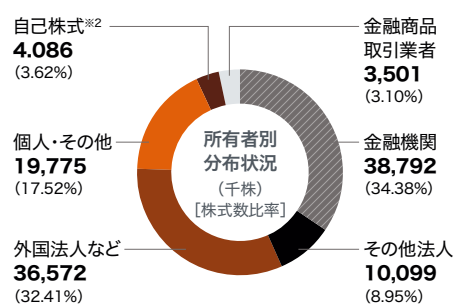
|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| 発行済株式の総数 | 112,827,198株<br>(自己株式4,086,014株を含む) |
| 株主数      | 7,831名                              |
| 上場取引所    | 東京証券取引所プライム市場                       |
| 証券コード    | 8174                                |

### 大株主(上位10名)

| 大株主(上位10名)                                    | 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)                       | 17.6     |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                            | 6.7      |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001    | 5.1      |
| 東京電力エナジーパートナー株式会社                             | 4.0      |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口4)                           | 3.6      |
| 日本生命保険相互会社                                    | 2.0      |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044            | 1.6      |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103    | 1.4      |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781                   | 1.4      |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 1.4      |

(注) 持株比率は自己株式(4,086千株)を控除して計算しています。

### 株主分布※1



※1 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。

※2 自己株式は役員報酬BIP信託が所有する当社株式1,364,316株が含まれています。

### 株価・出来高の推移

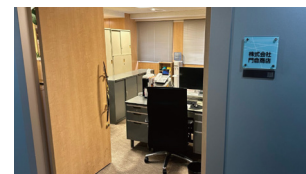


※2021年4月1日に、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施。株価、出来高は分割後ベースの数値

## グループネットワーク (2025年9月30日現在)



### ニチガスの新たなグループ会社、営業所



#### 1 門倉商店

25/2月にニチガスグループ会社となりました。7月より本社をニチガスの八丁堀事務所に移転。



#### 2 桐生営業所

25/5月に新設した営業所。群馬県桐生市を拠点としてエネルギーを提供しています。



#### 3 信州まつもと営業所

無人化&ZEB※1営業所。長野県初の拠点。太陽光発電システム、蓄電池を設置し、断熱等級7仕様※2となっています。

※1 ZEBは、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを旨とした建物 ※2 最高水準の断熱仕様