



---

# 価値協創ガイドンス

日本瓦斯株式会社

# 価値協創ガイダンスの全体像

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・  
成長性

戦略

成果と重要な  
成果指標 (KPI)

ガバナンス

事業環境、外部環境への認識

1.1. 企業理念と  
経営の  
ビジョン

1.2. 社会との接点

2.1. 市場勢力図における  
位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖  
(バリューチェーン)  
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するため  
に不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる  
経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える  
ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素  
(ドライバー)

3.1. ESGに対する  
認識

3.2. 主要なステーク  
ホルダーとの  
関係性の維持

3.3. 事業環境の  
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さ  
とその影響

3.3.2. カントリー  
リスク

3.3.3. クロスボーダー  
リスク

4.1. バリューチェーンに  
おける影響力強化、  
事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等  
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する  
方策

4.3. ESG・グローバルな  
社会課題（SDGs等）  
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分  
(キャピタル・アロケーション)  
戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む  
事業ポートフォリオ  
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略  
の評価・モニタリング

5.1 財務  
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び  
経営成績の  
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・  
株主価値の  
創出状況

5.2. 戦略の進捗を  
示す独自KPIの  
設定

5.3. 企業価値創造  
と独自KPIの  
接続による  
価値創造設計

5.4. 資本コストに  
対する認識

5.5. 企業価値創造  
の達成度評価

6.1. 経営課題解決に  
ふさわしい  
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の  
スキルおよび  
多様性

6.3. 社外役員のスキル  
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の  
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の  
設計と結果

6.7. 取締役会の実効性  
評価のプロセスと  
経営課題

# 1. 価値観

## 1.1/2 企業理念と経営のビジョン/社会との接点

### 1.1 企業理念

- ① 「地域社会に対する貢献」
- ② 「企業の持続的成長を目指す」
- ③ 「人的資源の尊重」

### 1.2 社会との接点

(事業機会、経営課題としての社会課題)

#### 1. 地域社会の基盤づくり

地域社会への快適・安全・安心のご提供  
多様な価値観に対応するサービスのご提供

#### 1. 脱炭素社会への対応

デジタルを活用した省資源化の取り組み  
中長期でのCO2ネットゼロの取り組み

#### 1. 公正・公平な社会の構築

お客様主体のエネルギー自由化の実現  
セキュリティを確保しつつデータ民主化の実現

# 2. ビジネスモデル

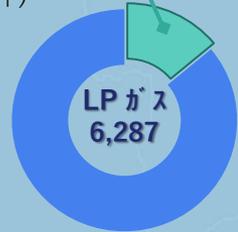
## 2.1 市場勢力図における位置づけ

LPガス事業：  
ニチガス顧客数893千件  
(シェア14%、関東1位)

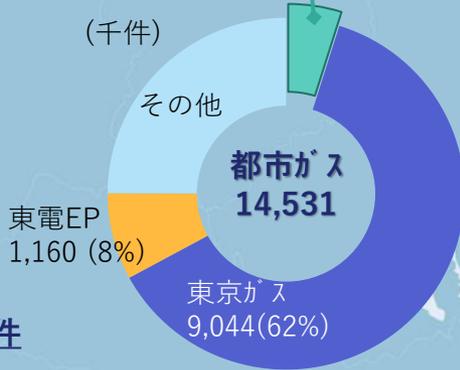
都市ガス事業：  
ニチガス顧客数702千件  
(シェア5%)

更なるシェア拡大余地

(千件)



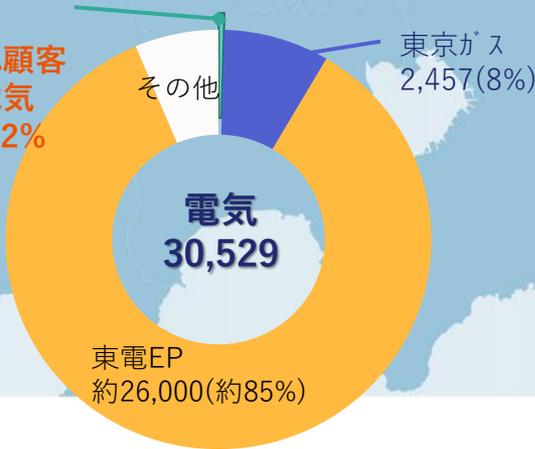
(千件)



電気小売事業：  
ニチガス顧客数130千件  
(シェア0.4%)

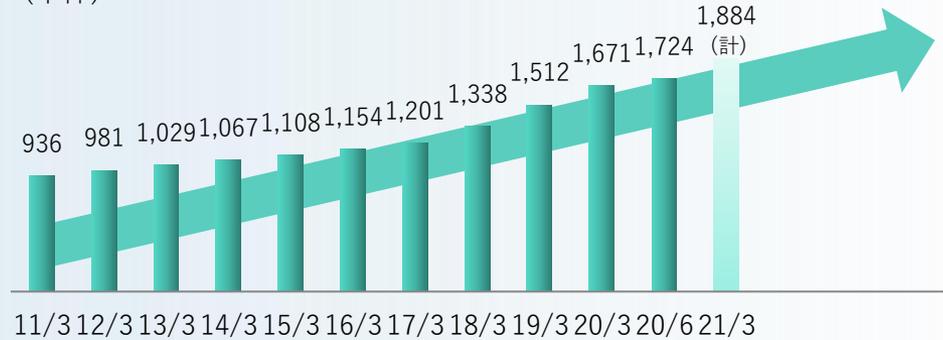
ニチガスのガス顧客  
における電気  
セット率: 約8.2%

(千件)

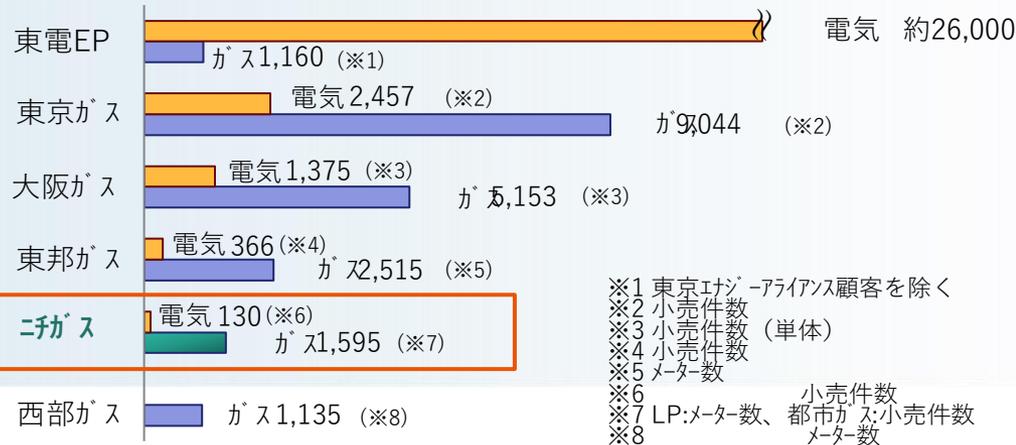


### お客様数 (千件)

お客様数 (千件) ※ガス・電気のお客様数合計



### 20/6月末 お客様数比較 (千件)



※1 東京エナジー・アライアンス顧客を除く  
 ※2 小売件数 (単体)  
 ※3 小売件数  
 ※4 小売件数  
 ※5 メーター数  
 ※6 小売件数  
 ※7 LP:メーター数、都市ガス:小売件数  
 ※8 メーター数

※各社顧客数：20/6月末(出典：各社決算資料)、関東のLPガス顧客数：19/3月末、都市ガス顧客数：17/3月末(出典：LPガス資料年報)、  
 電気顧客数：20/4月末(出典：電気・ガス取引監視等委員会ホームページ) ※関東1都6県、山梨、静岡の顧客数

# 2. ビジネスモデル

## 2.1.1 バリューチェーンにおける位置づけ

### 当社の強み

#### 高効率で高品質なオペレーション

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

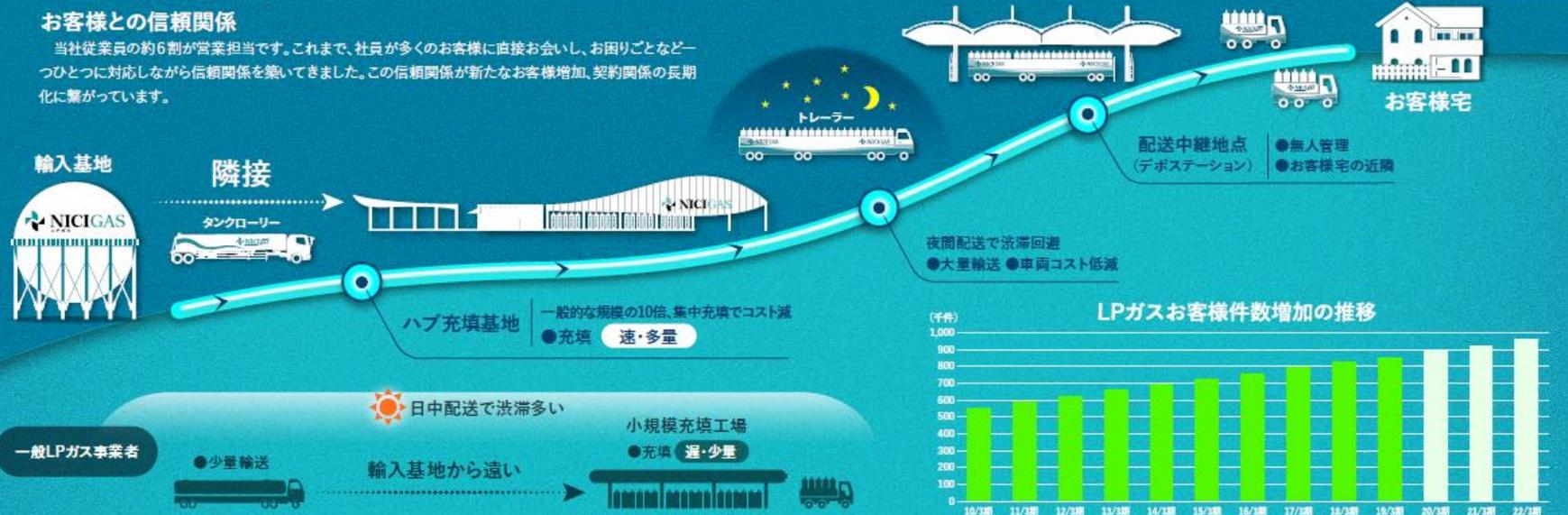
物流改革では、大規模充填工場（ハブ充填基地）と無人の配送中継地点（デポステーション）を設け、独自の物流システムを構築しました。これにより、充填・配送業務を効率化し、販管費の削減に成功しています。

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

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

#### お客様との信頼関係

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



### 今後の成長に向けた取り組み

#### シェアアップによる更なる事業基盤強化

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

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

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



## 2.2競争優位を確保するために不可欠な要素

### ①ICTによる販管費抑制が生み出す価格競争力

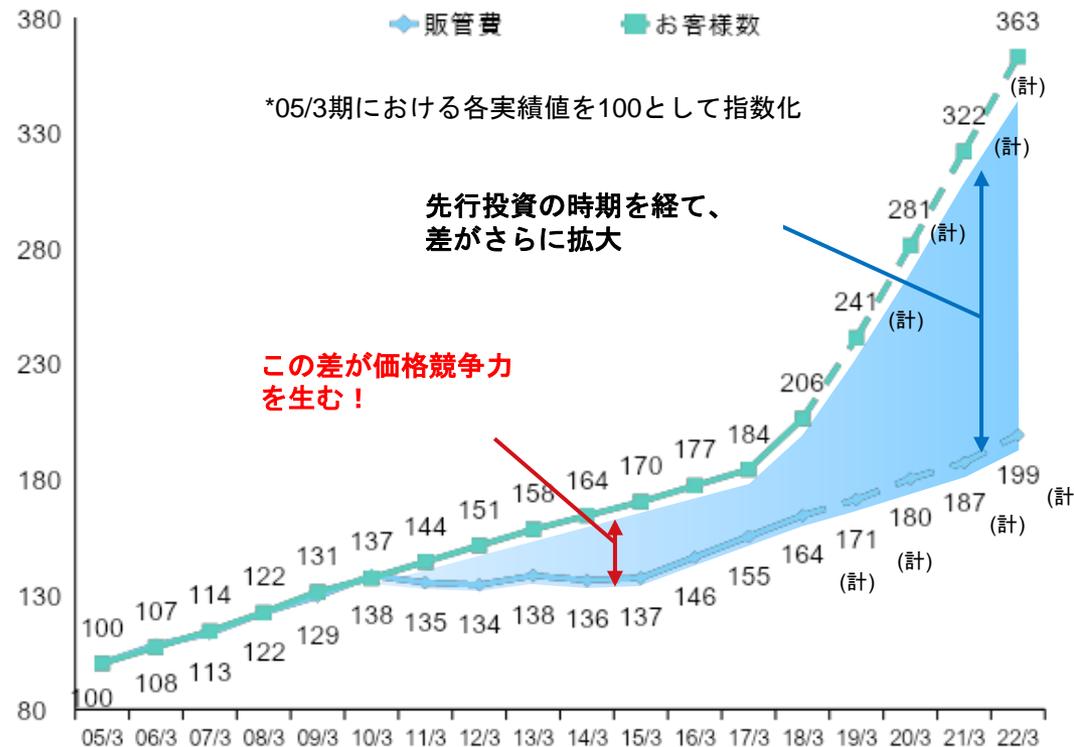
- ニチガス最大の武器は価格競争力。LPガスの関東平均販売価格はニチガスの1.19倍。
- 価格競争力の源泉はオペレーションの効率化。事業のクラウド化と物流改革により生産性向上、お客様数の増加が販管費の伸びを上回っている。

#### LPガス料金比較

2018/4月-10月 LPガス料金  
(10m<sup>3</sup>期中平均価格)

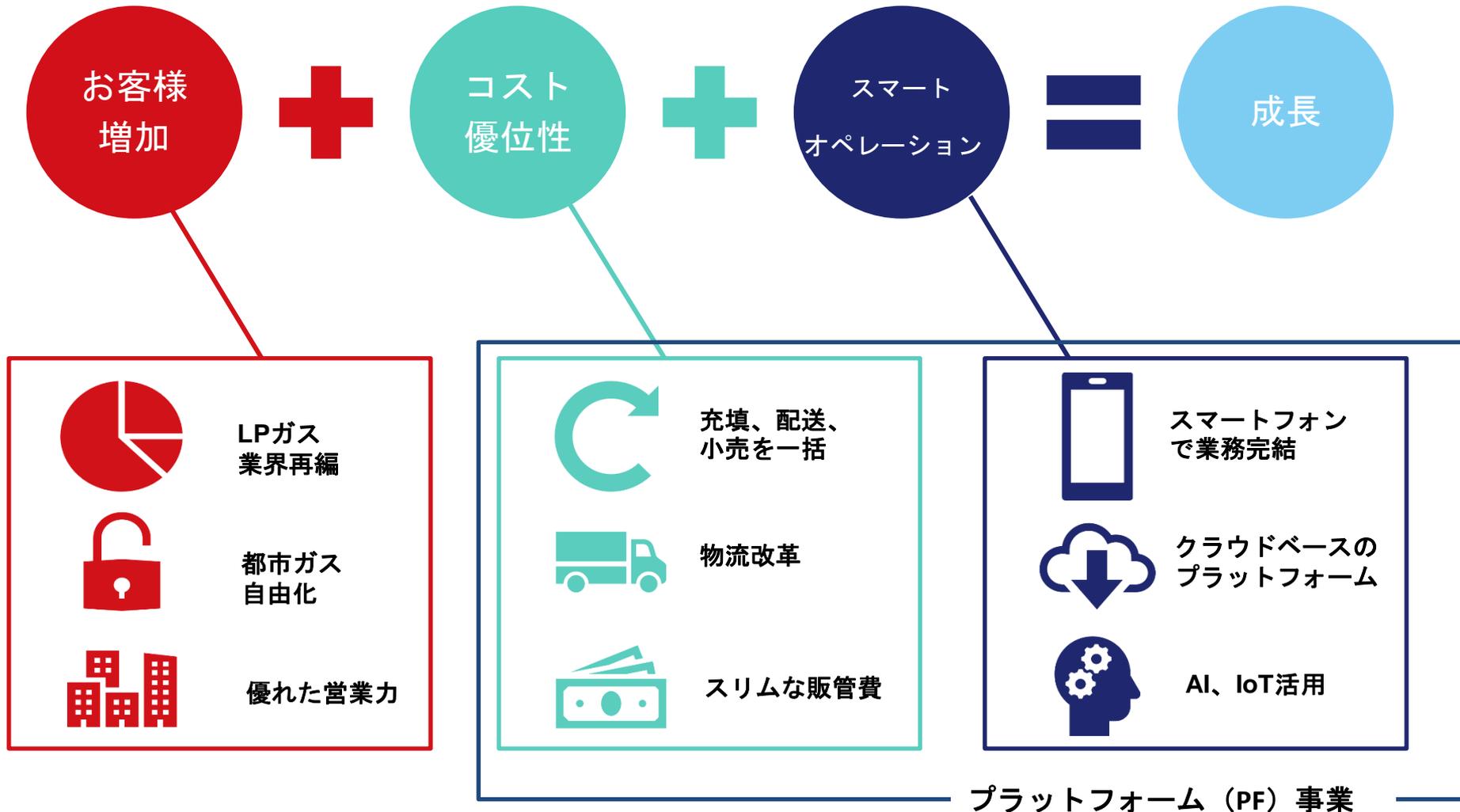
ニチガス	関東平均	全国平均
¥6,045	¥7,209	¥7,711
	×1.19	×1.28

#### お客様数と販管費の推移



## 2.2競争優位を確保するために不可欠な要素

### ②お客様増加 + コスト優位性 + スマートオペレーション



競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

## 2.2競争優位を確保するために不可欠な要素

### 2.2.2競争優位を支えるステークホルダーとの関係/収益構造・牽引要素

#### 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

- ・ 顧客基盤の拡大を支える営業社員、営業パートナー  
教育によりコンプライアンスを遵守  
適切なインセンティブによってよりモチベーションを維持  
ICT活用。ストレスフリーなオペレーションを行い、業務効率を向上
- ・ IT部門のパートナー  
オープンイノベーションを志向し、積極的に外部の新しい技術を採用。  
どこと組むか、ではなく、誰と組むか、にこだわる。  
戦略的重要性の高いパートナーには、トップ自らがコミュニケーションをとって  
ビジョンを共有。共感を得る。

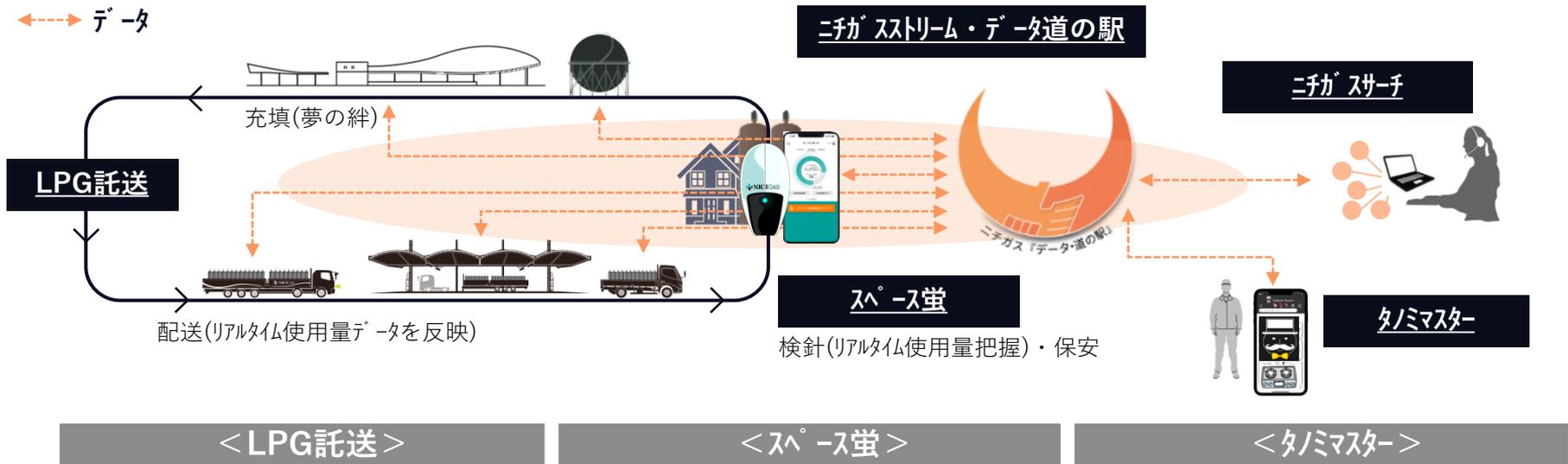
#### 収益構造・牽引要素

- ・ LPガス等エネルギー事業で得た利益を、成長事業であるPF事業に投資  
(LPガス事業は高効率であるため、収益性が高い)
- ・ 原料や為替の変動は適切に価格に転嫁し、収益性を維持している。
- ・ LPガス事業における顧客基盤の拡大が現在の収益の牽引要素。
- ・ 将来的にはPF事業が エネルギー事業に代わることになる。  
(PF事業とは、当社の効率的なオペレーションを他社に提供し収益化する事業)

## 2.2競争優位を確保するために不可欠な要素

### 2.2.2収益構造・牽引要素（PF事業）

- プラットフォーム事業とは、データをデジタルで繋ぎ最適化したオペレーションを他社と共同で利用、利用に応じて使用料受領するビジネス。タミマスターで収益計上開始、来期からLPG託送やスペース蛍も収益計上見込む。
- プラットフォームの市場規模は巨大。地方公共団体等、エネルギー業界以外での展開余地も大きい。



# 3.持続可能性・成長性

## 3.1/2 ESGに対する認識/主要なステークホルダーとの関係性の維持

### E：気候変動問題への対応

- ✓ リスク：化石燃料の販売規制や炭素税等に伴う販売量減少
  - ✓ 効率的な物流でCO2削減
  - ✓ 非化石由来の電源調達
  - ✓ 省エネガス機器の普及
  - ✓ ペーパーレスオペレーション推進
- } サステナビリティを高める取り組み

### S：地域社会との関わりや社内人材

- ✓ 機会：分散型エネルギーの安定供給、災害時の迅速な復旧
- ✓ 機会：過疎化や働き手不足が進む地域のエネルギー事業を支援
- ✓ リスク：安全上の問題発生による信用力低下
- ✓ リスク：優秀な人材の流出

### 主要なステークホルダーとの関係性の維持

- ✓ パートナーシップ経営：社会課題に単独で挑戦せず、他社とのパートナーシップでイノベーションによる「共創価値」を創造し、地域社会へソリューションを提供して持続的な企業価値の成長を図る。

# 4.戦略

## 4.1 バリューチェーンにおける影響力強化

競争優位を支える経営資源等の確保・強化、リスク対応等の提示  
経営戦略については経営会議、取締役会、ESG経営推進委員会にて議論されている。

### 達成すべき目標の提示

顧客純増数（KPI）

→外部にはHPで前月実績を翌月初に開示/内部用にはリアルタイムで表示

→PF事業のKPIは現在未策定

### 投資戦略

→毎年3月に翌年度の投資内容を取締役会にて決定。

→定期的に経営幹部及び取締役会にて進捗が報告される。

### リスク対応

経営会議、取締役会やESG経営推進委員会などで各種リスクへの対応が協議されている。

# 4.戦略

## 4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

### 4.2.1 人的資本への投資

- ✓ポジション別に研修制度を設定、業務に必要なスキル取得を支援
- ✓次世代の経営人材の育成に向け、下記取り組みを実施：
  - ①管理職を対象とした資本戦略に関する社内外研修
  - ②次世代リーダー候補を対象とした経営学大学院への派遣
  - ③タレントマネジメントシステムによる人材データベースの構築

### 4.2.2 ソフトウェア投資

- ✓競争優位の源泉であるICTに対し積極投資
- ✓年度初めに投資方針、内容を決定
- ✓進捗は定期的に社長以下マネジメントに共有され、問題には迅速に対応。

### 4.2.3 ブランド・顧客基盤構築

- ✓都市ガス自由化以降、テレビCM、Youtube広告等のブランディング戦略を本格展開
- ✓テレビCM開始以前、東京都内での認知度はほぼゼロであったが大きく上昇。
- ✓認知度の向上は営業活動に大きくプラス。

### 4.2.5 成長加速の時間を短縮する方策

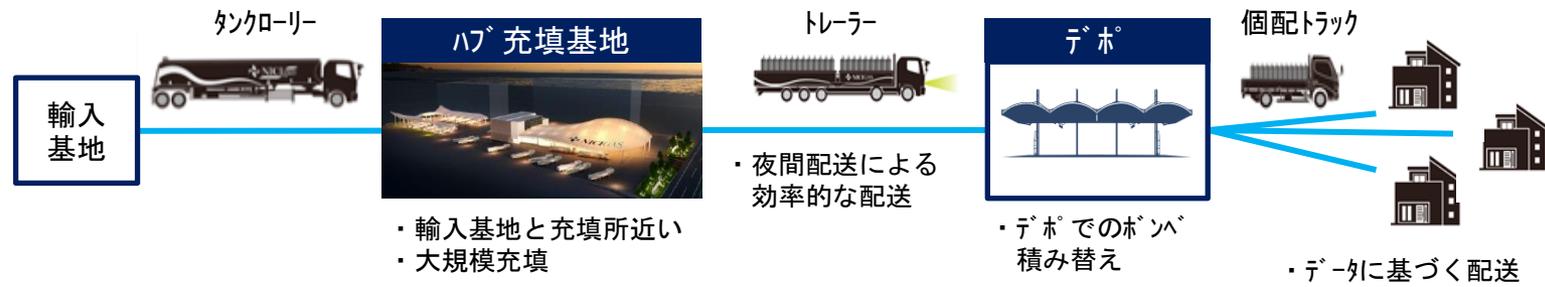
- ✓商圈買収によって顧客基盤の拡大を加速

# 4.戦略

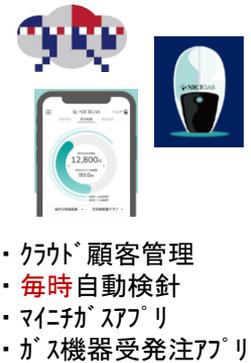
## 4.3 社会課題の戦略への組み込み①-課題をデジタルで解決-

- 高効率オペレーションで配送車両に係るCO2排出削減。配送効率化で労働力不足問題にも対処。
- デジタル導入し、人による作業をデジタル化。検針車両に係るCO2排出削減や紙の利用を削減。
- 高効率オペレーションとデジタルの仕組みをプラットフォームとして提供、地域全体のEとSの課題解決を目指す。

### LPガス物流



### 保安・検針・システム



- ・クラウド顧客管理
- ・毎時自動検針
- ・マイニカアプリ
- ・ガス機器受発注アプリ

**E** **S**

高効率オペレーション  
(ニカスの場合)

輸入基地と  
充填所が近い

大規模  
充填

低コスト物流  
(ハブ基地と無人デポ方式)

データに基づく配送

従来型オペレーション  
(一般他社の場合)

輸入基地と  
充填所が遠い

小規模  
充填

高コスト物流 (昼間配送)

属人的な配送

**E** **S**

デジタル  
オペレーション

紙の  
オペレーション

⇒ 「環境・社会の課題解決」と「企業価値向上」のプラスのサイクルを創出

# 4.戦略

## 4.3 社会課題の戦略への組み込み②-SDGs-

- ・脱炭素は重要課題と認識。単独より、パートナーシップによる共創で解決すべきと考える(SDGs17)。この共創をプラットフォーム(PF)で実現。PFへの参加はビッグデータの公正な利用が前提となる(SDGs16)。
- ・ニガスは、みんなで使うPFとして「LPG託送」や「スペース蛍」を推進、社会課題を解決しながら、新たな価値を創る。

### <取組み大方針>



新たな形で  
地域社会に貢献

他社と共創

他社

ニガス

プラットフォーム/共創基盤

### <脱炭素への対応方針>

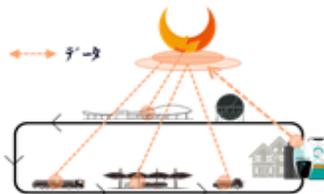
業界全体の  
CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献

他社と共に



#### LPG託送

- デジタルが共創による高効率化を実現、
- ・配送員不足に対応
  - ・配送車両のCO<sub>2</sub>排出減 (データで配送効率化)



#### スペース蛍

- 自動検針で、
- ・検針員不足に対応
  - ・検針車両のCO<sub>2</sub>排出量ゼロ化
- デジタル・コミュニケーションで、
- ・カスタマーサービス向上
  - ・紙の使用減らす



#### ■ 脱炭素に向けた今期取組み

- ・CO<sub>2</sub>排出量算定(実施済)→削減計画策定中
- ・省エネ機器販売注力
- ・非化石電源調達検討
- ・電動バイク導入検討 等

CO<sub>2</sub>ネットゼロを意識し、社内議論中  
今期中、詳細取組み方針公表

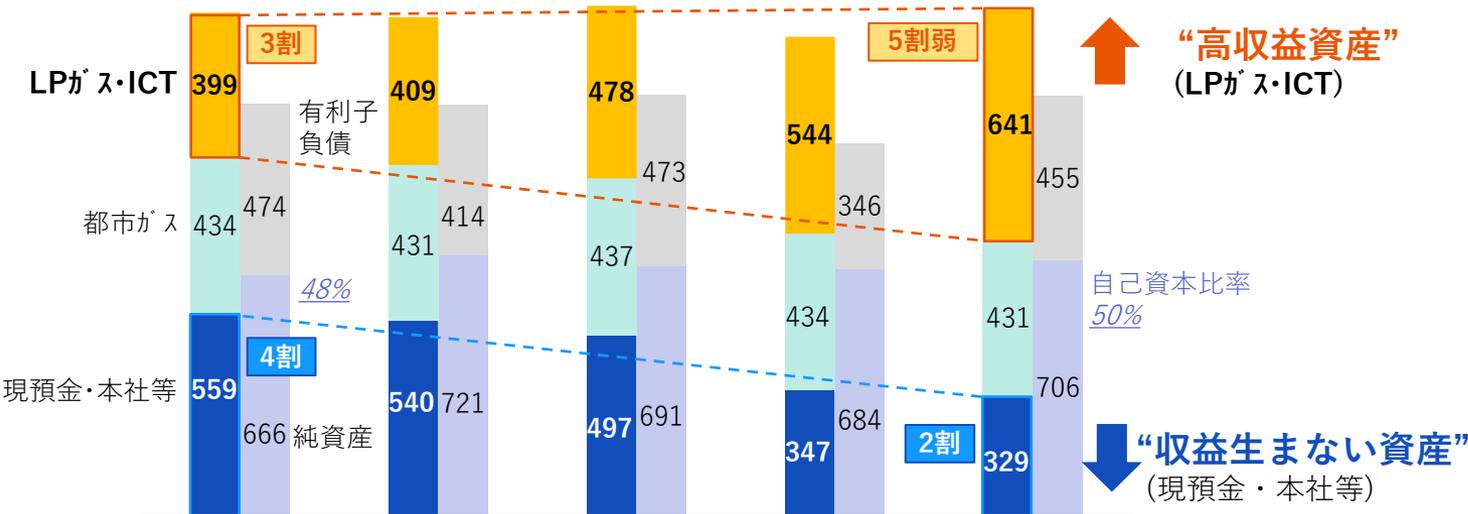
# 4.戦略

## 4.4 経営資源・資本配分戦略

- 資産を大きく入替。“高収益資産(LPガス・ICT)”の割合を3割→5割弱に引き上げ、“収益生まない資産”を4割→2割に圧縮。資産規模はそのまま、資産の収益力を高める。
- 株主資本は、高還元を実施して適正自己資本比率を堅持。株主のパフォーマンス(ROE)を高める。

(億円) 17/3期 18/3期 19/3期 20/3期 21/3期(計画)

総資産 1,392 1,380 1,413 1,325 1,401 → 資産規模は同じ



### <財務ポリシー>

#### B/Sポリシー

**Cashを生む資産に  
資本を集中投下**

- ・資産膨らまらず収益力高める

**不要な株主資本を  
持たない**

- ・適正自己資本比率**45-50%**

#### ROE

**2桁は最低線**

- ・株主の投資利回り
- ・最重要指標の1つと認識

	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期(計画)	20/12末時点
自己資本比率	48%	52%	49%	52%	50%	49%
D/E Ratio	0.7倍	0.6倍	0.7倍	0.5倍	0.6倍	0.7倍
ROA (*1)	5.0%	5.7%	3.0%	5.8%	6.3%	-
ROE (*2)	10.9%	11.2%	6.1%	11.3%	12.7%	-

(\*1) ROA=当期純利益÷総資産×100

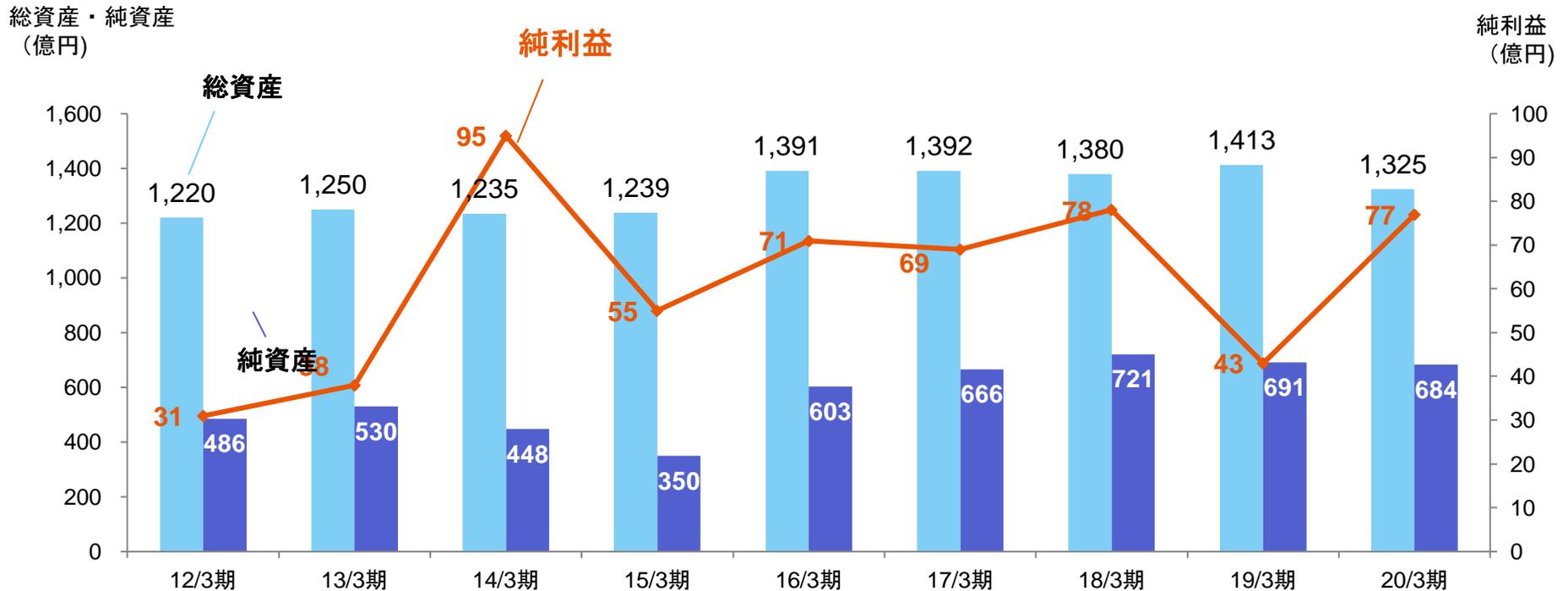
\*実数の単位未満は端数処理

(\*2) ROE=当期純利益÷(前期および当期純資産の平均値)×100

# 5.成果と重要な成果指標

## 5.1財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)

- ✓ 適切に株主還元を行い不要な資本は持たない。資産規模を維持。
- ✓ KPIである営業利益も、下図の純利益同様、増加基調。

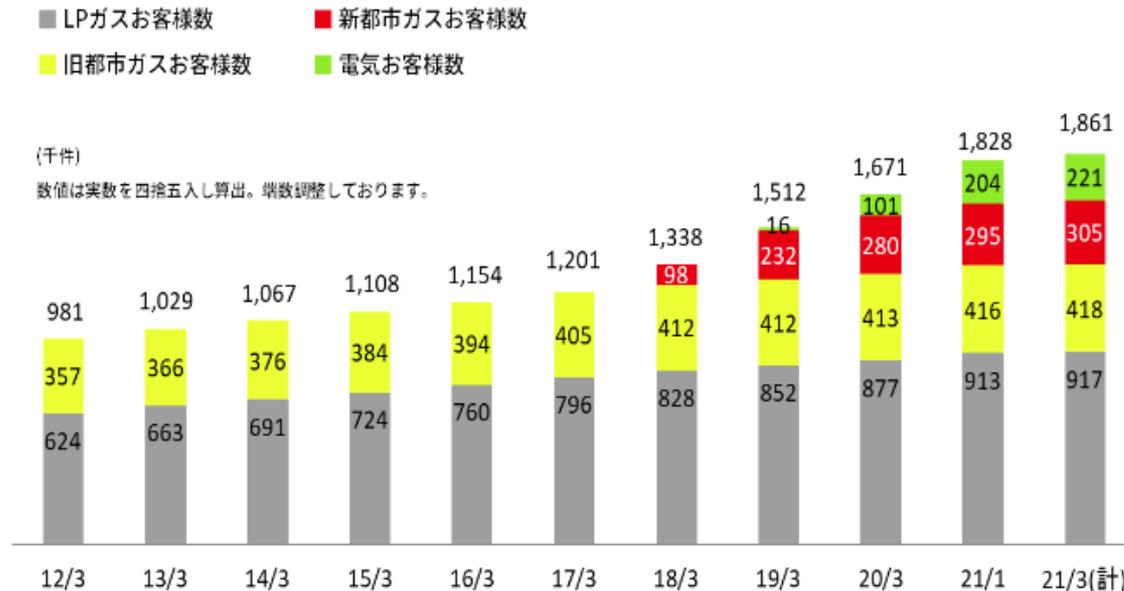


# 5.成果と重要な成果指標

## 5.2 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

- ✓ 売上高及び利益の増加に直結するお客様数を重要なKPIと認識しており、毎期、お客様獲得数の目標を設定し、進捗を管理。
- ✓ お客様数は持続的に増加。  
17/4月の都市ガス自由化を契機に、増加ペースを更に高めている。
- ✓ PF事業のKPIは未策定。

### お客様数の推移 (千件)



# 6.ガバナンス

## 6.2/3 社長、経営陣、社外役員スキル及び多様性

### 取締役会

- ✓ 社内取締役3名、社外取締役2名、計5名で構成
- ✓ 多様性：ガス事業に加え、海外、資本政策に関する知見を有する
- ✓ 社外取締役：専門知識を有し、東証が定める独立性基準を満たすメンバーが積極的に経営に参加
- ✓ 2020年に取締役会の人数を11名→5名、社外役員比率を過半に。

### 監査役会

- ✓ 常勤監査役1名、社外監査役3名（うち女性1名）、計4名で構成
- ✓ 社外監査役2名は、弁護士資格を、1名は公認会計士資格を有している。

# 6.ガバナンス

## 6.5/6 利益分配の方針 役員報酬制度の設計と結果

### 利益分配の方針

- ✓ 「不要な株主資本は持たない」ポリシー。19/3期以降ほぼ100%還元を実施。
- ✓ 株主資本のパフォーマンスにこだわり、自己資本比率をコントロール。

### 役員報酬制度の設計と結果

- ✓ 役員報酬に「業績連動報酬」と「株式報酬制度（BIP信託制度）」を導入。  
経営陣が株主と同じ船に乗り、中長期的な企業価値の向上を意識づける仕組み。
  - ・ 業績連動報酬  
各取締役の個別基本報酬は独立外部評価者の評価を基礎に算定。  
(独立外部評価者とは、経営・役員報酬の制度設計に高い知見を持つ2名の大学教授。)
  - ・ 株式報酬制度  
役員退任時に株式報酬が付与されるインセンティブプラン。  
役員報酬と株主価値の連動性を高めることを目的に導入。

# 6.ガバナンス

## 6.7 取締役会の実効性評価

### 取締役会の実効性評価の流れ

1. 各取締役の評価：各取締役が自己評価、独立した有識者と面談
2. 取締役会の評価：
  - ・ 社外役員により構成される独立役員協議会が評価
  - ・ 評価シートを使用してスコアリングを実施
3. 取締役会が、①、②を踏まえ、取締役会全体の実効性について評価

### 2020年3月期の評価：実効性あり

#### ✓ 評価点された点：

社外役員からの意見を受け止め、改善に活かしたこと

#### ✓ 今後の課題：

- ①事業戦略、マテリアリティへのESG、SDGs観点の取り入れ
- ②ICT投資におけるプロジェクト管理進捗状況のモニタリング
- ③マテリアリティ検討評価について取締役会における共通認識の醸成