



2025年3月27日

各 位

会 社 名 西部ガスホールディングス株式会社
代 表 者 代表取締役社長 加藤卓二
(コード番号9536 東証プライム、福証)
問 合 せ 先 経営戦略部企画グループマネージャー 篠原 謙 治
(TEL. 092-633-2232)

西部ガスグループ中期経営計画（2025年度～2027年度）の策定について

西部ガスグループは、2025年度～2027年度を対象とするグループ中期経営計画「ACT2027」を策定しました。

当社グループはこれまで、創業100周年を迎える2030年のグループのありたい姿とその戦略を取り纏めた「西部ガスグループビジョン2030」のもと、グループ中期経営計画「Next2024」を策定し、中核であるガスエネルギー事業の競争力強化を図るとともに、電力事業や不動産事業の成長によるガスエネルギー事業以外の拡大を目指してきました。

「ACT2027」においては、カーボンニュートラルの潮流加速を背景とした国内外の天然ガスニーズの拡大を最大のビジネスチャンスと捉え、徹底的なトランジション需要の獲得やひびきLNG基地能力増強への着手などによるエネルギー事業の成長の加速と、不動産事業の安定的な収益確保により利益を最大化するとともに、グループ経営管理の高度化による資本効率の向上に取り組めます。

当社グループは、本計画の着実な実行により、持続的な企業価値の向上とお客さま・社会価値の創造を両立し、お客さまに選ばれ続ける企業グループを目指してまいります。

* 西部ガスグループ中期経営計画「ACT2027」の詳細につきましては、添付資料をご参照ください

以 上

西部ガスグループ中期経営計画 (2025～2027年度)

ACT²⁰²⁷

2025年3月

 西部ガスホールディングス株式会社

いつもの朝と、新しい明日を。

01	はじめに	_____	p.2
02	西部ガスグループの価値創造体系	_____	p.3
03	グループ中期経営計画「Next2024」の振り返りと課題	_____	p.5
04	本計画期間の位置付けと基本方針	_____	p.9
05	全社戦略の柱と重点取り組み	_____	p.15
06	経営目標	_____	p.30
07	キャッシュアロケーション・株主還元方針	_____	p.32
08	参考資料	_____	p.34

西部ガスグループは、2021年にホールディングス体制への移行と地域会社設立という機構改革を実行しました。また、創業100周年を迎える2030年のグループのありたい姿とその戦略を取り纏めた「西部ガスグループビジョン2030」のもと、2022～2024年度を対象期間とするグループ中期経営計画「Next2024」を策定し、中核であるガスエネルギー事業の競争力強化を図るとともに、電力事業や不動産事業の成長による**ガスエネルギー事業以外の拡大**を目指してきました。

一方、足元では、カーボンニュートラルの潮流が加速し、トランジション期における**低炭素な天然ガスへのニーズや、ガス体エネルギーの脱炭素化の必要性が飛躍的に拡大**しています。また、企業経営においてESGの観点が一層重視されるなか、サステナビリティやコーポレートガバナンスの取り組みの重要性が高まるなど、将来を見据えてグループの総合力を強化していくことが急務となっています。

これらの環境変化に適切かつ着実に対応するため、新グループ中期経営計画「ACT2027」を策定しました。

本計画期間においては、国内外の天然ガスニーズの拡大を最大のビジネスチャンスと捉え、徹底的なトランジション需要の獲得やひびきLNG基地能力増強への着手などによる**エネルギー事業の成長の加速と、不動産事業の安定的な収益確保**により利益を最大化するとともに、**グループ経営管理の高度化**による資本効率の向上に取り組んでまいります。

ACT₂₀₂₇

グループビジョン2030の達成に向けて、より積極的に（ACTIVE）行動（ACTION）し、西部ガスグループを活性化（ACTIVATE）する重要な期間として、本中計を「ACT2027」と名付けました。徹底したお客さま主義とグループで働く従業員が自信と誇りをもって働けるグループ経営を牽引し、持続的に成長する企業グループを実現してまいります。

西部ガスホールディングス株式会社
代表取締役社長

加藤 卓二

西部ガスグループの価値創造体系

- 経営理念のもと、マテリアリティと連動する長期的な経営方針を「西部ガスグループビジョン2030」・「西部ガスカーボンニュートラル2050」、中期戦略を「西部ガスグループ中期経営計画」として定め、お客さま・社会価値を創造

経営理念「地域貢献・責任・和」

長期的な経営方針

西部ガスグループビジョン2030

「人を、街を、社会をつなぎ、未来をつくる。」

〈戦略1〉 地域のカーボンニュートラルの実現

〈戦略2〉 サステナブルな暮らしや地域社会を支える価値の共創

〈戦略3〉 未来志向で価値創造の基盤を強化

西部ガスグループカーボンニュートラル2050

天然ガスシフト

ガスの脱炭素化

電源の脱炭素化

マテリアリティ

社会の持続可能性の実現と企業の長期にわたる価値創造に向けて企業が最優先で取り組む課題

- 地域のカーボンニュートラル
- 地域の安全・安心とレジリエンス
- サステナブルで活力あふれる地域社会
- サステナブルなバリューチェーン
- 地域の社会課題解決とコミュニティの発展
- 価値を生み出し続ける人と風土
- 信頼され続ける組織

西部ガスグループ中期経営計画

グループ各社中期経営計画・事業計画・方針

お客さま・社会価値の創造

グループ中期経営計画（2022～2024） 「Next2024」の振り返りと課題

- 不動産事業の着実な拡大に加え、ガスエネルギー事業における原料費調整の影響などにより、売上高、経常利益、自己資本比率は目標達成の見通し

経営指標の達成状況

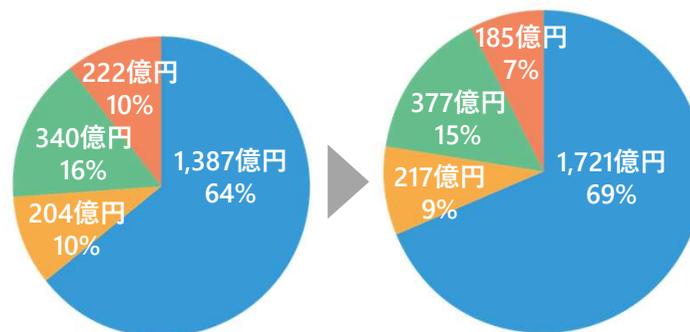
	中計目標(2024年度)	2024年度見通し		中計目標(2024年度)	2024年度見通し
売上高	2,300億円	2,500億円	天然ガス取扱量	1,000千トン	783千トン
経常利益 (2022~2024年度合計)	250億円	315億円	都市ガス販売量	980百万m ³	924百万m ³
ROA	1.5%	1.4%	LPガス販売量	110千トン	103千トン
ROE	7.5%	6.0%	再エネ電源取扱量	7.5万kW	9.2万kW [※]
自己資本比率	21.5%	22.6%	CO ₂ 排出削減貢献量	50万トン	46万トン

※ FIDベース

グループ事業構成

< 売上高 >

- ガスエネルギー
- 電力その他エネルギー
- 不動産
- 食関連その他

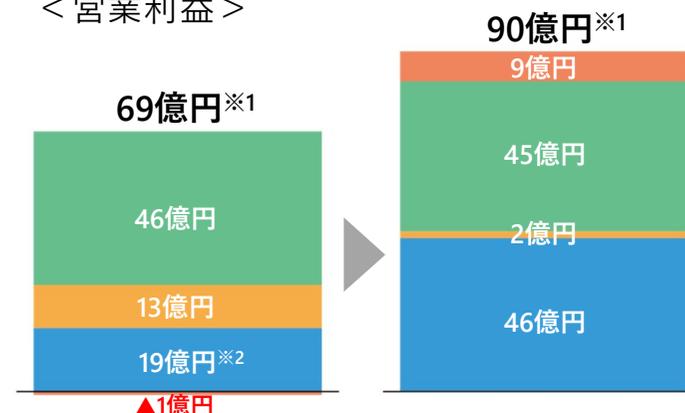


2021年度 (実績)

2024年度 (見通し)

< 営業利益 >

- ※1 営業利益合計値 (調整額を含む)
- ※2 LNG調達先で発生したトラブルによるスポット調達の影響を除いた金額



2021年度 (実績)

2024年度 (見通し)

主な取り組みの振り返り

■ 成果 ■ 課題

主な取り組み（計画）

1.天然ガスシフトの推進

2.ひびきLNG基地の戦略的活用

3.お客さまの安全・安心と安定供給体制の強化

4.再生可能エネルギー事業の強化

5.不動産事業の拡大

6.地域社会を支える価値の共創

7.カーボンニュートラルの実現に向けた挑戦

8.経営基盤の強化

DXの推進・人財の育成・コスト改革の実行
事業ポートフォリオ経営の強化

振り返り

- 天然ガスへの燃料転換を着実に推進
- 旺盛なニーズに対応するための、インフラ投資の必要性拡大
- ひびき発電所工事の順調な進捗（2026年3月運開予定）
- エネルギー情勢の影響による海外向けLNG出荷の抑制
- スマート保安や災害対策などが着実に進展
- 若年層保安人財の育成・確保の難化
- 太陽光・風力に加え、非FITや新たな電源種による再エネ開発が進展
- オンサイトPPA事業の推進
- 賃貸不動産の着実な蓄積
- まちづくりプロジェクトへの参画による地域への貢献
- 包括連携協定の拡大など、地域との関係を強化
- 地域独自の事業・サービスの創出不足
- e-メタン導入に向けたメタネーション実証事業に着手
- カーボン・オフセット都市ガス供給や水素活用に向けた取り組みなどが進展
- ホールディングスによる全体最適視点での戦略推進、ガバナンス強化
- 社内大学の設立など、人財育成・活用の取り組み
- 事業会社の経営改善、事業再編の進展
- 大型投資の決定に伴う有利子負債の増加

- 人口減少・少子高齢化に加え、トランジション期における天然ガスニーズの高まりなどのビジネスチャンスや、資本市場改革・労働環境の変化などに応じて、グループ一体となった取り組みが必要

主な環境変化

カーボンニュートラル・サステナビリティの潮流加速

- 低炭素で再エネ調整電源に活用可能な**天然ガスニーズが飛躍的に拡大**
第7次エネルギー基本計画では、天然ガスはカーボンニュートラル実現後も重要なエネルギー源と位置づけ
- 社会や株式市場からの**サステナビリティの取り組みへの要請の強まり**

エネルギー情勢の変化

- 地政学リスクやエネルギー需給逼迫による**原料調達価格の高騰やボラティリティの増加**
- 生活、産業を支えるLNGの安定確保、**エネルギーの安定供給の重要性の高まり**

資本市場改革・コーポレートガバナンス強化の要請

- **資本コストや株価を意識した企業経営の要請**など、上場企業への規律強化
- 株主をはじめとするステークホルダーへの**情報開示、対話の重要性の高まり**

デジタルの急速な発展と労働環境の変化

- デジタルテクノロジーの急速な発展に伴う、**ビジネスモデルの変化・短命化**
- 労働人口減少による人財確保の難易度上昇、働くことに対する**価値観の多様化**

北部九州 経済・産業の活性化

当社グループの事業基盤である北部九州においては、**福岡市の人口増加や再開発の進展**、熊本県を中心とする**半導体企業の進出による産業蓄積**、**西九州新幹線の開業による経済活性化**など、新たな**ビジネスチャンス**が生まれている

今後の事業機会・課題

■ 営業強化やインフラ基盤整備への着手による
トランジション需要の最大限の獲得

■ 環境・社会への貢献と企業価値の向上を
両立する**サステナビリティへの取り組み強化**

■ 従業員エンゲージメント向上と企業価値の
最大化に向けた**人的資本経営の推進**

■ 自社電源の稼働や柔軟性の高い調達基盤
の構築を通じた**エネルギーの安定調達・供給**

■ 資本コストを一層意識したグループ経営
管理の高度化による**資本効率の向上**

本計画期間の位置付けと基本方針

- 将来の持続的な成長に向けて、カーボンニュートラルの潮流の更なる加速を踏まえた**ガスエネルギー事業の一層の強化が最重要課題に**

本計画期間の位置付け

「ガスエネルギー事業の一層の強化」と「事業多角化」の両立

ひびきLNG基地能力増強などのインフラ投資に着手し、トランジション需要を最大限獲得。電力・不動産事業の収益性・効率性向上との両立を実現

ガスエネルギー事業以外の拡大

電力事業や不動産事業の成長と新規事業の推進により、事業構造を変革

Next2024

2022～2024年

2025～2027年

新グループ
中期経営計画

ACT₂₀₂₇

「共創型のサステナビリティ先進社会」の実現

カーボンニュートラル・
循環型の社会

地域・コミュニティに
活力ある社会

多様な暮らし方が
広がる社会

2050年

グループビジョン2030の達成

2030年

2027年

主な環境変化

カーボンニュートラル・サステナビリティの潮流加速

エネルギー情勢の変化

資本市場改革・コーポレートガバナンス強化の要請

デジタルの急速な発展と労働環境の変化

基本方針

ガスと電力を中心とするエネルギー事業の成長を加速するとともに、不動産事業の安定的な収益確保に取り組み、利益を最大化する。
また、グループ経営管理の高度化により、資本効率の向上を図る

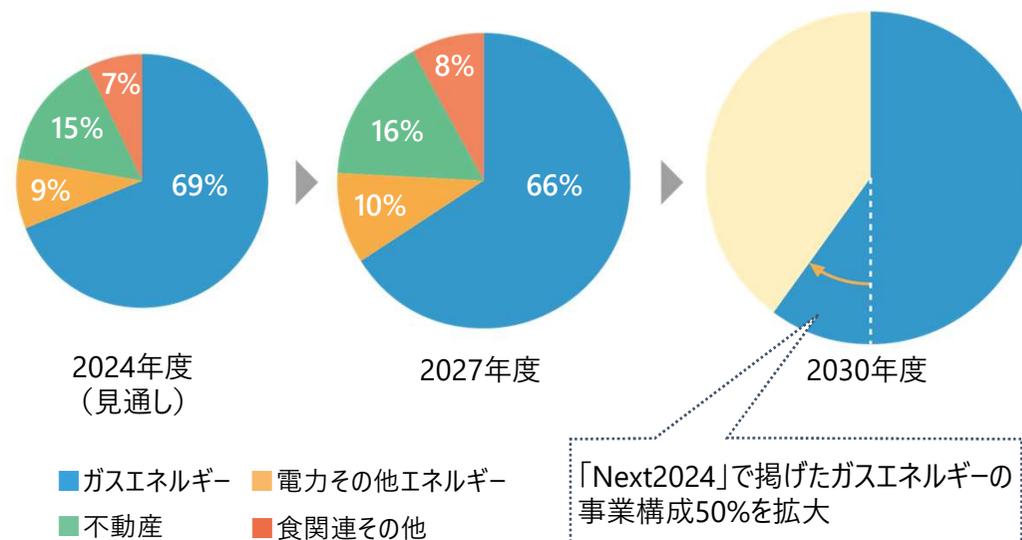
財務目標とグループ事業構成

括弧内は2024年度見通し

	達成時期	目標
経常利益	2025～2027年度 合計	380億円 (315億円※1)
ROE	2027年度	8.0%程度 (6.0%)
ROIC	2027年度	2.3%程度 (1.8%)
	2030年代前半	3.0%程度
自己資本比率	2027年度	23.0%以上 (22.6%)

※1 2022～2024年度合計

■ グループ事業構成（売上高）



- エネルギー事業で成長を牽引し、営業利益は2024年度見通しから+45億円の約1.5倍に

セグメント別営業利益

エネルギー事業

ガスエネルギー事業 +14億円

- 営業体制強化やソリューション営業の深化による徹底的なトランジション需要の獲得と、更なる拡大に向けたインフラ基盤整備の推進

電力その他エネルギー事業 +28億円

- ひびき発電所の稼働による電力事業の成長と、カーボンニュートラルに向けた再エネ電源取扱量の拡大
- ひびきLNG基地能力増強を見据えた基地活用事業の推進

2027年度
目標都市ガス販売量：990百万m³（924百万m³）

電力販売量：9.0億kWh（6.4億kWh）

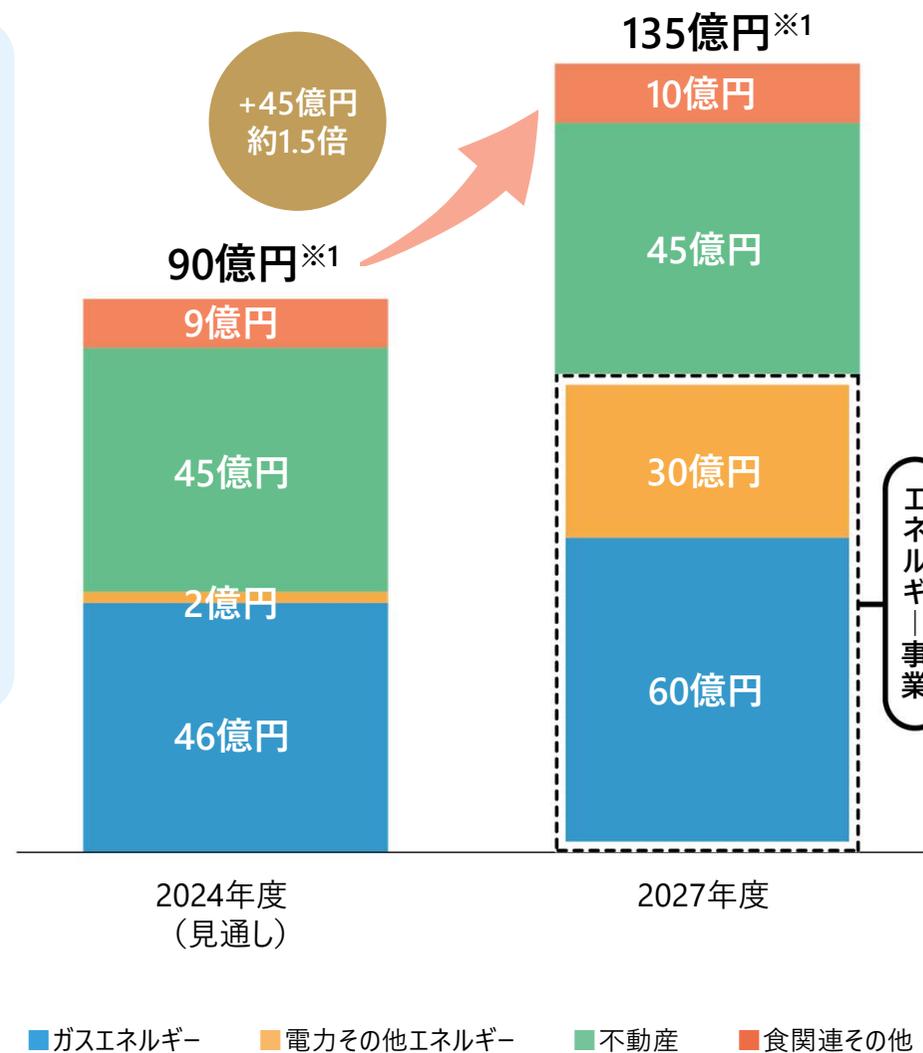
括弧内は2024年度見通し

不動産事業 ±0億円

- 流動化と継続的な投資による資産効率向上と安定収益の確保

食関連その他事業 +1億円

- 既存事業の収益性向上
- 将来の成長の柱となり得る事業の見極めと、M&Aを含む事業拡大へのチャレンジ



※1 営業利益合計値（調整額を含む）

- エネルギー事業の成長に向けた主要な事業基盤として、本計画期間に**ひびき発電所の稼働とひびきLNG基地能力増強への着手**を予定
- ひびき発電所の稼働による原価低減と安定電源の確保により、電力事業の拡大・収益改善

ひびき発電所の稼働

■ 目的

- 自社小売電力の原価低減
- 電力卸事業の推進
- 安定電源の確保
- ひびきLNG基地の取扱量増大による都市ガス原価の低減

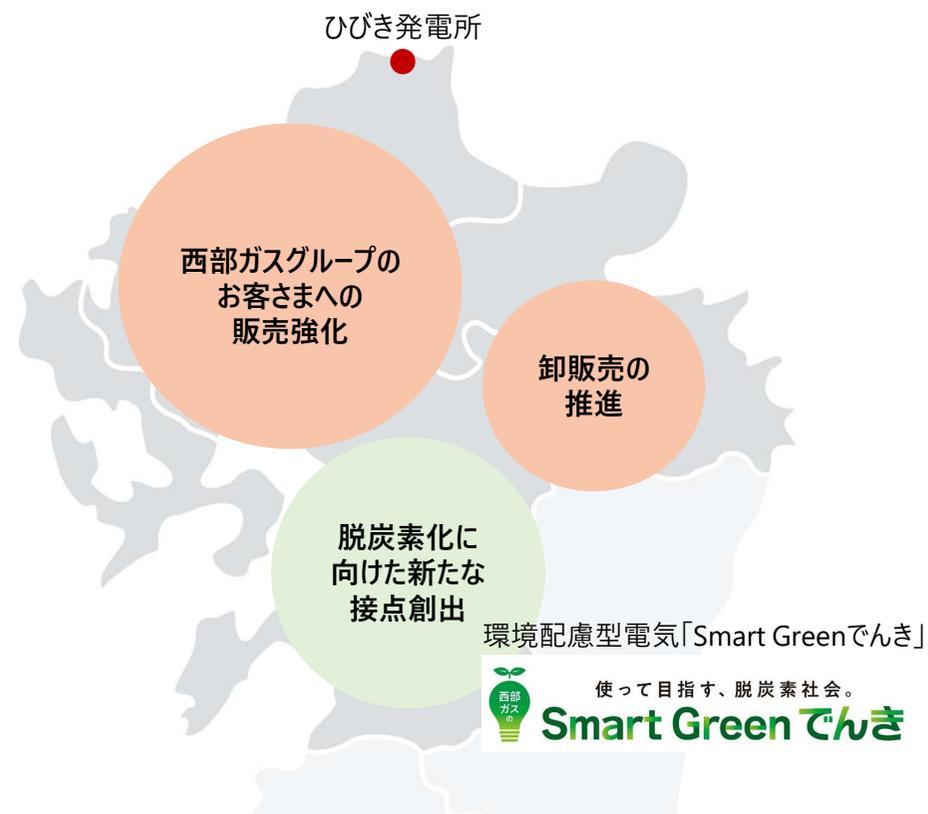
■ 概況

規模	62万kW×1基
発電方式	ガスタービンコンバインドサイクル方式
出資者	西部ガス(株)、九州電力(株)
運開予定	2026年3月



■ 電力事業の中長期事業拡大イメージ

事業エリアの拡大や卸販売の推進、環境配慮型電気「Smart Greenでんき」の拡販などに取り組み、電力事業を更に拡大



- 天然ガス需要獲得の拡大と将来のカーボンニュートラル化の備えとして、ひびきLNG基地能力増強に着手

ひびきLNG基地能力増強

■ 目的

- カーボンニュートラルを背景とした国内の天然ガス需要への対応
- 安定供給の更なる向上
- グローバルビジネスの推進（基地活用事業）
- 将来的な都市ガスのカーボンニュートラル化に向けた備え（e-メタン※の柔軟な受入れ）

※ P19参照

■ 概況

事業会社	西部ガス株
総事業費	約500億円
着工予定	2025年夏頃（本工事）
運開予定	2029年度上期

■ 増強後の設備（概要） 括弧内は現状からの増強分

LNGタンク	18万kl x 2基、23万kl x 1基（+23万kl x 1基）
ガス製造設備	LNG気化器6基（+1基）、BOG圧縮機4基（+2基）、他
ローリー出荷設備	18レーン（+6レーン）



■ 豊富な天然ガス需要と当社グループのアクション

増加が見込まれる
アジア圏内のLNG輸送量
約2.5億トン（2024年）
⇒約5億トン（2040年）

ひびきLNG基地の
地理的優位性などを
活かしたビジネス展開

- ガスアップ/クールダウン
- 一時貯蔵/積替
- 再出荷
- ISOタンクコンテナ出荷

北部九州

ひびきLNG基地※

ガス/LNG潜在需要量
30~40万トン

※ 現在の天然ガス取扱量
約80万トン

石油・石炭からの燃料転換や
半導体産業などの
新たな需要獲得

全社戦略の柱と重点取り組み

- 基本方針を推進するための全社戦略の柱と、戦略に紐づく9つの重点取り組みを設定
- 全ての戦略を支える人的資本を強化し、サステナビリティ経営、グループネットワーク経営、資本コスト経営を推進

サステナビリティ経営

お客さま・社会の安全・安心と、公正な事業活動を担保するガバナンス体制を基盤として、気候変動対応や新たな価値共創の取り組みを加速し、地域社会の持続的な発展と企業成長の好循環を実現

- | | | | |
|---|-------------------------|---|----------------|
| 1 | カーボンニュートラルへの取り組み推進 | 3 | 未来に向けた新たな価値の共創 |
| 2 | エネルギーサプライチェーン・レジリエンスの強化 | 4 | コーポレートガバナンスの強化 |

グループネットワーク経営

地域やお客さまとの「つながり」強化とDX推進による企業変革により、グループLTV※の最大化とグループ競争力強化を実現

※ お客さまの生涯において当社グループが提供する価値の合計

- | | |
|---|-------------------|
| 5 | 地域やお客さまとの「つながり」強化 |
| 6 | 企業変革に向けたDX戦略の推進 |

資本コスト経営

事業ポートフォリオマネジメントやROICツリーマネジメントの強化により、資本コストを上回るリターンを継続的に創出し、企業価値の向上を実現

- | | |
|---|---------------------|
| 7 | 事業ポートフォリオマネジメントの高度化 |
| 8 | ROICツリーマネジメントの推進 |

人的資本

- | | |
|---|-----------|
| 9 | 人的資本経営の強化 |
|---|-----------|

1 【サステナビリティ経営】カーボンニュートラルへの取り組み推進（低炭素化）

- 天然ガスによるトランジション需要の獲得を最重要課題と捉え、天然ガスの普及拡大・高度利用、ひびき発電所の稼働などを通じた「エネルギーの低炭素化」に向けた取り組みを推進



天然ガスによる
低炭素化

■ 将来の脱炭素時代を見据えた『天然ガスシフト』の推進

- インフラ基盤・社内体制を強化し、産業用などのお客さまを中心に、石油・石炭から天然ガスへの燃料転換に注力
- 船舶向けのLNGバンカリングを推進

■ エネルギーソリューションの展開

- エネルギーサービス事業※など、グループのエネルギーマネジメントノウハウを積極提供
※ エネルギーシステムの提案・設計から運用・保守までのエネルギー供給に係る業務を受託する事業

■ 創エネ・省エネ機器の普及促進

- コージェネレーションや高効率機器などの創エネ・省エネ機器への転換を推進

■ ひびきLNG基地活用の推進

- LNG船向けサービスやLNG再出荷事業に加え、パートナー連携などによる新たな事業を開拓



電力による
低炭素化

■ ひびき発電所の稼働による低炭素な電力の供給

- 発電方式にCO₂排出量が少ないコンバインドサイクル※を採用した、最新鋭のLNG火力発電所の運転を開始し、低炭素な電力を供給 ※ ガスタービンと蒸気タービンを組み合わせた高効率の発電方式

■ LPガス供給の推進

- 業務用のお客さまを中心に、石油などからLPガスへの燃料転換を推進

■ ZEH・ZEBの取り組み

- エネルギーソリューション・不動産ノウハウを活かし、ZEH（ネット・ゼロ・エネルギーハウス）やZEB（ネット・ゼロ・エネルギービル）の導入を支援

その他

1 【サステナビリティ経営】カーボンニュートラルへの取り組み推進（脱炭素化）

- e-メタン導入に向けた実証事業や水素活用などの「**ガスの脱炭素化**」への取り組みを推進
- PPA事業の推進や電源種の多様化などによる再エネ電源取扱量の拡大を通じて「**電源の脱炭素化**」にも注力



■ e-メタン※導入に向けた実証事業の推進 ※ P19参照

- 産学官の連携のもと、地産地消モデルの実証事業を代表事業者としてリード

■ 水素・バイオガスなどの導入・検討

- 水素・バイオガスの導入やLPガスの脱炭素化に向けた取り組みを推進
- 九州大学箱崎キャンパス跡地再開発※における水素インフラ整備への参画や水素利活用を推進
※ 共同事業者の1社として、「九州大学箱崎キャンパス跡地地区土地利用事業者募集」優先交渉権獲得

■ カーボンクレジット活用の拡大

- カーボン・オフセットLNG/LPGやJ-クレジットなど、カーボンクレジットを活用したビジネスを拡大



■ 再エネ電源取扱量の拡大

- 自治体や企業などに向けたPPA事業※の推進
※ お客さまに対して特定の再エネ発電設備由来の再エネ電力などを提供する事業
- 高稼働再エネ（小水力、バイオマス、地熱）の開発
- 再エネ販売手法の多様化（再エネ電力の卸販売、非化石証書の販売など）

低・脱炭素化
取り組み目標

■ 2027年度 天然ガス取扱量 : 1,000千トン
(783千トン)

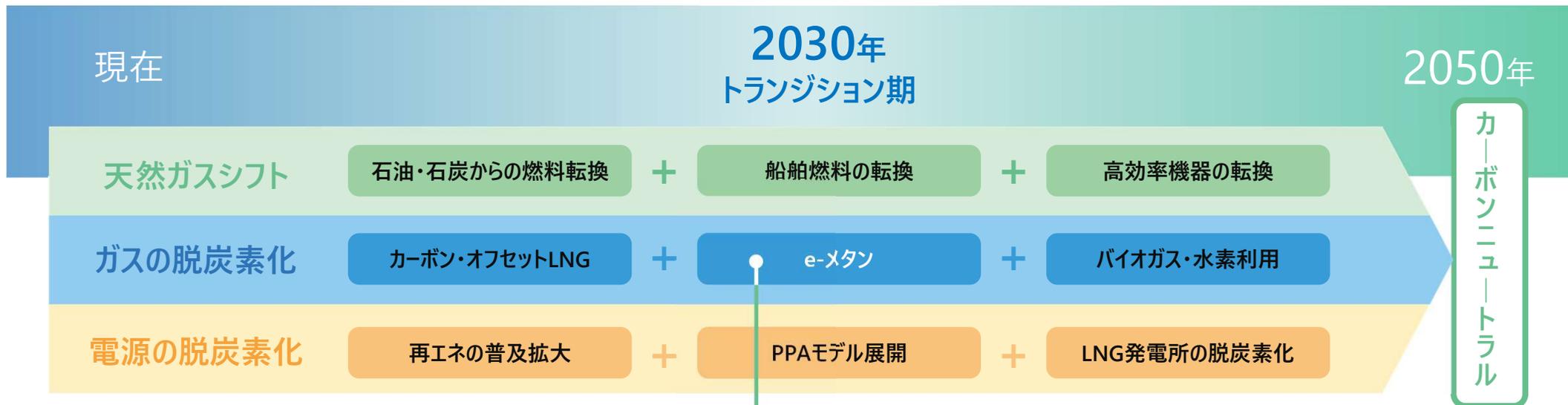
■ 2027年度 再エネ電源取扱量 : 13万kW
(9.2万kW)

■ 2027年度 CO₂排出削減貢献量 : 87万トン
(46万トン)

■ 実証事業における 2025年度e-メタン導管注入
括弧内は2024年度見通し

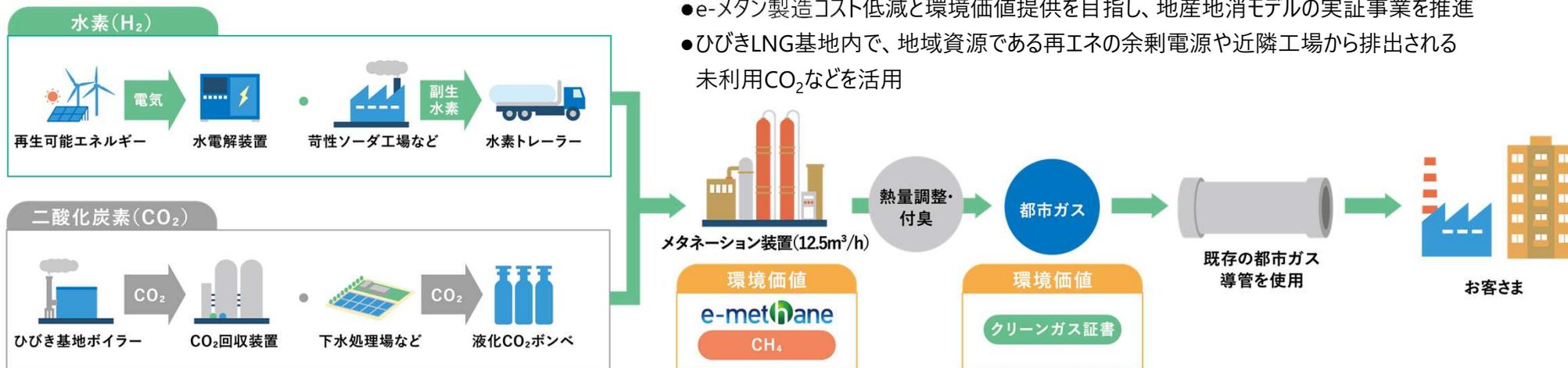
カーボンニュートラル実現に向けたシナリオ

まずは天然ガスシフトを徹底して進めたうえで、ガスの脱炭素化・電源の脱炭素化を推進



e-メタン^{※1}導入に向けた「メタネーション実証事業^{※2}」の概要

- e-メタン製造コスト低減と環境価値提供を目指し、地産地消モデルの実証事業を推進
- ひびきLNG基地内で、地域資源である再エネの余剰電源や近隣工場から排出される未利用CO₂などを活用



※1 グリーン水素などの非化石エネルギー源を原料として製造された合成メタンに対して用いる呼称。燃焼しても大気中のCO₂は増加しない

※2 環境省の「地域共創・セクター横断型カーボンニュートラル技術開発・実証事業」にて実施

2 【サステナビリティ経営】エネルギーサプライチェーン・レジリエンスの強化

- 国際情勢の不安定化や自然災害の頻発・激甚化が進むなか、更なるエネルギーサプライチェーンの強化とレジリエンスの向上に取り組み、ガスの安定供給を通じてお客さま・地域社会の安全・安心を支え続ける

最適なLNG調達と安定的な需給管理

- 柔軟かつ価格競争力のあるLNG調達を検討
- 緊急時連携体制の整備など、需給状況に柔軟に対応できる調達基盤を構築

スマート保安の推進

- ドローンを活用した設備点検や、遠隔監視・ビッグデータの活用により、各工場のトラブル発生リスクを低減
- スマートメーターの先行導入やデジタル技術の活用、LPガス集中監視システムの設置拡大などにより供給保安の高度化と業務革新を実現
- ガス導管の再資源化など、資源循環を意識した取り組みを推進

調達

製造

供給

安定供給・保安の確保に向けた効果的な製造体制の整備

- 天然ガスニーズへの対応と安定供給の更なる向上のため、ひびきLNG基地能力増強工事を着実に推進
- リスク評価手法を用いてグループ全体の設備投資を最適化

お客さまニーズ対応と安定供給確保に向けたガス供給ネットワークの整備

- 将来の需要拡大に対応するため、グループ全体の導管ネットワークを整備
- 充填・配送のDXやアライアンス拡大により、LPガス供給体制を強化
- 耐震化対策や災害対策訓練などを着実に実施し、災害対応力を向上

取り組み目標

エネルギーサプライチェーンにおける、自社起因の **重大調達トラブル・重大事故ゼロ** を堅持

3 【サステナビリティ経営】 未来に向けた新たな価値の共創

- グループのお客さま価値最大化に向け「エネルギー周辺領域」を中心に新たな価値の創造を推進
- 財務規律に基づいた戦略的なM & Aなどにより、将来の成長の柱となり得る事業の創出にチャレンジ

注力する領域

① エネルギー周辺領域

食・住まい・生活・健康・介護など、エネルギー事業の強みやお客さまとグループのつながりを活かせる、親和性の高い事業領域

② 社会課題解決領域

自治体との連携事業など、地域貢献や社会課題解決に直接的に寄与する社会的インパクトが大きい事業領域

③ チャレンジ領域

ドローン活用事業やCVCなど、新たな技術を起点に、将来的な成長が見込める事業領域

主な取り組み

■ オープンイノベーションの推進

- グループの事業領域や課題、強み・アセットを見える化したオープンイノベーションプラットフォーム「TOMOSHIBI」を構築し、新規事業の創出や既存事業を強化



■ CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）による企業支援

- 地域へのインパクトが見込まれるスタートアップ企業へも積極投資

■ 事業の補完・拡大・創出を推進する戦略的M&A

- 既存事業の更なる成長や、BtoC事業を中心とした新たな成長の柱の創出に向けた、戦略的M&Aを推進

2027年度取り組み目標

共創型のPoC※を15件実施

※ 新しいアイデアや技術の実現可能性を検証する実証実験

4 【サステナビリティ経営】コーポレートガバナンスの強化

- 多様なステークホルダーからの信頼向上に向け、経営の透明性・公平性を担保するための **グループガバナンスの推進**や、統合報告書の発行などによる情報開示の充実・**ステークホルダーとの対話**に 取り組み、**コーポレートガバナンスを強化**

グループガバナンスの推進

- グループ経営に重要な影響を及ぼすリスクなどの評価・対応策をグループ全体で実行し、**リスクマネジメントを強化**
- グループ従業員への意識調査・研修・情報提供の充実や通報窓口の対応スキル向上により、**コンプライアンスを徹底**

ステークホルダーとの対話の充実

- 統合報告書の発行や株主・投資家との対話機会の拡充により、**IR活動を強化**
- 継続的な取り組み・情報開示を通じ、**ESG評価機関の評価を維持・向上**

〈2024年度実績〉

「FTSE Blossom Japan Index」、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」、「MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」などのESG指数構成銘柄に選定

■コーポレートガバナンスの取り組み変遷

		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ガバナンス体制	機関設計	監査等委員会設置会社に移行						
	委員会	指名・報酬等に関する諮問委員会設置						
	ガバナンス強化の取り組み	後継者育成計画・スキルマトリックス策定						
取締役会	取締役	14名		12名				
	独立社外取締役	4名 (28.6%)		4名 (33.3%)				
	女性取締役	1名 (7.1%)		1名 (8.3%)				
役員報酬		業績連動型株式報酬を導入						
取締役会の実効性評価		全取締役を対象にアンケート調査を実施						
グループガバナンス		グループガバナンス委員会を設置						
サステナビリティ		サステナビリティ委員会を設置						

5 【グループネットワーク経営】地域やお客さまとの「つながり」強化（まちづくり）

- エネルギー事業を通じて長年培ってきた地域とのつながりを活かして、不動産事業の推進やまちづくり、地域のお困りごと解決に取り組み、当社グループの成長の源泉となる地域活性化と地域・お客さまとの更なるつながり強化を実現

多様な不動産事業を推進

- 環境性や地域の景観にも配慮した戸建住宅・分譲マンションや、賃貸集合住宅・賃貸オフィスビルの提供
- お客さまのライフスタイルに合わせたリフォーム・リノベーション事業の展開

共創型のまちづくり・都市開発へ参画

- 九州大学箱崎キャンパス跡地再開発事業※ などの大規模開発案件への参画
※ 共同事業者の1社として優先交渉権獲得
- 日の里団地などの「団地再生事業」を様々なパートナーと共創

地域のお困りごとの解決

- 地域のお客さまの心身の健康支援 例) コミュニティナース活動への参画
- 九州初「24時間常駐型タウンセキュリティ」の実施 例) 福岡アイランドシティ
- シェアリングエコノミーの推進・活用
例) 駐車場シェアリング事業「西部ガスのシェア車庫」の開始
- 公共施設の指定管理事業や造園・緑化事業の推進



5 【グループネットワーク経営】地域やお客さまとの「つながり」強化（お客さまとの接点強化・サービス拡充）

- グループの強みであるリアルなお客さま接点（フロントライン）に、デジタルプラットフォームの強化を通じた接点を融合してお客さまとのつながりを強化し、**グループLTV※を最大化** ※ お客さまの生涯において当社グループが提供する価値の合計
- 住まい・生活・食分野を中心により豊かな暮らしに貢献するサービスを**グループ各社が連携して提供**

リアルなお客さま接点（フロントライン）の強化

- 地域ごとのニーズや地域特性を踏まえた、**お客さま接点を最大化する体制を構築**
- お客さまの暮らしを支えるサービスを一元的に提供するための**グループ連携の強化**
- グループで蓄積した**お客さまデータに基づくアプローチの最適化**や現場活用の促進



デジタルプラットフォーム強化によるお客さま接点の拡大

新会員専用プログラム（2024年12月開始）

SAIBU LAND

暮らしが楽しくなるコンテンツや役立つグループのサービスを提供するプラットフォーム

目標会員数 2027年度 **20万件**

会員専用サイト（2026年度リニューアル予定）



ガス・電気の使用量・料金の照会や、各種手続きなどを行う会員サイト

目標会員数 2027年度 **80万件**



暮らしをより豊かにするサービスの展開

- お客さまのライフステージや価値観に対応する**多様なサービスをパートナーと共創し、安心安全・信頼のブランドを活かして展開**

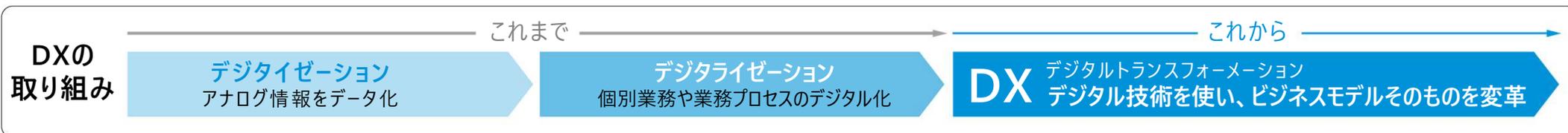
例) ・高齢者が抱える住まいや暮らしの課題解決に役立つサービス
・子育て世代など、若年層の多様な価値観に対応するサービス

西部ガスグループの暮らし関連サービス・事業の例

住まい	生活	食
<ul style="list-style-type: none"> ● リフォーム ● 不動産売買、仲介 ● ホームセキュリティ  <p>西部ガスのリフォーム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 通信 <p>SAIBU NET 光 powered by USEN NETWORKS (2025年2月開始)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 家事、買物代行 ● 介護、見守り <p>あなたの毎日を、みまもる。 あなたの万が一に、かけつける。</p>  <p>みまもり & かけつけ プラス+</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 福岡よかとこコイン ● 冷凍通販 ● 宅配弁当  <p>福岡よかとこ コイン</p> <p>おでかけ版ふるさと納税 (2024年11月開始)</p>

6 【グループネットワーク経営】企業変革に向けたDX戦略の推進

- データ・デジタル技術とヒトを掛け合わせ、「サービス・業務プロセス」と「組織風土・マインド」を変革し続け、お客さまの利便性やサービスの向上などを通じて、**グループの競争力を強化**



サービス・業務プロセスの変革

グループのつながり強化により顧客提供価値の最大化を図るとともに、個別業務の効率化から全体最適の業務変革へシフト

■ 顧客提供価値の最大化

- 顧客接点業務の高度化（コンタクトセンターでのAI活用など）
- グループの顧客情報を一元管理し、リアル・デジタル接点を通じてグループの多様なサービスを提供

■ 全体最適の業務変革へシフト

- 業務の最適化（BPR）と適切なデジタルツールの活用
- 生成AI活用による非定型業務の高度化・効率化

■ エネルギー事業におけるサービスの向上

- 多様な料金・サービスへの迅速・柔軟な対応
- システム・業務共通化、料金業務シェアード化によるコスト最小化



組織風土・マインドの変革

コラボレーション志向（協働・共創）、アジャイル思考（継続的改善思考）、デザイン思考（顧客視点の創造思考）を醸成し、組織風土・マインドを変革

■ DX人材の育成

- テクノロジースキルとビジネススキルを併せ持つ「DXコア人材」を育成
- 上位層やフォロワー層へITリテラシー・マインド教育を実施

■ グループ支援・共創体制の構築

- DXによるビジネス成果を創出する「DX相談窓口」を立ち上げ、グループ全体の支援・伴走を実行

取り組み 目標

- DXコア人材：延べ 650名
- 共創型のPoC：2027年度 15件※

※ P21「未来に向けた新たな価値の共創」と同目標

変革の土台

- データ・AI活用
- セキュリティ強化
- IT基盤整備
- 働きやすい環境の整備

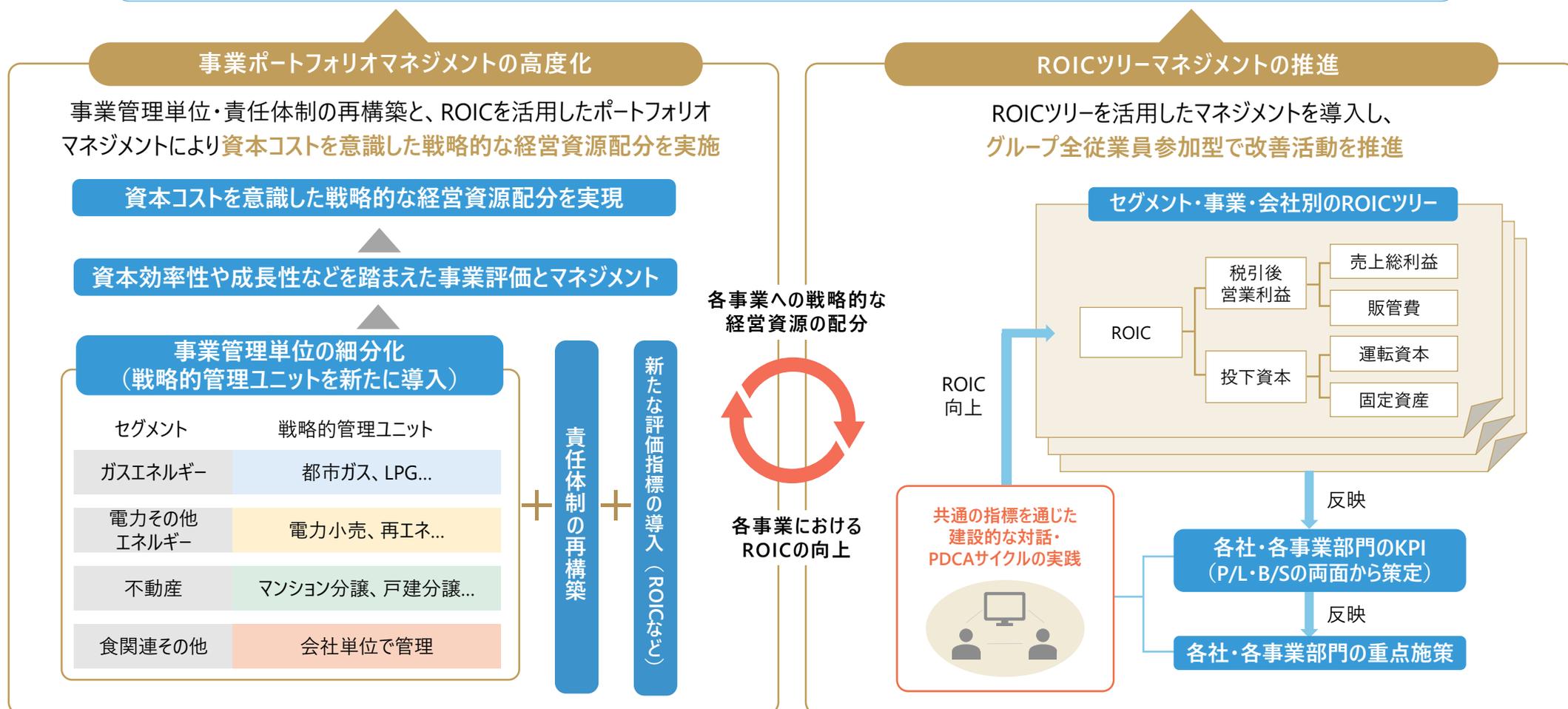
7 【資本コスト経営】 事業ポートフォリオマネジメントの高度化

8 ROICツリーマネジメントの推進

- 資本コストを上回るリターンを継続的に生み出し、企業価値を向上する全社的な取り組みとして、**戦略的な事業ポートフォリオマネジメントとROICツリーマネジメント**を段階的に導入し、**グループ経営を強化**

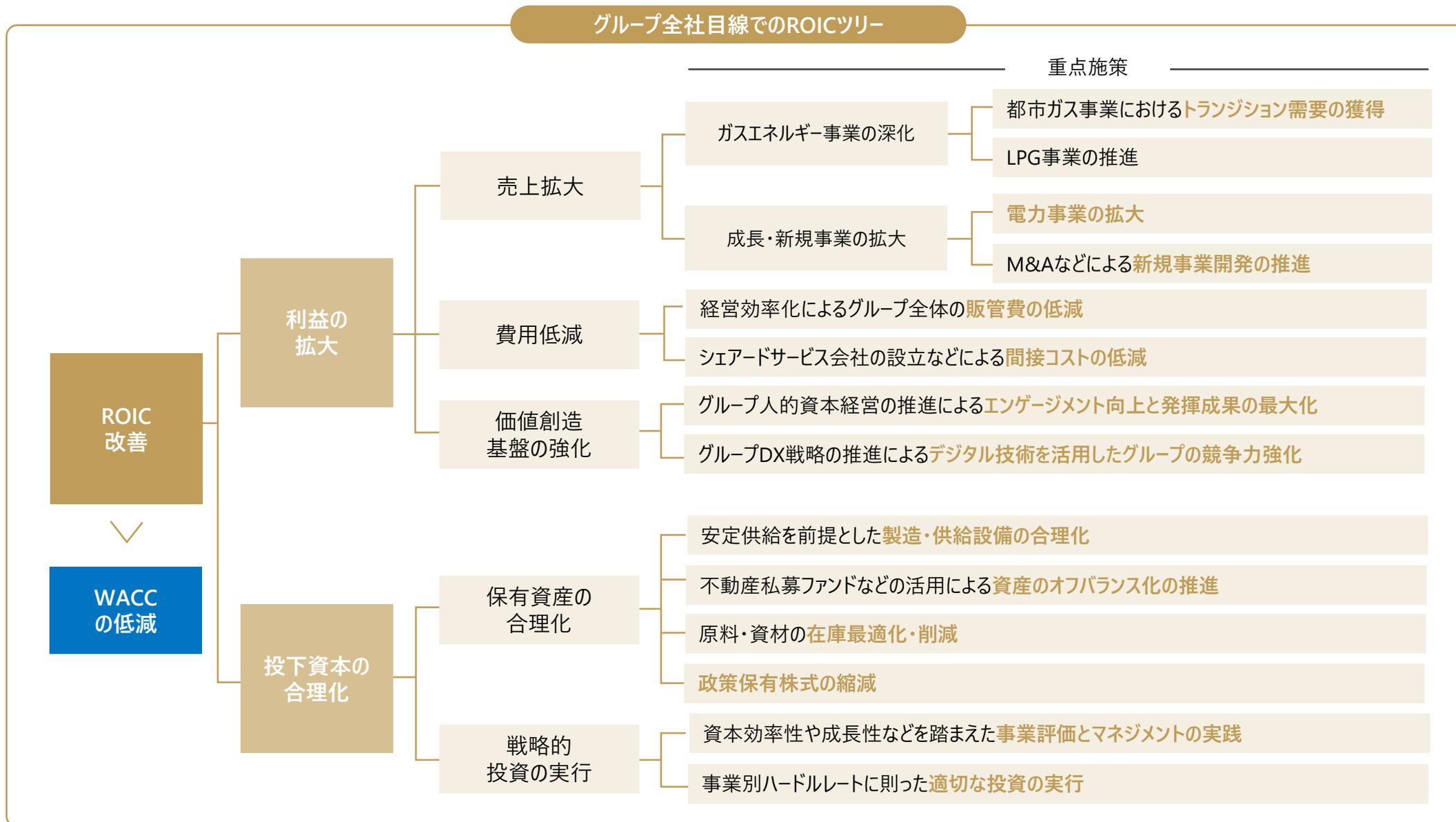
資本コストを上回るリターンの創出

【ROIC目標】 2027年度：2.3%程度 2030年代前半：3.0%程度



8 【資本コスト経営】 ROICツリーマネジメントの推進

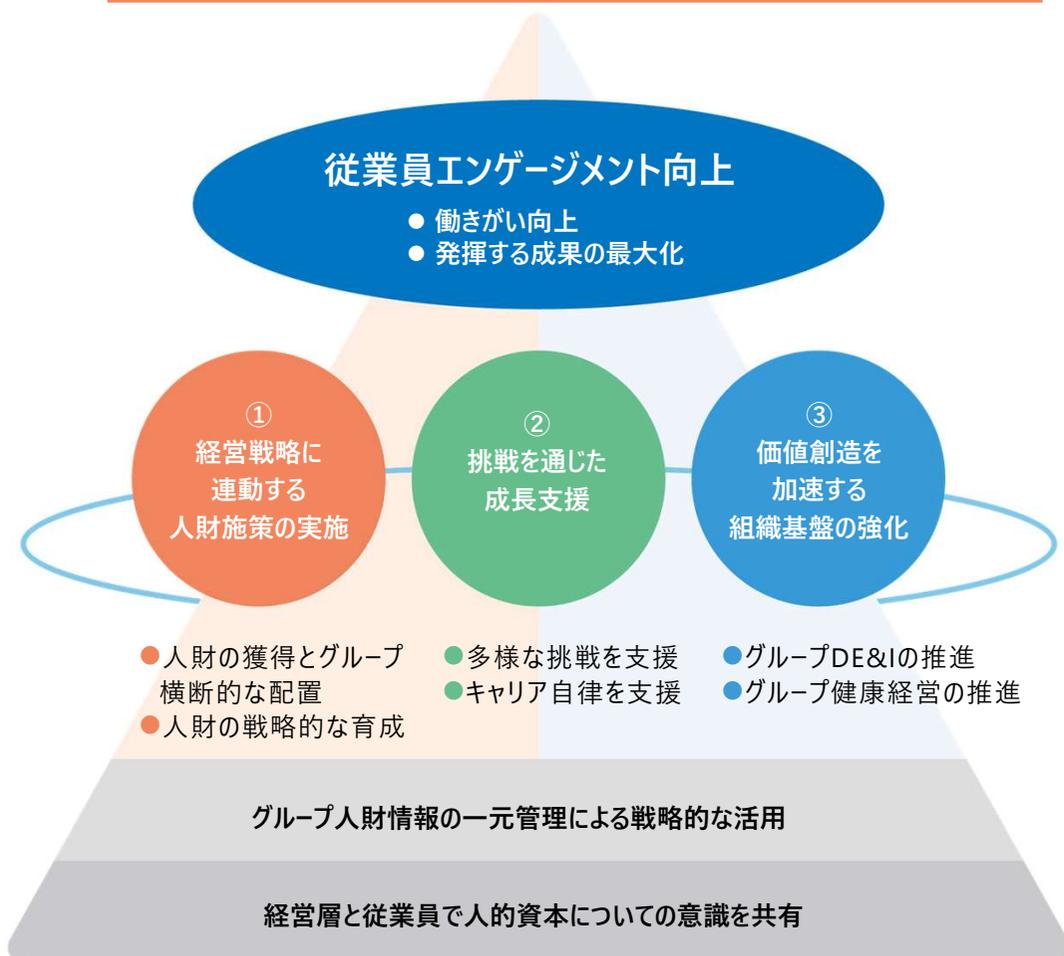
- ROICを構成要素に分解し、改善に寄与するドライバーを特定。KPIと重点施策を定めて取り組みを推進



9 人的資本経営の強化（人財戦略）

- 「人財」への投資強化により、従業員エンゲージメントを向上し、企業価値を最大化
- 多様な人財が幸せに働くことができる環境を整備し、従業員を大切にす企業風土を醸成

「従業員と企業が共に成長し、双方の価値を最大化」



主な取り組み

【人財の獲得とグループ横断的な配置、人財の戦略的な育成】

■ グループ経営人財の育成

グループを牽引する経営人財育成のため、体系的な研修機会を提供し、人財情報の戦略的な活用による実践的異動配置を実施

■ 戦略人財の育成

経営戦略と連動するエネルギーや不動産分野の強化領域を牽引する人財を計画的に育成・採用し、グループ横断的に配置

【多様な挑戦・キャリア自律を支援】

■ 社内大学（ソウゾウ大学）の継続実施

実践的な「学び」の場を提供し、職場に「挑戦」「変革」をもたらす人財をグループ横断的に輩出

■ リスキル（自発的な学び）実践に向けた支援

資格取得支援の強化やグループ向け公募型研修プログラムの拡充により、自発的な学びの環境を整備

【グループDE&I・グループ健康経営の推進】

■ ウェルビーイングの推進

スマートワーク・柔軟な働き方の導入、障がい者雇用の促進など、多様な人財が健康で働きがいをもって活躍できる環境を整備

■ 次世代管理職育成プログラム

新たな育成プログラムを導入し、女性管理職をはじめ多様な人財の更なる活躍を推進

9 人的資本経営の強化（取り組み目標）

- 取り組み目標の設定と達成に向けたアクションの実行により、**従業員エンゲージメントを向上**

総合指標

従業員エンゲージメントの向上（2027年度：従業員エンゲージメントスコア※ 65%以上）

人財戦略		取り組み目標	現状	2027年度
①経営戦略に連動する 人財施策の実践	人財の獲得と グループ横断的な配置	グループ横断的な要員配置（戦略人財含む）	5件	20件 （中計期間延べ）
	人財の戦略的な育成	管理職候補者における変革人財の割合	15%	20%
②挑戦を通じた 成長支援	挑戦支援	ソウゾウ大学への参加人数（累計）	43名	80名
		挑戦指数（職場環境・本人意欲・成長実感の平均スコア）	3.46	3.75
	キャリア自律支援	リスキル（自発的な学び）実践者数 （資格取得支援利用数＋公募型研修参加数）	600名	2,000名 （中計期間延べ）
③価値創造を加速する 組織基盤の強化	グループDE&Iの推進	女性管理職比率	3.8%	6.0%
		男性育休取得率	90.6% （1日以上）	100.0% （14日以上）
		障がい者雇用率	2.5%	2.7%
	グループ健康経営の推進	プレゼンティーズム（病気やけががないときに発揮できる仕事の出来を 100%とした場合のパフォーマンス発揮度合の平均値）	－	85%

※ (株)リクルートマネジメントソリューションズ提供「エンゲージメント・ドライブ」における高スコア者の割合（平均：59.4%）

経営目標

- 経常利益やROEなどの財務目標に加え、カーボンニュートラル・人的資本などに関する非財務目標の達成により、企業価値の向上を実現

■ 財務目標

2027年度

経常利益	2025～2027年度合計：380億円
ROE	8.0%程度
ROIC	2.3%程度 2030年代前半：3.0%程度
自己資本比率	23.0%以上
天然ガス取扱量	1,000千トン
└ 都市ガス販売量	990百万m ³
電力販売量	9.0億kWh

■ 非財務目標

2027年度（2030年度）

CO ₂ 排出削減貢献量	87万トン（150万トン）
再エネ電源取扱量	13万kW（20万kW）
自社起因の重大トラブル（調達）	ゼロ件の堅持（ゼロ件）
自社起因の重大事故（製造・供給）	ゼロ件の堅持（ゼロ件）
共創型のPoC	15件
SAIBULAND会員数	20万件
マイページ会員数	80万件
DXコア人材	650名 育成
従業員エンゲージメントスコア	65%以上
女性管理職比率	6.0%（15%）

キャッシュアロケーション・株主還元方針

- 営業キャッシュフローの拡大に加え、資産売却や借入金などによるキャッシュインを原資に、**ひびきLNG基地能力増強などの大規模成長投資を実行**
- **1株当たり70円の配当を下限とした持続的・安定的な株主還元と、中長期の会社業績などを総合的に勘案しながら、自社株買いなどの追加還元策を機動的に実施**
- **5年間で政策保有株式を半減し、資産効率を向上**

「Next2024」(2022~2024年度)



新中計「ACT2027」(2025~2027年度)



■ 成長投資

主な投資：

- ひびきLNG基地能力増強
- 再生可能エネルギー開発
- カーボンニュートラル、エネルギーサービス投資
- 不動産投資、まちづくりPJへの参画
- DX投資 など

■ 定常投資

- 既存事業における基盤整備および品質向上などの継続投資

■ 株主還元方針

- 1株当たり配当金70円の配当を下限とし、持続的・安定的な還元を実施
- 将来の成長に必要な投資や経営基盤の強化に必要な資金を確保したうえで、中長期の会社業績などを総合的に勘案しながら、自社株買いなどの追加還元策を機動的に実施

■ 資産売却

- 5年間で政策保有株式を半減 (2023年度比)

参考資料

08 〈参考〉各事業の取り組み

ガスエネルギー事業

電力その他エネルギー事業

家庭用

エネルギーとくらしの総合サービス
でお客様の住空間づくりに寄り
添い、日常を支えます



- 新たに住宅を建築されるお客さまへ、**省エネ・暮らしの快適性の両面からアイデアを提案**

- エネルギーの枠を超えた暮らしを豊かにするサービスを通じて、お客さまとのつながりを強化し、当社グループを**継続的に選んでいただける取り組みを推進**



- お客さまのニーズに沿った新たな料金メニューやサービスの拡充により、**お客さまのライフスタイルに応じたソリューションを提供**

業務用
産業用

エネルギーの専門家として
お客さまのビジネスを支え、
低・脱炭素化の実現に
貢献します

- 将来の脱炭素時代を見据え、**低炭素エネルギーである天然ガスへの燃料転換を推進**

- エネルギーサービス事業をはじめとするソリューションを強化し、**エネルギーの継続的利用を促進**

- 環境配慮型電気「Smart Greenでんき」の提供を通じ、**お客さま・社会の脱炭素化に貢献**



Smart Green
でんき

事業体制

- 地域の特性に応じて体制・業務・サービスを最適化し、**より地域に密着した事業運営を展開**

〈グループ内のガス・電気の小売事業者〉

西部ガス(株)、西部ガス熊本(株)、西部ガス長崎(株)、西部ガス佐世保(株)、
西部ガスエネルギー(株)、西部ガステクノソリューション(株)、大牟田ガス(株)、
久留米ガス(株)、筑後ガス圧送(株)、島原Gエナジー(株)

〈地域密着でお客様の快適な生活をお手伝いする「西部ガスリビングメイト」〉

10社18店舗（福岡、北九州、熊本、長崎、佐世保）

- LPガス事業の物流・保安業務の**協業**やグループ商材提供による小売販売店との**アライアンス**により、**事業基盤を強化し、直売・卸を拡大**



不動産事業 | 多様な不動産事業の展開により、お客さまの理想とするライフスタイルや活力ある地域社会の実現に貢献

賃貸

- 西部ガス都市開発(株)が展開する新築賃貸マンション「Nudgeone. (ナッジワン)」をはじめ、街並みと調和し、**地域のニーズに合わせた快適で良質な都市型住宅を提供**
- **私募ファンド組成**による将来的な収益源の多角化や、保有資産の一部売却・投資への充当などによる**資産効率の向上**



西部ガス都市開発(株)の賃貸物件

分譲

- 九州・山口地域を中心に展開している(株)エストラストの分譲マンション「オーヴィジョン」シリーズや、福岡都市圏に展開している九州八重洲(株)の戸建分譲「ジョイナス」シリーズなどの**ブランド力を強化し、商品価値を向上**



(株)エストラストの分譲マンション 九州八重洲(株)の戸建住宅

まちづくり

- 九州大学箱崎キャンパス跡地再開発事業への参画^{※1} などにより、**まちづくり・都市開発のノウハウを蓄積し、大規模開発案件にも積極的に参画することで、コミュニティに賑わいとつながりのあるまちづくりを推進**
- SPC^{※2} スキームなどを活用した地域に根付いた**まちづくりにも取り組み、ガスのある豊かな暮らしを提案**
- 分譲・賃貸マンション、事務所、教育・福祉施設など幅広く対応できる**高い施工能力を活かしてまちづくりをサポート**

※1 共同事業者の1社として優先交渉権獲得

※2 特定の資産やプロジェクトのために作られる「特定目的会社」



九州大学箱崎キャンパス跡地再開発事業 完成イメージ図
提供元：シン・ハコザキ100

食関連その他事業 | 暮らしに関わる幅広い事業展開を通じて、活力ある地域経済と地域のお客さまの豊かな生活をサポート

介護

地域に根ざし、
安心して過ごせる
介護と看護のサービスを提供

西部ガスライフサポート(株)が運営する
介護付きホーム「アンペレーナ百道」



飲食

炎が作り出す高品質の
料理やサービスを提供。
美味しい料理を通じて、
ガスの魅力を積極的に
発信

(株)八仙閣が運営するレストラン・宴会場



食卸

生鮮水産物の委託販売
(セリなど) や、水産冷凍
品の販売などを通じ、豊かな
食文化に貢献

福岡中央魚市場(株)のセリ売りの様子



食品製造

農薬不使用の
水耕栽培レタスの製造など、
安全で安心な食生活への
貢献

エスジーグリーンハウス(株)が栽培する
「うるおい野菜」

炭素材
化成

幅広い分野で使用される
軽くて強い炭素材と
地球環境を守る塗料などの
化学品の製造・供給

エスジーケミカル(株)の工場



ホテル

「思い出に残る体験」
や「快適な空間」を
コンセプトとしたホテルを
運営

西部ガスリビング(株)が運営する
「& COMFY HOTEL熊本城ビュー」





西部ガスホールディングス株式会社

いつもの朝と、新しい明日を。

※将来に関する記述などについてのご注意

本資料に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また実際の業績などは様々な要因により大きく異なる可能性があります。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、国内外の経済動向、急激な為替相場・原油価格の変動並びに天候の異変などがあります。