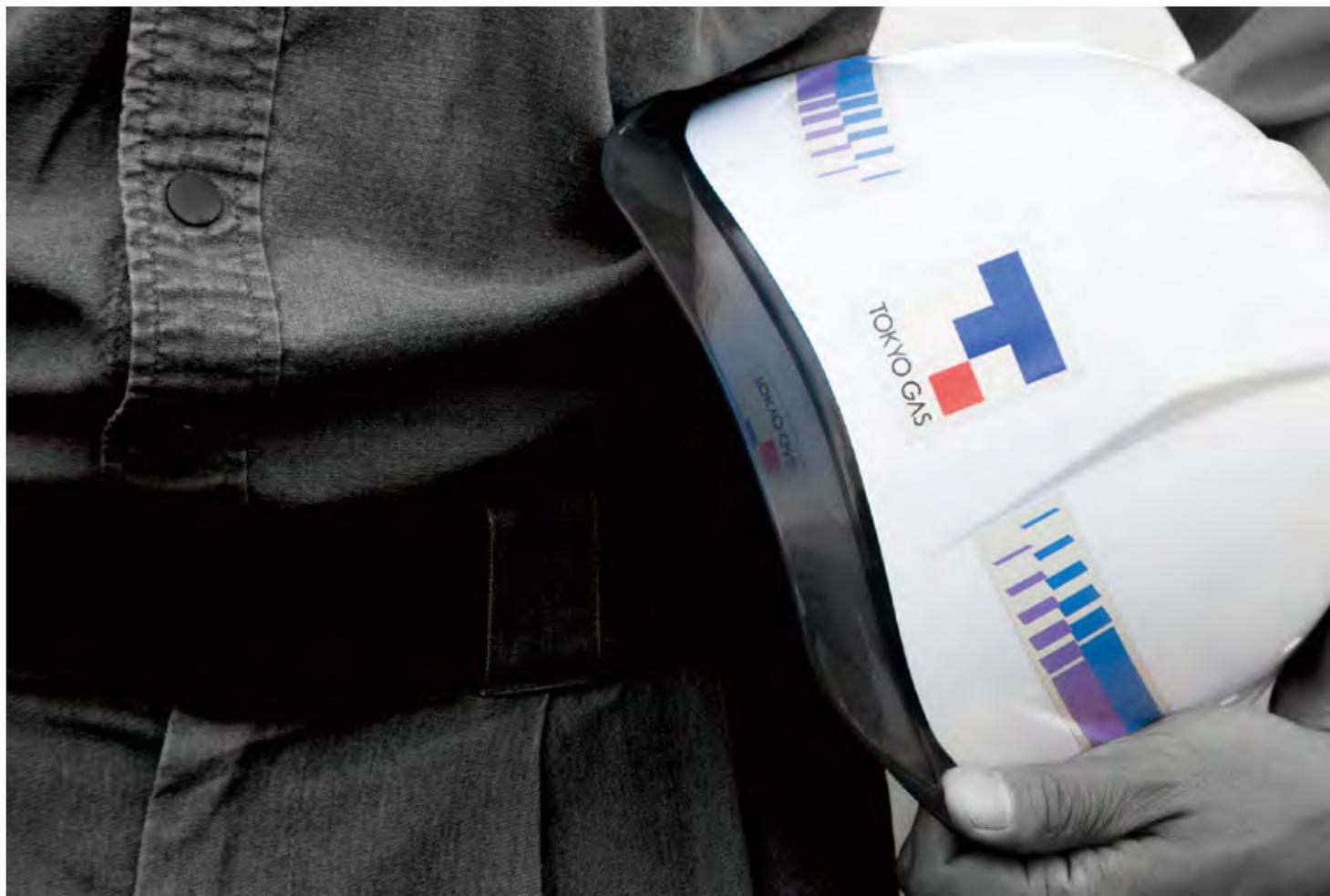


TOKYO GAS ANNUAL REPORT 2017





あなたとずっと、今日よりもっと。



東京ガスグループが目指すのは、暮らしと社会の原動力。

130年間、お客さま一人ひとりと向き合いながら培ってきた経験と信頼を礎に、

明るく、安心で、快適な明日を実現します。

お客さまの一番そばで考え、行動し、全員一丸となって、ひたむきに挑戦を続けます。



INDEX	01 コーポレートメッセージ
	03 長期で見る東京ガス これまで、これからも 「エネルギー・フロンティア」 として成長を続けていきます
	05 LNGバリューチェーンを通じた価値創造
	07 社長メッセージ 「第二の創業にコミットします」
	13 CFOメッセージ 「財務の健全性に目配せながら、 持続的な成長投資と 充実した株主還元を行っています」
	15 規制改革 電力・ガスシステム改革の意義・目的と 主なスケジュール
	17 チャレンジ2020ビジョン 「チャレンジ2020ビジョンの実現へ向けて」 CHALLENGE 2020 VISION
	21 事業概要 21 ガス事業 25 電力事業 29 海外事業 31 その他事業
	35 コーポレート・ガバナンス 41 取締役 43 監査役・執行役員 44 社外監査役からのメッセージ
	45 見えない資産 46 安定的なエネルギー供給 47 1,100万件超のお客さまとの絆・信頼関係 48 技術開発／事業パートナー 49 人材
	51 財務データ 51 11年間の主要連結財務データ 53 連結貸借対照表 54 連結損益計算書／連結包括利益計算書 55 連結キャッシュ・フロー計算書

将来情報に関するご注意

本アニュアルレポートには、2011年11月に発表した「エネルギーと未来のために東京ガスグループがめざすこと。～チャレンジ2020ビジョン～」およびその他の戦略に関する様々な経営目標およびその他の将来予測を掲載しています。これらの情報は、「チャレンジ2020ビジョン」およびその他の戦略策定時の予測、仮定および、入手可能な情報に基づくものであり、目標や予想の達成および将来の業績を保証するものではありません。また経営環境の変化等に伴い、変更する可能性があります。したがって、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられるようお願い申し上げます。なお、2018年3月期の計画数値は、数値公表時点（2017年4月28日）で入手可能な情報に基づき、経営者が判断したものです。最新の情報は、東京証券取引所に適時開示すると同時に、当社IR Webサイト(<http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/index.html>)上で公表します。

これまでも、これからも 「エネルギー・フロンティア」 として成長を続けていきます

	1950	1970	2000	2017.3
お客さま件数	591千件 ^{※1}	4,004千件 ^{※1}	8,872千件 ^{※1}	11,536千件
ガス販売量	1.5億 ^{※1}	16.6億 ^{※1}	90.8億 ^{※1}	157.2億 ^{※1}
従業員数 ^{※2}	連結	-	16,307人	16,823人
	個別	5,837人 ^{※3}	10,258人 ^{※3}	12,339人
LNG調達先 (プロジェクト数)	0	1	7	12
導管延伸 ^{※1}	10,756 _{km}	23,194 _{km}	47,908 _{km}	63,062 _{km}
発電所 (自社持分発電能力)	0 _{万kW}	0 _{万kW}	0 _{万kW}	158 _{万kW}
電力販売量	0 _{百万kWh}	0 _{百万kWh}	0 _{百万kWh}	12,654 _{百万kWh}

※1 単体 ※2 従業員数は常勤の就業人員数であり、出向者および臨時従業員を含まない ※3 社員数

原料 の歴史



石炭をコークス炉で高温加熱し
乾留させてガスを製造

石 炭

1885 1890 1895 1900 1905 1910 1915 1920 1925 1930 1935 1940 1945

光

熱

ガス利用 の歴史



ガス灯



ガスかまど

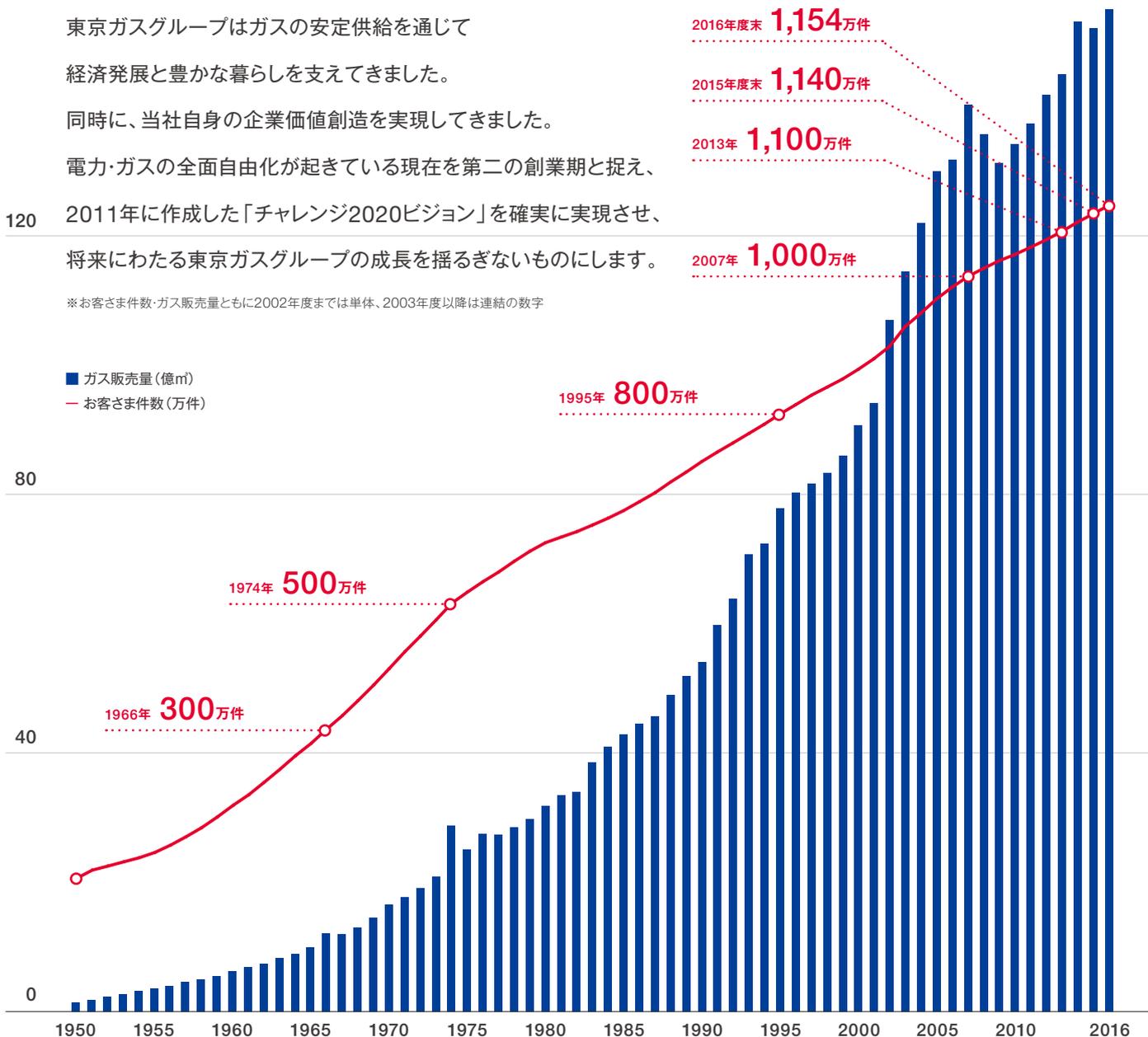


ガスストーブ

億m³
160

東京ガスグループはガスの安定供給を通じて
 経済発展と豊かな暮らしを支えてきました。
 同時に、当社自身の企業価値創造を実現してきました。
 電力・ガスの全面自由化が起きている現在を第二の創業期と捉え、
 2011年に作成した「チャレンジ2020ビジョン」を確実に実現させ、
 将来にわたる東京ガスグループの成長を揺るぎないものにします。

※お客さま件数・ガス販売量ともに2002年度までは単体、2003年度以降は連結の数字



■ ガス販売量(億m³)
 — お客さま件数(万件)



原油などを高温で
熱分解しガスを製造



1972-1988
熱量変更作業

石油

天然ガス

1950 1955 1960 1965 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005 2010 2016

熱と電気



ガス自動炊飯器



蔵前国技館
初のガス冷暖房
システム



旧新宿地域
冷暖房センター



天然ガス
コージェネレーション
初号機



ピビットコンロ



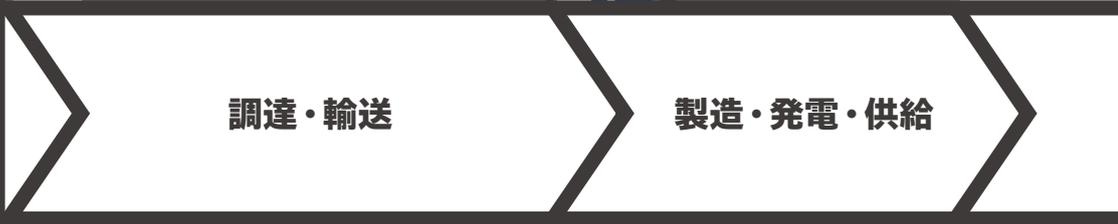
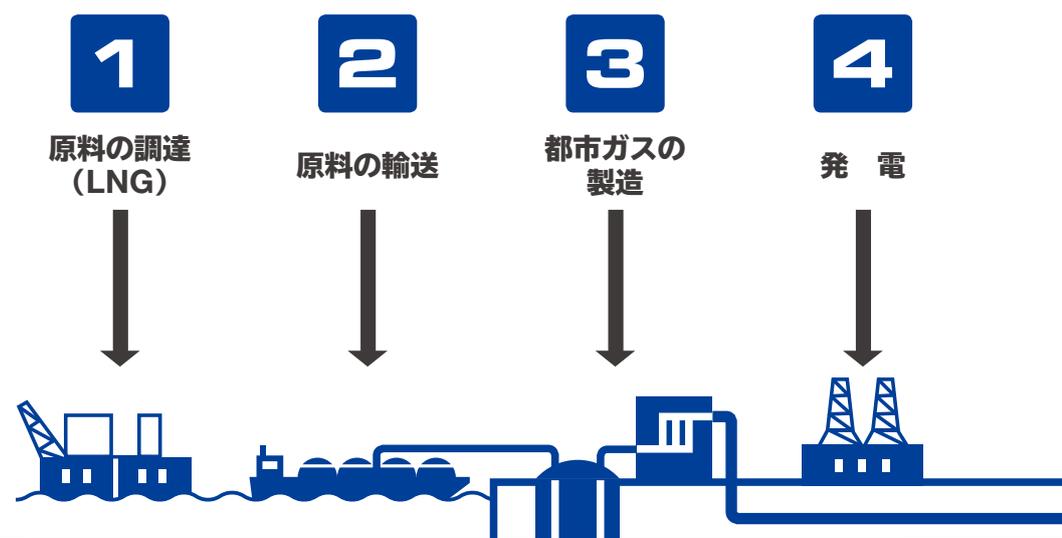
家庭用燃料電池
「エネファーム」

LNGバリューチェーンを通じた価値創造

LNGバリューチェーンの高度化を通じて社会の持続的発展に貢献していきます

**当社事業に
関係が深い
SDGs項目例**

東京ガスグループは国内外において社会からの期待要請を常に捉えながら、事業活動を通じて社会課題の解決に着実に取り組むことを「CSR基本方針」として定め、CSR活動を推進しています。「持続可能」な開発目標(SDGs)についても事業活動との関わりについて再整理を行っています。*



強み	安定かつ安価なLNG調達力	信頼性の高い強固なインフラ
「見えない資産」	安定供給の実績、天然ガスに関する技術・保安のノウハウ 人材、国内外の事業パートナー	
強みを実現する (支える) 経営資産等	LNG調達量 1,425万t(日本の約17%) 調達先・契約・ネットワークの多様化	LNG基地(4カ所) ガスパイプライン(6万3千km) 高効率の発電所 (4カ所、約160万kW(自社持ち分))
	海外事業の拡大(11拠点)	

原料調達・輸送・製造時の環境負荷低減の継続的改善





代表取締役社長

広瀬 道明

第二の創業にコミットします

私の役割は、東京ガスグループの企業価値創造です。当社は、1885年の創立以来130年以上にわたって、首都圏のお客さまにガスを安定供給することで、経済発展と豊かな暮らしを支えてきました。

日本のエネルギー業界は、昨年の電力小売全面自由化に続き、今年4月からはガス小売全面自由化もスタートし、本格的な競争時代に入りました。あまり知られていないかもしれませんが、文明開化の1872年、日本の夜の街を明るくしたのは、ガス灯でした。その数年後に誕生した東京ガスは、日本で初めてLNG（液化天然ガス）を導入、初のガス冷房、初の大規模コージェネレーションシステムを導入するなど、クリーンエネルギーである天然ガスの普及と、

エネルギーフロンティアの開拓をしてきました。

私は、「首都圏でのガス事業」という規制の枠を超え、電力小売を含めた様々な事業・サービスを全国、海外で行うことができるエネルギーの自由化を、絶好の成長機会と捉え、良い意味での緊張と興奮を覚えています。現在を、文明開化の明かりをともした創業期以来の「第二の創業期」と位置付け、経営にコミットしてまいります。

富士山型経営から八ヶ岳型経営へ

私たちは、電力・ガスの全面自由化を、受動的ではなく、主体的な経営課題として捉えてきました。2011年の東日本大震災は、エネルギー会社としての経営を大きく見直すきっかけとなりました。同年に策定した中期経営計画「チャ

第二の創業にコミットします

私は、エネルギーの自由化を絶好の成長機会と捉え、
良い意味での緊張と興奮を覚えています。

現在を、文明開化の明かりをともした創業期以来の「第二の創業期」と位置付け、
企業価値向上に全力を尽くしてまいります。

東京ガス本社：ガス灯前

レンジ2020ビジョン」では、全面的な自由化の時代が来ることを予測し、事業ポートフォリオの変革を掲げました。

首都圏の都市ガス事業のみに依存する「富士山型」経営ではなく、電力や海外事業など多様なビジネスによって持続的な発展を目指すという、「八ヶ岳型」経営を目指します。私自身、八ヶ岳が好きで、よく訪れます。それぞれの山が個性を持ち、独立していながら、見る時間や角度によって、連峰としての新たな魅力が見えてきます。当社の事業ポートフォリオもそのように変革していきます。

企業価値向上に資する投資を優先します

2017年3月期の営業利益は、前年比70%減の583億円となりました。前期に発生したスライドタイムラグ効果の解消、

将来に向けた国内大型インフラの稼働による減価償却費の増加、年金数理差異等が主な減益要因ですが、経費削減や営業努力により、当初計画は上回ることができました。

2018年3月期の営業利益は、為替1ドル115円、原油価格1バレル55ドルを前提に、会計上の一過性要因の解消を中心に、前年比41%増の820億円を計画しています。

大幅増益ではありませんが、私たちは、この利益水準が当社の実力であるとは考えていません。過去の利益を下回っているのは、会計上の一過性の要因に加えて、第二の創業期にあたり、将来の企業価値向上に資する投資・施策の実行を優先した結果であることをご理解ください。

2011年の東日本大震災をきっかけに策定した「チャレンジ2020ビジョン」を着実に実行し、事業ポートフォリオを転換します

電力小売全面自由化1年目は計画を大きく上回る契約を獲得できました

電力事業は関東だけでも3兆円近い巨大な市場があり、自由化は当社にとって大きなチャンスです。これまでの卸販売に加え、自由化となった家庭用・小口業務用のお客さまに販売を拡大することで、2020年には首都圏需要の約1割のシェアを獲得するという目標を掲げています。

電源（発電所）の開発は順調に進んでいますので、焦点は顧客の獲得です。当社グループ一丸となって取り組んだ結果、電力小売1年目の2017年3月期は、計画（40万件）を大きく上回る73万件のお客さまを獲得し、新電力No.1のポジションに立つことができました。東京ガスに対するお客さまの信頼と、地域密着型販売ネットワークの東京ガスライフバルなどのグループ会社の努力に支えられた結果であり、今年度には、累計契約件数100万件を目標としています。自由化2年目を迎え、新電力各社の中でも再編などの動き

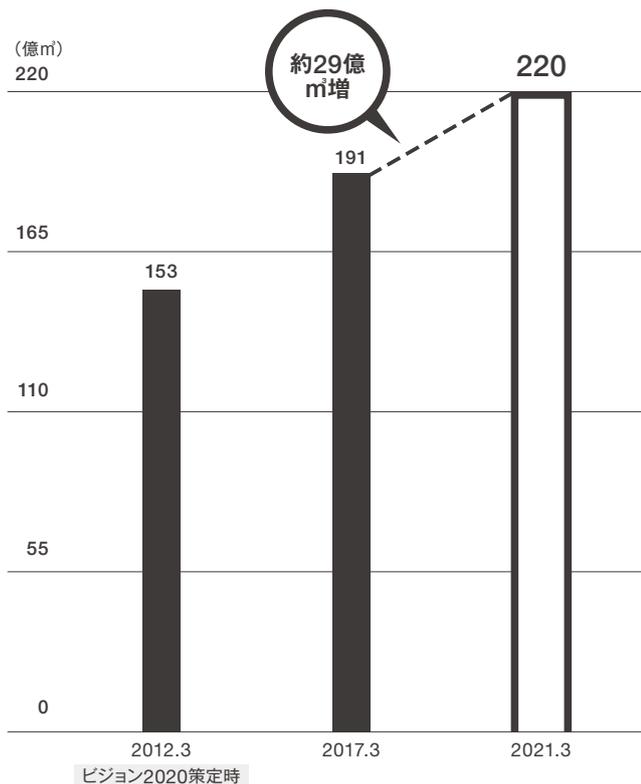
が出てくるとおそれられますので、様々な可能性を視野に入れ、非連続の拡大を目指していく考えです。今年度も、この事業に必要な経営資源は躊躇なく投入していきます。

ガス小売全面自由化には攻めの姿勢で臨みます

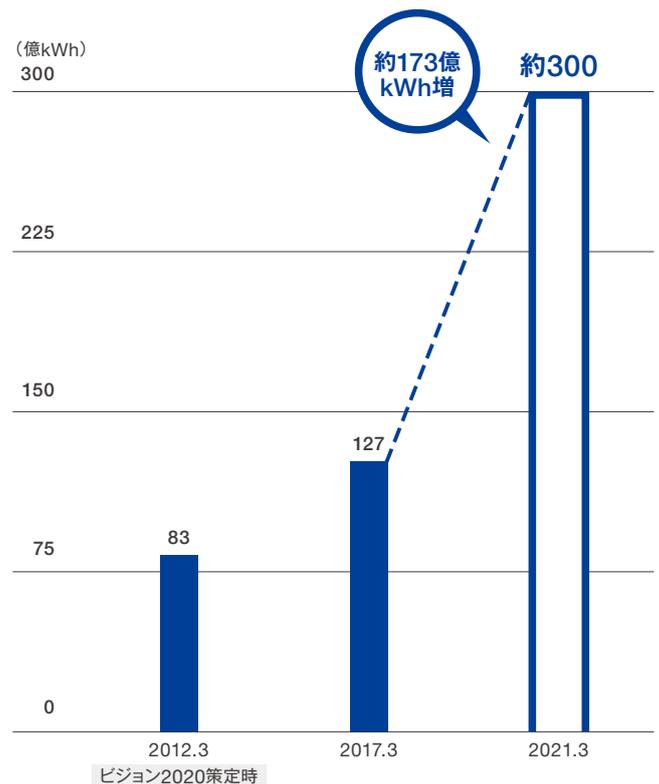
4月からガス小売全面自由化もスタートしました。都市ガス事業についても守りに入るのではなく、従来の枠を超えて展開できるチャンスと捉え、攻めの姿勢で臨みます。ガス、電気、サービスをお客さまに合わせてワンストップで提供するという方針のもと、お客さまにとっての総合的なエネルギーコストと付加価値で選んでいただけるように努力していきます。

また、ガス導管事業者としては、透明性・中立性・公平性を確保し、自由化後も安心してガスをお使いいただくために、各小売事業者との円滑な連携に取り組んでいきます。安定供給と普及拡大のために、古河～真岡幹線を2017年秋

ガス販売量（「ビジョン」ベース）



電力販売量



ごろの完成に向けて工事を前倒しし、さらに茨城幹線についても最終的なルート選定の上で工事に着手し、天然ガスインフラの整備を進めてまいります。

相対的にクリーンなエネルギーであるLNGを原料とするガスの需要は、これまで他のエネルギーからの転換を通じて成長してきましたが、これからも普及・成長が期待されています。ガスを安全にご使用いただくためには、保安のノウハウが必要不可欠であり、我々には長年培ってきたお客さまとの信頼関係があるので、競争優位にあると考えています。

長期ビジョンを着実に進めます

2018年3月期は、2011年に策定した「チャレンジ2020ビジョン」のステップ期の最終年度です。主要施策である「総合エネルギー事業の進化」、「グローバル展開の加速」、「新たなグループフォーメーションの構築」は着実に進んでおり、今年度はさらに前進させます。

「総合エネルギー事業の進化」については、電力小売事業の順調なスタートができました。電源開発も計画通り進んでいます。都市ガス事業では、当社初の東京湾外基地となる日立LNG基地や茨城～栃木幹線をはじめとする北関東のインフラが稼働したほか、日立基地と鹿島地区を結ぶ茨城幹線の建設を決定しました。茨城幹線が完成し、幹線

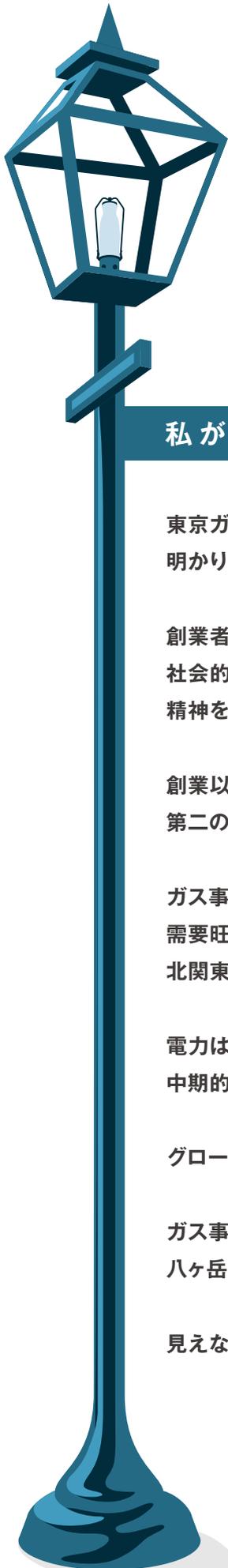
が環状化すれば今後の関東におけるガス需要増に確実に対応していくことができます。

「グローバル展開の加速」については、海外拠点の新設と人員の増強によって体制を強化してきました。北米、東南アジアを中心に体制が整い、具体的な案件も積みあがってきました。2017年に入ってから5月に米国テキサス州に約660km²の鉱区を保有する、キャスルトン・リソーシズ社の株式30%を取得しました。これまでも米国においてガス開発事業の権益を保有していましたが、ガス開発事業会社への出資は初めてのことになります。

「新たなグループフォーメーションの構築」では、2017年4月から、都市ガス事業、電力事業、リキッドガス事業、暮らしサービス事業、エンジニアリングサービス事業、地域開発サービス事業、海外事業の7つの事業ドメインを編成しました。「ハケ岳型経営」と言いつつ7事業ですが、企業価値向上に資するのであれば、新たな事業の創出の可能性も残しておきたいというメッセージも込めています。

コーポレート・ガバナンス体制についても、4月から監督と執行をより明確に分離し、取締役会のモニタリング機能を強化しました。同時に、個々の執行の詳細ではなく、東京ガスグループ全体としての重要な戦略を立案する場になってきています。今まで規制産業であったものが自由化され規制がなくなり、事業のポラティリティが増加することを見越してリスクマネジメント体制の強化も図りました。





私がお伝えしたいこと

東京ガスの歴史は
明かりをともしることから始まりました

創業者渋沢栄一の唱えた
社会的価値と経済的価値の両立の
精神を大切にしています

創業以来、競争と変革の連続でした
第二の創業で、変革を加速します

ガス事業は成長産業、
需要旺盛な首都圏を基盤に
北関東に広げます

電力は2017年に100万契約を、
中期的には関東の10%を目指します

グローバル展開を進めます

ガス事業だけではない
八ヶ岳経営を推進します

見えない資産を生かした経営をします



次期の経営計画を固めていきます

2019年3月期からは、「チャレンジ2020ビジョン」の仕上げとなる「ジャンプ」期の3年間でスタートします。ステップ期間の最終年度である今年度中にジャンプ期に向けた戦略を検討し、秋には打ち出していきたいと考えています。

電力事業をどこまで展開するのか、海外にはどれくらい投資するのか、一方で事業のスクラップ&ビルドは必要か等を、エネルギー事業での競合であるJERA（東京電力と中部電力のエネルギー事業の合併会社）の動きや国のエネルギー基本計画なども関連させながら、経営戦略を構築していきたいと思っています。

例えば、「チャレンジ2020ビジョン」では、電力事業における発電能力を現在の160万kWから2020年には約300万kWに拡充することを計画していますが、その先の2025年には500万kWまで伸ばすことを目指して、3年間の施策を立てていきます。

今後、総合エネルギー事業の推進、グローバル展開のためには、これまで以上に他社との連携も必要となってくるでしょう。既に高圧電力の販売においては、東北電力と連携してシナジアパワーを設立していますが、今後はさらに大きな枠で柔軟に検討していきます。

必要であるという、昨今のCSV（共通価値）を先取りした考えで起業しました。

人々の生活に欠かせないクリーンなエネルギーの安定供給と安全を守り抜くことで社会貢献をしながら、自らの持続的な利益成長を実現するという当社の経営は、130年間、一貫しており、全社員に浸透したこの想いこそが、当社のCSRの原点であり、企業価値の源泉です。ガスだけから電力・サービスを含む総合エネルギー事業となり、提供するエリアが東京から首都圏、日本、世界へと広がりますが、根底に流れる理念は変わりません。

事業推進の原動力は社員であり、その一人ひとりが生き生きと働いていないと事業そのものが成り立たないという考えのもと、各種制度の拡充・整備や意識啓発に取り組んでいます。社員がやりがいを持って働くことができる環境を整えることは、自ずとダイバーシティや人権を尊重する企業風土の醸成につながっています。

私は、お客さまや株主さま、お取引先、地域社会などのステークホルダーに提供した価値の総和こそが「企業価値」と考えています。株主還元については、配当と消却を前提とした自己株取得を組み合わせながら、株主の皆さまへの総分配性向を約6割とする基本方針を2020年まで継続していきます。大幅減益となった2017年3月期も減配をしませんでしたが、今後も利益成長に合わせて、緩やかに増配していく方針です。

私たちは成長し続けます

私は、東京ガスグループを成長企業であり続けるべく、経営しております。クリーンで競争力のあるLNGへの転換による国内のガス需要の増加が期待されますが、当社はインフラ整備を進めている北関東での販売増を目指します。さらに、電力事業、海外など国内ガス事業以外の成長機会もあります。

コーポレートメッセージ「あなたとずっと、今日よりもっと。」に込めた想いを大切にしながら、多くのステークホルダーとの対話を重ね、新しい時代に向け新たな体制で長期的な企業価値を向上します。ステークホルダーの皆さまには、第二の創業期に向けた東京ガスグループの挑戦を温かく見守っていただき、ご支援いただきますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

広瀬 道明

「見えない資産」を磨き続けます

当社グループは、1885年の創立以来、財務諸表の資産には載らない「見えない資産」を蓄積してきました。当社グループの競争力の源泉は、顧客からの信頼、蓄積されたナレッジ、経験豊富な人材、安定供給の実績、LNGの調達力、ライフバルなどの首都圏におけるネットワーク、様々なパートナーなどの「見えない資産」です。これに、財務諸表上に記載されますが地下にあり目には見えないパイプ（導管）などのインフラ設備を加えて、競争優位を生み出しています。また、電力小売販売を開始し、お客さまから東京ガスというブランドへの高い信頼があることを再認識しました。地下のパイプも信頼も、目に見えない資産です。今後本格化するガスの小売自由化においても、この強みを大切に生かして、展開していきます。

社会貢献と企業価値向上を両立します

当社の初代社長であり、事業の基盤を作った明治時代の実業家渋沢栄一は、著書「論語と算盤」の中で、理念と利益の両立の重要性を訴えました。理念と利益のどちらか（OR）ではなく、理念と利益の両立（AND）が、持続的な成長には



財務の健全性に目配せしながら、 持続的な成長投資と 充実した株主還元を行っていきます

常務執行役員 CFO 中島 功

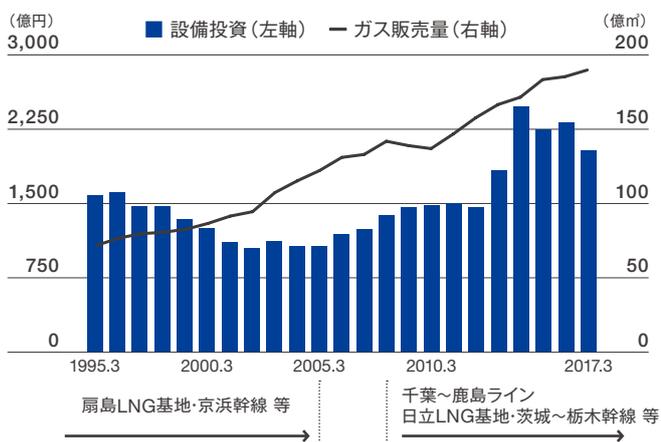
「稼ぐ力」の強化につながる投資を実行

私はCFOとして、経営戦略の検討・決定プロセスに参画するとともに、財務・資本政策を担当しています。財務と投資に関する東京ガスの基本方針は、成長のための持続的な投資、健全な財務体質の維持、充実・安定した株主配分という相互に関連する3つの命題を同時に達成していくことです。2017年3月末のバランスシートは、自己資本比率49%、D/Eレシオ

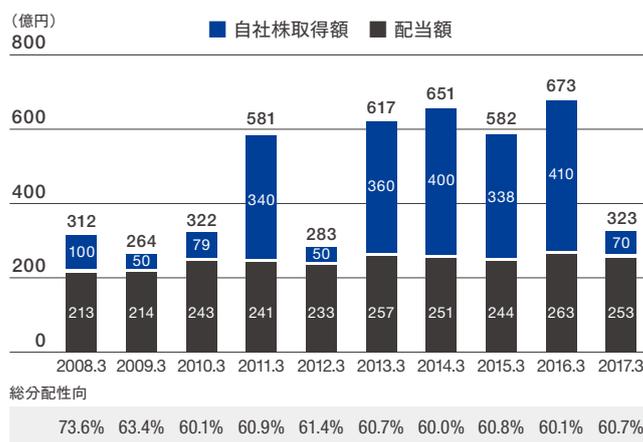
0.65と十分強固であることを踏まえ、2018年3月期も積極的に成長投資を行うとともに、市場において優位性ある現在の株主配分(総分配性向60%)を維持してまいります。

2017年3月期の経常利益は前年比70%減の556億円にとどまりましたが、その主な要因は、当社の「稼ぐ力」の強弱を必ずしも示すものではない、「原油価格の変動に伴うスライダタイムラグ」や「年金数理差異」により約1,200億円相当の減益が生じたためでした。これらの一過性の要因の一方で、新規

設備投資とガス販売量の推移



株主還元の推移



財務戦略の基本的な考え方

1 投資効率・資本コストを意識した成長投資の着実な実行

参入した電力小売事業のための先行投資、そして都市ガス供給力を格段に向上させる日立LNG基地の新規稼働等に伴う減価償却費も利益を圧迫しましたが、これらは将来の成長のための先行投資であり、中長期的な「稼ぐ力」の強化につながるものと確信しています。

具体的な戦略を着実に実行する 「八ヶ岳型経営」への転換

「チャレンジ2020ビジョン」を一言に要約すれば、祖業にして中核事業である都市ガス以外でもしっかりと稼ぐことができる事業ポートフォリオを構築することです。具体的には「ガス事業」、「海外事業」、「LNG販売・電力等の事業」の比率を2:1:1にすることであり、ガス事業中心の「富士山型経営」から複数の事業を最適に展開する「八ヶ岳型経営」への転換を目指すというものです。

「チャレンジ2020ビジョン」策定当初は、そのイメージが必ずしも明確ではありませんでしたが、その後の取組みを通じ、当社グループがターゲットとする7つの事業領域、具体的には①都市ガス事業、②電力事業、③リキッドガス(LPG・産業ガス)事業、④暮らしサービス(ライフサポート・生活提案・総合設備等)事業、⑤エンジニアリングサービス(エネルギーサービス・LNG設備等)事業、⑥地域開発サービス(不動産活用・管理)事業、⑦海外事業をドメインとして整理しました。

特に「電力事業」においては、当社のお客さまを昨年度の約73万件から2018年3月期は100万件まで増やす計画です。また2018年3月期から開始された都市ガス事業の小売全面自由化に対しては、単に都市ガスのお客さまを防衛するという受け身の姿勢ではなく、都市ガス・電気・生活関連サービスを組み合わせ、お客さまに一段と付加価値の高いものをご提案するという攻めの姿勢が大切であると考えております。

また、「海外事業」では、対象エリアを北米と東南アジアに重点化し、地域の有力企業と連携を図りつつシェールガスやガス火力発電事業への参画等の取組みを進めております。事業性を含め慎重に投資判断を行い、リスク管理にも留意しつつ進めてまいりますが、一つひとつの実績の積み重ねが次なるビジネスチャンスにつながる好循環を実現していきたいと考えております。

2 持続的な成長投資、充実・安定した株主還元を裏付ける健全な財務体質の確保

3 明確な株主配分方針(総分配性向60%)の継続

さらに「地域開発サービス事業」としては、2020年に向けて大手デベロッパーとのコラボレーションによりJR田町駅東口エリアの大規模プロジェクト「msb Tamachi (ムスブ田町)」を本格的に展開してまいります。

このように八ヶ岳の峰となる各事業が自立して成長戦略を実行するとともに、各事業をグループ全体として適切にマネジメントする体制を一段と強化し、「チャレンジ2020ビジョン」の実現を図っていく所存です。

ROE8%の達成に向け、 資本コストに留意し投資を判断

「チャレンジ2020ビジョン」策定時には、2020年までの9年間で2兆600億円の投融資を行うとし、既にその半分強の投資を実施してきました。2018年3月期以降も、パイプラインの入取替等の保安強化や中長期的視点に立った高圧導管網の投資が予定されておりますが、特に海外事業・エンジニアリングサービス事業・不動産事業等においては、ROE向上を念頭に資本コストに十分留意し、意思決定を行ってまいります。

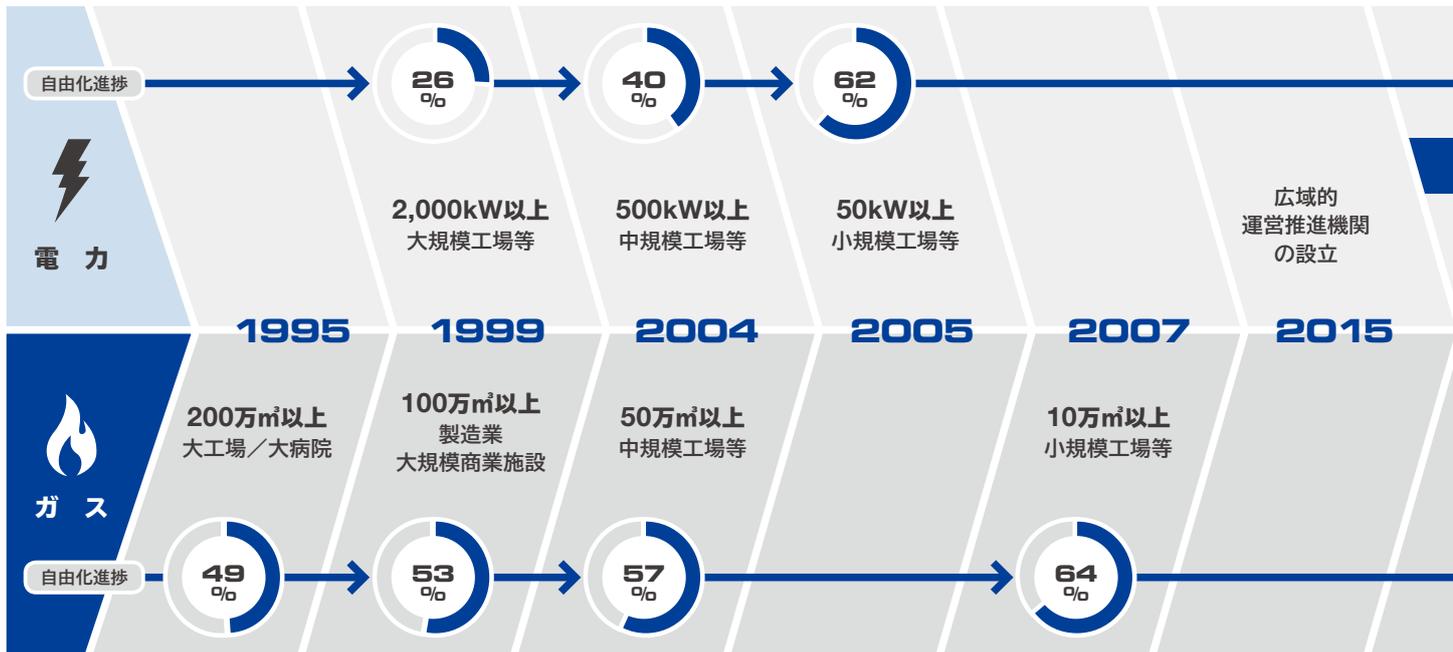
「チャレンジ2020ビジョン」では2021年3月期時点でのROE目標として8%を掲げています。2017年3月期のROEは、一過性の減益要因であるスライドタイムラグ等の影響で約5%にとどまりましたが、今後、「八ヶ岳」を構成する各事業の利益を着実に維持・拡大することで、この目標達成に注力していきます。

配当と自社株取得で60%の総分配性向を維持

2021年3月期までは、連結当期純利益の60%程度を配当および自社株取得として株主の皆さまへ還元していくことを表明しております。これは、安定配当をベースにステップ・バイ・ステップで増配をする一方で、時点時点での経営の成果をタイムリーに株主の皆さまに還元することを目指したものであります。60%という水準は、創出されたキャッシュフローの使途として、株主の皆さまへの還元、今後の成長投資、健全な財務体質の3つのバランスを考慮したものであります。また、こうした剰余金の配当等に関する方針を可能な限り明確化しておくことも、株主の皆さまのご理解・ご支援をいただく上で大切なことと考えております。

電力・ガスシステムの規制改革

電力・ガスシステム改革の意義・目的と主なスケジュール



ガスシステム改革

2017年4月から、小口向けガス小売におけるこれまでの地域独占や料金規制が撤廃されました。これまでガス事業は「一般ガス事業者」が製造～供給～販売までワンストップで行っていましたが、ガスシステム改革により「ガス導管事業（一般・特定）」、「ガス小売事業」、「ガス製造事業」の3類型に整理されました。小売事業者（新規参入者）は導管事業者に対してガス導管の使用料（託送料金）を支払ったうえで、ガス導管を使用し、家庭用・小口業務用向けのガス販売が可能となりました。

当社グループの取組み

2017年3月期において、当社グループは、電力小売事業に新規参入するとともに、2017年4月のガス小売全面自由化に向けての準備を重点課題として進め、これまで順調に始動しています。

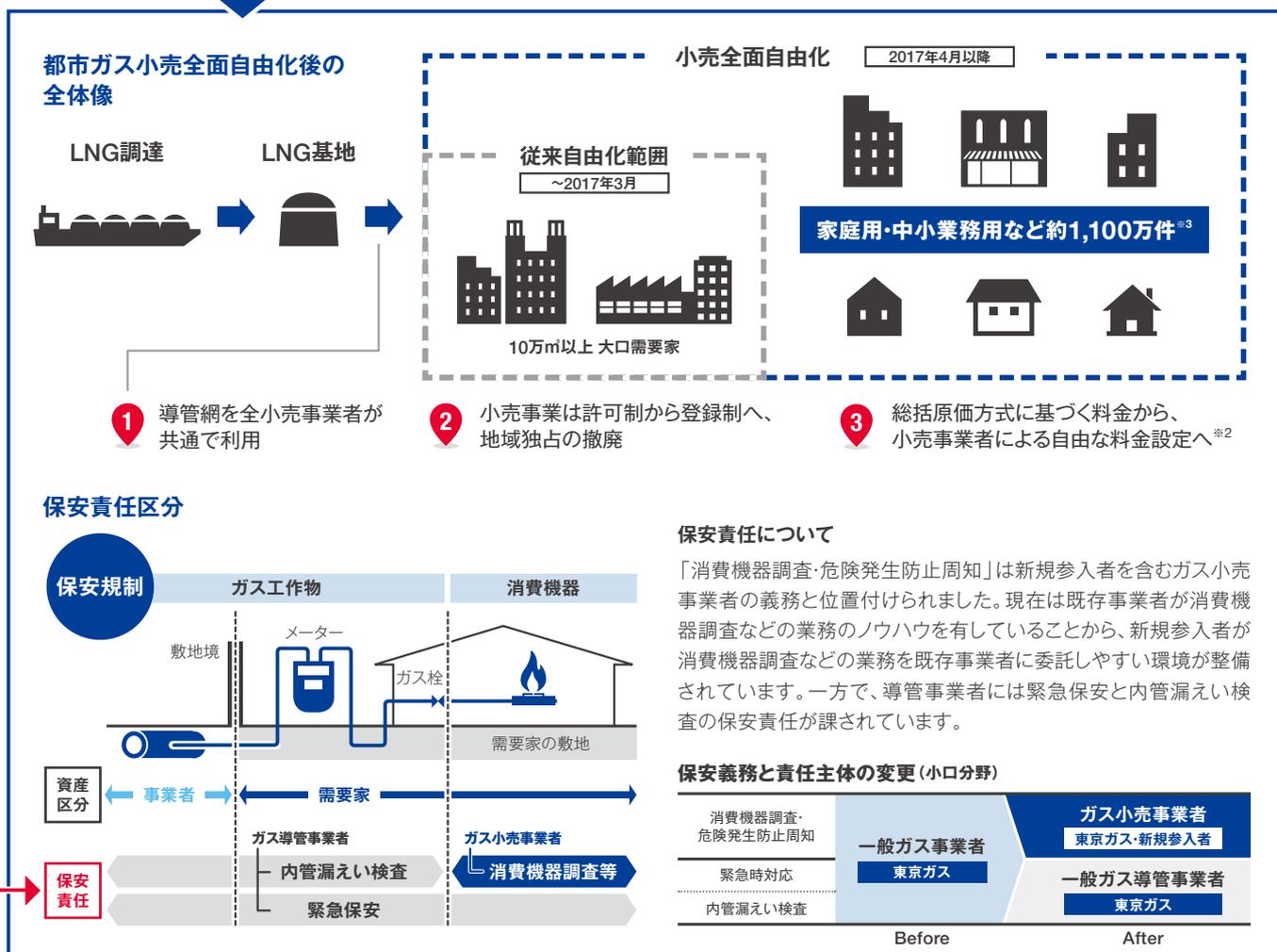
小口分野の変化



各事業者が担う主な役割、ガスシステム改革による主な変化、東京ガスの強み

事業類型	LNG基地事業（ガス製造事業）者【届出制】	一般ガス導管事業者【許可制】	ガス小売事業者【登録制】
事業者が担う主な役割	自社小売部門の要請や他社との契約に基づいたガスの製造	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自ら維持・運用する導管を用いた、その供給エリアにおける託送供給* ■ 導管網運用者としてすべての小売事業者に対する公平な運用 ■ 最終保障供給義務 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自らのお客さまにお届けするために必要な供給能力の確保と供給
ガスシステム改革による主な制度措置	余力の範囲におけるLNG基地の第三者利用義務化 → 多様な小売事業者の参入促進	<p>1 ■ 導管網を全小売事業者が共通で利用 → 公平な小売競争環境、適切なガス導管網の整備</p> <p>2 ■ ガス小売事業は、許可制から登録制へ → 地域独占の撤廃</p> <p>■ 大口、小口に関わらず、すべてのお客さまが多彩なサービス・料金メニューを提供する小売事業者を選ぶことが可能に</p>	<p>3 ■ 総括原価方式に基づく料金から、小売事業者による自由な料金設定へ*2 → 競争による料金低廉化の実現</p>
東京ガスグループの強み	安定かつ効率的な基地運用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存ガスパイプラインネットワークの安全かつ安定的な運用 ■ 供給力向上に向けた最適な新規インフラの拡充 ■ 緊急保安体制 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域密着型営業体制 ■ エネルギーソリューション提案力 ■ 年間約1,400万トンのLNG調達力

これまでエネルギー市場の規制改革は段階的に進められてきましたが、
2016年4月の電力小売全面自由化、2017年4月のガス小売全面自由化により、
エネルギー市場は全面的に自由化されました



※1 ガスを供給する事業者(託送供給依頼者)のガスを導管事業者の導管で受け入れて、同時に受け入れた場所以外の地点で、受け入れた量と同量のガスを導管事業者の導管から供給すること。託送料金は、ガス供給する際にガス小売事業者が利用する導管利用料金であり、その料金設定に対して、国による認可査定を受ける。
 ※2 他のガス小売事業者・LPガス・オール電化などとの十分な競争関係が認められない場合に限り、経済産業大臣が指定する旧一般ガス事業者について経過措置料金規制を課し、小売料金の実質的な上限を設ける。
 ※3 東京ガスのお客さま件数

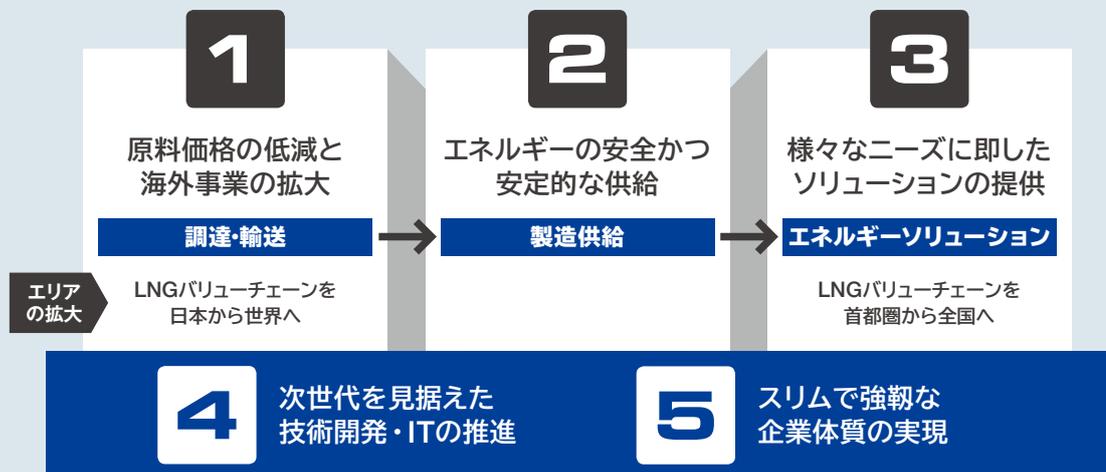
チャレンジ2020ビジョン の実現へ向けて

2011年11月、私たちは「豊かで潤いのある生活」「競争力ある国内産業」「環境に優しい安心できる社会」の実現に貢献していくために、エネルギー会社としての在り方を議論し、2020年に至るまでに私たちが目指す姿をグループ経営ビジョン「チャレンジ2020ビジョン」として発表いたしました。

チャレンジ 2020ビジョン の骨子

事業構造・事業基盤を発展・拡大することにより、LNGバリューチェーンの「バリュー」を一層高め、お客さま、株主に還元するとともに、広く社会に貢献する。

「LNGバリューチェーンの高度化」に向けた**5**つのアクションプラン

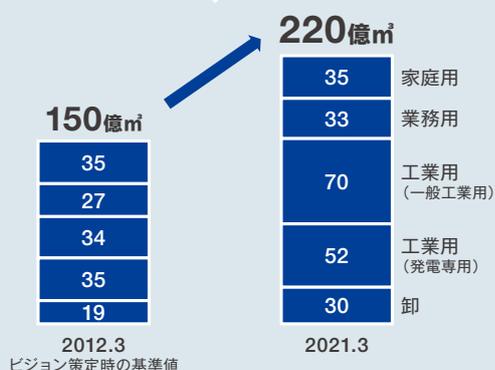


「総合エネルギー企業グループ」 「グローバル企業グループ」の実現へ

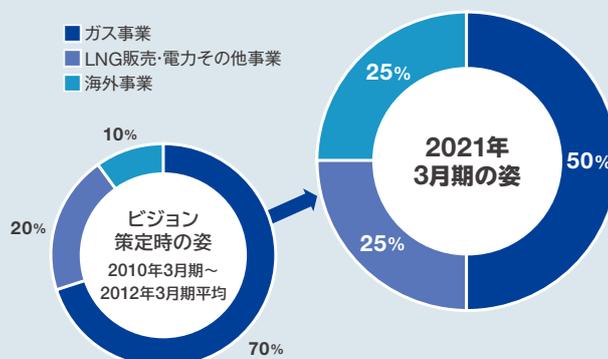
中核である都市ガス事業の深化に加え、
電力事業・エンジニアリング事業・広域ガス事業等新たな柱となる事業を確立し、
「総合エネルギー企業グループ」を実現します。また、事業基盤は首都圏をベースにしつつ、
日本全国さらには海外に事業を展開。

2021年3月期では、約1/4を海外事業の収益とするグローバル企業グループを目指します。

用途別ガス供給量のチャレンジ指標



事業構造 (連結純利益・事業別比率)



MILESTONE マイルストーン

「チャレンジ2020ビジョン」は、ビジョン実現のために
「3つのステージ」に分けて施策を実行していきます。
各ステージのテーマは以下の通りです。

HOP期

2013年3月期～2015年3月期

主要施策

原料調達・海外事業の多様化・拡大
エネルギーの安全・安定的な供給
お客さまのニーズに合わせた
エネルギーソリューション
の提供

STEP期

2016年3月期～2018年3月期

主要施策

総合エネルギー事業の進化
グローバル展開の加速
新たなグループフォーメーション
の構築

JUMP期

2019年3月期～2021年3月期

めざすこと
LNGバリューチェーンの高度化

2021年3月期

連結営業CF	ROE	ROA
2,500億円	8%	4%
D/Eレシオ	総分配性向	
0.8程度 (各期)	60%程度	

現在のポジション

P19 ▶

ステップ期間の最終年度である今年度は、都市ガス・電力・リキッドガスにサービスを加えた総合エネルギー提案によって付加価値を増大し、当社グループを選んでもいただける取組みを一層強化してまいります。また、海外11拠点を含めた新たな体制による海外事業の拡大を加速させるとともに、グループフォーメーションとして明確化した7つの事業ドメインについて、それぞれが成長しながら相乗効果を発揮できるよう事業を具現化させていきます。

ステップ期
最終年度
**2018年
3月期**

主な取組み

グループフォーメーションとして明確化した7つの事業ドメインについて、それぞれの成長・拡大に向けて事業を具現化するとともに、事業間の相乗効果により、お客さまへお届けする付加価値の増大に努めます。また、事業の成長を支える基盤強化にも取り組みます。

事業ドメインの具現化

都市ガス事業	電力事業	リキッドガス事業	海外事業
LNG調達・基地の連携強化、自由化時代のガス普及拡大・安定供給	電源の拡充、安価で安定的な供給、低圧小売100万件	アライアンス強化によるLPG販売	新規拠点開設・人員強化を踏まえた北米・アジアにおける事業拡大、リスクへのガバナンス強化
暮らしサービス事業	エンジニアリングサービス事業	地域開発サービス事業	
お客さま付加価値の創造	事業エリア・領域の拡大、エンジニアリングソリューションの強化	不動産の活用・管理、成長戦略の策定	

総合エネルギー事業の進化

グローバル展開の加速

基盤強化

デジタル化戦略	環境（低炭素化）戦略	業務改革・働き方改革
デジタル化の推進、IT基盤強化	低炭素社会の進展を想定した技術開発、戦略立案	抜本的な業務改革や事業構造改革、働き方改革



エンジニアリングサービス事業

お客さまニーズに沿ったエンジニアリングサービス事業のエリアや事業領域の拡大を展開します。



リキッドガス事業

LPG事業において様々なプレーヤとの連携を通じ、物流の効率化や保安レベル・顧客サービス向上を図るとともに、産業ガス事業においてはLNG・エンジニアリングサービス等を組み合わせたワンストップソリューションを強化します。

CHALLENGE 2020 VISION



都市ガス事業

原料調達とLNG基地・発電所の連携を強化し、安定的なエネルギー供給と競争力のある原料価格の両立を目指します。

新生ガス導管事業者として透明性・中立性・公平性を確保し、「安全確保」「安定供給」「普及拡大」に努めます。



電力事業

100万件規模のお客さまにご愛顧いただけるよう、調達と販売の最適化を図り、安価で安定的な電力調達、販売拡大を実現します。



暮らしサービス事業

家庭用市場におけるエネルギー事業に加え、お客さまの暮らしを豊かにする新たな価値・サービスを拡充します。



都市ガス・電力・暮らしサービス

ご家庭のお客さまに、ガス・電気・サービスを総合的にお選びいただけるよう、これまで以上に当社グループ員が一丸となってお客さまの暮らしを豊かにするご提案を実施します。

卸先ガス事業者等とのガス・電気・サービス提供の連携
卸先ガス事業者等との低圧電力の販売に関する業務提携等により、電力販売を拡大するとともに、ガス・電気・サービスにおいて連携できる仕組みを構築します。



都市ガス・電力・エンジニアリングサービス

業務用・工業用のお客さまへのガス・電気・サービスの提供
お客さまのビジネスシーンにおける利便性や快適性向上のため、当社ガス供給エリアに限らず、お客さまニーズに沿ったエネルギーソリューション提案を進めます。



地域開発サービス (不動産)事業

不動産の活用・管理等を通じた地域密着のエネルギー提案や災害に強いまちづくり等へ貢献し、不動産業界の強みを持つプレーヤーとの連携を進めながら、収益拡大を目指します。



海外事業

これまで拡充してきた海外拠点・人員を生かし、さらなる収益の向上・安定化を目指し、北米・東南アジアを中心とした新規案件の参画や、新たなエリアでの事業展開を検討します。

エリア拡大・事業展開の加速により多様化・増大するリスクを踏まえ、過去の事業経験も活用したリスク管理・事業の付加価値増大を進めます。

基盤強化に向けた取組み

デジタル化戦略、
環境(低炭素化)
戦略、業務改革・
働き方改革

GAS BUSINESS

概要

家庭用の厨房・暖房・給湯、業務用の空調や工業用、発電用等へと用途を拡大し、1都3県（東京・神奈川・千葉・埼玉）を中心に展開してきた都市ガス事業は、北関東（茨城・栃木）への導管の延伸により、さらなるお客さまの獲得を進めています。

お客さま件数	ガス販売量	売上高
1,153.6万件	157億m ³	1兆400億円
2017年3月期	2017年3月期、日本全国のガス販売量の約45%に相当	2017年3月期

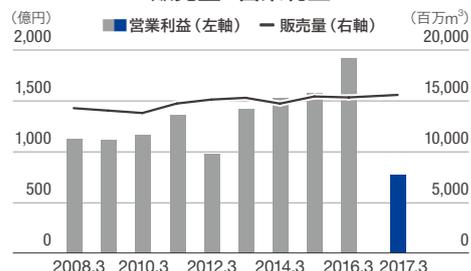
強み

- 1,100万件超の顧客基盤、お客さまとの信頼関係
- 「安心」「安全」をお客さまに届けてきた実績
- 活発な生産・消費活動地である関東圏という営業エリア（日本全体のGDPの約4割）
- 保安に関わるノウハウ、エネルギーソリューション技術

リスク

- 原料輸入先のカントリーリスク影響等による原料調達支障
- 大規模災害に起因する製造・供給設備等の損害による供給支障
- 市場自由化による競合激化、生活形態変化による需要減少

販売量・営業利益



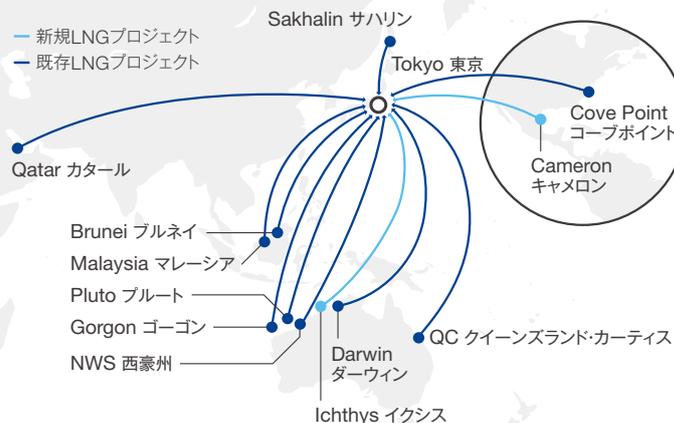
収支に影響を与える要因 P.55

油価・為替



1 調達先の多様化

当社初となる北米シェールガス由来のコーブポイント LNGプロジェクトからの受入れを開始することで、LNG調達先は6か国13プロジェクトとなり、日本で有数の多様な契約を持ちます。今後は、東南アジア、豪州、北米に加えて、アフリカなどを含む幅広い地域からの原料調達も検討することで、供給安定性の向上に努めます。



LNG調達先

2002年
7プロジェクト

2017年
13プロジェクト

具体事例

3つの多様化を実現する コーブポイントPJからの調達

2018年3月期、当社初の北米シェールガス由来のLNGプロジェクト、コーブポイントからの受入れを開始します。

コーブポイントからの調達による「調達先」、「契約内容」の多様化に加え、欧州の大手エネルギー事業者である英国のセントリカ社と「相互協力に関する協定」（2016年11月）を締結したことで「LNGネットワークの多様化」に資する取組みとなっています。





安定かつ安価な LNG調達の実現に向け、「多様化」を進めていきます

日本は天然ガス調達の大部分を海外からの輸入に頼っており、輸入されるLNG価格は原油価格に連動して決定する仕組みとなっています。当社グループは、安定かつ安価なLNG調達に向けて、「調達先の多様化」、「契約内容の多様化」、「LNGネットワークの多様化」をLNG調達戦略として進めていきます。



契約内容の多様化

これまでの原油価格を指標とする契約に、米国天然ガス価格等を指標とする契約を加え、2つをバランスよく運用することで、価格の安定化を図ります。また仕向地などを自由にできる契約を拡大することで、柔軟性を向上させていきます。



LNGネットワークの多様化

欧州、アジア、北米の市場を結ぶLNGネットワークを構築することで、市場価格の地域間格差を縮小し、需給調整を柔軟に行える環境を整備していきます。



コーポレートからの調達

1 調達先の多様化 米国シェールガス由来のLNGプロジェクトからの調達

2 契約内容の多様化 米国天然ガス価格リンク、仕向地制限なし

3 LNGネットワークの多様化

セントリカ社がアジア太平洋地域にて調達するLNGと本プロジェクトのLNGをカーゴ単位で交換し、輸送効率向上によるコスト削減を実現



大西洋にてLNGを含めた天然ガス取引を行っているセントリカ社と、アジア太平洋を中心にLNG事業を行う当社が連携。LNGの売買を通じて両市場を繋ぐことを狙う

英国セントリカ社との「相互協力に関する協定」



インフラ整備による 天然ガスの普及・拡大に努めます

国内インフラに9年間で7,300億円の投資を計画

「チャレンジ2020ビジョン」において、2013年3月期から2021年3月期までの9年間に、投資額全体の35%に相当する約7,300億円を国内インフラ整備に投じる計画です。安心・安全なガスの供給や、天然ガス利用の拡大に向け、導管網の整備・増強に努めます。高圧幹線のループ化による供給安定性の向上と輸送能力の拡大のため、茨城～栃木幹線・日立LNG基地と、千葉～鹿島ラインをつなぐ茨城幹線の建設工事着手に向け準備を進めています。

北関東が持つ潜在的な需要

特に戦略的な力点を置いているのが、大規模な工業地帯が複数あり、天然ガスの需要が多く見込める北関東地域です。「潜在需要の開発に向けたガス供給能力の拡充およびパイプラインの環状化による供給安定性の強化」と「重油・灯油などから天然ガスへの燃料転換および天然ガスの高度利用」を両輪に、ガス販売量を2012年3月期の150億m³から220億m³へ拡大する計画です。

「天然ガスの優位性」

天然ガスへの燃料転換効果

高い環境性／貯蔵不要／操作性向上(清掃不要)／省人化／供給安定化

燃料転換によるCO₂削減

燃料時のCO₂排出量(石炭=100)

天然ガス	石油	石炭
60	80	100

高度利用(高効率化)によるCO₂削減

高効率ガスシステムによる産業熱需要の省エネ・省CO₂化

A重油から天然ガスへの燃料転換におけるCO₂削減イメージ



高度利用の 対策例

高効率バーナ採用／廃熱(ドレン)回収／断熱、開口部熱損失の改善／燃焼空気比の改善 など

分散型エネルギーシステムの 普及・拡大を推進します

コージェネレーションシステムは都市ガスを燃料に用いて電力と熱を供給するシステムで、需要地に機器を設置し、電力と廃熱の両方を有効利用することで、省エネルギー、CO₂排出量の削減、経済性向上が図れます。当社はコージェネレーションシステムを重要な戦略商品と位置付け、家庭用燃料電池「エネファーム」や、業務用・産業用にはお客様の需要に最適なコージェネレーションシステムを提案し導入を進めています。

家庭用燃料電池「エネファーム」は2009年の発売以来、小型化・低価格化を進め、2017年3月時点で約8万台のストックを実現しています。

業務用・産業用においては、エネルギーセキュリティや

ガス販売量の1割を占めるまでに急伸した「鹿島地区」

インフラ整備による潜在需要の開発に向けた第一弾として、2012年3月に「千葉～鹿島ライン」を敷設し、鹿島臨海工業地域におけるガス販売量を飛躍的に伸ばすことができました。当該地区のガス販売量は当社の連結ガス販売量の約1割に相当します。

鹿島臨海工業地域で実現した燃料転換の取組みを天然ガス潜在需要の大きい北関東へ

2015年10月には埼玉東幹線（埼玉県草加市～茨城県古河市）、2016年3月には日立LNG基地および茨城～栃木ライン（茨城県日立市～栃木県真岡市）が供用開始し、東京湾内の既存3基地および既存高圧幹線網と連係することによって、供給インフラ全体の安定性が向上しました。当社の北関東におけるインフラ整備を受け、(株)コベルコパワー真岡が栃木県真岡市の当社設備近傍に天然ガス火力発電所を建設することを決定しています。当発電所へのガス供給による販売量増加が見込めるとともに、今後も潜在需要の掘り起こし効果が期待できます。また、北関東におけるインフラ形成の総仕上げとして、日立市と神栖市を結ぶ茨城幹線の建設を意思決定しました。これにより鹿島地区のさらなる需要開発だけでなく、今後の関東圏における一層の天然ガス普及拡大が可能となります。

北関東におけるエネルギーの面的供給

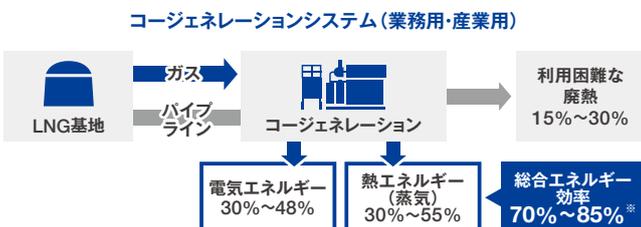
清原工業団地の面的供給事業

栃木県宇都宮市の清原工業団地内にある複数企業の事業所(3企業7事業所)に対して、30MW級のコージェネレーションシステムを主体とした電力と熱を供給するエネルギーセンターの建設に2016年10月に着手しました。東京ガスグループが複数企業の起点となり、各事業所の変動負荷を取りまとめ、最適なオペレーションによりエネルギー供給を行っていくもので、国内の内陸型工業団地での最大規模の面的供給事業となります。このように当社グループは分散型エネルギーシステムの普及・拡大と、北関東における工業用需要の開発を進めています。



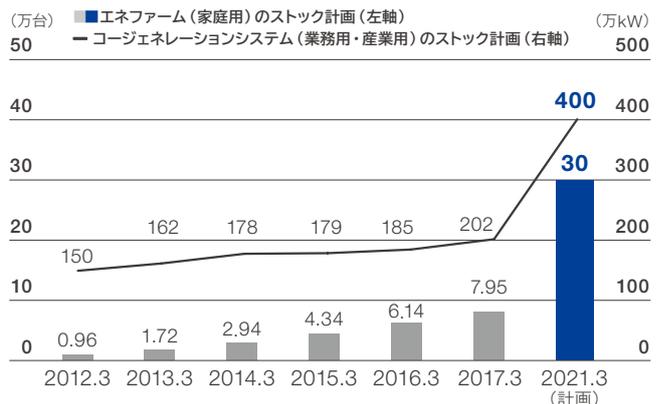
天然ガスをコアとするエネルギーソリューションの提供により、天然ガスの活用シーンの多様化を促進し、LNGバリューチェーンの高度化を実現します。

BCPニーズの拡大を背景に拡販を進め、これまでのストックは202万kWとなりました。さらなる普及拡大に向け、施工が簡易なパッケージタイプやメンテナンスコストを低減したモデルを商品化するなど、ラインナップを増やしながら導入を進めています。



*エネルギー効率は、当社が一定の前提を設けて算出

エネファーム(家庭用)と
コージェネレーションシステム(業務用・産業用)のストック計画



ELECTRIC POWER BU

概要

東京ガスグループは、2000年に電力事業を開始して以来、燃料の調達から発電、販売まで一貫して行っています。新電力としては首都圏で最大規模の発電所を所有し、事業開始からの卸・大口に加えて、2016年4月からの電力小売全面自由化を契機に、家庭用や業務用のお客さまへの電力販売に参入しました。安全・安心なエネルギーをより安価に使いたいというお客さまのニーズに応えつつ電力事業を拡大し、企業価値の向上につなげてまいります。

売上高	お客さま件数	電力販売量
1,457億円	72.8万件	127億kWh
2017年3月期	2017年3月期	2017年3月期

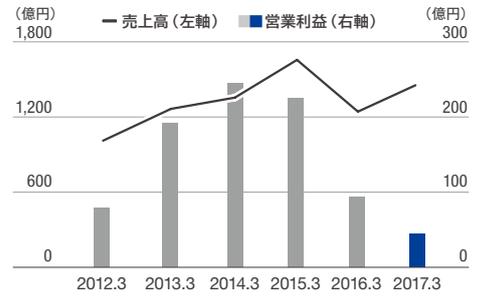
強み

- 首都圏に新電力として最大級の電源規模・高効率電源を確保
- 地域密着型の販売ネットワーク（ライフバル・エネスタ等）と1,100万件超の顧客基盤
- インフラと運用ノウハウ・システム

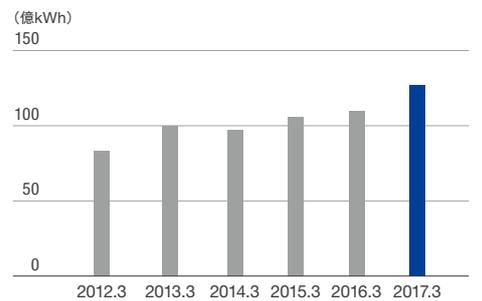
リスク

- 原燃料費の変動に伴うLNG火力発電の価格競争力の低下
- 大規模自然災害時に発生する可能性のある発電設備の損害、原燃料費の供給支障

売上高・営業利益



電力販売量



「チャレンジ2020ビジョン」の実現に向けて

電力・ガスシステム改革による小売全面自由化は、総合エネルギー事業の拡大に向け東京ガスグループが大きく前進する契機と捉えています。2016年の電力小売に続き、2017年にガス小売も全面自由化されました。今後、競争環境が厳しくなっていくことが予想されますが、市場規模の大きい電力小売事業への参入により、より大きな収益の獲得を目指していきます。

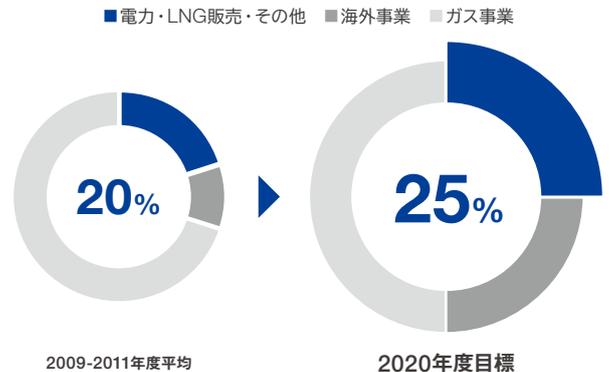
「チャレンジ2020ビジョン」では、電力小売事業をはじめとする総合エネルギー事業を進化させ、連結当期純利益に占める「電力・LNG販売・その他事業」の比率を「ビジョン」策定時の20%から2020年度には25%に拡大させることを目指しています。

電力・ガス全面自由化によって開放された市場規模

	事業者数 [※]	潜在顧客数	市場規模
電力	10	約8,500万件	約8.0兆円
	東京電力管内	約2,900万件	約2.8兆円
都市ガス	203	約2,600万件	約2.4兆円

※旧一般電気事業者、旧一般ガス事業者

事業構造 (連結純利益・事業別比率)



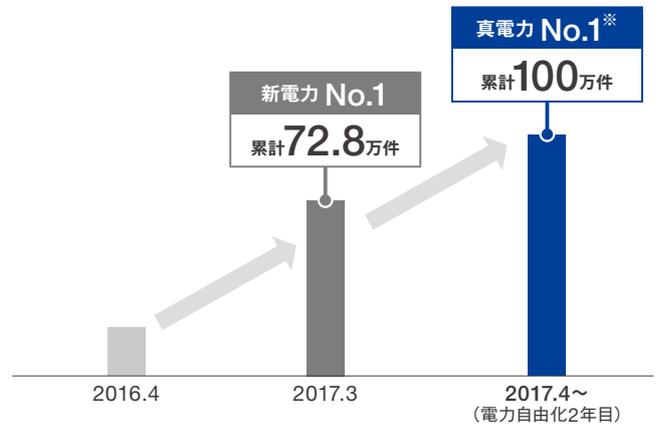


電力小売全面自由化1年目の実績

電力小売の展開において、ガス・電力・各種サービスをまとめた「ずっとプラン」を提供し、72.8万件（2017年3月31日時点）のお客さまと契約を締結することができ、低圧分野の「新電力No.1」のポジションを獲得しました。

2年目は、新たなサービスメニューを提案するなど、今年度の目標である電気契約件数累計100万件的達成に向け、引き続き件数で新電力No.1の座を維持していくとともに、当社に切り替えていただいたお客さまに“東京ガスに任せて良かった”とっていただけるよう、「満足度No.1の真の電力会社＝真電力No.1」を目指していきます。

低圧の契約件数の推移

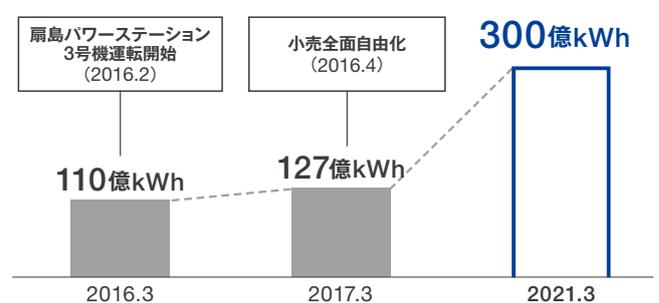


*満足度No.1の真の電力会社＝「真電力No.1」を目指します

首都圏需要の約10%の電力販売を目指します

当社グループは、2016年の電力小売全面自由化を契機に、従来からの卸売に加え、家庭用や業務用のお客さまに販売先を拡大し、2016年度は、127億kWhの電力を販売しました。2020年には、電力販売量を首都圏需要の約10%に相当する約300億kWhに拡大する計画です。

電力販売量の推移



電力小売全面自由化2年目以降の取組み

電力システム改革の目的とお客さまのニーズを踏まえ、東京ガスは「安定供給に資する需給体制の構築」「低廉なエネルギー供給の実現」「サービス多様化への貢献」に資するべく電力事業の拡大を目指し、新たに電力本部を設置し、様々な取組みを行ってまいります。

電気とガスのセット販売を軸に、お客さまに3つの価値（「お得」「安心」「簡単・便利」）を提供



お得	新たなガス料金メニュー「ずっともガス」をはじめとするガス料金メニュー+「ずっとも電気」で、トップクラスの競争力のある料金・サービスを提供
安心	くらしやビジネスに役立つ安心なサービスの提供 (ガス機器トラブルサポート、くらし見守りサービス)
簡単・便利	ウェブ会員サービス「myTOKYOGAS」の公式アプリを配信。スマートフォンで、使用量はもちろん、くらしに役立つ情報をご覧いただけます

電源の拡充

2016年の電力小売全面自由化を契機に、卸販売に加えて家庭用や業務用などの低圧のお客さまにも電気をお届けするため、現行約160万kWの自社持分電源規模を、2020年には約300万kWに拡充する計画です。東京ガスグループの発電所に加え、国内最大級のIPP（独立系発電事業者）である株式会社神戸製鋼所が建設を進めている真岡発電所から電力供給を受けることも決定しています。

競争力のある天然ガス火力電源やベース電源の拡充に加え、地球温暖化防止への対応を踏まえ、再生可能電源の拡充に向けた取組みも進めていきます。

最近の取組み

2014年9月 (株) 神戸製鋼所と真岡発電所(発電能力120万kW級、2020年3月期運転開始予定)からの電力供給に関する契約締結。

2016年1月 株式会社千葉袖ヶ浦エナジー(出資者:出光興産株式会社33%、九州電力株式会社33%、当社33%)が、石炭火力発電所の建設計画(発電能力最大200万kW、2020年代中盤運転開始予定)について、環境影響評価方法書を提出。

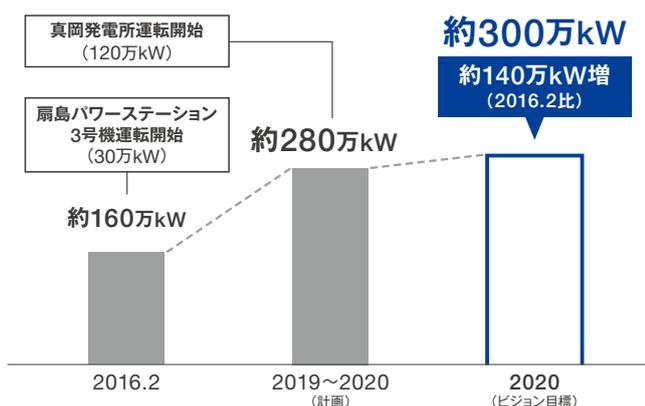
2016年2月 株式会社扇島パワー(出資者:昭和シェル石油株式会社25%、当社75%)が、扇島パワーステーション3号機の運転を開始。これにより、東京ガスグループの電源は約160万kWに拡充。

2016年3月 福島県風力発電適地選定事業補助金の交付を受け、風況調査を開始。

2017年2月 自然電力株式会社との業務提携で60MW程度の太陽光発電電源獲得を目指す。

※自然電力株式会社:太陽光発電を中心とした再生可能エネルギー事業に特化し、開発から運営・保守までの全てのサービスを提供。

電源拡充計画(自社持分)



当社グループの発電所



10万kW 10万kW
×1基 ×1基

24万kW 24万kW
×1基 ×1基

84万kW 42万kW
×2基 ×2基

122万kW 40.7万kW
×3基 ×3基

運転開始 2003年 出資比率 100%

運転開始 2006年 出資比率 75%

運転開始 2008年 出資比率 49%

運転開始 2010年 出資比率 75%

低圧のお客さまへの電力販売拡大

東京ガスライフバル、エネスタ・エネフィットなど東京ガスグループによる販売とともに、住宅・建築・設備や通信・情報サービスの事業者、卸先である都市ガス事業者、LPG事業者など、様々な業界のパートナーを通じて販売していきます。



地域密着型の販売ネットワークと1,100万件超の顧客基盤

東京ガスグループは関東圏に約200の店舗を持ち、お客さまのニーズにきめ細かく対応する地域密着型の営業体制を確立しています。ガス機器販売、メンテナンスや引越時の開閉栓業務からガス設備安全点検や検針業務まで行うライフバルは、約1万人のスタッフを擁し、「東京ガスグループの顔」として、1,100万件超のお客さまとの信頼関係を築いてきました。

電力の小売販売においても、これらのお客さまとの接点機会を生かしたプッシュ型営業に加えて、新しくリニューアルしたWebによる申込サイトも活用し、着実に契約数を積み上げていくことにより、顧客基盤の強化を図ります。



インフラと運用ノウハウ・システム

都市ガス事業の資産であるLNG基地やパイプライン、LNG調達力に加え、コージェネレーションシステム・燃料電池などの分散型電源やLNG火力発電所等の電力の運営ノウハウ、料金計算・請求・回収まで含めたシステム対応の経験を生かしていきます。

高圧・特別高圧のお客さまへの電力販売拡大

2000年に株式会社NTTファシリティーズ、大阪ガス株式会社と共同出資により設立した株式会社エネットを通じて、電力販売の拡大に努めてきました。

2015年10月には、東北電力株式会社と共同出資により、

株式会社シナジアパワーを設立しました。2016年4月から北関東を中心とする関東圏における高圧・特高高压のお客さまに電力販売を開始しました。



会社名	株式会社エネット
設立年月日	2000年7月7日
事業内容	電力売買事業、発電事業
株主	(株)NTTファシリティーズ 40%・東京ガス(株) 30% 大阪ガス(株) 30%

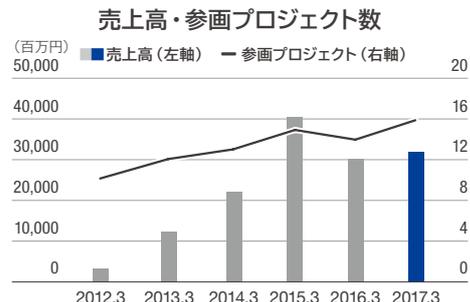


会社名	株式会社シナジアパワー
設立年月日	2015年10月1日
事業内容	北関東を中心とした関東圏における高圧・特別高圧のお客さま向け電力小売事業
株主	東北電力(株) 50%・東京ガス(株) 50%

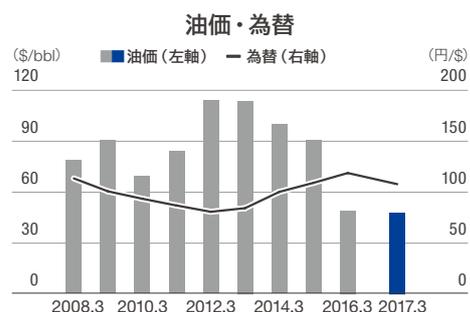
OVERSEAS BUSINESS

概要 チャレンジ2020ビジョンで掲げた当社グループの成長の柱となる事業への成長を目指し、海外拠点・人員の拡充を推進するとともに豪州、北米および東南アジア地域におけるLNGや天然ガス関連事業に参画してきました。今後は2017年4月に設立した「海外本部」が中心となって、さらなる事業展開の検討を行っていくとともに、エネルギー価格変動影響を低減したポートフォリオの構成やさらなる既存事業の付加価値向上も進めていきます。

売上高	参画プロジェクト数
319億円 2017年3月期	16件 セグメント資産2,707億円 (2017年3月末現在)



- 強み**
- 国内で培った中下流事業に関するノウハウ
 - 原料調達活動や事業参画等において得られたグローバルネットワーク
- リスク**
- 各国固有の法規制や商習慣への対応等による事業運営の停滞、費用負担増
 - 上流事業における、原油・ガス価格及び外国為替相場の変動による収支への影響



「LNGバリューチェーンの構築」を目指します

北米 事業参入機会が豊富な北米においては、上流事業、ガス火力発電事業、ガス・電力供給事業に取り組んでいきます。将来的には、上流事業からガス火力発電・ガス供給事業への安定的なガス供給といった事業間の相互効果を生かしながら、北米における「LNGバリューチェーンの構築」を目指します。

上流事業 資源価格の動向を注視しつつ、ガス田の生産性・埋蔵量を慎重に確認しながら、経験あるオペレーターと提携し、優良資産へ投資していきます。2017年5月に、テキサス州のガス開発事業会社への出資を決定、権益を取得しました。

プロジェクト名	参画時期	出資比率 (当社持分)
米国 バーネット・シェールガス開発事業	2013年 3月	25%
米国 イーグルフォード・シェールガス開発事業	2016年 6月	25%
米国 東テキサスガス開発事業	2017年 5月	30%

中下流事業 ガス発電事業については、電力需給や他電源との競合状況、州ごとの規制や事業環境を踏まえ、参画案件を厳選していきます。当社はこれまでに、米国の大きな需要地である東海岸の2件のガス発電事業に参画しました。

ガス供給事業については、需要開発などの当社グループの強みを生かしながら、事業への参画を図ります。

プロジェクト名	参画時期	出資比率 (当社持分)
米国 ニューヨーク州・天然ガス火力発電事業 (エンパイア発電所)	2016年10月	25%
米国 ペンシルベニア州・天然ガス火力発電事業 (バースボロ発電所)	2017年 4月	33.33%

既存プロジェクトの運営・管理に注力していきます

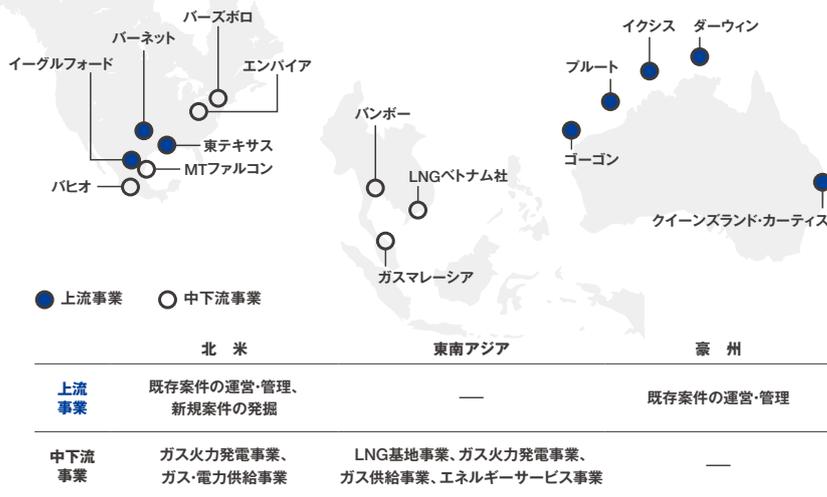
豪州 極東への一大LNG供給地として成長を遂げた豪州においては5つのプロジェクトに参画、既に4つのプロジェクトが稼働しています。今後稼働を控えるイクシスプロジェクトを含め、5つの保有資産の価値最大化に向けた運営・管理に引き続き注力していきます。

上流事業 既に稼働を開始した4つのプロジェクトは、順調に稼働しています。今後はイクシスプロジェクトを含めた5プロジェクトの価値の最大化に向けた運営・管理を推進していきます。



グローバル展開を加速しています

過去1年間において、当社グループは参入機会が豊富な北米および天然ガス利用が拡大している東南アジア地域において、6件の案件への参画を決定しました。今後は、北米と東南アジアを中心としたさらなる新規案件への参画に加え、過去の事業経験も活用したリスク管理・事業付加価値向上を進め、収益の向上・安定化を目指していきます。



東南アジア

国策により天然ガス利用を拡大し、大きなエネルギー市場としての成長が見込まれる東南アジアにおいては、LNG基地事業、ガス火力発電事業、ガス供給事業、エネルギーサービス事業に取り組んでいきます。2015年に開設したインドネシア・タイ・ベトナムに加え、2017年4月にフィリピンに拠点を設立しました。将来的には、東南アジア地域での「LNGバリューチェーンの構築」を目指します。

中下流事業

現地政府との関係構築、地元企業との提携等を通じ、政策・制度を含む事業環境の変化に注視しながら、中下流事業に参画していきます。2016年10月にタイの天然ガス発電事業に参画しました。

プロジェクト名	参画時期	出資比率(当社持分)
タイ バンボー発電所	2016年10月	28%

東南アジアにおける拠点



プロジェクト名	LNG生産能力	参画時期	出資比率(当社持分)	生産(稼働)開始時期
ダーウィン	300万t/年	2003年	3.07%	2006年1月
プルート	470万t/年	2008年	5.00%	2012年4月
ゴーゴン	1,560万t/年	2009年	1.00%	2016年3月
クイーンズランド・カーティス	850万t/年	2011年	1.25% (ガス田) / 2.50% (第二液化プラント)	2014年12月
イクシス	890万t/年	2012年	1.575%	2018年3月までに生産開始予定

OTHER BUSINESS



グループフォーメーションの構築として「都市ガス」、「電力」、「リキッドガス」、「暮らしサービス」、「エンジニアリングサービス」、「地域開発サービス」、「海外」の7つの事業ドメインを明確化しました。その中から「エンジニアリングサービス事業」と「地域開発サービス事業」、「リキッドガス事業」についてご紹介します。

エンジニアリングサービス事業

お客さまニーズに沿ったエンジニアリングソリューションを提供するとともにエリアや事業領域の拡大を展開

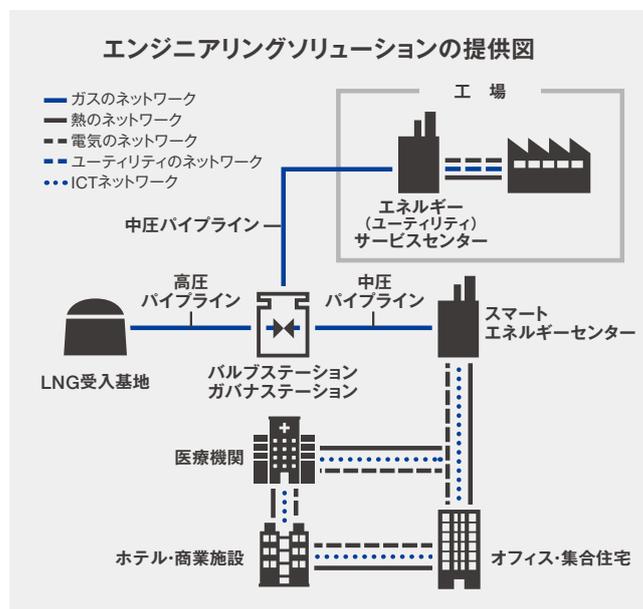
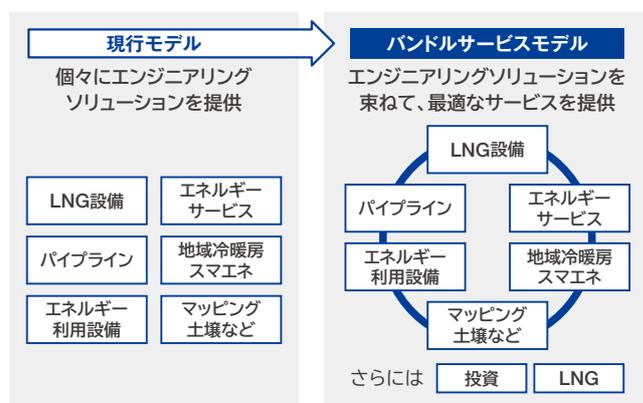
グループに分散していたエンジニアリング力とエネルギーソリューション力を集約し、2015年4月に発足した東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社（以下、TGES）は、長年の経験により培った技術力を生かし、LNGバリューチェーンにおける「受入・製造～供給・発電～エネルギーソリューション」にわたる幅広い領域で、国内外のお客さまのニーズに合ったソリューションをワンストップで提供しています。

2017年4月には、新たに長野と福岡に営業所を開設しました。各地域のエネルギー事業者等と連携しながら、お客さまにエンジニアリングソリューションを提案・実施していきます。今後、国内における事業展開をさらに拡大させるとともに、海外における事業も広げていきます。

また、TGESが持つ様々なエンジニアリングソリューションを束ねて「バンドルサービス」としてワンストップで提案・実施できるよう事業を推進していきます。



※GAS MALAYSIA ENERGY ADVANCE Sdn. Bhd. (ガスマレーシア社：66%、TGES：34%)



蓄積してきたノウハウを生かした独自のエンジニアリングソリューション



国内

分散型エネルギー面的利用による、 大幅な省エネ・省CO₂の実現

コージェネレーションシステム（CGS）は発電時に発生する熱を活用できることがメリットで、大容量になるほど高効率となります。

一つの事業所では電気・熱のバランスから小型のCGSしか設置できない場合でも、エネルギーに対するニーズの異なるお客さまを組み合わせることで大型のCGSの導入ができ、単独では達成できないレベルの省エネを実現する可能性があります。

自家発電による電力のピークカット、非常時の電源確保などのニーズがあった日産自動車横浜工場様に、大型のガスコージェネレーションを設置して電力を供給。同時に発生する蒸気を公道を挟んで隣接し、熱需要が旺盛なJ-オイルミルズ横浜工場様へ供給するエネルギーサービス事業を2016年にスタートし、トータルで約3%の省エネルギーと約6%のCO₂排出量削減を実現しました。

また、宇都宮市の清原工業団地では3社7事業所に対してエネルギーサービスを行う、スマエネセンターを建設中です。内陸型工業団地における、異業種複数事業者に向けた電力と熱を供給する「工場間一体省エネ事業」は国内初となります。大型CGSとエネルギーマネジメントシステムの導入により、約20%省エネ、CO₂削減を見込んでいます。

従来のやり方にとらわれず、価値あるサービスを提供し省エネ省CO₂に貢献しています。



海外

エネルギーサービス事業

東レグループのマレーシアおよびアメリカの工場において、TGESの海外子会社が、エネルギーサービスを提供します。

エネルギーサービスとは、ガスコージェネレーションシステムやボイラ、空調、水処理などの設備を有するエネルギープラントを建設し、それを使って作り出した電気や蒸気、水等を一括して効率的に提供するサービスです。TGESの実績に基づいたプラントの設計やメンテナンスにより、最適なシステムによる省エネと長期にわたるコストの低減を実現するとともに、お客さまとの長期契約に基づいたエネルギーサービス料金を受け取ります。



エンジニアリング事業

タイPTTLNGのマブタプットLNG受入基地拡張工事におけるプロジェクト管理（PMC）業務を特命受注し、業務を遂行中です。LNG受入基地工事における日本企業のPMC業務の受注は、世界で初めてとなります。マブタプットLNG受入基地は、経済発展により国内エネルギーの需要増大が見込まれるタイで初のLNG受入基地です。

世界に先駆けLNG基地の建設・維持管理・運用等に長く取り組むことで積み上げてきた当社グループの経験と強みを生かして、海外での事業展開を推進しています。





地域開発サービス(不動産)事業

ポテンシャルの高い保有不動産を有効活用することで安定収益を追求

当社グループは、首都圏に田町や豊洲等、ポテンシャルの高い大規模不動産を保有しています。リスクを限定した保有不動産の開発と有効活用により資産価値向上を図ってきました。

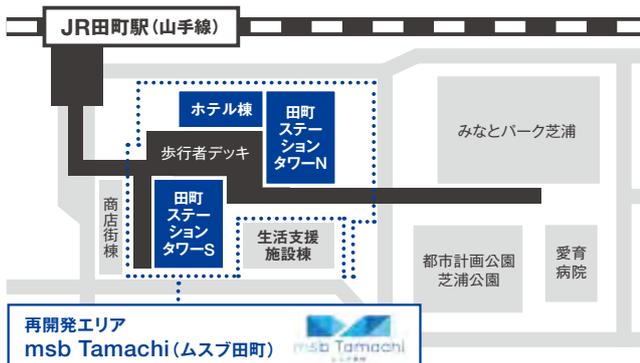
2017年4月には当事業を統括する東京ガス不動産ホールディングス株式会社を設立しました。当社グループの地域

開発サービス事業として、不動産の活用・管理等を通じた地域密着のエネルギー提案やまちづくりに貢献し、不動産業界の強みを持つプレーヤーと連携を進めながら、さらなる収益拡大を目指します。

田町 JR田町駅に直結した大規模再開発エリア

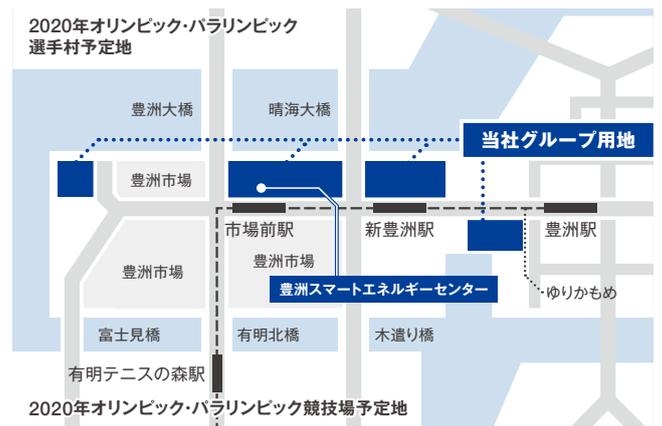
田町駅周辺エリアは、羽田空港やリニア中央新幹線の整備進展により、国際都市東京の玄関口としての役割が期待されています。駅前直結の2.8haの土地に、オフィス、ホテル、商業施設を建設中です。

2015年	10月	田町ステーションタワーS・ホテル棟・スマートエネルギーセンター	着工
2017年	夏	田町ステーションタワーN	着工
2018年	4月	スマートエネルギーセンター	竣工予定
2018年	5月	田町ステーションタワーS・ホテル棟	竣工予定
2018年	秋	ホテル	開業予定
2020年	春	田町ステーションタワーN	竣工予定



豊洲 世界中から注目を浴びる“五輪開催エリア”に複合市街地を計画

豊洲再開発エリアは東京駅から直線距離で約4kmの好立地にあり、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催を控え、豊洲を含む湾岸部には一層注目が高まっています。当社グループは約20haの広大な開発エリアにおいて、住宅・業務・商業などによる複合市街地の形成を目指します。





リキッドガス事業

LPG販売やLNG冷熱を活用した産業ガス製造・販売を行うリキッドガス事業および冷凍倉庫事業について、各事業の成長戦略の策定・推進機能を一元化し強化するため、2016年4月に東京ガスリキッドホールディングス株式会社を設立しました。

LPG販売事業については、営業力を強化するとともに、M&Aやアライアンスの推進等により、当社グループの収益の柱になることを目指しています。具体的には物流の効率化や保安レベル・顧客サービスの向上に資する新たな取組みとして、

LPG業界において様々な強みを持つプレーヤーと連携を進め、2020年を目途に、100万件のお客さま規模を目指します。そのうち30万件は東京ガスグループからの直売を目指します。

また、産業ガスについては、LNGの冷熱を有効活用して、安価で高品質な産業ガスを製造・供給するとともに、東京ガスのLNG・エンジニアリングサービス等を組み合わせ、大口のお客さまに対してワンストップでの提案を行うなど、販売力の向上を図っていきます。

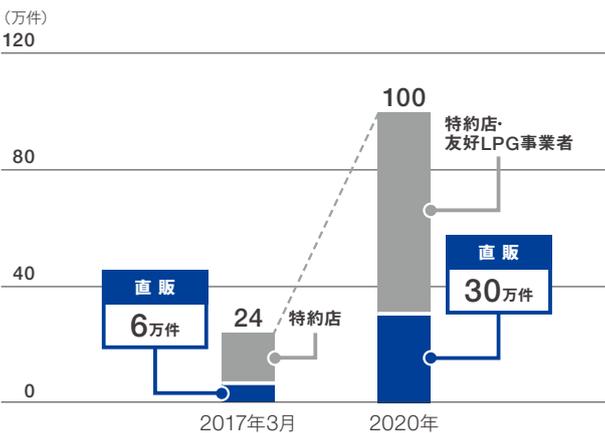
アライアンス

2016年10月	アストモスエネルギー株式会社と、包括的アライアンスに関する基本合意書を締結
2017年 2月	株式会社サイザンと、包括的アライアンスに関する基本合意書を締結

東京ガスリキッドホールディングス 組織図



LPG事業が目指すお客さま規模



日本超低温の冷凍倉庫

コーポレート・ガバナンス

当社は、「お客さま、株主の皆さま、社会から常に信頼を得て発展し続けていく」という経営理念のもと、経営の適法性・健全性・透明性を担保しつつ、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行、監査・監督機能の強化および経営・執行責任の明確化を推進し、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を図ることによって、企業価値の向上を目指していきます。

取締役会

取締役会は、原則として毎月1回開催され、重要な業務執行について審議・決定するとともに、取締役から定期的に、また必要に応じて職務の執行状況の報告を受けること等により、取締役の職務の執行を監督しています。

当社の取締役会は11名で構成され、うち3名が社外取締役です。経営責任の明確化のため、取締役の任期は1年としています。

社外取締役

各社外取締役は、各々の経験・知見に基づき業務執行の審議・決定の妥当性・適確性の確保に尽力しており、独立した立場から取締役の職務執行を監督し取締役会において議決権を行使することを通じて、当社の業務執行および取締役会の審議・決定の合理性・客観性の向上に寄与しています。

当社は、資本・取引・縁戚などを社外役員の独立性の判断項目として、一般株主と利益相反が生じるおそれなく、客観性・中立性を発揮できる立場にあるかを総合的に検証し、その独立性を判断しています（なお、当社の社外役員の独立性判断基準は、当社ホームページで公表しています。<http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnncc/pdf/independence.pdf>）。いずれの社外役員とも当社との間に資本・取引・縁戚といった利害関係を実質的に有さず、上記判断基準に基づき独立性があることを諮問委員会において確認し、その答申結果を以て取締役会決議により独立役員に指定し、上場証券取引所に届け出ています。

的確かつ迅速な意思決定と効率的な業務執行の実現

取締役会に付議される事項をはじめ、経営に関わる重要な事項については、原則として毎週開催される経営会議において審議します。また、取締役会の決定に基づく業務執行については、執行役員制度の導入により、特定の業務の責任を担う執行役員に大幅に権限委譲する一方、取締役は適宜その執行状況を報告させ、執行役員を監督するとともに、必要に応じて取締役会へ報告させています。（経営責任および執行責任の明確化のため、取締役と執行役員の任期を1年としています。）

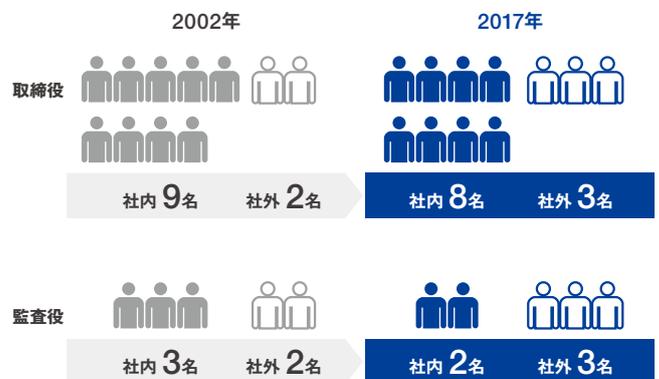
2017年3月期取締役会の実効性についての分析・評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、2016年3月期に引き続き、取締役を対象としたアンケート形式の自己評価を踏まえ、取締役会において意見交換を実施することにより、取締役会の実効性についての分析・評価を行いました。

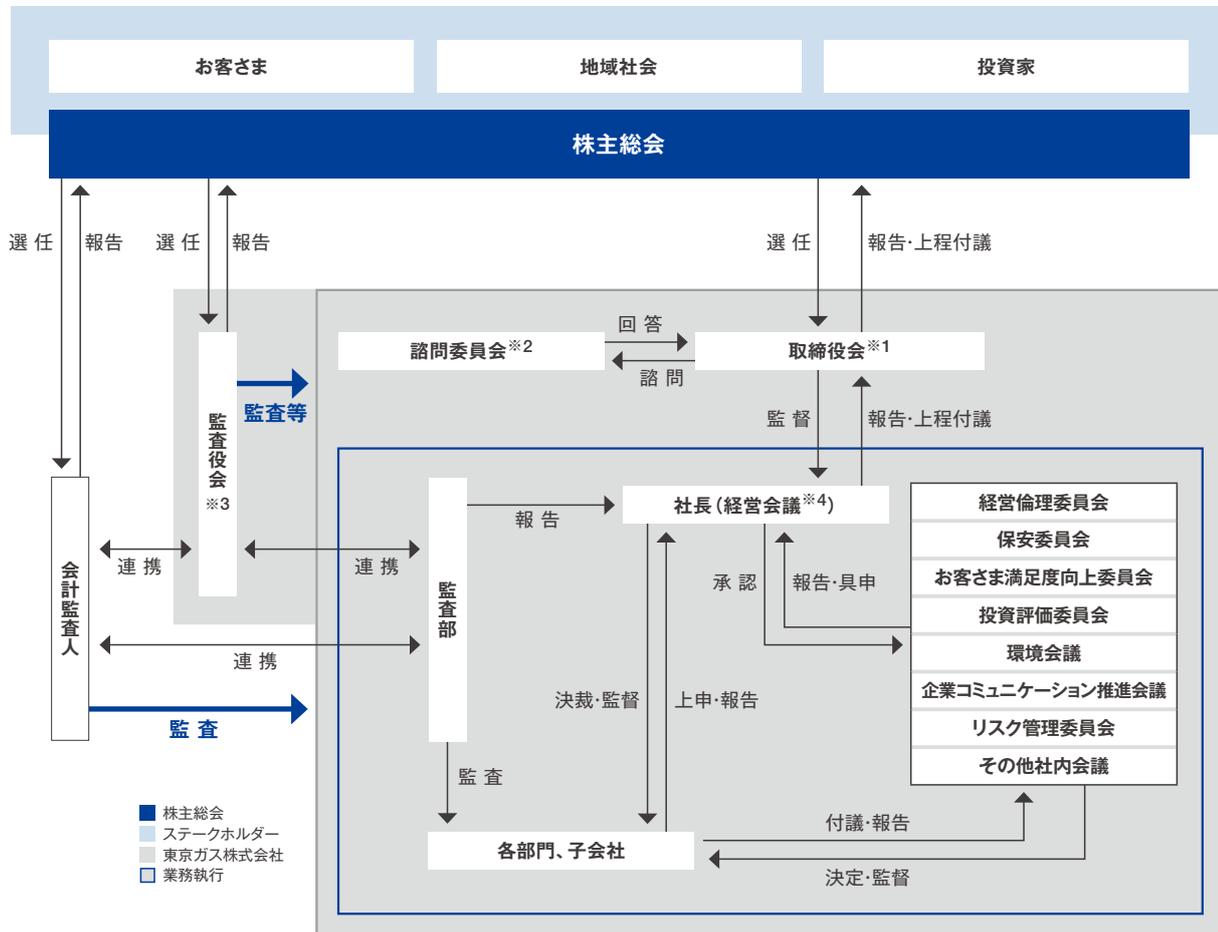
5段階評価によるアンケート結果として平均が4を下回る、または2016年3月期より0.5ポイント以上、低下した項目はなく、大きな改善の必要性は無いと分析・評価しています。

なお、中長期的な政策・戦略に関する議論をする場としての機能については2016年3月期に引き続き、他項目に比べ低い評価であることから、2017年3月期に検討を重ねた取締役会のあり方を踏まえ、さらなる充実を図ります。

ガバナンスの進化 [取締役会の構成]



コーポレート・ガバナンス体制



※1 取締役会 : 取締役11名(社外3名・社内8名)、監査役5名(社外3名・社内2名)
 ※2 諮問委員会 : 社外取締役・社外監査役の代表(3名)、取締役会長(1名)および代表取締役社長(1名)
 ※3 監査役会 : 監査役5名(社外3名・社内2名)
 ※4 経営会議 : 社長執行役員1名・副社長執行役員2名・常務執行役員11名(代表取締役3名が社長執行役員および副社長執行役員を兼務)

コーポレート・ガバナンス体制一覧 (2017年6月29日現在)

取締役の人数	11人	取締役候補者選定における社外取締役の関与	有
取締役の平均年齢	62.0歳	取締役会の開催回数 [※]	12回
社外取締役の人数	3人	社外取締役の取締役会出席率 [※]	100%
監査役の数	5人	取締役の任期	1年
社外監査役の人数	3人	業績連動報酬	有
独立役員の人数	6人	経営に株主の視点を反映するための株式購入制度	有
報酬決定における社外取締役・社外監査役の関与		有	

※2016年4月～2017年3月における集計値

透明性ある経営の推進と風通しの良い組織風土づくりのために

2003年3月期に社長が委員長を務める「経営倫理委員会」を設置する等、コンプライアンス、保安、CS、リスク管理等の経営上の重要課題に関する会議体を

適宜設置し、グループ内における情報の共有化と全社的な方向性の検討・調整を行っています。

監査役

当社は、原則として毎月1回、また必要に応じて監査役会を開催し、社外監査役3名を含む5名の監査役が協議、報告等を行っています。

監査役は、「監査役監査基準」に従い、主に以下の取組みを通じて、実効性ある監査を遂行しています。

取締役会、経営会議およびその他の重要な会議に出席し、必要があると認めるときは、適法性等の観点から意見を述べます。

本社および事業所並びに子会社において業務の状況等の調査を行うとともに、取締役と定期的あるいは随時会合を持ち、意見交換を行っています。

財務報告に係る内部統制について、取締役会等および有限責任あずさ監査法人から当該内部統制の評価および監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めます。

社外監査役

各社外監査役は、独立した立場から監査を行い、取締役会での発言等を通じて当社の業務執行および取締役会の審議における合理性・客観性の向上に寄与するとともに、監査役会での発言および過半数の議決権の行使を通じて監査役監査の適法性・適正性に加え合理性・客観性の確保・向上に貢献しています。また、監査役監査の実効性を確保する目的から、財務および会計に関する相当程度の知見を有する社外監査役を招聘しています。

当社は、資本・取引・縁戚などを社外役員の独立性の判断項目として、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、客観性・中立性を発揮できる立場にあるかを総合的に検証し、その独立性を判断しています。いずれの社外役員とも当社との間に資本・取引・縁戚といった利害関係を実質的に有さず、上記判断基準に基づき独立性があることを諮問委員会において確認し、その答申結果を以て取締役会決議により独立役員に指定し、上場証券取引所に届け出しています。



役員報酬

当社は、取締役等の報酬のあり方を「役員報酬に関わる基本方針」として2005年に策定し、2012年2月の取締役会で以下のように改定しました。

1 役員役割と役員報酬

役員に求められる役割は、短期および中長期にわたる企業価値の向上を図ることであり、役員報酬はそのインセンティブとして有効に機能するものとします。

2 役員報酬の水準

役員報酬の水準は、役員の役割と責任および業績に報いるに相応しいものとします。

3 取締役報酬とその構成

- (1) 取締役の報酬は、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で支給することとします。
- (2) 社内取締役の報酬は、月例報酬と賞与で構成します。月例報酬は、個人の役位に応じて支給する固定報酬と業績連動報酬で構成します。固定報酬の一部は、株式購入ガイドラインに基づき、経営に株主の視点を反映するとともに長期的に株主価値の向上に努める観点から、株式購入に充当することとします。業績連動報酬は、経営戦略の実行を強く動機づけるとともに、期間業績結果を明確に報酬に反映する観点から、全社業績および部門業績の達成度等を役位に応じて評価し、報酬額を決定します。賞与は、期間業績結果を評価し、役位に応じて支給額を決定します。
- (3) 社外取締役の報酬は、月例報酬と賞与で構成します。月例報酬は固定報酬のみとし、賞与については社内取締役と同様とします。

4 監査役報酬とその構成

- (1) 監査役の報酬は、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で支給することとし、監査役の協議により決定します。
- (2) 監査役の報酬は、固定報酬からなる月例報酬のみで構成します。

5 役員報酬制度の客観性・透明性の確保

社外取締役、社外監査役および社内取締役の一部からなる役員人事・報酬制度等に関する「諮問委員会」を設置、運営し、役員報酬制度の客観性・透明性を確保します。

取締役報酬の構成

固定報酬

+

業績連動報酬

※社外取締役の月例報酬は固定報酬のみです。

2017年3月期 取締役および監査役の報酬等の総額

		報酬等の総額	基本	賞与
取締役 (社外取締役除く)	10名	4億6,700万円	4億500万円	6,200万円
監査役 (社外監査役除く)	2名	7,400万円	7,400万円	—
社外役員 (社外取締役および社外監査役)	7名	6,400万円	5,800万円	600万円

※取締役、監査役および社外役員の報酬等の総額および対象となる役員数には、第216回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名(うち社外役員1名)の分が含まれています。

諮問委員会

当社は2005年2月より経営の客観性・透明性の確保を図ることを目的に、諮問委員会を設置しています。委員会は社外委員3名以内および社内委員3名以内の合計6名以内で組織され、社外委員を委員長とするものです。現在は社外取締役・社外監査役の代表3名と取締役会長並びに代表取締役社長の5名で構成されています。諮問委員会は、取締役会の諮問に基づき役員候補者および役員報酬について、公正かつ適格な審議を行い取締役会に答申しています。また、社外役員候補者についてもその独立性について審議しています。

内部統制システム

当社は、経営の適法性・健全性・透明性を確保し、経営理念を実現させるため、「内部統制システムの整備に関する基本方針」を策定し、適切に運用しています。

具体例として、取締役および使用人の職務執行が法令・定款等に適合するための体制等や、投資や自然災害がもたらす損失の危険の管理に関する規定等を定めています。さらに、監査役の監査が実効的に行われるための事項等についても規定しています。

会計監査人

会社法及び金融商品取引法に関する監査については、金融商品取引法に基づく内部統制監査を含めて有限責任あずさ監査法人と監査契約を締結し監査を受けています。当社の監査業務を執行する公認会計士は、田中輝彦、武久善栄、上原義弘の3名であり、継続監査年数はいずれも7年以内（2017年6月29日現在）です。

2017年3月期 会計監査人への報酬等の総額

監査証明業務に基づく報酬	2億5,700万円
非監査業務に基づく報酬	2,100万円
計	2億7,800万円

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

当社では、以下の3点で、コンプライアンス推進に取り組んでいます。

コンプライアンスマインドの醸成
各部門が連携した取組みの展開
コンプライアンスPDCAサイクルの推進

社長を委員長とする「経営倫理委員会」を設置し、当社での取組み全般を経営レベルで審議するとともに、諸施策の実施状況の把握と、翌期以降の活動の確認を行っています。また、コンプライアンス部では、相談窓口の運営、社内外の情報発信を行う他、東京ガスグループのコンプライアンスの基準である「私たちの行動基準」を継続的に周知・徹底を行っています。2017年4月には社会からの期待により一層応えるために、改訂を行いました。さらに、各部門におけるコンプライアンス推進体制の整備、行動基準の周知や研修・啓発活動、コンプライアンスリスクの低減などの幅広い活動の支援も行っています。

コンプライアンスリスクへの対応

社内外に設けた相談窓口を適正に運営することにより、コンプライアンスに関する問題を早期に発見して解決し、企業としての自浄作用が有効に機能するよう努めています。また、グループコンプライアンス推進活動の効果を把握するために、東京ガスグループ全従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を定期的に行い、翌期以降の取組みに生かしています。さらに、監査部コンプライアンス監査グループが、当社および子会社を対象として法令ならびに企業倫理や社会規範遵守の観点から、リスクが発生する可能性や重要度に着目した監査を行い、指摘事項についての改善状況を翌年フォローアップし、着実なリスク改善に努めています。

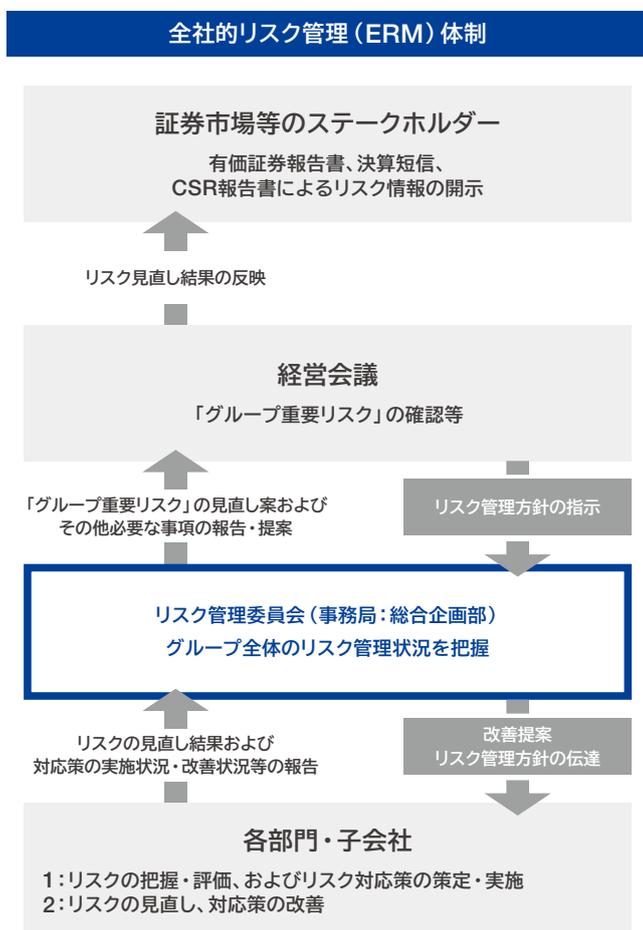
リスク管理体制

全社リスク管理体制

当社は2004年3月期に、全社リスク管理（ERM…Enterprise Risk Management）体制を構築し、「リスク管理規則」を制定するとともに、その中でグループ重要リスクを明文化しています。

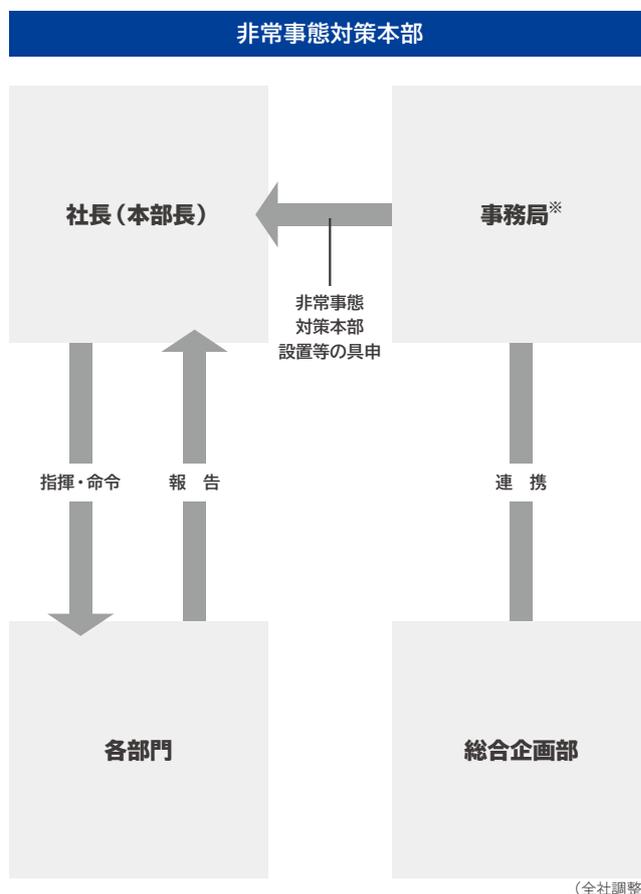
また、2009年3月期に、ERM体制の整備・運用状況を把握し、ERMの管理水準向上を図るために、リスク管理委員会を設置しています。同委員会は、定期的にリスクの見直しをはじめとするERM体制の整備・運用状況をチェックし、経営会議に報告し、承認を受けています。さらに、2012年3月期にリスク管理機能を総合企画部に移管し、経営管理と一体となったERMを実施する体制を整備しています。

このような体制のもとで、当社各部門および子会社に「リスク管理推進者」約120名を配置してERMを推進しており、毎年リスクの見直し、対応策の実施・改善状況の把握等を行い、ERMのPDCA（計画～実行～点検～改善）サイクルが確実に回る体制となっています。



危機管理体制

当社はライフラインを構成する公益事業者であるため、実際に事故等のリスクが発生した場合の対応体制として、長年にわたり危機管理体制を整備してきました。具体的には、「非常事態対策規則」を制定し、地震等の重大な自然災害および、パイプライン・工場の重大事故やそれに伴う製造・供給支障はもちろんのこと、新型インフルエンザ、テロ、基幹ITシステムの停止、コンプライアンス上の問題等のあらゆる危機が発生した場合には、同規則に従い、「非常事態対策本部」が迅速に設置される体制を整備しています。また、重要なリスクへの対応については定期的な訓練を実施しています。さらに、内閣府想定の大規模地震、ガスの重大供給支障事故、大規模停電および新型インフルエンザ等に備えた事業継続計画（BCP…Business Continuity Plan）を策定し、危機管理体制の一層の強化に取り組んでいます。



※事務局を担当する部は非常事態の種類によって予め定められています。

取締役 (2017年6月29日現在)

取締役会長

岡本 毅



1970年4月 当社入社
 1997年6月 同北部事業本部副部長
 1998年6月 同文書部長
 1999年6月 同総務部担当取締役付
 2002年6月 同執行役員 企画本部総合企画部長
 2004年4月 同常務執行役員 企画本部長
 2004年6月 同取締役 常務執行役員 企画本部長
 2006年4月 同取締役 常務執行役員 コーポレート・コミュニケーション本部長、コンプライアンス部、監査部担当
 2007年4月 同代表取締役 副社長執行役員 人事部、秘書部、総務部、コンプライアンス部、監査部担当
 2009年4月 同代表取締役 副社長執行役員 人事部、秘書部、総務部、コンプライアンス部担当
 2010年4月 同代表取締役社長 社長執行役員
 2014年4月 同取締役会長
 2016年6月 株式会社ゆうちょ銀行社外取締役

代表取締役社長

広瀬 道明



1974年4月 当社入社
 2004年4月 同執行役員 コーポレート・コミュニケーション本部長付
 2006年4月 同執行役員 企画本部総合企画部長
 2007年4月 同常務執行役員 総合企画部、設備計画プロジェクト部、財務部、経理部、関連事業部担当
 2008年4月 同常務執行役員 総合企画部、IR部、財務部、経理部、関連事業部、ガス事業民営化プロジェクト部担当
 2009年4月 同常務執行役員 総合企画部、関連事業部担当
 2009年6月 同取締役 常務執行役員 総合企画部、広報部、関連事業部担当
 2010年1月 同取締役 常務執行役員 総合企画部、プロジェクト推進統括部、広報部、関連事業部担当
 2012年4月 同代表取締役 副社長執行役員 リビングエネルギー本部長
 2013年4月 同代表取締役 副社長執行役員 リビング本部長
 2014年4月 同代表取締役社長 社長執行役員

代表取締役

内田 高史



1979年4月 当社入社
 2006年6月 同導管ネットワーク本部導管企画部長
 2009年4月 同総合企画部長
 2010年4月 同執行役員 総合企画部長
 2012年4月 同常務執行役員 人事部、秘書部、コンプライアンス部、監査部担当
 2013年4月 同常務執行役員 資源事業本部長
 2015年6月 同取締役 常務執行役員 資源事業本部長
 2016年4月 同代表取締役 副社長執行役員 リビング本部長
 2017年4月 同代表取締役 副社長執行役員 リビングサービス本部長

取締役

野畑 邦夫



1984年4月 当社入社
 2006年11月 同設備計画プロジェクト部長
 2008年4月 同エネルギーソリューション本部エネルギー企画部長代理
 2009年4月 同エネルギーソリューション本部総合エネルギー事業部長
 2011年4月 同資源事業本部原料部長
 2013年4月 同執行役員 資源事業本部原料部長
 2015年4月 同常務執行役員 東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社代表取締役社長執行役員
 2017年4月 同常務執行役員 電力本部長、環境部担当
 2017年6月 同取締役 常務執行役員 電力本部長、環境部担当

取締役

穴水 孝



1985年4月 当社入社
 2010年1月 同プロジェクト推進統括部長
 2012年4月 同リビングエネルギー本部燃料電池事業推進部長
 2015年4月 同執行役員 営業イノベーションプロジェクト部長
 2016年4月 同常務執行役員 資源・海外本部長
 2017年4月 同常務執行役員 海外本部長
 2017年6月 同取締役 常務執行役員 海外本部長

取締役 社外

井手 明彦



1965年4月 三菱金属鉱業株式会社 (現三菱マテリアル株式会社) 入社
 1994年6月 同総務部長
 1997年6月 同取締役
 2000年6月 同常務取締役
 2002年6月 同取締役副社長
 2004年6月 同取締役社長
 2010年6月 同取締役会長 堺化学工業株式会社取締役
 2015年4月 三菱マテリアル株式会社取締役相談役
 2015年6月 三菱マテリアル株式会社相談役 当社取締役
 2017年6月 三菱マテリアル株式会社相談役退任

代表取締役
安岡 省



1979年4月 当社入社
 2006年4月 同エネルギー営業本部産業エネルギー事業部長
 2008年4月 同資源事業本部原料部長
 2010年4月 同執行役員 資源事業本部原料部長
 2011年4月 同執行役員
 リビング法人営業本部営業第一事業部長
 2012年4月 同常務執行役員 広域圏営業本部長
 2015年4月 同常務執行役員
 IT本部長、環境部、基盤技術部担当
 2015年6月 同取締役 常務執行役員 IT本部長、環境部、
 基盤技術部担当
 2016年4月 同取締役 常務執行役員 エネルギーソリューション
 本部長、エネルギーソリューション本部
 大口エネルギー事業部長
 2017年4月 同代表取締役 副社長執行役員
 エネルギーソリューション本部長

取締役
村関 不三夫



1979年4月 当社入社
 2009年4月 同リビングエネルギー本部リビング企画部長
 2010年4月 同執行役員
 リビングエネルギー本部リビング企画部長
 2013年4月 同常務執行役員
 エネルギーソリューション本部営業統括
 2014年10月 同常務執行役員 エネルギーソリューション本部
 営業統括、エネルギー企画部長
 2015年4月 同常務執行役員 エネルギーソリューション本部長、
 エネルギーソリューション本部大口エネルギー
 事業部長
 2016年4月 同常務執行役員 東京ガスリキッドホールディングス
 株式会社代表取締役社長
 2016年6月 同取締役 常務執行役員 東京ガスリキッドホール
 ディングス株式会社代表取締役社長

取締役
高松 勝



1980年4月 当社入社
 2005年4月 同ホームサービス本部ホームサービス企画部長
 2006年4月 同ホームサービス本部協力企業サポート部長
 2010年4月 同リビングエネルギー本部ライフバル推進部長
 2011年4月 同執行役員
 リビングエネルギー本部ライフバル推進部長
 2012年4月 同執行役員 総合企画部長
 2014年4月 同常務執行役員 総合企画部、関連事業部担当
 2015年4月 同常務執行役員 総合企画部、人事部、千葉・茨城
 プロジェクト部、グループ経営管理検討プロジェクト
 部、グループ人事検討プロジェクト部担当
 2016年4月 同常務執行役員 人事部、秘書部、総務部、コン
 プライアンス部、監査部担当
 2016年6月 同取締役 常務執行役員 人事部、秘書部、総務部、
 コンプライアンス部、監査部担当
 2017年4月 同取締役 常務執行役員 資材部、秘書部、総務部、
 コンプライアンス部、監査部担当

取締役〔社外〕
鹿取 克章



1973年4月 外務省入省
 2004年8月 同領事局長
 2005年8月 同大臣官房外務報道官
 2006年8月 駐イスラエル特命全權大使
 2008年10月 外務省ASEAN担当及び科学技術担当大使
 2010年4月 同外務省研修所長
 2011年3月 駐インドネシア特命全權大使
 2014年10月 外務省退職
 2015年6月 当社取締役

取締役〔社外〕
五十嵐 千カ



1997年4月 弁護士登録
 1997年4月 都内法律事務所勤務
 2006年7月 あさひ法律事務所(現西村あさひ法律事務所)勤務
 2007年6月 ニューヨーク州弁護士登録
 2016年6月 当社取締役

社外取締役の選任理由

井手 明彦

総合素材産業におけるアジアを中心とした海外事業によって培われた国際感覚、資源事業等の幅広い事業展開によって培われた経営能力および高い見識を当社の経営に生かしていただくため。

鹿取 克章

長年の外交を通じて培われた国際感覚、幅広い視野および高い見識を当社の経営に生かしていただくため。

五十嵐 千カ

長年、企業法務に携わることで培われた高度な法的専門性、幅広い視野および高い見識を当社の経営に生かしていただくため。

監査役 (2017年6月29日現在)

常勤監査役

尾花 秀章



常勤監査役

荒井 英昭



監査役 [社外]

森田 嘉彦



1978年4月 当社入社
 2003年7月 同リビング営業本部マーケティング部長
 2004年4月 同ホームサービス本部ホームサービス企画部長
 2005年4月 同コーポレート・コミュニケーション本部神奈川支店長
 2007年4月 同広報部長
 2009年4月 同執行役員 広報部長
 2012年4月 同常務執行役員 資材部、管財部、大規模用地プロジェクト担当
 2013年4月 同常務執行役員 資材部、不動産計画部、人事部、監査部担当
 2015年3月 同常務執行役員退任
 2015年6月 同常勤監査役

1979年4月 当社入社
 2007年4月 同導管ネットワーク本部導管部長
 2010年4月 同執行役員 導管ネットワーク本部導管部長
 2013年4月 同常務執行役員 導管ネットワーク本部部長
 2015年4月 同常務執行役員 広域圏営業本部長
 2016年4月 同常務執行役員 地域本部長
 2017年3月 同常務執行役員退任
 2017年6月 同常勤監査役

1969年4月 日本輸出入銀行入行
 1999年10月 国際協力銀行専任審議役
 2000年10月 同理事
 2004年10月 同副総裁
 2008年10月 株式会社日本政策金融公庫代表取締役専務取締役 国際協力銀行副経営責任者
 2011年6月 同退任
 2011年12月 株式会社三井住友銀行顧問
 2012年6月 一般財団法人海外投融資情報財団理事長 当社監査役
 2013年6月 川崎重工業株式会社社外取締役 株式会社三井住友銀行顧問退任
 2014年12月 一般財団法人海外投融資情報財団理事長退任

執行役員

社長執行役員	広瀬 道明	
副社長執行役員	内田 高史	社長補佐、リビングサービス本部長
	安岡 省	社長補佐、エネルギーソリューション本部長
常務執行役員	村関 不三夫	東京ガスリキッドホールディングス株式会社 代表取締役社長
	高松 勝	資材部、秘書部、総務部、コンプライアンス部、監査部
	野畑 邦夫	電力本部長、環境部
	穴水 孝	海外本部長
	山上 伸	IT本部長、技術本部長
	中島 功	CFO、財務部、経理部、人事部
	沢田 聡	総合企画部、広報部、東京2020オリンピック・パラリンピック担当
	小宮山 忠	導管ネットワーク本部長
	早川 光毅	地域本部長
	木本 憲太郎	原料・生産本部長
岸野 寛	東京ガスリビングホールディングス株式会社 代表取締役社長	
	リビングサービス本部	リビングサービス改革プロジェクト部長
執行役員	高木 信以智	石井 敏康 小林 信久 新田 洋平 吉岡 朝之 笹山 晋一
	嶋谷 あゆみ	佐成 実 菊山 嘉晴 松田 明彦 比護 隆 細谷 功
エグゼクティブ・スペシャリスト	高柳 雅己	



監査役〔社外〕

東嶋 和子



監査役〔社外〕

信時 正人



社外監査役の選任理由

森田 嘉彦

国際金融分野や海外経済協力分野において培われた幅広い国際感覚や高い見識を当社の監査に生かしていただくため。

重要な兼職

川崎重工業株式会社社外取締役

東嶋 和子

科学ジャーナリストとしての豊富な経験や高い見識を当社の監査に生かしていただくため。

信時 正人

会社員、地方公共団体の職員としての豊富な経験と高い見識を当社の監査に生かしていただくため。

1985年4月 読売新聞社入社

1991年3月 読売新聞社退社
フリーランスジャーナリスト

2007年4月 筑波大学社会国際学群非常勤講師

2014年6月 当社監査役

1981年4月 三菱商事株式会社入社

2002年9月 株式会社プロデューサーアソシエイツ 愛・地球博
政府出展事業事務局局長2004年4月 財団法人2005年日本国際博覧会協会政府出展
事業本部企画催事室長2007年4月 横浜市入庁
同都市経営局都市経営戦略担当理事

2009年4月 同地球温暖化対策事業本部長

2011年5月 同温暖化対策統括本部長

2012年4月 同温暖化対策統括本部環境未来都市推進担当理事

2016年4月 同参与

2017年6月 当社監査役

産・官・学での経験を生かして、 東京ガスの企業価値向上に 貢献していきます

2017年6月から社外監査役に就任

私自身は、大手商社を経て2005年に開催された「愛・地球博」で政府出展事業の事務局長を務め、その後大学で地域連携事業に関わるなど様々な仕事をしてきました。2007年に横浜市に入庁後は、都市経営戦略担当理事や地球温暖化対策の本部長として都市経営や各種の地球温暖化対策などに横断的に取り組んできました。

東京ガスとは、横浜市が2010年に国から指定されたスマートグリッドの実証実験などを通じて以前から交流がありました。当時から東京ガスの社員には大企業にありがちな尊大さがなく、市民目線で仕事をしているという印象があります。各家庭に向けた営業体制を基盤にきめ細かいサービスを提供していることが背景にあるのではないのでしょうか。日本でもエネルギーの地産地消の動きが加速すると思われるなか、地域に寄り添う東京ガスの体制は大きな強みだと思います。

エネルギー政策との関わりのなかで、 組織横断プロジェクトの経験を生かします

太陽光やバイオマスなどエネルギーの多様化とネットワーク化が進むと予想されるなかで、都市の経営とエネルギー政策、そして環境対策の融合が今後社会の大きな課題となることは間違いありません。エネルギー供給企業である東京ガスは、自治体や企業、市民と連携しながら、ここに大いに関わっていくことになるでしょう。私は、これまで大企業や自治体など、縦割りの弊害が指摘されている組織に横串を通すようなプロジェクトを多く手掛けてきましたが、この経験を生かして、内部同士や外部の組織との情報交流や連携をサポートしていきたいと考えています。

再生可能エネルギーや電気自動車等の普及とともに「エネルギー」の概念が変わり、人々の生活も変わる可能性があります。東京ガスも、将来はエネルギー供給会社にとどまらず、総合生活サービス供給企業としての役割を果たすようになるかもしれません。私も社外監査役という枠にとどまらず、東京ガスを次世代の社会にとってより有益な会社にするために力を尽くしたいと思います。

社外監査役からのメッセージ

監査役〔社外〕

信時 正人



見えない資産

第二の創業期にあたり、見えない資産を磨き持続的成長を実現していきます



安定的なエネルギー供給



1,100万件超のお客さまとの
絆・信頼関係



技術開発



事業パートナー



人材



3つの貢献による持続的な成長の実現

1 エネルギーセキュリティの向上

天然ガスへの期待の高まりや、電力・ガスシステム改革による日本のエネルギー業界の大きな変化のなかで、エネルギーを安定的かつ安価に供給しています。

2 総合エネルギー事業の進化

家庭用市場においてはガスと電気のセット販売だけでなく、お客さまの暮らしを豊かにする新たな価値・サービスの提供を進めています。業務用・工業用のお客さまには、利便性や快適性の向上のため、お客さまそれぞれのビジネスニーズに沿ったエネルギーソリューション提案を進めています。

3 グローバル展開の加速

東京ガスグループがこれまで培った経験・ノウハウを生かし、国内のみならず、海外に進出する日系企業へのエネルギーソリューションや現地のエネルギーインフラ構築などに貢献しています。

安定的なエネルギー供給

調達面

天然ガスは世界各地に豊富に埋蔵されています。当社グループは埋蔵量の豊富な天然ガスの将来性にいち早く着目し、1969年には日本で初めてアラスカからLNGの輸入を開始しました。主に東南アジア・豪州などからLNG調達を行い、中東依存度が低いことが特徴です。また、上流ガス田プロジェクトに参画し、そのプロジェクトからLNGを引き取るなど、安定的かつ価格競争力のあるLNGの調達を行っています。

供給面

当社は海外からLNGをタンカーで輸入し、LNG基地のタンクに貯蔵します。その後、気化・熱量調整したものを「都市ガス」として、総延長6万km以上におよぶ導管ネットワークを通じてお客さまへ供給しています。最新の知識や技術を結集した工場や導管などの主要設備は、阪神・淡路大震災クラスの大地震（震度7）でも十分耐えられる構造になっています。天然ガスはLNG基地で気化し、都市ガスとしてパイプラインで送り出すため、消費地点までのエネルギー変換や輸送によるロスがありません。

安定供給を支える 保安のノウハウと 地震防災対策

当社グループは、1,100万件超のお客さまに24時間365日、天然ガスを安全かつ安定的にお届けするため、保安に携わる人材の育成を継続的に行っています。都市ガスの安定供給を支えるためには、設備設計・施工・維持管理等の高度な専門技術に加え、緊急時においてもガス供給・保安責任を確実に実行できる判断力を備えた人材が必要不可欠です。130年に及ぶ歴史の中で蓄積してきた保安業務に関するノウハウ、およびその努力の結果として得られたお客さまからの信頼が、当社グループの強みとなっています。



1,100万件超のお客さまとの 絆・信頼関係

130年間培ってきた1,100万件超のお客さまとの信頼は当社グループの最大の強みです。

東京ガスライフバル(東京ガスが1/3超を出資)・エネスタ・エネフィットは、各地域における「東京ガスの顔」として、194店舗、1万人を超えるスタッフを擁し、ガスのご使用開始・ご使用中止、定期保安点検、各種ガス機器や住宅設備機器のご提案・施工・メンテナンス、浴室やキッチンなどの

水まわりを中心としたリフォーム、電気に関するご相談や契約のお申込みなど、地域のお客さまの快適な暮らしをワンストップでサポートしています。

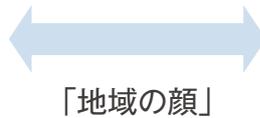
この地域密着型営業体制に基づいた強固なお客さまとの絆により、新電力No.1を実現することができました。今年全面自由化されたガス小売事業においても、お客さまとの信頼関係をより強固なものとし、発展させていきます。

販売・サービス網

 店舗数 **194店**



 従業員数 **1万4千人**



ガス・電気のご提案
お引越の際のガスの開栓・閉栓
検 針
ガス器具、ガス設備の点検・修理
ガス器具、住宅設備機器の販売・施工
ガス工事
給排水設備、空調機器の設計・施工
住宅リフォーム

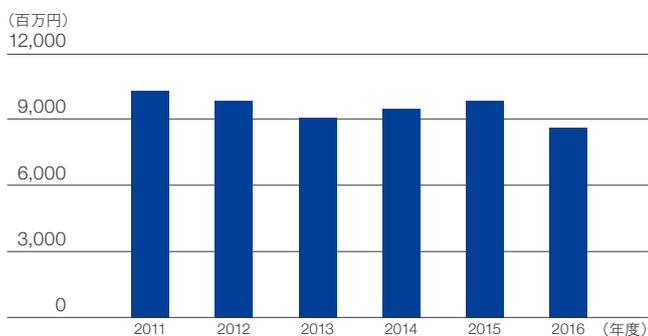
など



技術開発

当社グループは、お客さまの暮らしやビジネスを支えるエネルギー利用技術や、都市ガスインフラの安心・安全を支える技術の開発に取り組んでいます。また、さらなる競争力強化と事業領域拡大のために、低炭素化やデジタル化といった社会環境の変化を見据えた新たな技術開発にも挑戦しています。

研究開発費（連結）



東京ガスが取り組む技術開発

低炭素社会	燃料電池やガスコージェネレーションシステムをはじめとするガス機器・システムのさらなる高効率化や、再生可能エネルギーの活用などの低炭素社会の実現に向けた技術開発
水素社会	クリーンなエネルギーとして期待される「水素」の供給基盤確立や高度利用に向けた技術開発
スマート社会	スマートエネルギーネットワークやガススマートメーターシステムなど、お客さまの省エネルギー・省コスト・環境負荷低減といった様々なニーズに応える技術開発
地震防災・安定供給	LNG基地やパイプラインをはじめとする都市ガスインフラを支える研究開発や、大地震に備えた防災システムの開発
快適・便利・安心な暮らし	ライフスタイル研究や、IoTやAIなどのデジタル技術を活用したサービス開発など、お客さまへの新たな価値提供に向けた研究開発

事業パートナー

電力・ガス小売全面自由化というエネルギー業界の変革期に際し、電力・ガス会社にとどまることなく様々な業界のプレーヤーと幅広く情報交換を行い、原料調達や電力事業（発電所建設・電力販売）など、お互いにシナジーを見込める分野で連携を進めています。

LNGバリューチェーン

総合エネルギー事業に関わる技術・ノウハウを生かし、東南アジア・北米で事業展開するお客さまへのエネルギーソリューション提供や、インフラ構築などに貢献

ベトロトナムガス
(エネルギーソリューション事業の事業化調査に関する覚書締結)

ブルタミナ社 (LNGバリューチェーン構築に関する戦略的協力協定締結)

ミウラインドネシア社 (インドネシアにおける相互協力に関する協定締結)

ベトロナスLNG社 (協力に関する覚書締結)

原料調達

国内外のLNGプレーヤーとの連携を強化・拡大することにより、柔軟性の確保と価格競争力のあるLNG調達を実現

関西電力 九州電力 韓国ガス公社 台湾CPC社 英国セントリカ社

発電

競争力ある電源の拡充

JXTGエネルギー (川崎天然ガス発電)
昭和シェル石油 (扇島パワー)
神戸製鋼所 (真岡発電所からの電力調達)
出光興産・九州電力 (千葉袖ヶ浦エナジー)
自然電力 (太陽光発電事業の開発)

電力販売

高圧・特別高圧のお客さまへの電力販売拡大

東北電力 (シナジアパワー)
NTTファシリティーズ、大阪ガス (エネット)

低圧のお客さまへの電力販売拡大

都市ガス卸供給先のガス事業者等21社と業務提携
(都市ガス需要案件数計:約62万件)
LPガス販売事業者27社と業務提携 (需要案件数:約31万件)
住宅・建築・設備・通信・情報サービスなど様々な業界の皆さまとのパートナーシップを通じた販売に関しても協議を推進



人材

当社グループでは、人材を企業価値の源泉と位置付け、高い専門性と倫理性を備え、かつ社会と事業環境の変化に柔軟に対応できる人材の育成に努めています。また多様な人材が活躍できるような魅力ある職場づくりや働き方改革にも取り組んでいます。

東京ガスグループの方向性

八ヶ岳型経営への移行

総合エネルギー事業の進化
グローバル展開の加速

持続的成長の実現

ダイバーシティの推進
ICTを活用した業務改革・働き方改革

活躍推進

① ダイバーシティの推進

トップコミットメント

東京ガスグループは将来にわたる持続的な成長・発展に向けダイバーシティを推進します。

エネルギー市場の企業間競争が益々激化するなか、東京ガスグループは、お客さまに選ばれ続け、将来にわたる持続的な成長・発展を成し遂げるため、「チャレンジ2020ビジョン」の実現を目指しています。そのためのグループを挙げて取り組むべき重要課題の一つが、ダイバーシティ（多様な人材の

活躍）の推進です。多様化するお客さまニーズにお応えし続けていくためには、グループで働く者一人ひとりが、知識・能力・経験を最大限に生かし、活躍することが不可欠です。それを後押しするための制度の整備・拡充や従業員の意識醸成、組織風土づくりについて今後も積極的に取り組み、性別、年齢、障がいの有無、新卒／中途、国籍等に関係なく、働くすべての人が活躍できる企業グループを目指します。

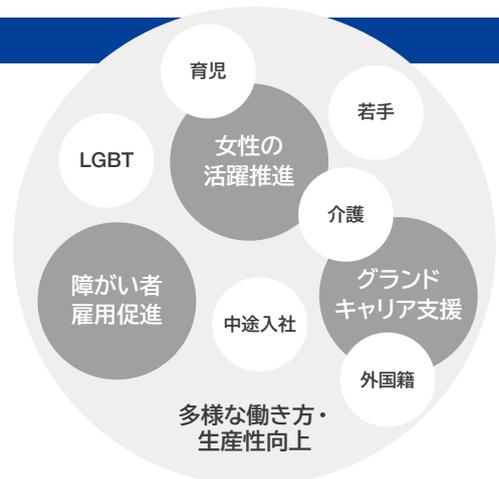
基本方針

- 多様な働き方と生産性向上の実現**

一人ひとりが生産性を高めながら、お互いの働き方を認め合う組織の実現を目指します。
- 女性の活躍推進**

ダイバーシティの端緒として女性の活躍推進を位置付け、今後も積極的に取り組みます。
- 推進体制**

「グループダイバーシティ推進チーム」を設置し、経営と一体となってグループ全体の様々な諸施策に取り組んでいきます。



ダイバーシティ具体的取組み事例

女性の積極的な登用・育成

- ・女性管理職の増加
(2016年4月初の女性執行役員誕生)
- ・2020年女性管理職比率10%の実現に向けた積極的な取組みの推進
- ・平均勤続年数の男女差はほぼなし

障がい者の雇用

- ・法定雇用率を上回る2.19% (2017年6月現在)
- ・「障がい者雇用促進連絡会」を新設。社内の就業職場・領域の拡大のみならずグループ会社の取組みを支援
- ・安全で働きやすい環境の整備

50代からのキャリア開発支援

- ・2016年4月に新しくグランドキャリア制度を創設し、研修や人事部キャリアコンサルタントとの面談など50歳代のキャリア開発をきめ細かく支援

育成・最適配置

「人は仕事を通じて成長する」という認識のもと、「職場での上司による仕事を通じた指導育成(OJT)」を中心に、「教育・研修(OFF-JT)」「本人による自己啓発」および「異動・ローテーション」などを効果的に組み合わせることによって、従業員の能力開発を行っています。

経営幹部の育成

次世代経営幹部育成を目的に、執行役員等が指導役となり多様な部門の幹部と経営について議論するプログラムを実施。

ハケ岳型経営を支える人材の育成・配置

戦略分野である電力事業と海外事業に人員を重点配置し、成長・拡大を推進。加えて経験・専門性がある人材の中途採用も柔軟に実施。

全グループ社員への経営理念の浸透

東京ガスグループとしての一体感を醸成すべく、当社グループの新入社員を対象に「東京ガスグループマインドセット研修」を実施。エネルギーの安定供給を通じて社会貢献しながら、自らの持続的な成長を実現するという経営理念の浸透を促進。

2 労働安全衛生

安全衛生は、働く人の命と健康を守るという企業存立の基盤です。従業員の健康保持・増進に向け「メンタルヘルス対策」や「生活習慣病予防対策」に取り組んでいます。また定期健康診断100%受診を徹底し、疾病の早期発見・外部医

療機関の有効活用に努めています。

長時間労働による健康障害防止の観点から、22時以降の残業を原則禁止としています。メリハリのある業務遂行によってさらなる業務のスリム化や生産性向上を図っています。

外部評価

なでしこ銘柄選定



厚生労働大臣の
「くるみん認定」取得



健康経営銘柄選定



業務改革プロジェクト「ワクワクワーク」

自由化という外部環境の変化に挑戦していくため、ICTを活用した業務改革「ワクワクワーク」の取組みを検討・推進してまいりました。社員がワクワク働くことにより価値創出と生産性向上の実現を目指します。

働き方改革

「どこでもワーク」

働く場所の制約の克服

「わいわいワーク」

知の共有と
コミュニケーションの強化

例：在宅勤務、執務室改革、等

業務プロセス改革

「おまかせワーク」

業務の自動化・機械化・高度化

例：AI技術の業務活用を検討、等

今後も効果検証を実施し、
PDCAを回しながら、
ツールやルールの導入・定着と
「意識改革」を推進していきます。



東京ガスエンジニアリングソリューションズ
新オフィスの多目的スペース

11年間の主要連結財務データ 2017年3月31日現在

	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3
売上高(百万円)	1,376,958	1,487,496	1,660,162	1,415,718
営業利益(百万円)	162,315	70,048	65,204	85,229
営業利益率(%)	11.79	4.71	3.93	6.02
経常利益(百万円)	156,039	66,832	58,337	83,519
当期純利益(百万円)	100,699	42,487	41,708	53,781
自己資本(百万円)	795,101	769,072	772,365	813,886
総資産(百万円)	1,692,635	1,703,651	1,764,185	1,840,972
有利子負債残高(百万円)	525,467	558,716	593,230	555,919
営業キャッシュ・フロー(百万円)	233,841	184,908	182,791	199,898
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	109,285	46,902	36,862	51,712
EBITDA(百万円)	295,457	212,469	206,287	231,346
設備投資額(百万円)	124,556	138,006	145,929	148,186
減価償却費(百万円)	133,142	142,421	141,083	146,117
EPS(潜在株式調整後1株当たり当期純利益)(円)	35.69	15.50	15.37	19.86
BPS(1株当たり純資産)(円)	293.11	289.49	284.72	301.58
発行済株式総数(普通株式)(千株)	2,810,171	2,741,571	2,717,571	2,703,761
1株当たり配当金(円)	8	8	8	9
DOE(自己資本配当率)(%)	2.83	2.72	2.78	3.07
配当性向(%)	21.33	50.19	51.18	45.32
総分配性向(%)	60.14	73.56	63.35	60.11
流動比率(%)	112.60	106.76	118.99	120.93
D/E レシオ(倍)	0.66	0.73	0.77	0.68
自己資本比率(%)	46.97	45.14	43.78	44.21
ROE(自己資本利益率)(%)	13.22	5.43	5.41	6.78
ROA(総資産利益率)(%)	5.95	2.50	2.41	2.98
総資産回転率(回)	0.81	0.88	0.96	0.79
TEP(億円)	538	17	-48	186
WACC(%)	3.8	3.6	3.4	3.2
お客さま件数(千件)	10,207	10,380	10,513	10,637
ガス販売量(百万m ³)	13,315	14,215	13,942	13,666
2020ビジョンベース*	—	—	—	—

*2020ビジョンベース…2020ビジョン策定時の目標販売量のベース、具体的には連結ガス販売量に自家使用分、LNG販売量(ニジオ向け除く)を加算したものと

※減価償却費には長期前払費用償却を含んでいます

※記載の財務数値は、有価証券報告書を基準としておりますが、監査法人等の監査を受けているものではありません

2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3
1,535,242	1,754,257	1,915,639	2,112,117	2,292,548	1,884,656	1,587,085
122,451	77,075	145,633	166,044	171,753	192,008	58,365
7.98	4.39	7.60	7.86	7.49	10.19	3.7
121,548	75,620	147,453	159,613	168,169	188,809	55,688
95,467	46,060	101,678	108,451	95,828	111,936	53,134
858,920	839,166	927,634	1,011,787	1,069,515	1,100,271	1,101,498
1,829,661	1,863,885	1,992,403	2,176,816	2,257,662	2,251,518	2,230,269
584,169	625,830	642,550	713,823	730,739	715,769	713,596
244,803	194,565	240,448	248,831	237,680	257,122	217,439
94,600	48,152	56,651	827	13,084	25,089	14,081
271,788	225,580	284,403	306,424	313,605	337,194	222,670
150,202	146,413	183,797	248,004	224,596	232,033	203,358
149,336	148,505	138,770	140,380	141,852	145,187	164,305
35.63	17.70	39.52	43.10	39.15	46.68	23.02
320.70	324.67	360.70	402.91	438.28	460.35	479.74
2,684,193	2,590,715	2,577,919	2,517,551	2,446,778	2,396,778	2,302,856
9	9	10	10	10	11	11
2.88	2.74	2.91	2.59	2.34	2.58	2.29
25.26	50.85	25.30	23.20	25.55	23.57	47.79
60.87	61.36	60.70	60.00	60.80	60.10	60.71
142.26	156.89	162.16	156.67	150.63	155.48	142.69
0.68	0.75	0.69	0.71	0.68	0.65	0.65
46.94	45.02	46.56	46.48	47.37	48.87	49.39
11.41	5.42	11.51	11.18	9.21	10.32	4.83
5.20	2.49	5.27	5.20	4.32	4.96	2.37
0.84	0.95	0.99	1.01	1.03	0.84	0.71
640	91	598	507	434	676	-62
3.3	3.1	3.2	3.2	3.6	3.4	3.0
10,739	10,855	10,978	11,111	11,263	11,398	11,536
14,745	15,190	15,390	14,735	15,541	15,436	15,720
—	15,833	16,741	17,225	18,360	18,587	19,053

計算式

営業キャッシュ・フロー = 当期純利益 + 長期前払費用償却 + 減価償却費

フリーキャッシュ・フロー = 当期純利益 + 長期前払費用償却 + 減価償却費 - 設備投資額

流動比率 = 流動資産(期末) ÷ 流動負債(期末) × 100

D/E レシオ = 有利子負債(期末) ÷ 自己資本(期末)

自己資本比率 = 自己資本(期末) ÷ 総資産(期末) × 100

総資産回転率 = 売上高 ÷ 総資産(期中平均)

TEP(Tokyo Gas Economic Profit)

= NOPAT - 資本コスト(投下資本 × WACC)

WACC算定諸元(2017年3月期末実績)

・有利子負債コスト 実績金利1.11%(税引後)

・株主資本コスト率

・リスクフリーレート 10年国債利回 0.11%

・リスクプレミアム 5.5% β値 0.75

連結貸借対照表

(百万円)

	2016.3.31	2017.3.31
資産の部		
固定資産		
有形固定資産		
製造設備	241,842	235,152
供給設備	550,713	539,840
業務設備	59,560	53,623
その他の設備	351,950	416,142
休止設備	316	316
建設仮勘定	107,685	147,074
有形固定資産合計	1,312,068	1,392,149
無形固定資産		
のれん	841	1,600
その他無形固定資産	136,348	77,615
無形固定資産合計	137,189	79,215
投資その他の資産		
投資有価証券	179,410	182,443
長期貸付金	24,013	28,128
退職給付に係る資産	229	24
繰延税金資産	40,447	40,127
その他投資	34,741	39,100
貸倒引当金	△394	△367
投資その他の資産合計	278,447	289,456
固定資産合計	1,727,705	1,760,821
流動資産		
現金及び預金	170,262	132,626
受取手形及び売掛金	201,344	194,240
リース債権及びリース投資資産	24,054	24,097
商品及び製品	3,501	2,317
仕掛品	10,784	12,466
原材料及び貯蔵品	46,525	40,763
繰延税金資産	8,004	9,050
その他流動資産	59,808	54,259
貸倒引当金	△472	△374
流動資産合計	523,812	469,447
資産合計	2,251,518	2,230,269
負債の部		
固定負債		
社債	284,997	314,997
長期借入金	363,393	326,752
繰延税金負債	11,321	11,299
退職給付に係る負債	89,405	73,524
ガスホルター修繕引当金	3,455	3,262
保安対策引当金	466	4,711
器具保証引当金	9,538	10,298
債務保証損失引当金	1,678	—
資産除去債務	10,695	11,975
その他固定負債	24,490	31,650
固定負債合計	799,443	788,474
流動負債		
1年以内に期限到来の固定負債	47,044	56,395
支払手形及び買掛金	82,352	96,413
短期借入金	16,512	10,333
未払法人税等	28,914	20,000
繰延税金負債	1	—
資産除去債務	53	—
その他流動負債	162,023	145,843
流動負債合計	336,903	328,987
負債合計	1,136,346	1,117,461
純資産の部		
株主資本		
資本金	141,844	141,844
資本剰余金	1,878	1,883
利益剰余金	910,353	893,436
自己株式	△4,441	△3,087
株主資本合計	1,049,634	1,034,076
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	26,298	27,166
繰延ヘッジ損益	△2,573	△990
為替換算調整勘定	44,945	36,399
退職給付に係る調整累計額	△18,033	4,845
その他の包括利益累計額合計	50,636	67,422
非支配株主持分	14,900	11,309
純資産合計	1,115,172	1,112,807
負債純資産合計	2,251,518	2,230,269

連結損益計算書

	(百万円)	
	2015.4.1~2016.3.31	2016.4.1~2017.3.31
売上高	1,884,656	1,587,085
売上原価	1,239,020	1,051,885
売上総利益	645,636	535,200
供給販売費及び一般管理費		
供給販売費	385,572	410,125
一般管理費	68,054	66,708
供給販売費及び一般管理費合計	453,627	476,834
営業利益	192,008	58,365
営業外収益		
受取利息	615	901
受取配当金	1,878	2,178
受取賃貸料	2,177	1,740
持分法による投資利益	2,122	3,583
雑収入	8,776	5,889
営業外収益合計	15,570	14,293
営業外費用		
支払利息	12,158	11,514
他受工事精算差額	2,189	2,564
雑支出	4,421	2,893
営業外費用合計	18,769	16,971
経常利益	188,809	55,688
特別利益		
固定資産売却益	-	6,610
投資有価証券売却益	-	9,120
特別利益合計	-	15,730
特別損失		
減損損失	28,293	2,408
投資有価証券評価損	4,747	-
特別損失合計	33,040	2,408
税金等調整前当期純利益	155,768	69,010
法人税、住民税及び事業税	43,782	25,271
法人税等調整額	△991	△10,305
法人税等合計	42,791	14,966
当期純利益	112,977	54,044
非支配株主に帰属する当期純利益	1,040	910
親会社株主に帰属する当期純利益	111,936	53,134

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2015.4.1~2016.3.31	2016.4.1~2017.3.31
当期純利益	112,977	54,044
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△8,363	870
繰延ヘッジ損益	△1,062	1,360
為替換算調整勘定	3,614	△6,470
退職給付に係る調整額	△15,904	22,875
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,387	△1,844
その他の包括利益合計	△23,102	16,791
包括利益	89,874	70,835
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	89,029	69,919
非支配株主に係る包括利益	844	915

連結キャッシュ・フロー計算書

財務
データ

(百万円)

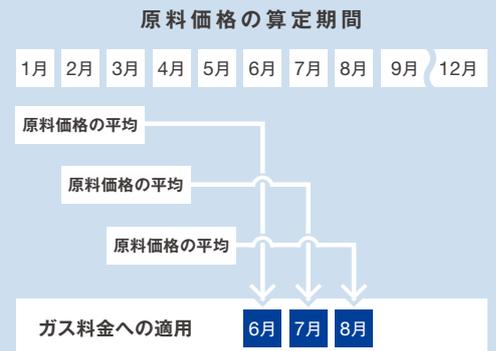
	2015.4.1~2016.3.31	2016.4.1~2017.3.31
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	155,768	69,010
減価償却費	141,930	160,871
減損損失	28,293	2,408
のれん償却額	344	1,059
長期前払費用償却額	3,256	3,433
有形固定資産除却損	3,050	2,047
固定資産売却損益(△は益)	△268	△6,555
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,156	△9,120
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,110	△3,374
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△1,384	22,058
債務保証損失引当金の増減額(△は減少)	115	△1,678
保安対策引当金の増減額(△は減少)	△4,242	4,245
受取利息及び受取配当金	△2,494	△3,080
支払利息	12,158	11,514
持分法による投資損益(△は益)	△2,122	△3,583
売上債権の増減額(△は増加)	47,350	4,286
たな卸資産の増減額(△は増加)	28,117	3,700
仕入債務の増減額(△は減少)	△22,993	17,567
未払消費税等の増減額(△は減少)	△2,436	△4,326
前払費用の増減額(△は増加)	△31	△1,411
未収入金の増減額(△は増加)	12,864	1,997
その他	14,410	△1,809
小計	409,422	269,261
利息及び配当金の受取額	11,954	14,593
利息の支払額	△12,547	△11,509
法人税等の支払額	△54,170	△33,610
営業活動によるキャッシュ・フロー	354,658	238,734
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の取得による支出	△1,850	△9,922
投資有価証券の売却及び償還による収入	3,616	9,489
有形固定資産の取得による支出	△195,060	△165,918
無形固定資産の取得による支出	△26,131	△29,542
長期前払費用の取得による支出	△10,683	△8,322
固定資産の売却による収入	858	7,124
長期貸付けによる支出	△9,776	△6,073
長期貸付金の回収による収入	1,726	1,675
その他	894	△3,383
投資活動によるキャッシュ・フロー	△236,406	△204,873
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△2,011	△6,260
リース債務の返済による支出	△1,243	△1,399
長期借入れによる収入	51,701	22,670
長期借入金の返済による支出	△18,012	△19,982
社債の発行による収入	—	30,000
社債の償還による支出	△43,800	△27,700
自己株式の取得による支出	△33,939	△41,065
配当金の支払額	△24,173	△26,969
その他	△3,938	△192
財務活動によるキャッシュ・フロー	△75,418	△70,899
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,065	△498
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	41,769	△37,536
現金及び現金同等物の期首残高	128,333	170,102
現金及び現金同等物の期末残高	170,102	132,566

収支に影響を与える要因

原料費調整制度による原油・為替の影響は中長期的にはニュートラル

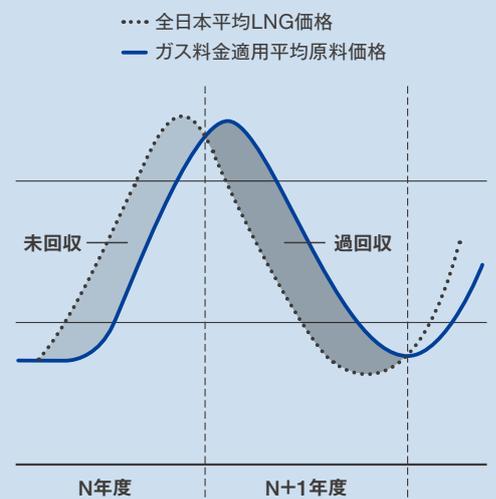
貿易統計に基づく3ヶ月の平均原料価格と、基準となる原料価格(基準平均原料価格)を比較し、その変動分について、あらかじめ定められた算定方法により自動的にガス料金に反映させる原料費調整制度が導入されています。原料費の支払いと、その原料費がガス料金に反映されるまでには平均4ヶ月のタイムラグがあるため、原油価格・為替レート変動の動向によっては、区切られた会計期間では原料費の未回収・過回収が発生し、利益の変動要因となることがあります。しかし、中長期的には原料調達コストの変動がガス事業者の収益に与える影響は、ニュートラルと考えられます。

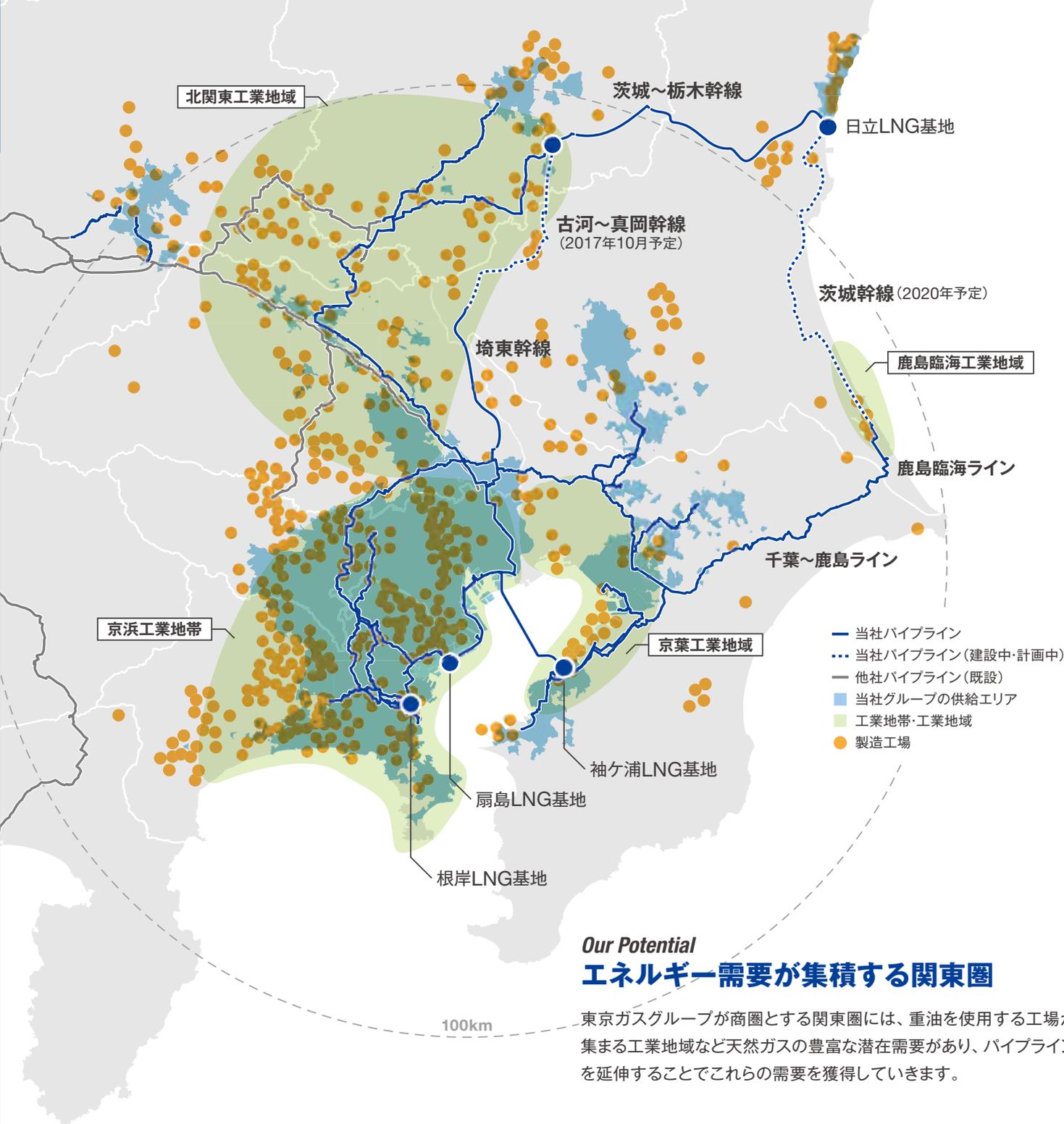
原料価格の算定期間とガス料金への適用時期



原料価格の3ヶ月平均値を、中2ヶ月の間隔を置いて、次の1ヶ月分のガス料金に反映します。

料金スライドイメージ

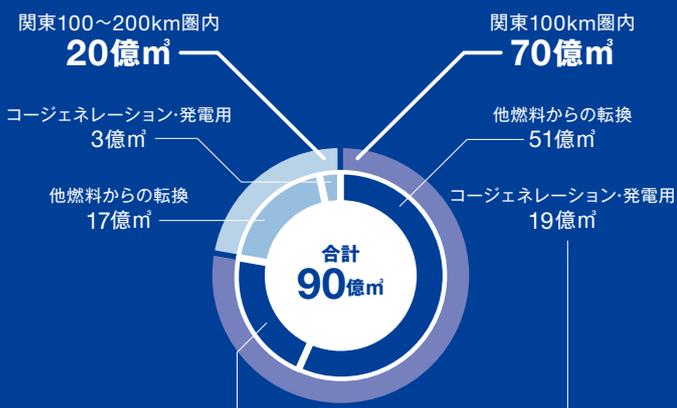




Our Potential エネルギー需要が集積する関東圏

東京ガスグループが商圏とする関東圏には、重油を使用する工場が集まる工業地域など天然ガスの豊富な潜在需要があり、パイプラインを延伸することでこれらの需要を獲得していきます。

関東200km圏における工業用・商業用潜在需要



用途別ガス供給量のチャレンジ指標



あなたとずっと、今日よりもっと。



財務データ・業界データ (EXCELデータ有り)

インベスターズガイド

http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid_j.html

四半期決算の状況

決算説明会資料

http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/event/earn_j.html

決算短信

http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/earn_j.html

「チャレンジ2020ビジョン」の詳細な内容

2011年11月発表の

「エネルギーと未来のために

東京ガスグループがめざすこと。」

http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/manage/vision_j.html

法令に基づく決算情報

有価証券報告書・四半期報告書

http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/yuho_j.html

コーポレート・ガバナンスの詳細

コーポレート・ガバナンス報告書

http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnco/index_j.html

CSR活動

東京ガスグループCSR報告書

<https://tokyo-gas.disclosure.site/ja>

東京ガス株式会社 アニュアルレポート2017

Stock Code **9531**

IR Contact **E-mail:tgir@tokyo-gas.co.jp**

〒105-8527 東京都港区海岸1-5-20

<http://www.tokyo-gas.co.jp>

発行:平成29年7月 東京ガス株式会社 財務部IRグループ

このアニュアルレポートは、社内の使用済み文書、管理された植林材及び再・未利用材を原料とした「東京ガス循環再生紙」と、有機溶剤の少ない植物油インキを使用して印刷しています。

