

TOKYO GAS ANNUAL REPORT 2018





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、安心して、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。





イントロダクション

- 01 コーポレートメッセージ
- 03 LNGバリューチェーンを通じた価値創造
- 05 長期で見る東京ガス



メッセージ

- 07 社長メッセージ
- 13 CFOメッセージ



GPS2020

- 15 GPS2020



小売全面自由化後の全体像

- 19 小売全面自由化後の都市ガス事業・電力事業



事業概要

- 21 ガス事業
- 25 電力事業
- 29 サービス事業
- 33 海外事業



コーポレート・ガバナンス

- 37 コーポレート・ガバナンス
- 43 取締役
- 45 監査役
- 46 社外監査役からのメッセージ



見えない資産

- 47 ESGの取組み
- 49 安全かつ安定的なエネルギー供給基盤
- 49 事業パートナーとの信頼関係
- 51 1,100万件のお客さまとの絆、信頼関係
- 52 デジタル化・技術開発力（イノベーション力）
- 53 人材基盤



財務データ

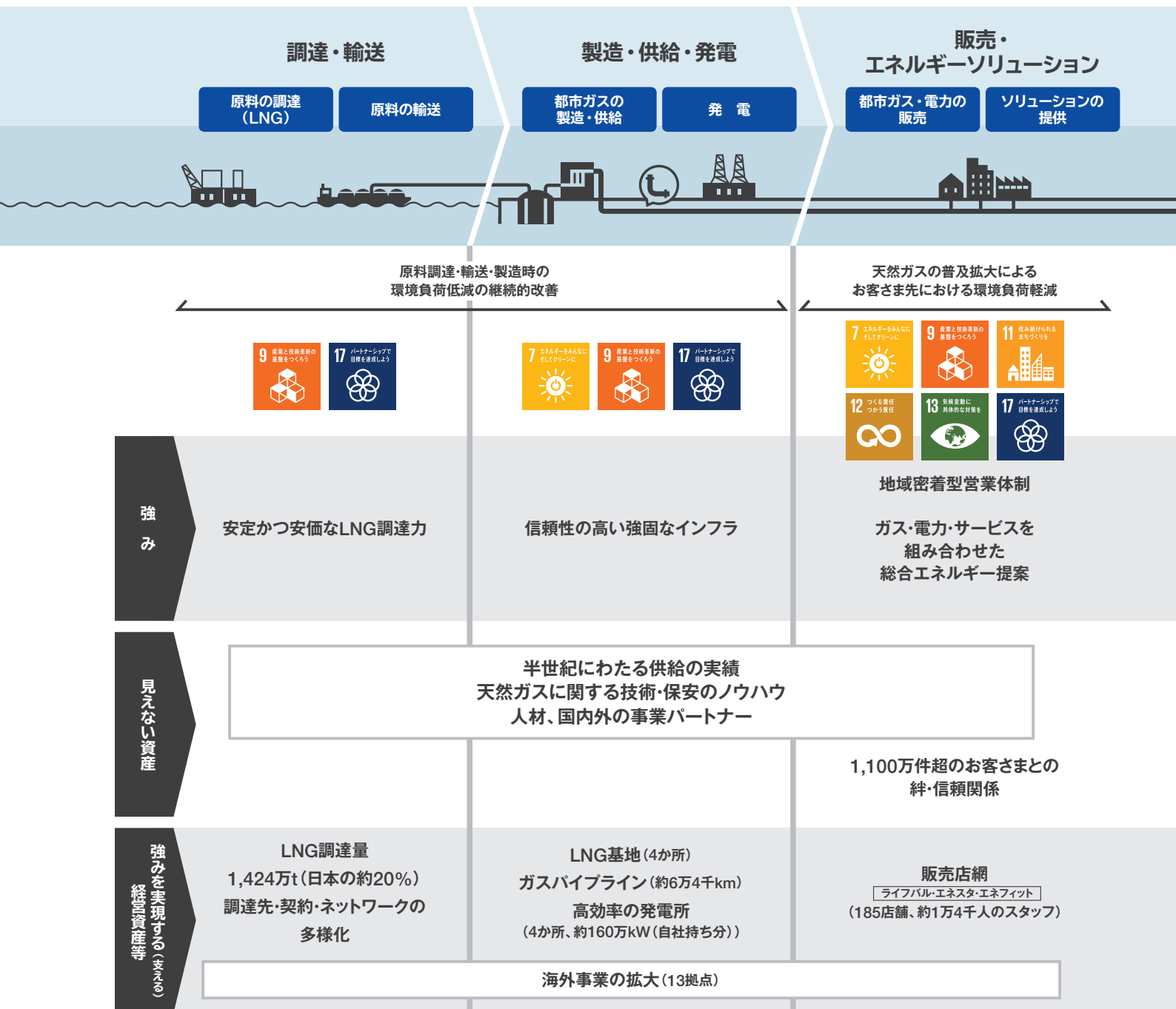
- 55 11年間の主要連結財務データ
- 58 連結貸借対照表
- 58 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 59 連結キャッシュ・フロー計算書

将来情報に関するご注意 本アニュアルレポートには、2017年10月に発表した「GPS2020～エネルギーと未来のために東京ガスグループができること～」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、「GPS2020」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、2019年3月期の計画数値は、数値公表時点（2018年4月27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（www.tokyo-gas.co.jp/IR/index.html）上で公表します。

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



東京ガス + 天然ガスの優位性

日本で初めてLNGを導入してから半世紀にわたり、調達・輸送から供給・小売に至るバリューチェーンすべてを一貫して推進してきた実績・ノウハウをさらに高度化し、天然ガスの効率的利用を通じて社会の持続的発展に貢献していきます。

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

OUTPUT
製品・サービス



お客さま



ガス



電力



エンジニアリングソリューション

個人・法人のお客さま



- ご家庭
- 公共施設
- 店舗
- 工場
- オフィス
- 発電用

卸先ガス事業者



OUTCOME

経済的価値

2020年度目標

P15「GPS2020」参照

営業CF

2,800億円

ROE

8%程度

総分配性向

60%

生み出される
社会的価値

1

エネルギーセキュリティ
の向上

2

環境への貢献

3

安心安全な
暮らし・まちづくり

長期で見る東京ガス

ガス利用の歴史



原料の歴史



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

東京ガスグループは約130年にわたり、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るとともに、当社自身の企業価値創造を実現してきました。電力・ガスの小売が全面自由化されましたが、電力・ガスを含めて、最適なエネルギーシステムをセットで提案・供給できる「機会」と捉え、引き続き非連続の改革（これまでになく大胆な事業改革・抜本的な組織構造改革）を進めつつ、「できること」として具体的に新たな価値を創造＝東京ガスグループならではの“GPS×G”を展開し、2020年代の発展・飛躍を確実なものにしていきます。



※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



※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

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



ビビットコンロ



家庭用燃料電池
「エネファーム」



豊洲スマートエネルギー
センター

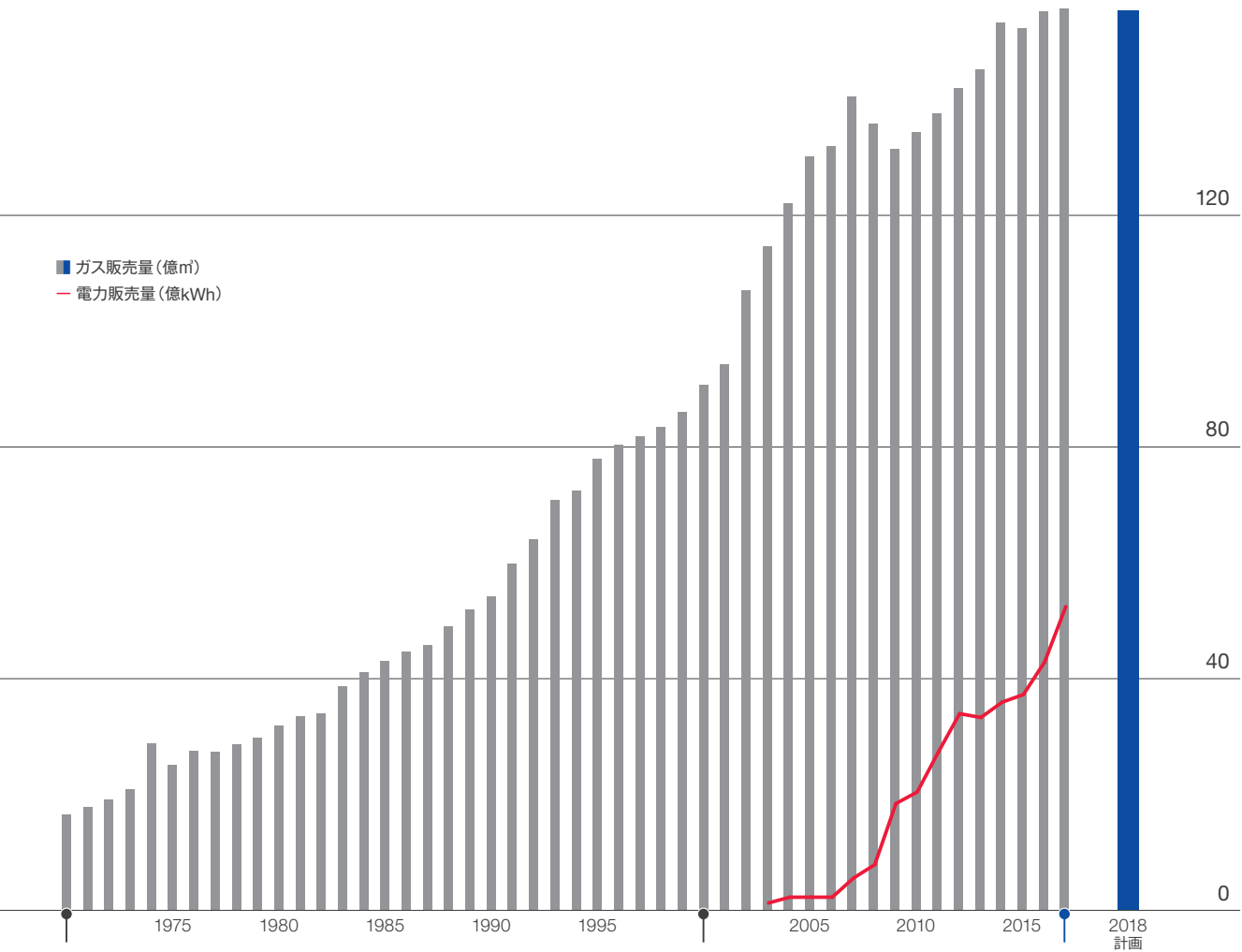


LNG
50周年

(2019年)

億m³
160

■ ガス販売量 (億m³)
— 電力販売量 (億kWh)



1970	2000	2017年度 実績	2018 計画
4,004千件 ^{*1}	8,872千件 ^{*1}	11,678千件	
16.6億m ^{*1}	90.8億m ^{*1}	155.7億m³	
0億kWh	0億kWh	146.6億kWh	
—	16,307人	17,138人	
10,258人 ^{*3}	12,339人	7,862人	
1	7	12	
23,194km	47,908km	63,557km	
0万kW	0万kW	160万kW	

社長メッセージ



イノベーションで エネルギー・フロンティアを 切り拓きます

経営のバトンを引き継いだ私の役割は、
「東京ガスグループ2018-20年度経営計画
(GPS2020)」で掲げる目標を可能な限り
前倒しで実現し、2020年代の発展・飛躍を
確実なものとする事です。

安定性・経済性・環境性に優れた
「天然ガス」を軸に、
自らイノベーションを起こすことにより、
首都圏の都市ガス会社No.1から、
グローバルなエネルギー・フロンティア企業へと
進化させることを通じて
企業価値向上を実現することに邁進いたします。

GPS2020を可能な限り前倒しで実現します

今年4月に社長に就任いたしました。都市ガス業界だけでなく、エネルギー業界が大きく変わる局面で、東京ガスグループの経営を担うことになり、身の引き締まる思いです。私は、1979年の入社以来、ガスの輸送（導管）、人事、経営企画、原料調達、海外事業、家庭向けサービスなどの現場・マネジメントを経験してきました。この経験を東京ガスグループの企業価値向上に生かしてまいります。

当社は、東日本大震災直後の2011年11月に長期的な目指すべき姿とロードマップ「チャレンジ2020ビジョン」を策定しましたが、私は、総合企画部長の立場で計画策定に関わりました。当ビジョンは、国民生活・産業活動の基盤であるエネルギーの世界において、「LNGバリューチェーンの高度化」を通じて貢献するという当社の姿勢を示したものです。ホップ期、ステップ期の6年間を経て、経営のバトンを受け取った私に課せられた最大の役割は、「チャレンジ2020ビジョン」の最後の3年間の中期経営計画「GPS2020」に掲げる政策を確実に実行し、目標を可能な限り前倒しで実現することにより、2020年代の発展・飛躍のための基盤を盤石なものとする事です。

当社が目指しているのは、首都圏における都市ガスの供給者だけでなく、総合エネルギー企業として、世界のエネルギー・フロンティアを切り拓いていく企業であり続けることです。GPS2020の達成は、エネルギー・フロンティア企業になるという経営理念の実現そのものです。電力とガスの小売全面自由化がスタートした今、一人でも多くのお客さまに電力のご契約をいただくことが、同時にガス事業の基盤を守ることになります。電力・ガスを通じた天然ガスの普及拡大は、お客さまの利便性、社会全体の低炭素化に貢献するものであり、可能な限り前倒しで実現したいと考えています。

代表取締役社長
内田 高史

社長メッセージ

前年度は増収増益、電力契約も目標前倒しで達成

「チャレンジ2020ビジョン」のステップ期の最終年度の2018年3月期は、営業利益1,163億円と、当初計画の820億円を大きく上回り、前年比99.3%増を達成、都市ガス事業、電力事業、海外事業も増益となりました。前期の一過性の減益要因（スライドタイムラグ効果、年金数理差異等）の解消が増益に寄与した面はあるものの、一部のガス大口卸供給契約を失う中で、増収増益を実現できたことは、全社員の努力の成果と評価しています。

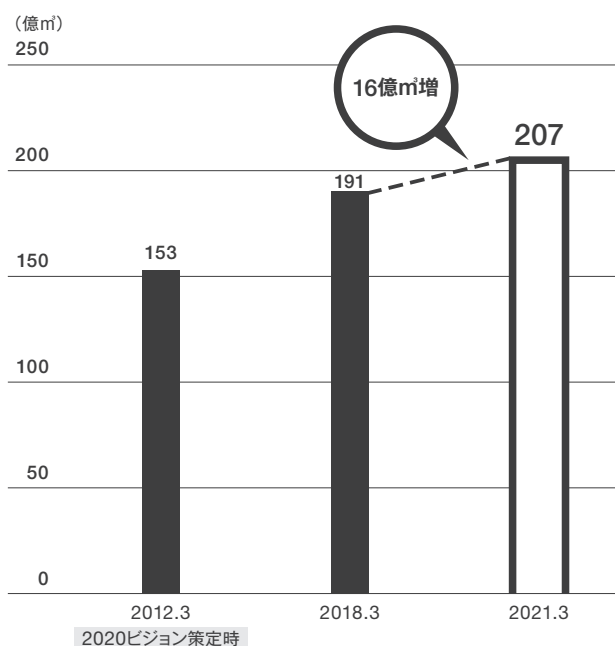
2019年3月期の営業利益は、為替1ドル110円、原油価格1バレル65ドルを前提に、20%減益の930億円を計画しています。減益の計画となったのは、原料価格とガス料金反映のタイムラグ、および基幹システムの稼働に伴うデータ移行等の一過性の費用増が主因であり、ベースの収益力が低下しているわけではありませんので、ご理解いただければと願います（P55参照）。もちろん、この利益水準に満足しているわけではなく、利益を上乗せできるように努力するとともに、中期的に利益水準を向上させていくつもりです。電力の小売りについては、2017年3月末に2017年度末申込件数100万件の目標を掲げましたが、2017年10月に前倒しで達成し、3月末で125万件と申込件数の増加は続いています。海外事業も、発電所や都市ガス配給事業といった中下流分野への投資を着実に進めています。

中期経営計画GPS2020で グローバル総合エネルギー企業に進化します

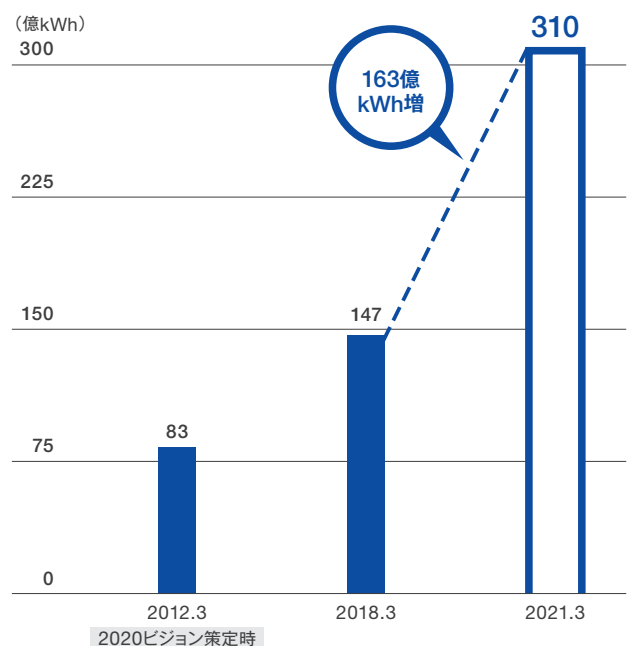
東京ガスグループは、130年以上の歴史の中で、かつて経験したことのない時代の転換点にあります。もともと都市ガス事業は規制産業ではありましたが、創業以来、灯り、給湯、暖房、厨房分野で、電力業界と熾烈な競争をしてきました。電力とガスの小売全面自由化が進み、電力会社との競争はより直接的になり、今後は、他のエネルギー大手やエネルギー以外の業界からの参入も増えていくと考えています。当社は、GPS2020の前提となるこれからの時代認識を「天然ガスの時代」「電気とガスは1つからという時代」「デジタル化の急速な進化がもたらす異次元イノベーションの時代」と整理しました。GPS2020は、ガス（G）とパワー（P:電気）とサービス（S）をトータルでお客さまにお届けしようという計画です。首都圏だけでなく、全国、世界に展開します。私たちが目指しているのは、「首都圏の都市ガス会社」「日本一の都市ガス会社」から「グローバルな総合エネルギー企業」への進化です。

財務面では、2021年3月期の営業利益と持分法利益の合計で1,300億円、営業キャッシュ・フローは2,800億円と従来のチャレンジ2020ビジョンの2,500億円から上方修正、ROE 8%程度を目指してまいります。

ガス販売量（「ビジョン」ベース）



電力販売量



イノベーションでエネルギーのフロンティアを切り拓くため シリコンバレーの拠点を作り デジタル・イノベーションを進めていきます

ガス(G)・電力(P)・サービス(S)を グローバル(G)で強化します

これまでの中期経営計画の背景との一番の違いは、電力・ガス小売全面自由化により、すべてのお客さまにガスだけでなく、電力もセットでお届けできるようになったことです。1,100万件のお客さまに、使用実態に応じた最適なエネルギーをご提案します。2020年までには、首都圏の約10%に相当する220万件のお客さまに東京ガスグループの電気をお届けすることを目指し、あわせて発電所に投資していきます。現在の発電容量160万kWを2020年度に300万kW、2020年代には500万kW規模に拡大していくことを目指します。再生可能エネルギー電源についても、2020年代前半までに40万kWの開発を目指します。天然ガスの普及拡大では、北関東エリアでの需要開発のために茨城幹線を完成させ、卸先である周辺ガス事業者、LPガス事業者との連携を強化します。また最適なエネルギー供給体制を作るために、エネルギー事業者などと、LNG融通、原料トレーディング等、LNGバリューチェーン全体でのアライアンスを進めていきます。

新たに重点事業としたサービスについては、ご家庭のお客さまに、水まわり、ハウスクリーニングを含めた家庭内でのお困りごとに対するサポートを、ガス・電力とあわせて提供します。業務用では、コンビニエンスストアやファミリーレストラン向けの業務用燃料電池の設置など、最適なガス・電気の供給に関わるサポート、産業用では、ガスや電気だけでなく、熱・工業用水などを含めて、ユーティリティの一括供給を目指していきます。

エネルギー需要が大きく、自由化やエネルギーの市場取引が進んでいる北米等では、シェールガスを中心とした上

流事業、および発電所等の中下流事業への参画を継続し、今後の国内外の事業に資するノウハウの獲得・活用を図りつつ、収益基盤を強化していきます。急速な経済成長に伴い、天然ガス需要の高まりやLNG輸入の拡大が見込まれる東南アジア地域において、各国政府・企業と連携しながら、エネルギーインフラの構築・天然ガス導入を通じて、各地域のLNGバリューチェーンの構築に貢献していきます。

シリコンバレーの拠点を作り デジタル・イノベーションを進めます

異次元イノベーションの時代に向けて、デジタル・イノベーション本部を設置しました。目的は、オペレーションの効率化・省力化と新規事業創出の2点です。まず、効率化・省力化においては、ICT活用により、例えばお客さまの在宅時に定期保安巡回の訪問ができるような改善（約1,000人による保守点検の稼働率の改善）、電話契約業務の効率化（約1,000人のオペレーターの効率的稼働）、火力発電の稼働率改善など、効率化・省力化、コスト削減の余地は大きいものがあります。これまで個人の経験や勘に依存していた技能の伝承や業務の質の改善にも大きな効果を発揮すると考えています。

新規事業創出では、IoTの活用により、エネファームの性能の向上、床暖房とエアコンを連動した効率的な運転の実現、太陽光発電で発電した電力の他の家庭への融通、ブロックチェーンを使った決済など、様々な可能性の実現につなげていきます。現在、ベンチャーキャピタルへの出資とシリコンバレーでの7~8人の駐在員の活動を通じて、情報収集、オープンイノベーションを進めており、IoTのセンサーなどについて、本社の技術部門、各事業部門との連携を深めています。

社長メッセージ

強みは見えない資産です

私は、東京ガスの強みは、天然ガスの最上流（ガス田）から最下流（家庭の機器の設置、保守）まで、様々な有形、無形の見えない資産を持っていることだと考えています。なかでも、約130年の歴史の中で、先人たちが安全で安定した供給の実績により培ってきた「東京ガスが言うなら間違いない」と感じていただけるお客さま・お取引先からの信頼、それを支えている人材、技術が大きな強みです。

GPS2020の戦略を絵に描いた餅に終わらせないためには、現場の力が重要です。人々の生活のライフラインであり、産業活動のインフラである当社の事業にとって、安全で安定した供給は当然のことですが、それを支えている現場の活動は日々においては目に見えません。私は、ガスの輸送（導管）の現場やマネジメントの経験から、現場力の大切さを肌で感じています。2004年に発生した新潟県中越地震の災害復旧の現場に関わった時に、ガス事業者が、しっかりと団結することにより、約1か月で都市ガス供給の復旧を成し遂げたのを目の当たりにして、現場力の重要性を強く実感しました。特に東京ガスグループの現場力の強さ、いざという時に結束する力に心を打たれ、誇りに思っています。これは、財務諸表には載らない当社の強みであり、これを磨き続けることにより、持続的な成長の基盤をより強固なものとし、企業価値向上に生かしてまいります。

ESG:エネルギー・フロンティアの開拓 =社会貢献と考えます

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。LNGは、化石燃料の中で最もクリーンなエネルギーです。当社は、石油や石炭からのエネルギーシフトを推進し、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を通じて社会に貢献しながら、同時に自らの持続的な利益成長を実現するという、全社員に浸透したこの想いこそが、当社のESGの原点であり、企業価値の源泉です。都市ガスだけではなく、LNG火力発電、熱を再利用したコージェネレーションシステム、地域冷暖房、燃料電池、再生可能エネルギーを活用することで、事業を通じた低炭素化に貢献してまいります。

社員一人ひとりが生き生きと働くことが企業価値を高めるという考えの下で、ダイバーシティの推進、ITを活用した業務改革・働き方改革を進めています。かつてのガス事業は現場での保安業務などが多く、男性中心の社員構成でしたが、業務の見直しと積極的な登用により、女性の活躍推進に積極的な企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「なでしこ銘柄」に2年連続で選定されました。

コーポレート・ガバナンスの面では、取締役は社内5名（う

私たちが目指しているのは、 「首都圏のガス会社」、「日本一のガス会社」から 「グローバルな総合エネルギー企業」への進化です

私がお伝えしたいこと

- 中期経営計画GPS2020を可能な限り前倒しで実現します
- 電力小売自由化後、電力の契約件数は目標前倒しで達成しています
- ガス(G)・電力(P)・サービス(S)をグローバル(G)で強化して、
「首都圏のガス会社」、「日本一のガス会社」から「グローバルな総合エネルギー企業」に進化します
- イノベーションでエネルギーのフロンティアを切り拓きます
シリコンバレーの拠点を作りデジタル・イノベーションを進めていきます
- 私たちの強みは、お客さまから・お取引先からの信頼、それを支えている人材、技術などの見えない資産です
- ESG:エネルギー・フロンティアの開拓=社会貢献と考えます



ち1名は執行を兼任しない）・社外3名と、昨年までの社内8名・社外3名から社外比率を高め、執行と監督のバランスを変更しました。当社は委員会設置会社ではありませんが、役員人事・報酬を審議する諮問委員会があり、社外取締役2名、社外監査役1名、会長（非兼務執行取締役）と私（兼務執行取締役）という構成で、社外が過半数、私以外が非執行役員というバランスを確保しています。

自由化の波を乗り越え、 総合エネルギー企業としての飛躍を目指します

私は、幕末に日露和親条約締結で活躍した勘定奉行・川路 聖謨（かわじ としあきら）に惹かれます。幕府という歴史のある組織の中にいながら、列強からの開国、厳しい条件での条約締結の要求に対して、国を存続させるという観点から、交渉相手が敬意を抱くほどの正当な主張と外交手法で新たな関係を築いた川路からは、多くのことを学ぶことができます。私は、自由化という大きな波が押し寄せるなか

でも、130年余りの歴史の中で培った公益企業としての誇り・使命を失うことなく、総合エネルギー企業としての発展の礎を築いてまいります。

最後に、当社は、2020年までは2020年代の飛躍に向けての準備期間と位置付けています。投資のステージではありますが、利益はしっかりと出して、総分配性向60%以上を維持してまいります。ステークホルダーの皆さまとの対話を通じ、企業価値の一層の向上を目指します。ステークホルダーの皆さまには、引き続き、東京ガスグループの総合エネルギー企業への挑戦をご支援いただきますようお願い申し上げます。

優位性ある株主配分を 維持するとともに ROE目標8%を意識しながら 持続的成長に必要な投資を しっかりと実行してまいります

専務執行役員 CFO
中島 功



事業戦略を踏まえたバランスのとれた 営業キャッシュ・フローの配分

私は専務執行役員として、全社の経営戦略の決定プロセスに参加するとともに、CFOとして財務・資本政策を担当しています。財務戦略に関する当社の基本方針は、営業キャッシュ・フローを①充実・安定した株主配分、②成長のための投資、③健全な財務体質の維持にバランス良く配分することであり、そのバランスは、中長期的な事業戦略や時点時点での資本市場の動向を踏まえ適宜見直してまいります。

株主配分については、2020年度まで総分配性向60%をしっかりと維持していくことを表明しています。2006年度に総分配性向60%を掲げてからこれまで12年間の実績をご覧いただければ、着実に増配を重ねつつ、自社株取得を適切に組み合わせることで総分配性向60%をしっかりと継続してきたこととお判りいただけるものと思います。また

この総分配性向60%という水準は、我が国の電力・ガスセクターはもとより、資本市場全体の中でも引き続き優位性あるものと自負しております。

将来に向けた成長投資としては、2020年代も重要な役割を担う天然ガス・LNGのバリューチェーン拡大、引き続き高い成長余力を有する首都圏の発展に寄与する分野に注力してまいります。当社が自ら、高効率のガス火力発電所を建設し電力事業を拡大するとともに、例えばその電源を再生可能エネルギーと組み合わせることで付加価値を高めるといった新たな領域にも積極的にチャレンジしてまいります。

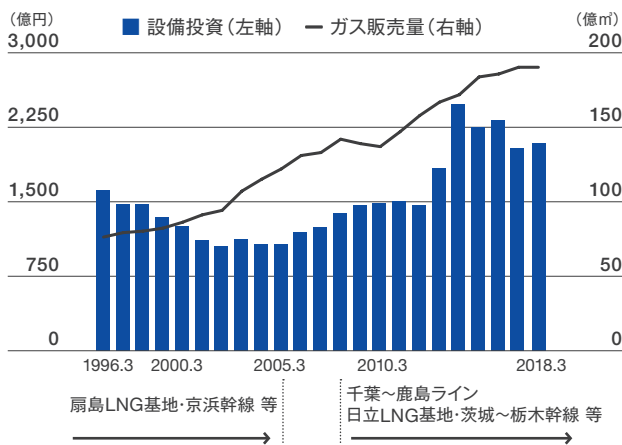
一方、資金調達コストの最小化、経営の安定、そしてお客さまからの信頼のベースとなります財務体質については、既に一定の水準を確保しております。しっかりとした株主配分や将来に向けた積極的な成長投資を前提に、2020年度時点でのD/Eレシオは、現在の0.64倍から0.9倍程度に上昇すると予想されますが、許容範囲であると考えております。

適切な投資で成長の機会を捉えてまいります

成長投資について少し言葉を加えれば、天然ガスは地球環境などの視点から優れたエネルギーであり、また当社が主に事業を展開する首都圏では引き続き相当の需要増が予想されます。現在建設中の日立LNG基地の拡張や茨城幹線が完成すれば、首都圏の高圧幹線ネットワークの完全なループ化が実現し、天然ガス供給基盤が一段と盤石なものとなります。これをベースに天然ガスのポテンシャルを最大限引き出したいと考えております。そのための技術開発方策の一つとして、ソサエティ5.0社会の到来も視野に、オープンイノベーションといった手法も積極的に取り入れてまいります。

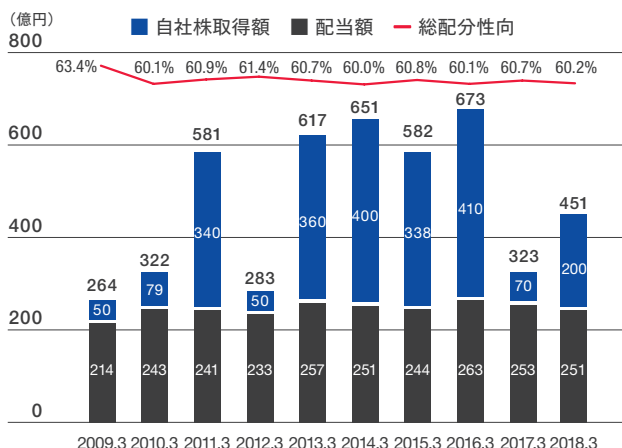
また重要な投資決定の際は、その前段で当該プロジェクトの採算性やリスクを多面的に評価・分析するとともに、その戦略的な意義を確認する投資評価委員会を開催しております。

設備投資とガス販売量の推移



※1 1999年3月期までは個別、2000年3月期以降は連結ベース
 ※2 2012年3月期以降の販売量はビジョンベース (LNG販売量、トーリングによる都市ガス使用量を含む)

株主還元の推移



財務戦略の基本方針

- 1 優位性ある株主配分の継続 (総配分性向60%)
- 2 投資効率やROE目標8%を意識しつつ成長投資を着実に実行
- 3 経営の安定・お客さまからの信頼のベースとなる健全な財務体質の維持

投資決定した後は、同委員会において定期的に各事業の実績や今後の見通しを検証し、各事業の今後について適切・タイムリーに判断することにも注力しています。

私はCFOとしてその委員長を務めており、2020年度ROE目標8%実現を念頭に、当社の資本コストも意識したハードルレート（採算性の判断基準）を設定し、規律ある投資を心がけております。ただし将来の事業環境が不透明な中において持続的な成長を実現するには、中長期的な視点に立った戦略性や熟慮した上でのリスクテイクも必要であると考えており、最近は特に、総合的な経営判断や本質的な議論に資する論点の抽出にも注力しております。

コーポレート・ガバナンスに留意した経営を徹底してまいります

事業戦略をやり多いものとするためには、多面的・総合的な議論に加え、不都合な事実にも目を背けない論理的な判断が必要であると思います。そのためには、事業運営を監督し、その適切さをチェックする仕組みが不可欠であり、それが正にコーポレート・ガバナンスであると思います。

私は特に、株主・投資家との建設的な対話（エンゲージメント）を重視しております。株主・投資家の方々の考え方・判断基準は様々であり決して一つではありませんが、常に謙虚に耳を傾けることに努めております。投資戦略の背景や今後の展望、電力・ガス自由化の影響などを主なテーマに、社長、私、IR責任者が年間250回程度、対話の機会を設けております。当社は、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）の3つのESG評価である、FTSE Blossom Japan Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数（WIN）に選定されていますが、こうした取組みの成果の一つと考えております。

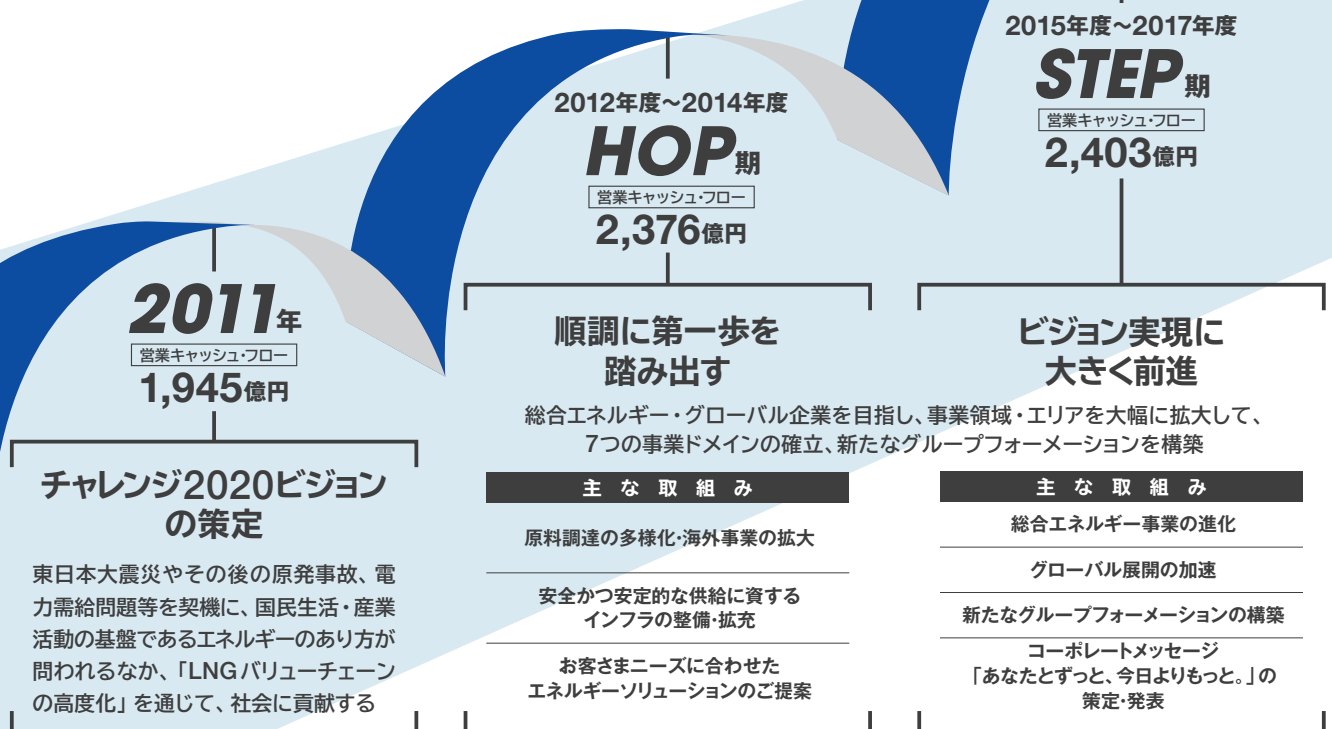
当社が日本で初めてLNGを輸入してから来年で50年になります。引き続き天然ガスの価値を最大限に引き出し、企業価値向上に取り組んでまいりますので、株主の皆さまのご理解・ご支援をお願いいたします。

2018-2020年度中期経営計画

GPS2020

東京ガスグループは、2011年11月に、長期経営ビジョン「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～」を発表しました。

これまでのホップ期(2012-14年度)、ステップ期(2015-17年度)では、総合エネルギー・グローバル企業を目指し、事業領域・エリアを大幅に拡大して7つの事業ドメインを確立するとともに、新たなグループフォーメーションを構築しました。ジャンプ期(2018-20年度)は、ビジョンの集大成として、引き続き非連続の改革(これまでにない大胆な事業変革・抜本的な組織構造改革)を進めつつ、「できること」として具体的に新たな価値=東京ガスグループならではの“GPS×G”を展開し、2020年代の発展・飛躍を確実なものとしていきます。



当社が考えるこれからの時代

今回の経営計画策定にあたり、これからの時代をどう認識するかについて、3つに整理しました。1つ目は「天然ガスの時代」、2つ目が「電気とガスは1つからという時代」、3つ目が「デジタル化の急速な進化がもたらす異次元イノベーションの時代」です。

1

天然ガスの時代

安定性、経済性、環境性に優れた天然ガスは、世界・日本において、ますますその存在を高めています

その利用分野・エリアはさらに拡大し、地球規模でのダイナミックな展開が期待されます

2

電気とガスは1つ

これまでの日本では、電気は電力会社、ガスはガス会社からしか購入できませんでしたが、小売全面自由化により、ガス・電力とも、1つの会社から購入できるようになりました

今後は、ガスと電気を組み合わせた最適なエネルギーシステムの提案および導入が可能になります

3

デジタル化の進化がもたらす異次元イノベーション

IoT、AI等のデジタル技術の急激な進化が、暮らしや産業に大きなインパクトを与え、従来とは全く異なるイノベーションをもたらすことが見込まれています

こうした変化に十分留意した経営を推進します

2018年度～2020年度
JUMP期
営業キャッシュ・フロー
2,800億円

「めざすこと」から「できること」へ

ガス (Gas) & 電気 (Power) に、お客さまのニーズに合ったサービス (Service) を組み合わせ、さまざまな手段で、国内外のお客さまへ (Global) お届けしていきます

引き続き「非連続の改革」(大胆な事業変革、抜本的な組織構造改革)を進めつつ、「できること」として具体的に新たな価値を創造=東京ガスグループならではの“GPS×G”を展開し、2020年代の発展・飛躍を確実なものにしていきます

GPS
総合エネルギー

GPS × **G**
GAS & POWER
+ SERVICE × GLOBAL

G
グローバル

- ガスと電気をセットにした最適なエネルギーをお届けします
- ご家庭のお客さま一人ひとりのライフステージやリクエストに応じた生活まわりのサービスをワンストップでお届けします
- 業務用・工業用のお客さまのビジネスニーズに対応した、エネルギーサービスやエンジニアリングをお届けし、省エネ・省コストを実現します



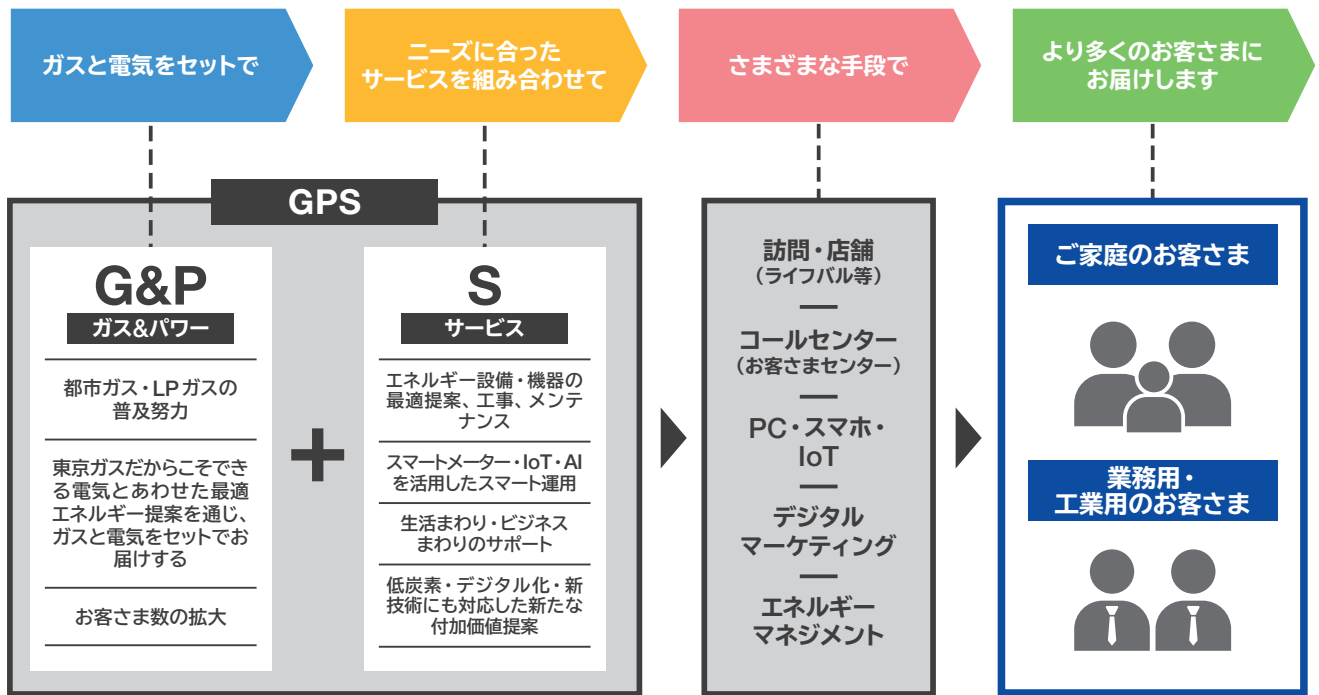
- 戦略エリアに拠点を配置し、経営資源を集中させて案件に参画していきます
- 急速な経済成長のなか、エネルギーの需給構造が変化しつつある東南アジア等の国々において、各国政府・企業とも連携してエネルギーインフラの構築に貢献していきます
- 自由化やエネルギーの市場取引が進んでいる北米等では今後の国内外の事業に資するノウハウを獲得・活用しつつ、収益基盤を確立していきます

GPS2020

GPS × G の取組み

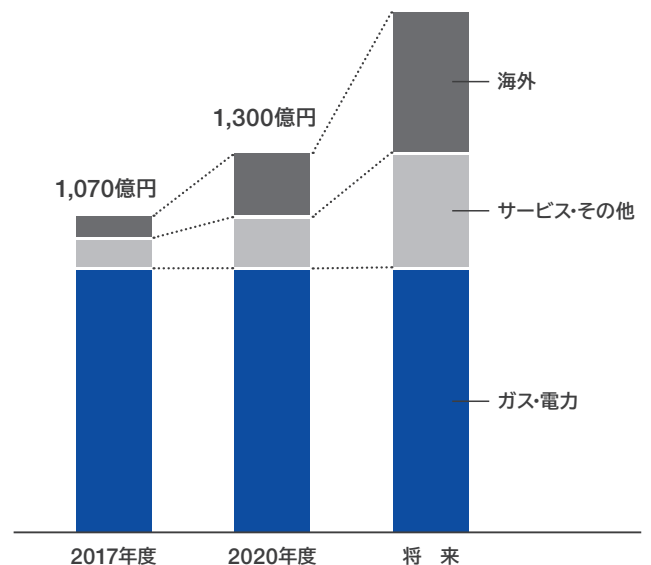
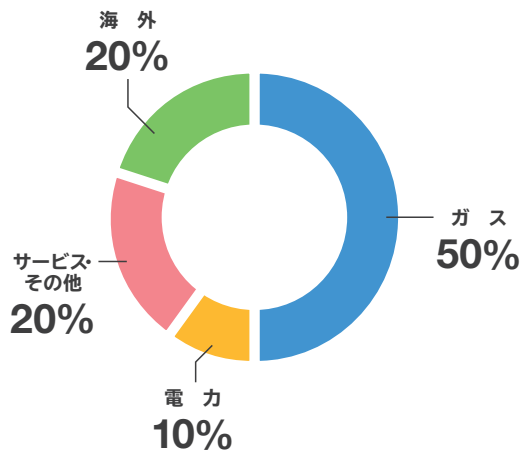
GAS & POWER + SERVICE × GLOBAL

GPSでお客様のニーズに合ったサービスをご提案



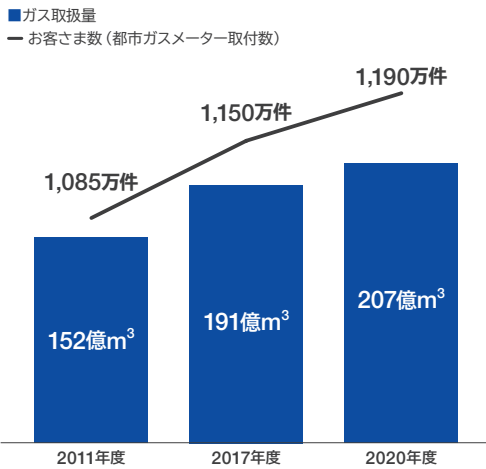
2020年度利益構成

営業利益+持分法利益

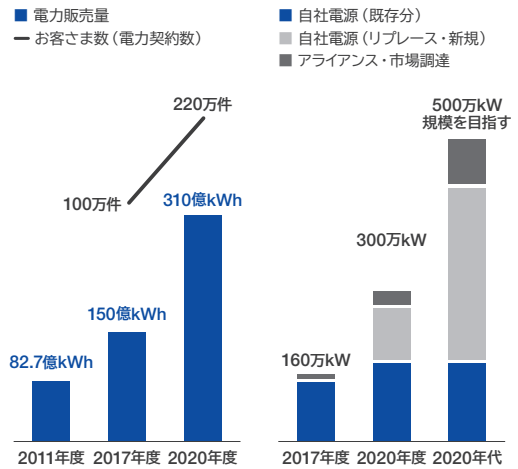




ガス



電気



サービス

ガスと電気のセットに、お客さまの暮らしやビジネスニーズに合った「サービス」を組み合わせ、最適な提案をお届けします。

ガス機器、ガス設備を含む生活まわりのサービス

エンジニアリングサービス

地域開発サービス (不動産)



グローバル

LNGバリューチェーンの経験を活かして、エリア特性に応じた事業を深化・拡大

北米 上中下流事業への参画により、ノウハウ獲得および収益基盤を強化

東南アジア 成長が期待されるエリア。中下流事業への取組みを推進

豪州 上流中心に既存案件の価値の最大化を図る

2018-20年度のキャッシュインの配分方法

インフラ基盤整備、将来の発展・飛躍に向けた投資

	2017年度	2020年度
連結営業キャッシュフロー	2,440億円	2,800億円
収益性 (ROE)	5.5%	8%程度
株主還元 (総分配性向)	60%	60%
健全性 (D/Eレシオ)	0.71	0.9程度



事業	3か年合計の投資額 (億円)	割合 (%)
ガス	5,000	49%
電力	300	3%
サービス・その他	2,300	23%
うち不動産	1,000	-
海外	2,600	25%
2018-20年度	10,200	(平均3,400億円/年)

*2018-20年度の当期純利益の60%相当

※2017年度数値は計画策定時の見通し値

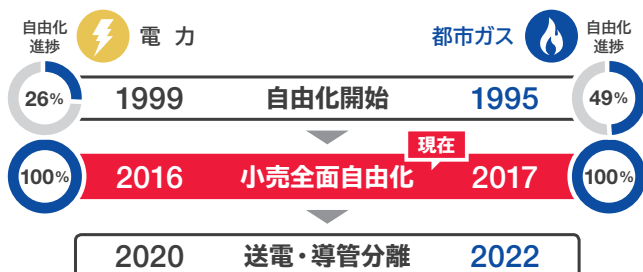
小売全面自由化後の全体像

小売全面自由化後の 都市ガス事業 電力事業

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月の都市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

■ 自由化の進捗

大口から小口に向けて、段階的に自由化が進んできました。



電力の普及エリア

電力は全国に普及



北海道から九州までの電力系統はすべて送電線でつながっています。これにより、電力会社の垣根を越えた電力融通が可能になり、安定供給および発電設備の効率的な運用を支える基盤になっています。

日本においては、地域により50Hz(東日本)と60Hz(西日本)の電気を配電していますが、長野県と静岡県に特殊な変電設備を設置し、東西の間でも一定の容量の電力を相互に変換して融通し合うことができます。

電力

電力システム改革の意義・目的

- 電力の安定供給
- 電気料金の低減
- お客さま選択肢の拡大

自由化



当社の強み・実績

- LNGを燃料とする高効率の4つの発電所(発電容量160万kW相当)を保有
- (株)コベルコパワー真岡が真岡発電所を建設しており、2019年から供給を受ける予定。自社電源は2020年に約300万kW相当に拡充

規制事業



供給責任(一般送配電事業者)
(最終保障サービス提供、需給バランス維持等)

当社の運用

- 一般配電事業者の送配電網を利用して送配電

自由化



当社の強み・実績

- 地域密着型の販売ネットワークを活用し、電力小売り113万件のお客さまに供給
- 他社とのアライアンス



ガスシステム改革の意義・目的

都市ガスの安定供給と普及拡大
都市ガス料金の低減とCSの向上
お客さま選択肢の拡大と
お客さま保安の向上



自由化

製造

当社の強み・実績

■関東圏に4つのLNG基地を保有。東京湾内の根岸、袖ヶ浦、扇島、茨城県日立の4つの基地を活用し、安定的、効率的な基地運用を推進



規制事業

供給

すべての小売事業者に対して
公平な運用・最終保障供給義務

当社の実績

■関東エリアに広がる6万km超の導管网。さらに供給力向上に向けた新規インフラ拡充
■導管ネットワークの安全かつ安定的な運用



自由化

小売

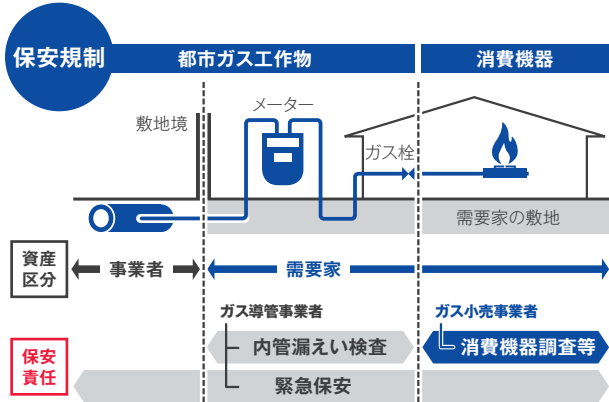
当社の強み・実績

■地域密着型の営業体制
■エネルギーソリューション提案力

保安責任区分

新規参入者を含むガス小売事業者は、「消費機器調査・危険発生防止周知」を義務付けられています。

ただし、既存事業者が業務ノウハウを有していることから、新規参入者がこれらの業務を既存事業者に委託しやすい環境が整備されています。



電力・都市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、旧一般都市ガス事業者
※経済産業省公表資料による

都市ガスの普及拡大

都市ガスはこれからも
普及拡大



都市ガス事業は、規模の経済性を生かし、効率的な導管网敷設により発達してきたため、供給エリアが都市部中心となっており、人口密度や産業集積度が低い地域では営まれていません。また、原材料の大半を海外からのLNG輸入に依存する日本においては、大消費地近傍にLNG基地を建設し、合理的な範囲で供給インフラを整備してきた歴史から、電力事業のような全国的な導管网の整備が進んでいません。

政府のガスシステム改革においても、全体最適な導管网整備の必要性が指摘され、検討が進められています。



都市ガス・LNG販売

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）を中心に関東圏で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需要の獲得を進めていきます。

お客さま件数	ガス販売量	セグメント利益
1,167.8 万件 2018年3月末	155.7 億m ³ 2018年3月期 日本全国の45%に相当	1,166 億円 2018年3月期

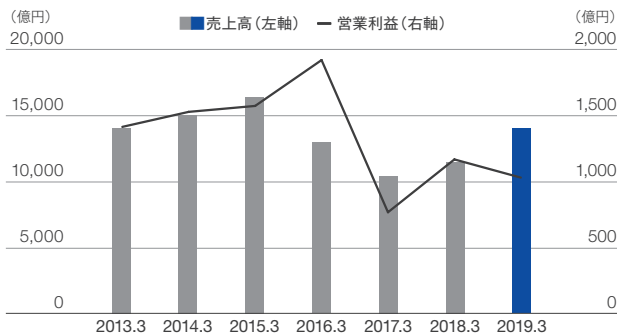
強み

- 1,100万件超の顧客基盤、地域密着の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
- 生産・消費の集積地である東京を中心とする関東圏という商圏（関東圏は、日本のGDPの約40%を占める）
- 保安に関わるノウハウ、エネルギーソリューション技術力を保有

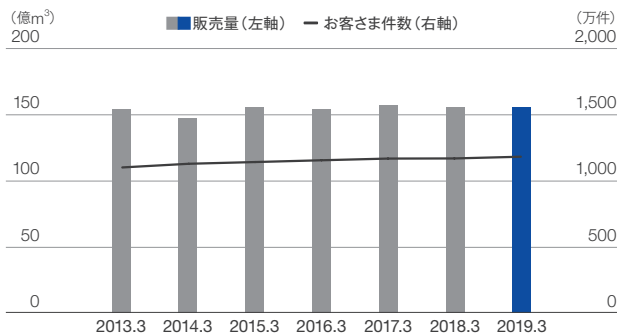
リスク

- 原料輸入に関連する地政学的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

売上高・営業利益



販売量・お客さま件数



収支に影響を与える要因 ▶ P59

事例紹介(原料調達)

コーブポイントLNGプロジェクト



2018年5月、当社初の米国シェールガス由来のLNGプロジェクトであるコーブポイントからのLNGを根岸LNG基地に受け入れました。当社は、英国の大手エネルギー会社であるセントリカ社との間で締結した「相互協力に関する協定」(2016年11月)に基づき、当社のLNGとセントリカ社がアジア太平洋地域で調達するLNGを交換し、LNGの輸送効率向上を通じたコスト削減を可能にする枠組みの実現を目指します。

プロジェクトの効果

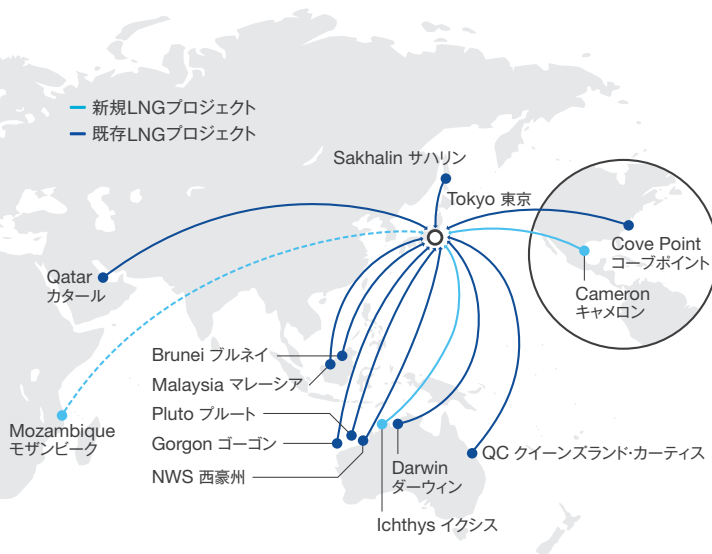
- 1 調達先の多様化**
当社初の米国シェール由来のLNGプロジェクトからの調達
- 2 契約内容の多様化**
米国天然ガスの価格リンク、仕向地制限なし
- 3 LNGネットワークの多様化**
アジア、北米および欧州の各地域を結びつけるLNGバリューチェーンを展開(セントリカ社との「相互協力に関する協定」の具現化を目指す)

日本は天然ガス調達の大部分を海外からの輸入に依存しており、LNGの輸入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」「契約内容」「LNGネットワーク」の3つの多様化を進めていきます。

第1の「多様化」

調達先

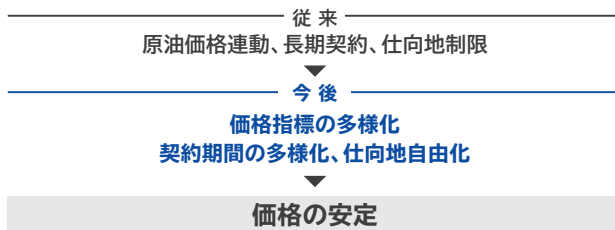
従来の東南アジア、オーストラリア、サハリン（ロシア）等に加え、新たに米国のコーブポイントのLNGプロジェクトからの受け入れを開始しました。加えて2018年度中に予定しているオーストラリアのイクシスプロジェクトからの受入開始後は、調達先が6か国14プロジェクトに拡大します。またセントリカ社との共同調達に関する基本合意に至ったアフリカのモザンビークをはじめ、今後も、引き続き幅広い地域からの原料調達を検討することにより、供給安定性の向上に努めます。



第2の「多様化」

契約内容

従来の原油価格を指標とする契約に加え、米国天然ガス価格等を指標とする契約が加わることで、価格の安定化を図ります。また、仕向地等の制約のない契約や短期のスポット調達比率の拡大等により、調達の柔軟性を向上させます。



第3の「多様化」

LNGネットワーク

アジア、北米、欧州の市場を結ぶLNGネットワークを構築することにより、LNG輸送効率向上と市場価格の地域間格差を縮小し、需給調整に資する柔軟性を高めていきます。



電力・ガス市場の全面自由化に伴い、都市ガス需要の不確実性が増しており、需要変動への柔軟な対応、およびより競合力のあるLNG調達が必要です。こうした課題に対応するべく、LNGトレーディングの拡大を進めております。

具体例として、当社が米国から調達するLNGと英国セントリカグループがアジア太平洋地域にて調達するLNGをカーゴ単位で交換し、輸送距離やパナマ運河通航費の削減による原料費低減を目指すことをはじめとして、需給調整を柔軟に行うための選択肢を増やす取組みを進めています。

今後も、競合力・柔軟性向上を目指し、国内外のアライアンス先とのトレーディングを拡大していきます。

Sustainable Development Goals

持続可能な開発目標 (SDGs) 達成への取組み

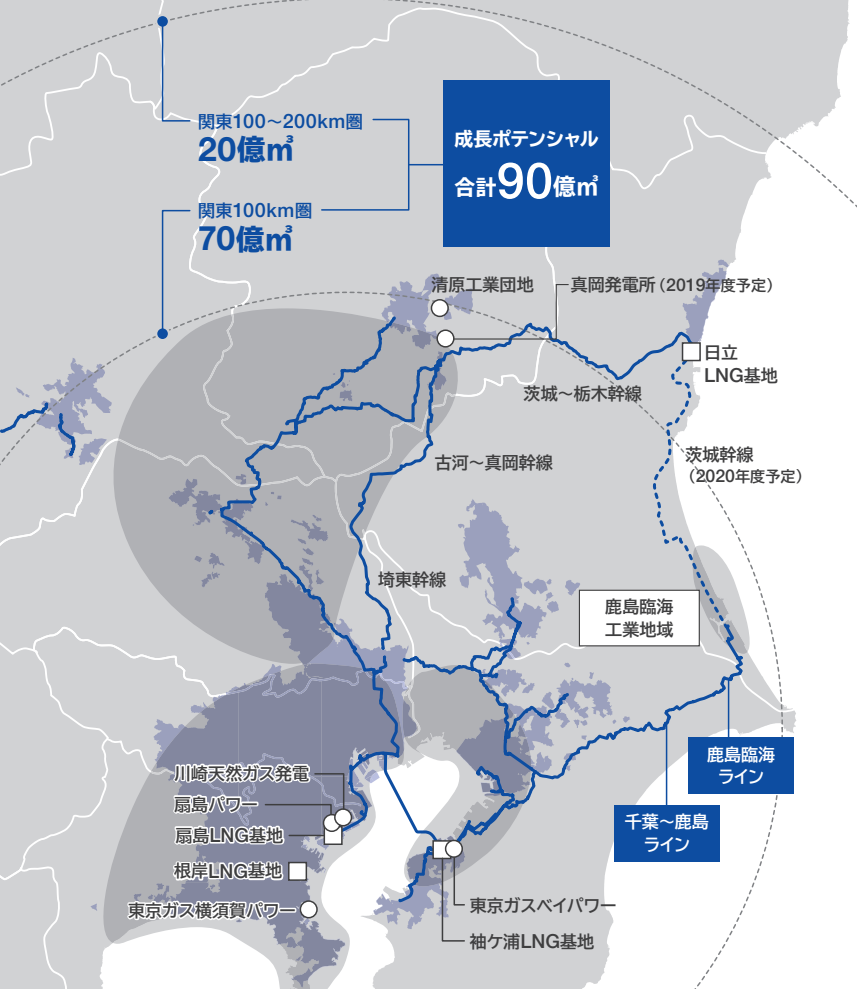
コーブポイントから始まるLNGネットワークのさらなる多様化

- 2018年5月に米国メリーランド州コーブポイントで生産されたLNGの受け入れを開始しました。
- 2018年度中に、新たにオーストラリアのイクシスプロジェクトからの調達を開始する予定であり、さらにセントリカ社との共同調達に関する基本合意に至ったアフリカのモザンビークを含め、調達先の多様化を推進していきます。
- また、セントリカ社と締結している「相互協力に関する協定」に基づくLNGのカーゴ単位での交換の取組みをはじめとした調達における3つの多様化を進めていくことにより、日本と世界を結ぶLNGネットワークの構築を加速していきます。



事業概要

ガス事業



インフラ整備による天然ガスの普及・拡大

ガス事業に3年間(2018~20年度)で5,000億円の投資を計画

「GPS2020」において、お客さまに安全かつ安定的に都市ガスをお届けするため、2018~20年度の3年間に、計画全体の約半分に相当する5,000億円を投資する計画です。保安確保、安定供給、都市ガス普及拡大のための導管整備等の投資に加え、茨城幹線、日立LNG基地増強、お客さま情報管理システム構築等の大型設備の整備を実施します。

北関東エリアが持つ大きな潜在需要

特に戦略的な力点を置いているのが、大規模な工業地域が複数あり、天然ガスの需要が多く見込める北関東エリアです。「導管延伸・ローリー供給による天然ガスの普及拡大」と「天然ガス・ガス使用機器による省エネ・省CO₂・省コスト等のエネルギーソリューション」により、ガス取扱量を2017年度の191億m³(GPS2020策定時の見通し)から207億m³へ拡大する計画です。

分散型エネルギーシステムの普及・拡大

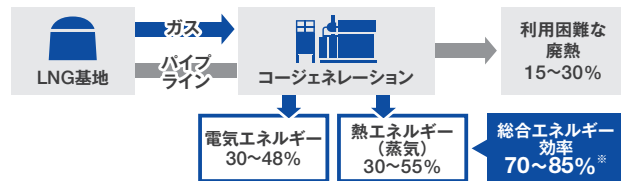
コージェネレーションシステムは都市ガスを燃料に用いて電力と熱を供給するシステムで、需要地に機器を設置し、電力と排熱の両方を有効利用することにより、省エネルギー、CO₂の削減、経済性向上を図ります。

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・産業用にはお客さま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。

これまでの導入実績(2018年3月)

エネファーム	コージェネレーションシステム
2018年6月に累計販売台数10万件達成	207万kW (原子力発電所 約2基分に相当)

コージェネレーションシステム(業務用・産業用)



※エネルギー効率は、当社が一定の前提を設けて算出

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(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工事を進めています。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効率的なエネルギー供給を実現するもので、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。当社グループは、分散型エネルギーシステムの普及、拡大、および工業用需要の開発を推進しています。



北関東エリアへの普及・拡大の推進

「千葉～鹿島ライン」の実績

2012年3月に稼働を開始し、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。この結果、当該地区のガス販売量は、当社の連結ガス販売量の約1割に相当する規模になっています。

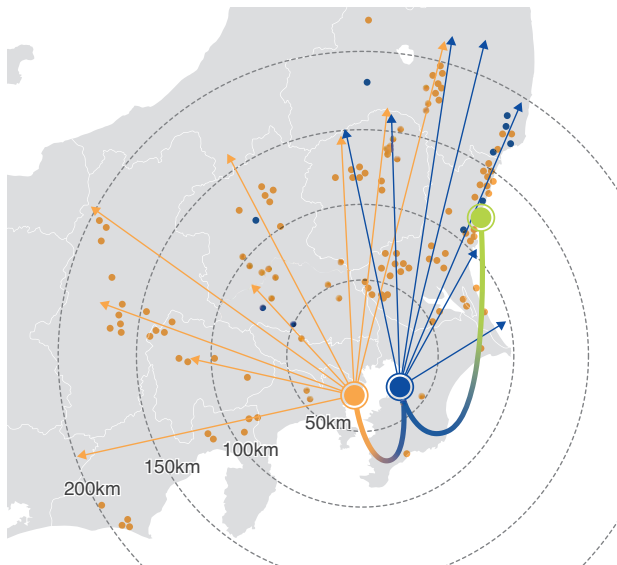
関東エリアの潜在需要の獲得へ

2015年10月に埼東幹線（埼玉県草加市～茨城県古河市）、2016年3月に日立LNG基地および茨城～栃木幹線（茨城県日立市～栃木県真岡市）、2017年10月に古河～真岡幹線（茨城県古河市～栃木県真岡市）が稼働しました。東京湾内の3基地および既存の幹線網との連携により、供給エリアの高圧幹線のループ化を実現し、供給安定性が向上しました。こうした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に天然ガス発電所を建設しており、当発電所へのガス供給によるガス取扱量増加が見込めます。また、潜在需要の掘り起こしに努めていきます。さらに2020年度の稼働を目指し、茨城県日立市と神栖市を結ぶ茨城幹線を建設しており、関東圏における一層の天然ガス普及拡大が可能になります。

ローリーによるLNG販売

ガス導管が敷設されていない地域でも、LNGローリーで輸送することにより、天然ガスを利用いただいています。1969年より40年超の輸送実績を持ち、日本でトップの190台を超えるローリー供給の事業規模を有しています。

ローリー供給エリア図



リキッドガス事業

概要

都市ガス供給エリア外や当社のガスをご使用でないお客さまに対する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を展開しています。

お客さま件数		セグメント利益
直販 6 万件	特約店 24 万件	17 億円
2018年3月期	2018年3月期	2018年3月期

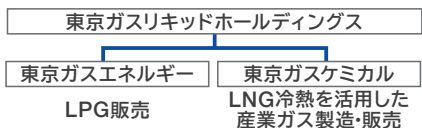
LPG事業者等との連携を通じた事業拡大

LPガス業界の様々なプレーヤーと連携して配送の効率化や保安レベル・顧客サービスの向上を図り、2020年度を目的にお客さま規模100万件を実現します。

LNG冷熱を活用した産業ガス製造・供給

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と組み合わせ、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。

東京ガスリキッドホールディングス 組織図



LPG事業者等との連携事例

- 物流統合会社 ガスル(株)の設立(2018年7月)
- アストモスエネルギー(株)、ENEOSグローブ(株)
- 包括的アライアンス
- アストモスエネルギー(株)(2016年10月)
- (株)サイサン(2017年2月)
- IoTによる遠隔検針を行う実証事業(2017年6月)
- アズビル(株)、アズビル金門(株)



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を開始しました。

お得、安心、簡単・便利といった価値をお客さまに提供することにより電力事業を拡大し、企業価値の向上につなげていきます。

小売お客さま件数	電力販売量	セグメント利益
113.0万件 2018年3月末	146.6億kWh 2018年3月期	96億円 2018年3月期

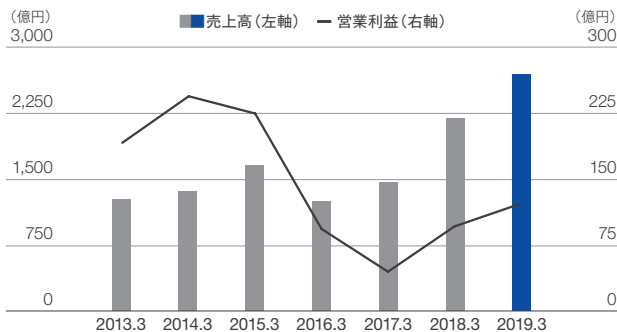
強み

- 首都圏に新電力として最大級の高効率かつ大規模電源を確保
- 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
- 電源インフラ、卸・小売販売を合わせた運用ノウハウ・システム

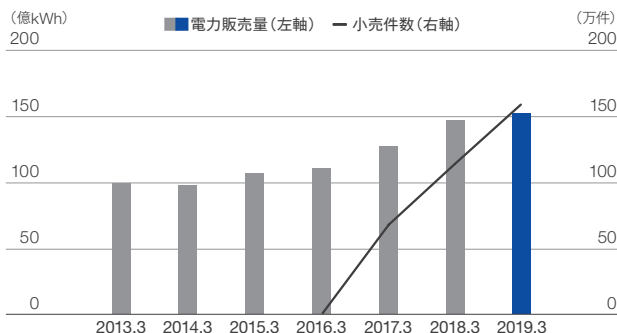
リスク

- 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、原燃料の供給支障

売上高・営業利益



電力販売量・小売件数



電力とガスは1つからという時代

日本においては、これまでお客さまは、電気は電力会社、ガスはガス会社からしか購入できませんでした。電力・ガス市場の小売全面自由化により、欧米と同じく、電力とガスを1つの会社から購入できるようになりました。

東京ガスグループは、最適なエネルギーシステムの提案・導入を通じて、エネルギー事業の拡大を目指します。

電力・ガス全面自由化により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、旧一般都市ガス事業者
※経済産業省公表資料による



電力小売全面自由化2年間の実績

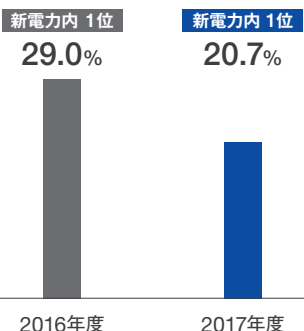
電力小売の展開において、ガス・電力・各種サービスをあわせてワンストップでお届けする「ずっとプラン」を提供し、113万件（2018年3月）のお客さまに電力を供給しています。2017年度も、2016年度に続き、新電力事業者の低圧分野シェアNo.1のポジションを獲得しました。

引き続きより多くのお客さまに「お得」を実感していただける料金メニューの新設やサービスメニューの開発により、2020年度までに220万件のお客さまへ東京ガスグループの電気をお届けし、ガス・電気・各種サービスをワンストップでご提供するお客さま数を増やしていきます。

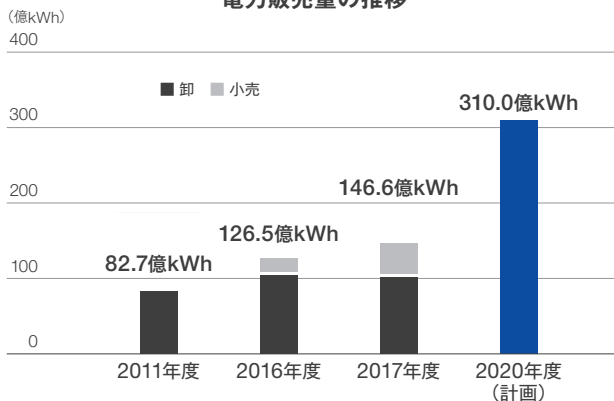
首都圏需要の約5%の電力を販売

2000年に電力事業を開始し、2016年度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、2017年度は147億kWhの電力を販売しました。これは首都圏の需要の約5%に相当します。2020年度には、電力販売量を首都圏需要の約10%に相当する310億kWhに拡大する計画です。

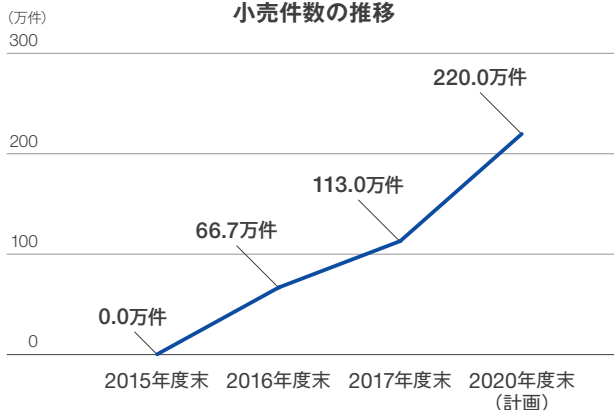
新電力事業者（低圧）におけるシェアの推移



電力販売量の推移



小売件数の推移



Sustainable Development Goals

持続可能な開発目標 (SDGs) 達成への取組み

発電を通じた地球温暖化防止への貢献

- 最新鋭のガスタービンコンバインドサイクルを採用した天然ガス高効率火力発電および風力発電により、地球温暖化防止に貢献しています。
- さらに、(株)コベルコパワー真岡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が決定しており、また自然電力(株)との資本提携契約をはじめとして、太陽光発電、風力発電等の再生可能エネルギー電源の開発についても推進していきます。



※自社持ち分電源規模:160万kW

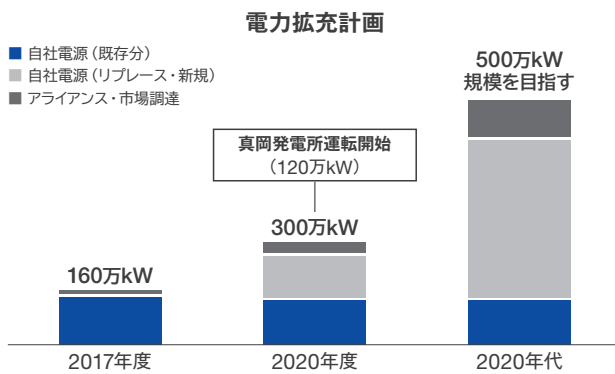
事業概要 電力事業

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、さらに2020年度までに小売件数220万件を目指す販売ストックの成長に合わせ、自社持ち分電源を拡大していきます。2020年度には約300万kW、2020年代には500万kWを目途に、自社電源を開発しつつアライアンス電源（電力会社等からの電力購入契約）や市場も活用していきます。

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KOBELCO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。



自社電源・アライアンス電源の調達

真岡発電所（天然ガス火力発電・約120万kW。当社全量買い取り）は2019年度の稼働に向け、順調に建設工事が進んでいます。

さらなる電源の拡充に向け、千葉袖ヶ浦エナジー（九州電力・出光興産と共同出資）や茨城県での火力発電所等の検討を行っています。



真岡発電所（完成イメージ）

当社グループの発電所

	東京ガスベイパワー	
	発電能力	自社持ち分
	10万kW 10万kW×1基	10万kW
運転開始 2003年 出資比率 100%		
	東京ガス横須賀パワー	
	発電能力	自社持ち分
	24万kW 24万kW×1基	18万kW
運転開始 2006年 出資比率 75%		
	川崎天然ガス発電	
	発電能力	自社持ち分
	84万kW 42万kW×2基	40万kW
運転開始 2008年 出資比率 49%		
	扇島パワー	
	発電能力	自社持ち分
	122万kW 40.7万kW×3基	90万kW
運転開始 2010年 出資比率 75%		

再生可能エネルギー電源の開発

アライアンス等も活用したスピード感のある再生可能エネルギー（太陽光発電、風力発電等）を展開していくことにより、再生可能エネルギー電源の取組みを強化していきます。

2020年代前半に電源容量40万kWを目指し、案件の開発や出資を積極的に推進していきます。

再生可能エネルギー案件

2017年2月	自然電力(株)と業務提携 (60MW程度の太陽光発電電源獲得を目指す)
2018年5月	SFKパワー合同会社の出資持ち分の一部を取得 (SFKパワーの合計発電量9.7MW)
2018年6月	フotonジャパン合同会社と協定書締結 (両社で、30MWの太陽光発電所開発を目指す)

低圧のお客さまへの電力販売拡大

都市ガス事業を通じて1,100万件のお客さまとのネットワークを築き上げてきた東京ガスグループが、生活まわりのサービスを組み合わせて「お得、安心、簡単・便利」と合わせて、お客さまの使用実態に即した最適なエネルギーを提供していきます。

地域密着型の販売ネットワーク

東京ガスグループは関東圏に約200の店舗（ライフバル、エネスタ、エネフィット等）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。ガス機器の販売やメンテナンス、引越時の開閉栓業務、ガス設備安全点検、検針業務までを行うライフバルは、約1万人のスタッフを通じて、「東京ガスグループの顔」として、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、こうした接点機会を生かしたプッシュ型営業により、着実に契約数を積み上げていきます。

様々な業界のパートナーとの連携

当社は、卸先ガス事業者・LPG販売事業者48社と低圧電力の販売に関する業務提携を結んでおり、こうしたネットワークを通じて、首都圏のお客さまにも電力を販売していきます。

高圧・特別高圧のお客さまへの電力販売拡大

2000年に（株）NTTファシリティーズ、大阪ガス（株）との共同出資により設立した（株）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）との共同出資により、（株）シナジアパワーを設立し、2016年4月から北関東を中心とする関東圏における高圧・特別高圧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%

電力小売件数220万件に向けたサービス拡充

東京ガスの電気 電力小売部門

顧客満足度 **No.1**



2017年度JCSI調査 電力小売部門
(日本版顧客満足度指数)
調査対象:新電力5社

ずっともプラン

「お得、安心、簡単・便利」を提供

ガス

- ・一般料金
- ・ずっともガス
- ・特定ガス機器料金
(「暖らんぶらん」他)

サービス

- ずっとも安心サービス
- ・ガス機器トラブルサポート
 - ・ガス機器スペシャルサポート
 - ・電気トラブルサポート
 - ・生活まわり駆けつけサービス
 - ・くらし見守りサービス
- ずっとも住まいサポート
- ・水まわりのトラブル対応
 - ・住まいの小修繕・リフォーム
 - ・住まいの安全対策
 - ・ハウスクリーニング・宅配クリーニング
- web会員サービス (myTOKYOGAS)
東京ガストリプル割

電気

- ・ずっとも電気1S
- ・ずっとも電気1
- ・ずっとも電気2
- ・ずっとも電気3



Message

リビングサービス本部
エネルギー提案推進部
堀越秀雄

2020年度に220万件のお客さまに東京ガスグループの電気をお届けすることを目標に掲げ、当社グループ一丸となって様々な取組みを実施しています。具体的には、テレビCMやダイレクトメール等のPRとあわせて、一件一件個別のお客さま宅へ訪問して当社グループの電気の「お得、安心、簡単・便利」をご提案して獲得しています。加えて、マンション等集合住宅の管理会社や当社グループが関係を持つ様々な取引先、他業種の企業等と折衝して当社グループの電気をお客さまにご紹介していただく業務提携を結び、電気契約を獲得するケースもあります。

日々の営業現場で実感することは、東京ガスグループのブランド力です。エネルギーについて豊富な経験と知見を持つ会社だとお客さまから信頼されていることについては、電気販売において大きな強みだと感じています。この信頼を裏切ることのないよう、誠実に丁寧にわかりやすくお客さまにご提案することを常に心がけてこれからも実践していきます。



エンジニアリングサービス

概要

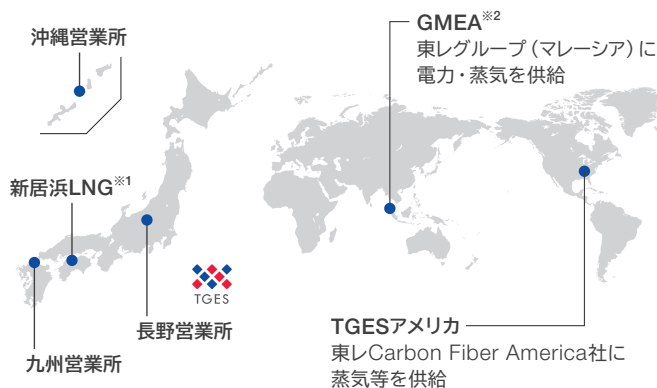
1969年に日本で初めてLNGを導入してから半世紀にわたり、LNGの調達・輸送、製造・供給、販売・エネルギーソリューションに至る上流から下流までのバリューチェーン全てを一貫して担ってきました。この過程で培ってきた技術力・ノウハウを生かして、国内外のお客さまのニーズに合わせ、LNG基地、パイプライン、地域冷暖房、エネルギーサービスといったソリューションをワンストップで提供しています。

売上高	営業利益
1,181億円 2018年3月期	35億円 2018年3月期

関東圏から日本全国へ、そして世界へ

グループの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、2017年4月の長野、福岡の営業所開設に続き、2018年4月に新たに沖縄営業所を開設。愛媛には、地元の企業などとともに事業を行う4社と共同で新居浜LNG株式会社を設立しました。

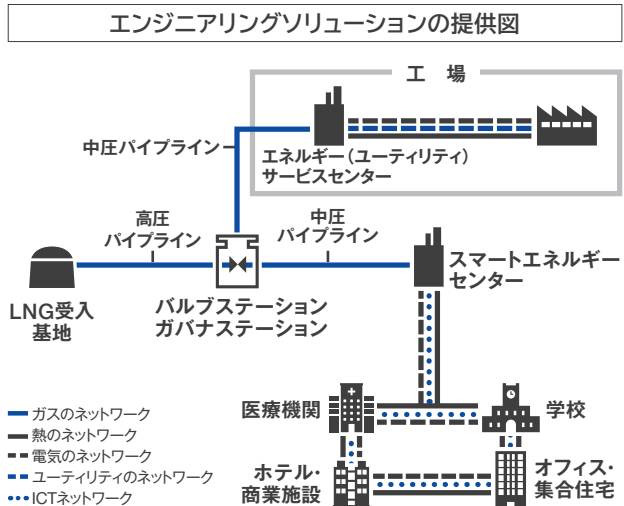
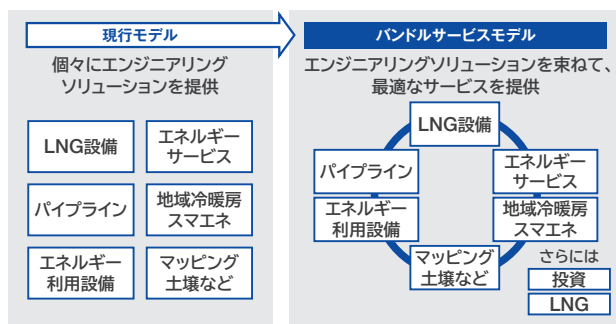
各地域のエネルギー事業者等と連携し、TGESが保有する技術力・ノウハウを活用して、国内外のお客さまにエンジニアリングソリューションを提案していきます。



*1 新居浜LNG株式会社 (TGES50.1%、四国電力30.0%、住友化学9.9%、住友共同電力5.0%、四国ガス5.0%)
*2 GAS MALAYSIA ENERGY ADVANCE Sdn. Bhd. (ガスマレーシア:66%、TGES:34%)

個別のソリューションをバンドルして提供

TGESが保有する様々なエンジニアリングソリューションを、お客さまニーズに対応してバンドル(束ねて)することにより、最適なサービスを提供していきます。



新居浜LNGプロジェクトについて

エンジニアリングとエネルギーサービスのバンドル
新居浜LNGプロジェクト～住友グループ・四国電力と連携したLNG基地建設

四国電力(株)、住友化学(株)、住友共同電力(株)、四国ガス(株)と共同で、住友化学(株)愛媛工場内に新たにLNG基地を建設し、住友化学(株)愛媛工場構内および住友共同電力(株)が新設する天然ガス火力発電所へガスを供給します。

四国最大となるLNG基地は2021年度稼働を予定しており、TGESは基地設計・建設・需要開発に参画します。

半世紀にわたって培った技術力・ノウハウを生かした エンジニアリングソリューションの提供

東京ガスグループがLNGの上流から下流までのバリューチェーンを半世紀にわたって担ってきたなかで、自らが設計・建設したLNG基地、パイプライン、地域冷暖房センターなどの施設・設備を、自らが使用することで培った知見「ユーザーズ・ノウハウ」に基づいて「エンジニアリングソリューション」を国内外に提供しています。

■エンジニアリング事業

ユーザーズ・ノウハウに基づき、設備稼働後も含めた、トータルで最適なエンジニアリングソリューションを提供しています。国内のみならず、海外においても1980年代から実績を重ねており、需要が顕在化しているアジアなどで複数のプロジェクトに参画しています。

事例1 タイLNG受入基地工事のPMC(2018年1月)

タイPTT LNGから、「マプタブットLNG受入基地」拡張工事(2014年)に続き、「ノンファブLNG受入基地」建設のプロジェクト管理(PMC)を受注し、業務を遂行中です。

これらのプロジェクトは、経済発展による国内エネルギーの需要増加に対応するため、LNG受入能力を増強する計画の一環で建設されるものです。



マプタブットLNG受入基地

事例2 バングラデシュLNG基地のFS等(2017年7月)

ペトロバンガラから、陸上LNG受入基地に関するフィージビリティ・スタディおよびエンジニアリングを、日本工営と共同受注しました。当プロジェクトは同国での当社グループ初の受注となります。同国は国内で天然ガスを産出するものの、旺盛な需要が供給を上回っている状況に対応することを目的とするプロジェクトです。

■エネルギーサービス事業

省エネ、省CO₂、省コスト、省力化、BCPをはじめとしたお客さまのニーズに合わせて、ガスコージェネレーションを中心に再生可能エネルギーや未利用エネルギーも取り入れたシステムを構築し、熱、電気、水や空気などを供給しています。スマートエネルギーネットワークや面的融通にも取り組み、進化し続けています。

事例1 大崎市民病院(宮城県大崎市)におけるユーティリティサービス

都市ガスのコージェネレーションやボイラと、重油やペレットボイラー等も組み合わせた多重なエネルギーシステムを構築。省エネやBCP強化に加え、従来、お客さまの大きな負担になっていた設備管理を担うことにより、病院経営に専念していただく環境を実現しました。都市ガス供給を担う古川ガス(株)の販売量増加にも寄与しており、お客さま、ガス事業者、サービス事業者の3者がトリプルWinとなっています。



大崎市民病院

事例2 東レグループ(マレーシア・米国)におけるエネルギーサービス

海外の日系企業の工場において、ガスコージェネレーションシステムやボイラ、空調、水処理等の設備を有するエネルギープラントを建設し、それを使って作る電気や蒸気、水等を一括して効率的に提供しています。

多くの建設・運用実績に基づいたプラント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および長期にわたるコスト低減を実現します。

新居浜LNGプロジェクトは、背景も価値観も異なる業界の会社が集まって、ひとつのLNG基地を作り、ともに運営するプロジェクト。各社固有の強みやノウハウを結集し、相互の利益に加え、地域経済の発展、環境負荷低減に貢献する新たなエネルギーインフラ形成という理想形と考えています。私は、2016年度は住友化学グループ様への営業、2017年度は各社とともに共同事業化の検討を担当してきました。背景も価値観も異なる複数社での折衝であり、難しい場面もありました。各社がそれぞれの強みを持ち寄り、熱い思いで数多くのハードルを乗り越え、2018年4月に共同事業会社の設立に至りました。今は、誕生間もない会社に血を通わせるべく、メンバー全員が新居浜市内を駆け回っています。本年10月の基地着工、2021年度の操業開始、そして地域全体の発展と環境負荷低減の実現に向け、ここに集った各社のメンバーとともに全力で取り組んでまいります。



Message

新居浜LNG(株)

村田尚也

事業概要 サービス事業

SERVICE BUSINESS



地域開発サービス(不動産)

概要

東京ガスグループは、130年にわたる事業展開のなかで、新宿や銀座、田町、豊洲をはじめとして活用価値の高い大規模用地や中小規模用地を取得してきました。このうち、事業の用に供さなくなった保有地を活用し、安定収益、資産価値向上を基本コンセプトに、都心部を中心としたオフィス・住宅の賃貸事業を展開しています。

売上高	営業利益
423億円 2018年3月期	79億円 2018年3月期



msb Tamachi(ムスブ田町)

Sustainable Development Goals

持続可能な開発目標(SDGs)達成への取り組み

田町駅東口北地区のまちづくり

オフィスや公共施設、ホテル、病院等が環境と共生した、魅力あるまちづくりを進めています。ガスコージェネレーションシステム、再生可能エネルギー等を活用したスマートエネルギーネットワークにより、省エネや環境性、防災性を向上させます。

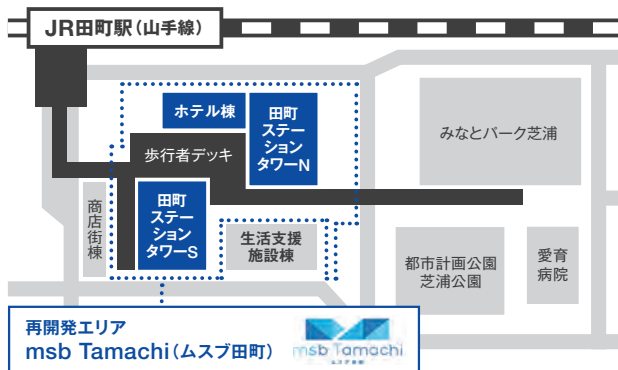


■オフィス賃貸事業

msb Tamachi:ムスブ田町

JR山手線の田町駅東口に直結する当社保有地において、先進的かつ魅力的な街づくりと賃貸事業の実現に向け、スマートエネルギーネットワークやBCP強化(重油・都市ガスが使用可能な非常用発電機を設置等)を進め、地域に貢献していきます。第I期(田町ステーションタワーS・プルマン東京田町)は2018年5月に竣工しました。引き続き、第II期(田町ステーションタワーN)について、2020年度の竣工を目指し取り組んでいきます。

(注)第I期:土地賃貸事業 第II期:自社設備投資によるオフィス賃貸事業

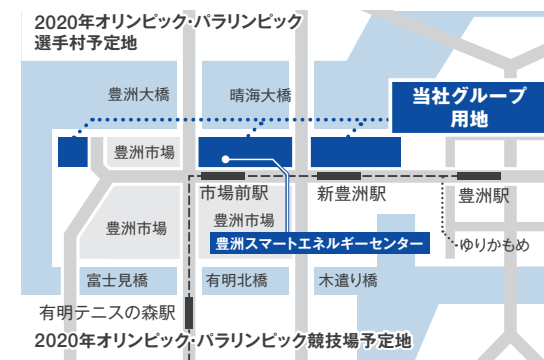


■住宅賃貸事業

中小規模用地における賃貸事業に積極的に取り組んでいます(9棟204戸/2018年3月)。賃貸事業に適した良質な資産形成に向け、不動産取得も進めながら、2020年代のさらなる事業拡大を目指していきます。2018年5月には、東京都練馬区で賃貸住宅「豊玉賃貸住宅(仮称)」の建設に着手しました。

豊洲用地の複合市街地計画

豊洲エリアは東京駅から約4kmの距離という好立地であり、2018年10月の豊洲市場の開場、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催を控え、一層の注目が集まっています。当社グループは、約17haの開発エリアにおいて、住宅、商用を含む複合市街地の形成を目指します。





すべてのお客さまに、ガスだけでなく電気もセットでお届けします。
ガスと電気の最適提案に、お客さまの暮らしやビジネスニーズに合った
サービスを組み合わせ、様々な手段で、より多くのお客さまにお届けします。



都市ガス・LPガスの普及努力
東京ガスだからこそできる電気と合わせた
最適エネルギー提案を通じ、ガスと電気をセットで
お届けするお客さま数の拡大



エネルギー設備・機器の最適提案、工事、メンテナンス
スマートメーター・IoT・AIを活用したスマート運用
生活まわり・ビジネスまわりのサポート
低炭素・デジタル化・新技術にも対応した新たな付加価値提案

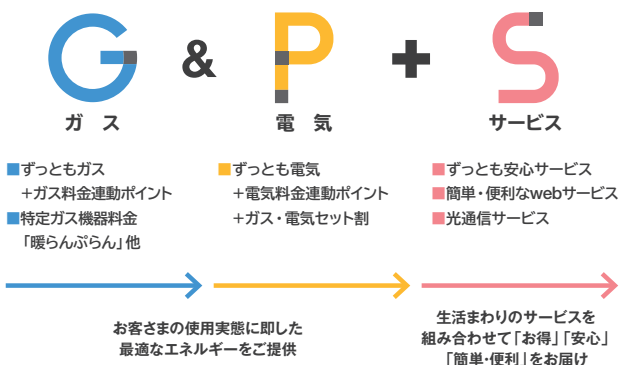


家庭用のお客さま

総合エネルギープラン「ずっともプラン」

ガスと電気のセット割引に加え、各種サービスをお客さま
が自由にお選びいただくことができる「ずっともプラン」を
通じて、お客さまに「お得」「安心」「簡単・便利」を実感して
いただくことを目指します。

東京ガスの「ずっともプラン」



生活まわりで困ったときには東京ガス

お客さま一人ひとりのライフステージやリクエストに応じ
た生活まわりのメニューを幅広く準備するとともに、ガス・
電力と合わせてワンストップでお届けするプラットフォーム
を構築します。

お客さま		
月々の光熱費が 安くないかしら？	水まわりのトラブルを 相談したい	共働きで忙しいので 家事を時短したい
お客さまセンターなら すぐに電話で、料金や機器の 相談ができます	お近くの ライフバル・エネスタの 担当者が自宅へ伺います	ホームページや myTOKYOGASならお好 きなときに様々な手続きや サービスを利用できます
エネルギー	設備機器	サービス
ガス LPガス 電気	ガス機器 住宅設備機器 電気機器 リフォーム	水まわりのトラブル 暮らしの見守り 家事支援 メンテナンス 省エネ相談 新たな領域...
ガス・電気の 使用量データ	お客さまの設備状況 これまでのご面対履歴	IoTを活用した 機器のデータ
東京ガスグループ		



業務用・工業用のお客さま

エネルギーソリューション事業の展開

導管延伸・ローリー供給による天然ガスの普及拡大、
エネットやシナジアパワーとも連携した大口電力供給により、
お客さまの省エネ・省CO₂・省コスト等を実現するエネ
ルギーソリューションを提供します。

事例 佐久総合病院

エネルギーの面的利用により、省
エネ、省コストを実現します。また、
木質チップボイラーを導入し、再生
可能エネルギーも利用しています。
BCPの観点から、耐震性の高い
中圧ガス導管からの供給や、停電
時に自動で運転再開するコージ
ネレーションを導入しました。



バイオマスボイラーと木質チップ

スマートメニューの開発

将来の低炭素化社会も視野に、デマンドリスポンス、再
生可能エネルギー、蓄電池等を導入・活用したスマートな
メニューの開発を行っていきます。

補足 デマンドリスポンス・サービスとは

電力の利用者が需要量を調整して電力需給バランスを一致さ
せる仕組みです。当社グループは、一般送配電事業者による調整
力公募に応じるサービスを展開しています。



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。今後もさらなる事業展開の検討を行っていくとともに、経営資源を効率的に配分し、展開していきます。

強み

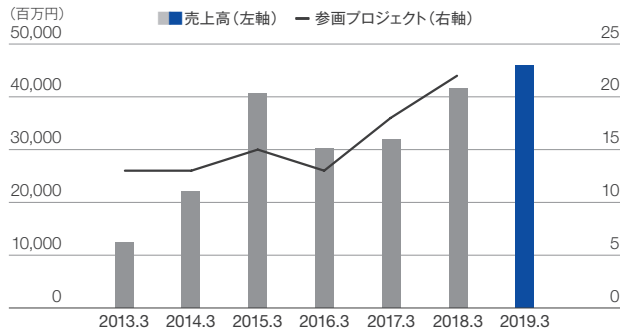
- 国内で培った中下流事業に関するノウハウ
- 原料調達活動や事業参画等において得られたグローバルネットワーク

リスク

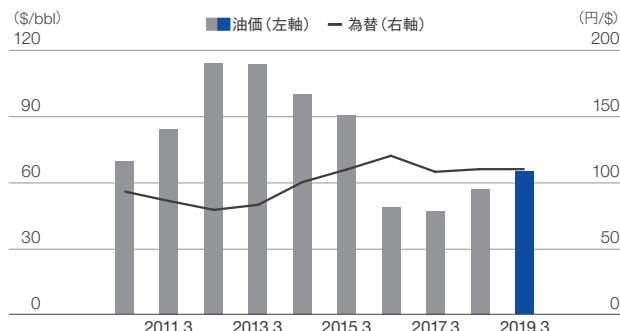
- 各国固有の法規制や商習慣への対応等による事業運営の停滞、費用負担増
- 海外事業全般における、原油・ガス価格および外国為替相場の変動による収支への影響

売上高	セグメント利益
415億円	77億円
2018年3月期	2018年3月期

売上高・参画プロジェクト数



油価・為替



「LNGバリューチェーンの構築」を目指します

参画プロジェクトと拠点

- 上流事業
- 中下流事業
- 拠点

エンパイア
 パースボロ
 コープポイントLNG
 東テキサス
 パーネット
 イーグルフォード
 パビオ

■ TGESアメリカ
 ■ 東京ガスアメリカ
 ● MTファルコン

Message
 東京ガスアメリカ社
 長井 望

米国テキサス州ヒューストンに拠点を置く東京ガスアメリカに2015年から駐在しています。これまでシェールガス事業の新規投資案件の開発を担当してきましたが、2017年からは当社が株式を取得したシェールガス事業会社キャッスルトンリソースズ社(CR社)に出向し、半年間シェールガスの開発現場を経験しました。

現場では長さ5千メートルの井戸を効率良く掘削する難しい技術が求められます。当社には知見が少ない分野でしたが、この道何十年のプロばかりの中でも懸命に取り組み、目に見えない地下深くで起きていた掘削トラブルの原因をデータを駆使して特定することができました。結果、効率的な掘削に寄与できたことは大きな喜びでした。

現在はCR本社にて埋蔵量評価や開発コストの分析を行うとともに、米国企業の文化、組織体制、コストダウンの取組みなども学んでいます。今後は出向で得た経験をもとに、当社米国事業、ひいては当社海外事業のさらなる発展に貢献してまいります。

グローバルな総合エネルギー事業者としての発展を目指します

国内外で培ったLNGバリューチェーンに関わる経験を活かして、エリアごとの特性に応じた事業を深化・拡大させつつ「LNGといえば東京ガス」というポジションを高めていきます。

また、中下流を中心としたボラティリティが小さく安定的なリターンが期待できる、エネルギーインフラ構築に資する案件等への投資を進め、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築を目指すとともに、既存案件の付加価値向上も進めていきます。

さらに、今後の需要拡大が見込まれる浮体式LNG受入基地や再生可能エネルギー等、次なる事業分野への取組みや、市場の成長と自社の強みの発揮を見込むことができる次なるエリアへの展開を視野に入れていきます。

当社グループの海外事業展開は、9か国、13拠点となっており、過去1年間で、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5つの案件への参画を決定しました。

	北 米	東南アジア	豪 州
上流事業	■既存案件の運営・管理 ■新規案件の発掘	—	■既存案件の運営・管理
中下流事業	■ガス火力発電事業 ■新規案件の発掘	■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 ■新規案件の発掘	—
事業拠点	東京ガスアメリカ ヒューストン TGESアメリカ サウスカロライナ州 アカリオ・ベンチャーズ シリコンバレー	東京ガスアジア シンガポール バンコク事務所 タイ ジャカルタ事務所 インドネシア ホーチミン・ハノイ事務所 ベトナム マニラ事務所 フィリピン クアラルンプール事務所 マレーシア	東京ガスオーストラリア パース・ブリスベン その他 パリ事務所 フランス

北 米

エネルギー需要が大きく、天然ガス市場の長期的な成長も見込むことができ、自由化やエネルギーの市場取引が進んでいる北米においては、上流事業、中下流事業への参画を継続します。

将来的には、個々の事業の相乗効果を高めることも目指すとともに、今後の国内外の事業に資するノウハウを獲得・活用しつつ、収益基盤を確立していきます。



パースボロ発電所(建設中)

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。当社はこれまでに、3つの米国ガス開発事業に参画しました。

プロジェクト	参画時期	出資比率
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。近年では米国の大きな需要地である東海岸の2つのガス発電事業に参画しました。

プロジェクト	参画時期	出資比率
メキシコ 天然ガス火力発電事業(パヒオ発電所)	2004年10月	49%
メキシコ 天然ガス火力発電事業(MTファルコン発電所)	2010年6月	30%
米国 産業向けエネルギーサービス事業(TGESアメリカ)	2015年2月設立	100%
米国 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 天然ガス火力発電事業(パースボロ発電所)	2017年4月	33.33%

東南アジア

東南アジアにおける拠点



中下流事業 LNGの輸入・天然ガス利用が拡大する見込みのあるアジア諸国において、当社のLNG・天然ガスの利用に関する知識・経験を生かし、天然ガスインフラ整備に貢献するべく、天然ガスエンジニアリングから運営ノウハウ・省エネサービスまで東京ガスグループとして幅広い価値を提供していきます。具体的には、今後各国で進められるLNG基地・発電等のエネルギーインフラを構築するといったハード面での参画だけではなく、需要開拓（デマンドクリエーション）、LNG基地オペレーション、LNG調達などのソフト面においても貢献していき、LNGバリューチェーン全体に関与し存在感を高めていきます。

2017年にはベトナムとインドネシアにおけるガス配給事業への出資、2018年にはタイにおけるガス配給事業会社への出資を決定しました。エンジニアリング分野としては2017年にバングラデシュのLNG受入基地に関するフィージビリティ・スタディおよびエンジニアリング業務、2018年にはタイのLNG受入基地の建設工事におけるプロジェクト・マネジメント・コンサルタント業務を受注しました。

急速な経済成長のなか、天然ガス需要の高まりやLNG輸入の拡大が見込まれる東南アジア等の国々において、各国政府・企業とも連携してエネルギーインフラの構築・天然ガス導入に貢献していきます。

具体的には、LNG基地事業、ガス火力発電事業、ガス配給事業、エネルギーサービス事業といった中下流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。



ジャカルタ事務所

プロジェクト		参画時期
フィリピン	LNGバリューチェーン構築に関する関心表明書の提出	2017年10月
ベトナム	ガス配給事業会社への出資および戦略的アライアンス締結	2017年7月
タイ	Nong Fab (ノンファブ) LNG受入基地建設におけるPMC業務の受注	2018年1月
タイ	ガス配給事業会社への出資	2018年1月
インドネシア	ガス配給事業会社への共同出資	2017年10月
バングラデシュ	LNG受入基地に関する業務の受注	2017年7月



Message
 バンコク事務所
Manakan Lertsamattiyakul
 (マナカン ラートサマッティヤクン)

現在、タイ政府は天然ガス市場の自由化・第三者参入促進を推進しており、外資を含む民間企業の市場参入が期待されています。そのため、私は政府機関や他民間企業との面談を通じて、政策・規制動向や他社活動状況等のエネルギー関連情報を収集し、東京本社や東京ガスアジア社(シンガポール、エリア統括)に報告する役割を担っています。2018年1月には民間初となるガス配給事業に参画しましたが、外部からの問合せも多く、ガス小売事業への関心の高さが窺えます。タイは2011年に東南アジアで最初にLNGを導入した国ですが、国産ガスの枯渇を背景に今後もLNG輸入のさらなる拡大が見込まれており、政府関係者を中心に当社のLNG基地に関するヒアリングや基地見学の希望を多くいただいています。私自身は発電分野の経験が長くLNGの世界は初めてでしたが、こうした機会を通じてLNGバリューチェーン全体を幅広く学び、タイと日本との架け橋としての役割を果たしていきたいと考えています。

既存プロジェクトの運営・管理に注力していきます

豪州

参画プロジェクトと拠点



上流事業 東アジアへの一大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。



ゴーゴンLNGプロジェクト



東京ガスオーストラリア(パース)

プロジェクト	LNG生産能力	参画時期	出資比率	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
ブルート	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(予定)

Sustainable Development Goals

持続可能な開発目標(SDGs)達成への取り組み

東南アジアにおけるLNGバリューチェーン構築への挑戦

■2017年7月にベトナム、同年10月にインドネシア、2018年1月にタイのガス配給事業会社に出資を行いました。また2017年10月には、フィリピンに対してLNGバリューチェーン構築に関する関心表明を行いました。

■当社が保有する技術・ノウハウを生かしたエネルギーソリューションやインフラ構築により、クリーンな天然ガスを普及していきます。また、現地での事業を通じた雇用創出、経済発展への貢献が、教育機会の増加、格差解消につながっていくことも期待されています。



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8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。

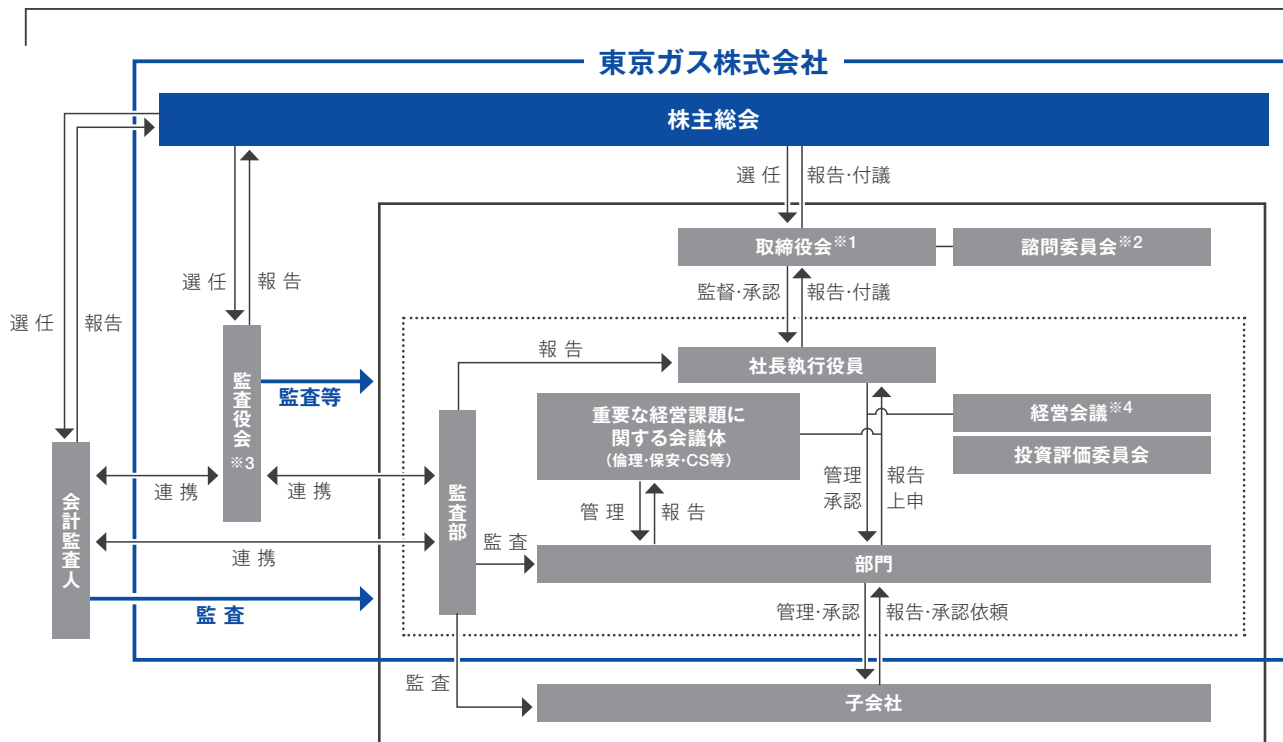
社外取締役

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。

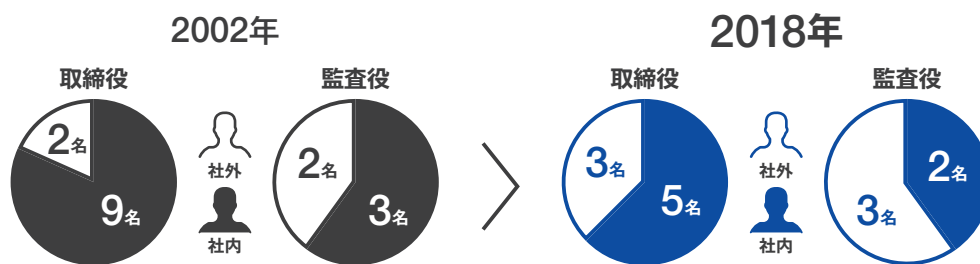
当社は、資本・取引・縁戚などを社外役員の独立性の判断項目として、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、客観性・中立性を発揮できる立場にあるかを総合的に検証し、その独立性を判断しています（なお、当社の社外役員の独立性判断基準は、当社ホームページで公表しています。www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnnc/pdf/independence.pdf）。いずれの社外役員とも当社との間に資本・取引・縁戚といった利害関係を実質的に有さず、上記判断基準に基づき独立性があることを諮問委員会において確認し、その答申結果を以て取締役会決議により独立役員に指定し、上場証券取引所に届け出しています。

コーポレート・ガバナンス体制



※1 取締役会 : 取締役8名(社外3名・社内5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2名・社外監査役1名・取締役会長1名・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・専務執行役員2名・常務執行役員6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)

ガバナンスの進化 [取締役会の構成]



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。)

2018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、取締役によるアン

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、取締役の実効性についての分析・評価を行いました。

アンケート結果および取締役会における意見交換では、取締役会の意思決定機能、監督機能は十分に担保されており、特に、取締役会規則の改正(2017年4月)を機に運営面の改善が図られたことにより、その実効性は一段と高まったとの認識で一致しました。

一方、取締役会の実効性を高めるため不断の努力が必要であり、今後は、開催時間を見直すことにより議論の充実を図ること、執行役員の取締役会出席の拡大や執行状況の取締役による巡視の拡大など執行との関係強化を図ることが確認されました。

コーポレート・ガバナンス体制一覧 (2018年6月28日現在)

取締役の人数	8人	取締役候補者選定における社外取締役・社外監査役の関与	有
取締役の平均年齢	62.5歳	取締役会の開催回数 [※]	13回
社外取締役の人数	3人	社外取締役の取締役会出席率 [※]	97.4%
監査役の数	5人	取締役の任期	1年
社外監査役の数	3人	業績連動報酬	有
独立役員の数	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		

※2017年4月～2018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

社長が委員長を務める「経営倫理委員会」等で、コンプライアンス、保安、CS、リスク管理など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。

本社および事業所なら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、代表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 役員の役割と役員報酬

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。

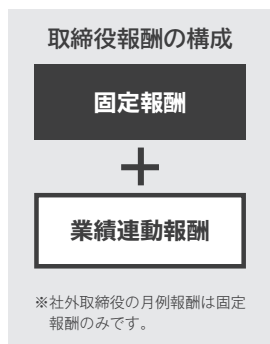
4 監査役報酬とその構成

- (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。



2018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	4億6,400万円	3億8,600万円	7,800万円
監査役(社外監査役除く)	3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	6,600万円	5,800万円	800万円

※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217回定時株主総会終結をもって退任した取締役2名、監査役2名(うち社外監査役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。委員会は取締役会長および取締役社長ならびに取締役会が選定した役員により5名以内で構成し、過半数を社外役員、委員長も社外役員としております。

諮問委員会の構成 (2018年6月28日現在)	
委員長	井手明彦 (社外取締役)
委員	鹿取克章 (社外取締役)
	森田嘉彦 (社外監査役)
	広瀬道明 (取締役会長)
	内田高史 (代表取締役社長)

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はその独立性についても審議しています。

内部統制システム

当社は、経営の健全性・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

会社法およ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、武久善栄、田村俊之、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(2018年6月28日現在)です。

2018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	2億6,200万円
非監査業務に基づく報酬	1,400万円
計	2億7,600万円

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、社内外へ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」の継続的な周知・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

全社的リスク管理体制

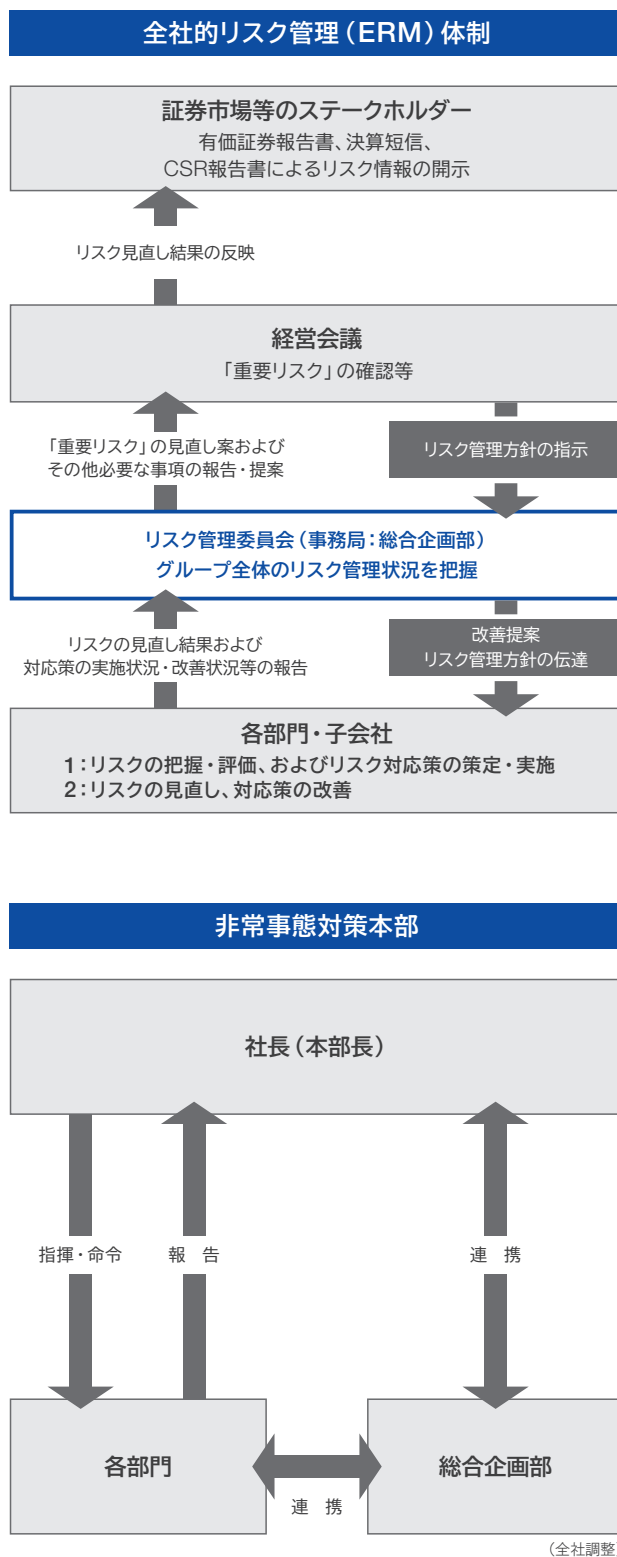
当社は、全社的リスク管理（ERM…Enterprise Risk Management）体制を構築し、「リスク管理規則」の中で重要リスクを明文化しています。

また、ERM体制の管理水準向上を図ることを目的に設置されたリスク管理委員会は、定期的に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。

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150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・LNG基地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重大な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。



コーポレート・ガバナンス

取締役 2018年6月28日現在

— 取締役会長 —

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
 2018年4月 同取締役会長

— 代表取締役社長 —

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
 2018年4月 同代表取締役社長 社長執行役員

選任理由

主に企画、リビング関連業務に従事し、平成26年4月から同30年3月までの4年間社長執行役員、また、同30年4月から取締役会長として取締役会議長を務めており、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している

主に導管、資源・海外関連業務に従事し、平成30年4月から業務執行の最高責任者である社長執行役員を務めており、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している

— 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
 2018年4月 同取締役 専務執行役員 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

選任理由

主にエネルギー営業、資源・海外関連業務に従事し、現在では海外本部を担当する専務執行役員を務めており、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している

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、幅広い視野および高い見識を当社の経営に活かしていただく



代表取締役

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
 2018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

主にリビング、企画関連業務に従事し、現在では副社長執行役員を務めており、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している



代表取締役

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
 2018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、電力本部長

主にリビング、資源・海外関連業務に従事し、現在では副社長執行役員を務めており、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している



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権大使
 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権大使
 2014年10月 外務省退職
 2015年6月 当社取締役

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活かしていただく



取締役 [社外]

五十嵐 千力

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

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活かしていただく

コーポレート・ガバナンス

監査役 2018年6月28日現在



常勤監査役

尾花 秀章

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部担当
 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



常勤監査役

荒井 英昭

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

選任理由

主にリビング、広報関連業務に従事し、常務執行役員を務めるなど、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している

主に導管、広域営業関連業務に従事し、常務執行役員を務めるなど、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している



監査役 [社外]

森田 嘉彦

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
 2018年6月 川崎重工業株式会社社外取締役退任



監査役 [社外]

信時 正人

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
 同都市経政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
 当社監査役
 横浜市参与退任



監査役 [社外]

野原 佐和子

1988年12月 株式会社生活科学研究所入社
 1995年5月 株式会社生活科学研究所退社
 1995年7月 株式会社情報通信総合研究所入社
 2000年12月 株式会社情報通信総合研究所退社 有限会社イブ
 シン・マーケティング研究所取締役
 2001年12月 株式会社イブシン・マーケティング研究所 代表取締
 役社長
 2006年6月 日本電気株式会社社外取締役
 2009年11月 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任教授
 2012年6月 日本電気株式会社社外取締役退任 株式会社損害
 保険ジャパン社外監査役
 2013年6月 株式会社損害保険ジャパン社外監査役退任
 NKSJホールディングス株式会社 社外取締役
 SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役
 2014年6月 株式会社ゆうちょ銀行社外取締役
 日本写真印刷株式会社 (現NISSHA株式会社) 社
 外取締役
 2018年6月 当社監査役

選任理由

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活かしていただく

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活かしていただく

経営者としての経験、ITに関わる高度な専門性および高い見識を当社の監査に活かしていただく

重要な兼職

株式会社イブシン・マーケティング研究所代表取締役社長
 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役
 株式会社ゆうちょ銀行社外取締役
 NISSHA株式会社社外取締役

社外監査役からのメッセージ

経営者、ITの経験を活かしつつ、
消費者の目線を持って
東京ガスの企業価値向上に
貢献していきます

監査役 [社外]

野原 佐和子



大手化学メーカーの研究所や消費行動を調査するシンクタンク勤務を経て、NTTグループの情報通信総合研究所でインターネットビジネスに関する調査研究に携わりました。当時はまだインターネット黎明期で、Windows95すらない時代。それでも、インターネットの未来に大きな可能性を感じ、夢中で仕事に打ち込みました。その経験が買われ、現在ではいくつかの企業で社外取締役を務める傍ら、政府や各省庁が取りまとめている産業政策やIT関連の戦略会議などで意見を述べたり、慶應義塾大学特任教授として、次世代を担う人材の育成に取り組んだりしています。

東京ガスは、安定したエネルギーを供給する社会インフラ企業として、世になくなくてはならない会社です。しかし、電力自由化に続いて、2017年に都市ガスも自由化され、今、業界全体が劇的に変わろうとしています。そのような変革期に社外監査役に任命され、良い緊張感と強い使命感、それを上回るほどの“わくわく感”を感じています。

ここ数年で、コーポレートガバナンス強化に力を入れる企業が増えてきました。東京ガスもそのひとつで、現在、取締役や監査役の半数近くを社外が占めるなど、経験豊富で優秀な人材を積極的に活用しています。ただし、重要なのは、社外の人数やその比率ではなく、取締役の実のある議論に、経営陣が真剣に耳を傾け、その意見を現場に反映させる努力をしているかどうかということ。この経営陣の姿勢こそが真のコーポレートガバナンスと考え、社外監査役は、一歩離れた高い位置から会社全体を見渡せる広い視野を持たなくてはなりません。

社内では当たり前になっていることも、外部の目からはおかしく感じるものがあるはず。小さいながらも私が立ち上げた会社は創業から18年目を迎えました。ITの専門家として、一経営者として、そして消費者として、東京ガスの企業価値向上のためにこれまでの経験を生かし、忌憚のない意見を活発に交わしていきたいと思っています。

執行役員

社長執行役員	内田 高史
副社長執行役員	高松 勝 リビングサービス本部長
	穴水 孝 エネルギーソリューション本部長、 電力本部長
専務執行役員	野畑 邦夫 海外本部長
	中島 功 CFO、財務部、経理部、人事部、 資材部
	沢田 聡 一般社団法人日本ガス協会出向

常務執行役員	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 秘書部、総務部、広報部、環境部、 コンプライアンス部、監査部
	笹山 晋一 デジタルイノベーション本部長、 総合企画部
	嶋谷 あゆみ 東京ガスiネット株式会社 代表取締役社長、 デジタルイノベーション本部 CIRIUS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	佐成 実	菊山 嘉晴
	松田 明彦	比護 隆	細谷 功	花田 浩
	斉藤 彰浩	門 正之	棚澤 聡	小川 慎介

見えない資産

見えない資産

GPS (ガス&電力+サービス) × G (海外)
を支える「見えない資産」を磨き、
持続的成長を実現します



安全かつ安定的な
エネルギー供給基盤



事業パートナーとの
信頼関係



1,100万件の
お客さまとの絆、信頼関係



デジタル化・技術開発力
(イノベーション力)



人材基盤



ESGの取組み

環境・社会・ガバナンス

低炭素化社会の実現に向けた取組み

国内外において、化石燃料の中で最もクリーンなエネルギー源である天然ガスの普及拡大を通じて、社会全体の低炭素化に貢献しています。

パリ協定等を背景に環境政策が進展するなか、

再生可能エネルギー発電や将来技術への投資も拡大する等、

低炭素化の取組みをさらに強化していきます。

お客さま先での CO₂削減

- 都市ガスエリア外のお客さまへの天然ガス導入促進・燃料転換の推進
- 高効率機器(エネファーム、コージェネレーション他)の開発・普及やソリューションの提供
- 天然ガスの利用用途拡大(LNGバンカリング:船舶への燃料供給)

スマート化の 推進

- 面的利用によるエネルギー需給(ガス・電気・熱等)の最適化の促進
- スマートエネルギーネットワーク化(分散型電源や蓄電池等を活用したデマンドレスポンス含む)による一層の低炭素化推進

再生可能 エネルギー電源 の開発

- アライアンス等も活用したスピード感のある再生可能エネルギー(太陽光発電、風力発電等)の展開
- 2020年代前半に再生可能エネルギー電源40万kWを目指す
- 再生可能エネルギーを活用したビジネスモデルの推進

グローバル展開

- 国内で培った天然ガスインフラ・利用技術を海外展開し、グローバルな規模で低炭素化や持続的な成長に貢献

将来技術 (水素等)

- 水素利用技術開発の推進(発電効率65%の高効率燃料電池等)
- 水素利用技術の導入促進(社用車への燃料電池自動車FCV等の導入)
- 水素製造・輸送関連技術の検討

一 CSR重点課題(マテリアリティ)と持続可能な開発目標(SDGs)達成への貢献

首都圏を中心としたお客さまにエネルギーをお届けするために、天然ガスの調達から輸送、都市ガスの製造・供給、発電、エネルギーソリューションへ続く一連の事業活動を行い、安全で安定的な供給を実現しています。こうした経験やノウハウを

生かして、東南アジアにおけるエネルギーインフラ等の構築にも取り組んでいます。

また持続可能な開発目標(SDGs)の達成に事業活動を通じて貢献していきます。

ステークホルダーとビジネスに対する重要性に基づく重点課題(マテリアリティ)

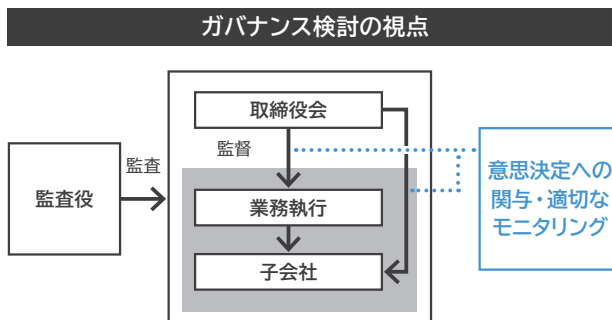
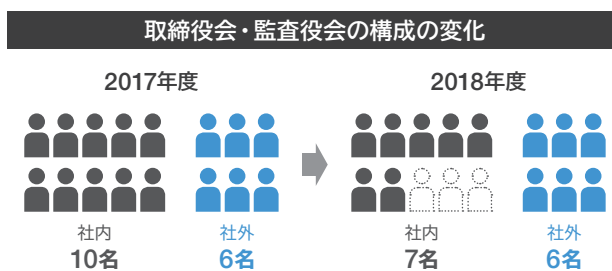
重点領域	マテリアリティ	SDGsとの関係
戦 略	国内外でのエネルギー安定供給	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを 13 気候変動に具体的な対策を
	強靱なエネルギープラットフォーム	安全と防災 持続可能なまちづくり・快適な暮らしづくり
	エネルギー供給を通じた社会全体の低炭素化	温暖化対策 資源循環の推進 生物多様性保全の推進
基 盤	活力あふれる組織の実現 ステークホルダーとの良好な関係 エネルギー企業としての公益的使命の遂行	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に 17 パートナリシップで目標を達成しよう

一 ガバナンス

持続的成長に向け、取締役会として、“GPS×G”の各事業戦略の意思決定に関わることで、各事業の自立的な成長・展開を促すとともに、適切なモニタリングを行っていきます。2018年度は、取締役会・監査役会の構成において、社内的人数を前年度の10名から3名減の7名とし、社外比率を一層、高める変更を行いました。

引き続き、外部動向等も踏まえながら、より適切なガバナンス体制の構築に向けた改革を継続していきます。

コーポレート・ガバナンス ▶ P37



見えない資産



安全かつ安定的な エネルギー供給基盤

持続可能な
開発目標への
貢献



— LNG調達の多様化、効率的かつ安定したLNG輸送

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年に日本で初めてアラスカからLNGの輸入を開始しました。

安定してLNGを調達するため、LNG調達先の多様化を図ることにより、災害や紛争等の地政学的なリスクが顕在化した場合でも、LNG調達に支障が生じない対応に努めています。また、自社保有・管理船を含めた効率的な配船により、安定したLNG輸送を行っています。

■ 調達先の多様化

6か国14プロジェクトからの調達、
東南アジア、豪州等に加えて米国も

■ LNG輸送の安定化

自社保有・管理船11隻の活用

— 安全・安心の製造・供給設備

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た後、気化、熱量調整して都市ガスを製造し、導管ネットワークを通じて1,100万件のお客さまに供給しています。1969年に日本で初めてLNGを導入してから約半世紀にわたる経験と知識に基づき、LNG基地の安全な運営に努めています。

これらの最新の知識や技術を結集したLNG基地や導管ネットワークは、高い耐震性を備えています。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、ガス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。

■ 4つのLNG基地

(東京湾内に3基地、北関東に1基地)

■ 総延長6万km超の導管ネットワーク

■ 阪神・淡路大震災、東日本大震災クラスの 高い耐震性(高圧・中圧ガス導管)



事業パートナー との信頼関係

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
LNGバリューチェーン構築に関する
包括協力協定

プルタミナ社
LNGバリューチェーン構築に関する
戦略的協力協定締結

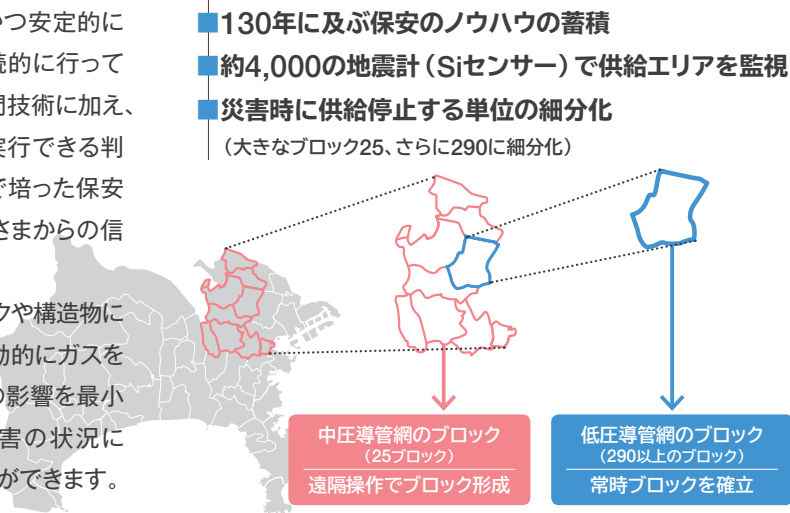
ベトロナスLNG社
協力に関する覚書締結

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

保安のノウハウと地震防災対策

1,100万件のお客さまに常に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。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。長い歴史で培った保安のノウハウ、その継続の結果として得られたお客さまからの信頼が、当社の強みです。

また防災システムを整備しており、導管ネットワークや構造物に影響を及ぼす可能性のある地震を検知すると、自動的にガスを遮断して、地域全体の安全を守ります。供給停止の影響を最小限に抑制するため、供給エリアを細分化し、被害の状況に応じて、遠隔でブロック単位に供給を停止することができます。



- 130年に及ぶ保安のノウハウの蓄積
- 約4,000の地震計 (Siセンサー) で供給エリアを監視
- 災害時に供給停止する単位の細分化
(大きなブロック25、さらに290に細分化)

安全にガスをご使用いただくために

定期保安巡回 法令に基づき、すべてのお客さまを対象に定められた頻度でガス設備の保安点検を実施しています。一般ガス導管事業者としてお客さま敷地内のガス漏れ検査、ガス小売事業者としてガス機器および給排気設備の調査にお伺いしています。

保安指令センター お客さまからガス漏れの通報が入ると、すぐに専門の保安指令センターに転送されます。状況を確実にお聞きし、お客さまに安全のアドバイスをするとともに、ガスライト24に出動を要請します。また、ホットラインで消防や警察とも連携が取れるようになっています。

ガスライト24 ガスの導管ネットワーク、お客さまのガス設備におけるガス漏れ等に対応する出動拠点です。通報を受けた場合は、休日・夜間を問わず出動し迅速に対応します。緊急車両には膨大な導管図面から瞬時に必要図面をディスプレイ表示できるマッピング (図面検索) システムが搭載され、すみやかに対応できる体制が整っています。

- 24時間のガス漏れ等の出動体制
- 49拠点に約600名のガス漏れのプロフェッショナルを配置



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)

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 (エネット)
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
(需要案件数計: 約63万件)

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

見えない資産



1,100万件の お客さまとの絆、信頼関係

130年間にわたって培ってきた1,100万件のお客さまとの絆・信頼関係は当社グループの最大の強みです。東京ガスライフバル・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、185店舗、1万人を超えるスタッフを擁し、地域のお客さまの快適な暮らしをワンストップで提供しています。

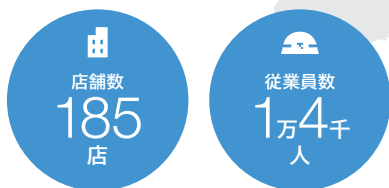
持続可能な
開発目標への
貢献



関東一円に展開する「東京ガスの顔」



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、電力自由化2年目を迎えた2017年度も新電力No.1を維持することができました。自由化2年目を迎える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。



「地域の顔」

お客さま



ライフバル/エネスタ/エネフィット

- 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





デジタル化・技術開発力 (イノベーション力)

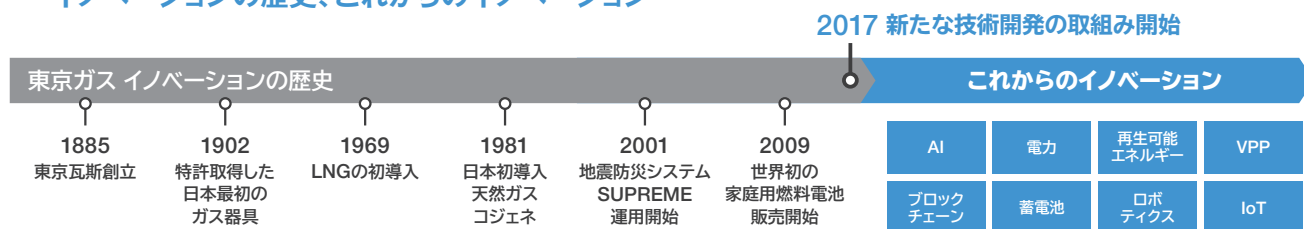
これまでの「ガスエネルギー」を中心とした研究開発から、今後は「幅広いエネルギー革新的技術」を中心とした「オープンイノベーション」型の研究開発へシフトします。

既存業務のオペレーションの効率化・省力化、新製品・サービスの開発、および新規ビジネスの創出を推進するため、幅広いエネルギー革新的技術の情報収集をするとともに、国内外の先進的な大学やベンチャー企業と協業して新たな技術を吸収し、イノベーションを創出します。

持続可能な
開発目標への
貢献



イノベーションの歴史、これからのイノベーション



デジタル・イノベーション

デジタル・イノベーションの領域
オープンイノベーション **1**



技術開発

低炭素社会 | 水素社会 | スマート社会
地震防災・安定供給 | 快適・便利・安心な暮らし

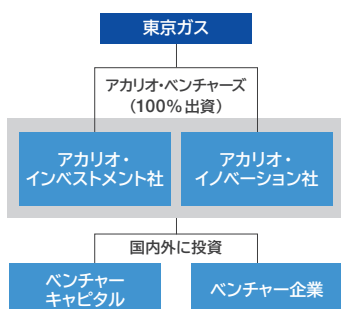
デジタル化の取組み

地域密着の営業体制や技術力等の強みを活かしながらIoT・AI・モバイル化やビッグデータ活用等、デジタル技術の効果的な導入に向けて取り組みます。

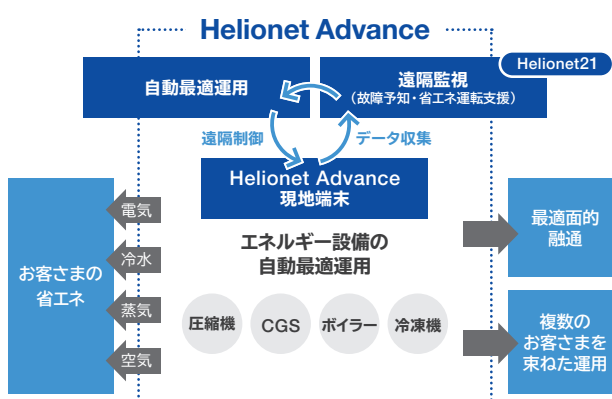
- | 製造・発電・輸送 | 販売・サービス |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■LNG基地や発電所における故障予兆検知、運転および保守業務の効率化等 ■地震防災システムによる遠隔操作での地区ガバナの供給停止、再稼働等 ■多頻度遠隔検針技術で収集したLPガス使用量データの活用による配送の最適化 | <ul style="list-style-type: none"> ■デジタルマーケティングによるお客さまへの最適なサービス提供 ■エネルギーマネジメントシステム(エネルギー設備の自動最適運用を実現する遠隔制御)の高度化 ■コールセンターへの音声認識等による対応品質の向上とオペレーター業務の省力化 |

シリコンバレー拠点を通じたイノベーション創出 **1**

2017年12月にシリコンバレーに「アカリオ・ベンチャーズ」を設置し、世界中の革新的な技術・ビジネスモデルを取り込む活動を開始しました。



エネルギーマネジメントのためのデジタル化 **2**



見えない資産



人材基盤

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。

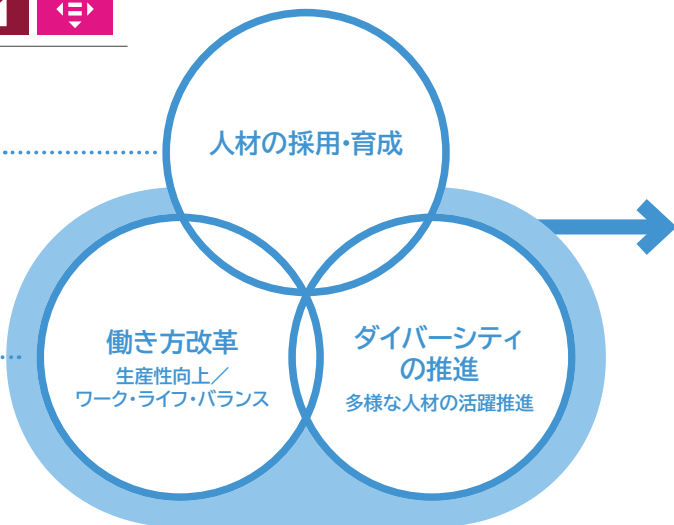
あわせて人材の知識・能力・経験が最大限に活かされるよう、働き方改革やダイバーシティの推進に取り組みます。

持続可能な開発目標への貢献

- 5 ジェンダー平等を達成しよう
- 8 働きがいも経済成長も
- 10 人や国の不平等をなくそう

成長を支える人材強化

知識・能力・経験が最大限に活かされる環境づくり



を推進



人材の採用・育成

責任感や使命感を有し、主体的に考え行動し、仲間と協働しながら成長していくことができる人材、多様なフィールドで中核となり、力強く事業を推進できる人材の採用と育成に取り組んでいます。

専門性の高い人材の採用

新卒は職種別採用（文系、理系、プロフェッショナル職）に加えて、経験・専門性がある人材の中途採用も柔軟に実施

成長領域への戦略的シフト

ガス事業だけでなく、戦略分野である電力事業や海外事業に人員を重点配置（電力・海外事業：2015年度比で約5割増）し、多様に広がるフィールドにおける成長・拡大を推進

ビジネスリーダーの育成

異動、ローテーションによる「幅広い職務経験による育成（OJT）」を中心に、「教育・研修（OFF-JT）」を組み合わせることで、東京ガスグループを牽引するビジネスリーダーを育成

“GPS×G”の推進を支える人材の採用・育成・配置



働き方改革（生産性向上/ワーク・ライフ・バランス）

従業員一人ひとりが、活き活きと働きながら、持てる力を最大限に発揮するため、長時間労働の是正・抑制と、より「時間の価値」を意識した働き方への変革を、「経営が関与すべき重要な課題」と位置付け、積極的に取り組んでいます。

具体的な取り組み

- 時間の価値を意識した働き方の推進
 - 20時以降の所定外労働の原則禁止、退社時間の宣言 等
- 業務改革プロジェクト「ワクワクワーク」の推進
 - ・働く場所の制約をなくす「どこでもワーク」（在宅勤務、モバイルワーク 等）
 - ・イノベーションが起こる職場づくりを行う
 - ・「わいわいワーク」（WebTV会議、執務室改革 等）
 - ・ICTによる自動化や機械化、データ活用の高度化「おまかせワーク」（RPAの活用 等）

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



ダイバーシティの推進 (多様な人材の活躍推進)

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成長・発展に向け、ダイバーシティ(多様な人材の活躍推進)に取り組んでいます。エネルギー大競争時代の中においても、お客さま一人ひとりに向き合い安心して快適な暮らしと社会づくりに貢献し、選んでいただくことで、当社グループはグローバルな総合エネルギー企業グループとして成長・発展することを目指しています。そのためにグループを挙げて取り組むべき重要課題の一つが、ダイバーシティの推進です。多様化していくお客さま一人ひとりにご満足いただくためには、グループで働く一人ひとりが、知識・能力・経験を最大限に活かし、チームワークを発揮して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、雇用形態、国籍、性的指向、性自認等に関係なく、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。

具体的な取組み

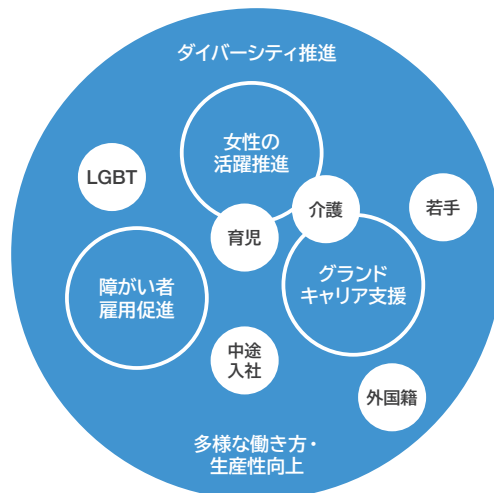
女性の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> ■2016年：初の女性執行役員 ■2018年：初の女性常務執行役員 ■育児休職からの復帰率ほぼ100% ■平均勤続年数の男女差はほぼなし
障がい者の雇用促進	<ul style="list-style-type: none"> ■法定雇用率を上回る2.35% (2018年6月) ■障がい者雇用促進連絡会を設置し、グループとして取組みを推進 ■安全で働きやすい環境の整備
50歳代以降のキャリア開発支援	<ul style="list-style-type: none"> ■グランドキャリア支援制度を設け、研修やキャリアコンサルタントとの面談等により、50歳代以降のキャリア開発を推進

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あり、労働災害の撲滅に向け、リスクの低減を図るとともに、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。なお、健康管理の面では、定期健康診断100%受診を徹底し、疫病の早期発見・外部医療機関の有効活用に努めています。

基本方針


- 1 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(多様な働き方と生産性向上)の実現を目指します。
- 2 女性の活躍推進**
 ダイバーシティ推進の端緒として女性の活躍推進を位置づけ、今後も積極的に取り組みます。
- 3 推進体制について**
 「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推進を行います。



外部評価


なでしこ銘柄選定

女性活躍推進に積極的に取り組む企業を魅力ある銘柄として選定




くるみん認定

次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、目標達成し、一定の基準を満たした企業



健康経営優良法人認定

従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業



財務データ

11年間の主要連結財務データ 2018年3月31日現在

	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3
売上高(百万円)	1,487,496	1,660,162	1,415,718	1,535,242
営業利益(百万円)	70,048	65,204	85,229	122,451
営業利益率(%)	4.71	3.93	6.02	7.98
経常利益(百万円)	66,832	58,337	83,519	121,548
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	42,487	41,708	53,781	95,467
自己資本(百万円)	769,072	772,365	813,886	858,920
総資産(百万円)	1,703,651	1,764,185	1,840,972	1,829,661
有利子負債残高(百万円)	558,716	593,230	555,919	584,169
営業キャッシュ・フロー(百万円)	184,908	182,791	199,898	244,803
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	46,902	36,862	51,712	94,600
EBITDA(百万円)	212,469	206,287	231,346	271,788
設備投資額(百万円)	138,006	145,929	148,186	150,202
減価償却費(百万円)	142,421	141,083	146,117	149,336
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	15.50	15.37	19.86	35.63
BPS(1株当たり純資産)(円)	289.49	284.72	301.58	320.70
発行済株式総数(普通株式)(千株)	2,741,571	2,717,571	2,703,761	2,684,193
1株当たり配当金(円)	8	8	9	9
DOE(自己資本配当率)(%)	2.72	2.78	3.07	2.88
配当性向(%)	50.19	51.18	45.32	25.26
総分配性向(%)	73.56	63.35	60.11	60.87
流動比率(%)	106.76	118.99	120.93	142.26
D/E レンオ(倍)	0.73	0.77	0.68	0.68
自己資本比率(%)	45.14	43.78	44.21	46.94
ROE(自己資本利益率)(%)	5.43	5.41	6.78	11.41
ROA(総資産利益率)(%)	2.50	2.41	2.98	5.20
総資産回転率(回)	0.88	0.96	0.79	0.84
TEP(億円)	17	-48	186	640
WACC(%)	3.6	3.4	3.2	3.3
お客さま件数(千件)	10,380	10,513	10,637	10,739
ガス販売量(百万m ³)	14,215	13,942	13,666	14,745
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)を加算したものの

※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

*2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行いました

1株当たり配当額55.0円は、株式併合後の基準で換算した金額となります。(中間配当額5.50円/株式併合前、期末配当額27.50円/株式併合後)

2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3
1,754,257	1,915,639	2,112,117	2,292,548	1,884,656	1,587,085	1,777,344
77,075	145,633	166,044	171,753	192,008	58,365	116,302
4.39	7.60	7.86	7.49	10.19	3.68	6.54
75,620	147,453	159,613	168,169	188,809	55,688	111,546
46,060	101,678	108,451	95,828	111,936	53,134	74,987
839,166	927,634	1,011,787	1,069,515	1,100,271	1,101,498	1,136,027
1,863,885	1,992,403	2,176,816	2,257,662	2,251,518	2,230,269	2,334,721
625,830	642,550	713,823	730,739	715,769	713,596	724,940
194,565	240,448	248,831	237,680	257,122	217,439	240,328
48,152	56,651	827	13,084	25,089	14,081	31,583
225,580	284,403	306,424	313,605	337,194	222,670	281,643
146,413	183,797	248,004	224,596	232,033	203,358	208,745
148,505	138,770	140,380	141,852	145,187	164,305	165,341
17.70	39.52	43.10	39.15	46.68	23.02	164.12*
324.67	360.70	402.91	438.28	460.35	479.74	2,487.58*
2,590,715	2,577,919	2,517,551	2,446,778	2,396,778	2,302,856	458,073*
9	10	10	10	11	11	55*
2.74	2.91	2.59	2.34	2.58	2.29	2.25
50.85	25.30	23.20	25.55	23.57	47.79	33.51
61.36	60.70	60.00	60.80	60.10	60.71	60.20
156.89	162.16	156.67	150.63	155.48	142.69	138.51
0.75	0.69	0.71	0.68	0.65	0.65	0.64
45.02	46.56	46.48	47.37	48.87	49.39	48.66
5.42	11.51	11.18	9.21	10.32	4.83	6.70
2.49	5.27	5.20	4.32	4.96	2.37	3.29
0.95	0.99	1.01	1.03	0.84	0.71	0.78
91	598	507	434	676	-62	244
3.1	3.2	3.2	3.6	3.4	3.0	3.1
10,855	10,978	11,111	11,263	11,398	11,536	11,678
15,190	15,390	14,735	15,541	15,436	15,720	15,568
15,833	16,741	17,225	18,360	18,587	19,053	19,052

計算式

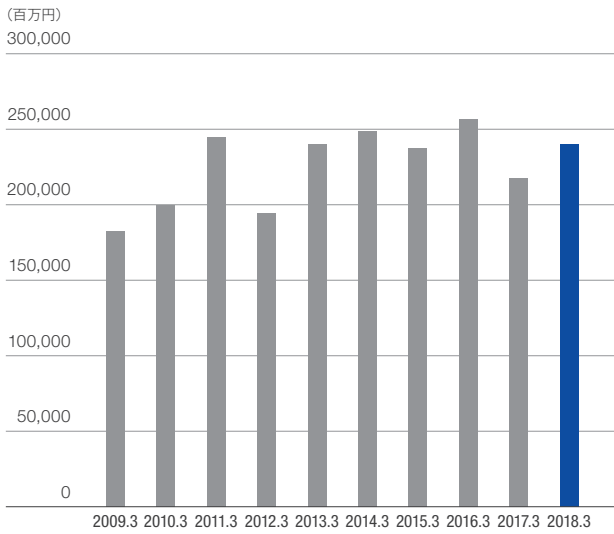
営業キャッシュ・フロー = 当期純利益 + 長期前払費用償却 + 減価償却費
 フリーキャッシュ・フロー = 当期純利益 + 長期前払費用償却 + 減価償却費 - 設備投資額
 流動比率 = 流動資産(期末) ÷ 流動負債(期末) × 100
 D/E レシオ = 有利子負債(期末) ÷ 自己資本(期末)

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)

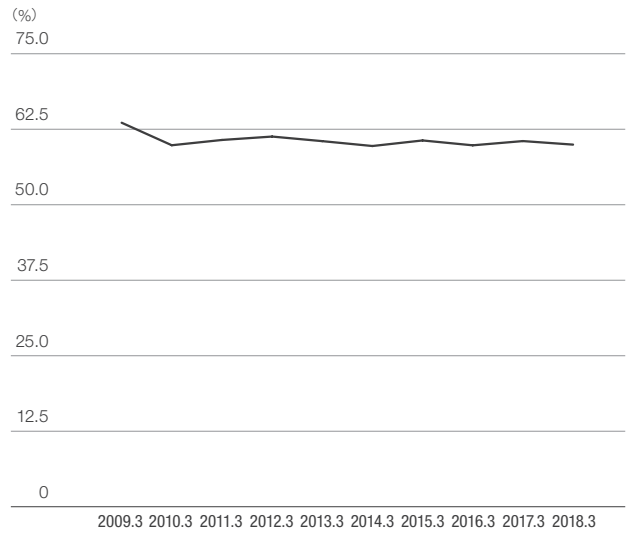
WACC算定諸元(2018年3月期実績)
 ・有利子負債コスト 実績金利1.04%(税引後)
 ・株主資本コスト率
 ・リスクフリーレート 10年国債利回 0.05%
 ・リスクプレミアム 5.5% β値 0.75

財務データ

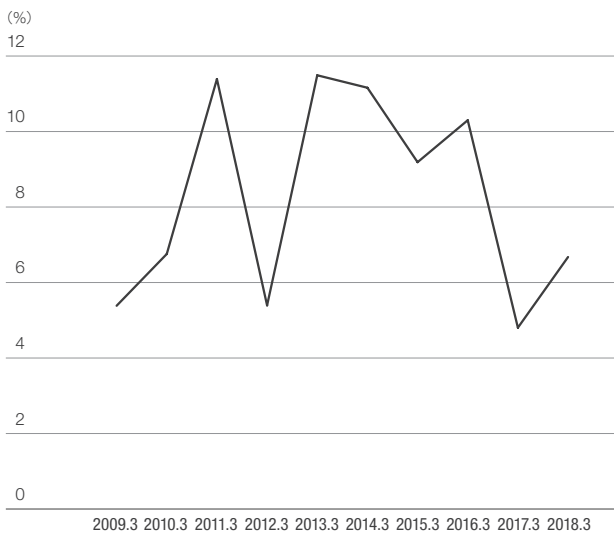
営業キャッシュ・フロー



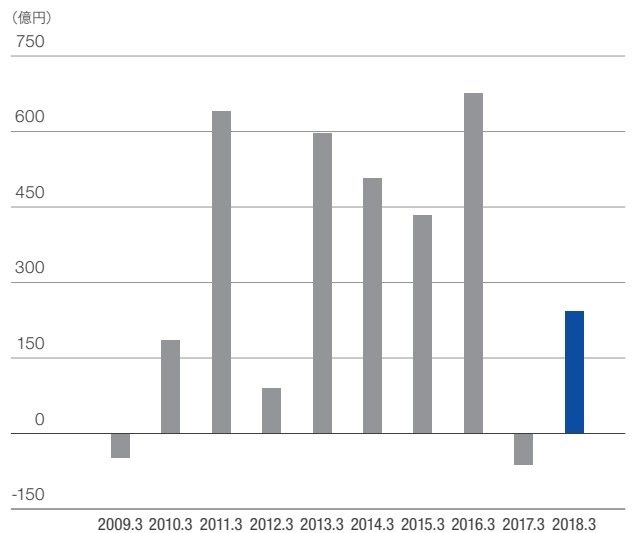
総分配性向



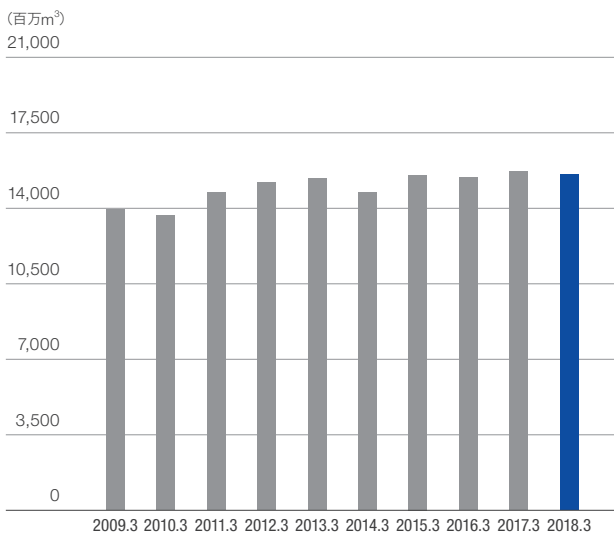
ROE (自己資本利益率)



TEP



ガス販売量



連結貸借対照表

(百万円)

	2017.3.31	2018.3.31
資産の部		
固定資産		
有形固定資産		
製造設備	235,152	236,334
供給設備	539,840	560,216
業務設備	53,623	52,244
その他の設備	416,142	406,221
休止設備	316	316
建設仮勘定	147,074	157,913
有形固定資産合計	1,392,149	1,413,246
無形固定資産		
のれん	1,600	1,254
その他無形固定資産	77,615	92,167
無形固定資産合計	79,215	93,422
投資その他の資産		
投資有価証券	182,443	239,379
長期貸付金	28,128	27,929
退職給付に係る資産	24	17
繰延税金資産	40,127	30,864
その他投資	39,100	36,693
貸倒引当金	△367	△378
投資その他の資産合計	289,456	334,505
固定資産合計	1,760,821	1,841,174
流動資産		
現金及び預金	132,626	128,331
受取手形及び売掛金	194,240	216,234
リース債権及びリース投資資産	24,097	22,188
有価証券	—	15
商品及び製品	2,317	2,494
仕掛品	12,466	12,417
原材料及び貯蔵品	40,763	45,454
繰延税金資産	9,050	10,396
その他流動資産	54,259	56,897
貸倒引当金	△374	△884
流動資産合計	469,447	493,547
資産合計	2,230,269	2,334,721
負債の部		
固定負債		
社債	314,997	294,998
長期借入金	326,752	358,680
繰延税金負債	11,299	11,303
退職給付に係る負債	73,524	73,161
ガスホルダー修繕引当金	3,262	3,107
保安対策引当金	4,711	3,115
器具保証引当金	10,298	9,984
ポイント引当金	—	835
資産除去債務	11,975	13,200
その他固定負債	31,650	61,572
固定負債合計	788,474	829,959
流動負債		
1年以内に期限到来の固定負債	56,395	58,094
支払手形及び買掛金	96,413	80,819
短期借入金	10,333	7,800
未払法人税等	20,000	30,237
その他流動負債	145,843	179,376
流動負債合計	328,987	356,328
負債合計	1,117,461	1,186,288
純資産の部		
株主資本		
資本金	141,844	141,844
資本剰余金	1,883	1,898
利益剰余金	893,436	936,635
自己株式	△3,087	△3,642
株主資本合計	1,034,076	1,076,736
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	27,166	30,282
繰延ヘッジ損益	△990	△251
為替換算調整勘定	36,399	33,206
退職給付に係る調整累計額	4,845	△3,945
その他の包括利益累計額合計	67,422	59,291
非支配株主持分	11,309	12,405
純資産合計	1,112,807	1,148,433
負債純資産合計	2,230,269	2,334,721

連結損益計算書

(百万円)

	2016.4.1~2017.3.31	2017.4.1~2018.3.31
売上高	1,587,085	1,777,344
売上原価	1,051,885	1,203,991
売上総利益	535,200	573,353
供給販売費及び一般管理費		
供給販売費	410,125	392,680
一般管理費	66,708	64,370
供給販売費及び一般管理費合計	476,834	457,050
営業利益	58,365	116,302
営業外収益		
受取利息	901	1,158
受取配当金	2,178	2,967
受取賃貸料	1,740	1,637
持分法による投資利益	3,583	2,493
雑収入	5,889	4,800
営業外収益合計	14,293	13,057
営業外費用		
支払利息	11,514	11,619
他受工事精算差額	2,564	1,829
雑支出	2,893	4,364
営業外費用合計	16,971	17,813
経常利益	55,688	111,546
特別利益		
固定資産売却益	6,610	3,403
投資有価証券売却益	9,120	3,049
特別利益合計	15,730	6,452
特別損失		
減損損失	2,408	3,213
特別損失合計	2,408	3,213
税金等調整前当期純利益	69,010	114,784
法人税、住民税及び事業税	25,271	31,527
法人税等調整額	△10,305	7,957
法人税等合計	14,966	39,484
当期純利益	54,044	75,300
非支配株主に帰属する当期純利益	910	312
親会社株主に帰属する当期純利益	53,134	74,987

連結包括利益計算書

(百万円)

	2016.4.1~2017.3.31	2017.4.1~2018.3.31
当期純利益	54,044	75,300
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	870	3,145
繰延ヘッジ損益	1,360	666
為替換算調整勘定	△6,470	△3,537
退職給付に係る調整額	22,875	△8,784
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,844	407
その他の包括利益合計	16,791	△8,101
包括利益	70,835	67,198
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	69,919	66,856
非支配株主に係る包括利益	915	341

財務データ

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

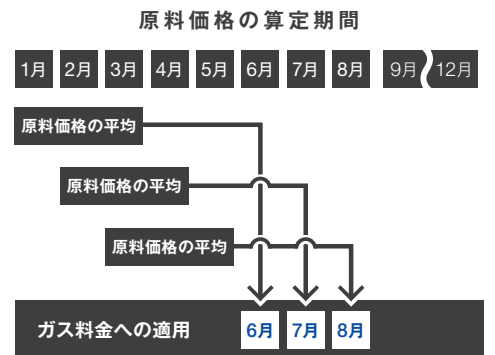
	2016.4.1~ 2017.3.31	2017.4.1~ 2018.3.31
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	69,010	114,784
減価償却費	160,871	161,093
減損損失	2,408	3,213
長期前払費用償却額	3,433	4,248
有形固定資産除却損	2,047	1,845
固定資産売却損益(△は益)	△6,555	△3,397
投資有価証券売却損益(△は益)	△9,120	△3,042
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△3,374	△12,461
保安対策引当金の増減額(△は減少)	4,245	△1,596
受取利息及び受取配当金	△3,080	△4,125
支払利息	11,514	11,619
持分法による投資損益(△は益)	△3,583	△2,493
売上債権の増減額(△は増加)	4,286	△20,602
たな卸資産の増減額(△は増加)	3,700	△4,948
仕入債務の増減額(△は減少)	17,567	△631
未払消費税等の増減額(△は減少)	△4,326	3,000
未収入金の増減額(△は増加)	1,997	1,265
リース債権及びリース投資資産の増減額(△は増加)	△12	1,959
その他	18,229	31,525
小計	269,261	281,258
利息及び配当金の受取額	14,593	12,295
利息の支払額	△11,509	△11,502
法人税等の支払額	△33,610	△22,312
営業活動によるキャッシュ・フロー	238,734	259,738
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	△9,922	△47,898
投資有価証券の売却及び償還による収入	9,489	5,021
有形固定資産の取得による支出	△165,918	△177,671
無形固定資産の取得による支出	△29,542	△27,638
長期前払費用の取得による支出	△8,322	△1,653
固定資産の売却による収入	7,124	3,799
長期貸付けによる支出	△6,073	△3,101
長期貸付金の回収による収入	1,675	2,801
その他	△3,383	△821
投資活動によるキャッシュ・フロー	△204,873	△247,162
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)	△6,260	△2,645
リース債務の返済による支出	△1,399	△1,526
長期借入れによる収入	22,670	60,471
長期借入金の返済による支出	△19,982	△62,065
社債の発行による収入	30,000	20,000
非支配株主からの払込みによる収入	-	2,034
自己株式の取得による支出	△41,065	△7,082
配当金の支払額	△26,969	△25,187
その他	△27,892	△648
財務活動によるキャッシュ・フロー	△70,899	△16,651
現金及び現金同等物に係る換算差額	△498	△220
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△37,536	△4,294
現金及び現金同等物の期首残高	170,102	132,566
現金及び現金同等物の期末残高	132,566	128,271

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

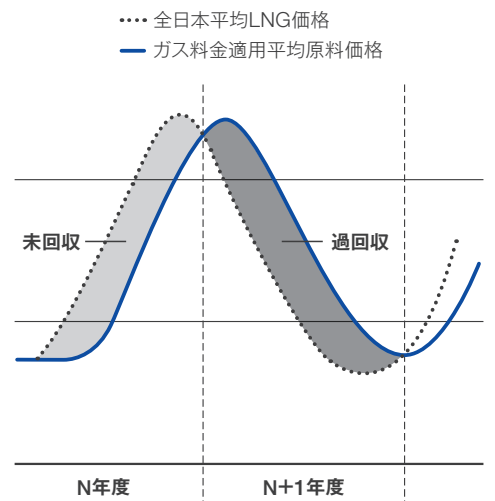
貿易統計に基づく3か月の平均原料価格と、基準となる原料価格(基準平均原料価格)を比較し、その変動分について、あらかじめ定められた算定方法により自動的にガス料金に反映させる原料費調整制度が導入されています。原料費の支払いと、その原料費がガス料金に反映されるまでには平均4か月のタイムラグがあるため、原油価格・為替レート変動の動向によっては、区切られた会計期間では原料費の未回収・過回収が発生し、利益の変動要因となることがあります。しかし、中長期的には原料調達コストの変動がガス事業者の収益に与える影響は、ニュートラルと考えられます。

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か月平均値を、中2か月の間隔を置いて、次の1か月分のガス料金に反映します。

料金スライドイメージ



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

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

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

決算短信

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

「東京ガスグループ2018-20年度経営計画 (GPS2020)」の詳細な内容

2017年10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できること」

www.tokyo-gas.co.jp/Press/20171005-02.pdf

法令に基づく決算情報

有価証券報告書・四半期報告書

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

www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnncc/index_j.html

CSR活動

東京ガスグループCSR報告書

tokyo-gas.disclosure.site/ja

あなたとずっと、今日よりもっと。



東京ガス株式会社 アニュアルレポート2018

Stock Code **9531**

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

〒105-8527 東京都港区海岸1-5-20

www.tokyo-gas.co.jp



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。

発行:平成30年7月 東京ガス株式会社 財務部IRグループ

Printed in Japan