

LNG50th

次なる半世紀へ

TOKYO GAS
INTEGRATED REPORT 2019

次なる半世紀へ



CONTENTS

11 メッセージ

- 11 社長メッセージ
- 17 CFOメッセージ

21 事業概要

- 21 ガス事業
 - 25 見えない資産 安全かつ安定的なエネルギー供給基盤
- 27 電力事業
 - 31 見えない資産 1,100万件のお客さまとの絆、信頼関係
- 33 サービス事業 エンジニアリングソリューション
- 35 サービス事業 地域開発サービス(不動産)
- 37 海外事業



03 次なる半世紀へ LNG50th

- 03 社会を変えたLNG
- 07 長期的に見る東京ガス
- 09 LNGバリューチェーン



19 2018-2020年度中期経営計画 GPS2020



1969年11月4日。東京ガスは、日本で初めてLNG（液化天然ガス）を導入しました。
日本の産業や人々の暮らしを支えるエネルギーを、長期間安定して供給するために。
それは環境に配慮したクリーンなエネルギーだから。
そんな強い想いからはじまった一大プロジェクトでした。

2019年、LNGは導入50周年を迎えます。

これまでも、これからも。

私たち東京ガスグループは、安心してお使いいただけるエネルギーをみなさまに届けていきます。



41 コーポレート・ガバナンス

- 41 コーポレート・ガバナンス
- 47 取締役
- 49 監査役
- 50 社外取締役からのメッセージ



59 規制改革



51 見えない資産

- 52 事業パートナーとの信頼関係
- 53 デジタル化・技術開発力
- 55 人材基盤
- 57 ESGの取組み 環境・社会・ガバナンス



61 財務データ

- 61 11年間の主要連結財務データ
- 64 連結貸借対照表
- 64 連結損益計算書/
連結包括利益計算書
- 65 連結キャッシュ・フロー計算書





LNG 50th



LNG導入に到った 社会的背景

アラスカLNG長期契約調印式

東京ガスは日本でいち早く天然ガスの高い価値を見出し、幾多の困難を乗り越え、社会課題を解決するべく、LNGの導入を実現しました。先人たちの高度な経営判断と勇気が次代を切り拓く原動力となり、今日、天然ガスは日本の社会や経済を支える基幹エネルギーとなっています。

1960年代の日本は、人口増加や目覚ましい戦後復興により、エネルギー需要が急激に伸びていた時期。しかし当時の日本では、都市の大気汚染などの公害が社会問題化し、それまでの石炭や石油系を中心とした原料から、将来にわたって安定供給でき、経済性を損なわない環境にも優しいエネルギーを導入する必要に迫られていました。

東京ガスは、「環境性と経済性を両立する液化天然ガス(LNG)」を、当時の社会課題への最適解として見出し、導入を決断しました。

社会を変えた LNG

時をさかのぼること50年前。石炭でも石油でもない第三の化石エネルギー「天然ガス」の導入が、日本のエネルギー源に革命をもたらしました。その導入には知られざる挑戦の数々がありました。

 LNG導入への挑戦
  LNG普及拡大を見据えた挑戦



エネルギー大革命 ~50年前の挑戦~

1960s

1969

1964

ガスパイプライン建設

全長220kmのパイプラインで関東一円を囲む「天然ガス環状幹線」が完成

- 当時の日本の都市ガス業界で初となる口径750mmの高圧導管を採用

1966

基地建設

日本初のLNG基地建設完成

- 3年の月日と延べ23万人を動員した大規模な建設工事
- 超低温に耐えうるため、当時の最先端技術を駆使

ポーラ・アラスカ号

1971

海底幹線建設

1969

調達

日本初のLNG調達

- 東京電力(現JERA)と共同購入(都市ガス会社と電力会社での共同購入方式の先駆け)
- 船による大量輸送への挑戦(-162°Cに耐えうる設備)

1972

熱量変更

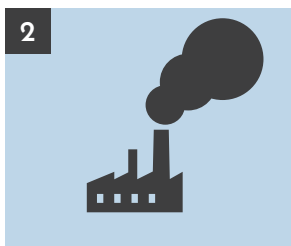
LNG導入に際し、社会の理解、お客さまのご協力を得る努力を重ねるとともに、また需要増への対応にも様々な挑戦が必要でした。東京ガスはこれらの取組みを通じて、エネルギー大革命に挑みました。

日本を取り巻く社会課題・環境課題

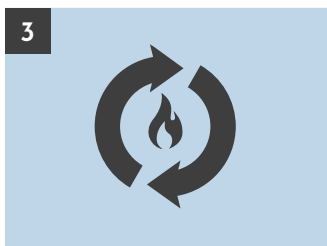
社会課題・環境課題の解決策



1 経済発展や人口増に伴う、
エネルギー需要増加への対応



2 公害問題への対応



3 エネルギーの
供給安定性の確保

石油中心や中東依存からの脱却
将来にわたる供給安定性の確保

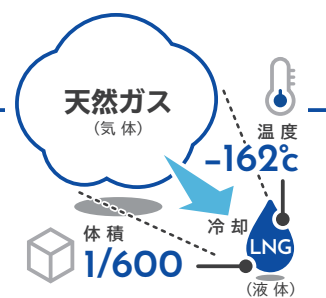


LNG導入

COLUMN

輸送効率化につながった天然ガスの特性

天然ガスは、 -162°C まで冷やすことで気体から液体(液化天然ガス/LNG)に変化し、体積が600分の1まで小さくなり、輸送効率の向上につながります。超低温に耐えうる特殊なLNG船によって、世界各地から効率的に輸入しています。



1975



千葉幹線工事

1977

世界でも類を見ない東京湾を
横断する海底幹線が完成

- 3年にわたる検討と4年の月日(2交代制で24時間フル稼働)を要した大規模な建設工事



東京東支社熱量変更完全達成

1988

17年かけ、首都圏550万件(当時)の熱量変更が完了

お客さま宅を一件一件社員が訪問し、ガス器具の熱量変更作業を実施しました。その後、全国200社以上の事業者が熱量変更作業を進める中で、当社はバイオニア企業として全国各地で支援を行いました。

COLUMN

社会の発展に寄与した熱量変更

熱量変更とは、都市ガスの熱量を高カロリーの13Aガスに統一した取組みのことです。全国200以上の事業者が参加し、現在の都市ガス事業の基盤を築いた一大事業でした。東京ガスでは、1972年から首都圏550万件(当時)を数えるすべてのお客さまを対象とした熱量変更作業に着手しました。1988年までの17年間にわたり、延べ780万人の社員を動員した、社運を賭けたプロジェクトとなりました。高カロリーの13Aガスに統一したことで、同じ直径・長さの導管でも、以前よりも供給量が2倍以上にアップし、供給の効率化、ひいては社会発展に寄与しました。



お客さま宅における器具調整作業



LNG 50th



LNGの導入と熱量変更作業による高カロリーガス(13A)への統一は、都市ガスの供給能力を向上させ、天然ガスの普及拡大に寄与しました。さらに、都市ガスの高度利用が可能となり、それまで家庭用が中心だった用途を業務用・工業用へと拡大することで、高度成長期の原動力としての役割を果たしました。現在、天然ガスの輸出国である東南アジア諸国においては、著しい経済成長によりエネルギー需要が急増しており、新たにLNGを導入する動きが広がっています。

東京ガスは、50年間培ってきた天然ガス・LNG・都市ガスの技術やノウハウを通じて、東南アジアにおける社会や経済の発展にも貢献していきます。

2000

2010



鹿島洋上風力(イメージ図)

社会経済を支える基幹エネルギーである天然ガスは、低炭素社会実現に向けて、ますます重要な役割を担います。

再生可能エネルギー×天然ガス

天然ガスは、第5次エネルギー基本計画において2050年に向けた有効な低炭素化策と位置付けられており、世界的にも重要な役割を担うと期待されています。天候に左右されやすい再生可能エネルギーを主力電源化するにあたり、柔軟に稼働でき、環境負荷が小さい天然ガス火力発電が果たす役割は大きく、再生可能エネルギーの普及拡大は天然ガスの有効利用拡大にもつながります。

COLUMN

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の オフィシャルパートナー(ガス・ガス公共サービス)として

東京2020大会のオフィシャルパートナー(ガス・ガス公共サービス)として、エネルギーの安定供給とセキュリティ対応等を通じ、運営の支援、大会成功への貢献に取り組んでいます。また、晴海地区等における環境先進都市モデル事業へ参画し、エネルギー面での先進的な取組みを進めます。



TOKYO 2020

TOKYO GAS

TOKYO 2020
PARALYMPIC GAMES

東京2020オフィシャルガス・ガス公共サービスパートナー

COLUMN

LNGの優位性

LNGの導入・普及拡大により東京ガスは「エネルギーの安定供給」、「環境への貢献」の両立を実現しました。

供給安定性 エネルギーセキュリティの向上

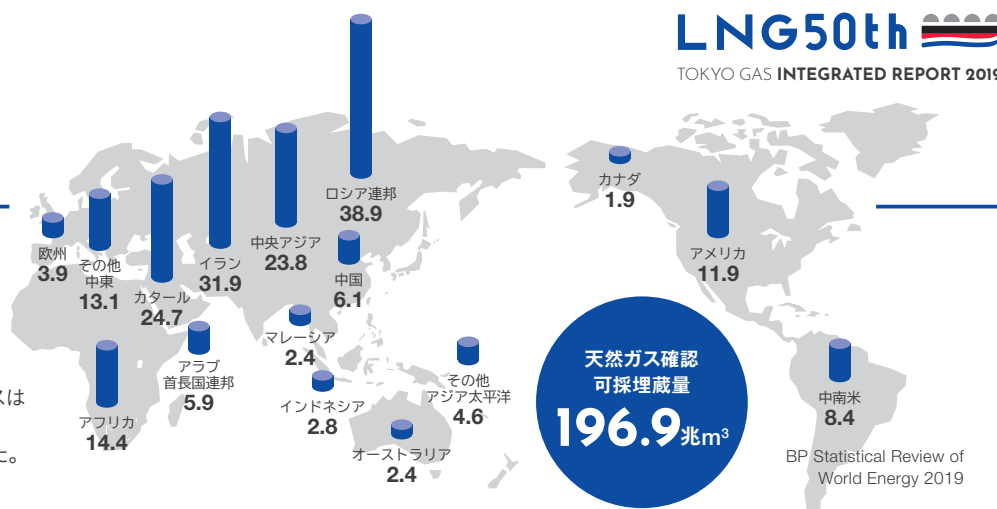
LNGの原料となる天然ガスは世界各地に埋蔵されており、情勢に左右されず安定調達、安定供給が可能です。また、技術の進歩により「シェールガス」が開発され、現在では天然ガスの埋蔵量は全世界の需要の200年分以上あると言われています。

輸送の効率性

-162℃まで冷やして液化天然ガス(LNG)にして輸送することで、天然ガスは体積が約600分の1になり、効率的な大量輸送を可能にします。

供給能力の増大

LNGは熱量が高く供給能力が増大するため、将来の需要増にも対応でき、供給安定性の確保にもつながります。



環境性 環境への貢献

有害物質を含まないクリーンなエネルギーであり、燃焼時の二酸化炭素排出量は石炭・石油と比較して少ないため、低炭素化に有効なエネルギーです。



都の公害防止に対する協力を発表した後、美濃部都知事と握手する安西社長(ともに当時)

石炭を100とした場合の排出量比較(燃焼時)

	CO ₂	NO _x (窒素酸化物)	SO _x (硫黄酸化物)
石炭	100	100	100
石油	80	70	70
天然ガス	60	40	0

2020

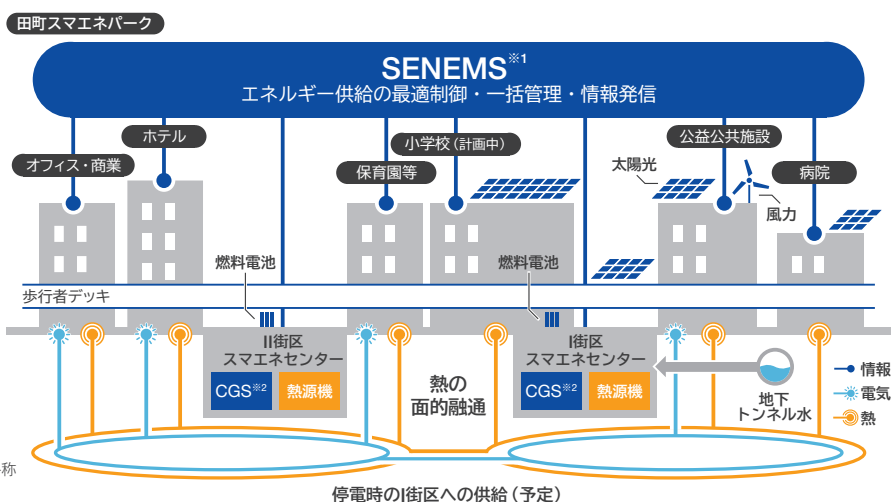
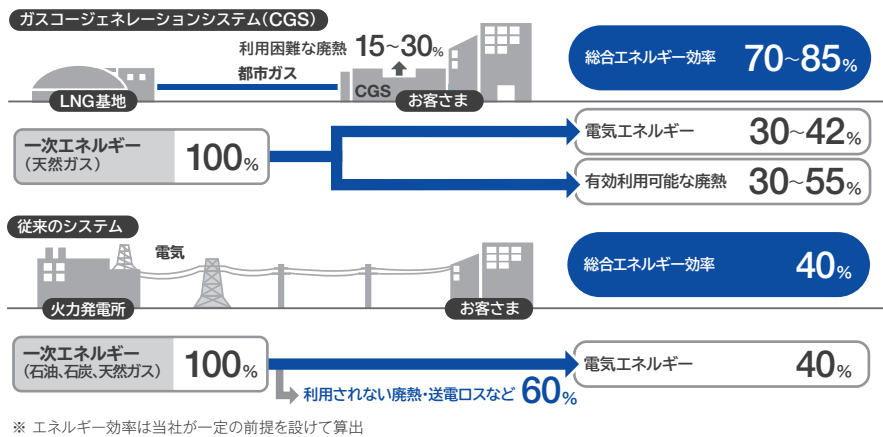
ガスコージェネレーションシステム

ガスコージェネレーションシステムは、都市ガスを燃料として、電気を使用する場所で発電し、同時に得られる熱を冷房・暖房・給湯・蒸気などに利用できます。エネルギーを無駄なく利用できるため、総合エネルギー効率が高く、省エネルギー・省CO₂を実現します。また、出力が不安定な再生可能エネルギーとの組み合わせにより、エネルギーシステムの分散化を推進し、低炭素社会の構築に大きく貢献しています。

スマートエネルギーネットワーク
(スマエネ)

スマートエネルギーネットワークは、高効率で大型のガスコージェネレーションシステムを核とする、ICTを活用した熱や電気を融通する面的なエネルギーネットワークです。余っている熱や電気を、必要な場所へ融通することで、地域全体での需給を最適化し、省エネ・CO₂削減を実現するとともに、有事におけるエネルギーの安定的な確保も可能になります。このように、地域の環境や防災といった課題を解決することで、不動産価値の向上への貢献が期待できます。

※1 スマートエネルギーネットワーク・エネルギーマネジメントシステムの略称
※2 ガスコージェネレーションシステム





LNG 50th

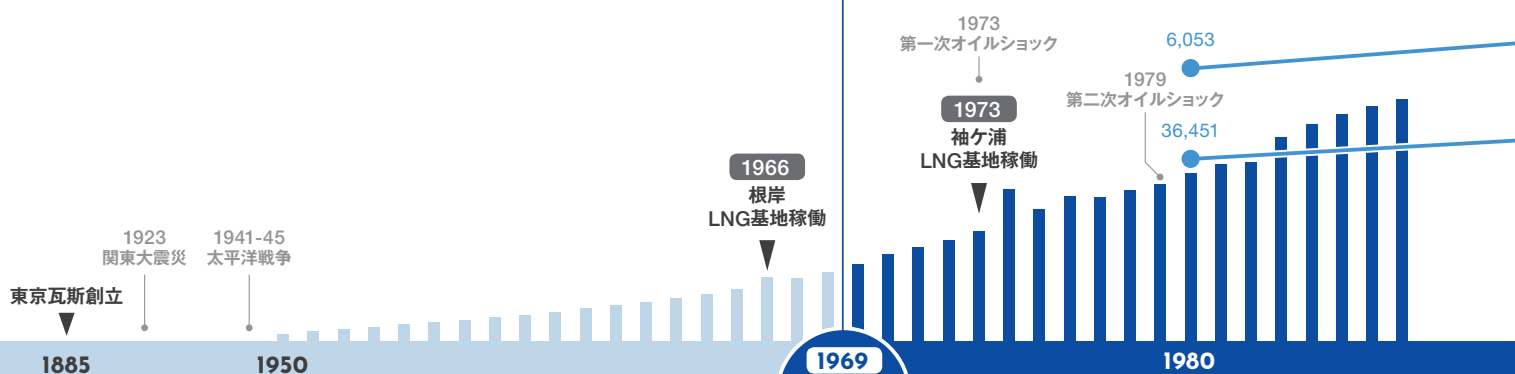
これまででも、これからも 「エネルギー・フロンティア」 として成長を続けていきます

東京ガスグループは約130年にわたり、ガスの安定供給や様々な挑戦を通じて、
経済発展とお客さまの豊かな暮らしを支えるとともに、当社グループの企業価値創造を実現してきました。
電力・ガスの小売り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。

■ ガス販売量(億m) ■ 電力販売量(億kWh)

※お客さま件数・ガス販売量ともに2002年度までは個別、2003年度以降は連結の数字
※2011年度以降のガス販売量には、トーリングによる自家使用分・LNG販売を含む

石炭・石油の時代 ◀ ▶ LNGの時代



1885~ 第1章 都市ガス事業の確立期

- 灯り(ガス灯)での事業開始
- 家庭向けの都市ガスの普及

1945~ 第2章 敗戦からの復興期

- 太平洋戦争の壊滅的打撃からの事業再生
- 戦後日本の復興・経済成長とともに、家庭用の都市ガス利用が拡大

1969 日本初LNG輸入開始

1969~ 第1章 国内事業の拡大期

- LNG基地、パイプライン網の整備により、日本の高度経済成長に貢献
- 17年をかけて、首都圏550万件の熱量変更作業が終了
P04参照

ガス利用の歴史



ガス灯



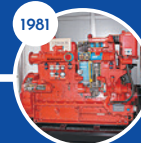
ガスカマど



ガスストーブ

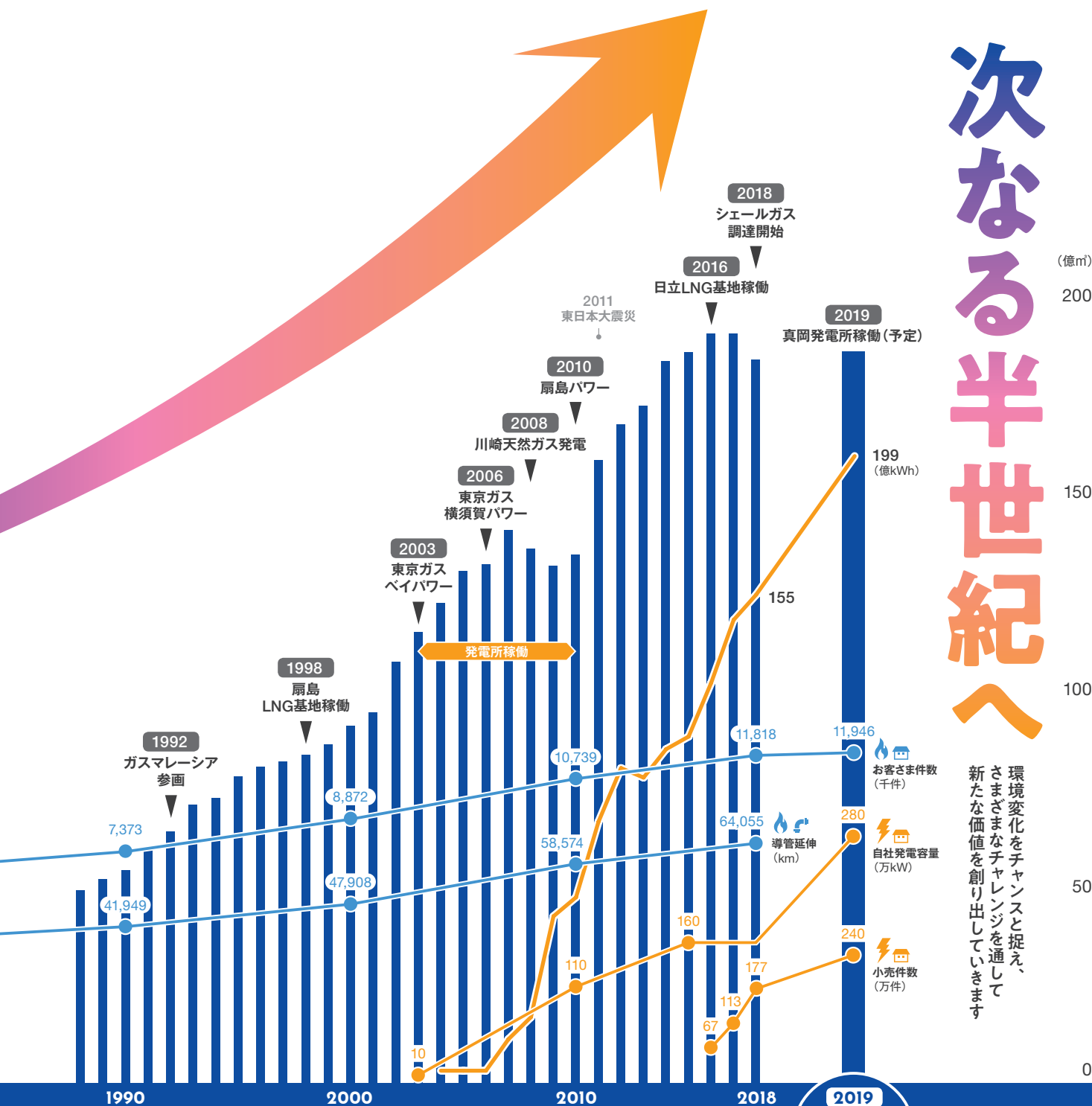


ガス自動炊飯器

蔵前国技館
初的气体冷房システム旧新宿地域
冷房センター天然ガス
コージェネレーション初号機

次なる半世紀へ

環境変化をチャンスと捉え、さまざまなチャレンジを通して新たな価値を創り出していきます



2000~ 第2章 既存の枠を超える飛躍期

- 地域冷暖房やコージェネレーションシステムが登場。これまでの家庭用に加えて、業務用・工業用にもガスを拡大
- グローバルな総合エネルギー企業を目指す
- 電力自由化に伴い、電力事業に参入(2016年に小売参入)
- 将来の低炭素社会を見据えた天然ガスの高度利用



2002 ビビットコンロ



2003 発電所



2003 水素ステーション



2009 家庭用燃料電池「エネファーム」



2016 豊洲スマートエネルギーセンター

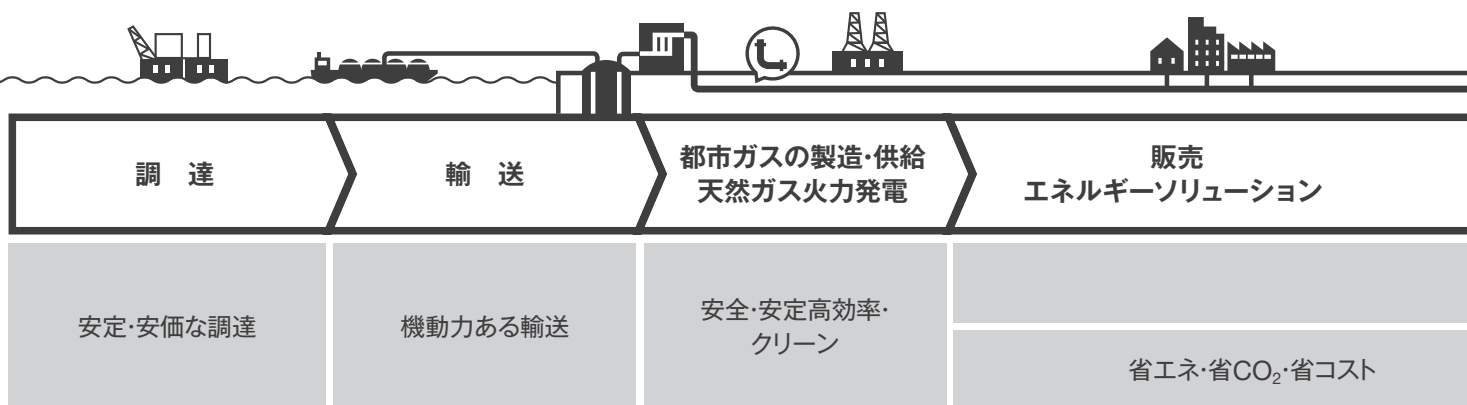




LNG 50th

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



■ 主な社会要請

■ 関連SDGs

■ 優位性

多様な調達先(長期契約)

6か国
14プロジェクト

調達先の多様化 ▶ P22

調達量

1,395万t
日本全体
8,000万tの
約17%

国内外のLNG
プレイヤーとの連携

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	独国RWE社

事業パートナーとの信頼関係 ▶ P52

自社保有・管理船

13隻



低燃費と環境負荷の
低減を実現した
エネルギーリパティ

4つのLNG基地



導管ネットワーク

6万km超

貯蔵能力

347万t

天然ガス火力発電所

自社280万kw
真岡発電所
(2019、20年稼働予定) 含む

地域密着営業体制
ライバル/エネスタ/エネフィット

180店舗

1万4,000人
スタッフ

お客さまとの絆 ▶ P31

首都圏エリアでのビジネス展開

日本のGDPの40%を占め、
今後も人口流入が見込める
首都圏エリアでのビジネス展開

次なる 半世紀へ



OUTPUT

お客さま

ワンストップかつお客さまニーズに沿ったエネルギーソリューション

BCP対応

競争力のある価格



SDGs達成への貢献 ▶ P57

ガス販売量

184億m³

※トリーングによる自家使用・LNG販売を含む

お客さま先におけるCO₂排出抑制量

452万t-CO₂

電力販売量

155億kWh

エンジニアリング

スマートエネルギーネットワーク

14

 プロジェクト

国内外のLNG基地建設への参画

都市ガス

国内における販売量シェア

約40%

980万件への販売と
1,100万件への供給

電気

小売電力販売件数

約177万件

新電力No.1

卸先ガス事業者

19社

グローバル展開

国内で培った天然ガスインフラ・利用技術に関する知見を活用した海外展開

OUTCOME

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

経済的価値

2020年度目標

P20 「GPS2020」参照

営業CF

2,800

 億円

ROE

8%

 程度

総分配性向

60%



受け継いできた「フロンティア精神」で、 真の総合エネルギー企業に進化します

代表取締役社長
内田 高史

「東京に青い空を取り戻そう」

今年、東京ガスグループがLNG(液化天然ガス)を日本企業として初めて輸入してから、50年目を迎えました。社運を賭けた一大事業を行う決断をした当時の経営者が掲げたのは、「東京に青い空を取り戻そう」という言葉でした。その言葉通り、LNGを導入することで、それまでの石炭や石油系を中心とした原料と比べSOx(硫黄酸化物)排出量をゼロにし、NOx(窒素酸化物)を軽減して、社会問題化していた光化学スモッグの抑制にも貢献しました。また、今日問題となっているCO₂(二酸化炭素)の排出量も削減しました。

イノベーションによりエネルギー・フロンティアを切り拓く精神は、次世代に受け継いでいくべき東京ガスの見えない資産です。当時は、昭和の高度経済成長期。エネルギー需要の増大、環境の悪化に伴って、石油系エネルギーに代わり熱量が高く、クリーンなエネルギーとして天然ガスへの注目が高まっていました。そこで当社グループは、当時、実用レベルでは普及しておらず、難易度が高いと言われていた海外の天然ガスを液化して船で輸入する方法に挑戦、冷凍液化技術など山積していた課題を一つひとつ解決

し、1969年11月、アラスカから第1船目となる「ポーラ・アラスカ号」を根岸工場に受け入れました。LNGの時代が幕を開けたのです。

LNGの導入に伴い、供給するガスの熱量をこれまでよりも高カロリーなものへと変更する「熱量変更」を、17年かけて実施しました。この、お客さま一件一件を訪問し、ガス器具を調整する地道な作業に、延べ780万人もの社員が力を注いだことで、天然ガスが普及拡大し、今日では主要エネルギーとして日本の発展も支えています。さらに、この時に深まったお客さまとの信頼関係は、現在のエネルギー自由化時代において他社との競争優位にも繋がる当社の「見えない資産」となりました。

LNGへのシフトは、本業を通じて社会貢献するという当社の経営姿勢そのものです。熱量変更は、その後の当社の成長に大きく貢献しました。また、これはあまり知られていないことですが、天然ガスは熱量が高いエネルギーであるために、供給効率が高く、当社グループのパイプライン建設の投資を最小限に抑えることができました。また、それまで地域や事業者によって熱量が異なり、10種類以上あったガスの種類が統一され、お客さまとガス器具開発メーカー双方にとって良い道筋をつけることもできたのです。

次なる半世紀へ

LNG50th 

TOKYO GAS INTEGRATED REPORT 2019





社長メッセージ

イノベーションによりエネルギー・フロンティアを切り拓く精神は、次世代に受け継いでいくべき東京ガスの見えない資産です

これからも安心・安全にエネルギーを供給し、「信頼」を積み上げます

私が2018年4月に代表取締役社長に就任してから、約一年が経ちました。振り返ると、エネルギー業界を取り巻く環境が、より厳しさを増した一年だったと感じています。

特に、電力・ガスの自由化によってエネルギー会社間の競争が熾烈になりました。東京ガスグループでも都市ガスのお客さまの他社への切替えが想定していた以上に起きた一方で、計画を大きく上回るペースで電気のお客さまを増やすことができ、トータルでは自由化をプラスにすることができています。また、少しずつではありますが、他社に切り替えたガスのお客さまが戻ってきてくださっています。

エネルギー会社がお客さまから選ばれる条件は、料金の安さだけではありません。「常に、安心・安全にエネルギーを供給し続ける」ことで信頼を積み上げていくことが大切です。2018年は大阪府北部や北海道東部での地震や、西日本での台風や豪雨等、日本各地で自然災害が相次ぎました。改めて、当社グループが担っているエネルギーの安定供給や防災への責任を強く感じるとともに、今後も、最優先課題として取り組んでいくことを再確認した一年になりました。

さらに、国内にとどまらず、海外でも低炭素を求める声が増え、大きくなってきたことを、身をもって学んだ年でもありました。当社グループは、出光興産、九州電力とともに検討してきた、千葉県袖ヶ浦市での石炭火力発電所について、環境への追加的な対応等により十分な事業性が見込めないことから、共同開発を断念するという結論に至りました。この判断に関して、その地域にお住まいの方々だけでなく、海外を含めた投資家の皆さまにもESGの観点からご評価をいただきました。

また、英国のセントリカ社と共同でモザンビークからLNGを購入するという、日本企業と欧州企業による世界初の革新的な取組みに関して、主導した当社

グループに高評価をいただいたほか、カナダやメキシコ等にもLNGの輸入先を拡大していくことや、シェル・イースタン・トレーディング社と共同で、石炭価格を指標とする革新的な価格体系を導入し、長期・安定的に、より競争力のあるLNGを調達できるようになったことに対しても、高いご評価をいただきました。これはひとえに、LNGの輸入を開始した1969年から絶え間なく続けてきた当社グループのLNGへの取組みが、世界から認められた結果であると大変嬉しく思っています。

脈々と流れ続けるフロンティア精神で新しいマーケットを開拓します

一般には、都市ガス業界は規制に守られてきたと思われているかもしれませんが、ガス灯が電灯に代わり、ガスかまどが電気炊飯器に取って代わられたように、実は、これまで幾度も激しい競争にさらされてきました。当社グループが100年以上も前に料理教室を開いたのは、料理のつくり方を広めるのと同時に、ガス器具を使いこなして、安心してガスをお使いいただくためでした。このように当社グループは、激しい競争に打ち勝つために、お客さまの生活に入り込んで新しい市場を開拓し、社会的責任を果たすことで、持続的な成長を遂げてきました。

また、当社グループが2009年から販売を開始し、昨年に累計販売台数11万台を達成した家庭用燃料電池「エネファーム」は、20数年かけて地道に研究・開発した結果、商品化が難しいとされていた通説を覆し、販売にこぎつけたものです。商社などに頼っていたLNGの輸送分野において、LNG船をエネルギー会社が自社で保有し、取引の自由度を高めたうえで、低価格のエネルギーを世に供給したのも当社グループが初でした。床暖房を、今のように“当たり前”の設備にしたのも当社グループであると自負しています。

こうした新たなことにチャレンジし、時間をかけてでも市場を開拓する精神は、時を経ても変わらず、今でも我々の中に脈々と受け継がれています。

GPS2020ジャンプ期間2年目。 順調な展開を、今年も継続します

当社グループでは、引き続き持続的な成長を実現していくために、2020年を最終年度とする長期経営ビジョン「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、2011年11月に発表しました。

これまでのホップ期(2012-14年度)と、ステップ期(2015-17年度)に、総合エネルギー・グローバル企業を目指して事業領域・エリアを大幅に拡大し、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てきました。

経営のバトンを受け取った私の役割は、最後のジャンプ期(2018-20年度)の中期経営計画「GPS2020」を着実に実行し、目標を可能な限り前倒して実現すること、次の長期ビジョンに向けて、検討を進めていくことです。

ジャンプ期の初年度にあたる2018年度は、増収増益を確保することができました。なかでも、大きな手ごたえを感じたのは、「電力事業」です。「2020年度末までに220万件のお客さまへ東京ガスグループの電気をお届けする」という目標に対し、初年度で順調に実績を積み上げることができたことから、目標を220万件から240万件に上方修正し、さらには達成時期を2019年度末に一年前倒しました。こうした

ことは、社員の自信につながっています。

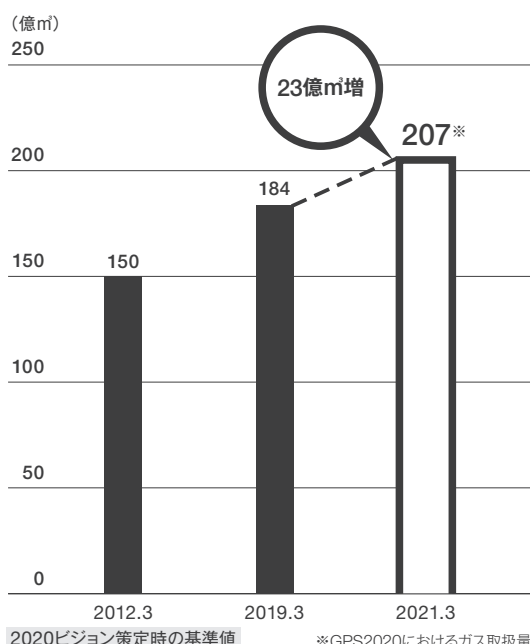
また、「エネルギー関連事業」も順調に推移しました。子会社である東京ガスエンジニアリングソリューションズを中心に、北は北海道から南は沖縄まで日本全国にサービスエリアを拡大し、LNG基地建設・運営、エネルギー供給、燃料転換や省エネサービスなど幅広い価値を提供するほか、タイやバングラデシュ、アメリカなどへと海外展開も拡大しています。

「不動産事業」も、JR田町駅東口に直結する当社保有地の再開発が進んでいることに加え、新規に港区虎ノ門に物件を取得したり、中小規模用地における賃貸事業を行うなど、順調に推移しました。さらに、関連企業の3社を統合したことで、より積極的に取り組める環境が構築できたと考えています。

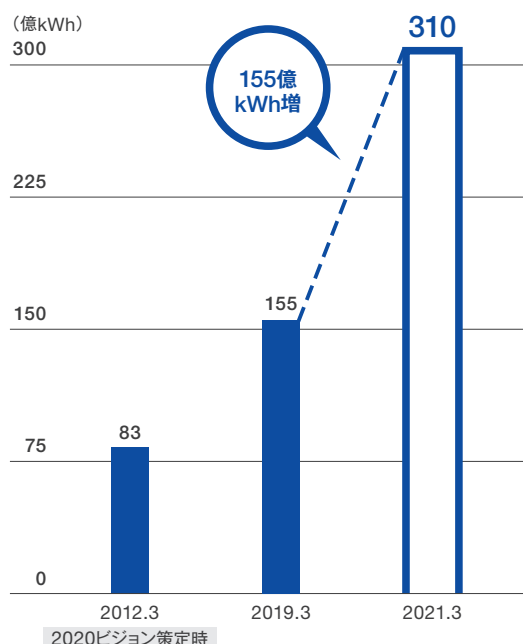
厳しい事業環境は、 より長期的視点で克服します

その一方で、海外展開は進捗が遅れている状態です。残念ながら、国内は少子高齢化や世帯数の減少、建物の高断熱・高气密化などにより、エネルギーの供給量が大幅に伸びることは期待できません。しかしながら、天然ガスの普及期に移行する東南アジア諸国を中心に事業を拡大することは可能です。成熟した国内市場では安定したシェア獲得に努めながら、成長の軸足を海外事業へと移し、「海外市場において、天然ガスを中心とした環境に優しいエネルギー

ガス販売量(「ビジョン」ベース)



電力販売量





社長メッセージ

2030年をターゲットに、 次期長期経営ビジョンを策定します

供給の実現」を目標に、新しい市場に入り込み、お客さまの生活向上と産業発展に貢献していく方針です。

そして、最大の課題は、ガスの小売件数減を想定する範囲内にとどめることです。東京電力に加えて、中部電力と大阪ガスが出資しているCDエナジーダイレクトや、石油元売り最大手のJXTGエネルギーなどが新規参入し、競争相手が20社以上に広がったことで、ガスの防衛という点では非常に厳しい状況となりました。ここをどう立て直していくのかは、エネルギーの未来を見据えた、より長期的な視点が必要であると考えています。

4つのDを踏まえ、EaaSに取り組みます

その指針となる次期長期経営ビジョンは、2030年をひとつのターゲットと定め、これからの事業構造がどのように変化する可能性があるのかを最重要視しながら策定していきます。策定時において、我々を取り巻く事業環境の変化を見極めるために参考にするのが、4つの「D」です。

まず一つ目は、「Deregulation」（規制緩和、自由化）にどう立ち向かっていくか。どう負けない経営をするのかということ。二つ目は、「Decarbonization」（脱炭素）の要請に対して、我々はどう応えるべきか。今から考えて、手を打っておく必要があります。そして三つ目は、すでに世の中で強まっているエネルギーの「Decentralization」（分散化）の流れ。これまでのように大きな発電所から一方的にエネルギーを供給するだけでなく、「ガスコージェネレーションシステム」（コージェネ）、蓄電池、太陽光や風力発電をどう組み合わせしていくのか。四つ目の「Digitalization」（デジタル化）は、最新のデジタルの技術を使ってどういった新しい事業を生み出すか。また、デジタル化することによって、これまでの事業や業務をどう変えることができるか、という視点です。

この4つのDを踏まえたうえで、供給するエネルギーのバランスを考え、需要の伸びが限定的な国内に向けて、EaaS（Energy as a Service）「サービスとしてのエネルギー」を生み出し、育てていく方針です。

例えば、「スマートエネルギーネットワーク」も、

EaaSのひとつ。すでに、田町や日本橋室町で導入され、クリーンな都市ガスを燃料として、コージェネで電気をつくり、同時に発生する熱を冷房・暖房・給湯・蒸気として供給し、ICTによるエネルギーマネジメントも合わせたサービスです。省エネや環境保全に役立つほか、災害時にも電気が使えるという「安心」をお届けできるサービスでもあります。

真の総合エネルギー企業への道を 一步一步、歩み続けます

投資家の皆さまから、低炭素を超えた「脱炭素」への取組みを質問されることも増えてきました。私は、太陽光や風力などの不安定な再生可能エネルギーのみで成り立つ世界は、一朝一夕で築けるものではないと考えています。まだ低炭素社会も実現できていないからです。低炭素社会を実現するためには、天然ガスの有効利用、高度利用が一番の近道です。高度利用が実現すれば、政府が定めた「2030年度の温室効果ガスの排出を2013年度の水準から26%削減する」という目標も、達成が可能です。だからこそ当社グループは、天然ガスに注力し、再生可能エネルギーと組み合わせ提供する体制を整えようとしているのです。

その先には、水素等を活用し、脱炭素を実現した社会ができるかもしれません。ただし、実現するのは、もう少し先の未来になると考えています。もちろん、我々も研究・開発を進めています。

当社グループは、進取の精神を持ち、何より1,100万件を超えるお客さまに支えられている会社です。また、規制緩和や自由化を乗り越えることで、今、真の総合エネルギー企業への道を一步一步進みながら、世界にエネルギーを供給する基盤を築いています。

当社は2020年までは投資のステージと位置付けておりますが、利益をしっかりと伸ばし、総分配性向60%を維持してまいります。2019年3月期の一株当たり配当は、5円増配の60円とさせていただきます。ステークホルダーの皆さまには、今後の当社グループにご期待いただき、末永くご支援いただきますようお願い申し上げます。



私がお伝えしたいこと

中期経営計画GPS2020を
可能な限り前倒して実現します

「首都圏のガス会社」から
「グローバルな総合エネルギー企業」
に進化します

2030年に向けて
次期長期経営ビジョンを策定します

私たちの強みは、
お客さま・お取引先さまからの信頼と
それを支えている人材、
技術などの「見えない資産」です

低炭素社会を実現するには、
再生可能エネルギーと
LNGの活用が最適です。
当社は本業を通じて社会貢献します

成長投資をしながらも
5円増配を実現しました



CFOメッセージ



財務の基本方針を守り、 持続的成長を支えます

専務執行役員 CFO
早川 光毅

財務戦略の基本方針

- 1 優位性ある株主配分の継続
(総分配性向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・ステークホルダーの皆さまからの
信頼のベースとなる健全な財務体質の維持

経験を生かし、持続的成長を 財務の面からバックアップします

CFOに就任しました早川です。私は、エネルギー生産、営業企画、人事などの部門を経験後、電力・ガスの小売りが全面自由化となった過去3年間は、電力・ガスの顧客獲得競争の最前線の責任者として仕事をさせていただきました。厳しい競争の環境下で、いかに当社の競争力を高めていくか、業務の効率化・コスト削減も行いながら、いかに将来の成長につながる分野への種まき(=投資)を進めていくかを日々考えてきました。

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す。私がCFOになっても、この基本方針に変更はなく、私の役割は前述の3点を着実に実行することであると考えています。

今後、エネルギーの自由化の進展に従って、競争激化や業界構造の大きな変化が予想されます。だからこそ、適切な財務バランスを守りながら、株主還元

を実施するとともに、競争を勝ち抜き、安心・安全にエネルギーを供給するための投資をしっかりと実行して、持続的成長を実現していくことが大切であると考えています。

安定した財務基盤を維持しつつ、国内外へ積極投資を行います

投資(設備投資・投融資)に関しては、中期経営計画GPS2020の3年間(2018-20年度)で約1兆円を計画しています。これは前中期計画の約1.5倍の水準です。現在、今後のさらなる天然ガス需要の増加に対応するため、日立LNG基地における2号LNGタンクの建設工事を行っています。同時に、高圧ガスパイプライン茨城幹線についても、2020年度の供用開始を目指して建設工事を進めており、既存の鹿島臨海ラインと茨城～栃木幹線とを接続し、高圧ガスパイプラインのループ化をさらに図ることによって、首都圏全体における供給安定性の向上に貢献するとともに、供給ネットワーク全体の輸送能力を増強します。

加えて、お客さまとつながる基幹システムへの投資を実行していくほか、新たな自社発電所建設の可能性の検討や、さらなる成長を図るための海外への投融資も意義や経済性、リスクを検証し、実行してまいります。

この投資によって、D/Eレシオは一時的に0.9倍(2020年度)まで上昇することを想定していますが、許容範囲であると考えています。また、歴史的な超低金利の中、社債発行の条件も良く、長期(10-40年)・低利率での資金調達を機動的に進めています。

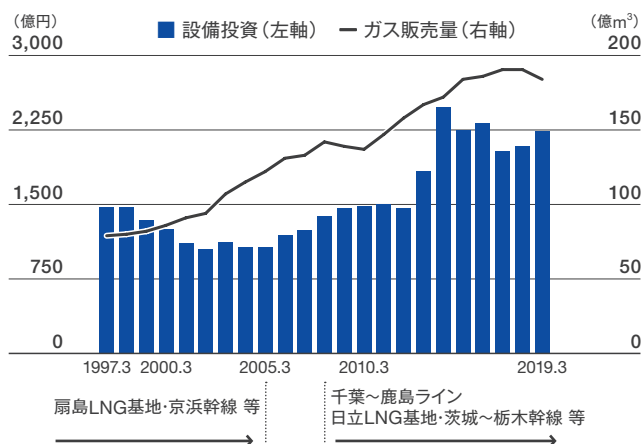
利益率を高めながら、安定的な株主還元を継続していきます

財務面からの最大の課題は、収益性の改善です。現在、株式会社コベルコパワー真岡が栃木県真岡市で建設中の最新鋭の天然ガス火力発電所が完成すれば、より競争力ある電源調達が可能となります。また、電力小売全面自由化から3年経った今も、お客さま獲得のペースは鈍っておらず、この電力事業が将来の利益成長の牽引役になると期待しています。

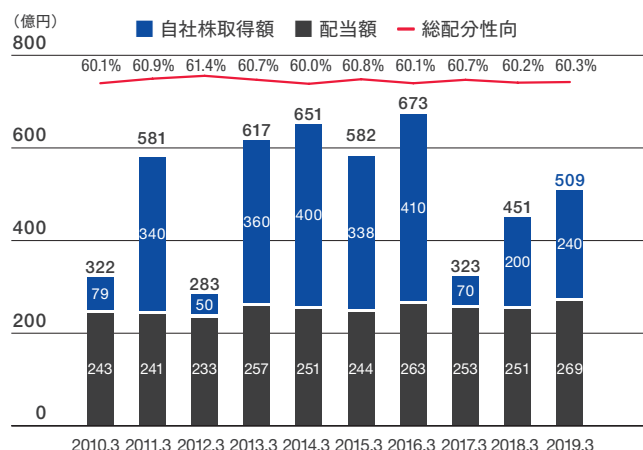
中期経営計画「GPS2020」では、ROEの目標値を8%程度と定めており、昨年度は7.4%となりました。ROEは一時的な費用投入によって変動するため、目標値を常に意識しつつも、あくまでも長期的に8%程度を目線とした収益体質を構築することに注力してまいります。

株主還元については、2020年度までは、総分配性向60%を維持することを表明しており、配当と自社株取得の適切な組み合わせにより、しっかりとお約束を果たしてきました。前回の増配から3年経ちましたが、「GPS2020」を着実に進める中で経営陣の将来に対する自信が高まってきたこと、配当を増やしても耐えうる財務体質を築くことができたことから、今回、一株当たり55円から60円への増配を決定しました。成長分野への投資をしっかりと実行しながら、緩やかに配当を増やし、株主の皆さまに還元していきたいと考えています。会社としてもCFOとしても、これまで同様に、株主・投資家の皆さまの声に耳を傾け、建設的な対話を通して、企業価値向上に取り組んでまいりますので、皆さまのご理解・ご支援をお願いいたします。

設備投資とガス販売量の推移



株主還元の推移





2018-2020年度中期経営計画 GPS2020



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



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

「めざすこと」
から
「できること」へ

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

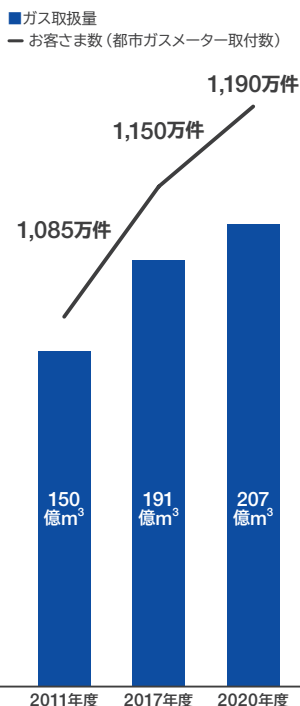
目指す姿

2019年度、将来を見据えた東京ガスグループの「目指す姿」を策定します。

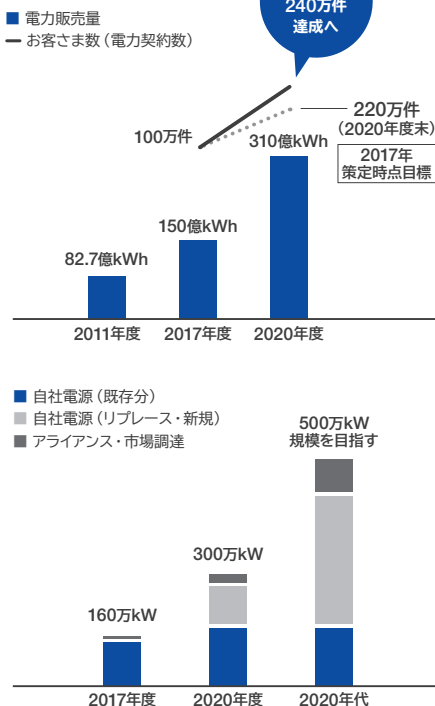
「次なる半世紀」を切り拓くためにも、環境変化をチャンスと捉え、さまざまなチャレンジを通じて新たな価値を創り出していきます。



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)

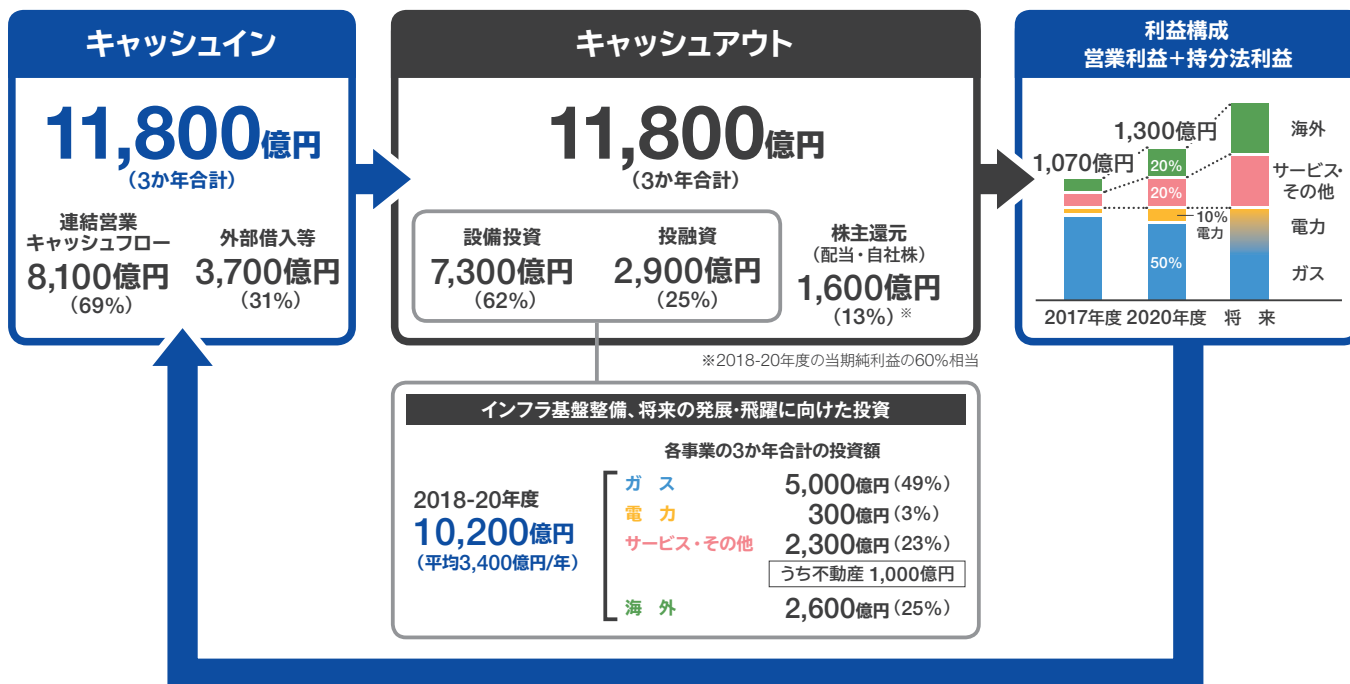


グローバル

LNGバリューチェーンの経験を生かして、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



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

※2017年度数値および2011年度ガス取扱量は計画策定時の見直し値



GAS BUSINESS

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 (取付メーター数)	1,181.8 万件	2019年3月末
都市ガス販売量	151.9 億m ³	2019年3月期 日本全国の40%に相当
セグメント利益	922 億円	2019年3月期

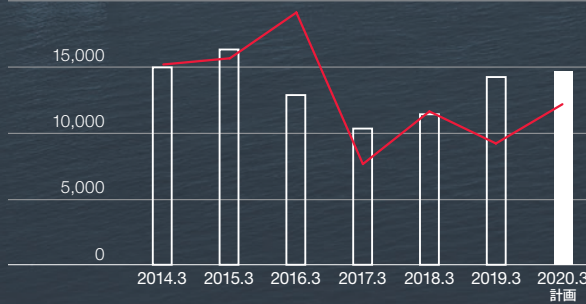
- 1,100万件超の顧客基盤、地域密着のお客さまとの信頼関係
- 「安心」「安全」をお客さまに届けてきた実績
- 生産・消費の集積地である東京を中心とする関東圏という商圏（関東圏は、日本のGDPの約40%を占める）
- 保安に関わるノウハウ、エネルギーソリューション技術力を保有

強み 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

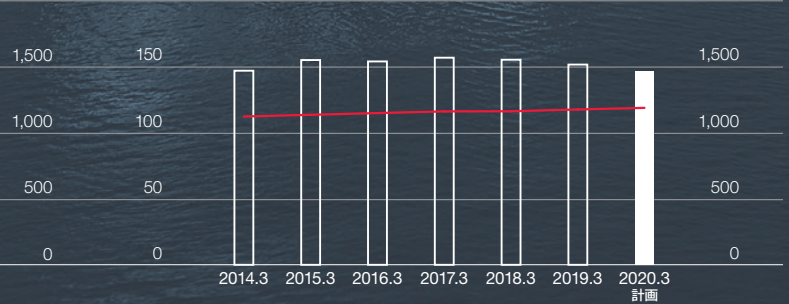
売上高・セグメント利益

(億円) 20,000
 ■ 売上高(左軸) ■ セグメント利益(右軸)



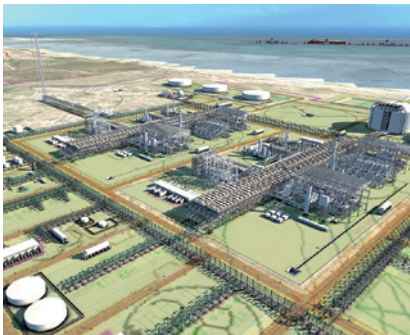
都市ガス販売量・お客さま件数(取付メーター数)

(億m³) 2,000
 ■ 販売量(左軸) ■ お客さま件数(右軸)



収支に影響を与える要因 ▶ P65

新規プロジェクト紹介



モザンビークLNGプロジェクト

当社は2019年2月に英国セントリカ社とともに、モザンビークLNGプロジェクトからの液化天然ガスの購入に関する売買契約書を売主であるモザンビークLNG1 (One) 社と締結しました。本契約は、日本企業と欧州企業による世界初のLNG共同調達という革新的な取組みを実現するものです。当社とセントリカ社は、立ち上げ買主として、豊富な埋蔵量を有する本プロジェクトの早期実現に貢献するとともに、日本企業と欧州企業が連携することで、異なる市場環境を生かした柔軟な需給調整を実現します。

プロジェクトの効果

1 調達先の多様化

当社初のアフリカ大陸からの長期契約に基づく調達

2 契約内容の多様化

複数の価格指標を導入、仕向地制限なし

3 LNGネットワークの多様化

セントリカ社との共同調達により、アジア・欧州を結ぶLNGネットワークを構築し、異なる市場環境を生かした柔軟な需給調整を実現するとともに、LNG市場の活性化を目指す

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等に連動して決定する仕組みが主流となっています。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。

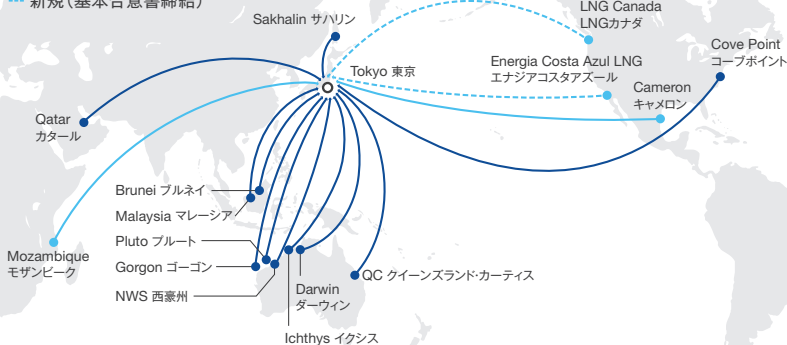
第1の「多様化」

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、2018年には新たに米国からの調達を開始しました。2018年から受入開始したオーストラリアのイクシスプロジェクトを含め、調達先(長期契約)は6か国14プロジェクトに拡大しています。またアフリカのモザンビークLNGプロジェクト(売買契約締結)に加え、LNGカナダプロジェクトやメキシコのエナジアカスタズールLNGプロジェクト(基本合意書締結)等、今後も、引き続き調達先の多様化を進めることにより、供給安定性の向上に努めていきます。

東京ガスの長期契約

- 既存
- 新規(売買契約締結)
- 新規(基本合意書締結)



調達先 LNG プロジェクト数	2002年	2017年	2019年
	7 プロジェクト	12 プロジェクト	14 プロジェクト

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、米国天然ガス価格や石炭価格等を指標とする契約が加わることにより、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。

従来

原油価格連動、長期契約、仕向地制限

今後

価格指標の多様化、契約期間の多様化、仕向地自由化

価格の安定

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。

現在



輸出国と日本の取引中心

将来



アジア、北米、欧州を結ぶネットワーク

イノベティブなLNG調達に向けて

当社が半世紀にわたり実現してきた、LNGの安定調達に加え、電力・ガス市場の全面自由化に伴い、需要の変動や不確実性に対する柔軟な対応、および、より競争力のあるLNG調達が必要です。こうした課題に対応すべく、これまでのLNG調達における当社の経験・実績および国内外企業とのアライアンスを生かし、従来の常識にとらわれず、LNG業界に対してリーダーシップを発揮し、変革し続けていくことが重要です。

具体例として、モザンビークLNGプロジェクトにおいては、セントリカ社との長期的な協力・信頼関係に基づき、日本企業と欧州企業による世界初のLNG共同調達という革新的な取組みを実現します。アジアと欧州という異なる市場をつなぐ柔軟なLNG取引を通じて、高い競争力をもつだけでなく、需要変動にも確実に対応するものです。

当社ではモザンビークに続き、カナダ、メキシコからの調達にむけて、交渉を進めています。今後も世界を舞台に、輸送・トレーディングを含めたLNG調達に関わる当社の総合力を発揮し、競争力、柔軟性向上を目指したイノベティブな調達を展開していくとともに、LNG市場の活性化に貢献していきます。



Message

原料部
原料調達第二グループ
奥野 悦子

持続可能な開発目標 (SDGs) 達成への取組み

調達先の多様化によるLNGネットワークのさらなる多様化

- 米国メリーランド州コーブポイントで生産されたLNGの受入れを2018年5月に開始しました。
- 2018年度に、新たに調達を開始したオーストラリアのイクシスプロジェクトや、セントリカ社とともに売買契約書を締結したアフリカのモザンビークLNGプロジェクトを含め、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

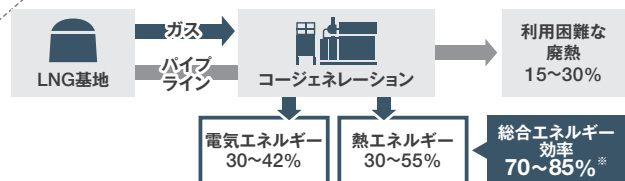
コージェネレーションシステムは都市ガスを燃料に用いて電力と熱を供給するシステムで、需要地に機器を設置し、電力と排熱の両方を有効利用することにより、省エネルギー、CO₂の削減、経済性向上を図ります。

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(2019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12月に 累計販売台数11万件達成	229万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、3万kW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が2019年度内に稼働する予定です。

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

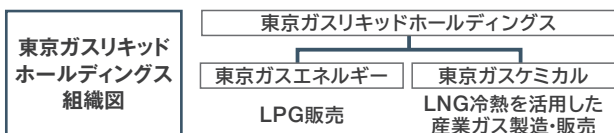
2015年10月に埼東幹線（埼玉県草加市～茨城県古河市）、2016年3月に日立LNG基地および茨城～栃木幹線（茨城県日立市～栃木県真岡市）、2017年10月に古河～真岡幹線（茨城県古河市～栃木県真岡市）が稼働しました。東京湾内の3基地および既存の幹線網との連携により、供給エリアの高圧幹線のループ化を実現し、供給安定性が向上しました。こうしたインフラ整備を受け、(株)コベルコパワー真岡が栃木県真岡市に天然ガス火力発電所を建設しており、当発電所へのガス供給によるガス取扱量増加が見込めます。また、潜在需要の掘り起こしに努めていきます。さらに2020年度の稼働を目指し、茨城県日立市と神栖市を結ぶ茨城幹線を建設しており、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。

LPG事業者等との連携を通じた事業拡大

2018年7月に関東エリアにおけるLPガスの充てん・配送業務の連携を目的とした「ガスクル株式会社」を発足するなど、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、配送件数については2020年度を目標にお客さま規模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。



LPG事業者等との連携事例

物流統合会社 ガスクル(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)

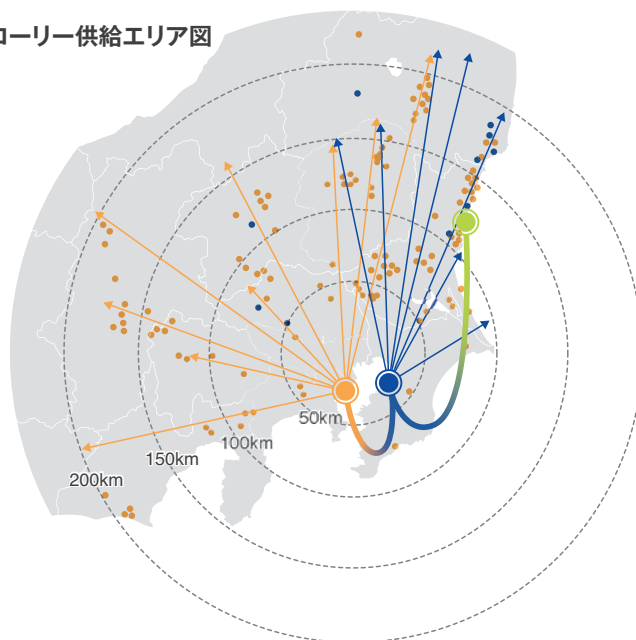
IoTによる遠隔検針を行う実証事業(2017年6月)
アズビル(株)、アズビル金門(株)

AIを活用したLPガス容器配送計画最適化システムの発売(2019年4月)
アズビル金門(株)、(株)ライナロジクス

ローリー車によるLNG販売

ガス導管が敷設されていない地域でも、LNGローリー車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50年の輸送実績を持ち、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 (LPG)

直販 **6**万件 2019年3月期
特約店 **23**万件 2019年3月期

セグメント利益

3億円 2019年3月期





INVISIBLE ASSETS

見えない資産 **P51**

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



首都圏の1,100万件を超えるお客さまに対する、安全かつ安定的なエネルギー供給基盤として、LNG調達の多様化・LNG輸送の安定化を図るとともに、都市ガスの製造・供給設備については東日本大震災クラスにも十分耐えられる耐震性を備えています。

また、災害時の供給停止の影響を最小限に抑えるための導管網の細分化や、安全にガスをご使用いただくための平常時の監視、緊急時の出動体制の構築など様々な取り組みを行っています。

LNG調達の多様化、効率的かつ安定したLNG輸送

●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13隻の活用

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。

安全・安心の製造・供給設備

●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

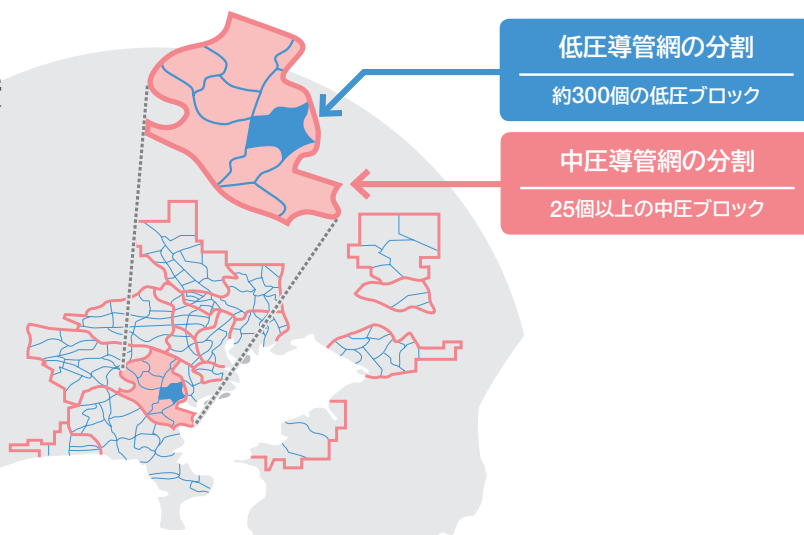
●阪神・淡路大震災、 東日本大震災クラスにも耐えられる 高い耐震性

(高圧・中圧ガス導管)

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1,100万件を超える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基地では耐震性に優れた構造設計を採用し、導管ネットワークでは地盤変動に強い素材を採用するなど、高い耐震性を備えています。また、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。

保安のノウハウと地震防災対策

- 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以上、さらに約300に細分化）



1,100万件を超えるお客さまに天然ガスを常に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。

安全にガスをご使用いただくために

- ガス設備の保安点検の実施
- 都市ガスの製造と供給の稼働状況の監視・コントロール
- ガス漏れ通報に対する迅速な出動体制



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の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。

供給指令センター

（平常時の監視・コントロール）

都市ガスの製造と供給設備の稼働状況を、供給指令センターにおいて24時間365日体制で監視・コントロールしています。地震発生時には、被害程度の分析、遠隔操作によるガスの供給停止など、二次災害防止のための初動措置を実施する役目を担っており、1年間に約100回もの初動措置訓練を行っています。

ガスライト24

（緊急時の対応）

保安指令センターがお客さまからガス漏れの通報を受け付け、お客さまの状況を確実ににお聞きするとともに、安全のアドバイスを行い、ガスライト24に出動を要請します。ガスライト24は、ガス漏れ等による事故を未然に防止するための緊急出動拠点であり、通報を受けた場合は、休日・夜間を問わず速やかに出動し迅速に対応します。



ELECTRIC POWER BUSINESS

電力事業

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	177.4 万件	2019年3月末
電力販売量	154.8 億kWh	2019年3月期
セグメント利益	101 億円	2019年3月期

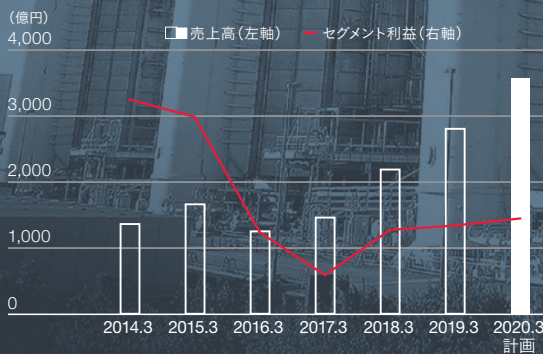
- 首都圏に新電力として最大級の高効率かつ大規模電源を確保
- 地域密着型の販売ネットワーク(ライフバル・エネスタ等)と1,100万件超の顧客基盤
- 電源インフラ、卸・小売販売をあわせた運用ノウハウ・システム

強み

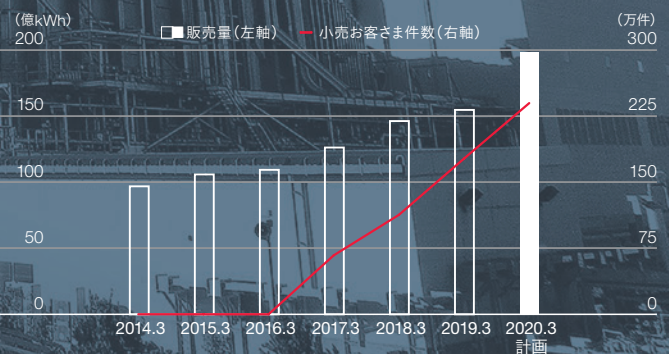
リスク

- 原燃料費の変動に伴う天然ガス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・セグメント利益



販売量・小売お客さま件数



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



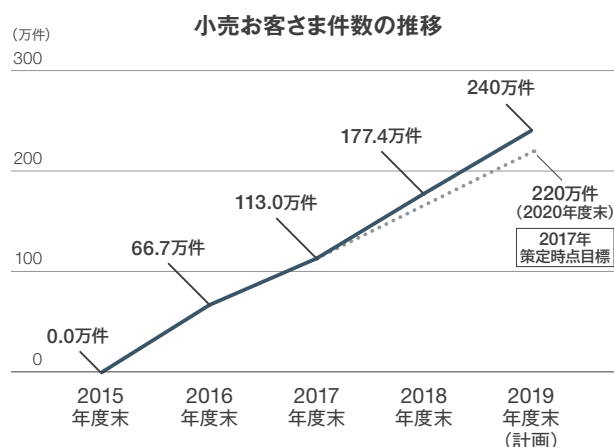
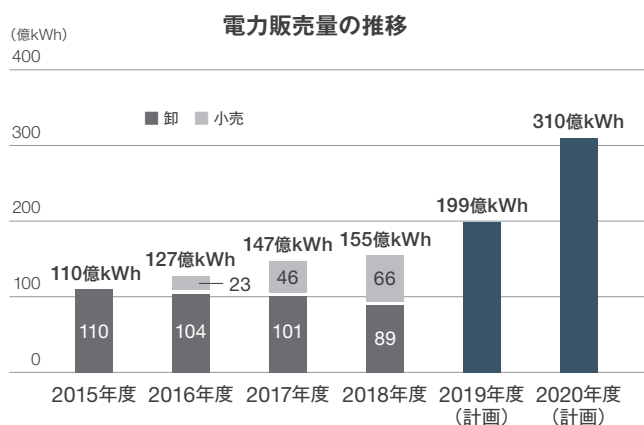
首都圏需要の約5%の電力を販売

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、2018年度は155億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。

電力小売全面自由化3年間の実績

電力小売の展開において、ガス・電気・各種サービスをあわせてワンストップでお届けする「ずっともプラン」を提供し、177万件（2019年3月）のお客さまに電力を供給しています。2018年度も、2016年度、2017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。2017年10月に発表した2018-20年度経営計画「GPS2020」では、2020年度末までに220万件のお客さまへ東京ガスグループの電気をお届けすることを計画していましたが、2019年4月の発表では「2019年度末までに240万件」と、目標の1年前倒し達成を目指しております。

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サービスメニューの開発等により、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。



持続可能な開発目標 (SDGs) 達成への取組み

Sustainable Development Goals

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。





事業概要

電力事業

電源の拡充

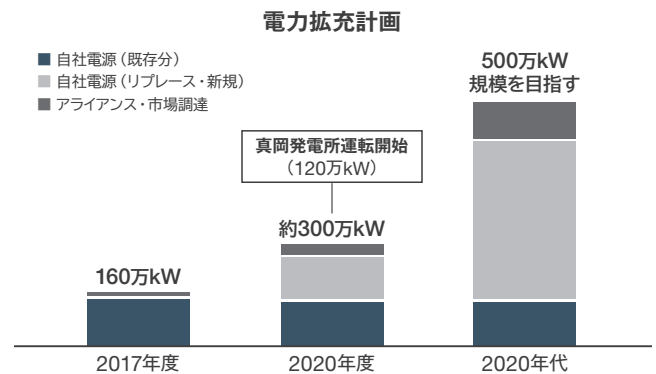
2016年の電力小売全面自由化を契機に、卸販売に加えて家庭用や業務用などの低圧のお客さまにも電気をお届けするため、さらに2019年度末までに小売件数240万件を目指す販売ストックの成長に合わせ、自社電源を拡大していきます。2020年度には約300万kW、2020年代には500万kWを目指し、自社電源を開発しつつ他社からの相对購入や市場の活用もしていきます。

東京ガスグループの発電所に加え、(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、再生可能エネルギー電源の拡充に向けた取組みも進めていきます。

自社電源の拡充

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、袖ヶ浦市や茨城県での天然ガス火力発電所の検討を行っています。



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%	

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、お客さまの使用実態に即した最適なエネルギーを提供するとともに、生活まわりのサービスを組み合わせ「お得、安心、簡単・便利」を向上していきます。

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180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から引越時の開閉栓業務、ガス設備安全点検、検針業務ま

で行うライフバルは、約1万4千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ブ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。

P31

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。

再生可能エネルギー電源の開発

東京ガスグループは、陸上風力発電を中心に再生可能エネルギー電源の獲得を進めてきました。2017年度からは、太陽光・洋上風力発電への取組みも開始し、ビジネスパートナーと共同した事業参画、国内にとどまらない海外の様々な国・エリアにおける事業参画を加速することで、まずは100万kW規模（国内40万kW・海外60万kW）の再生可能エネルギー電源の獲得を目指します。



鹿島洋上風力(イメージ図)

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6月	フロンティア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)
2018年4月	鹿島港大規模洋上風力発電事業への出資	2019年1月	綾部太陽光発電所の取得(4.872MW)
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)	2019年4月	メキシコにおける再生可能エネルギー共同開発事業 89.9万kW(当社持ち分45万kW)



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	42万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%	



完成イメージ図



真岡発電所

発電能力	自社持ち分
120万kW 60万kW×2基	120万kW (全量買い取り)
運転開始 2019年~(予定) 出資比率 0% 1号機 2019年後半(予定) 2号機 2020年前半(予定)	

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	設立年月日	事業内容	株主
	株式会社エネット	2000年7月7日	電力売買事業、発電事業	(株)NTTファシリティーズ 32.7%、 日本電信電話株式会社18.3% 東京ガス(株) 24.5%、大阪ガス(株) 24.5%
	株式会社シナジアパワー	2015年10月1日	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	東北電力(株) 50% 東京ガス(株) 50%

事業概要 ガス・電力・サービス事業

INVISIBLE ASSETS

見えない資産 P51

1,100万件のお客さまとの絆、信頼関係

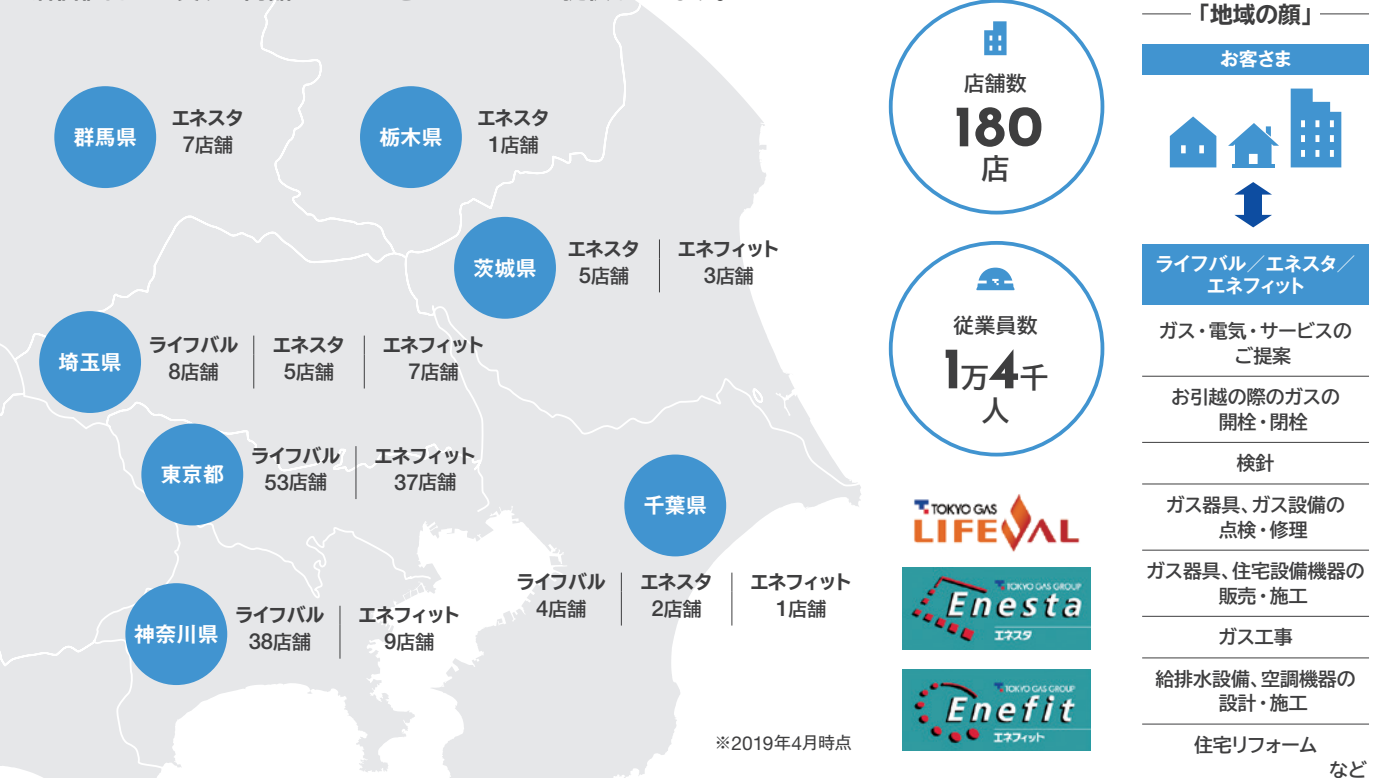
持続可能な開発目標への貢献



地域における「東京ガスの顔」～ライフバル・エネスタ・エネフィット～

130年間にわたって培ってきた1,100万件を超えるお客さまとの絆・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、180店舗、1万人を超えるスタッフを擁し、お客さまのニーズにきめ細かく対応し「一件一件のお客さまとの親密な関係づくり」のため、生活価値向上に資する商品・サービスをワンストップで提供しています。



※2019年4月時点

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3年目を迎えた2018年度も新電力No.1を維持することができました。自由化3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。

お客さまとの絆を深める様々なサービス

お客さまの暮らしに長年寄り添い、ガスと電気をお届けする東京ガスグループだからこそできる、暮らしの最適提案を行っています。「生活まわりで困ったときには東京ガス」と想起していただけるよう、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や安心をお届けするメニューを、これまでのガス・電気に加えてワンストップでお届けすることで、お客さまとの絆をより強固なものとしていきます。



ずっと安心サービス

ガス機器からお客さまの暮らし全般に関わる安心をお届けする様々なサービスを「ずっと安心サービス」として、お客さまに「安心」をお届けしています。



ガス機器 スペシャルサポート

月会費の支払いのみで、国内メーカーの都市ガス用家庭向けガス機器や温水端末機器の故障時に、何度でも何台でも無料で訪問・修理するサービスを提供しています。買い替えの場合は購入代金の一定額をサポートするなど、手厚いサービスでガスのある暮らしを支えます。



ガス機器 トラブルサポート

都市ガス給湯器やコンロが故障した際に、負担感なく安心して出張訪問を依頼いただけるよう、東京ガスのガスを使用いただいているお客さまを対象に出張費無料の訪問修理サービスを提供しています。



生活まわり 駆けつけサービス

水まわりや玄関鍵等の予期せぬトラブルが発生した際、24時間365日連絡を受け付けることで、お客さまの不安を軽減します。



電気トラブル サポート

東京ガスでは電気のトラブルにも対応しています。東京ガスの電気をご契約いただいているお客さまを対象にサービスを展開しており、ガスだけでなく日常の暮らしを支える電気についても、「もしも」のときに安心をお届けしています。



くらし見守り サービス

ご自宅から離れた場所からも、ガスの使用、自宅のドアや窓の施錠・開閉、また家族の帰宅も確認できます。共働き家庭におけるお子さまや離れて暮らすご高齢のご家族の見守りが可能です。



ずっと住まいサポート

お客さまの住まい全般に関わるお困りごとを解決する様々なサービスを「ずっと住まいサポート」としてご提供し、お客さまに「快適・安全な住まい」をお届けします。



住まいの小修繕・ リフォーム

壁紙や網戸の張替え、ドアノブの調整・取替えなどの小修繕から、浴室・キッチン・洗面所・トイレ等の住宅設備機器のリフォームまでお任せください。



水まわりの トラブル対応

水漏れや排水溝のつまりなど、水まわりのトラブルに駆けつけます。



ガス機器修理

ガス機器の急な故障やトラブルに対応します。24時間365日、いつでも受け付けています。



住まいの安全対策

警報器や手すりの設置、消火器や防災グッズの販売など、住まいの安全対策をご提案します。



家事支援サービス

東京ガスグループからのお申し込みで、ハウスクリーニング・宅配クリーニング・家事代行サービスを提供するイオングループの「カジタク」をお得にご利用いただけます。

事業概要

サービス事業

SERVICE BUSINESS

エンジニアリングソリューション

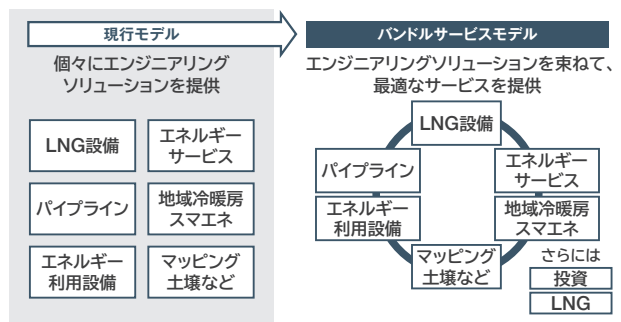
概要

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すべ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て、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 **1,469 億円** 2019年3月期
セグメント利益 **62 億円** 2019年3月期

個別のソリューションをバンドルして提供

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)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する(束ねる)ことにより、最適なサービスを提供していきます。



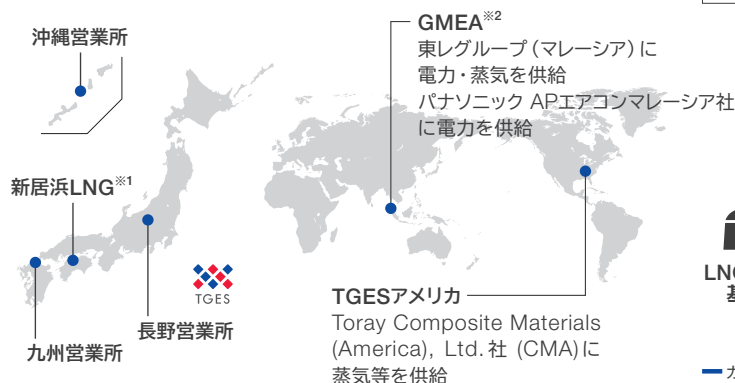
関東圏から日本全国へ、そして世界へ

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TGESは、長野、福岡、沖縄に営業所を置くほか、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)を設立しました。

海外においてはマレーシアではGMEA社、米国ではTGES

America社を通じてエネルギーサービス事業を展開。さらにタイにおいてはLNG基地建設プロジェクトを展開中です。

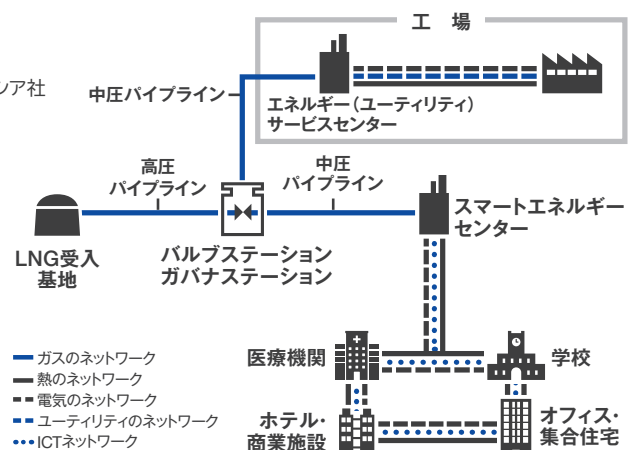
各地域のエネルギー事業者等と連携し、TGESが保有する技術力・ノウハウを活用して、国内外のお客さまにエンジニアリングソリューションを提案していきます。



※1 新居浜LNG(株) (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%)

エンジニアリングソリューションの提供図



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社から、「マブタブット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を受注し、業務を遂行中です。

国内外のLNG受入基地における建設や運転・維持管理によって蓄積されたTGESの高い技術力・豊富な経験が認められ、この業務を受注しました。建設工事受注者が行う設計・調達・建設(安全、品質、工程)・試運転が問題なく計画通り円滑に進むように、技術面の管理とともに、契約面も含めたプロジェクト全体のマネジメントを実施します。



ノンファブLNG受入基地

事例 2

いわき市医療センター(福島県いわき市)における ユーティリティサービス

2018年冬に新築移転された、災害拠点病院に指定されているいわき市医療センターは、BCP強化と環境負荷軽減を目的にガスコージェネレーションを導入しています。TGESはガスコージェネレーションをはじめとしたエネルギー機器に加え、建屋の設備管理も常駐にてワンストップで担い、お客さまには病院経営に専念いただける環境を実現しています。今回の導入にあたり、常磐共同ガスともガス供給、エネルギーサービスで相互に連携。お客さま、ガス事業者、サービス事業者の3者それぞれが役割を担うことで、地域の医療に貢献しています。



いわき市医療センター

バンドルサービス事例

新居浜LNG プロジェクトの推進

四国電力(株)、住友化学(株)、住友共同電力(株)、四国ガス(株)との5社共同プロジェクト。共同出資で新居浜 LNG(株)を設立し、現在、住友化学(株)愛媛工場内に新たなLNG基地を建設中です。新居浜LNG(株)は、同基地におけるLNGの受け入れやガス化等の基地操業を担うとともに、同工場の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、さらには、近隣地区へのガス/LNG供給を行うことで、天然ガスの普及・拡大に取り組んでいます。

TGESは基地や導管の建設にエンジニアリング(設計、建設から運営)力を生かすとともに、エネルギーソリューションで培った各種ノウハウを活用し需要開発を推進していきます。



新居浜LNG基地

東南アジアにおける新規事業開発について

私は海外における地域冷暖房(地冷)事業開発を担当しています。東南アジアでは、経済成長による都市開発が増加しており、地冷の導入が進む見込みです。TGESは国内最大の地冷事業者で約半世紀にわたる経験がありますが、海外においては地冷事業の実績がないため、新規参入者になります。競争環境は厳しいですが、商談においては、迅速かつ誠実な対応を心掛けるとともに、関係者を巻き込み東京ガスグループの最新技術、および豊富な実績・信頼性を粘り強くPRしています。日本で培った技術で地域の発展に貢献するため、まずは1号案件の獲得。さらに周辺の事業開発(エネルギーサービスやスマエネの展開など)も見据えて取り組んでいきます。

Message

東京ガスエンジニアリング
ソリューションズ(株)
海外事業本部
鈴木 将裕



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。また、ビジネスパートナーとの共同事業にも取り組むことで、地域開発サービス事業を拡充させていきます。

売上高

446 億円

2019年3月期

セグメント利益

91 億円

2019年3月期



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まち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1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2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ます。

(注)第1期:土地賃貸事業 第2期:自社設備投資によるオフィス賃貸事業

虎ノ門二丁目地区第一種市街地再開発事業

東京メトロ銀座線虎ノ門駅、銀座線・南北線溜池山王駅に近接する虎の門病院跡地の再開発事業において、オフィス主体の大規模複合施設(2023年11月竣工予定)の施工および保留床を取得するコンソーシアムの1社として参画しています。

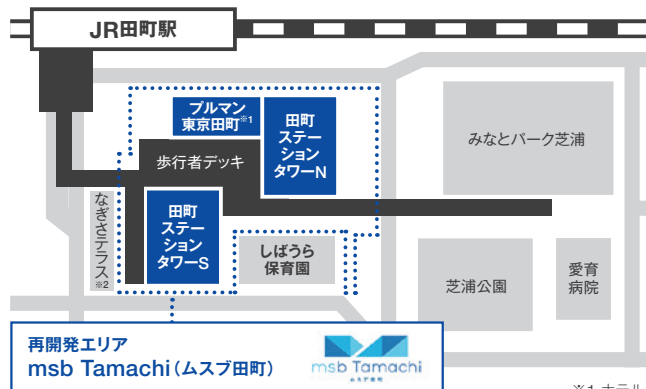
周辺では複数の再開発事業が進行中であり、今後数年の間に街が大きく変貌を遂げることから大きな注目を集めています。当社は本件を通じてエリア全体の活性化に貢献するべく事業に取り組んでいきます。



msb Tamachi (ムスブ田町)

虎ノ門二丁目地区第一種市街地再開発事業

芝パークビル



※1 ホテル
※2 商業棟

芝パークビル

JR浜松町駅、都営地下鉄大門駅および芝公園駅から徒歩圏内にあり、1フロアで約1,800坪を擁する都内でも希少な大規模オフィスビルを関電不動産開発(株)ほか4社と共同で取得して運営しています。

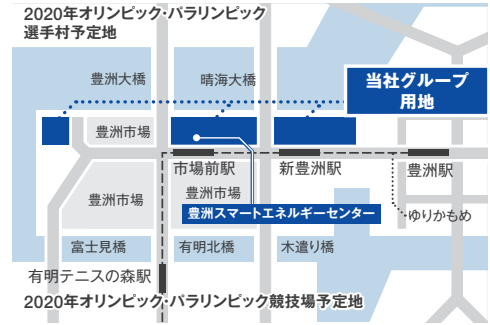
当社と関西電力(株)とは不動産事業における戦略的連携を進めていくことについて合意しており、本物件の取得は両社連携の初めての成果です。今後もノウハウの相互共有や共同事業の検討、推進につながる取組みを進めていきます。

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(13棟326戸/2019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。2019年10月には、東京都練馬区の保有地で賃貸住宅「豊玉賃貸住宅(仮称)」の竣工を予定しています。

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。



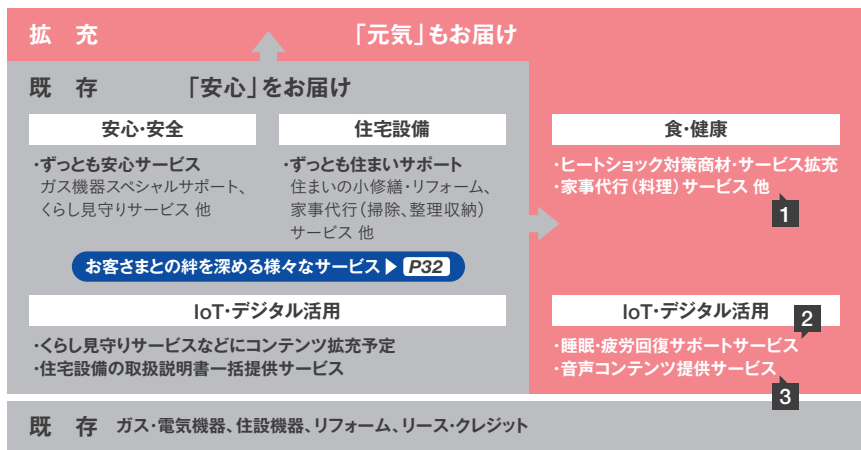
持続可能な開発目標 (SDGs) 達成への取組み

地域と環境が共生した、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。



家庭用向けのGPSの展開 共創によるS(サービス)商材の拡充

東京ガスグループは、ガスと電気のセット提案に、お客さまの暮らしに合ったサービスを組み合わせることにより、お客さまの「お得」「安心」「簡単・便利」を向上していきます。また、お客さまのさらなるご要望にお応えするため、ベンチャーを含めたビジネスパートナーと協業して開発する「共創サービス」を拡充しています。さらに高いシナジー効果が見込める場合には、パートナー企業への出資も検討していきます。



「共創」の拡充、「出資」の検討

当社とビジネスパートナーの知見・ノウハウを融合し、従来からの「安心」に加え、新たに「元気」を届けます

1 (共創) 家事代行サービス

「料理代行」、「掃除代行」、「整理収納」サービスを行う、(株)カジタクと協業し、お客さまに家事代行サービスをご提供します。特に料理代行サービスでは、東京ガスが1913年より長年にわたり運営している料理教室で培ったノウハウを生かし、「作り置き」などのレシピをカジタクに提供し、スタッフへの料理指導も実施します。

2 (共創・出資) 睡眠・疲労回復サポートサービス

エコナビスタ(株)と資本業務提携し、お客さまの健康をサポートするサービスを共同開発しています。

3 (共創・出資) 音声コンテンツ提供サービス

(株)オトバンクと資本業務提携し、小さなお子さまの寝かしつけや料理といった生活シーンをサポートする音声コンテンツを共同開発しています。

OVERSEAS BUSINESS

海外事業

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。

売上高 **509 億円** 2019年3月期

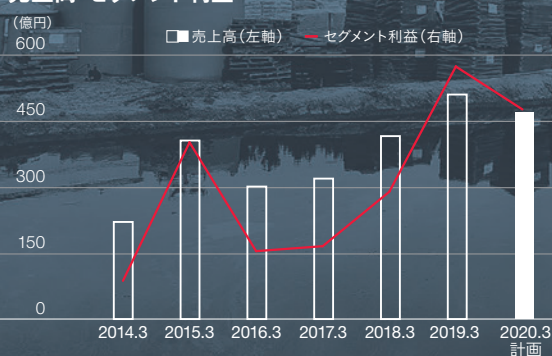
セグメント利益 **153 億円** 2019年3月期

- 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

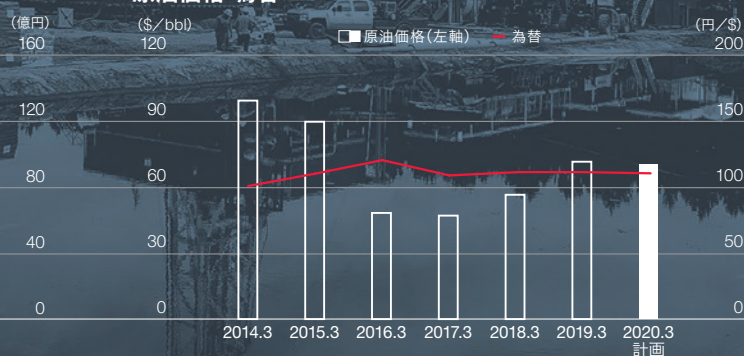
強み リスク

- 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



原油価格・為替



グローバルな総合エネルギー企業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生かしつつ、エリアごとの特性に応じた事業を深化・拡大させ、「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、安定的なリターンが期待できる中下流を中心としたエネルギーインフラ構築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、今後の拡大が見込まれる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は、北米、東南アジア、豪州等、9か国、13拠点に展開しています。

	上流事業	中下流事業	事業拠点		
北米	■シェール案件の運営・管理	■天然ガス火力発電事業 ■再生可能エネルギー事業	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
東南アジア	—	■LNG基地事業 ■天然ガス火力発電事業 ■ガス供給事業 ■エネルギーサービス事業	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
豪州	■LNG案件の運営管理	—	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		

「LNGバリューチェーンの構築」および「再生可能エネルギー拡大」を目指します

北米

参画プロジェクトと拠点

- 上流事業
- 中下流事業
- 拠点



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つの米国天然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%



パースボロ発電所

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、再生可能エネルギー事業への参画を推進します。また、今後の国内外の事業に資するノウハウの獲得も目指しつつ、収益基盤を確立していきます。

中下流事業

天然ガス火力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。

また、仏国エンジー社が設立したメキシコの再生可能エネルギー開発運営会社の株式50%を取得していくことを2019年4月に発表しました。当社はエンジー社とともに、同社をプラットフォームとしてメキシコにおける再生可能エネルギー事業に取り組んでいきます。

再生可能エネルギー事業

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 (パビオ発電所)	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%
メキシコ 再生可能エネルギー共同開発事業	2019年 (予定)	50% (予定)

東南アジア

東南アジアにおける拠点



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の国々において、各国政府・企業とも連携してLNG・天然ガス導入やエネルギーインフラの構築に貢献していきます。具体的には、LNG受入基地、ガス火力発電、ガス配給、エネルギーサービスといった中下流事業に取り組んでいきます。

こうした取組みを推進する拠点として、マレーシア、シンガポール、インドネシア、タイ、ベトナム、フィリピンに事務所を設立しました。



ジャカルタ事務所

中下流事業

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、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を決定しました。2018年には出資したタイのガス配給事業会社を通じ、産業需要家向けに同国では初となる民間企業単独でのガス配給を開始しました。また、フィリピンにおけるLNG受入基地の建設および運営事業に関する共同開発契約を締結しました。

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。

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
フィリピン	フィリピン共和国におけるLNG受入基地 の建設および運営事業に関する共同開発 契約の締結	2018年12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	天然ガス火力発電事業への出資	2016年10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 ガス配給事業開始	2018年1月 2018年12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

マニラ事務所

Lady Trishia
Gonzales

(レディトリア ゴンザレス)

フィリピンでは国産ガスの将来的な枯渇を背景に、当地では初めてとなるLNGの導入が期待されており、政府は国内外企業に対してLNG受入基地の建設誘致を推進しています。私は、政府機関や民間のエネルギー関連企業と日頃からコミュニケーションを図るとともに、エネルギー関連のセミナーやフォーラムなどに参加することで、大きくその姿を変えようとしているエネルギー政策やLNG関連法規制の動向、さらにはステークホルダーの活動状況に関する情報を収集する役割を担っています。またその内容は迅速かつ正確に、幅広く社内関係者に共有することを心掛けています。フィリピンでは今までLNGの利用実績がありません。そのため、政府関係者を中心にLNG産業を学ぼうという気運が高く、日々、LNG受入基地ビジネスやLNGの輸入調達に関する問合せ、当社基地見学のご要望などをいただいております。私はこのような業務経験を通じてLNGバリューチェーン全体の知見・ノウハウを学び、フィリピンと日本両国の協力関係の強化に貢献し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



イクシスLNGプロジェクト

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、新たに稼働を開始したイクシスプロジェクトを含め、5つのLNGプロジェクトに参画しています。引き続き、この5つの保有資産の価値最大化に向けた運営・管理に注力していきます。



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	300wt/年	2003年	3.07%	2006年1月
プルート	490wt/年	2008年	5.00%	2012年4月
ゴーゴン	1,560wt/年	2009年	1.00%	2016年3月
クイーンズランド・カーティス	850wt/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	890wt/年	2012年	1.575%	2018年10月



Message

東京ガスオーストラリア
中山 渉

LNGの安定供給と収益の拡大を目指し、東京ガスオーストラリア社では5つの大規模LNGプロジェクトに参画し事業管理を行っています。

2018年10月に「イクシスLNGプロジェクト」がついに出荷を開始し、当社の豪州のプロジェクトがすべて操業段階に移りました。イクシスプロジェクトは史上初めて日本企業がオペレーター(操業主体)を務め、参画企業は当社をはじめ日本の主要なガス・電力会社が名を連ねる「日の丸プロジェクト」です。当社はすでに豪州で操業している4つの参画プロジェクトの経験を生かし、建設段階から操業に移る際のプロジェクト運営に関する助言や、より効率的でリスクの少ないガス生産井掘削計画の提案などを通じてプロジェクトの価値向上に貢献してきました。

プロジェクトへの参画を通じて複数の石油メジャー企業等とともに事業運営を行っている東京ガスオーストラリア社は、当社の海外事業人材の育成にも注力しています。所属員の業務経験をもとにした活発な教育活動を通じて、海外事業の価値最大化に貢献できる人材の早期育成に努めています。

持続可能な開発目標(SDGs)達成への取組み

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2018年12月、フィリピンにおけるLNG受入基地の建設および運営事業に関する共同開発契約を締結しました。
- 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

CORPORATE GOVERNANCE

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。

📄 コーポレートガバナンス基本方針 www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/policy.pdf

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9名で構成され、うち4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。

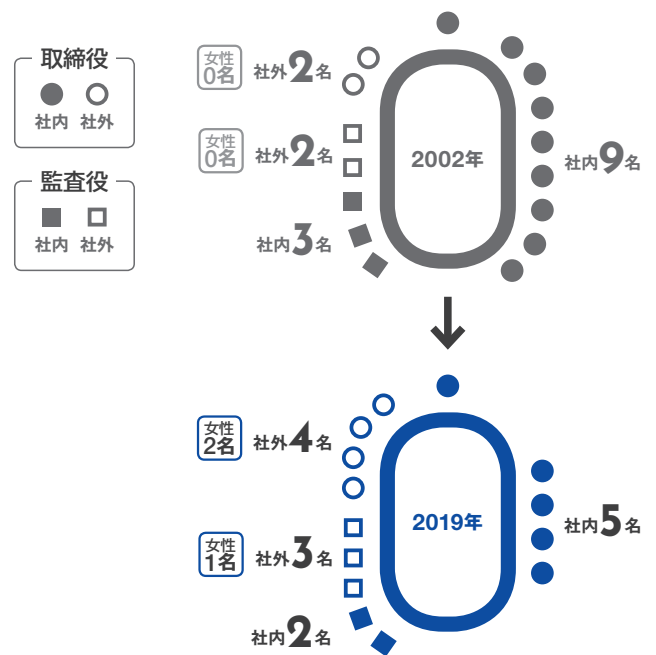
当社は、資本・取引・縁戚などを社外役員の独立性の判断項目として、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、客観性・中立性を発揮できる立場にあるかを総合的に検証し、その独立性を判断しています(なお、当社の社外役員の独立性判断基準は、当社ホームページで公表しています。www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/independence.pdf)。いずれの社外役員とも当社との間に資本・取引・縁戚といった利害関係を実質的に有さず、上記判断基準に基づき独立性があることを諮問委員会において確認し、その答申結果を以て取締役会決議により独立役員に指定し、上場証券取引所に届け出しています。

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。)

ガバナンスの進化

取締役会の構成



取締役会の実効性についての分析・評価

2018年度より、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・評価を行っています。

アンケート結果および取締役会における意見交換を踏まえ、現場巡視の充実を図ること、執行役員の取締役会出席の拡大などにより、その実効性向上策が有効に機能していることも確認しています。

一方、取締役会の実効性をより高めるためには不断の努力が必要であり、今後は、取締役による巡視のさらなる充実を図るなど、取締役会の監督機能強化に資する取組みについて実施、検討します。



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。

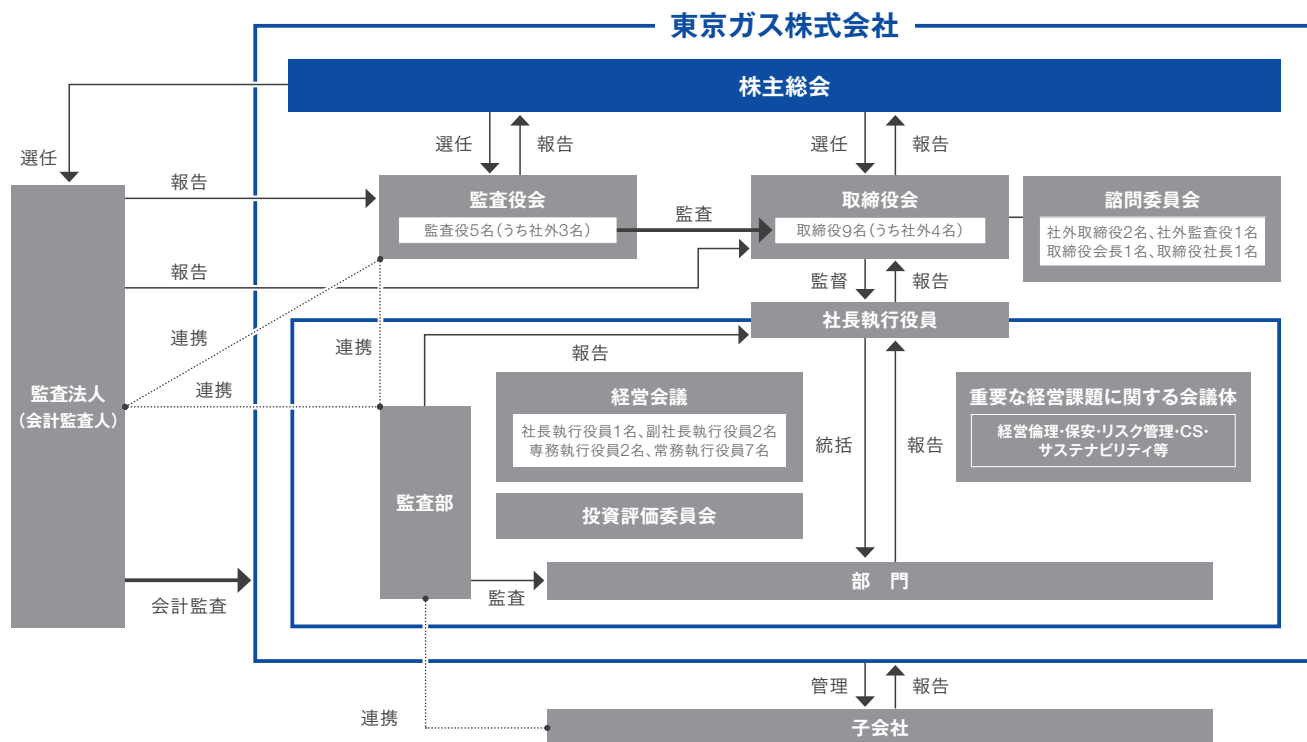
社外監査役

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しています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制一覧（2019年6月27日現在）

取締役の人数	9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	61歳	取締役会の開催回数*	12回
社外取締役の人数	4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
社外監査役の数	3人	業績連動報酬	有
独立役員の数	7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		

※2018年4月～2019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。

— 投資評価委員会 —

財務担当執行役員が委員長を務める「投資評価委員会」は、経営会議案件のうち、投資の意義・経済性・リスクの評価および投資後のフォローが必要となるものについて評価を行い、経営会議に答申を行っています。

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。

取締役報酬の構成

※社外取締役の月例報酬は固定報酬のみです。

固定報酬

+

業績連動報酬

2019年3月期 取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (人)	
		固定報酬 (月例報酬)	業績連動報酬			退職 慰労金
		月例報酬	賞与			
取締役 (社外取締役を除く)	368	253	59	56	—	8
監査役 (社外監査役を除く)	74	74	—	—	—	2
社外取締役	34	27	—	6	—	3
社外監査役	33	33	—	—	—	4

※上記には、第218回定時株主総会終結をもって退任した取締役3名、社外監査役1名の分が含まれていません。

※取締役(社外取締役含む)の月例報酬は、第205回定時株主総会で取締役全員に対し月額50百万円以内、賞与額は第206回定時株主総会で取締役全員に対し月額90百万円以内と承認可決されています。

※監査役(社外監査役含む)の月例報酬は、第190回定時株主総会で監査役全員に対し月額12百万円以内と承認可決されています。

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 (2019年6月27日現在)

委員長	斎藤一志 (社外取締役)
委員	高見和徳 (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 (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。

コーポレート・ガバナンス

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、継続監査年数はそれぞれ3年、2年、4年(2019年6月27日現在)です。

2019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	2億6,400万円
非監査業務に基づく報酬	3,100万円
計	2億9,500万円

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

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。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、東京ガスグループの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、監査部による内部監査では、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。



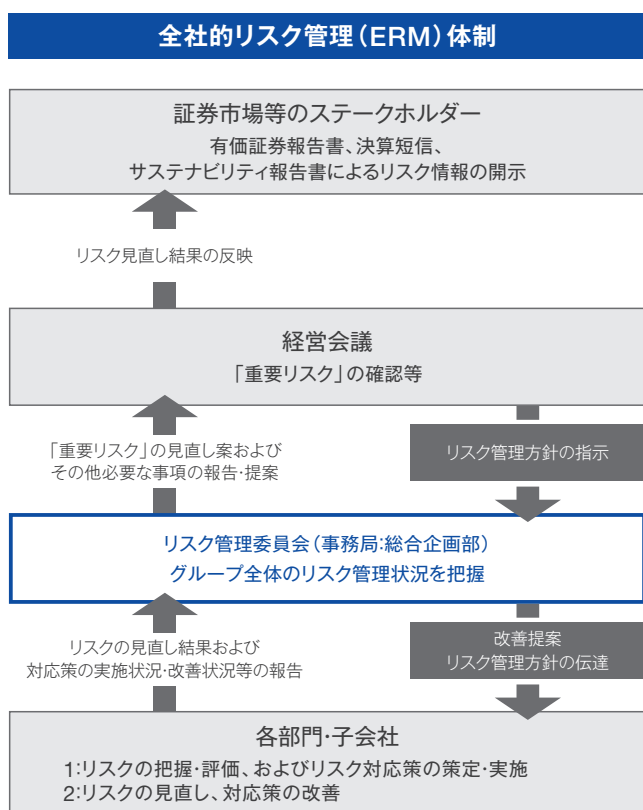
リスク管理体制

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。

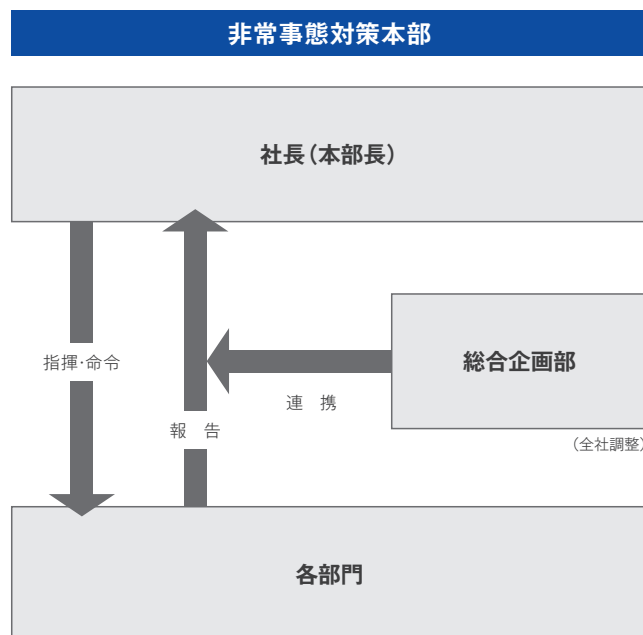
また、ERM体制の管理水準向上を図ることを目的に設置されたリスク管理委員会は、定期的にリスクの見直しをはじめとするERM体制の整備・運用状況をチェックし、経営会議に報告し、承認を受けています。

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

2019年6月27日現在



取締役会長

広瀬 道明

1974年4月 当社入社
 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
 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
 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

選任理由 主に企画、リビング関連業務に従事し、
 2014年4月から2018年3月までの4年間社長執行役員、
 また、2018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



代表取締役社長

内田 高史

1979年4月 当社入社
 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
 2018年4月 同代表取締役社長 社長執行役員

選任理由 主に導管、企画、資源・海外関連業務に従事
 し、2018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 〔社外〕

五十嵐 チカ

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

選任理由 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

重要な兼職

西村あさひ法律事務所弁護士



取締役 〔社外〕

斎藤 一志

1976年4月 三井不動産株式会社入社
 2011年6月 同常務取締役常務執行役員
 2013年4月 同取締役専務執行役員
 2015年4月 同取締役専務執行役員海外事業本部長
 2017年6月 同顧問
 2019年6月 当社取締役

選任理由 不動産業における海外事業によって培わ
 れた国際感覚、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



取締役 〔社外〕

高見 和徳

1978年4月 松下電器産業株式会社
 (現パナソニック株式会社)入社
 2009年6月 パナソニック株式会社常務取締役
 2012年4月 同代表取締役専務アプライアンス社社長
 2015年4月 同代表取締役副社長日本地域担当、
 CS担当、デザイン担当
 2017年6月 同顧問
 2018年3月 同退任
 2019年6月 当社取締役

選任理由 電機産業における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

重要な兼職

株式会社エフエム東京社外取締役
 株式会社ノジマ社外取締役
 藤田観光株式会社社外取締役



代表取締役

高松 勝

1980年4月 当社入社
 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
 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

選任理由 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
 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

選任理由 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

野畑 邦夫

1984年4月 当社入社
 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

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



取締役 [社外]

枝廣 淳子

2003年4月 有限会社えだひろば (現有限会社イズ) 代表取締役
 2006年5月 有限会社チェンジ・エージェント 取締役会長
 2018年8月 大学院大学至善館教授
 2019年6月 当社取締役

選任理由 経営者としての経験、環境ジャーナリストとしての環境に関する高度な専門性および高い見識を当社の経営に活かしていただく

重要な兼職

有限会社イズ代表取締役
 有限会社チェンジ・エージェント取締役会長
 大学院大学至善館教授

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
	沢田 聡	一般社団法人日本ガス協会 出向
	早川 光毅	CFO 財務部、経理部、資材部、コンプライアンス部、監査部
常務執行役員	小宮山 忠	地域本部長
	木本 憲太郎	原料・生産本部長
	岸野 寛	人事部、秘書部、総務部、広報部、サステナビリティ推進部
	笹山 晋一	デジタルイノベーション本部長、総合企画部、企業革新プロジェクト部
	嶋谷 あゆみ	デジタルイノベーション本部 CIRIUSプロジェクト部長、東京ガスネット株式会社代表取締役社長執行役員
	比護 隆	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
	細谷 功	導管ネットワーク本部長
執行役員	石井 敏康 新田 洋平 吉岡 朝之 菊山 嘉晴 松田 明彦 花田 浩 齊藤 彰浩 門正之 棚澤 聡 小川 慎介 小西 康弘 佐藤 裕史 遠藤 陽 菅沢 伸浩 辻 英人	

コーポレート・ガバナンス

監査役

2019年6月27日現在



常勤監査役

荒井 英昭

1979年4月 当社入社
 2013年4月 同常務執行役員
 導管ネットワーク本部長
 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



常勤監査役

中島 功

1982年4月 当社入社
 2015年4月 同常務執行役員 CFO、財務部、
 経理部、資材部、不動産計画部担当
 2018年4月 同専務執行役員 CFO、財務部、
 経理部、人事部、資材部担当
 2019年3月 同専務執行役員退任
 2019年6月 同常勤監査役

選任理由 主に財務、経理関連業務に従事し、専務執行役員を務めるなど、財務および会計に関する相当程度の知見、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
 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
 2012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



監査役 [社外]

信時 正人

1981年4月 三菱商事株式会社入社
 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
 2016年4月 同参与
 2017年6月 当社監査役
 横浜市参与退任

選任理由 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



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7月 株式会社情報通信総合研究所入社
 2001年12月 株式会社イブシ・マーケティング研究所
 代表取締役社長
 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
 2018年6月 当社監査役

選任理由 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・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
 第一三共株式会社社外取締役

社外取締役からのメッセージ



取締役 社外

齋藤 一志

経営や海外駐在の経験を活かし、事業の成長とガバナンスをバランスよくモニターし、意見を申し上げていきます

私は三井不動産株式会社に入社以来、海外事業、財務、住宅、商業施設、ビル開発などの業務を経験してきました。その間、ロサンゼルス、ニューヨークと二度米国に駐在をしています。

同社において、執行役員、取締役を務めた際には、主にグローバル化推進の責任者として海外事業の拡大に努めてきました。積極的な投資と同時に、事業の急拡大に伴うガバナンス、コンプライアンスの強化にも取り組んできました。

この度は東京ガスという公益性の高い会社の社外取締役として働けることを大変楽しみにしております。

社外取締役の主たる役割はガバナンス、つまり経営の監督と助言です。しかし、行き過ぎた監理は成長の芽を摘む可能性もあります。私の役割は、攻めと守りの両輪のバランスを独立した立場として良くモニターし、経営にご意見を申し上げていくことと認識しております。

また、東京ガスは中期経営計画GPS2020において、「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」を目指し、海外事業を今後の成長の柱の一つとして位置付けています。その実現のために私のこれまでの業務経験や知見が少しでもお役に立つ機会がありましたら嬉しく思います。

お客さまとのつながりを大切にし、お客さまの暮らしを守る一番身近なインフラであり続けるために尽力していきます

松下電器(現パナソニック)に入社し、営業一筋20年。その後、経営企画室長や事業部長などを経て、パナソニック副社長を務めました。その中で一貫していたのは「お客さまと社員第一主義」であり、より多くの方々と意見を交わしたうえで、勇気ある決断を下してきました。企業の持続的成長には、この勇気ある決断が不可欠です。

東京ガスが、日本初のLNG導入を決めたのは1969年。高度な輸入技術が必要でコスト高のLNG輸入は、現実的ではありませんでした。しかし、この決断が高度経済成長期のエネルギー需要を支え、社会問題化していた大気汚染を改善するきっかけになりました。

同時に、東京ガスはLNGを安心・安全にお使いいただけるよう、すべてのお客さまのガス器具を、数十年かけて調整し続けました。「あなたの街の電気屋さん」としてお客さまとつながり、信頼と信用を構築してきたパナソニックと根幹にある想いは同じであり、これまでの経験を生かし、意見を申し上げていきたいと思えます。

今、人口減少や高齢化など、社会問題は深刻化しています。「このままでいいのか」という疑問を常に持ち、お客さまの暮らしを守る一番身近なインフラであり続け、さらなるスマートな暮らしの提案ができるように尽力していきたいと思えます。



取締役 社外

高見 和徳



取締役 社外

枝廣 淳子

SDGs達成の土台にあるのはエネルギー。長年の環境問題への取り組みで培った知見や経験を生かして貢献していきます

これまで20年以上にわたり、環境問題に取り組んできました。環境問題を解決するためには、「幸せ」「経済のあり方」「社会のあり方」に取り組む必要があると考え、幸せ経済社会研究所を設立して活動しています。

温暖化問題はエネルギー問題でもあります。SDGsの達成の土台にあるのもエネルギーです。ガス業界は、世界的な脱石炭の動向の中、再エネ拡大の鍵を握ると同時に、ビジネスモデルを大きく変革する必要があります。このような変革期に社外取締役として選任いただいたことを非常に光栄に感じ、また身が引き締まる思いです。長年の取り組みで培った知見とグローバルなネットワークを活かし、意見を申し上げていきたいと思っています。

また、私は組織のリーダー育成が重要だと考え、大学院大学・至善館で「システム思考と持続可能性への挑戦」を22か国からの社会人学生に教えています。この不安定で不確実な時代を生き抜くために必要な「未来を見据える力」「現実の構造を理解する力」「人々を巻き込む力」を強めることは、社会的課題の解決につながります。こうした知見や経験を生かし、東京ガスがこれら3つの力を強め、社会的課題を解決するお役に立つことができれば嬉しく思います。

見えない資産

INVISIBLE ASSETS

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

P25 事業のページで詳しくお伝えしています

1,100万件のお客さまとの絆、
信頼関係

P31 事業のページで詳しくお伝えしています

事業パートナーとの
信頼関係

P52

デジタル化・技術開発力
(イノベーション力)

P53



人材基盤

P55



ESGの取組み

環境・社会・ガバナンス

P57

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

ペトロベトナムガス社	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
ペトロナス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
ファーストジェン社	フィリピンにおけるLNG受入基地の建設・運営事業に関する共同開発契約締結

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	韓国ガス公社
英国セントリカ社	九州電力
台湾CPC社	ドイツRWE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）

神戸製鋼所（真岡発電所）

出光興産（扇島パワー）

出光興産・九州電力（千葉袖ヶ浦エナジー）

仏国エンジー社（メキシコでの再生可能エネルギー共同事業）

サービス分野

シナジーのあるビジネスパートナーとの提携を拡大し、ガス・電気・サービスをセットでお届けする仕組みを加速

（株）オトバンク オーディオブックサービス

（株）カジタク 料理代行サービス

ENECHANGE（株）新規サービス提供基盤の活用

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グループ （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）

お客さまとの接点・関係性を有している不動産関連をはじめとした、異業種のパートナーと連携した電気販売体制の拡充

提携中企業の業種例

ケーブルTV	仲介不動産	家事代行
省エネサービス	管理会社	引越し

都市ガス小売サービス

J:COMおよびJ:COMグループ19社（42局）
（2019年度上期申込受付開始予定）

見えない資産

デジタル化・技術開発力
(イノベーション力)

持続可能な開発目標への貢献



太陽光・蓄電池・EV等の分散型エネルギーシステム分野における、近年の急速な技術革新の進展を受け、これまでの「ガスエネルギー」を中心とした研究開発から、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」型の研究開発にシフトしていきます。分散型エネルギーシステムやAI・IoT等のデジタル技術、およびそれらを活用したビジネスモデルを国内外から収集し、新たなエネルギー事業や新サービスの創造の取組みを加速していきます。また、デジタル技術を活用することによりお客さまの利便性の向上と業務の効率化・高度化、経営課題の解決を実現していきます。

イノベーションの歴史、これからのイノベーション

2017
新たな技術開発の
取組み開始

東京ガス イノベーションの歴史



世界の先進事例を応用した日本市場展開

シリコンバレーに設立した「アカリオ・ベンチャーズ」による米国のベンチャー企業の情報収集や、エネルギー関連のベンチャーキャピタルへの出資・協業等により、世界中のエネルギー・サービス事業分野の新たな技術・ビジネスモデルを吸収し、当社の強みを生かした日本市場への適用・展開を行っていきます。



新事業・サービスの創造



新たなエネルギー事業の創造

省エネルギー・環境性に優れたガスコージェネレーションシステムと蓄電池を組み合わせることによる、お客さまへの高度なエネルギーマネジメントや、再生可能エネルギーの普及に伴い必要となる調整力供出事業（イギリスの実証事業に参画）等、新たな価値を創出していきます。

新サービスの創造

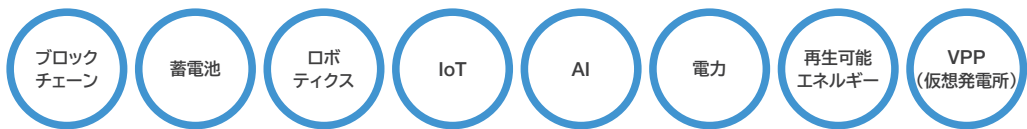
ガス機器販売・メンテナンスとエネルギー等、特定の市場に強みをもつサービスとエネルギーを組み合わせた事業を創造し、お客さまや社会に高い付加価値を提供していきます。また、事業化にあたっては、サブブランドの展開等も視野に入れながら、幅広く進めていきます。

新事業創造プロジェクト部の設置

2019年度内に別会社化



これからのイノベーション



将来の社会

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

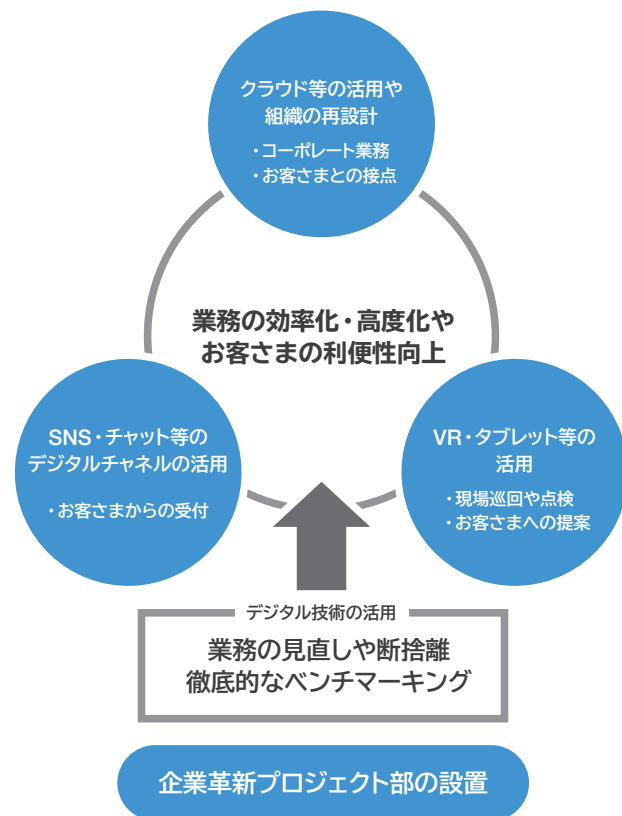
データを活用した経営課題解決



ガス製造・発電設備に関する稼働データや、需要・価格・配船情報等を一元管理し、設備の稼働・販売計画をAIにより予測することで、設備運用の最適化やバリューチェーン全体の最適化等の経営課題の解決に取り組んでいきます。



BPR (業務プロセス改革) 等を通じた生産性向上



見えない資産

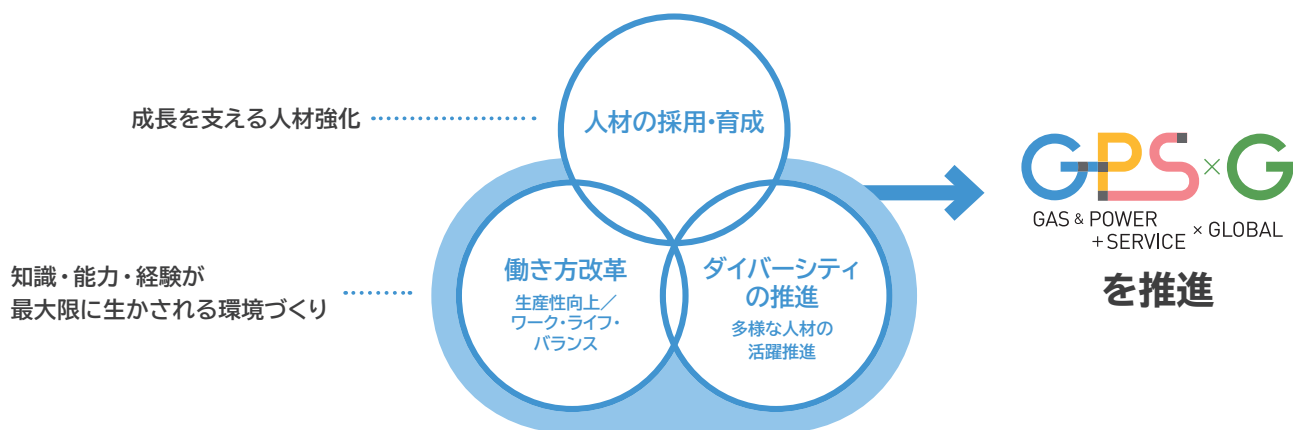
人材基盤

持続可能な開発目標への貢献



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・経験が最大限に生かされるよう、働き方改革やダイバーシティの推進に取り組みます。



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、生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
- 多様な人材が最大限能力を発揮するための環境整備
 - ・働く場所の制約をなくす「どこでもワーク」制度の導入（在宅勤務、モバイルワーク）
 - ・サテライトシェアオフィスの整備
 - ・さらなる生産性向上に向けたオフィス環境の整備



デジタルイノベーション本部新オフィスの
コラボレーションエリア

- ・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、データ活用的高度化（RPAや音声AIの活用等）



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。

東京ガス株式会社 代表取締役社長 内田 高史

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。

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2.46%(2019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

人が、人と違うということ。
それは大きな資源だと思う。

トップコミットメントで掲げている「一人ひとりが持つ多様な強みを発揮し、グループの成長に貢献する」という目指すべき姿を、より分かりやすく伝えるものとしてコンセプトメッセージを作成しました。また、より多くのグループ員の意識・行動改革の契機とするべく、2018年11月の1か月間を「ダイバーシティ月間」と名付け、ダイバーシティに関する様々なセミナーを開催し、約800名が参加しました。

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も努めています。



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3年連続で選定



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



見えない資産

ESGの取組み 環境・社会・ガバナンス

東京ガスグループサステナビリティレポート2019
tokyo-gas.disclosure.site/ja



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

CSR重点課題(マテリアリティ)		マテリアリティ
戦略	国内外でのエネルギー安定供給	<input type="checkbox"/> ガス・電気の安定供給 P25 <input type="checkbox"/> 原料の安定調達 <input type="checkbox"/> 途上国のエネルギーインフラ構築 P39
	強靱なエネルギープラットフォーム	<input type="checkbox"/> 安全と防災 P25 <input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 温暖化対策 P05 <input type="checkbox"/> 資源循環の推進 <input type="checkbox"/> 生物多様性保全の推進
基盤	—	<input checked="" type="checkbox"/> 活力あふれる組織の実現 P55 <input checked="" type="checkbox"/> ステークホルダーとの良好な関係 P31 <input checked="" type="checkbox"/> エネルギー企業としての公益的使命の遂行 P52 <input checked="" type="checkbox"/> エネルギー企業としての公益的使命の遂行 P25
	ガバナンス・コンプライアンス	

事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むというCSR基本方針の下、暮らしや産業の基盤となるエネルギーの安定供給を通じて安心・安全な生活を支えること、そして環境性に優れたエネルギーを供給することで、社会の持続的発展に貢献していきます。活動推進にあたっては、マテリアリティごとに目標を設定し評価・改善を行うとともに、マテリアリティとSDGsとの関係性を整理し、CSRマネジメントを通じてSDGsの貢献に取り組んでいます。

ESG
ハイライト

E 環境

高効率機器の開発・普及、分散型発電システムの拡大などに取り組み、2018年度は2011年度比で452万tのCO₂排出量を削減しました。

お客さま先の都市ガス消費段階におけるCO₂排出量削減

452万t



エネファーム累計販売台数

11万台



省エネ・省CO₂に貢献する家庭用燃料電池エネファームに関して、2018年12月、販売事業者として初めて累計販売台数11万台を達成。

ガスコージェネレーションシステムの発電効率

52%



高効率なガスコージェネレーションシステムの開発にも取り組み、発電効率52%、総合効率90%の業務用燃料電池を商品化。



130年以上にわたるエネルギー事業で培ってきた知見や技術を生かし、目標7、9、11、13に注力しつつ、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントをもとに、社会課題の解決に資する取り組みを推進していきます。

S 社会

ガス導管事業者として、約6万kmのガス導管網で1,100万件を超えるお客さまに安定的にクリーンな都市ガスをお届けしながら、重大供給支障事故は2018年度は0件でした。

お客さま件数

1,100万件以上



重大供給支障事故

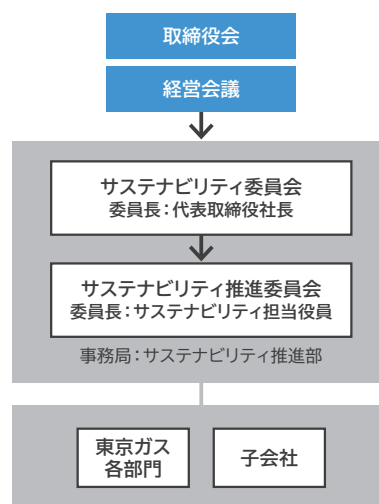
0件



CSR経営のさらなる推進

昨今、持続可能な社会実現に対する企業への期待・要請が高まっていることから、これまで以上に取り組みを推進すべく、2019年4月より、環境部と広報部CSR室を一元化して「サステナビリティ推進部」を設置しました。加えて従来担当役員が議長であったCSR推進会議体について、社長を議長とする会議体「サステナビリティ委員会」とし、CSR経営のさらなる推進を図っていきます。

CSR推進体制図

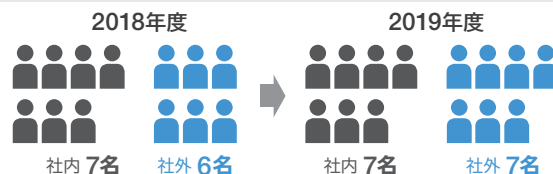


G ガバナンス

取締役会・監査役会の構成において、2018年度は社内の人数を前年度の10名から3名減の7名に、2019年度は社外の人数を従来から1名増の7名とし、社外比率を一層高める変更を行いました。

コーポレート・ガバナンス ▶ P41

取締役会・監査役会の構成の変化



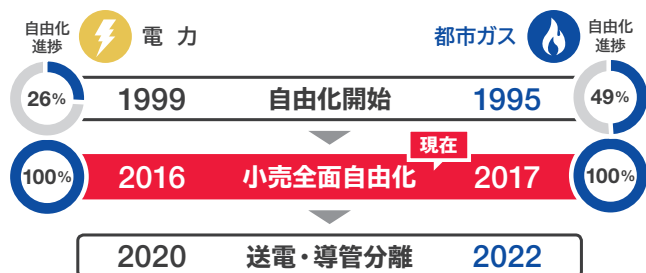
規制改革

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

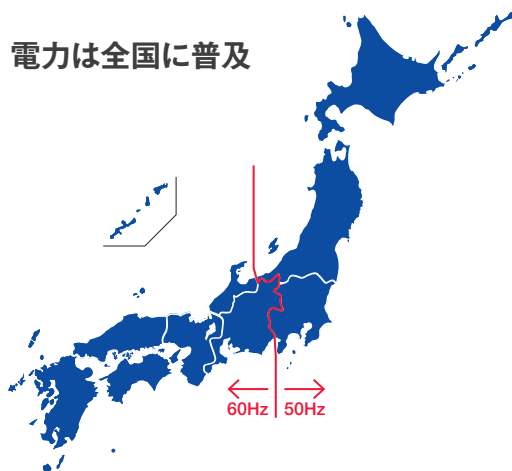
■ 自由化の進捗

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

発電

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

送電

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177万件のお客さまに供給
- 他社とのアライアンス

小売



次なる半世紀へ

LNG50th

TOKYO GAS INTEGRATED REPORT 2019

都市ガス

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

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、および茨城県日立の4つの基地を活用し、安定的、効率的な基地運用を推進



製造

規制事業

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超の導管網。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



供給

自由化

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

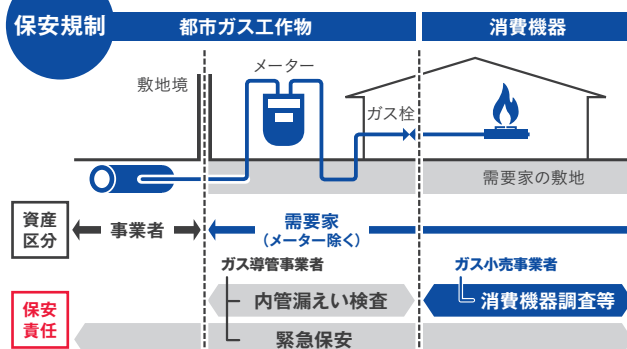


小売

■ 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へ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

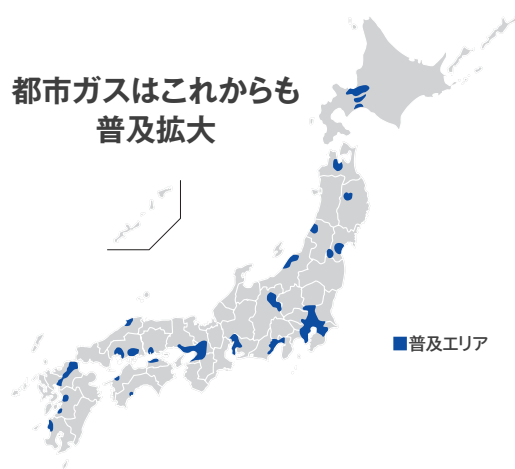
	事業者数*	潜在顧客数	市場規模
電力	10	約8,500万件	約8.0兆円
	東京電力管内	約2,900万件	約2.8兆円
都市ガス	203	約2,600万件	約2.4兆円

※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、効率的な導管網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網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、全体最適な導管網整備の必要性が指摘され、検討が進められています。

財務データ

11年間の主要連結財務データ 2019年3月31日現在

	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3
売上高(百万円)	1,660,162	1,415,718	1,535,242	1,754,257
営業利益(百万円)	65,204	85,229	122,451	77,075
営業利益率(%)	3.93	6.02	7.98	4.39
経常利益(百万円)	58,337	83,519	121,548	75,620
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	41,708	53,781	95,467	46,060
自己資本(百万円)	772,365	813,886	858,920	839,166
総資産(百万円)	1,764,185	1,840,972	1,829,661	1,863,885
有利子負債残高(百万円)	593,230	555,919	584,169	625,830
営業キャッシュ・フロー(百万円)	182,791	199,898	244,803	194,565
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	36,862	51,712	94,600	48,152
EBITDA(百万円)	206,287	231,346	271,788	225,580
設備投資額(百万円)	145,929	148,186	150,202	146,413
減価償却費(百万円)	141,083	146,117	149,336	148,505
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	15.37	19.86	35.63	17.70
BPS(1株当たり純資産)(円)	284.72	301.58	320.70	324.67
発行済株式総数(普通株式)(千株)	2,717,571	2,703,761	2,684,193	2,590,715
1株当たり配当金(円)	8	9	9	9
DOE(自己資本配当率)(%)	2.78	3.07	2.88	2.74
配当性向(%)	51.18	45.32	25.26	50.85
総分配性向(%)	63.35	60.11	60.87	61.36
流動比率(%)	118.99	120.93	142.26	156.89
D/E レシオ(倍)	0.77	0.68	0.68	0.75
自己資本比率(%)	43.78	44.21	46.94	45.02
ROE(自己資本利益率)(%)	5.41	6.78	11.41	5.42
ROA(総資産利益率)(%)	2.41	2.98	5.20	2.49
総資産回転率(回)	0.96	0.79	0.84	0.95
TEP(億円)	-48	186	640	91
WACC(%)	3.4	3.2	3.3	3.1
都市ガスお客さま件数(千件)	10,513	10,637	10,739	10,855
ガス販売量(百万m ³)	13,942	13,666	14,745	15,190
	2020ビジョンベース*			
	—	—	—	15,833
電力小売お客さま件数(千件)	—	—	—	—
電力販売量(億kWh)	—	—	—	82.7

*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)



次なる半世紀へ

LNG50th

TOKYO GAS INTEGRATED REPORT 2019

2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
1,915,639	2,112,117	2,292,548	1,884,656	1,587,085	1,777,344	1,962,308
145,633	166,044	171,753	192,008	58,365	116,302	93,704
7.60	7.86	7.49	10.19	3.68	6.54	4.78
147,453	159,613	168,169	188,809	55,688	111,546	89,386
101,678	108,451	95,828	111,936	53,134	74,987	84,555
927,634	1,011,787	1,069,515	1,100,271	1,101,498	1,136,027	1,159,055
1,992,403	2,176,816	2,257,662	2,251,518	2,230,269	2,334,316	2,428,149
642,550	713,823	730,739	715,769	713,596	724,940	803,216
240,448	248,831	237,680	257,122	217,439	240,328	246,436
56,651	827	13,084	25,089	14,081	31,583	22,655
284,403	306,424	313,605	337,194	222,670	281,643	255,585
183,797	248,004	224,596	232,033	203,358	208,745	223,781
138,770	140,380	141,852	145,187	164,305	165,342	161,881
39.52	43.10	39.15	46.68	23.02	164.12*	187.60
360.70	402.91	438.28	460.35	479.74	2,487.58*	2,575.99
2,577,919	2,517,551	2,446,778	2,396,778	2,302,856	458,073*	451,356
10	10	10	11	11	55*	60
2.91	2.59	2.34	2.42	2.29	2.25	2.35
25.30	23.20	25.55	23.57	47.79	33.51	31.98
60.70	60.00	60.80	60.10	60.71	60.17	60.31
162.16	156.67	150.63	155.48	142.69	135.59	156.01
0.69	0.71	0.68	0.65	0.65	0.64	0.69
46.56	46.48	47.37	48.87	49.39	48.67	47.73
11.51	11.18	9.21	10.32	4.83	6.70	7.37
5.27	5.20	4.32	4.96	2.37	3.29	3.55
0.99	1.01	1.03	0.84	0.71	0.78	0.82
598	507	434	676	-62	244	68
3.2	3.2	3.6	3.4	3.0	3.1	3.0
10,978	11,111	11,263	11,398	11,536	11,678	11,818
15,390	14,735	15,541	15,436	15,720	15,568	15,198
16,741	17,225	18,360	18,587	19,053	19,052	18,397
—	—	—	—	667	1,130	1,774
99.8	97.1	106.1	109.6	126.5	146.6	154.8

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(2019年3月期末実績)

・有利子負債コスト 実績金利0.85%(税引後)

・株主資本コスト率

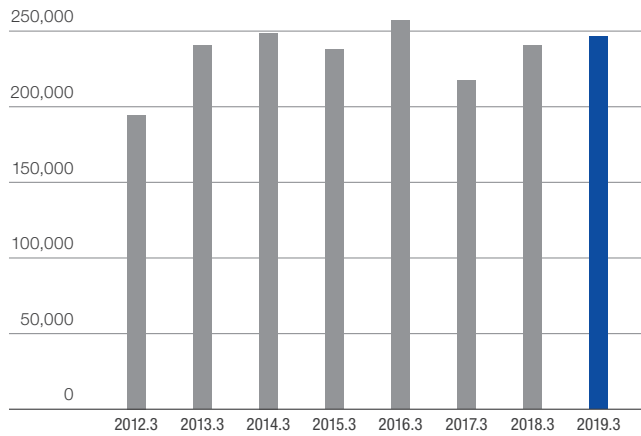
・リスクフリーレート 10年国債利回 0.06%

・リスクプレミアム 5.5% β値 0.75

財務データ

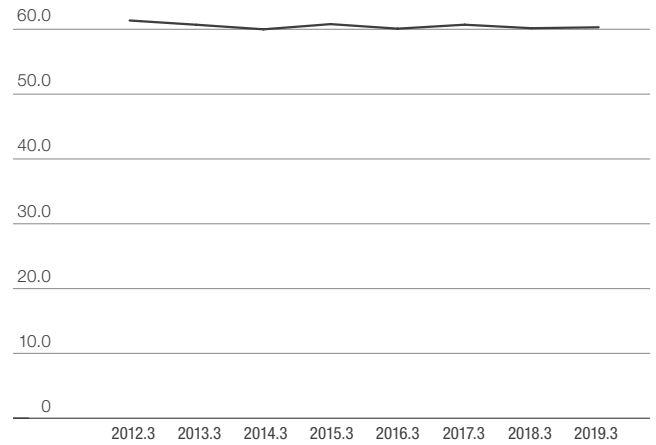
営業キャッシュ・フロー

(百万円)
300,000



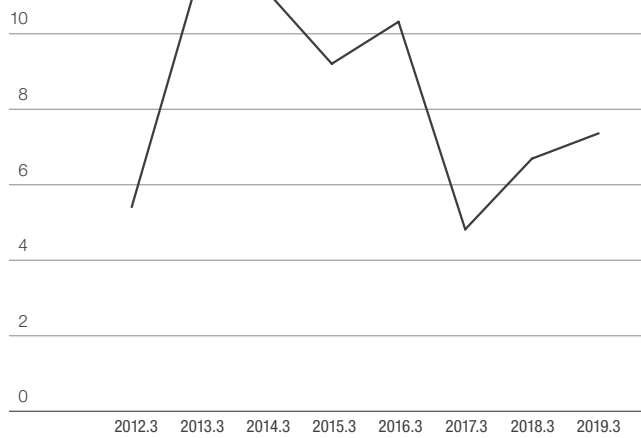
総分配性向

(%)
70.0



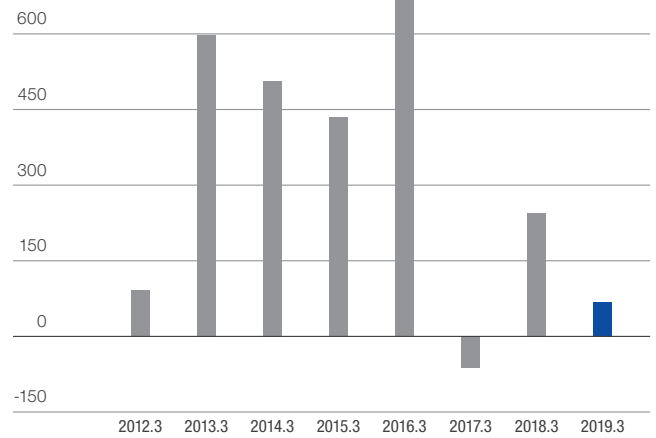
ROE (自己資本利益率)

(%)
12



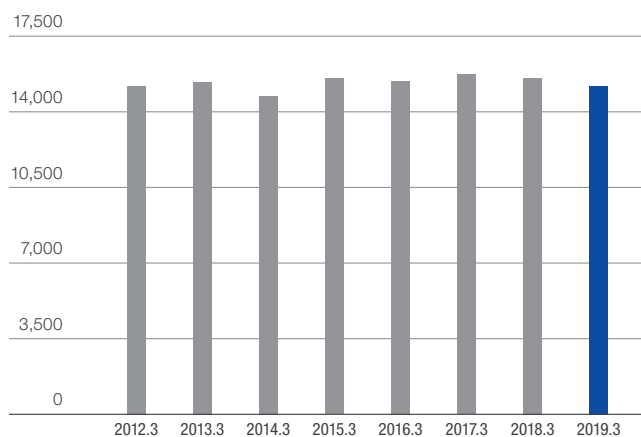
TEP

(億円)
750



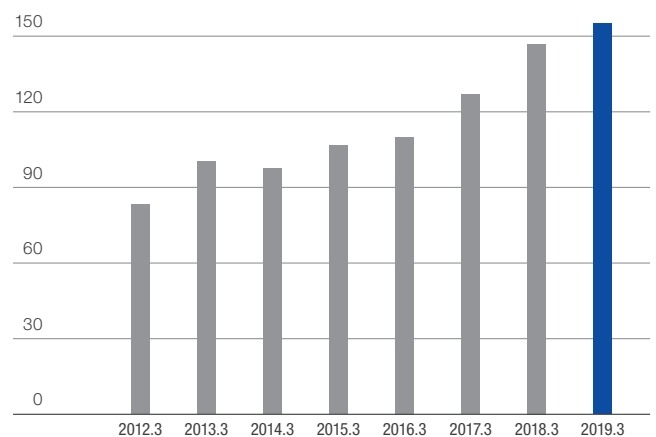
ガス販売量

(百万m³)
21,000



電力販売量

(億kWh)
180



連結貸借対照表

(百万円)

	2018.3.31	2019.3.31
資産の部		
固定資産		
有形固定資産		
製造設備	236,334	234,433
供給設備	560,216	548,529
業務設備	52,244	49,586
その他の設備	406,221	447,608
休止設備	316	316
建設仮勘定	157,913	145,160
有形固定資産合計	1,413,246	1,425,634
無形固定資産		
のれん	1,254	1,306
その他無形固定資産	92,167	119,052
無形固定資産合計	93,422	120,359
投資その他の資産		
投資有価証券	239,379	225,212
長期貸付金	27,929	40,158
退職給付に係る資産	17	24
繰延税金資産	40,856	42,425
その他投資	36,693	47,950
貸倒引当金	△378	△362
投資その他の資産合計	344,497	335,409
固定資産合計	1,851,165	1,901,403
流動資産		
現金及び預金	128,331	93,092
受取手形及び売掛金	216,234	265,225
リース債権及びリース投資資産	22,188	19,647
有価証券	15	—
商品及び製品	2,494	2,194
仕掛品	12,417	12,730
原材料及び貯蔵品	45,454	63,735
その他流動資産	56,897	71,306
貸倒引当金	△884	△1,186
流動資産合計	483,150	526,745
資産合計	2,334,316	2,428,149
負債の部		
固定負債		
社債	294,998	334,998
長期借入金	358,680	394,542
繰延税金負債	10,898	17,517
退職給付に係る負債	73,161	75,262
ガスホルダー修繕引当金	3,107	2,990
保安対策引当金	3,115	1,776
器具保証引当金	9,984	14,057
ポイント引当金	835	1,450
資産除去債務	13,200	11,940
その他固定負債	61,572	64,640
固定負債合計	829,554	919,176
流動負債		
1年以内に期限到来の固定負債	58,094	51,566
支払手形及び買掛金	80,819	69,605
短期借入金	7,800	5,133
未払法人税等	30,237	31,283
その他流動負債	179,376	180,037
流動負債合計	356,328	337,626
負債合計	1,185,882	1,256,803
純資産の部		
株主資本		
資本金	141,844	141,844
資本剰余金	1,898	1,634
利益剰余金	936,635	976,550
自己株式	△3,642	△4,111
株主資本合計	1,076,736	1,115,918
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	30,282	22,756
繰延ヘッジ損益	△251	1,604
為替換算調整勘定	33,206	24,770
退職給付に係る調整累計額	△3,945	△5,994
その他の包括利益累計額合計	59,291	43,137
非支配株主持分	12,405	12,289
純資産合計	1,148,433	1,171,345
負債純資産合計	2,334,316	2,428,149

連結損益計算書

(百万円)

	2017.4.1~2018.3.31	2018.4.1~2019.3.31
売上高	1,777,344	1,962,308
売上原価	1,203,991	1,407,345
売上総利益	573,353	554,963
供給販売費及び一般管理費		
供給販売費	392,680	392,466
一般管理費	64,370	68,791
供給販売費及び一般管理費合計	457,050	461,258
営業利益	116,302	93,704
営業外収益		
受取利息	1,158	1,612
受取配当金	2,967	2,812
受取賃貸料	1,637	1,668
持分法による投資利益	2,493	2,794
雑収入	4,800	4,883
営業外収益合計	13,057	13,771
営業外費用		
支払利息	11,619	11,091
雑支出	6,193	6,997
営業外費用合計	17,813	18,089
経常利益	111,546	89,386
特別利益		
固定資産売却益	3,403	29,306
投資有価証券売却益	3,049	6,420
特別利益合計	6,452	35,727
特別損失		
減損損失	3,213	—
投資有価証券評価損	—	7,865
特別損失合計	3,213	7,865
税金等調整前当期純利益	114,784	117,248
法人税、住民税及び事業税	31,527	26,113
法人税等調整額	7,957	6,823
法人税等合計	39,484	32,936
当期純利益	75,300	84,311
非支配株主に帰属する当期純利益		
又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	312	△244
親会社株主に帰属する当期純利益	74,987	84,555

連結包括利益計算書

(百万円)

	2017.4.1~2018.3.31	2018.4.1~2019.3.31
当期純利益	75,300	84,311
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,145	△7,528
繰延ヘッジ損益	666	221
為替換算調整勘定	△3,537	△6,735
退職給付に係る調整額	△8,784	△2,073
持分法適用会社に対する持分相当額	407	△78
その他の包括利益合計	△8,101	△16,193
包括利益	67,198	68,118
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	66,856	68,401
非支配株主に係る包括利益	341	△283

財務データ

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

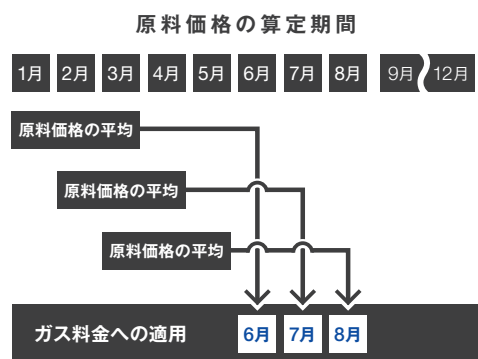
	2017.4.1~ 2018.3.31	2018.4.1~ 2019.3.31
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	114,784	117,248
減価償却費	161,093	157,574
長期前払費用償却額	4,248	4,306
有形固定資産除却損	1,845	2,248
固定資産売却損益(△は益)	△3,397	△29,283
投資有価証券売却損益(△は益)	△3,042	△6,385
投資有価証券評価損益(△は益)	435	7,865
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△12,461	1,039
保安対策引当金の増減額(△は減少)	△1,596	△1,338
器具保証引当金の増減額(△は減少)	△314	4,073
受取利息及び受取配当金	△4,125	△4,425
支払利息	11,619	11,091
持分法による投資損益(△は益)	△2,493	△2,794
売上債権の増減額(△は増加)	△20,602	△46,191
たな卸資産の増減額(△は増加)	△4,948	△18,336
仕入債務の増減額(△は減少)	△631	△5,321
未払消費税等の増減額(△は減少)	3,000	△3,002
未収入金の増減額(△は増加)	1,265	△2,541
その他	36,578	△16,526
小計	281,258	169,300
利息及び配当金の受取額	12,295	9,387
利息の支払額	△11,502	△10,809
法人税等の支払額	△22,312	△26,571
営業活動によるキャッシュ・フロー	259,738	141,306
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	△47,898	△17,603
投資有価証券の売却及び償還による収入	5,021	12,082
有形固定資産の取得による支出	△177,671	△168,144
無形固定資産の取得による支出	△27,638	△39,491
長期前払費用の取得による支出	△1,653	△8,561
固定資産の売却による収入	3,799	25,050
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△1,054
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	99	1,768
長期貸付けによる支出	△3,101	△12,238
長期貸付金の回収による収入	2,801	4,074
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△580	3,686
その他	△340	△3,030
投資活動によるキャッシュ・フロー	△247,162	△203,462
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)	△2,645	△1,466
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	—	10,000
リース債務の返済による支出	△1,526	△1,613
長期借入れによる収入	60,471	59,354
長期借入金の返済による支出	△62,065	△23,726
社債の発行による収入	20,000	70,000
社債の償還による支出	—	△40,000
自己株式の取得による支出	△7,082	△20,051
配当金の支払額	△25,187	△24,936
その他	△1,385	68
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,651	27,628
現金及び現金同等物に係る換算差額	△220	△710
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△4,294	△35,238
現金及び現金同等物の期首残高	132,566	128,271
現金及び現金同等物の期末残高	128,271	93,032

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

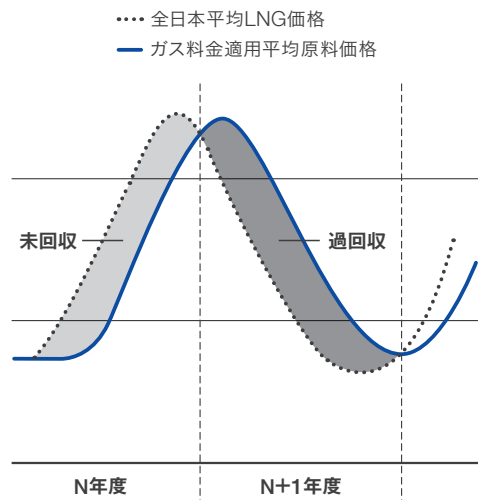
貿易統計に基づく3か月の平均原料価格と、基準となる原料価格(基準平均原料価格)を比較し、その変動分について、あらかじめ定められた算定方法により自動的にガス料金に反映させる原料費調整制度が導入されています。原料費の支払いと、その原料費がガス料金に反映されるまでには平均4か月のタイムラグがあるため、原油価格・為替レート変動の動向によっては、区切られた会計期間では原料費の未回収・過回収が発生し、利益の変動要因となることがあります。しかし、中長期的には原料調達コストの変動がガス事業者の収益に与える影響は、ニュートラルと考えられます。

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。

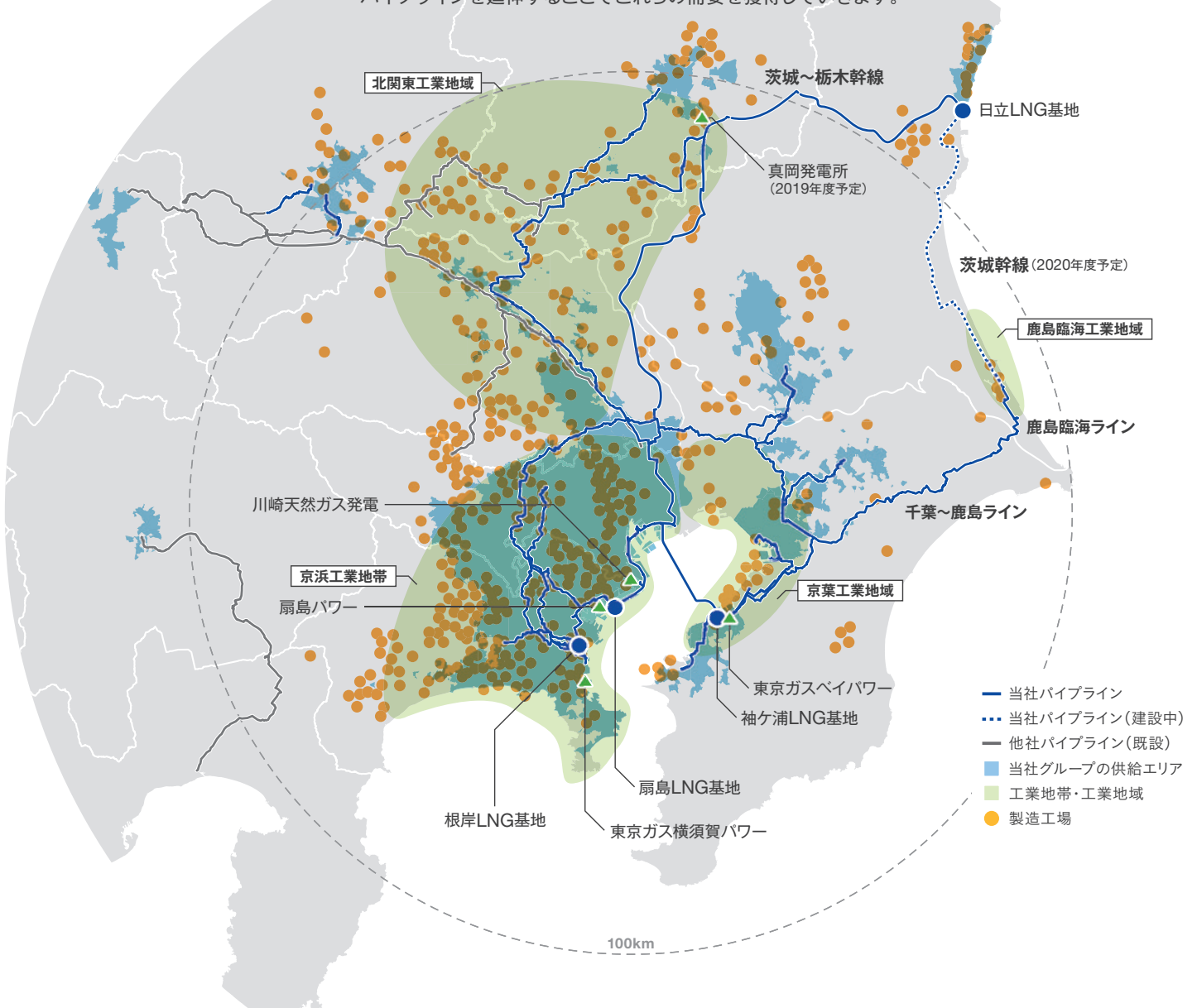
料金スライドイメージ



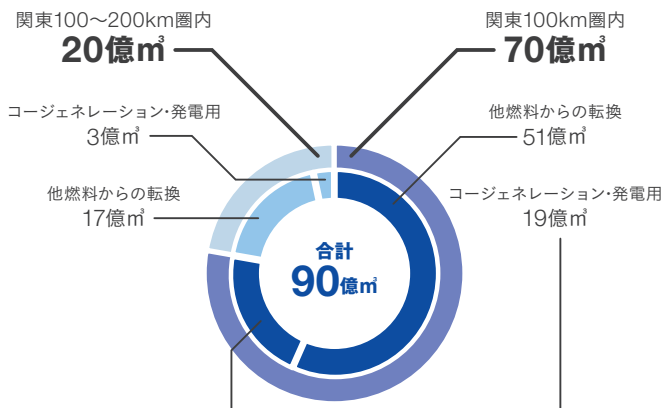
Our Potential

エネルギー需要が集積する関東圏

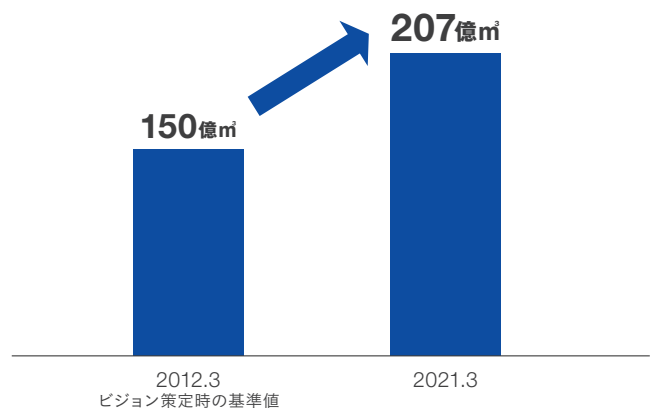
東京ガスグループが商圏とする関東圏には、重油を使用する製造工場が集まる工業地域など天然ガスの豊富な潜在需要があり、パイプラインを延伸することでこれらの需要を獲得していきます。



関東200km圏における工業用・商業用潜在需要



ガス取扱量のチャレンジ指標





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/gvnc/index_j.html



サステナビリティ推進活動
東京ガスグループサステナビリティレポート2019
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 統合報告書2019
〒105-8527 東京都港区海岸1-5-20

www.tokyo-gas.co.jp

Stock Code 9531
IR Contact E-mail: tgir@tokyo-gas.co.jp



この統合報告書は、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。

