

東京ガスグループ 2020-2022年度 中期経営計画

2020年度からの3年間に於いて、足元の厳しい状況の中にあっても、着実に成果を出すとともに、将来に向かって成長・拡大を図るための基盤固めに取り組むべく、中期経営計画を策定しました。

本中計の全体像

■ 着実な成果を出しつつ、将来の成長・拡大に向けた基盤を固めるため、

- ① カスタマーソリューションの進化
 - ② LNGビジネスの拡大
 - ③ 海外事業の加速
 - ④ CO₂ネット・ゼロの具体化
- を重点戦略とします。

■ 戦略実行にあたり収支構造を変え成長原資を創出するとともに基盤を強化するため、

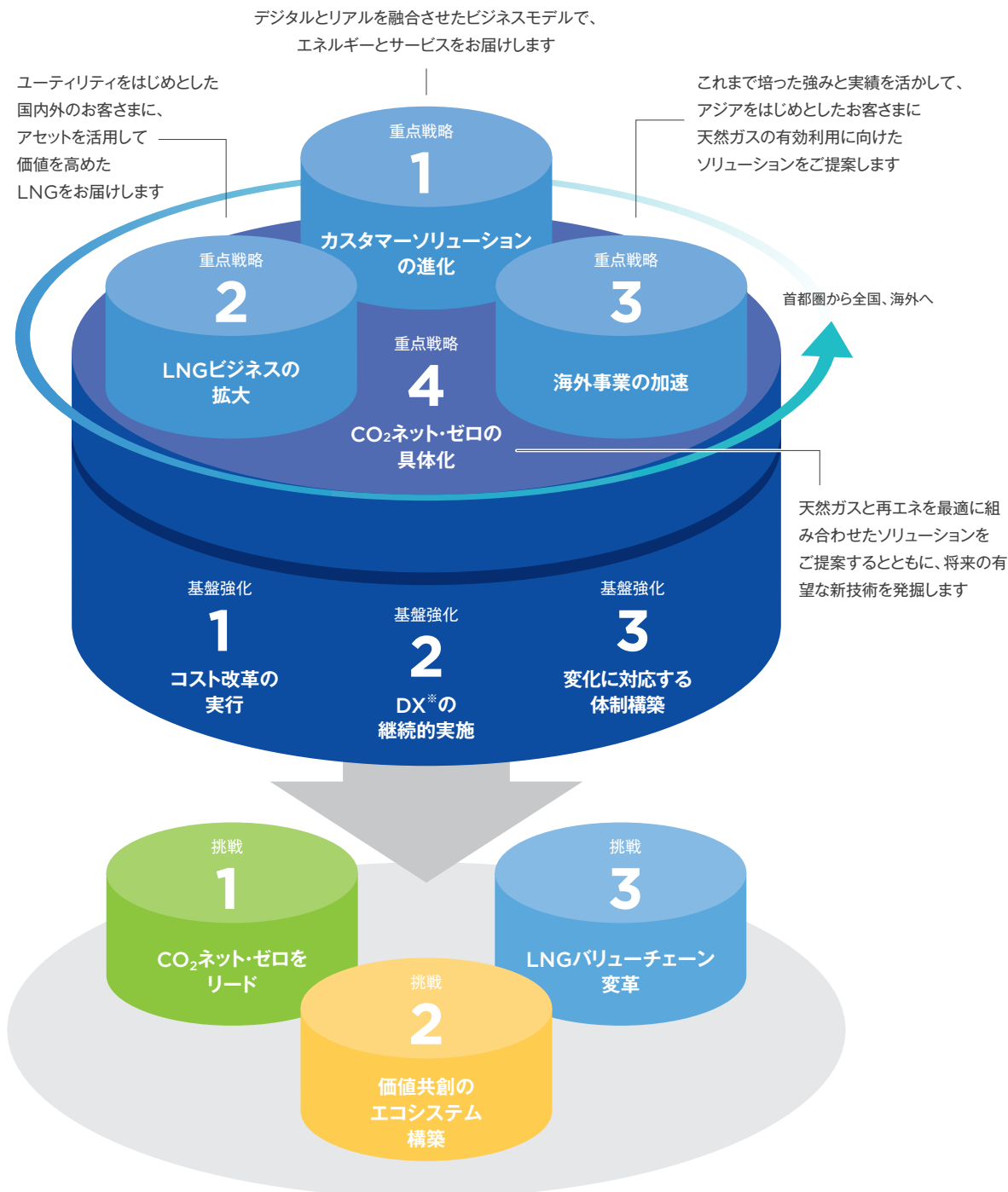
- ① コスト改革の実行
 - ② DX^{*}の継続的实施
 - ③ 変化に対応する体制構築
- に取り組みます。

※ デジタルトランスフォーメーション: データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革すること

重点戦略

基盤強化

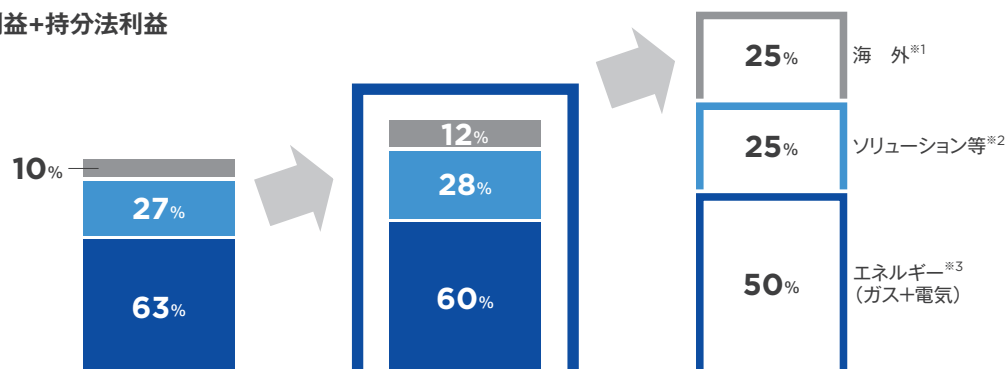
Compass2030 3つの挑戦



主要計数

ガス事業を中心としたコスト改革・電気およびソリューション等の伸長と、成長投資の実行を両立させることにより、2022年度の営業利益+持分法利益は1,400億円を実現します。

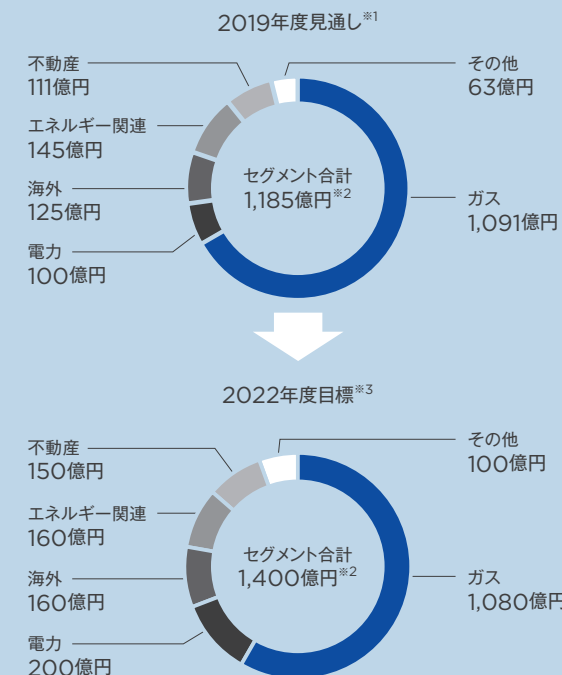
事業ポートフォリオ構成:営業利益+持分法利益



	2019年度見通し ^{※4}	2022年度	2030ビジョン経営指標 主要計数
KGI			
営業利益+持分法利益	1,185億円	1,400億円	約2,000億円
財務指標			
ROA	3.1%	4%程度	
ROE	6.6%	8%程度	
D/Eレシオ	0.78	0.9程度	
KPI			
お客さまアカウント数(年度末)	1,220万件	1,480万件	2,000万件
天然ガス取扱量(年度)	1,670万トン	1,700万トン	2,000万トン
海外セグメント利益(年度)	125億円	160億円	—
CO ₂ 削減貢献(基準年:2013年度)	500万トン	650万トン	1,000万トン
再エネ取扱量(年度末)	59万kw	200万kW	500万kW
コスト改革(2019年度比)	—	△300億円	—

※1 海外:海外におけるすべての事業 ※2 ソリューション等:エネルギー関連、不動産、その他 ※3 エネルギー:国内におけるガス・電力事業 ※4 3Q決算時点

補足資料 セグメント別利益計画



セグメント	主な取り組み
ガス	減価償却費増大と競合激化を織り込むとともに、抜本的なコスト改革やLNG販売を強化(トレーディング)。
電力	販売費抑制とアカウント数拡大の両立。
海外	北米を中心とした上流、中下流事業の成長。
エネ関連	サービスの有償化を含むコスト改革を進める。
不動産	田町PJの本稼働を見込む。
その他	コスト改革を進めるとともに、M&Aを収益化。

※1 3Q決算時点
2019年度3Q決算フレーム:油価68.42\$/bbl、為替109.00円/\$
※2 連結調整額(△450億円)含む
※3 2022年度想定フレーム:油価60\$/bbl、為替110円/\$

キャッシュ・フロー配分および株主還元

コスト改革と売上伸長によるキャッシュ・フローを主な原資として、資産効率性・財務健全性・株主還元のバランスを確保しながら、将来に向けた成長投資を実行します。

キャッシュ・フロー配分 (3カ年合計)

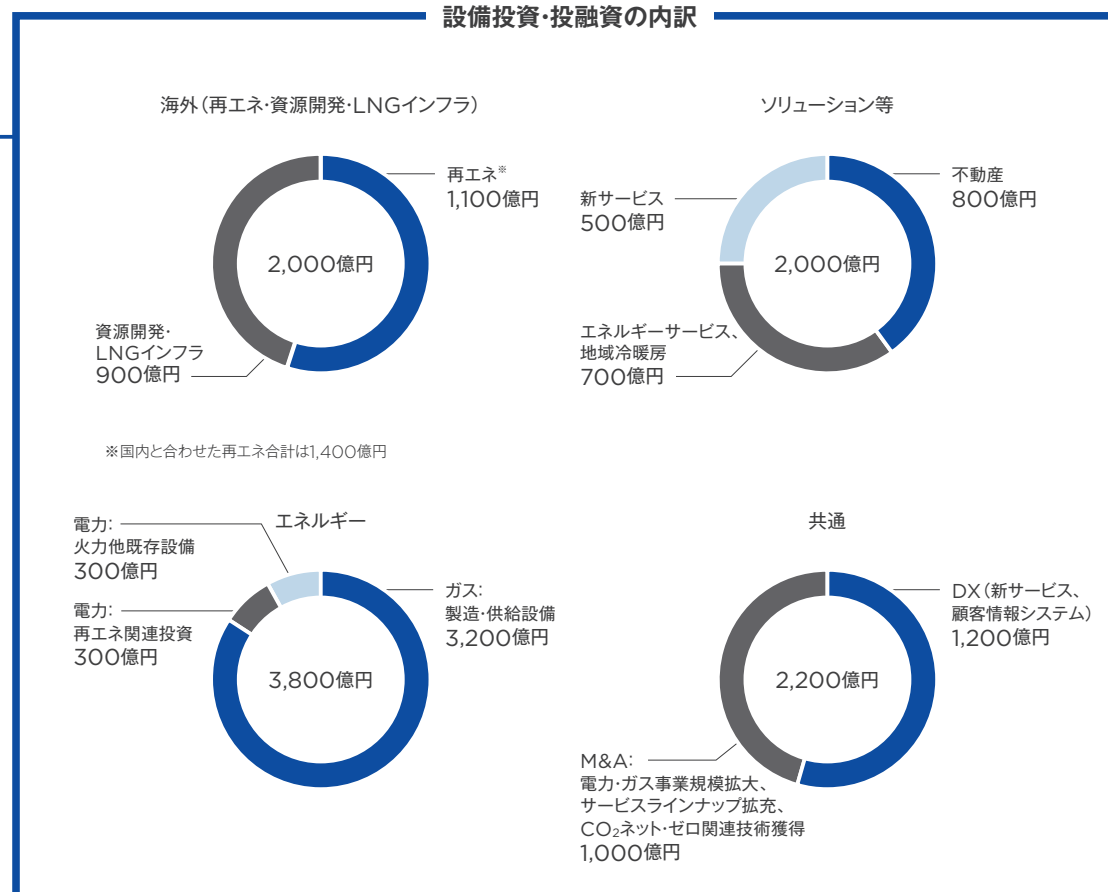


株主還元

経営の成果を、お客さまサービス向上と持続可能な社会の実現に振り向けるとともに、株主の皆さまに適切・タイムリーに配分します。

株主の皆さまには、配当に加え、消却を前提とした自社株取得を株主還元の一つとして位置付け、総分配性向（連結当期純利益に対する配当と自社株取得の割合）の目標を、2022年度に至るまで各年度6割程度とします。また、配当については、安定配当を維持しつつ、中長期の利益水準を総合的に勘案し、成長に合わせて緩やかな増配を実現していきます。

設備投資・投融資の内訳





重点戦略 ①

カスタマーソリューションの進化

- リアルとデジタルを融合させたビジネスモデルを通じて、多様に変化するお客さまのニーズに応えることでより良い顧客体験を提供し、お客さまアカウント数拡大と収益性向上を実現します。
- エリアにとらわれずに当社のガス・電力・サービスを提供していくために、デジタルに特化したセカンドブランドの展開、ビジネスパートナーとの共創による新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

2020-2022年度の主要取り組み

小売分野の再構築

業務の重点化による、お客さまサービス向上と販売費効率化の両立

- お客さまにとって分かりやすいメニュー実現に向けた料金体系・業務の精査、廃止
- お客さま接点業務の見直しと品質向上（デジタル活用による受付・業務分担等の迅速化、検針票電子化に向けた準備）

新たなアプローチで電力拡販

セカンドブランドも活用した、既存エリアにとらわれない営業展開

- ガス契約のないお客さまやサービスに対する潜在ニーズのあるお客さまに対して、電気を切り口に営業エリアを拡大
- ネット販売に特化したヒナタオエナジーの電気・ガスセカンドブランドにより、デジタル志向のお客さまを中心に、幅広いニーズにお応えする各種メニューを提供

ラストワンマイルやデジタルを活用したビジネスモデル確立

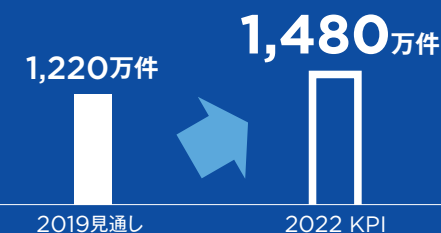
設備周りの強みとデジタルの活用により、新たな顧客体験を提供

- これまでの対面を中心とした機器販売に加え、eコマース事業者とも連携し、お客さま先の機器・システムの設置・メンテ等の業務（ラストワンマイル）をビジネスとして確立し、電気や水まわりも含めたニーズに対応
- 法人向け・家庭向け太陽光発電サービス、ガス機器・住宅設備の工事・メンテ込み定額払いサービス（スマレナ）を皮切りに、新たなソリューションメニューを創出
- ビジネスパートナーとともに、AIによるお客さま一人ひとりのニーズに合わせた最適メニュー提案等、より良い顧客体験を提供

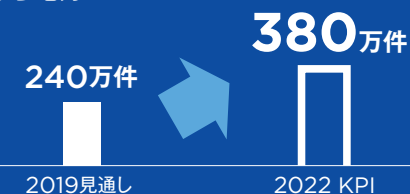
2022 KPI



お客さまアカウント数
(ガス・電気・サービス延べ契約数)



うち電力





重点戦略 ②

LNGビジネスの拡大

- ガス・電力事業の「原料」として位置付けてきたLNGを、お客さまに価値を提供する「商材」として捉え直し、
新設して当社グループの大きな柱となるビジネスに成長させます。
- LNG需要が世界的に伸長していく中、当社グループのアセットを活用するとともに、
他事業者との連携を深めながら、LNG需給の最適化を通じて取扱量と利益を拡大します。

2020-2022年度の主要取り組み

LNGトレーディングの 拡大

アセット活用と他事業者との連携による取引機会の追求

- Centrica・RWE等のビジネスパートナーとの連携により、調達・販売契約の柔軟性と、
船舶・LNG基地・火力発電等のアセットを活用したLNGスワップ取引※を拡大

※ LNGの時間・熱量・ロケーション(地域)に応じた価格差を裁定する取引

オペレーション体制の 強化

LNG取扱量と利益の拡大に向けた需給最適化

- LNGの需給に関する包括的な戦略の策定・推進と、原料調達・電源調達・LNG取引等の
オペレーション機能の強化(エネルギー需給本部を新設)
- LNGトレーディング新設を設立し、機動的な取引を実行

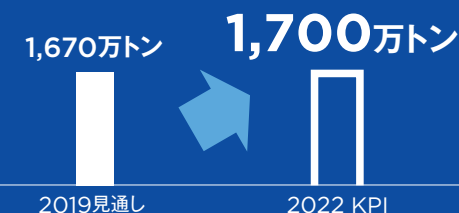
LNGビジネス拡大 に資する調達

柔軟性と競争力あるLNG調達ポートフォリオの実現

- 大口・発電用途を中心とした国内ガス・電力需要家や、
国内外ユーティリティ等の多様なニーズに対応

2022 KPI

天然ガス取扱量



※ 海外事業分含む





重点戦略 ③

海外事業の加速

- これまで培ったLNGの強みと実績を活かして天然ガス需要が高まるアジアのLNGインフラ事業開発に注力することに加え、再エネ電源規模の拡大と資源開発ビジネスのバリューアップにも取り組みます。
- 投資手法としては、個々のプロジェクトへの出資よりも、事業会社に出資して経営に参画する「成長エンジン型投資」を志向し、投資先の経営資源を活用して早期に事業を拡大・バリューアップを実現します。

2020-2022年度の主要取り組み

LNGインフラ事業の開発(アジア)

LNG需要確保と一体での新規LNG基地の開発

- 各国のLNGインフラに係るマスタープラン段階から検討に加わり、新規案件の掘り起こし
- 国内ガス事業運営で培ったLNGにおけるユーザーズ・ノウハウの強みと実績を活かし、LNG基地とガス発電事業を一体開発(LNG to Power)

再エネ電源規模の拡大(北米・欧州)

事業ノウハウを活かして規模拡大

- メキシコにおけるEngie社との協業等を通じて開発・事業管理の知見を獲得し、北米・欧州中心に展開
- 再エネ開発事業者の経営に参画し、開発初期段階から事業に参入することで収益性を向上

資源開発ビジネスのバリューアップ(北米)

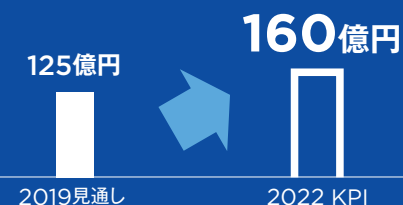
出資先のリソースを活用した収益向上

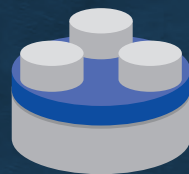
- シェールガス事業会社の経営に参画し、主導的なリファイナンスや権益拡大により資産効率を向上

2022 KPI



海外セグメント利益





重点戦略 ④

CO₂ネット・ゼロの具体化

- CO₂ネット・ゼロ化に向けて、再エネ等と天然ガスを統合した電力ビジネスを具体化するものとして、VPP（仮想発電所）の規模を拡大していきます。
- 国内外の新技术を有する企業への投資も活用して、脱炭素化に資する技術の発掘・イノベーションを推進します。

2020-2022年度の主要取り組み

再エネ等と天然ガスを 組み合わせた ソリューション

再エネ・VPPの規模拡大と天然ガスの有効利用を両立

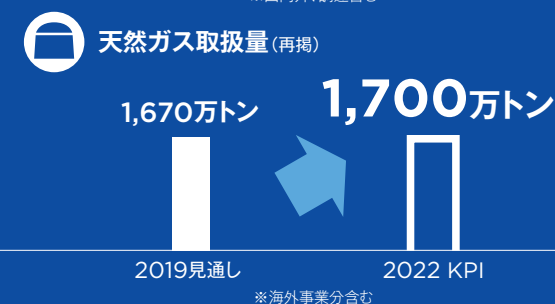
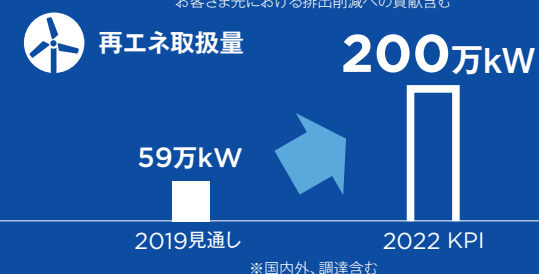
- デジタル技術を活用して、火力・再エネ等の集中型電源と、太陽光発電・蓄電池・コージェネレーション等の分散型電源を組み合わせ、お客さま先の多様なリソースを集約してVPP規模を拡大
- 太陽光・バイオマス・風力における開発初期段階からの事業参画やオペレーション&メンテナンス内製化により、事業収益を向上させながら規模を拡大
- 鹿島等の促進区域での洋上風力の開発を推進するとともに、開発ポテンシャルの大きい浮体式に挑戦
- 日本橋室町や清原工業団地等で実績のあるスマエネやエネルギーサービスをさらに進化させて、当社の不動産開発も組み合わせながら、天然ガスを有効利用

オープン イノベーションも 活用した新技術の 開発・事業化

CO₂排出抑制、回収・利用、排出ゼロに向けた技術獲得

- 燃料電池開発等の取り組みで培った技術・ノウハウを活かした技術開発の推進
世界最高の発電効率（65％）を有する燃料電池の商用化
再開発や工場でのCO₂回収・利用システムの実証試験とサービスの開始
水素製造システムのコア要素技術の開発
- 再エネやCCUS等の新技术を有する企業への出資を含めた協業によるイノベーションの推進

2022 KPI





基盤強化

コスト改革の実行、DXの継続的实施、変化に対応する体制構築

- 重点戦略に振り向ける成長原資を創出するためのコスト改革を実行します。
- 業務効率化と顧客体験の改善・レジリエンスの強化に向けたデジタルトランスフォーメーション（DX）を継続的に実施します。
- 導管部門の法的分離をはじめとした、グループ内外の変化に対応して組織・ガバナンス・人事を見直し、グループ全体のエンゲージメントを向上していきます。

2020-2022年度の主要取り組み

基盤強化① コスト改革の実行

業務や仕組みの抜本的見直し

- 複雑化しているガス料金やITシステムの簡素化を通じた業務量削減
- 適正品質を踏まえた社内基準・業務のタブー無き見直し
- バリュー・エンジニアリング※による調達改革とオペレーションの究め込みによる原価低減

※ 製品や役務などのコストあたりの価値（機能・性能・満足度など）を最大化するための体系的手法

基盤強化② DXの継続的实施

業務効率化と顧客体験の改善・レジリエンスの強化

- AIとデータに基づく予測・最適化を活用した業務効率化
- サービスのWeb化・顧客理解に基づく最適提案等、お客さまの利便性向上
- デジタル活用による保安・安定供給の確保と低廉なコストの両立
- スマートメーター全面導入に向けた、検針業務効率化と復旧早期化を実現するシステム構築

基盤強化③ 変化に対応する 体制構築

法的分離への対応と組織・ガバナンス・人事の見直し

- 法的分離の着実な準備と実施（2020年導管ネットワークカンパニー導入-2022年新社設立）
- 導管新社に加え、東京ガスリブソリューションズ傘下の新たな事業会社やトレーディング新社設立等、子会社の役割期待が増す中でのグループガバナンスの見直し
- 多様な人材を幅広く受け入れ、育成し、挑戦を促す仕組み・企業文化づくり

2022 KPI



コスト改革

2022 KPI
※2019比

▲300億円

