

TOKYO GAS INTEGRATED REPORT 2020

CONTENTS

02 イン트로ダクション

- 02 Who we are
- 03 At a Glance
- 04 Our performance
- 05 長期業績

06 メッセージ

- 06 社長メッセージ
- 10 CFOメッセージ

12 LNGバリューチェーン

14 サステナビリティの推進

15 東京ガスグループ経営ビジョン
Compass 2030

- 16 「価値を創出し続ける企業グループ」とは？
- 18 どのように「次世代のエネルギーシステム」を
リードしていくのか？
- 20 どのように「価値を創出し続ける」のか？
- 21 ① LNGバリューチェーンの変革による各機能の最大化
- 23 ② 暮らしやビジネスの課題解決
- 25 ③ 脱炭素社会への移行をリード
- 27 ④ 海外への展開
- 29 人材戦略
- 31 TCFDの提言への賛同と情報開示

33 東京ガスグループ 2020-2022年度
中期経営計画

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 社外取締役メッセージ
- 52 新任社外役員メッセージ

53 事業概要

- 53 ガス事業
- 54 電力事業
- 55 海外事業
- 56 エネルギー関連事業
- 57 不動産事業

58 財務データ

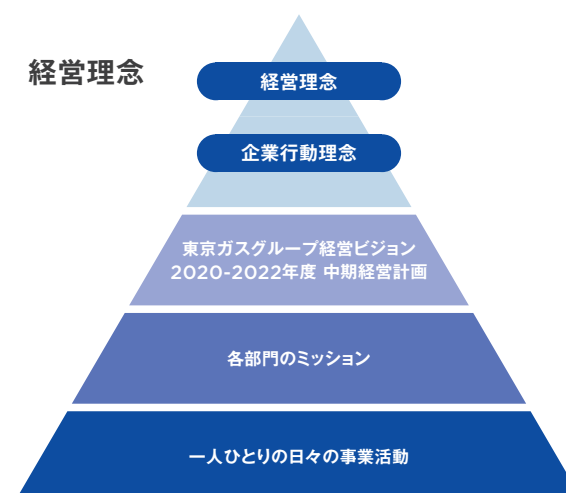
- 58 10年間の主要連結財務データ
- 60 連結貸借対照表
- 61 連結損益計算書／
連結包括利益計算書
- 62 連結キャッシュ・フロー計算書
- 63 原料費調整制度による
タイムラグ影響



エネルギーと ソリューションを 暮らし、都市、 地球の未来に

東京ガスグループは、みなさまとともに
未来を切り拓いていきます。135年間にわたり、
お客さま一人ひとりと向き合いながら培ってきた
信頼と公益追求への高い志を礎に、お客さまや社会、
ビジネスパートナーとともに課題を発見し、
エネルギーとソリューションを柔軟かつ
迅速に提供していきます。

経営理念



経営理念

東京ガスグループは、天然ガスを中心とした
「エネルギーフロンティア企業グループ」として、
「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に貢献し、
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。

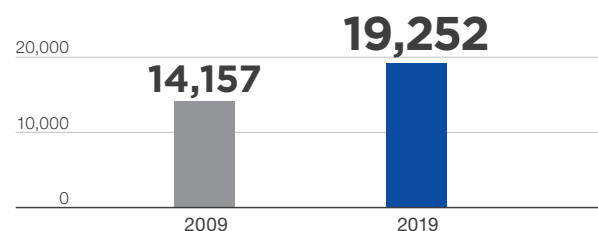
企業行動理念

- 1 公益的使命と社会的責任を自覚しながら、企業価値を増大させていく。
- 2 常にお客さま満足の向上をめざし、価値の高い商品・サービスを提供する。
- 3 法令およびその精神を遵守し、高い倫理観をもって、公正かつ透明な企業活動を行う。
- 4 環境経営トップランナーとして、地球環境問題の改善に貢献する。
- 5 良き企業市民として奉仕の精神を深く認識し、豊かな社会の実現に貢献する。
- 6 絶えざる革新により、低コスト構造で、しなやか、かつ強靱な企業体質を実現する。
- 7 一人ひとりの「能力・意欲・創意」の発揮と尊重により、「活力溢れる組織」を実現する。

At a Glance

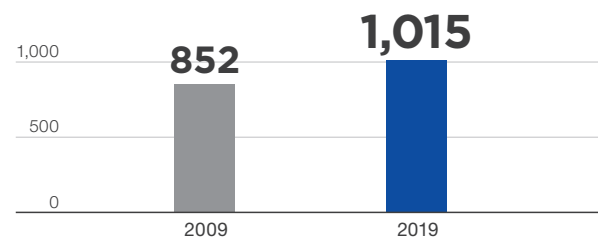
連結売上高

(億円)
30,000



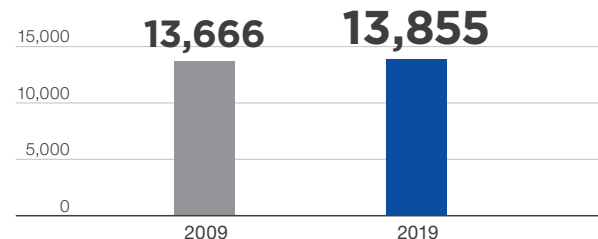
連結営業利益

(億円)
1,500



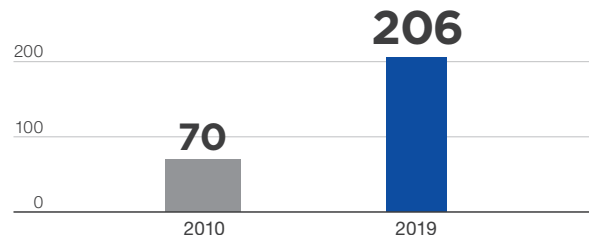
連結都市ガス販売量

(百万m³)
20,000



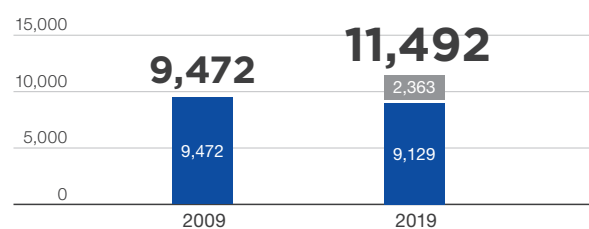
電力販売量

(億kWh)
300

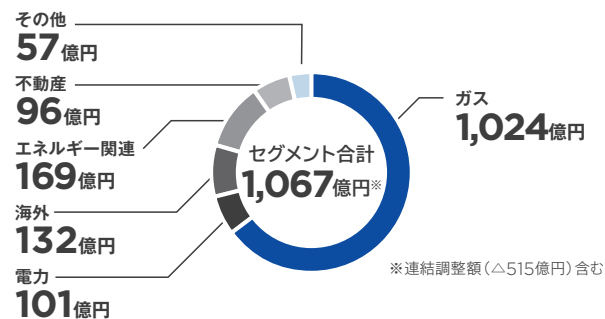


お客さま件数(ガス・電力)

(千件) ■都市ガス小売お客さま件数(供給中) ■電力小売お客さま件数(供給中)

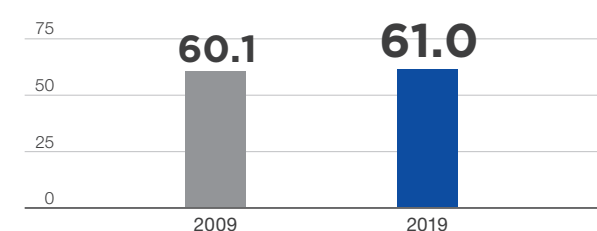


セグメント利益構成比(2019年度)



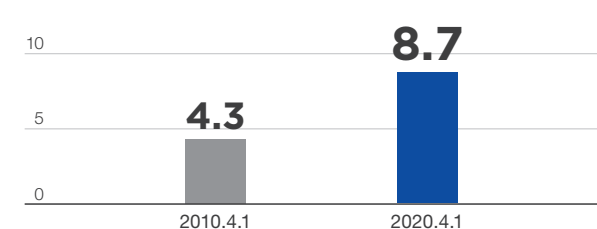
株主還元(総分配性向)

(%)
100



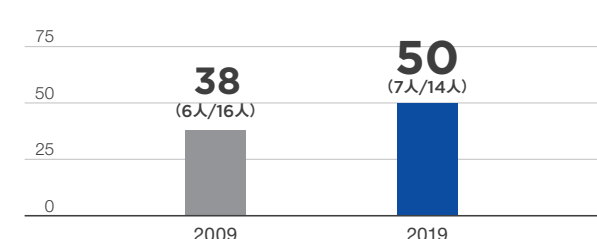
女性管理職比率

(%)
15



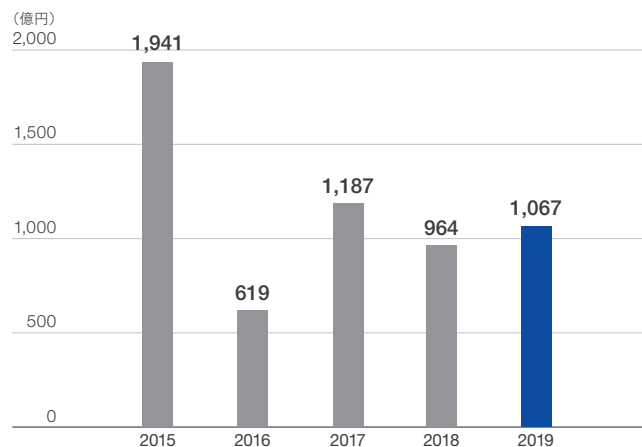
社外役員(取締役・監査役)の割合

(%)
100

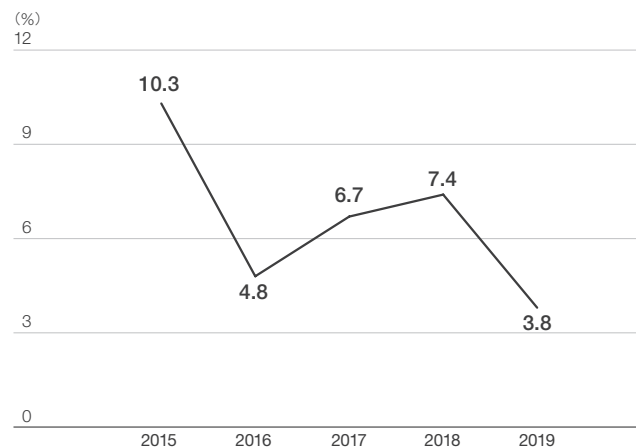


Our performance

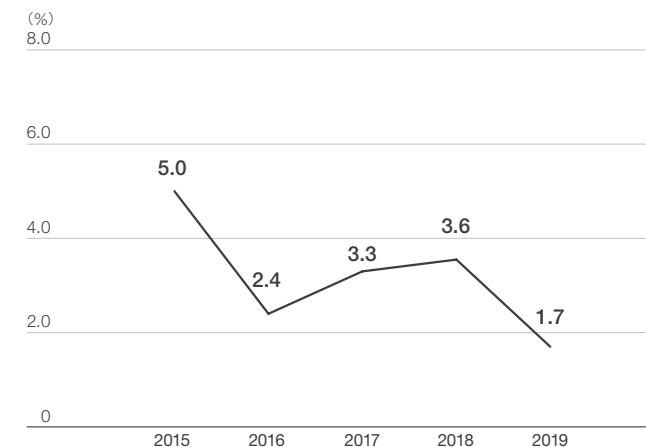
セグメント利益



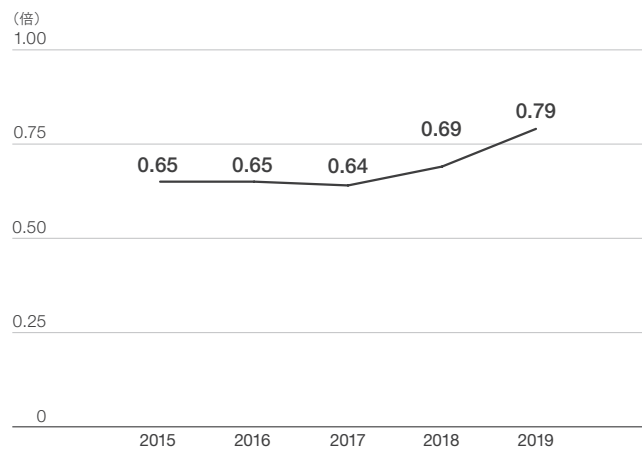
ROE



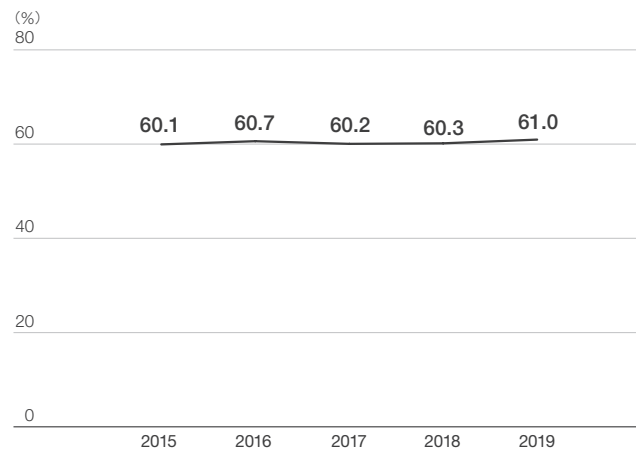
ROA



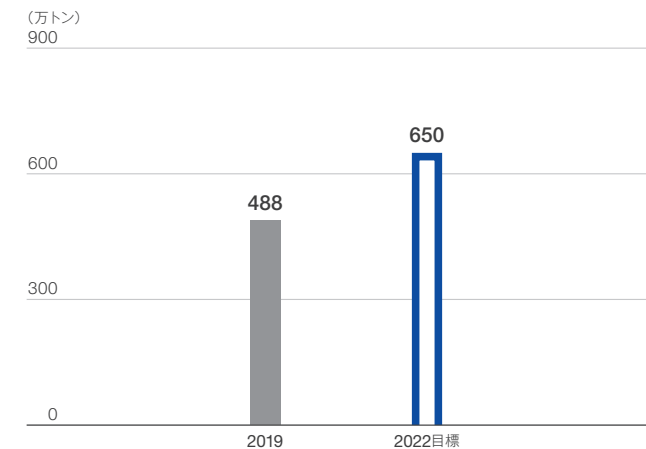
D/Eレシオ



総分配性向



CO₂削減貢献※



※ 基準年:2013年度、お客さま先における排出削減への貢献含む

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

東京ガスグループが目指すのは、暮らしと社会の原動力。

135年間、お客さま一人ひとりと向き合いながら培ってきた

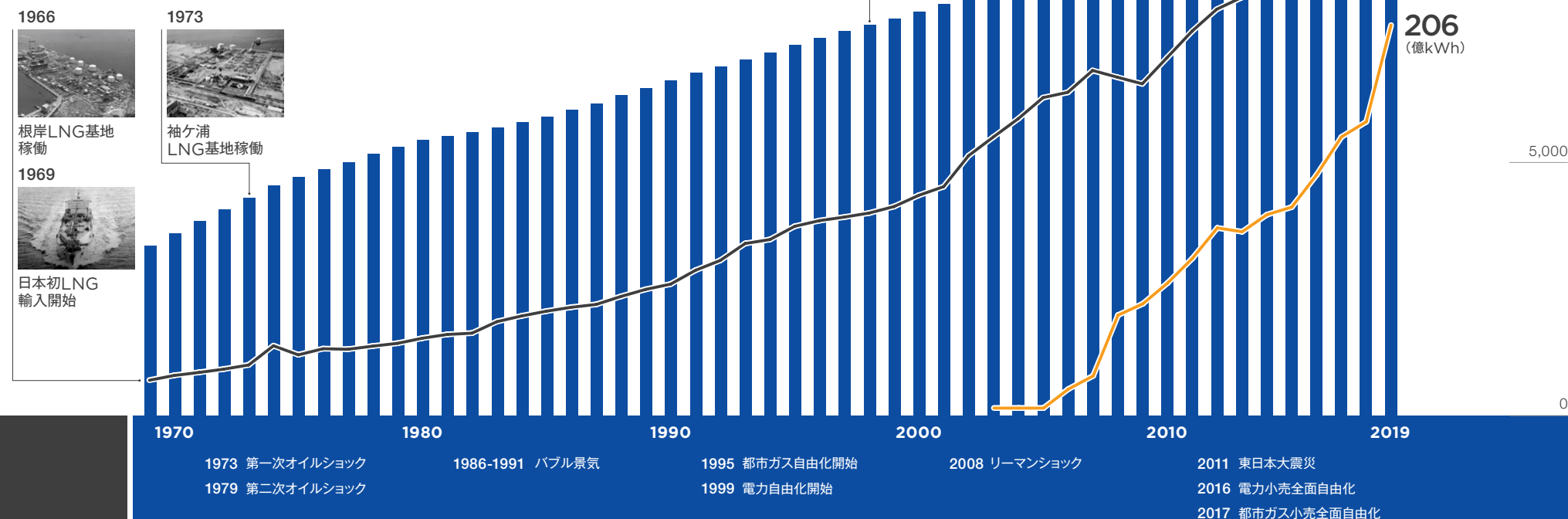
経験と信頼を礎に、明るく、安心で、快適な明日を実現します。

■ ガス・電力小売お客さま件数(供給中)(千件) ■ ガス販売量(千トン) ■ 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

※2008年度以前の小売お客さま件数は調定率を乗じて推計



「CO₂ネット・ゼロ」で、 世界のエネルギー企業をリードします

「決してエネルギーを止めてはならない」 当たり前を支える使命を果たします

初めに、新型コロナウイルス感染症（新型コロナ）によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔みを申し上げますとともに、罹患された方々に心よりお見舞い申し上げます。また、感染拡大防止にご尽力されている医療関係者をはじめとした多くの皆さまに心から感謝申し上げます。

「決してエネルギーを止めてはならない」。これが、今回の新型コロナの感染拡大にあたって、私が経営者として真っ先に頭に浮かび、グループ全社員と共有したことです。ライフラインを提供する企業として全てのお客さまが「当たり前」に暮らせるために、今回の新型コロナの感染拡大のみならず、あらゆる非常時・緊急時において、当社が果たすべき責任は3つあると考えています。

第一は、やはり、ガスだけでなく、電気も供給しているエネルギー事業者としての責任です。当社グループは、一般家庭はもちろん、休業できない医療機関や公共施設、工場などにもガスや電気を提供しており、今回のような非常時にあってもエネルギーを安定供給し続ける責任を担っています。その責任を果たすためには、いかなる環境下においても、原料を支障なく調達して、ガスの製造や発電を安全に行い、供給体制や保安体制の維持・管理を徹底するという、エネルギー事業者としての最大かつ最低限の責務を全うしてはなりません。家庭等でガス・電気をご利用になられているお客さまと接するライフバルやガス漏れに対応するガスライト24など、それぞれの現場で、自分自身や家族のストレスが高まる中で、エネルギーの安定供給に尽力するグループ社員に感謝しております。

第二に、企業市民として、多くの人が安心・安全に暮らせる街をつくる社会的責任です。今回の感染拡大によって、生活が困窮している方も多くいらっしゃいます。当社グループでは、一時的に料金の支払いが困難なお客さまに対して、支払期限を最大で3カ月間延長する特別措置をいち早く実施いたしました。また、経済的に苦境にある世帯への支援のためフードバンクに食料品を寄贈したり、新型インフ

代表取締役社長
内田 高史

※本インタビューは、2020年5月18日に行われました。
新型コロナウイルスの感染拡大状況、当社グループの対策、2021年3月期の連結業績予想の公表状況などについては、当時のものとなります。

ルエンザ用に備蓄していたN95マスク1万5千枚を医療従事者の方々にお届けしたりするなどの支援活動も積極的に行っています。

第三に、上場企業・株式会社としての企業価値向上の責任です。経営ビジョン「Compass2030」や、「2020-2022年度 中期経営計画」（以下、新中期経営計画）の遂行を止めないこと、決算発表や株主総会をきちんと行い、ステークホルダーの皆さまに当社グループの方針をお示しして、ご理解いただくことも当グループが担う責任のひとつです。感染拡大の影響で決算業務に支障も出る中、グループ社員が一致団結して対応し、当初の予定通りに発表することができました。

感染拡大はお客さまに様々な影響を及ぼしています

店舗などの商業施設やホテル、学校やオフィスなどの業務用、工場をはじめとする産業用のお客さまは、新型コロナウイルスの感染拡大によって様々な影響を受けています。具体的な状況と影響の度合いを正確に把握し見積もるのは難しいと判断したことから、期初段階での2021

年3月期の連結業績予想については未定とさせていただきました。現時点で把握できていることとして、業務用に関しては、ホテル業界や飲食業界も相当な影響を受けているということ。加えて、休校が続いた学校の空調用や電気の需要もかなり落ち込んでいるということです。また、産業用についても、一部の自動車工場で稼働を停止したことや、鉄鋼メーカーの高炉を休止もしくは閉鎖する動きが相次いで報道されており、このような大口顧客の動向が今後どうなるかによって、ガス・電力販売量が大きく変わっていくことが考えられます。

変動が激しい原油価格・LNG価格の動向の見極めも必要です

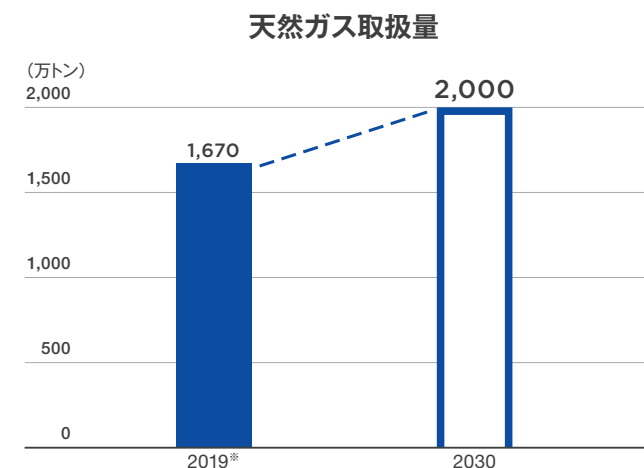
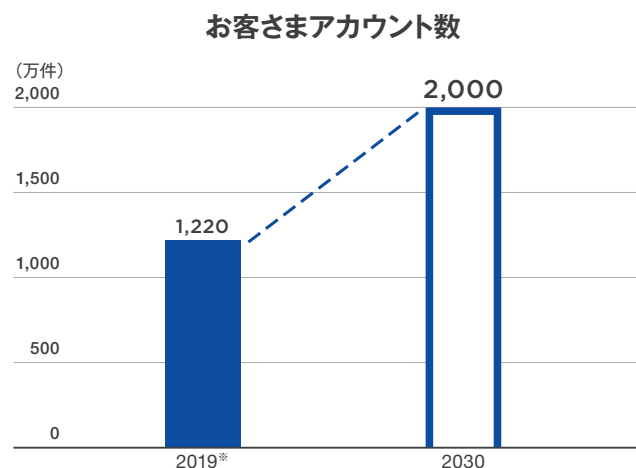
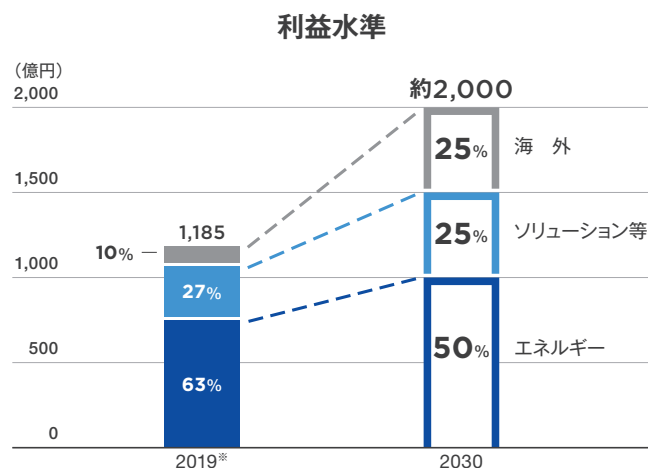
エネルギーの需要だけでなく、LNG価格の先行きも見通しにくくなっています。4月下旬に中国をはじめとする世界景気の悪化懸念などを受けて、一時的であるもののニューヨーク市場で国際的な原油取引の指標であるWTIの5月物の先物価格が、史上初めてマイナスに転じる暴落が起こりました。また、「OPECプラス」がどこまで協調減

産を維持できるのか、実質的には世界最大の産油国となった米国がどのように絡んでくるのかなど、原油価格を取り巻く問題が山積しているため、当面は不安定な相場が続くという予想もあります。

当社グループでは都市ガスの原料としてLNGやLPGを使用しており、原料費は為替レートや原油価格の動きによって変動します。当社グループにとって、原料価格の下落は、国内ガス事業へのプラス効果が見込める一方で、豪州や北米に上流権益を保有しているため、海外事業においてマイナス要因が懸念されます。今後の原油・LNG価格の動向を踏まえ、なるべく早いタイミングで、業績見通しを公表いたします。

20年先、30年先の未来からバックキャストして長期経営ビジョンを作成しました

このように、新型コロナウイルスの感染拡大により足元の事業環境は非常に厳しく、不透明な状況ですが、当社グループの経営ビジョン「Compass2030」や、2020年3月に策



※中期経営計画策定時点の2019年度見通し

私がお伝えしたいこと

- 20年先、30年先の未来からバックキャストして経営ビジョン「Compass2030」を作成しました。
- 経営ビジョン「Compass2030」では、当社グループが2050年以降を見据えて「CO₂ネット・ゼロ」を目指す方針を打ち出しました。「CO₂ネット・ゼロ」で、世界のエネルギー企業をリードします。
- 新中期経営計画で掲げた市場環境の変化に対する認識は、新型コロナの感染拡大によっても変わらず、むしろ、変化はより加速すると予想されます。新中期経営計画における取り組みを加速します。
- 企業を発展させる原動力である「人」を育てます。
- 総分配性向の目標を、2022年度に至るまで各年度6割程度といたします。
- マルチステークホルダーとの共存、社会価値と経済価値の両立は、私たちのDNAです。

定した新中期経営計画で掲げた中長期的な市場環境の変化に対する認識は変わらず、むしろ、変化がより加速すると予想されます。

当社グループではこれまで、長期経営ビジョンを策定する際に10年先をフォアキャストして策定していましたが、今回は、加えて20年先、30年先を見据えたうえで、その未来を起点にバックキャストし、今何をすべきなのかを考察しました。今から10年間は、再生可能エネルギーの拡大に合わせて、その気象条件による出力変動を補うことのできる天然ガス火力発電や燃料である天然ガスの役割は拡大すると考えています。しかし、10年先だけをターゲットとしていては、その先の「脱炭素」という社会変化に対応できない計画になりかねないと考えたためです。

私たちが想定している、事業環境の変化・時代の潮流のキーワードは、4つの「D」です。この4つの「D」に対応する方策を打ち出さなければ、企業としての将来は描けないと考えています。

まず1つ目のDは、「Decarbonization」（脱炭素）です。今、社会は、低炭素ではなく、脱炭素を求めています。日本国内でも「企業は本当に低炭素でいいのか。将来的な脱炭素を目指す必要があるのではないか」という議論が活発に行われるようになりました。当社にとって最重要課題であり、そうした要請に対して、当社グループがどう応えていくかを明確にしました。

2つ目の「Digitalization」（デジタル化）の流れも非常に大きくなっています。近年、最新のデジタルの技術を使って、社会や経済を破壊的に変えていく企業が出始めました。今後、エネルギー業界でも同様の動きが出てくるでしょう。当社グループでも強力にデジタル化を推し進めていく方針です。

3つ目は、価値観の多様化が進む「Diversification」です。多くの消費者は、昔ながらの単品大量生産は受け入れず、自分の価値観に合った商品を自ら選ぶようになりました。一方で、自分では所有せず、シェアすることで満足という傾向もあります。家庭でも、太陽光発電などの再生可能エ

ネルギーを効率よく使い、蓄電池を活用すれば自家消費することができるため、エネルギーの使い方が変わってくるのが考えられます。お客さまの価値観や多様化と向き合い、当社グループのサービス向上を図ることも重要な課題です。

4つ目は「Deregulation」（規制緩和、自由化）です。今後ますます激化する事業者間の競争にどう打ち勝つか、同業者のみならず業界の垣根を越えた戦略も含め、対処していく方針です。

「CO₂ネット・ゼロ」で、 世界のエネルギー企業をリードします

経営ビジョン「Compass2030」では、当社グループが2050年以降を見据えて「CO₂ネット・ゼロ」を目指す方針を打ち出し、エネルギー業界にとどまらず、様々な業界から大きな反響をいただきました。「CO₂ネット・ゼロ」には、「世界のエネルギー企業をリードする存在になりたい」という思い、「脱炭素に取り組んで成果が出せない企業は

生き残れないのではないか」という危機感、エネルギー会社としての使命感が込められています。私の中では、社会の変化を敏感に感じ、「東京ガスグループは今のままで生き残れるのか」という非常に強い危機感を持っている若手社員たちに向けて、この経営ビジョンを通じて答えを出さなくてはならないという思いもありました。

企業の原動力となる「人」を育てます

私は、社員を、自分の人生を当社グループに投資してくれている、重要なステークホルダーだと考えています。企業を発展させる原動力は「人」です。どんなに素晴らしいビジョンをつくったとしても、実行するのは「人」であり、その「人」にどうモチベーションを高めてもらうかが一番大きな経営課題だと認識しています。

当社グループにとって、「安定供給・保安の確保」は創業時から根付いている大切な企業文化です。これは良いことである半面で、「守り」を重視してきたことで、これからのパラダイムシフトの時代に求められる変化に対して慎重になりすぎていた面もあります。

私は、「人」が変わるためには、企業文化も変わらなければならないと思っています。企業文化を変えることができるのは、若い社員です。その若い社員たちが成長した時、会社は大きく変わるでしょう。だからこそ、失敗しても、何度も挑戦してほしい。その「チャレンジ精神」を持つ企業でなければ、発展する企業にはなれないからです。

そんな思いを込めて、経営ビジョン「Compass2030」の最後に、「今と未来の仲間に向けた3つの約束」を盛り込みました。今回の経営ビジョン策定にあたり、バックカスティングに加えて、大きく変えたことがあります。それは、若手社員を20数人集めてディスカッションを重ねたことです。将来世代に最も近い若手社員からは、

「脱炭素を実現している企業になりたい」、「お客さまとの関係の中で、新しい価値を生み出している企業でありたい」という力強い声が上がりました。これらの意見から生まれたのが、経営ビジョンにも掲げた「お客さまや、地域社会、異業種企業やベンチャー企業を含むビジネスパートナー、自治体等とともに価値を創り出す、『価値共創』のエコシステムを、2030年に向けて構築しよう」という新たな挑戦です。

成長投資と株主還元のバランスを追求します

当社グループは、2006年より総分配性向60%を実行してまいりました。日本のエネルギー企業としては早い時期から、積極的に株主還元をしてきたと自負しております。新中期経営計画においても、成長投資を行いながら、なおかつこれまで通りに総分配性向60%を実行できるとの判断にいたったことから、「総分配性向の目標を、2022年度に至るまで各年度6割程度とする」とことといたしました。これからも、自社株取得を株主還元の一つとして位置付けるとともに、成長に応じて安定的に配当していくという考え方に変わりはありません。

創業者渋沢栄一の「論語と算盤」を実行します

1885年、東京ガスは日本の資本主義の父である渋沢栄一によって創立されました。「論語と算盤」で提唱されたマルチステークホルダーとの共存、社会価値と経済価値の両立は、私たちのDNAです。新たなエネルギーや機器の出現により厳しい時代もありましたが、渋沢氏が発展への道筋をつけてくれたことでここまで歩んでこられたのだと思います。しかし、ここからの道は自分たちで切り拓き、次の世代へと引き継がなくてはなりません。

今、当社グループは、2030年へ向けた“新たな変革



の時代”の入り口にいます。この先の時代を大きな飛躍のチャンスと捉え、次世代のエネルギーをリードしながら、価値を創造し続けられる企業グループへと成長してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、未来の東京ガス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、心よりお願い申し上げます。

財務の基本方針を遵守し、 中期経営計画を達成します

専務執行役員 CFO

早川 光毅

建設的な対話を通じて、企業価値向上に取り組めます

就任して一年が経ちましたが、この間、数多くの投資家の皆さまと面談をさせていただきました。経営の一端を担う立場として、皆さまの意見を伺い、意思決定に反映することはもとより、当社グループの考え方をしっかり伝え、理解を深めていただくことが、皆さまとの「建設的な対話」の要諦であると心掛けております。

当社は2019年11月に経営ビジョン「Compass2030」を公表しました。本ビジョンは、足元のトレンドからの延長線上ではなく、2050年といった将来からバックキャストして考えた2030年時点のありたい姿を表現したものです。特に都市ガス会社が「CO₂ネット・ゼロへの挑戦」を打ち出したことは驚かれましたが、私たちは、ESGに関する課題の一つである気候変動に対し、真摯に向き合っていくことも責務であると考えています。LNGのバイオニアとして、これまで半世紀に亘って天然ガスの普及拡大による低炭素化に取り組んできた当社グループが、さらに再生可能エネルギーの活用やガス体エネルギーの脱炭素化にも取り組み、次の半世紀も社会の潮流をリードしていこうという姿勢を示したものです。

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%程度を
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



将来に向けて創出した

キャッシュ・フローを成長投資に振り向けます

2020年3月には「2020-2022年度 中期経営計画」（以下、新中期経営計画）を公表しました。足元の新型コロナウイルスの感染拡大が世界経済に与える影響や、収束後の社会経済システムの変化は現時点では見通せませんが、中長期的に掲げた方向性が変わるものではないと考えており、その実現を着実に目指していきます。財務に関する基本方針も、営業キャッシュ・フローを「充実・安定した株主配分」、「成長のための投資」、「健全な財務体質の維持」にバランス良く配分することにより変わりはありせん。

新中期経営計画においては、KGIとして「2022年度の営業利益+持分法利益1,400億円」を掲げ、資本効率に関して「ROE 8%程度」「ROA 4%程度」、安全性に関して「D/Eレシオ 0.9程度」を、財務指標としてお示ししました。

コスト改革と売上伸長によりキャッシュ・フローを創出し、効率性・健全性・株主還元のバランスを確保しながら、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、成長投資を実行します。

具体的には、3年間で1兆円の設備投資・投融資を予定しています。ガス事業におけるパイプラインやLNG受入基地への投資が2020年度で一区切りすることから、今後は海外事業をはじめ再生可能エネルギーや新サービス等の成長分野へその多くを振り向けます。

経営の成果を、株主の皆さまに

適切・タイムリーに還元していきます

創出したキャッシュ・フローは、これまで通り株主の皆さまにも適切・タイムリーに還元します。

当社は2011年に公表した「チャレンジ2020 ビジョン」において、「総分配性向60%程度」を掲げ、これまで確実に実行して来ました。昨年の経営ビジョン「Compass2030」発表時には株主還元について触れませんでした。これは数字の積み上げではなく、将来のありたい姿を示したビジョンにおいて従来踏襲の方針を示すことは適当ではなく、新中期経営計画において、具体的な収支計画や成長投資等のキャッシュ・フローの配分と併せて示したいと考えたからです。

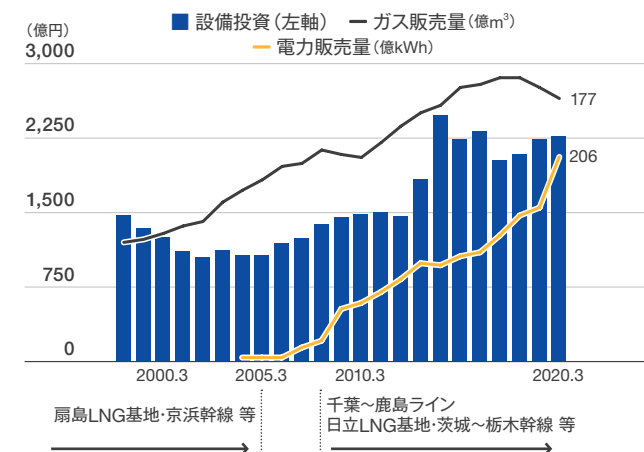
新中期経営計画の策定にあたっては、キャッシュ・フローの創出力、財務余力、格付け等を踏まえたうえで、この3年間、株主の皆さまへの適切な還元と成長に向けた投資が両立できると判断し、引き続き総分配性向（連結当期純利益に対する配当と自社株取得の割合）60%の還元方針を継続することといたしました。

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まいります。

2019年度は、海外事業において多額の特別損失を計上したこと等により、配当総額のみで総分配性向が60%に達してしまい、2006年に総分配性向60%を掲げて以来、初めて自社株取得を行うことができませんでした。このことは、経営として真摯に受け止めております。2020年度については、新型コロナウイルスの感染拡大による影響の算定が困難であったため、4月末時点における業績予想は未定といたしましたが、株主還元に対する当社グループの姿勢を明確にするため一株当たりの年間配当金については、60円を継続させていただく予定であることをお示ししました。

今後も、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、皆様のご理解・ご支援をお願い申し上げます。

設備投資とガス・電力販売量の推移

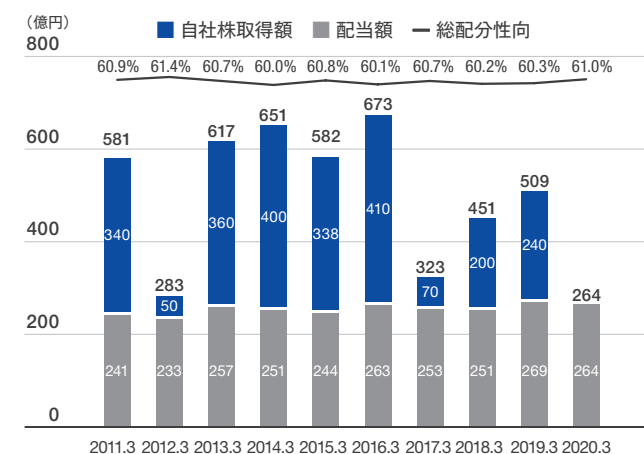


※1 1999年3月期までは個別、2000年3月期以降は連結ベース

※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



LNGバリューチェーンの変革を通じた価値創造

「トレーディング」「製造・発電」「ネットワーク」「カスタマーソリューション」の各機能で培ってきた事業・ノウハウを「究め込む」とともに、新たな領域を「切り拓く」ことにより価値を創出・提供するお客さまを拡大し、LNGバリューチェーンの各機能を最大化していきます。

〈これまで〉

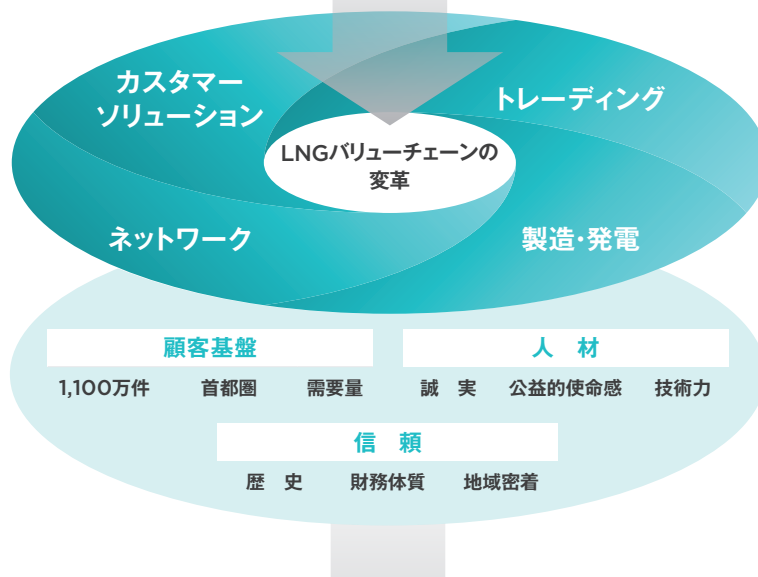


〈2030年までに目指す姿〉

お客さまの参画

東京ガスグループの強み

ビジネスパートナーの参画



強み

東京ガスグループの強みを活かすとともに、ビジネスパートナーの参画や、お客さまの参画により、多種多様な価値を創出し続けていきます。

カスタマーソリューション

ラストワンマイルであるライフバルが行う設備の設置・施工・修理等、お客さまとの営業接点における業務・サービスを究め込むとともに、今後はデジタルの活用とビジネスパートナーを拡大し、活用データ、商材・技術を拡大することで、課題を発見し、幅広い価値（ソリューション）をお客さまにあわせて瞬時に提案していきます。

地域密着

接点機会

ライフバル店舗数※ 修理等・定期保安点検※

174店舗

(2020年3月末)

※エネスタ・エネフィット含む

520万件

(2019年度実績)

※エネスタ・エネフィット含む
※修理等は開閉検査含む

トレーディング

LNG基地や自社船等をデジタル技術の活用により最適に運用し、原料調達の安定性・低廉性・柔軟性を高めていくとともに、LNG・電力調達規模、自社発電所、電力・ガス小売事業を持つことによる柔軟性等を活かし、ビジネスパートナーとともに相互に強み・地域差を活かし、LNGの付加価値を高め、相対取引や市場取引を通じた収益機会を切り拓いていきます。

調達力

貯蔵能力

自社保有・管理船

LNG基地

12隻

347万KL

(2020年3月末)

(2020年3月末)

ネットワーク

パイプライン維持管理業務の合理化・効率化や、2020年茨城幹線開通による第二の環状ネットワーク化の実現、自治体・他インフラ会社との連携強化による首都圏天然ガスインフラの強靱化を推進するとともに、スマートメーターを活用した新たなサービスも切り拓いていきます。

安定供給

保安

導管総延長

重大供給支障事故

64,545km

0件

(2020年3月末)

(2019年度実績)

製造・発電

LNG基地の設備管理のデジタル化や生産プロセスのリアルタイム遠隔監視等を通じて操業の高度化を図るとともに、これまで培ってきたLNG基地・発電所におけるエンジニアリング・操業ノウハウを活かし、国内外での展開や他事業者向けの事業を切り拓いていきます。

天然ガス火力発電所

オペレーション

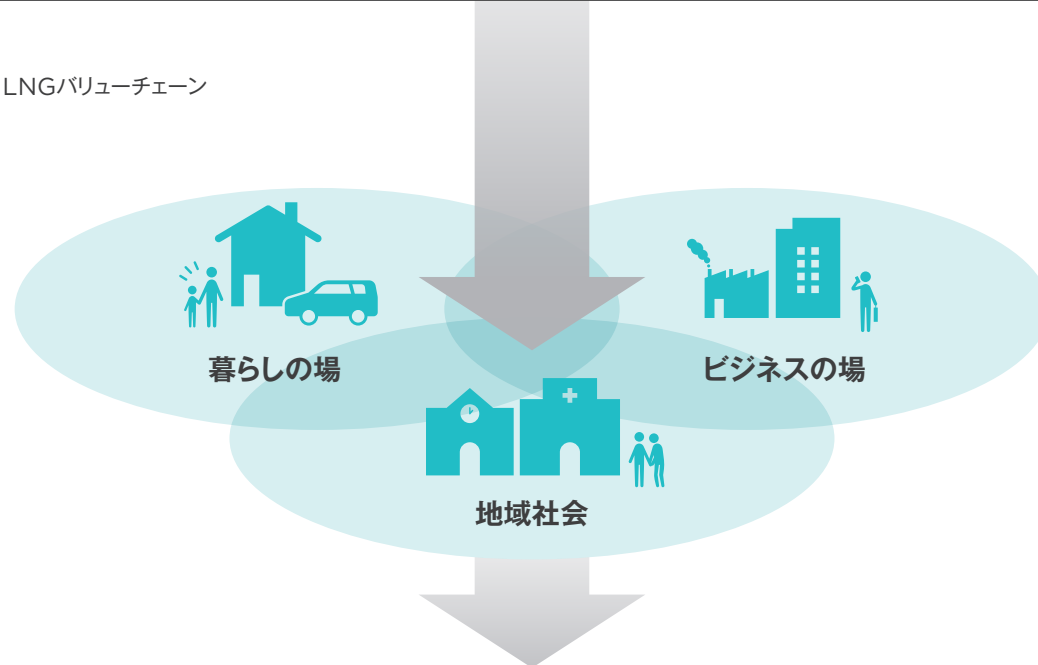
自社持分発電所

監視・コントロール

5カ所

24時間365日

(2020年3月末)



多様な価値の創出・提供 国内だけでなく、海外へも。

これまでのLNGバリューチェーンは、各機能において価値を高めたLNGを、最終機能である小売販売によりお客さまに提供するビジネスモデルでしたが、脱炭素化の潮流、デジタル化の進展、お客さまの価値観の変化・多様化、エネルギー自由化の進展などの市場環境の変化・競争激化を踏まえ、LNGバリューチェーンの各機能の最大化により、各機能においてお客さまへ多様な価値を創出・提供するビジネスモデルへ変革していきます。

OUTCOME

(指 標)

安心な暮らしの実現

地球環境への貢献

エネルギーコストの削減

快適な暮らしの実現

天然ガスを扱うリーディングカンパニーとして「地球環境への貢献」を図るとともに、「エネルギーコストの削減」に挑戦し続け、お客さまの「安心な暮らし」「快適な暮らし」を実現していきます。

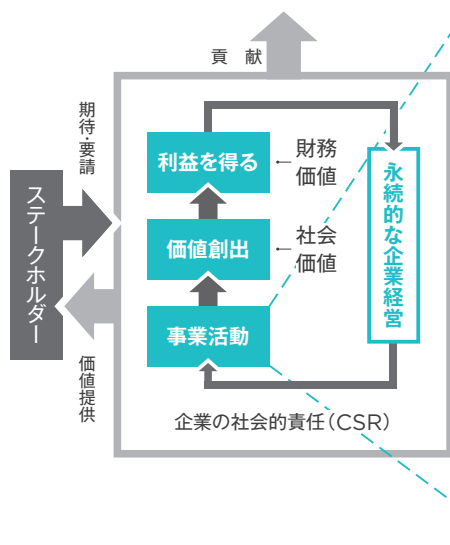
経営ビジョン 経営指標・主要計数				中計目標												
CO ₂ 削減貢献 △1,000万t	お客さまアカウント数 2,000万件	天然ガス取扱量 2,000万t	利益※ 約2,000億円	総分配性向 6割程度	ROE 8%程度											
※営業利益+持分法利益																
1 貧困をなくそう	2 真実をばらけよう	3 すべての人に健康と福祉を	4 質の高い教育をみんなに	5 ジェンダー平等をすすめる	6 安全な水とトイレを世界中に	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	8 働きがいも経済成長も	9 産業と技術革新の基盤をつくろう	10 人や国の不平等をなくそう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくる責任つかう責任	13 気候変動に具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう	15 陸の豊かさを守ろう	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

持続可能な社会の発展・SDGs達成への貢献

東京ガスグループの サステナビリティ推進の考え方

サステナブル(持続可能)な社会の発展

2030年までの国際目標:SDGs



マテリアリティ(サステナビリティ上の重要課題)とSDGsとの関係

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
天然ガスを扱う リーディングカンパニーとして CO ₂ ネット・ゼロをリード	気候変動							●		●		●		●				●
	エネルギーへの アクセス							●		●		●						●
	安全と防災							●		●		●		●				●
社会との良好な関係	顧客価値創造			●	●		●	●		●		●	●	●				●
	資源効率・ 循環型社会						●					●			●			●
	地域社会との 関係構築	●	●	●	●		●	●			●	●	●	●	●	●	●	●
	ダイバーシティ				●	●			●		●							●
	働きがい・ 労働生産性				●				●									●
責任ある企業としての行動	サプライチェーン マネジメント					●			●		●		●	●	●	●	●	●
	情報 セキュリティ																	●
	ガバナンス・ コンプライアンス					●					●						●	●

※上記関係は東京ガスグループの取り組みの変更に併せて適宜見直しを行っていくものです。

東京ガスグループは、事業活動を通じた社会課題の解決により、東京ガスグループの社会価値および財務価値を向上させ、永続的な企業経営を実現することで、今後も、社会の持続的発展に貢献していきます。

サステナビリティの推進にあたっては、経営ビジョン「Compass2030」を踏まえ、「CO₂ネット・ゼロをリードし、顧客価値を創造し続ける」ことを柱としてマテリアリティ(サステナビリティ上の重要課題)を定め、それらについてPDCAサイクルを推進していくことで、気候変動をはじめとした社会課題の解決に貢献するとともに、SDGs達成にも貢献していきます。

サステナビリティの推進体制

東京ガスグループでは、重要な経営課題について調査・検討または調整・推進するための会議体を適宜設置しています。気候変動問題を含むサステナビリティ推進に関する会議体として、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を、その下部組織として担当役員を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」をそれぞれ設置し、重要事項は取締役会に報告しています。

(参照:P43コーポレート・ガバナンス体制)

東京ガスグループ 経営ビジョン

Compass 2030

エネルギーとソリューションを暮らし、都市、地球の未来に

VISION — 2030の目指す姿 —

次世代のエネルギーシステムをリードしながら、
お客さま・社会・ビジネスパートナーとともに
価値を創出し続ける企業グループを目指します。

2019年11月27日、私たちは新たな経営ビジョン「Compass2030」を発表しました。
化石燃料である天然ガスを扱う国内のリーディングカンパニーとして
10年後の目指すべき姿を説明させていただきます。



日本で初めてLNGを導入してから半世紀、この新しいエネルギーの普及拡大をリードし、天然ガスの時代を切り拓いてきました。脱炭素化、デジタル化、お客さまの価値観の変化・多様化、エネルギー自由化の進展など、私たちは新たな変革の時代の入り口にいます。これから2030年までは、エネルギーが、さらにはエネルギーを扱う会社がどうあるべきかを問われる10年間であると、私たちは考えました。そこで、次の半世紀を見据え、不確実な時代に進むべき方向を示す羅針盤として、経営ビジョン「Compass2030」を策定しました。

経営指標・主要計数

	2019年度見通し※1	2030
利益水準	1,185億円	約2,000億円
CO ₂ 削減貢献(基準年2013年度)	△500万トン	△1,000万トン
再エネ電源取扱い量(年度末)	59万kW	500万kW
お客さまアカウント数(年度末)	1,220万件	2,000万件
天然ガス取扱い量(年度)	1,670万トン	2,000万トン

※1 2019年度3Q決算時点

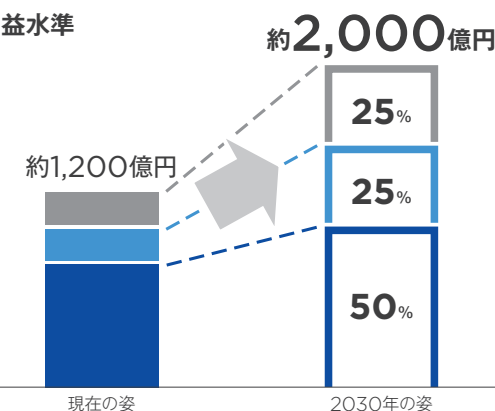
2030年の事業ポートフォリオ構成:利益水準

- 海外※2
- ソリューション等※3
- エネルギー※4(ガス+電気)

※2 海外: 海外におけるすべての事業

※3 ソリューション等: 継続的なサービス契約、エンジニアリング、不動産、等

※4 エネルギー: 国内におけるガス・電力事業



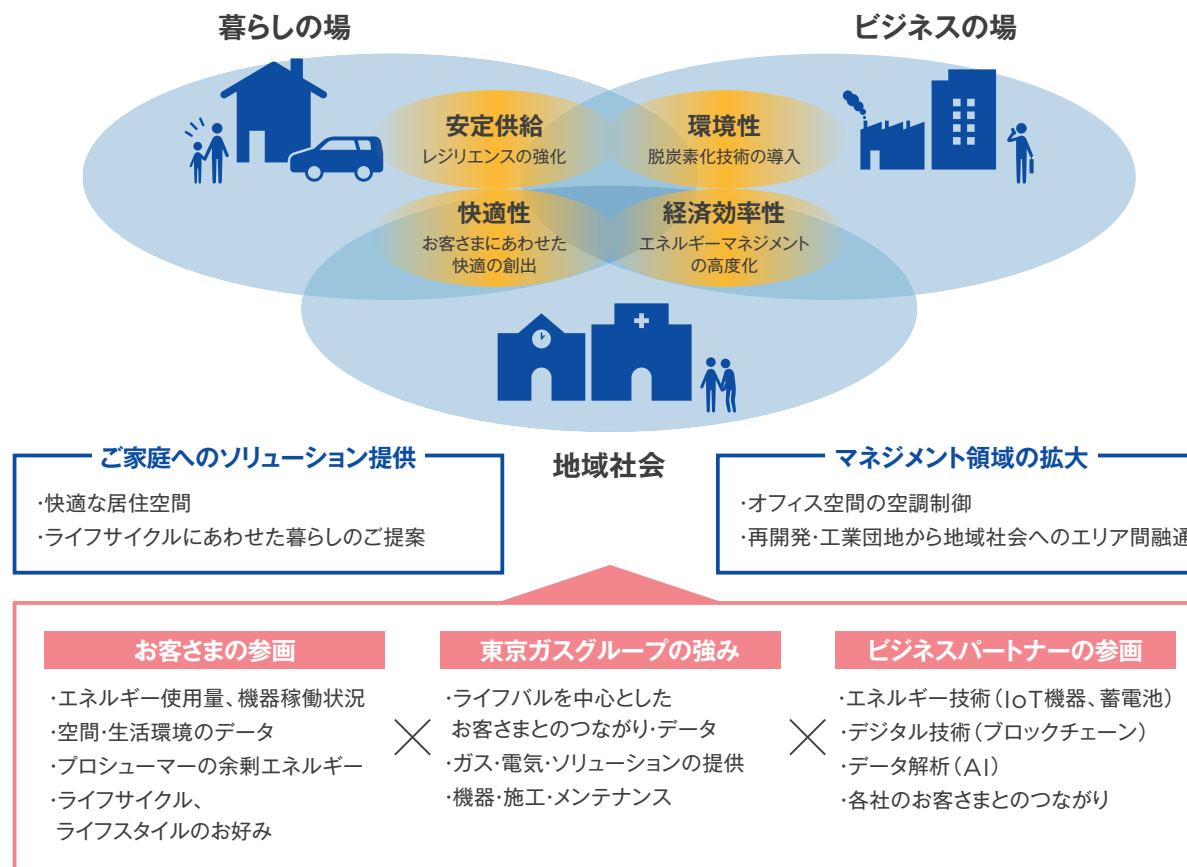
Q

「価値を創出し続ける
企業グループ」とは？

A

「価値共創」の
エコシステムを構築し、
様々なソリューションを
提供する
企業グループです。

価値共創のエコシステム^{※1}



経営ビジョンの目指す姿である、「次世代のエネルギーシステムをリードしながら、お客さま・社会・ビジネスパートナーとともに価値を創出し続ける企業グループ」に向けて、「価値共創」のエコシステムの構築に挑戦します。ラストワンマイル^{※2}としての東京ガスライフバルなど当社グループの強みを活用し、異業種企業やベンチャー企業などの

連携や、オープンイノベーションの活用、自治体との協働を推進することで、「価値共創」のエコシステムを構築します。さらには、そのエコシステムにお客さま自身が参画することで、多様な商品・技術・サービスを柔軟に組み合わせ、一人ひとりの暮らしから地域社会に至るまで、様々な課題を解決するソリューションの提供を目指します。

※1 エコシステム:多くの企業がそれぞれの強みを持つ領域の技術・ノウハウ・知見を持ち寄り、新たな価値を創出していく事業生態系

※2 ラストワンマイル:バリューチェーンの最終工程における人の手を介さざるを得ない現場業務

価値共創のエコシステム構築へ向けて ～東京ガスグループの「強み」～

INVISIBLE
ASSETS

見えない資産

東京ガスのラストワンマイル、 「ライフバル」

135年間にわたって培ってきたお客さまとの絆・信頼関係は当社グループの強みです。

東京ガスライフバルは、各地域に密着した「東京ガスの顔」として、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。

スピーディなお客さま対応と、 多くの接点機会における工夫

横浜市泉区・戸塚区・栄区の約15万世帯のエリアにおいて、ガス機器の修理を担当しており、毎日5～10件のお客さまを訪問しています。修理のご連絡をいただいた際は、お客さまの生活に支障が出ないよう、すぐに駆け付け、素早く修理を終わらせるよう最善を尽くします。また、修理に立ち会うお客さまのライフスタイルに合わせて訪問し、効率的かつ安全に修理を完了させる必要もあります。そのため、修理に必要な知識やノウハウの習得を絶えず行い、修理内容に合わせて、必要となりそうな部品を事前に全て揃えて修理に伺うなど、努力と工夫を重ねています。

新たなビジネス機会の獲得に向けたコミュニケーション

入社して11年目になりますが、修理担当になった当初は、修理に関する専門的な知識が少なかったため、先輩の知識・ノウハウを吸収しながら、一つひとつ着実に経験を積み重ねました。また、営業担当に同行して、お客さまとのコ

ミュニケーションのとり方を学ぶことで、今ではお客さまの状況に応じて、挨拶や説明の仕方を工夫できるようになりました。ご年配の方にはゆっくり大きな声で、一方、忙しい方には、あまり口数を多くせず、修理内容をコンパクトかつ正確にお伝えします。ただし、どのお客さまに対しても修理後に必ず、「ガス機器以外の暮らしに関するお困りごとがあれば、何でもおっしゃって下さい。」とお伝えするよう心掛けています。その結果、水回りのご相談から始まり、リフォームなどを指名でご依頼いただくことが多くなりました。今後も新たなご依頼をいただけるよう、様々な工夫を重ねていきたいと思っています。

東京ガスのラストワンマイルとして、 お客さまの暮らしを支え続けます

お客さまとの接点機会において、きめ細かくニーズを把握し、本当に必要とされているソリューションを提供するのが私たちの仕事です。そのためには、お客さまとの信頼関係を築かなくてはなりません。丁寧で確実な修理はもちろん、お客さまのお名前や過去の接点機会での会話をインプットしておき、ご近所に伺った時に顔を出すことも大切です。その積み重ねが、お客さまとの信頼関係の向上、お客さまニーズのタイムリーな把握や、新たなビジネスチャンスにも繋がっていきます。今後も、技術力の向上に取り組むとともに、お客さまとの接点機会を大事にし、安心・安全で、快適な暮らしづくりのお手伝いをしていきたいと思っています。

お客さまとの絆^{※1}

地域密着	店舗数	174店舗
	従業員数	1万3千人
接点機会	修理等 ^{※2} ・定期保安点検 ^{※3}	520万件

※1 エネスタ・エネフィット含む

※2 修理等は開閉検査含む

※3 2019年度実績



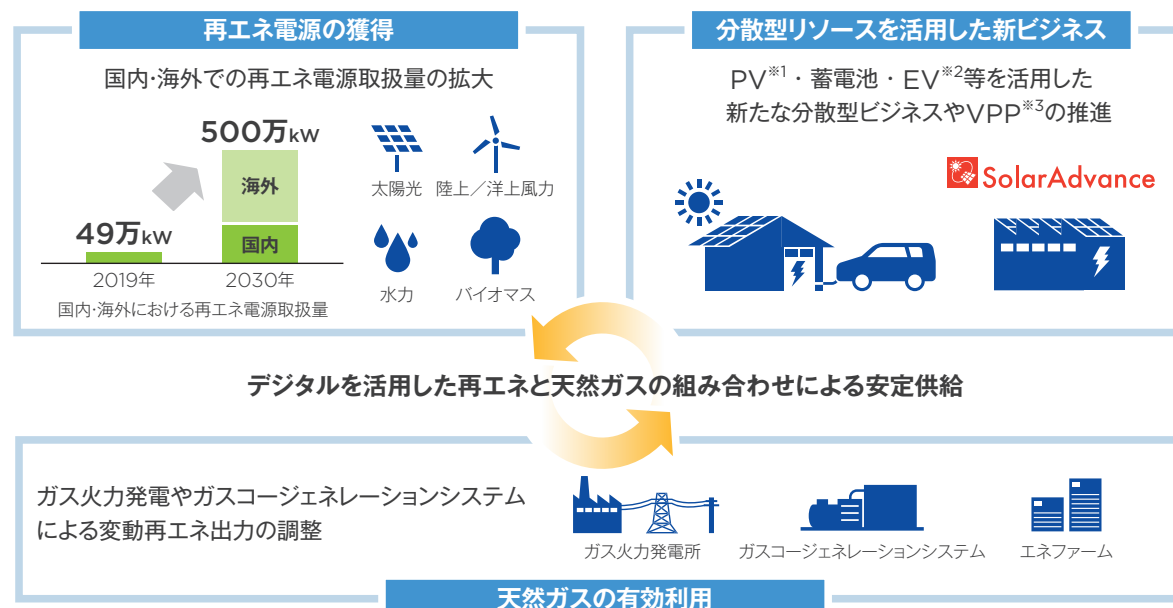
東京ガスエコモ株式会社
東京ガスライフバル横浜戸塚 泉店
メンテナンスC

阿部 優

Q
どのように「次世代の
エネルギーシステム」を
リードしていくのか？

A
再生可能エネルギーと
天然ガスの調和を
図ります。

再生可能エネルギーと天然ガスの調和



※1 PV：太陽光発電 ※2 EV：電気自動車 ※3 VPP：分散型電源や蓄電池などをIoTで管理し、一つの発電所のように制御する仕組み

東京ガスグループが挑む再生可能エネルギーと 天然ガスの調和

脱炭素化に向けて、国内外で再生可能エネルギー電源の取り組みを加速するとともに、再生可能エネルギーと制御性に優れたクリーンな天然ガスの調和を図っていきます。脱炭素化に向けて、当社も国内・海外のビジネスパートナーの強みを活用し、再生可能エネルギー電源取扱量を拡大します。しかし、再生可能エネルギーは発電量が天候に左右されやすいという課題もあります。一方、天然ガス火力発電は柔軟に稼働することができ、そうした発電量の変動を補うことができるため、再生可能エネルギーの利用拡大とともに

その期待役割はさらに拡大します。当社はそうした強みを活かして天然ガスの有効活用を推進します。

また、FIT買取期間満了のお客さまを対象としたPVの余剰電力買取サービスや、お客さま宅へPVや蓄電池等の分散型リソースを導入した新ビジネスを展開します。さらに、再生可能エネルギー、ガスコージェネレーション、蓄電池などの分散型リソースを、デジタル技術を活用して一つの発電所のように自動統合制御する「VPP」も推進していきます。

このような分散型リソースに再生可能エネルギーや天然ガス火力発電などの大規模電源も組み合わせ、安定的かつ低廉なエネルギー供給を実現し、「環境性」「快適性」「安定供給」「経済効率性」の向上を図っていきます。

再生可能エネルギーと天然ガスの調和に向けて ～東京ガスグループの「強み」～

INVISIBLE
ASSETS

見えない資産

地域冷暖房・スマートエネルギーネットワークにおいて培った実績と独自の最新技術

40年以上の実績を積み重ねてきた「地域冷暖房」事業、ICTによるエネルギーマネジメントを活用した「スマートエネルギーネットワーク」へ進化させ、地域に最適な熱と電気のエネルギーネットワークを構築し、低炭素・環境負荷を抑えた街づくりをサポートしてきています。

「地域冷暖房」から「スマートエネルギーネットワーク」へ

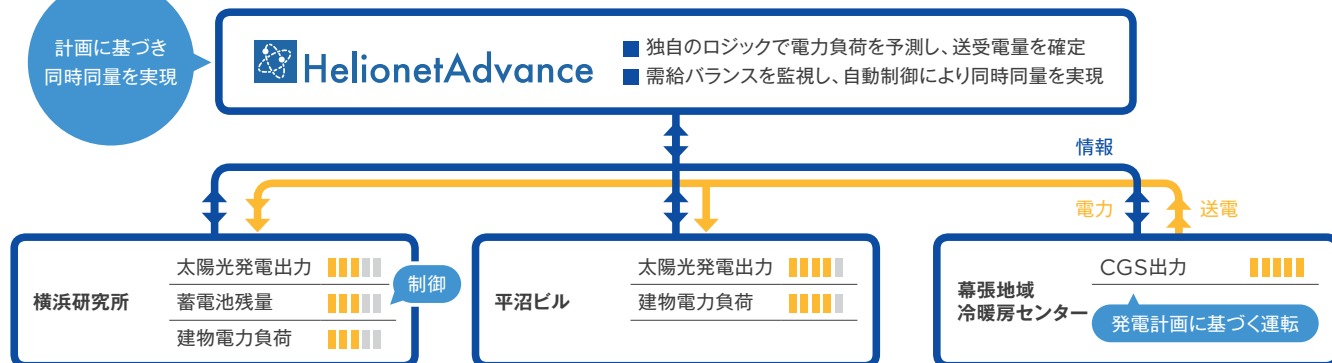
東京ガスグループでは、一定のエリアで使う冷水・蒸気・温水などの「熱」をまとめて製造し、複数のビルの冷暖房や給湯を行う「地域冷暖房」を40年以上にわたり担ってきました。その「地域冷暖房」は「スマートエネルギーネットワーク(スマエネ)」に進化しています。スマエネにおいては、熱と電気を地産地消するコージェネレーションを中心に、再生可能・未利用エネルギーも導入し、省エネおよびエネルギーセキュリティの向上を図っています。また、熱・電気・情報をネットワーク化し、ICTを活用したエネルギーマ

ネジメントにより、エリア単位で最適なエネルギーシステムを構築します。

スマエネと「VPP」の融合により さらに進化したエネルギービジネスへ

スマエネの構築や運用で培った東京ガスグループ独自のノウハウや、遠隔自動制御システム「ヘリオネットアドバンス」や「SENEMS」という最新デジタル技術を活用することで、再生可能エネルギーやガスコージェネレーションなどの分散型電源のリソースをもつスマエネと「VPP」*の融合によりさらに進化したエネルギービジネスに結びつけていきます。最近では、「ヘリオネットアドバンス」を活用し、東京ガスグループの複数の事業所に分散設置されている太陽光発電、蓄電池、ガスコージェネレーションシステムを自動統合制御した「VPP」を実用化・運用開始しました。

*VPP:分散型電源や蓄電池などをIoTで管理し、一つの発電所のように制御する仕組み



首都圏におけるTGグループによる
スマエネ・地域冷暖房の案件実績

● スマエネ ● 地域冷暖房





どのように
「価値を創出し続ける」のか？



次の4つの施策により、
価値を創出し続けます。

1

LNGバリューチェーンの 変革による各機能の最大化

既存のビジネスモデルでは、LNGバリューチェーンの最終機能である小売販売において価値を提供してきましたが、LNGバリューチェーンの変革により「トレーディング」「製造・発電」「ネットワーク」「カスタマーソリューション」の各機能において、価値創出や、提供するお客さまの拡大を目指します。

2

暮らしやビジネスの 課題解決

お客さまのニーズや課題と向き合い、EaaSをはじめとする様々なソリューションを提供します。また、価値共創のためのデジタル基盤を構築し、デジタルマーケティングの高度化や、ビジネスパートナー、活用データ、商材・技術などの拡大により、創出・提供するソリューションの幅を広げていきます。

3

脱炭素社会への 移行をリード

天然ガスの有効利用、再生可能エネルギー電源の拡大、脱炭素化に資するコア要素技術の開発を進め、東京ガスグループの事業活動全体で、お客さま先を含めて排出するCO₂をネット・ゼロにすることに挑戦します。2030年に向けては、日本の目標比率^{※1}を超える1,000万トン規模のCO₂削減に貢献し、地球規模でのCO₂排出削減をリードしていきます。

※1 日本の目標比率:国連に提出した約束草案における温室効果ガス削減目標「2030年度に2013年度比で26%削減」

4

海外への展開

LNGバリューチェーンにおける強みである、LNGエンジニアリング力などを活かしたLNGインフラ事業の開発、シェールガスなどの資源開発や再エネ事業への投資、LNG取引やLNG船・受入基地などの保有アセットを活かしたLNGトレーディング拡大などにより、海外における利益を3倍規模に拡大していきます。

1

LNGバリューチェーンの
変革による各機能の最大化

LNGバリューチェーンの変革

	トレーディング	製造・発電	ネットワーク	カスタマーソリューション
究め込む	調達の多様化、レジリエンス機能の強化による「安心・安全・信頼」の追求 業務プロセス改革による徹底的な生産性向上・コスト効率化			
	AOT ^{※1} による 安定・低廉・柔軟な調達	世界最高水準の デジタルターミナル実現	パイプライン維持管理業務の 合理化・効率化	ラストワンマイル ^{※3} の深化
切り拓く	デジタル(AI・IoT)の活用			
	LNG・電力トレーディングの 本格展開	LNG基地・発電所建設、 エンジニアリング・O&M ^{※2} の グローバル展開	スマートメーターも活用した 新たなサービス基盤の展開	暮らし・ビジネスの 価値提供領域を拡大した Energy as a Service ^{※4} の展開

価値を創出・提供するお客さまの拡大

市場・エネルギー事業者・サービス事業者へ

首都圏のお客さま

全国・海外へ

※1 AOT：LNG取引、LNG船・受入基地のデジタル技術を活用した最適な組み合わせ(Asset Optimization & Trading)

※2 O&M：オペレーション&メンテナンス

※3 ラストワンマイル：バリューチェーンの最終工程における人の手を介さざるを得ない現場業務

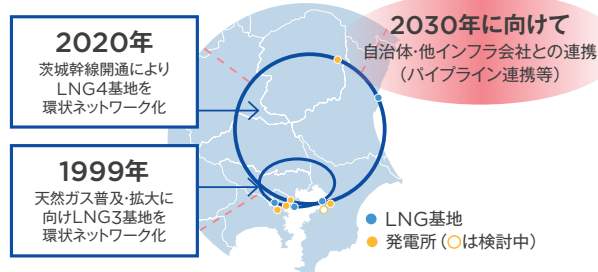
※4 Energy as a Service：エネルギー単独ではなく、エネルギー・設備・制御技術・メンテナンス等を組み合わせたサービスメニューとして販売すること

調達の多様化、レジリエンス機能の強化による「安心・安全・信頼」の追求、業務プロセス改革による生産性の向上・コスト効率化等、LNGバリューチェーンの各機能において、これまで培ってきた事業・ノウハウを「究め込む」取り組み

みを推進します。また、各機能において、お客さま・社会・ビジネスパートナーとともに新たな事業領域を「切り拓く」ことにより、多様な価値を創出・提供し、全国・海外に展開していきます。

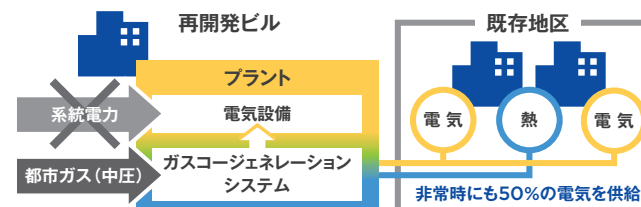
天然ガスを活用したレジリエンス機能の強化

天然ガスインフラのさらなる強靱化



災害に強い暮らし・街づくり

非常時にも、電気に加え熱・水・情報通信・データを安定利用できる街づくり



日本橋スマートエネルギープロジェクト

LNG受入基地やパイプラインなどの整備により天然ガスが普及・拡大し、その重要性が増しています。お客さまに安心してインフラを使用していただくため、茨城幹線開通による第2の環状ネットワーク化や、自治体・他インフラ会社との連携

強化により、首都圏の天然ガスインフラのさらなる強靱化を進めます。また、分散型エネルギーシステムの拡大により、災害時において、エネルギーに加え、情報通信やデータを平常時と同様に安定利用できる災害に強い暮らし・街づくりを推進します。

① LNGバリューチェーンの変革による各機能の最大化に向けて ～東京ガスグループの「強み」～

INVISIBLE
ASSETS

見えない資産

安全かつ安定的な
エネルギー供給基盤

お客さまに安心してガスをお使いいただくため、製造・供給設備の耐震対策、大地震などを想定した防災システムの整備、お客さまのガス設備の保安点検など様々な安全対策に取り組んできました。

今後も、総合エネルギー事業者としての公益的使命を果たすため、政治・経済・産業などの中枢である首都圏の天然ガスインフラのさらなる強靱化を推進していきます。

お客さまに安心してガスをお使いいただくための取り組み

高い耐震性の製造・供給設備

都市ガスの製造・供給設備において、LNG基地では耐震性に優れた構造設計の採用、導管ネットワークでは地盤変動に強い素材の採用など、阪神・淡路大震災や東日本大震災クラスの地震にも耐えられる高い耐震性を備えています。

地震防災システムの整備

地震防災システムでは、ガスを供給する低圧導管網を約300個のブロックに細分化し、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で、ガス供給を止める地域を最小限に抑え、かつ二次災害を防止する対策を行っています。

製造・供給の監視・コントロール、ガス設備の保安点検

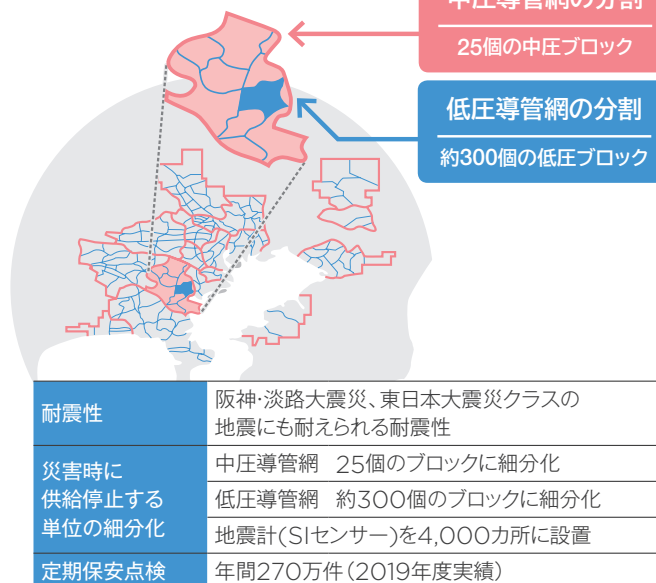
ガスを安全にお使いいただくため4年に1回以上の頻度で、ガス配管の漏れい検査、ガス機器の定期保安点検を行っています。供給指令センターでは、製造・供給設備の稼働

状況を24時間365日体制で監視・コントロールしています。また、お客さまからガス漏れの通報を受けた場合は、「ガスライト24」が休日・夜間を問わず緊急出動し、迅速に対応します。

さらなるレジリエンス機能の強化

2020年の茨城幹線開通により、第2の環状ネットワーク化を実現するとともに、自治体・他インフラ会社との連携強化により首都圏の天然ガスインフラのさらなる強靱化を推進していきます。

保安のノウハウと地震防災対策

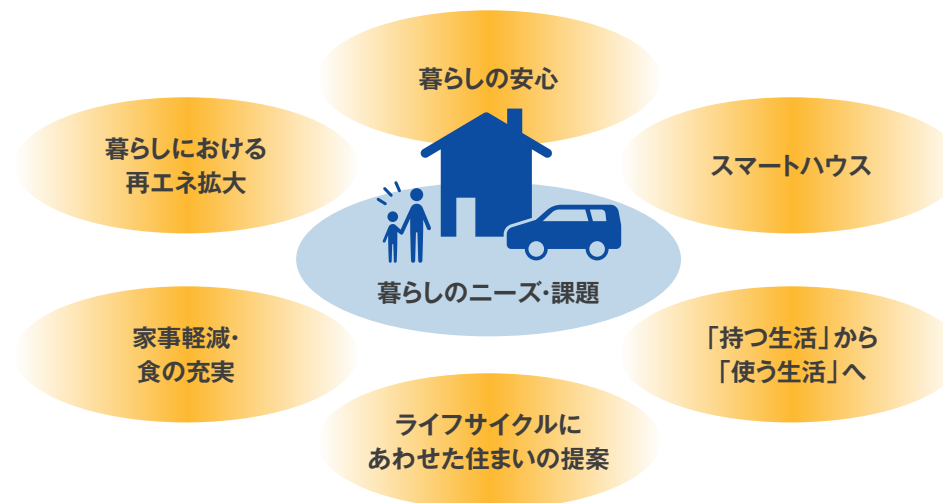


2

暮らしやビジネスの
課題解決

お客さまの様々なニーズ・課題を解決

新社設立をはじめ、新たなソリューションの創出を加速



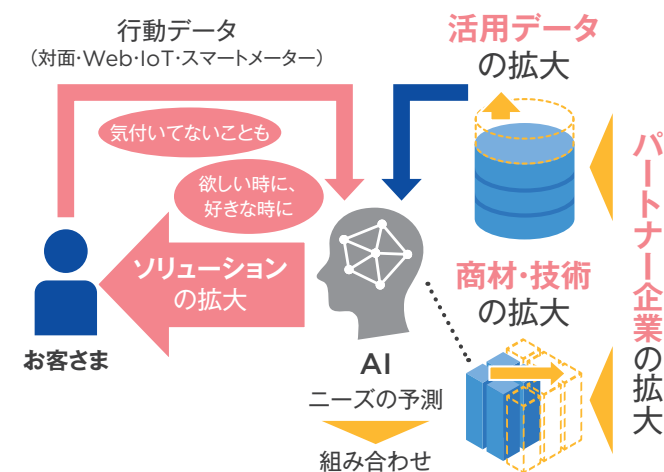
お客さまのニーズ・課題に応じた幅広いソリューションの創出・提供

消費行動が「モノ」から「コト」「価値」へ変化するなど、お客さまの価値観の変化・多様化に合わせた様々なソリューションの提供が求められています。東京ガスグループでは、新事業をスピーディに創造するため、事業創造新社を2019年度に設立し、東京ガスの既存事業の枠にとらわれない新サービスの創出・提供を開始しています。

また、価値共創のためのデジタル基盤を構築し、東京ガスグループが顧客接点やWebマーケティングなどを通じて保有するお客さまに関するデータや、ビジネスパートナーなどが保有するデータを活用し、AI分析などにより、お客さま自身も気づいていない潜在的なニーズやお困りごとを予測し、個々のお客さまに対するソリューションをエネルギーとともに瞬時に組み合わせ提案する取り組みを進めています。

幅広い価値をお客さまにあわせて瞬時に提案

価値共創のためのデジタル基盤の構築



②暮らしやビジネスの課題解決に向けて ～東京ガスグループの「強み」～

INVISIBLE
ASSETS
見えない資産お客さまの様々なニーズ・課題を
解決する事業創造新社を設立

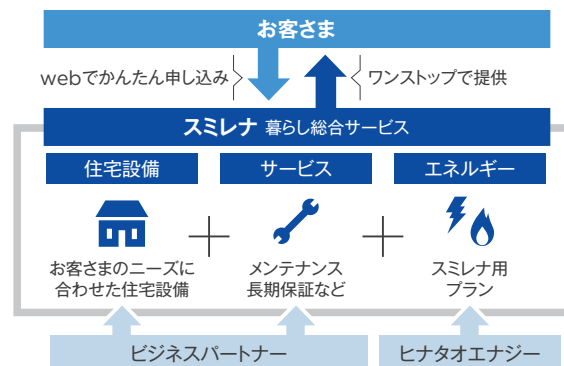
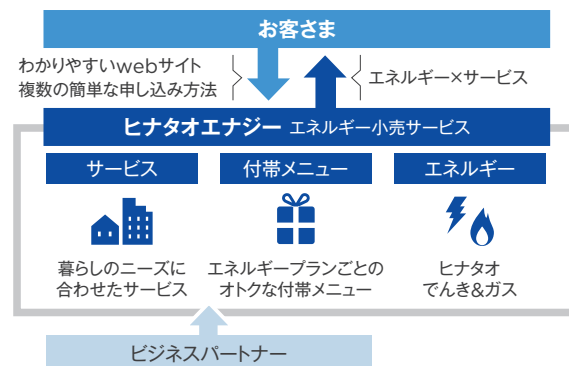
「価値共創」のエコシステム構築の実現のため、新事業をスピーディに創造することを目指し、「東京ガスリソリューションズ(株)」とその子会社「(株)ヒナタオエナジー」「(株)スミレナ」を設立(2019年12月)しました。「お客さまファースト」の考え方を重視し、迅速な意思決定、柔軟で機動的な企業間連携の推進、外部人材の活用などにより、東京ガスの既存事業の枠にとらわれずに暮らしの課題を解決していきます。

EaaSをはじめとする様々なソリューションの
創出・提供を加速

「ヒナタオエナジー」では電力・ガス小売エネルギーサービス事業において、購買行動を通じて地域に貢献したいというニーズに応えるために「地域応援プラン」をご用意し、第一弾となる「FC東京でんき」を提供しています。電気料金

とともにお支払いいただくサービス代金を通じて、FC東京のサッカー普及活動やホームタウン活動などの地域貢献に参加していただくものです。また再生可能エネルギーへの期待やエネルギーのレジリエンス強化の要望の高まりを受け、太陽光エネルギーサービスもご提供し、電力・ガス小売事業と組み合わせることで事業を拡大していきます。

また、モノの「所有」から「利用」に変化しているお客さまニーズに合わせたサービスも展開しています。「スミレナ」では、最新の住宅設備を初期費用無しの月々払いで利用でき、工事費用や駆けつけ・修理保証も料金に含まれる「暮らしの月額定額制サービス」を2020年6月に開始しました。住宅設備は、提案力を活かしたこだわり・厳選のラインナップとしました。加えて、お得な電気料金プランや異業種スタートアップ等と提携したキャンペーンなど、積極的にサービスの拡充を行っています。



新事業をスピーディに創造

2019年4月 新事業創造プロジェクト部設置

2019年12月 設立

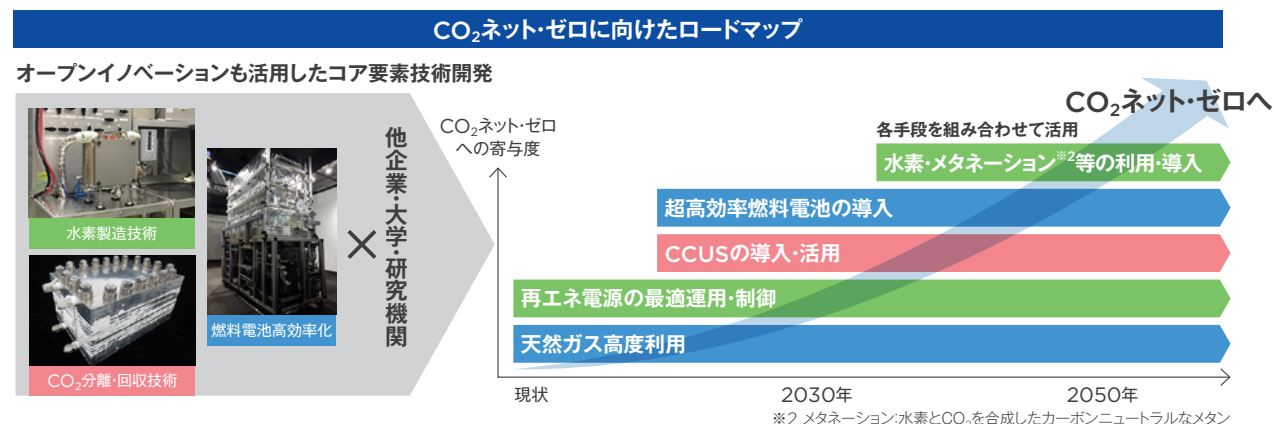
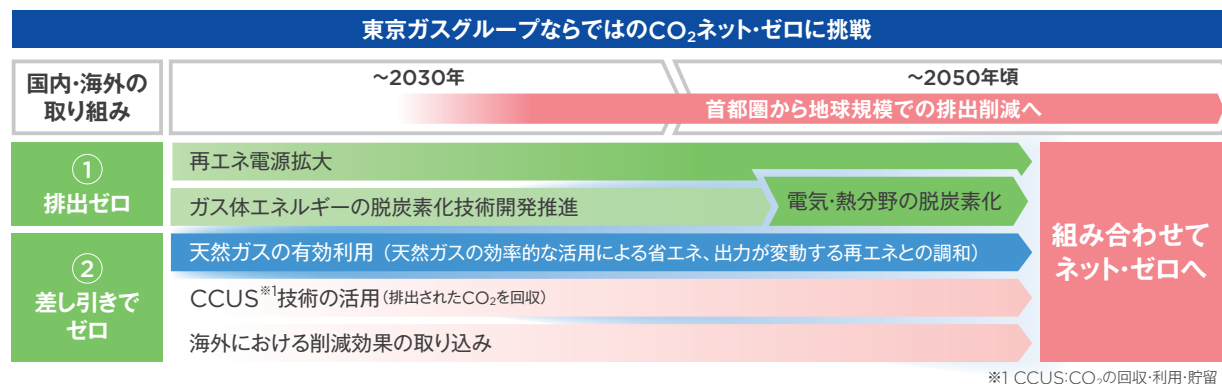


2020年3月 ヒナタオエナジー営業開始

2020年6月 スミレナ営業開始



3

脱炭素社会への
移行をリード「CO₂ネット・ゼロ」をリード

天然ガスは化石燃料で最も環境負荷が小さく制御性に優れた特徴を活かして、再生可能エネルギーと組み合わせることが脱炭素化社会に近づく現実的な解であると私たちは考えています。その天然ガスの有効利用を柱として、再生可能エネルギー電源の拡大、CCUS^{※1}技術の活用などにより、CO₂排出抑制に取り組み、2030年には国内で「CO₂削減貢献1,000万トン」を目指します。また、天然ガスの有効利用の技術・ノウハウを、電気・熱分野の脱炭素化やCCUSなどにも活用し、CO₂排出ゼロとCO₂差し引きでゼロ（排出抑制、

吸収・オフセット）の取り組みにより、東京ガスグループならではの「CO₂ネット・ゼロ」を目指します。

脱炭素化技術のイノベーション

2030年に向けた、脱炭素化に資するコア要素技術（水素製造、CCUS、燃料電池高効率化など）の開発について、自社内の技術開発だけでなく、他企業・大学・研究機関の技術やアイデアを取り込んだオープンイノベーション型の技術開発を推進していきます。また、2030年度以降は、水素・メタネーション^{※2}等の利用・導入を進め、IoT・AIなどによりCO₂ネット・ゼロに資する各手段を組み合わせで活用していきます。

3 脱炭素社会への移行をリードに向けて ～東京ガスグループの「強み」～

INVISIBLE
ASSETS

見えない資産

脱炭素化に資する
コア要素技術のイノベーション

東京ガスグループはお客さま先を含む事業活動全体で排出するCO₂のネット・ゼロに挑戦します。電気・熱分野の低炭素化に向けて天然ガスを有効利用する様々な技術・ノウハウを活用するとともに、CO₂の分離・回収技術にも取り組んでいきます。超高効率燃料電池の技術開発は、省エネルギー・CO₂排出量削減に貢献し、CO₂ネット・ゼロの実現にも貢献していきます。

超高効率燃料電池の開発

東京ガスと三浦工業(株)は5kW級の発電出力規模でAC発電効率65%LHV^{※1}の高出率な固体酸化物形燃料電池(以下、SOFC)システムを共同で開発し、2020年4月から実証実験を開始しています。この技術開発は、投入した燃料をより多く発電に利用するためのSOFCセルスタックの二段化技術や燃料再生技術など、複数の技術を組み合わせてシステムとして高効率発電を実現したことが画期的であり「世界初」の試みになります。この技術開発によりCO₂排出量を53%削減^{※2}することが可能となります。

要素技術のイノベーション

世界初の5kW級発電出力規模の
燃料電池システムにおけるAC発電効率65%LHV達成^{※1}CO₂排出量53%削減^{※2}

※1 東京ガス・三浦工業調べ。2020年3月3日現在

※2 試作機における試算値。系統電力の排出係数0.66kg-CO₂/kWh(地球温暖化対策計画(2016年5月)における2030年度火力平均係数)

今後の導入に向けて

この技術開発は、排熱利用をしないモノジェネによる燃料電池であるため、これまでターゲットとされていなかった給湯需要のない事務所やコンビニエンスストアなど小規模な建物・店舗への導入を考えています。また、将来的に自立運転機能を追加することで、災害時における避難所などでの活用にも繋がり、都市ガスネットワークを活かしたレジリエンス機能の強化としても期待されると考えています。

将来の水素製造技術等のイノベーションへの挑戦

東京ガスグループは、このような超高効率燃料電池の開発を通じてCO₂排出量をより削減するとともに、燃料電池開発で培ったノウハウを活かして水素製造技術等のイノベーションに挑戦し、脱炭素社会への移行をリードしていきます。



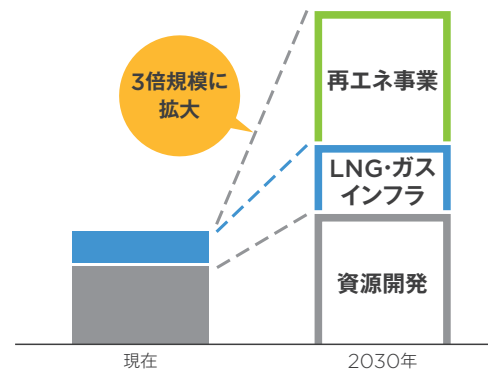
4

海外への展開

LNGバリューチェーン機能・再エネ事業の展開



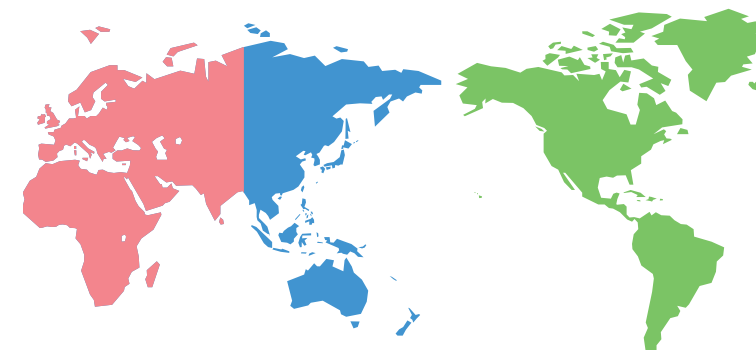
太陽光発電（メキシコ）



東京ガスグループがLNGバリューチェーンを半世紀にわたり担ってきた中で培ったLNGエンジニアリング力を活かし、天然ガス化が進む東南アジアを中心にLNGインフラ事業の開発を図ります。また、北米でのシェールガス事業などの資源開発事業や、欧州・北米などにおける再生可能エネルギー事業に対する投資については、プロジェクト投資で培ったノウハウを活かした「成長エンジン型投資^{※1}」により、加速度的に事業を拡大・バリューアップしていきます。

※1 成長エンジン型投資：事業会社に出資し、経営に関与することで事業会社を成長させる取り組み

LNGトレーディングの拡大



LNGバリューチェーン各機能での活用
国内・海外（東南アジア等）のお客さまに提供
トレーディング規模500万トンへの拡大

ビジネスパートナーとともに相互に強み・地域差などを活かし、LNG市場におけるトレーディングを本格的に展開していきます。LNG取引（LNG調達契約・実需要）や、保有する船舶・LNG基地・火力発電などのアセットをデジタル技術により最適に組み合わせることでLNG取扱量を拡大します。また、輸送等のオペレーションをLNG付加価値としてあわせて活用することで、トレーディングの拡大を図ります。

風力発電（メキシコ）

④ 海外への展開に向けて ～東京ガスグループの「強み」～

INVISIBLE
ASSETS

見えない資産

LNGインフラに係る エンジニアリング力

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り担ってきた中で培ったLNGインフラに係るエンジニアリング力を活かし、天然ガス需要の高まるアジアを中心とした海外でのさらなる事業拡大を目指します。

蓄積してきたLNGエンジニアリングに 関するユーザーズ・ノウハウ

1969年にアジアで初めてLNGを導入して以来、東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)(以下TGES)はLNGの上流から下流までのバリューチェーンを担う中で、東京ガスのLNG受入基地(袖ヶ浦・根岸・扇島・日立)を含め、国内のLNG基地の半数近く(20基地以上)における設計・建設・コンサルティング、豊富なオペレーションとメンテナンス(O&M)の実績により得られた技術・知識・経験を活かした「ユーザーズ・ノウハウ」を蓄積しています。

世界トップレベルのLNGエンジニアリング力

LNG基地のタンク等の主要設備から周辺設備に至るまで、海外の基地を含む多種多様な設備に精通するとともに、豊富な設計経験と長期にわたるO&Mの実績から得られた「勘所」もユーザーズ・ノウハウとして蓄積しており、お客さま視点に立った信頼性向上、リスク低減、O&Mの効率化・省力化を高度に実現するエンジニアリングを多数提供しています。また、安全で安定したガス供給を行うための

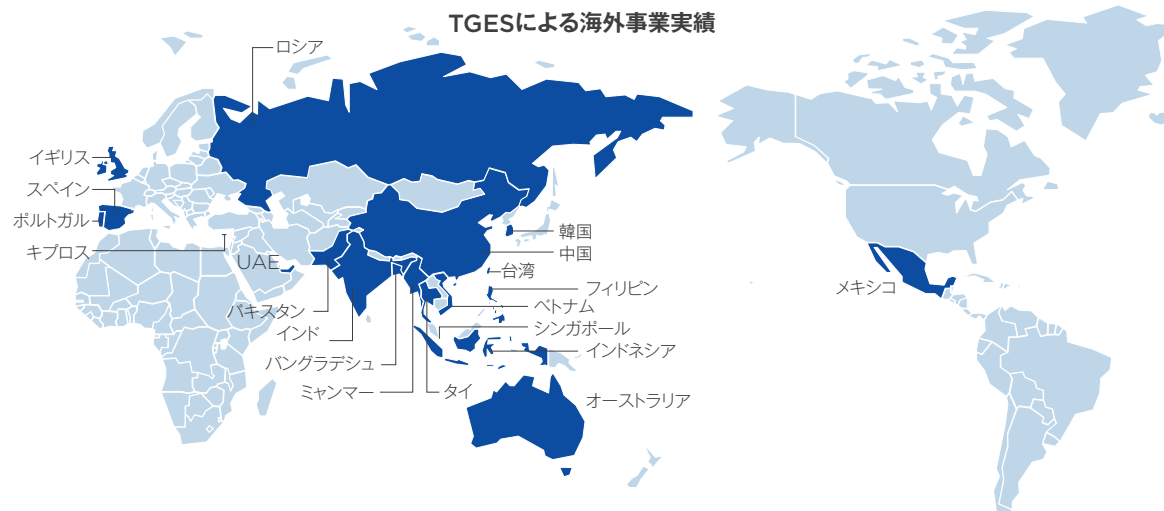


パイプラインについても、調査・計画～設計～建設～維持管理に至るまでの一連のエンジニアリングを提供してきた実績が多数あります。

海外展開における実績

国内で培った高いLNG関連技術や豊富な経験が認められ、1970年代後半から海外におけるLNGエンジニアリング事業を

行っており、すでに20カ国・地域、20基地以上、100件を超える業務での実績があります。また、これまでの海外での実績を通じて築き上げた各国のエンジニアリング会社、エンジニアとのネットワークを活かし、技術力・ノウハウを向上させています。このような成長のスパイラルを活用し、近年では約60人による組織が必要となる大規模なコンサルタント業務を受注し、大型LNG基地建設の全体マネジメントの実績もあげています。



Compass2030の実現に向けて ~東京ガスグループの「強み」~

INVISIBLE
ASSETS

見えない資産

人材戦略

Compass2030で掲げる「3つの約束」の実現などを通じて、「生き活きと働き、自ら成長し続け、持てる力を最大限発揮して高い実績を上げ続ける人材の創出」を目指します。

そのために、一人ひとりの知識・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めます。

人材の採用・育成

次世代のエネルギーシステムをリードしながら、お客さま・社会・ビジネスパートナーとともに価値を創出し続けるために、事業環境の変化に柔軟に対応し多様なフィールドで中核とな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

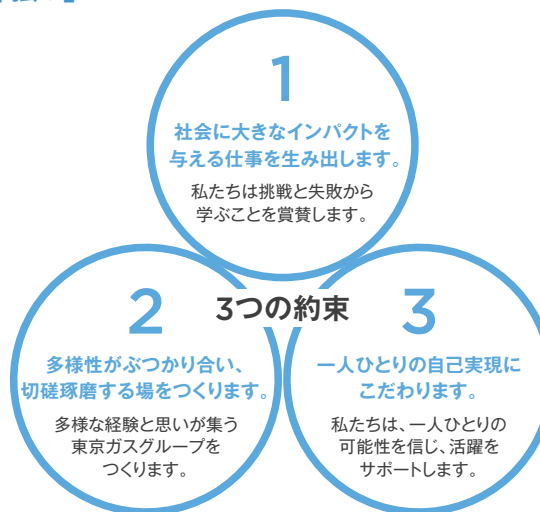
成長領域への
戦略的シフト

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

Compass2030の実現に向けた人材の採用・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。

具体的な取り組み

■時間の価値を意識した働き方の推進
プレミアムフライデー、定時退社Day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
- ・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)



デジタルリノベーション本部
新オフィスの
コラボレーションエリア

ダイバーシティの推進(多様な人材の活躍推進)

東京ガスグループは、従業員一人ひとりが知識・能力・経験を最大限発揮できる活力あふれる組織の実現を目指すべく、多様な働き方と多様な人材の活躍を推進しています。社長が発信する「ダイバーシティトップコミットメント」の実現を目指し、女性活躍を端緒に障がい者雇用促進や50歳代以降のキャリア開発支援など、様々なテーマでダイバーシティを推進しています。

具体的な取り組み

女性の活躍推進	■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	■法定雇用率を上回る2.55%(2020年6月) ■障がい者雇用促進連絡会を設置し、グループとして取り組みを推進 ■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	■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



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4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



INVISIBLE
ASSETS

見えない資産

ダイバーシティ推進で、新しい東京ガスを

多様な仕事を経験し、
多くの人材と出会えたことは私の財産です

私は研究職として入社し、ガスコンロや炊飯器に関する研究をしていました。当時はまだダイバーシティという考え方が定着していない時代です。それでも、育児休暇や育児時間勤務、フレックスタイムなどの制度が整い始めていましたし、家族や同僚、先進的な考えを持つ上司に恵まれたこともあって、結婚、出産、育児とライフイベントが続く中でも、何とか仕事と家庭を両立してきました。

働くうえで意識したのは、「優先順位をつけ、私ならではの仕事を最優先する」ということです。仕事も育児も大変でしたが、今思えば、このふたつがあったことで結果として気持ちの切り替えができ、それぞれに集中できたのだと思います。

その後、PRや関連会社の人事・総務、営業など、様々な職場を経験してきましたが、新しい仕事でもこの意識は大変役立ちましたし、多様な仕事を経験したこと、社内外の多くの人材と出会えたことは私の財産です。

多様性は新しい価値観を生み出す、企業の成長の源です

私たちは“新たな変革の時代”の入り口にいます。当社グループは、バリューチェーンのそれぞれで多様な価値を創出し、全国、そして海外で提供することを目指します。そのためにはお客さまのニーズに機敏に答え、柔軟性や色々な価値観を持つことが重要です。

育児休職からの復帰率や勤続年数を見ても、東京ガスは女性が働きやすい会社だと思います。今後は、色々な価値観を生み出すために、性別だけでなく、国籍や経歴など、益々多様な人材が必要です。

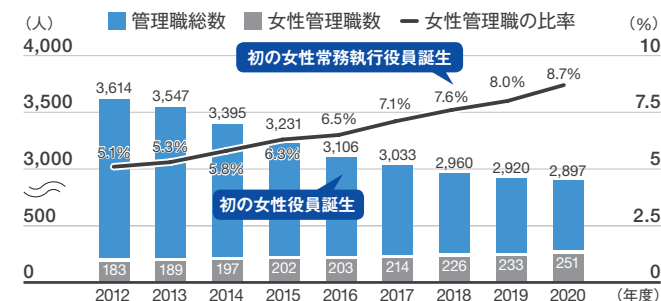
一方、色々な価値観が生まれるということは、それだけ色々な意見が出るということで、社内に混沌や軋轢が生じるかもしれません。そこを乗り越えるためには、“意図”を持って受容することが必要ですし、時には困難が伴うことがあると思いますが、そういった経験が企業としての成長に繋がるのではないかと、と思っています。

多様性という言葉はとても魅力的な言葉ですが、それを実現して実際に成果に繋げることは大変なことだと考えています。

経営ビジョン「Compass2030」では、人事戦略やダイバーシティの取り組みを強化することを、社員に約束しています。社員には、仕事を通じてたくさんのことを経験し、その経験の中から見えてきた自分の強みを伸ばして、気負いなく自由に仕事をしてほしいと思います。一人ひとりが異なる強みを持つこと、それこそが多様性だと思います。

東京ガスにおける女性管理職比率

(各年度の4月1日時点)



※ 部下を持つ者、またはそれと同等の地位にある者を指します。

男女別平均勤続年数 男女でほぼ同じ

単位		2017年度	2018年度	2019年度
男性	単体	19.3	19.5	19.7
	連結	16.7	17.0	16.8
女性	単体	19.3	18.5	18.5
	連結	14.8	14.5	14.1

執行役員
地域本部 広域営業部長

小西 雅子

1988年4月 東京ガス株式会社入社
2012年4月 同リビング企画部リビングPRグループマネージャー
2014年4月 同関連事業部関連総務グループマネージャー
2015年4月 同営業第二事業部長代理
2016年4月 同営業第二事業部長
2019年4月 同広域営業部長
2020年4月 同執行役員 地域本部広域営業部長
現在に至る

賛同と情報開示 TCFDの提言への

気候関連財務情報開示タスクフォース

気候変動関連のリスクと機会が企業の財務へ大きな影響を与え金融が不安定化するリスクを低減するため、G20からの要請で、金融安定理事会(FSB)が2015年12月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)を立ち上げ、2017年6月にTCFDの最終提言が公表されました。

東京ガスは、気候変動問題を東京ガスグループが直面する重要な経営課題の一つとして捉えており、TCFDが気候変動問題についての情報開示やステークホルダーとの対話を進めるうえで有効な枠組みになると考え、2019年5月にTCFD提言に賛同しました。今後、TCFD提言に沿って、気候変動が東京ガスグループの事業活動に与える影響と対策について情報開示を進めていきます。

ガバナンス

東京ガスグループでは、重要な経営課題について調査・検討または調整・推進するための会議体を適宜設置しています。気候変動問題を含むサステナビリティ推進に関する会議体として、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を、その下部組織として担当役員を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」をそれぞれ設置し、重要事項は取締役会に報告しています。

戦略

東京ガスグループは、次の半世紀を見据え、不確実な時代に進むべき方向を示す羅針盤として、2019年11月に東京ガスグループの新たな経営ビジョン「Compass2030」を公表しました。

東京ガスグループの事業の柱となる天然ガスは、その安定性・環境性・経済性に加え、不安定な再生可能エネルギーとの親和性により、国内外のCO₂排出削減を進めるうえでその期待役割は拡大する一方、化石燃料である天然ガスを扱うリー

ディングカンパニーとして、CO₂排出削減の先の「脱炭素化」についても取り組みを進め、気候変動に真摯に向き合っていくことが東京ガスグループの責務であると考えています。

東京ガスグループは、S+3E^{*1}を事業の根底としつつ、足元では燃料転換等の天然ガスシフト、分散型エネルギーシステム等の天然ガスの高度利用を引き続き推進することで、お客さま先のCO₂排出削減に取り組むとともに、2030年に向けては、さらに拡大する再生可能エネルギーの調整力としての天然ガスを有効活用し、また東京ガスグループが持つ天然ガス関連の技術やノウハウをグローバルに展開することで、エネルギーの安定供給と国内外のCO₂排出削減に貢献していきます。

また、長期を見据えた脱炭素化イノベーションにも取り組みつつ、天然ガスや再生可能エネルギーなど各手段を組み合わせ、お客さま先を含めた東京ガスグループの事業活動全体で排出するCO₂をネット・ゼロにすることに挑戦し、脱炭素社会への移行をリードしていきます。

■ 気候変動関連の主なリスク・機会と 東京ガスグループの取り組み

東京ガスグループの気候変動によるリスクと機会の特定にあたっては、IEAおよびIPCCの代表的なシナリオ(2℃未満、4℃)を参照^{*2}しつつ、2030年以降の中長期の時間軸も踏まえ、東京ガスグループの事業に影響を及ぼす重要な要因を網羅的に俯瞰して整理し、「影響の大きさ」と「影響を受ける可能性」の2軸から両シナリオにおける影響評価(主に定性評価)を行ったうえで、特に重要な要因について特定し、それについて東京ガスグループの取り組みを整理しました。

東京ガスグループでは、これらの取り組みを着実に実施していくことで、2030年以降においても事業の持続可能性と気候変動対策の双方を実現していきます。

^{*1} S+3E: Safety安全、Energy Securityエネルギーの安定供給、Economic Efficiency経済効率性、Environment環境への適合

^{*2} 参照シナリオ: 2℃未満シナリオ「SDS」(IEA WEO2019)/「B2DS」(IEA ETP2017)/「RCP2.6」(IPCC AR5) 4℃シナリオ「STEPS」(IEA WEO2019)/「RTPS」(IEA ETP2017)/「RCP8.5」(IPCC AR5)

機会／リスク		要因の分類	リスク・機会の内容	東京ガスグループの取り組み
2℃未満	機会	市場	グローバルな天然ガス需要の増加	■ 資源開発やLNG・ガスインフラ等の海外事業拡大を通じた天然ガス取扱量の拡大
	機会	エネルギー源	再生可能エネルギーと天然ガスの親和性	■ 変動再エネ出力の調整役として天然ガスを有効活用 ■ 国内・海外で再エネ電源取扱量を拡大 ■ PV・蓄電池・EV等を活用した新たな分散型ビジネスやVPPを推進
	機会／リスク	資源効率性／技術	脱炭素化技術のイノベーション	■ 水素・メタネーション等、ガス体エネルギーの脱炭素化技術の開発推進 ■ CCUSの導入・活用
	機会／リスク	市場／政策と法律	炭素税の導入 (適切に設計された炭素税の導入は、よりCO ₂ 排出量の少ないエネルギーへのシフトを促すが、過度な課税がなされた場合、エネルギーコストの上昇等による自社事業への悪影響が懸念)	■ 燃料転換等による天然ガスシフトを推進 ■ 変動再エネ出力の調整役として天然ガスを有効活用 ■ 国内・海外で再エネ電源取扱量を拡大 ■ PV・蓄電池・EV等を活用した新たな分散型ビジネスやVPPを推進
4℃	機会	レジリエンス	天然ガスを活用した分散型エネルギーシステムによるレジリエンス強化	■ 天然ガスインフラのさらなる強靱化 ■ レジリエンス性や省エネ性の高いスマートエネルギーネットワーク、コージェネレーション、エネファーム等の分散型エネルギーシステムの普及拡大
	リスク	急性	異常気象激化に伴う操業への影響 (生産・供給設備の操業中断)	■ LNG基地、発電所の災害対策等、水災害に強いライフライン構築のさらなる強化と万全なBCP対応

リスク管理

東京ガスグループでは、全社的リスク管理(ERM…Enterprise Risk Management)体制を構築し、「リスク統制規則」の中で気候変動起因を含む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。

具体的な取り組みは、トップマネジメントのもと環境マネジメントシステム(EMS)を全社で構築しPDCAサイクルを推進することで、法令遵守はもとより、様々な気候変動に関する取り組みを実施しています。

指標と目標

東京ガスグループ経営ビジョン「Compass2030」にて、成長実現に向けた経営指標・主要計数を設定しています。

CO ₂ 削減貢献	△1,000万トン※3
再エネ電源取扱量	500万kW(国内・海外、調達含む)
お客さまアカウント数	2,000万件※4
天然ガス取扱量	2,000万トン※5

※3 基準年:2013年度、お客さま先における排出削減への貢献含む ※4 ガス・電気・サービスの延べ契約件数(国内・海外) ※5 海外事業・トレーディング含む(LNG相当)

TCFD | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

[TCFDに関する詳細資料はこちら](#)

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、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、

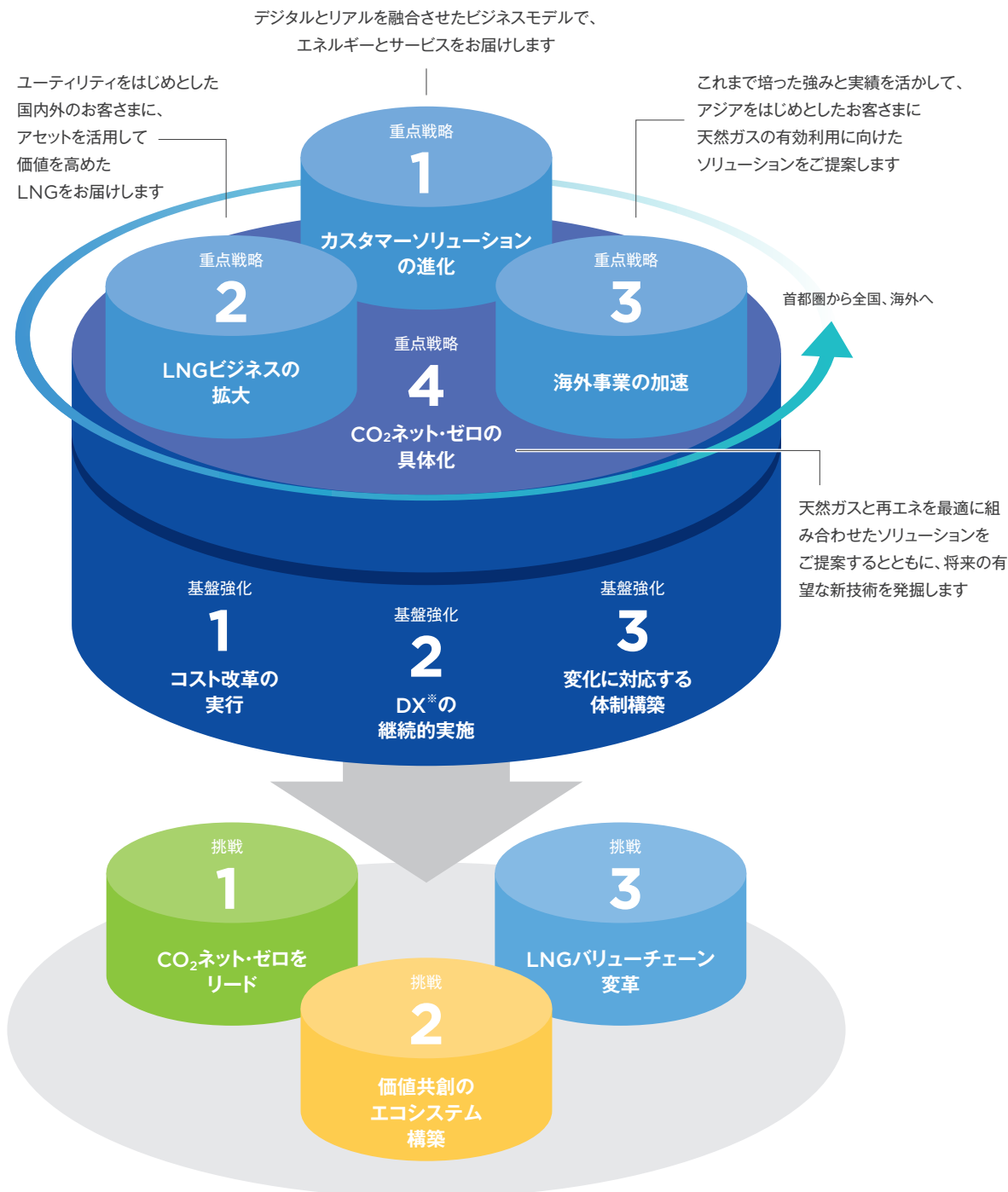
- ① コスト改革の実行
 - ② DX^{*}の継続的实施
 - ③ 変化に対応する体制構築
- に取り組みます。

※ 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

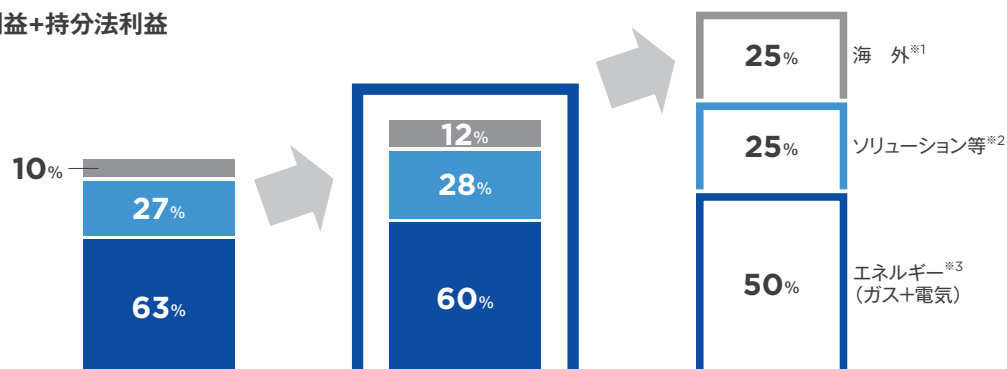
Compass2030 3つの挑戦



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。

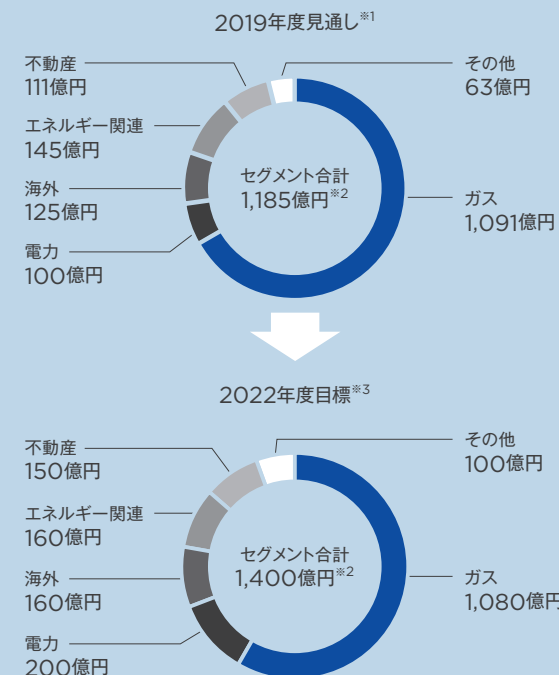
事業ポートフォリオ構成:営業利益+持分法利益



	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)	59kw	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争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)

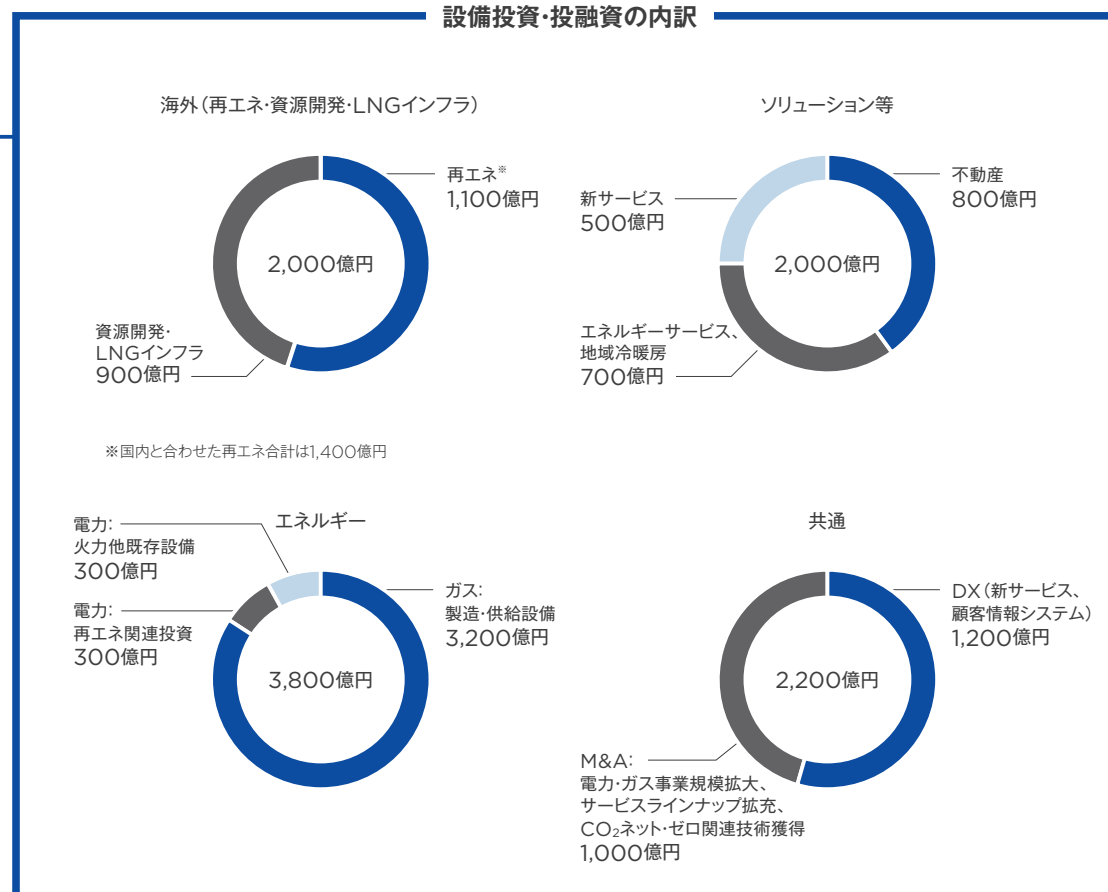


株主還元

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きます。

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

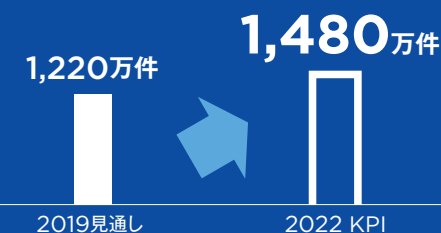
設備周りの強みとデジタルの活用により、新たな顧客体験を提供

- 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

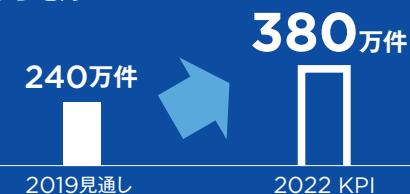
2022 KPI



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、
新設を設立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

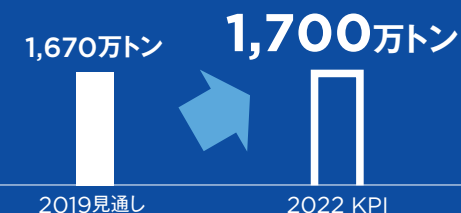
柔軟性と競争力あるLNG調達ポートフォリオの実現

- 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

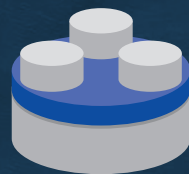
125億円

2019見通し

160億円

2022 KPI





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

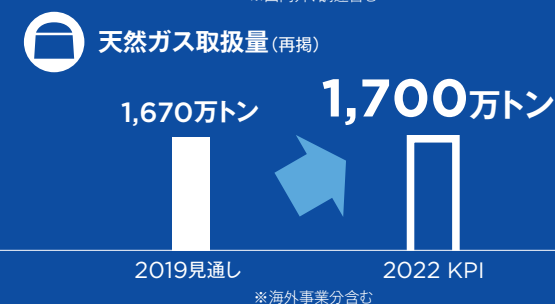
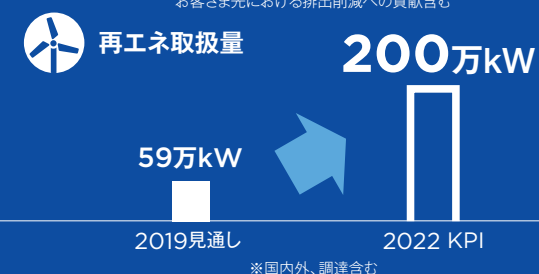
- デジタル技術を活用して、火力・再エネ等の集中型電源と、太陽光発電・蓄電池・コージェネレーション等の分散型電源を組み合わせ、お客さま先の多様なリソースを集約してVPP規模を拡大
- 太陽光・バイオマス・風力における開発初期段階からの事業参画やオペレーション&メンテナンス内製化により、事業収益を向上させながら規模を拡大
- 鹿島等の促進区域での洋上風力の開発を推進するとともに、開発ポテンシャルの大きい浮体式に挑戦
- 日本橋室町や清原工業団地等で実績のあるスマエネやエネルギーサービスをさらに進化させて、当社の不動産開発も組み合わせながら、天然ガスを有効利用

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

2022 KPI

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



コスト改革

2022 KPI
※2019比

▲300億円



CORPORATE GOVERNANCE



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

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・的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。

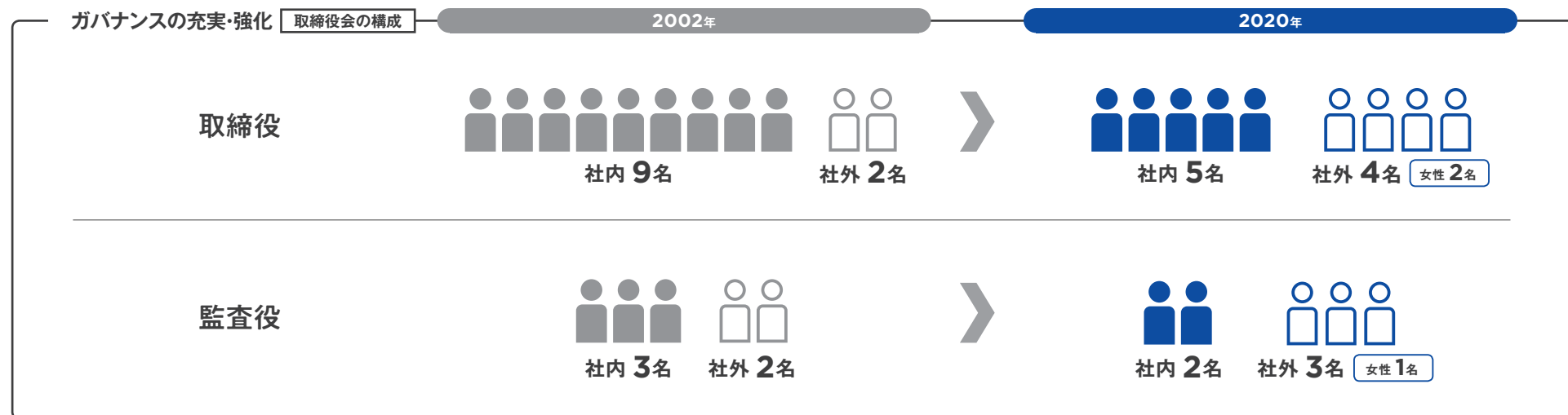
また、取締役会の決定に基づく業務執行については、執行役員制度の導入により、特定の責任を担う執行役員に

大幅に権限委譲し、効率的な業務執行を実現しています。一方、適宜その執行状況を取締役に報告させることで執行役員の業務執行を的確に監督しています。

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、毎年取締役によるアンケート形式の自己評価を実施し、取締役会において意見交換をすることによって、取締役会の実効性についての分析・評価を行っています。

アンケート結果や取締役会における意見交換を踏まえ、各種事業の理解促進のための現場巡視の充実、執行役員の取締役会出席の拡大、経営会議の審議内容の確認等、取締役会の実効性向上に資する取り組みを実践しています。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、今後も継続的に実効性評価を実施し、取締役会の監督機能強化を目指します。



監査役会

監査役会は、原則として毎月1回、また必要に応じて開催され、監査役会を構成する社外監査役3名を含む5名の監査役が、監査方針等を協議・決定するとともに、各監査役から監査の実施状況等の報告を受けています。また、財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役を1名以上選任することにより、監査役監査のさらなる実効性向上に繋げています。

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、取締役会、経営会議その他重要な会議への出席、本社および事業所での業務等の状況調査、ならびに会計監査

人等との意思疎通などを通じ情報の収集に努めるとともに、必要に応じ、説明を求め、意見を表明し、取締役の職務の執行を監査しています。

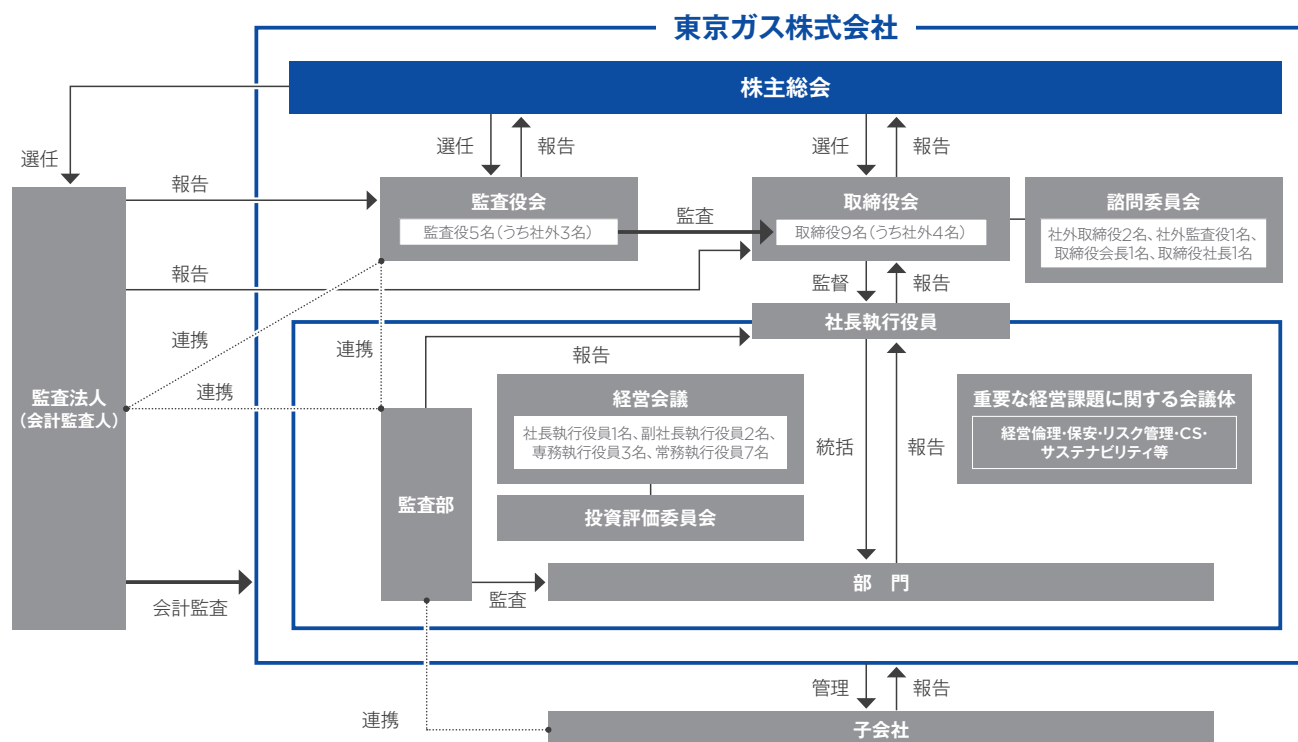
社外監査役

当社は、資本・取引・縁戚等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、その独立性の有無を判断しています。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をしています。

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議決権の行使を通じて監査役監査における合理性・客観性の確保・向上に貢献しています。

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 (2020年6月26日現在)

取締役の人数	9人
取締役の平均年齢	62.6歳
社外取締役の人数	4人
監査役の数	5人
社外監査役の数	3人
独立役員の数	7人
報酬決定における社外取締役・社外監査役の関与	有
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
取締役会の開催回数*	12回
社外取締役の取締役会出席率*	100%
取締役の任期	1年
業績連動報酬	有
経営に株主の視点を反映するための株式購入制度	有

※2019年6月～2020年5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、コンプライアンス、保安、CS、サステナビリティ、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、コーポレート・ガバナンス強化の一環として「役員報酬に関わる基本方針」を2005年に作成し、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。

2020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		
			月例報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	331	240	55	34	5
監査役 (社外監査役を除く)	74	74	—	—	3
社外取締役	41	35	—	6	6
社外監査役	34	34	—	—	3

※上記には、第219回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役2名、監査役1名の分が含まれています。

※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年額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（2020年6月26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）
野原佐和子（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。

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、穴戸通孝、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1年、3年、5年（2020年6月26日現在）です。

2020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	262百万円
非監査業務に基づく報酬	15百万円
計	277百万円

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、当社でのコンプライアンス意識の維持・向上のための取り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おり、必要に応じて改善指示を出しています。これを受けて、各本部・各子会社単位でコンプライアンス委員会を設置し、より各々の業務に沿った点検・改善を行っています。また、東京ガスグループの業務遂行時の行動規範となる「私たちの行動基準」を定め、全従業員がそれぞれの職場で参加する職場ディスカッションや、入社時・昇格時のタイミングをとらえた階層別研修を利用し、継続的に周知・徹底を行っています。

コンプライアンスリスクへの対応

各従業員が異変を察知した際、臆することなく自身の職制に報告するためのエスカレーションルールを制定して運用するとともに、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、翌期以降の取り組みに活かしています。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。

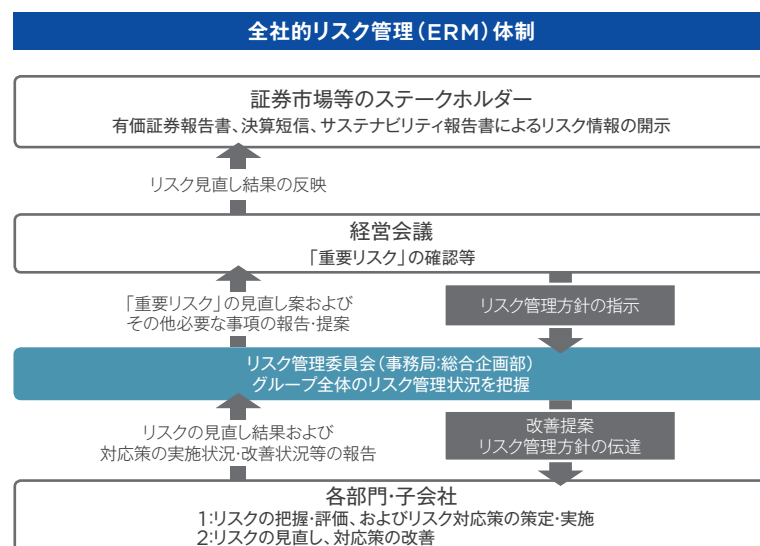
リスク管理体制

全社リスク管理体制

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

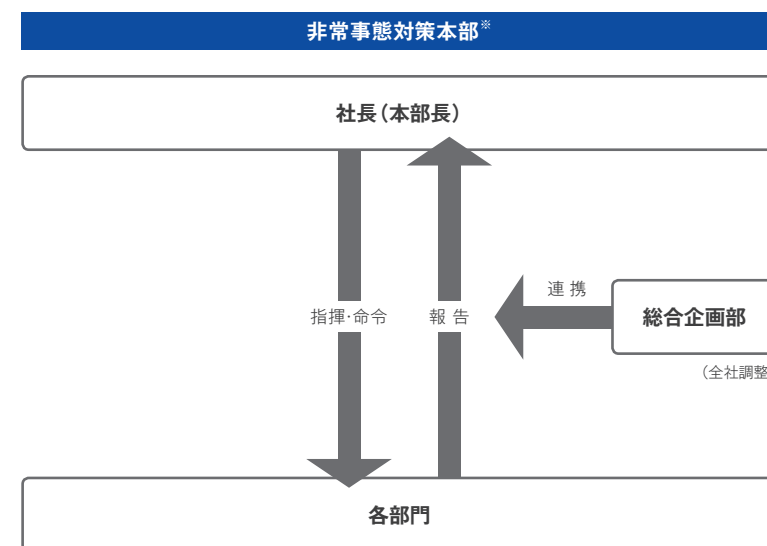
また、ERM体制の管理水準向上を図ることを目的に設置されたリスク管理委員会は、定期的にリスクの見直しをはじめとするERM体制の整備・運用状況をチェックし、経営会議に報告し、承認を受けています。

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、病原性や伝播力の高い感染症の流行、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、大規模停電および病原性や伝播力の高い感染症の流行等に備えた事業継続計画(BCP…Business Continuity Plan)を策定し、危機管理体制の一層の強化に取り組んでいます。



※ 事務局を担当する部は非常事態の種別によってあらかじめ定められている。

取締役 2020年7月1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
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 主に家庭用営業、企画関連の業務に従事し、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
笹山 晋一

1986年4月 当社入社
2020年6月 同取締役 専務執行役員
エネルギー需給本部長

選任理由 主に企画関連業務に従事し、現在では、資産の最適運用を通じたLNG・電力トレーディング、再生可能エネルギーを含む電源の開発等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

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 主に企画、資源・海外関連の業務に従事し、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

代表取締役
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
2020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、
サステナビリティ推進部担当

選任理由 主にエネルギー営業、資源・海外関連の業務に従事し、現在では、業務用・産業用の営業等を担当する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
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
2020年6月 三井不動産株式会社顧問退任

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

重要な兼職 グローブシップ株式会社社外取締役

取締役 社外
枝廣 淳子

2003年4月 有限会社えだひろば
(現有限会社イーズ) 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
2019年10月 株式会社下川シーズ代表取締役

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わ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 有限会社イーズ代表取締役
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
株式会社下川シーズ代表取締役

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

取締役 社外
引頭 麻実

1985年4月 大和証券株式会社入社
2016年4月 株式会社大和総研専務理事
2016年12月 同退任
2016年12月 証券取引等監視委員会委員
2019年12月 同退任
2020年6月 当社取締役

選任理由 金融分野において、アナリスト、コンサルティング業務等、企業経営に深く関わってきた経験、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 味の素株式会社社外監査役
AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外監査役

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
	野畑 邦夫 エネルギーソリューション本部長、サステナビリティ推進部
専務執行役員	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、監査部
	岸野 寛 総合企画部、総務部、企業革新プロジェクト部
	笹山 晋一 エネルギー需給本部長

常務執行役員	小宮山 忠 地域本部長
	木本 憲太郎 エネルギー生産本部長、デジタルイノベーション本部長
	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 導管ネットワークカンパニー長
	棚澤 聡 海外本部長
執行役員	小川 慎介 人事部、秘書部、広報部、コンプライアンス部
	新田 洋平 吉岡 朝之 菊山 嘉晴 花田 浩 齊藤 彰浩 門 正之 小西 康弘 佐藤 裕史 遠藤 陽 菅沢 伸浩 辻 英人 栗本 一哉 今井 朋男 小西 雅子 竹内 敦則 奥村 栄吾

監査役 2020年7月1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
2015年4月 同常務執行役員 広域圏営業本部長
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



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
大野 弘道

1979年4月 味の素株式会社入社
2011年6月 同取締役常務執行役員（財務・購買担当）
2013年4月 年金積立金管理運用独立行政法人運用委員会委員
2017年6月 味の素株式会社取締役退任
2017年6月 年金積立金管理運用独立行政法人運用委員会委員退任
2020年6月 当社監査役

選任理由 経営者としての経験、財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、それらを当社の監査に活かしていただく

重要な兼職 株式会社めぶきフィナンシャルグループ社外取締役



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
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
2018年6月 当社監査役
2020年4月 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科特任教授

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
第一三共株式会社社外取締役

社外取締役メッセージ

経営ビジョン「Compass2030」（以下、ビジョン）の策定に携わった社外取締役に、取締役会での議論の様子や当社グループへの要望等について語っていただきました。

分かり易いメッセージの策定を後押ししました

東京ガスがLNGの輸入を開始して50年。今、エネルギーは次なる転換点を迎えています。世界的な「脱炭素」の流れに加えて、国内では自由化の進展もあり、当社グループは激変していくこの2つの流れに同時に対応しなければなりません。そのため、今回の長期ビジョンは10年先のみならず、その先の未来を計画するというハードルの高いものとなりました。

今回のビジョンは、社外取締役も戦略は勿論、構成から表現まで携わりました。私自身、これまでに経験のないやり方でしたが、外部の意見を取り入れたいという強い気持ちが伝わりました。多少時間が掛かって、役員それぞれがバックグラウンドに応じて多様な意見を交わしたことは、大変有意義だったと思います。

ただし、その結果ボリュームが増えすぎ、メッセージがわかりにくくなりました。後はとにかくシンプルに短くということだけしつつこく申し上げましたが、最終的にわかり易く、切れ味の良いメッセージ（ビジョン）ができ上がったと思います。

ビジョンにおいては、2030年に海外事業における利益を、現在の3倍規模に

拡大することも盛り込みました。私は、これまでの海外事業の経験から、スピード感ある海外ビジネスに対応していくためには、社員一人ひとりが個々の力を養うことが必要だと考えています。

海外では国内のように強固なプラットフォームもブランド力もありません。個人の交渉力、決断力がものを言うからです。当事者意識、チャレンジ精神に溢れたビジネスマインドを持ってビジョン達成に挑んでいって欲しいと思います。



取締役 社外

斎藤 一志

変革には時間が掛かるかもしれませんが、スピード感を持って取り組む事が重要です

ビジョン策定においては、社外取締役も深く入り込みました。意見を求められる機会も多く、様々な分野で専門性を持つメンバーが活発に討議を行いました。

中でも「CO₂ネット・ゼロ」については、日本で初めてLNGを輸入して以降、エネルギーシステムをリードしてきたという誇りや使命感があるからこそできた決断だと思います。

また、「LNGバリューチェーンの変革」を打ち出したことも大きな特徴です。バリューチェーンの各機能において事業を拡大し、それぞれが多様な価値の創出をしていくということは、従来の事業構造を変えることを意味します。変革には時間が掛かるかもしれませんが、私はスピード感を持って取り組む事が重要であると申し上げました。

また、社員の意識改革も必要であるともしました。待ちの姿勢では単なる「作業」となってしまいます。本来、「仕事」とは一段高い視点から考えて手を打つことで、クリエイティブで楽しいものです。一つひとつの機能を確立することは、非常にチャレンジングなことですが、社員にとっ

てやりがいのある「仕事」となるはずです。

それらの成功の鍵は「人」です。事業構造が変わることで、「自分はどうなるのか」と不安に思う社員もいるかもしれませんが、社員の多様化も促進されるでしょう。そうした観点もふまえて、ビジョンの最後には「今と未来の仲間へのメッセージ」が掲げられています。

ビジョンの中に社員へ向けたメッセージが含まれることは珍しいと思いますが、私の経験から、経営において、社員満足はとても大切な要素だと考えており、社員を大切に思う経営の姿勢は大変素晴らしいと思っています。



取締役 社外

高見 和徳

ビジョンにおいては、「実現できること」ではなく、「実現すべきこと」をゴールにしなければなりません

ビジョンを考えるうえで、最も重要だったことは「時間軸」です。天然ガスは、石油や石炭よりCO₂の排出が少なく環境性に優れ、再生可能エネルギーとの親和性という観点からも、2030年に向けてその役割は拡大する一方、化石燃料であるため、長期的には「脱炭素社会」実現のために使用を減らすべきエネルギーです。

私は、将来においても当社グループの「社会のエネルギーを支える」という役割は変わらないものの、売るモノ、販売の仕方は変わっていくと考えています。そのため、短期と長期という「時間軸」を区別して、世の中にメッセージを発信していく必要があると申し上げました。

ビジョン策定においては、将来の「脱炭素社会」を見据えて議論を重ね、「次世代のエネルギーシステムにおいても、世界の牽引役になる」というありたい姿を掲げました。ビジョンというのは、「実現できること」をゴールにするのではなく、「実現すべきこと」をゴールにしなければなりません。それを掲げることで、社内と社会を動かし、皆で力を合わせることで実現できるものなのです。

企業は社会に必要とされる範囲でしか存在できません。私は、当社グループには、将来の社会からの要請を受けとめ変えて行こうという強い意志と力があることを確信しています。すでに、「CO₂ネット・ゼロ」に向けた具体的な取り組みもスタートしています。

取締役会においては、事前準備や資料提供など、実効性ある議論が行えるような体制が整っており、専門性のあるメンバーがフォーメーションを組んで、急かされることなく、自由に議論ができていていると感じています。



取締役 社外

枝廣 淳子

新任社外役員メッセージ



私はこれまで、アナリストや投資銀行業務、コンサルティング業務などを経験してきましたが、それを通じて、業界を問わず、多くの経営者の方々とお会いする機会を得られたことで、経営に対する見識を広げてきました。また、経済産業省などの各種審議会、委員会において、エネルギー事業に関する知見を深めるとともに、資本市場の視点から意見を申し上げてまいりました。

エネルギー業界においては、自由化にともなう競争激化、重要な経営課題として気候変動が位置付けられるなど、これまで経験したことのない大きな変化が起きています。このような中、東京ガスグループは積極的に変わり始めている印象を受けておりますが、持続的に企業価値を向上していくためには、社員一人ひとりがミッションを理解し、自ら考えて行動す

ることが重要であると思っています。

また、東京ガスグループはビジョンにおいて、ビジネスの単なる深掘りではなく、全てのステークホルダーに新しい価値を提供していくことを約束しています。私は、東京ガスグループがチャレンジすべきことは、自分たちの価値観や現有する資産だけでビジネスを展開するのではなく、新しい価値をお客さまに認めていただくこと、そのために、様々なステークホルダーが持つ価値や資産を取り入れ、協業しながら、イノベーションを起こしていくことだと思います。

様々なステークホルダーの視座を理解することは、経営にとっても大切なことだと思います。私の役割は、投資家を含めた様々な視座から企業価値向上に資するような意見を申し上げていくことだと考えております。



私は、食品会社において、長く財務・経理を中心に歩んできました。

タイに勤務していた時には、アジア通貨危機を経験し、国内に戻ってからは、国際会計基準や内部統制報告制度への対応、2008年には世界金融危機への対応など、様々な課題や危機を経験してきました。

また、企業の財務担当役員として経営に参画するとともに、投資家との対話や年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）で運用委員会の委員を務めるなど、資本市場に幾つかの側面で携わってきました。

この度は、東京ガスという、「公益性」に加えて環境との共生、自由化による競争、よりグローバルな事業拡大に取り組む会社に、社外監査役という立場で貢献できることを光栄に思っております。

エネルギー事業は投資額も大きく、食品会社とバランスシートの構造も異なります。また、その「公益性」故に競争環境も異なると思います。社会インフラを担っている東京ガスは、エネルギー価格の安定と安定供給に貢献するとともに、上場公開会社として利益をあげる使命があります。

こうしたことから、事業環境や事業構造など、様々な面で「公益性」と「効率性」の両眼で見ていく必要性を強く感じています。

私は、これまでの経験を活かし、会社運営を法的な適合性のみならず、「マクロ観」と「予見性」を大切に、会社の「公益性」と「効率性」の追求と達成に向けて、社外監査役としての役割を果たしていきたいと考えております。

GAS BUSINESS

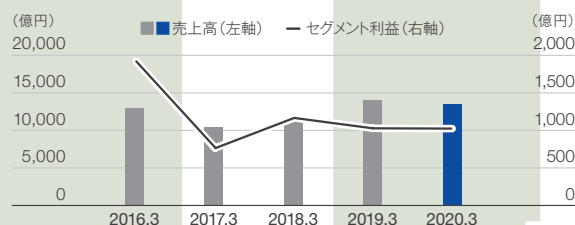
都市ガス・LNG販売

概要

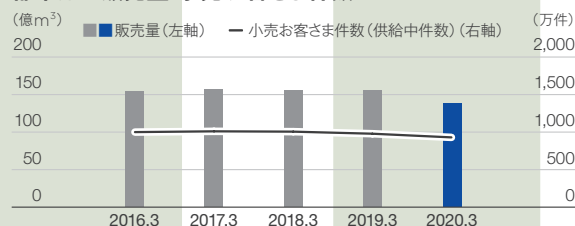
家庭用、業務用、工業用、発電用等へ用途を拡大し、首都圏で展開してきた都市ガス事業は、電気やサービスを切り口に営業エリアの拡大を進めます。また、都市ガスの「原料」であるLNGを「商材」として捉え直し、調達ポートフォリオの柔軟性と価格競争力を高め、アセットを活用したトレーディング等のLNGビジネスを拡大します。

小売お客さま件数 (供給中件数)	都市ガス販売量	セグメント利益
912.9 万件 2020年3月末	138.5 億m ³ 2020年3月期 日本全国の37%に相当	1,024 億円 2020年3月期

売上高・セグメント利益



都市ガス販売量・小売お客さま件数 (供給中件数)



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
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

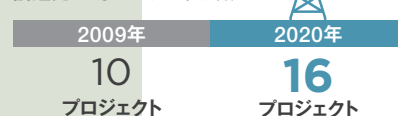
原料輸入に関連する地政学的リスク影響等による原料調達支障
大規模災害に起因する製造・供給設備等の損害による供給支障
市場自由化による競争激化、生活形態変化による需要減少

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きます。

第1の「多様化」 調達先

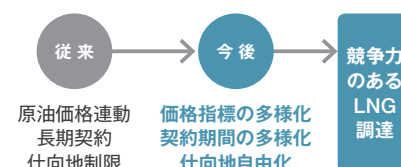
従来の東南アジア、豪州、サハリン（ロシア）等に加え、2018年には米国からの受け入れを開始しました。また、2020年にはシェル・イースタン・トレーディング社の複数のLNG供給源からの供給契約（ポートフォリオ契約）が開始し、調達先は6カ国16プロジェクトに拡大しました。今後も、セントリカ社との共同調達を行うアフリカのモザンビークLNGプロジェクトやLNGカナダプロジェクト等、調達先の多様化を進めることにより、供給安定性の向上に努めていきます。

調達先LNGプロジェクト数



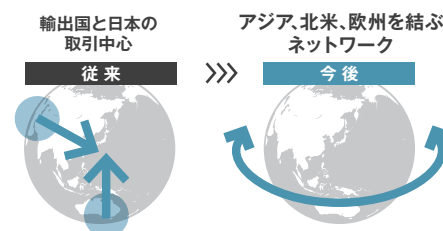
第2の「多様化」 契約内容

従来の原油価格を指標とする契約のみならず、米国天然ガス価格や石炭価格等を指標とする契約を加えることで、価格指標の多様化を図ります。また、仕向地制限のない契約や、短中スロットも視野に入れた契約期間の多様化により、調達の柔軟性を向上させます。

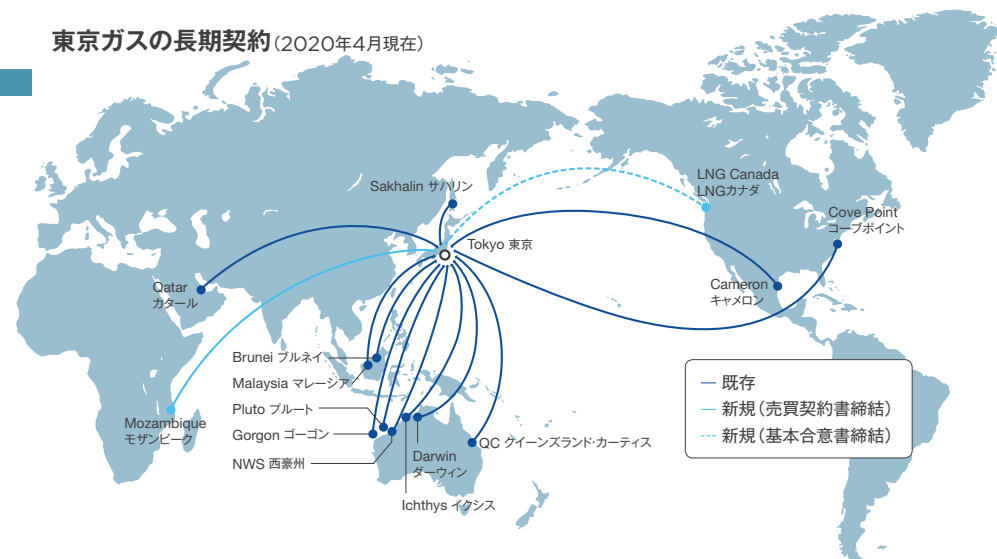


第3の「多様化」 LNGネットワーク

国内外の各社との戦略的提携を通じて、アジア、北米、欧州の市場を結ぶLNGネットワークを構築し、LNG輸送効率向上とコスト削減、調達・販売契約の柔軟性の向上を図ります。



東京ガスの長期契約 (2020年4月現在)



ELECTRIC POWER BUSINESS

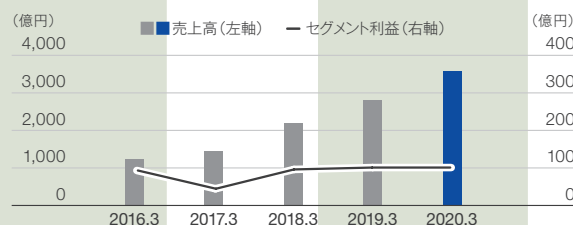
電力事業

概要

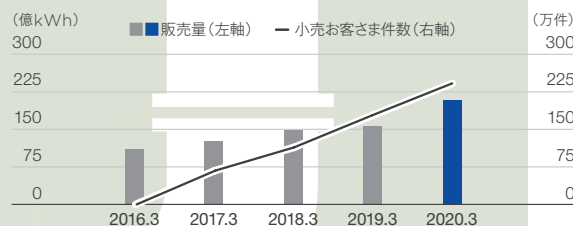
電力事業を開始して以来、燃料調達から、発電、販売まで一貫して行っています。新電力としては首都圏で最大規模の発電所を所有し、卸・大口販売に加え、2016年の電力小売全面自由化を契機に、小売のお客さまの獲得も進めています。今後は、ウェブ販売のさらなる活用等、新たなアプローチによる電力拡販を目指します。

小売お客さま件数	電力販売量	セグメント利益
240.0 万件	206.0 億kWh	101 億円
2020年4月	2020年3月期	2020年3月期

売上高・セグメント利益



販売量・小売お客さま件数

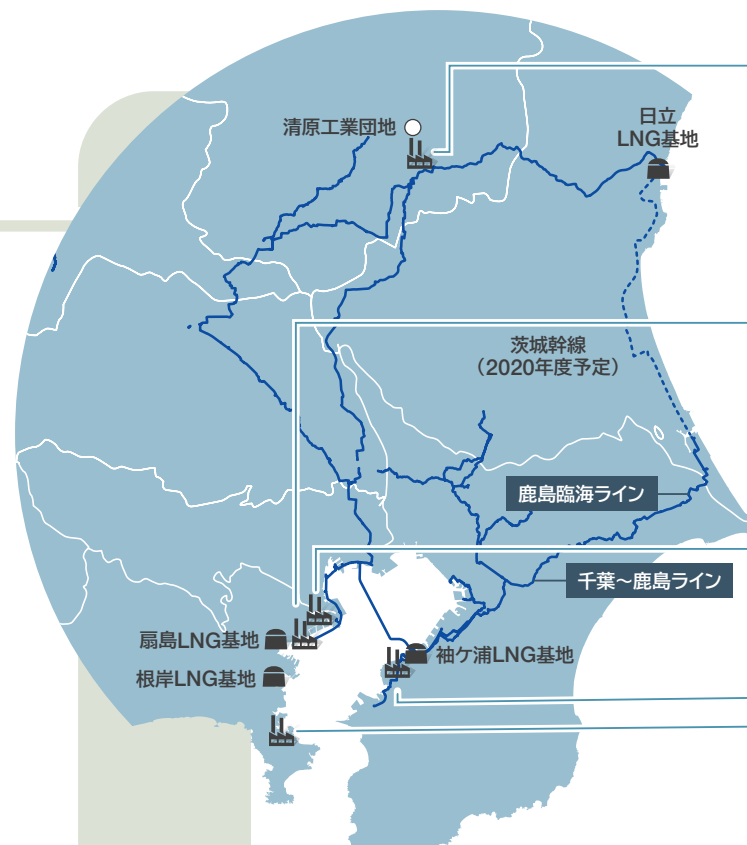


強み

首都圏に新電力として最大級の
高効率な大規模電源を保有
ライフバルやエネスタ等の地域密着型の販売ネットワークと
1,100万超の顧客基盤

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



電力小売全面自由化4年間の実績

電力小売では、ガス・電気・サービスをワンストップでお届けする「ずっとプラン」を展開し、240万件（2020年4月）のお客さまに電力を供給しており、4年連続で新電力事業者、低圧分野シェアNO.1を獲得しています。2020年3月には新ブランド会社（ヒナタオエナジー）による新たなサービスメニューも加わり、今後もガス・電気・サービスをワンストップで提供するお客さまを増やしていきます。

真岡発電所

発電能力	自社持ち分
125万kW 62.4万kW×2基	125万kW (全量買い取り)

運転開始 2019年
出資比率 0%



扇島パワー

発電能力	自社持ち分
122万kW 40.7万kW×3基	92万kW

運転開始 2010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	42万kW

運転開始 2008年
出資比率 49%

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%

再生可能エネルギー電源の開発状況(2020年5月時点)

		持分容量 (万kW)	発電所数
国内	太陽光	8.6	16
	風力	1.7	4
	バイオマス	2.7	3
	計	13.0	23
海外	太陽光	37.3	4
	風力	7.6	2
	計	45.0	6
合計		58.0	29

OVERSEAS BUSINESS

海外事業

概要

これまで当社グループは豪州、北米および東南アジア地域におけるLNGや天然ガス関連事業に参画してきました。今後はCompass2030で掲げた目標の実現に向けて、資源開発事業に加え、再生可能エネルギー事業やガス・電力供給、LNGインフラ事業を展開し、海外事業を拡大していきます。

売上高

439億円

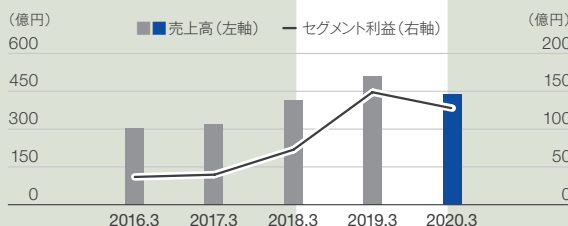
2020年3月期

セグメント利益

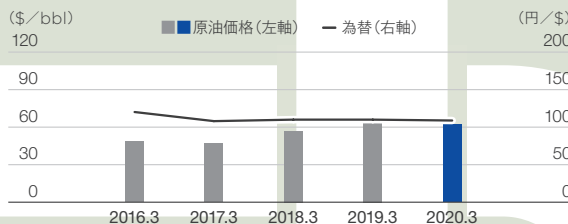
132億円

2020年3月期

売上高・セグメント利益



原油価格・為替



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・商習慣への対応等による
事業運営の停滞・費用負担増、事業機会の逸失等
海外事業全般における原油・ガス価格・外国為替相場の変動による収支への影響

北米



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、経験の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。当社は現在、3つの米国天然ガス開発事業に参画しています。

中下流事業

天然ガス火力発電事業については参画案件を厳選し、現在、米国の東海岸の1つのガス発電事業に参画しています。また、仏国エンジー社とともに、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ます。

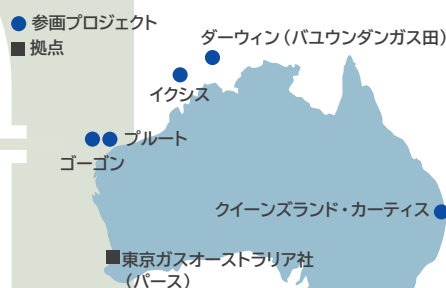
東南アジア



中下流事業

天然ガスインフラ整備に貢献するべく、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幅広い価値を提供していきます。具体的には、LNG基地・発電等のエネルギーインフラ構築等のハード面での参画に加え、需要開拓、LNG基地オペレーション、LNG調達等のソフト面においても貢献し、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。

豪州



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、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。

SERVICE BUSINESS

エネルギー関連事業

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バリューチェーン全体を一貫して担ってきました。その過程で培った技術力・ノウハウを活かして、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。

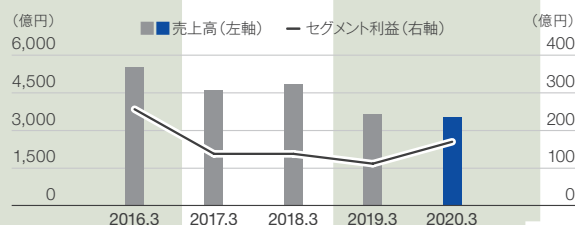
売上高 セグメント利益

3,519億円 **169億円**

2020年3月期

2020年3月期

売上高・セグメント利益



半世紀にわたって培った技術力・ノウハウを活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中で、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。

エネルギーの面的供給事業 ～清原工業団地スマエネ事業～

栃木県宇都宮市の清原工業団地内に、コージェネレーションを主体とするエネルギーセンターと自営線・地域熱導管からなる地域インフラを構築し、2019年度に運用を開始しました。7事業所の電力と熱(蒸気・温水)を担う面的供給事業で、エネルギーの高度利用による大幅な省エネ・省CO₂とレジリエンス向上を実現。当社グループは、分散型エネルギーの普及拡大および工業用需要の開発により、SDGsの達成に貢献します。



タイLNG受入基地のPMC

タイPTT LNG社から、「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用により蓄積され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の高い技術力・豊富な経験が認められ、この受注に至りました。建設工事受注者が行う設計・調達・建設・試運転が問題なく計画通り円滑に進むように、技術面、契約面等も含めたプロジェクト全体のマネジメントを実施しています。



SERVICE BUSINESS

地域開発サービス(不動産)

概要

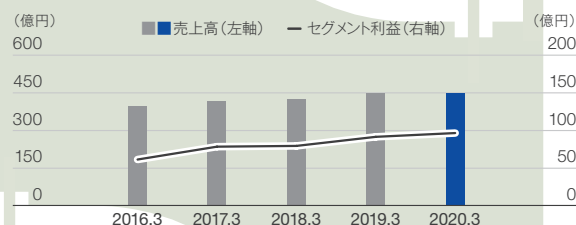
東京ガスグループは、135年にわたる事業展開の中で取得してきた資産価値の高い大規模用地や中小規模用地を最大限に活用し、安定収益、資産価値向上をコンセプトとしたオフィス・住宅の賃貸事業を都心部を中心に展開しています。また、ビジネスパートナーとの共同事業に取り組むことで、地域開発サービス事業を拡充させていきます。

売上高 セグメント利益

445億円 **96億円**

2020年3月期 2020年3月期

売上高・セグメント利益



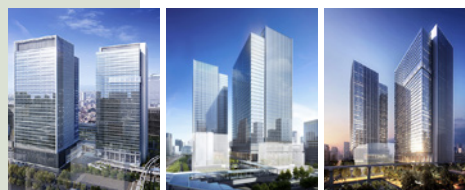
オフィス賃貸事業

msb Tamachi:ムスブ田町

都心部を中心に大規模用地を活用した高付加価値のオフィス賃貸事業に取り組んでいます。msb Tamachi(ムスブ田町)では、スマートエネルギーネットワークやBCP強化を進め、先進的かつ魅力的なまちづくりに貢献していきます。2018年5月に第I期(田町ステーションタワーS・プルマン東京田町)が竣工し、2020年度に第II期(田町ステーションタワーN)を竣工しました。

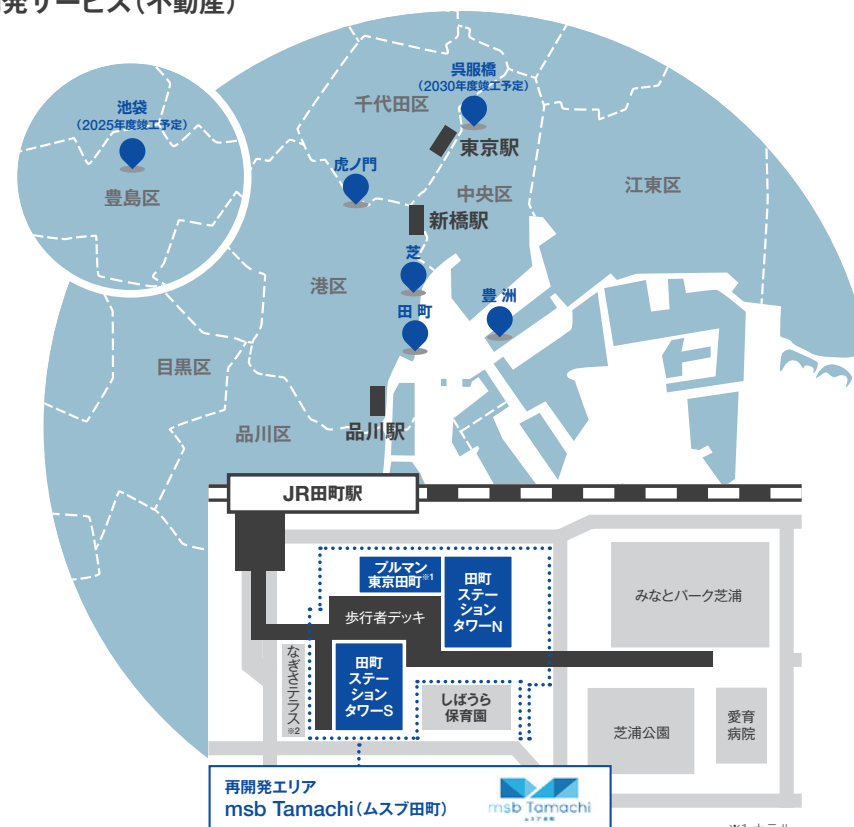
(注) 第I期:土地賃貸事業 第II期:自社設備投資によるオフィス賃貸事業

msb Tamachi(ムスブ田町)



住宅賃貸事業

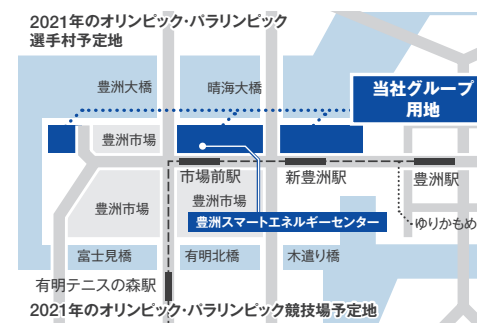
中小規模用地における住宅賃貸事業に積極的に取り組んでいます(18棟640戸/2020年3月)。賃貸事業に適した良質な資産形成に向け、保有地開発および不動産市場からの新規取得を進めています。2021年1月には、東京都板橋区の保有地で賃貸住宅「板橋賃貸住宅」の竣工を予定しています。



※1 ホテル
※2 商業棟

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、2021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20ha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。



10年間の主要連結財務データ※¹

	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
売上高(百万円)	1,535,242	1,754,257	1,915,639	2,112,117	2,292,548	1,884,656	1,587,085	1,777,344	1,962,308	1,925,235
営業利益(百万円)	122,451	77,075	145,633	166,044	171,753	192,008	58,365	116,302	93,704	101,508
営業利益率(%)	7.98	4.39	7.60	7.86	7.49	10.19	3.68	6.54	4.78	5.27
経常利益(百万円)	121,548	75,620	147,453	159,613	168,169	188,809	55,688	111,546	89,386	102,735
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	95,467	46,060	101,678	108,451	95,828	111,936	53,134	74,987	84,555	43,382
自己資本(百万円)	858,920	839,166	927,634	1,011,787	1,069,515	1,100,271	1,101,498	1,136,027	1,159,055	1,147,836
総資産(百万円)	1,829,661	1,863,885	1,992,403	2,176,816	2,257,662	2,251,518	2,230,269	2,334,316	2,428,149	2,537,724
有利子負債残高(百万円)	584,169	625,830	642,550	713,823	730,739	715,769	713,596	724,940	803,216	905,066
営業キャッシュ・フロー(百万円)	244,803	194,565	240,448	248,831	237,680	257,122	217,439	240,328	246,436	213,055
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	94,600	48,152	56,651	827	13,084	25,089	14,081	31,583	22,655	△14,003
EBITDA(百万円)	271,788	225,580	284,403	306,424	313,605	337,194	222,670	281,643	255,585	271,181
設備投資額(百万円)	150,202	146,413	183,797	248,004	224,596	232,033	203,358	208,745	223,781	227,058
減価償却費(百万円)※ ²	149,336	148,505	138,770	140,380	141,852	145,187	164,305	165,342	161,881	169,673
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	35.63	17.70	39.52	43.10	39.15	46.68	23.02	164.12※ ³	187.60	98.07
BPS(1株当たり純資産)(円)	320.70	324.67	360.70	402.91	438.28	460.35	479.74	2,487.58※ ³	2,575.99	2,602.74
発行済株式総数(普通株式)(千株)	2,684,193	2,590,715	2,577,919	2,517,551	2,446,778	2,396,778	2,302,856	458,073※ ³	451,356	442,436
1株当たり配当金(円)	9	9	10	10	10	11	11	55※ ³	60	60
DOE(自己資本配当率)(%)	2.88	2.74	2.91	2.59	2.34	2.42	2.29	2.25	2.35	2.29
配当性向(%)	25.26	50.85	25.30	23.20	25.55	23.57	47.79	33.51	31.98	61.18
総分配性向(%)	60.87	61.36	60.70	60.00	60.80	60.10	60.71	60.17	60.31	60.99

	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
流動比率(%)	142.26	156.89	162.16	156.67	150.63	155.48	142.69	135.59	156.01	152.10
D/E レシオ(倍)	0.68	0.75	0.69	0.71	0.68	0.65	0.65	0.64	0.69	0.79
自己資本比率(%)	46.94	45.02	46.56	46.48	47.37	48.87	49.39	48.67	47.73	45.23
ROE(自己資本利益率)(%)	11.41	5.42	11.51	11.18	9.21	10.32	4.83	6.70	7.37	3.76
ROA(総資産利益率)(%)	5.20	2.49	5.27	5.20	4.32	4.96	2.37	3.29	3.55	1.75
総資産回転率(回)	0.84	0.95	0.99	1.01	1.03	0.84	0.71	0.78	0.82	0.78
TEP(億円)	640	91	598	507	434	676	-62	244	68	207
WACC(%)	3.3	3.1	3.2	3.2	3.6	3.4	3.0	3.1	3.0	2.7
都市ガス小売お客さま件数(千件)	9,542.3	9,615.4	9,721.1	9,844.8	9,982.3	10,125.7	10,269.4	10,209.0	9,821.0	9,129.0
ガス販売量(百万m ³)	14,745	15,190	15,390	14,735	15,541	15,436	15,720	15,568	15,198	13,855
2020ビジョンベース ^{※4}	—	15,833	16,741	17,225	18,360	18,587	19,053	19,052	18,397	17,666
電力小売お客さま件数(千件)	—	—	—	—	—	—	667	1,130	1,774	2,363
電力販売量(億kWh)	—	82.7	99.8	97.1	106.1	109.6	126.5	146.6	154.8	206

※1 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

※2 減価償却費には長期前払費用償却を含んでいます

※3 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)

※4 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)を加算したものを

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(2020年3月期実績)

・有利子負債コスト 実績金利0.75%(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 △0.096%

・リスクプレミアム 5.5% β値 0.75

連結貸借対照表

(百万円)

	2019.3.31	2020.3.31
資産の部		
固定資産		
有形固定資産		
製造設備	234,433	224,515
供給設備	548,529	548,095
業務設備	49,586	48,492
その他の設備	447,608	475,093
休止設備	316	316
建設仮勘定	145,160	162,862
有形固定資産合計	1,425,634	1,459,377
無形固定資産		
のれん	1,306	16,269
その他無形固定資産	119,052	137,814
無形固定資産合計	120,359	154,084
投資その他の資産		
投資有価証券	225,212	216,052
長期貸付金	40,158	50,615
退職給付に係る資産	24	29
繰延税金資産	42,425	49,132
その他投資	47,950	46,407
貸倒引当金	△362	△405
投資その他の資産合計	355,409	361,831
固定資産合計	1,901,403	1,975,292
流動資産		
現金及び預金	93,092	151,288
受取手形及び売掛金	265,225	221,123
リース債権及びリース投資資産	19,647	20,363
商品及び製品	2,194	1,905
仕掛品	12,730	11,868
原材料及び貯蔵品	63,735	64,703
その他流動資産	71,306	91,748
貸倒引当金	△1,186	△570
流動資産合計	526,745	562,431
資産合計	2,428,149	2,537,724

(百万円)

	2019.3.31	2020.3.31
負債の部		
固定負債		
社債	334,998	404,998
長期借入金	394,542	429,541
繰延税金負債	17,517	18,531
退職給付に係る負債	75,262	71,976
ガスホルダー修繕引当金	2,990	3,122
保安対策引当金	1,776	593
器具保証引当金	14,057	12,985
ポイント引当金	1,450	1,000
資産除去債務	11,940	14,424
その他固定負債	64,640	51,555
固定負債合計	919,176	1,008,730
流動負債		
1年以内に期限到来の固定負債	51,566	54,428
支払手形及び買掛金	69,605	78,593
短期借入金	5,133	6,507
未払法人税等	31,283	29,708
その他流動負債	180,037	200,527
流動負債合計	337,626	369,765
負債合計	1,256,803	1,378,495
純資産の部		
株主資本		
資本金	141,844	141,844
資本剰余金	1,634	2,067
利益剰余金	976,550	967,808
自己株式	△4,111	△3,875
株主資本合計	1,115,918	1,107,844
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	22,756	15,843
繰延ヘッジ損益	1,604	1,444
為替換算調整勘定	24,770	22,412
退職給付に係る調整累計額	△5,994	292
その他の包括利益累計額合計	43,137	39,992
非支配株主持分	12,289	11,391
純資産合計	1,171,345	1,159,228
負債純資産合計	2,428,149	2,537,724

連結損益計算書

(百万円)

	2018.4.1～2019.3.31	2019.4.1～2020.3.31
売上高	1,962,308	1,925,235
売上原価	1,407,345	1,343,965
売上総利益	554,963	581,269
供給販売費及び一般管理費		
供給販売費	392,466	408,857
一般管理費	68,791	70,903
供給販売費及び一般管理費合計	461,258	479,761
営業利益	93,704	101,508
営業外収益		
受取利息	1,612	2,330
受取配当金	2,812	5,433
持分法による投資利益	2,794	5,211
雑収入	6,551	7,453
営業外収益合計	13,771	20,429
営業外費用		
支払利息	11,091	11,412
他受工事精算差額	1,750	2,151
雑支出	5,247	5,637
営業外費用合計	18,089	19,202
経常利益	89,386	102,735
特別利益		
固定資産売却益	29,306	—
投資有価証券売却益	6,420	—
契約精算益	—	11,627
特別利益合計	35,727	11,627
特別損失		
減損損失	—	28,152
投資有価証券評価損	7,865	18,643
特別損失合計	7,865	46,796
税金等調整前当期純利益	117,248	67,566
法人税、住民税及び事業税	26,113	31,196
法人税等調整額	6,823	△7,197
法人税等合計	32,936	23,999
当期純利益	84,311	43,567
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(△)	△244	184
親会社株主に帰属する当期純利益	84,555	43,382

連結包括利益計算書

(百万円)

	2018.4.1～2019.3.31	2019.4.1～2020.3.31
当期純利益	84,311	43,567
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△7,528	△6,878
繰延ヘッジ損益	221	△850
為替換算調整勘定	△6,735	△1,916
退職給付に係る調整額	△2,073	6,150
持分法適用会社に対する持分相当額	△78	178
その他の包括利益合計	△16,193	△3,316
包括利益	68,118	40,250
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	68,401	40,238
非支配株主に係る包括利益	△283	12

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2018.4.1～2019.3.31	2019.4.1～2020.3.31
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	117,248	67,566
減価償却費	157,574	165,410
減損損失	888	28,152
契約精算益	—	△11,627
長期前払費用償却額	4,306	4,263
有形固定資産除却損	2,248	2,164
投資有価証券評価損益(△は益)	7,865	18,643
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,039	5,206
保安対策引当金の増減額(△は減少)	△1,338	△1,182
器具保証引当金の増減額(△は減少)	4,073	△1,072
受取利息及び受取配当金	△4,425	△7,763
支払利息	11,091	11,412
持分法による投資損益(△は益)	△2,794	△5,211
売上債権の増減額(△は増加)	△46,191	52,646
たな卸資産の増減額(△は増加)	△18,336	172
仕入債務の増減額(△は減少)	△5,321	8,952
未払消費税等の増減額(△は減少)	△3,002	7,979
未収入金の増減額(△は増加)	△2,541	△1,619
その他	△53,083	△9,541
小計	169,300	334,549
利息及び配当金の受取額	9,387	14,510
利息の支払額	△10,809	△11,087
法人税等の支払額	△26,571	△31,676
営業活動によるキャッシュ・フロー	141,306	306,296
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	△17,603	△23,989
投資有価証券の売却及び償還による収入	12,082	1,916
有形固定資産の取得による支出	△168,144	△177,664
無形固定資産の取得による支出	△39,491	△41,908
長期前払費用の取得による支出	△8,561	△2,183
長期貸付けによる支出	△12,238	△16,989
長期貸付金の回収による収入	4,074	4,853
差入保証金の差入による支出	△788	△2,709
差入保証金の回収による収入	88	1,855
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	△17,908
その他	28,174	3,930
投資活動によるキャッシュ・フロー	△203,462	△270,798

(百万円)

	2018.4.1～2019.3.31	2019.4.1～2020.3.31
財務活動によるキャッシュ・フロー		
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	10,000	△10,000
リース債務の返済による支出	△1,613	△2,646
長期借入れによる収入	59,354	71,542
長期借入金の返済による支出	△23,726	△43,390
社債の発行による収入	70,000	90,000
社債の償還による支出	△40,000	△30,000
自己株式の取得による支出	△20,051	△24,038
配当金の支払額	△24,936	△27,839
その他	△1,397	△454
財務活動によるキャッシュ・フロー	27,628	23,171
現金及び現金同等物に係る換算差額	△710	△489
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△35,238	58,179
現金及び現金同等物の期首残高	128,271	93,032
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	—	6
現金及び現金同等物の期末残高	93,032	151,218

原料費調整制度によるタイムラグ影響

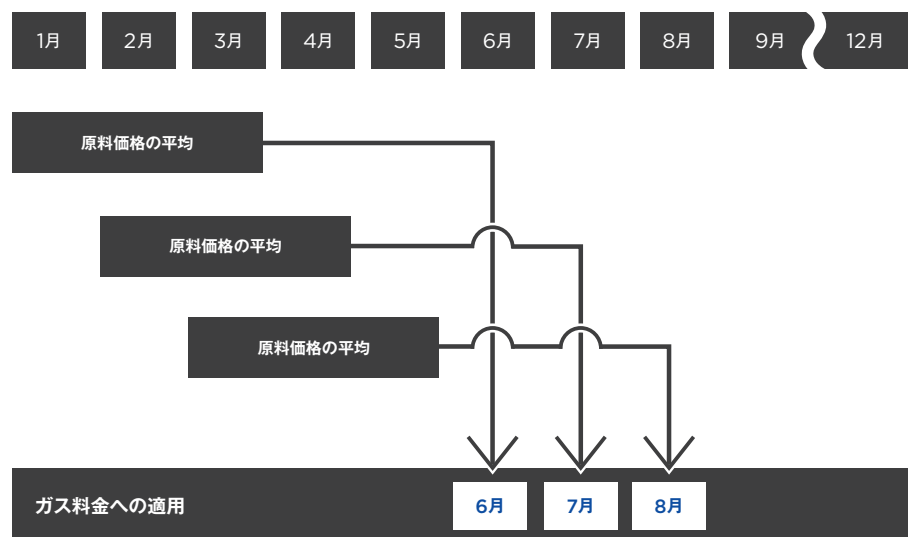
原料費調整制度による原油・為替の影響は中長期的にはニュートラル

貿易統計に基づく3カ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カ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。

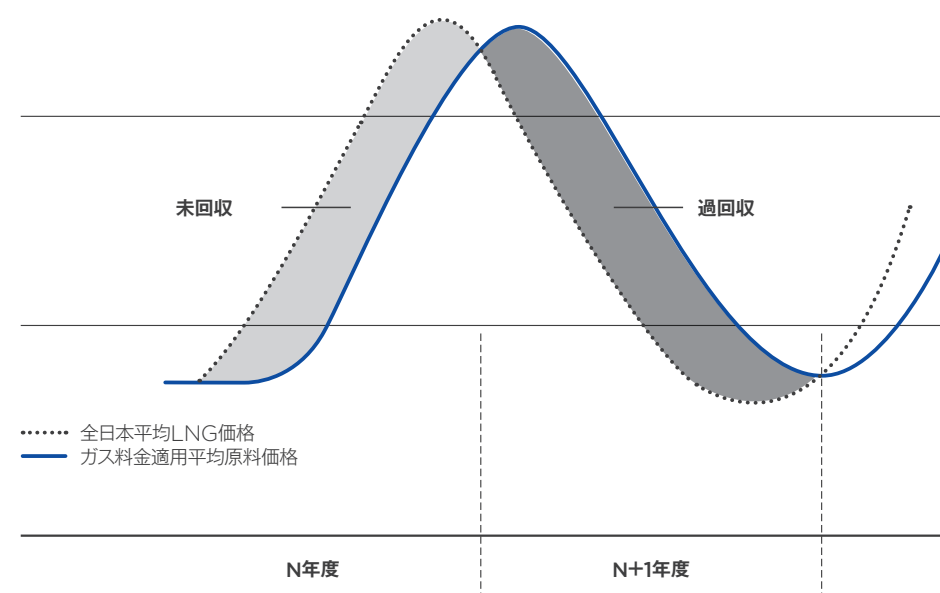
原料価格の算定期間とガス料金への適用時期

原料価格の算定期間



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

料金スライドイメージ



あなたとずっと、今日よりもっと。



財務データ・業界データ（EXCELデータ有り）

インベスターズガイド

https://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

https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/document_j.html

決算短信

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

法令に基づく決算情報

有価証券報告書・四半期報告書

https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/yohe_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

<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/governance.pdf>

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

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

東京ガス株式会社 統合報告書2020

〒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

発行: 2020年7月 東京ガス株式会社 財務部IRグループ