

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。

本中期経営計画の全体像

着実な成果を出しつつ、将来の成長・拡大に
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
- に取り組めます。

※ DX(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

重点戦略4

CO₂ネット・ゼロの 具体化

天然ガスと再エネを
最適に組み合わせた
ソリューションを
ご提案するとともに、
将来の有望な
新技術を発掘します

首都
圏から
全国へ

重点戦略1

カスタマーソリューションの進化

デジタルとリアルを融合させたビジネスモデルで、
エネルギーとサービスをお届けします

重点戦略2

LNGビジネスの拡大

ユーティリティをはじめとした国内外のお客さまに、
アセットを活用して価値を高めたLNGをお届けします

重点戦略3

海外事業の加速

これまで培った強みと実績を活かして、アジアをはじめとしたお客さまに
天然ガスの有効利用に向けたソリューションをご提案します

海外へ

Compass2030 3つの挑戦

挑戦1

CO₂ネット・ゼロを
リード

挑戦2

価値共創の
エコシステム構築

挑戦3

LNG
バリューチェーン
変革

基盤強化

基盤強化1

コスト改革の実行

基盤強化2

DX[※]の継続的实施

基盤強化3

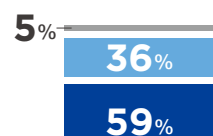
変化に対応する体制構築

主要計数

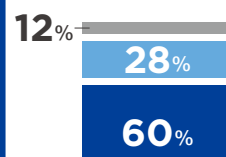
ガス事業を中心としたコスト改革、電気およびソリューション等の伸長と、成長投資の実行を両立させることにより、2022年度の営業利益+持分法利益は1,400億円を実現します。

事業ポートフォリオ構成:営業利益+持分法利益

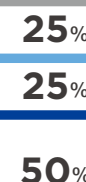
- 海外^{※1}
- ソリューション等^{※2}
- エネルギー^{※3}(ガス+電気)



2020年度実績



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 791億円 1,400億円

財務指標

ROA	1.9%	4%程度
ROE	4.3%	8%程度
D/Eレシオ	0.92	0.9程度

KPI

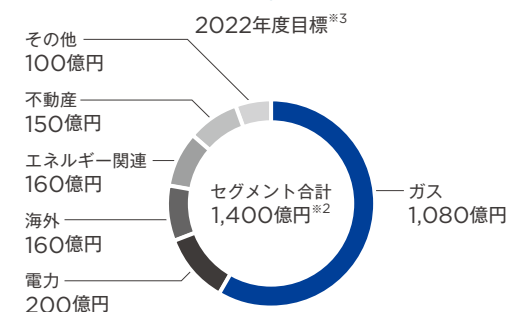
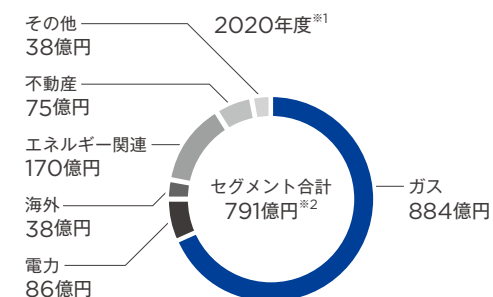
お客さまアカウント数(年度末)	1,231万件	1,480万件
天然ガス取扱量(年度)	1,820万トン	1,700万トン
海外セグメント利益(年度)	38億円	160億円
CO ₂ 削減貢献(基準年:2013年度)	668万トン	650万トン
再エネ取扱量(年度末)	138.3万kW	200万kW
コスト改革(2019年度比)	△120億円	△300億円

※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

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 2020年度フレーム:油価43.35\$/bbl、為替106.1円/\$

※2 連結調整額含む

※3 2022年度想定フレーム:油価60\$/bbl、為替110円/\$

進捗状況

重点戦略1 カスタマーソリューションの進化

重点戦略2 LNGビジネスの拡大

暮らしの課題解決

「人」によるサービスの価値向上

ガス機器まわりに加え、お困りごとの多い水まわりにサービス範囲を拡大。今後、家事代行・家事支援へと展開予定。



「ガス機器スペシャルサポート」電気設備・水まわりオプション開始
(2020年10月)

デジタル活用による利便性向上

お客さまデータを蓄積・解析し、作業品質向上やお客さまの手間・時間削減等により、お客さま満足度を向上。

具体例 2020年度トライアル

- 修理のご依頼には、受付情報から必要な作業を解析・予測。1回の訪問での完了率を向上。
- サービス利用者への推奨度ヒアリング(11段階)をタイムリーに取得・集計し、作業者のスキルアップ・サービススペックの改善に活用。

エネルギーメニューの多様化・エリア拡大

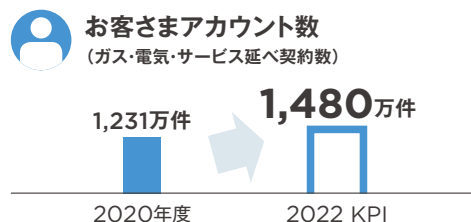
英国オクトパスエナジー社との戦略的提携

英国市場において急成長中のオクトパスエナジー社への出資および国内合併会社設立に合意。

同社が保有するデジタル技術と顧客対応ノウハウを活かし、お客さま一人ひとりのニーズにあわせた電気料金・サービスメニューを提供し、新たな顧客体験価値を実現。エリアを問わず、新たなビジネスモデルをお客さまとともに創造。(2021年秋～)



2022 KPI



KPI設定理由

将来のガス・電気・サービス事業による安定的な収益確保のために、重要な課題と捉えている顧客基盤の早期最大化に向けた取り組みの効果を測る指標として設定。

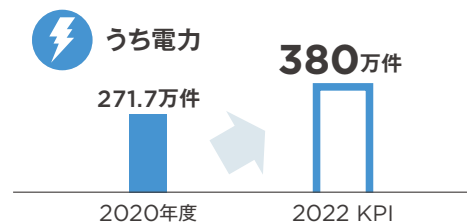
太陽光エネルギーサービスメニューの拡大

太陽光発電の第三者所有モデル[※]により、工場・戸建住宅・マンション・ビル等の幅広いお客さまに、再エネを導入しやすいサービスを提供。



2020年10月サービスを開始した「ヒナタオソーラー」

※ 東京ガスグループがお客さまの建物の屋根・敷地に太陽光発電設備を設置し、発電電力を設置したお客さまに供給する仕組み



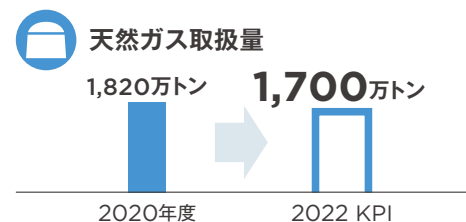
LNGトレーディング新社の設立 (2020年9月)

当社100%出資子会社として、LNGトレーディング事業を担う、ティージーグローバルトレーディング株式会社を設立。東京ガスグループが保有するアセット(タンク・船・売買契約等)を最大限活用することで、LNGトレーディング事業の拡大を目指す。



東京ガスグループ
TG Global Trading

2022 KPI



KPI設定理由

国内へのガス販売に加え、LNGトレーディング事業や海外でのLNGビジネス等、LNGを商材と捉えた事業の拡大を量的に測る指標として設定。

重点戦略3 海外事業の加速

重点戦略4 CO₂ネット・ゼロの具体化

基盤強化1 コスト改革の実行

米国タイトサンドガス田権益取得と キャスルトン・リソースズ社 (CR社) の子会社化 (2020年7月)

東京ガスアメリカ社が出資するテキサス州のガス開発・生産事業会社CR社が、ルイジアナ州のガス田の権益を取得することを決定。当社がCR社を子会社化。(2020年11月、TG Natural Resourcesへ社名変更)



再エネ電源の導入拡大

米国太陽光発電や国内木質バイオマス発電等大規模投資により、計画を上回るペースで再エネ電源規模を獲得。

国内外における浮体式洋上風力開発を推進するため、米国プリンシプル・パワー社(2020年5月に投資)が開発・保有する浮体システム技術を活用する等、技術獲得も実施。

エネルギー政策や経済動向を見極め、さらなる電源獲得・事業展開を目指す。



Photo courtesy of principle power. Artist : DOCK50

特集(中期経営計画における進捗・ハイライト)

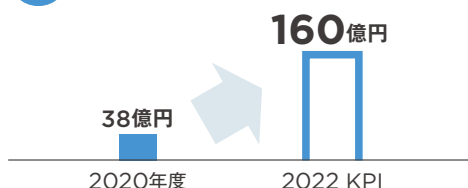
▶ P.09

ビジネスモデルの見直しによる手数料や委託費の削減、社内基準の見直しによる修繕費等の削減のほか、業務プロセス改革を通じた効率化による間接部門の費用削減等を実施。



2022 KPI

海外セグメント利益

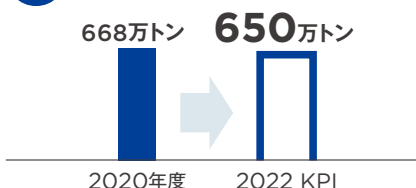


KPI設定理由

将来の収益の柱である海外事業の、目標に向けた成長を測る指標として設定。

2022 KPI

CO₂削減貢献量

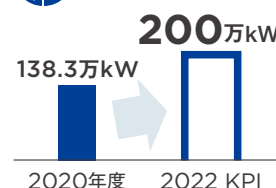


※ 基準年:2013年度、お客さま先における排出削減への貢献含む

KPI設定理由

天然ガスの有効利用の拡大、再エネの規模拡大等、お客さま先も含めたCO₂排出削減貢献の成果を継続的に測る指標として設定。

再エネ取扱量

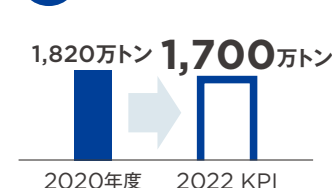


※ 国内外、調達含む

KPI設定理由

再エネ電源・事業展開の拡大を量的に測る指標として設定。

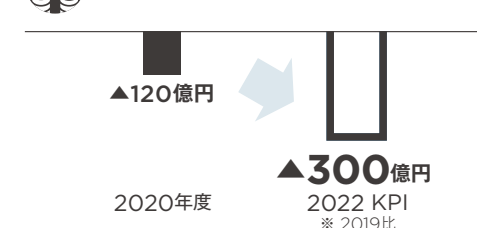
天然ガス取扱量



※ 海外事業分含む

2022 KPI

コスト改革



KPI設定理由

業務や仕組みを抜本的に見直し、足元の利益貢献や重点戦略に振り向ける成長原資を創出する取り組みの効果を測る指標として設定。