



ガス体と再エネの両輪で、 「責任あるトランジション」を リードします

代表執行役社長
内田 高史

VUCA時代に対応するために ホールディングス型グループ体制へ

国際情勢への懸念とエネルギー市場におけるボラティリティの高まり、未だ収束には至っていない新型コロナウイルス感染症の影響等により、経済の先行きは依然として不透明な状況にあります。現在はまさにVUCA※の時代だといわれています。

このような経済環境において、当社グループでは、「変化の時代には、私たち自身が変化していかなければいけない」とさまざまな施策に積極的に取り組んできました。

2019年11月、当社グループは、「脱炭素化の潮流」、「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」等、取り巻く事業環境が激変する時代において進むべき方向を示す羅針盤として、東京ガスグループ経営ビジョン「Compass2030」を策定しました。次に、経営の透明度を高め、コーポレートガバナンスの強化を図るため、2021年6月には指名委員会等設置会社へ移行しました。そして、2022年4月には組織とマネジメントを大きく変更し、経営の効率化や迅速な意思決定等が

※VUCA……Volatility(変動性)・Uncertainty(不確実性)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取り、「変化が激しく先行き不透明な社会情勢」を指す。

Contents

イントロダクション

CEOメッセージ

How We Create Value

Compass2030

見えない資産

TCFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

事業概要

財務データ

Web Site

株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・
四半期報告書
コーポレート・ガバナンス
報告書
サステナビリティサイト

できるよう、ホールディングス型グループ体制に改めました。ホールディングス化には、それぞれのカンパニー（疑似分社）と事業会社への権限委譲を進め、自立性の高い経営を行うことで更なる成長を促すメリットがあります。各事業主体が自立自走して利益を追求し、遠心力が働きやすくなる一方、グループとして同じ方向に向かうために、共通の価値観を一人ひとりに浸透させる求心力もまた重要であると考えました。そこで、2022年4月1日に新しい東京ガスグループ経営理念を策定しました。

新しいグループ経営理念のもと、 とどまることなく歩み続けていきます

新しいグループ経営理念は、“自分たちは何者か・何のために存在しているのか”を示した「存在意義」と、東京ガスグループ従業員が“何を大切に行動するのか”を示した「価値観」で構成されています。

「人によりそい、社会をささえ、未来をつむぐエネルギーになる。」この「存在意義」で表現する「人によりそい」ですが、これまでの私たちが思い描いていた「人」というのは、主にお客さまのことであり、「社会をささえ」にある「社会」については、従来は私たちが都市ガスを供給している地域という認識が強かったように思います。

しかし、新しいグループ経営理念においては、よりそう「人」やささえる「社会」をより大きく捉えています。

すなわち「人」とは、私たちの事業に関わるあらゆるステークホルダーのことを指しています。お客さま、株主・投資家の皆さまはもちろん、サプライチェーンにおいて、世界各地のガスの採掘現場で働く人々、輸送に携わる人々、協力企業の人々、そして当社グループの社員も含まれています。それは現在に限らず、未来という時間軸にまで広がっています。事業に関わるすべての方に思いを馳せ、

行動するということこそが、SDGs達成への貢献につながるものと考えています。

また、「社会」についても、日本全国はもちろん地球規模で、それぞれの社会を構成するさまざまな要素を支えていくことを意味しています。こうした認識についてグループ従業員にも丁寧に説明をし、理念の浸透を進めていきます。

「未来をつむぐエネルギーになる。」の「エネルギー」には2つの意味があります。1つは文字どおりエネルギーを表しています。これまでの当社におけるエネルギーは天然ガスでしたが、これからは、CO₂ネット・ゼロ実現のために、天然ガスだけでなく、再生可能エネルギーや水素・合成メタンといったさまざまなエネルギーで社会を支えていきます。もう1つは、私たち自身が持続的に発展する社会を実現するための原動力（エネルギー）になるという思いを込めています。

次に、グループ経営理念の4つの価値観にも触れたいと思います。「挑み続ける」と「やり抜く」の2つは、約50年前に当社グループがLNGを日本で初めて導入した当時から強く意識されていましたが、今、改めてこの思いを強め、CO₂ネット・ゼロ実現のために社会、そして世界をリードすることに「挑み続け」、「やり抜く」所存です。また、「挑み続ける」、「やり抜く」にあたり、創業以来大切にしてきた価値観である「尊重する」、「誠意をもつ」も重要で、この4つの価値観を従業員の行動の拠り所とし、新たなグループ経営理念のもと、持続的な暮らし・地域・地球を実現するために、とどまることなく歩み続けていきます。

経営ビジョンを実現するために Compass Actionを策定しました

当社グループでは、2019年11月に発表した経営ビジョン「Compass2030」で、「『CO₂ネット・ゼロ』への移行をリード」、「『価値共創』のエコシステム構築」、「LNGバリュー

チェーンの変革」という3つの大きな挑戦を示しました。その1年後（2020年10月）、政府が「2050年カーボンニュートラル」を宣言し、さらに半年後（2021年4月）、2030年度に温室効果ガス排出量46%削減を目指すことを表明しました。この脱炭素の実現に向けた大きな流れは、エネルギー市場のボラティリティの高まりにも影響しています。こうした2年間の環境変化を受けて、経営ビジョンの方向性の再確認と実現のための具体的な道筋として、2021年11月に「Compass Action」を発表しました。

「『CO₂ネット・ゼロ』への移行をリード」では、「ガス体と再エネの両輪で責任あるトランジションをリード」する道筋を示しています。この「責任あるトランジション」とは、環境性を追求しながら、安定供給や経済性も含めた移行を推進していくことです。私たちはS+3E[※]を前提においてCO₂ネット・ゼロをリードしていきます。

「『価値共創』のエコシステム構築」では、「デジタルシフトとリアル補強の両輪で価値創出を加速」という道筋を示しています。デジタルシフトを進めつつ、私たちの強みであるリアルな接点の強化を図り、社会課題解決型ビジネスを進化させていきます。

「LNGバリューチェーンの変革」に対しては、「各事業主体の稼ぐ力・変動への耐性を向上」という道筋を描いています。先に述べたガバナンスや体制の変更をはじめ、一連の変革を講じて、各事業の稼ぐ力を高め、目まぐるしく変化する経営環境への耐性を向上させたいと考えています。

天然ガスの高度利用とガス・電力の脱炭素化を同時に進めてCO₂ネット・ゼロの実現に邁進します

2050年にはCO₂ネット・ゼロの世界を確実に実現したいと考えています。そのためには、ガス・電力の脱炭素

※S+3E……安全性（Safety）を大前提とし、安定供給（Energy Security）、経済効率性（Economic Efficiency）、環境適合（Environment）の同時達成を目指す日本のエネルギー政策基本方針

化に向けてさまざまなイノベーションが必要です。

ガスの脱炭素化に向けて、当社グループではメタネーションの技術開発を推進し、供給するガスを合成メタンに置き換えていくことを考えています。現在の技術では、私たちが供給する百数十億m³を置き換えることは難しく、相当なイノベーションが必要になります。将来を見通して今から技術開発に注力し、そこへ近づいていかなければなりません。一方で、今ある技術と天然ガスの有効活用でCO₂を減らすことも大切です。例えば、他の化石燃料から天然ガスへ転換すれば、排出するCO₂を削減することができます。このように、私たちは、現在の技術で天然ガスを徹底活用して足元から着実にCO₂を削減しつつ、将来に向けて技術開発を進め、ネット・ゼロ実現に向けたトランジションに貢献してまいります。

電力においても同様です。日本では太陽光パネルや陸上風力の風車を設置する適地が少なく、必要な電源を確保できないことも予見されます。ラストリゾートは洋上風力であり、私たちは、遠浅の海域が少ない日本の海洋環境に適している浮体式の洋上風力の技術開発に取り組んでいます。ただし、太陽光や風力といった再生可能エネルギーでは発電量が天候に左右され、非常に不安定です。これを安定させるには大規模な蓄電池技術の開発等、革新的なイノベーションが必要だと言われていますが、現在の技術でも実現可能な取り組みとして、調整電源である天然ガス火力やガスエンジンによる発電を組み合わせるという方法があります。旧型の火力発電から天然ガス発電への置き換えはCO₂の低減に大きく寄与し、トランジション期における重要な低炭素のソリューションとなるのです。

さらに今後は供給サイドのみならず、需要サイドにおいても取り組みを強化していきます。ガスでは、先に述べた

天然ガスへの燃料転換に加え、お客さまの事業所や工場で排出されるCO₂を用いたメタネーションの実現にも取り組んでいます。電力でも、当社グループにて太陽光パネルや蓄電池をお客さま先に設置し、発電した電力を効率的にご利用いただくサービスを提供するなど、再生可能エネルギーの普及を推進しています。

今ある技術の最大限の活用と将来へ向けた技術開発を同時に進め、供給サイドと需要サイドの両方からCO₂ネット・ゼロの実現に邁進することを「責任あるトランジション」と私たちは呼んでいます。

S+3Eを達成するために脱炭素化した複数のエネルギーで社会をささえます

脱炭素化を実現するためには、再生可能エネルギー由来の電力を導入してオール電化を推進し、電気自動車を普及させれば良いという意見が多く見受けられます。しかし、先に述べた通り、電力だけでは安定的なエネルギーシステムにならず、S+3Eを達成できません。災害等で電気が停止した際、他に代替できるエネルギーがないのも極めて不安です。停電対応型のコージェネレーションシステムを導入しておけば、停電時でもガスが供給されている限り発電できます。家庭用の燃料電池も同様です。

このようにレジリエンスの観点からも、複数のエネルギーが共存していることが望ましく、私たちは複数のエネルギーにおけるさまざまな脱炭素化の手段を追求したいと考えています。

経営ビジョン「Compass2030」は着実にそして順調に進んでいます

「Compass2030」で掲げた3つの挑戦の進捗状況ですが、まず「『CO₂ネット・ゼロ』への移行をリード」について

は、まだまだ緒についたところとは言え、着実に進捗しています。メタネーションの技術開発については相当程度進んでおり、東京ガス横浜テクノステーション（横浜市鶴見区）にメタネーション施設を導入し、メタネーションの実証試験を開始しています。今後、横浜市の下水道局やゴミ焼却場のCO₂も受け入れた実証を進める計画です。また、水素の製造装置の肝となるセルスタックを安価かつ大量に短時間で作る技術についても、株式会社SCREENホールディングスと共同開発を進めています。

天然ガスの活用によるCO₂削減についても、「新居浜LNG基地」の本年春の稼働開始により、住友化学株式会社・愛媛工場（愛媛県新居浜市）で使用する原燃料を順次LNGへ転換いただく計画の事例をはじめ、さまざまなお客さまのもとで取り組みを進めています。

「LNGバリューチェーンの変革」では、LNGを都市ガスの原料や発電用の燃料としてだけでなく商材と捉えてトレーディングで扱うなど、LNGの価値をさらに高めていきます。

もっとも難しいのが「『価値共創』のエコシステム構築」です。これはデジタルとリアルを融合させ、お客さまと共に価値を創造することがポイントです。そこで着目したのが英国のオクトパスエナジー社です。同社は、デジタル技術や電力小売事業に関わる知見を有しており、デジタル技術と効率的な顧客対応ノウハウを組み合わせ「新たな顧客体験の創出」を通じ、急成長を遂げている企業です。当社グループは2020年12月に同社との戦略的提携に合意し、合併会社としてTGオクトパスエナジー社を設立しました。その後、全国のお客さまのニーズに合わせて多数の電気料金メニューを構築するなど、これまでの当社グループでは実現出来なかった方法で、まさにお客さまと共に価値を創ることに取り組んでいます。

今後さらに、お客さまのライフスタイルやライフステー

ジによって必要とされるエネルギーやサービスを創出するなどの取り組みを広げていきたいと考えています。

成長領域への重点投資により 長期的な企業価値の向上を目指します

「Compass2030」で掲げる成長領域への投資額は約2兆円です。これを再生可能エネルギーやメタネーション、水素などCO₂ネット・ゼロ関連への投資、また、海外事業や不動産事業等の成長分野への投資、加えて、市場のボラティリティに対するリスク耐性強化に資する投資等にも充てたいと考えています。

経営理念で問うている「我々は何のために存在するか」を起点に、どの分野に投資していくべきかを一貫させて考えています。

指名委員会等設置会社に移行して、監督と執行という役割が明確に分かれたため、大型の投資についても執行側で決めることが可能になりました。もちろん、投資案件が会社の方針に沿っているかはモニタリングされますので、その説明責任を果たしていかなければなりません。任される分、執行側の責任は重くなっていると感じますが、迅速な意思決定が可能となり、特にスピードが重視される海外での投資にも対応しやすくなると考えています。

株主還元については、昨年9月に方針の見直しを行い、総還元性向の目標を6割から5割に変更しました。この1割については、CO₂ネット・ゼロ関連をはじめとする成長投資に充てていきます。長い目で見れば、その投資が会社を必ず成長させ、2030年にかけて実を結び始めるはずで、成長によって、株主の皆さまに還元をさせていただきたいと考えていますので、長期間での成長を見守っていただければ幸いです。

2022年は、3カ年の中期経営計画の最終年度であり、



また次期中計の策定に取り組む年です。市場のボラティリティが非常に高まっている中、各目標を達成するためには、グループのアセット最適活用等により、変化への耐性を高め、変化をプラスの成果につなげる対応を図っていくことが肝要です。次期中計においてもこの要素が重要なポイントであると考えています。

最後に、現下の国際情勢に関してですが、当社ではロシアのサハリンからのLNG調達を行い、これが全調達量の約10%を占めており、エネルギー安定供給の面から非常に大きな影響があります。引き続き政府・関係機関等と

緊密な連携を図り、万が一に備えた需給両面での諸施策の検討も含め、対応していきます。

東京ガスグループの最大の強みは、130年以上の歴史の中でお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまと培ってきた「安心、安全、信頼」のブランド価値であることに変わりはありません。不確実性の高い時代にあっても、保安の確保、安定供給はもとより、CO₂ネット・ゼロの実現に向けた取り組みをはじめとする新たな挑戦に臨み続け、地球の未来に貢献していく所存です。引き続き皆さまのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。