



TOKYO GAS GROUP **Integrated Report 2022**

持続可能な社会の 実現に向けて 新たなステージに挑む。

現在、脱炭素化、デジタル化、価値観の多様化、エネルギー市場の競争激化など当社グループを取り巻く環境は大きく変わっています。こうした変化に真正面から向き合い、今後も社会から必要とされる企業グループであり続けるため、グループ経営理念を新たにしました。私たちは、持続的に発展していく社会を実現するための原動力として、新たなグループ経営理念のもとで、暮らし、地域、地球の未来のために、とどまることなく歩み続けていきます。

新たなグループ経営理念を掲げ、 変革を成し遂げる。

新グループ経営理念

存 在 意 義

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。

Standing by every person and dedicating
ourselves to the society,
we shall be the energy that weaves the future.

価 値 観

挑み続ける Challenge

日々、
新たに挑戦し、
学び続けます。

やり抜く Responsibility

何事も自分事として
結果にこだわって
やり抜きます。

尊重する Respect

価値観を認め合い、
互いの可能性を
大切にします。

誠意をもつ Sincerity

「ステークホルダーと地球」の
未来に対して、
誠意ある行動をします。

人によりそうこと。

私たちは約束します。

私たちに関わっていただける世界中の「人」に想いを巡らせ、
貢献の仕方・関わり方を多様化していきます。

社会を ささえていくこと。

私たちは約束します。

より良い日常を責任をもって創り、守り続けるために、
価値提供の種類・対象エリアを拡げていきます。

未来をつむぐ エネルギーとなること。

私たちは約束します。

人や地域がワクワクしながら、持続的に発展していく未来の実現に貢献します。

「つむぐ」

未来を実現するため、
さまざまなステークホルダーと共に
価値を共創する。

「エネルギーになる」

私たち自身が原動力となり、
さまざまなエネルギーを通じて
社会課題解決に挑む。

社会を支え、暮らしを守り続けていくこと。
それは、変わることはない私たちの社会的な役割。



エネルギー トランスフォーメーション

1885年の創立以来、家庭では調理・給湯・暖房へ、業務産業用では熱・空調・コージェネレーションシステムへと都市ガスの用途を拡大するとともに、地域冷暖房などエネルギーの面的利用による効率化を進めてきました。また近年これらの取り組みを海外でも展開しています。



LNGの導入と拡大

公害問題の深刻化やエネルギー需要の増大に伴い、1969年、クリーンで高効率なエネルギーであるLNG（液化天然ガス）を導入しました。硫黄分を含まず、高カロリーなLNGの導入により、大気汚染の改善や、経済発展に貢献してきました。また、近年はカーボンニュートラルメタン関連への取り組みも加速しています。



防災対策

東京ガスネットワーク

都市ガスの製造・供給に関わる設備そのものを強固なものにするなど、地震に強いインフラを構築しています。また高密度に設置した地震センサーを利用し、ガス供給を遠隔遮断する防災システム「SUPREME」を構築。速やかにガス供給を停止し二次災害を未然に防ぎます。また、供給停止エリアを最小限に抑えるため、導管網のブロック化を進めています。

これまでの創出価値



便利で快適な暮らし エネルギーの効率的な利用

1885

2021



需要家件数
343戸



お客さまアカウント数
1,248万件

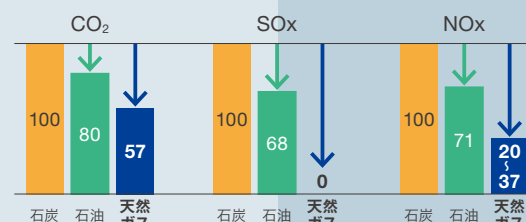


取付メーター数
1,220万件



大気汚染の改善 経済発展を支える安定したエネルギー供給

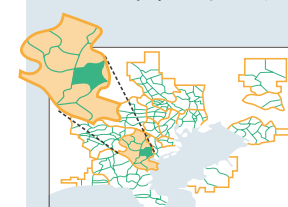
天然ガスの、CO₂/SO_x/NO_x排出量
(石炭を100とした場合)



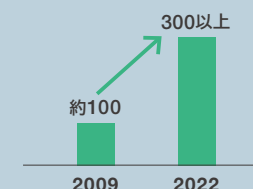
導管網のブロック化による 供給停止エリアの最小化

供給停止を最小限に抑えるため、中圧・低圧導管網を複数の「ブロック」に分け、被害が大きい地域以外は供給を継続できる仕組みにしています。

ブロック化のイメージ



防災ブロック（低圧）の推移



エネルギー企業のあり方が問われる劇的な事業環境の変化

グループ経営理念

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。



脱炭素を実現しながら
より良い日常を創り・守り続ける

Outcome 社会的価値と経済的価値の創出



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



▶ P.25



デジタル×リアル価値創出



▶ P.30

そのための変革



ホールディングス型
グループ体制への移行



▶ P.33



「挑戦と多様性」を重視した
人事制度への改革



▶ P.37



ガス・電力の脱炭素化に向けた
コア技術の確立



▶ P.35

TOKYO GAS GROUP Integrated Report 2022

Contents

01 イントロダクション

09 CEOメッセージ

13 How We Create Value

- 14 価値創造のプロセス
- 15 サステナビリティ推進とマテリアリティ

17 Compass2030

- 19 戦略の全体像
- 21 CFOメッセージ
- 23 中期経営計画の進捗とKPI
- 25 挑戦1「CO₂ネット・ゼロ」への移行をリード
- 30 挑戦2「価値共創」のエコシステム構築
- 32 挑戦3 LNGバリューチェーンの変革

34 見えない資産

- 35 技術開発
- 37 人材の多様性
- 39 エネルギーセキュリティ
- 40 東京ガスのラストワンマイル

41 TCFD提言に基づく情報開示

45 コーポレート・ガバナンス

- 45 コーポレート・ガバナンス
- 50 役員報酬
- 52 内部統制システム
- 53 コンプライアンス
- 54 リスク管理体制
- 55 役員一覧
- 57 社外取締役インタビュー

58 事業概要

- 59 アセット最適化・トレーディング事業
- 60 ガス体エネルギー普及事業
- 61 ソリューション事業 B to B ,B to C
- 62 ソリューション事業 B to B
- 63 海外事業
- 64 不動産事業

65 財務データ

- 65 10年間の主要連結財務データ
- 67 連結貸借対照表
- 68 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 69 連結キャッシュ・フロー計算書
- 70 原料費調整制度によるタイムラグ影響

編集方針

対象組織

東京ガス株式会社および国内外の関係会社(子会社、関連会社)

対象期間

2021年度(ただし、それ以前からの取り組みならびに2022年4月以降の活動の内容も一部含む)

見通しに関する注意事項

本レポートに掲載されている東京ガスグループの計画、見通し、戦略、その他の歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた東京ガスグループの経営者の判断に基づいております。実際の業績は、さまざまな要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おき下さい。なお、実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、日本経済の動向、原油価格の動向、気温の変動、円ドルの為替レート変動、ならびに急速な技術革新と規制緩和の進展への東京ガスグループの対応等があります。

東京ガスグループでは、株主・投資家をはじめとしたあらゆるステークホルダーの皆さまに、当社グループの持続的経営・企業価値向上の実現可能性をご理解いただくために本レポートを発行しています。また、WEBサイトでは、より詳細な情報およびニュースリリース等の最新情報を公開しています。

株主・投資家向けサイト

<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/index.html>

インベスターズガイド(財務データ・業界データ) https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid_j.html

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

有価証券報告書・四半期報告書 https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/yuho_j.html

コーポレート・ガバナンス報告書 <https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnn/pdf/governance.pdf>

サステナビリティサイト

<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/index.html>



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。

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想されます。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た「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。引き続き皆様のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。





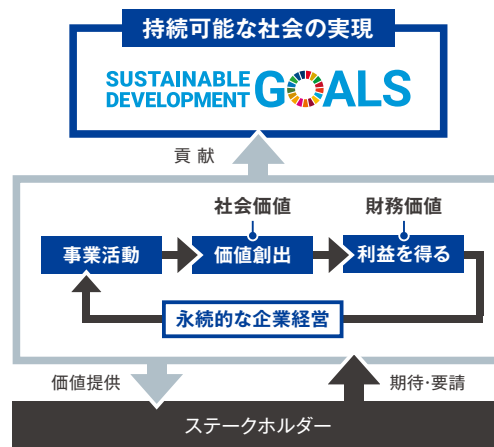
How We Create Value

価値創造のプロセス

サステナビリティ推進とマテリアリティ

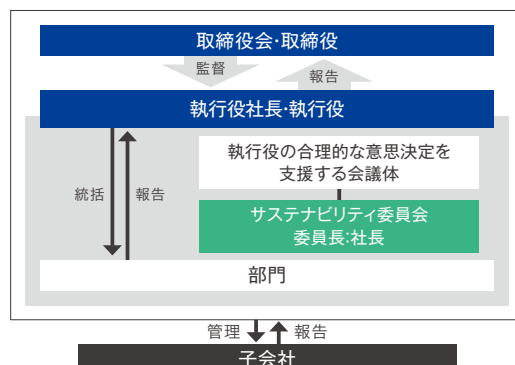
サステナビリティ推進の考え方

東京ガスグループは「事業活動を通じて社会課題の解決によって社会価値および財務価値を創出し、永続的な企業経営を行うことで、持続可能な社会の実現に貢献していくこと」をサステナビリティ推進の考え方としています。この考え方のもと、事業活動を通じてマテリアリティ(サステナビリティ上の重要課題)に取り組み、ESGを重視した経営とSDGsの達成に幅広く貢献していくことを目指しています。



サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進は重要な経営課題として、執行役の合理的な意思決定を支援する会議体において審議しています。さらに、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ全体を通じたサステナビリティ経営を実践・推進する機能を担うとともに、重要事項については取締役会に報告しています。

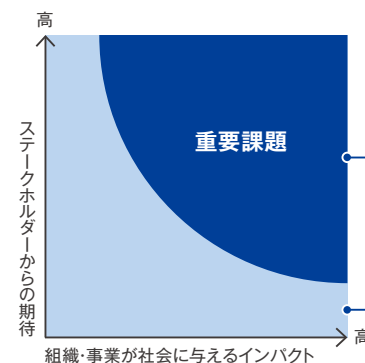


2021年度 サステナビリティ委員会討議テーマ

- 気候変動に関する動向変化
- 将来世代の価値観と市場特性
- 生物多様性に関する動向変化
- 非財務情報開示の強化について
- 2050年までの社会的潮流

マテリアリティの特定

ガイドライン等を参照し、検討すべき課題を「ステークホルダーからの期待」および「組織・事業が社会に与えるインパクト」の2つの軸で評価し、マテリアリティとして特定しています。



2020-2022年度マテリアリティ	
CO₂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 ■ 顧客価値創造
社会との良好な関係	■ 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&インクルージョン ■ 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
認識している課題	
■ 排出・排水・廃棄物処理 ■ 生物多様性 ■ 水リスクへの対応 ■ 労働安全衛生 ■ 良好な労使関係の構築	■ 適正な情報開示 ■ 知的所有権の適正管理 ■ 公共政策への適切な関与 ■ 経済パフォーマンス

マテリアリティの特定ステップ

STEP 1	社会課題の整理	国際的ガイドライン等を参照し、検討すべき課題を包括的に抽出。
STEP 2	優先順位付け	各課題を2軸で評価・優先順位付けし、重要課題項目を特定。
STEP 3	妥当性確認・確定	重要課題項目の妥当性について有識者より評価いただきマテリアリティ特定。社内会議体での確認をもって確定。
STEP 4	レビュー	マテリアリティに関する活動評価を行い、情報開示。ステークホルダーの皆さまのご意見等を踏まえレビュー実施。

マテリアリティとSDGsとの関係

マテリアリティ		関連するSDGs									
CO ₂ ネット・ゼロを リード	気候変動	7 2050年までに再生可能エネルギーに切り替えること	9 産業と資源効率の改善を通じた持続可能な消費と生産	11 持続可能な都市とコミュニティ	13 気候変動に具体的な対策を	17 パートナーシップで目標を達成しよう					
	エネルギーへの アクセス	7 2035年までに再生可能エネルギーに切り替えること	9 産業と資源効率の改善を通じた持続可能な消費と生産	11 持続可能な都市とコミュニティ	17 パートナーシップで目標を達成しよう						
	安全と防災	7 2050年までに再生可能エネルギーに切り替えること	9 産業と資源効率の改善を通じた持続可能な消費と生産	11 持続可能な都市とコミュニティ	13 気候変動に具体的な対策を	17 パートナーシップで目標を達成しよう					
	顧客価値創造	3 持続可能な開発のための目標を達成すること	4 質の高い教育をみんなに	5 ジェンダー平等を推進すること	6 安全な水とトイレを世界中に	7 2030年までに再生可能エネルギーに切り替えること	9 産業と資源効率の改善を通じた持続可能な消費と生産	11 持続可能な都市とコミュニティ			
		12 つくる責任 つかう責任	13 気候変動に 具体的な対策を	17 パートナーシップで 目標を達成しよう							
	資源効率・ 循環型社会	6 安全な水とトイレを 世界中に	12 つくる責任 つかう責任	14 海の豊かさを守ろう	17 パートナーシップで 目標を達成しよう						
	地域社会との 関係構築	1 貧困をなくそう	2 質の高い教育を みんなに	3 持続可能な開発のための目標を達成すること	4 質の高い教育を みんなに	6 安全な水とトイレを 世界中に	7 2030年までに再生可能エネルギーに切り替えること	10 人や国の不平等をなくそう			
		11 持続可能な都市と コミュニティ	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 平和と公正な社会を 築くこと	17 パートナーシップで 目標を達成しよう			
	ダイバーシティ& インクルージョン	4 質の高い教育を みんなに	5 ジェンダー平等を 推進しよう	8 働きがい、経済成長を 促進しよう	10 人や国の不平等を なくそう	17 パートナーシップで 目標を達成しよう					
	働きがい・ 労働生産性	4 質の高い教育を みんなに	8 働きがい、経済成長を 促進しよう	17 パートナーシップで 目標を達成しよう							
	サプライチェーン マネジメント	5 ジェンダー平等を 推進しよう	8 働きがい、経済成長を 促進しよう	10 人や国の不平等を なくそう	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 平和と公正な社会を つくっていくこと	17 パートナーシップで 目標を達成しよう								
責任ある 企業としての行動	情報セキュリティ	17 パートナーシップで 目標を達成しよう									
	ガバナンス・ コンプライアンス	5 ジェンダー平等を 推進しよう	10 人や国の不平等を なくそう	16 平和と公正な社会を つくっていくこと	17 パートナーシップで 目標を達成しよう						

事例 ① 気候変動に備える（適応）

気候変動への適応策の一環として、ゲリラ豪雨や高潮等による水災害対策を講じています。LNG基地では電気設備等を保護するため設備のかさ上げ、水密扉の設置等を実施するとともに、東京ガスネットワークでは、液状化が想定される地域について供給停止エリアを最小限に抑えるため導管網のブロックを細分化しています。また、風水害を想定した事業継続計画（BCP）を作成し、ガス供給と保安の確保に努めています。



事例 ② 資源効率・循環型社会の推進

循環型社会推進のため、ガスメーターや使用済みガス管の再資源化、ガス機器の廃棄物回収・再資源化等、事業活動の各段階で資源循環に取り組んでいます。

ガスメーターのリユース・リサイクル

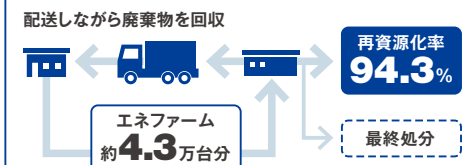
消耗部品の交換・再検定により3サイクル（最長30年間）使用し、その後は金属材料として資源循環します。

東京ガスネットワーク



ガス機器の廃棄物回収・再資源化

お客さま先での買い替えやガス工事・リフォーム工事等で発生する使用済みガス機器・廃材の回収および再資源化に努めています。



調達 製造 供給 エネルギーソリューション

ガス管（PE管）のリサイクル

使用済PE管を回収後、ペレット化しプラスチック材料として資源循環させ、ガスメーター取扱説明札等に再利用しています。

東京ガスネットワーク



※データは2021年度速報値。



私たちが目指す未来 | Our Vision

Compass2030

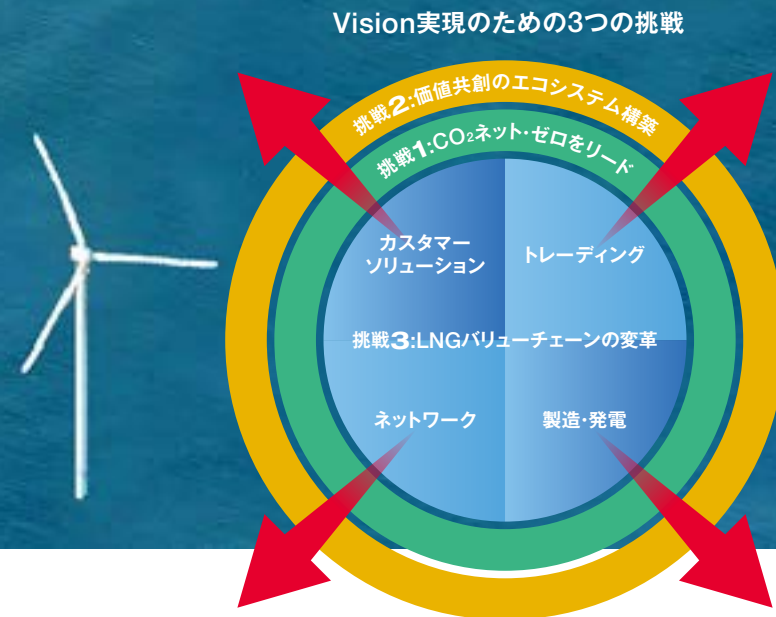
エネルギーとソリューションを暮らし、都市、地球の未来に



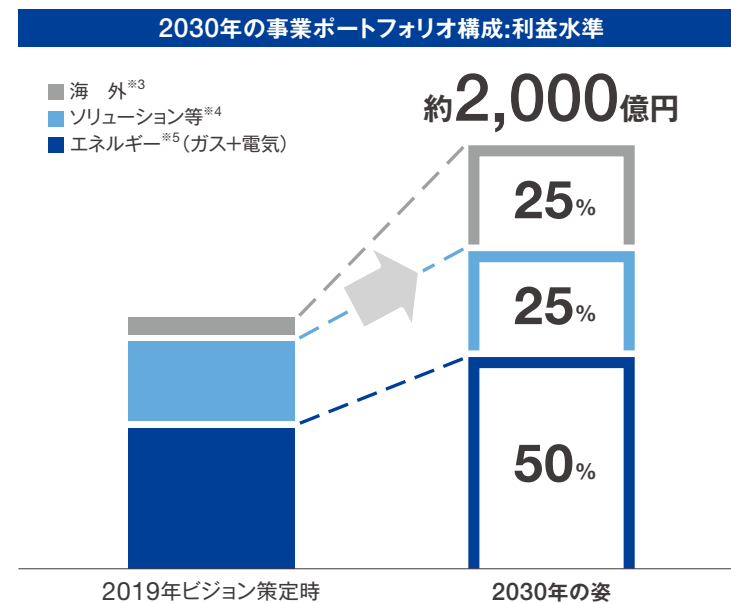
次世代のエネルギーシステムをリードしながら、
お客さま・社会・ビジネスパートナーとともに
価値を創出し続ける企業グループを目指します。

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、
2019年11月27日に経営ビジョン「compass2030」を策定しました。

Compass2030



経営指標・主要計数		
	2021年度実績	2030年
利益水準	1,215億円	約2,000億円
CO ₂ 削減貢献(基準年2013年度)	539万トン	1,700万トン※1
再エネ電源取扱量(年度末)	149.8万kW	600万kW※2
お客さまアカウント数(年度末)	1,248万件	2,000万件
天然ガス取扱量(年度)	1,918万トン	2,000万トン



※1 Compass2030公表時は1,000万トン(国内のみ) ※2 Compass2030公表時は500万kW ※3 海外: 海外におけるすべての事業 ※4 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 ※5 エネルギー: 国内におけるガス・電力事業

Vision実現へ

Our strategy

(Compass action)

Vision実現のための3つの挑戦

1

「CO₂ネット・ゼロ」への移行をリード



2

「価値共創」のエコシステム構築



3

LNGバリューチェーンの変革



Vision実現のために加速させる事

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

デジタルシフトとリアル補強の
両輪で価値創出を加速

各事業主体の稼ぐ力・変動への
耐性を向上

Compass Action (Vision実現のためのアクション:2020-2030)

トランジションを主導する
トップリーダー企業へ変革

カーボンニュートラルメタン
バリューチェーンの構築

東京ガスグループならではの
再エネバリューチェーンの構築

デジタルマーケティングの
エネルギー業界フロントランナーへ変革

ラストワンマイル^{※1}での価値創出により
お客さま満足度No.1企業へ変革

地域課題解決型
ソリューション企業へ変革

各事業の稼ぐ力を高める
企業体質へ変革

多様性を力に挑戦を後押しする
人事制度へ変革

成長投資推進型の
財務戦略へ変革

Visionに基づいた3カ年の中期経営計画 (2020-2022)

重点戦略

カスタマーソリューションの進化

LNGビジネスの拡大

海外事業の加速

CO₂ネット・ゼロの具体化

基盤強化

コスト改革の実行

DX^{※2}の継続的実施

変化に対応する体制構築

KPI



お客さまアカウント数



天然ガス取扱量



海外セグメント利益



CO₂削減貢献量



再エネ取扱量



コスト改革

中期経営計画進捗とKPI [▶ P.23](#)

※1 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

※2 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

資産効率性・財務健全性を確保しつつ、成長分野への投資を進めます

原料調達の優位性や海外事業の伸長により増収増益を実現

2021年度は原料コストが上昇局面となる厳しい事業環境でしたが、需要見通しの精度向上や保有アセットの柔軟性の活用などLNGの需給調整をきめ細かく行うことにより、価格が上昇したLNGスポットの調達を可能な限り抑制することができました。原料価格や需要の変動が大きくなる中、これらのリスク管理は大きな課題ですが、長期契約中心の調達ポートフォリオや、ここ数年改善を重ねてきた需給調整の最適化オペレーションが奏功し、原料調達面での優位性につなげることができたと考えています。

また、海外セグメントにおいては、資源価格の上昇によって豪州上流事業および2020年度3Qに連結子会社化した北米のシェールガス事業等が収益を伸ばし、前期比625.2%増の大幅な増益となりました。

これらの結果、2021年度実績は対前年度、対当初計画ともに増収増益となりました。

LNG需給の最適化やコスト改革等、中計期間の取り組みを結実させ、利益目標を達成します

中期経営計画の最終年度となる2022年度については、中計目標を上回る1,435億円のセグメント利益(営業利益+持分法損益)の計画としております。国際情勢の不安定化による原油価格およびLNG価格の上昇等、前年度と同様

の課題があると認識していますが、LNG需給の最適化やコスト改革等、これまでの中計期間の取り組みが着実に成果に結びつきつつあることを踏まえれば、十分に達成は可能だと考えております。

主な増益要素として、電力事業では卸電力販売量の増加等により、ここ数年の利益水準を大きく上回る253億円の当初見通しとしています。また海外事業では、主に原油価格上昇等に伴う豪州上流事業の利益増等を見込み、374億円の当初見通しとしています。

一方、中期経営計画でお示した財務指標のROE、ROAについては、現時点では目標を下回る見通しとなっています。過去数年間の積極的な事業投資により、資産規模が拡大したことが主な理由です。今後、利益成長と資産効率の向上を両立するために、この4月からスタートしたホールディングス型グループ体制において、各カンパニー・事業会社に新たな経営管理を導入します。今年度はカンパニー・事業会社の「稼ぐ力向上」を意識したP/L管理の高度化からスタートしますが、次年度以降、これをB/S管理に発展させることで、各カンパニー・事業会社が自らの事業資産の入れ替え等を通じて資産効率の向上を進めることを目指しています。

2030年までに脱炭素分野含む成長領域に約2兆円を投資し、利益を約2,000億円へ

「Compass2030」実現のための具体的な道筋である「Compass Action」では、2030年までに、再エネや水素

常務執行役員 CFO
佐藤 裕史



関連の技術開発等の脱炭素分野への約7,000億円を含む2兆円規模の成長領域への投資を行うことを計画しています。これらの投資を進めるにあたり、必要な資金の調達、財務健全性の確保、資産効率・資本効率の向上など、多くの課題に同時並行で取り組んでいかなければなりません。

何よりも大切なのは、まず営業キャッシュフロー、すなわち「稼ぐ力」を高めることです。自由化によるガス販売益の減少を補う事業の育成が不可欠ですが、そのための布石はこれまでに数多く打ってきました。たとえば電力事業は販売電力量300億kWh、小売件数300万件の規模に達しましたし、海外事業・都市ビジネス事業も十分に利益の柱となる位置づけにまで育ってきました。また、この4月に分社したネットワーク事業では、DXによる作業効率の向上や時代の変化に合わせた業務の見直し等の取り組みをこれまで以上に大胆に進め、「稼ぐ力」を高めて

くれると期待しています。これらの取り組みをベースとしつつ、早期に利益貢献する投資案件を加えることにより、2030年の利益目標2,000億円の達成を目指します。

投資資金の一部は外部調達を行うことになります。ここ数年間は低金利を活かして積極的にレバレッジを効かせてきましたが、金利上昇局面への移行に伴い、さまざまな工夫が必要になります。今年3月に初めて発行したトランジション・ボンドのさらなる活用や、資産の流動化など新たな手法にもチャレンジし、財務健全性の確保と資産効率の向上を両立していきます。

還元1割を脱炭素分野の投資へ振り向け、 中長期的な企業価値の向上を目指します

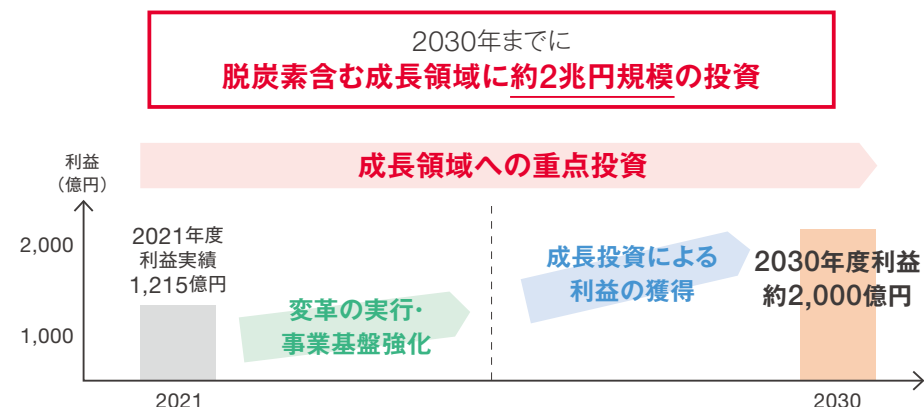
2020年10月の日本政府による「2050年カーボンニュートラル宣言」を受け、当社としてもCO₂ネット・ゼロ実現の

目標年度を2050年に前倒しすることを決定しました。これに合わせて、当社の株主還元方針について、総還元性向を従来の6割から5割に見直しました。引き下げた還元額1割分は、水素やメタネーション等への投資を可及的速やかに実行する原資として活用します。当社グループは、脱炭素化社会実現への貢献により持続的に発展し、中長期的な企業価値の向上を通じて株主の皆さまに報いることを目指しています。株主の皆さまにご理解いただけるよう、取り組みを進めていきます。

今後、地球温暖化防止以外にもさまざまなSDGs課題に対応する必要がありますが、同じように当社の持続的発展と企業価値の向上につなげることが重要です。当社の取り組みと企業価値を適正に評価いただけるよう、統合報告書等を通じた非財務情報の開示をさらに強化していきます。

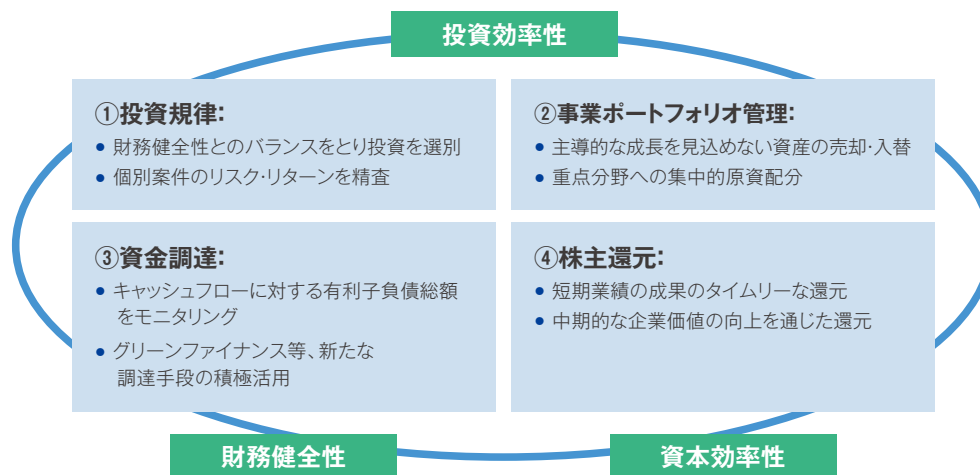
成長領域への重点投資

- 脱炭素を含む成長領域へ投資割合をシフトし、キャッシュフローを積極投入
(脱炭素分野への先行投資+その他成長領域への積極投資)
- 2020年代前半は変革実行により事業基盤を強化、後半は投資からの利益成長を実現



投資を支える財務戦略

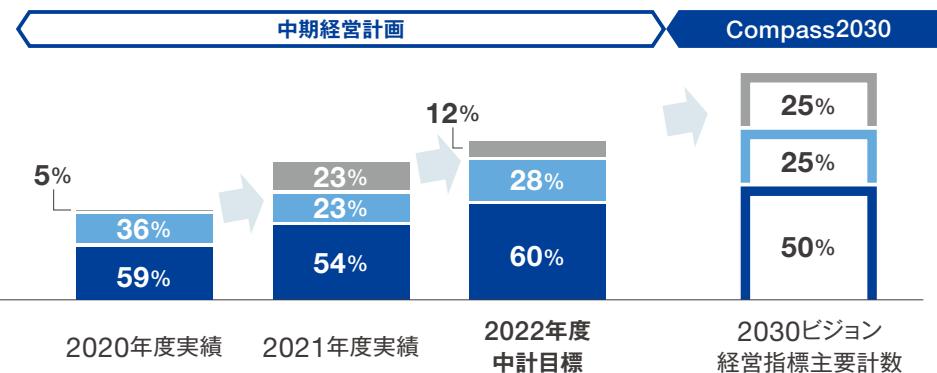
- 投資効率性・資本効率性の向上を図り、キャッシュフロー管理による投資余力確保を通じて成長投資を下支え



中期経営計画の進捗とKPI

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）



KPIと設定理由

お客さまアカウント数	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。
天然ガス取扱量	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。
海外セグメント利益	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。
CO₂削減貢献	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CO ₂ 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	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。
コスト改革	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。

KGI

営業利益+持分法利益	791億円	1,215億円	1,400億円
------------	-------	---------	---------

財務指標

ROA	1.9%	3.0%	4%程度
ROE	4.3%	7.5%	8%程度
D/Eレシオ	0.92	0.99	0.9程度

KPI

お客さまアカウント数（年度末）	1,231万件	1,248万件	1,480万件
天然ガス取扱量（年度）	1,820万トン	1,918万トン	1,700万トン
海外セグメント利益（年度）	38億円	282億円	160億円
CO ₂ 削減貢献（基準年：2013年度）	668万トン	539万トン	650万トン
再エネ取扱量（年度末）	138.3万kW	149.8万kW	200万kW
コスト改革（2019年度比）	△120億円	△210億円	△300億円

2030ビジョン
経営指標主要計数

約2,000億円

2,000万件

2,000万トン

—

1,700万トン^{※4}

600万kW^{※5}

—

※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 Compass2030公表時は1,000万トン（国内のみ） ※5 Compass2030公表時は500万KW

中期経営計画の進捗の事例

中計	リリース 年月	重点戦略・基盤強化進捗
重点戦略① カスタマー ソリューションの 進化	2020/4	JR東日本様と株式会社えきまちエナジークリエイトを設立
	2020/6	東京ガス発ベンチャー スミレナ「暮らしの月額定額制サービス」を開始
	2020/10	マンション・ビル向け太陽光エネルギーサービス「ヒナタオソーラー」を開始
	2020/12	英国オクトバスエナジー社との戦略的提携とTGオクトバスエナジー社設立(2021年2月)
	2021/4	東京ガス野村不動産エナジー株式会社設立による、芝浦一丁目計画へのエネルギー供給
	2021/5	「東京ガスのハウスクリーニング」を開始
	2021/7	国内トップシェアのソフトウェア事業の譲受について日本たばこ産業グループと基本合意
	2021/11	集合住宅向け電気自動車充電サービス「EVrest(イーブイレスト)」を開始
	2021/11	関西電力と分散型エネルギーリソースを活用した「VPP事業に関する業務提携契約」を締結
	2022/2	水まわり修理に本格参入! 高品質・安心価格の「東京ガスの修理サービス」を開始
重点戦略② LNGビジネスの 拡大	2022/4	電力契約300万件到達! デマンドレスポンスの本格展開と電気1日分の全量実質再エネ化
	2020/6	LNG共同輸送における初受入れの実施について
	2020/9	LNGトレーディング新社の設立
重点戦略③ 海外事業の加速	2022/3	新居浜LNG基地からの供給開始について
	2020/5	米国プリンシプル・パワー社への出資について(ウインドフロート技術による浮体式洋上風力発電事業の展開に向けて)
	2020/7	米国ルイジアナ州における新たなガス田の権益の取得とキャッスルトン・リソース社の子会社化
	2020/7	米国における子会社の設立および大規模太陽光発電事業(Aktina)の取得について
	2020/10	フィリピン共和国における浮体式LNG基地建設および運営事業に関するファーストジェン社との相互協力契約の締結
	2020/11	インドネシア共和国におけるガス配給事業会社への出資について
	2021/8	米国Aktina太陽光発電事業が一部(150MW) 運転開始
	2021/9	メキシコMT Falcon発電事業の持分売却の合意について
	2021/10	タイPTTグループとの合併会社設立(オンサイトエネルギーサービス事業およびLNG供給事業)
	2022/1	デンマークのイービー社と北欧で約100万kWの再生可能エネルギー開発へ

中計	リリース 年月	重点戦略・基盤強化進捗
重点戦略④ CO ₂ ネット・ゼロの 具体化	2020/8	富山県高岡市および千葉県市原市における木質バイオマス発電事業の取得
	2020/11	洋上風力発電事業における合併会社(千葉洋上風力)への参画
	2021/3	カーボンニュートラルLNGバイヤーズアライアンス設立
	2021/4	鹿島臨海工業地帯における洋上風力発電事業(発電容量約16万kW)の推進
	2021/5	東京ガスとSCREEN、低コストグリーン水素製造に向けた水電解用セルスタックの共同開発に合意
	2021/6	実質再生可能エネルギー100%の電気料金プラン「さすてな電気」を新たに開始
	2021/7	山口県岩国市におけるメガソーラーの商業運転開始
	2021/7	世界初となる都市ガス機器からのCO ₂ を利用した「CO ₂ 吸収型コンクリート」製造開始
	2021/7	メガワット級水電解装置を利用した水素実証実験の実施について
	2021/9	国内初となる都市ガス機器からのCO ₂ を利用した炭酸カリウム製造
	2021/10	国内最大規模となる丸の内地区へのカーボンニュートラル都市ガス導入
	2021/10	坂出バイオマス発電事業の共同実施
	2021/11	ベトロナス・住友商事および三菱商事とCNメタンサプライチェーン構築に向けた事業可能性調査を開始
	2022/1	NEDOグリーンイノベーション基金事業の実施予定先に選定/洋上風力発電の低コスト化プロジェクト(浮体式基礎製造・設置低コスト化技術開発事業)
	2022/3	2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現に向けメタネーション実証試験を開始
	2022/3	宮城県仙台市におけるバイオマス専焼発電事業への参画について
	2022/4	NEDOグリーンイノベーション基金事業の実施予定先に選定/CO ₂ 等を用いた燃料製造技術開発プロジェクト(合成メタン製造に係る革新的技術開発)
⑤基盤強化 コスト改革/DX/ 体制構築	2022/6	シェルと脱炭素分野の共同検討に関する覚書を締結(メタネーション・水素・CCUSなど複数の脱炭素ソリューション推進)
	2021/6	指名委員会等設置会社への移行
	2022/4	「グループ経営理念」の公表について
	2022/4	東京ガスネットワーク株式会社の事業開始について

挑戦 1 「CO₂ネット・ゼロ」への移行をリード

Compass Action

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

カーボンニュートラルへの潮流の強まりと同時に、トランジションエネルギーとしてのLNG・天然ガスへの期待が高まっています。エネルギーの安定供給を担うリーディングカンパニーとして、その期待にしっかりとお応えすること、そして地に足の着いた現実感あるカーボンニュートラル社会への移行を主導していくことこそ、当社グループの社会的使命であると認識しています。

当社グループの強みである複数のトランジション手段と需給双方でのソリューション力を活かしつつ、「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」していきます。

「CO₂ネット・ゼロ」への移行に向けた2つの視点

社会全体のCO₂排出削減に 貢献すること

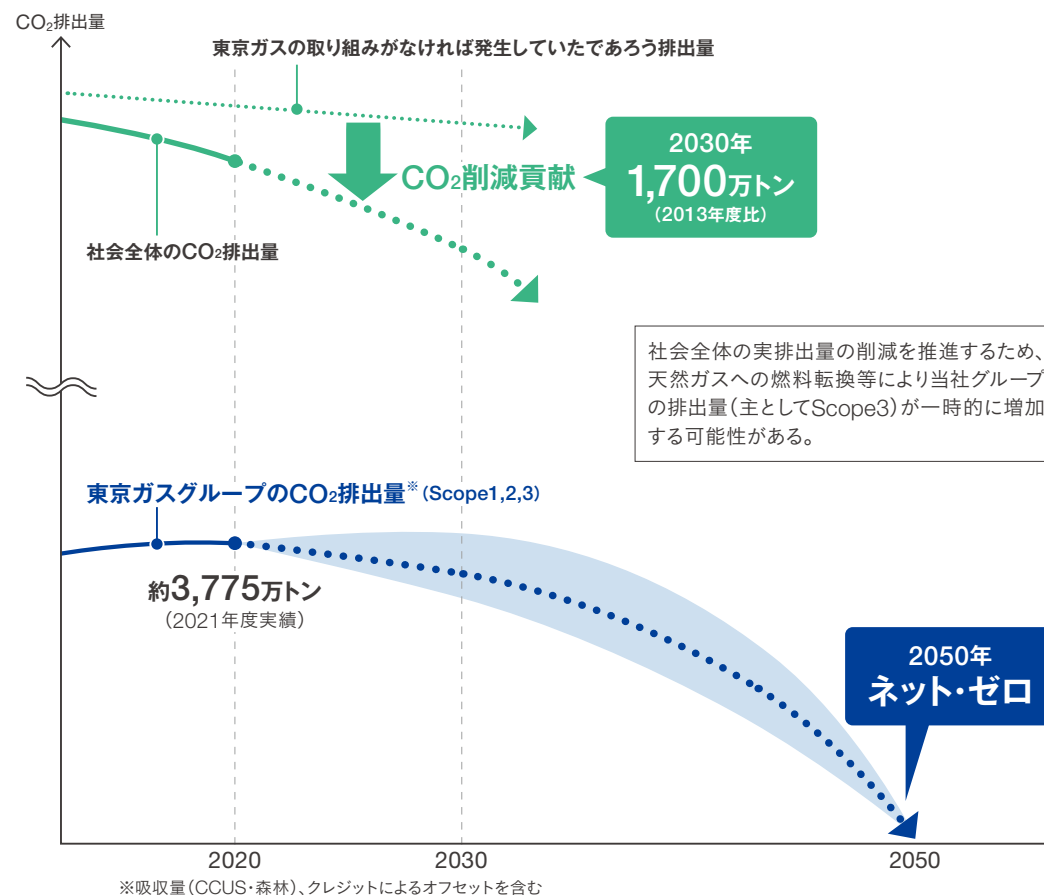
東京ガスグループの低・脱炭素な製品・サービスの拡大により、
2030年CO₂削減貢献1,700万トン(2013年度比)を実現します。

東京ガスグループのCO₂排出量を 削減すること

2050年ネット・ゼロを実現します。
また、2030年自社直接排出のネット・ゼロを実現します。

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

2030年・2050年目標の概念図



Compass Action 責任あるトランジションをリード

カーボンニュートラルへの移行ロードマップ

- 当社グループのグローバルな事業活動全体で、CO₂削減貢献2030年1,700万トン[※]を実現
- ガスも電力も脱炭素技術に強みをつくり、お客さま先での実装拡大を通じてカーボンニュートラルへの移行をリード

※ Compass2030公表時は1,000万トン(国内のみ)



※1 採掘から燃焼に至る工程で発生する温室効果ガスを、森林保全等で創出されたCO₂クレジットで相殺することによりCO₂排出量がゼロとみなされるLNG

※2 CO₂の回収・利用

※3 CO₂の回収・利用・貯蔵

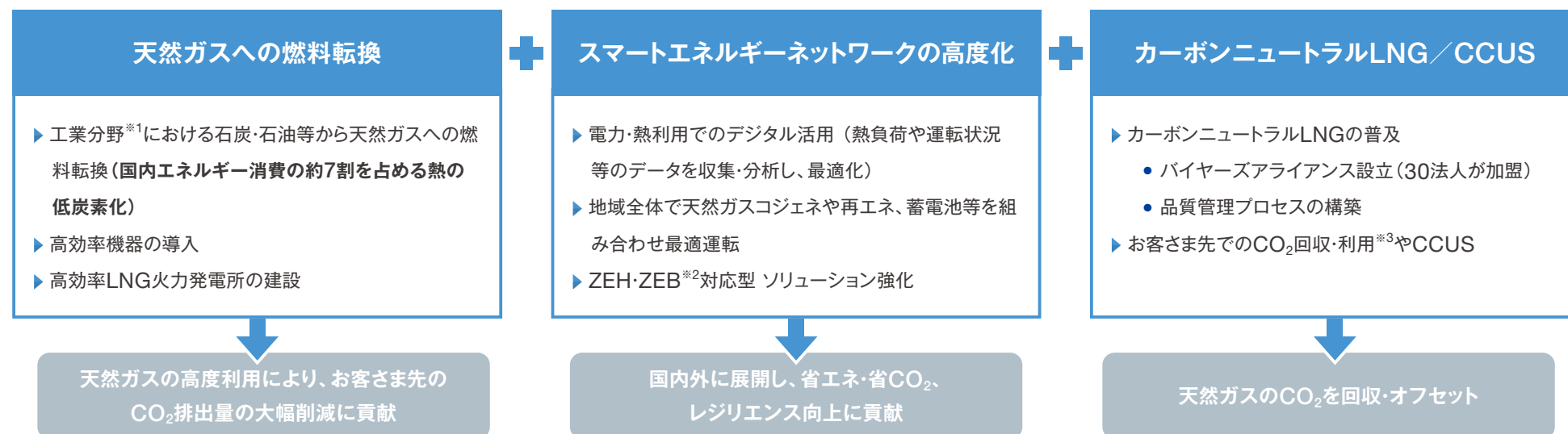
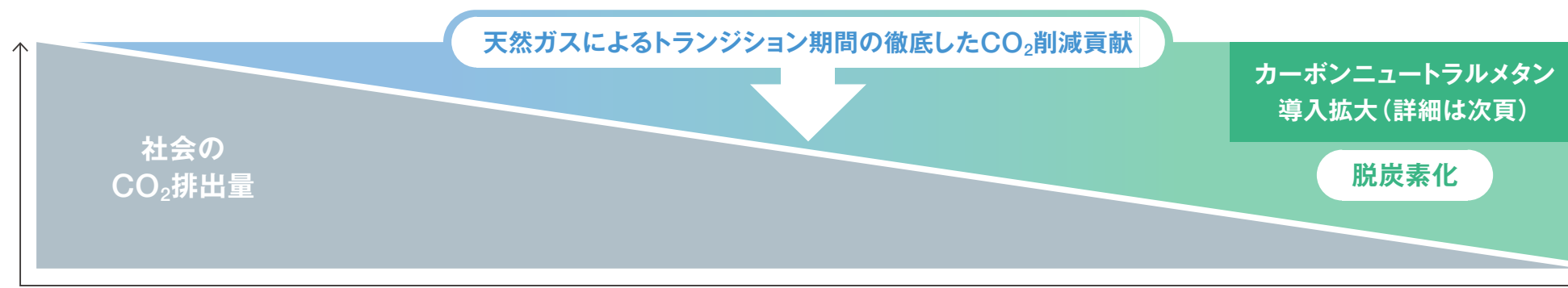
※4 ハイブリッド自動車／燃料電池自動車／電気自動車

Compass Action 責任あるトランジションをリード

天然ガスの高度利用（低炭素化から脱炭素化への移行ステップ）

- トランジション期は、燃料転換・スマートシティ化・カーボンニュートラルLNG・CCUSにより国内外のお客さま先のCO₂削減に貢献
- 低・脱炭素化の社会的コストを抑制し、エネルギー安定供給の責任を全うしながら着実な移行をリード

当社グループの強み:天然ガスによる低炭素化の実績・エネルギーの最適運用ノウハウ



※1 国内一次エネルギー供給のうち約60%が石炭・石油、アジアを中心に海外でも燃料転換のポテンシャルあり

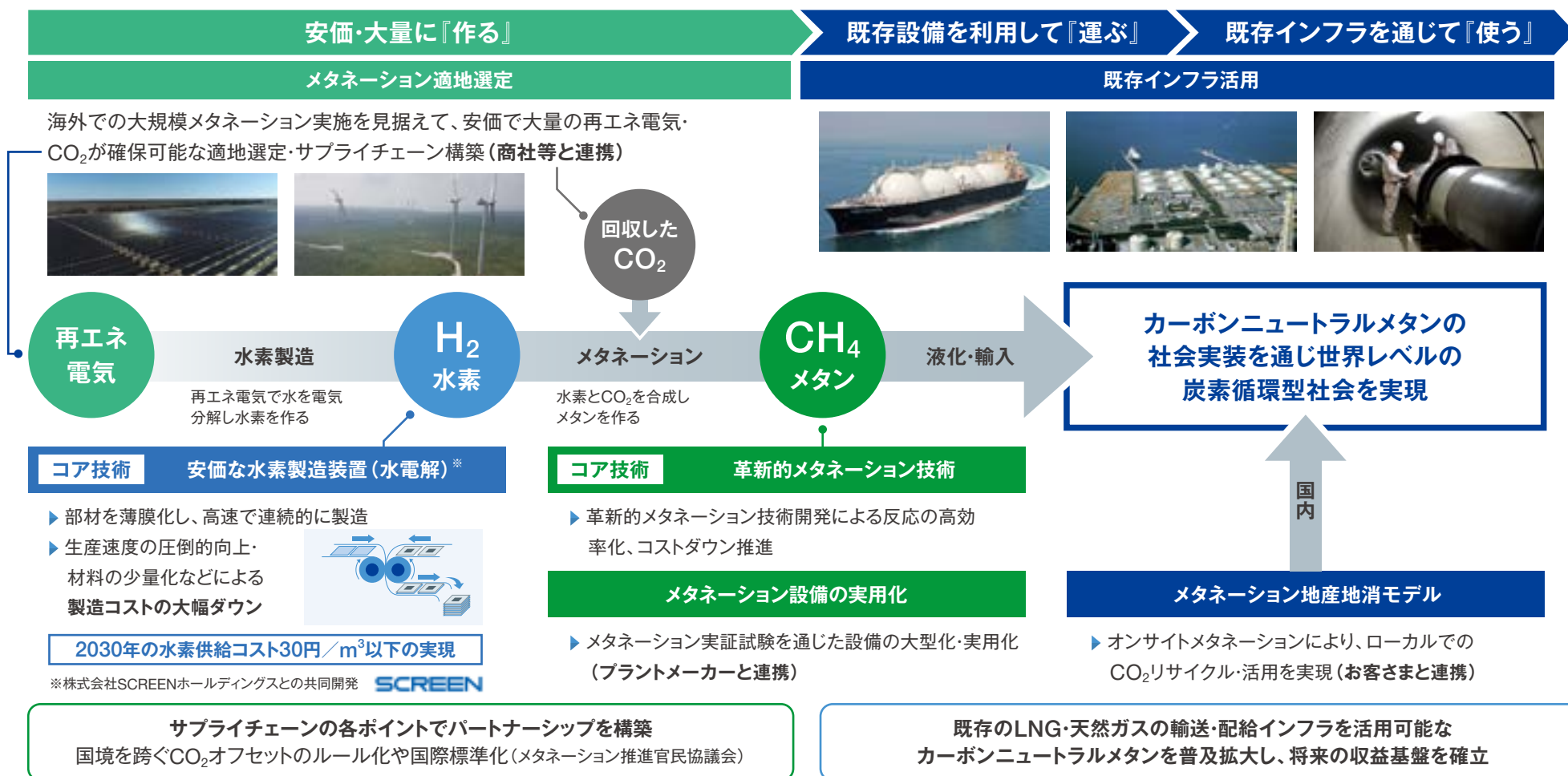
※2 年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを旨とした建物・住宅

※3 都市ガス機器からのCO₂を利用した炭酸カリウムを製造するオンサイトCCU技術を開発、CO₂吸収型コンクリート製造を開始

ガスの脱炭素化(カーボンニュートラルメタンバリューチェーンの構築)

- ガス体エネルギーの脱炭素化に向け、メタネーション・水素製造を自社コア技術として確立
- 官民合わせた協力体制や海外プレーヤーとの連携のもと、社会実装に向けたカーボンニュートラルメタンバリューチェーンを構築

当社グループの強み:燃料電池開発等で培った水素製造ノウハウ、国内随一のガス体供給インフラ



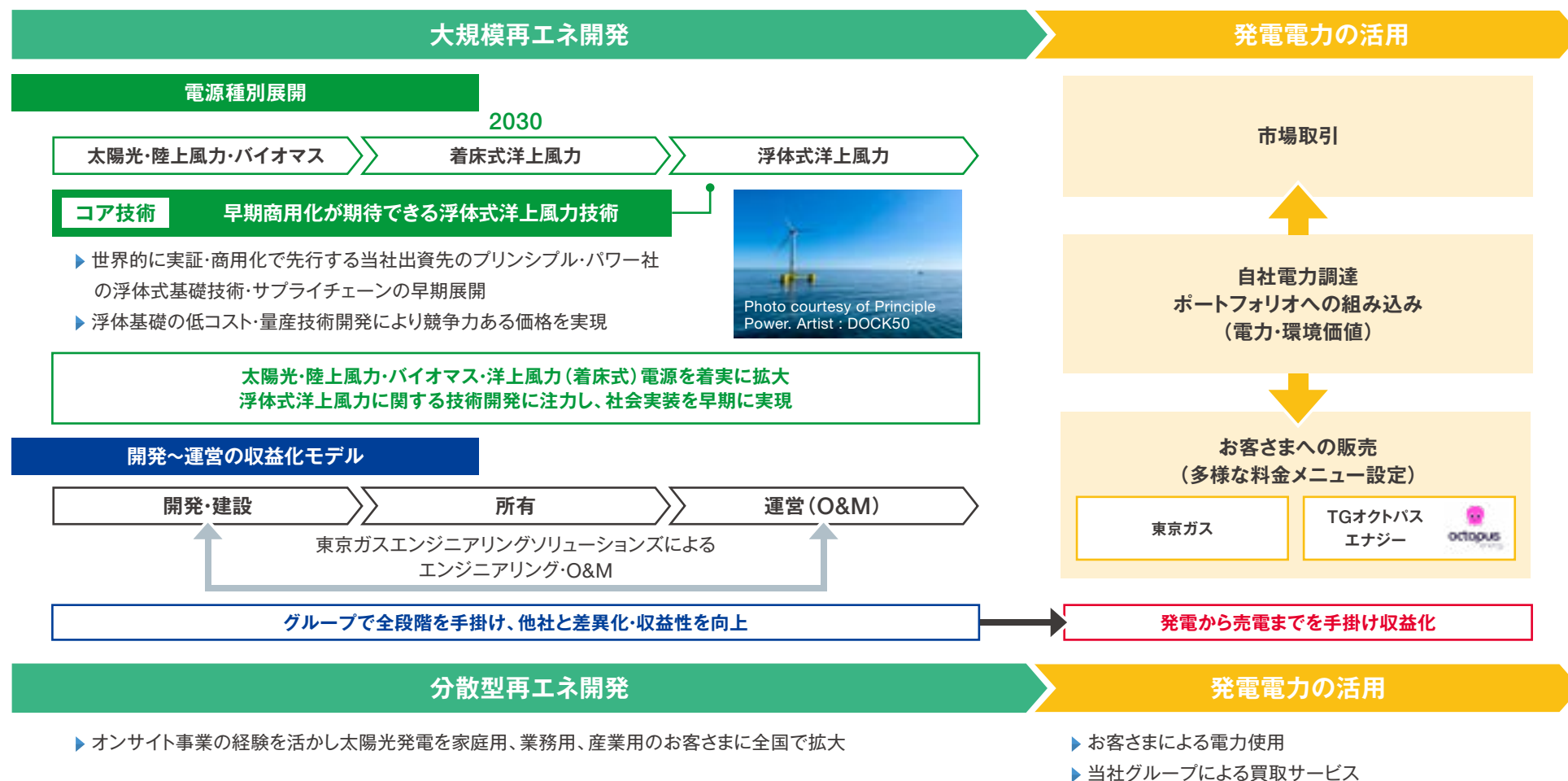
Compass Action 責任あるトランジションをリード

電力の脱炭素化(再エネバリューチェーンの構築)

- 再エネ電源の開発からO&Mの全段階、発電から売電までを手掛けることで当社グループならではの再エネバリューチェーンを構築
- 収益性を確保しながら再エネ取扱量拡大(500万kW^{*}→600万kW)を国内外で実現

※:Compass2030公表時

当社グループの強み:発電インフラの長期安定的運営実績・O&M力、お客さま基盤



挑戦2 「価値共創」のエコシステム構築

Compass Action

デジタル×リアル価値創出

ESG・SDGs重視の潮流や、デジタルとリアル双方のニーズがある中で、多様化する社会・地域・お客さまのニーズにお応えするため、当社グループの強みであるお客さま・地域とのつながり力とお客さまアカウントを活かしつつ、「デジタルシフトとリアル補強の両輪で価値創出を加速」していきます。

ガス・電気の販売にとどまらず、お客さまのビジネスや生活の課題を解決し、価値あるエネルギーとサービスを全国またグローバルに提供する企業グループへと進化していきます。

デジタルシフト×ラストワンマイル補強 (B to C領域)

●デジタルマーケティング力を活かしお客さまへの価値提供エリアを拡大、ラストワンマイルにおけるサービスのラインナップを拡充

当社グループの強み:オクトパスエナジーのデジタルノウハウ、ラストワンマイルソリューションカ・ライフバル等のチャネル網

B to Cマーケティングのデジタルシフト

「オクトパスエナジー」サービス開始 (2021年11月)

英国エネルギー業界で急成長中のオクトパスエナジー社*と戦略提携国内JV (TGオクトパスエナジー) を設立し新ブランドを始動

※競争の厳しい英国電力市場において、わずか6年で300万件超の顧客を獲得



多様な電気料金プラン

- ▶ 再エネプラン、時間帯別プラン、市場連動型プラン、業務用 (低圧動力) プランなどの料金メニューの拡充



デジタルマーケティング、CRM*

- ▶ 顧客エンゲージメントを重視したデジタルコミュニケーション、SNSを活用した積極的ソーシャルリスニング、顧客サポート
- ▶ マーケティングサイクルの高速化と顧客のライフスタイルや価値観に合わせた One to Oneサービスで支持層を拡大

※カスタマー リレーションシップ マネジメント



全国展開

- ▶ 販売エリアを順次拡大し全国展開中 (2022年度6月時点)
- パーソナライズされたエネルギー・サービスの提供による
お客さま満足度・共創価値の向上

B to C向けラストワンマイルにおけるサービス拡充

水まわり修理・ハウスクリーニング への本格参入

ラストワンマイルを強みとした
サービスの拡大



オペレーション高度化 (受付・故障診断・在庫管理・提案)



サービスの組合せによる価値提供

心のゆとり

住宅設備

- ガス機器スペシャルサポート
- 水まわり・エアコン修理
- 「ずっともソーラー」「あんしんWでんち」太陽光発電+蓄電池 ほか

家事支援

- ハウスクリーニング
- くらし見守りサービス
- 空家管理サービス
- 高齢者介護支援コンテンツ ほか

見守り

安心



全国展開

- ▶ アライアンス等を活用し、全国展開を視野に販売エリアを順次拡大
- 「いち早く」「便利」に「安心して」「納得価格」で
くらしのお困りごと・社会課題の解決に貢献

デジタルソリューション × リアルソリューション (B to B領域)

●お客さまの利便性向上・地域の発展と低・脱炭素化を両立する複合ソリューションを全国・グローバルにお届け

当社グループの強み:AI等を活用した遠隔監視・制御技術、提案から導入・管理までのソリューション力と実績

B to B デジタルソリューションによる利便性の向上

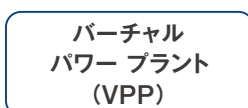
AI・遠隔制御等による省エネ・省CO₂・省力化支援



- ▶ ビルや工場の電力・熱需要をAIで予測
- ▶ 人手では困難な自動制御で、省エネ・省CO₂を実現



- ▶ 工場等のお客さまユーティリティ設備の中央監視
- ▶ エネルギーサービスと組み合わせて、省力化ニーズにお応え



- ▶ お客さま電源の稼働余力を活用
- ▶ お客さまへ新たな収益機会を提供

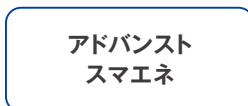
アドバンスド スマートエネルギーネットワーク



- ▶ 熱・電気・再エネを組み合わせ、省エネ・省CO₂・レジリエンス強化で街づくりに貢献



サービス内容を拡充



- ▶ CO₂ネット・ゼロ (CNL、再エネ)
- ▶ BCPaaS[※]の提供 (設備耐震性+防災サービス)
- ▶ オフィス快適性・くらしの快適性向上サービス

※ お客さまニーズに合わせた最適なBCP関連サービス

脱炭素化・工場の省力化等、
個々のお客さまに最適なソリューションを複合的に提供

B to B リアルでのトータルパッケージ提案強化

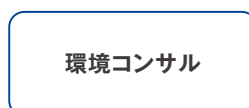
お客さま視点での One to One ソリューション提案



- ▶ お客さまの初期投資不要で太陽光発電を設置
- ▶ 保守管理まで一貫したソリューションを提供 (再エネの地産地消・自産自消を推進)



- ▶ 全国トップレベルのエンジニアリング力 (設計・建設～運用・メンテナンス) をベースに全国・海外展開



- ▶ CO₂排出量の把握から、計画策定、情報開示、ソリューション導入までをワンストップで支援

地域課題のソリューション・プロバイダー



- ▶ 地方自治体・地元企業と連携し、低・脱炭素化・レジリエンス向上等の地域課題を共に解決 (包括連携協定を締結)



- ▶ 都市型地域冷暖房事業・配電事業を通じた街づくりを支援

魅力ある街づくり・環境持続性向上等、
地域における社会課題の解決に貢献

挑戦 3 LNGバリューチェーンの变革

Compass Action

各事業主体の稼ぐ力・ 変動への耐性を向上

ビジョン実現のために、当社グループを新しく作り変える決意で自ら事業構造・事業基盤を変え、複数の事業が市場で稼ぐ力を高める企業体質に変革していきます。

エネルギー自由化の進展や市場のボラティリティの増大を商機に変えるため、これまでのLNGバリューチェーンの終点で稼ぐ事業構造から、バリューチェーンの各機能を事業と位置付け、それぞれがお客さまや市場と向き合い稼ぐ力を高めていく事業構造に変革します。

グループ人事改革

コスト構造改革・DX

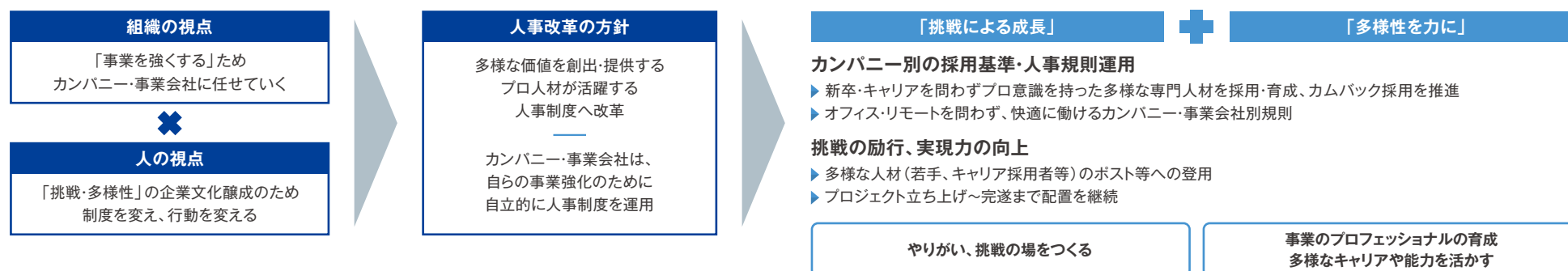
ホールディングス型グループ体制への移行

成長領域への重点投資 CFOメッセージ [▶ P.22](#)

投資を支える財務戦略 CFOメッセージ [▶ P.22](#)

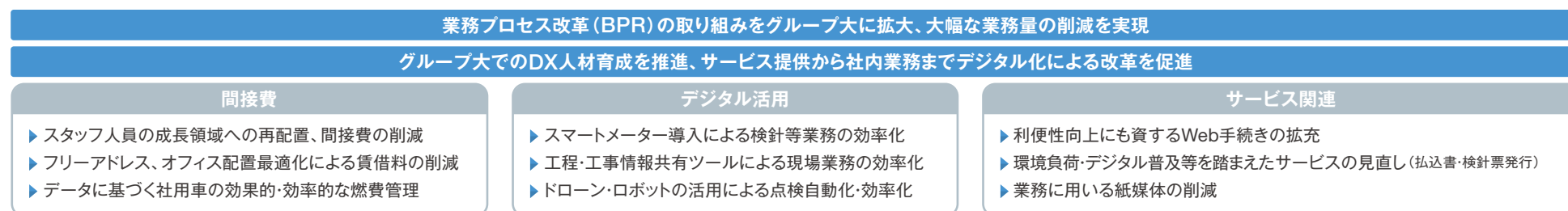
グループ人事改革

●ホールディングス型グループ体制への移行に合わせ、カンパニー・事業会社の事業を強くする「挑戦と多様性」を重視した人事制度へと改革



コスト構造改革・DX

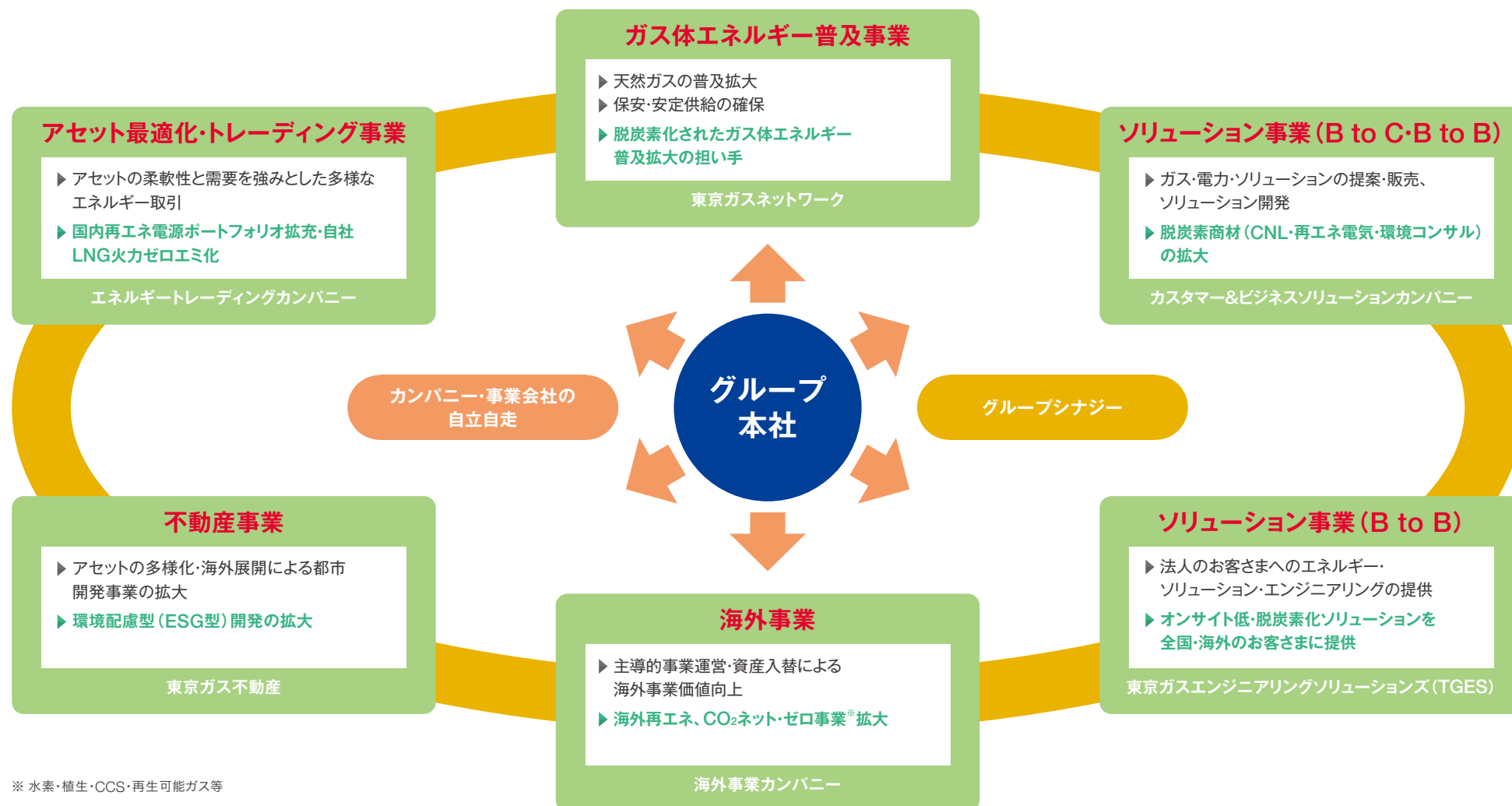
●実効性の高いコスト構造改革や業務プロセス改革(BPR)、DX等を早期に進めることにより、競争力を強化



Compass Action 各事業主体の稼ぐ力・変動への耐性を向上

ホールディングス型グループ体制への移行

- カンパニー（疑似分社）・事業会社が市場・お客さまと向き合い成長していく**自立自走型のグループ体制に移行**
- 機動的な意思決定を実現するため、**カンパニー・事業会社の裁量を拡大**、グループ間連携により**グループシナジー**を追求



※ 水素・植生・CCS・再生可能ガス等



Invisible Assets

見えない資産

技術開発

ガスの脱炭素化、 電力の脱炭素化に向けたコア技術の確立

東京ガスグループは、経営ビジョン「Compass2030」において「CO₂ネット・ゼロへの挑戦」を掲げ、ガス体エネルギーの脱炭素化に向け、メタネーション・水素製造を自社コア技術として確立することを目指しています。また、電力の脱炭素化に向け、再生可能エネルギー電源取扱量600万kWの獲得を掲げており、浮体式洋上風力の量産化技術・低コスト化技術を開発し、浮体式洋上風力におけるトップランナーを目指していきます。



革新的メタネーション技術

Compass Action ▶ P.28

メタネーションは、水素とCO₂を化学反応させ、都市ガスの主成分であるメタンを合成する技術です。既存のメタン製造技術は、機器コスト、水電解からメタン合成に至る効率の限界、大型化、熱マネジメントに課題があります。これらの課題を解決するために革新的メタン製造技術開発に取り組み^{※1}、低コスト化、総合的なエネルギー変換効率の向上、大型化、熱マネジメントを実現し、幅広い技術の展開先を意識して時間軸に配慮した社会実装を早期に実現します。

※1 東京ガス(株)は、2022年4月19日、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)および株式会社IHIとの共同提案で、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が公募した「グリーンイノベーション基金事業/CO₂等を用いた燃料製造技術開発プロジェクト」の「合成メタン製造に係る革新的技術開発」の実施予定先に選定されました。

		既往技術	東京ガスが開発を進める革新的メタネーション技術		
		サバティエ	ハイブリッドサバティエ	PEMCO ₂ 還元	バイオリクター
特徴	原料	H ₂ CO ₂	H ₂ O CO ₂	H ₂ O CO ₂	H ₂ CO ₂
	反応部	触媒	電気化学/触媒	電気化学	微生物
	温度	~500℃	~220℃	~100℃	~100℃
メリット		● 基本技術確立済	● 高効率	● 低コスト	● 低コスト ● 大規模化が容易
課題		● 大規模実用化 (熱マネジメント)	● 大型化 ● 耐久性/信頼性の確立	● 大型化 ● 耐久性/信頼性の確立	● 反応速度が遅い ● 菌の安定性/培養性
概要図					

安価な水素製造装置（水電解）

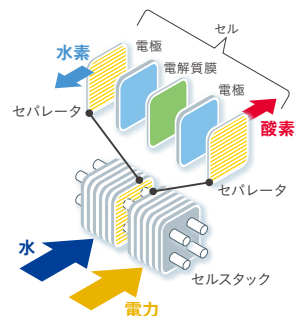
Compass Action  P.28

安価なグリーン水素製造のためには、水電解装置の低コスト化が鍵となります。2021年5月、東京ガス（株）と（株）SCREENホールディングス（以下「SCREEN社」）は、水電解装置の構成要素の中でコストの大きな比重を占める水電解用セルスタック^{※1}について、低コストでの製造技術を2年で確立することを目標に、「水電解用セルスタック」および

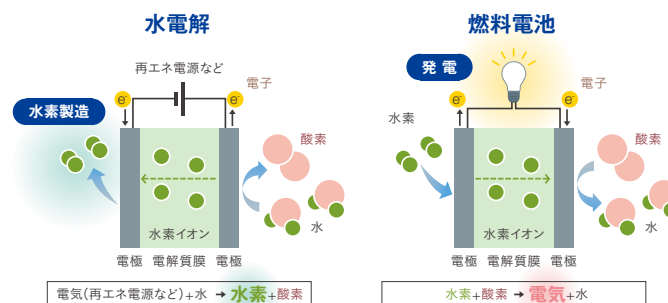
「水電解用セルスタックの製造装置」の共同開発に合意しました。東京ガスは、家庭用燃料電池（エネファーム）の開発において培った材料選択や性能・耐久性評価等の技術を活かして材料費の低減を検討し、SCREEN社は、保有するロールtoロール方式^{※2}による連続生産技術を応用した水電解用セルスタックの製造技術および製造装置の開発を

担い、これまでコストダウンが難しかった製造費の抜本的な低減を検討していきます。今後、本開発に併せて水電解装置のシステム化に向けた技術開発も進め、グリーン水素製造の低コスト化を実現することで、政府の掲げる水素供給コスト目標2030年30円/Nm³-H₂を早期に達成し^{※3}、将来的には更なる水素製造コストの低減を目指します。

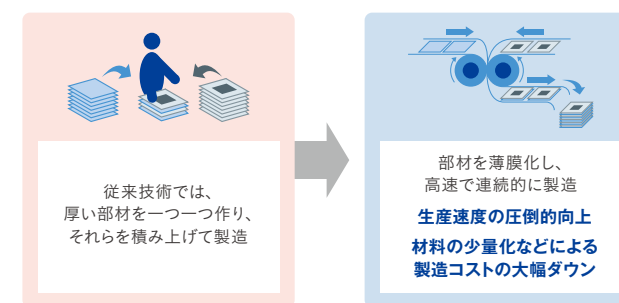
水電解用セルスタックの概要と基本構成



水電解システムの水素製造方法(左)と燃料電池の発電方法(右)の概要



水電解用セルスタックの低コスト製造（イメージ図）



※1 水を電気分解して水素と酸素を生じさせる（燃料電池とは逆の反応）薄い部品（セル）を複数積層させたものである。

※2 ロール状に巻いた長いフィルム基板を巻き戻す過程で、コーティング等の手法でフィルムを連続的に加工し、機能性フィルムを低コストで作り上げる製造プロセス。今回は、この製造プロセスを水電解用セルスタック製造へ活用するもの。

※3 目標の達成にあたっては、本開発による水素製造システムのコスト低減に加えて、再生可能エネルギー市場の成長等により実現する安価な電力調達を想定。

早期商用化が期待できる浮体式洋上風力技術

Compass Action  P.29

米国プリンシプル・パワー社（2020年5月に投資）が開発・保有するウインドフロート技術は、洋上での安定性に優れ、今後、世界各地での浮体式洋上風力プロジェクトへの採用・普及が期待されており、欧州では既に大型風車への採用実績^{※4}があります。遠浅の海域が少ない日本国内では、水深の深い

場所でも設置可能な浮体式洋上風力発電のポテンシャルが大きいと見込まれており、将来的な導入拡大が期待されています。東京ガスは、プリンシプル・パワー社の浮体式基礎システムの量産化・低コスト化の研究開発を通じ^{※5}、国内外の海域において浮体式洋上風力開発を推進していきます。



Photo courtesy of Principle Power. Artist: DOCK50

※4 ポルトガル沖にて実証試験（2MW）で5年間の運転、同沖にて商用案件（8.5MW×3基）が2020年より運転開始。

※5 東京ガス（株）は、2022年1月21日、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が公募した「グリーンイノベーション基金事業/洋上風力発電の低コスト化プロジェクト」の浮体式基礎製造・設置低コスト化技術開発事業の実施予定先に選定されました。

人材の多様性

「多様性を力に」

- ・今後東京ガスグループが取り組んでいく新たな挑戦には、多様なバックグラウンドを持つ人が集い切磋琢磨することで、新たな価値を創出することが必要であると考えています。
- ・経営ビジョン「Compass2030」実現における新規分野や戦略分野を中心に、グループ内人材の育成・活用はもとより、グループ内での確保が難しい専門性については、専門人材のキャリア採用も積極的に行うことで、各事業を推進する人的基盤を強固にしていきます。

「挑戦と多様性を重視した人事制度」への改革

- ・Compass2030では「3つの約束」を掲げ、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挙げ続ける人材の創出を目指します。一人ひとりが、各々の分野のプロとして成長・活躍できるようにするための人事改革を進めています。
- ・さまざまな価値観、アイデア、働き方等の多様性を受容し、新たな価値を生み出すイノベーションを促進していきます。

3つの約束

1

社会に大きなインパクトを与える仕事を生み出します。

私たちは挑戦と失敗から学ぶことを賞賛します。

2

多様性がぶつかり合い、切磋琢磨する場をつくります。

多様な経験と思いが集う東京ガスグループをつくります。

3

一人ひとりの自己実現にこだわります。

私たちは、一人ひとりの可能性を信じ、活躍をサポートします。

Compass Action人材 P.32

多様な経験を活かし、即戦力として重点戦略を牽引

重点戦略におけるキャリア採用社員の活躍



海外事業企画部
海外事業管理グループ
マネージャー
古川 健

メガバンク(邦銀)で12年弱にわたる海外駐在を含め国際業務に従事。2017年の入社後は海外本部・CPIに所属し、銀行での基幹業務であった財務分析・与信判断や、国際金融現場での財務・法務・マーケティング・交渉等の経験を活かし、アジア・米国等の新規事業投資・開発支援に従事。現在はグループマネージャーとして、投資済の海外案件のモニタリング・計数管理・ポートフォリオ見直し等を担う。



原料部
LNGトレーディンググループ
上原 新之介

トレーディング会社が集まるシンガポールにて中東産油国および各石油化学会社を中心に石油化学原料であるナフサのトレーダーとして石油会社に勤務。2020年に入社し、現在は、昨今の市場価格や地政学リスクを踏まえたボラティリティのある環境を好機と捉え、前職で培ったトレーディングの知識や人脈を駆使し、LNGトレーディングで会社の収益貢献に寄与するべく奮励している。



再生可能エネルギー事業部
再エネ第一グループ
開発第一チーム
リーダー
丸山 裕司

ゼネコンでの建築施工管理を約5年間、再エネ事業会社での太陽光・風力・バイオマス等の電源開発を約6年間経験。2019年に入社後、再エネ戦略を含む企画業務に関わり、バイオマス電源開発・取得等に従事。直近3年間で5案件・持分容量約20万kWの獲得を主導。開発チームのチームリーダーとして、2030年再エネ取引量600万kWを目指し、更なる再エネ電源獲得を推進中。



TGオクトパスエナジー
セールスマネージャー
山口 学

アパレル業界を中心に、リテール・セールスの分野にて約19年従事し、商品のプレゼンスや付加価値の最大化、売上管理や分析に加え、各種イベント・店舗の出退店を中心とした対外的な交渉を実践。2022年に入社後はセールスマネージャーとして、オクトパスエナジーのブランドバリューを最大化するために、培ってきたスキルや経験をフル活用し、ゼロイチベースで多種多様なチャネルの立ち上げに奔走している。

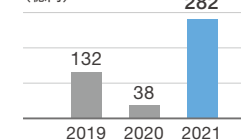


DI戦略部
DI企画グループ
米田 隆幸

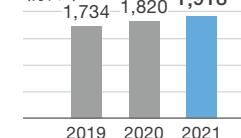
複数企業にてDX実現に向けデジタルテクノロジーを活用した事業開発に従事し、ビジネスエコシステム構築の実績を持つ。2020年に入社後は、新規事業開発経験とオープンイノベーションのノウハウを活かし、CO₂ネット・ゼロの実現に資する国内外のテクノロジーシーズを持つ企業との価値共創や、社会課題解決型の新規事業開発および仕組み作りに尽力している。

参考 重点戦略に関するKPIの推移

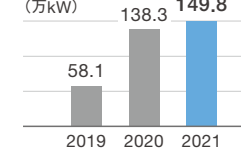
海外セグメント利益(年度)
(億円)



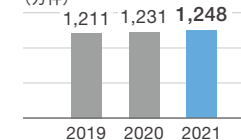
天然ガス取引量(年度)
(万トン)



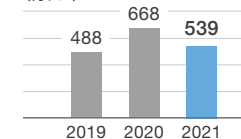
再エネ取引量(年度末)
(万kW)



お客さまアカウント(年度末)
(万件)



CO₂削減貢献(基準年:2013年度)
(万トン)





地球の未来に貢献する新たな挑戦 「北欧における再生可能エネルギー」事業

トービー・リニューアブルズ社(TOWII Renewables A/S) CFO

大館 祐介

(東京ガス(株)海外事業推進部 海外事業開発第三グループ付 出向)

これまでの経験を、東京ガスの海外事業に活かす

東京ガスグループはCO₂ネット・ゼロを目指し、国内外で再生可能エネルギー事業(以下、再エネ事業)の拡大に取り組んでいます。

私は、特に海外での再エネ事業拡大の方向性に魅力を感じ、2019年11月に東京ガスに入社しました。それまでは、日系メーカーにおいて主に原子力発電所の開発事業に従事し、米国や英国、バルト三国、UAEなどで、発電所建設のための契約交渉や資金調達、政府との交渉を行ってきました。1件が数千億円から1兆円超の巨大プロジェクトを、長期間にわたって、国籍もバックグラウンドも違う多くの人たちとともに創り上げていく経験は、大きなやりがいと達成感を感じさせてくれました。

そんな時に目にしたのが、「東京ガスが仏電力大手エンジー社と共同で、メキシコの再エネ事業に参入する」という報道でした。東京ガスの新分野における海外展開を知り、ゼロから新しいものを作り上げてきたこれまでの経験を新たなフィールドで試してみたいと思うようになりました。海外でのプロジェクト経験や交渉の勘所を活かし、東京ガスの新たな挑戦に貢献できると考えたからです。

メキシコ、米国に続き、欧州での共同開発事業に参画

2022年1月、東京ガスはデンマークのイービー社とともに、北欧における再エネ事業に取り組むことを決定しました。

入社後、将来の展開を見据えて「東京ガスが直接経営に参画すること」にこだわり、さまざまな案件を模索する日々が続きました。自らプロジェクトを立ち上げ交渉を行った案件が実を結び、共同会社であるトービー・リニューアブルズ社(以下、トービー社)ではCFOとして経営の一翼を担うことになりました。欧州は環境先進国だという意識が高く、自ら環境のルールを作り、それを世界のスタンダードにしようとしています。その世界の動きを逐一把握できる欧州に拠点を設けることは非常に価値のあることであり、東京ガスが直接経営に関与することは、欧州全体を見据えたさらなる成長への大きな一歩となるでしょう。まずはトービー社を成長させ、東京ガスの欧州事業の柱として育てたいと考えています。



デンマークのイービー社と北欧で約100万kWの
再生可能エネルギー開発へ

<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20220121-01.html>

東京ガスグループの経営ビジョン 「Compass2030」の柱に

トービー社は2030年までに1ギガワットの再エネアセットを持つことを目標にしています。これは、東京ガスの経営ビジョンの柱のひとつである「CO₂ネット・ゼロをリード」する挑戦であり、今後、再エネで作られた電気をどう活用していくかということも含めて事業を拡大していく考えです。

CO₂ネット・ゼロ実現をはじめ、Compass2030ビジョン実現のためには、新分野で活躍する人材の育成や獲得も



イービー社と東京ガスのプロジェクトメンバー

スピード感を持って進める必要があります。東京ガスには、自分たちが何をすべきかを考え、自ら動こうとする強い意志を持つ社員が多くいます。これは海外で活躍する上でも最も重要な素地であると思います。海外事業の現場経験等を通して、グローバルな視野を持つ人材の育成に取り組むと同時に、人材の流動性が高い日本以外の国でも良い人材を柔軟に取り込み、多様なビジネスパートナーとの関係性を築くことが重要だと思っています。

ダイバーシティ&インクルージョン実績

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、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に関するトップコミットメントを掲げ、多様な働き方と多様な人材の活躍を推進しています。

	2020年度	2021年度	2022年度	目標	備考
女性管理職比率	8.7% 251人	9.2% 264人	9.5% 271人	2025年 11%以上	
男性の育児休業等 利用率	92.4%	93.9%	—	100%*	単体
障がい者雇用率	2.55% 172人	2.54% 167人	2.64% 169人	(参考) 法定雇用率 2.3%	
キャリア採用者数	207人	159人	—	—	連結

※男女ともに仕事と育児の両立に関する制度利用率100%

エネルギーセキュリティ

安全・安価で安定的なエネルギー供給のために

創業以来130年以上にわたり、エネルギーの安定供給・保安の確保を通じ、お客さまに安心・安全を提供すべく尽力してきました。

LNG調達に関しては、「調達先」「契約内容」「LNGネットワーク」の3つの多様化を推進し、安定的に安価で柔軟性のある調達ができるよう努めてきました。今後も調達環境の

変化に対応し、最適な対策を講じることで需要の変動にも対応していきます。

安定供給のためには、首都圏のエネルギーインフラの強化に加え、分散型エネルギーシステムの拡大等、天然ガスを活用したレジリエンス機能の向上に取り組んできました。また、過去の大地震の歴史等を踏まえ、より万全な災害対

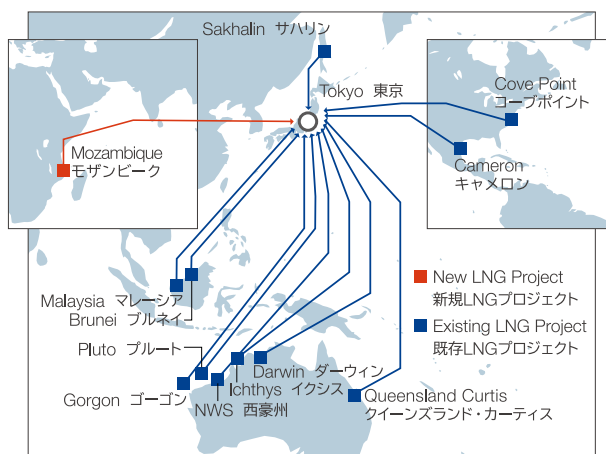
策を進化させてきました。

国際情勢の不安定化や依然として続く新型コロナウイルス感染拡大の影響等により経済の先行きが不透明な中にあっても、「決してエネルギーを止めてはならない」という強い使命感を持ち、お客さまの安心・安全な生活と産業を支え続けていきます。

安定調達

安定的・安価で柔軟性のあるLNG調達

1969年のLNG輸入開始以降、「調達先」の多様化を進め、5カ国15プロジェクトから調達することで調達リスクを低減。また、原油価格指標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や、仕向地制限のない契約など「契約内容」の多様化により、調達の柔軟性を向上。国内外各社との戦略的提携を通じ、アジア、北米、欧州市場を結ぶ「LNGネットワーク」を構築することで、LNG輸送効率の向上とコスト削減、契約柔軟性を向上。さらに、2020年にはLNGトレーディング事業を担う子会社を設立し、より柔軟なLNG取引を推進。



安定的な供給

天然ガスインフラの強化 東京ガスネットワーク

——ガス体エネルギー普及事業 P.60

北関東圏での高圧ガスパイプラインのループ化と4つのLNG基地の相互バックアップにより、供給安定性の向上と輸送能力の増強を実現。大地震の被害を小限に抑えるために製造・供給設備には耐震性に優れた構造設計や素材、安全技術を採用。「供給指令センター」では、製造・供給設備の状況を24時間365日体制で監視、コントロール。古くなったガス管の経年取り換えやガス漏洩定期検査を計画的に実施。

災害に強い暮らしと街づくり

エネファームやガスコージェネ等の分散型エネルギーシステムの拡大や、地域で使用する熱と電気をネットワーク化しICTによりマネジメントするスマートエネルギーネットワークの普及・拡大により、防災機能の強化や非常時にもエネルギー供給が可能な街づくりを推進。

安心して安全にご利用いただくために

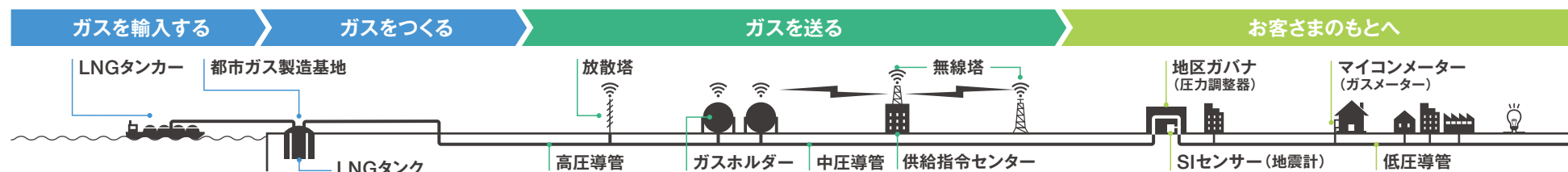
安全対策 東京ガスネットワーク

「保安指令センター」では24時間365日体制でガス漏れ通報を受け付けており、通報を受けた際には、「ガスライト24」が夜間・休日問わず速やかに出動し迅速に対応。都市ガスをお使いのすべてのお客さまを対象に4年に1回以上の頻度で定期保安点検[※]を実施。

万全な地震対策 東京ガスネットワーク

低圧ガス導管へのPE管採用など地震被害を最小限にする予防対策を促進。緊急時対策としては、震度5以上でガスを自動遮断するマイコンメーターの普及や中圧・低圧導管を複数ブロックに細分化することにより、ガス供給停止地域を最小化し、二次災害を防止。復旧対策では、高密度に設置した地震計の監視とガスの遮断制御が可能な防災システムを完備し、ガスの供給を停止したブロックごとに被害状況を把握し、最適な復旧方法を判断。

※「内管の漏えい検査」は導管事業者、「消費機器の調査」は小売事業者が実施



東京ガスのラストワンマイル

お客さまとの絆・信頼関係こそが財産

東京ガスライフバル・エネスタ・エネフィットは、首都圏を中心に、150店舗、1万3千人のスタッフを擁しています。お客さまの多様なニーズにきめ細かくワンストップでお応えし、快適な暮らしの提案を行うことで、一件一件のお客さまとの親密な関係を構築してきました。

この地域密着体制に基づいたお客さまとの強固な絆により、2022年で7年目を迎える電力小売り自由化においては、300万件※のご契約をいただき、新電力販売量No.1を6年連続で獲得しています。

店舗数
150店舗

従業員数
1万3千人

接点件数
530万件

資源エネルギー庁電力調査統計「電力需要実績」(2022年1月時点)における、みなし小売電気事業者以外の事業者(新電力)での低圧電力の需要実績値。



群馬県	栃木県	茨城県	
エネスタ	エネスタ	エネスタ	エネフィット
6 店舗	1 店舗	5 店舗	2 店舗
千葉県	埼玉県		
ライフバル	ライフバル	エネスタ	エネフィット
5 店舗	5 店舗	5 店舗	5 店舗
神奈川県	東京都		
ライフバル	エネフィット	ライフバル	エネフィット
32 店舗	9 店舗	37 店舗	38 店舗

ガス・電気・サービスのご提案／ガス機器、住宅設備の販売・施工／ガス機器の点検・修理／水まわりの修理／お引越の際のガスの開栓・閉栓／住宅リフォーム／給排水設備、空調機器の設計・施工／ガス工事／検針 など

※2022年4月19日時点の供給中件数

東京ガスのラストワンマイル

コロナ禍により一気に加速したデジタル化の流れにも対応していく一方で、最後は人の手を介して行うサービスが必要かつ重要になると考えます。東京ガスの「ラストワンマイル」を担うライフバル・エネスタには、「多くの技術者を有すること」と「お客さま・地域とのつながり」という強みがあります。この強みを活かして、技術や品質を要するお宅内での修理や施工などを始めとしたサービスを究めこみ、より一層お客さまにご満足いただき信頼される関係性を構築していきます。



ガス機器修理資格保有者数

2,286人

2022年5月時点

水まわり修理資格保有者数

876人

2022年4月時点

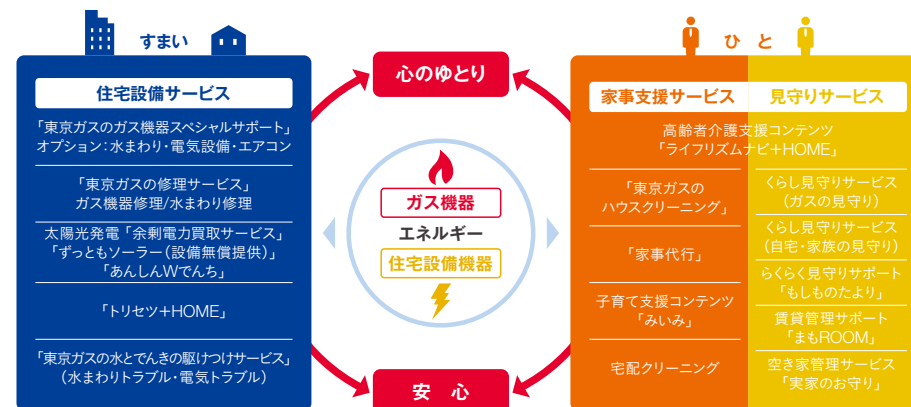
機器設置工事従事者登録数

3,365人

2022年5月時点

ラストワンマイルを強みとしたサービス拡大

東京ガスグループでは、こうした長年にわたりお客さまの暮らしに寄り添い続けてきた強みを活かし「暮らしのお困りごと」を解決できるサービスを拡充していきます。「安心して暮らしたい」「ゆとりを持って暮らしたい」というニーズにお応えできるサービスを多様なパートナーとともに共創していきます。お客さまにご満足いただけるサービスを提供し、生活まわりのお困りごとの解決に貢献することで、信頼の絆をより一層強固なものとしていきます。



※2022年7月現在

TCFD提言に基づく情報開示

東京ガスグループは、TCFDが気候変動への対応に関する情報開示やステークホルダーとの対話を進める上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。TCFD提言を気候変動への対応を検証する指標として活用するとともに、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それに対する取り組みについて継続的に適切な情報開示を行っています。

要求項目	項目の詳細	推奨される開示内容	統合報告書2022での該当箇所
ガバナンス	気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンスを開示する	A. 気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督について記述する	サステナビリティ推進とマテリアリティ
		B. 気候関連のリスクと機会の評価とマネジメントにおける経営陣の役割を記述する	コーポレート・ガバナンス
戦略	気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響について、その情報が重要(マテリアル)な場合は、開示する	A. 組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を記述する	サステナビリティ推進とマテリアリティ
		B. 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を記述する	Compass Action 挑戦1「CO₂ネット・ゼロ」への移行をリード
		C. 2℃以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオを考慮して、組織戦略のレジリエンスを記述する	TCFD提言に基づく情報開示
リスク管理	組織がどのように気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするのかを開示する	A. 気候関連リスクを特定し、評価するための組織のプロセスを記述する	サステナビリティ推進とマテリアリティ
		B. 気候関連リスクをマネジメントするための組織のプロセスを記述する	コーポレート・ガバナンス
		C. 気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするプロセスが、組織の全体的なリスクマネジメントにどのように統合されているかを記述する	リスク管理体制
指標と目標	その情報が重要(マテリアル)な場合、気候関連のリスクと機会を評価し、マネジメントするために使用される指標と目標を開示する	A. 組織が自らの戦略とリスクマネジメントに即して、気候関連のリスクと機会の評価に使用する指標を開示する	中期経営計画の進捗とKPI
		B. スコープ1、スコープ2、該当する場合はスコープ3のGHG排出量、および関連するリスクを開示する	Compass Action 挑戦1「CO₂ネット・ゼロ」への移行をリード
		C. 気候関連のリスクと機会をマネジメントするために組織が使用する目標、およびその目標に対するパフォーマンスを記述する	TCFD提言に基づく情報開示

戦略 リスクと機会

東京ガスグループは、2021年11月にCompass2030実現のための具体的な道筋となる「Compass Action」を策定し、2050年カーボンニュートラルへの移行ロードマップを公表しました。Compass Action(挑戦1「CO₂ネット・ゼロ」への移行をリード)▶ P.25~29
それに伴い、気候関連のリスクと機会を、これまでの2030年までに加えて、2030~2050年の2フェーズに見直しました。
リスクと機会の見直しにあたっては、IEAおよびIPCCの代表的なシナリオ^{*}(2℃未満、4℃)を参照しつつ、事業環境の変化を想定しています。

※ 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) / 「RTS」(IEA ETP2017) / 「RCP8.5」(IPCC AR5)

	分類	内 容	~2030: トランジションの加速 (天然ガスの役割大)		2030~2050: カーボンニュートラルへ (脱炭素エネルギーの社会実装・実現)	
			リスク/機会	財務影響度大	リスク/機会	財務影響度大
2℃ 未満	市場/エネルギー源	● 日本を含むグローバルでの天然ガス・LNG需要	機会	○	リスク/機会	
		● 日本を含むグローバルでのカーボンニュートラルなガス体エネルギーの普及	機会		機会	○
		● 再生可能エネルギー普及拡大	機会	○	機会	○
		● 再生可能エネルギー普及拡大に伴う調整力の確保	機会		機会	
		● 非化石エネルギーへの転換	リスク		リスク/機会	○
	技 術	● 脱炭素化技術のイノベーション	リスク/機会		リスク/機会	○
	政策と法律	● カーボンプライシング導入	リスク/機会	○	リスク/機会	
4℃	評 判	● 投資基準の低・脱炭素化重視	リスク/機会	○	リスク/機会	○
	レジリエンス	● 分散型エネルギーシステムによるレジリエンス強化	機会		機会	
	急 性	● 異常気象激甚化に伴う操業への影響	リスク		リスク	

東京ガスグループの対応策

天然ガスの高度利用	● 国内・グローバルでの石炭・石油等から天然ガスへの燃料転換、コジェネ導入、スマートシティ化 ● カーボンニュートラルLNG (CNL) の提供拡大 ● 再エネ調整力としての天然ガスの利用拡大 ● CCUSメニュー開発・拡充、商用拡大	ガス・電力の脱炭素化	● カーボンニュートラルメタン (CNメタン): メタネーションの大規模・高効率化、商用化 ● 水素: 安価な水素製造技術確立、実用化 ● 再エネ電源の拡大 (太陽光・風力・バイオマス) ● 自社火力のゼロエミ化 (アンモニア・水素活用)
基盤整備 (レジリエンス)	● 天然ガスインフラのさらなる強靱化 ● レジリエンス性の高いスマートエネルギーネットワーク、コジェネ、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 ● 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		

2021年度の主な取り組み

天然ガスの高度利用	
CCUS	- 世界初となる都市ガス機器からのCO₂を利用した「CO₂吸収型コンクリート」製造開始(21年7月) - 国内初となる都市ガス機器からのCO₂を利用した炭酸カリウム製造(21年9月) - CCU実証試験を横浜市および三菱重工グループと共同で開始(22年2月)
CNL	- 日本初となるカーボンニュートラル都市ガスプランの第三者検証報告書の受領について(21年6月) - 東京2020大会 選手村へのカーボンニュートラル都市ガスの供給(21年7月) - 国内最大規模となる丸の内地区へのカーボンニュートラル都市ガス導入(21年10月)
その他	- TGナチュラル・リソーシズ社:ヘリコプターによるメタン漏洩検知および補修プロジェクト(20年11月~) - 家庭用燃料電池「エネファーム」および家庭用蓄電池の群制御によるバーチャルパワープラント実証の開始について(21年6月) - 家庭向けデマンドレスポンスの実証開始について ~お客さま参加型の「節電キャンペーン」でお得に節電~(21年7月) - タイPPTグループとの合併会社設立(オンサイト・エネルギーサービス事業およびLNG供給事業等)(21年10月) - 関西電力と分散型エネルギーリソースを活用した「VPP事業に関する業務提携契約」を締結(21年11月) - 世界トップクラスの発電効率を実現した常用ガスコージェネレーションシステム「EP420G」を共同開発(22年1月) - 都市ガス事業者初となるトランジションボンドの発行について(22年2月) - 再エネ調整力電源として袖ヶ浦発電所(旧東京ガスベイパワー)の電源設備をガスエンジンに刷新(24年運用予定)

ガス・電力の脱炭素化	
水素 メタネーション	- 東京ガスとSCREEN、低コストグリーン水素製造に向けた水電解用セルスタックの共同開発に合意(21年5月) - ベトロナス・住友商事および三菱商事とCNメタンサプライチェーン構築に向けた事業可能性調査を開始(21年11月) - JAXAおよび山口大学とメタネーション技術実証に向けた共同研究を開始(21年12月) - 横浜市と東京ガスがメタネーションの実証試験に向けた連携協定を締結(22年1月) - セメントCO₂由来の合成メタンの都市ガス導管による供給も見据えたメタネーション事業の実現可能性調査開始(22年3月) 2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現に向けメタネーション実証試験を開始(22年3月)
再エネ	- 鹿島臨海工業地帯における洋上風力発電事業(発電容量約16万kW)の推進(21年4月) - 実質再生可能エネルギー100%の電気料金プラン「さすてな電気」を新たに開始(21年6月) - 山口県岩国市におけるメガソーラーの商業運転開始(21年7月) - 米国Aktina太陽光発電事業が一部(150MW)運転開始(21年8月) - 坂出バイオマス発電事業の共同実施(21年10月) - NEDOグリーンイノベーション基金事業/洋上風力発電の低コスト化プロジェクトの実施予定先に選定(浮体式基礎製造・設置低コスト化技術開発事業)(22年1月) - デンマークのイービー社と北欧で約100万kWの再生可能エネルギー開発へ(22年1月) - 宮城県仙台市におけるバイオマス専焼発電事業への参画について(22年3月)
その他	- 自治体と「カーボンニュートラルのまちづくりに向けた包括連携協定」を締結(21年11月~) - 集合住宅向け電気自動車充電サービス「EVrest(イーブイレスト)」を開始(22年11月)

TOPIC 1

2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現に向けメタネーション実証試験を開始

東京ガス横浜テクノステーション(横浜市鶴見区)にて、メタネーション実証試験を開始しました。本実証は、再生可能エネルギー由来の電力調達から水電解によるグリーン水素製造、更に合成メタン製造・利用までの一連の技術・ノウハウの獲得等を目的として実施しています。

また、横浜市等との連携^{※1※2}による地域のカーボンニュートラル化に向けた地産地消モデルの検討や、より大規模な実証試験、サプライチェーンの構築に向けた課題抽出と解決策の検討も進めています。



メタネーション設備

※1 横浜市と東京ガスがメタネーションの実証試験に向けた連携協定を締結(2022年1月18日発表)

※2 CCU実証試験を横浜市および三菱重工グループと共同で開始(2022年2月24日発表)

TOPIC 2

茨城県鹿島港洋上風力発電事業の推進

2021年4月、共同出資する株式会社ウィンド・パワー・エナジー^{※3}を通じ、茨城県鹿島港における洋上風力発電事業を推進していくことを決定しました。

この洋上風力発電事業は、エネルギー大消費地の東京に近接する日本屈指の「鹿島臨海工業地帯」に立地します。茨城県の承認・認定を受け、鹿島港の港湾区域に設定された「再生可能エネルギー源を活用する区域」(680ヘクタール)に、新たに選定する風車19基を設置し、約7万世帯分の年間消費量に相当する発電容量約16万kWとなる洋上風力発電所の建設を推進してまいります。



完成イメージ

※3 当社のほか、株式会社ウィンド・パワー・グループ、およびヴィーナ・エナジー ホールディングス リミテッドの完全子会社である日本風力エネルギー株式会社が共同出資しています。

TOPIC 3

ヘリコプターによるメタン漏洩検知および補修プロジェクトを通じたメタン量削減

米国のシェールガス開発生産事業者であるTGナチュラル・リソーシズ社は、東京23区の約2倍の広さに相当するエリアをレーザー照射式のメタン検知器を搭載したヘリコプターで上空から検知を行うことで効率的に漏洩箇所を特定し、さらに漏洩箇所を補修してメタン漏洩量の15%削減を達成しました。これからも、グローバルで課題となっているメタン漏洩の削減に向けた取り組みを進めていきます。



Satellite map of detection

上:レーザー照射装置を搭載したヘリコプター全容(BH206 JetRanger)
下:メタン漏洩検知の報告一例(青線は地下に埋設された集積パイプライン流路)

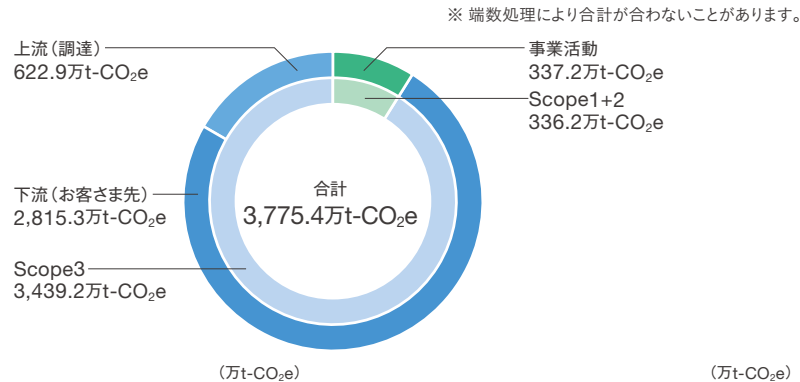
指標と目標

東京ガスグループ経営ビジョン「Compass2030」、「中期経営計画（2020-2022）」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。

中期経営計画の進捗とKPI ▶ P.23

産業横断的な気候関連指標カテゴリー

GHG排出量:2021年度実績



Scope1+2 対象:連結子会社		336.2
国内	Scope1+2	312.6
	Scope1	292.2
	Scope2	20.5
	Scope1+2	23.6
海外	Scope1+2	23.6

Scope3	3,439.2
①購入した製品・サービス	
③スコープ1、2に含まれない燃料・エネルギー関連活動	622.9
④輸送 (上流)	
⑤事業から出る廃棄物	0.5
⑥出張	0.2
⑦雇用者の通勤	0.3
⑩販売した製品の加工	295.7
⑪販売した製品の使用	2,519.6

東京ガスグループ
サステナビリティファクトブック2022
https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/download/pdf/sr2022_all.pdf

物理的リスク

台風等による水害の操業への影響

- 気候変動により台風や豪雨の増加が見込まれる中で、ガス供給設備の水没や家屋倒壊等に伴うガス管への水・土砂の流入によるガス供給への影響が想定される。
- 水害対策として、ガス供給設備の設置されている各地域のハザードマップ情報等に基づく対策を実施し、必要に応じて機器を想定浸水高以上に嵩上げ設置したり、浸水センサー等を併設している。また、水害による被害を最小限に抑えるために気象情報の活用的高度化や事業継続計画 (BCP) 風水害編を策定するなど、ハード・ソフト両面で対策に取り組んでいる。
- なお、各地に甚大な被害をもたらした2019年台風19号の際も、大きな被害は発生しなかった。

気候関連の機会

中期経営計画の進捗とKPI ▶ P.23

①LNG・天然ガス

- 天然ガス・LNGは、グローバル、特にアジアを中心として、脱炭素化に向けたトランジション期における重要なエネルギー源として位置付けられている。国内でも、高温熱需要や一足飛びでは脱炭素化が難しい多排出産業において、トランジション期において天然ガスへの燃料転換やエネルギー高度利用が極めて重要なソリューションとなる。また、エネルギー安定供給を担保するためにも、再生可能エネルギーの大量導入に伴う調整力としての活用が期待されている。
- トランジション期は、燃料転換・スマートシティ化、カーボンニュートラルLNG・CCUSにより国内外のお客さまのCO₂削減に貢献。将来的にもメタネーションによるガス自体の脱炭素化により、既存インフラを活用した社会コストを抑えたカーボンニュートラル社会の実現にもつながる。

2030年
天然ガス取引量
2,000万t

②再生可能エネルギー

- カーボンニュートラル社会の実現に向けて再生可能エネルギーの導入拡大は必須であり、政策的な後押しも期待される。中でも海に囲まれる日本は洋上風力のポテンシャルが大きい。
- 当社グループは、太陽光・陸上風力・バイオマス・洋上風力 (着床式) 電源を着実に拡大させるとともに、浮体式洋上風力に関する技術開発に注力し、社会実装の早期実現に取り組んでいる。
- また、「発電インフラの長期安定的運営実績・O&M力」「お客さま基盤」という強みを活かし、開発からO&Mの全段階、発電から売電までを手掛けることで、当社グループならではの再エネバリューチェーンを構築する。

2030年
再エネ取引量
600万kW

資本配分

CFOメッセージ ▶ P.21

ESGファイナンスを活用しながら、脱炭素含む成長領域に積極的な投資を実施

- 2020年12月、再生可能エネルギー事業を資金使途としたグリーンボンドを発行 (発行額100億円)。アクティナ (Aktina) 発電所 (テキサス州ワートン郡、63万kW) および安中市太陽光発電所 (群馬県安中市、6.3万kW) の太陽光発電プロジェクトに充当。
- 2022年3月、本邦エネルギー事業者初となる国内公募形式によるトランジションボンド※ (第71、72回無担保社債: 計200億円) を発行。経済産業省「『トランジションファイナンス』に関するガス分野における技術ロードマップ」を踏まえ、脱炭素社会の実現に向けたトランジション期における低・脱炭素化促進のための新たな資金調達手法として発行するもので、3つのプロジェクト (新居浜LNGプロジェクト、スマートエネルギーネットワークプロジェクト、晴海水素事業) への投資を資金使途としている。

※ 経済産業省の「令和3年度クライメート・トランジション・ファイナンスモデル事業」に選定

2030年までに
脱炭素を含む
成長領域に
約2兆円規模
の投資

報酬

役員報酬 ▶ P.50

執行役 (取締役を兼務するものを含む) の賞与に気候変動対応に関連する指標 (CO₂削減貢献量、天然ガス取引量、再エネ電源増加量、等) に対する期間業績の評価を反映

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの考え方

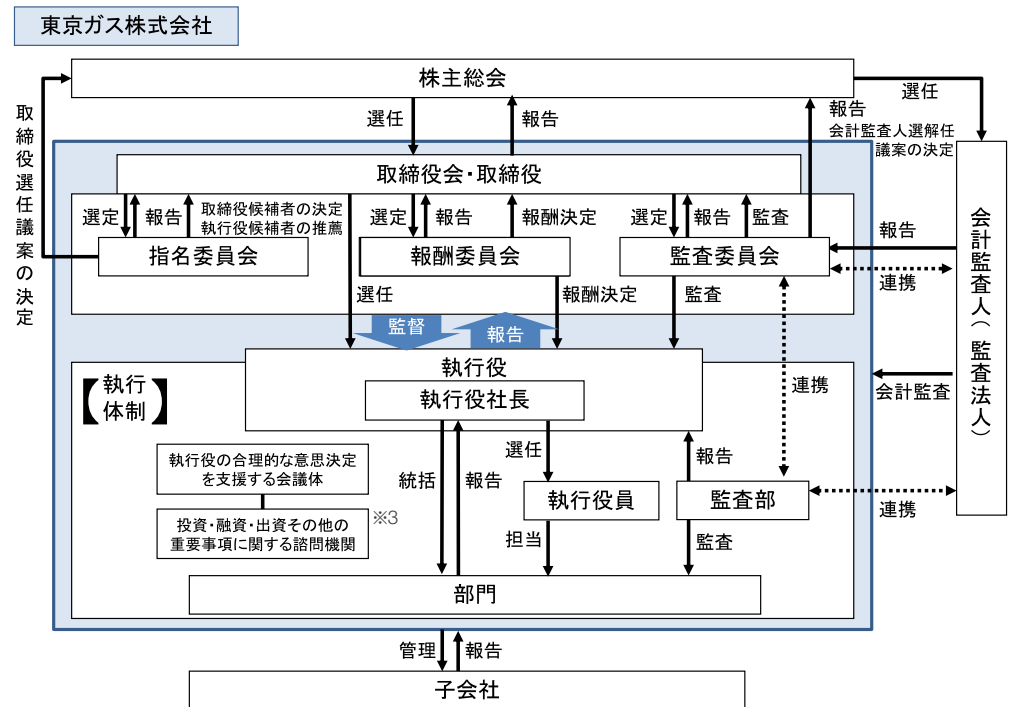
当社は、経営理念のもと、適法性・健全性・透明性を確保しつつ、経営・執行責任の明確化、監督・監査機能の強化を図り、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行を推進し、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を図ります。

コーポレート・ガバナンス体制全体像

指名委員会等設置会社である当社は、それぞれ組織する委員の過半数を社外取締役とする指名委員会、監査委員会、報酬委員会において、取締役候補者の決定・執行役候補者の推薦、取締役・執行役の職務執行の監査、役員報酬の決定等を行っています。

また、取締役会は、経営方針等の決定および執行役等の職務の執行の監督を行うとともに、執行役に重要な業務執行の意思決定を委任し、必要に応じてその執行状況を報告させています。

執行役は、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、執行役の合理的な意思決定を支援する会議体（原則毎週開催）で審議を行うことで、的確かつ迅速な意思決定と、効率的な業務執行を実現しています。なお、執行役の業務遂行を迅速かつ確実に行うため、執行役員を置いています。このように当社では、適法性・健全性・透明性の高いガバナンス体制を採用・構築しています。



コーポレート・ガバナンス体制一覧（2022年6月29日現在）

取締役の人数	9人	執行役の人数 ^{※2}	4人
社外取締役の人数（うち独立役員 ^{※1} の人数）	6人（6人）	執行役員の人数	23人
取締役の平均年齢	65歳	業績連動報酬（短期インセンティブ報酬）	有
取締役の任期	1年	非金銭報酬（中長期インセンティブ報酬）	有
取締役候補者選定における社外取締役の関与	有		
報酬決定における社外取締役の関与	有		

※1:社外取締役6人全員を当社の定める「社外取締役の独立性の判断基準」を満たす独立役員として上場証券取引所に届け出ている
 ※2:取締役を兼務する執行役（代表執行役社長）を含みます

投資評価委員会 ※3に含まれる諮問機関

財務担当執行役員が委員長を務める「投資評価委員会」は、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、執行役等に答申を行っています。

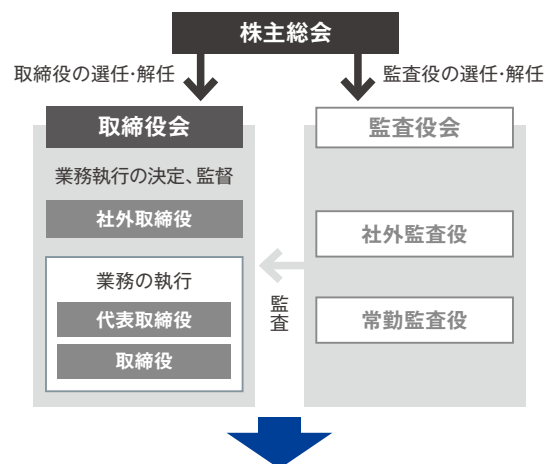
指名委員会等設置会社への移行

当社は1885年の創業以来、130年超にわたり首都圏を中心とした都市ガス事業を展開してきました。しかし、今後はエネルギー激動の時代を迎え、2030年およびその先を見据えて策定した「Compass2030」に基づき、事業領域の拡大・

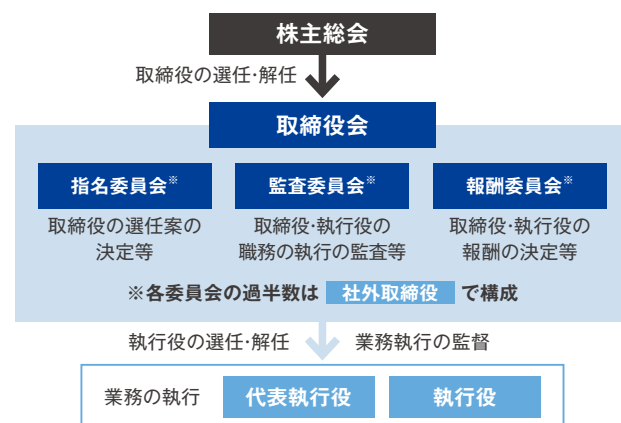
事業構造の転換を加速度的に進めていく必要があります。

当社はこのような創業以来の大変革を行うにあたり、「経営からの改革」が不可欠との認識の下、2021年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。

移行前 監査役会設置会社の体制



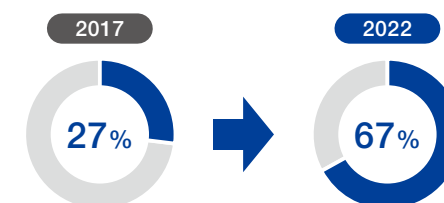
2021年移行後 指名委員会等設置会社の体制



当社コーポレート・ガバナンス充実・強化の歴史

- 2002 執行役員制度の導入・取締役員数の削減
社外取締役の招聘を開始
- 2005 諮問委員会の設置（指名・報酬に係る任意の委員会を設置、透明性向上）
- 2016 コーポレート・ガバナンス基本方針の策定
取締役会の実効性評価の開始
- 2017 取締役会規則を改定
（モニタリングモデルの志向）
- 2021 指名委員会等設置会社へ移行（社外取締役を過半数とする指名・監査・報酬委員会の設置）

社外取締役比率の拡大



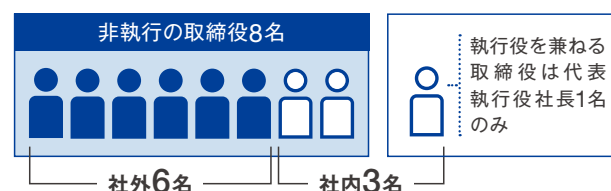
参 考

2018年6月	3名/8名 = 38%	2020年6月	4名/9名 = 44%
2019年6月	4名/9名 = 44%	2021年6月	6名/9名 = 67%

取締役会の構成

指名委員会等設置会社として、取締役会がより効果的に監督機能を果たすため、執行役を兼ねる取締役は代表執行役社長1名のみとし、執行と監督の機能を明確に分離し、緊張感のある経営を実現します。

その上で、多様性と客観性のある監督を取締役会運営の中心に置くため、2/3程度を社外取締役で構成します。



取締役会の役割

取締役会は、原則として毎月1回開催され、法令または定款等のほか、取締役会規則の定めるところにより、経営計画、経営方針その他当社の経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行っています。

指名・監査・報酬委員会の構成・役割 ▶ P.48

取締役を求めるスキル・役割

当社取締役全員が保有するスキルとして、「企業経営を深化させるための知識」「企業変革に導くためのマインド」「企業課題を極めるための質問力」を設定します。

社外取締役には、当社グループの経営ビジョン「Compass2030」の達成に向けた監督に必要なスキル、社内の取締役・執行役の知見、経験を補完するスキルを求めます。

社内取締役は、代表執行役社長を除き全員を非執行とし、取締役会の実効性を担保するために適時適切に議案提供・情報提供を行う役割を担います。

社外取締役のスキル・マトリックス

社外取締役が保有するスキル(4つまで記載)は、以下のとおりです。

	1 エネルギー	2 サステナビリティ	3 デジタル・技術	4 マーケティング・事業開発	5 グループ経営・ガバナンス	6 グローバルビジネス	7 M&A・事業再編	8 コミュニケーション	9 財務・会計	10 リスク管理
 斎藤一志					○	○	○		○	
 高見和徳			○	○	○		○			
 枝廣淳子	○	○				○		○		
 引頭麻実					○		○		○	○
 大野弘道					○		○		○	○
 関口博之	○	○			○			○		

各スキルの詳細

1 エネルギー 2 サステナビリティ	ネット・ゼロへの移行に向け、中長期の国内外のエネルギー・環境動向を踏まえた責任あるトランジションを監督
3 デジタル・技術	ネット・ゼロへの移行・価値共創のエコシステム構築のため、デジタル・技術によるソリューションの提供を監督
4 マーケティング・事業開発	単一の首都圏都市ガス事業からLNGバリューチェーン変革による複数事業・分権型経営への脱皮を監督
5 グループ経営・ガバナンス	複数事業をマネジメントし、自立自走と全体最適を両立する経営および人・組織の管理・運営を監督
6 グローバルビジネス	グローバルな総合エネルギー企業としての事業構造変革、戦略構築・実行、目利き力とリスク管理の強化を監督
7 M&A・事業再編	国内外を問わず、非連続のスピード感ある成長に向けた事業統合・集約への挑戦を多面的に監督
8 コミュニケーション	ステークホルダーとの緊密な広聴活動を踏まえたタイムリーでインパクトのある情報発信を監督
9 財務・会計 10 リスク管理	上記の事業領域の拡大やM&A実施にあたって、これまでと異なるリスクバランスの上での財務規律・投資戦略および内部統制・リスク管理を監督

各取締役(社外・社内)の選任理由 [▶ P.55-56](#)

取締役会の活動状況

取締役会では、事業ポートフォリオなどの経営戦略に関する議論を活発に行い、経営方針等の経営の重要な意思決定^{※1}をするとともに、執行役の業務執行の監督（モニタリング^{※2}）に専念しています。

指名委員会等設置会社への移行後、法令および定款上、執行役に委任可能な事項の大部分については、執行役社長に委任することで、執行のスピードアップを図り、必要に応じてその執行状況を取締役に報告させています。

執行と監督の機能を明確に分離し、執行と取締役会という2つの経営主体を作ることによって経営に厚みを持たせ、

環境変化や事業領域の拡大に対して、迅速な意思決定を行うとともに、取締役会による監督機能の強化を図り、企業価値の向上を目指していきます。

※1 グループ経営理念の改定、ホールディングス型グループ体制への移行 等

グループ経営理念の改定 ▶ P.02

ホールディングス型グループ体制への移行 ▶ P.33

※2 Compass Actionの対外公表、KPI等実績および中期経営計画の進捗評価、デジタルトランスフォーメーション（DX）の全体像、東京ガスグループのダイバーシティ&インクルージョン（D&I）等

 **Compass Action**
https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20211126-02.pdf

取締役会および指名・監査・報酬委員会への出席状況

	取締役/ 各委員の人数	開催回数 ^{※3}	出席率 ^{※4}
取締役会	9人	12回	100%
指名委員会	4人	8回	100%
監査委員会	4人	14回	100%
報酬委員会	5人	5回	100%

※3 2021年6月～2022年5月までの集計値

※4 各構成メンバーの出席率の平均値

参 考

2020年6月～2021年5月までの旧諮問委員会の開催回数 4回

指名委員会・監査委員会・報酬委員会の構成・役割および活動状況



指名委員会は、取締役の選任・解任に関する株主総会の議案内容、執行役の選任・解任等に関する取締役会の議案内容の決定等を行います。

具体的な活動

- スキル・マトリックスの策定
- 新任社外取締役候補者を含む取締役候補者の選任
- 代表執行役社長候補者の選任 等



監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査、監査報告の決定、会計監査人の選任・解任および不再任に関する議案内容の決定等を行います。

具体的な活動

- 監査委員会監査計画の策定
- 内部統制システムの構築・運用状況等の監査
- 内部監査部門・会計監査人・子会社監査役との連携 等



報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等の方針を定め、その方針に従い、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定等を行います。

具体的な活動

- 役員報酬に関わる基本方針の策定
- 信託型株式報酬制度の導入
- 2022年度の業績評価指標の策定 等

取締役会の実効性

取締役会の実効性の維持・向上のため、各取締役によるアンケート形式の自己評価および第三者評価等を踏まえ、取締役会において議論することにより、取締役会の実効性についての分析・評価を行いました。指名委員会等

設置会社への移行から6カ月後に実施した取締役会の実効性評価では、第三者評価において「取締役会の実効性は概ね良好な水準で確保されている」とされています。

分析・評価のプロセス



アンケートについては、5段階による定量評価と自由記述による定性評価とし、定点観測を可能としています。

アンケート内容

- 取締役会の構成・運営について
(人数構成・メンバー、議案数・時期、資料内容・説明、開催頻度・時間)
- 取締役会の機能について
(意思決定、監督機能、指名・監査・報酬委員会との連携)
- 取締役会以外での活動について
(役員研修会・視察等の事業理解の場)
- 取締役会に関する改善提言

※自由記述のみ

各取締役が回答したアンケート結果については、第三者（外部の専門家）にて集計し、中立性・透明性を確保しています。

集計した評価結果には、第三者（外部の専門家）による評価結果も加えています。

第三者による評価コメント

- 指名委員会等設置会社への移行から6カ月での実効性評価であったため、試行錯誤の中での自己評価になったと考えられる
- そのような中であっても、モニタリングに関する社外取締役の平均点が3点台後半であったほかは、社内外の取締役の平均点はいずれも4点以上であり、取締役会の実効性は概ね良好な水準で確保されているものといえる

前回より高い評価となった項目：意思決定

取締役会の意思決定に関する評価では、指名委員会等設置会社への移行前より高得点となりました。

執行役への大幅な権限の委任が進められたことから、執行の意思決定のスピードアップにもつながっていると評価しています。

今後、改善を図っていく項目：監督（モニタリング）

取締役会の監督機能に関する評価では、モニタリング方法の整備は道半ばとされており、今後、取締役会の監督機能の充実をどう図っていくかについて、取締役会において議論しています。

監督（モニタリング）に関する取締役会等での意見

- ホールディングス型グループ体制への移行に伴い、これまで以上にグループを意識した経営、新分野に重点を置いた運営を行う必要がある
- 経営をモニタリングするうえで、会社が設定しているゴールとのリンクを意識し、モニタリングの指標をブラッシュアップしていく必要がある

取締役会の実効性をさらに高めるためには不断の努力が必要です。

今後も継続的に業務理解に資する取り組みを推進することに加え、モニタリングモデルとしての取締役会のあり方の共通認識を形成し、実践していくことを確認しています。

具体的な取り組み事例

- 執行役の合理的な意思決定を支援する会議体（原則毎週開催）等の資料を閲覧できるシステム環境の整備、取締役会資料の事前説明の実施
- 有識者による講演会、デジタルイノベーション（DI）フォーラム・海外視察等の現場巡視の実施

役員報酬

2021年6月29日開催の報酬委員会にて、以下のとおり「役員報酬に関わる基本方針」を決議しました。

1 役員報酬に関わる基本方針

当社は指名委員会等設置会社として、会社法に定める報酬委員会を設置するとともに、社外取締役の中から委員長を選定し、客観性・透明性を確保しつつ、役員（取締役および執行役）の個人別の報酬等を決定します。

(1) 役員の役割と報酬

役員に求められる役割は、短期及び中長期にわたる企業価値の向上を図ることであり、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) 報酬の水準

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、経営環境の変化、外部専門機関の調査に基づく他社水準等を踏まえたものとします。

(3) 年間報酬の構成

■ 年間報酬は「固定報酬（基本報酬）」と「インセンティブ報酬（賞与、株式報酬）」で構成されています。

基本報酬 役位別に定められた定額を、月例報酬として支給します。

賞与 短期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に財務指標・非財務指標に対する期間業績の評価を反映し、年1回支給します。

指標については毎年検討を行い、選定します。

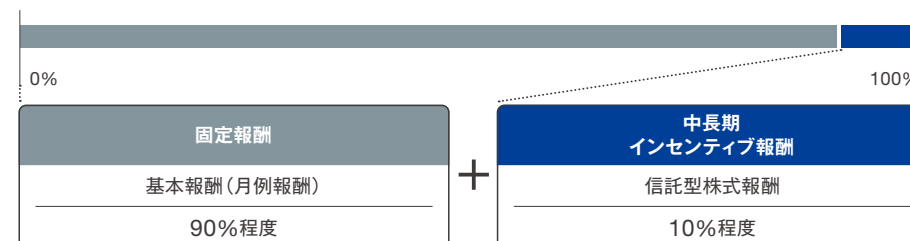
株式報酬 非金銭型の中長期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に応じてポイントを付与し、退職時にそのポイント数に応じて株式を交付します。

■ 取締役の報酬は基本報酬および株式報酬、執行役（取締役を兼務するものを含む）の報酬は基本報酬、賞与および株式報酬で構成します。

■ 構成割合については、取締役は基本報酬が90%程度、株式報酬が10%程度、執行役（取締役を兼務するものを含む）は基本報酬が65～70%、賞与が15～20%、株式報酬が10～20%程度とします。

● 非執行の取締役（社内・社外）の報酬構成

取締役の報酬構成割合のイメージ



● 執行役（取締役を兼務するものを含む）の報酬構成

執行役の報酬構成割合のイメージ



2021年6月29日開催の報酬委員会にて決議した「役員報酬に関わる基本方針」において、執行役の賞与に「財務指標」に加えて「非財務指標」に対する期間業績の評価を反映することとしました。
賞与の支給額は、役位ごとの基準額に、業績評価指標に対する期間業績の達成状況を定量的・定性的に評価・反映し、決定しています。

2022年度の賞与評価指標

財務指標	収益性を示す指標として「連結当期純利益」「営業利益+持分法利益」 成長性を示す指標として「お客さまアカウント増加数」「天然ガス取引量」「再生エネ電源増加量」
非財務指標	ESG関連指標として 「E」CO ₂ 削減貢献量 「S」グループ員エンゲージメント向上 「G」グループ経営立ち上げ・運用

※当該事業年度の経営計画の重点管理指標との連動を意識し、2022年5月18日開催の報酬委員会において決議

2 信託を用いた株式報酬制度の導入

2021年6月29日開催の報酬委員会において、取締役および執行役に対し、中長期の企業価値の向上に対するインセンティブ付与を目的として、新たな「株式報酬制度」の導入を決議しました。

また、執行役員に対しても、同様の株式報酬制度を導入しています。

(1) 概要

当社は株式信託を設定します(以下「信託設定の概要」参照)。各役員に対して、役位に応じたポイントを毎年付与し、退職時にポイント数に応じた株式を、設定した信託を通じて交付します。

(2) 対象者

取締役(社内・社外)、執行役、執行役員を対象とします。

(3) 信託設定の概要(信託設定時)

信託の期間	2021年8月～2024年8月(予定)
株式の取得資金として 当社が信託する金額	461,889,900円
信託する株式の取得方法	自己株式の処分による取得
信託する株式の総数	224,600株

株式報酬制度に関するリリース

 **2021/6/29「株式報酬制度の導入に関するお知らせ」**
<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20210629-04.pdf>

 **2021/7/28「株式報酬制度における株式取得に関する事項の決定に関するお知らせ」**
<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20210728-04.pdf>

3 2021年度取締役、監査役および執行役の報酬等の総額

(指名委員会等設置会社移行前および移行後を合わせて記載)

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	インセンティブ報酬				
			基本報酬	業績連動報酬			株式報酬
				月例報酬	賞与		
取締役 (うち社外取締役)	279 (76)	207 (63)	11 (-)	42 (8)	17 (4)	12 (6)	
監査役 (うち社外監査役)	27 (9)	27 (9)	- (-)	- (-)	- (-)	5 (3)	
執行役 (業務執行を担う 取締役を含む)	158	130	-	-	28	4	

- (注) 1.当社は、2021年6月29日開催の第221回定時株主総会での承認をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。「取締役」の報酬等には、第221回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名の分が含まれています。そのうち執行役に就任した2名については、移行後の報酬等を「執行役」として記載しています。
- 2.監査役5名は、第221回定時株主総会終結の時をもって退任しており、「監査役」の報酬等は、2021年4月1日から同年6月29日までの在任期間に係るものです。そのうち取締役に就任した3名については、移行後の報酬等を「取締役」として記載しています。
- 3.「執行役」の報酬等は、移行後に就任した4名の2021年6月29日から2022年3月31日までの在任期間に係るものです。そのうち取締役を兼務する1名については、移行前の報酬等を「取締役」として、移行後の報酬等を「執行役」として記載しています。
- 4.当社は、2021年6月29日開催の報酬委員会の決議より非金銭報酬として株式報酬制度を導入しており、株式報酬の金額は、2021年6月29日から2022年3月31日までの費用計上額を記載しています。

内部統制システム

当社は、経営理念のもと、適法性・健全性・透明性を確保しつつ、経営・執行責任の明確化、監督・監査機能の強化を図り、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行を推進することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現します。また、当社および子会社から成る企業集団は、それぞれの自律性を尊重するとともに、全体最適の追求を共通の理念とすることにより、その永続的な発展を志向します。

上記を踏まえ、当社グループの業務の適正を確保するため、取締役会は「内部統制システムの整備に関する基本方針」を定め、本方針に基づき、執行役は以下のとおり内部統制システムを実効的に構築し、運用しています。

体制の概要

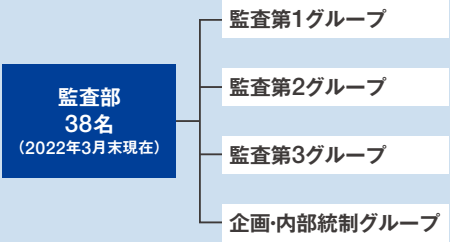
1	2	3	4	5	6	7
当社グループの役員・使用人等の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制	執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制	当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制	執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制	当社グループの子会社における業務の適正を確保するための体制	監査委員会の職務を補助すべき使用人等に関する事項	監査委員会への報告に関する体制、および監査委員会の監査が実効的に行われることを確保する体制

体制の具体例

内部監査部門

当社グループの内部監査を分掌する部門（以下、「内部監査部門」という）を設置し、業務執行の状況を効率的・効果的に監査します。内部監査部門は、監査結果を監査委員会および被監査子会社の取締役等に報告します。

上記の内部監査部門である監査部の組織構成、人員数は右図のとおりで、専門的監査を実施できる体制を整えています。

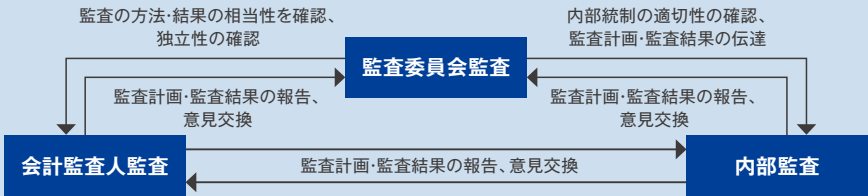


「内部統制報告制度」への対応

当社は、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に対応するために、金融庁の基準等に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して、財務報告に係る内部統制を整備・運用するとともに、その有効性を評価し、必要に応じて改善しています。なお、同制度に従って作成した、財務報告に係る内部統制が有効であるとした直前の連結会計年度に関する内部統制報告書については、監査人からすべての重要な点について適正に表示しているとの意見表明がなされています。

監査委員会

当社グループの役員・使用人等が監査委員会に遅滞なく報告するための体制を整備するとともに、監査委員会が内部監査部門、会計監査人等と連携することを含め、監査活動を実効的に実施できるよう措置を講じています。

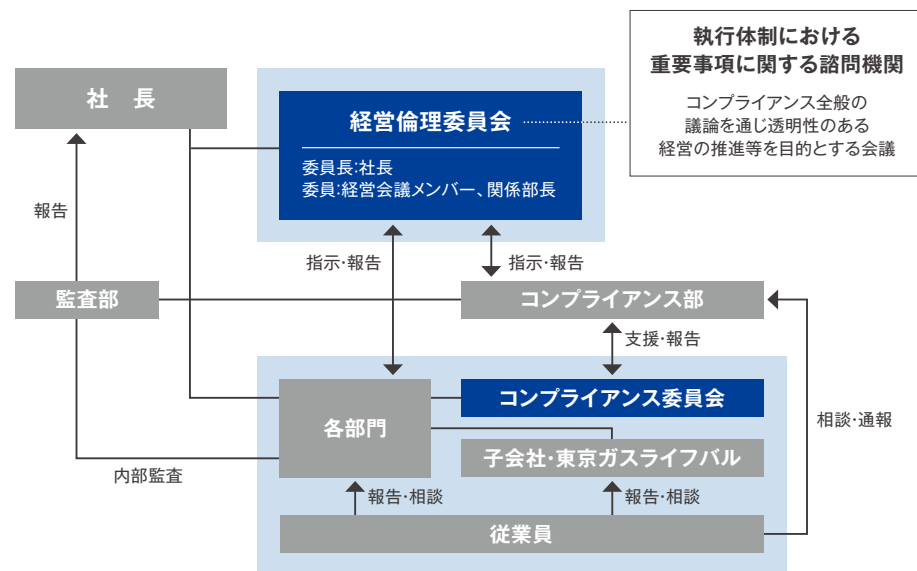


コンプライアンス

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、各部門・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。

コンプライアンス推進体制図



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。

具体的な活動事例

職場ディスカッション	当社グループの各職場で、コンプライアンス推進担当者を中心に職場単位での研修を実施しています(2021年度は21,956名参加)。研修参加者は、コンプライアンス部が提供する「東京ガスグループ私たちの行動基準」に照らした意識啓発ツール等を活用し、企業を取り巻くコンプライアンスの最新動向の把握に加え、「東京ガスグループ 私たちの行動基準」の実践に向けた話し合いを通じて、具体的な行動につなげています。
階層別研修	新入社員研修をはじめとする階層別研修を、当社グループの従業員を対象に実施し、コンプライアンスマインドの向上に努めています(2021年度は1,238名参加)。
法令研修	当社グループ従業員を対象に、当社グループが遵守しなければならない法令のうち独占禁止法、景品表示法、下請法等の法令知識の理解向上を目的に、毎年研修を実施しています(2021年度は延べ10,404名参加)。研修では、法令の目的を確認する他、公正取引委員会や消費者庁が公表する具体的な事例の解説等を交えて、実践的な情報提供を行うように努めています。

リスク管理体制

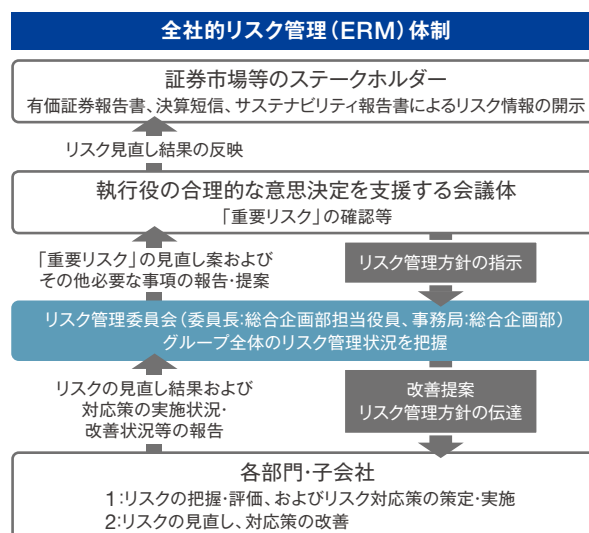
東京ガスグループのリスク管理の基本事項を定めた「リスク管理方針」に従い、全社リスク管理体制を構築し、リスクの把握と対応策の策定、実施を行う「平時の対応」と、重要リスク等が顕在化した際に対応を進める「有事の対応」を行っています。「リスク管理方針」に

おいては、取締役会がリスク管理の重要性に鑑み、常にその有効性を監督するとともに、重要リスクが発生した場合は適正に対処する旨定められています。

平時の対応

「リスク統制規則」の中で平時における具体的な取り組み内容と重要リスクを明文化し、その実施体制として全社リスク管理(ERM…Enterprise Risk Management)体制を構築し、運用状況の把握を行っています。ERM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、執行役の合理的な意思決定を支援する会議体に報告しています。

このような体制の下で、当社各部門および子会社に「リスク管理推進者」を約240名(2022年4月1日)配置し、ERMを推進しており、毎年度、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。

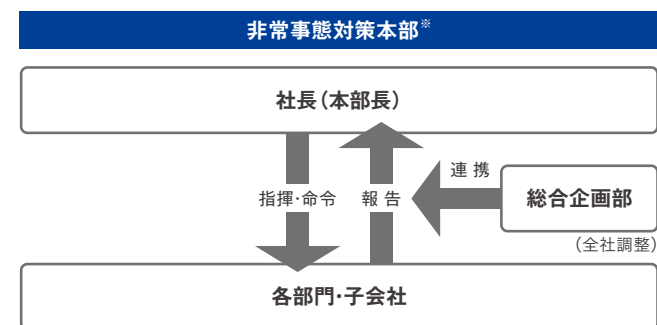


投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事業等のリスク(2022年4月1日)

1.事故・災害等	3.事業遂行に伴うリスク	4.情報管理・システム運用に関するリスク
(1) 原料調達支障 (2) 自然災害 (3) 都市ガスの製造・供給及び発電に伴う事故及び供給支障 (4) 病原性や伝播力の高い感染症の流行 (5) 不測の大規模停電 (6) 都市ガスの保安確保・ガス機器等製品品質上の問題 (7) 他社の都市ガス事故に起因する風評被害	(1) 既存事業に関するリスク 1. 競争激化による需要の減少 2. 原料費の変動 3. 法令・制度・国及び地方自治体の政策変更 4. 天候変動によるガス販売量の変動 5. 事業環境の変化による既存需要の減少 6. コールセンターへの電話不通 7. 技術開発の遅延 (2) 海外事業展開に伴うリスク (3) 新市場開拓の遅延 (4) 投資未回収	(1) 個人情報の流出 (2) ITシステムの停止・動作不良 (3) サイバー攻撃
2.市場リスク	5.企業の社会的責任に関するリスク	
(1) 市場価格・金利の変動 (2) 電力市場やLNG価格の変動	(1) コンプライアンス違反 (2) 新たな環境規制等への対応 (3) 不十分なCS・お客さま対応 (4) 人権問題への不十分な対応	

有事の対応

有事の対応について、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、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、大地震やサイバーテロなど重要なリスク対応策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 2022年6月29日現在



取締役会長
(指名委員・報酬委員)
広瀬 道明

1974年4月 入社
2004年4月 執行役員
コーポレート・コミュニケーション本部長
執行役員 企画本部総合企画部長
2006年4月 常務執行役員 総合企画部、
2007年4月 設備計画プロジェクト部、財務部、経理部、
関連事業部担当
2008年4月 常務執行役員 総合企画部、IR部、財務部、
経理部、関連事業部、
ガス事業民営化プロジェクト部担当
2009年4月 常務執行役員 総合企画部、関連事業部担当
2009年6月 取締役 常務執行役員 総合企画部、
広報部、関連事業部担当
2010年1月 取締役 常務執行役員 総合企画部、
プロジェクト推進統括部、
広報部、関連事業部担当
2012年4月 代表取締役 副社長執行役員
リビングエネルギー本部長
2013年4月 代表取締役 副社長執行役員
リビング本部長
2014年4月 代表取締役社長 社長執行役員
2018年4月 取締役会長(現)

選任理由

主に企画関連の業務経験を有し、経営ビジョンの策定、グループフォーメーションの構築等を主導し、グローバルな総合エネルギー企業グループとしての体制整備に取り組んできました。2018年より取締役会長を務め、コーポレート・ガバナンスの強化を推進しています。

取締役会において果たしている役割

当社代表取締役社長としての経験から経営全般に高い見識を持ち、非執行の取締役会議長として取締役会に適切に議案提供を行い、監督機能の充実に努めるよう議事運営を行っています。



取締役 **社外**
(指名委員長・報酬委員)
斎藤 一志

1976年4月 三井不動産株式会社入社
2000年4月 三井不動産アメリカ社長兼CEO
2005年4月 三井不動産株式会社執行役員
ビルディング本部副本部長
2007年4月 同執行役員国際事業部長
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 同顧問兼ハレクラニ株式会社名誉会長
(2020年6月退任)
2019年6月 当社取締役(現)
2019年6月 グローブシップ株式会社社外取締役(現)
2022年5月 Paramount Group, Inc. 社外取締役(現)

選任理由

不動産業の役員として培われた広い視野と高い見識に基づく経営能力、特に海外事業において育まれたグローバルなビジネス感覚は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

重要な兼職

グローブシップ株式会社社外取締役
Paramount Group, Inc. 社外取締役



取締役 代表執行役社長
(報酬委員)
内田 高史

1979年4月 入社
2010年4月 執行役員 総合企画部長
2012年4月 常務執行役員 人事部、秘書部、
コンプライアンス部、監査部担当
常務執行役員 資源事業本部長
2013年4月 取締役 常務執行役員 資源事業本部長
2015年6月 代表取締役 副社長執行役員
2016年4月 リビング本部長
2017年4月 代表取締役 副社長執行役員
リビングサービス本部長
2018年4月 代表取締役社長 社長執行役員
2021年6月 取締役 代表執行役社長
2022年4月 取締役 代表執行役社長 CEO(現)

取締役としての選任理由

主に企画、資源・海外関連の業務経験を有し、近年では、電力・ガス小売全面自由化等、取り巻く環境の変化の中でさまざまな経営課題に取り組んできました。現在は代表執行役社長を務め、2019年に策定した経営ビジョン「Compass2030」の実現に向け当社グループの新たな挑戦を推進しています。

代表執行役社長としての選定理由

当社にとって2022年度は、導管部門の法的分離をはじめ新たなグループ経営体制に変革する年であり、その経営体制への移行を円滑に進め、さらなる発展を遂げるため、代表執行役社長として選定しました。

取締役会において果たしている役割

執行役を兼ねる取締役として経営ビジョンを強力に推進するとともに、取締役会が適切な監督ができるよう、執行状況について適時適切に説明を行うなど、執行役と取締役会を有機的に結び付けています。



取締役 **社外**
(報酬委員長・指名委員)
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
1998年12月 同社電化・住設社経営企画室長
2004年6月 同社ナショナルマーケティング本部長
2009年4月 パナソニック株式会社常務役員
ホームアプライアンス社社長
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
2015年6月 株式会社エフエム東京社外取締役(現)
2017年6月 パナソニック株式会社顧問(2018年3月退任)
2018年6月 株式会社ノジマ社外取締役(現)
2019年3月 藤田観光株式会社社外取締役(現)
2019年6月 当社取締役(現)

選任理由

電機産業の役員として培われた広い視野と高い見識に基づく経営能力、特に家電事業において育まれた消費者目線からのマーケティング感覚は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

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
(監査委員)
中島 功

1982年4月 入社
2008年4月 財務部長
2011年4月 中支社長
2012年4月 グループ体制最適化プロジェクト部長
2013年4月 執行役員 リビング本部リビング企画部長
2015年4月 常務執行役員 CFO、財務部、経理部、
資材部、不動産計画部担当
2017年4月 常務執行役員 CFO、財務部、経理部、
人事部担当
2018年4月 専務執行役員 CFO、財務部、経理部、
人事部、資材部担当(2019年3月退任)
2019年6月 常勤監査役
2021年6月 取締役(現)

選任理由

主に財務・経理関連の業務経験を有し、CFOを務めるなど、当社の財務体質の強化および株主さま、投資家とのコミュニケーション充実に取り組んできました。2021年より常勤の監査委員を務め、経営の適法性・健全性等の確保に向けた監査を担っています。

取締役会において果たしている役割

常勤の監査委員として取締役会および監査委員会への情報提供に努め、それらの実効性向上を図っています。また、経営会議への出席等を通して、社内のリスク情報等の把握、内部統制システムの適切な運用の監査を担っています。



取締役 **社外**
(指名委員・報酬委員)
枝廣 淳子

1993年7月 通訳者・翻訳者
1998年10月 環境ジャーナリスト
2002年7月 有限会社エコネットワーク代表取締役
(2005年7月退任)
2002年8月 NGOジャパン・フォー・サステナビリティ共同代表
2003年4月 有限会社えだひろば(現有限会社イズ)代表取締役(現)
2005年4月 有限会社チェンジ・エージェント代表取締役会長
2006年5月 有限会社チェンジ・エージェント取締役会長(現)
2010年8月 NGOジャパン・フォー・サステナビリティ代表
(2018年7月退任)
2014年9月 東京都市大学環境学部環境マネジメント学科
教授(2018年3月退任)
2018年8月 大学院大学至善館教授(現)
2019年6月 当社取締役(現)
2019年10月 株式会社下川シーズ代表取締役(現)
2020年9月 株式会社未来創造部代表取締役(現)

選任理由

ジャーナリスト、クリエイターとして培われたエネルギーとサステナビリティに関わる高度な知見と発信能力および豊富な地域実践体験は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

重要な兼職

有限会社イズ代表取締役
有限会社チェンジ・エージェント取締役会長
大学院大学至善館教授
株式会社下川シーズ代表取締役
株式会社未来創造部代表取締役



取締役 **社外**
(監査委員長)

引頭 麻実

選任理由 金融分野におけるアナリスト、アドバイザーとして培われた高度で多様な経営分析・指導、監視機関の経験の中で育まれたリスク視点からのマネジメント感覚は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

重要な兼職 フジテック株式会社社外取締役
味の素株式会社社外取締役
AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外取締役

1985年4月 大和証券株式会社入社
2009年4月 株式会社大和総研執行役員
コンサルティング本部長
2013年4月 同常務執行役員調査本部副本部長
2016年4月 同専務理事(2016年12月退任)
2016年12月 証券取引等監視委員会委員
(2019年12月退任)
2020年6月 味の素株式会社社外監査役
2020年6月 AIGジャパン・ホールディングス株式会社
社外監査役
2020年6月 当社取締役(現)
2021年6月 フジテック株式会社社外取締役(現)
2021年6月 味の素株式会社社外取締役(現)
2021年6月 AIGジャパン・ホールディングス株式会社
社外取締役(現)



取締役 **社外**
(監査委員)

大野 弘道

選任理由 食品産業の役員として培われた広い視点と高い見識に基づく経営能力、特に財務部門において育まれたグループ視点、リスク視点からのマネジメント感覚は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

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

1979年4月 味の素株式会社入社
2007年6月 同執行役員財務部長
2011年6月 同取締役常務執行役員(財務・購買担当)
(2017年6月退任)
一般社団法人日本IR協議会理事
(2017年6月退任)
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月退任)
2019年6月 株式会社めぶきフィナンシャルグループ
社外取締役(現)
2020年6月 当社監査役
2021年6月 当社取締役(現)



取締役 **社外** **新任**
(監査委員)

関口 博之

選任理由 放送記者、解説委員として培われたエネルギー、サステナビリティをはじめ経済全般に対する鋭い着眼力、本質に迫る深い洞察力、視聴者目線に立った説明力は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

重要な兼職 なし

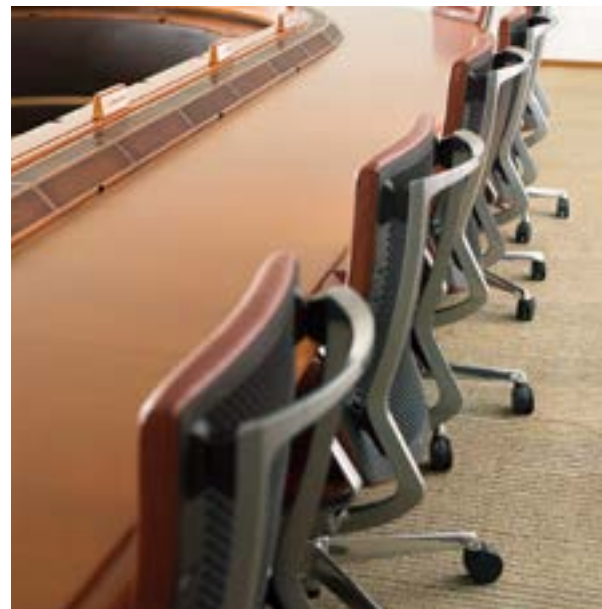
1979年4月 日本放送協会入局
1987年8月 同報道局経済部記者(運輸省・大蔵省・
通産省、流通・商社、日銀・金融等を担当)
1998年6月 同報道局経済部デスク
2001年6月 同放送総局解説委員「経済最前線」キャスター
2004年4月 同「経済羅針盤」キャスター
2007年6月 同解説主幹
2014年6月 同解説副委員長
2017年4月 同「おはよう日本・おはBiz」キャスター
(企業戦略、エネルギー問題、
グリーン・イノベーション、
コーポレート・ガバナンス、成長戦略、
産業政策等を担当)
2022年1月 同退任
2022年6月 当社取締役(現)

執行役

代表執行役社長	内田 高史	CEO
代表執行役 副社長	沢田 聡	カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー長
	笹山 晋一	CSO
執行役専務	糟谷 敏秀	海外事業カンパニー長

執行役員

専務執行役員	木本 憲太郎	CTO、CDO、デジタルイノベーション本部長
	比護 隆	秘書部、総務部、広報部、 サステナビリティ推進部、監査部
	小川 慎介	CRO、CHRO、総合企画部、人事部
常務執行役員	嶋谷 あゆみ	CIO、東京ガスiネット株式会社 代表取締役社長執行役員
	細谷 功	Tokyo Gas Asia Pte. Ltd. (東京ガスアジア社)取締役社長
	棚澤 聡	エネルギートレーディングカンパニー長
	斉藤 彰浩	カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー リビング営業本部長
	小西 康弘	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
執行役員	佐藤 裕史	CFO、財務部、経理部、資材部、 コンプライアンス部
	門 正之／遠藤 陽／菅沢 伸浩／辻 英人／栗本 一哉／ 小西 雅子／竹内 敦則／南 琢／矢加部 久孝／大橋 太郎／ 中村 肇／三浦 和貴／村越 正章／清水 精太	



参考 2022年4月1日より、グループ横断的な経営課題に対して、役割を明確化し、社内外対応を行うため、「CXO制度(Chief X Officer)」を拡充(CFOについては導入済)
CEO:最高経営責任者／CSO:最高戦略責任者／CTO:最高技術責任者／
CDO:最高デジタル責任者／CRO:最高リスク管理責任者／
CHRO:最高人事責任者／CIO:最高情報責任者／CFO:最高財務責任者

取締役と執行の間での 円滑なコミュニケーションが ますます重要になります

取締役 社外
高見 和徳

指名委員会等設置会社に移行し、監督と執行の役割が明確に分かれ、取締役会は主に監督機能を担っています。移行後の取締役会では、モニタリングを通して執行を監督しており、私自身も意識的に質疑内容を変えるなど、各事業が中長期的な経営戦略に沿って進んでいるか確認しています。また執行も、徹底的に議論を尽くしたうえで取締役会へ付議しており、一定の緊張感の中、取締役会では真剣かつ活発な議論がなされています。未だ試行錯誤を繰り返している段階ですが、良い方向に進んでいると思います。

就任以来、スピード感を持って取り組むことの重要性を申し上げてきましたが、指名委員会等設置会社に移行し、執行の権限で迅速な意思決定ができるようになったことから、今後ますます事業展開のスピードが加速していきます。監督する側と執行する側の両者の意思疎通の重要性がさらに増してくるとも考えており、社外取締役として執行とのコミュニケーションを丁寧に行い、方向性を確認しながら、執行の取り組みをしっかりと後押ししていきたいと思っています。

取締役9名のうち6名が社外取締役という構成であり、かつダイバーシティが進んだ取締役会では、社外取締役のスキルや専門性も多種多様であるため、幅広く深い議論がなされています。今年度は次期中期経営計画の策定年度になります。取り巻く環境は不透明さを増していますが、経営ビジョン「Compass2030」で掲げた目指す姿・あるべき将来のポートフォリオ構成に近づいていくために、取締役会でもより活発な議論を重ねていきたいと思っています。

新任

「中長期的な企業価値向上」 を座標軸に置いて、 取締役会に臨みます

取締役 社外
関口 博之

日本放送協会（以下、NHK）に記者として入局して以来、経済分野を中心に官庁や商社、金融業界などを担当し、NHK一筋に42年間勤めてきました。後半は解説委員としてさまざまな番組でキャスターを務め、民間企業を重点的に、中でもコーポレート・ガバナンスやエネルギー・環境関連の問題を取材し、企業経営の視点から論評や提言を行ってきました。

今回、社外取締役に就任し、経営の一翼としてそれを実践していく立場になり、大きな責任を感じるとともに、身の引き締まる思いです。これまでの知見や経験を活かし、さまざまなステークホルダーに目線を向けながら、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思っています。

未来像（ビジョン）を示すことは、コーポレート・ガバナンスの面でも非常に重要です。取材を通じて「外」から見てきた東京ガスには、生活や産業を支えお客さまと直接つながっている「身近な会社」であるとともに、業界の中でも先頭に立って新方針・新事業などのビジョンを掲げてきた「挑戦する会社」という印象を持っています。今回、新たなグループ経営理念を策定しましたが、グループの従業員一人ひとりに理解され日々の活動に落とし込まれるまで、繰り返しその重要性を発信していくことが大事になります。

今、エネルギー業界は大きな変革期を迎えています。エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立という大命題にも直面しています。社外取締役として、常に「中長期的な企業価値向上」という座標軸を自分の中に置き、その実現に向けた取り組みを監督するとともに、執行側のみなさんが自信を持って意思決定・業務執行できるよう後押しをしていきたいと思っています。

A man in a white hard hat with blue and purple stripes and a white uniform with blue and red accents is working in a dark tunnel. The background shows the curved walls of the tunnel with some light reflecting off them.

Business Overview

事業概要

アセット最適化・ トレーディング事業

エネルギートレーディングカンパニー

事業概要

エネルギートレーディングカンパニーには、LNG 契約や輸送に関わる原料調達部門、天然ガス火力発電所や再生可能エネルギーを扱う電力部門、他ガス会社等へエネルギーソリューションを提供する広域エネルギー部門、LNG 基地のオペレーション等に携わる生産部門が含まれます。

都市ガスの原料であるLNGを商材と捉え、豊富なアセットとお客さまとのつながりを強みとして、安定供給を担保しながらLNGの需給を最適化し、トレーディング・スワップ等を通してエネルギー価値の最大化を目指していきます。さらに、LNG・電力・金融市場におけるボラティリティが高まる中、収益化モデルの確立にも取り組んでいます。

このように、アセット最適化・トレーディング事業の取り組みを通じ、エネルギーの安定供給に貢献し、産業やお客さまの暮らしを支えています。また、天然ガスを扱うリーディングカンパニーとしてCO₂ ネット・ゼロをリードし、環境価値を創出していきます。

強み	■ 調達契約、基地、船等の豊富なLNG関連アセット・LNG取扱量・運用力 ■ 電力事業規模（発電・小売） ■ トレーディング基盤
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・発電設備等の損害による供給支障 ■ LNG・電力卸取引市場価格や原燃料費の変動に伴う収支影響

お客さま

ガス・電気小売事業者

地方自治体

国内外LNGプレーヤー



- 安定的・経済的なエネルギー・環境価値の提供
- 柔軟性・最適化サービスの提供

東京ガス

2022年3月31日時点

LNGアセット



電 源



- 市場変動に対応

市場

LNG

電力

金融

アセットを活用し、エネルギー価値の最大化を実現

豊富なLNG関連アセット・再エネ取扱量を活用し、国内外LNGプレーヤーやガス・電気小売事業者、地方自治体のニーズに応えています。

安定供給を確保した上で、LNG調達アセットと金融取引を組

み合わせ、国内外LNGプレーヤーとのLNG取引を拡大していきます。また、卸先会社や地方自治体に対して、ガス・電力を販売するに加え、低・脱炭素、レジリエンス等のソリューションも提供し地域課題の解決を目指します。

ガス体エネルギー 普及事業

東京ガスネットワーク

事業概要

これまで、東京ガスグループは保安・安定供給を確保しながら、天然ガスの普及を拡大してきました。近年では、東京ガス導管部門により東京圏に加えて北関東圏での高圧ガス導管のループ化が完成し、さらなる供給安定性の向上を実現しました。2022年4月1日には、東京ガス株式会社からガス導管事業等を継承した東京ガスネットワーク株式会社が事業を開始しました。都市ガス化営業を積極的に展開し、お客さま先でのCO₂削減貢献を進めるとともに、スマートメーターを活用した付加価値事業も拡大していきます。

ガス体エネルギー普及事業の取り組みを通じて、東京ガスネットワークはこれからも産業・技術革新、そして生活の基盤を維持していきます。また、引き続き天然ガスの普及を促進し、ガス体による低・脱炭素化を促進することで環境価値を創出していきます。

強み

- 長年にわたる保安・安定供給の実績
- 導管事業で培ったお客さま・地域とのつながり

リスク

- 大規模災害を起因とした供給設備等の損害による供給支障

2021年度実績

取付メーター数※
1,220万件
(前年度比+12万件)

導管総延長※
65,562km
(前年度比+466km)

都市ガス供給量
154億m³
(前年度比+2億m³)



※取付メーター数と
導管総延長は連結

スマートメーターシステムの開発

東京ガス導管部門は2020年から、大阪ガス株式会社、東邦ガス株式会社（いずれも導管部門）とガススマートメーターシステムの技術仕様を共同検討し、国内の業界標準化を行いました。さらに、システムの一部の国際的な標準化にも取り組みました。スマートメーター導入により、検針業務の効率化、遠隔開閉機能等を利用した導管網の保安・災害耐性の向上を促進します。また、ガス小売事業者におけるガス使用量データを利用した新サービス創出も期待されています。

2021年

茨城幹線開通によりLNG4基地を環状ネットワーク化

天然ガスインフラの さらなる強靱化「茨城幹線」

2021年3月、東京ガス導管部門が茨城県内で建設を進めていた高圧ガス導管「茨城幹線」が開通しました。根岸、扇島、袖ヶ浦、日立のLNG4基地がループ化され、バックアップ体制が一層強化されました。日立LNG基地から茨城～栃木幹線、茨城幹線に都市ガスが供給できるようになり、東京ガスネットワークはさらなる安定供給を実現しています。

鹿島臨海ライン

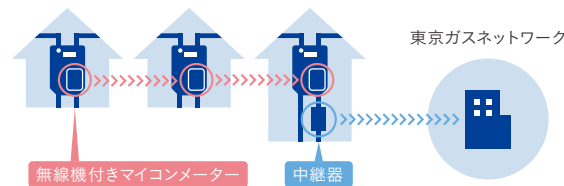
千葉～鹿島ライン

1999年

天然ガス普及・拡大に向け
LNG3基地を環状ネットワーク化

1.メーター間通信

2.東京ガスネットワークとの連携



- 1.メータの使用量を無線で送ります。
- 2.中継器は数十台に一台の無線機付きマイコンメーターに接続され、お客さま宅に設置させていただきます。中継器には、無線で送られてきた使用量をまとめて、東京ガスネットワークのシステムと通信する機能が備わっています。

ソリューション事業

B to C/B to B

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー

TGオクトパスエナジー

事業概要

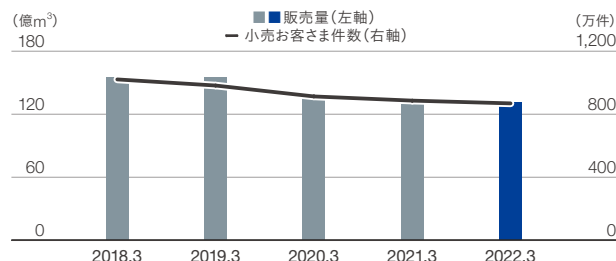
B to Cでは、ライフバルを中心に「ラストワンマイル」と称するお客さま宅での作業等の接点を強みに、会員サイト等デジタルの接点も強化して、お客さまによりそったサービスの拡充等で、お客さま満足度を向上していきます。また、TGオクトパスエナジーでも、独自システムを活用したデジタルマーケティングによって、お客さまの多様なニーズにお応えします。

B to Bでは、エネルギーサービス等のソリューション提案・実現力を強みに、TGESを中心に、ワンストップで全国展開します。再生可能エネルギー・CNL等の脱炭素素材や工場での省力化等の最適な提案を複合的に提供するほか、地方自治体等と、魅力ある街づくり・環境持続性向上等の地域における社会課題の解決を目指します。

ソリューション事業(B to B、B to C)の取り組みを通じて、お客さまの生活をエネルギーで支え、サービスを含む総合的なソリューションにより、暮らしのお困りごとやレジリエンス等の社会課題を解決します。また、脱炭素素材を拡充することで、環境価値を創出していきます。

強み	■ ライフバルやエネスタ等の地域密着型のネットワーク、1,100万件超の顧客基盤、お客さまとの信頼 ■ お客さま宅で技術力を要する作業に関するノウハウ(設置・修理等) ■ エネルギーソリューション技術力、ワンストップでのソリューション提供
リスク	■ 自由化による競争激化、生活形態・事業環境変化による需要減少 ■ 法令・制度を含む国や地方自治体の政策変更・加速 ■ 競争や代替品に対応する上で必要な技術開発の遅延

都市ガス販売量・件数



ラストワンマイルにおけるサービス拡充

首都圏に96店舗あるライフバル・エネスタは、地域密着でガス・電力・ソリューションを提案・販売し、お客さまアカウント数を拡大してきました。2022年からは水まわりの修理に本格参入し、2022年度に修理件数10万件、将来的にはガスだけでなく水まわり、電気を含めたお客さま満足度・修理対応シェア首都圏No.1を目指します。



水パッチョ

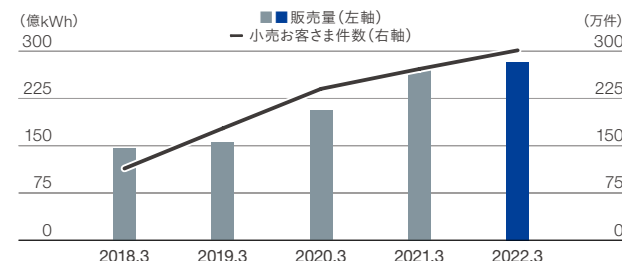
東京ガスのラストワンマイル ▶ P.40

脱炭素素材「カーボンニュートラルLNG(CNL)」

2019年7月、日本で初めてCNLの輸入を開始し、2022年3月現在、約80のお客さまに供給しています。CNLは、天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生する温室効果ガスを、CO₂クレジットで相殺(カーボン・オフセット)し、地球規模ではCO₂が発生しないとみなすLNGです。

2021年3月には、お客さまと共に「カーボンニュートラルLNGバイヤーズアライアンス」を設立しました。2050年の「カーボンニュートラル社会の実現」に貢献することを目指し、CNLを世の中に広く認知させるとともに、投資機関による評価向上や国内各種制度における位置づけの確立に向けて取り組みを進めています。

電気販売量・件数



TGオクトパスエナジーによるマーケティングのデジタルシフト

英国のエネルギーテック企業「オクトパスエナジー」と合併会社「TGオクトパスエナジー」を設立し、2021年11月に日本で事業を開始しました。オクトパスエナジーは、2016年に英国で事業開始後、お客さまニーズに合わせ開発方針を柔軟に変えられる独自システム・コンシェルジュ的サービス等を武器に、わずか6年で300万件以上のお客さまに電力を供給しています。オクトパスエナジーの強みである再エネ等の多様な電気料金プランやデジタルマーケティングを生かし、日本全国で電力販売を積極的に展開していきます。



小野薬品工業様

筑波研究所(茨城県つくば市)で使用する都市ガスの全量をカーボンニュートラル都市ガスに切替

海外事業

海外事業カンパニー

事業概要

北米・豪州では資源開発事業、東南アジアでは日本で培ったノウハウを生かしLNGインフラ事業を中心として中下流事業を展開し、事業を拡大してきました。近年では、北米・北欧で太陽光発電、風力発電といった再生可能エネルギー事業にも注力しています。

今後は、主導的に事業運営ができるプロジェクトに積極的に参画すると同時に、資産の入れ替えも実施し、海外事業価値の向上を目指します。

海外事業の取り組みを通じて、新興国の旺盛なエネルギー需要に応え、安定的にエネルギーを供給していきます。また、国内と同様、海外においても石炭・石油の代替としてガス・LNGの利用拡大をすることでCO₂削減に引き続き貢献していくとともに、今後CO₂ネット・ゼロ事業へ本格的に参入することで、更なる環境価値の創出を目指します。

強み	■ LNG基地・発電事業等における安定的な操業力 ■ これまで培った資源開発事業、LNGインフラ事業関連のノウハウ
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価格・ガス価格・外国為替相場の変動による収支への影響

主な事業一覧

北米

(2022年3月31日時点)

資源開発事業

これまでの事業運営経験や出資先への人員派遣等を通じて得た現地の市場・規制や事業構造の知見を活かし、資源価格の動向やガス田の生産性・埋蔵量を慎重に確認しながら優良資産へ投資していきます。

中下流事業

天然ガス火力発電事業に加え、再エネ発電事業についても、メキシコでの仏エンジー社との協業に続き、米国で当社単独での太陽光発電(アクティナ)に取り組んでおり、今後も注力していきます。



東南アジア

(2022年3月31日時点)

中下流事業

● 中下流事業
■ 拠点



中下流事業

LNG基地・発電のエネルギーインフラ建設に加え、運営・管理においても貢献し、今後成長が期待できるアジア諸国において幅広く価値を提供していきます。

豪州

(2022年3月31日時点)

参画プロジェクト

● 参画プロジェクト
■ 拠点



資源開発事業

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、5つのLNGプロジェクトに参画しています。引き続き、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。

海外における再生可能エネルギー事業

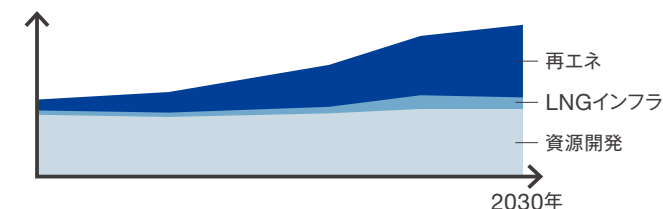
2020年8月、米国再エネ開発事業者のヘカテエナジー社が米国テキサス州で開発した、最大出力63万kWのアクティナ太陽光発電事業を取得しました。2022年1月には北欧における陸上風力事業開発について、デンマークのイービー社と共同で取り組むことを決定しました。



アクティナ太陽光発電事業

2030年へ向けた海外資産の入替

海外事業においては、再エネ・米国シェール・LNGインフラへの投資が柱となります。一方、当社が主導的にバリューアップできないものや戦略的保有意義が全うされた事業・資産等は順次売却を進め、収益性・資本効率性を向上させていきます。



不動産事業

東京ガス不動産

事業概要

東京ガスグループは、137年にわたる事業展開の中で取得してきた保有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中心に展開してきました。また、ビジネスパートナーとの共同事業を通じて地域密着のエネルギー提案・まちづくりに積極的に取り組んでいます。今後は、オフィス賃貸事業・住宅賃貸事業に加え、アセット種別を拡大して事業価値の向上を目指していきます。また、海外展開や環境配慮型(ESG型)開発の拡大も視野に入れています。

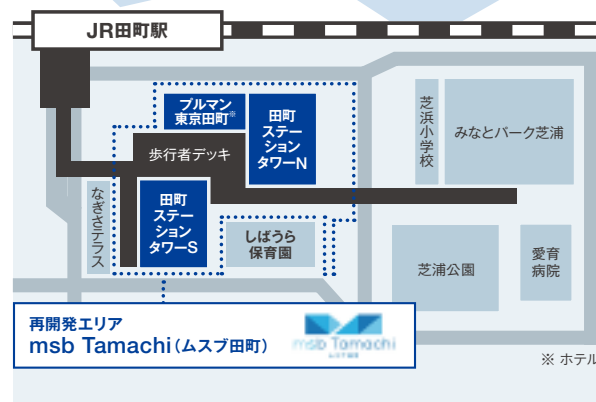
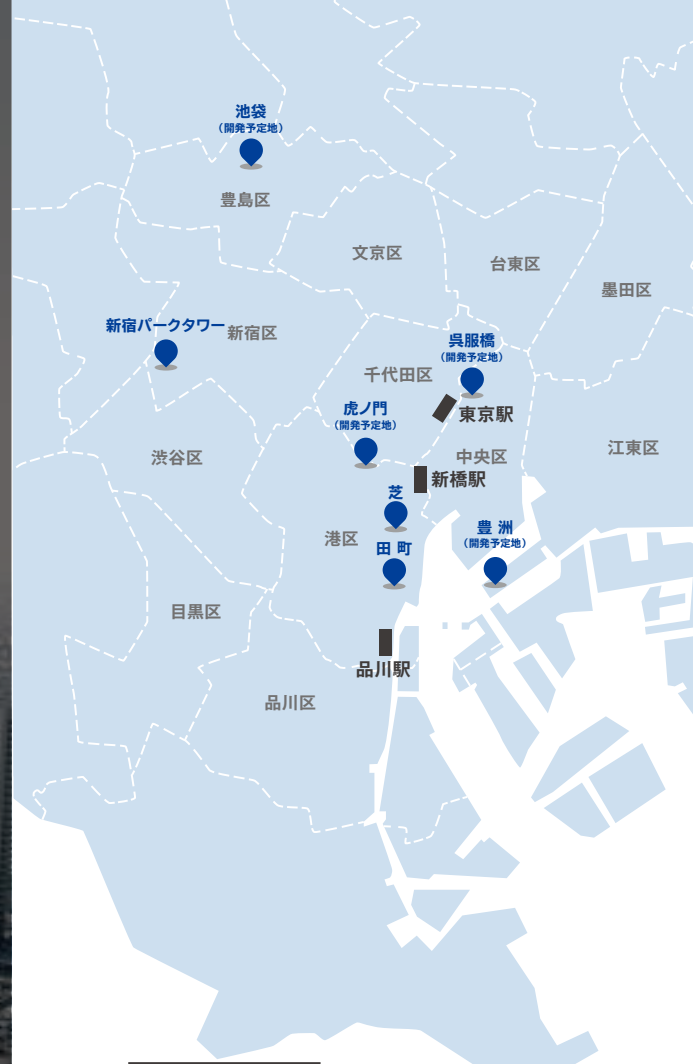
不動産事業の取り組みを通じて、お客さまの社会課題を解決し、持続可能なまちづくりを進めています。さらに、環境配慮型開発を拡大することで、環境価値も創出していきます。

強み

- 首都圏の優良な保有地
- グループノウハウの活用によるシナジー
- 長年にわたる建物運営管理の実績

リスク

- 不動産市況や競合との競争激化、その他環境変化(感染症等を含む)による事業性の低下
- 大規模災害(地震・火災・風水害等)による所有・管理物件の損壊・機能不全等



住宅賃貸事業

中小規模用地において、上質で快適な暮らしを提供する都市型賃貸マンション「ラティエラシリーズ」を展開しております。2022年1月には「ラティエラ王子飛鳥山」が竣工し、累計23棟901戸の規模になりました。今後は外部からの資産取得を加速し、本事業を通じてお客さまに提供する価値の向上と豊かな社会の実現に貢献します。

環境配慮型(ESG型)の不動産開発

「ラティエラシリーズ」全棟の共用部に、東京ガスが提供する「さすてな電気」を導入し、マンション共用部の電力使用によるCO₂排出量実質ゼロを実現します。さらに、開発計画中の「(仮称)ラティエラ上野稲荷町」において、断熱性・省エネ性能に優れた賃貸住宅として環境認証「ZEH-M」を採用し、屋上への太陽光パネルの設置等により、環境配慮型(ESG型)の不動産開発を拡大します。



オフィス賃貸事業、開発状況

都心部の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強化を進めるとともに、ビジネスパートナーと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月に田町ステーションタワー-S・プルマン東京田町^{※1}が竣工し、2020年7月に田町ステーションタワー-N^{※2}が竣工しました。

※1 土地賃貸事業、※2 自社投資によるオフィス賃貸事業

msb Tamachi (ムスブ田町)



10年間の主要連結財務データ※1

以下「財務データ」に記載されている2022/3月期実績については、2022年4月27日発表時（遡及修正前）の数値です。

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3
売上高(百万円)	1,915,639	2,112,117	2,292,548	1,884,656	1,587,085	1,777,344	1,962,308	1,925,235	1,765,146	2,145,197
営業利益(百万円)	145,633	166,044	171,753	192,008	58,365	116,302	93,704	101,418	77,675	117,777
営業利益率(%)	7.60	7.86	7.49	10.19	3.68	6.54	4.78	5.27	4.40	5.49
経常利益(百万円)	147,453	159,613	168,169	188,809	55,688	111,546	89,386	102,645	70,500	126,732
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	101,678	108,451	95,828	111,936	53,134	74,987	84,555	43,293	49,505	88,745
自己資本(百万円)	927,634	1,011,787	1,069,515	1,100,271	1,101,498	1,136,027	1,159,055	1,147,747	1,153,813	1,227,198
総資産(百万円)	1,992,403	2,176,816	2,257,662	2,251,518	2,230,269	2,334,316	2,428,149	2,539,919	2,738,348	3,216,942
有利子負債残高(百万円)	642,550	713,823	730,739	715,769	713,596	724,940	803,216	905,066	1,065,988	1,220,589
営業キャッシュ・フロー(百万円)	240,448	248,831	237,680	257,122	217,439	240,328	246,436	213,171	229,315	289,691
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	56,651	827	13,084	25,089	14,081	31,583	22,655	△13,887	△17,116	82,465
EBITDA(百万円)	284,403	306,424	313,605	337,194	222,670	281,643	255,585	271,296	257,485	318,723
設備投資額(百万円)	183,797	248,004	224,596	232,033	203,358	208,745	223,781	227,058	246,431	207,226
減価償却費(百万円)※2	138,770	140,380	141,852	145,187	164,305	165,342	161,881	169,878	179,810	200,946
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	39.52	43.10	39.15	46.68	23.02	164.12※3	187.60	97.86	112.26	201.84
BPS(1株当たり純資産)(円)	360.70	402.91	438.28	460.35	479.74	2,487.58※3	2,575.99	2,602.53	2,616.37	2,791.95
発行済株式総数(普通株式)(千株)	2,577,919	2,517,551	2,446,778	2,396,778	2,302,856	458,073※3	451,356	442,436	442,436	440,997
1株当たり配当金(円)	10	10	10	11	11	55※3	60	60	60	65
DOE(自己資本配当率)(%)	2.91	2.59	2.34	2.42	2.29	2.25	2.35	2.29	2.30	2.40

※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)

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3
配当性向(%)	25.3	23.2	25.5	23.6	47.8	33.5	32.0	61.3	53.4	32.2
総還元性向(%)	60.7	60.0	60.9	60.1	60.7	60.2	60.3	61.0	60.1	50.2
流動比率(%)	162.2	156.7	150.6	155.5	142.7	135.6	156.0	152.0	132.7	152.4
D/E レシオ(倍)	0.69	0.71	0.68	0.65	0.65	0.64	0.69	0.79	0.92	0.99
自己資本比率(%)	46.6	46.5	47.4	48.9	49.4	48.7	47.7	45.2	42.1	38.1
ROE(自己資本利益率)(%)	11.5	11.2	9.2	10.3	4.8	6.7	7.4	3.8	4.3	7.5
ROA(総資産利益率)(%)	5.3	5.2	4.3	5.0	2.4	3.3	3.6	1.7	1.9	3.0
総資産回転率(回)	0.99	1.01	1.03	0.84	0.71	0.78	0.82	0.78	0.67	0.72
WACC(%)	3.2	3.2	3.6	3.4	3.0	3.1	3.0	2.7	2.6	2.3
都市ガス小売お客さま件数(千件)	9,721	9,844	9,982	10,125	10,269	10,209	9,821	9,129	8,863	8,688
ガス販売量(百万m ³)	15,390	14,735	15,541	15,436	15,720	15,568	15,198	13,855	12,990	13,131
販売・自家使用量 ^{※4}	16,741	17,225	18,360	18,587	19,053	19,052	18,397	17,666	17,577	17,087
電力小売お客さま件数(千件)	—	—	—	—	635	1,105	1,742	2,350	2,717	3,014
電力販売量(億kWh)	99.8	97.1	106.1	109.6	126.5	146.6	154.8	206.0	247.6	282.9

※4 販売・自家使用量…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

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)

WACC算定諸元(2022年3月期実績)

・有利子負債コスト 実績金利0.61%(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 △0.091%
・リスクプレミアム 5.5% β値 0.75

連結貸借対照表

	2021.3.31	2022.3.31
資産の部		
固定資産		
有形固定資産		
製造設備	231,177	218,956
供給設備	594,662	578,394
業務設備	15,992	15,417
その他の設備	564,495	630,786
休止設備	316	316
建設仮勘定	89,283	125,501
有形固定資産合計	1,495,927	1,569,373
無形固定資産		
のれん	5,320	6,018
その他無形固定資産	290,316	294,296
無形固定資産合計	295,637	300,315
投資その他の資産		
投資有価証券	230,782	236,303
長期貸付金	57,279	48,653
退職給付に係る資産	114	5,864
繰延税金資産	47,368	44,230
その他投資	60,814	100,916
貸倒引当金	△301	△1,647
投資その他の資産合計	396,057	434,322
固定資産合計	2,187,623	2,304,011
流動資産		
現金及び預金	157,881	179,769
受取手形及び売掛金	218,985	—
受取手形、売掛金及び契約資産	—	330,540
リース債権及びリース投資資産	19,618	17,824
有価証券	1,210	10
商品及び製品	1,980	3,467
仕掛品	11,595	12,083
原材料及び貯蔵品	46,464	67,135
その他流動資産	93,848	305,814
貸倒引当金	△857	△3,714
流動資産合計	550,725	912,931
資産合計	2,738,348	3,216,942

(百万円)

	2021.3.31	2022.3.31
負債の部		
固定負債		
社債	474,998	548,619
長期借入金	458,881	568,725
繰延税金負債	24,269	29,641
退職給付に係る負債	58,416	66,195
役員株式給付引当金	—	84
ガスホルダー修繕引当金	3,172	3,427
保安対策引当金	349	637
器具保証引当金	10,843	—
器具保証契約損失引当金	—	2,620
ポイント引当金	1,635	531
資産除去債務	23,313	27,692
その他固定負債	89,188	113,004
固定負債合計	1,145,067	1,361,180
流動負債		
1年以内に期限到来の固定負債	108,704	49,248
支払手形及び買掛金	84,265	76,229
短期借入金	5,706	6,385
未払法人税等	11,710	33,830
その他流動負債	204,623	433,501
流動負債合計	415,010	599,195
負債合計	1,560,077	1,960,375
純資産の部		
株主資本		
資本金	141,844	141,844
資本剰余金	1,145	846
利益剰余金	990,762	1,051,600
自己株式	△3,907	△3,524
株主資本合計	1,129,845	1,190,767
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	22,990	18,866
繰延ヘッジ損益	△11,240	△11,904
為替換算調整勘定	4,322	32,545
退職給付に係る調整累計額	7,895	△3,076
その他の包括利益累計額合計	23,968	36,430
非支配株主持分	24,457	29,368
純資産合計	1,178,271	1,256,566
負債純資産合計	2,738,348	3,216,942

(百万円)

連結損益計算書

	(百万円)	
	2020.4.1~2021.3.31	2021.4.1~2022.3.31
売上高	1,765,146	2,145,197
売上原価	1,212,624	1,546,590
売上総利益	552,522	598,607
供給販売費及び一般管理費		
供給販売費	410,167	415,506
一般管理費	64,679	65,323
供給販売費及び一般管理費合計	474,846	480,829
営業利益	77,675	117,777
営業外収益		
受取利息	1,586	1,032
受取配当金	2,398	1,692
持分法による投資利益	1,482	3,725
為替差益	1,619	14,550
デリバティブ利益	7,979	13,725
原材料売却益	—	6,817
雑収入	6,137	7,855
営業外収益合計	21,204	49,399
営業外費用		
支払利息	12,629	14,466
デリバティブ損失	9,373	11,864
条件付取得対価に係る公正価値変動額	—	4,199
雑支出	6,376	9,913
営業外費用合計	28,379	40,444
経常利益	70,500	126,732
特別利益		
固定資産売却益	3,114	2,226
投資有価証券売却益	5,283	4,118
負ののれん発生益	2,008	—
特別利益合計	10,406	6,344
特別損失		
減損損失	10,255	3,742
投資有価証券評価損	4,466	2,468
特別損失合計	14,722	6,211
税金等調整前当期純利益	66,184	126,865
法人税、住民税及び事業税	16,887	32,865
法人税等調整額	△1,175	3,724
法人税等合計	15,712	36,589
当期純利益	50,471	90,276
非支配株主に帰属する当期純利益	966	1,530
親会社株主に帰属する当期純利益	49,505	88,745

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2020.4.1~2021.3.31	2021.4.1~2022.3.31
当期純利益	50,471	90,276
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	7,178	△4,178
繰延ヘッジ損益	△10,014	△6,841
為替換算調整勘定	△14,869	25,006
退職給付に係る調整額	7,751	△10,964
持分法適用会社に対する持分相当額	△6,259	5,560
その他の包括利益合計	△16,212	8,583
包括利益	34,259	98,859
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	33,480	101,241
非支配株主に係る包括利益	778	△2,381

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2020.4.1～2021.3.31	2021.4.1～2022.3.31
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	66,184	126,865
減価償却費	176,087	196,810
減損損失	10,255	3,742
長期前払費用償却額	3,722	4,136
有形固定資産除却損	3,274	2,574
固定資産売却損益(△は益)	△3,102	△2,214
デリバティブ損益(△は益)	1,393	△15,362
投資有価証券売却損益(△は益)	△5,283	△3,983
投資有価証券評価損益(△は益)	4,466	2,468
条件付取得対価に係る公正価値の変動損益(△は益)	—	4,199
貸倒引当金の増減額(△は減少)	186	4,202
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△2,918	△1,896
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△84	△11,312
器具保証契約損失引当金の増減額(△は減少)	—	2,620
受取利息及び受取配当金	△3,984	△2,724
支払利息	12,629	14,466
為替差損益(△は益)	△4	△7,757
持分法による投資損益(△は益)	△1,482	△3,725
売上債権の増減額(△は増加)	5,126	△113,362
棚卸資産の増減額(△は増加)	18,643	△22,491
仕入債務の増減額(△は減少)	8,080	10,132
契約資産の増減額(△は増加)	—	2,305
契約負債の増減額(△は減少)	—	△12,587
前払費用の増減額(△は増加)	41	△2,796
長期前受金の増減額(△は減少)	—	8,835
リース債権及びリース投資資産の増減額(△は増加)	740	1,804
その他	△1,127	△18,185
小計	292,844	166,766
利息及び配当金の受取額	7,843	9,068
利息の支払額	△12,630	△14,483
法人税等の支払額	△32,482	△16,123
営業活動によるキャッシュ・フロー	255,574	145,227
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の売却による収入	—	1,200
投資有価証券の取得による支出	△37,467	△16,214
投資有価証券の売却及び償還による収入	16,573	8,841
有形固定資産の取得による支出	△172,652	△167,197
無形固定資産の取得による支出	△35,725	△29,777
長期前払費用の取得による支出	△2,456	△6,584
固定資産の売却による収入	5,151	6,334
長期貸付けによる支出	△11,831	△3,180
長期貸付金の回収による収入	4,037	2,158
差入保証金の差入による支出	△6,957	△13,189
差入保証金の回収による収入	4,916	9,846
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△32,579	△15,074
事業譲受による支出	△25,208	△1,418
その他	△1,712	△399
投資活動によるキャッシュ・フロー	△295,911	△224,656

(百万円)

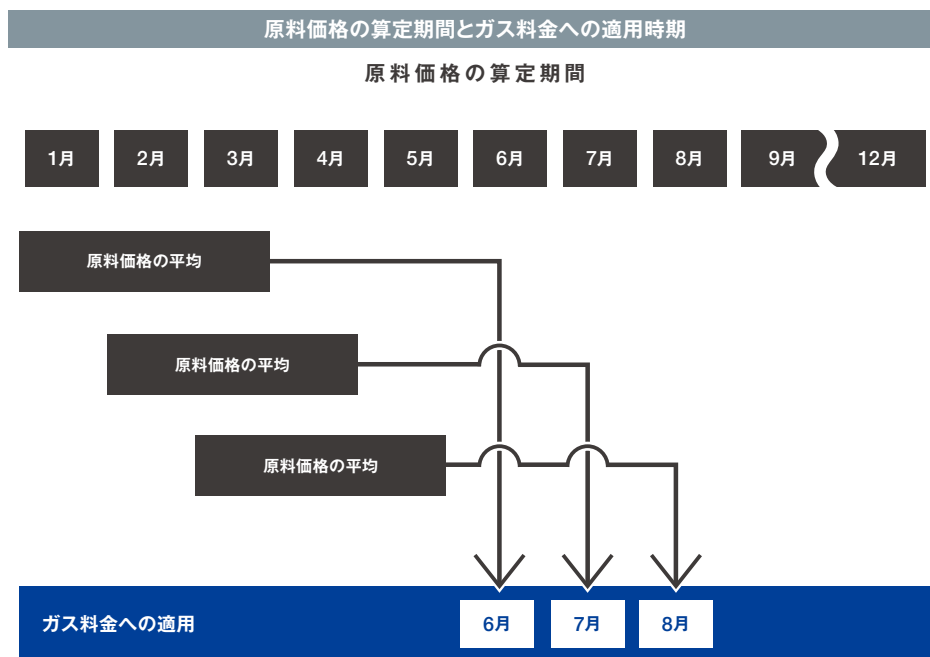
	2020.4.1～2021.3.31	2021.4.1～2022.3.31
財務活動によるキャッシュ・フロー		
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	—	30,000
リース債務の返済による支出	△2,414	△2,683
長期借入れによる収入	51,035	165,014
長期借入金の返済による支出	△35,981	△123,252
社債の発行による収入	90,000	73,620
社債の償還による支出	△20,000	△20,000
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△2,275	△3,620
非支配株主からの払込みによる収入	—	2,654
自己株式の取得による支出	△32	△3,326
配当金の支払額	△26,449	△26,424
その他	△1,872	△1,490
財務活動によるキャッシュ・フロー	52,009	90,490
現金及び現金同等物に係る換算差額	△5,088	9,117
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	6,584	20,179
現金及び現金同等物の期首残高	151,218	157,811
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)	8	1,708
現金及び現金同等物の期末残高	157,811	179,699

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。

