CEO Message

東京ガスグループだからこそできる「脱炭素化とエネルギー安定供給の両立」および「ソリューションの拡充」により、社会の持続的発展とお客さまへの一層の価値提供を追求していきます

取締役 代表執行役社長 CEO
笹山 晋一

新社長として当社グループのビジネスモデル変革に取り組みます

2023年4月に社長に就任した笹山です。私の決意の一端を申し上げます。

私の役割は、グループ経営ビジョン「Compass2030」ならびにこの2月に公表した新しい中期経営計画「Compass Transformation 23-25」を着実に実行し、持続的な企業価値向上を実現することと認識しています。

東京ガスグループは2022年4月、ガス自由化対応の当面の最終形として導管部門の別会社化を行うにあわせて、各事業を疑似分社化したホールディングス型グループ体制を構築しました。各部門に権限委譲を進め、自立性を促すとともに、明確な収益目標を持たせ、当社グループ全体の稼ぐ力を高めていきます。今後は、このグループフォーメーション改革でつくり上げた組織・戦略・ガバナンスをさらに有機的に機能させ、グループ一体で成長できるよう舵取りを進めたいと考えています。

従来の当社グループのビジネスモデルは、地域密着を前提としたものであり、お客さまに対して対面で丁寧に対応することを強みとしたものです。しかしながら、これからはデジタルトランスフォーメーション（DX）、グリーントランスフォーメーション（GX）、お客さまとのコミュニケーション強化（CX）といわれる大きな変革が必要な時代を迎えています。対面だけではなくデジタルも活用することで、また都市ガスだけではなく電気・再生可能エネルギー・水素・e-methane※といったさまざまなエネルギーを組み合わせることで、新たなサービス・ソリューションの創出・提供を実現できるように当社グループ全体の変革を進めてまいります。

私自身は、新しいことにチャレンジすること、思い切った改革ができることを自己の強みと認

※e-methane：グリーン水素等の非化石エネルギー源を原料として製造された合成メタン

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
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
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
財務データ

Webサイト
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

識しています。当社においては、入社以来およそ10年間にわたり当社ビジネスに関わるさまざまなデータ分析を担当し、データの視点から東京ガスグループを見てきました。その後、エネルギーサービス事業や電力事業の立ち上げ、トレーディング事業の本格展開、デリバティブを活用した新サービスなどの事業開発、今のGXに相当するイノベーション推進等に携わりました。 また、デジタルイノベーション分野において、英国オクトパスエナジー社との提携をはじめとしたデジタル化を推進しました。事業開発等にあたっては、実際に現場に足を運んで、データには表れない点を感じ、確認することも重視していました。さらに、国の環境・エネルギー政策関連の議論への参画により、産官学の人的ネットワークを形成しました。このように、都市ガス事業にとどまらないさまざまな業務を経験してきました。最近では、2019年に発表したグループ経営ビジョン「Compass2030」、2021年発表の「Compass Action」、2022年に策定したグループ経営理念、2023年2月に発表した中期経営計画と、これからのグループ全体の基盤づくりおよび戦略づくりに深く関わってきました。

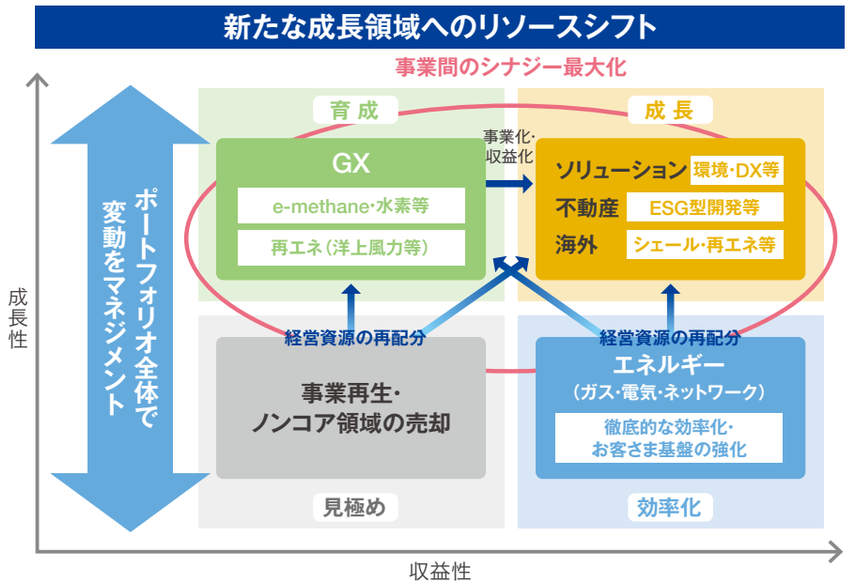
こうした経験を活かし、DXやGXなどを組み合わせた新たなソリューションの実現に注力してまいります。

中期経営計画「Compass Transformation 23-25」のもと、3つの主要戦略によって変革を進めていきます

2020～2022年度の前中期経営計画を振り返ると、この期間には、新型コロナウイルス感染症の影響や、国際情勢の不安定化に端を発するエネルギー市場の変動など、当社の事業にとっても大きな影響のある急激な環境変化が生じました。そのような事業環境においても、当初目標をおおむね達成できたものと認識しています。セグメント利益（営業利益＋持分法利益）や財務指標、コスト改革等の目標を達成したほか、脱炭素に向けた取り組みを加速し、再生可能エネルギーへの投資も積極的に行いました。その上で、市況変化や競争状況により未達成であったKPIについては、新中期経営計画に残された課題であると思っています。

2023～2025年度の新中期経営計画では、2025年度の到達点として1,500億円の利益水準を描いています。その先にある2030年度のセグメント利益は2,000億円をグループ経営ビジョンにおいて掲げています。また、効率性指標としては、ROA4％程度、ROE8％程度を目指してまいります。

これらを着実に実現するため、新中期経営計画では事業ポートフォリオマネジメントを強化したポートフォリオ型経営を本格的に推進します。これまでの当社グループの主力事業であるエネルギー分野で、より一層効率化を進めてキャッシュを創出していきます。その上で創出したキャッシュをGX、ソリューション、海外、不動産といった新たな成長分野に積極的に投資し、次の柱に育てていきます。



このコンセプトとともに、中期経営計画で「3つの主要戦略」を打ち出しました。

1つめは「エネルギー安定供給と脱炭素化の両立」です。エネルギー事業者として、どのような事業環境にあってもエネルギーの安定供給を堅持しつつ、供給するエネルギーの脱炭素化を実現することが、当社グループに課された使命と考えています。新中期経営計画においても、昨今の地政学的リスクの高まり、脱炭素の潮流の加速を踏まえ、改めて主要戦略に位置付けました。

私たちは、従来から安定供給の実現に向けて強靭なインフラの構築・運営を担うとともに、LNG（液化天然ガス）の調達先、契約、商流の3つの多様化を進めてきました。今後は、ガス・電力アセットのより柔軟な活用と、供給側と需要側が一体となった統合リスク管理の高度化により、市場のボラティリティが高まる中にあっても、安定供給の完遂とトレーディング等による収益向上を実現します。

その上で、脱炭素化に向けた取り組みを積極的に進めていきます。再生可能エネルギー、水素、e-methaneといった脱炭素技術の早期実用化に向けてさまざまな取り組みを推進します。特に技術開発については、ビジョンで掲げた「価値共創」が重要になると考えており、国内外のパートナーとの連携や、国のグリーンイノベーション(GI)基金の活用なども含めて進めていきます。

主要戦略の2つめは「ソリューションの本格展開」です。これまでは、首都圏を基盤とし、対面でのお客さま対応を中心とした地域密着体制のもと、事業を推進してきましたが、すでに前回の中期経営計画からデジタル化に向けた取り組みを本格的に開始しています。英国で急成長中のオクトパスエナジー社と合弁で新会社を設立し、最先端のデジタル技術も活かした事業を推進していることをはじめ、今後はDXとGXを融合した新しいサービスを次々と創出していきたいと考えています。

また、「ご家庭」「法人」「地域・コミュニティ」のお客さまに、当社が提供する価値を分かりやすく示すため、新たなブランドを構築します。ブランドのベースとなる提供価値は「レジリエンス」「最適化」「脱炭素」と整理しました。多様なソリューションを用意し、お客さまのニーズに応じてそれらのソリューションを組み合わせることで、提供価値に基づくメニューを拡充していきます。

3つめは人的資本経営を含めた「変化に強いしなやかな企業体質の実現」です。先に述べたように、今後はGX、DX、CXといった新たな分野へチャレンジしていかなければなりません。従来からの安心・安全・信頼の企業文化は大切にしつつも、グループ社員のマインドセットにおいて当社グループの変革に対する意識を強め、新しい分野へのリスキリングなどにも挑戦してもらい、積極的にさまざまな経験を積んでほしいと思っています。

また、外部の多様な経験を有する人材が当社グループに加わっています。彼らに対して、私がいつもお願いしているのは、「当社グループが一体となって事業を推進したいので、長く当社グループに在籍している社員と積極的にコミュニケーションをとってほしい。しかしながら東京ガスグループの色には染まらないでほしい」ということです。東京ガスグループが真の意味で多様な会社になれるよう、新しいカルチャーの注入と、それによる化学反応を期待しています。

これまでの東京ガスグループは、安定供給や安全が第一にあり、何事にも間違いのないよう十分に検討してから実行する実直さが特徴の一つでした。それが必要な分野ももちろんありますし、全てにおいて新しいカルチャーが良いわけではありません。しかし、新しい分野では今までとは違う考え方やリスク管理の仕方が必要になってきます。そのためにも私たちの中に多様性を持つことを重視しています。

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
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
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
財務データ

Webサイト

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

ポートフォリオ経営で市場の変化に柔軟に対応しつつ、確実に資本効率を上げていきます

ホールディングス型グループ体制となり、各カンパニーもしくは事業会社が自立自走する必要がある中、これまで以上に当社グループ内において収益への意識が高まっています。これまではPL管理の意味合いが強かったのですが、今後は資産効率向上を重視したいと考えています。事業ごとに、リスクなどの特性を踏まえた要求リターンを設定し、ポートフォリオ管理を行う中で、各カンパニー等のBSへの意識、資本コストへの意識を高めていきたいと思います。

今後、脱炭素化を本格的に進めるための投資がさらに必要になってきます。将来必要なキャッシュを持続的に創出できるよう、事業ポートフォリオマネジメントの強化を通じて、資本効率を高めてまいります。

社会課題の解決に貢献しながら、企業価値を高めることに一層注力していきます

変革の必要性を述べてまいりましたが、当社創業以来の約140年の長い歴史を振り返ると、関東大震災を含め激動の時代を乗り越えてきた挑戦の歴史でもあります。中でも、当社はもちろん日本にとっても歴史的な大事業ともいえるのが、1969年のLNG導入です。1950年代後半、高度経済成長に入った日本では、都市集中に伴って急増するエネルギー需要、そして工場等による大気汚染という公害問題を抱えていました。東京ガスは全社一丸となってこうした課題に取り組み、関係省庁や各エネルギー事業者とも協議を重ね、12年もの月日を費やしてLNG輸入を初めて実現しました。また、IT・DXに関しても、私たちはかなり早い時期に大型コンピューターを導入し、工場の運営はもちろん、業務改革としてお客さま情報管理や業務系システムに活用してきました。このように、東京ガスグループには歴史的に見ても、環境問題やIT・DX分野でも潜在的に大きな変革に対応できる素地があります。

2022年に策定したグループ経営理念は、1年を経過してほぼ100%の社員が認識している状態です。しかしながら、グループ経営理念を自分事として消化し活用しなければ、理念は絵に描いた餅になってしまいますので、定着には継続して取り組むことが必要と考えています。私も機会があるごとに、経営理念や新しい価値・経営についてグループ員と会話をしていますが、「理念に照らして、この事業はどうか」と話す当社グループ員が着実に増えてきていると感じています。

理念の存在価値の前半にある「人によりそい、社会をささえ」という部分は、昔の「安心、安全、信頼」から脈々と続く私たちのベースであり、この部分は当然必要です。

一方で、私は後半部分の「未来をつむぐエネルギーになる。」が、今後に向けて極めて重要と考えています。ここでいう「エネルギー」には2つの意味合いがあります。ひとつは文字どおり私たちがお客さまに供給しているエネルギーです。従来のガス・電気に加えて、将来の脱炭素を実現する再生可能エネルギーや水素、e-methane、さらにはエネルギーソリューションも含んでいます。もうひとつは、お客さまに新しいソリューションを提供していく前提の人的資本経営にもつながりますが、グループ全員が明るい未来に向けて挑戦する上で必要な「活力・原動力」という意味の「エネルギー」です。

私たちはこの2つの意味を持つ「エネルギー」で「未来をつむぐ」ことに挑戦します。「未来をつむぐわたしたち」が「未来をつむぐエネルギー」および「未来をつむぐソリューション」を実現する、ということです。

また、この度、グループ経営理念を踏まえ、社外ステークホルダーのご意見も頂き、当社グループが事業活動を通じて取り組むサステナビリティ上の重要課題であるマテリアリティを特定し、これに基づき新中期経営計画を策定しました。

東京ガスグループは、マテリアリティが示すように、脱炭素分野への貢献をはじめとした社会課題の解決と持続的成長の両立による企業価値向上にこれから一層注力します。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。