Compass Transformation 23-25 新中期経営計画

新中期経営計画の位置付け

地政学リスクの高まりや、それに伴うエネルギー市場の変動など、事業環境は急速な変化を続けています。

2023年から2025年までの中計期間を、「従来のエネルギーの枠を超えたソリューションと事業群で、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すべく、東京ガスグループ自らがビジネスモデルを変革」する期間と位置付け、グループ経営ビジョン“Compass2030”で描いた姿へ向けて着実に歩みを進めていきます。

外部環境

脱炭素化
デジタル化
エネルギー市場の変動 等

1st Stage 2020-2022

2nd Stage 2023-2025

3rd Stage 2026-2028

Final Stage 2029-2030

10年後に向けた基盤をつくる

- 新たな経営理念の策定
- 指名委員会等設置会社
- HD型グループ体制へ移行
- マテリアリティの再定義
- Vision実現のための事業投資

ビジネスモデルを変革する

Compass Transformation 23-25

基盤であるエネルギー事業から創出されるキャッシュフローを最大化し、脱炭素・ソリューション等の新たな成長領域へ積極投入すると同時に、コア・ノンコア、事業ライフサイクルを見極め、資産入れ替えも促進

変革の成果を出す

人的資本経営・財務基盤を強化し、脱炭素分野の事業化・収益化が順調に推移し、ソリューション事業がエネルギーに次ぐ事業の柱として確立

前提条件 2025年の経済フレーム
原油価格=90$/bbl／為替=140円/$

	財務・環境指標	現在の姿（20-22年度平均）	2025年度
財務	セグメント利益※1（営業利益+持分法利益）	1,300億円	1,500億円
財務	ROA※1	3.0%	4%程度
財務	ROE※1	7.3%	8%程度
財務	D/Eレシオ	0.91	0.9程度
環境	CO_2削減貢献量	600万t※2	1,200万t※3

キャッシュフロー・投資計画		20-22年度見通し	23-25年度
累積営業キャッシュフロー（純利益+減価償却費）		9,600億円	1.1兆円
投資	成長投資（うち脱炭素関連投資）	5,300億円（1,900億円）	6,500億円（2,300億円）
投資	基盤投資	3,700億円	3,500億円
投資	合計（3ヶ年）	9,000億円	1兆円

※1 スライド差補正後利益　※2 20-21年度の平均、国内のみ　※3 海外含む

エネルギー 2,000億円
海　外 1,900億円
ソリューション等 2,600億円

Visionを実現する

Compass 2030 東京ガスグループ 経営ビジョン

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

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
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
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

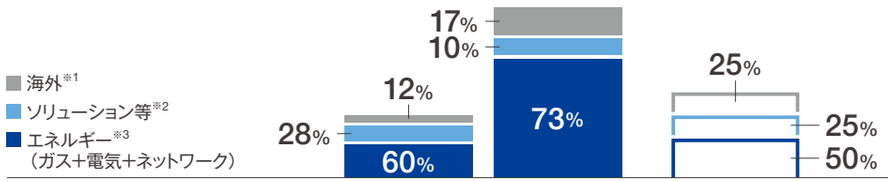
前中計の振り返り

新型コロナウイルス感染拡大や市場ボラティリティ拡大等、不透明な事業環境でしたが、中計達成に向けた取り組みについては順調に進められました。

KPI・KGIについては、継続的な競合攻勢によるお客さまアカウント数および再エネ取扱量の伸び等に課題は残るものの、それら以外は、おおむね目標を達成することができました。

引き続きLNG・電力市場の動向や国際情勢等を注視し、ビジョン・新中計達成に向けた取り組みを推進していきます。

事業ポートフォリオ構成:営業利益+持分法利益



	2022年度 計画	2022年度 実績	2030ビジョン 経営指標主要計数	主な要因・受けとめ
KGI				
営業利益+持分法利益	1,400億円	4,170億円	約2,000億円	原料調達における競争優位性や原油価格高騰、急激な円安に伴う上流権益を中心とした海外事業の増益等により好調
財務指標				
ROA	4%程度	8.3%	4%	高い利益水準により収益性指標が大きく上昇
ROE	8%程度	20.0%	8%	高い利益水準により収益性指標が大きく上昇
D/Eレシオ	0.9程度	0.81	0.9程度	成長領域への重点投資等により資金調達規模は拡大しているが好調な業績により計画どおり進捗
ハイブリッド社債・ハイブリッドローン考慮後	—	0.76		
KPI				
お客さまアカウント数(年度末)	1,480万件	1,300万件	2,000万件	ガス・電気のアカウント件数は順調に推移したが、サービス・ソリューションの件数が伸び悩み
天然ガス取扱量(年度)	1,700万トン	1,900万トン	2,000万トン	発電需要増等により順調に推移
海外セグメント利益(年度)	160億円	679億円	—	油価上昇等を背景に上流およびシェール事業が好調
CO_2削減貢献(基準年:2013年度)	650万トン	635万トン	1,700万トン※4	お客さま先での機器・設備稼働減等により伸び悩み
再エネ取扱量(年度末)	200万kW	163.3万kW	600万kW※5	市況変化・競争激化により取扱量は伸び悩み
コスト改革(2019年度比)	△300億円	△300億円	—	委託作業費・修繕費、間接部門等のコスト削減が計画どおり進捗

設備投資	2020-2022年度 計画	2020-2023年度 実績	2021-2030年度 計画
海外※1	2,000億円	1,533億円	5,000億円程度
再エネ	1,100億円	617億円	—
ソリューション等※2	2,000億円	1,303億円	1兆円程度
エネルギー※3	3,800億円	4,360億円	5,000億円程度
再エネ	300億円	1,074億円	—
共通	2,200億円	1,063億円	—
計	1兆円	8,261億円	2兆円

※1 海外における全ての事業
※2 エネルギー関連、不動産、その他
※3 国内におけるガス・電気事業
※4 Compass2030公表時は1,000万トン(国内のみ)
※5 Compass2030公表時は500万kW

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
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
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
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

課題認識から戦略を導く

前中計の成果と課題

2022年度までの、国内外における再エネ領域への積極的な投資、オクトパスエナジー社との提携、HDグループ体制への移行等によって、Compass2030で目指す姿に到達するための基盤を構築しました。

しかしながら、地政学リスク等の外部環境によるLNG調達リスクが顕在化したことで、安定調達・供給を継続することの重要性を強く実感した期間でもあります。

また、脱炭素分野における強みを獲得し、事業化の促進・収益性を高めることや、競合の攻勢が継続する中、サービスの質・認知度を向上させることに課題が残りました。

前中計の成果と課題を踏まえ、新中計では、LNGの持つ多様な価値を最大化しつつ、GX分野（再エネ・e-methane等）へリソースを積極投入すること、リアルの強みを土台にデジタル技術を活用しソリューションを拡大、収益モデルを確立すること、デジタル活用によるスタッフ業務改革・人的資本経営を実践することを目指します。

ビジョン実現のための3つのチャレンジ

	01 CO_2ネット・ゼロへの移行をリード	02 「価値共創」のエコシステム構築	03 LNGバリューチェーンの変革
前中計の成果	■ 国内外で再エネ領域に積極投資 ■ カーボンニュートラルLNG※の普及拡大	■ オクトパスエナジー社と提携 ■ 分散型エネルギーシステム・スマートシティ拡大	■ HD型グループ体制へ移行 ■ LNGトレーディング新社設立、ラストワンマイル等の新サービス開始
前中計の課題	▶ 地政学リスクが高まる中でのエネルギー安定調達・供給の確保 ▶ 脱炭素分野におけるさらなる強みの獲得	▶ サービスの質・認知度の向上	▶ ビジョン 01 02 を実現するための体制強化
新中計で注力するべき課題 課題認識	エネルギー安定調達・供給とGXの両立	DX加速によるお客さまとのコミュニケーション強化（CX） ガス・電気に次ぐ、新たな事業の確立	人的資本強化 デジタルを活用した内なる構造改革（DX）

※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CO_2クレジットで相殺することによりCO_2排出量がゼロとみなされるLNG

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
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
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
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

課題認識から導いた「3つの主要戦略」

	戦略1	戦略2	戦略3
変革の姿 Vision	CO_2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
戦略 Strategy	01 strategy エネルギー安定供給と脱炭素化の両立	02 strategy ソリューションの本格展開	03 strategy 変化に強いしなやかな企業体質の実現
取り組み Action Plan	● 新たなエネルギー安定供給の確立 ● バリューチェーン全体の柔軟性を駆使した市場変動への対応・安定供給の推進 ● 責任あるトランジションの実行	● 統合事業ブランド構築とソリューションの拡充 ● リアルの強みとデジタルを活用したお客さまとのコミュニケーション強化 ● 地域密着の強みを活かした最適ソリューションの提供を通じた地域社会との価値共創	● DX主要3施策の推進 ● 人的資本経営の実践 P.50 ● 財務基盤強化 P.38
戦略の成果 Outcome	エネルギー安定供給を確保しながら、脱炭素分野を順次事業化・収益化	GX・DXを取り入れたソリューションをブランド化し、拡充することで、エネルギーに次ぐ事業の柱へ	DXによるビジネスモデル変革に加え、人的資本経営や財務基盤強化により不確実性への耐性を向上

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
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
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
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

新たなエネルギー安定供給の確立

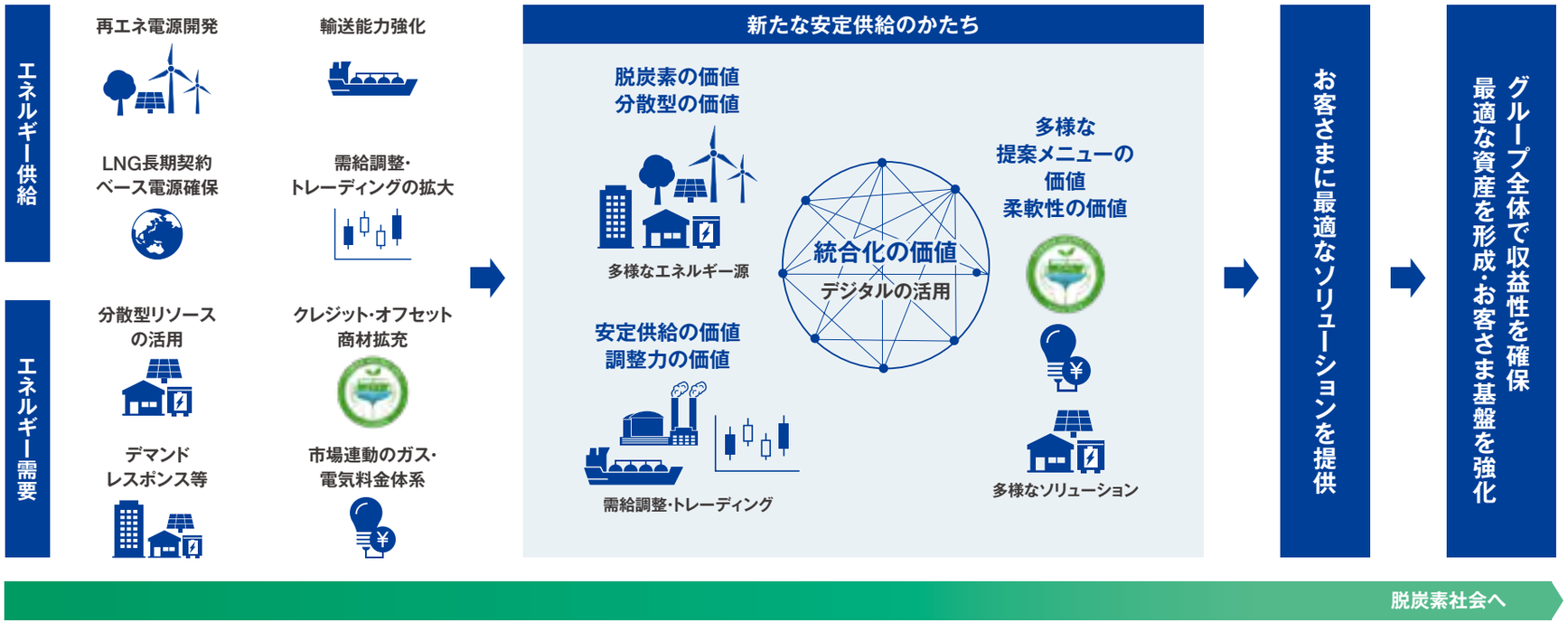
脱炭素や分散型などさまざまな価値をデジタルを活用して統合し、最適な形でエネルギーソリューションをお客さまに提供

資源が少なく、かつ島国である日本にとって、エネルギー安定供給の完遂と脱炭素の実現を両立させることが重要であり、これを東京ガスグループは自らの責務と捉えています。

「LNGが持つ安定供給の価値」「機動的に需給バランスをとる調整力の価値」「再エネが持つ脱炭素・分散型の価値」、これらをデジタルの力を使い組み合わせ、お客さまに最適なエネルギーソリューションを提供していく姿が、当社が目指す新しいエネルギー安定供給のかたちです。

供給から需要への一方向ではなく、ボラティリティの大きい環境下においても、需給一体、お客さま・社会一体で変動影響を抑制しながら、同時に脱炭素化を推進していきます。

Compass Transformation 23-25
https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20230222-05.pdf#page=13



Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
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
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
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

バリューチェーン全体の柔軟性を駆使した市場変動への対応・安定供給の推進

エネルギー市場変動の増大に対応すべく、調整力や環境価値等の新たに成長する市場に適した資産形成・運用を行うとともに、デジタル取引プラットフォームの構築を通じ、お客さまのニーズに応じた安定性・環境性・柔軟性に優れたエネルギー供給を実現します。

これまでの取り組み

AO&T※の基礎固め

- 自社LNGアセットを活用したLNG・電力の調達・供給・トレーディングの最適運用に着手
- シンガポール・東京を拠点とした東アジア・太平洋でのLNGトレーディング基盤確立
- 欧州アライアンスパートナーとの連携による北米・欧州・太平洋へのLNGトレーディング進出

23-25期間の取り組み

バリューチェーン全体でのリスク管理・アセット柔軟活用

- これまで個別で管理していた市場リスクと自社LNG・電力アセットのオプション価値をバリューチェーン全体で一元管理
- お客さま設備である分散型リソース（蓄電池、PV、EV）等もバリューチェーン全体で一元管理し、調整力として活用

LNG・電力トレーディングの高度化・拡大

- 欧州・大西洋市場でのLNGトレーディング強化
- 金融商品・アセットを組み合わせ、デジタルを活用し運用を高度化
- 電力需給調整市場への参入による取引の多様化

※Asset Optimization & Trading：設備最適稼働とトレーディングの一体運用

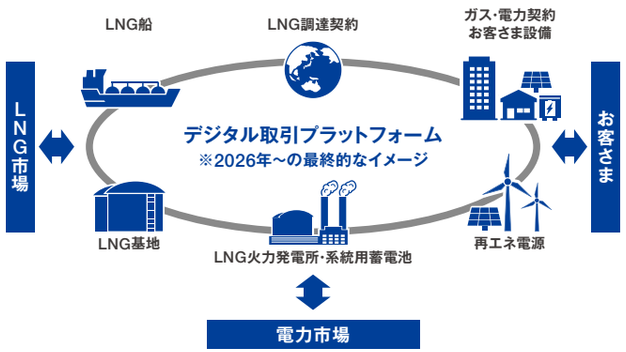
「デジタル取引プラットフォーム」でAO&Tの高度化を実現

これまでは自社LNGアセットを強化し、ガス・電気の販売量を拡大していくことに軸足を置いてきましたが、今後はデジタル取引プラットフォームで需給を一体化することで、「エネルギーを通じてお客さまに提供する価値」を拡大していきます。

当社のアセットだけでなく、蓄電池やPV等のお客さま保有の設備・他社のアセットを一元的に管理し、市場との取引も含む一連のエネルギー需給ポートフォリオを確立することで、各リソースの持つ調整力・環境性等のオプション価値を最適化・収益化し、リスク・機会にリアルタイムで対応することを目指します。

例えば、電力市場価格の高騰時、自社アセットだけでなく、バリューチェーン上のお客さま設備からも電力を調達することで、安定的で競争力のあるエネルギー供給を実現できます。さらに、余剰電力が発生した場合は電力市場でトレーディングし、収益化も図ることが可能です。

実現に向けては、これまで培った自社の知見とオクトパスエナジー社のテクノロジーを融合します。加えて、分散型リソースの獲得を加速し、脱炭素商材等を拡充していきます。



電力市場高騰時

- 自社アセットだけでなく、お客さま設備から電力を調達し、お客さまに供給
- 余剰電力は電力市場でトレーディング

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
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
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
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

責任あるトランジションの実行

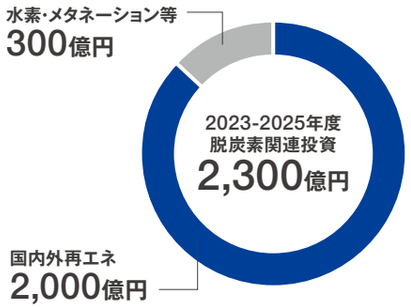
国内外でLNGの高度利用を一層推進しCO_2削減を図りながら、
その収益を再エネ（特に市場規模の大きい洋上風力等）・e-methane・水素等の先進的な脱炭素分野に投入・順次事業化を図り、
安定供給と脱炭素化の両立を実現する「責任あるトランジション」をリードしていきます。
また、自社排出削減はもとより、お客さまニーズに応じた最適なソリューションを提供し、
お客さまと当社グループがともに持続的に発展する好循環を確立することで、社会全体の脱炭素化と経済的成長の両立を目指します。

これまでの取り組み	23-25期間の取り組み
天然ガス高度利用 ▶ CNL需要家数　約120件（2023年4月末時点）	■ カーボンクレジットを活用したCNL等のソリューション拡大
ガスの脱炭素化 ▶ メタネーション小規模実証 ▶ 革新的メタン製造技術開発 ▶ 低コスト水電解セル/スタック開発	■ e-methaneの大規模サプライチェーン構築 ■ 2025年e-methaneの海外大規模サプライチェーン構築の投資意思決定 ■ 水素製造用低コスト水電解セル/スタック商用化
電力の脱炭素化 ▶ 再エネ電源の開発や買収による拡大 ▶ 再エネ電源取扱量※1:149万kW	■ 新たな収益源獲得に向けた再エネ電源獲得 ■ 浮体式洋上風力の早期社会実装に向けた取り組み加速 ■ 2025年再エネ電源取扱量:220万kW
自社排出削減 ▶ 自社活動排出CO_2※2ネット・ゼロ化を開始 ▶ 自社活動排出CO_2ネット・ゼロ:18%達成	■ 自社火力ゼロエミ化検討 ■ 都市ガス製造設備のCO_2排出ネット・ゼロ化 ■ シェール開発におけるメタンエミッション対策推進 ■ 2025年自社活動排出CO_2ネット・ゼロ:60%達成（2020年度比）

※1 自社保有（投資意思決定済みのものも含む）・他社調達等の合計
※2 都市ガス製造設備・自社利用ビル等および社用車から排出するCO_2。ネット・ゼロ達成基準は2020年度比。

再エネ・メタネーション・水素等脱炭素分野への投資

国内再エネでは、電源開発・買収による収益拡大を図ります。国外再エネは、欧州や東南アジアなど将来の収益貢献に向けた投資を行います。水素・メタネーション関連では、海外大規模e-methaneサプライチェーン構築に向けた技術確立、制度対応、原材料調達等に取り組み、将来の収益化を目指します。



海外における収益基盤強化と脱炭素化への貢献

海外では、資産を入れ替えることに加えて、各事業の連携を進め、収益を拡大していきます。例えば、シェールガス事業について、個別のプロジェクトで収益を得るのではなく、トレーディング機能等で各事業をつなぐことを考えています。また、再エネを含む脱炭素分野等の将来の収益貢献に向けた投資を加速し、2025年にはシェールガス事業で利益を牽引しつつ、再エネ等脱炭素分野でも利益貢献をすることで安定した収益基盤を目指します。

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
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
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
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

海外大規模e-methane商用化プロジェクトの推進ならびに革新的メタネーション技術開発と低コスト水電解セルスタック開発

当社は、これまで取り組んできた国内e-methane小規模実証で得られた知見等を活かし、世界初の海外でのe-methane大規模製造・サプライチェーン構築に向けて複数の商用化プロジェクトを推進しています。2025年度に、e-methaneの海外大規模サプライチェーン構築の投資意思決定をすることを目標にし、今後LNG市場の成長が期待されるアジアへのe-methaneの導入支援にも将来的に取り組んでいきます。

また、e-methane製造コスト低減に向けて、グリーンイノベーション基金の支援を頂きながら革新的メタネーション技術の開発を進めています。

さらに、e-methaneの原料となる水素の製造コスト低減に向けて、燃料電池で培った知見を活かした低コスト水電解セルスタック開発を株式会社SCREENホールディングスとともに進めています。

海外大規模e-methaneサプライチェーン構築に向けた検討

マレーシアにおける事業可能性検討の推進

実施者	東京ガス、住友商事株式会社、Petroliam Nasional Berhad
実施内容	マレーシアにおけるe-methane製造・液化・輸送のサプライチェーン構築に向けた検討を実施中

米国におけるプロジェクトの推進

実施者	東京ガス、三菱商事株式会社、大阪ガス株式会社、東邦ガス株式会社
実施内容	米国におけるe-methane製造・液化・輸送のサプライチェーン構築に向けた検討を実施中

その他、複数の地域にてさまざまな事業者と案件を初期検討中

海外における事業可能性検討の推進

実施者	東京ガス、Shell Singapore Pte. Ltd.、大阪ガス株式会社
実施内容	海外におけるe-methane製造、液化・輸送のサプライチェーン構築に向けた検討を実施中

脱炭素に向けたイノベーション P.44

浮体式洋上風力発電事業の事業化へ向けた取り組み

当社は2020年5月、洋上風力発電向けの浮体基礎システムであるWindFloat®を開発・保有するプリンシプル・パワー社に出資しました。プリンシプル・パワー社が開発・保有するWindFloat®は、洋上での安定性に優れ、欧州ではすでに大型風車への採用実績※1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。

そして、2023年2月、当社と信夫山福島電力株式会社は、福島県沖における浮体式洋上風力発電事業の検討を開始したことを発表しました。プリンシプル・パワー社の浮体式技術に基づき、福島沖で実施された実証研究事業※2を通じて得られたノウハウを活用しながら事業化を目指していきます。

WindFloat®について

WindFloat®は、洋上風力発電向けの浮体基礎システムの中でも、セミサブ式と呼ばれるプラットフォームを採用しており、大西洋や北海ですでに合計72.7MWの商業運転実績があります。またWindFloat®の技術性能として、最大波高17mの波や最大風速59.4m/秒の風が発生する環境下においても、問題なく運用できる実績を有しております。

Photo of the Kincardine Offshore Wind Farm project courtesy of Principle Power

※1 実績：ポルトガル沖で8.4MWx3基、スコットランド沖で9.5MWx5基が商用運転中
※2 福島浮体式洋上ウィンドファーム実証研究事業

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
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
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
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

統合事業ブランド構築とソリューションの拡充

お客さまへの提供価値を「レジリエンス」「最適化」「脱炭素」と再定義し、これらに関わるソリューションを統合する新たなブランドを構築するとともに、「ご家庭」「法人」「地域・コミュニティ」のお客さまにとって、分かりやすい・使いやすいソリューションメニューを提供します。

総合事業ブランドの役割と構築目的

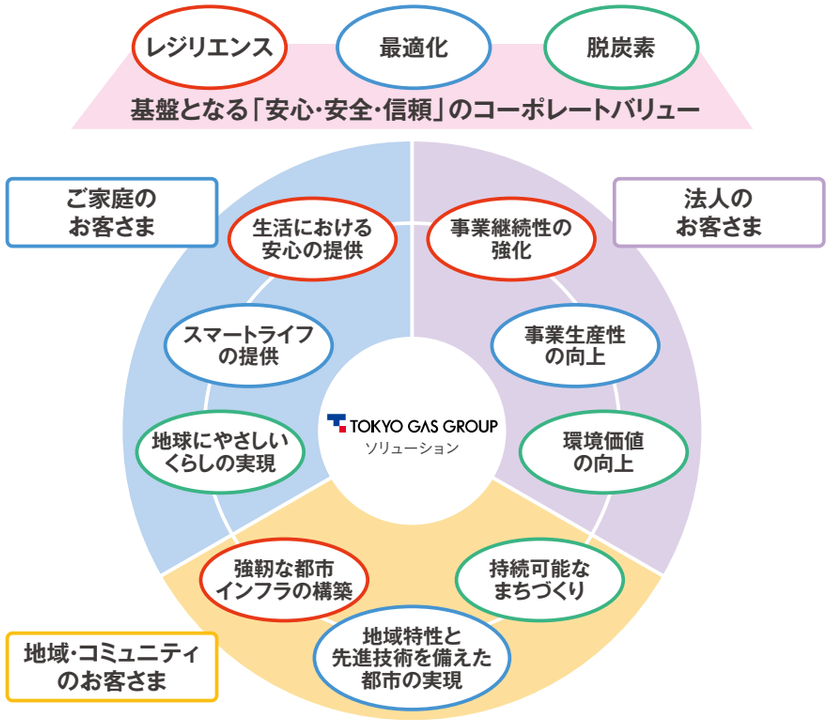
これまで培ってきた基盤となる「安心・安全・信頼」のコーポレートバリューに加え、ソリューションの拡大を目的に「レジリエンス・最適化・脱炭素」という3つの提供価値を込めた事業ブランドを策定します。

これまで、お客さまのニーズに応じて各サービスを展開してきましたが、東京ガスグループがお届けするソリューションをブランド化し、提供価値を明確化することにより、さらなる認知力の向上と利益成長を実現していきます。

コンセプト

ご家庭のお客さま	法人のお客さま	地域・コミュニティのお客さま
社会の変化とライフステージに応じた最適なソリューションを提供する	お客さまと東京ガスグループのノウハウを掛け合わせ、持続的成長に貢献する	ステークホルダーとの共創により、地域・コミュニティの活力を引き出す

3つの提供価値



Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
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
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
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

リアルの強みとデジタルを活用したお客さまとのコミュニケーション強化

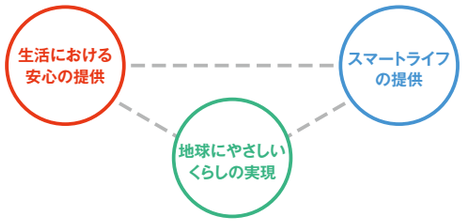
お客さまの多様なニーズに対するご家庭向けソリューション拡充

オクトパスエナジー社等の先進的なデジタル技術を活用し、
お客さまとのコミュニケーションを強化することで、
これまでのリアルな接点で培ったお客さまとの関係をより一層強固なものにします。

これまでの取り組み	23-25期間の取り組み
エネルギー供給 ▶ 共創パートナーとの連携による顧客基盤の拡大 ▶ さすてな電気等の新たな電力メニューの投入	**エネルギー事業の質的成長** ■ 環境性や使用形態等お客さまの多様なニーズに応じた料金メニューやサービス提供体制の構築
商材・サービス拡充 ▶ PV・蓄電池等の商材・ソリューション提供開始 ▶ ラストワンマイルを強みとした修理・家事支援サービス展開	**エネルギーと環境型設備のソリューション化** ■ 多様なプレーヤーとのアライアンスによる分散型リソース（PV・蓄電池・EV）を活用したソリューション（DR等）の拡充
価値提供に向けた基盤 ▶ 受付・顧客管理基盤の再構築	**リアルの強みを土台に、個々のお客さまに合わせたデジタルマーケティングの実践** ■ これまでのサービスごとに細分化されたシステムを共通化・一元化 ■ お客さま中心の即応性が高い業務・システムへの移行、お客さま属性や行動データに基づくアプローチの最適化、デジタル基盤活用による双方向コミュニケーションの拡大

2025年度
お客さまの生活を支える
グループ内外のパートナーシップ・共創拡大

ソリューション売上高	約1,000億円（3年間で+40%）



ラストワンマイルを活かしたソリューションによるお客さまとの関係強化

当社の「ラストワンマイル」を担うライフバル・エネスタの強みは「多くの技術者を擁すること」と「お客さま・地域とのつながり」にあります。この強みを活かして、技術力や品質を求められるお客さま宅内での修理や機器設置等のサービスを究めています。

これらの強み・高品質なサービスを土台として、サービスごとに細分化されたシステムの共通化等、デジタル基盤の拡充・活用を進め、お客さまのニーズに即応可能なソリューションを提供していきます。

ガス機器修理資格保有者数
2,176人 2023年5月時点

水まわり修理資格保有者数
1,147人 2023年5月時点

機器設置工事従事者登録数
3,293人 2023年5月時点

TGオクトパスエナジーのデジタル技術を活かしたお客さまアカウントの拡大

英国のエネルギーテック企業「オクトパスエナジー」と合弁会社「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の独自システムは、顧客情報管理、料金管理、請求書発行などのエネルギーサービスで必須となる機能が一元化されており、スピード感を持って多様な料金プラン・サービスを創出することが可能です。また、お客さまごとに常に同じカスタマーサポートチームが、あらゆるお問い合わせを解決するコンシェルジュ的サービスを運用しています。

このようなノウハウを当社グループのガス・電力サービスに活用し、さらなるお客さまアカウントの拡大を目指します。

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
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
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
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

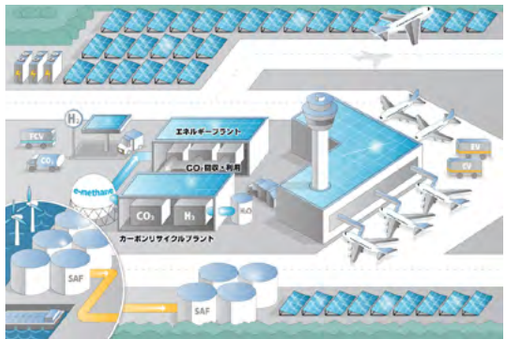
地域密着の強みを活かした最適ソリューションの提供を通じた地域社会との価値共創

当社グループとアライアンスパートナーの省エネから
先進的な脱炭素技術までのあらゆる環境ソリューションを最適に組み合わせ、
お客さまや地域社会の課題解決に貢献します。
さらにソリューションや商圏・分野の拡大により、ESG型不動産開発や
まちづくりも推進し、持続可能な地域の実現を目指します。

成田国際空港の脱炭素化に貢献するエネルギー供給会社

成田国際空港株式会社と当社が設立した、成田国際空港にエネルギー供給を行う「株式会社Green Energy Frontier」が2023年4月から事業を開始しました。成田国際空港へエネルギー（電気・熱）の供給を開始し、空港に供給するエネルギーの2050年脱炭素化に挑戦します。新たなエネルギープラントの建設や空港では世界最大規模※1となる180MW※2の太陽光発電設備の導入等、2050年までに1,000億円規模を投資予定です。

当社グループがこれまで培ってきたエネルギー供給ノウハウや大規模エネルギープラントの建設・運営の知見を活かし、エネルギー供給事業と空港の脱炭素化事業に取り組みます。



脱炭素・分散化時代に向けた法人向けソリューション拡充

これまでの取り組み	23-25期間の取り組み
エネルギー供給 ▶首都圏を中心とした都市ガス・LNG・電力の供給量拡大 ▶国内初のカーボンニュートラルLNGの導入	**脱炭素ソリューションの拡充・全国展開** ■脱炭素商材を含む環境コンサル～EPC・エネルギーサービス～O&M領域までを含めた継続的かつ効果の高いソリューションを提供 ■脱炭素商材の拡充提供・認証制度への適用（ソーラーアドバンス・バイオマス・地熱等の再エネ、クレジット・オフセット商材をお客さまに合わせて提供） ■エネルギー供給と脱炭素ソリューションを組み合わせた大型プロジェクトの推進
ソリューション提供 ▶ユーザーズノウハウを駆使したエンジニアリングソリューションの提供	**分散型エネルギーネットワークの高度化** ■お客さま設備の付加価値向上、エネルギーマネジメントの最適化（VPP※3・DR、蓄電池、CPPA※4、法人向けEVサービス等） ■エネルギーの安定的な調達・供給の確保、市況に応じた提案メニューの拡大
営業体制の再編 ▶TGESへの法人営業機能集約	**データ活用型ソリューションの開発・導入** ■業務効率化・省力化に資する新ソリューションの拡大（ヘリオネットアドバンス、O&M-DX、Joyシリーズ※5、ファシリティマネジメント等）

2025年度
全国に拠点を保有するお客さまの
幅広い経営課題を解決し、未来を共創する
脱炭素ソリューションパートナー

ソリューション売上高	約2,100億円（3年間で+10%）

※1 成田国際空港株式会社・当社調べ　※2 発電パネル容量
※3 Virtual Power Plant:お客さまが保有する電源を統合的に制御し、電力の需給バランス調整に活用する仕組み
※4 Corporate Power Purchase Agreement:企業・自治体等の法人が、発電事業者から電力を長期に購入する契約
※5 工場等のお客さまのユーティリティ設備のデジタル化・生産性向上を支援する中央監視ソフトウェア

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
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
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
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

共創を通じた地域・コミュニティ向けソリューション拡充

これまでの取り組み

地域との連携拡大
- 自治体・都市ガス事業者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
- 地域新電力会社（宇都宮ライトパワー）設立

ソリューション提供
- スマートエネルギーネットワークによるまちづくりへの貢献（田町、八重洲スマエネ）

アライアンスの推進
- 地元企業、異業種との連携

23-25期間の取り組み

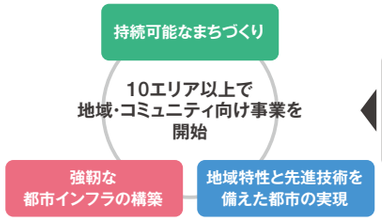
ソリューションの拡大
■競争力ある環境商材・ソリューションの拡充・提供（CNL、Joyシリーズ、DR、EVサービス、環境教育プログラム等）

×

商圏の拡大
■これまでの自治体等との取り組み実績をベースに、提供エリアを拡大

まちを支える エネルギーシステムの効率化・強靭化
■先進的省エネ技術導入、未利用エネ・再エネの導入
■電力需給調整機能の提供、災害時の熱電供給

2025年度
脱炭素政策を推進する地域・自治体のパートナー



地域密着力を活かし、各地域によりそった最適なソリューションを提供

自治体・都市ガス事業者と連携したソリューション提供

これまで当社エリアで培ってきた「地域貢献力」「実行力」「長期的サポート力」の強みを活かして、CNLや再エネ、デジタルソリューションやEV充電マネジメント等を組み合わせることで地域課題を解決するとともに、収益機会を最大化していきます。2021年7月には、宇都宮市、NTTアノードエナジー株式会社、株式会社足利銀行、株式会社栃木銀行との共同出資により、宇都宮ライトパワー株式会社を設立しました。宇都宮市内のバイオマス発電や太陽光発電の電気を市有施設等へ供給し、再エネの地産地消や普及拡大を進めています。

ESG型不動産開発の推進

これまでの取り組み

長期保有型開発モデルによる安定成長実現
- 保有地において、安定性の高いオフィス・住宅を中心とした長期保有型開発により、安定成長を実現

最適エネルギーマネジメントや環境商材、BCP対応といったグループシナジーを発揮したソリューション提供
- オフィス賃貸事業「msb Tamachi（ムスブ田町）」
- 都市型賃貸マンション「ラティエラシリーズ」

23-25期間の取り組み

ESG型開発の推進
■物件の環境性向上
■脱炭素ソリューションの提供
■BCP対応、環境・防災性能の強化
■サステナビリティ関連認証の取得・非財務情報の開示

循環型開発モデル確立
■ESG価値をコンセプトにした不動産ファンド設立
■自社開発物件をファンドへ組み入れる循環型開発モデルを確立し、ESG型開発を加速
■事業成長と効率性向上を両立

開発領域の拡大
■新豊洲で自社主導の「循環型未来都市」開発に着手
■ESG開発先進国の豪州にて、ESG型開発案件に参画
■物流施設等へのアセット拡大

ESG型開発事例〈（仮称）ラティエラ上野稲荷町〉

環境認証「ZEH-M Oriented」の採用に加え、屋上への太陽光パネルの設置、実質再生可能エネルギー100%の「さすてな電気」等の活用を予定しています。

さすてな電気 共用部のCO_2排出量ゼロ

EVrest 電気自動車充電コンセント設置

2025年度
ESG型開発を成長エンジンとし、投資家の皆さまとも価値を共創しながら持続可能なまちづくりに貢献

3年間で10%超の利益成長	不動産ファンド規模400億円	新豊洲における大規模開発に着手

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
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
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
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

DX主要3施策の推進

先進企業の知見も取り入れ、デジタルの特徴を活かした仕組み・業務プロセスへと進化させるべく、DXの3本柱として次の施策を推進します。

人的資本経営の実践 P.50　財務基盤強化 P.38

1 需給調整と利益創出の両立に資するデジタル取引プラットフォーム構築

新中計の主要戦略 1　デジタル取引プラットフォーム P.27

エネルギー安定供給と脱炭素化の両立を達成するために、デジタル取引プラットフォームの構築を進めます。エネルギー安定供給と、お客さまのニーズに応じたガス・電力・環境価値の提供を目指します。

2 顧客管理システム基盤の一元化・共通化によるCX向上

新中計の主要戦略 2　顧客管理システム基盤の一元化・共通化 P.31

ソリューションの本格展開を達成するために、顧客管理システム基盤の一元化・共通化を進めます。お客さま中心の即応性が高い業務・システムへの移行とお客さま属性・行動データに基づくデジタルマーケティングを実現します。

データ・デジタル基盤の整備、外部人材採用の強化と積極的な教育投資によるDX人材の拡大

これまでの取り組み

- バリューチェーンの機能ごとでのDX推進
- 全社のデータ分析を担う統合基盤を構築
- 全社DXを牽引するDI本部を設置
- DX人材育成体系化（DX活用人材800名）

23-25期間の取り組み

データ・デジタルの基盤整備
- ■社内外データ連携による価値共創・AI活用高度化に向けたデータ基盤強化
- ■DX重点取り組み推進に資するデジタル基盤構築（オクトパスエナジー社のテクノロジーの活用）

DX人材の拡大・DX推進会議での組織間連携強化
- ■実践を重視したDX教育の拡充・積極的な教育投資
- ■高度DX人材の採用拡大・キャリアパス整備
- ■CDOを議長とするDX推進会議を新設

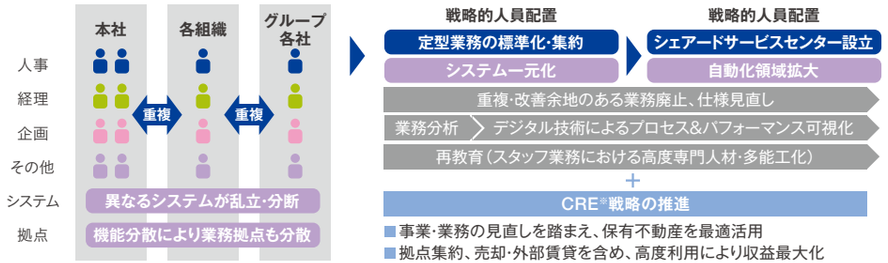
2025年度
データ・デジタル基盤の運用開始

DX活用人材:3,000名　DX高度・中核人材:500名

DX人材の育成 P.51

3 スタッフ業務の業務プロセスを抜本的に見直し、間接業務の生産性を倍増

スタッフ業務標準化・集約、保有不動産の最適活用戦略推進等によって、効率性向上・ガバナンス強化を進めます。さらに、デジタル技術を活用し、業務プロセス・パフォーマンスの可視化による生産性向上を実現します。2025年には、間接業務の40～50%削減を達成し、稼ぐ力・経営の機動性を向上させることを目指します。



※Corporate Real Estate

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
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
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
戦略2:ソリューションの本格展開
戦略3:変化に強いしなやかな企業体質の実現
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
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