

未来を先取りしたビジネスモデルを早期に確立し、 カーボンニュートラル社会の実現と 持続的な成長の両立に挑戦します。

東京ガスグループが目指すもの：

「第3の創業」の覚悟を持ってカーボンニュートラル社会の実現と持続的成長の両立に挑戦します。

東京ガスグループは、経営ビジョン「Compass2030」(2019年)において、日本のエネルギー業界で最初に2050年「CO₂ ネット・ゼロ」への挑戦を宣言しました。2030年以降の責任あるトランジションを実現し、2050年ネット・ゼロへ至る具体的な道筋を示すべく、本年「カーボンニュートラルロードマップ2050」を策定しました。この一連の変革は、創業者・渋沢栄一の「論語と算盤」の精神を受け継ぐグループ経営理念「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。」(2022年)に掲げたとおり、社会的課題であるカーボンニュートラル社会の実現(論語)と未来をつむぐエネルギーとしての持続的成長(算盤)の両立を目指すものです。変革を適切かつ迅速に実行するため、指名委員会等設置会社やホールディングス型グループ体制への移行といったガバナンス改革も図り、エネルギー業界のリーディングカンパニーとして常に挑戦し続けていきます。2023年4月に社長に就任して以来、まさに今が「第3の創業」であるとの強い覚悟をもって取り組んでいます。第3の創業についてはまた後ほど触れたいと思います。

企業価値向上に向けたポートフォリオマネジメントの強化：

中計初年度は著しい事業環境の変化に対応し、歴代2位の業績を挙げました。

現在、エネルギー分野の収益性を高めつつ、生み出されたキャッシュフローをソリューション、海外事業などの成長分野や、将来の成長分野であるGX(グリーントランスフォーメーション)分野へ投入するポートフォリオマネジメントを強化しています。

各事業分野においても、これまでのバリューチェーン一体型のエネルギー供給のみならず、アセットを最適に活用するトレーディング体制へ転換し、市場構造の変化に柔軟に対応できるようにしました。これにより、この数年の資源価格高騰や地政学リスクの高まりなどに起因した、極めてボラティリティ(価格変動)の高いマーケットに対しても適切に対応してきました。具体的には、原料調達3つの多様化(1)調達先(2)契約形態(3)商流の多様化を進め、リスク対応力を向上させるとともに、トレーディングの活用によりボラティリティへの耐性を高めつつ収益化を図っています。これらの策が奏功し、2023年度は前年度に続く歴代2位の売上高・利益水準となりました。

取締役 代表執行役社長 CEO

益山 晋一



☰ 目次へ

☐ 株主・投資家情報サイトへ

イントロダクション

グループ経営理念
At a Glance
東京ガスグループの歴史
事業概要
事業エリア

CEOメッセージ

CEOメッセージ

価値創造

価値創造ストーリー
特集1 カーボンニュートラル社会への挑戦
特集2 未来をつくるIGNITURE

経営計画・戦略

経営ビジョン・アクション
カンパニー・事業会社戦略
人材戦略
財務戦略 CFOメッセージ
サステナビリティ戦略

コーポレートガバナンス

体制・方針
役員報酬
内部統制・コンプライアンス・リスク管理
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役メッセージ
役員一覧

財務非財務データ

財務データ
非財務データ

**「第3の創業」において取り組んでいること：
中期経営計画3つの主要戦略を着実に進めます。**

中期経営計画「Compass Transformation 23-25」で掲げた以下3つの主要戦略を着実に実現していきます。

①「エネルギー安定供給と脱炭素化の両立」

近年の地政学リスクなど不確実な状況下でも、カーボンニュートラル社会実現への責任あるトランジションを確実にするため、安定供給と脱炭素化の両立を目指します。

都市ガス事業においては、インフラ整備やLNG調達が多様化により安定供給を確保しつつ、脱炭素化に向け水素・e-methane（以下、e-メタン）^{*1}関連のプロジェクトを着実に進めています。e-メタンはパイプラインなどの既存資産の有効活用が可能で、ライフサイクル全体でコスト競争力が期待できる現実的な脱炭素化の手段です。東京ガスは世界に先駆けて検討を始めていましたが、具体的に実証を進めるべく、米国におけるe-メタン製造・液化・輸送サプライチェーン構築プロジェクトを進めています。さらに、国内外のパートナーも増やし、連携の輪を広げ世界的な動きとするために、今年3月、欧州、米国などが参画する国際的アライアンス「e-NG Coalition」も発足し、世界的な社会実装の体制が整いつつあります。

電力事業においては、低炭素で高効率なLNG火力電源を活用し安定供給に寄与しつつ、現在380万件を超えるお客さまにご利用いただくなど、販売量で新電力トップの地位を獲得し続けています。さらに脱炭素化を目指し、再生可能エネルギー（以下、再エネ）についても順調に取扱量を増やしています。再エネのなかでも最もポテンシャルの大きい浮体式洋上風力発電の事業化に向け、欧州で先行する浮体基礎技術を有するプリンシプル・パワー社（米国）に出資し、国内での量産化に向けた検証も進めています。

②「ソリューションの本格展開」：ガス・電力に次ぐ事業の柱に

ガス、電力に次ぐ事業の柱とすべく、新ブランド「IGNITURE」を立ち上げました。これまでも「ご家庭」「法人」「地域・コミュニティ」のお客さま向けに、新たな機器やサービスを開発・提供してきましたが、当社グループのソリューションをよりわかりやすく、総合的な提案ができるよう体系的に整理し、新たなブランドとして打ち出していくこととしました。ブランド名は「Ignite＝灯す」と「Future＝未来」の造語で、「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」という今後ますます重要性が増す3つの価値を、お客さまのニーズに応じ最適形態

で提供していきます。

ガスシステムや燃料電池・コージェネレーションなどの分散型システムで培った地域密着の提案・販売から運用・メンテナンスまでの包括的なサービスを、今後は、電気システムや新たな分散型エネルギーシステムである太陽光・蓄電池・電気自動車などにも広げ、データやAIなどのデジタル技術も活用し、リアルとデジタルを組み合わせた最適な提案ができる体制を作っていきます。

③「変化に強いしなやかな企業体質の実現」

地政学リスクの高まり、再エネ増加やエネルギー市場化に伴うボラティリティの増大に備え、多様な分散型エネルギーシステムを最適に運用管理する、デジタル取引プラットフォームを整備しています。デジタルを活用し、お客さまへのより良い顧客体験の提供や、グループ全体での抜本的な生産性向上にも取り組んでいます。

またグループの業容拡大とともに、GX、DX（デジタルトランスフォーメーション）、海外など新たな領域が増えています。各市場の変化へ対応し、各組織の能力を業界トップレベルへと高めていく必要があります。変革の原動力はやはり「人」と考えており、人的資本経営を強化していきます。

**人的資本経営の強化：
専門性の高い人材を育成・採用し、多様な人材が自由闊達に議論しながら、
企業価値向上につながる高い目標にチャレンジし続けられる組織を実現します。**

目指すべき事業ポートフォリオと合致した人材ポートフォリオを構築するために、CHROやDE&I^{*2}担当役員とも連携し、経営会議メンバーからなる人材開発委員会において議論を深めています。専門性の見える化、育成支援や高度専門人材の獲得など専門性の強化や、多様な人材が活躍しグループ全体としてのシナジーを発揮できる組織・体制づくりを行います。個々人が自らの成長とともに、お客さまへの提供価値や企業価値向上への貢献を実感でき、次の成長につながる好循環を生み出していきます。まだまだ道半ばですが、改善を重ね組織の人の質・量ともに厚みを持たせていく人的資本経営を推進していきます。

また、未来を先取りしたビジネスモデルを確立するためには「大胆な目標」と「実行可

能な計画」を策定し実行しなくてはなりません。そのため、今年から全幹部社員がOKR※3を宣言し、1on1で確認することにしました。私自らも高い目標 (Objective) と実現のための具体的な成果・計画 (Key Result) を設定し、これをもとに経営幹部とディスカッションをしています。グループ社員全員とも、できる限り直接対話したいと考え、定期配信の「社長通信」では硬軟織り混ぜた幅広い質問を直接受け付けて率直に答えています。また、現場訪問に加え「Coffee Chat」という10名前後での会合も定期的に開き、自由闊達に議論しています。私からの一方通行ではなく腹藏なく話し合うことで価値が生まれると思っており、これらの取り組みは国内だけでなく海外でも行っています。



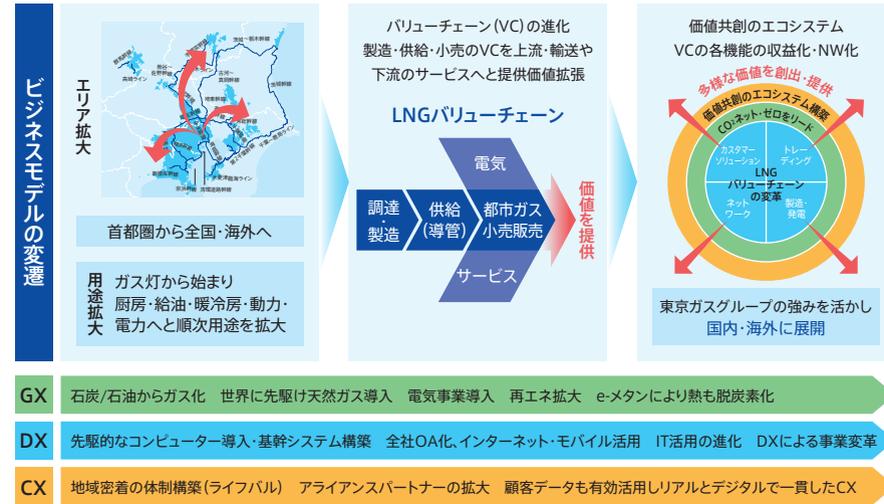
**カーボンニュートラルロードマップ2050に込めた思い：
新たな課題や技術にもチャレンジし最新の動向も踏まえた解を提示しました。**

当社グループはカーボンニュートラルを目指すトップランナーとして、また「責任あるトランジション」を標榜する企業として、2050年のゴールイメージだけでなく、ゴールへ辿り着くための中間地点の目標も示しながらロードマップを提示することが大事だと考え、2050年までのカーボンニュートラルロードマップを策定・公表しました。

この思いをもとに特集1のページで解をお示ししておりますので、ぜひご一読ください。



**第3の創業に必要なケイパビリティ(組織力)：
東京ガスグループはこれまでも社会課題に合わせビジネスモデルの変革を成し遂げてきました。第3の創業でも必ずこの変革を成し遂げます。**



私は、これまでの当社グループのビジネスモデルの変革の歴史を踏まえ、第3の創業においても必ず変革を成し遂げられるものと確信しています。

①第1の創業期：用途拡大とエリア拡大による規模の拡大へ

第1の創業とは文字どおり、渋沢栄一が「日本をガス灯で照らす」というビジョンを掲げ1885年に東京瓦斯会社を創立したときで、以来、戦前戦後の80年余りを通して、主に首都圏のお客さまに向けた都市ガス事業を確立していきました。ガス灯から始まりましたが、事業ドメインを照明に限ることなく、熱源として厨房・給湯・暖房へ、そして動力・電力などまで用途を拡大しました。またその後、首都圏から全国へとビジネスエリアも広げ、規模拡大を図っていきました。

**②第2の創業期：LNGの導入による地域環境への貢献とIT化による生産性向上、
バリューチェーン進化による範囲の拡大へ**

第2の創業は、初めて我が国にLNGを導入した1969年と捉えています。高度成長に伴うエネルギー需要の急増と公害問題が発生しており、双方の解決のためにLNG導入を決断したのです。天然ガスは石油や石炭に比べ大幅に環境負荷を下げられ、公害などの

イントロダクション

グループ経営理念
At a Glance
東京ガスグループの歴史
事業概要
事業エリア

CEOメッセージ

CEOメッセージ

価値創造

価値創造ストーリー
特集1 カーボンニュートラル社会への挑戦
特集2 未来をつくるIGNITURE

経営計画・戦略

経営ビジョン・アクション
カンパニー・事業会社戦略
人材戦略
財務戦略 CFOメッセージ
サステナビリティ戦略

コーポレートガバナンス

体制・方針
役員報酬
内部統制・コンプライアンス・リスク管理
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役メッセージ
役員一覧

財務非財務データ

財務データ
非財務データ

地域環境問題解決に大いに貢献しました。熱量が従来の倍以上と高く、供給ネットワーク拡大とともにその利用効率を高めることにより、増大する需要に対して柔軟な対応が可能でした。また急増するお客さまに対応するべく、当社はいち早く大型コンピューターを導入し、大幅な業務効率化も実現しました。

この供給力の高まりを受け、さらなる用途拡大を図りコージェネレーションや燃料電池など分散型電源の技術開発を進めた結果、単に電気や熱を供給するだけでなく、停電にも強いレジリエンス対応電源としての価値や、ファイナンス、最適なシステム提案、オペレーションやメンテナンス（O & M）といった包括的にサービスを提供するエネルギーサービス事業へとバリューチェーン下流の事業範囲を拡大していきました。近年ではサービスの提供先は、工場や建物などに限らず再開発エリアや工業団地へと拡大し、これらのソリューション群は「IGNITURE」へとつながっていきます。

またLNG調達力強化のため上流の権益獲得やLNG船の所有などバリューチェーンの上流へと範囲を拡大した結果、今日の海外事業やトレーディング事業拡大へとつながっています。

③第3の創業：脱炭素化による地球環境への貢献とデジタル化による収益機会の拡大、新たなエコシステムの構築へ

燃料電池の触媒など第2の創業で培った技術を活用し、効率的に水素やe-メタンを製造する熱分野の脱炭素化を進めています。また分散電源を最適に制御する技術や電力の調整力なども活用し、変動電源である再エネの安定的な増大に貢献します。さらにはガスの流体解析や応力解析などの技術も洋上風力など新たな分野にも応用できます。これまでガス・電気 で培った技術は、GX分野の拡大や収益向上のみならず、地球環境問題解決への貢献を果たしうると考えています。

一方、従来IT活用として利用データの蓄積やデータアナリティクスを進めてきましたが、これをAI活用へと進化させ、需要予測の精度向上や生産性向上、さらにはエネルギーシステムの最適運用などデジタル活用領域の拡大により、新たな収益機会を増やしていきます。

また、これまではガス事業のバリューチェーンの下流、主として小売を通じて価値提供するビジネスモデルでしたが、エネルギーの市場化やデジタル化の進展により、各事業カンパニーが従来とは異なるパートナーと組みながら、新たなエコシステム（生態系）を形成しつつ提供価値の最大化を図ることが可能となりました。例えば、これまでLNG調達部門は

小売部門のお客さま向けに競争力のあるLNGを調達することが主な役割でしたが、今は市場や新たな取引先ともLNGをトレーディングすることで、ボラティリティに対応した需給調整機能を担うとともに、新たな収益機会創出という点でも役割を發揮しています。

小売部門でも、主にガスのお客さま向けに構築した地域密着の営業体制に加え、海外のデジタル先進企業であるオクトパスエナジー社などとの提携で、リアルとデジタルを融合した新たなソリューションを提供、進化していきます。

脱炭素やレジリエンスなどの技術や提供価値に、AIなどデジタル技術を活用した最適化を加えることで、「IGNITURE」の提供価値が拡大すると考えています。「IGNITURE」発表後、その価値に賛同していただける企業も徐々に増えてきています。この動きを新たなエコシステムとして育て、より多くのお客さまに価値を提供し、収益機会を拡大させ、未来を先取りしたビジネスモデルに向けた変革を進めてまいります。

**企業価値向上に向けて：
成長するストーリーをステークホルダーの
皆さまとの対話で確かにしていきたいと考えています。**

今後は資産効率をより向上させ、将来の成長のために積極的に投資を行いながら、お客さまにより高い価値を提供し、株主の皆さまにも私たちの成長の果実を企業価値向上という形でお返しできるようにしていく所存です。その観点から、カーボンニュートラルロードマップを提示し、ソリューションを次なる柱とするチャレンジと合わせて、2030年頃に「ROEを10%以上」という目線を今回新たに掲げました。

これまでのビジネスモデルの変遷からなる成長ストーリーや当社グループのケイパビリティをお示ししましたが、これからは私たちの描く、社会課題を解決し続ける未来の姿への進捗も、順次お示ししてまいります。

今後も皆さまとの対話を通じ、東京ガスグループの成長を確かなものにして、ご期待いただけるよう努めてまいります。引き続き皆さまのご理解とご支援をどうぞよろしくお願い申し上げます。

※1 e-メタン グリーン水素など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
 ※2 DE&I 多様性(Diversity)、公平性(Equity)、包摂性(Inclusion)をあわせた概念
 ※3 OKR 目標設定や目標管理の手法であり、「Objectives and Key Results」の略称

イントロダクション

グループ経営理念
 At a Glance
 東京ガスグループの歴史
 事業概要
 事業エリア

CEOメッセージ

CEOメッセージ

価値創造

価値創造ストーリー
 特集1 カーボンニュートラル社会への挑戦
 特集2 未来をつくるIGNITURE

経営計画・戦略

経営ビジョン・アクション
 カンパニー・事業会社戦略
 人材戦略
 財務戦略 CFOメッセージ
 サステナビリティ戦略

コーポレートガバナンス

体制・方針
 役員報酬
 内部統制・コンプライアンス・リスク管理
 株主・投資家の皆さまとの対話
 社外取締役メッセージ
 役員一覧

財務非財務データ

財務データ
 非財務データ