



経営計画・戦略

27 経営ビジョン・アクション

27 Compass2030 & Compass Action

28 中期経営計画 Compass Transformation 23-25

30 カンパニー・事業会社戦略

30 ホールディングス型グループ体制について

31 エネルギートレーディングカンパニー

32 カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー

33 東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)

34 地域共創カンパニー

35 グリーントランスフォーメーションカンパニー

36 東京ガスネットワーク(株)

37 海外事業カンパニー

38 東京ガス不動産(株)

39 人材戦略

39 経営計画と連動した人事改革

43 財務戦略

43 CFOメッセージ

47 サステナビリティ戦略

47 サステナビリティマネジメント

50 非財務価値の可視化

51 TCFD提言に基づく開示

54 地球環境の保全

55 サプライチェーン全体における人権の尊重

Compass2030 & Compass Action

東京ガスグループは2019年11月に経営ビジョン「Compass2030」を、2021年11月には経営ビジョン実現のためのアクション「Compass Action」を発表しました。

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、時代の潮流が大きく変わる中、当社グループはエネルギーで変革を起こして持続可能な社会の実現に挑戦してきた強みを活かし、次世代のエネルギーシステムをリードしながら価値を創出し続ける企業グループを目指します。

Compass2030 実現のための3つの挑戦

「CO₂ネット・ゼロ」への移行をリード

- トランジションを主導するトップリーダー企業
- 天然ガス徹底活用+CCUS※1実用化
 - 再エネ調整力としてのガス火力増強
- e-メタンバリューチェーン構築
- 水素・e-メタンの低コスト化・実装化、アライアンス形成
- 東京ガスグループならではの再エネバリューチェーン構築
- 電源開発・O&M※3から再エネ販売まで担う収益モデルを確立

「価値共創」のエコシステム構築

- 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
- デジタル marketer (TGオクトパスエナジー)として全国展開
- デジタル×リアルで電力件数500万件超 (2030年)
- ラストワンマイル※4での価値創出によりお客さま満足度No.1企業
- お困りごと解決サービスを関東圏からスタート、アライアンスにより全国展開
- 地域課題解決型ソリューション企業
- 行政・地元企業と連携した脱炭素化・レジリエンス向上提案を全国・海外展開

LNGバリューチェーンの変革

- 各事業が稼ぐ力を高める企業体質
- カンパニー・事業会社からなるホールディングス型グループ体制
 - グループ大での営業体制の大幅再編
 - 市場変動対応を収益安定化につなげるビジネスモデルを確立
- 多様性を力に挑戦を後押しする人事制度
- カンパニー・事業会社ごとに多様な人材を採用・育成
- 成長投資推進型の財務戦略
- 資産売却・入れ替え、大胆なコスト構造改革を通じ成長領域への投資を加速

▶ Compass 2030 の指標

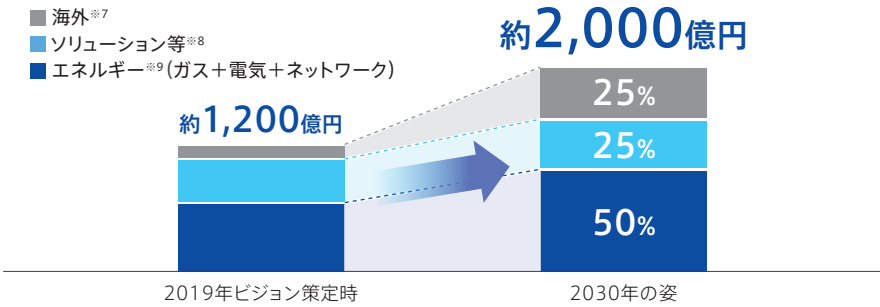
■ 経営指標・主要計数

	2030年
営業利益+持分法利益	約2,000億円
CO ₂ 削減貢献量 (基準年2013年度)	1,700万トン※5
再エネ電源取扱い量 (年度末)	600万kW※6
お客さまアカウント数 (年度末)	2,000万件
天然ガス取扱い量 (年度)	2,000万トン

■ 財務指標

ROA 4%	ROE 8%	D/Eレシオ 0.9程度
--------	--------	--------------

■ 2030年の事業ポートフォリオ構成:利益水準



▶ 成長投資 (2021-2030年度計画)

■ 成長投資2兆円※10の内訳

エネルギー (ガス+電気) 約5,000億円	海外 約5,000億円	ソリューション等 約1兆円
---------------------------	----------------	------------------

※1 CO₂の回収・利用・貯蔵 ※2 政府が目指す水素供給コスト (CIF価格)。水素製造装置のコスト低減に加え、再エネ市場の成長等による安価な電力調達を想定 ※3 運転管理・保守点検 ※4 お客さま宅内で行う技術を要する作業 ※5 Compass2030公表時は1,000万トン (国内のみ) ※6 Compass2030公表時は500万kW ※7 海外における全ての事業 ※8 継続的なサービス契約、エンジニアリング、不動産、等 ※9 国内におけるガス・電気・ネットワーク事業 ※10 うち脱炭素分野7,000億円・国内・海外再エネ約6,000億円、水素・カーボンニュートラル関連約1,000億円

中期経営計画

Compass Transformation 23-25

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、東京ガスグループの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、「Compass2030」で描いた姿の実現に向けて歩みを進めています。

ビジネスモデルを変革する

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、脱炭素化・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します。

▶ 主要計数・投資計画

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

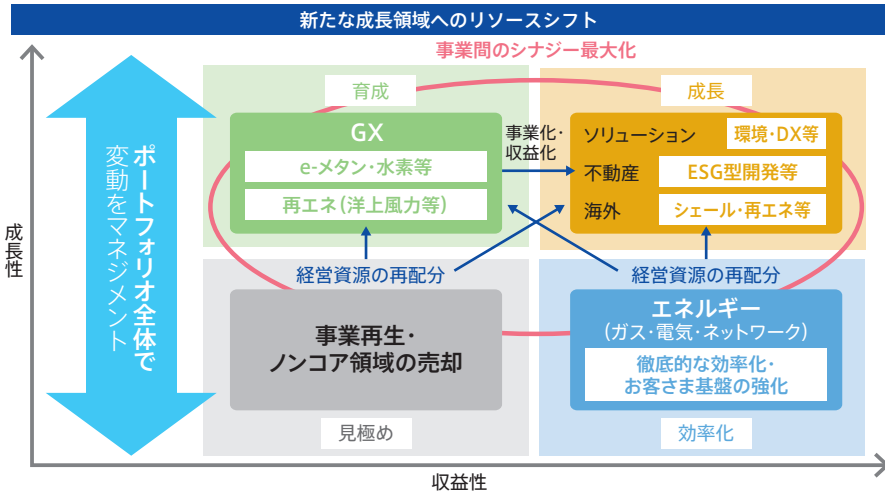
		2023年度実績	2024年度計画	2025年度(中計)
財務	セグメント利益	2,233億円	1,208億円	1,500億円
	ROA	4.5%	2.1%	4%程度
	ROE	10.4%	4.7%	8%程度
	D/Eレシオ	0.85	0.82	0.9程度
	ハイブリッド社債・ハイブリッドローン考慮後	0.81	0.78	
環境	CO ₂ 削減貢献量	952万t	1,150万t	1,200万t※1
営業キャッシュ・フロー		3,822億円	3,360億円	1.1兆円(3カ年累計)
投資	成長投資	3,801億円	2,687億円	6,500億円(3カ年累計)
	(うち脱炭素関連投資)	703億円	173億円	2,300億円(3カ年累計)
	成長投資内訳	エネルギー	設備投資 487億円	695億円
		ソリューション	設備投資 496億円	512億円
		海外	設備投資 403億円	1,023億円
			設備投資 2,218億円	80億円
	都市ビジネス	設備投資 158億円	354億円	2,600億円
		設備投資 34億円	23億円	(3カ年累計)
	基盤投資	1,008億円	1,286億円	3,500億円(3カ年累計)
	計(連結調整後)	4,804億円	3,905億円	1兆円(3カ年累計)

※1 海外含む

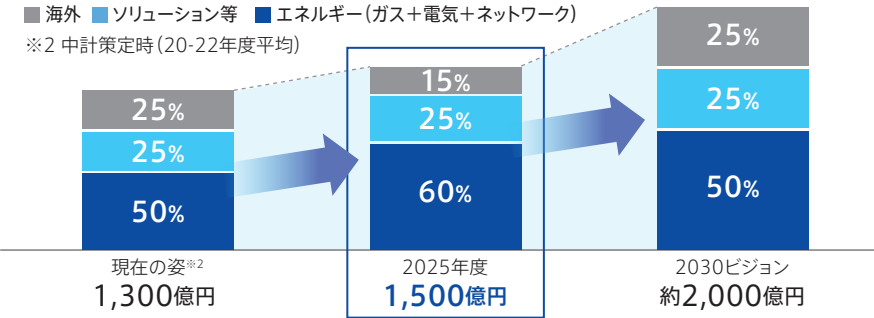
Compass2030に基づいた3カ年の中期経営計画

- 戦略 1 エネルギーの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

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。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。



■ 事業ポートフォリオ構成: 営業利益+持分法利益



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
Compass 2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー・事業会社戦略
人材戦略
財務戦略
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

Compass Transformation 23-25

Compass Transformation 23-25の主要戦略と課題・アクションプラン・実績

LNGの持つ多様な価値を最大化しつつ、GX分野（再エネ・e-メタン等）へリソースを積極投入すること、リアルな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。

主要戦略	アクションプラン	2023年度の主な実績
戦略 1 エネルギー安定供給と脱炭素化の両立 エネルギーを取り巻く情勢が不透明な中でも、安定供給を確保しながら脱炭素分野を順次事業化・収益化します 【注力すべき課題】 ●エネルギーの安定調達・供給とGXの両立	●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	●カーボンニュートラルの実現を見据えたLNG火力発電事業に関する投資の意思決定 ●米国キャメロンLNG基地を活用した日本へのe-メタン導入に関する詳細検討へのセンブラ・インフラストラクチャー社の参画 ●オクトパスエナジーとの洋上風力投資ファンドの設立と出資 ●米国テキサス州・ルイジアナ州における天然ガス開発・生産事業会社「ロッククリフ・エナジー社」の全株式取得 ●米国テキサス州における系統用蓄電池事業の取得決定 ●北米におけるガスマーケティング・トレーディング事業会社への出資 ●カーボンニュートラルロードマップ発表 ●株式会社レノバとの資本業務提携契約の締結と第三者割当増資の引き受け*
戦略 2 ソリューションの本格展開 GX・DXの取り組みを取り入れたソリューションをブランド化し、ご家庭・法人・地域のお客さまの課題解決に資するソリューションを提供・拡充することで、エネルギーに次ぐ事業の柱としていきます 【注力すべき課題】 ●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	●統合事業ブランド構築とソリューションの拡充 ●リアルな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	●ソリューション事業ブランド「IGNITURE（イグニチャー）」の立ち上げ 特集 未来をつくるIGNITURE P.23 ●2045年度180MW導入に向けて成田国際空港への太陽光発電設備導入に着手 ●不動産資産運用会社のM＆Aおよび私募REIT事業への参画 ●豪州で2件目となる不動産開発事業「Bloom1」に参画 ●東レ米国工場への蒸気等の総合的なユーティリティサービスの拡大 ●累積54地方自治体と「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
戦略 3 変化に強いしなやかな企業体質の実現 DXによるビジネスモデル変革や生産性向上に取り組むとともに、人的資本経営や財務基盤強化により市場ボラティリティや不確実性への耐性を高めていきます 【注力すべき課題】 ●人的資本強化 ●デジタルを活用した内なる構造改革（DX）	●DX主要3施策（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、2. 顧客管理システム基盤の一元化・共通化によるCX向上、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） ●人的資本経営の実践 ●財務基盤強化	●東京ガスオクトパスエナジー社の「クラーケン」「クラーケンフレックス」導入によるさらなるCX向上と分散型エネルギーリソース価値向上 ●経営戦略と連動した人事改革

※契約締結日は2024年4月1日

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
Compass 2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー・事業会社戦略
人材戦略
財務戦略
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