

変化する世界のエネルギー情勢に対応する 財務基盤を確立し、 グループ経営ビジョン実現に向けた 成長戦略を遂行することで、 持続的な企業価値創造を実現していきます。



常務執行役員 CFO 南塚

東京ガスグループの現在地と将来の姿を明らかにし、 経営戦略を財務面から支え、基盤をつくる役割を果たしていきます。

2024年4月、CFOに就任しました南塚です。直近3年間は財務部長として、財務の面から東京ガスグループの現在地、将来の姿を考えてきました。それ以前はエネルギー営業部門とTGES※企画部門に約16年、その他、原料部・人事部・総合企画部等も経験し、東京ガスのバリューチェーンの上流から下流まで幅広く関わってきました。

CFOに期待される役割は、財務・経理の最高責任者というだけでなく、企業の成長に向けた経営戦略を財務面から支え、基盤をつくる役割であると捉えています。変化の著し

い事業環境において、持続的な企業価値創造をマネジメントの一人として実現する責務があると感じています。

当社グループは、グループ経営ビジョン「Compass2030」を掲げ、その達成に向けた中期経営計画「Compass Transformation 23-25」に取り組んでいます。グローバルおよび国内のエネルギーマーケットの情勢やエネルギー産業の構造変化に対応するための財務基盤をしっかりとつくらなければなりません。併せて、非財務的な活動とその成果を株主・投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまにお示しすることで、当社グループの成長にご期待をいただけるようにしていきたいと思っています。

※Tokyo Gas Engineering Solutions Corporation

☰ 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

中期経営計画「Compass Transformation 23-25」は「Compass2030」ビジョン実現の具体的な方策を示したものです。社会の持続的な発展とお客さまへの一層の価値提供を目指して、東京ガスグループは自らのビジネスモデルの変革に取り組んでいます。

2023年度は、戦略的な資産ポートフォリオの構築を目的とする投資を行いました。まず、豪州上流資産の売却と入れ替えに、北米シェールガス資産を買収し、北米のマーケティング・トレーディング会社への出資、蓄電池関連の資産取得も行いました。これは、事業を拡大しつつ各資産を有機的に一体としてコントロールすることを目的とするものです。また、LNG火力発電所のリプレース・高効率化ならびに将来の脱炭素型火力への置き換えを見据え、千葉県袖ヶ浦市におけるLNG火力発電所への投資も決定しました。こうした案件への投資は、規模も大きく、確実に将来のキャッシュフロー・利益に繋げる必要があることから、今後フォローを全社レベルで行っていきます。

ソリューション事業においては、新ブランド「IGNITURE」を立ち上げ、お客さまにご提供する価値を「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」と整理しました。GX、DX等を取り入れ、「ご家庭」「法人」「地域・コミュニティ」のお客さまにとって、分かりやすく、使いやすいソリューションメニューをご提供してまいります。2030年に目標とする利益水準の達成に向けては、先に述べた北米シェールガス事業拡大等に取り組む海外事業とともに、ソリューションの分野をガス・電力に次ぐ収益の柱に育ててまいります。

2024年度の見通し(4月時点)は、セグメント利益1,208億円、当期純利益800億円であり、中期経営計画の2025年度の財務指標(セグメント利益1,500億円、ROA4%・ROE8%)の達成には、さらなる取り組みが必要な水準にとどまります。この理由は北米事業の本格的な収益貢献が2025年度以降となること、直近2カ年において利益貢献したLNG調達力の優位性を織り込んでいないこと、2024年度に設備の大規模修繕やシステムリプレースに伴う一過性の費用が発生すること等によるものです。ROA4%・ROE8%という目標は、金利上昇・エネルギーマーケットの情勢の変動等を勘案した場合、必ずしも十分でないことを認識しています。中期経営計画の最終年度となる2025年度に向け、収益性・効率性の向上に資する施策を実施してまいります。

まずはポートフォリオマネジメントの観点から各事業の役割を明確にし、北米シェール事業、トレーディング事業の拡大、DXによる全社的なコスト削減等により収益性を追求します。さらには、手元現金の最適化等キャッシュマネジメントサイクルの見直し、基盤投資の

選別、低効率資産の売却・オフバランス化、政策保有株の売却の加速といった領域まで踏み込んで資産・資本効率の向上に取り組めます。

中期経営計画の3つの主要戦略として、「エネルギー安定供給と脱炭素化の両立」・「ソリューションの本格展開」・「変化に強いしなやかな企業体質」を掲げています。CFOとして、「変化に強いしなやかな企業体質」実現に向け、①安定的なキャッシュインフローの創出、②成長投資を支える強靱でスリムなバランスシート、③企業価値向上に向けた経営管理、④総還元性向4割「程度」を目安とした株主還元という4つをキーワードにして、財務コントロールを行っています。

なお、投資計画については、将来の利益獲得に向けた成長投資の拡大期と捉え、中期経営計画3カ年の想定営業キャッシュフロー1.1兆円に対し、約1兆円を投資に充てていきます。基盤投資等については投資先を厳選する一方で、将来の利益の源泉となる成長投資については、投資規律を守りながら、再エネ事業・シェールガス事業・トレーディング事業等に積極的に投資してまいります。そして、こうした投資の成果についての適切な開示に留意してまいります。

■ 3カ年の投資計画(目的・金額・時期等)

(単位:億円)

	23-25中計	23実績	24計画	25計画
成長投資	6,500	3,801	2,687	未定(24実績に応じて検討)
(内、脱炭素関連投資)	2,300	703	173	未定(24実績に応じて検討)
基盤投資	3,500	1,008	1,286	未定(24実績に応じて検討)
連結調整	—	▲5	▲69	—
合計	10,000	4,804	3,905	

「戦略的人員配置」「挑戦による成長」「多様性を力に」を柱に人的資本経営を実践していきます。

今年度から、CFOである私がサステナビリティも担当することになりました。東京ガスグループの持続的な成長、企業価値をお示すには、財務戦略に加えて非財務戦略も

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

正しくお伝えすることが重要です。サステナビリティには様々な要素がありますが、中でも「人的資本」は大きな意味を持ちます。企業の強さの源泉は人であり、人的資本が最も重要な経営資源の一つであることは今も昔も変わりありません。当社グループでは「戦略的
人員配置」「挑戦による成長」「多様性を力に」を柱に人的資本の強化を図っています。

まず、各カンパニー・事業会社で必要な専門性の見える化に取り組んでいます。目指すレベルと現状とのギャップを埋めるための育成の方向性を明確にし、人材の中長期的な確保につなげます。そして、社員の挑戦と成長意欲を促進するため、タレントマネジメントシステムを通じて、社員の強み・能力を共有し、個々の強みを活かすことのできるキャリア形成・リスキングを進めています。社内公募や、社外との兼業等の新しい取り組みも開始しました。あわせて、女性や若手の活用とポスト登用をより行いやすくするため、DXを活用した能率アップ、時間や場所を限定しない多様な働き方の実現に向けた基盤整備も進めています。

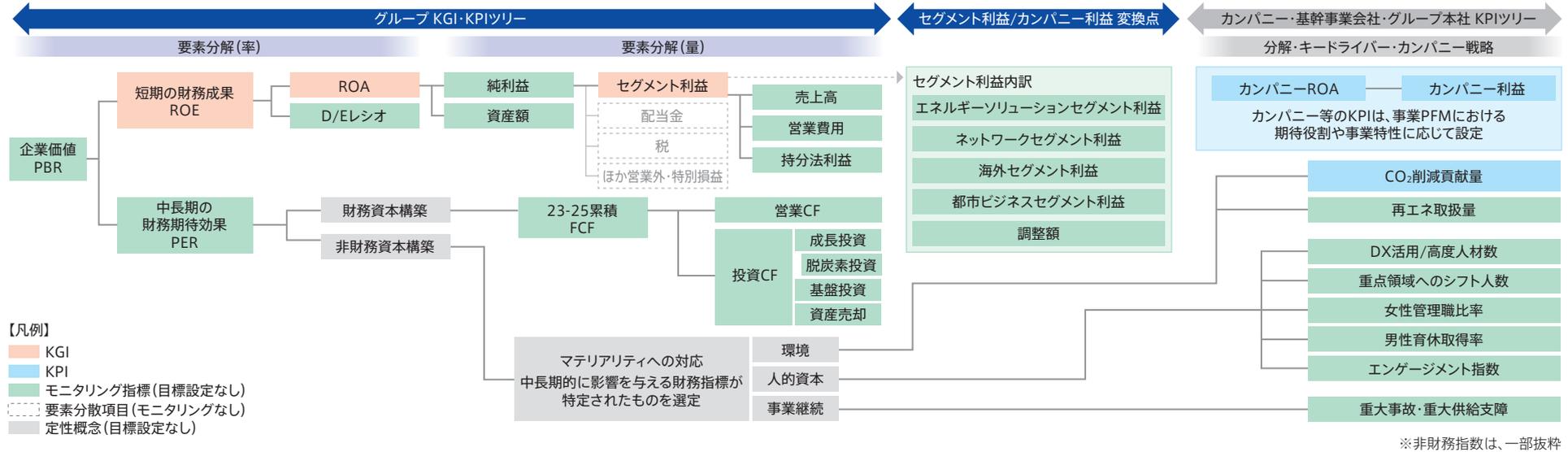
リスキル・学びなおし実施率、男性育休取得比率、女性管理職増加数、エンゲージメント指数などをモニタリングし、人的資本の強化が確実に進捗しているかを定期的にチェックしつつ、施策の改善・定着を図っています。

**持続的な企業価値向上の視野に立った
PBRの改善、資本コストと株価を意識した経営に取り組んでいきます。**

近年、PBRの向上や資本コストを意識した経営の必要性が強く問われています。当社グループでは、短期の株価向上・PBR改善といった近視眼に陥ることなく、継続的な資本収益性の向上および持続的なキャッシュの創出力に着目し、中長期的な企業価値向上に主眼を置いて取り組むべきだと考えています。2024年度から、企業価値の指標としてPBRを最上位のKGIに設定しました。それを高めるためのKPIを特定、各セグメントの目標数値をカンパニー・事業会社レベルに分解した上で、モニタリングしています。

当社のPBRは過去5年ほど1倍に届いておりません。PBRをROE×PERに分解すると、過去2年間においてROEが一定の水準に達しているにも関わらず、PBRが1倍を下回っています。これは当社グループの成長に対する期待・信頼度を示すPERが低位であることを意味すると捉えています。ROEの引き上げ・目標達成に注力するとともに、投資家の皆さまに成長ストーリーをお伝えし、当社グループに対する期待を大きくしていただけるよう努めてまいります。

■ KGI・KPIツリー



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

ステークホルダーの皆さまからこれまで以上にご期待いただける企業となるため、適時、適切な情報開示と対話を積極化していきます。

株主の皆さまに対する還元については、総還元性向4割「程度」を目安とする方針を掲げています。これまでどおり減配することなく安定配当を維持しつつ、中長期の利益水準を総合的に勘案し、成長に合わせて緩やかな増配を検討していきます。2023年度は一株あたり年間70円の配当を実施しましたが、今後も利益水準に応じて柔軟な増配判断を行うつもりです。また、自己株取得を配当と合わせた株主還元の要素と位置付け、安定的な還元手法として引き続き実行してまいります。

株主・投資家の皆さまを中心とするステークホルダーとの対話については、経営に直結する重要かつ貴重な機会と捉えており、今後も積極的に実施したいと考えています。また、本統合報告書による開示をはじめ、経営計画に掲げた目標に対する進捗・過去の投資のトラックレコード・新規投資案件の評価に関する情報等を適切なタイミングで開示することも非常に大事であると認識しています。さらに、事業経営の結果から生まれた果実については、安定的かつ柔軟な還元を実施していくこともお約束したいと思います。成長ストーリーに沿った戦略的な投資により、企業価値向上を必ず実現してまいりますので、当社グループの将来についてぜひご期待ください。

■ 23-25年度のキャッシュアロケーション計画



■ 2023年度のキャッシュアロケーション実績



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

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

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

財務データ
非財務データ