

TOKYO GAS GROUP INTEGRATED REPORT 2024

東京ガスグループ 統合報告書 2024



目次

03 イン트로ダクション

- 03 グループ経営理念
- 04 At a Glance
- 05 東京ガスグループの歴史
- 06 事業概要
- 07 事業エリア

08 CEOメッセージ

12 価値創造

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

26 経営計画・戦略

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

56 コーポレート・ガバナンス

71 財務・非財務データ

- 71 財務データ
- 77 非財務データ

編集方針

対象組織

東京ガス株式会社および国内外の関係会社(子会社、関連会社)

対象期間

2023年度(ただし、それ以前からの取り組みならびに2024年4月以降の活動の内容も一部含む)

見通しに関する注意事項

本レポートに掲載されている東京ガスグループの計画、見通し、戦略、その他の歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた東京ガスグループの経営者の判断に基づいております。実際の業績は、さまざまな要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おき下さい。なお、実際の業績に影響を与える重要な要素には、日本経済の動向、原油など各種エネルギー価格の動向、気温の変動、円ドルの為替レート変動、ならびに急速な技術革新と規制緩和の進展への東京ガスグループの対応等があります。

東京ガスグループでは、株主・投資家をはじめとしたあらゆるステークホルダーの皆さまに、当社グループの持続的経営・企業価値向上の実現可能性をご理解いただくために本レポートを発行しています。また、Webサイトでは、より詳細な情報およびニュースリリース等の最新情報を公開しています。

株主・投資家向けサイト

<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/index.html>

インベスターズガイド (財務データ・業界データ)	https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid_j.html
決算説明会資料	https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/document_j.html
決算短信	https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/earn_j.html
有価証券報告書・四半期報告書	https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/yuho_j.html
コーポレート・ガバナンス報告書	https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/governance.pdf

サステナビリティサイト

<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/index.html>

存在意義

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。

価値観

挑み続ける

日々、新たに挑戦し、
学び続けます。

やり抜く

何事も自分事として
結果にこだわってやり抜きます。

尊重する

価値観を認め合い、
互いの可能性を大切にします。

誠意をもつ

「ステークホルダーと地球」の
未来に対して、誠意ある行動をします。

東京ガスグループは、1885年の創立以来、技術革新や創意工夫を重ね、
みなさまの近くで、より豊かな暮らしと環境に優しい社会を志してきました。
これからも、暮らし、地域、地球の未来のために みなさまとともに、とどまることなく歩み続けていきます。

東京ガスグループの今

「決してエネルギーを止めてはならない」「カーボンニュートラル社会を必ず実現しなくてはならない」。
これらはお客さまによりよい社会を支えるエネルギー事業者としての責務です。
2つの命題を両輪で実現させ、さらにエネルギーという枠を超えた価値を生み出すために、
東京ガスグループはこれまで培ってきた「挑み続け、やり抜くDNA」を持って事業運営・拡大を進めています。



連結売上高

2兆6,645億円



電力

小売お客さま件数

387.1万件※3

国内
新電力
NO.1※4

※3 電力料金請求対象件数

※4 2024年3月末時点、販売量シェア（資源エネルギー庁 電力調査統計）



都市ガス国内販売シェア

32%※1

国内
NO.1

※1 資源エネルギー庁 ガス事業生産動態統計調査 ガス事業統計月報をもとに算出。



従業員数

15,504名※5

※5 従業員数は常勤の就業員数であり、受入出向者を含み、出向者および臨時従業員を含まない。



都市ガス

小売お客さま件数

878.9万件※2

※2 ガス小売事業者としてのガス料金請求対象件数

(数値は全て2024年3月末現在)

CO₂削減貢献量

952万トン

社会全体のCO₂削減に貢献 P.22

挑み続け、やり抜くDNAを育んだ139年

東京ガスグループの歴史は、時代の変化を的確に捉え、社会課題に解決の灯をかざし続けた日々の積み重ねです。社会の日常と自社の成長を止めない強い意思が、東京ガスグループの今を形づくり、変わりゆく社会課題の解決に貢献していく原動力となっています。

1885年～ 文明開化の暮らしに 光を灯す

東京ガス創立

1872年、日本で初めてガス灯がともされ、やさしく柔らかな光で街を包みました。その後、1885年に「日本の資本主義の父」である実業家・渋沢栄一によって、東京瓦斯会社（現・東京ガス株式会社）が創立されました。



創立者 渋沢栄一
©東京ガス
ガスミュージアム

1969年～

経済成長期のエネルギー 需要増と環境問題の解決

日本初の液化天然ガス輸入
高度経済成長がもたらしたエネルギー需要と環境問題の増大。これらを解決すべく、石油燃料に替わるエネルギーとして、日本で初めて液化天然ガス（以下、LNG）の輸入を開始しました。またその後は輸送幹線の整備により、安定供給体制を構築しました。



LNGタンカー第1船
「ポーラ・アラスカ号」

1980年～

クリーンな天然ガスの 高度利用

天然ガスコージェネレーション システムの普及

第一次石油危機以降、政府は代替エネルギー政策を推進。都市ガスはクリーン・エネルギーとして評価が高まり、天然ガスを高度利用し冷暖房や給湯などに活用する「天然ガスコージェネレーションシステム」を開発、ビルや工場等に普及してきました。



天然ガス
コージェネレーション初号機

2000年～

安価で安定的な 電力供給へ貢献

電力小売・発電事業への参入
電力自由化を背景に、2001年に株式会社エネットにて電力小売事業を開始。2003年以降は、高効率ガス火力発電所を保有・運用してきました。これらによって、安価で安定的な電力供給に貢献するとともに、ガス・電気の総合的なエネルギーソリューション基盤を構築しました。

保安体制の進化

地震防災システムの運用開始

災害が多い我が国において、ガス供給の安全性向上のため、地震防災システム「SUPREME（シュープリーム）」の運用を開始。地震を感知するとガス供給を自動的に遮断するほか、遠隔操作による遮断も可能になりました。

2010

2019年～

カーボンニュートラル 社会に向けて

CO₂ネット・ゼロ宣言

政府が2020年に表明した「2050年カーボンニュートラル宣言」に先がけ、2019年11月に経営ビジョン「Compass2030」で、CO₂ネット・ゼロを目標に掲げました。エネルギー安定供給の責務を果たすとともに、気候変動と真摯に向き合い、責任あるトランジションを推進していきます。



洋上風力発電
画像提供：プリンシプル・パワー

2020

2023年～

お客さまの豊かな未来を 実現するソリューションの展開

ソリューションブランド 「IGNITURE」立ち上げ

2023年11月、新たなソリューションを提供する事業ブランドIGNITUREを立ち上げ、新たに「脱炭素」「レジリエンス」「最適化」を提供価値として定義しました。変化する社会課題やお客さまニーズに対応するため、これまで築いてきたリアル力の強みとGX・DXを取り入れたソリューションを、IGNITUREのもとで展開していきます。

IGNITURE
IGNITE YOUR FUTURE

東京ガスグループの事業セグメント

東京ガスグループは2022年度、カンパニー（擬似分社）・事業会社が、それぞれの市場・お客さまと向き合い成長していくホールディングス型グループ体制に移行しました。

柔軟でスピーディな意思決定・経営判断を実現するため、カンパニー・事業会社の裁量を拡大、グループ内連携によりグループシナジーを追求します。

各事業主体の稼ぐ力・変動への耐性力を向上させることで、複数の事業の柱を持つグループへの変革を推進します。

エネルギー・ソリューション

24,228億円

都市ガスの製造・販売、LNG販売、トレーディング、電力、エンジニアリングソリューション(エンジニアリング、エネルギー サービス等)等

GX(e-メタン・水素等) (再生可能エネルギー)

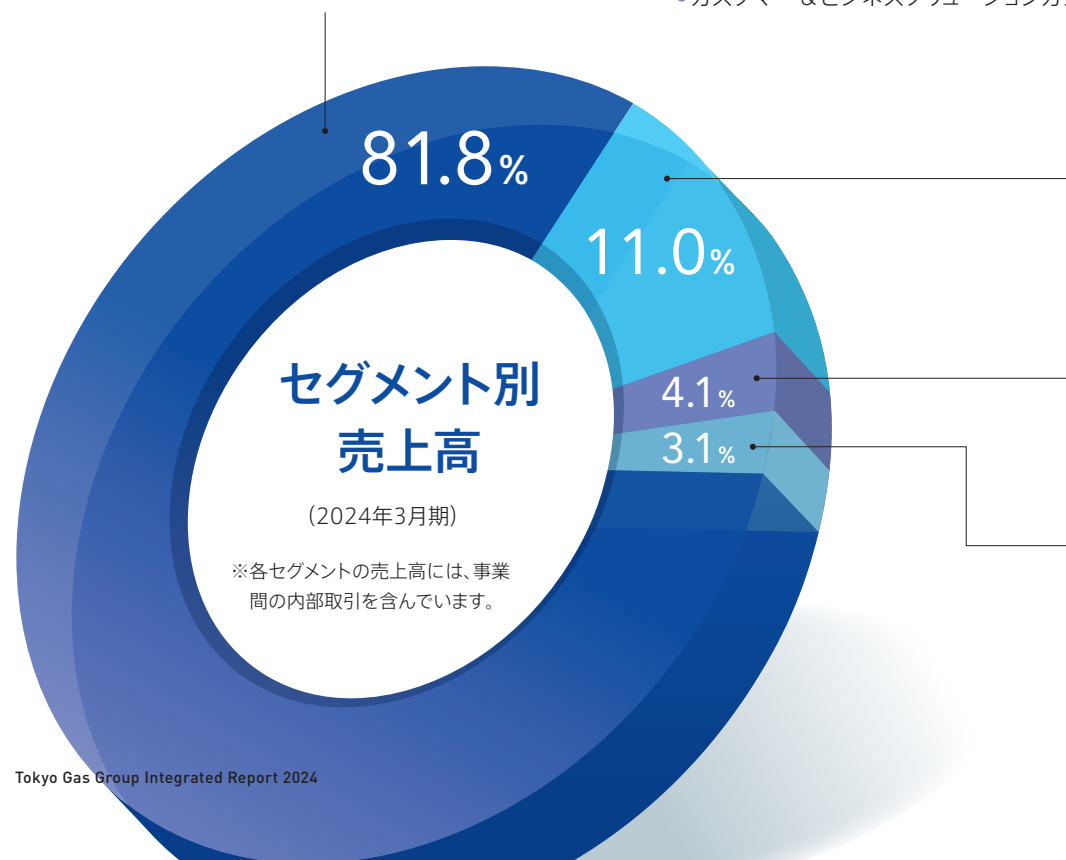
- グリーントランスフォーメーションカンパニー

エネルギー (ガス・電気等)

- エネルギートレーディングカンパニー
- カスタマー & ビジネスソリューションカンパニー

ソリューション (環境・DX等)

- カスタマー & ビジネスソリューションカンパニー
- 東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)
- 地域共創カンパニー



ネットワーク

3,264億円

都市ガスの託送供給

エネルギー (ネットワーク)

- 東京ガスネットワーク(株)

海外

1,200億円

海外資源開発・投資、エネルギー供給等

海外 (シェール・再生可能エネルギー等)

- 海外事業カンパニー

都市ビジネス

911億円

不動産の開発および賃貸等

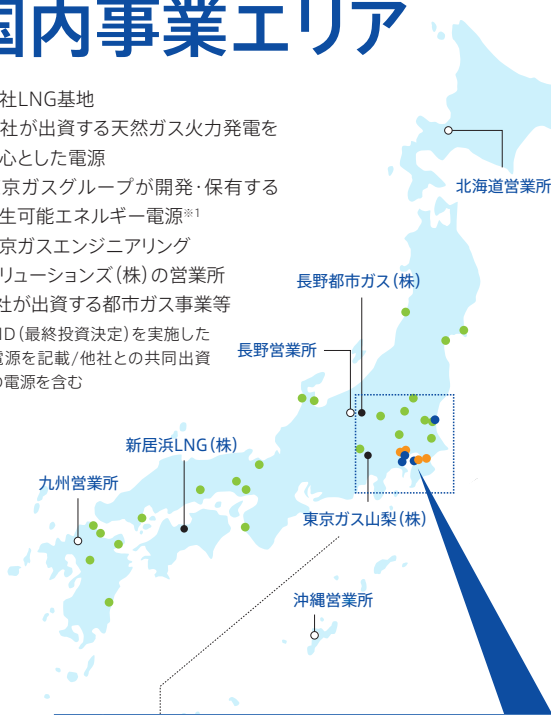
不動産 (ESG型開発等)

- 東京ガス不動産(株)

国内事業エリア

- 当社LNG基地
- 当社が出資する天然ガス火力発電を中心とした電源
- 東京ガスグループが開発・保有する再生可能エネルギー電源※1
- 東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)の営業所
- 当社が出資する都市ガス事業等

※1 FID (最終投資決定) を実施した電源を記載/他社との共同出資の電源を含む



ガス販売量

113億m³

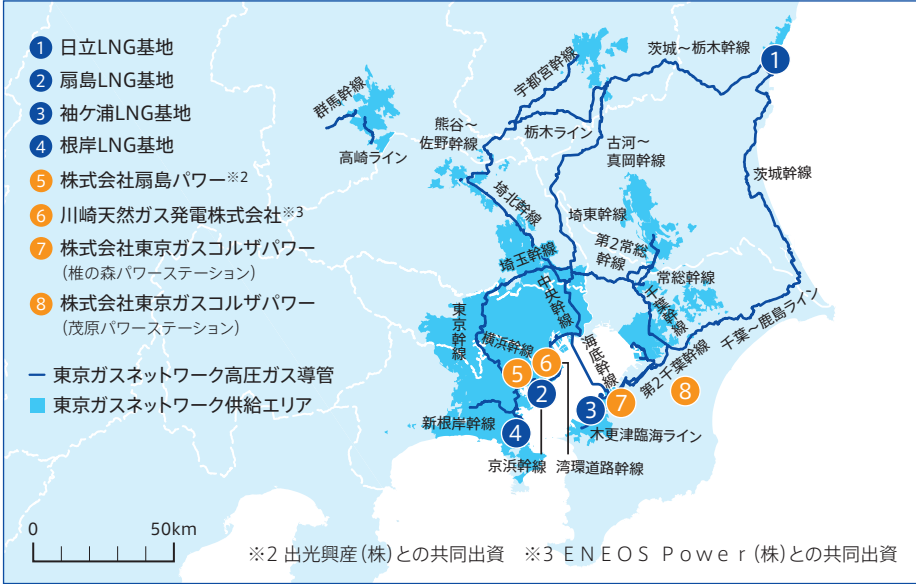
電力販売量

255億kWh

導管総延長距離

約66,433km

(数値は全て2024年3月末時点)



※2 出光興産(株)との共同出資 ※3 ENEOS Power(株)との共同出資

主な海外プロジェクト



地域	番号	国名	プロジェクト名	主な事業内容
北米	①	アメリカ	イーグルフォード	シェールガスの生産・販売事業
			TGナチュラル・リソース	シェールガスの生産・販売事業
			TGESアメリカ	エネルギーサービス事業
			バースボロ	天然ガス発電事業
			アクティナ	太陽光発電事業
			ロングボウ	系統用蓄電池事業
東南アジア	②	メキシコ	アーム・エナジー・ホールディングス	ガスマーケティング・トレーディング事業
			バビオ	天然ガス発電事業
	③	マレーシア	ガスマレーシア	ガス配給事業
			ガスマレーシアエネルギーアドバンス	エネルギーサービス事業
	④	タイ	バンボー	天然ガス発電事業
			ガルフ・ダブルエイチエー・エムティー	ガス配給事業
			ワン・バンコク	地域冷房・配電事業
	⑤	ベトナム	ペトロベトナムガス販売	ガス配給事業
			クアンニンLNG to Power	LNG受入基地および天然ガス火力発電所に関する建設・運営等
			タイビンLNG to Power	LNG受入基地および天然ガス火力発電所に関する建設・運営等
オセアニア	⑥	インドネシア	パンジ・ラヤ・アラミンド	ガス配給事業
			スーパー・エナジー	ガス配給事業
			ファーストジェンLNG	LNG受入基地運営事業
欧州	⑧	オーストラリア	ダーウィン	天然ガス生産・液化・販売事業
			トービー・リニューアブルズ	再生可能エネルギー開発事業
欧州	⑨	デンマーク	トービー・リニューアブルズ	再生可能エネルギー開発事業

(全て2024年3月末現在)

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な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な成長(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

世山 晋一



「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調達の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な形で

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材の質・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で確認することになりました。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。



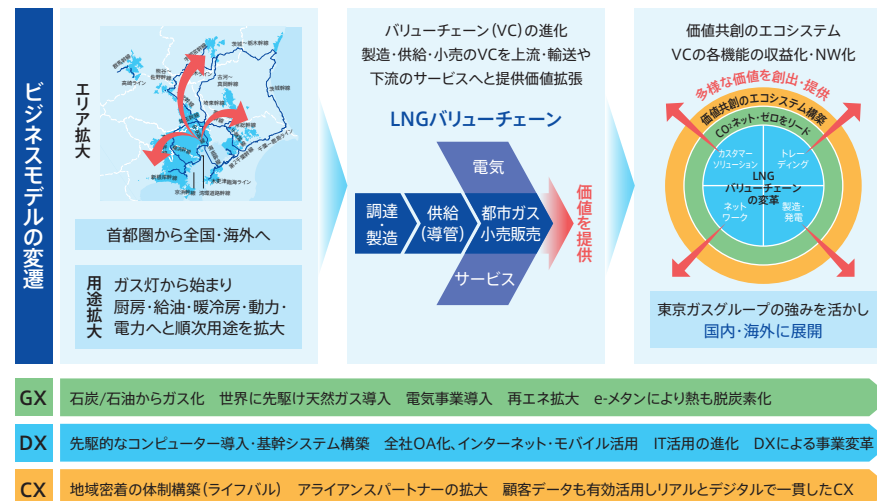
カーボンニュートラルロードマップ2050に込めた思い： 新たな課題や技術にもチャレンジし最新の動向も踏まえたい解を提示しました。

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はなく、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

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発揮しています。

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



価値創造

13 価値創造ストーリー エネルギーとソリューションで未来をつむぐ

15 価値創造プロセス

16 価値創造の源泉

17 特集1 カーボンニュートラル社会への挑戦

18 カーボンニュートラルロードマップ2050

19 ガスの脱炭素化 e-メタン

20 電力の脱炭素化 洋上風力発電

21 減らすために、増やします

23 特集2 未来をつくるIGNITURE

24 法人向けソリューション

25 ご家庭向けソリューション

25 地域・コミュニティ向けソリューション

エネルギーとソリューションで未来をつむぐ

東京ガスグループが思い描く未来とビジョン

東京ガスグループは創立からこれまで、規模の拡大、LNGバリューチェーンの進化、価値共創のエコシステム構築と、社会の変化に合わせてビジネスモデルを変革してきました。

今後も、脱炭素化やデジタル技術の革新、エネルギーシステムの変化、価値観の変化・多様化など、社会環境は大きく変化していきます。そのような中で当社グループが目指すのは、脱炭素化したエネルギーの安定供給と未来を先取りしたソリューションの提供により、カーボンニュートラル社会の中心に立つことです。

これまで培ってきた技術や知的財産、エネルギーデータ、顧客基盤等の当社の強みに加え、デジタルの力も活用して「未来をつむぐエネルギーになる。」ことを目指します。

未来をつむぐエネルギーになる。

ソリューションの
本格展開

IGNITURE

脱炭素
最適化
レジリエンス

脱炭素化した
エネルギーの
安定供給

Compass2030

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

P.27

2025年

- CO₂削減貢献量 …… 1,200万トン
- 再エネ電源取扱量 …… 220万kW

Compass Transformation 23-25

ビジネスモデルを変革する P.28

LNGバリューチェーンの進化

規模拡大(エリア・用途拡大)

2050年 ●CO₂ネット・ゼロ

2040年

- CO₂排出量 6割減*
- 国内供給ガス・電気のカーボンニュートラル化率 5割

●ROE …… 10%以上

2030年

- CO₂削減貢献量 …… 1,700万トン
- 再エネ電源取扱量 …… 600万kW
- お客さまアカウント数 …… 2,000万件

※国内へのエネルギー供給(ガス・電力)に関連する、上流を含むサプライチェーン全体の温室効果ガスの排出量を、CO₂排出量に換算した値。削減率は2022年度比。

エネルギーとソリューションで未来をつむぐ

持続可能な成長への道筋

脱炭素化したエネルギーの安定供給と、東京ガスグループならではのソリューションを提供することで、さらなる成長を実現します。そのために、既存事業から成長領域への経営資源のシフトを加速していきます。

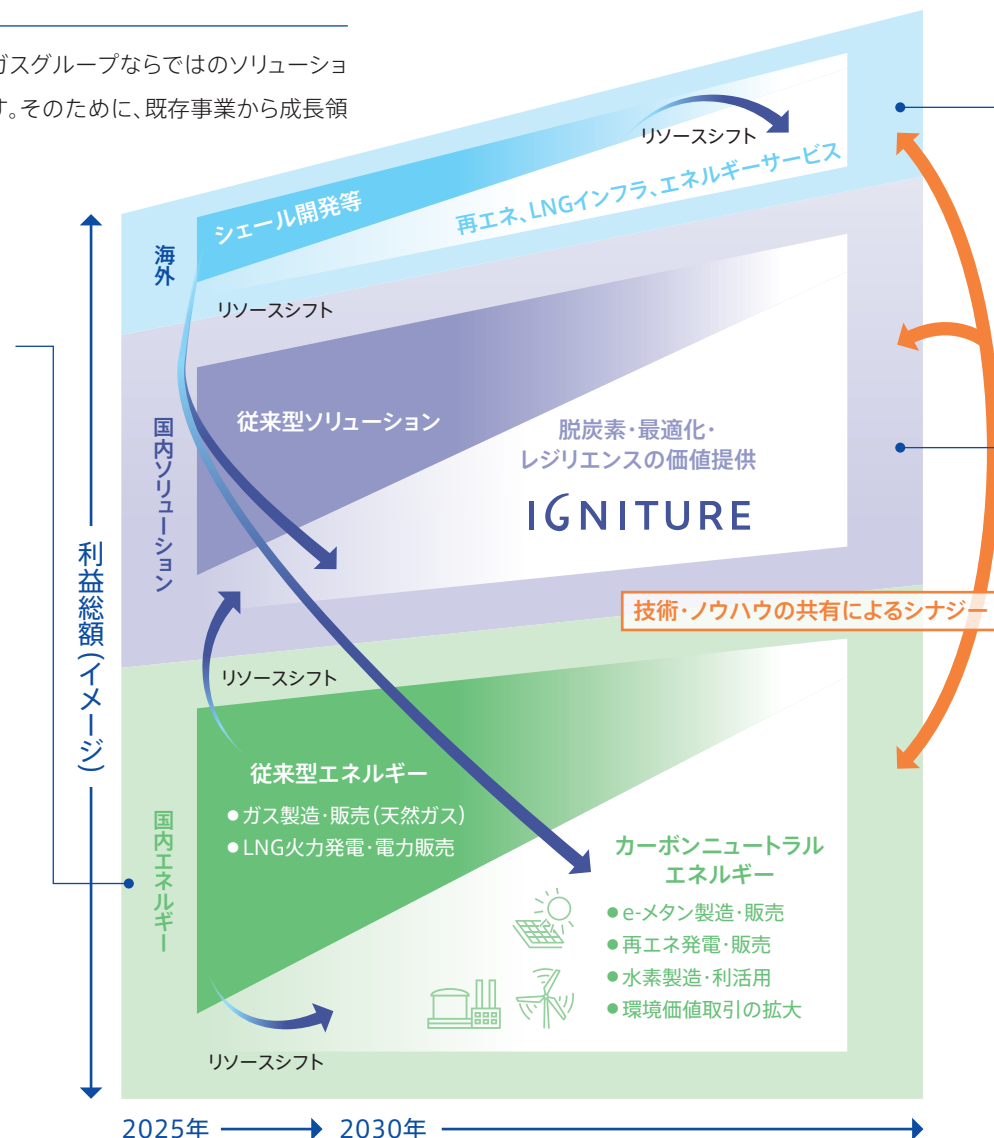
脱炭素化したエネルギーの安定供給

2030年にかけて、天然ガスの高度利用により、顧客基盤を維持・拡大しながら社会全体のCO₂削減に貢献します。また、海外シェールガス事業やトレーディングを推進することで得られる収益を、脱炭素関連投資に再配分していきます。

2030年以降は、e-メタンの本格的な事業化、浮体式洋上風力等の本格展開を加速していきます。ガス・電力のカーボンニュートラル化率を段階的に高め、エネルギーとしての取引に加え、環境価値取引を拡大していきます。

安定供給にあたっては、バリューチェーン全体の持つ柔軟性・調整力を活用し、デジタルの力も加えながら需給最適化のしくみ作りを着実に進めていきます。

特集 カarbonニュートラル社会への挑戦 P.17



海外でもさらなる飛躍

シェールガス事業やマーケティング & トレーディングによる利益拡大を図ります。さらに再エネをはじめとする脱炭素分野やアジアのLNGインフラ、エネルギーサービスを主要領域に事業を拡大していきます。

ソリューションの本格展開

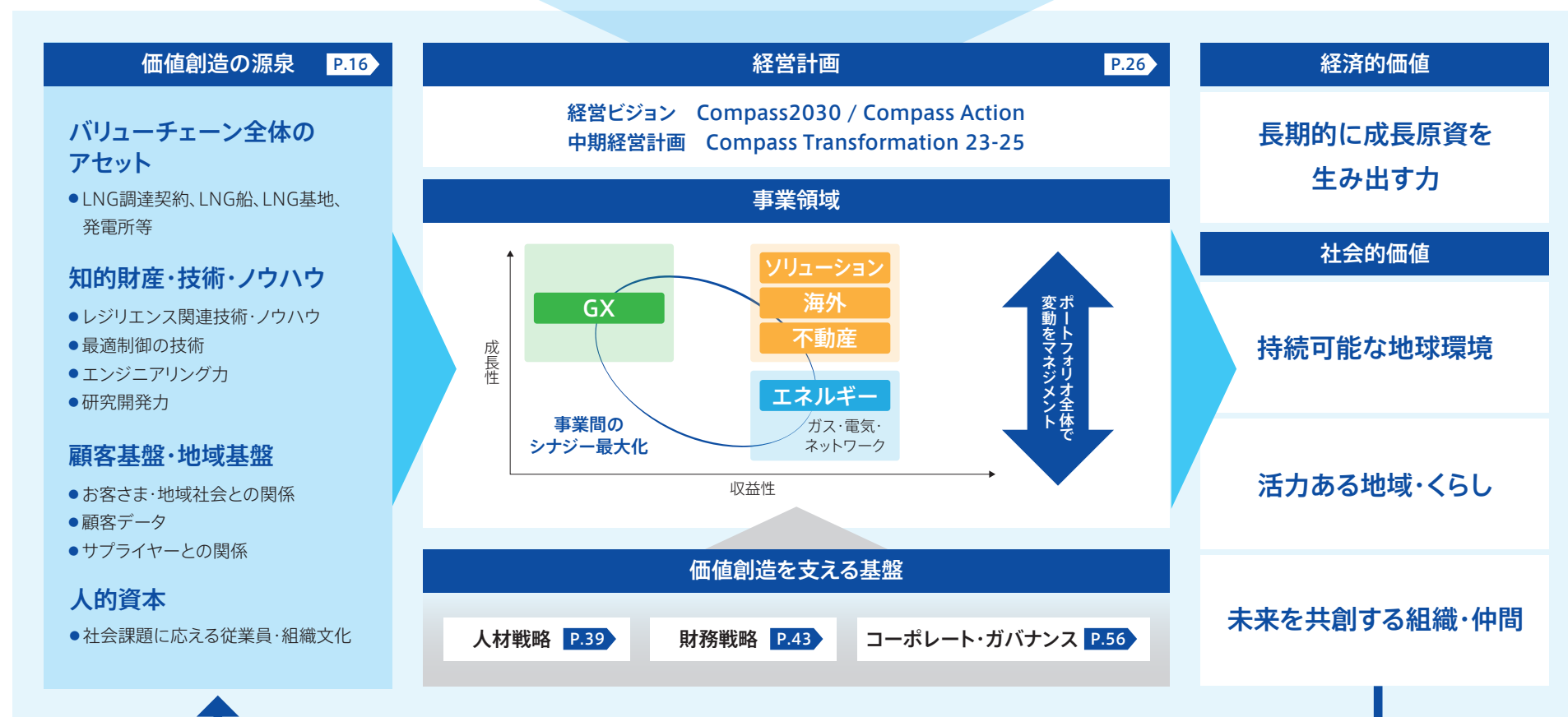
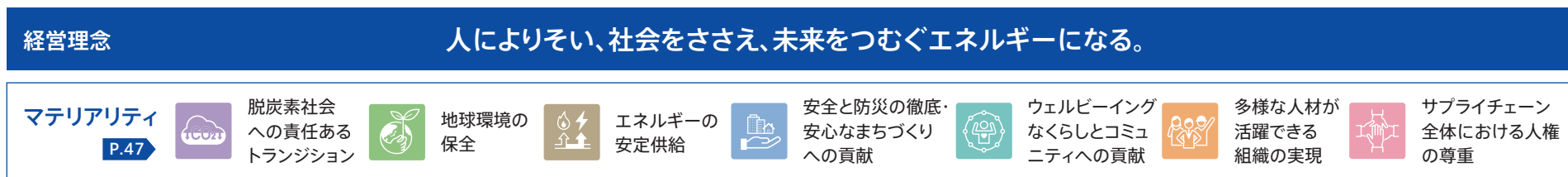
2030年にかけて、エネルギーサービスをはじめとする従来型ソリューションの展開エリア拡大やESG型不動産事業を推進するとともに、各種データ、ノウハウ、顧客基盤等を活かし、脱炭素・最適化・レジリエンスの価値を提供するソリューション群として進化させ、収益化を図っていきます。

2030年以降は、お客さまのニーズや新たな市場データを取り込み未来を先取りしたビジネスモデルを確立することで、ソリューションをエネルギーに次ぐ事業の柱として確立します。

特集 未来をつくるIGNITURE P.23

価値創造プロセス

東京ガスグループは、グループ経営理念に基づき、中長期的に取り組むべきサステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）を特定し、事業活動を通じて経済的・社会的価値を創出していきます。



価値創造の源泉



バリューチェーン 全体のアセット

LNG調達契約、LNG船、LNG基地、天然ガス・再エネ発電所等、バリューチェーン上のアセットを一元的に管理し調整力として活用することで、市場変動時のリスク・機会への対応と、競争力のあるエネルギーの安定供給を実現します。海外では、北米におけるシェールガス・太陽光発電資産等に加えて、蓄電池事業やマーケティング&トレーディング機能強化に取り組み、市場リスクを管理するとともに収益機会を拡大させます。さらに、各種LNGアセットをカーボンニュートラルガスの供給に活用し、脱炭素化に伴う追加的なコストを抑制します。

▶ LNG基地貯蔵能力

336万kl

▶ 天然ガス発電所容量(国内外)

211.8万kW



知的財産・技術・ ノウハウ

レジリエンス関連技術・ノウハウを、安心・安全な暮らしや事業運営のためのソリューション、ESG型不動産開発等に活用します。また、エネルギーマネジメントのノウハウや分散型リソースの接続・制御技術を活かし、暮らしや事業を最適化するソリューションを提供します。カーボンニュートラルに向けては、エネルギーインフラ・設備のユーザーズ・ノウハウとエンジニアリング力を活かし、脱炭素化エネルギープラント関連事業を推進するとともに、燃料電池の開発等で培った技術・知的財産によりe-メタンや水電解セル等のGX事業で世界に貢献します*。

※水素製造分野における特許庁の発明件数調査(2022年度)で東京ガスは世界ランキング11位

▶ エネルギーサービス件数(国内外)

817件

▶ 燃料電池・水素関連特許件数

521件



顧客基盤・ 地域基盤

地域密着のエネルギー事業者として培ってきた1,000万件超のお客さまとのネットワークや、公益事業者としていただいているお客さま・地域からの信頼、自治体との関係を活かし、ご家庭や法人、地域・コミュニティ向けのソリューション事業を展開しています。さらに、各種データをお客さまニーズの分析・予測・提案に活用し、ソリューション事業における顧客起点のマーケティングを推進していきます。また、サプライヤーとの適切な関係構築やサプライチェーンにおける人権の尊重、適切なサプライチェーンマネジメントにより、ESGリスクの低減を図ります。

▶ お客さまアカウント数

約1,300万件

▶ 自治体との包括連携協定件数

54件



人的資本

エネルギーに関する高度な技術・知識を持つ人材の活躍や、成長領域で事業を牽引できる専門人材の育成・採用、および人材の最適配置により、持続的な企業価値向上を実現します。併せて、多様な働き方を可能とする諸制度を整えるとともに、心理的安全性の確保や挑戦マインド醸成に向けた組織文化の変革を進めています。また、公益事業で培ってきた社会課題解決への使命感や挑み続けるDNAは、GXの加速や脱炭素化したエネルギーの安定供給、暮らし・産業を支えるソリューション開発の原動力となっています。

▶ グループ従業員数

15,504名

▶ DX人材数

2,005名

今後さらに強化

デジタル技術を活用した
エネルギーリソースの接続・制御

脱炭素イノベーション技術の強化

データアナリティクスに
基づくソリューション事業の展開

人材ポートフォリオの再構築、GX・DXを
中心とした専門性ある人材の育成・採用

(数値は全て2024年3月末現在)

Special Feature 1

カーボン ニュートラル 社会への挑戦

エネルギーを取り巻く環境と 東京ガスグループの果たす役割

昨今、地政学的リスクの高まりにより、国内外のエネルギーを取り巻く情勢は、より不透明で変動の激しいものへと変化しています。一方、脱炭素化の潮流も依然としてその重要性に変化は見られません。

このような環境下、資源が少なく、かつ有事におけるエネルギーの融通・代替が容易にはできない島国である日本において、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、供給エネルギーの脱炭素化を実現していくことが、グループに課せられた責務であると認識しています。

責任あるトランジションの実現 P.21

社会を支えるエネルギー企業グループとして、経済性や安定供給等の観点から社会に過度な負担をかけずにカーボンニュートラル社会へ移行する、「責任あるトランジション」を実現していくことが大切だと考えています。

そのため、2030年代に向けたトランジション期においては、化石燃料の中で最もCO₂排出量が少なく、再エネ導入拡大に向けた調整力・供給力としても活用が期待される天然ガスを最大限高度利用していくことで、脱炭素投資の原資となる収益を確保しながら、社会全体のCO₂排出量を着実に削減していきます。

並行して再エネの活用を進めるとともにe-メタンや水素等、新技術の社会実装に向けた技術開発にも積極的に取り組んでいきます。

※1 Bioenergy with Carbon Capture and Storage

※2 Direct Air Capture with Carbon Storage

※3 日本のエネルギー政策の基本方針であり、安全性を大前提とし、安定供給、経済効率性、環境適合を同時達成する方針を示す

2050年カーボンニュートラル社会 実現に向けた具体的道筋 P.18

グループ経営ビジョン「Compass2030」にて掲げた2050年CO₂ネット・ゼロ実現への具体的な道筋として、2024年3月に「カーボンニュートラルロードマップ2050」を策定し、まずは国内供給エネルギーにおいて目指す姿を示しました。責任あるトランジションを踏襲した上で、「3つのアプローチ」によって「カーボンニュートラル社会へのシームレスな転換」を牽引していくことを基本方針として掲げています。

▶「3つのアプローチ」

ベストミックスの観点『ガスも電力も垣根なく』

安定供給を確保しながら、お客さまへ供給するガス、電力の脱炭素化を推進します。電気だけではなく、エネルギー消費の約6割を占める熱も含めた脱炭素化を実現します。

需要側・供給側の観点『お客さまと共に』

供給側の対策のみにとどまらず、太陽光・蓄電池・電気自動車など需要側に導入される分散型リソースも有効活用することにより、お客さまと共に最適なエネルギー利用の形を目指します。

イノベーションの社会実装の観点『社会的価値の最適化』

水素・e-メタンや浮体式洋上風力などの新たな再エネ、BECCS※1、DACCS※2他、スタートアップとの協業も含めたイノベーションを推進し、複数の選択肢を確保しながら、S+3E※3の視点で状況に応じて柔軟に社会実装していきます。

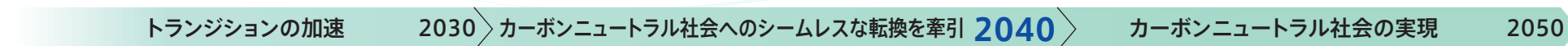
カーボンニュートラルロードマップ2050



東京ガスグループ カーボンニュートラルロードマップ2050
<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20240322-03.pdf>

2050年ネット・ゼロに向けた具体的な道筋として、ガスでは天然ガスの高度利用・サプライチェーン全体の温室効果ガス削減を進めつつ、2030年からはe-メタンを導入拡大し、2040年時点でカーボンニュートラル化率（以下、CN化率）5割を目指します。さらにBECCS・DACCS、ターコイズ水素等のイノベーションを総動員して取り組みます。電力では

洋上風力等の再エネの拡大に加え、30年代は火力発電の水素転換等を進め、2040年時点でCN化率5割を目指します。40年代には火力発電のゼロエミッション化を完了し、CN化率をさらに高めます。これらに加えて燃料転換や、最新の利用可能な省エネ技術も最大限活用しながら、CO₂排出量は2040年6割削減を目指し、国の削減目標達成に貢献していきます。



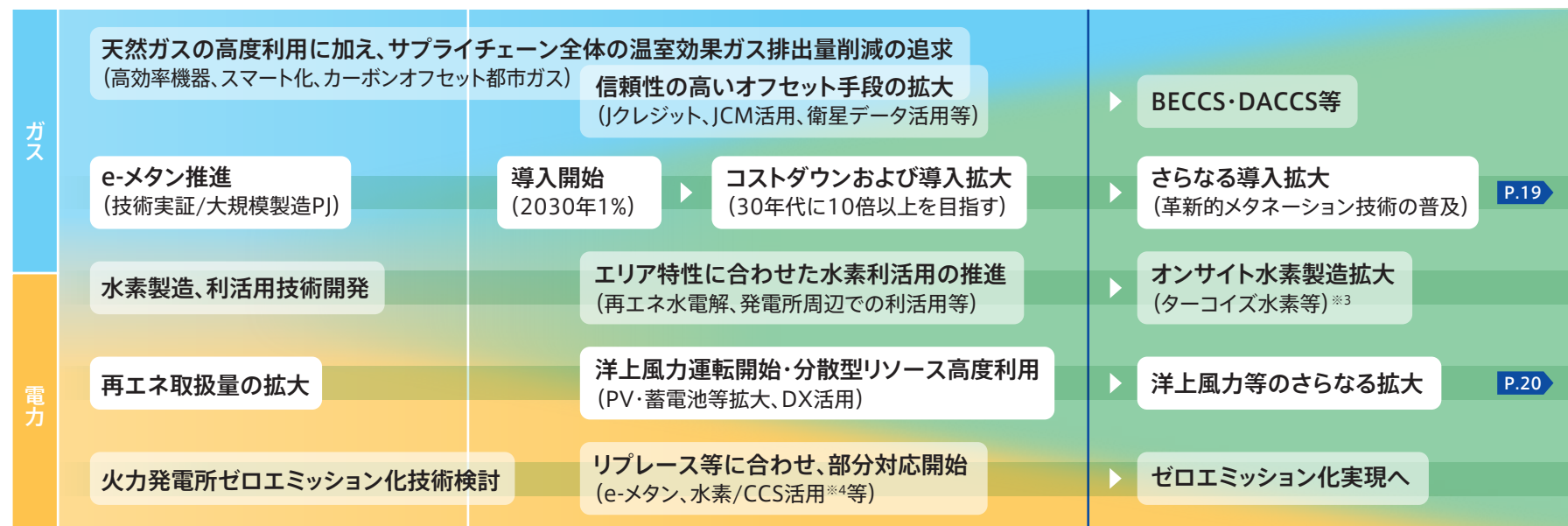
▶ 目指す姿※1

CO ₂ 排出量(2022年度比)※2	2割減	6割減
国内供給ガスのCN化率	開始	5割
国内供給電力のCN化率	3割	5割

※1 今後改訂していく中で、国内外を含む全体のロードマップへ進化させていきます。

※2 国内へのエネルギー供給(ガス・電力)に関連する、上流を含むサプライチェーン全体の温室効果ガスの排出量であり、CO₂排出量に換算した値。

▶ 主要な取り組み



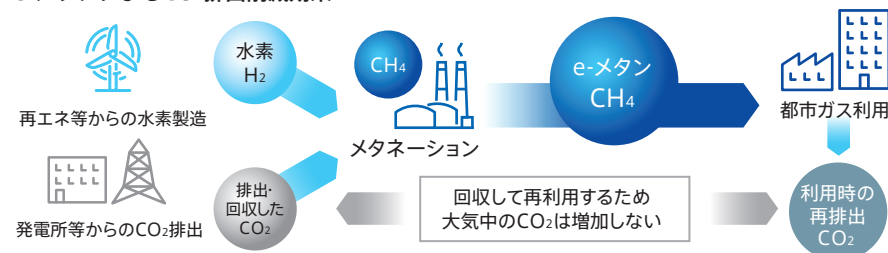
※3 都市ガス中のメタンを熱分解して得られる水素。この製法では水素と固体炭素に分離されるため、CO₂排出がない特徴がある ※4 Carbon Capture and Storage: 二酸化炭素の分離回収および貯留

ガスの脱炭素化 e-メタン

水素とCO₂を原料に、メタネーションという技術を用いて合成したメタン（都市ガスの主成分）をe-メタンと言います。e-メタンは、燃焼によって排出されるCO₂と合成に使ったCO₂が相殺されるため、利用しても大気中のCO₂が増加しません。e-メタンは民生・産業部門の消費エネルギーの6割を占める熱需要の脱炭素化に、大きく貢献します。

e-メタンは、都市ガス導管や需要家のガス機器等の既存インフラや技術等を活用できるため、カーボンニュートラル社会実現のための追加的社会的コストを抑制できるという特徴があります。既存インフラ・設備や技術を活用し、ガスの脱炭素化を実現することは、当社グループの責務・使命であると捉えています。

e-メタンによるCO₂排出削減効果



社会実装に向けて新たなサプライチェーンを構築

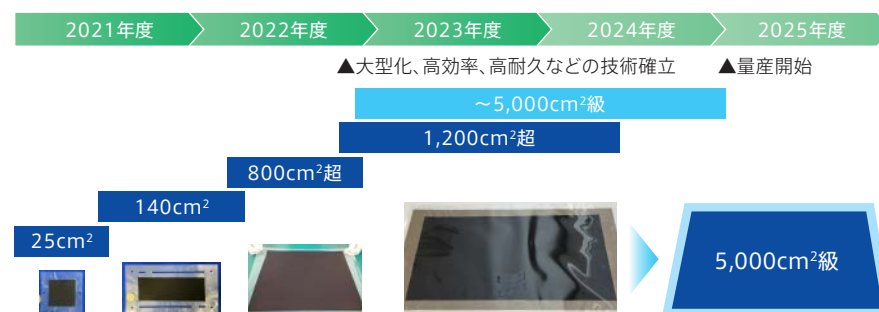
2021年度より小規模メタネーション実証試験を開始し、国内地産地消モデルや革新的メタネーション技術を検証しています。また、2030年に1%のe-メタンの国内導入とその後の拡大に向けて、海外でのe-メタン製造プロジェクトの推進と国家間サプライチェーンの構築を進めています。サプライチェーンの構築に向けては、フラッグシッププロジェクトとして日米コンソーシアムで進める米国ReaCH₄プロジェクトを推進しています。また、東南アジア、豪州、中東等でも現地企業と連携しながらプロジェクトを推進しており、将来を見据えた調達先・調達量の拡大を進めていきます。このようにe-メタンの調達エリアを分散・多様化させることで、安定供給を守るビジネスモデルを将来にわたって堅持し、エネルギー事業者としての責務を果たし続けていきます。

技術・制度面の課題への挑戦

▶ 水素製造技術・コスト削減に向けて

e-メタン普及に向けては、原料となる水素の製造コスト低減のため水電解水素製造装置のコストダウンが必須です。東京ガスは2021年よりPEM（Proton Exchange Membrane: プロトン交換膜）形水電解水素製造装置の重要構成部品であるCCM（Catalyst Coated Membrane: 触媒層付き電解質膜）の生産技術に強みを持つ株式会社SCREENホールディングスと共同開発を開始し、2023年3月に水電解用CCMの大型化・高速量産化技術を確立しました。本部品は販売も視野に入れ、早期収益化を図っていきます。併せて、グリーンイノベーション基金の支援を受けながら、水素・燃料電池で培ってきた技術・知的財産を活用し、熱を有効活用して大幅に効率を高める革新的メタネーション技術により高効率化・低コスト化を実現していきます。

CCM大型化への変遷



▶ 認証制度の確立に向けて

海外で生産されたe-メタンを「ゼロエミッション」燃料として日本のお客さまへお届けするためには、国際的なCO₂カウントに関する制度確立が重要です。加えて、e-メタンが流通過程で既存LNGと混合される中で、e-メタンとLNGを区別し環境価値を証明するための認証制度も確立する必要があります。これらの制度確立に向けては、関係省庁との協議や連携に加え、設立メンバーとして参画したe-NG Coalition（e-メタンの世界的な普及拡大を目指す国際的アライアンス）等の民間企業間の連携を有効に活用し、国際的なルール作りに積極的な働きかけを行っていきます。

電力の
脱炭素化

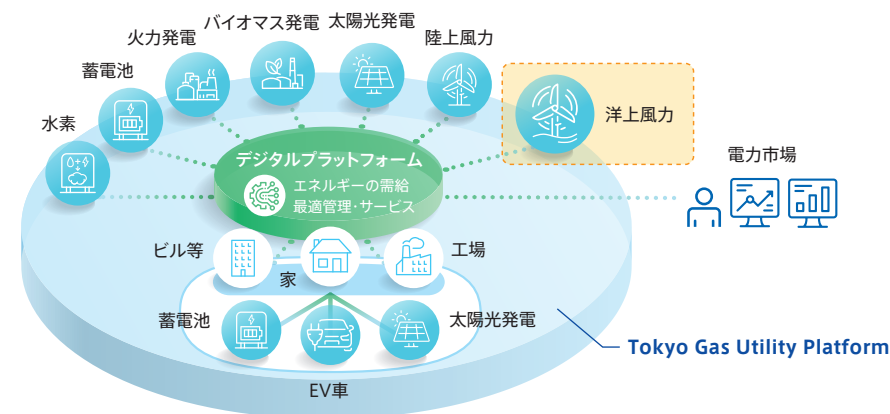
洋上風力発電

LNGの調達からお客さまへのソリューション提供まで一貫して対応できることや、130年以上にわたるガス供給により培ったお客さまからの信頼が私たちの強みです。再エネ分野においても、大規模な再エネ開発や電力調達から電力安定供給まで一貫して手掛けることで、電力の脱炭素化に貢献する他、当社グループならではの再エネバリューチェーンを構築していきます。再エネ電源の中でも、とりわけ遠浅な海域の少ない日本において導入ポテンシャルの大きい浮体式洋上風力は、2050年カーボンニュートラル実現のために必要不可欠な電源として、国内外にて各種取り組みを行っています。

再エネ拡大を通じて東京ガスが目指す姿

社会への提供価値: 自社・他社・お客さまの多様なエネルギーアセットを最適に運用・管理する電力分野におけるデジタル取引プラットフォームの構築を通じ、エネルギーバリューチェーン全体でのアセットを活かした安定性・環境性・柔軟性に優れたエネルギー供給や非化石価値などの新たな価値提供を実現していきます。

お客さまへの提供価値: お客さまの再エネニーズの高まり・多様化（電源種、非化石価値の種類）等に対応し、エネルギー供給事業者として、再エネ電源、ガス体エネルギー、非化石価値等の脱炭素化に向けた複数の選択肢を提供します。



浮体式洋上風力発電の国内事業化に向けて

▶ バンカブルな浮体式基礎システム技術 ウィンドフロート (WindFloat®)

2020年5月、東京ガスは世界トップレベルの技術成熟度を誇る浮体式基礎技術を有するプリンシプル・パワー社に出資し、主要な3株主のうちの1社となりました。

▶ 国内における浮体式基礎の低コスト化・量産化の研究開発

2022年に採択された「グリーンイノベーション基金事業/洋上風力発電の低コスト化プロジェクト」にて、プリンシプル・パワー社の浮体式基礎システムWindFloat®技術による、国内での低コスト化・量産化の研究開発を実施しました。また、2024年3月には浮体式洋上風力技術研究組合 (FLOWRA) を設立し、加盟組合員と共に浮体式の課題となる共通基盤技術の研究開発やコスト・リスクの低減に取り組んでいます。

▶ 世界でも希少な操業中の浮体式洋上風力への事業参画

2024年8月、ポルトガルで稼働中の浮体式洋上風力発電所「WindFloat Atlantic」への事業参画に合意しました。本事業参画を通じて、浮体式洋上風力発電の操業経験を通じたノウハウを蓄積し、特にデジタルや次世代技術を駆使した先進的なO&M手法の習得を目指します。



オーシャン・ウィンズ社、プリンシプル・パワー社より提供

▶ 海外洋上風力への積極的な投資

2023年10月、英国オクトパスエナジー社が設立したグローバルな洋上風力に投資するファンドに、東京ガスはコーナーストーン投資家として2.2億ユーロの出資をコミットし、欧州における複数の操業中の洋上風力アセットに投資しています。オクトパスエナジー社は、革新的なデジタル技術で英国トップの顧客件数へ急成長した企業であり、300万KWを超える再エネアセットにも投資しています。脱炭素シフトの早い欧州で急成長を遂げるオクトパスエナジー社のビジネスモデルから学び、同社とのアライアンスを最大限発揮しながら、国内で一早く、デジタル取引プラットフォームを活用したエネルギーバリューチェーンの構築を目指します。

2030年代に向けた「責任あるトランジション」の実現のために

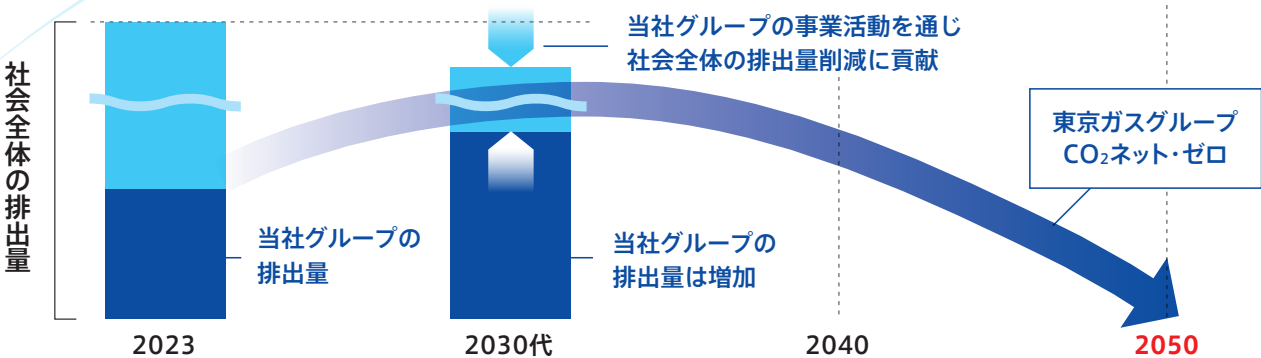
減らすために、増やします

2030年代に向けた「責任あるトランジション」の実現として低炭素な天然ガスへのシフト・高度利用を徹底します。

具体的には、最新鋭の高効率LNG火力発電をはじめ、他の化石燃料よりも低炭素な天然ガスへの燃料転換を推進し、天然ガスのエネルギーを無駄なく使う高度利用を進めることで、お客さま先のCO₂を削減します。

その結果、当社グループの事業活動に伴うCO₂排出量 (Scope1,2) は増えることとなりますが、お客さま先、ひいては社会全体のCO₂削減に貢献します。

▶ 東京ガスグループと社会全体の排出量の関係 (対象: 事業活動に伴うCO₂排出量Scope1,2)



減らすために、増やします～社会全体のCO₂排出量削減に向けて～
<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/pdf/gx-league.pdf>

自社活動排出CO₂はネット・ゼロへ

CO₂排出量の増加を最大限抑える取り組みの一つとして、自社利用ビル・都市ガス製造設備・都市ガス供給設備および社用車等、自社活動におけるCO₂排出量については、2030年度にCO₂ネット・ゼロを目指します。2023年度は自社活動排出CO₂ネット・ゼロ化31% (2020年度比) を達成しています。



日立LNG基地

▶ 自社活動排出CO₂ネット・ゼロ化の実施状況 (2024年8月現在)

自社利用ビル等		都市ガス製造設備	社用車
東京ガス本社ビル	その他自社利用ビル	日立LNG基地、扇島LNG基地	東京ガスネットワーク(株)ならびに袖ヶ浦LNG基地所有社用車の一部
●非化石証書(電力)、カーボンオフセット都市ガス(ガス)、J-クレジット(地域冷暖房からの熱供給)の活用による使用エネルギー全量のCO ₂ オフセット ●オフサイトコーポレートPPAによる電力受電開始	東京ガス不動産(株)所有ビルの一部において、非化石証書(電力)の活用による使用電力のCO ₂ オフセット	非化石証書(電力)の活用による使用電力のCO ₂ オフセット(系統電力のみ)	法人・自治体向けEV導入支援サービス「Charge Planner」に基づくEV充電器および充電マネジメントシステムを導入

自社活動排出CO₂ネット・ゼロ化の取り組み
<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/activities/inhouseemissions.html>

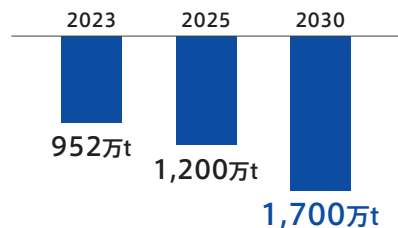
社会全体のCO₂削減に貢献

事業活動に伴うCO₂排出量の削減だけでは脱炭素化に向けた当社グループの貢献度を測ることは難しいため、社会全体のCO₂排出量削減への貢献の指標として、「CO₂削減貢献量」を活用しています。

他の化石燃料よりも低炭素な天然ガスへの燃料転換や高効率機器の導入、再エネの導入等による社会全体のCO₂排出量削減の効果を貢献量としています。

グローバルな事業活動全体で、CO₂削減貢献量2030年1,700万トンの目標を設定し、取り組みを進めています。

▶ トランジション期 CO₂削減貢献量実績・目標 (2013年度比)



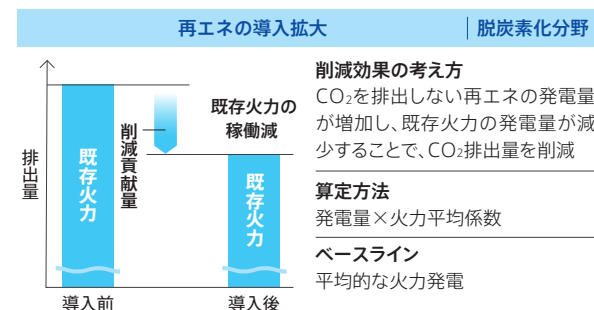
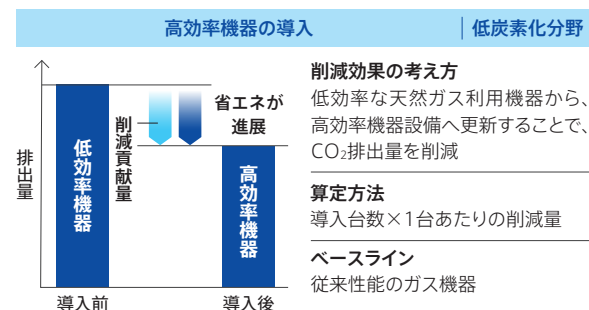
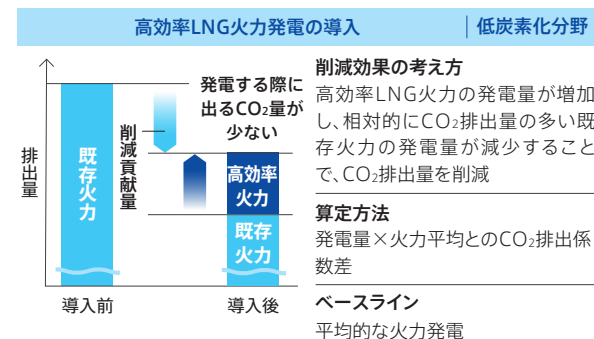
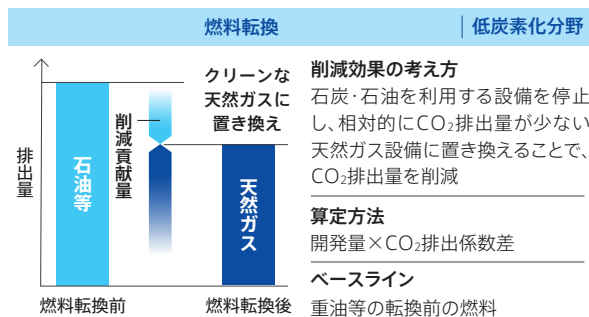
2030年目標1,700万トンの内訳

カテゴリー	主要な取り組み内容
低炭素化分野 65%	25% 燃料転換
	15% 高効率機器等
	25% 高効率LNG火力発電導入
脱炭素化分野 35%	15% 再エネ・新エネ等導入
	20% 非化石証書等活用

※削減貢献量の計上方法については、信頼性および透明性を高める目的で、第三者機関であるDNVビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社によるアドバイスを受けています。

▶ 削減貢献の考え方と算定方法

■ 社会全体のCO₂排出量 ■ 東京ガスグループのCO₂排出量



※東京ガスグループのCO₂排出量は変化なし

▶ 高効率機器導入事例: エネファーム



▶ 再エネ導入事例: 市貝太陽光発電所



Special Feature 2

未来をつくる
IGNITUREソリューションブランド
IGNITURE立ち上げ

東京ガスグループは2023年11月、新たなソリューションを提供する事業ブランドIGNITUREを立ち上げました。

当社グループには、脱炭素化技術の開発や再エネ設備の施工・管理、エネルギー最適化のノウハウ、エネルギー安定供給やインフラ建設・運用管理など、これまで築いてきた強みが多くあります。IGNITURE立ち上げにあたっては、こういった強みを活かせるか、また社会的価値があるかの視点に基づき、提供価値を「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」に定めました。

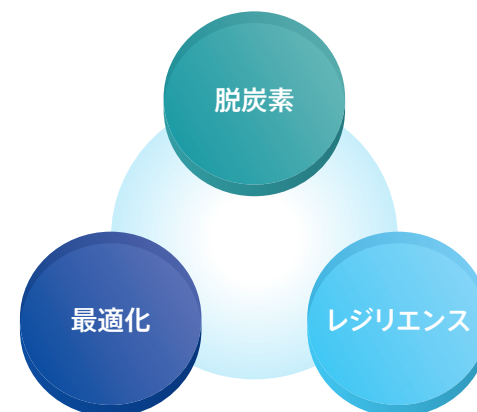
今後IGNITUREの展開にあたっては、公益事業者として頂いている信頼や、1,000万件を超えるお客さまとのネットワークなどのリアルの強みに、GX・DXなどの先進的技術を融合させていきます。それにより、ご家庭、法人、地域・コミュニティ、それぞれのお客さまに、エネルギー分野の枠を超えて、未来をつくる原動力となるソリューションを提供していきます。

IGNITURE

IGNITUREは、“Ignite(灯す)”と“Future(未来)”を結びつけた造語です。エネルギーを原点としつつも、エネルギー分野の枠を超え、未来をつくる原動力となる先進的で多様なソリューションを提供していく、という当社グループの決意を込めています。

第3の事業の柱を確立し
売上3,100億円を目指す

当社グループではこれまでさまざまなサービスを提供してきましたが、ソリューションをガス・電力に次ぐ事業の柱として確立するためには、エネルギー分野の枠を超えたソリューションで新たな価値を提供していく必要があります。「ガス会社」の看板が無くてもソリューション事業として価値を創出していけるよう事業ブランドを構築し、お客さまに魅力的なソリューションを提供することで事業をスケール化していきたいと考えています。スケール化においては、各種ソリューションを一定の方向性に基づいて体系化することでお客さまにとって分かりやすくすると同時に、グループ内でのソリューションの重複やリソースの分散を防ぎ、より効率的・効果的な事業展開を図らなければなりません。IGNITUREでは脱炭素・最適化・レジリエンスの価値につながるソリューションを順次拡充していき、2025年度までに既存ソリューションと合わせて売上高3,100億円を目指します。





社会やお客さまの課題をGX・DXを取り入れたソリューションで解決

エネルギー分野の枠にとどまらないGX・DXを取り入れたソリューションにより、お客さまの企業課題を解決し、サステナブルかつスマートな事業運営に貢献します。

CASE 1 AIを活用し熱源システムを最適制御

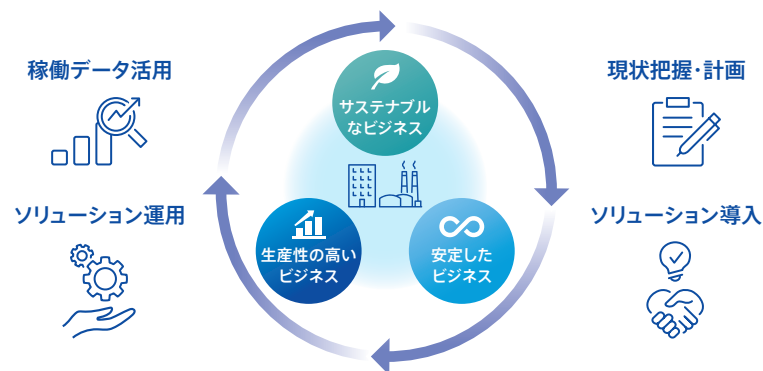
工場等の統合的な設備監視・データ収集システムであるJoyWatcherSuiteと、熱源制御AIを組み合わせることで、熱源システム全体を自動で最適制御するソリューションの開発に取り組んでいます。本ソリューションの特長は、当社グループのエネルギー管理の知見と、協業先である(株)エイシングの機器制御系AI開発力を活かし、機器単体ではなく熱源システム全体の最適化を行うことで高い省エネ効果を追求できる点です。33,000ライセンス以上の販売実績があるJoyWatcherSuiteで収集したデータも活用しながら、幅広い業種・規模のお客さまに対応できる汎用性の高いAIの開発を目指しています。現在自社施設にて実証を行っており、2024年度以降の法人向け導入を目指しています。

AIを活用した最適制御により、省エネ・脱炭素化や省コスト化、省力化が実現できます。将来的には導入コスト・ランニングコストの抑制により中小企業のお客さまにもお届けし、日本全体の脱炭素化への貢献を目指しています。さらに、AIを活用した故障予知、寿命予測等の新たなソリューション展開により、レジリエンスの向上にもつながると考えています。

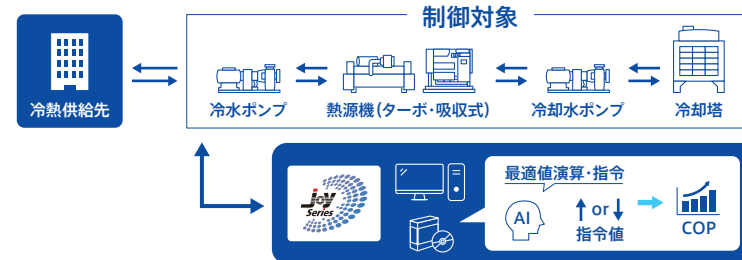
CASE 2 王子製紙苫小牧における純国産e-メタン製造の共同検討

王子製紙(株) 苫小牧工場における、再エネ由来のグリーン水素と回収したCO₂によるe-メタンの製造に向けた共同検討を開始しました。

「ネット・ゼロ・カーボン」を環境ビジョン2050で掲げる王子グループとオンサイトでのe-メタンの製造、地域での有効活用まで検討し、サステナブルでスマートな社会の実現に貢献します。



AIを活用した熱源システム最適制御のイメージ



東京ガスエンジニアリング
ソリューションズ(株)
産業エネルギー営業本部
産業技術部

鈴木 雄仁



カスタマー&ビジネスソリューション
カンパニー ソリューション共創本部
ソリューション事業創造部

今枝 大和

CASE 3 順天堂へのCO₂削減ロードマップ策定支援・ソリューション提供

医療機能の維持とカーボンニュートラル推進の両立を目指す学校法人順天堂に対して、CO₂削減ロードマップの策定支援を行いました。ロードマップには、各拠点の実態を踏まえた上で、当社グループの省エネや再エネに関する知見・ノウハウを活用したCO₂削減ソリューションを盛り込みました。現在、具体的なソリューションとして、カーボンオフセット都市ガスの供給や自己消費型太陽光発電システムを導入いただいております。今後も経営課題の解決に貢献します。

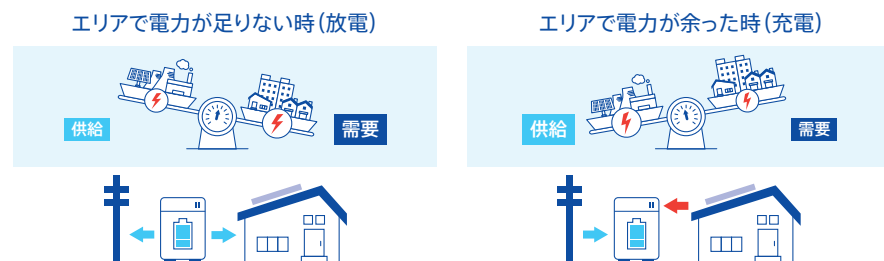
ご家庭向け
ソリューション

「IGNITURE蓄電池」を通じた 電力需給バランス等への貢献

2024年4月より、ご家庭向けソリューションとしてIGNITURE蓄電池の提供を開始しました。これは、電力供給安定化と再エネの普及拡大に寄与するデマンドレスポンス制御機能付き蓄電池です。脱炭素化の実現に向けては再エネ普及が求められますが、再エネは発電量が不安定であるため、電力の安定供給との両立も重要な課題です。IGNITURE蓄電池は、東京ガスが電力需給バランスに応じ充放電を遠隔制御することで、再エネの有効活用および電力の安定供給に貢献します。停電時の備えや電気代削減など蓄電池本来の価値に加え、蓄電池の遠隔制御により電力の需給バランスを調整することで、お客さまと社会の双方に価値を提供するソリューションです。

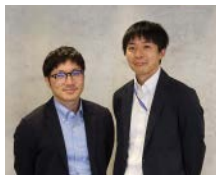
東京ガスは蓄電池市場におけるマーケットリーダーを目指し、他社に先駆けて本ソリューションを商用化しました。お客さま設備を活用した電力安定化においては制度が未整備な面も多いため、送配電事業者と協議を進めるとともに、先行者優位を活用することでお客さまとのコミュニケーションを深化させ、選ばれ続けるためのサービスやプランの拡充、提供価値の拡大に挑戦し続けます。

遠隔制御の例



カスタマー＆ビジネスソリューション
カンパニー
BTMソリューションプロジェクト部

石黒 大樹



カスタマー＆ビジネスソリューション
カンパニー
BTMソリューションプロジェクト部

清田 大勝

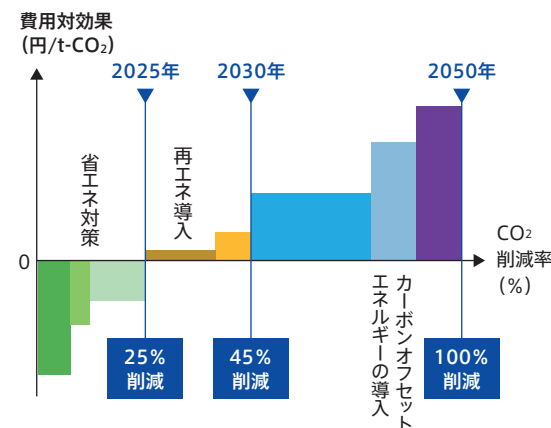
地域・
コミュニティ向け
ソリューション

カーボンニュートラルチャートに よるCO₂削減計画の策定

地域共創カンパニーは、自治体の政策推進パートナーとして、脱炭素化をはじめとする地域の課題解決に貢献し、地域・コミュニティと共に発展していくことを目指して2023年10月に新設されました。そのソリューションの一つが、カーボンニュートラルチャートです。自治体のCO₂排出削減ロードマップ策定を支援するもので、各種対策についてCO₂削減効果と費用対効果を可視化することで、対策の優先順位を明らかにすることが特長です。本サービスは調布市内の公共施設において最初に採用され、対策導入に向けた検討に活用いただいています。

当社グループには電気・熱を含めたトータルソリューションの提案力、計画の策定支援だけでなく具体的なサービスをお届けする実行力、これまで培ってきた地域密着力などの強みがあります。今後はカーボンニュートラルチャートを複数の自治体へ展開していくとともに、自治体と協力しながら公共施設のみならず、民間企業や住民の方への貢献も視野に入れ、脱炭素化を始めとした地域の課題を解決するソリューション事業として拡大していくことを目指します。

カーボンニュートラルチャートのイメージ



地域共創カンパニー
カーボンニュートラルシティ推進部

千野 祥瑚



地域共創カンパニー
カーボンニュートラルシティ推進部

三吉 朋典



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

▶ 水素:30円/m³※2 以下(2030年)

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

▶ 再エネ取扱い量600万kW(2030年)

「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

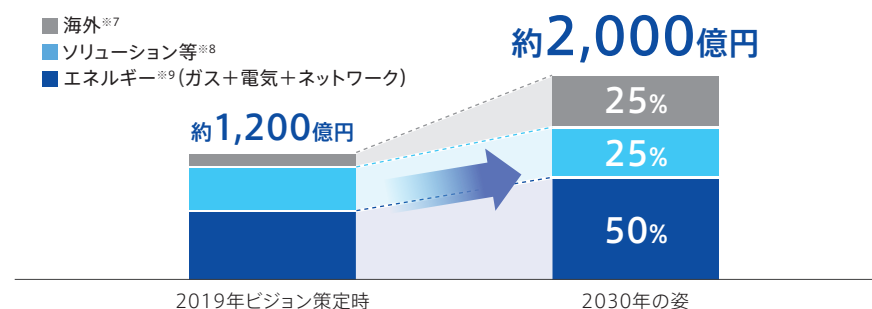
■ 経営指標・主要計数

	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」で描いた姿の実現へ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 ソリューション	設備投資	487億円	695億円	エネルギー：
			投融資	496億円	512億円	2,000億円
	海外		設備投資	403億円	1,023億円	海外：
			投融資	2,218億円	80億円	1,900億円
	都市ビジネス		設備投資	158億円	354億円	ソリューション：
			投融資	34億円	23億円	2,600億円 (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

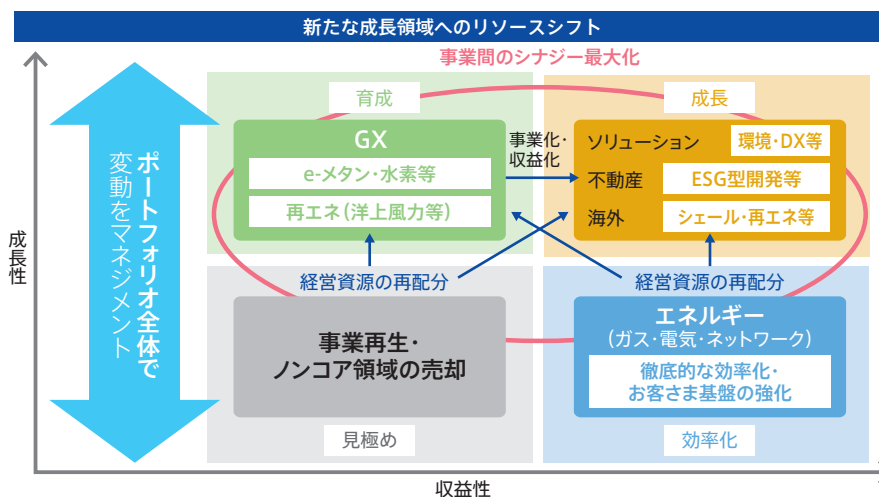
Compass2030に基づいた3カ年の中期経営計画

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

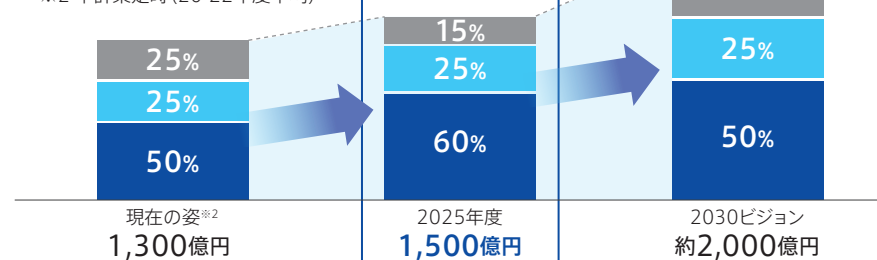
中期経営計画では事業ポートフォリオマネジメントを強化したポートフォリオ型経営を本格的に推進します。これまでの当社グループの主力事業であるエネルギー分野で、より一層効率化を進めてキャッシュを創出。その上で創出したキャッシュをGX、ソリューション、海外、不動産といった新たな成長分野に積極的に投資し、次の柱に育てていきます。



■ 事業ポートフォリオ構成：営業利益＋持分法利益

■ 海外 ■ ソリューション等 ■ エネルギー(ガス+電気+ネットワーク)

※2 中計策定時(20-22年度平均)



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。

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	●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 人材戦略 P.39

※契約締結日は2024年4月1日

ホールディングス型グループ体制について

東京ガスグループは、柔軟でスピーディな意思決定・経営判断を行いながら、刻一刻と変わり続ける市場やお客さまと向き合い成長していくために、カンパニーおよび事業会社を設けた、ホールディングス型グループ体制をとっています。

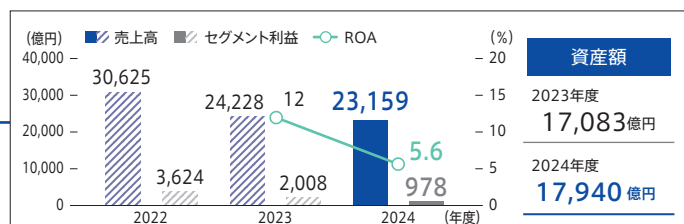
カンパニー・事業会社の裁量を拡大し、グループ内連携によりグループシナジーを追求していきます。

セグメント

エネルギー・ソリューション

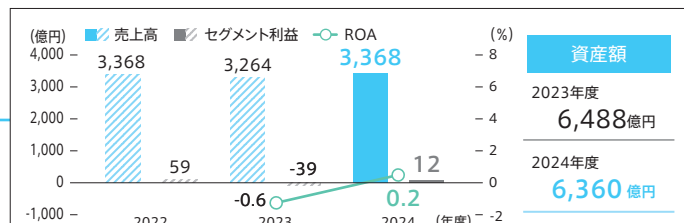
都市ガスの製造・販売、LNG販売、トレーディング、電力、エンジニアリングソリューション（エンジニアリング、エネルギーサービス等）等、アセットの柔軟性と需要を強みとした多様なエネルギー取引を行っています。

セグメント実績・計画 売上総利益・資産額・ROA推移



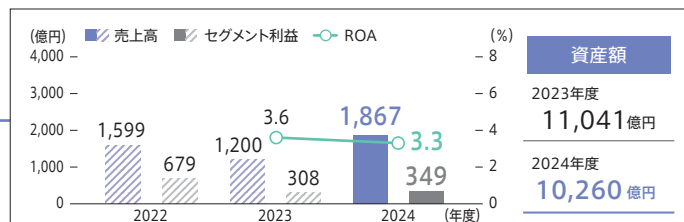
ネットワーク

都市ガスの託送供給等を行っています。都市ガス化営業を積極的に展開し、お客さま先でのCO₂削減貢献を進めるとともに、スマートメーターを活用した付加価値の向上や、インフラ事業者と連携した地域の価値向上にも取り組んでいます。



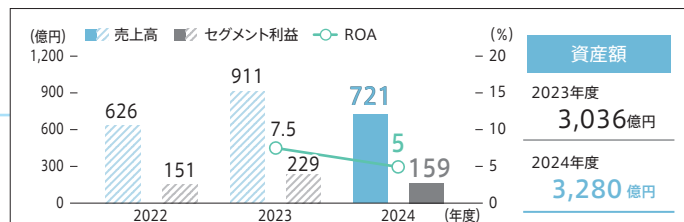
海外

海外資源開発、エネルギー供給等を行っています。北米・豪州では資源開発事業、東南アジアでは日本で培ったノウハウを活かしたLNGインフラ事業を中心に展開し、事業を拡大。近年では、北米・北欧での再エネ事業にも注力しています。



都市ビジネス

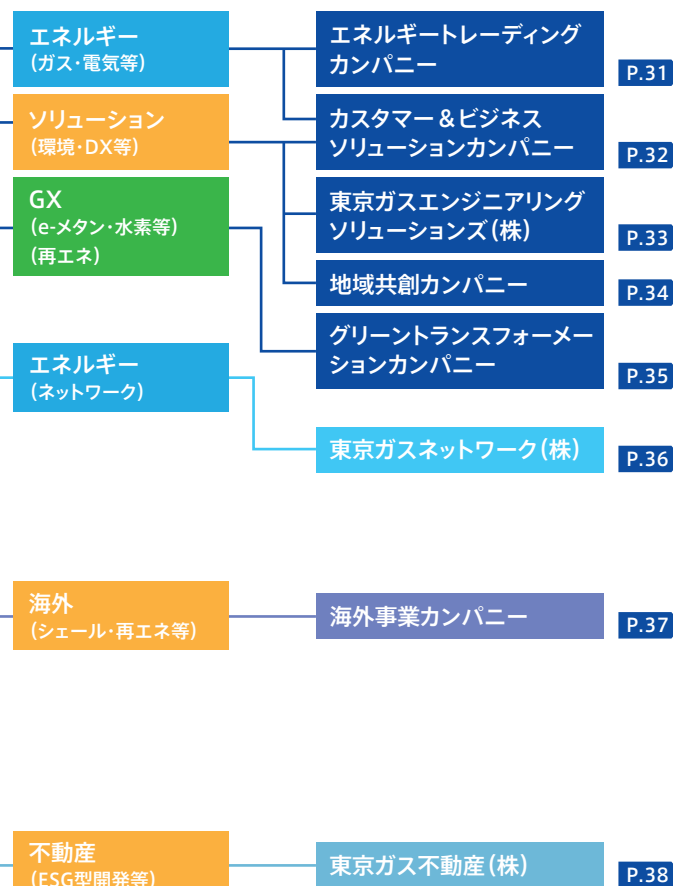
不動産の開発および賃貸等を行っています。保有地を最大限に活用し、安定収益、資産価値向上をコンセプトとしたオフィス・住宅の賃貸事業を都心部中心に展開。ビジネスパートナーとの共同事業を通じて地域密着のエネルギー提案・まちづくりに取り組んでいます。



※2024年度数値は、2024年4月25日公表の計画値に基づく

事業領域

カンパニー・事業会社



エネルギートレーディングカンパニー

エネルギーの安定供給を担保したうえで、AO&Tの高度化を図るとともに、デジタルで市場・お客さまとつながり、東京ガスグループ独自の最適化の仕組みを創り上げ、トレーディングで利益を拡大



専務執行役員
エネルギー
トレーディング
カンパニー長

棚澤 聡



LNG契約や輸送に関わる原料調達部門、電源開発・調達等を行う電力部門、LNG基地・発電所運営に携わる生産部門が含まれます。LNG・電力を商材に、安定供給を担保しながら収益の最大化を目指します。また、CO₂ ネット・ゼロをリードし、環境価値を創出していきます。

強み

- 調達契約、基地、船等の豊富なLNG関連アセット・LNG取扱量・運用力
- 電力事業規模（発電・小売）
- トレーディング基盤

リスク

- 原料輸入に関連する地政学的リスク影響等による原料調達支障
- 大規模災害に起因する製造・供給・発電設備等の損害による供給支障
- LNG・電力卸取引市場価格や原燃料費の変動に伴う収支影響

施策、PBR向上に向けた取り組み内容

AO&T^{※1}の高度化によるLNG・電力トレーディング規模拡大・高度化を通じた利益成長、デジタルを活用し複数の電力市場で収益を創出するデジタル取引プラットフォーム^{※2}構想の早期確立に取り組んでいます。

AO&Tの高度化

- 保安確保・安定供給を必須としつつ、AO&T高度化に資するオペレーションやアセットの構築・柔軟性向上策等の実行
- LNGトレーディング拡大のための体制強化

デジタル取引プラットフォーム構想の早期確立

- デジタル取引プラットフォームモデル構築に向けた機能強化・分散型エネルギーリソース（DER）^{※4}運用・管理システム「クラーケンフレックス」を用いたプラットフォームの構築を加速
- デジタル取引プラットフォーム実現のための電源・蓄電池等の構築・獲得の推進

脱炭素化と電化進展に向けた利益創出基盤の整備

- 各種環境規制対応や、千葉袖ヶ浦パワー（CSP）の脱炭素オークション対応^{※3}等の長期的課題への取り組み

- KPI設定の着眼点
- 収益性・投資効率性
 - 中長期的なキャッシュフロー創出能力
 - マテリアリティへの責任あるコミットメント

2023年度の主な取り組み

- カーボンニュートラルの実現を見据えたLNG火力発電事業への投資を決定
- 電力分野のデジタル取引プラットフォーム構築に向け「クラーケンフレックス」の導入開始
- 新造LNG船の長期的備船契約の締結による自社船団の拡充

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

※2 ① 自社アセットの柔軟性、② 分散型電源等のリソースの拡大、③ 電力における複数の市場への対応を行い、最適に活用することで、各電力市場の市場ボラティリティから収益を創出するためのプラットフォーム

※3 化石燃料を用いた電源から、水素やアンモニア、再エネなどカーボンニュートラル実現のための電源への切り替え

※4 お客さまの受電点以下に接続されているエネルギーリソース（発電設備、蓄電設備、需要設備）に加えて、系統に直接接続される発電設備、蓄電設備を総称するもの。太陽光発電などの再エネ発電設備や、蓄電池、電気自動車（EV）、給湯器など

カスタマー & ビジネスソリューションカンパニー

エネルギー事業で持続的に利益を創出するとともに、「IGNITURE」におけるソリューションの拡充・体系化を進め、ガス・パワー・ソリューション事業での利益成長を目指す



代表執行役副社長
カスタマー &
ビジネスソリュー
ションカンパニー長

小川 慎介



ガス・電気およびご家庭向け・法人向けソリューションを提供しています。事業ブランド「IGNITURE」のもとで展開するソリューションでは、社会課題の解決や価値創出により、お客さまの描く理想の姿の実現に貢献していきます。

強み

- ライフバルやエネスタ等の地域密着型のネットワーク
- お客さまアカウント数約1,300万件の顧客基盤
- お客さま宅で技術力を要する作業に関するノウハウ（設置・修理等）
- エネルギーソリューション技術力

リスク

- 自由化による競合激化
- 生活形態・事業環境変化による需要減少
- 法令・制度を含む国や地方自治体の政策変更・加速
- 競合や代替品に対応する上で必要な技術開発の遅延

施策、PBR向上に向けた取り組み内容

ご家庭向け エネルギー事業

従来は、東京ガスグループの関東圏での認知度・ブランドを強みとして、お客さまから選択いただけるポジションを獲得していました。このポジションを活かし、今後はより変動の大きな事業環境になることを見据え、会員サイト「myTOKYOGAS」をデジタルコミュニケーションの基盤として、お客さまとの関係強化と件数拡大を推進します。

ご家庭向け ソリューション事業

多様な設備とサービスや制御を最適に組み合わせ、お客さまが必要な時に煩わしさなく選択いただけるソリューションを提供します。関東圏における事業基盤・規模を活かし、外部環境変化を成長領域として取り込み、「IGNITURE」ブランドのもとで事業領域の拡大（BTM※1）と、顧客拡大（Web販売）によって事業成長を図ります。

特集 未来をつくるIGNITURE P.23

法人向け 新規ソリューション開発事業

環境コンサルや環境SaaS※2、DX支援SaaSなどのサブスク型ソリューションを拡充し、マー

ケティング・商材管理基盤を構築したうえで複数商材のクロスセル※3を目指します。また、新規開発ソリューションの非連続成長に向け、積極投資を行います。

KPI設定の着眼点 ● キャッシュフロー創出能力 ● 収益安定性 ● 効率性

2023年度の主な取り組み

- 英国オクトパスエナジー社の高度なデジタル技術を活用したカスタマーサービスシステム「クラーケン」、分散型エネルギーリソース（DER）運用・管理システム「クラーケンフレックス」を導入
- ソリューション事業ブランド「IGNITURE」を立ち上げ
- 熱源機器最適制御AIの開発に関する基本契約をエイシング社と締結

※1 Behind-the-meter：電力メーターよりお客さま側に設置される設備を活用した事業

※2 Software as a Service：サービス提供事業者（サーバー）側で稼働しているソフトウェアを、インターネットなどのネットワークを経由して、ユーザーが利用できるサービス

※3 商品の購入を検討している顧客に対し、関連商品を提案して顧客単価を上げるセールス手法

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)

全国の法人のお客さまの経営課題「解決」に向けた共創パートナーとして、サステナブルな事業運営・社会の実現に貢献。脱炭素・最適化・レジリエンスを提供価値とする「IGNITURE」を加速させ、ソリューションをガス・電力に次ぐ第三の柱にする



常務執行役員
東京ガスエンジニア
リングソリューションズ
株式会社
代表取締役社長

小西 康弘



東京ガスグループの法人営業を集約し、「オンサイトエネルギーサービス」「地域冷暖房・スマートエネルギーネットワーク」「エンジニアリング」「ガス・電力」に取り組んでいます。再エネ・脱炭素化にも挑戦し、さらなる収益性向上を目指します。

強み

- ソリューション、ガス、電力、エンジニアリングをワンストップで提案
- プラントや設備のユーザーズ・ノウハウとエンジニアリングソリューション
- 海外20カ国、100件超のLNG基地関連エンジニアリング実績

リスク

- 自由化による競争激化
- 脱炭素化の急速な進展による市場環境の急激な変化
- 法令・制度を含む国や地方自治体の政策変更・加速
- 大規模災害による設備、プラントの損傷による供給支障

施策、PBR向上に向けた取り組み内容

ソリューションの全国展開

これまで首都圏を中心にガス・電力の供給を行ってきましたが、今後はエネルギー供給に加えソリューション営業の全国展開を強化していきます。

ガス・電力は効率化を進めつつ、カーボンオフセット都市ガス・非化石証書付き電力等の脱炭素化ソリューションによる環境価値提供を推進します。ソリューションについては、2023年11月に立ち上げたソリューション事業ブランド「IGNITURE」の下、「脱炭素・最適化・レジリエンス」を提供価値として、全国の法人のお客さまの経営課題を解決します。

特集 未来をつくるIGNITURE P.23

再エネ・脱炭素のエンジニアリングの推進

当社グループがこれまで培ってきた技術力・ノウハウを活用したLNG基地建設・パイプライン敷設に対するエンジニアリングに、着実に取り組んでいきます。成長領域である再エネ・脱炭素関連分野については、太陽光やバイオマス発電に加え風力や地熱のエンジニアリング、オペレーション&メンテナンス事業に挑戦し、収益向上を目指します。

KPI設定の着眼点 ●収益性・効率性 ●中期的なキャッシュフロー創出能力

2023年度の主な取り組み

- アミュプラザ鹿児島におけるさらなる省エネ・省CO₂の取り組みについて
- 東京ガスグループ独自の水処理技術による工場向け排水処理ソリューションの提供
- 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
- 荒尾市立有明医療センター（熊本県）にて災害に強いエネルギーシステムの運用開始
- 清原工業団地のカルビー3事業所へ再エネ由来のJクレジット導入
- 日本初となるオンサイトでの「CO₂資源化サービス」を開始
- 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を拡大
- ソリューション事業ブランド「IGNITURE」を立ち上げ
- ジェームズフィッシャーアンドサンズ社と日本の洋上風力向けO&M事業等における協業契約を締結

地域共創カンパニー

東京ガスグループが創業以来培ってきた「信頼」や「地域密着力」を活かし、カーボンニュートラルをはじめとした地域課題解決に取り組み、地域・コミュニティとともに発展・成長していく



常務執行役員
地域共創
カンパニー長

小西 雅子

地域・自治体



TOKYO GAS GROUP

3つの提供価値



レジリエンス



カーボンニュートラル



地域活性化

地域課題解決

2023年10月にカンパニーとして発足。ステークホルダーとの共創により地域・コミュニティの課題解決への貢献を目指し、地域行政・自治体等への脱炭素等のソリューション提供、および広聴広報、周辺ガス事業者への卸供給等を担っています。

強み

- 創業以来培ってきた地域の目線で課題を捉える地域密着力
- 足元の課題解決と将来を見据えた最適解を実現する共創力
- 技術・ノウハウを活用した実行力

リスク

- 自治体が有する課題の多様化・複雑化に対する迅速なソリューション提供の遅れ
- ソリューション提供における異業種間の競合激化によるシェア低下

施策、PBR向上に向けた取り組み内容

自治体の政策推進パートナーポジションの獲得

当社グループにおける地域に根差した自治体対応のフロントとして、共創提案を通じた価値訴求や包括連携協定の締結、ソリューション提案等を実施します。脱炭素、レジリエンス、地域活性化に貢献するソリューション提案を推進し、地域課題解決のための政策推進パートナーポジションの獲得を目指します。

ソリューションの提供

脱炭素

- CO₂削減ロードマップ作成に資する「カーボンニュートラルチャート」、「ZEBコンサルティング」、「太陽光発電導入支援サービス」等の展開
- カーボンクレジットにより温室効果ガスをオフセットした都市ガスや、CO₂排出量実質ゼロの「さすてな電気」の導入

レジリエンス

- エリア内の災害情報・避難所の情報を一元管理するシステム「防災TUMSY」や、非常時でも起動可能なガス空調機の導入

最適化・地域活性化

- 省エネ教育プログラムの導入支援や、地元木材の利活用を通じた環境意識向上

特集 未来をつくるIGNITURE P.25

KPI設定の着眼点 ● 中期的なキャッシュフロー創出能力

2023年度の主な取り組み

- 31の地方自治体と「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（累積54自治体）
- 地域・コミュニティで暮らす住民や民間事業者など、地域全体を巻き込み、カーボンニュートラルをはじめとした地域課題解決に資する事業を展開（計3エリア）
- 都市ガスをはじめとするエネルギー全般と環境問題等に関する環境教育を561回実施（14,726名が参加）

グリーントランスフォーメーションカンパニー

Photo of the WindFloat Atlantic project
courtesy of Principle Power/Ocean Winds

「カーボンニュートラルロードマップ2050」の実現と企業価値向上に向け、多様なステークホルダーの視点と関係性を尊重しながら、開発成果の早期社会実装を目指すとともに、その過程で生み出す知的財産の獲得と技術の標準化にも取り組み、CO₂ネット・ゼロ社会の実現に貢献



代表執行役副社長
グリーントランス
フォーメーション
カンパニー長

木本 憲太郎



再生エネの電源拡大と高度化技術の開発、e-メタン等CNガス体エネルギーの大規模サプライチェーンの構築と革新的メタネーション技術の開発、PEM^{※1}形水電解用のCCM^{※2}の開発と販売を主な事業として推進しています。

強み

- 海外・国内パートナーとの技術・知見の相互補完と事業開発力
- 開発から小売までのバリューチェーンで培った統合力
- ステークホルダーとの多面的な関係性
- 燃料電池開発等で培った水素製造ノウハウと高度な流体・構造解析技術

リスク

- 社会実装の遅れによる競争力低下
- 技術イノベーション競争への遅れ
- 国際的な環境価値の取引ルールや制度設計の不確実性

施策、PBR向上に向けた取り組み内容

再生可能エネルギー

特集 カーボンニュートラル社会への挑戦 P.20

2050年国内供給電力のCN化率100%を目指し^{※3}、各種電源の開発・保有による取扱い拡大、および発電所の経済性向上に向けた技術開発に取り組んでいます。加えて、英国オクトパスエナジー社が設立したファンドへの出資を通じ、洋上風力の知見還流にも力を入れています。また、浮体式洋上風力については、先進的デザイン技術を有するプリンシプル・パワー社に出資し、早期実現に向けた検証試験等を進めています。

e-メタン

特集 カーボンニュートラル社会への挑戦 P.19

2050年国内供給ガスのCN化率100%^{※4}を目指し、海外では北米・豪州・マレーシアを中心にサプライチェーン構築につながるプロジェクトを推進し、国内では王子製紙苫小牧工場でのe-メタン導入の検討も新規に開始しました。また、e-メタンの製造コスト低下のため、革新的メタネーション技術の開発^{※4}を進めるほか、国内外でのルールメイクへ積極的に関与^{※5}しています。さらに、CN化の手段として、海外産バイオメタンの導入にも取り組んでいます。

水素製造のための水電解用CCM

株式会社SCREENホールディングスとの共同開発により、2023年度には水電解用CCMの

低コスト化・大型化・高速量産化技術を確立し、1,200cm²超サイズCCMの量産化に成功しました。さらに技術開発を加速し、2025年度に5,000cm²サイズCCMの量産開始を目指します。

KPI設定の着眼点 ● 成長事業の着実な推進を測るマイルストンの設定

2023年度の主な取り組み

- 栃木県市貝町におけるメガソーラーの商業運転開始
- 洋上風力の低コスト化にむけた浮体式基礎の量産化手法の検証完了
- 洋上風力投資ファンドの設立と出資
- 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
- PEM形水電解用CCM開発の商用化に向けた所期目標の達成

※1 PEM:プロトン交換膜 ※2 CCM:Catalyst-Coated Membrane: 触媒層付き電解質膜

※3 再生可能エネルギー取扱い以外も含んだ目標値

※4 マイルストーンとして、2030年に供給ガスの1%を置き換え、2030年代に10倍とする目標

※5 例) e-メタンの世界的な普及・拡大を目指す国際的アライアンスe-NG coalition

東京ガスネットワーク(株)

都市ガスが国民生活・社会に必要なエネルギーとして選ばれ続けるよう、都市ガス及びガス事業の価値・存在感を確固たるものとし、脱炭素化されたガス体エネルギー普及・拡大に備える



東京ガス
ネットワーク株式会社
代表取締役社長

沢田 聡



東京ガスからガス導管事業等を継承し、エネルギーを安全に、安定的に供給するための「レジリエンス強化」や「地震対策」、さらには「地域社会への貢献」を行っています。天然ガスの普及やガス体による低・脱炭素化を促進し、環境価値を創出していきます。

強み

- 長年にわたる保安・安定供給の実績
- 導管事業で培ったお客さま・地域とのつながり

リスク

- 大規模災害に起因した供給設備等の損害による供給支障

施策、PBR向上に向けた取り組み内容

レジリエンス強化

スマートメーター導入により、「遠隔検針」「遠隔操作」「遠隔データ収集」が可能となり、敷地内に検針員が入らなくても自動で検針が可能となりました。また、ガスの開閉栓を遠隔で行うことにより、緊急時や災害時の保安・レジリエンスのさらなる強化に寄与します。

地震対策

低圧ガス導管へのPE管※1採用など、地震被害を最小限にする予防対策を促進しています。緊急時対策としては、震度5以上でガスを自動遮断するマイコンメーターの普及や中圧・低圧導管を複数ブロックに細分化することにより、ガス供給停止地域を最小化し、二次災害を防止。復旧対策では、高密度に設置した地震計の監視とガスの遮断制御が可能な防災システムを完備し、ガスの供給を停止したブロックごとに被害状況を把握し、最適な復旧方法を判断します。また供給停止した地域への供給を復旧するまでの間も、臨時供給設備を用いて病院等の供給継続が可能です。

地域社会への貢献

水道・電気・通信といった他インフラとの連携を進め、地域の価値向上に資する取り組みを推進します。

KPI設定の着眼点

- 保安・安定供給の確保
- 都市ガスの普及拡大
- 生産性向上
- 事業基盤整備

2023年度の主な取り組み

- 都市ガスマートメーターの供給エリア全域への投入に着手
- 警視庁、首都高速道路株式会社、東京電力パワーグリッド株式会社、東日本電信電話株式会社とともに「東京ガスグループ総合防災訓練」を実施
- 東京都水道局と包括連携協定を締結

※1 ポリエチレン管。強度と延性を兼ね備えており、地震の際にガス漏れが発生しづらい

海外事業カンパニー

事業間のシナジー（相乗作用）や事業の拡大が見込め、東京ガスグループの強みが活かせる事業分野に集中して、付加価値の最大化を図る、事業の「選択と集中」を実施



代表執行役副社長
海外事業カンパニー長

糟谷 敏秀



北米、東南アジア、欧州、豪州において、資源開発（上流）、LNGインフラ事業・再エネ事業（中下流）を中心に事業展開。今後は上流から中下流における取引のオプションナリティ（選択可能性）を広げ、利益拡大を図るとともに、資産ポートフォリオの組替えも引き続き進めます。

強み

- LNG基地・発電事業等における安定的なプロジェクト管理・操業力
- 資源開発事業、LNGインフラ事業、再エネ事業関連の知見・ノウハウ
- 財務面での信用力

リスク

- 資源価格・外国為替相場の変動による収支への影響
- 海外の法規制・商習慣への対応等による事業運営の停滞・費用負担増、事業機会の逸失、資産価値低下等

施策、PBR向上に向けた取り組み内容

北米

シェールガス関連事業

事業会社（TGナチュラル・リソースズ社）の持つ既存資産とシナジーの得られる優良資産を取得・開発して、シェールガスの生産を拡大し、生産コストを低減。業界においても一定の優位性のある生産マージンを実現します。また、ガスのマーケティング＆トレーディングを行うARM社に出資参画し、生産したガスを含む契約の最適化により利益を最大化します。

再エネ関連事業

全米最大級のアクティナ太陽光発電所の建設に加え、ロングボウ系統蓄電池事業の取得や、ARM社による電力のマーケティング＆トレーディングを活用し、再エネの価値を最大化します。

東南アジア

LNGインフラ関連事業

LNGの需要が高まっているアジアにおいて、現地パートナーや政府との関係を構築したうえで、LNGの受入基地の建設、発電、産業用顧客への販売といった事業を展開し、エネル

ギーの安定供給および低炭素化に貢献します。LNGの調達面でも、東京ガスグループ全体でシナジーを創出していきます。

KPI設定の着眼点

- 短中期的な利益創出能力
- 資産効率性
- 効率的な収益力

2023年度の主な取り組み

- 豪州上流プロジェクト保有会社5社の株式譲渡
- 米国テキサス州・ルイジアナ州におけるシェールガス開発・生産事業会社「ロッククリフ・エナジー社」の全株式の取得
- 米国テキサス州におけるアクティナ太陽光発電所の完工、ロングボウ系統用蓄電池事業の取得
- 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「ARM」への出資
- ベトナムタイビン省におけるLNG受入基地事業及びLNG火力発電事業（LNG to Power）の事業性評価に向けた合併会社の設立

東京ガス不動産(株)

首都圏の優良な保有地の最適活用を進めるとともに、自社開発物件を
私募REITに組み入れる循環型開発モデルを通じて、安定的かつ潤沢な
キャッシュフローを創出する



専務執行役員
東京ガス不動産
株式会社
代表取締役社長執行
役員

佐藤 裕史



130年以上にわたる事業展開の中で取得してきた保有地を最大限に活用し、安定した
キャッシュフローを創出する賃貸事業を展開。ビジネスパートナーとの共同事業や私募REIT
により、レジリエンス・快適性・環境性に配慮した不動産開発に積極的に取り組んでいます。

強み

- 首都圏の優良な保有地
- グループノウハウの活用によるシナジー
- 長年にわたる建物運営管理の実績

リスク

- 不動産市況や競合との競争激化
- 環境変化(感染症等を含む)による事業性の低下
- 大規模災害(地震・火災・風水害等)による所有・管理物件の損壊・機能不全

施策、PBR向上に向けた取り組み内容

長期保有モデル

新宿パークタワー・msb田町・GINZA gCUBEなど、首都圏の優良なオフィスビルや商業ビルの最大限の活用に加え、東京ガスグループの事業拠点の集約、売却・外部賃貸を含めた保有不動産の最適活用等のCRE (Corporate Real Estate) 戦略を通じて資産効率の向上を進めます。また、八重洲一丁目北地区第一種市街地再開発事業等への参画、東京23区に残された数少ない大規模用地である新豊洲でのまちづくり等を通じて、インカムゲインによる安定的な収益基盤を拡大します。

循環型開発モデル

環境性・防災性に優れた賃貸住宅やオフィスの取得・開発を進めるとともに、2024年3月に運用を開始した東京ガス不動産プライベートリート投資法人を通じたオフバランス化によって資金回収を加速します。さらに得られた資金を新規資産の取得に振り向け、バリューアップ後に売却する循環型開発モデルにより、資金効率の向上とキャピタルゲインによる成長の加速を目指します。

豪州における現地パートナー企業との協業

人口増加を背景に成長の著しい豪州住宅市場において、環境性や地域コミュニティとの共生に優れた不動産開発に実績のあるCedar Woods社等、現地パートナー企業との協業を進め、さらなる事業の成長につなげます。

KPI設定の着眼点

- キャッシュフロー創出能力
- 資産効率
- 事業別利益構成

2023年度の主な取り組み

- 「ラティエラ」シリーズとして賃貸住宅2棟125戸を新たに取得
- 豪州で2件目となる不動産開発事業「Bloom1」に参画
- 「カレッジコート国分寺」「ラティエラアカデミコ三鷹」2棟352戸が竣工(賃貸住宅の累計は32棟、2,041戸)
- 「東京ガス不動産プライベートリート投資法人」の運用を開始

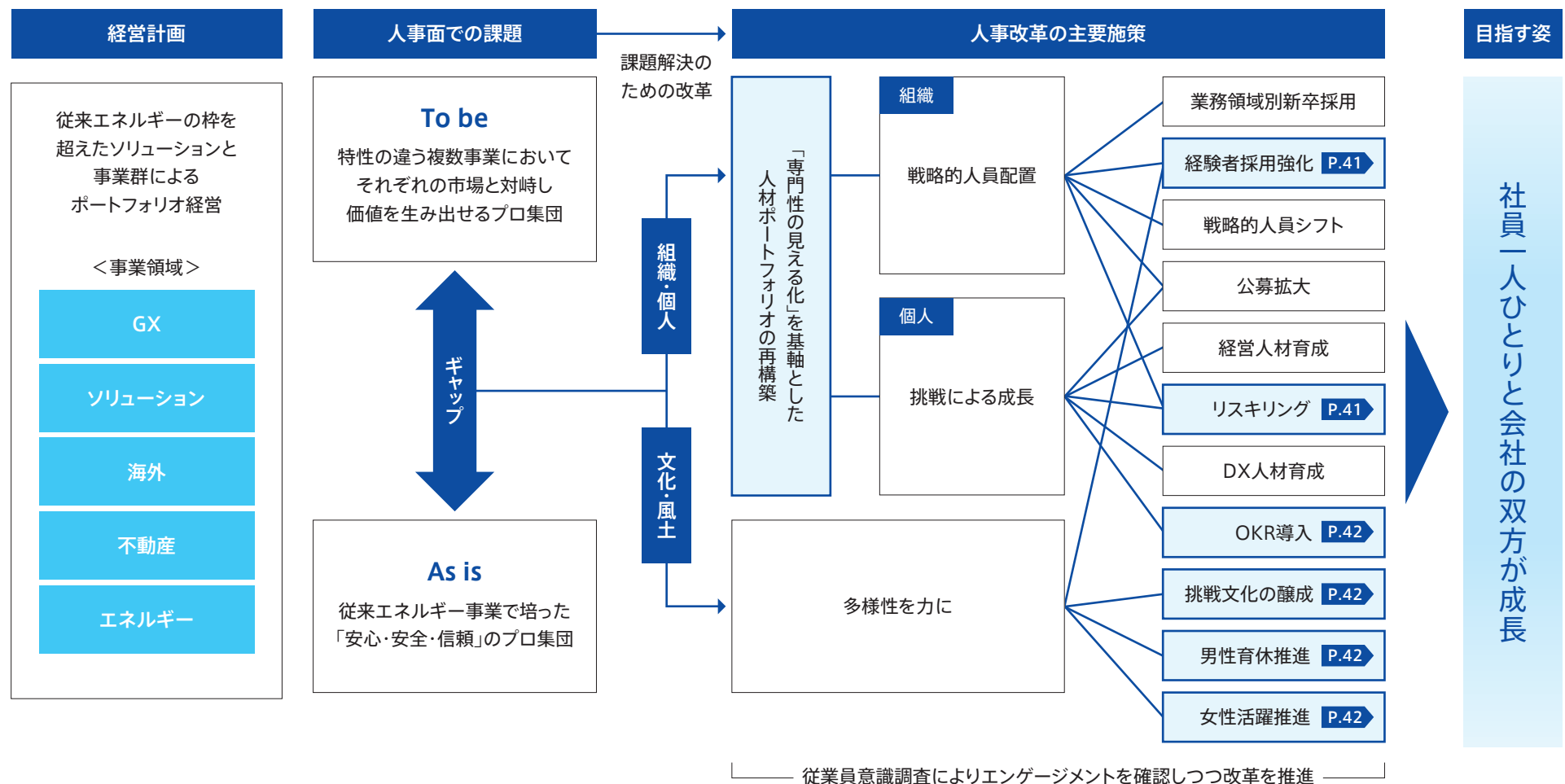
経営計画と連動した人事改革

東京ガスグループを取り巻く事業環境は、大きく変化しています。その変化の中で、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、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によるポートフォリオ経営への変革に取り組んでいます。

従来のエネルギー事業で培ってきた高い志・やり抜く力、「安心・安全・信頼」のプロ集団としての強みを活かしつつ、リスク・リターン特性の異なる複数事業においてそれぞれの市場と

対峙し価値を生み出せるプロ集団へと変革していくことは、当社グループの人材戦略上の最大の課題です。この課題を解決するため、経営会議メンバーで構成される「人材開発委員会」において議論を深めつつ、さまざまな人事改革に取り組んでいます。

経営戦略の実現にあたって、最も大切なものは「人」です。社員一人ひとりと会社の双方が成長を実感できる人的資本経営を実践していきます。



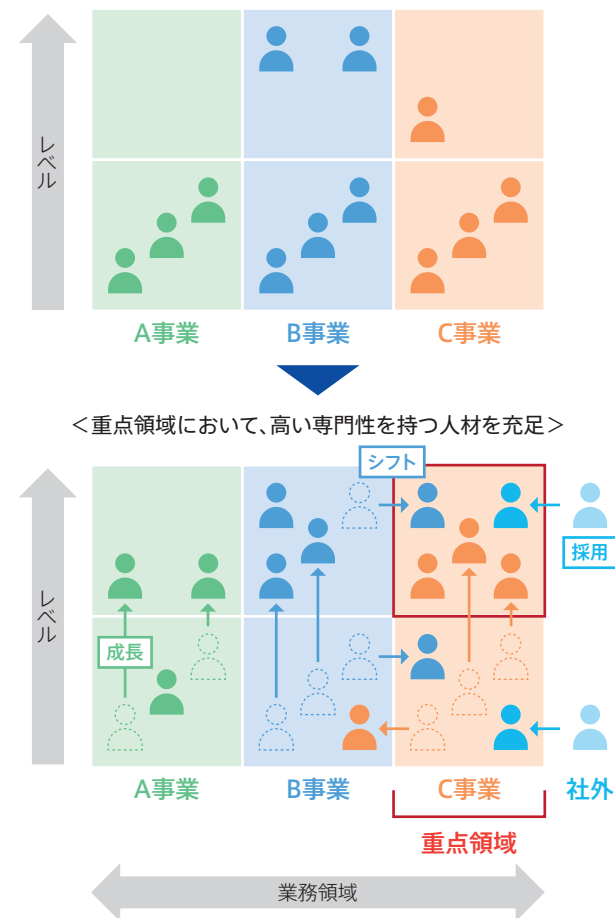
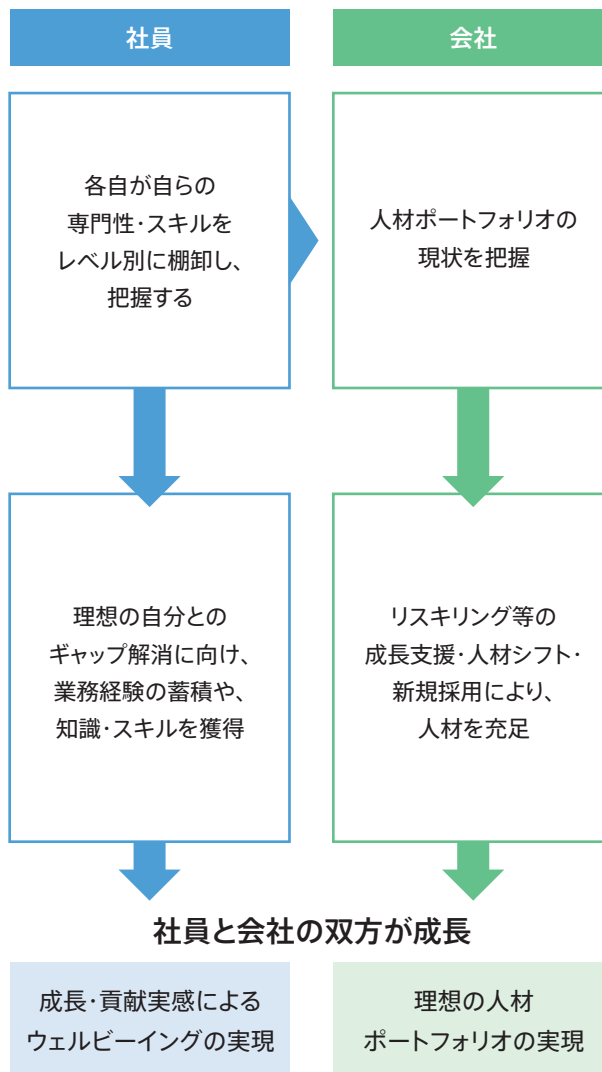
経営計画と連動した人事改革

人材ポートフォリオの再構築に向けた「専門性の見える化」

特性の異なる複数の事業において価値を生み出すプロ集団に変革するためには、事業ごとに高い専門性を持つ人材を適所適材に配置し、人材ポートフォリオを再構築することが必要と考えています。そのための基軸となる取り組みとして、目指すべき人材ポートフォリオと足元の状態のギャップを明らかにする「専門性の見える化」に着手しました。具体的には、まず当社グループ内業務を、社外の視点も取り入れながら整理・体系化するとともに、トップ企業の水準等を踏まえたレベル分けを行いました。その上で、社員一人ひとりに自らの業務経験・知識・スキルを網羅的に棚卸する機会を設けたことで、どのような専門性を持つ社員がどの事業領域に存在しているのかを、従来よりも解像度高く可視化することが可能になりました。今後は、リスク等を通じて社員の成長を後押ししつつ、人員シフトや経験者採用等を通じた最適配置により、理想の人材ポートフォリオを実現していきます。同時に社員にとっては、自分の目指すべき到達点やそのために必要な経験・学習等が明らかになり、自らの行動変容や学びを通じた理想のキャリア実現や、成長実感・貢献実感によるウェルビーイングの実現にもつながっていくと考えています。



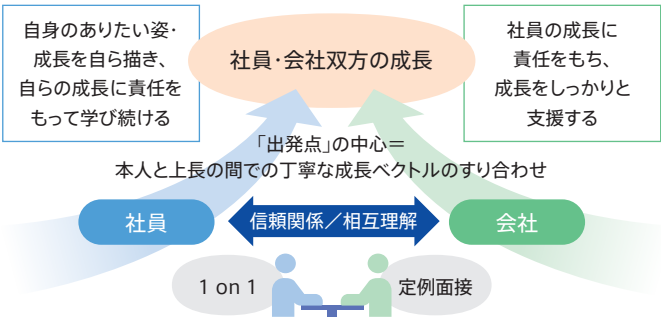
人事部 人事戦略グループマネージャー
日野 勝裕



経営計画と連動した人事改革

リスキリングの強化

社員一人ひとりが自身のありたい姿・成長を自ら描き、自らの成長に責任をもって学び続けること、そして会社が社員の成長に責任を持ち成長を支援することで、結果として会社の成長が実現すると考えています。一人の学びが他の社員の学びにもつながり、それぞれの学びがつながって相乗効果を生むことで次の世代の学びへと続いていく「学びの連鎖（Chain）」が発生する組織になることを目指し、2023年度より“Learning Chain Project”を開始しました。時間や場所に制限されずに学べる動画学習サービス「グロービス学び放題」「Udemy」を全社員に提供するほか、会社から提供する自己啓発プログラムを超えて必要な学びを自律的に探し出し、専門スキル獲得に挑戦する社員を支援する「自ら講座発掘・チャレンジ制度」等も創設し、社員の多様なニーズに応えています。



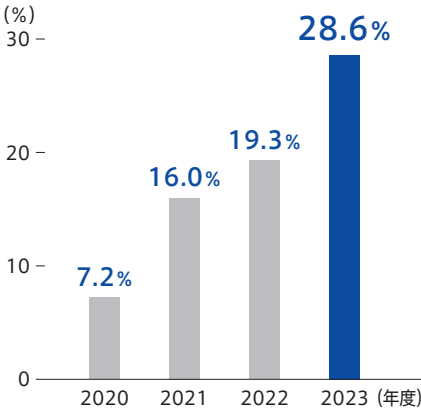
■ Learning chain program概要

実践ラーニング	スキル強化やリーダーシップ養成を目的とし、社内外での集合型研修を年間20種類以上展開
マイセレクト	会社から提供する外部講座に加え、「自ら講座発掘・チャレンジ制度」による学びも含め、費用的な支援を実施
どこでもラーニング	時間や場所の制限を受けずに学びを習慣化するオンライン学習ツールを無償で提供

経験者採用の積極的な推進

中期経営計画で注力対象として掲げたGX.DX.CX分野を中心に、当該領域に関する専門性を持ち即戦力として事業を牽引できる人材を積極的に採用し、2023年度の経験者採用比率は28.6%となりました。経験者採用で入社した社員は、即戦力としての活躍にとどまらず、当社グループとは異なる環境で獲得してきた価値観や仕事の進め方等、多様な知と経験をもたらしています。経営戦略の実現に向け、多様性を力に変えていくうえで欠かせない存在です。

■ 経験者採用比率の推移 (単体)



… 協働を通してチームのマインドが変わる

私は現在、電気・ガスのお客さま向け会員サービスの内製開発・運用を行っています。アプリ開発やプロジェクト管理、クラウドを活用したシステム開発を行うエンジニアとしてのスキルや、事業会社での内製開発チーム立上げにおけるアジャイルな組織文化醸成のノウハウ・経験を活かせると考え、世界トップを走るビッグテック企業から2022年10月に入社しました。

入社当初に感じた課題は、社会インフラを担ってきた企業であるが故か、チームメンバーは担当範囲の仕事を実直にこなすことを重視する姿勢が強く、そのことが、「お客さまファースト」を徹底していくにあたって障壁になっているのではというものでした。しかし、私も含めた複数の経験者採用社員との協働の中から、徐々にマインドチェンジが生まれ、チームが変わってきたと感じています。今では、チームの枠を超えた積極的な行動、大胆なチャレンジ、自ら課題を掴みにいく強い当事者意識を持った、最高のチームで働いていると実感しています。



カスタマー＆ビジネスソリューションカンパニー
リビング戦略部 杉山 祐介

経営計画と連動した人事改革

大胆な挑戦を促進するOKRの導入

社会の動向や環境の変化が不確実な中でも、持続的な成長につながる大胆な挑戦を促すため、幹部層以上の目標管理制度にOKR (Objectives and Key Results)を導入しました。社長を筆頭に、役員・幹部層が2030年を見据えたストレッチ目標を掲げ全社員に公開することで、堅実な目標を確実に達成することが良しとされる傾向にあったこれまでの文化を変え、全社員がより高いレベルで成果を出し続けていくことを目指します。幹部層未満の社員一人ひとりが設定する年度目標に関しても、上長が公開しているOKRと可能な限り紐づけながら、組織として一体感をもって業務遂行できる環境の醸成を図っています。

「挑戦」を称賛する文化づくり

当社グループ全体の組織風土として「挑戦」を根付かせることを目指し、その原動力として人事部との兼務で活動するメンバーを、各カンパニー・事業部から公募しました。集まったメンバーからの「挑戦文化の醸成のためには、挑戦そのものへの称賛がインセンティブを高める」という発案に基づき、当社グループ全体から挑戦事例を募りました。その中から、挑戦を「自分ごと化」できる事例を選定し、応募者が、希望する相手(所属部門長等)から称賛を受けられる取り組み等を実施しました。また、グループ員一人ひとりの挑戦を促すことを目的に、社内イントラネット上に「挑戦と多様性ポータルサイト」を立ち上げる等の基盤整備を進めました。



挑戦と多様性ポータルサイト

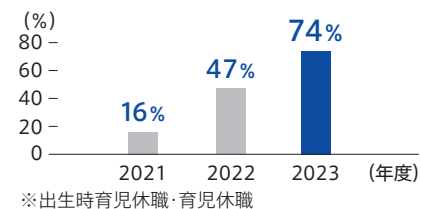


人事部との兼務で活動するメンバー

企業文化変革に向けた男性育休の推進

当社グループの太宗を占める男性の働き方を多様化させ、視点の多様化を促すことが、企業文化を大きく変革することにつながると考えています。その中でも、「男性の育児休職取得率100%・取得期間1か月以上」を2025年度までの目標値に設定し、スピード感を持って施策を実行しています。2023年度は、より安心して育休を取得できる環境をつくるため「育休取得の際の不安」解消に向けた3つの取り組みをスタートし、取得率は前年度比1.5倍の74.1%・平均取得期間は60日となりました。併せて、育休を取得する社員のみならず、周囲の社員を含めた誰もが安心して働ける職場風土の醸成にも取り組んでいます。

■ 男性の育児休職^(※)取得率(単体)

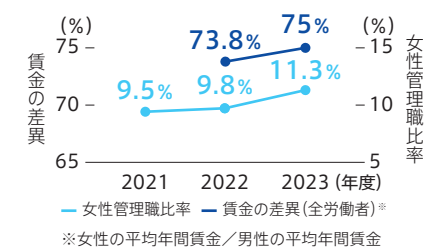


育休時の不安		取り組み
取得者	収入減	育休応援金支給、賞与減額免除
	キャリア影響	昇格規定の改訂
職場	負担増加	育休取得を支える取り組みを業績評価に組み込み

進む女性活躍

当社グループでは、女性の活躍推進をDE&Iの端緒と位置付け、活躍の場の創出、キャリア形成に向けたサポート、多様なロールモデルに関する情報提供、柔軟な働き方の推進、仕事と育児の両立支援等、活躍を支える基盤強化に取り組んでいます。女性管理職比率は中期経営計画で掲げた目標値(2025年度11%)に対して順調に向上し、男女間の賃金格差も縮小傾向で推移しています。

■ 女性管理職比率・男女間賃金の差異(単体)



2年連続で『なでしこ銘柄』に選定

2024年3月、女性活躍推進に積極的な企業として、前年度に引き続き「なでしこ銘柄」に選定されました。



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 琢

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に就任しました南琢です。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

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火力発電所のリブレース・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ブ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と認識しています。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いきます。

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いきます。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、企業価値をお示しするには、財務戦略に加えて非財務戦略も

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・リスクリ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。

リスク・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。

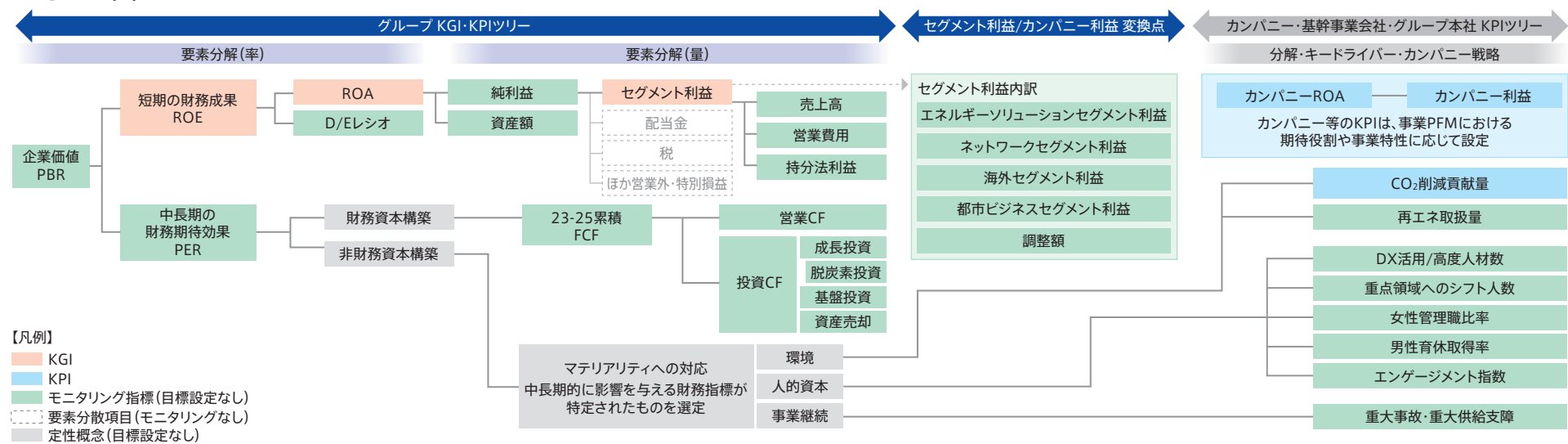
持続的な企業価値向上の視野に立った

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年間に於いて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

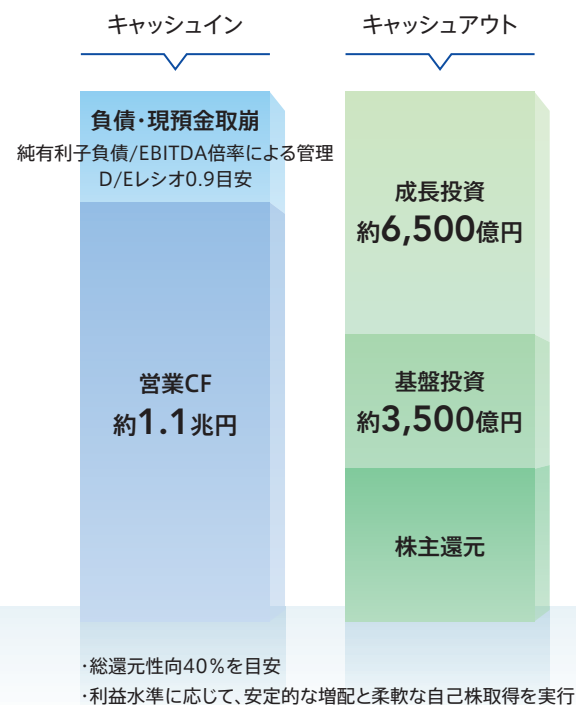


ステークホルダーの皆さまからこれまで以上にご期待いただける 企業となるため、適時、適切な情報開示と対話を積極化していきます。

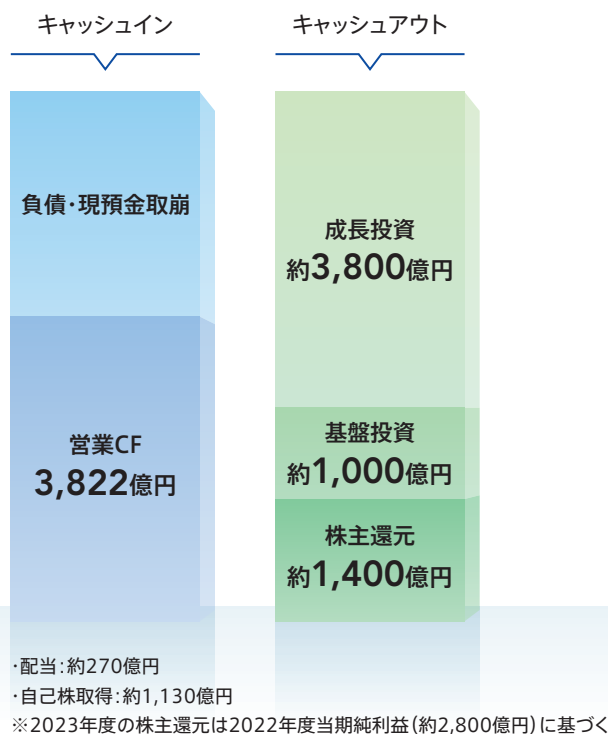
株主の皆さまに対する還元については、総還元性向4割「程度」を目安とする方針を掲げています。これまでどおり減配することなく安定配当を維持しつつ、中長期の利益水準を総合的に勘案し、成長に合わせて緩やかな増配を検討していきます。2023年度は一株あたり年間70円の配当を実施しましたが、今後も利益水準に応じて柔軟な増配判断を行うつもりです。また、自己株取得を配当と合わせた株主還元の要素と位置付け、安定的な還元手法として引き続き実行してまいります。

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ек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



サステナビリティマネジメント

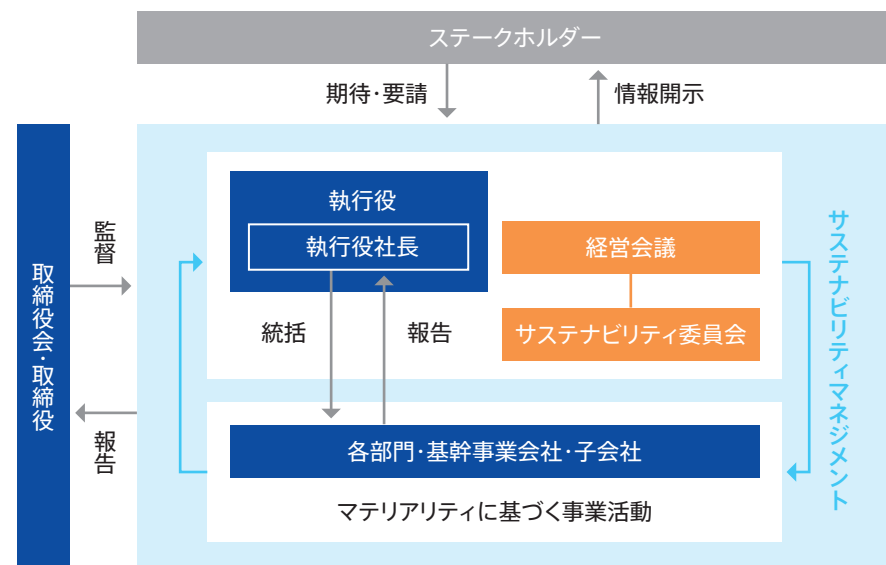
サステナビリティ推進

基本的な考え方

東京ガスグループは、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。」を体現していくため、マテリアリティ（サステナビリティ上の重要課題）を特定し、事業活動を通じて取り組んでいきます。これにより、社会的価値と経済的価値を両立させて創出していくことを実現していきます。

サステナビリティ推進体制

当社グループの各組織で、マテリアリティに基づく事業活動を推進するとともに、経営会議および、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を活用し、グループ全体のサステナビリティ経営を推進しています。また、重要な事項については、取締役会に報告しています。



マテリアリティ（サステナビリティ上の重要課題）

マテリアリティ（2023年度～）

当社グループが中長期的に、事業活動を通じて解決していく課題として、7つのマテリアリティを特定しました。

- | | | | |
|-----------------------------|--|-------------------------------|--|
| 1 脱炭素社会への責任ある
トランジション | | 5 ウェルビーイングなくらしと
コミュニティへの貢献 | |
| 2 地球環境の保全 | | 6 多様な人材が活躍できる
組織の実現 | |
| 3 エネルギーの安定供給 | | 7 サプライチェーン全体に
おける人権の尊重 | |
| 4 安全と防災の徹底・安心な
まちづくりへの貢献 | | | |

2023年度サステナビリティ委員会 開催概要

開催実績	3回（2023年6月14日、2023年11月27日、2024年2月13日）
主なトピック	● サステナビリティ意識の浸透・定着 ● サステナビリティ経営の深化 ● 脱炭素化の取り組み理解促進に向けて ● 資源利用高度化の動向と当社グループの取り組み ● 自社活動排出CO₂ネット・ゼロの取り組み ● サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み ● 気候変動・環境関連を取り巻く動向変化

サステナビリティマネジメント

マテリアリティ特定プロセス

Step1 社会課題の整理	Step2 リスクと機会の整理	Step3 マテリアリティの特定	Step4 決議・公表
各種国際基準・ガイドライン（GRIスタンダード等）等を踏まえて課題を整理	Step1の整理をベースに、メガトレンドによる社会問題の進行を踏まえ、社会問題が企業活動に及ぼす影響と、企業活動が社会に及ぼす影響の両面で、当社グループにとってのリスクと機会を検討し、重要な社会課題を整理	Step2の整理をベースに、経営理念や経営計画との整合、社内外のステークホルダーからの期待・要請の適切な反映を確認し、マテリアリティを特定	経営理念に基づき、戦略・ビジョンの前提となる課題として位置付けを明確化した上で、2023-2025年度中期経営計画とともに取締役会で決議し、2023年2月に公表

▶ リスクと機会の整理

● 社会問題が東京ガスグループ企業活動に及ぼす影響 ● 東京ガスグループ企業活動が社会に及ぼす影響

メガトレンド	社会問題	リスク	機会	マテリアリティ
グローバル 気候変動	● ● 気候変動	● ガス体エネルギーの脱炭素化が進まない場合、ガス関連資産の価値棄損 ● 再エネ獲得が不十分な場合等、電力事業の競争力低下 ● プロシューマー増加による需要減 ● 炭素税等、天然ガス事業に影響を与える可能性のある制度	● グローバルでの天然ガス・LNG・カーボンニュートラルなガス体エネルギーの需要増大 ● グリーン電力による電力事業の加速 ● EV、蓄電池、PV、VPP等、需要サイドの発生・拡大するニーズに対応した事業機会	脱炭素社会への責任あるトランジション
グローバル 人口増大・新興国の経済発展	● ● 地域・地球環境の破壊 ● エネルギー資源の制約、国際情勢不安定化	● 天然ガス採掘、電源開発や発電所の運営等において、地域環境配慮の不適合時に、訴訟や事業差し止めに発展する可能性 ● グローバルでの天然ガスの需要増による調達困難化 ● 需給ひっ迫の深刻化による供給支障への影響	● 環境に資する先進的な取り組み（資源循環高度化、ネイチャー・ポジティブな施策等）による商品・サービスの差別化 ● 上流事業の利益増の可能性 ● 需給一体となった安定供給の高度化	地球環境の保全 エネルギーの安定供給
日本 日本経済の成熟化に伴う人口動態の変化、価値観の変化・多様化	● インフラ・建物の経年劣化 ● 都市への機能集中 ● 国内市場縮小 ● 地域の活力低下 ● 心の豊かさの欠乏 ● 労働生産人口減 ● 多様な人材の働き方への対応不足	● 保有資産の老朽化 ● 災害による供給支障の深刻化 ● エネルギー小売事業は、人口減に応じて収益減少 ● 安定供給の現場における業務の担い手確保の困難化 ● 採用・エンゲージメントへの悪影響、退職増	● 各種エネルギーによる持続可能なまちづくり ● 災害に強いガスインフラの位置付け向上によるガス需要拡大 ● 各サービスモデルへの変革によるライフタイムバリューの向上 ● 心の豊かさ向上に資するサービスの創出 ● 「安心・安全・信頼」の価値を守り続けてきた企業としての地域貢献の取り組み ● 人材の多様化によるイノベーションの加速	安全と防災の徹底・安心なまちづくりへの貢献 ウェルビーイングな暮らしとコミュニティへの貢献 多様な人材が活躍できる組織の実現
グローバル 企業の社会的責任への要請の高まり	● ● 人権棄損	● 人権意識の高まりや、サプライチェーンに関わる人の多様化により、訴訟や事業差し止めとなる事例が世界的に増加		サプライチェーン全体における人権の尊重

サステナビリティマネジメント

マテリアリティに関する主な目標・指標と実績

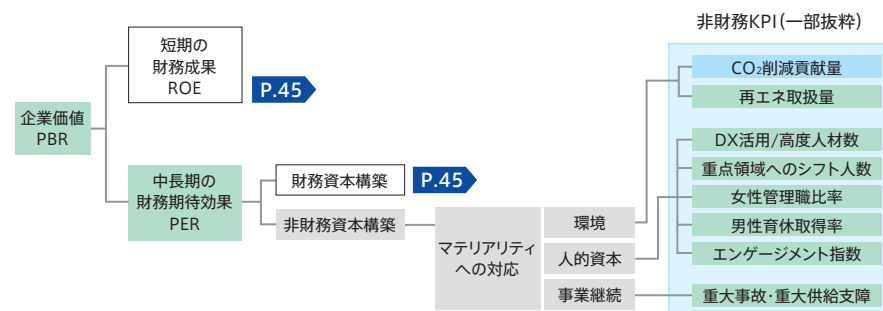
マテリアリティ	目指す姿	主な目標・指標(2025年度数値目標)	2023年度の主な実績	関係するSDGs
脱炭素社会への責任あるトランジション	天然ガスの高度利用、ガス・電力の脱炭素化に取り組み、カーボンニュートラル社会への移行に貢献します。	●CO₂削減貢献量(1,200万t) ●再エネ電源取扱量(220万kW) ●自社活動排出CO₂ネット・ゼロ(2020年度比60%達成) ●海外大規模メタネーション推進	●CO₂削減貢献量▶952万t ●再エネ電源取扱量▶134.2万kW ●自社活動排出CO₂ネット・ゼロ 2020年度比31%達成 ●米国での事業開発にセンブラ・インフラストラクチャー社が参画、現地に当社子会社設立 ●豪州、アブダビでの事業性検討を現地パートナーと実施	   
地球環境の保全	事業活動エリアの環境保全とともに、経済性との両立を意識した資源利用の高度化に取り組みます。	●ガス設備・ガスメーター等設備の資源利用の高度化 ●生物多様性保全の推進	●ガス設備(使用済みガス管、ガス機器等)の再資源化 ●ガスメーターの再利用・再資源化 ●事業活動における影響を調査・把握し、生物多様性保全の取り組みを推進 ●社有林の計画的な管理および保有地における希少動植物の保全やモニタリングを実施 ●「森里海つなぐプロジェクト」を通じ地域社会の環境保全活動を推進	   
エネルギーの安定供給	地政学リスクの高まり等複雑化する事業環境下においても、エネルギーの安定供給を実現します。	●都市ガス重大事故・重大供給支障(0件) ●調達リスクへの対応	●都市ガス重大事故・重大供給支障▶3件 ●LNG調達先・スキームの多様化、トレーディング・管理機能の強化に加え、再エネ等の電源強化を継続実施	  
安全と防災の徹底・安心なまちづくりへの貢献	お客さまに安心・安全にエネルギーをお使いいただけるよう、災害に強いまちづくりを推進します。	●供給指令センターでの非常時緊急措置訓練参加(100%維持) ●大規模地震時における供給停止エリアの局所化に資する防災ブロックの細分化の継続 ●レジリエントなエネルギーシステムの導入推進	●非常時緊急措置訓練参加率▶100% ●防災ブロックを324ブロックから327ブロックに細分化 ●地域災害時拠点施設へのエネルギーシステム導入の推進	   
ウェルビーイングな暮らしとコミュニティへの貢献	心身ともに充実した暮らしの実現や、地域・コミュニティの活性化に取り組みます。	●心身ともに豊かな暮らしに資するサービス提供 ●カーボンニュートラルシティに関する地域・自治体連携の推進	●清原工業団地 スマエネ事業の推進 ●IGNITUREソーラーの展開エリア拡大 ●自治体との連携協定締結件数:31件締結(過去累計:54件)※1 ●サステナッジ教育(学校教育を通じた家庭のCO₂排出量削減):自治体向けの有償教育を開始。秦野市4校、昭島市3校の児童生徒が受講(計119.3tのCO₂削減効果)※1	   
多様な人材が活躍できる組織の実現	従業員一人ひとりと会社双方が成長を実感できる人的資本経営を実践します。	●女性管理職比率(11%)※2 ●男性育休取得率(100%)うち1カ月以上取得率(100%)※2 ●リスキル・学び直し実施率(100%)※2 ●グループ員のエンゲージメント指数の改善※2	●女性管理職比率▶11.3%※2,3 ●男性育休取得率▶74.1%うち1カ月以上取得率▶86.5%※2 ●リスキル・学び直し実施率▶45%※2 ●「貢献意欲」に対する肯定的回答率:89.8%※2	    
サプライチェーン全体における人権の尊重	サプライチェーン全体における人権を尊重し、人々が幸福を追求できる社会に貢献します。	●サプライチェーン全体での人権対応の推進	●人権デュー・デリジェンスの実行 ●主要取引先への購買ガイドライン周知(約1,500社)、取引先調査(アンケート:約400社) ●サプライチェーン全体の人権尊重に関する従業員教育の実施	   

※1 卸先ガス会社との共同提案含む。※2 東京ガスにおける目標・実績。※3 2024年4月1日現在の実績。

非財務価値の可視化

非財務の企業価値への貢献を明らかに

東京ガスグループは、事業活動を通じて環境・社会課題に取り組むことで企業価値をより高めることを目指し、経営マネジメントシステムにおいても財務・非財務の両輪で企業価値（PBR）の向上に向けた取り組みを加速化していくことを織り込んでいます（下図参照）。非財務活動がいかに企業価値に寄与するかを明らかにするため、各施策を構造化し、さらには効果を可視化・定量化する「価値関連図」策定を開始しました。

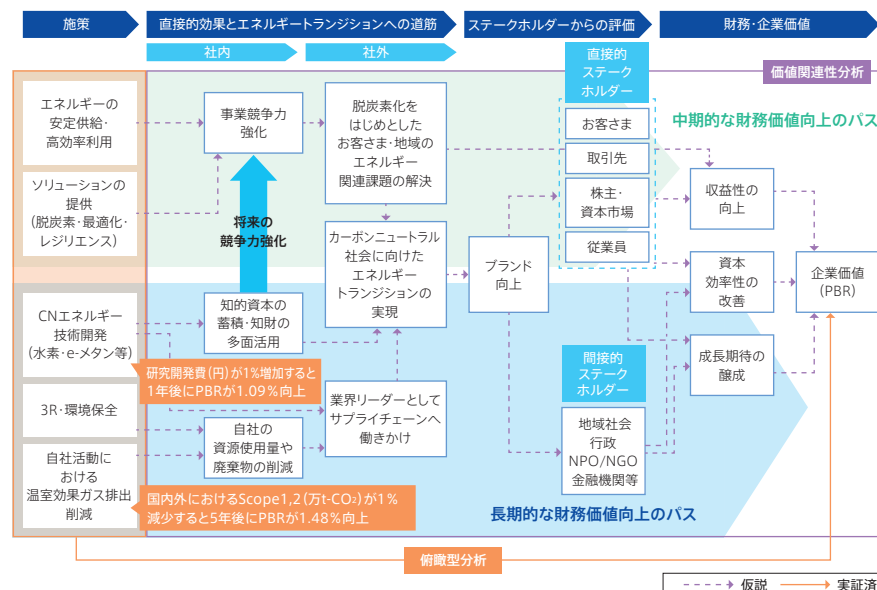


環境領域と人的資本領域から分析に着手

非財務価値可視化のアプローチとして、各施策とPBRの直接的な相関を重回帰分析を用いて検証する「俯瞰型分析（「柳モデル※」活用）」と、俯瞰型分析だけでは説明することが難しい「因果」を解き明かすために、施策からもたらされる価値の連鎖が企業価値まで至る道筋の仮説を構築し定性的に説明する「価値関連性分析」の2つの側面から分析を行っています。取り組みの第一段階として、環境領域と人的資本領域の分析に着手し、俯瞰型分析においては相関関係の実証まで完了、価値関連性分析は仮説構築までを行いました。

※「CFOポリシー第3版（中央経済社2023）、柳良平（2023）」に基づきアビームコンサルティング Digital ESG Platformにて分析（2024年7月）

■ 環境領域における価値関連図仮説（一部抜粋）



非財務領域の効果的なモニタリングに向けて

環境領域・人的資本領域においては価値関連図の精緻化を行うとともに、価値関連性分析のさらなる高度化に向けて、企業価値向上のストーリー実証のため指標間の相関を単重回帰分析で検証していきます。他方、俯瞰型分析については、今年度分析対象指標のうちPBRとの間に望ましい相関がみられなかった指標についてその要因分析を行うとともに、複数年のモニタリングを通じて各施策の中長期的な効果を測定していきます。

将来的には、本分析を通じて得られる結果を土台に、重視すべき取り組みや優先順位を見直し、最適な社内資源投下判断等に活用するとともに、適切な評価指標を設定することにより非財務領域の効果的なモニタリングを担保していきます。

TCFD提言に基づく開示

東京ガスは、TCFDが気候変動への対応に関する情報開示やステークホルダーとの対話を進める上で有効な枠組みになると考え、2019年5月にTCFD提言に賛同しました。

TCFD提言を気候変動への対応を検証する指標として活用するとともに、気候変動が東京ガスグループの事業活動に与える影響とそれに対する取り組みについて、継続的に適切な情報開示を行っています。

ガバナンス

取締役会において、経営計画、経営方針その他の当社グループの経営の重要な意思決定をしています。気候関連リスク・機会を踏まえて設定したマテリアリティも2023-2025年度中期経営計画と合わせて決議しました。その上で、経営計画における気候変動対応に関わる重点管理指標（例：CO₂削減貢献量、再エネ電源取扱量）等について、定期的に執行より報告を受け、その進捗をモニタリングしています。

2023年度における気候変動に関わる取締役会議題例

- 東京ガスグループカーボンニュートラルロードマップ2050
- サステナビリティマネジメントの取り組み状況
- 統合報告書における非財務情報開示の強化
- カーボンニュートラル技術開発の状況

執行の役割としては、当社グループの各組織で、マテリアリティに基づく事業活動を推進するとともに、気候変動に関する事案について、経営会議およびサステナビリティ委員会にて、審議・調整を行い、重要事項については取締役会に報告しています（前項参照）。執行役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会は年3回開催し、気候変動を取り巻く状況変化をアップデートした上で、気候変動に関わる指標の評価・モニタリングや、グループ全体の方向性の検討・調整等を行っています。

リスク管理

当社グループは、リスク管理の基本事項を定めた「リスク管理方針」の中で、事業に重大な影響を及ぼすと判断されるものを「重要リスク」と定義し、毎年度見直しを実施、日々のモニタリングでリスクの兆候をチェックしています。この重要リスクは、当社グループ事業全体を対象に、毎年度固有リスクを各部門・子会社ごとに抽出した上で、優先順位付けをして設定しており、その中で気候変動に関わるリスクも重要リスクとして設定され、全社リスク管理（ERM…Enterprise Risk Management）体制に統合されています。また、ERMの管理水準向上を図ることを目的に設置されたリスク管理委員会は、定期的にリスクの見直しをはじめとするERM体制の整備・運用状況をチェックし、経営会議に報告しています。

戦略

当社グループは、気候変動への対応を、事業活動を通じて解決すべき重要課題として認識しています。

その上で、CO₂ネット・ゼロの実現に向け、2040年、2050年を見据えた具体的な道筋として「東京ガスグループカーボンニュートラルロードマップ2050」を策定しています。2030年までの短期では「責任あるトランジション」として天然ガスの高度利用を推進しながら、脱炭素化と安定供給を両立し、2030年以降は脱炭素化技術を実装・拡大しながら、2040年までの中期ではカーボンニュートラル社会へのシームレスな転換を牽引、2050年までの長期にてガス・電力の脱炭素化を実現します。

カーボンニュートラルロードマップ2050 P.18

TCFD提言に基づく開示

シナリオ分析に基づくリスク・機会と対応策

当社グループは、事業を取り巻く環境を踏まえ、事業戦略のレジリエンスの確認及び対応策の検討に活用することを目的に、気候変動が事業に及ぼす影響を定性・定量的に把握し、シナリオ分析に取り組んでいます。シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC)等が公表しているシナリオを参照しながら事業環境を想定した上で、想定されるリスクと機会を特定・整理し、2030年までの短中期と2050年に向けた中長期に分けて評価しています。

設定したシナリオ

	世界観	参照シナリオ
1.5℃	脱炭素化に向けた各種取り組みを通じて世界全体で2050年までにCO ₂ 排出量ネット・ゼロの達成を想定したシナリオ	●IEA WEO 2023: Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) ●IPCC第6次報告書: SSP-1.9 等
4℃	既実施および公表済みの脱炭素政策以上の追加的な取り組みを行わないことを想定した現在の延長線上にあるシナリオ	●IEA WEO 2023: Stayed Policies Scenario (STEPS) ●IPCC第6次報告書: SSP-8.5 等

リスク・機会の評価と対応策

カテゴリー		要因		事業影響		財務影響※	
						短中期	中長期
移行	政策・法規制	カーボンプライシングの導入		リスク	都市ガス・火力発電事業の費用負担増	○	○
	市場	供給側	非化石エネルギーの拡大	リスク	都市ガス・火力電力の販売量減	○	
				機会	再エネ電源開発拡大・販売量増	○	○
		需要側	トランジションエネルギーとしての天然ガスのニーズ拡大	リスク	LNGの価格高騰	○	
				機会	燃料転換の進展による都市ガス・天然ガス販売量増	○	
	技術		エネルギー消費構造の変化	リスク	省エネ・電化の進展による都市ガスの販売量減	○	
				機会	分散型・低圧リソース(再エネ、蓄電池、DR等)を活用したサービス拡大		○
	評判		再エネ・e-メタン・水素・CCUS等脱炭素化技術の進展	リスク	都市ガス・火力電力の販売量減	○	
				機会	再エネ・e-メタン・水素・CCUSによる収益拡大		○
	物理	急性	投資基準の低・脱炭素化重視志向	リスク	化石燃料関連事業の資金調達力の低下	○	
				機会	脱炭素関連事業の資金調達力向上		
	慢性		異常気象激甚化	リスク	風水害対策費用の増加、生産設備が被害を受けた場合の操業停止リスク		○
				機会	防災・レジリエンスニーズによる分散型エネルギーの拡大		
			気温上昇	リスク	都市ガス(家庭用・業務用)の販売量減		

※財務影響が特に大きいと考える項目について○を表示

東京ガスグループの対応策

天然ガスの高度利用

- 国内・グローバルでの石炭・石油等から天然ガスへの燃料転換、コジェネ導入、スマートシティ化、レジリエンス強化
- カーボンオフセット都市ガスの提供拡大
- 再エネ調整力としての天然ガスの拡大
- CCUS

ガス・電力の脱炭素化

- e-メタン:メタネーションの大規模・高効率化、商用化
- 水素:安価な水素製造技術確立、実用化
- 再エネ電源の拡大(太陽光・風力発電等)
- 自社火力発電のゼロエミッション化

基盤整備(レジリエンス)

- 天然ガスインフラのさらなる強靱化
- LNG基地、発電所の災害対策等、水災害に強いライフライン構築のさらなる強化と万全な事業継続計画(BCP)策定
- レジリエンス性の高いスマートエネルギーネットワーク、コージェネレーションシステム、エネファーム、蓄電池等の分散型エネルギーシステムの普及・拡大

TCFD提言に基づく開示

定量的な財務影響

現在当社グループの売上・利益の約6割を占める都市ガス事業は、気候変動リスク・機会の影響を大きく受ける事業と認識しています。今回、各シナリオにおける一部リスク要因について、その財務影響を試算しました。当社グループは当該リスクのグループ全体への影響を軽減させるべく、カーボンニュートラルエネルギーおよびソリューション事業の拡大に取り組んでいきます。

価値創造ストーリー P.13

カーボンプライシング等の政策・法規制の導入による都市ガス売上への影響

カーボンニュートラル社会への移行に伴う政策・法規制の導入は、エネルギー消費が抑制されることで都市ガス事業収支に影響を及ぼす可能性があります。IEA WEO2023 NZEシナリオ（1.5℃シナリオ）では、2030年に日本の天然ガス消費量は約10％減少すると予測されており、仮に当社グループの都市ガス販売量にも同じ影響がある場合、過去のガス販売量実績の傾向を踏まえると、売上高約1,000億円に相当します（2023年度実績で換算）。

気温上昇による都市ガス売上への影響

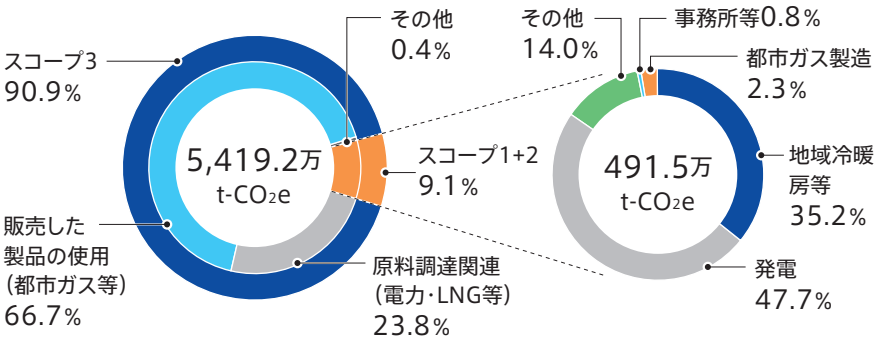
猛暑や暖冬等の異常気象が発生した場合、給湯・暖房用を中心とする家庭用および一部の業務用ガス販売量変動し、都市ガス事業収支に影響を及ぼす可能性があります。IPCC第6次報告書SSP-8.5（4℃シナリオ）では2030年に気温が0.5℃上昇すると予測されており（2011-2020年基準）、過去のガス販売量実績の傾向を踏まえると、売上高約150億円に相当します（2023年度実績で換算）。

指標と目標

カーボンニュートラル社会の実現に向け、社会全体のCO₂削減貢献および当社グループCO₂排出量（Scope1,2,3）削減等の取り組みの進捗・管理をすべく、以下の指標・目標を設定しています。

指標	目標	
CO ₂ 削減貢献量 (2013年度比)	2025年 1,200万t	2030年 1,700万t
温室効果ガス排出量 (スコープ1,2,3)	2050年 CO ₂ ネット・ゼロ	
自社活動排出 CO ₂ ネット・ゼロ (2020年度比)	2025年 60%達成	2030年 100%達成
再生電源取引量	2025年 220万kW	2030年 600万kW
天然ガス取引量	2030年 2,000万t	
e-メタン導入量	2030年 1%導入（8,000万Nm ³ /年）	
脱炭素投資額	2023年～2025年	2,300億円（3カ年合計）

温室効果ガス排出量: 2023年度実績^{※1}



※1 2024年9月20日公開後に一部項目に誤りが確認されたため、修正。

地球環境の保全

基本的な考え方

東京ガスグループは、地球資源を利用して事業を行う企業として、生物多様性の保全や資源利用の高度化が重要と考えています。そのため、マテリアリティの一つに「地球環境の保全」を位置付け、環境方針に基づき生物多様性の保全、資源利用の高度化に取り組んでいます。

推進体制

体制については、サステナビリティ推進体制をご確認ください。

P.47

生物多様性の保全

▶ バリューチェーンにおける生物多様性のリスク低減の取り組み

事業分野ごとにリスクの把握と低減のための取り組みを推進しています。

事業分野	生物多様性のリスクと低減の取り組み	
	リスク	リスク低減の取り組み
原料調達	ガス田周辺地域の生態系損失	●調達先ガス田開発における生物多様性配慮状況の確認（環境影響評価等）
原料輸送	外来生物による生態系のかく乱	●自社保有・管理船運航時のバラスト水管理
●都市ガス製造 ●LNG火力発電 ●再エネ	●土地改変や操業、燃料調達における生態系影響 ●事業活動における水使用	●環境影響評価 ●操業管理（自治体との協定、法規制遵守等） ●事業継続計画（BCP）の策定 ●持続可能な原料調達 ●水使用・取水の削減努力、排水管理
供給	山砂採取による生態系損失	●ガス管理設工における掘削土排出抑制

▶ TNFD提言を踏まえたリスク評価

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）に基づき「LEAPアプローチ」※1を活用し、自然資本に関わるリスクを試行的に評価しました。なお、これらの評価は客観性を担保するため外部専門家の見地に基づき実施しました。

※1 TNFDが提唱する、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ

バリューチェーン全体では、依存・影響度が大きい事業分野として原料調達、シェール事業等が挙げりましたが、環境影響評価や操業管理などリスク対応策を講じており、外部専門家からリスクが一定範囲内に抑制されていると評価を得ました。

また、米国シェール事業では事業拠点の流域内等でラムサール条約登録湿地等が確認されましたが、リスク対応策を講じており、外部専門家から重要リスクが短期的に顕在化する可能性は低いと評価を得ました。

▶ 「東京ガスの森」における保全活動

長野県の194haの社有林（東京ガスの森）で、計画的な管理、希少動植物の保全に加え、2007年からモニタリング調査を実施し、これまで合計677種のいきものを確認しています。

資源利用の高度化

▶ 使用済みガス管の再資源化

ポリエチレン管はプラスチックの材料として、鋼管・鉄管は金属素材として、毎年100%のリサイクルを達成しています。ポリエチレン管の取り組みは、環境省のプラスチックスマート取り組み事例に登録されています。



▶ ガスメーターの再利用・再資源化

お客さま先から取り外した一部のガスメーターでは、消耗部品の交換、再検定を行い再利用します。さらに、再利用後もそのまま廃棄せず、再資源化しています。



サステナビリティファクトブック
<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/download/index.html>

「エコ・ファースト企業」に認定

2024年4月10日、地球環境の保全等の先進性・独自性・波及効果が評価され、業界における環境先進企業（エコ・ファースト企業）に認定されました。



サプライチェーン全体における人権の尊重

人権方針

東京ガスグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、2018年4月「東京ガスグループ人権方針」を策定しました。グループ全体で事業活動の全てのプロセスに関わるステークホルダーの人権尊重に継続的に取り組んでいます。



東京ガスグループ人権方針
<https://www.tokyo-gas.co.jp/about/policy/index.html>

推進体制

「サプライチェーン全体における人権の尊重」をマテリアリティの一つに位置付け、社長を委員長とするサステナビリティ委員会において、当社グループのサプライチェーンにおける人権尊重の推進状況の把握と継続的改善に取り組むとともに、重要な事項については取締役会に報告しています。

P.47

人権デュー・デリジェンス

「東京ガスグループ人権方針」に基づき、人権デュー・デリジェンス(以下、人権DD)の体制を構築し、事業における人権リスクの特定、その防止・軽減を図り、取り組みの実効性や対処方法を情報開示しています。

P	人権課題の特定と評価 ●人権リスクの特定
DC	特定した負の影響への対応・モニタリング ●各カンパニー・子会社での対応策の実施 ●新規取引・投資時の人権DDの実施 ●サプライヤーへの取り組み、モニタリング ●主要海外事業のモニタリング ●従業員教育
A	情報開示、コミュニケーション ●ステークホルダーとの対話、情報開示

▶ 重要な人権リスクの特定

国内外の動向や外部有識者との対話等を踏まえ、当社グループとして配慮すべき重要な人権課題を特定しました。強制労働や児童労働、地域コミュニティ弾圧への加担、労働安全衛生への配慮不足、差別・ハラスメント等です。2023年度は優先度の高い人権リスクとして、「国内外における再エネ事業に関連した強制労働・児童労働」および「日本国内の

ガス工事等における外国人労働者の強制労働」を定め、実態把握、リスクの防止・低減に取り組みました。その結果、大きな人権リスクは確認されませんでした。

人権課題	事業領域	人権リスク	主な取り組み内容
強制労働 児童労働	国内外における再エネ開発	●バイオマス燃料の木材等に関連 ●太陽光パネルの製造	●第三者認証を取得した燃料調達 ●太陽光パネル製造段階で人権上の問題がないことを確認
強制労働	日本国内で外国人を雇用する事業	●ガス工事等の外国人労働者関連(技能実習生等)	●ガス工事等の取引先に外国人就労実態のアンケート調査を実施 ●外国人技能実習生に関連する法令遵守の独自ガイドラインを策定

2024年度は、新たな潜在的な人権リスクとして「原料調達や再エネ事業、クレジット創出事業での先住民・地域住民への人権侵害」、「AI利用による人権侵害」等を追加し、関連する事業における実態把握や対応策を確認していきます。

▶ サプライヤーへの周知・モニタリング

2023年度は主要取引先 約1,500社に対し、サステナブル調達ガイドラインを周知し、さらに約400社に対しては取引先調査(アンケート)を実施しました。
2024年度は、2024年3月に改訂した「サステナブル調達ガイドライン」の周知を実施するとともに、取引先調査の対象を全主要取引先に拡大し、調達実態の把握・分析、結果のフィードバックや双方向のコミュニケーションを強化します。

救済メカニズム

外部のステークホルダーから東京ガスお客さまセンターに人権課題に関するご相談が入った場合の対応フローを確立するとともに、グループ従業員の相談窓口を社内外に設置しています。さらに、2024年度から一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に加入して、サプライチェーン救済窓口を新設しました。



コーポレート・ガバナンス

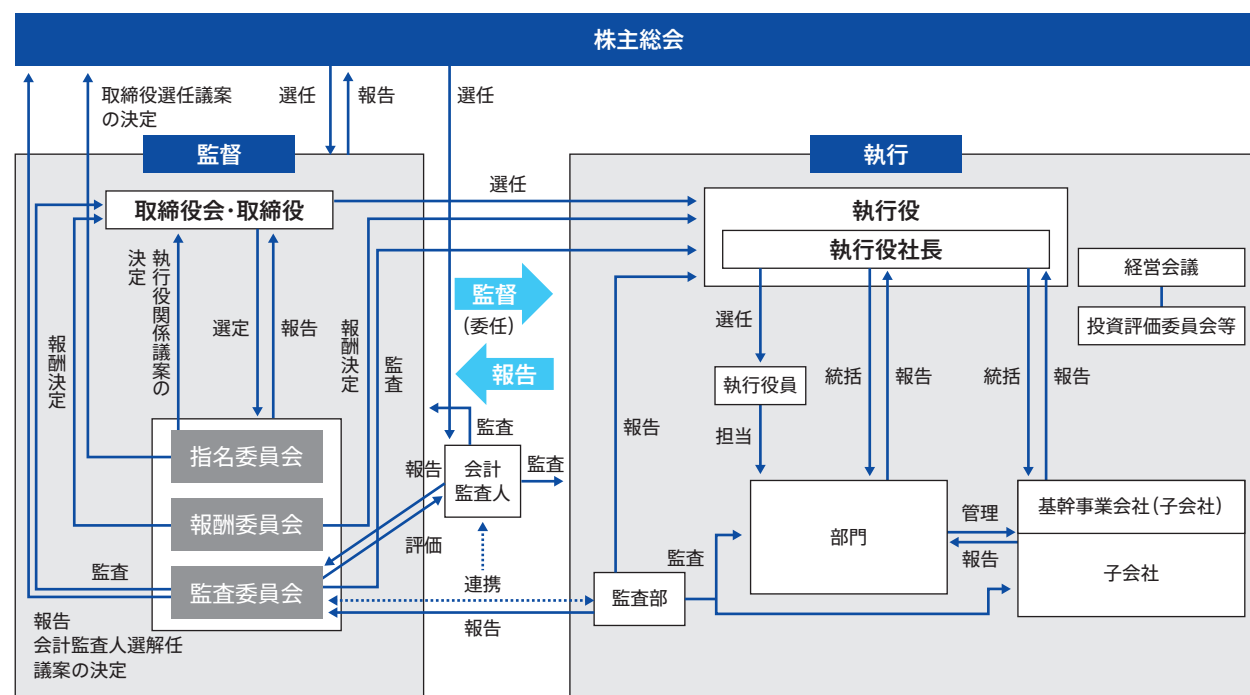
- 57 体制・方針
- 62 役員報酬
- 64 内部統制・コンプライアンス・リスク管理
- 67 株主・投資家の皆さまとの対話
- 68 社外取締役メッセージ
- 69 役員一覧

体制・方針

コーポレート・ガバナンスの考え方

当社は、経営理念のもと、適法性・健全性・透明性を確保しつつ、経営・執行責任の明確化、監督・監査機能の強化を図り、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行を推進することにより、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を図ります。

コーポレート・ガバナンス体制全体像



(2024年6月27日現在)

取締役の人数	9人
社外取締役の人数	6人
(うち独立役員 ^{※1} の人数)	(6人)
執行役の人数 ^{※2}	4人
執行役員の人数	27人

※1: 社外取締役6人全員を当社の定める「社外取締役の独立性の判断基準」を満たす独立役員として上場証券取引所に届け出ています

※2: 取締役を兼務する執行役(代表執行役社長)を含みます

投資評価委員会

財務部担当執行役員が委員長を務める「投資評価委員会」は、投資の意義・経済性・リスクの評価および投資後のフォローが必要となるものについて評価を行い、執行役等に答申を行っています。

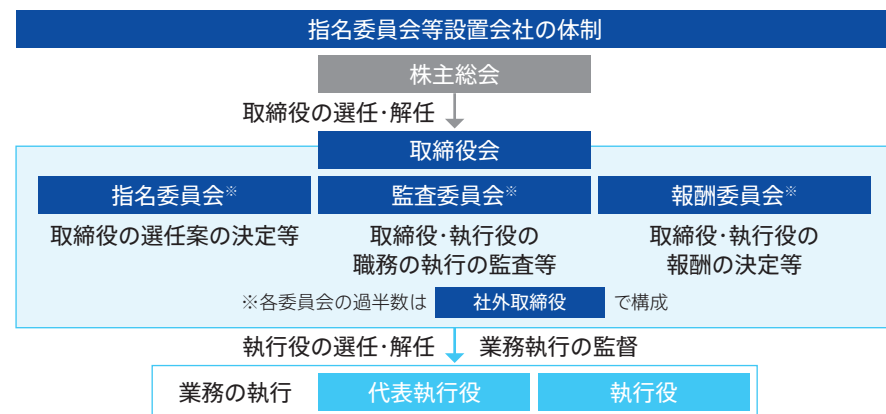
指名委員会等設置会社である当社では、「取締役会」と「執行体制」の2つの主体が、一定の緊張関係のもとで、お互いの役割と責任を明確にして補完し合うことで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指します。取締役会は、経営全体を俯瞰した、より広い視点での検討・議論を行い、決議事項の決定プロセスの充実を図る一方、執行役の報告に基づくモニタリングに注力しています。執行体制は、グループ経営を意識した、より深い視点での検討・議論を行い、的確かつ迅速な意思決定をし、効率的な業務執行を推進しています。

体制・方針

迅速な意思決定と取締役会による監督機能の強化

▶ 指名委員会等設置会社

東京ガスは1885年の創業以来、130年以上にわたり首都圏を中心とした都市ガス事業を展開してきました。しかし、今後はエネルギー激動の時代を迎え、2030年およびその先を見据えて策定した「Compass2030」に基づき、事業領域の拡大・事業構造の転換を加速的に進めていく必要があります。当社はこのような創業以来の大変革を行うにあたり、「経営からの改革」が不可欠との認識のもと、2021年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。



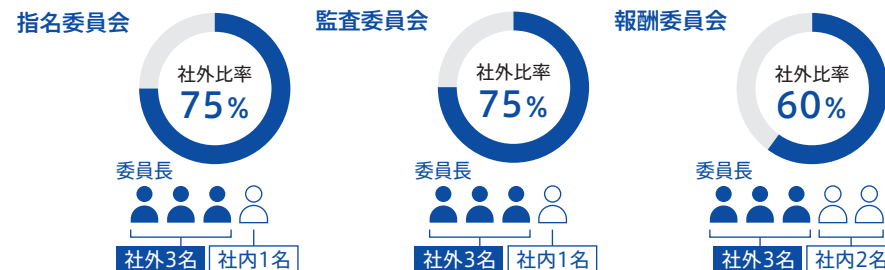
▶ 取締役会の構成

指名委員会等設置会社として、取締役会がより効果的に監督機能を果たすため、執行役を兼ねる取締役は代表執行役社長1名のみとし、執行と監督の機能を明確に分離し、緊張感のある経営を実現します。その上で、多様性と客観性のある監督を取締役会運営の中心に置くため、2/3程度を社外取締役に構成します。

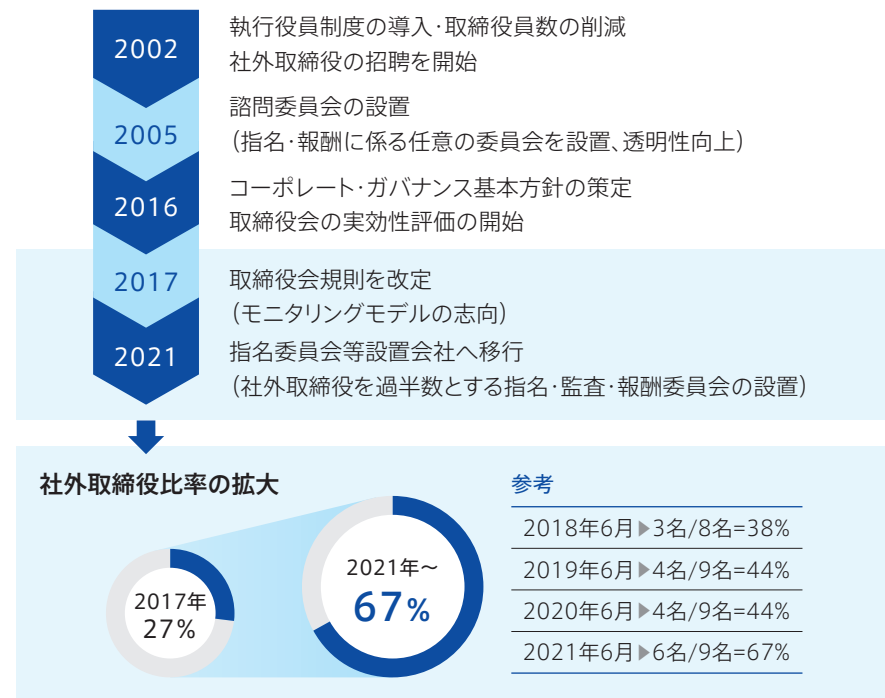


▶ 委員会の構成

各委員会は、取締役の中から取締役会の決議によって選定された委員（過半数が社外取締役）で構成し、各委員長は社外取締役が務めています。



▶ コーポレート・ガバナンス強化の歴史



体制・方針

取締役会の役割および活動状況

取締役会は、原則として毎月1回開催され、法令および定款等の他、取締役会規則の定めるところにより、経営計画、経営方針その他当社の経営の重要な意思決定を行っています。
また、業務執行の決定権限を大幅に執行役社長に委任し、経営にスピードをもたらすとともに、経営全体を俯瞰したモニタリングを通じ、企業価値向上を図っています。

2023年度は、取締役会の実効性の評価結果を踏まえ、取締役会議題の年間スケジュールを作成し、東京ガスグループ2023-2025年度中期経営計画の進捗状況等についてより計画的にモニタリングするとともに、長期的な視点から2030年以降を見据えた「東京ガスグループカーボンニュートラルロードマップ2050」等について議論しました。また、取締役会以外の場では、非執行の取締役8名を対象に事業理解を深めるためのオフサイトミーティングを開始し、各事業の概要説明や視察等を実施しました。

オフサイトミーティング：東京ガスライフバル（東京ガスNext one）との意見交換の様子



2023-2025 年度 中期経営計画「Compass Transformation 23-25」エグゼクティブサマリー
<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20230222-05.pdf>

東京ガスグループカーボンニュートラルロードマップ2050
<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20240322-03.pdf>

代表執行役社長の選定プロセス

執行役社長（CEO）は、経営者としての十分な経験・実績、環境変化に対応しうる変革力・決断力、緊急時に即応できる判断力・統率力を有し、公益的使命・社会的責任を全うできる者とする。

人材開発委員会（執行体制規則に基づく経営会議メンバーによる会議体）において整備した「経営幹部育成体系」に基づき、継続的に経営人材を育成。

執行役員等、社長候補者となり得る可能性のある人に広く実践の場を与え、実際の業務執行を通じ育成。

具体的には、主要部長、子会社社長、部門統括担当等に就かせるとともに、経営の視点を養うべく経営会議・取締役会等にも可能な限り出席させる。

指名委員会・監査委員会・報酬委員会の役割および活動状況

	役割	具体的な活動
指名委員会	指名委員会は、取締役の選任・解任に関する株主総会の議案内容、執行役の選任・解任等に関する取締役会の議案内容の決定等を行っています。	年間開催回数※：6回 ● スキル・マトリックスを踏まえた新任社外取締役候補者の選任 ● 代表執行役社長候補者の選定 等
監査委員会	監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査、監査報告の決定、会計監査人の選任・解任および不再任に関する議案内容の決定等を行っています。	年間開催回数※：14回 ● 監査委員会監査計画の策定 ● 内部統制システムの構築・運用状況等の監査 ● 内部監査部門・会計監査人・子会社監査役との連携 等
報酬委員会	報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等の方針を定め、その方針に従い、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定等を行っています。	年間開催回数※：6回 ● 2023年度の業績評価 ● 2024年度の業績評価指標の策定 ● 報酬水準・構成比率の検討 等

※年間開催回数は、2023年6月株主総会後から2024年6月株主総会前まで

指名委員会・取締役会

当社の「コーポレート・ガバナンス基本方針」に定めた経営陣幹部の選定・解雇の考え方を踏まえ、候補者の資質を評価・確認し、候補者を絞り込む。

指名委員会にて、社内外の状況を踏まえて候補者について審議を行い、最終候補者を決定。取締役会に議案として提出。

取締役会にて代表執行役社長の選定を決議。

体制・方針

取締役を求めるスキル・役割

当社取締役全員が保有するスキルとして、「企業経営を深化させるための知識」「企業変革に導くためのマインド」「企業課題を極めるための質問力」を設定します。

社外取締役には、当社グループの経営ビジョン「Compass2030」の達成に向けた監督に必要なスキル（右記参照）、社内の取締役・執行役の知見、経験を補完する役割を求めます。

社内取締役は、代表執行役社長を除き全員を非執行とし、取締役会の実効性を担保するために適時適切に議案提供・情報提供を行う役割を担います。

各取締役（社外・社内）の選任理由 P.69-70

社外取締役のスキル・マトリックス

						
1 エネルギー			●			●
2 サステナビリティ			●	●		●
3 デジタル・技術					●	
4 マーケティング・事業開発				●	●	
5 グループ経営・ガバナンス	●	●			●	
6 グローバルビジネス			●			●
7 M&A・事業再編	●	●		●	●	
8 コミュニケーション			●			●
9 財務・会計	●	●				
10 リスク管理	●	●		●		

※社外取締役の保有するスキルは4つまで記載

各スキルの詳細

1 エネルギー 2 サステナビリティ	ネット・ゼロへの移行に向け、中長期の国内外のエネルギー・環境動向を踏まえた責任あるトランジションを監督	6 グローバル ビジネス	グローバルな総合エネルギー企業としての事業構造変革、戦略構築・実行、目利き力とリスク管理の強化を監督
3 デジタル・技術	ネット・ゼロへの移行・価値共創のエコシステム構築のため、デジタル・技術によるソリューションの提供を監督	7 M&A・事業再編	国内外を問わず、非連続のスピード感ある成長に向けた事業統合・集約への挑戦を多面的に監督
4 マーケティング・事業開発	単一の首都圏都市ガス事業からLNG/バリューチェーン変革による複数事業・分権型経営への脱皮を監督	8 コミュニケーション	ステークホルダーとの緊密な広聴活動を踏まえたタイムリーでインパクトのある情報発信を監督
5 グループ経営・ガバナンス	複数事業をマネジメントし、自立自走と全体最適を両立させる経営および人・組織の管理・運営を監督	9 財務・会計 10 リスク管理	上記の事業領域の拡大やM&A実施にあたって、これまでと異なるリスクバランスの上での財務規律・投資戦略および内部統制・リスク管理を監督

体制・方針

取締役会の実効性向上

取締役会では、前回の評価結果を踏まえた具体的な取り組みの実績を確認するとともに、各取締役によるアンケート形式の自己評価および第三者評価等を踏まえ、取締役会全体の実効性について分析・評価しています。また、分析・評価結果から抽出された課題や各取締役からの意見を踏まえ、今後の取り組みについて議論しています。このPDCAサイクルを充実させ、取締役会のさらなる実効性向上に努めていきます。

STEP 1

前回の評価結果および具体的な取り組み

前回の取締役会の実効性評価を踏まえ、2023年度の実効性評価では、以下の取り組みを実施しています。

前回の評価結果(意見の一部)

- 取締役会の議題等に関する詳細な年間スケジュールを作成し、より計画的なモニタリングを行うべき。
- 取締役会以外の場を事業理解のために活用することも検討すべき。
- 指名委員会等設置会社におけるモニタリングの在り方についてさらなる意識合わせが必要。

具体的な取り組み

- 取締役会議題の年間スケジュールを作成し、中期経営計画の進捗状況等についてより計画的にモニタリングした。
- 取締役会以外では、非執行の取締役8名を対象に事業理解を深めるためのオフサイトミーティングを開始し、各事業の概要説明や視察等を行った。
- 社外取締役懇談会を開催し、新体制下の取締役会運営や指名委員会等設置会社における取締役の役割・期待等について意見交換を行った。

STEP 2

各取締役によるアンケート形式の自己評価

アンケートについては、5段階による定量評価と自由記述による定性評価とし、定点観測・分析を可能としています。

アンケート内容

- 取締役会の構成・運営(人数・メンバー、年間スケジュール、議題設定、資料内容・説明、開催頻度・運営時間)
- 取締役会の機能(ガバナンス体制、意思決定、モニタリング、指名・監査・報酬委員会との連携)
- 取締役会以外での活動(取締役会事前説明、オフサイトミーティング、ステークホルダーとの対話)

STEP 3

第三者(外部の専門家)による集計・評価

各取締役が回答したアンケート結果については、第三者にて集計しています。また、アンケート結果を踏まえた第三者評価を受けています。

第三者による評価コメント

- 1つの質問項目で社外取締役の平均点が5点満点中3点台後半であった他は、社内外の取締役の平均点はいずれも4点以上であり、当社取締役会の実効性は良好な水準であり、その評価の客観性も担保されているものといえる。
- 全般的に各質問事項の平均点は高く、大きく改善しなければならない問題点はなく、これまで続けてきたことに磨きをかけていくということで基本的にはよい。

STEP 4

今回の評価結果および今後の取り組み

取締役会(事前説明等を含む)において、アンケート結果および第三者評価について確認の上、今後の取り組み等について議論しています。

今回の評価結果(意見の一部)

- モニタリングモデルは依然模索段階ではあるが明らかに前進している。
- 多面的な視点からステークホルダーを意識した活発な議論が展開されている。
- 執行による適切なリスクテイクを支える示唆があるとより良い議論ができる。
- 中長期の方向性の議論を増やすべき。
- 建設的な議論、経営戦略に関わる議論の充実に向け、取締役と執行側の双方が努力すべき。

今後の取り組み

- 取締役会は、執行の思い切った提案に対するチェック機能を果たすとともに、取り組みを進める際には取締役会が実現に向けて適切なリスクテイクを支える等、執行の取り組みを後押しすることを目指す。
- モニタリングボードとして、中期・単年度の経営計画等の進捗確認は継続しつつ、中長期的な視点での大きな方向性に関する議論のウエイトを高める。

役員報酬

役員報酬に関わる基本方針

2021年6月29日開催の報酬委員会において、以下のとおり「役員報酬に関わる基本方針」を決議しました。

当社は指名委員会等設置会社として、会社法に定める報酬委員会を設置するとともに、社外取締役の中から委員長を選定し、客観性・透明性を確保しつつ、役員（取締役および執行役）の個人別の報酬等を決定する。

(1) 役員の役割と報酬

役員に求められる役割は、短期および中長期にわたる企業価値の向上を図ることであり、報酬はそのインセンティブとして有効に機能するものとする。

(2) 報酬の水準

報酬の水準は、役員の役割と責任および業績に報いるにふさわしいものとし、経営環境の変化、外部専門機関の調査に基づく他社水準等を踏まえたものとする。

(3) 年間報酬の構成

- 年間報酬は「固定報酬（基本報酬）」と「インセンティブ報酬（賞与、株式報酬）」で構成する。

＜基本報酬＞ 役位別に定められた定額を、月例報酬として支給する。

＜賞与＞ 短期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に財務指標・非財務指標に対する期間業績の評価を反映し、年1回支給する。指標については毎年検討を行い、選定する。

＜株式報酬＞ 非金銭型の中長期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に応じてポイントを付与し、退職時にそのポイント数に応じて株式を交付する。

- 取締役の報酬は基本報酬および株式報酬、執行役（取締役を兼務する者を含む）の報酬は基本報酬、賞与および株式報酬で構成する。
- 構成割合については、取締役は基本報酬が90%程度、株式報酬が10%程度、執行役（取締役を兼務する者を含む）は基本報酬が65～70%、賞与が15～20%、株式報酬が10～20%程度とする。

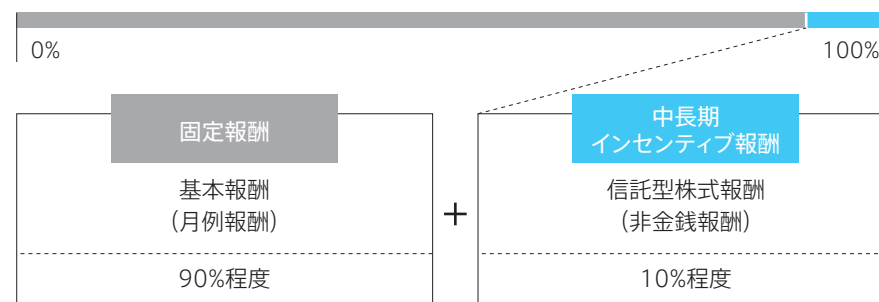
報酬水準

報酬水準の検討にあたっては、当社と同規模の企業群（営業利益1,000億円以上2,000億円未満／時価総額1兆円以上2兆円未満）を比較対象として設定し、議論を行っています。

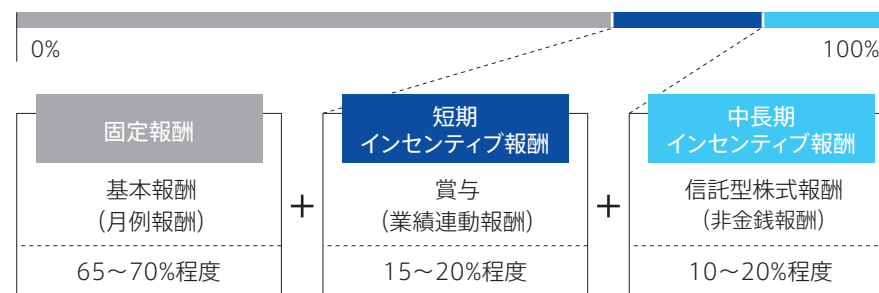
また、外部環境の変化や他社動向に関し、外部企業を講師とし、役員報酬のトレンドや報酬水準の分析に関する勉強会を実施しました。

報酬構成

▶ 非執行の取締役（社内・社外）



▶ 執行役（取締役を兼務する者を含む）



役員報酬

賞与(業績連動報酬)

業績連動報酬として、執行役(取締役を兼務する者を含む)に対して、業績評価指標の達成状況を反映した賞与を支給しています。2024年度の業績評価指標は経営計画の重点管理指標との連動を意識し、報酬委員会において決議しました。

■ 2024年度の業績評価指標

分類	ウェイト	業績評価指標	基準値等※
財務指標	75	ROE	4.8%
		ROA	2.1%
		セグメント利益 (営業利益+持分法利益)	1,208億円
非財務指標 (ESG)	25	CO ₂ 削減貢献量	対前年度+9%(1,150万t)
		CO ₂ 自社排出削減	実績および 定性的な取組状況を モニタリング
		再エネ取引量	
		エンゲージメント指数	

※2024年度計画等に基づく

信託を用いた株式報酬制度

2021年6月29日開催の報酬委員会において、取締役(社内・社外)および執行役に対し、中長期の企業価値の向上に対するインセンティブ付与を目的として、新たな「株式報酬制度」の導入を決議しました。また、執行役員に対しても、同様の株式報酬制度を導入しています。

本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定する信託(以下「本信託」という)が当社株式を取得し、当社が各役員等に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各役員等に対して交付される信託型の株式報酬制度です。なお、役員等が当社株式の交付を受ける時期は、原則として役員等の退職時です。

2023年度取締役および執行役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	インセンティブ報酬		
		基本報酬 (月例報酬)	賞与 (業績連動報酬)	株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役 (うち、社外取締役)	234 (82)	206 (74)	－ (－)	27 (7)	11 (7)
執行役	278	180	55	43	4

- (注) 1. 取締役の報酬等には、第223回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名(うち、社外取締役1名)の分が含まれています。
2. 取締役を兼務する執行役1名の報酬等は、執行役の報酬等に記載しています。
3. 株式報酬の金額は、2023年4月1日から2024年3月31日までの費用計上額を記載しています。
4. 上記の金額は、百万円未満を切り捨てて記載しています。

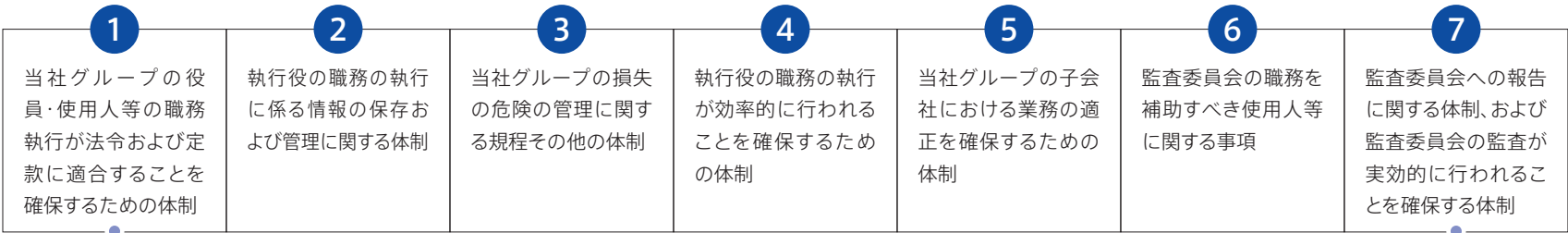
内部統制・コンプライアンス・リスク管理

内部統制システム

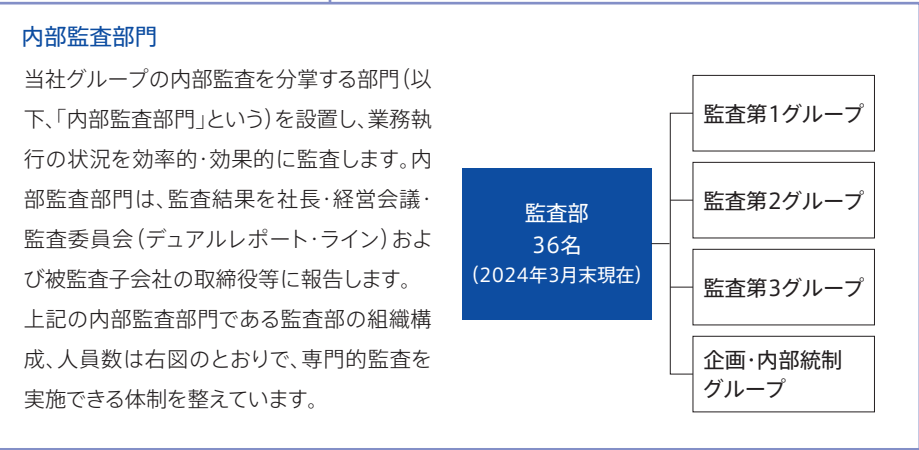
当社は、経営理念のもと、適法性・健全性・透明性を確保しつつ、経営・執行責任の明確化、監督・監査機能の強化を図り、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行を推進することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現します。また、当社および子会社から成る企業集団は、それぞれの自律性を尊重するとともに、全体最適の追求を共通の理念とすることにより、その持続的な発展を志向します。

上記を踏まえ、当社グループの業務の適正を確保するため、取締役会は「内部統制システム」の整備に関する基本方針」を定め、本方針に基づき、執行役は以下のとおり内部統制システムを実効的に構築し、運用しています。

■ 体制の概要

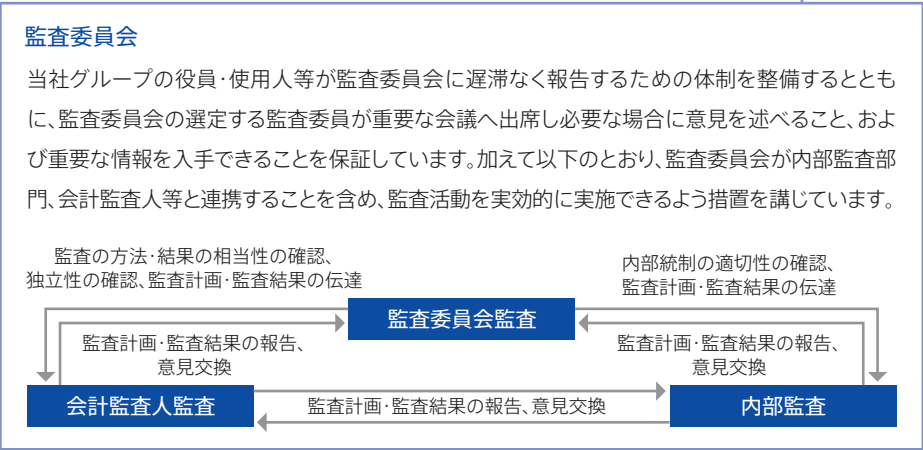


■ 体制の具体例



「内部統制報告制度」への対応

当社は、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に対応するために、金融庁の基準等に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して、財務報告に係る内部統制を整備・運用するとともに、その有効性を評価し、必要に応じて改善しています。なお、同制度に従って作成した、財務報告に係る内部統制が有効であるとした直前の連結会計年度に関する内部統制報告書については、監査人から全ての重要な点について適正に表示しているとの意見表明がなされています。

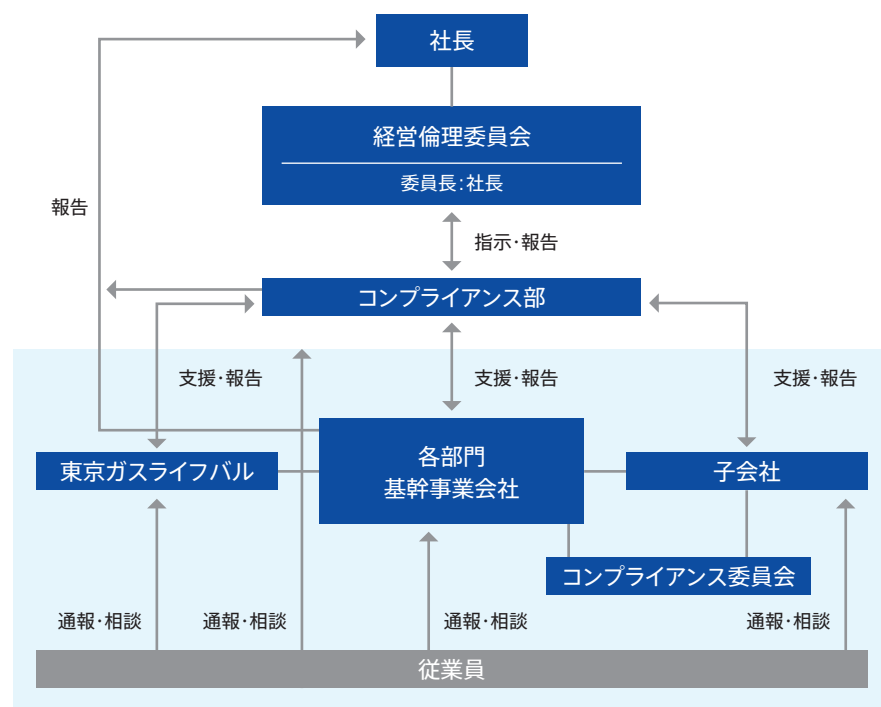


内部統制・コンプライアンス・リスク管理

コンプライアンス推進体制

法令はもとより経営理念や東京ガスグループの業務遂行時の行動規範となる「東京ガスグループ 私たちの行動基準」の遵守を含むコンプライアンス全般に関わる議論を通じて、透明性のある経営の推進と風通しの良い組織文化の醸成を図ることを目的に、社長を委員長とする「経営倫理委員会」を設置しています。そこでは、コンプライアンスに関する諸施策の実施状況の把握と課題の抽出、翌期以降の活動計画の討議等を行っています。これを受けて、各部門・各子会社単位で設置されている各コンプライアンス委員会にて各々の実態を踏まえた取り組みを行っています。

■ コンプライアンス推進体制図



コンプライアンス推進の取り組み

毎年7月を「コンプライアンス月間」と定め、コンプライアンスがあらゆる事業活動のベースであるとの認識のもと、グループ全体でコンプライアンス推進のための取り組みを集中して実施しています（例：社長メッセージ公示、コンプライアンス講演会、職場勉強会、コンプライアンス意識調査等）。

入社時・入社3年目・節目昇格時のタイミングを捉えた階層別コンプライアンス研修を毎年実施し、「東京ガスグループ 私たちの行動基準」の継続的な周知・徹底等を行うとともに、人権・コンプライアンス意識の醸成・高揚を図っています。最近では、研修の対象を中途入社者にも広げるようにしています。

グループ内の各職場のコンプライアンス推進担当者に対して、コンプライアンスを推進するうえでの必要な知識・情報に加え、その時々ニーズ・課題に合致した内容を取り入れた研修を年間を通して実施することで、グループ全体のコンプライアンスレベルの維持・向上を図っています。

内部通報への対応

社内（コンプライアンス部）および社外（法律事務所等）に、グループ全体を対象とした内部通報窓口（内部公益通報受付窓口を兼ねる）を設置しています。内部通報を受け付けたら、コンプライアンス部と当該事案が発生した職場を統括するコンプライアンス担当部所、および事案に応じて関連する部所とが連携して事実確認の調査等を行い、その結果に基づいて是正措置や再発防止策を講じることで、リスクへの早期対応と自浄作用を図っています。内部通報窓口のグループ内への周知は、職場へのポスター掲示、「東京ガスグループ 私たちの行動基準」への記載、社内イントラネットへの掲載、各種研修機会の利用等による情報発信を通じて広く行っています。

なお、各子会社と東京ガスライフバル各社にも独自の通報窓口が設置されており、自社従業員の通報に対応する体制を整えています。

コンプライアンス部では、各子会社と東京ガスライフバル各社の通報窓口担当者を対象に、通報受付や対応力の向上を目的とした実践的な研修も毎年実施しています。

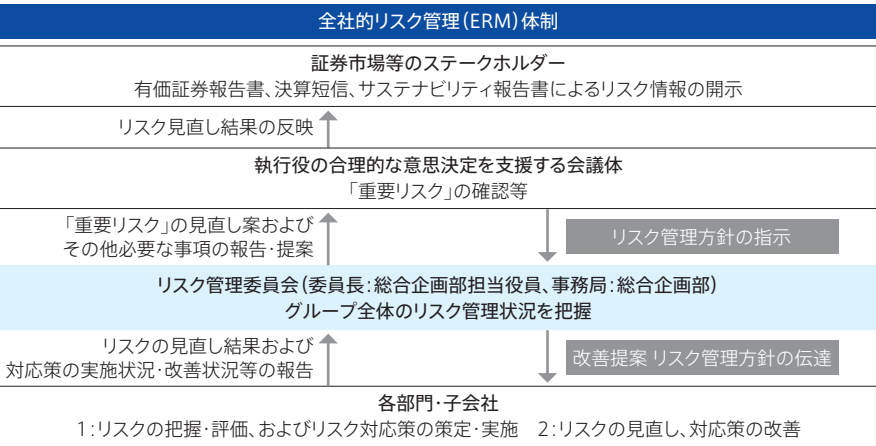
内部統制・コンプライアンス・リスク管理

リスク管理体制

東京ガスグループのリスク管理の基本事項を定めた「リスク管理方針」に従い、全社リスク管理体制を構築し、リスクの把握と対応策の策定・実施を行う「平時の対応」と、重要リスク等が顕在化した際に対応を進める「有事の対応」を行っています。「リスク管理方針」においては、取締役会がリスク管理の重要性に鑑み、常にその有効性を監督するとともに、重要リスクが発生した場合は適正に対処する旨、定められています。

▶ 平時の対応

「リスク統制規則」の中で平時における具体的な取り組み内容と重要リスクを明文化し、その実施体制として全社的リスク管理(ERM…Enterprise Risk Management)体制を構築し、運用状況の把握を行っています。ERMの管理水準向上を図ることを目的に設置されたリスク管理委員会は、定期的にリスクの見直しをはじめとするERM体制の整備・運用状況をチェックし、執行役の合理的な意思決定を支援する会議体に報告しています。このような体制のもとで、当社各部門および子会社に「リスク管理推進者」を約250名(2024年4月1日)配置し、ERMを推進しており、毎年度、リスクの見直し、対応策の実施・改善状況の把握等を行い、ERMのPDCA(計画-実行-点検-改善)サイクルが確実に回る体制となっています。

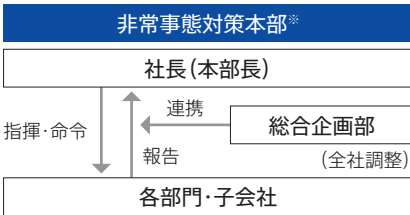


■ 投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事業等のリスク(2024年4月1日)

1.事故・災害等 (1)原料調達支障 (2)自然災害 (3)都市ガスの製造・供給および発電に伴う事故および供給支障 (4)再エネ設備の重大トラブル (5)病原性や伝播力の高い感染症の流行 (6)不測の大規模停電 (7)都市ガスの保安確保・ガス機器等製品品質上の問題 (8)他社の都市ガス事故に起因する風評被害	2. 原料費の変動 3. 法令・制度・国および地方自治体の政策変更 4. 天候変動によるガス販売量の変動 5. 事業環境の変化による既存需要の減少 6. 技術開発の遅延 (2)海外事業展開に伴うリスク (3)新市場開拓の遅延 (4)投資未回収
2.市場リスク (1)市場価格・金利の変動 (2)電力市場やLNG価格の変動	4.情報管理・システム運用に関するリスク (1)個人情報の流出 (2)ITシステムの停止・動作不良 (3)サイバー攻撃
3.事業遂行に伴うリスク (1)既存事業に関するリスク 1. 競争激化による需要の減少	5.企業の社会的責任に関するリスク (1)コンプライアンス違反 (2)新たな環境規制等への対応 (3)不十分なCS・お客さま対応 (4)人権問題への不十分な対応

▶ 有事の対応

有事の対応について、当社グループはライフラインを構成する公益事業者であるため、実際に事故等のリスクが発生した場合の対応体制として、長年にわたり危機管理体制を整備してきました。具体的には「非常事態対策規則」を制定し、地震等の重大な自然災害およびパイプライン・LNG基地の重大事故やそれに伴う製造・供給支障はもちろんのこと、病原性や伝播力の高い感染症、テロ、基幹ITシステムの停止、コンプライアンス上の問題等の重大な危機が発生した場合には、同規則に従い、「非常事態対策本部」が迅速に設置される体制を整備しています。また、大地震やサイバーテロ等重要なリスク対応策については定期的な訓練を実施しています。さらに、内閣府想定の大規模地震、ガスの重大供給支障事故、大規模停電および病原性や伝播力の高い感染症等に備えた事業継続計画(BCP…Business Continuity Plan)を策定し、危機管理体制の一層の強化に取り組んでいます。



※事務局を担当する部は非常事態の種別によって予め定められている

株主・投資家の皆さまとの対話

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みを行っています。頂いたご意見や対話を通じて得られた気づきを取締役会・執行役・関係部門と共有し、経営計画・事業活動や情報開示の改善につなげていきます。

主な対話 機会 ()内は 主な対応者

- 株主総会
- 第2四半期決算・期末決算説明会
(代表執行役社長)
- 第1・第3四半期決算説明会・
その他必要に応じて開催する説明会
- 中期経営計画等説明会(代表執行役社長)
- 社長スモールミーティング(代表執行役社長)
- 国内・海外機関投資家面談
(代表執行役社長ほか)
- 投資家と社外取締役のスモールミーティング
(社外取締役)
- 機関投資家施設見学会・事業説明会
- 個人投資家説明会 等

投資家の皆さまと社外取締役とのスモールミーティング(2024年3月)

中長期的な企業価値向上に向けて対話の充実を図るため、2022年度から開催しています。2023年度は3名の社外取締役が出席し、投資家の皆さまからのご質問をもとに、意見交換を行いました。皆さまから頂いたご意見を真摯に受け止め、今後の経営方針決定や執行のモニタリングに活かしていきます。投資家の皆さまからのご質問の一例に対する社外取締役の回答をご紹介します。



社外取締役としての使命や期待されている役割について

引頭取締役



これまでの経験に基づく経営と企業分析のスキルを用いて、当社の経営戦略の推進やリスク管理に対するモニタリングにおいて貢献していくことが、社外取締役として期待されていると認識しています。私の責務は、多様なステークホルダーの皆さまの多面的な視点に立ち、皆さまが課題と感じられていることを的確に把握し、組織全体の意思決定にしっかりと反映させていくことです。

関口取締役



公共性と公益性の重視、収益と持続的な成長の追求、脱炭素への取り組みの視点を特に意識しています。具体的には、①NHKでの放送記者・解説委員の経験からライフラインを支える企業として安定供給と信頼性確保の重要性、②経済記者の経験から短期的な利益のみならず中長期的な価値向上の必要性、③エネルギー問題に焦点を当てた解説委員としての経験からカーボンニュートラルへの移行とエネルギー安定供給の両立を重視しています。

淡輪取締役



当社は指名委員会等設置会社であり、執行と監督の機能を切り離すことで、取締役会がモニタリングに特化できる機関設計となっています。社外取締役として、運営方法や各社外取締役の知見を活用しながら、モニタリング機能を発揮していきたいと考えています。中長期の成長・企業価値向上の視点を持ち、取締役会がより活性化するように効果的な質問を投げかけ、多面的な見地から意見を述べるのが重要です。

当日は、以下をはじめとするさまざまなご質問を頂きました。

- 東京ガスの企業価値向上のためには何が必要か
- 中長期的な成長に向けて、取締役会ではどのような働きかけをしているのか
- M&Aを含む大型投資をどのように受け止めているか。また株式市場の評価をどのように想定したか
- 中長期的な戦略と、足元の課題であるPBR・ROEの向上について、どのような視点で監督しているか
- 公共性・安全性と、効率・成長・収益のバランスについてどのように考えているか
- e-メタンへのアプローチをどう評価しているか
- カーボンニュートラルの収益性について、手ごたえはあるか

事業エリア、事業領域の拡大が進む今、 グループガバナンスの進化を通じて、 東京ガスの企業価値向上に取り組んでまいります。

社外取締役

大野 弘道



食品メーカーで財務、経理分野を長く担当してきた経験から、社外取締役として主に三つの観点を重視しています。一つは財務面でのモニタリング、二つ目はグループ全体のリスク管理、三つ目は株主や投資家の皆さまを始めとするステークホルダーからの視点です。着任当初は監査役、指名委員会等設置会社への移行後は取締役、監査委員として務めていますが、求められている基本的な役割は、一貫して内部統制・リスク管理視点での監督であると認識しています。東京ガスは歴史ある会社で、堅実な運営体制と十分な規定を整備しており、内部統制のしくみは高いレベルにあります。一方で、特にこの10年ほどの間、事業のエリア、領域が急速に広がっています。事業エリアとしては、首都圏中心から日本全国へ、海外でも各地で現地法人や拠点を通じたビジネスが広がっており、隅々までしっかりと見通せる内部統制のしくみを構築することがますます重要になっています。また、事業領域においても、ガス事業だけではなく、電気、再エネ、ソリューションと幅広く展開していますから、人材育成のみならず、事業間を貫くグループ経営理念を国内外のグループ員と共有していくことも、非常に重要です。グループのガバナンスをさらに一段、レベルアップさせていくべき時が来ていると感じます。

現在の取締役会の構成は、取締役9名のうち6名が社外であり、執行を兼ねる社内取締役は代表執行役社長のみですので、モニタリング型の体制を採っています。多様なスキルや経歴を持った社外取締役が、幅広い視点から活発な議論を行い、執行の監督の役目を果たしています。取締役会で実効性ある議論ができるよう、事前説明や事業理解を深めるためのオフサイトミーティングの充実等、運営面でも年々洗練されてきたと感じています。

言うまでもなく、ガバナンスは、現場の実態にしっかりと落とし込まれて初めて意味を持ちます。私自身が食品業界での経験から常に感じていることですが、社会的信用は、築くには

長い時間がかかっても、失うのは一瞬です。東京ガスは、伝統的に現場を非常に大事にする会社ですが、事業が拡大する中であっても、現場の隅々まで経営理念とガバナンスが浸透し、約140年をかけて築き上げてきた社会的信用を未来に繋げる強い企業グループで有り続けられるよう監督していきます。

東京ガスグループは変革の時を迎えていますが、国の経済や社会の基盤であるエネルギーを安全かつ安定的に供給するという大きな使命は変わりません。地政学リスクの高まりをはじめ、エネルギーを取り巻く環境は激動しています。エネルギー資源の9割を輸入に頼る日本においては、いかに変化に柔軟に対応し、安定供給を続けていくかがエネルギー業界全体の大きな課題です。しかも、それと並行して、カーボンニュートラル社会への移行に向けて挑んでいかねばなりません。さらに、これらの取り組みを成長に繋げる必要があります。経営管理のあり方を見直し、カンパニーや事業会社別のROA管理に重点を置いて、効率性の観点からの議論をこれまで以上に深めていきます。事業別に設定した指標に対し、その達成の具体策を確認しながら、PBR1倍超を早く実現できるよう後押ししていきたいと考えています。

繰り返しになりますが、東京ガスグループはエネルギーで社会を支える使命と同時に、上場会社として株主、投資家の皆さまからご支援を頂いている立場にありますから、この大きな挑戦の過程においてもエコノミーとエコロジーを両立させ、十分な収益を上げて、株主の皆さまからの期待に応えていく。難しい課題も多いですが、これを乗り越えるグループになれるよう、我々社外取締役も監督とサポートを継続していきます。ぜひ、これからの東京ガスグループにご期待をいただきたいと思います。

役員一覧 取締役 2024年6月27日現在



1979年4月 入社
2010年4月 執行役員 総合企画部長
2012年4月 常務執行役員 人事部、秘書部、コンプライアンス部、監査部担当
2013年4月 常務執行役員 資源事業本部長
2015年6月 取締役 常務執行役員 資源事業本部長
2016年4月 代表取締役 副社長執行役員 リビング本部長
2017年4月 代表取締役 副社長執行役員 リビングサービス本部長
2018年4月 代表取締役 社長執行役員
2021年6月 取締役 代表執行役社長
2022年4月 取締役 代表執行役社長 CEO
2023年4月 取締役
2023年6月 取締役会長(現)

取締役会長(指名委員・報酬委員)

内田 高史

取締役在任 10年目

年間出席回数^{*}

取締役会 100% (12/12回)
指名委員会 100% (6/6回)
報酬委員会 100% (6/6回)

選任理由

主に企画、資源、海外関連の業務経験を有し、2023年3月までは代表執行役社長として、電力・ガス小売全面自由化、導管部門の法的分離、新たなグループ経営体制への変革等、取り巻く環境の変化の中で経営体制の移行を円滑に進め、さらなる発展に取り組んできました。現在は 取締役会長として、コーポレート・ガバナンスの強化を推進しています。

取締役会において果たしている役割

代表執行役社長としての経験から経営全般に高い見識を持ち、非執行の取締役会議長として取締役会に適切に議案提供を行い、監督機能の充実が図れるよう議事運営を行っています。



1985年4月 大和證券株式会社入社
2009年4月 株式会社大和総研執行役員 コンサルティング本部長
2013年4月 同常務執行役員調査本部副本部長
2016年4月 同専務理事(2016年12月退任)
2016年12月 証券取引等監視委員会委員 (2019年12月退任)
2020年6月 味の素株式会社社外監査役 AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外監査役
2021年6月 フジテック株式会社社外取締役 (2023年2月退任)
味の素株式会社社外取締役(現)
AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外取締役(現)
2023年6月 三井不動産株式会社社外取締役(現)

取締役(監査委員長)

引頭 麻実 社外

取締役在任 5年目

年間出席回数^{*}

取締役会 91% (11/12回)
監査委員会100% (14/14回)

選任理由

金融分野におけるアナリスト、アドバイザーとして培われた高度で多様な経営分析・指導、監視機関の経験の中で育まれたリスク視点からのマネジメント感覚は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。



1986年4月 入社
2016年4月 執行役員 総合企画部長
2018年4月 常務執行役員 デジタルイノベーション本部長、総合企画部担当
2019年4月 常務執行役員 デジタルイノベーション本部長、総合企画部、企業革新プロジェクト部担当
2020年4月 専務執行役員 エネルギー需給本部長
2020年6月 取締役 専務執行役員 エネルギー需給本部長
2021年6月 執行役専務 エネルギー需給本部長
2022年4月 代表執行役副社長 CSO
2023年4月 代表執行役社長 CEO
2023年6月 取締役 代表執行役社長 CEO(現)

取締役 代表執行役社長 CEO (報酬委員)

笹山 晋一

取締役在任 2年目

年間出席回数^{*}

取締役会 100% (12/12回)
報酬委員会 100% (6/6回)

選任理由

主に企画、電力、DX関連の業務経験を有し、近年では、グループ経営ビジョンの策定(Compass2030)、エネルギートレーディング事業の強化や再エネ事業開発等、当社グループの新たな挑戦を推進してきました。現在は代表執行役社長を務め、2023-2025年度中期経営計画の実現に向け全社を牽引しています。

取締役会において果たしている役割

執行役を兼ねる取締役としてグループ経営ビジョンを強力に推進するとともに、取締役会が適切な監督ができるよう、執行状況について適時適切に説明を行う等、執行役と取締役会を有機的に結び付けています。



1979年4月 味の素株式会社入社
2007年6月 同執行役員財務部長
2011年6月 同取締役常務執行役員(財務・購買担当) (2017年6月退任)
一般社団法人日本IR協議会理事 (2017年6月退任)
2013年4月 年金積立金管理運用独立行政法人運用委員会委員 (2017年6月退任)
2019年6月 株式会社めぶきフィナンシャルグループ社外取締役(現)
2020年6月 当社監査役
2021年6月 当社取締役(現)

取締役(監査委員)

大野 弘道 社外

取締役在任 4年目

年間出席回数^{*}

取締役会 100% (12/12回)
監査委員会100% (14/14回)

選任理由

食品産業の役員として培われた広い視点と高い見識に基づく経営能力、特に財務部門において育まれたグループ視点、リスク視点からのマネジメント感覚は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。



1986年4月 入社
2015年4月 財務部長
2017年4月 執行役員 原料・生産本部 原料部長
2018年4月 執行役員 原料・生産本部 原料部長、東京エルエヌジータンカー株式会社代表取締役社長
2019年4月 常務執行役員、東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社 代表取締役社長執行役員
2021年4月 常務執行役員 エネルギーソリューション本部長
2022年4月 専務執行役員 秘書部、総務部、広報部、サステナビリティ推進部、監査部担当 (2023年3月退任)
2023年6月 取締役(現)

取締役(監査委員)

比護 隆

取締役在任 2年目

年間出席回数^{*}

取締役会 100% (12/12回)
監査委員会100% (14/14回)

選任理由

主に財務、資源、企画、営業関連の業務経験を有し、当社の財務体質の強化、およびお客さま、株主さま、投資家とのコミュニケーションの充実に取り組んできました。現在は常勤の監査委員を務め、経営の適法性・健全性等の確保に向けた監査を担っています。

取締役会において果たしている役割

常勤の監査委員として取締役会および監査委員会への情報提供に努め、それらの実効性向上を図っています。また、経営会議への出席等を通じて、社内のリスク情報等の把握、内部統制システムの適切な運用の監査を担っています。



1979年4月 日本放送協会入局
1987年8月 同報道局経済部記者(運輸省・大蔵省・通産省、流通・商社、日銀・金融等を担当)
1998年6月 同報道局経済部デスク
2001年6月 同放送総局解説委員「経済最前線」キャスター
2004年4月 同「経済羅針盤」キャスター
2007年6月 同解説主幹
2014年6月 同解説副委員長
2017年4月 同「おはよう日本・おはBiz」キャスター(企業戦略、エネルギー問題、グリーンイノベーション、コーポレートガバナンス、成長戦略、産業政策等を担当)
2022年1月 同退任
2022年6月 当社取締役(現)

取締役(監査委員)

関口 博之 社外

取締役在任 3年目

年間出席回数^{*}

取締役会 100% (12/12回)
監査委員会100% (14/14回)

選任理由

放送記者、解説委員として培われたエネルギー、サステナビリティをはじめ経済全般に対する鋭い着眼力、本質に迫る深い洞察力、視聴者目線に立った説明力は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

※年間出席回数は、2023年6月株主総会後から2024年6月株主総会前まで

役員一覧 取締役 2024年6月27日現在



1976年4月 三井東圧化学株式会社
(現三井化学株式会社) 入社
2007年4月 同執行役員 人事・労制部長
2010年4月 同常務執行役員 基礎化学品事業本部長
2012年6月 同取締役常務執行役員
2013年4月 同取締役専務執行役員
2014年4月 同代表取締役社長執行役員
2020年4月 同代表取締役会長
2022年6月 KDDI株式会社社外取締役(現)
2023年4月 三井化学株式会社取締役会長(現)
2023年6月 当社取締役(現)

取締役(指名委員長・報酬委員)
淡輪 敏 社外

取締役在任 2年目

年間出席回数[※]
取締役会 100%(12/12回)
指名委員会 100%(6/6回)
報酬委員会 100%(6/6回)

選任理由
化学メーカーの企業経営者として培われた広い視野と高い見識に基づく経営能力、ガバナンスに関する知見、特に経営改革、事業再編等において育まれたリスク視点からのビジネス感覚は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。



1978年4月 日本電信電話公社 入社
1999年1月 日本電信電話株式会社
持株会社移行本部第一部門 担当部長
1999年7月 同第一部門 担当部長
2005年6月 東日本電信電話株式会社
取締役東京支店長
2008年6月 同常務取締役東京支店長
2009年6月 同常務取締役ネットワーク
事業推進本部長 設備部長兼務
2011年5月 同常務取締役ネットワーク事業推進
本部長
2012年6月 同代表取締役社長
2018年6月 同相談役(現)
2019年6月 芙蓉総合リース株式会社
社外取締役(現)
2020年4月 一般社団法人電気通信協会会長(現)
2024年6月 当社取締役(現)

取締役(報酬委員長・指名委員)
山村 雅之 社外 新任

選任理由
インフラ企業の経営者として培われた広い視野と高い見識に基づく経営能力、組織・事業再編やM&Aに関する豊富な経験、特に当社が強化を志向するデジタルやマーケティングに関する幅広い知識とスキルは、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。



IT企業・米国投資銀行等で勤務
2000年8月 東京三菱証券株式会社(現三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社) 入社(2020年4月退社)
2009年4月 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科
非常勤講師(2024年3月退任)
2016年4月 関西学院大学人間福祉学部 非常勤講師
(2022年3月退任)
2020年5月 三菱UFJリサーチ & コンサルティング
株式会社入社 フェロー(サステナビリティ)
調査・開発本部 ソーシャルインパクト・
パートナーシップ事業部
サステナビリティ経営支援室長(現)
2021年9月 一般社団法人パーチュ・デザイン代表理事(現)
2022年4月 東京大学教養学部 客員教授(現)
2024年4月 慶應義塾大学 特別招聘教授(現)
2024年6月 当社取締役(現)

取締役(指名委員・報酬委員)
吉高 まり 社外 新任

選任理由
環境・金融分野のコンサルタントとして培われた環境ビジネスやサステナブルファイナンスに関する高度な知見と発信能力、特に当社が拡大を図る脱炭素関連ビジネスに関する国内外における豊富な経験は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。
※年間出席回数は、2023年6月株主総会後から2024年6月株主総会前まで

■ 執行役

代表執行役社長	笹山 晋一	CEO
代表執行役副社長	糟谷 敏秀	海外事業カンパニー長
	木本 憲太郎	CTO、グリーントランスフォーメーションカンパニー長
	小川 慎介	カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー長

参考 当社では、グループ横断的な経営課題に対応するため、CXO(Chief X Officer)に対し主に以下の役割を定めています。

当社グループ全体における主な役割		
CEO	最高経営責任者	経営方針・経営戦略の策定、執行統括
CDO	最高デジタル責任者	DX推進の統括
CIO	最高情報責任者	ITシステム・情報セキュリティの統括
CTO	最高技術責任者	脱炭素に関する技術開発・標準化戦略の統括
CFO	最高財務責任者	財務戦略の統括
CHRO	最高人事責任者	人事戦略の統括、経営幹部候補の選抜・育成の推進
CRO	最高リスク管理責任者	リスク管理の統括

■ 執行役員

専務執行役員	棚澤 聡	エネルギートレーディングカンパニー長
	佐藤 裕史	東京ガス不動産株式会社 代表取締役社長執行役員
常務執行役員	斉藤 彰浩	CHRO 人事部、秘書部、総務部、法務部、コンプライアンス部、監査部 担当
	小西 康弘	東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社 代表取締役社長執行役員
	菅沢 伸浩	CDO DX推進部担当、カスタマー & ビジネスソリューションカンパニー ソリューション共創本部長
	辻 英人	CRO 総合企画部、資材部、広報部 担当
	小西 雅子	地域共創カンパニー長 DE&I推進担当
	遠藤 陽	CIO 東京ガスiネット株式会社 代表取締役社長執行役員
執行役員	南 琢	CFO 財務部、経理部、サステナビリティ推進部 担当
	門 正之／竹内 敦則／奥村 栄吾／矢加部 久孝／大橋 太郎／中村 肇／三浦 和貴／ 村越 正章／清水 精太／遠藤 雅彦／石坂 恒史／川村 俊雄／小和田 祐子／ 五嶋 希／曾我 豪／八尾 祐美子／上中 孝之／星崎 友洋	

10年間の主要連結財務データ※1

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
売上高(百万円)	2,292,548	1,884,656	1,587,085	1,777,344	1,962,308	1,925,235	1,765,146	2,154,860	3,289,634	2,664,518
営業利益(百万円)	171,753	192,008	58,365	116,302	93,704	101,418	77,675	127,525	421,477	220,308
営業利益率(%)	7.49	10.19	3.68	6.54	4.78	5.27	4.40	5.92	12.81	8.27
経常利益(百万円)	168,169	188,809	55,688	111,546	89,386	102,645	70,500	136,481	408,846	228,179
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	95,828	111,936	53,134	74,987	84,555	43,293	49,505	95,702	280,916	169,936
自己資本(百万円)	1,069,515	1,100,271	1,101,498	1,136,027	1,159,055	1,147,747	1,153,813	1,251,781	1,558,404	1,695,747
総資産(百万円)	2,257,662	2,251,518	2,230,269	2,334,316	2,428,149	2,539,919	2,738,348	3,187,627	3,581,425	3,888,855
有利子負債残高(百万円)	730,739	715,769	713,596	724,940	803,216	905,066	1,065,988	1,220,589	1,263,233	1,441,170
営業キャッシュ・フロー(百万円)	237,680	257,122	217,439	240,328	246,436	213,171	229,315	296,648	490,216	382,295
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	13,084	25,089	14,081	31,583	22,655	▲13,887	▲17,116	89,422	276,983	177,089
EBITDA(百万円)	313,605	337,194	222,670	281,643	255,585	271,296	257,485	328,471	630,777	432,667
設備投資額(百万円)	224,596	232,033	203,358	208,745	223,781	227,058	246,431	207,226	213,233	205,206
減価償却費(百万円)※2	141,852	145,187	164,305	165,342	161,881	169,878	179,810	200,946	209,300	212,359
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	39.15	46.68	23.02	164.12※3	187.60	97.86	112.26	217.67	646.99	411.88
BPS(1株当たり純資産)(円)	438.28	460.35	479.74	2,487.58※3	2,575.99	2,602.53	2,616.37	2,847.88	3,595.60	4,249.83
発行済株式総数(普通株式)(千株)	2,446,778	2,396,778	2,302,856	458,073※3	451,356	442,436	442,436	440,997	434,875	400,452
1株当たり配当金(円)	10	11	11	55※3	60	60	60	65	65	70
DOE(自己資本配当率)(%)	2.34	2.42	2.29	2.25	2.35	2.29	2.30	2.38	2.01	1.75

※1 記載の財務数値は、有価証券報告書を基準としておりますが、監査法人等の監査を受けているものではありません

※2 減価償却費には長期前払費用償却を含んでいます

※3 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行いました

1株当たり配当額55円は、株式併合後の基準で換算した金額となります(中間配当額5.50円/株式併合前、期末配当額27.50円/株式併合後)

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
配当性向 (%)	25.5	23.6	47.8	33.5	32.0	61.3	53.4	29.9	10.0	17.0
総還元性向 (%)	60.9	60.1	60.7	60.2	60.3	61.0	60.1	46.6 ^{※4}	50.3	40.3
流動比率 (%)	150.6	155.5	142.7	135.6	156.0	152.0	132.7	163.0	200.9	194.6
D/E レシオ (倍)	0.68	0.65	0.65	0.64	0.69	0.79	0.92	0.98	0.81	0.85
自己資本比率 (%)	47.4	48.9	49.4	48.7	47.7	45.2	42.1	39.3	43.5	43.6
ROE (自己資本利益率) (%)	9.2	10.3	4.8	6.7	7.4	3.8	4.3	7.9	20.0	10.4
ROA (総資産利益率) (%)	4.3	5.0	2.4	3.3	3.6	1.7	1.9	3.2	8.3	4.5
総資産回転率 (回)	1.03	0.84	0.71	0.78	0.82	0.78	0.67	0.73	0.97	0.71
WACC (%)	3.6	3.4	3.0	3.1	3.0	2.7	2.6	2.3	2.4	2.7
都市ガス小売お客さま件数 (千件)	9,982	10,125	10,269	10,209	9,821	9,129	8,863	8,688	8,701	8,789
ガス販売量 (百万m ³)	15,541	15,436	15,720	15,568	15,198	13,855	12,990	13,146	12,574	11,303
販売・自家使用量 ^{※5}	18,360	18,587	19,053	19,052	18,397	17,666	17,577	17,102	17,392	16,259
電力小売お客さま件数 (千件)	—	—	635	1,105	1,742	2,350	2,717	3,014	3,475	3,871
電力販売量 (億kWh)	106.1	109.6	126.5	146.6	154.8	206.0	247.6	282.9	344.5	254.7

※4 2023年3月期より、「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、2022年3月期については遡及処理の内容を反映させた数値を記載しています。

遡及適応前 (2022年4月決算発表時点) の2021年度実績「親会社株主に帰属する当期純利益」に基づく場合は「50.2%」です

※5 販売・自家使用量…連結ガス販売量に自家使用分、LNG販売量を加算したものです

計算式

営業キャッシュ・フロー = 当期純利益 + 長期前払費用償却 + 減価償却費

フリーキャッシュ・フロー = 当期純利益 + 長期前払費用償却 + 減価償却費 - 設備投資額

流動比率 = 流動資産 (期末) ÷ 流動負債 (期末) × 100

D/E レシオ = 有利子負債 (期末) ÷ 自己資本 (期末)

自己資本比率 = 自己資本 (期末) ÷ 総資産 (期末) × 100

総資産回転率 = 売上高 ÷ 総資産 (期中平均)

WACC算定諸元 (2023年度実績)

a) 有利子負債コスト 実績金利0.55% (税引き後)

b) 株主資本コスト率

・リスクフリーレート 10年国債利回り 0.62%

・マーケットリスクプレミアム 6.5% β値 0.67

連結貸借対照表

(百万円)

	2023.3.31	2024.3.31
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	453,502	363,945
受取手形、売掛金及び契約資産	460,111	454,276
リース債権及びリース投資資産	17,125	18,334
有価証券	10	—
商品及び製品	6,030	34,476
仕掛品	15,653	13,249
原材料及び貯蔵品	135,769	89,810
その他流動資産	131,832	331,570
貸倒引当金	▲2,122	▲1,718
流動資産合計	1,217,914	1,303,945
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	346,262	318,445
機械装置及び運搬具(純額)	921,572	828,076
工具、器具及び備品(純額)	10,714	9,883
土地	197,245	180,647
リース資産(純額)	8,231	7,553
建設仮勘定	98,878	100,979
有形固定資産合計	1,582,904	1,445,585
無形固定資産		
のれん	6,410	5,524
鉱業権	145,567	526,319
その他無形固定資産	162,554	149,793
無形固定資産合計	314,533	681,637
投資その他の資産		
投資有価証券	278,497	293,923
長期貸付金	56,550	16,767
退職給付に係る資産	8,809	19,457
繰延税金資産	32,849	19,841
その他投資	93,649	110,053
貸倒引当金	▲4,283	▲2,355
投資その他の資産合計	466,073	457,687
固定資産合計	2,363,511	2,584,910
資産合計	3,581,425	3,888,855

(百万円)

	2023.3.31	2024.3.31
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	79,041	96,013
短期借入金	6,674	9,421
1年内償還予定の社債	20,000	20,000
1年内返済予定の長期借入金	59,973	44,577
未払法人税等	118,636	38,695
その他流動負債	321,832	461,289
流動負債合計	606,158	669,997
固定負債		
社債	548,976	638,660
長期借入金	607,262	631,683
繰延税金負債	33,901	46,512
退職給付に係る負債	64,570	62,908
役員株式給付引当金	183	254
ガスホルダー修繕引当金	3,444	3,247
保安対策引当金	527	422
器具保証契約損失引当金	5,176	4,327
ポイント引当金	654	503
資産除去債務	27,559	19,959
その他固定負債	93,709	77,158
固定負債合計	1,385,965	1,485,639
負債合計	1,992,124	2,155,636
純資産の部		
株主資本		
資本金	141,844	141,844
資本剰余金	—	4,109
利益剰余金	1,310,908	1,340,347
自己株式	▲3,658	▲4,459
株主資本合計	1,449,094	1,481,841
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	30,954	59,727
繰延ヘッジ損益	▲9,626	31,322
為替換算調整勘定	86,226	115,170
退職給付に係る調整累計額	1,754	7,685
その他の包括利益累計額合計	109,309	213,906
非支配株主持分	30,896	37,471
純資産合計	1,589,301	1,733,218
負債純資産合計	3,581,425	3,888,855

連結損益計算書

(百万円)

	2022.4.1～2023.3.31	2023.4.1～2024.3.31
売上高	3,289,634	2,664,518
売上原価	2,596,462	2,189,255
売上総利益	693,172	475,262
販売費及び一般管理費	271,695	254,954
営業利益	421,477	220,308
営業外収益		
受取利息	2,463	8,228
受取配当金	2,797	1,518
持分法による投資利益	—	3,061
為替差益	5,089	13,341
雑収入	18,150	16,982
営業外収益合計	28,500	43,131
営業外費用		
支払利息	15,138	19,008
持分法による投資損失	4,450	—
デリバティブ損失	10,308	4,165
雑支出	11,233	12,086
営業外費用合計	41,130	35,260
経常利益	408,846	228,179
特別利益		
投資有価証券売却益	3,795	25,131
事業譲渡益	3,506	—
長期貸付金評価益	—	2,258
特別利益合計	7,301	27,389
特別損失		
減損損失	4,093	3,478
投資有価証券評価損	2,420	—
長期貸付金評価損	2,154	—
特別損失合計	8,669	3,478
税金等調整前当期純利益	407,479	252,089
法人税、住民税及び事業税	122,208	78,475
法人税等調整額	3,748	3,470
法人税等合計	125,956	81,945
当期純利益	281,522	170,144
非支配株主に帰属する当期純利益	605	207
親会社株主に帰属する当期純利益	280,916	169,936

連結包括利益計算書

(百万円)

	2022.4.1～2023.3.31	2023.4.1～2024.3.31
当期純利益	281,522	170,144
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	12,063	28,790
繰延ヘッジ損益	3,113	44,555
為替換算調整勘定	51,756	30,900
退職給付に係る調整額	4,795	5,933
持分法適用会社に対する持分相当額	4,879	837
その他の包括利益合計	76,608	111,018
包括利益	358,130	281,162
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	353,795	274,533
非支配株主に係る包括利益	4,334	6,628

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2022.4.1～2023.3.31	2023.4.1～2024.3.31
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	407,479	252,089
減価償却費	205,076	208,235
減損損失	4,093	3,478
長期前払費用償却額	4,224	4,124
投資有価証券売却損益(▲は益)	▲3,347	▲25,110
長期貸付金評価損益(▲は益)	2,154	▲2,258
受取利息及び受取配当金	▲5,260	▲9,746
支払利息	15,138	19,008
持分法による投資損益(▲は益)	4,450	▲3,061
売上債権及び契約資産の増減額(▲は増加)	▲125,403	23,178
棚卸資産の増減額(▲は増加)	▲78,491	51,740
仕入債務の増減額(▲は減少)	7,107	52,547
その他	89,402	▲71,636
小計	526,622	502,591
利息及び配当金の受取額	14,915	18,280
利息の支払額	▲14,069	▲17,634
法人税等の支払額	▲40,437	▲172,026
営業活動によるキャッシュ・フロー	487,030	331,210
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の取得による支出	▲28,011	▲30,045
投資有価証券の売却及び償還による収入	13,574	15,639
有形固定資産の取得による支出	▲150,647	▲180,715
無形固定資産の取得による支出	▲34,294	▲33,429
長期前払費用の取得による支出	▲5,237	▲6,098
長期貸付けによる支出	▲10,922	▲3,994
長期貸付金の回収による収入	6,642	10,554
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	▲1,303	▲219,947
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	2,718	89,381
条件付対価の決済による支出	▲3,914	▲3,474
その他	7,873	115
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲203,522	▲362,014

(百万円)

	2022.4.1～2023.3.31	2023.4.1～2024.3.31
財務活動によるキャッシュ・フロー		
コマーシャル・ペーパーの純増減額(▲は減少)	▲30,000	77,000
リース債務の返済による支出	▲2,928	▲3,198
長期借入れによる収入	97,366	148,524
長期借入金の返済による支出	▲72,241	▲154,962
社債の発行による収入	19,791	19,988
社債の償還による支出	—	▲20,000
自己株式の取得による支出	▲16,031	▲113,049
配当金の支払額	▲29,474	▲27,515
その他	11,113	▲1
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲22,403	▲73,214
現金及び現金同等物に係る換算差額	12,628	12,483
現金及び現金同等物の増減額(▲は減少)	273,733	▲91,535
現金及び現金同等物の期首残高	179,699	453,432
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(▲は減少)	—	1,992
現金及び現金同等物の期末残高	453,432	363,890

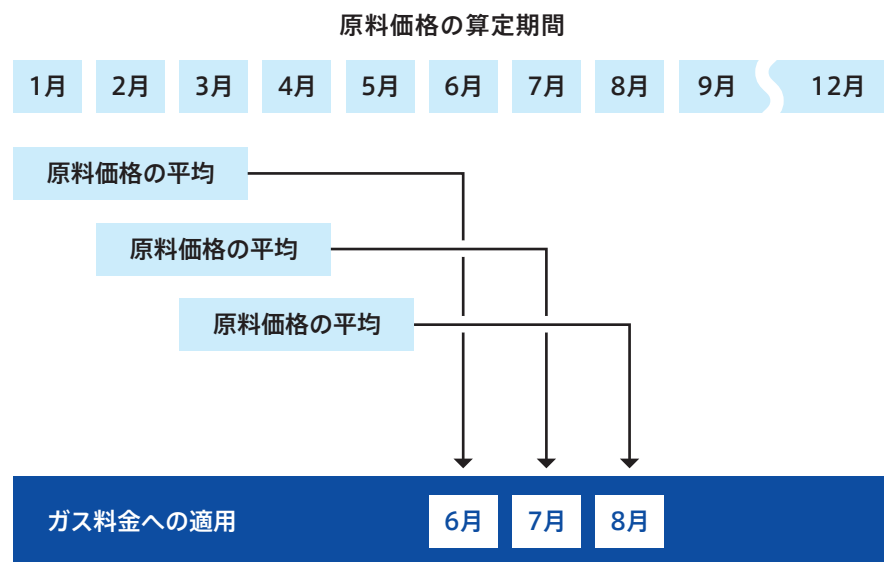
原料費調整制度によるタイムラグ影響

原料費調整制度による原油・為替の影響は中長期的にはニュートラル

貿易統計に基づく3カ月の平均原料価格と、基準となる原料価格（基準平均原料価格）を比較し、その変動分について、あらかじめ定められた算定方法により自動的にガス料金に反映させる原料費調整制度が導入されています。原料費の支払いと、その原料費がガス料金に反映されるまでには平均4カ月のタイムラグがあるため、原油価格・為替レート変動の

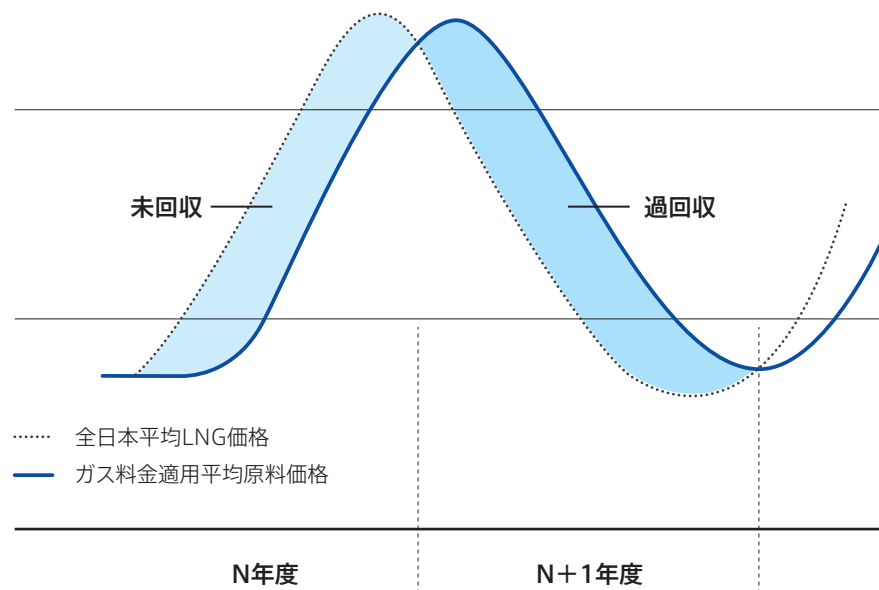
動向によっては、区切られた会計期間では原料費の未回収・過回収が発生し、利益の変動要因となることがあります。しかし、中長期的には原料調達コストの変動がガス事業者の収益に与える影響は、ニュートラルと考えられます。

原料価格の算定期間とガス料金への適用時期



原料価格の3カ月平均値を、中2カ月の間隔を置いて、次の1カ月分のガス料金に反映します。

料金スライドイメージ



主要非財務データ

環境

■ 温室効果ガス排出量※1 ※2 ※4 ※5

	単位	2021年度	2022年度	2023年度
Scope 1+2	万t-CO ₂	327.5	465.4	491.5
Scope 1	万t-CO ₂	307.1	439.4	467.5
Scope 2	万t-CO ₂	20.5	26.0	24.0
Scope 3	万t-CO ₂	3439.2	5351.5	4,927.7

■ 水※3 ※4

	単位	2021年度	2022年度	2023年度
取水量	千m ³	679,501	633,359	619,989
上水・工水・井水	千m ³	3,334	4,708	5,113
海水	千m ³	676,167	628,651	614,876
排出水量	千m ³	676,921	629,629	615,761
排出水量	千m ³	754	978	885
海水	千m ³	676,167	628,651	614,876

■ 産業廃棄物※3 ※4

	単位	2021年度	2022年度	2023年度
発生量	t	133,481	74,730	20,369
再資源化量	t	130,260	70,071	16,521
再資源化率	%	98	94	81

※1 GHGプロトコルを参照して算定。

※2 GHGプロトコルの経営支配力に基づき、東京ガスおよび国内外連結子会社(量的な観点から一部の海外子会社を除く)を対象に集計。

※3 東京ガスおよび国内連結子会社を対象に集計。

※4 詳細はサステナビリティファクトブックを参照。

※5 2024年9月20日公開後に一部項目に誤りが確認されたため、修正。

社会

■ 雇用※4

		単位	2021年度	2022年度	2023年度
正社員数※1		名	14,141	13,617	13,251
	女性比率	%	19.6	20.1	20.9
管理者数※1※3		名	3,649	3,563	3,379
	女性比率	%	9.8	10.4	11.5
新卒採用者数※2※3		名	419	387	377
	女性比率	%	28.6	31.0	30.2
経験者採用数※2		名	159	224	372
	女性比率	%	41.5	39.7	36.0
平均勤続年数※2	男性	年	17.5	16.7	16.1
	女性	年	13.8	14.0	13.6
離職率※2	男性	%	2.4	2.3	2.5
	女性	%	4.4	4.5	3.4

■ 制度利用※2※4

		単位	2021年度	2022年度	2023年度
育児休職利用者数	男性	名	63	181	291
	女性	名	196	200	192
育児勤務利用者数	男性	名	35	36	57
	女性	名	366	354	392

※1 東京ガスおよび国内外連結子会社を対象に集計。

※2 東京ガスおよびデータ把握が可能な国内外連結子会社を対象に集計。

※3 翌年度4月1日現在の実績。

※4 詳細はサステナビリティファクトブックを参照。