

Compass2030 & Compass Transformation 23-25

東京ガスグループは2019年11月に経営ビジョン「Compass2030」を発表しました。脱炭素化、デジタル化、お客さまの価値観の変化・多様化、エネルギー自由化の進展など、時代の潮流が大きく変わる中、当社グループはエネルギーで変革を起こして持続可能な社会の実現に挑戦してきた強みを活かし、次世代のエネルギーシステムをリードしながら価値を創出し続ける企業グループを目指します。

Compass2030 実現のための3つの挑戦

「CO₂ネット・ゼロ」への移行をリード

トランジションを主導するトップリーダー企業

- 天然ガス徹底活用+CCUS^{※1}実用化
- 再エネ調整力としてのガス火力増強

e-メタンバリューチェーン構築

- 水素・e-メタンの低コスト化・実装化、アライアンス形成

東京ガスグループならではの再エネバリューチェーン構築

- 電源開発・O&M^{※2}から再エネ販売まで担う収益モデルを確立

「価値共創」のエコシステム構築

デジタルマーケティングのエネルギー業界フロントランナー

- デジタルマーケター(TGオクトパスエナジー)として全国展開

ラストワンマイル^{※3}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

※1 CO₂の回収・利用・貯蔵 ※2 運転管理・保守点検 ※3 お客さま宅内で行う技術を要する作業

Compass Transformation 23-25

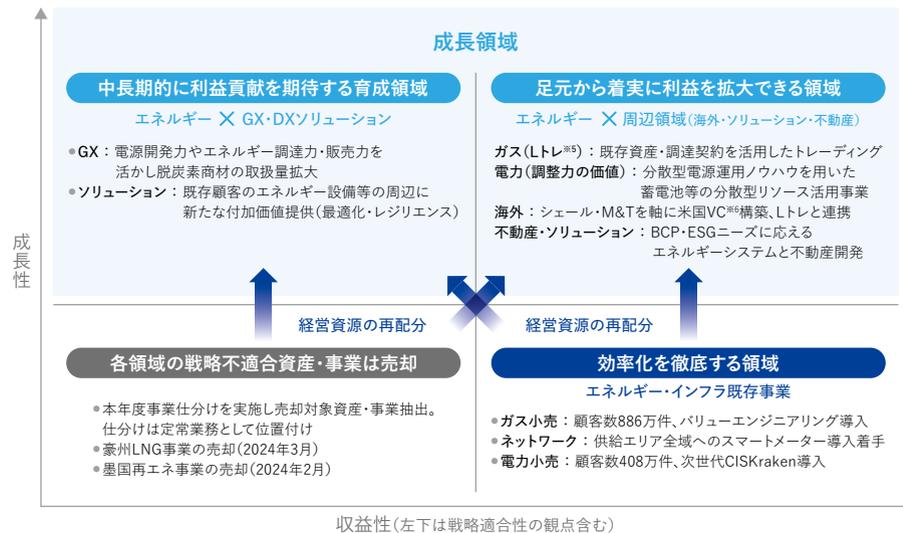
中期経営計画「Compass Transformation 23-25」では2023年から2025年までを「従来のエネルギーの枠を超えたソリューションと事業群で、社会の持続的発展とお客さまへの一層の価値提供を追求すべく、東京ガスグループ自らがビジネスモデルを変革」する期間と位置付け、事業ポートフォリオオマネジメント型経営への本格的な転換を推進しています。

成長投資と効率性向上の両立を図りながら、GX、ソリューション、LNGトレーディング、電力、海外、不動産など、利益貢献のタイムラインが異なる複数の領域に対して、戦略的な投資を着実に実行しています。

また、成長投資に必要な経営資源を創出するため、収益性や資本効率の観点から、資産および事業の見直しを進めています。

こうした取り組みを通じ、2025年度にはROE8%の達成を目指します。

成長実現に向けた事業PFMの実践^{※4}



※4 2025年1月31日公表資料再掲 ※5 LNGトレーディング ※6 Value Chain(バリューチェーン)

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE・財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

Compass2030 & Compass Transformation 23-25	19
カーボンニュートラルロードマップ2050	20
次期中期経営計画に向けた成長ストーリー	21
事業成長ストーリー	22
財務戦略	25

カーボンニュートラルロードマップ2050

グループ経営ビジョン「Compass2030」で掲げた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「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」を策定しました。2030年以降も「安定供給」と「脱炭素化」を両立させる、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」を牽引していきます。

カーボンニュートラル社会実現に向けた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』

ガスはe-methane(以下、e-メタン)導入、電力は再エネ拡大を軸に、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。

需要側・供給側の観点『お客さまと共に』

太陽光・蓄電池・エネファーム等分散型リソースの導入拡大に取り組むとともに、それらと自社アセットを組み合わせることで、お客さまととも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『社会的価値を最適化』

e-メタン、水素、CCS等、どの技術が導入拡大していくかは現時点で不透明。複数の選択肢を確保しつつ、S+3Eの視点で状況に応じ柔軟にイノベーションを社会実装していきます。

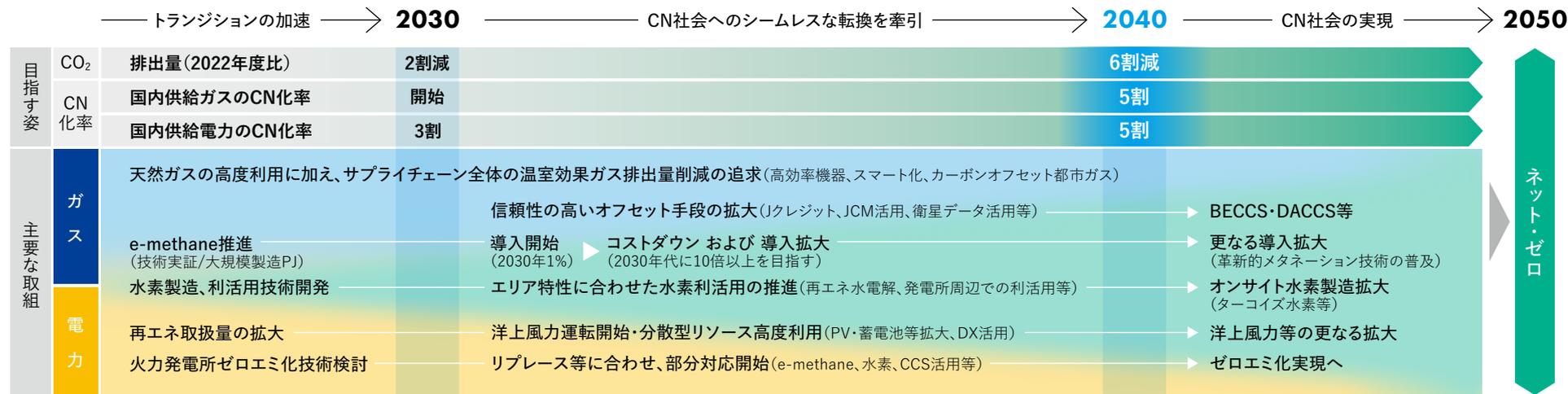
CO₂ネット・ゼロ実現への具体的な道筋

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-メタンを導入開始し、コストダウンおよび導入拡大に取り組むとともに、バイオガスや水素、信頼性の高いオフセット手段の拡大等、あらゆる手段を総動員していきます。

電力では太陽光・洋上風力等の再エネ拡大に加え、再エネ調整力等の役割を担う火力発電所についても、リプレース等に合わせてゼロエミッション化を進めます。

さらに、e-メタンの原料やゼロエミッション火力の燃料となる水素については、コストダウンに向けた製造・利活用技術開発に取り組み、エリア特性に合わせた利活用も推進します。

これらの取り組みにより、国内へのエネルギー供給に関連する、上流を含むサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量を2040年時点で6割減(2022年度比)、ガス・電力共にカーボンニュートラル化率5割を、その後比率を高め、2050年CO₂ネット・ゼロを目指します。



イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMessage財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

Compass2030 & Compass Transformation 23-25	19
カーボンニュートラルロードマップ2050	20
次期中期経営計画に向けた成長ストーリー	21
事業成長ストーリー	22
財務戦略	25

次期中期経営計画に向けた成長ストーリー

当社は「Compass2030ビジョン」を踏まえ重要なマイルストーンとなる現中計の最終年度を迎えるにあたり、次期中計の成長投資の前提となる2030年に向けた成長ストーリーを2025年3月26日に発表しました。

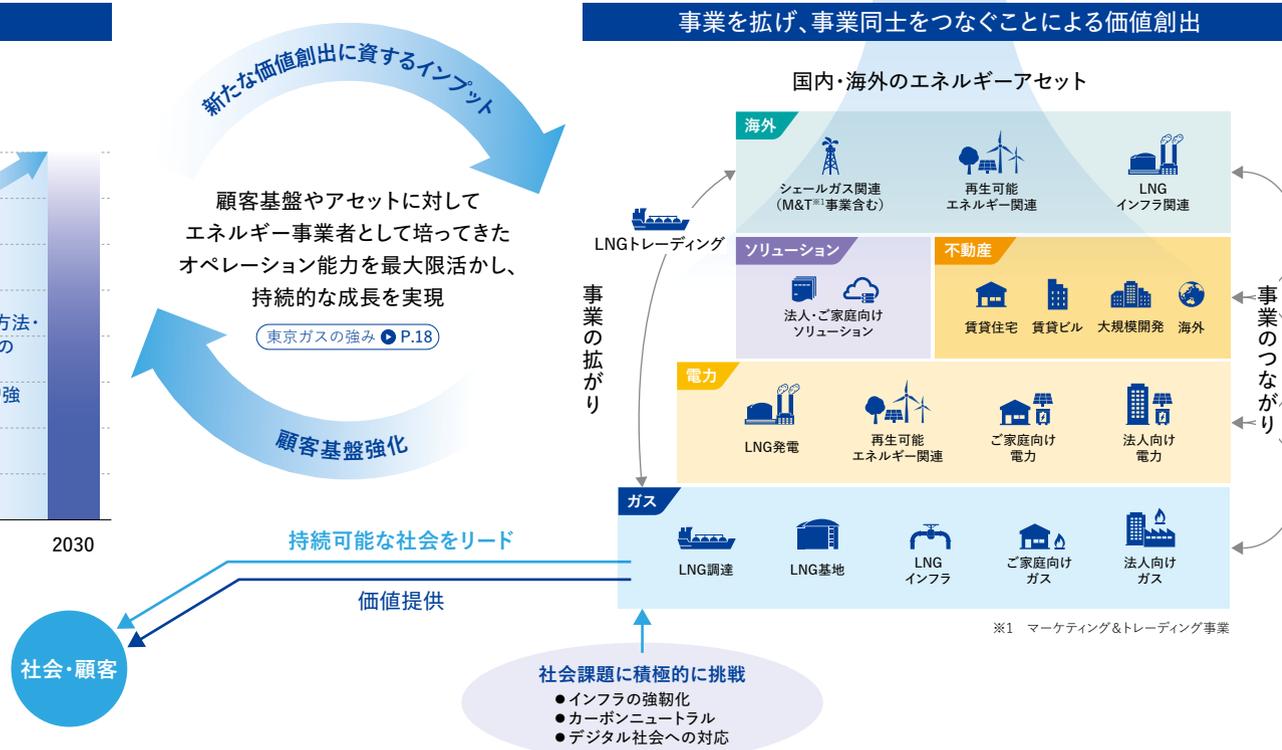
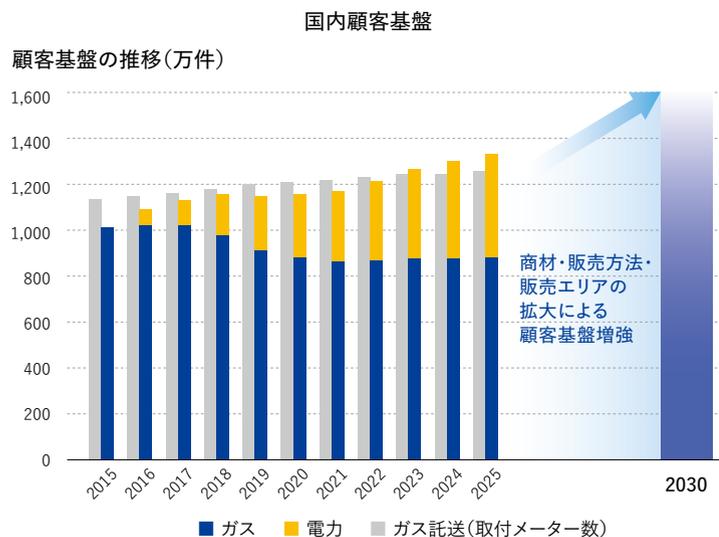
次期中期計計画に向けた成長ストーリー

当社の第1の強みは「強固な国内顧客基盤」です。世界有数の市場である首都圏を基盤として、電力・ガスの小売全面自由化以降も顧客アカウント数を増やし続けてきており、今後も商材・販売方法・販売エリアを拡大することにより、当社の強みである顧客基盤を一層増強していきます。当社のもう一つの強みはガス事業を軸として積み上げてきた「国内・海外のエネルギーアセット」です。ガス事業のインフラや顧客基盤をベースに、電力、ソリューション、都市ビジネス、海外と、事業間のつながりを活かしながら事業領域

を拡大してきており、今後の戦略もこの延長にあります。

企業価値向上に向けては、当社の強みとエネルギー事業者として培ってきたオペレーション能力を最大限に活かせる領域に経営資源を集中し事業ポートフォリオを変革することで、各事業の収益力や資産価値を向上させていくことが最優先です。その上で、規律を持った成長投資を行い、周辺領域へと事業を拡げ、さらに事業同士をつないでいくことで、これからも持続的な成長を実現していきます。また、既存インフラの強靱化やカーボンニュートラル、デジタル化といった社会課題に積極的に取り組み、持続可能な社会をリードしていきます。

顧客基盤増強による効果



イントロダクション

Compass2030 & Compass Transformation 23-25 19

カーボンニュートラルロードマップ2050 20

次期中期経営計画に向けた成長ストーリー 21

事業成長ストーリー 22

財務戦略 25

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMEッセージ・財務資本戦略

事業戦略 (ROAの向上)

中長期の価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

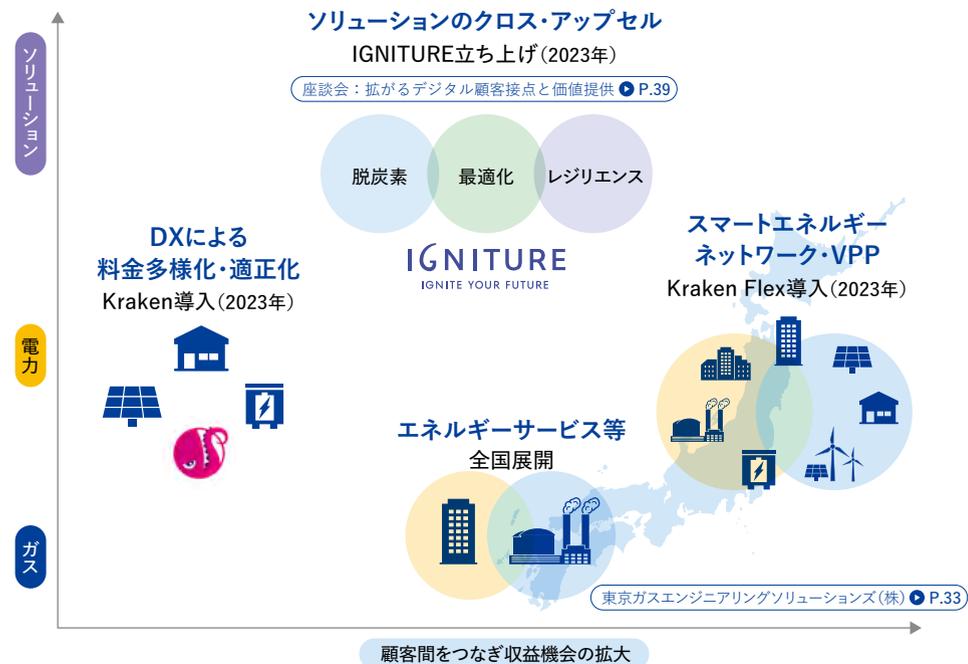
次期中期経営計画に向けた成長ストーリー

事業成長ストーリー(エネルギー・ソリューション)

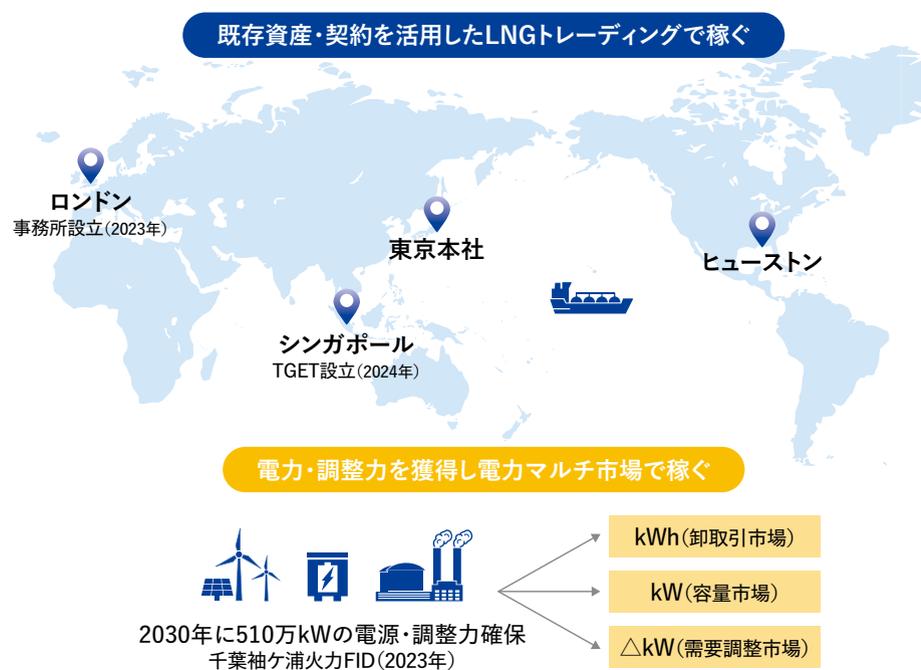
エネルギー・ソリューション事業強化と新たな稼ぎ方

エネルギー・ソリューション事業においては、デジタルも活用した最適なサービスの提供やサービスメニューの拡充により、お客さま当たりの利益を向上させつつ、同時に商材やエリアの拡大により、顧客基盤を増強していきます。また、ガス・電力のアセットを活用して、LNGトレーディングや電力市場から、新たな収益を獲得していきます。

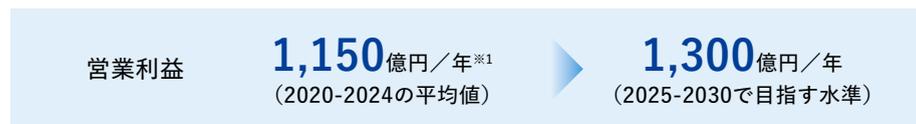
▶ 顧客当たりの利益向上×顧客基盤増強



▶ 資産のオプション価値を活用した新たな稼ぎ方



▶ 利益と投資規模



スライド影響を除く、ガス・電力・ソリューションの利益(ソリューションに都市ビジネスは含まない)
 ※1 資源価格のボラティリティが高かった2022年を除く

- イントロダクション
- CEOメッセージ
- 企業価値向上の源泉
- 企業価値向上に向けたビジョン
- CFOMESSAGE・財務資本戦略
- 事業戦略 (ROAの向上)
- 中長期の価値創造 (PERの向上)
- 企業価値向上を支える基盤
- データ

Compass2030 & Compass Transformation 23-25	19
カーボンニュートラルロードマップ2050	20
次期中期経営計画に向けた成長ストーリー	21
事業成長ストーリー	22
財務戦略	25

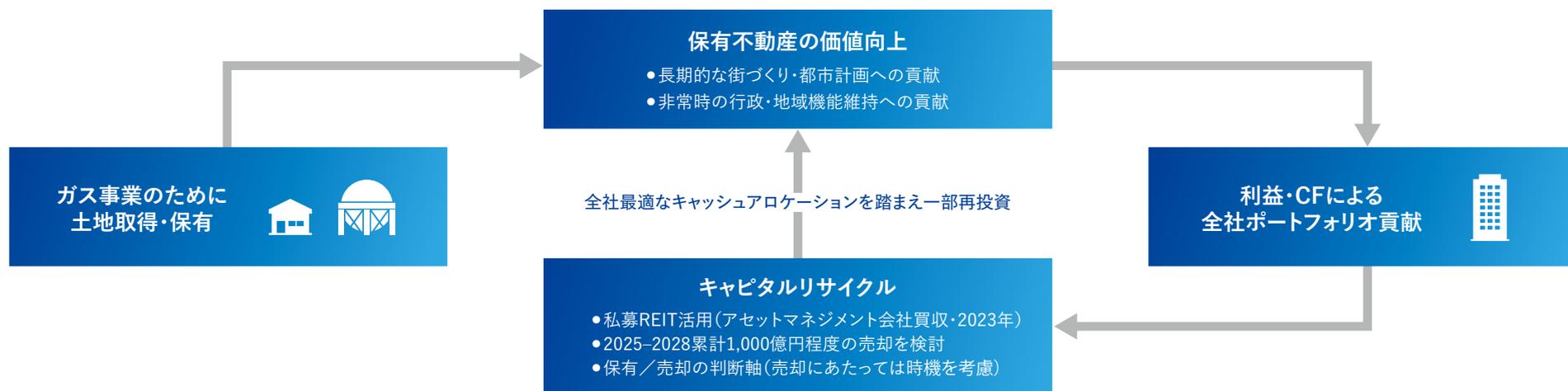
次期中期経営計画に向けた成長ストーリー

事業成長ストーリー(都市ビジネス)

キャピタルリサイクルを組み合わせた都市ビジネスの価値向上

都市ビジネス事業は、ガス事業のために土地を保有していたことを起点としています。これからも、不動産とエネルギーシステムの一体開発・運用により、保有不動産の価値を高め、都市や地域に、環境性・レジリエンスといった価値を提供していきます。当面の資産売却としては、2025年度中に実施するものも含めて、2028年度までに1,000億円程度の売却を見込んでいます。

▶ 都市ビジネスの価値向上サイクル



判断の前提 不動産の経済的価値を中長期的に全ての株主に享受してもらうことを前提に判断

シナジー

- 地域共生やエネルギー事業との一体性による価値創出
- 地域レジリエンスや安定供給を維持するための重要性
- 全社ポートフォリオ・成長投資に向けた利益・CFの必要性

個別の経済性

- 一般的な不動産事業に見合うリターンの有無
- 中長期的な価値向上余地

▶ 利益と投資規模

事業利益 **170** 億円/年 (2020-2024の平均値) → **300** 億円/年 (2025-2030で目指す水準)

2026-2028期間の累計投資規模 **1,000** 億円～

イントロダクション

Compass2030 & Compass Transformation 23-25 19

カーボンニュートラルロードマップ2050 20

次期中期経営計画に向けた成長ストーリー 21

事業成長ストーリー 22

財務戦略 25

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMEッセージ・財務資本戦略

事業戦略 (ROAの向上)

中長期的価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

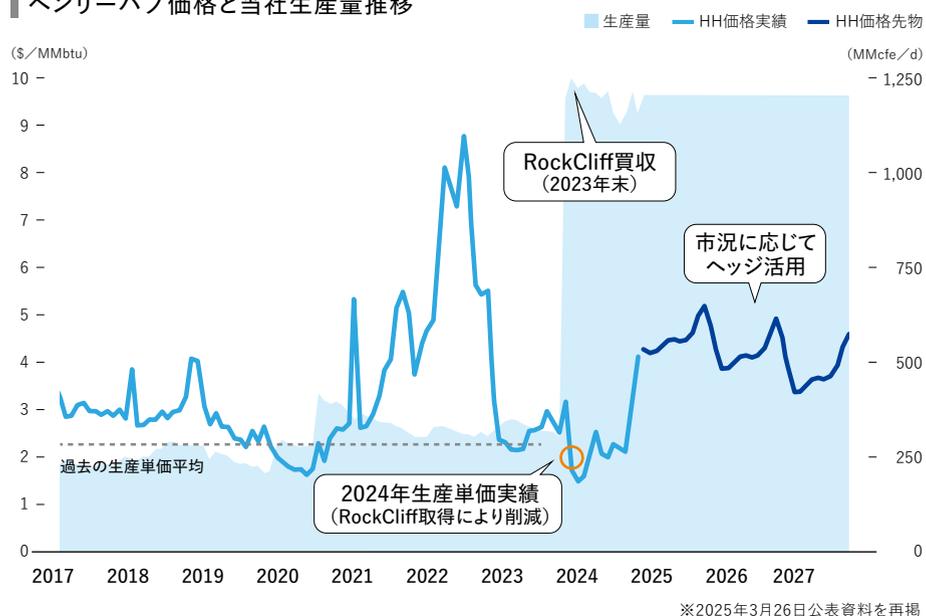
次期中期経営計画に向けた成長ストーリー 事業成長ストーリー(海外)

北米シェール事業を軸に米国内外へ事業展開

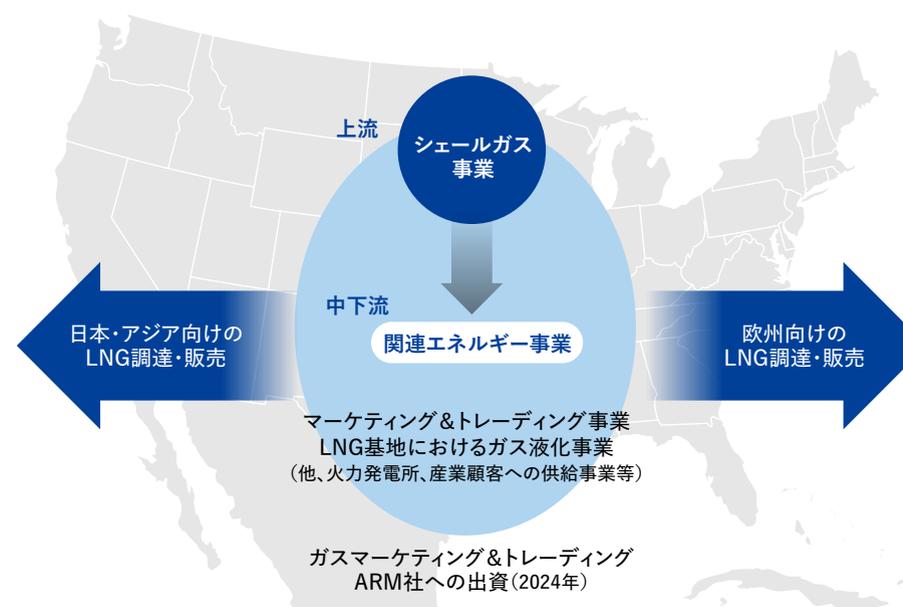
米国産LNGの輸出量は、2025年度以降増加が見込まれており、生産地として当社のシェール資産が集中するヘインズビル地域の重要性も一層増大します。同地域4位の生産量となる鉱区を上流事業に精通した現地経営陣が、ローコストで操業することで、高い収益性を維持します。また、収益の安定化のために、ヘッジも活用していきます。米国内における中・下流事業への展開や、欧州・アジア向けのLNG調達・販売との連携により、収益を安定化させつつ事業を拡大していきます。

▶ 生産単価を抑制すべく、エリアを集中し生産量を拡大

ヘンリーハブ価格と当社生産量推移



▶ 中下流事業への展開やLNGとの連携により利益安定化



▶ 利益と投資規模(シェール事業単体) ヘンリーハブ価格=\$3.2/MMBtu前提



過去のシェール投資の経験を踏まえ、TGNR社に2017年にマイノリティ参画。知見を蓄え20年にマジョリティ取得し、その後事業拡大を継続

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMessage

事業戦略 (ROAの向上)

中長期の価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

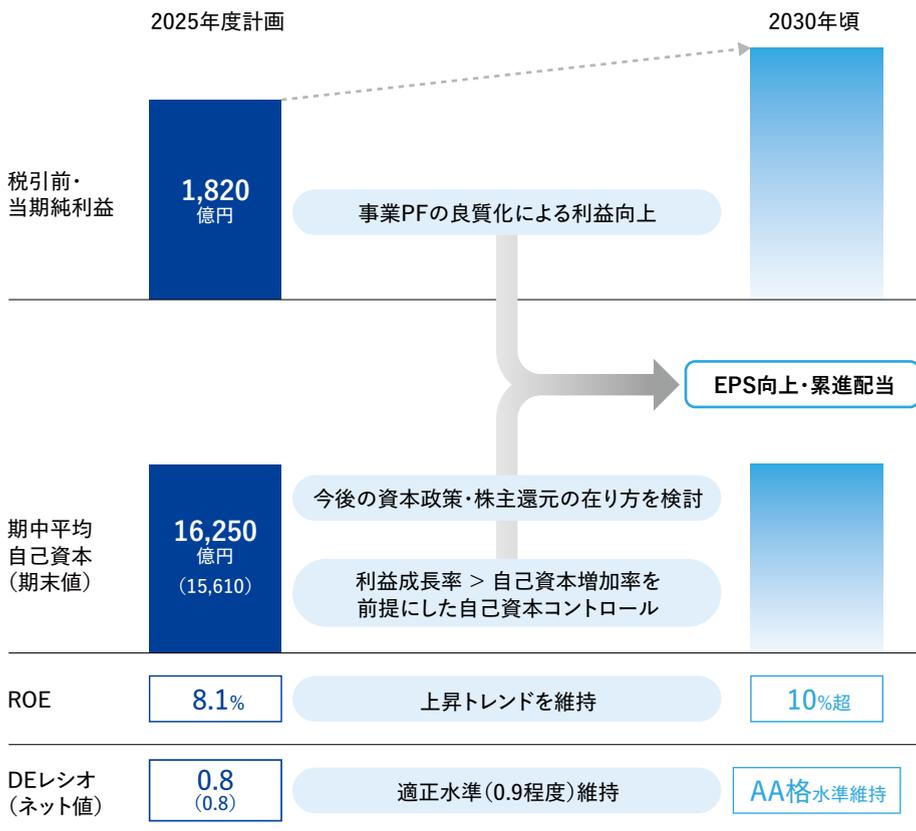
データ

Compass2030 & Compass Transformation 23-25	19
カーボンニュートラルロードマップ2050	20
次期中期経営計画に向けた成長ストーリー	21
事業成長ストーリー	22
財務戦略	25

次期中期経営計画に向けた成長ストーリー 財務戦略

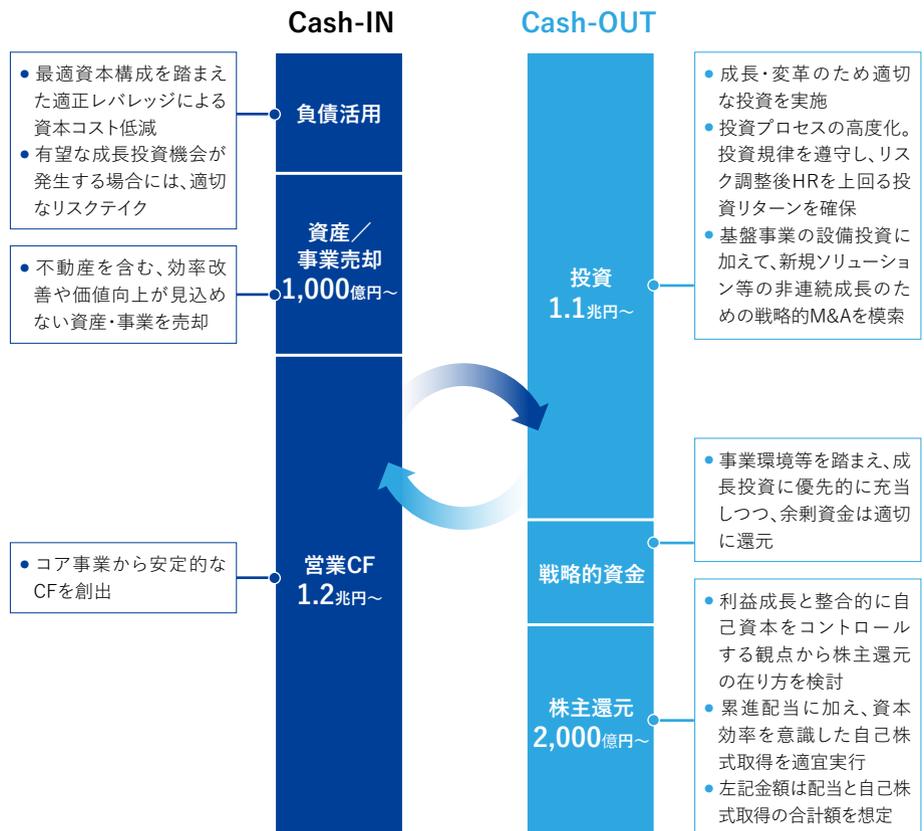
持続的な企業価値向上に向けた資本政策

資本政策としては、中期事業リスクに対する資本余力と財務健全性を担保しつつ、適正なレバレッジを維持し、ROEを下支えしていきます。また、利益成長を踏まえた自己資本コントロールの観点から、今後の資本政策・株主還元の内実を継続的に検討していきます。着実な利益成長と機動的な自己株取得の相乗効果により、一株当たりの利益・EPSを向上させ、累進配当を実現していきます。



2026年度～2028年度のキャッシュアロケーション

キャッシュインとしては、コア事業から安定的な収益を中心に1.2兆円以上の営業キャッシュ・フローを生むとともに、資産効率性向上・キャピタルリサイクルの一環で1,000億円超を資産売却により創出していきます。キャッシュアウト側では、適切に負債も活用し、成長・変革に向け、投資規律を遵守したうえで1.1兆円規模の投資を行いながら、2,000億円超の株主還元を実行していきます。戦略的資金については、事業環境等を踏まえ、成長投資に優先的に充当しつつ、余剰資金は適切に還元していきます。



※数字はガイド値。次期中期経営計画にて確定予定

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMEッセージ・財務資本戦略

事業戦略 (ROAの向上)

中長期の価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

Compass2030 & Compass Transformation 23-25	19
カーボンニュートラルロードマップ2050	20
次期中期経営計画に向けた成長ストーリー	21
事業成長ストーリー	22
財務戦略	25