

東京ガスグループ 定例会見資料

2024年11月28日

取締役 代表執行役社長 CEO

笹山 晋一

- **第3の創業**※の覚悟を持って「**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**」しています。
- **企業価値向上の実現に向けた中期経営計画「Compass Transformation23-25」**(2023年2月発表)の**事業ポートフォリオマネジメント**、3つの**主要戦略**の進捗について報告します。

※第1の創業：用途拡大とエリア拡大による規模の拡大
 第2の創業：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
 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

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。**

「**未来を先取りしたビジネスモデルを早期に確立し、CN社会の実現と持続的な成長の両立に挑戦**」

東京ガスグループが事業活動を通じて取り組むサステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）

社会・お客さま	東京ガスグループ(私たち)
<ul style="list-style-type: none"> ■ 脱炭素社会への責任あるトランジション ■ 地球環境の保全 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エネルギーの安定供給 ■ 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くらしとコミュニティへの貢献
<ul style="list-style-type: none"> ■ 多様な人材が活躍できる組織の実現 ■ サプライチェーン全体における人権の尊重 	

2020-2022	2023-2025	2030
3つの挑戦に着手 新たな経営理念策定 指名委員会等設置会社・HD型グループ体制へ移行	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	「CO2ネット・ゼロ」への移行をリード 「価値共創」のエコシステム構築 LNGバリューチェーンの変革 利益水準2,000億円

本日ご説明

企業価値向上

事業ポートフォリオマネジメント

主要戦略

～DX,GX,CXの課題克服～

ソリューションの本格展開
 エネルギー安定供給と脱炭素化の両立

変化に強いしなやかな企業体質の実現
 人的資本レポートの発行(11/14)

企業価値向上

1. 持続的な企業価値向上を目指して

事業ポートフォリオマネジメント

2. 事業ポートフォリオマネジメントの強化による成長に向けた基盤づくり

主要戦略

ソリューションの本格展開

3. IGNITURE発表1年を迎えて

エネルギー安定供給と脱炭素化の両立

4. AO&T※の高度化・デジタル取引プラットフォーム構築

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

5. カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

<参考> 本日の報告に関する取り組み

■ Compass2030を実現する財務基盤

Compass Transformation23-25（2023～2025年度中期経営計画）における事業PFマネジメントの強化を通じて、健全な財務体質構築と成長投資を両立させ、持続的な成長・企業価値向上を実現させる。

■ 今後の強化ポイント

- ✓ 非効率資産圧縮・売却等および、既存事業の徹底した効率化による、キャッシュ回収早期化・**資産効率向上**
- ✓ 適正レバレッジによる資本コスト低減・**資本効率向上**

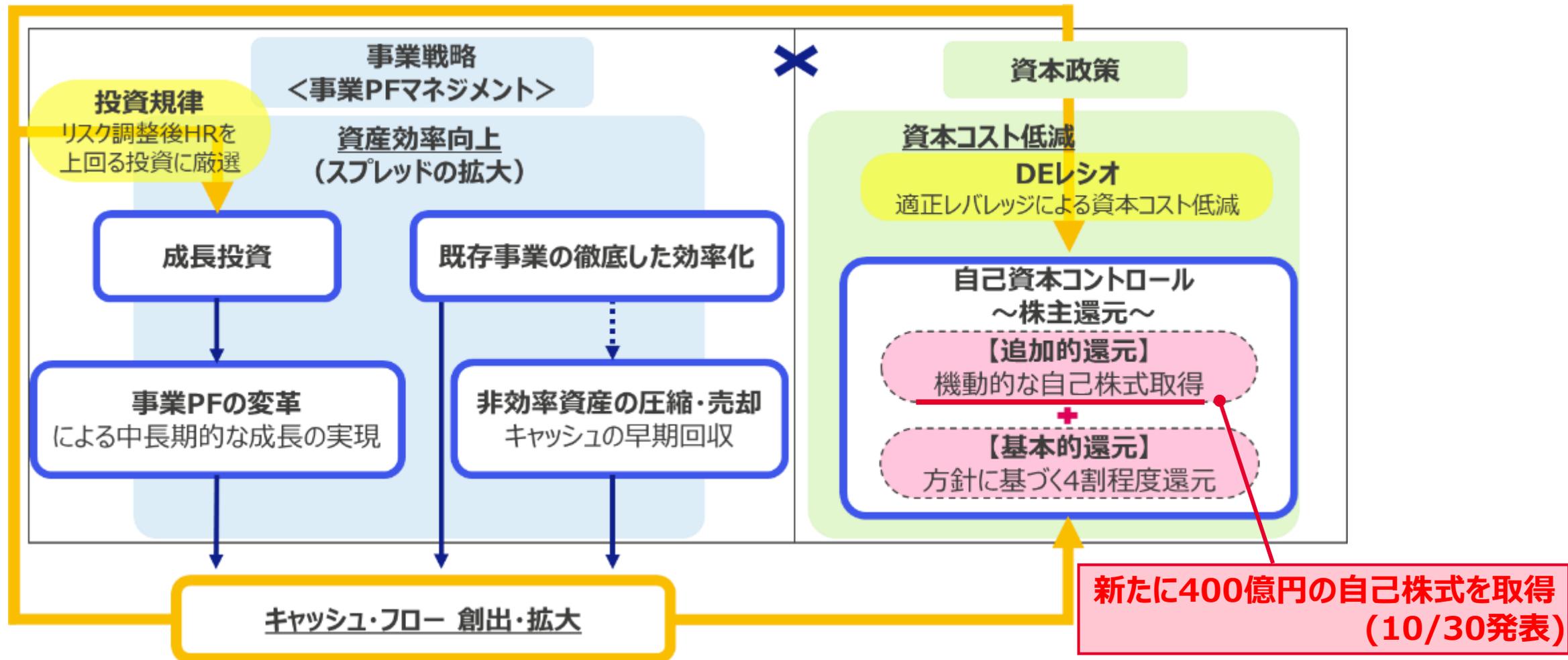


■ 23-25中計、およびCompass2030達成に向けて取り組むアクション

- 事業戦略と資本政策を両輪とする**BSマネジメント**を実行していく。

■ BSマネジメントの考え方

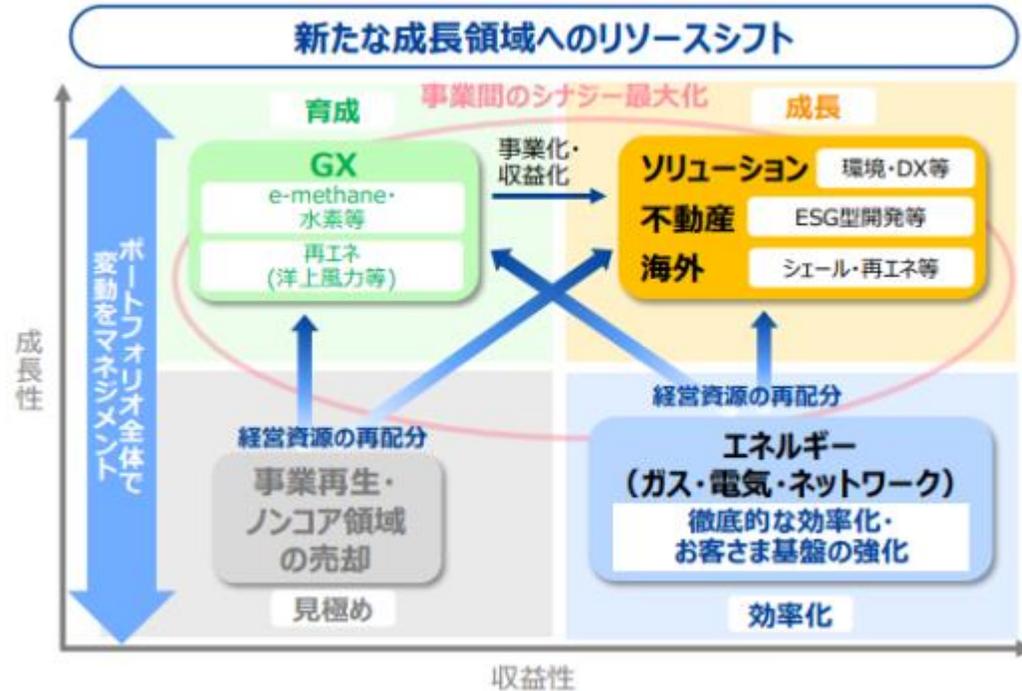
- 事業戦略と資本政策の両輪で、中計25年度ROE8%の達成、さらなる持続的な企業価値向上を実現します。
 - ✓ 事業戦略：事業PFマネジメントを通じて、資産効率の向上および持続的なキャッシュ・フローを創出・拡大
 - ✓ 資本政策：創出したキャッシュは、投資規律の遵守を前提とした成長投資に振り向け、余剰資金は適切に還元



2. 事業ポートフォリオマネジメントの強化による成長に向けた基盤づくり

- 23-25中計期間において、事業ポートフォリオマネジメントの強化を通じ、成長投資と財務体質構築の両立を目指します。
- 中長期的な成長に向けた基盤づくりは順調であり、引き続き3つの主要戦略を着実に実行していきます。

■ 事業ポートフォリオマネジメントの強化



■ 「3つの主要戦略」を着実に実行

ソリューションの本格展開

エネルギー安定供給と脱炭素化の両立

変化に強いしなやかな企業体質の実現

■ 中長期的な成長に向けた基盤づくりは順調

- ✓ 成長投資の着実な実行
 - 2023年度 4,804億円
 - 2024年度 3,905億円(見通し)
- ✓ 豪州売却&北米資産買収による資産入替
- ✓ ソリューション事業ブランドIGNITURE立ち上げ
- ✓ 原料調達力等を活かした過去2年の好業績によるキャッシュフロー創出
 - 当期純利益
 - 2022年度 2,809億円
 - 2023年度 1,699億円

DXによるソリューションの進化

～リアルな強みを土台に

AI・デジタル技術を活用～

2000年代～

お客さま数**1,000万**件突破
(2007年)

2023年～

お客さまアカウント数**1,300万**件
(ガス・電気・サービス延べ契約数 2024年3月末時点)

リアルな強みとAI・デジタル技術を活かしたニーズ先取りソリューション提供



■ ソリューション事業ブランドの立ち上げ

- AI・デジタル技術やOne to One マーケティングの活用により顧客体験(CX)を向上
- お客さまのニーズを先取り、ソリューションの最適提案を展開、脱炭素・最適化・レジリエンスの3つの価値を提供
- 協業パートナーとの新たなエコシステムを構築

地域密着力を活かしたサービスの多様化

1970年代～

お客さま数**400万**件突破
(1971年)



■ ガス機器だけでなく電気・水・他サービスも

- 床暖房や燃料電池のガス機器に加え、太陽光発電や蓄電池他、暮らし・事業回り全般
- スマートメーターの活用やスマート保安でお客さまの安心・安全・信頼を守る



地域密着の営業体制をベースとした都市ガス供給に関するサービス提供



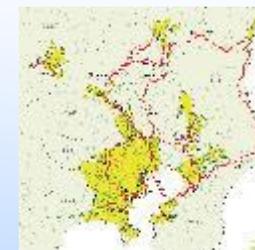
■ 町のガス屋さん

- 代理店によるガス機器の修理
- ・ガス開閉栓・保安点検



■ 産業用お客さま設備の燃料転換

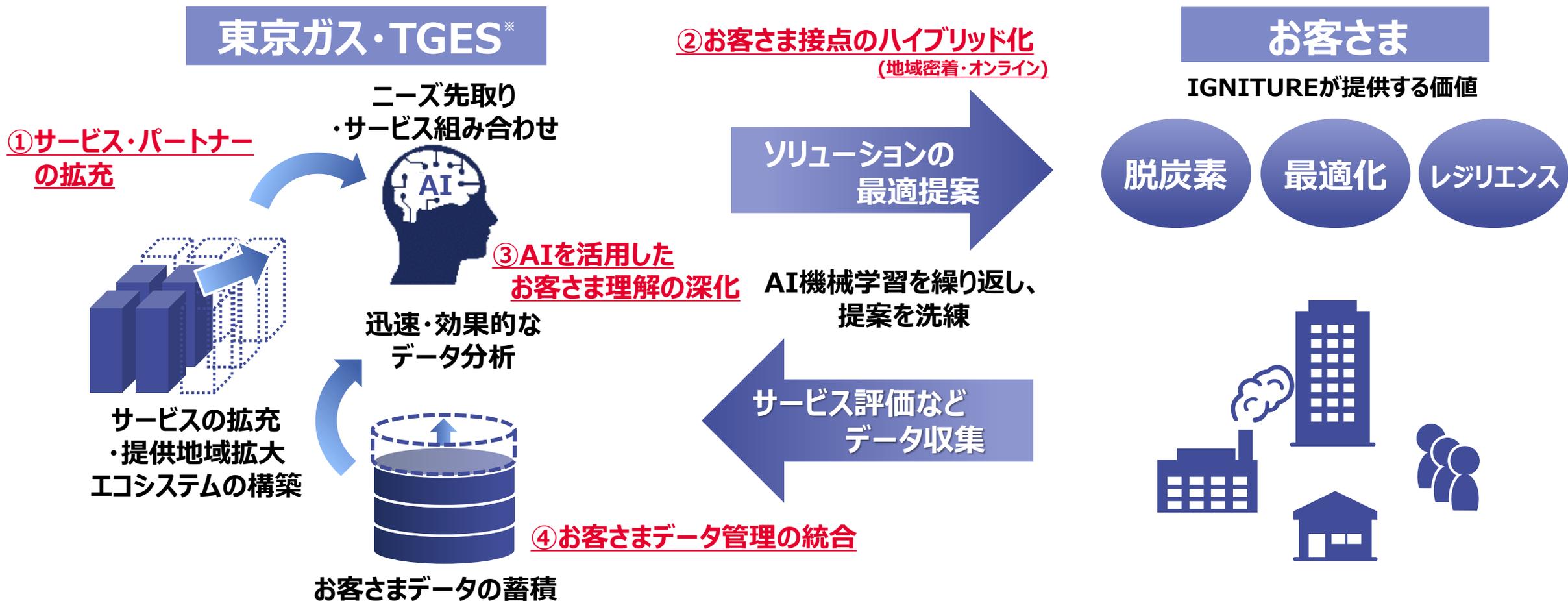
- 他燃料から天然ガスへ転換



■ ガス供給エリアの拡大

- 関東200km圏市場への展開

- IGNITURE[※]では、その世界観を体現するサービスの拡充と提供の仕組み構築を進め、より充実したソリューションを提供します。
 - 具体的には①サービス・パートナーの拡充 ②お客さま接点のハイブリッド化 ③AIを活用したお客さま理解の深化 ④お客さまデータ管理の統合を推進します。
- ※IGNITUREの下で展開するソリューションにより、ご家庭、法人、地域・コミュニティのお客さまが、「最適化による経済性・利便性・効率性向上などでさらに豊かな未来」と、「脱炭素・レジリエンス向上などでサステナブルな生活・事業」を、無理なく両立できます。



① サービス・パートナーの拡充

● お客さま機器の遠隔自動制御サービス

家庭用蓄電池で系統電力の供給安定
・再エネ普及拡大に貢献

- ・レジリエンスの価値に加え、東京ガスが蓄電池の充放電を制御。
- ・電力の需給バランスを調整することで、電力供給の安定化や再エネの普及拡大に貢献。蓄電池を所有するお客さまと社会の双方に価値を提供。
- ・蓄電池販売にも対応。



● ご家庭・法人向け 施工機能の強化

太陽光発電・蓄電池などを
信頼性高く、全国で提供可能に

- ・ご家庭向けに、全国で年間1万件超の施工能力を誇る(株)フルコーホールディングスの子会社化。



- ・法人向けの太陽光発電ソリューションとして、TGESが全国で10万kW超の施工実績を持つIDECシステムズ&コントロールズ(株)の株式譲渡契約を締結。



● BtoBサービス創出体制の強化

説明会
告知

- ・当社内にソリューション共創本部を設置。(24年4月～)
- ・BtoBにおける新規ソリューションの開発・事業化を実施。
- ・社内外の様々なパートナーとともに、ソリューション拡大を目指す。

<報道向け説明会の開催>

- 日 時：12月18日(水)10時～12時
- 場 所：千住テクノステーション
- 説明内容：IGNITURE法人向けソリューション開発への取り組み状況、今後の展開、具体的なソリューションのご紹介

サステナブルスター
SUSTAINABLE STAR



Joywatcher Suite



東京ガス千住テクノステーション

②お客さま接点のハイブリッド化

●オンライン機器交換サービス ～東京ガスの機器交換～

動画
紹介

快適な暮らしを手軽にすばやく

- ・オンライン上で住宅設備機器の見積～相談～注文までのプロセスが完結。現場調査は不要で、立会いは工事当日のみ。
- ・オンラインならではの安心の低価格や最短当日※の見積もり回答を実現。

<サービスの流れ>

STEP1
見積もり依頼
(スマホで完結)



STEP2
ご提案・ご注文
・日程調整
(チャットで手軽に)



STEP3
工事立会い・お支払い
(希望工期で完了)



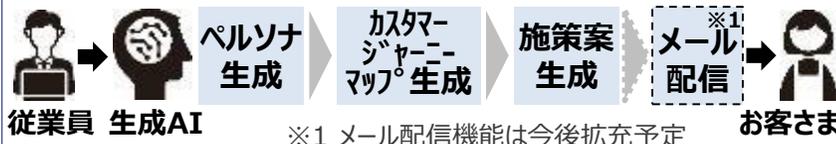
※日祝除く17時までに見積もり依頼いただき、見積もり依頼フォームでの申し込み内容に不足がなく、設置状況が写真のみで判断できる場合。

③AIを活用したお客さま理解の深化

●生成AI搭載の社内アプリの活用 ～「AIGNIS」(アイグニス)の独自開発～

<AIGNIS-marketing>

- ・お客さま一人ひとりの属性に合わせたマーケティング施策の立案から実行まで、一連のプロセスを自動化。
- ・様々な好みやライフスタイルを持つお客さまそれぞれに最適提案を実施。



<AIGNIS-VoC※2> ※2 ボイスオブカスタマー **新発表**

お客さまの声を分析把握・業務へ反映

- ・お客さまアンケートの自由記述回答から、生成AIが独自にトピックを分類・重要度を算出して概要を生成。
- ・お客さまの声を効果的に分析・把握し、迅速な業務改善やサービス向上を実現。



④お客さまデータ管理の統合

●顧客データ管理システムの統合

基盤整備によるCX向上

- ・業務毎の個別システムを標準化・共通化し、高効率なシステムに再デザインすることで、オペレーションコストを削減。
- ・さらに電力顧客管理システムに英国オクトパスエナジー社「クラーケン」を活用。ニーズに沿った多様な電気料金プランをスピーディーに開発し、CX向上を実現。
- ・ソリューション管理との連携も視野。

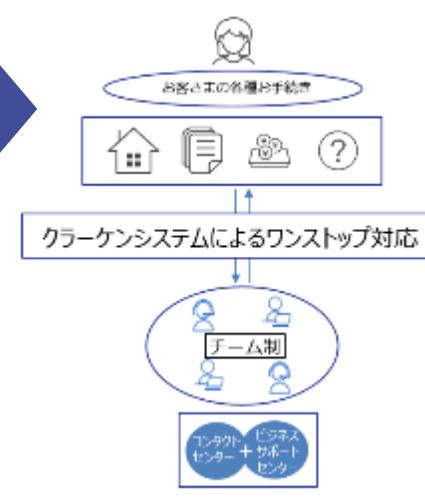
<従来>

複数システムによる受付



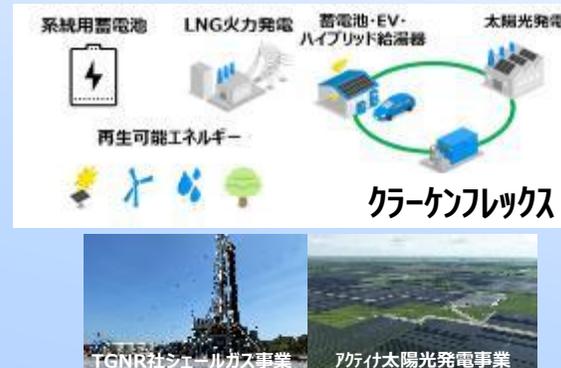
<システム統合後>

クラーケンによるワンストップ対応



DXによるアセット管理・活用の拡大 ～自社からお客さま先、地域レベルへ～ 2020年代～

地域レベルでのアセット(分散型エネルギーリソース)の統合的な最適運用と市場活用



■ 地域における設備の運用最適化・価値提供の拡大

- クラークンフレックスを活用し、太陽光発電、蓄電池、EVなど地域内にある分散型エネルギーリソースを統合的に最適運用
- 発電規模や電力量を最適化し、電力市場価格変動リスクや再エネ増加などによる需要変動リスクへ柔軟に対応
- 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価値提供範囲を拡大
- 北米上流権益に加えて市場活用による価値提供等、海外バリューチェーンを構築

2000年代～

お客さま先アセット(エネルギーサービス設備※)の遠隔監視と最適運用



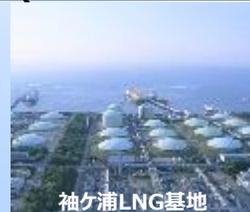
■ お客さま先設備の運用最適化・価値提供

- 全国のお客さま先に設置している約1,200台のエネルギーサービス設備を一か所で常時遠隔監視
- 建物の電力・熱需要を高精度で予測し、需要に合わせた遠隔自動制御するなど、お客さま先でエネルギーマネジメントを実施

※エネルギーサービス設備：当社資産としてお客さま先に設置しているコージェネレーションシステム(CGS)や熱源機等

1980年代～

自社アセット(ガス製造・供給設備)の遠隔監視・制御



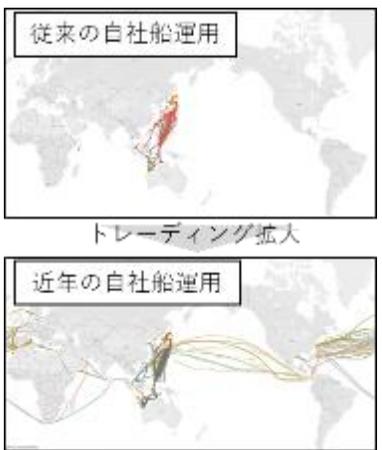
■ ガス製造・供給設備の遠隔監視・制御

- ガス製造設備：供給エリアのガス使用状況に合わせた出力制御（流量・圧力）
- ガス供給設備：約4,000カ所の圧力・震度を一括監視。大地震発生時の遠隔遮断による安全な停止

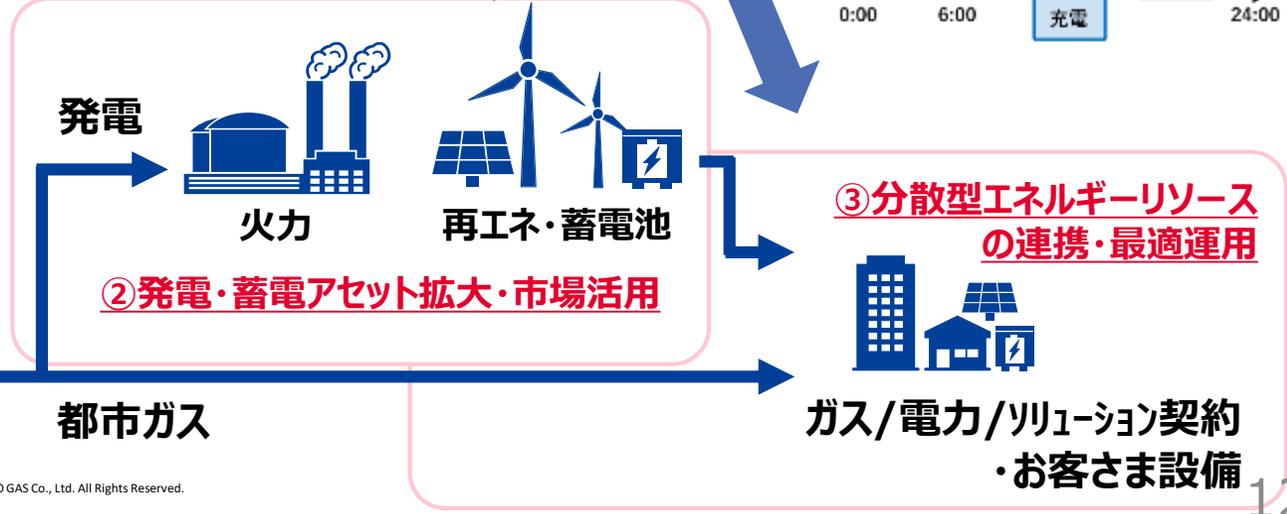
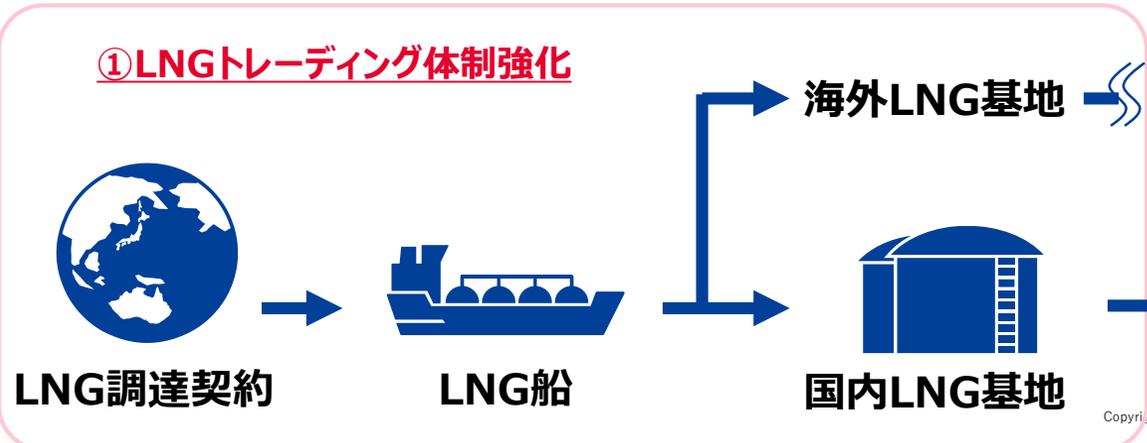
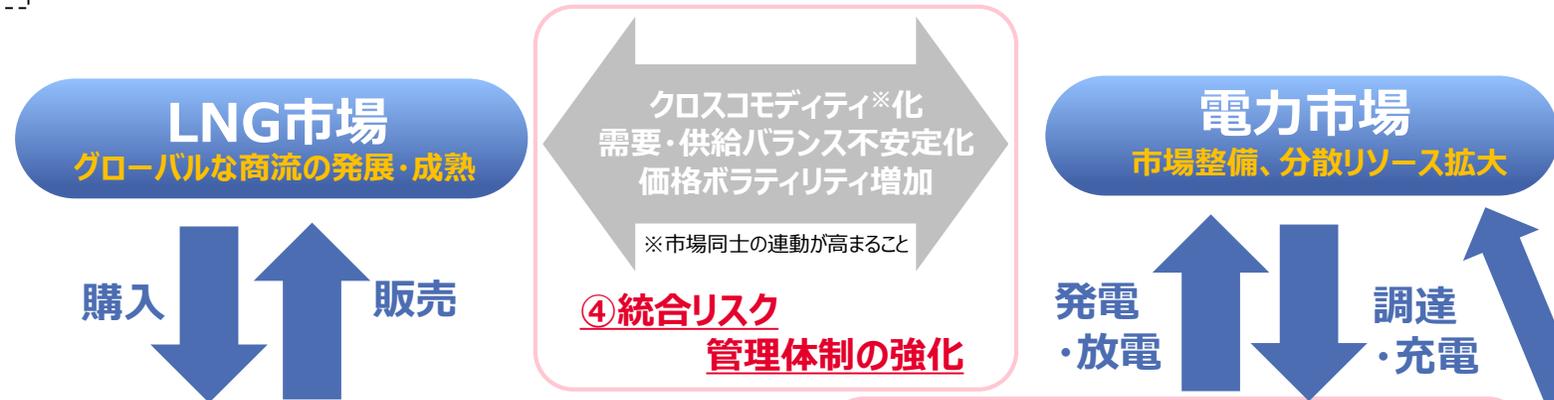
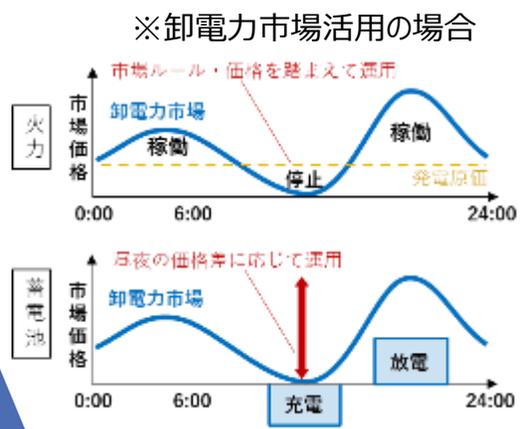
- 世界情勢、気候変動、再エネ進展などの影響により、エネルギーの需要・供給バランスの不安定化や価格ボラティリティの増加が進み、「資源調達からお客さまへの供給」という一方向のビジネスだけでは、エネルギーの安定供給、期待収益の確保が難しくなっています。
- 変化をポジティブにとらえ、エネルギーバリューチェーン全体の柔軟性を最大限に活用して、お客さまへ安定的に競争力のあるエネルギーを供給しながら市場からの利益も獲得することで、エネルギー安定供給と利益成長の両立を目指します。

アセットを最適化してバリューチェーン全体の柔軟性を最大限活用

LNGの柔軟性活用例



電源の柔軟性活用例



① LNGトレーディング体制強化

- トレーディング事業の拡大に向け、23年度ロンドン拠点開設に加え、24年度にはシンガポールにTG Energy Trading社(シンガポール現地法人)を設立・取引開始。東京、ロンドン、シンガポールの3拠点に体制を強化します。

～2016

- アジアを中心としたLNGの調達

2016/11

- 英国セントリカ社との原料調達に関わる相互協定の締結
(LNGネットワークの多様化)

2018/5

- 米国から日本初のシェール由来・長期契約LNGを受入れ (調達先・契約内容の多様化)

2019/11

- **Compass 2030**
LNGトレーディング 2030年500万t

2020/9

- **ティージーグローバルトレーディング株式会社設立**
当社が保有するLNG関連アセットを最大限活用

2023/4

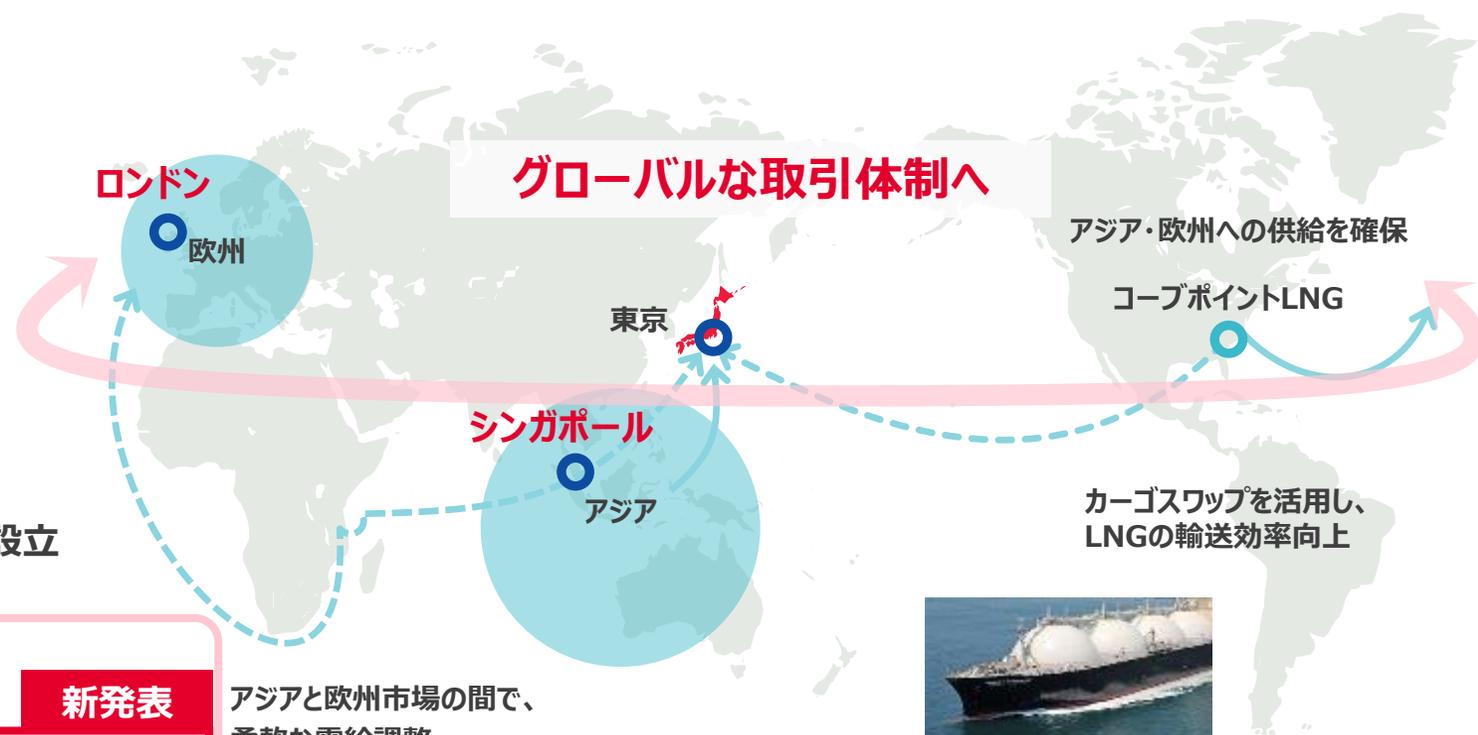
- **ロンドンにトレーディング拠点を開設**

2024/7

- **TG Energy Trading社 設立 (シンガポール 現地法人)**

新発表

アジアと欧州市場の間で、柔軟な需給調整



LNG船イメージ

② 発電・蓄電アセット拡大・市場活用

● 系統用蓄電池事業への本格参入 供給安定、再エネ普及拡大に貢献

- ・大分角子原に系統用蓄電池の東京ガスグループ国内第一号案件を開発中。
- ・世界的に蓄電所ビジネスを展開するEku Energyの日本法人である日本蓄電(株)が開発する宮崎広原の蓄電所に関し、当社が20年間の運用権を得るオフテイク契約を締結。



角子原パワーストレージステーション
(建設中)

● LNG火力・ガスエンジン・系統用蓄電池の市場活用 今後も参入を予定

- ・再エネの増加による Δ kWの価値の高まりを受け、LNG火力・ガスエンジンで需給調整市場へ参入。済であり、系統の安定化および再生可能エネルギーの普及拡大に貢献。
- ・今後も、袖ヶ浦へ新設するガスエンジンや、系統用蓄電池についても参入予定。
- ・これら発電リソースは卸電力市場高騰時の備えとしての役割も担う。



建設中の袖ヶ浦ガスエンジン

● LNG火力(千葉袖ヶ浦パワー)計画の進展 脱炭素型火力発電の導入

- ・将来的な水素の活用を見据え、水素混焼が可能な最新鋭の高効率ガスタービンコンバインドサイクル発電を導入し、2029年度より順次運転開始することを予定。
- ・長期脱炭素電源オークションに1号機を応札し約定済。(24年4月)



千葉袖ヶ浦パワー完成予想図

③ 分散型エネルギーリソースの連携・最適運用

● 「クラーケンフレックス」の活用 発電の最適化、市場活用によるアセットの価値向上

- ・自社・他社・お客さまの多様なエネルギー設備を連携し、最適に運用・管理するデジタル取引プラットフォームを構築。
- ・発電量や容量を最適化させ、多様化する市場での取り引きに活用し、分散型エネルギーリソースの価値を向上させる。

④ 統合リスク管理体制の強化

新発表

● ETRM(Energy Trading and Risk Management) システムの活用 ～リスクの見える化～

- ・適用範囲をLNG/ガス/電力および海外事業領域に広げ、市場リスクをバリューチェーン全体で統合管理する体制を構築。

● 再エネ併設蓄電池の運用受託 最適運用における知見獲得

- ・大和エネルギー(株)と茨城県の桜川にて再エネ併設蓄電池に関する共同実証事業の運用を開始。(2024年2月～)
- ・当社はアグリゲーターとして再エネおよび併設蓄電池の最適運用や市場取引、需給調整業務を担う。

地球環境への貢献(GX)

～お客さまの低炭素から地域全体のカーボンニュートラル(CN)へ～

■ 技術開発・実装



-CGS (コージェネレーションシステム)、エネファーム、ガス空調など

■ 価値提供

施設単体での低炭素化 (省エネ機器導入・燃料転換)



-天然ガスの高度利用、点(お客さま先施設内)での低炭素化の推進

複数施設での低炭素化 (スマートエネルギーネットワーク)



-天然ガスの高度利用、面(複数施設組み合わせ)での低炭素化の推進

地域のCN化 (自治体・地元企業など)



-お客さまとの共創、自社のESG型不動産の推進などでの地域CN化の推進
-71自治体との包括連携協定を締結

カーボンニュートラルロードマップ



¹⁾ 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 ²⁾ Carbon Capture and Storage: 二酸化炭素の分離回収および貯留

ネットゼロ

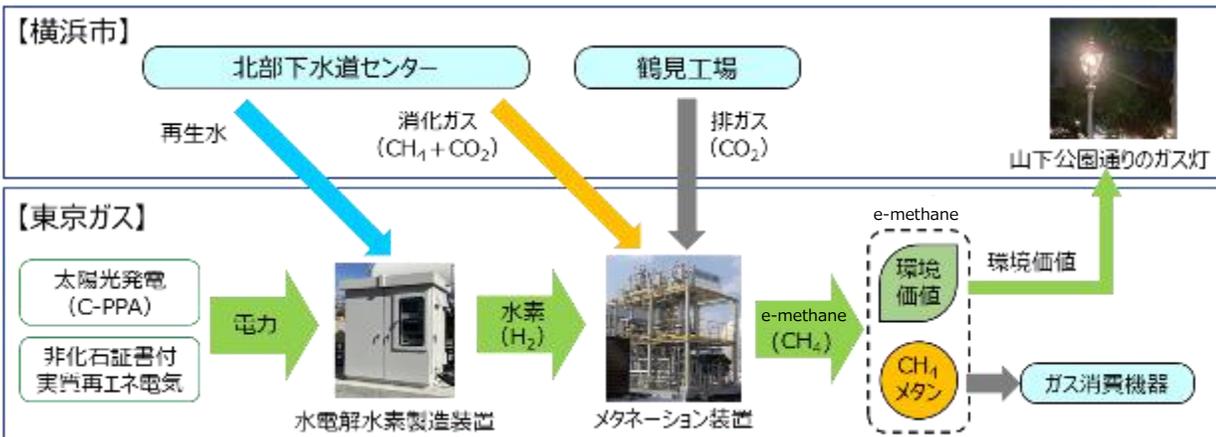
- 2050年カーボンニュートラル実現に向けて、ガス分野では2030年以降のe-methane本格導入・拡大に向けた実証・サプライチェーン構築の取り組みを進めるとともに、早期に社会実装可能な**海外産バイオメタンの足元での活用**を並行して進めるなど、着実に取り組みを進めています。

① e-methane製造実証の取り組み

● 横浜市との連携取り組みが進展

- ・クリーンガス証書制度を活用した環境価値移転も開始し、実証範囲を「**製造技術実証**」から「**利用**」にまで拡大

22年度	3月： e-methane製造実証を開始
24年度	7月： クリーンガス証書制度での国内初となるe-メタン製造設備認定を取得
	8月： 横浜市下水道センターから再生水と消化ガスを受け入れ、水素・e-methane製造に利用する共同実証を開始
	9月： 太陽光C-PPAを活用したグリーン水素の製造を開始
	10月： 国内初となるe-methane由来のクリーンガス証書発行と、横浜市への環境価値移転を実施

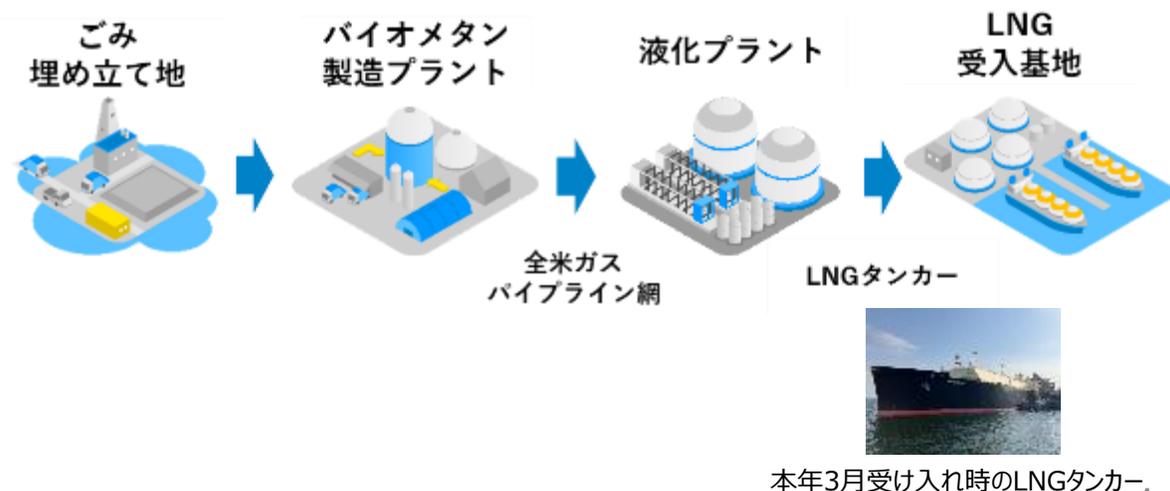


② 海外産バイオメタン調達への取り組み

新発表

● 24年内にも自社ビルへの供給を開始予定 24年度内に米国から第2弾の輸入も決定

23年度	3月： 国内初となる海外産バイオメタンの輸入実施
24年度	12月： 本年3月に輸入した海外産バイオメタンを原料とした都市ガスを自社ビル（横浜市中区）に供給開始
	～3月： 海外産バイオメタンの輸入第2弾を米国から受け入れ予定（本年11月に合意済み）



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。



持続的な企業価値向上を目指して

- ✓ 自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ(4/25)
- ✓ 自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ(10/30)

IGNITURE発表1年を迎えて

ご家庭

- ✓ IGNITUREスマートアクション「春のピークシフトキャンペーン2024」を開始(4/10)
- ✓ 家庭用蓄電池の充放電を制御する「IGNITURE蓄電池」を提供開始(4/23)
- ✓ ご家庭向けソリューション拡大に向けた施工会社の子会社化による太陽光発電設備や蓄電池の施工機能強化(5/15)

法人

- ✓ 市立釧路総合病院における省エネかつ災害に強いエネルギーシステムの導入について(4/4)
- ✓ SHK制度における調整後排出係数がゼロとなる都市ガスメニューの販売開始について(4/9)
- ✓ 企業のTNFD対応を支援する環境コンサルティングサービスの提供に関する業務提携について(8/5)
- ✓ カーボンクレジットを活用した都市ガスのオフセットメニューの総称「カーボンオフセット都市ガス」の使用開始について(9/2)
- ✓ 長崎スタジアムシティにおける環境に配慮した災害に強いエネルギーシステムの運用開始(9/5)
- ✓ セブン-イレブン・ジャパンと東京ガスグループが脱炭素化推進等に向けた連携協定を締結(9/12)
- ✓ サントリー白州蒸溜所の蒸溜工程において排気からCO2の高純度回収に成功(9/24)
- ✓ タイ王国初の都市型地域冷房の本格運用開始について(10/31)
- ✓ 法人向け太陽光発電ソリューションの拡大に向けた設計・施工機能強化(11/1)

地域・ コミュニティ

- ✓ 71自治体との連携協定の締結(11/28時点)

AO&Tの高度化・デジタル取引プラットフォーム構築

- ✓ 系統用蓄電池事業への本格参入について(4/24)

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

e-methane (e-メタン) バイオメタン	<ul style="list-style-type: none"> ✓ クリーンガス証書制度における「クリーンガス製造設備」の認定取得について(7/1) ✓ 豪州におけるe-メタンの製造・輸出に向けた詳細検討 (Pre-FEED) を開始(8/21) ✓ 下水道施設で発生する再生水と消化ガスを活用したe-メタン製造実証を開始(8/29) ✓ 日本初、e-メタン由来のクリーンガス証書で環境価値を移転します(10/28)
再エネ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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について(4/1) ✓ ポルトガルの浮体式洋上風力発電事業への参画について(8/6) ✓ 市原八幡埠頭バイオマス発電所の商業運転開始について(9/25)
水素	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グリーンで美味しいウイスキーづくりを目指し世界初ウイスキーの水素「直火蒸溜」実証実験に成功(4/11) ✓ 高効率触媒探索技術を有するH2Uテクノロジーズ社への出資および協業について(7/1) ✓ 水素燃焼式パッケージバーナの開発完了および販売開始(8/22)
CCUS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 王子製紙苫小牧工場における純国産e-メタン製造の共同検討を開始(5/9)
オフセット	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 信頼性の高い自然系カーボンクレジット創出を目的とする「ネイチャー・ベースド・カーボンファンド」への最大2,500万米ドルの出資について(9/2)

その他 発表・受賞

発表	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GXCPメディア向け説明会の開催(7/1) ✓ 統合報告書の公表(8/30) ✓ 人的資本レポートの公表(11/14)
受賞	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経産省・東証「なでしこ銘柄」2年連続選定(4/10) ✓ 「エコ・ファースト企業」認定(4/12) ✓ VE活動優秀賞(TGNW, TGLiA) (9/3) ✓ 広瀬相談役がグッドエイジャー賞受賞(9/4) ✓ 厚労省「えるぼし」最高位(3つ星)を取得(9/16) ✓ 袖ヶ浦LNG基地が環境省「自然共生サイト」に認定(9/27)



統合報告書



人的資本レポート



自然共生サイト



VE活動優秀賞

