

東京ガスグループ° 2020-2022年度 中期経営計画

目次
1－1．はじめに
1－2．環境認識
1－3．ステークホルダーのみなさまのために実現すること
1－4．本中計の全体像
2－1．重点戦略 ①カスタマーソリューションの進化
2－2．重点戦略 ②LNGビジネスの拡大
2－3．重点戦略 ③海外事業の加速
2－4．重点戦略 ④CO ₂ ネット・ゼロの具体化
3．基盤強化 ①コスト改革の実行、②D Xの継続的实施、③変化に対応する体制構築
4．主要計数
5．キャッシュ・フロー配分および株主還元

2020年3月25日

東京ガス株式会社

1－1．はじめに

東京ガスグループは2019年11月に策定した経営ビジョン「Compass2030」において、2030年に向けて「3つの挑戦（CO₂ネット・ゼロをリード、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）」を掲げました。

今般、当社グループとして、ビジョンの実現に向けて、脱炭素化の潮流、デジタル化、お客さまの価値観の変化・多様化、さらにはエネルギーの自由化といった環境認識を踏まえ、2020年度からの3年間において、足元の厳しい状況の中にあっても着実に成果を出すとともに、将来に向かって成長・拡大を図るための基盤固めに取り組むべく、中期経営計画（以下、本中計）を策定いたしました。

本中計においては、以下の内容を中心に、国内外において取り組みを展開します。

- ①ガス・電力・サービスについて、ガスは徹底的な効率化（コスト改革▲300億円※対2019比）による競争力向上、電力は拡販と効率化の両立に取り組めます。サービスは、エンジニアリング・不動産・リキッドガスのスキル・ノウハウも活かして拡大していきます。これら3つを組み合わせ、ビジネスパートナーと連携しながら、首都圏にとどまらずより広いエリアのお客さまニーズにもお応えしていきます。
- ②当社の強みである天然ガス（LNG）については、これまでお客さまにお届けするガスや電気の「原料」の位置づけであったものを「商材」として捉え直し、調達ポートフォリオの柔軟性と競争力を高めながら、アセットを活用したトレーディング、海外におけるLNG需要と一体での基地事業等を通じて、その拡大に取り組んでいきます。
- ③上記の取り組みにより、足元の脱炭素化に貢献すべく天然ガスの普及拡大を引き続き進めていきます。あわせて、将来のCO₂ネット・ゼロ社会を見据え、再生可能エネルギー電源の獲得、天然ガスと再エネを組み合わせたエネルギー・サービスの新たなビジネスの実現に加え、水素製造等の新技術のイノベーションに取り組んでいきます。

これらの取り組みを通じ、2022年度に1,400億円まで利益を拡大するとともに、総分配性向6割程度の株主還元を継続してまいります。

1 - 2. 環境認識

- 「脱炭素化の潮流」、「デジタル化」、「お客さまの価値観の変化・多様化」、「エネルギーの自由化」は、本中計期間においても着実に進んでいきます。
- 当社としては、ガス契約スイッチ等による収支悪化圧力が高まります。また、総資産・従業員数の約3割を占める導管部門の法的分離は、当社グループの姿が大きく変容する契機となります。

2020-2022年 当社を取り巻く環境

脱炭素化の潮流

- パリ協定やIPCC ※1第6次報告書公表等を受けてRE100への加盟・脱炭素化に向けた実証事業やビジョン策定に取り組む自治体・法人が増加する等、**具体的な動きが加速**する
- 世界的な再エネ普及、欧州等における脱化石燃料の動きの一方、環境性・供給安定性・経済性に優れた**天然ガスの需要はアジアを中心に拡大**する

デジタル化

- 5Gの商用化等も相まって、**デジタル**を活用した利便性の提供が一層求められるようになり、これに応える企業が存在感・影響力を増していく
- 反面、人が介することによってこそ提供できる価値が再評価され、デジタルとリアルとの**融合**による競争が本格化する

お客さまの価値観の変化・多様化

- 都市の**スマート化**、**サステナビリティ**に加え、自然災害の多発を受け**レジリエンス強化**に向けた動きが活発化する
- FIT切れ太陽光発電ユーザーをはじめとした**プロシューマー** ※2の増加に伴い、蓄電池を活用した自家消費等、**エネルギーの使い方が変わっていく**

エネルギーの自由化

- 公営ガス事業の民営化（仙台市営ガス等）が進むとともに、競争激化やLNG供給過剰が続く見通しの中、電力・ガスの**法的分離**が業界再編の契機となる可能性もある
- 電気事業法改正や各種電力市場の整備等により、**再エネや分散型エネルギーシステム導入へのシフト**が進展する

※1) 気候変動に関する政府間パネル ※2) 生産活動を行う消費者（例：発電設備を所有し、売電する消費者）

1 - 3. ステークホルダーのみなさまのために実現すること

お客さま

- 効率化されたガス事業、集中型と分散型の電源を組み合わせた電力ビジネス、当社グループの強みを活かしたサービスを通じて、お客さまそれぞれの暮らしやビジネスの多様なニーズにお応えしていきます。
- 首都圏にとどまらず、より広いエリアのお客さまに、当社グループのエネルギーとソリューションを提供していきます。
- お客さまにご不便をお掛けすることなく、2022年4月の導管部門の法的分離を円滑に進めるとともに、引き続き安定供給と保安の確保に努めます。

社 会

- 天然ガスの普及拡大と有効利用により、地球規模でCO₂排出量を削減します。
- スマエネ（スマート・エネルギー・ネットワーク）やVPP（仮想発電所）をはじめとした天然ガスと再エネの組み合わせにより、サステナブルでレジリエンスを高めた暮らしづくり・街づくりに貢献します。

ビジネスパートナー

- ビジネスパートナーが保有する商材やデジタル技術と、当社グループのエンジニアリング力やお客さまとのつながりを活かして、新たなソリューションを共に創り、お客さまに提供していきます。
- 水素製造やCCUS※等の新技術のオープンイノベーションを通じて、ともにCO₂ネット・ゼロをリードしていきます。

株 主

- デジタルも活用した業務と体制の見直しを通じてコスト改革に取り組み、成長原資を創出するとともに、本中計期間においても総分配性向 6 割の還元を継続します。
- 財務情報に加え、CO₂ネット・ゼロをはじめとしたESGの取り組みに関する非財務情報を積極的に開示します。

1－4．本中計の全体像

- 着実な成果を出しつつ、将来の成長・拡大に向けた基盤を固めるため、①**カスタマーソリューションの進化**、②**LNGビジネスの拡大**、③**海外事業の加速**、④**CO₂ネット・ゼロの具体化**を重点戦略とします。
- 戦略実行にあたり収支構造を変え成長原資を創出するとともに基盤を強化するため、①**コスト改革の実行**、②**DX※の継続的实施**、③**変化に対応する体制構築**に取り組みます。

Compass2030
3つの挑戦

挑戦1

CO₂ネット・ゼロをリード

挑戦2

価値共創のEcosystem構築

挑戦3

LNGバリューチェーン変革

重点戦略

①**カスタマーソリューションの進化**

デジタルとリアルを融合させたビジネスモデルで、エネルギーとサービスをお届けします

首都圏から 全国へ

②**LNGビジネスの拡大**

ユーティリティをはじめとした国内外のお客さまに、アセットを活用して価値を高めたLNGをお届けします

③**海外事業の加速**

これまで培った強みと実績を活かして、アジアをはじめとしたお客さまに天然ガスの有効利用に向けたソリューションをご提案します

海外へ

④**CO₂ネット・ゼロの具体化**

天然ガスと再エネを最適に組み合わせたソリューションをご提案するとともに、将来の有望な新技術を発掘します

基盤強化

①**コスト改革の実行**

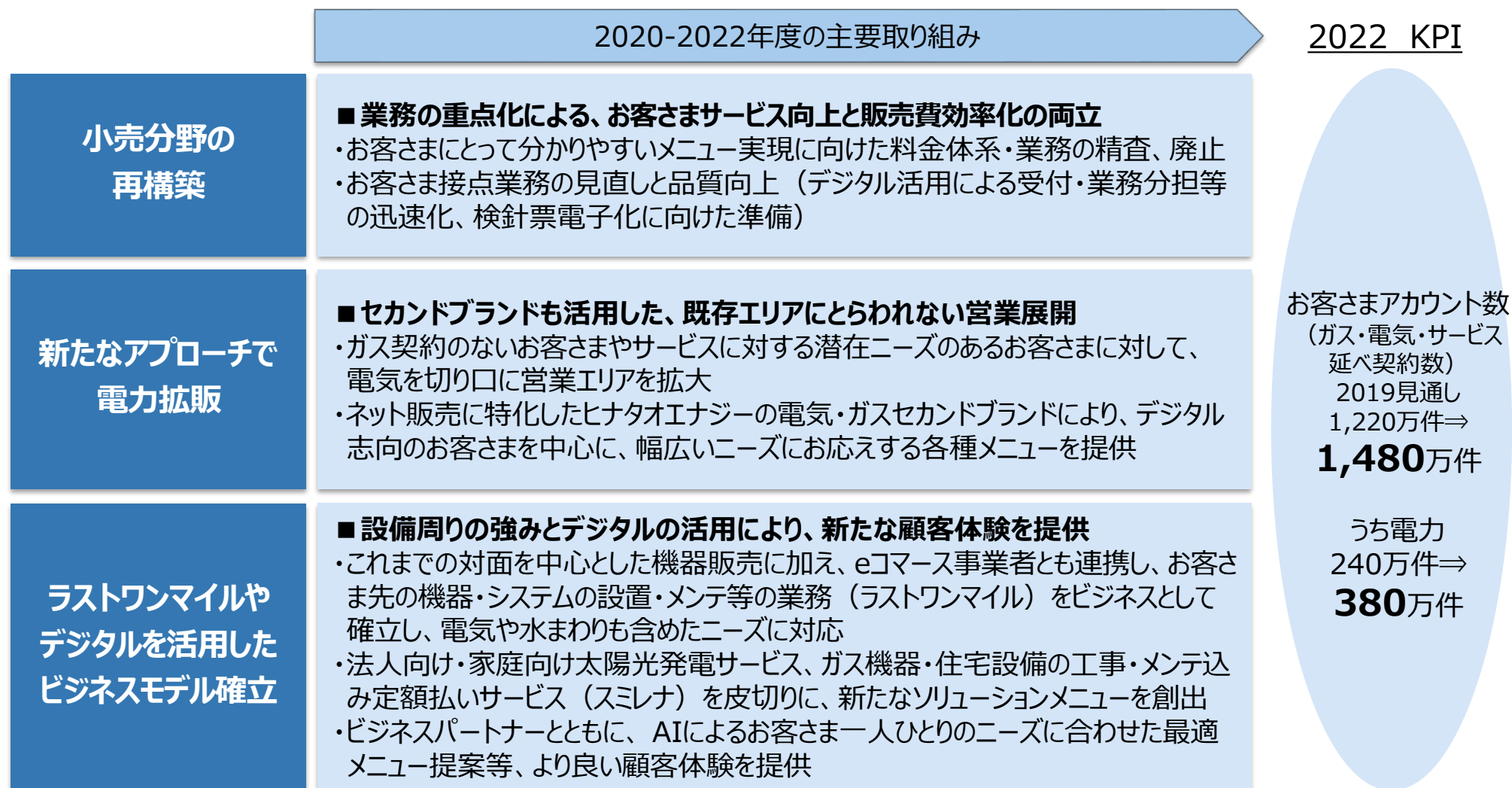
②**DX※の継続的实施**

③**変化に対応する体制構築**

※) デジタルトランスフォーメーション：データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革すること

2-1. 重点戦略① カスタマーソリューションの進化

- リアルとデジタルを融合させたビジネスモデルを通じて、多様に変化するお客さまのニーズに応えることでより良い**顧客体験を提供**し、お客さまアカウント数拡大と収益性向上を実現します。
- エリアにとらわれずに当社のガス・電力・サービスを提供していくために、デジタルに特化したセカンドブランドの展開、ビジネスパートナーとの共創による新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいきます。



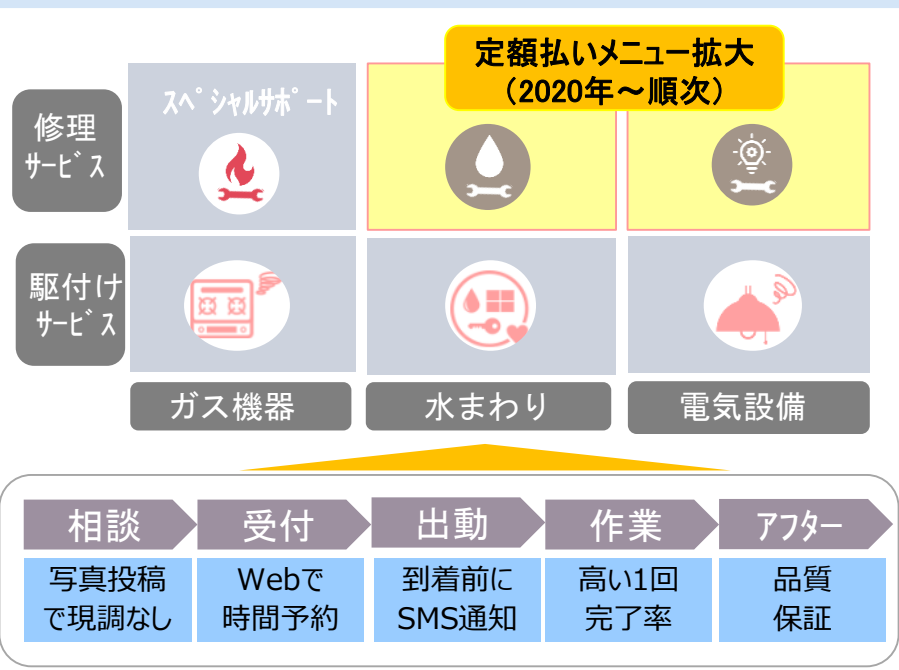
2-1. 重点戦略① カスタマーソリューションの進化（取り組み例）

ラストワンマイルのサービス拡大

- ・ガス機器に加え、水まわり、電気まわり・・・と、生活まわりのお困りごとにお応えすべく、サービスの幅を広げていきます。

例）2020年度中にガス機器スペシャルサポートに、①エアコン修理メニュー、②水まわり・電気設備修理メニューを追加。以降、サービスメニューを順次拡大。

- ・受付からアフターサービスまで、業務フローの徹底的な標準化・デジタル化を実現し高い生産性を目指すことにより、お客さま満足度の最大化にこだわったサービスをご提供します。



ヒナタオエナジーによるエネルギーセカンドブランド

- ・ヒナタオエナジーは2020年3月に営業を開始しました。
- ・お客さまのニーズやライフスタイルにピンポイントでお応えするメニューを、今後も増やしていきます。
- ・WEBを通じたコミュニケーションにより、お客さまの手続きや問い合わせの手間を削減します。

暮らしのニーズと想いにお応えするプラン /

- 新築お祝いプラン**
新築住宅ご購入の方をでんき料金でお祝い！さらにギフト券等をプレゼント
- 新生活応援プラン**
これからお引っ越しする方も、すでにお引っ越しした方も。新生活をでんき料金でサポート
- ヒナタオプラン**
幅広い方を対象としたヒナタオエナジーのベーシックプラン
- 地域応援プラン-FC東京でんき**
あなたのでんきで地域を応援。FC東京グッズをプレゼント！

カンタンお手続き！選べる3つのお申込み方法

- さくさく入力！**
WEBかんたん申込コース
- 写真を送って！**
スマホでピロリンコース
- とことんアシスト！**
コンシェルジュサポートコース



FC東京でんき

<https://www.hinatao.co.jp/>

2-2. 重点戦略② LNGビジネスの拡大

- ガス・電力事業の「原料」として位置付けてきたLNGを、お客さまに価値を提供する「**商材**」として捉え直し、**新設**して当社グループの大きな柱となるビジネスに成長させます。
- LNG需要が世界的に伸長していく中、当社グループのアセットを活用するとともに、他事業者との連携を深めながら、LNG需給の最適化を通じて取扱量と利益を拡大します。

2020-2022年度の主要取り組み

2022 KPI

LNGトレーディングの 拡大

■ アセット活用と他事業者との連携による取引機会の追求

- ・Centrica・RWE等のビジネスパートナーとの連携により、調達・販売契約の柔軟性と、船舶・LNG基地・火力発電等のアセットを活用したLNGスワップ取引※を拡大 ※ LNGの時間・熱量・ロケーション（地域）に応じた価格差を裁定する取引

オペレーション体制の 強化

■ LNG取扱量と利益の拡大に向けた需給最適化

- ・LNGの需給に関する包括的な戦略の策定・推進と、原料調達・電源調達・LNG取引等のオペレーション機能の強化（エネルギー需給本部を新設）
- ・LNGトレーディング新設を設立し、機動的な取引を実行

LNGビジネス拡大 に資する調達

■ 柔軟性と競争力あるLNG調達ポートフォリオの実現

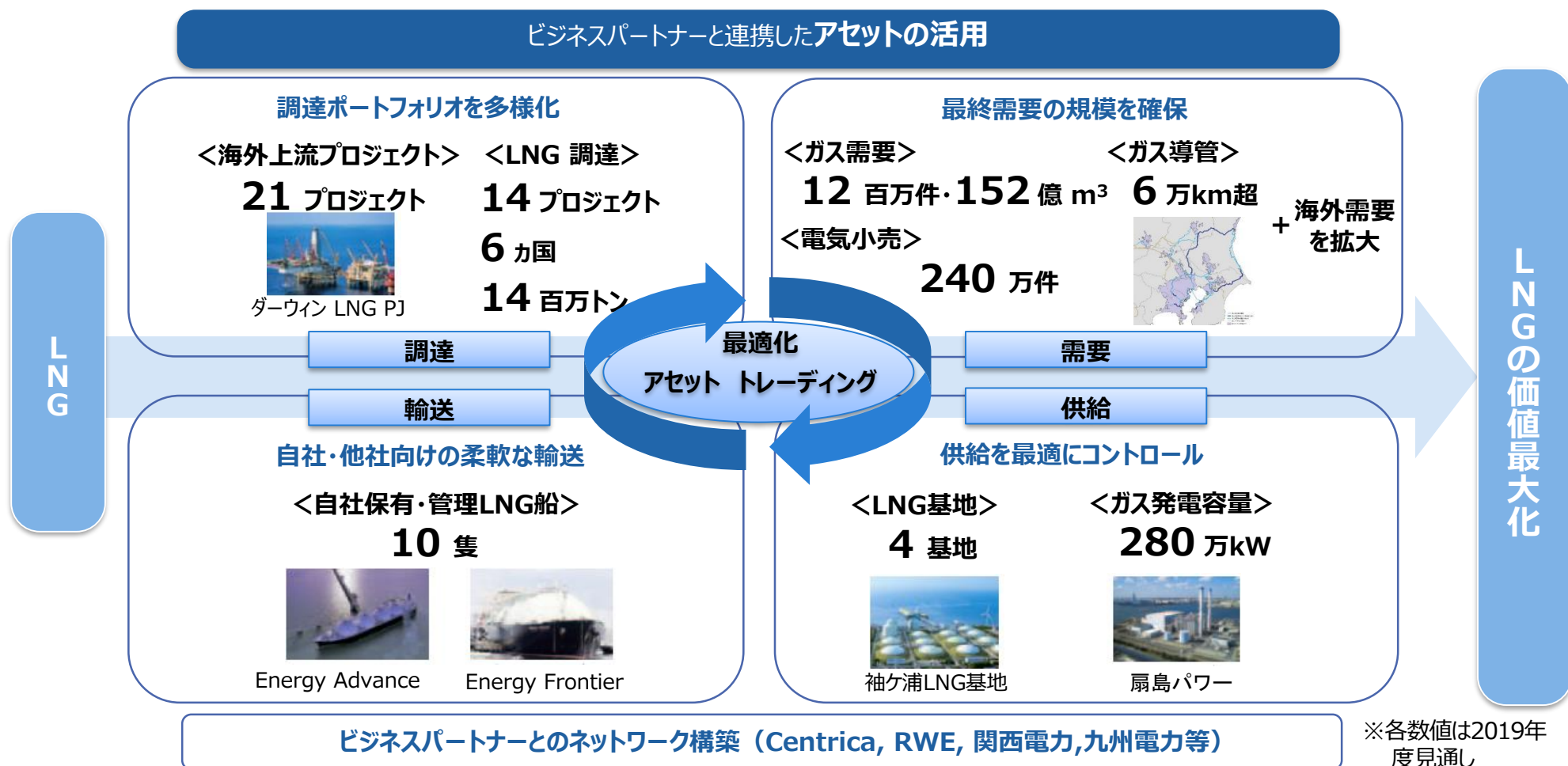
- ・大口・発電用途を中心とした国内ガス・電力需要家や、国内外ユーティリティ等の多様なニーズに対応

天然ガス取扱量
2019見通し
1,670万トン
⇒**1,700**万トン
※海外事業分含む

2-2. 重点戦略② LNGビジネスの拡大（取り組み例）

アセットを活用したトレーディングの拡大

- ・ビジネスパートナーと連携して、LNG取引、LNG船・受入基地等のLNGバリューチェーンにおける既存アセットの強みをデジタル技術を活用して最適に組み合わせることにより、LNG取扱量を拡大します。
- ・強みである輸送等のオペレーションをLNGの付加価値としてあわせて提供することで、需要拡大にもつなげます。
- ・当社グループの船団と仕向地自由プロジェクトのLNGを活用して、ロケーション・スワップによるLNGの輸送効率向上によりコストも削減します。



2-3. 重点戦略③ 海外事業の加速

- これまで培った**LNGの強みと実績**を活かして天然ガス需要が高まるアジアのLNGインフラ事業開発に注力することに加え、再エネ電源規模の拡大と資源開発ビジネスのバリューアップにも取り組みます。
- 投資手法としては、個々のプロジェクトへの出資よりも、事業会社に出資して経営に参画する「**成長エンジン型投資**」を志向し、投資先の経営資源を活用して早期に事業を拡大・バリューアップを実現します。



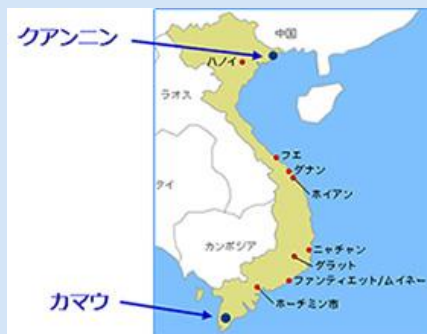
2-3. 重点戦略③ 海外事業の加速（取り組み例）

新規LNG基地の開発

- ・ベトナム最大のIPP事業者であるペトロベトナム電力公社（PVPower社）と共同で、LNG to Powerプロジェクトの開発を推進します。
- ・フィリピン最大の天然ガス需要家であり、財閥企業ロペスグループの発電事業会社ファーストジェン社と共同で、LNG受入基地の建設および運営を目指します。



LNG to Powerプロジェクト開発に関する基本合意書締結（2020年1月）



ベトナムLNG to Powerプロジェクト候補地



フィリピンLNG基地地鎮祭（2019年5月）



フィリピンLNG基地計画候補地

ユーズ・ノウハウを活かしたLNGエンジニアリングの展開

- ・東京ガスエンジニアリングソリューションズの豊富な経験と技術力は海外でも高い評価を受けており、これまで18か国で受注実績があります。
- ・LNG基地に関する事業性調査、基本設計、プロジェクト・マネジメント、コンサルティングに加え、今後はアジアを中心にEPC（設計・調達・建設）受注獲得も目指していきます。



タイNong Fab（ノンファブ）LNG受入基地建設におけるPMC業務の受注（2018年1月）



2-4. 重点戦略④CO₂ネット・ゼロの具体化

- CO₂ネット・ゼロ化に向けて、**再エネ等と天然ガスを統合した電力ビジネス**を具体化するものとして、VPP（仮想発電所）の規模を拡大していきます。
- 国内外の新技术を有する企業への投資も活用して、脱炭素化に資する**技術の発掘・イノベーション**を推進します。

2020-2022年度の主要取り組み

再エネ等と天然ガスを 組み合わせた ソリューション

■ 再エネ・VPPの規模拡大と天然ガスの有効利用を両立

- ・デジタル技術を活用して、火力・再エネ等の集中型電源と、太陽光発電・蓄電池・コージェネレーション等の分散型電源を組み合わせ、お客さま先の多様なリソースを集約してVPP規模を拡大
- ・太陽光・バイオマス・風力における開発初期段階からの事業参画やオペレーション&メンテナンス内製化により、事業収益を向上させながら規模を拡大
- ・鹿島等の促進区域での洋上風力の開発を推進するとともに、開発ポテンシャルの大きい浮体式に挑戦
- ・日本橋室町や清原工業団地等で実績のあるスマエネやエネルギーサービスを更に進化させて、当社の不動産開発も組み合わせながら、天然ガスを有効利用

オープンイノベーション も活用した新技術の 開発・事業化

■ CO₂排出抑制、回収・利用、排出ゼロに向けた技術獲得

- ・燃料電池開発等の取り組みで培った技術・ノウハウを活かした技術開発の推進
 - 世界最高の発電効率（65%）を有する燃料電池の商用化
 - 再開発や工場でのCO₂回収・利用システムの実証試験とサービスの開始
 - 水素製造システムのコア要素技術の開発
- ・再エネやCCUS等の新技术を有する企業への出資を含めた協業によるイノベーションの推進

2022 KPI

CO₂削減貢献
2019見通し500万トン
⇒**650万トン**
※基準年：2013年度、
お客さま先における排出
削減への貢献含む

再エネ取扱い量
2019見通し59万kW
⇒**200万kW**
※国内外、調達含む

天然ガス取扱い量(再掲)
1,700万トン

2-4. 重点戦略④CO₂ネット・ゼロの具体化（取り組み例）

スマエネやエネルギーサービスの全国展開

- ・全国に拠点を有する法人のお客さまや自治体向けに、首都圏のみならずさまざまなエリアで、再開発におけるエネルギーサービスや工場における燃料転換等のご提案を進めています。
- ・コージェネレーションに、太陽光発電・EV・蓄電池やカーボンオフセット電力等を組み合わせ、さらにIoTも活用した最適設備制御・運用により、**サステナブルかつレジリエンスを高めたビジネス・街づくりに貢献**します。

全国におけるスマエネ、
エネルギーサービス実績

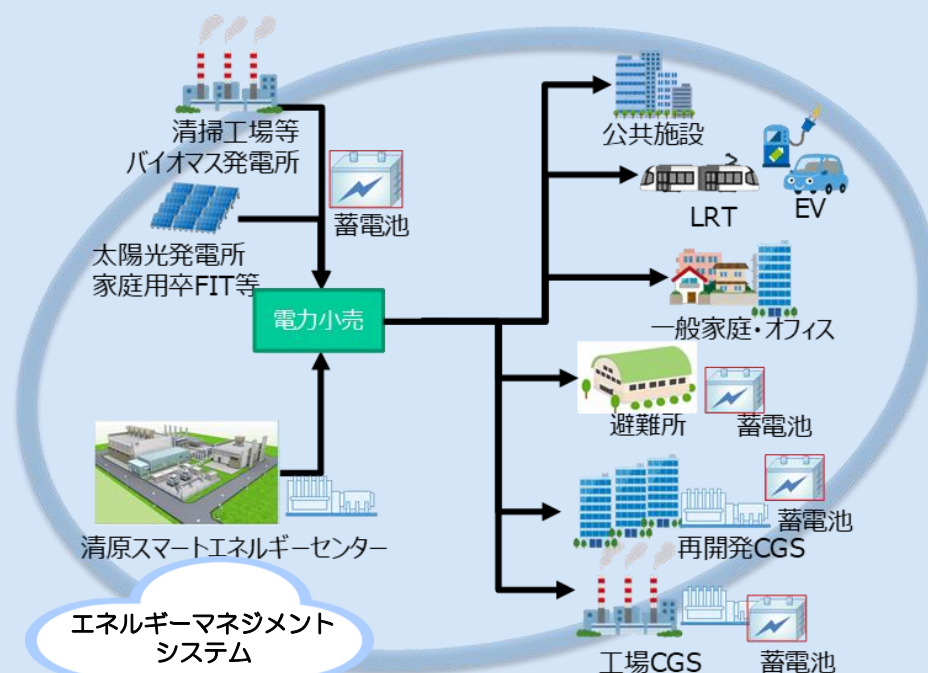
1,270件



- : スマエネ実績
- : エネルギーサービス実績

宇都宮スマートシティ構築に向けたエネルギーマネジメント

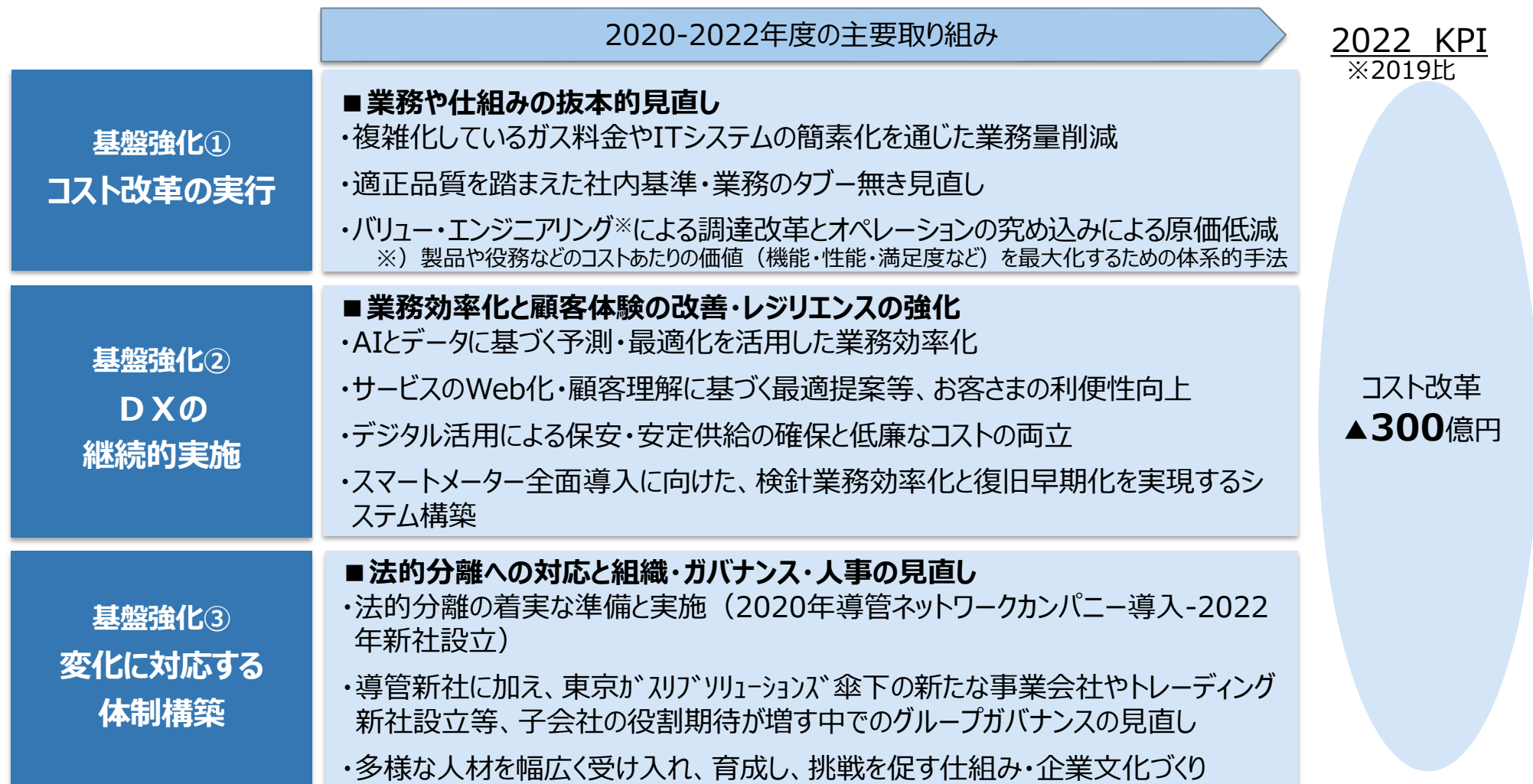
- ・宇都宮市が推進するスマートシティ構想※に向けて、東京ガスエンジニアリングソリューションズによる清原スマートエネルギーセンターの運営とともに、地域の清掃工場の再エネと組み合わせた**低CO₂電力供給**、蓄電池等を活用して**電力の最適融通**を行い、さらには、**配電系統の最適運用**まで含めたエネルギーマネジメント実現を目指します。



※<https://www.city.utsunomiya.tochigi.jp/shisei/machi/1021495.html>

3. 基盤強化 ①コスト改革の実行、②DXの継続的实施、③変化に対応する体制構築

- 重点戦略に振り向ける成長原資を創出するための**コスト改革**を実行します。
- 業務効率化と顧客体験の改善・レジリエンスの強化に向けた**デジタルトランスフォーメーション（DX）**を継続的に実施します。
- 導管部門の**法的分離**をはじめとした、グループ内外の変化に対応して組織・ガバナンス・人事を見直し、グループ全体の**エンゲージメントを向上**していきます。



4. 主要計数

- ガス事業を中心としたコスト改革・電気およびソリューション等の伸長と、成長投資の実行を両立させることにより、2022年度の営業利益+持分法利益は1,400億円を実現します。

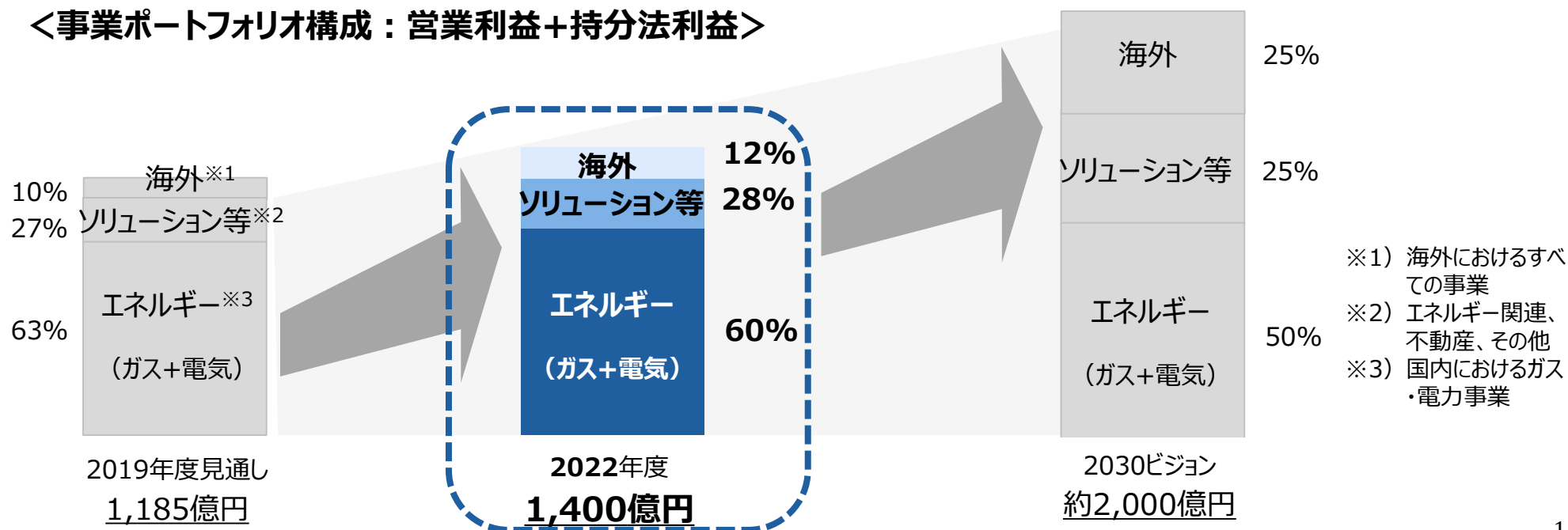
KGI	2019年度見通し	2022年度
営業利益+持分法利益	1,185億円	1,400億円

財務指標	2019年度見通し	2022年度
ROA	3.1%	4%程度
ROE	6.6%	8%程度
D/Eレシオ	0.78	0.9程度

KPI	2019年度見通し	2022年度
お客さまアカウント数(年度末)	1,220万件	1,480万件
天然ガス取扱量(年度)	1,670万トン	1,700万トン
海外セグメント利益(年度)	125億円	160億円
CO ₂ 削減貢献(基準年：2013年度)	500万トン	650万トン
再エネ取扱量(年度末)	59万kw	200万kW
コスト改革(2019年度比)	-	▲300億円

※3Q決算時点見通し

<事業ポートフォリオ構成：営業利益+持分法利益>



5. キャッシュ・フロー配分および株主還元

- コスト改革と売上伸長によるキャッシュ・フローを主な原資として、資産効率性・財務健全性・株主還元のバランスを確保しながら、将来に向けた成長投資を実行します。

■ キャッシュ・フロー配分（3か年合計）

キャッシュ・イン	キャッシュ・アウト
連結営業キャッシュ・フロー 9,000億円	設備投資 6,000億円
	投融資 4,000億円
外部借入等 2,500億円	株主還元 1,500億円

＜設備投資・投融資の内訳＞

- 海外（再エネ・資源開発・LNGインフラ）：2,000億円
※うち再エネ1,100億円、国内と合わせた再エネ合計は1,400億円
- ソリューション等：2,000億円
不動産：800億円
エネルギーサービス、地域冷暖房：700億円
新サービス：500億円
- エネルギー：3,800億円
ガス：製造・供給設備：3,200億円
電力：再エネ関連投資：300億円
火力他既存設備：300億円
- 共通：2,200億円
DX（新サービス、顧客情報システム）：1,200億円
M&A：電力・ガス事業規模拡大、サービスラインナップ拡充、CO₂ネット・ゼロ関連技術獲得：1,000億円

■ 株主還元

- 経営の成果を、お客さまサービス向上と持続可能な社会の実現に振り向けるとともに、株主のみなさまに適切・タイムリーに配分します。
- 株主のみなさまには、配当に加え、消却を前提とした自社株取得を株主還元の一つとして位置付け、総分配性向（連結当期純利益に対する配当と自社株取得の割合）の目標を、2022年度に至るまで各年度6割程度とします。
- また、配当については、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実現していきます。

<補足資料> セグメント別利益計画

(億円)

セグメント	2022年度目標	主な取り組み	参考：2019年度見通し ※3Q決算時点
ガス	1,080	・減価償却費増大と競合激化を織り込むとともに、抜本的なコスト改革やLNG販売を強化（トレーディング）。	1,091
電力	200	・販売費抑制とアカウント数拡大の両立。	100
海外	160	・北米を中心とした上流、中下流事業の成長。	125
エネ関連	160	・サービスの有償化を含むコスト改革を進める。	145
不動産	150	・田町PJの本稼働を見込む。	111
その他	100	・コスト改革を進めるとともに、M&Aを収益化。	63
調整額	▲450		▲450
セグメント合計	1,400		1,185

※2019年度3Q決算フレーム：油価68.42\$/bbl、為替109.00円/\$
2022年度想定フレーム：油価60\$/bbl、為替110円/\$

