未来を つむぐ エネルギー

TOKYO GAS GROUP

東京ガスグループ　統合報告書2023

TOKYO GAS GROUP INTEGRATED REPORT 2023

新グループスローガン

未来を つむぐ エネルギー

わたしたちは、今日も考えています。
より豊かな日常を叶える、
新しい価値を。
わたしたちは、今日も挑戦しています。
都市ガスという枠や、
これまでの常識を超えて。
お客さまのそばで社会をささえ、
もっとうれしい明日をつむいでいくために。
一人ひとりが考え、挑戦し、
持続可能な未来を実現する原動力になる。
わたしたちは、東京ガスグループです。

Introduction
イントロダクション
目次

CEO's Message
CEOメッセージ

How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ

Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス

Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

エネルギー安定供給と脱炭素を両立させる。

「決してエネルギーを止めてはならない」
お客さまによりそい社会を支えるエネルギー事業者として、
エネルギーの安定供給は私たちの責務です。
「脱炭素社会を必ず実現しなくてはならない」
持続可能な地球環境のために、
気候変動に真摯に向き合うことも私たちの責務です。
この2つの命題を両輪で実現させ、
さらにはエネルギーという枠を超えた価値を生み出すことで、
私たちは「未来をつむぐエネルギー」になることを目指しています。

Introduction
イントロダクション
目次

CEO's Message
CEOメッセージ

How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ

Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス

Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

お客さまの安心で安全な暮らしを守ること。

供給エリア内の地震計※

約4,000カ所

※東京ガスネットワーク(株)

エネルギー事業者として創業以来130年以上にわたり、
お客さまに安心・安全を提供すべく尽力しています。
導管網の強靭化を通じた安定供給に加え
高密度に設置した地震計を利用した防災システム等、
より万全な災害対策を進化させてきました。
コロナや地政学リスクなど先の見えない事業環境にあっても、
エネルギーの安定供給を堅持し、
お客さまの暮らしや事業活動を守り続けることは
私たちの責務です。

イントロダクション
目次

CEOメッセージ

価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ

企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス

財務データ

Webサイト

株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

写真提供：(株)INPEX

自社保有・管理LNG船
10隻

LNG調達
4カ国／13プロジェクト
13百万トン

お客さまアカウント数
1,300万件

新たな安定供給で多様化するお客さまニーズに応えること。

エネルギーシステムが分散型・双方向型へ移行するに従い、エネルギー市場はますます複雑化していきます。そんな中で私たちは、バリューチェーン全体の柔軟性とデジタル技術を駆使して、需給を最適に運用・制御していきます。安定性、環境性、最適化など、多様化するお客さまのニーズに、LNG、再生可能エネルギー、e-methane、水素など、多様なエネルギーで応えていきます。

LNG基地
4カ所

ガス発電所容量
国内・海外
合計211.8万kW

再エネ取扱量
国内・海外
合計163.3万kW

※データは2023年3月末時点

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

天然ガスを高度利用し
責任あるトランジションをリードすること。

私たちは脱炭素社会の実現に向けて、安定供給や経済性も考慮し、地に足の着いた現実感ある移行、すなわち「責任あるトランジション」を推進します。そのために天然ガスの高度利用で社会全体のCO_2を着実に減らしていきます。
例えば、カーボンニュートラルLNG。天然ガスが排出するCO_2を、森林保全等で創出されたCO_2クレジットで相殺したLNGは、燃焼させても地球規模ではCO_2が発生していないとみなされます。私たちは、カーボンニュートラルLNGの普及・拡大を通じてお客さまとともにCO_2ネット・ゼロに挑戦しています。

CO_2削減貢献量（2030年）

1,700万トン

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

イノベーションで
CO_2ネット・ゼロを実現し、
脱炭素社会を実現すること。

東京ガスグループの
CO_2排出量（2050年）

CO_2
ネット・ゼロ

CO_2ネット・ゼロの世界を実現するためには、
ガス・電力の脱炭素化に向けたイノベーションが必要です。
東京ガスグループでは、再生可能エネルギー電源の導入拡大と同時に、
CO_2をリサイクルするメタネーション技術の開発を推進。
将来的に都市ガスをカーボンニュートラルな
「e-methane（e-メタン）」に置き換えるための準備を進めています。
既存のインフラを活用することで、
膨大な投資をすることなくCO_2ネット・ゼロを実現する。

私たちは、だれひとり取り残さない脱炭素化の実現を目指しています。

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

エネルギーの枠を超えたソリューションで価値を提供すること。

脱炭素化の潮流、デジタル化などの事業環境の変化を、私たちは大きな飛躍のチャンスと捉えています。また、地政学リスクの高まりについても、私たちが対応すべき重要な社会課題と認識しています。
新たな成長領域への経営資源のシフトを加速することでビジネスモデルを変革し、これまで提供してきた「レジリエンス」「最適化」「脱炭素」の価値を、エネルギー事業の枠を超えたソリューションとして提供していくことを目指しています。
私たちは「変革」をキーワードに、社会の持続的発展とお客さまへの一層の価値提供の追求を断行していきます。

事業ポートフォリオ構成:営業利益+持分法利益

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

Our Purpose

人によりそい、
社会をささえること。

創業以来、私たちが大切にしている想い。
それは、全ての人・社会を尊重し、
誠意を持って深く関わり貢献していくこと。

この想いを守り続けながら、
未来に向けてこれまでの枠にとらわれずに
世界中の人に想いを巡らせ、
社会に役立つことに挑み続けます。

東京ガスグループは、
暮らし、地域、地球の未来のために
とどまることなく歩み続けていきます。

イントロダクション
目次

CEOメッセージ

価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ

企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス

財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

イントロダクション
目次

CEOメッセージ

価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ

企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス

財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

目次

01 イントロダクション

11 CEOメッセージ

15 価値創造

15 価値創造のプロセス

16 サステナビリティ推進とマテリアリティ

19 事業戦略

20 Compass2030 & Compass Action

22 Compass Transformation 23-25

22 戦略の全体像

26 戦略1：エネルギー安定供給と脱炭素化の両立

30 戦略2：ソリューションの本格展開

34 戦略3：変化に強いしなやかな企業体質の実現

35 カンパニー紹介

38 CFOメッセージ

40 企業戦略

41 サステナビリティ

42 気候変動への対応

46 TCFD提言に基づく開示

49 エネルギーセキュリティ

50 人的資本経営

53 コーポレート・ガバナンス

53 方針・体制

58 役員報酬

60 内部統制

61 コンプライアンス

62 リスク管理体制

63 役員一覧

65 株主・投資家の皆さまとの対話

66 社外取締役インタビュー

67 財務データ

67 10年間の主要連結財務データ

69 連結貸借対照表

70 連結損益計算書／連結包括利益計算書

71 連結キャッシュ・フロー計算書

72 原料費調整制度によるタイムラグ影響

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

2022年度（ただし、それ以前からの取り組みならびに2023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うる重要な要素には、日本経済の動向、原油価格の動向、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

Webサイト

株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

CEO Message

東京ガスグループだからこそできる「脱炭素化とエネルギー安定供給の両立」および「ソリューションの拡充」により、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していきます

取締役 代表執行役社長 CEO
笹山 晋一

新社長として当社グループのビジネスモデル変革に取り組みます

2023年4月に社長に就任した笹山です。私の決意の一端を申し上げます。

私の役割は、グループ経営ビジョン「Compass2030」ならびにこの2月に公表した新しい中期経営計画「Compass Transformation 23-25」を着実に実行し、持続的な企業価値向上を実現することと認識しています。

東京ガスグループは2022年4月、ガス自由化対応の当面の最終形として導管部門の別会社化を行うにあわせて、各事業を疑似分社化したホールディングス型グループ体制を構築しました。各部門に権限委譲を進め、自立性を促すとともに、明確な収益目標を持たせ、当社グループ全体の稼ぐ力を高めていきます。今後は、このグループフォーメーション改革でつくり上げた組織・戦略・ガバナンスをさらに有機的に機能させ、グループ一体で成長できるよう舵取りを進めたいと考えています。

従来の当社グループのビジネスモデルは、地域密着を前提としたものであり、お客さまに対して対面で丁寧に対応することを強みとしたものです。しかしながら、これからはデジタルトランスフォーメーション（DX）、グリーントランスフォーメーション（GX）、お客さまとのコミュニケーション強化（CX）といわれる大きな変革が必要な時代を迎えています。対面だけではなくデジタルも活用することで、また都市ガスだけではなく電気・再生可能エネルギー・水素・e-methane※といったさまざまなエネルギーを組み合わせることで、新たなサービス・ソリューションの創出・提供を実現できるように当社グループ全体の変革を進めてまいります。

私自身は、新しいことにチャレンジすること、思い切った改革ができることを自己の強みと認

※e-methane：グリーン水素等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

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

識しています。当社においては、入社以来およそ10年間にわたり当社ビジネスに関わるさまざまなデータ分析を担当し、データの視点から東京ガスグループを見てきました。その後、エネルギーサービス事業や電力事業の立ち上げ、トレーディング事業の本格展開、デリバティブを活用した新サービスなどの事業開発、今のGXに相当するイノベーション推進等に携わりました。 また、デジタルイノベーション分野において、英国オクトパスエナジー社との提携をはじめとしたデジタル化を推進しました。事業開発等にあたっては、実際に現場に足を運んで、データには表れない点を感じ、確認することも重視していました。さらに、国の環境・エネルギー政策関連の議論への参画により、産官学の人的ネットワークを形成しました。このように、都市ガス事業にとどまらないさまざまな業務を経験してきました。最近では、2019年に発表したグループ経営ビジョン「Compass2030」、2021年発表の「Compass Action」、2022年に策定したグループ経営理念、2023年2月に発表した中期経営計画と、これからのグループ全体の基盤づくりおよび戦略づくりに深く関わってきました。

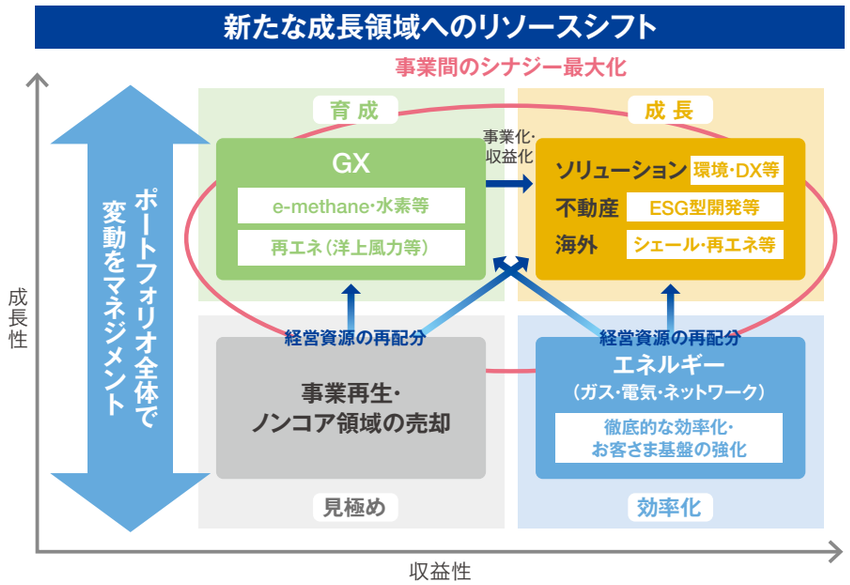
こうした経験を活かし、DXやGXなどを組み合わせた新たなソリューションの実現に注力してまいります。

中期経営計画「Compass Transformation 23-25」のもと、3つの主要戦略によって変革を進めていきます

2020～2022年度の前中期経営計画を振り返ると、この期間には、新型コロナウイルス感染症の影響や、国際情勢の不安定化に端を発するエネルギー市場の変動など、当社の事業にとっても大きな影響のある急激な環境変化が生じました。そのような事業環境においても、当初目標をおおむね達成できたものと認識しています。セグメント利益（営業利益＋持分法利益）や財務指標、コスト改革等の目標を達成したほか、脱炭素に向けた取り組みを加速し、再生可能エネルギーへの投資も積極的に行いました。その上で、市況変化や競争状況により未達成であったKPIについては、新中期経営計画に残された課題であると思っています。

2023～2025年度の新中期経営計画では、2025年度の到達点として1,500億円の利益水準を描いています。その先にある2030年度のセグメント利益は2,000億円をグループ経営ビジョンにおいて掲げています。また、効率性指標としては、ROA4％程度、ROE8％程度を目指してまいります。

これらを着実に実現するため、新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していきます。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。



このコンセプトとともに、中期経営計画で「3つの主要戦略」を打ち出しました。

1つめは「エネルギー安定供給と脱炭素化の両立」です。エネルギー事業者として、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、供給するエネルギーの脱炭素化を実現することが、当社グループに課された使命と考えています。新中期経営計画においても、昨今の地政学的リスクの高まり、脱炭素の潮流の加速を踏まえ、改めて主要戦略に位置付けました。

私たちは、従来から安定供給の実現に向けて強靭なインフラの構築・運営を担うとともに、LNG（液化天然ガス）の調達先、契約、商流の3つの多様化を進めてきました。今後は、ガス・電力アセットのより柔軟な活用と、供給側と需要側が一体となった統合リスク管理の高度化により、市場のボラティリティが高まる中にあっても、安定供給の完遂とトレーディング等による収益向上を実現します。

その上で、脱炭素化に向けた取り組みを積極的に進めていきます。再生可能エネルギー、水素、e-methaneといった脱炭素技術の早期実用化に向けてさまざまな取り組みを推進します。特に技術開発については、ビジョンで掲げた「価値共創」が重要になると考えており、国内外のパートナーとの連携や、国のグリーンイノベーション(GI)基金の活用なども含めて進めていきます。

主要戦略の2つめは「ソリューションの本格展開」です。これまでは、首都圏を基盤とし、対面でのお客さま対応を中心とした地域密着体制のもと、事業を推進してきましたが、すでに前回の中期経営計画からデジタル化に向けた取り組みを本格的に開始しています。英国で急成長中のオクトパスエナジー社と合弁で新会社を設立し、最先端のデジタル技術も活かした事業を推進していることをはじめ、今後はDXとGXを融合した新しいサービスを次々と創出していきたいと考えています。

また、「ご家庭」「法人」「地域・コミュニティ」のお客さまに、当社が提供する価値を分かりやすく示すため、新たなブランドを構築します。ブランドのベースとなる提供価値は「レジリエンス」「最適化」「脱炭素」と整理しました。多様なソリューションを用意し、お客さまのニーズに応じてそれらのソリューションを組み合わせることで、提供価値に基づくメニューを拡充していきます。

3つめは人的資本経営を含めた「変化に強いしなやかな企業体質の実現」です。先に述べたように、今後はGX、DX、CXといった新たな分野へチャレンジしていかなければなりません。従来からの安心・安全・信頼の企業文化は大切にしつつも、グループ社員のマインドセットにおいて当社グループの変革に対する意識を強め、新しい分野へのリスキリングなどにも挑戦してもらい、積極的にさまざまな経験を積んでほしいと思っています。

また、外部の多様な経験を有する人材が当社グループに加わっています。彼らに対して、私がいつもお願いしているのは、「当社グループが一体となって事業を推進したいので、長く当社グループに在籍している社員と積極的にコミュニケーションをとってほしい。しかしながら東京ガスグループの色には染まらないでほしい」ということです。東京ガスグループが真の意味で多様な会社になれるよう、新しいカルチャーの注入と、それによる化学反応を期待しています。

これまでの東京ガスグループは、安定供給や安全が第一にあり、何事にも間違いのないよう十分に検討してから実行する実直さが特徴の一つでした。それが必要な分野ももちろんありますし、全てにおいて新しいカルチャーが良いわけではありません。しかし、新しい分野では今までとは違う考え方やリスク管理の仕方が必要になってきます。そのためにも私たちの中に多様性を持つことを重視しています。

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
財務データ

Webサイト

株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

ポートフォリオ経営で市場の変化に柔軟に対応しつつ、確実に資本効率を上げていきます

ホールディングス型グループ体制となり、各カンパニーもしくは事業会社が自立自走する必要がある中、これまで以上に当社グループ内において収益への意識が高まっています。これまではPL管理の意味合いが強かったのですが、今後は資産効率向上を重視したいと考えています。事業ごとに、リスクなどの特性を踏まえた要求リターンを設定し、ポートフォリオ管理を行う中で、各カンパニー等のBSへの意識、資本コストへの意識を高めていきたいと思います。

今後、脱炭素化を本格的に進めるための投資がさらに必要になってきます。将来必要なキャッシュを持続的に創出できるよう、事業ポートフォリオマネジメントの強化を通じて、資本効率を高めてまいります。

社会課題の解決に貢献しながら、企業価値を高めることに一層注力していきます

変革の必要性を述べてまいりましたが、当社創業以来の約140年の長い歴史を振り返ると、関東大震災を含め激動の時代を乗り越えてきた挑戦の歴史でもあります。中でも、当社はもちろん日本にとっても歴史的な大事業ともいえるのが、1969年のLNG導入です。1950年代後半、高度経済成長に入った日本では、都市集中に伴って急増するエネルギー需要、そして工場等による大気汚染という公害問題を抱えていました。東京ガスは全社一丸となってこうした課題に取り組み、関係省庁や各エネルギー事業者とも協議を重ね、12年もの月日を費やしてLNG輸入を初めて実現しました。また、IT・DXに関しても、私たちはかなり早い時期に大型コンピューターを導入し、工場の運営はもちろん、業務改革としてお客さま情報管理や業務系システムに活用してきました。このように、東京ガスグループには歴史的に見ても、環境問題やIT・DX分野でも潜在的に大きな変革に対応できる素地があります。

2022年に策定したグループ経営理念は、1年を経過してほぼ100%の社員が認識している状態です。しかしながら、グループ経営理念を自分事として消化し活用しなければ、理念は絵に描いた餅になってしまいますので、定着には継続して取り組むことが必要と考えています。私も機会があるごとに、経営理念や新しい価値・経営についてグループ員と会話をしていますが、「理念に照らして、この事業はどうか」と話す当社グループ員が着実に増えてきていると感じています。

理念の存在価値の前半にある「人によりそい、社会をささえ」という部分は、昔の「安心、安全、信頼」から脈々と続く私たちのベースであり、この部分は当然必要です。

一方で、私は後半部分の「未来をつむぐエネルギーになる。」が、今後に向けて極めて重要と考えています。ここでいう「エネルギー」には2つの意味合いがあります。ひとつは文字どおり私たちがお客さまに供給しているエネルギーです。従来のガス・電気に加えて、将来の脱炭素を実現する再生可能エネルギーや水素、e-methane、さらにはエネルギーソリューションも含んでいます。もうひとつは、お客さまに新しいソリューションを提供していく前提の人的資本経営にもつながりますが、グループ全員が明るい未来に向けて挑戦する上で必要な「活力・原動力」という意味の「エネルギー」です。

私たちはこの2つの意味を持つ「エネルギー」で「未来をつむぐ」ことに挑戦します。「未来をつむぐわたしたち」が「未来をつむぐエネルギー」および「未来をつむぐソリューション」を実現する、ということです。

また、この度、グループ経営理念を踏まえ、社外ステークホルダーのご意見も頂き、当社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であるマテリアリティを特定し、これに基づき新中期経営計画を策定しました。

東京ガスグループは、マテリアリティが示すように、脱炭素分野への貢献をはじめとした社会課題の解決と持続的成長の両立による企業価値向上にこれから一層注力します。引き続き皆さまのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造

価値創造のプロセス

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。さらに、創出価値により事業活動を支える基盤をより強固にすることで、さらなる企業価値向上を実現します。

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。

マテリアリティ

- 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
- 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
- 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

ビジョン 戦略

チャレンジ2020ビジョン

Compass2030 Compass Action

1. 「CO_2ネット・ゼロ」への移行をリード
2. 「価値共創」のエコシステム構築
3. LNGバリューチェーンの変革

Compass Transformation 23-25

中期経営目標（2025年度）

- セグメント利益 1,500億円
- ROA 4%程度
- ROE 8%程度
- D／Eレシオ 0.9程度

マテリアリティに関連する主な目標・指標（2025年度）

- CO_2削減貢献量 1,200万トン
- ガス設備・ガスメーター等設備の資源利用高度化
- 都市ガス重大事故・重大供給支障 0件
- 供給指令センターでの非常事態緊急措置訓練参加率 100%
- 心身ともに豊かなくらしに資するサービス提供
- 女性管理職比率 11%
- サプライチェーン全体での人権対応の推進

2030年までに目指す姿

- 利益水準 約2,000億円
- CO_2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
- 天然ガス取扱量 2,000万トン

次期ビジョン

創出価値

- 経済的価値：長期的・持続的に成長原資を生み出す力
- 社会的価値：持続可能な地球環境／活力ある地域・くらし／未来を共創する組織・仲間

事業活動を支える基盤

財務力 ／ 技術力 ／ 人　材 ／ 顧客基盤 ／ ステークホルダーからの信頼 ／ 自然資本

サステナビリティ推進とマテリアリティ

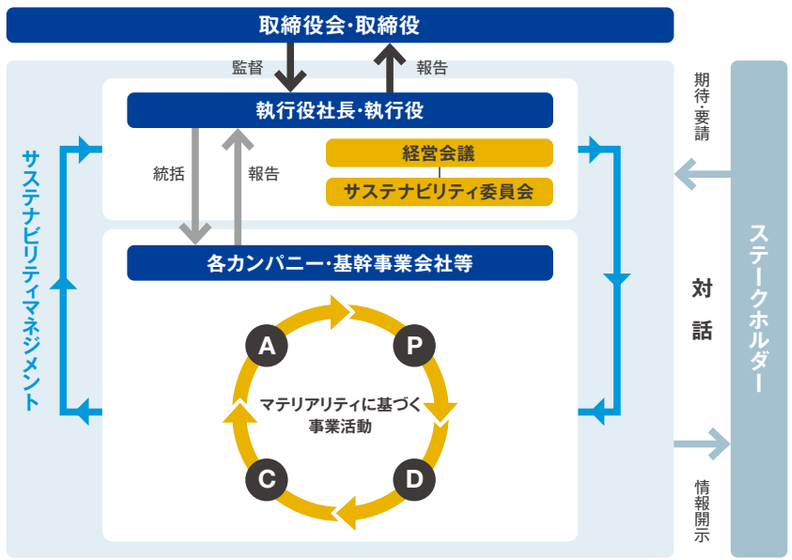
サステナビリティ推進

基本的な考え方

当社グループは、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、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、「執行役の合理的な意思決定を支援する会議体（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。



サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）

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

有識者からのコメント

ロシアのウクライナ侵攻以降、世界の分断化が進展し、総合エネルギー企業である東京ガスグループ（以下、同社）は地政学リスクの影響を大きく受ける立場にある。そのような事業環境のもと、同社は社会の潮流に対する感度を高め、マテリアリティの見直しを行った。これにより、脱炭素を含めた気候変動対応やサプライチェーンリスク対応に取り組むとともに、従来のエネルギー事業の枠を超えたソリューション提供を真ん中に据え、2030年以降も含めた長期的時間軸で社会と事業成長に対してインパクトを創出し続けることに焦点を当てている。

これまでの「当たり前」の現状にとらわれることなく、今回のマテリアリティ策定で加えた新たな視点でインフラ事業を成長戦略に落とし込んだ点は評価したい。脱炭素社会への移行と、レジリエントなエネルギーインフラの担い手となることは同社にとって大きな強みになるだろう。

今後については「脱炭素社会への責任あるトランジション」の具体的なロードマップの策定・実現を期待する。また「多様な人材が活躍できる組織の実現」ではダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの観点から、女性活躍に加えてジェンダーギャップ解消のリーダー的存在になることを期待している。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
フェロー（サステナビリティ）
東京大学教養学部客員教授
吉高 まり氏

特定プロセス

Step 1

社会課題の整理

各種国際基準・ガイドライン（GRIスタンダード等）などを踏まえて課題を整理

Step 2

リスクと機会の整理

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

Step 3

マテリアリティの特定

Step2の整理をベースに、経営理念や戦略・ビジョンとの整合、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

Step 4

決議・公表

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にした上、23-25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

当社グループにとって重要なリスクと機会の整理

★ 社会問題が当社企業活動に及ぼす影響
● 当社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** • 炭素税など、**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	• 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	• **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**	**地球環境の保全**
	★ エネルギー資源の制約、国際情勢不安定化	• 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**	• **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**	**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	• 保有資産の**老朽化** • 災害による**供給支障の深刻化**	• 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**	**安全と防災の徹底・安心なまちづくりへの貢献**
	★ 国内市場縮小 ★ 地域の活力低下 ★ 心の豊かさの欠乏	• エネルギー小売事業は、**人口減に応じて収益減少**	• **サービスモデルへの変革**によるLTV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	**ウェルビーイングなくらしとコミュニティへの貢献**
	★ 労働生産人口減 ★ 多様な人材の働き方への対応不足	• 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**	• 人材の多様化による**イノベーションの加速**	**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**

マテリアリティに対する取り組みと創出価値

マテリアリティ	目指す姿	主な目標・指標(2025年度の数値目標)	関連するSDGs
1 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による低炭素化と再エネ・メタネーション導入等によるガス・電力の脱炭素化の取り組みにより、電気・熱の両面で、**脱炭素社会**への移行に貢献します。また、その過程においては**経済性、安定供給、雇用等さまざまな観点において社会に過度な負担をかけない「責任あるトランジション」**を実現します。	• CO_2削減貢献量(1,200万t) • 再エネ電源取扱量(220万kW) • 海外大規模メタネーション推進 • 自社活動排出CO_2ネット・ゼロ(2020年度比60%達成)	
2 地球環境の保全	天然ガスや再エネ、各種鉱物資源等、地球資源を利用して事業活動を行う企業として、**生物多様性**の保全等、**事業活動エリアの環境を保全**するとともに、経済性との両立を意識した**資源利用の高度化**に取り組み続けます。	• ガス設備・ガスメーター等設備の資源利用高度化 • 生物多様性保全の推進	
3 エネルギーの安定供給	エネルギー安定供給を担う企業として、地政学的リスクの高まりなど複雑化する事業環境下においても、社会が安心してエネルギーを使えるよう、**供給・需要の両面のアプローチ**からエネルギーの安定供給を実現し続けます。	• 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	
4 安全と防災の徹底・安心なまちづくりへの貢献	エネルギーインフラ企業として、**災害に強いまちづくり**を推進し、平常時はもちろん、地震や風水害等の自然災害の発生時においても、お客さまに**安心・安全**にエネルギーをお使いいただき、常に**信頼**を得続けます。	• 供給指令センターでの非常事態緊急措置訓練参加率(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	
5 ウェルビーイングなくらしとコミュニティへの貢献	エネルギーを起点に快適で豊かな暮らしや安心・安全・信頼のブランドを築いてきた企業として、人口減少、少子高齢化、共働きの増加等の社会情勢を踏まえた**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**にさまざまなステークホルダーとともに取り組み、**活力あるコミュニティで人々が健やかに生活していける社会に貢献**し続けます。	• 心身ともに豊かなく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	
6 多様な人材が活躍できる組織の実現	事業領域の拡大やイノベーションの推進を進める企業として、キャリア採用の強化や社員へのリスキリング機会の提供等により**採用と育成の強化**を進めるとともに、多様な人材一人ひとりが、自分らしく自律的に成長・活躍し、その成果を社会に還元していくため、**ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン**を推進し続けます。	• 女性管理職比率(11%) • 1カ月以上の男性育休取得率(100%) • リスキル・学び直し実施率(100%) • グループ員のエンゲージメント指数改善	
7 サプライチェーン全体における人権の尊重	サプライチェーンに幅広く関わる企業として、**関連する全ての人々の人権を尊重**し、全ての人々が生命と自由を確保し、それぞれの幸福を追求できる社会に貢献し続けます。	• サプライチェーン全体での人権対応の推進	

東京ガスグループの創出する社会的価値

持続可能な地球環境

社会全体の安定を確保しつつ脱炭素社会への移行をリードし、気候変動対応に貢献します。また、生物多様性の損失や資源制約の影響が少ない社会の実現に貢献します。

活力ある地域・くらし

安心・安全でクリーンなエネルギー、最適化されたソリューションにより、心身ともに豊かな暮らしや、安定した事業、地域・コミュニティの活性化に貢献します。

未来を共創する組織・仲間

当社グループのサプライチェーン全体に関わる全ての人々への尊敬と尊重を前提に、地球・社会・コミュニティ・個人に対する使命感や変革意欲を持つ人材が躍動し、未来を共創する原動力になります。

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

Business Strategy

事業戦略

イントロダクション
目次

CEOメッセージ

価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ

企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス

財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

Vision実現へ

Our Strategy

Compass2030 & Compass Action

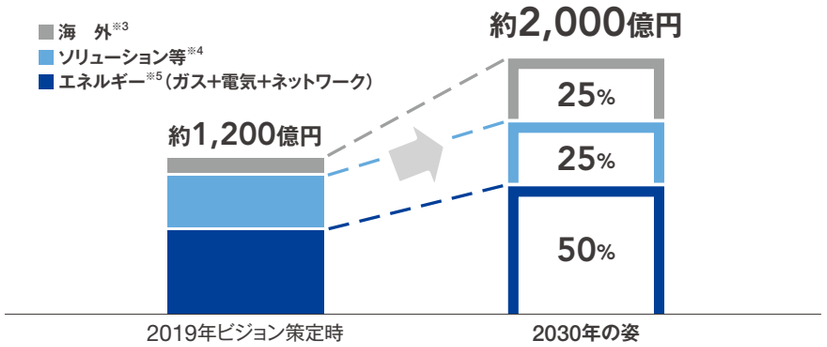
2019年11月27日、私たちは新たな経営ビジョン「Compass2030」を発表し、
2021年11月26日に経営ビジョン実現のためのアクション「Compass Action」を発表しました。
日本で初めてLNGを導入してから半世紀、この新しいエネルギーの普及拡大をリードし、天然ガスの時代を切り拓いてきました。
脱炭素化、デジタル化、お客さまの価値観の変化・多様化、エネルギー自由化の進展など、私たちは新たな変革の時代の渦中にいます。
エネルギーで変革を起こし、持続可能な社会の実現に挑戦してきた東京ガスグループの強みを発揮し、次世代のエネルギーシステムをリードしながら、
お客さま・社会・ビジネスパートナーとともに価値を創出し続ける企業グループを目指します。

経営指標・主要計数

	2022年度実績	2030年
営業利益+持分法利益	4,170億円	約2,000億円
CO_2削減貢献量（基準年2013年度）	635万トン	1,700万トン※1
再エネ電源取扱量（年度末）	163.3万kW	600万kW※2
お客さまアカウント数（年度末）	1,300万件	2,000万件
天然ガス取扱量（年度）	1,900万トン	2,000万トン

※1 Compass2030公表時は1,000万トン（国内のみ）　※2 Compass2030公表時は500万kW　※3 海外における全ての事業　※4 継続的なサービス契約、エンジニアリング、不動産、等
※5 国内におけるガス・電気・ネットワーク事業

2030年の事業ポートフォリオ構成:利益水準



Vision実現のための3つの挑戦

「CO_2ネット・ゼロ」への移行をリード　01

「価値共創」のエコシステム構築　02

LNGバリューチェーンの変革　03

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-methane※2バリューチェーン構築
水素・e-methaneの低コスト化・
実装化、アライアンス形成
水素:30円/m³ ※3 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※4から再エネ販売まで担う収益モデルを確立
再エネ取扱量600万kW（2030年）

**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
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※5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・
レジリエンス向上提案を全国・海外展開

各事業が稼ぐ力を高める企業体質
カンパニー・事業会社の自立自走体制
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

Vision実現のために加速させること

ガス体と再エネの両輪で
責任あるトランジションをリード

デジタルシフトとリアル補強の
両輪で価値創出を加速

各事業主体の稼ぐ力・変動への
耐性を向上

Visionに基づいた3カ年の中期経営計画（Compass Transformation 23-25）

新中期経営計画 P.22

01 strategy
**エネルギー安定供給と
脱炭素化の両立**

02 strategy
**ソリューションの
本格展開**

03 strategy
**変化に強い
しなやかな企業体質の実現**

主要係数

セグメント利益	ROA	ROE	D/Eレシオ	CO_2削減貢献量	累積営業キャッシュフロー	成長投資額	基盤投資額

※1 CO_2の回収・利用・貯蔵　※2 グリーン水素等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　※3 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　※4 運転管理・保守点検
※5 お客さま宅内で行う技術を要する作業

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

Compass Transformation 23-25 新中期経営計画

新中期経営計画の位置付け

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、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、グループ経営ビジョン“Compass2030”で描いた姿へ向けて着実に歩みを進めていきます。

外部環境
脱炭素化
デジタル化
エネルギー市場の変動 等

1st Stage 2020-2022

2nd Stage 2023-2025

3rd Stage 2026-2028

Final Stage 2029-2030

10年後に向けた基盤をつくる

- 新たな経営理念の策定
- 指名委員会等設置会社
- HD型グループ体制へ移行
- マテリアリティの再定義
- Vision実現のための事業投資

ビジネスモデルを変革する

Compass Transformation 23-25

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・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

変革の成果を出す

人的資本経営・財務基盤を強化し、脱炭素分野の事業化・収益化が順調に推移し、ソリューション事業がエネルギーに次ぐ事業の柱として確立

Visionを実現する

Compass 2030
東京ガスグループ 経営ビジョン
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

前提条件 2025年の経済フレーム
原油価格=90$/bbl／為替=140円/$

	財務・環境指標	現在の姿（20-22年度平均）	2025年度
財務	セグメント利益※1（営業利益+持分法利益）	1,300億円	1,500億円
財務	ROA※1	3.0%	4%程度
財務	ROE※1	7.3%	8%程度
財務	D/Eレシオ	0.91	0.9程度
環境	CO_2削減貢献量	600万t※2	1,200万t※3

	キャッシュフロー・投資計画	20-22年度見通し	23-25年度
	累積営業キャッシュフロー（純利益+減価償却費）	9,600億円	1.1兆円
投資	成長投資（うち脱炭素関連投資）	5,300億円（1,900億円）	6,500億円（2,300億円）
投資	基盤投資	3,700億円	3,500億円
投資	合計（3ヶ年）	9,000億円	1兆円

エネルギー 2,000億円
海　外 1,900億円
ソリューション等 2,600億円

※1 スライド差補正後利益　※2 20-21年度の平均、国内のみ　※3 海外含む

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

前中計の振り返り

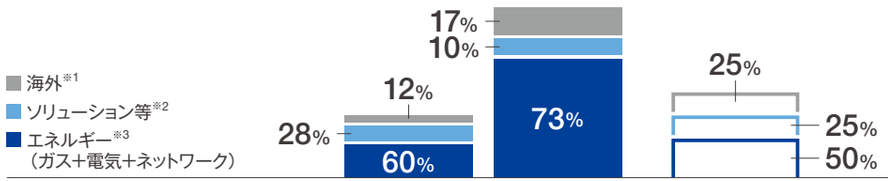
新型コロナウイルス感染拡大や市場ボラティリティ拡大等、不透明な事業環境でしたが、中計達成に向けた取り組みについては順調に進められました。

KPI・KGIについては、継続的な競合攻勢によるお客さまアカウント数および再エネ取扱量の伸び等に課題は残るものの、それら以外は、おおむね目標を達成することができました。

引き続きLNG・電力市場の動向や国際情勢等を注視し、ビジョン・新中計達成に向けた取り組みを推進していきます。

※1 海外における全ての事業
※2 エネルギー関連、不動産、その他
※3 国内におけるガス・電気事業
※4 Compass2030公表時は1,000万トン（国内のみ）
※5 Compass2030公表時は500万kW

事業ポートフォリオ構成：営業利益＋持分法利益



	2022年度 計画	2022年度 実績	2030ビジョン 経営指標主要計数	主な要因・受けとめ
KGI				
営業利益＋持分法利益	1,400億円	4,170億円	約2,000億円	原料調達における競争優位性や原油価格高騰、急激な円安に伴う上流権益を中心とした海外事業の増益等により好調
財務指標				
ROA	4%程度	8.3%	4%	高い利益水準により収益性指標が大きく上昇
ROE	8%程度	20.0%	8%	高い利益水準により収益性指標が大きく上昇
D/Eレシオ	0.9程度	0.81	0.9程度	成長領域への重点投資等により資金調達規模は拡大しているが好調な業績により計画どおり進捗
ハイブリッド社債・ハイブリッドローン考慮後	—	0.76		
KPI				
お客さまアカウント数（年度末）	1,480万件	1,300万件	2,000万件	ガス・電気のアカウント件数は順調に推移したが、サービス・ソリューションの件数が伸び悩み
天然ガス取扱量（年度）	1,700万トン	1,900万トン	2,000万トン	発電需要増等により順調に推移
海外セグメント利益（年度）	160億円	679億円	—	油価上昇等を背景に上流およびシェール事業が好調
CO_2削減貢献（基準年:2013年度）	650万トン	635万トン	1,700万トン※4	お客さま先での機器・設備稼働減等により伸び悩み
再エネ取扱量（年度末）	200万kW	163.3万kW	600万kW※5	市況変化・競争激化により取扱量は伸び悩み
コスト改革（2019年度比）	△300億円	△300億円	—	委託作業費・修繕費、間接部門等のコスト削減が計画どおり進捗

設備投資	2020-2022年度 計画	2020-2023年度 実績	2021-2030年度 計画
海　外※1	2,000億円	1,533億円	5,000億円程度
再エネ	1,100億円	617億円	—
ソリューション等※2	2,000億円	1,303億円	1兆円程度
エネルギー※3	3,800億円	4,360億円	5,000億円程度
再エネ	300億円	1,074億円	—
共　通	2,200億円	1,063億円	—
計	1兆円	8,261億円	2兆円

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

課題認識から戦略を導く

前中計の成果と課題

2022年度までの、国内外における再エネ領域への積極的な投資、オクトパスエナジー社との提携、HDグループ体制への移行等によって、Compass2030で目指す姿に到達するための基盤を構築しました。

しかしながら、地政学リスク等の外部環境によるLNG調達リスクが顕在化したことで、安定調達・供給を継続することの重要性を強く実感した期間でもあります。

また、脱炭素分野における強みを獲得し、事業化の促進・収益性を高めることや、競合の攻勢が継続する中、サービスの質・認知度を向上させることに課題が残りました。

前中計の成果と課題を踏まえ、新中計では、LNGの持つ多様な価値を最大化しつつ、GX分野（再エネ・e-methane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。

ビジョン実現のための3つのチャレンジ

	01 CO_2ネット・ゼロへの移行をリード	02 「価値共創」のエコシステム構築	03 LNGバリューチェーンの変革
前中計の成果	■ 国内外で再エネ領域に積極投資 ■ カーボンニュートラルLNG※の普及拡大	■ オクトパスエナジー社と提携 ■ 分散型エネルギーシステム・スマートシティ拡大	■ HD型グループ体制へ移行 ■ LNGトレーディング新社設立、ラストワンマイル等の新サービス開始
前中計の課題	▶ 地政学リスクが高まる中でのエネルギー安定調達・供給の確保 ▶ 脱炭素分野におけるさらなる強みの獲得	▶ サービスの質・認知度の向上	▶ ビジョン 01 02 を実現するための体制強化
新中計で注力するべき課題 課題認識	エネルギー安定調達・供給とGXの両立	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	人的資本強化 デジタルを活用した内なる構造改革（DX）

※採掘から燃焼に至る工程で発生する温室効果ガスを、森林保全等で創出されたCO_2クレジットで相殺することによりCO_2排出量がゼロとみなされるLNG

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

課題認識から導いた「3つの主要戦略」

	01 strategy	02 strategy	03 strategy
変革の姿 Vision	CO_2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
戦略 Strategy	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の実現
取り組み Action Plan	● 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	● 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	● DX主要3施策の推進 ● 人的資本経営の実践 P.50 ● 財務基盤強化 P.38
戦略の成果 Outcome	エネルギー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	GX・DXを取り入れたソリューションをブランド化し、拡充することで、エネルギーに次ぐ事業の柱へ	DXによるビジネスモデル変革に加え、人的資本経営や財務基盤強化により不確実性への耐性を向上

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

戦略の解説 01 strategy エネルギー安定供給と脱炭素化の両立

CO_2ネット・ゼロへの移行をリード

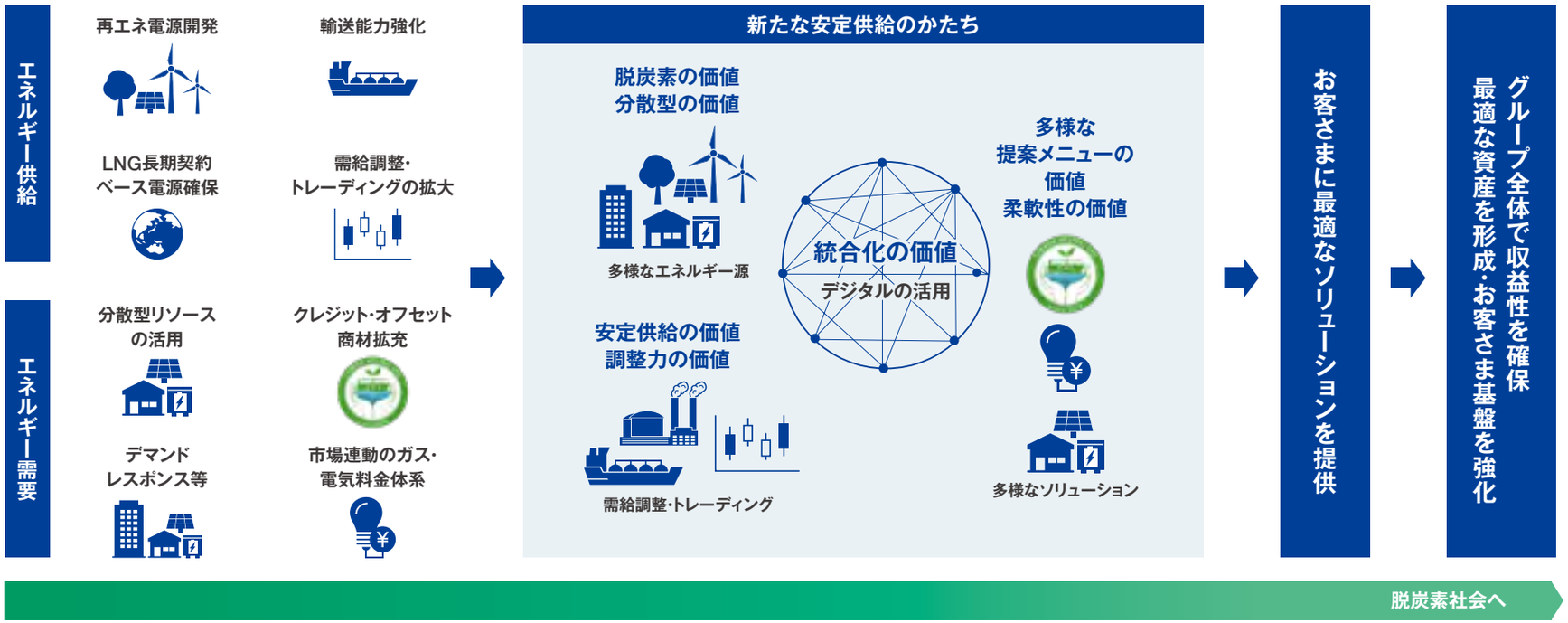
新たなエネルギー安定供給の確立

脱炭素や分散型などさまざまな価値をデジタルを活用して統合し、最適な形でエネルギーソリューションをお客さまに提供

資源が少なく、かつ島国である日本にとって、エネルギー安定供給の完遂と脱炭素の実現を両立させることが重要であり、これを東京ガスグループは自らの責務と捉えています。「LNGが持つ安定供給の価値」「機動的に需給バランスをとる調整力の価値」「再エネが持つ脱炭素・分散型の価値」、これらをデジタルの力を使い組み合わせ、お客さまに最適なエネルギーソリューションを提供していく姿が、当社が目指す新しいエネルギー安定供給のかたちです。

供給から需要への一方向ではなく、ボラティリティの大きい環境下においても、需給一体、お客さま・社会一体で変動影響を抑制しながら、同時に脱炭素化を推進していきます。

Compass Transformation 23-25
https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20230222-05.pdf#page=13



戦略の解説 01 strategy エネルギー安定供給と脱炭素化の両立

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

エネルギー市場変動の増大に対応すべく、調整力や環境価値等の新たに成長する市場に適した資産形成・運用を行うとともに、
デジタル取引プラットフォームの構築を通じ、お客さまのニーズに応じた安定性・環境性・柔軟性に優れたエネルギー供給を実現します。

これまでの取り組み

AO&T※の基礎固め

- 自社LNGアセットを活用したLNG・電力の調達・供給・トレーディングの最適運用に着手
- シンガポール・東京を拠点とした東アジア・太平洋でのLNGトレーディング基盤確立
- 欧州アライアンスパートナーとの連携による北米・欧州・太平洋へのLNGトレーディング進出

23-25期間の取り組み

バリューチェーン全体でのリスク管理・アセット柔軟活用

- これまで個別で管理していた市場リスクと自社LNG・電力アセットのオプション価値をバリューチェーン全体で一元管理
- お客さま設備である分散型リソース（蓄電池、PV、EV）等もバリューチェーン全体で一元管理し、調整力として活用

LNG・電力トレーディングの高度化・拡大

- 欧州・大西洋市場でのLNGトレーディング強化
- 金融商品・アセットを組み合わせ、デジタルを活用し運用を高度化
- 電力需給調整市場への参入による取引の多様化

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

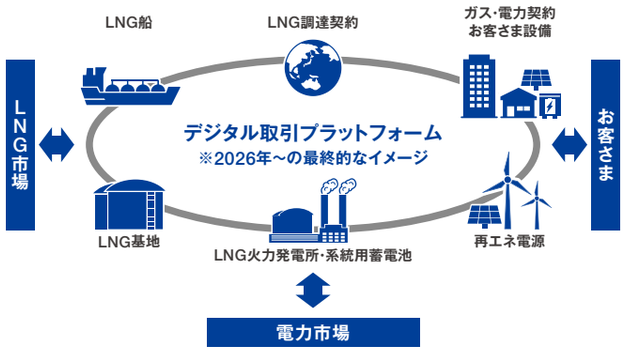
「デジタル取引プラットフォーム」でAO&Tの高度化を実現

これまでは自社LNGアセットを強化し、ガス・電気の販売量を拡大していくことに軸足を置いてきましたが、今後はデジタル取引プラットフォームで需給を一体化することで、「エネルギーを通じてお客さまに提供する価値」を拡大していきます。

当社のアセットだけでなく、蓄電池やPV等のお客さま保有の設備・他社のアセットを一元的に管理し、市場との取引も含む一連のエネルギー需給ポートフォリオを確立することで、各リソースの持つ調整力・環境性等のオプション価値を最適化・収益化し、リスク・機会にリアルタイムで対応することを目指します。

例えば、電力市場価格の高騰時、自社アセットだけでなく、バリューチェーン上のお客さま設備からも電力を調達することで、安定的で競争力のあるエネルギー供給を実現できます。さらに、余剰電力が発生した場合は電力市場でトレーディングし、収益化も図ることが可能です。

実現に向けては、これまで培った自社の知見とオクトパスエナジー社のテクノロジーを融合します。加えて、分散型リソースの獲得を加速し、脱炭素商材等を拡充していきます。



電力市場高騰時

- 自社アセットだけでなく、お客さま設備から電力を調達し、お客さまに供給
- 余剰電力は電力市場でトレーディング

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ
Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

責任あるトランジションの実行

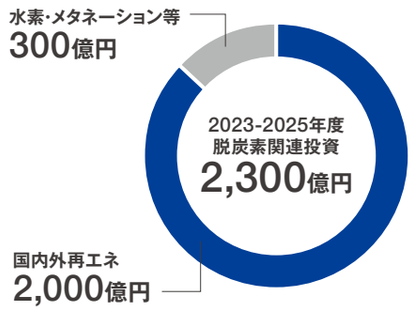
国内外でLNGの高度利用を一層推進しCO_2削減を図りながら、
その収益を再エネ（特に市場規模の大きい洋上風力等）・e-methane・水素等の先進的な脱炭素分野に投入・順次事業化を図り、
安定供給と脱炭素化の両立を実現する「責任あるトランジション」をリードしていきます。
また、自社排出削減はもとより、お客さまニーズに応じた最適なソリューションを提供し、
お客さまと当社グループがともに持続的に発展する好循環を確立することで、社会全体の脱炭素化と経済的成長の両立を目指します。

これまでの取り組み	23-25期間の取り組み
天然ガス高度利用 ▶ CNL需要家数　約120件（2023年4月末時点）	■ カーボンクレジットを活用したCNL等のソリューション拡大
ガスの脱炭素化 ▶ メタネーション小規模実証 ▶ 革新的メタン製造技術開発 ▶ 低コスト水電解セル/スタック開発	■ e-methaneの大規模サプライチェーン構築 ■ 2025年e-methaneの海外大規模サプライチェーン構築の投資意思決定 ■ 水素製造用低コスト水電解セル/スタック商用化
電力の脱炭素化 ▶ 再エネ電源の開発や買収による拡大 ▶ 再エネ電源取扱量※1:149万kW	■ 新たな収益源獲得に向けた再エネ電源獲得 ■ 浮体式洋上風力の早期社会実装に向けた取り組み加速 ■ 2025年再エネ電源取扱量:220万kW
自社排出削減 ▶ 自社活動排出CO_2※2ネット・ゼロ化を開始 ▶ 自社活動排出CO_2ネット・ゼロ:18%達成	■ 自社火力ゼロエミ化検討 ■ 都市ガス製造設備のCO_2排出ネット・ゼロ化 ■ シェール開発におけるメタンエミッション対策推進 ■ 2025年自社活動排出CO_2ネット・ゼロ:60%達成（2020年度比）

※1 自社保有（投資意思決定済みのものも含む）・他社調達等の合計
※2 都市ガス製造設備・自社利用ビル等および社用車から排出するCO_2のネット・ゼロ達成基準は2020年度比。

再エネ・メタネーション・水素等脱炭素分野への投資

国内再エネでは、電源開発・買収による収益拡大を図ります。国外再エネは、欧州や東南アジアなど将来の収益貢献に向けた投資を行います。水素・メタネーション関連では、海外大規模e-methaneサプライチェーン構築に向けた技術確立、制度対応、原材料調達等に取り組み、将来の収益化を目指します。



海外における収益基盤強化と脱炭素化への貢献

海外では、資産を入れ替えることに加えて、各事業の連携を進め、収益を拡大していきます。例えば、シェールガス事業について、個別のプロジェクトで収益を得るのではなく、トレーディング機能等で各事業をつなぐことを考えています。また、再エネを含む脱炭素分野等の将来の収益貢献に向けた投資を加速し、2025年にはシェールガス事業で利益を牽引しつつ、再エネ等脱炭素分野でも利益貢献をすることで安定した収益基盤を目指します。

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

戦略の解説 01 strategy

エネルギー安定供給と脱炭素化の両立

海外大規模e-methane商用化プロジェクトの推進ならびに革新的メタネーション技術開発と低コスト水電解セルスタック開発

当社は、これまで取り組んできた国内e-methane小規模実証で得られた知見等を活かし、世界初の海外でのe-methane大規模製造・サプライチェーン構築に向けて複数の商用化プロジェクトを推進しています。2025年度に、e-methaneの海外大規模サプライチェーン構築の投資意思決定をすることを目標にし、今後LNG市場の成長が期待されるアジアへのe-methaneの導入支援にも将来的に取り組んでいきます。

また、e-methane製造コスト低減に向けて、グリーンイノベーション基金の支援を頂きながら革新的メタネーション技術の開発を進めています。

さらに、e-methaneの原料となる水素の製造コスト低減に向けて、燃料電池で培った知見を活かした低コスト水電解セルスタック開発を株式会社SCREENホールディングスとともに進めています。

海外大規模e-methaneサプライチェーン構築に向けた検討

マレーシアにおける事業可能性検討の推進

実施者	東京ガス、住友商事株式会社、Petroliam Nasional Berhad
実施内容	マレーシアにおけるe-methane製造・液化・輸送のサプライチェーン構築に向けた検討を実施中

米国におけるプロジェクトの推進

実施者	東京ガス、三菱商事株式会社、大阪ガス株式会社、東邦ガス株式会社
実施内容	米国におけるe-methane製造・液化・輸送のサプライチェーン構築に向けた検討を実施中

海外における事業可能性検討の推進

実施者	東京ガス、Shell Singapore Pte. Ltd.、大阪ガス株式会社
実施内容	海外におけるe-methane製造、液化・輸送のサプライチェーン構築に向けた検討を実施中

その他、複数の地域にてさまざまな事業者と案件を初期検討中

脱炭素に向けたイノベーション
P.44

浮体式洋上風力発電事業の事業化へ向けた取り組み

当社は2020年5月、洋上風力発電向けの浮体基礎システムであるWindFloat®を開発・保有するプリンシプル・パワー社に出資しました。プリンシプル・パワー社が開発・保有するWindFloat®は、洋上での安定性に優れ、欧州ではすでに大型風車への採用実績※1があります。遠浅の海域が少ない日本国内では、水深の深い場所でも設置可能な浮体式洋上風力発電のポテンシャルが大きいと見込まれており、将来的な導入拡大が期待されています。

そして、2023年2月、当社と信夫山福島電力株式会社は、福島県沖における浮体式洋上風力発電事業の検討を開始したことを発表しました。プリンシプル・パワー社の浮体式技術に基づき、福島沖で実施された実証研究事業※2を通じて得られたノウハウを活用しながら事業化を目指していきます。

WindFloat®について

WindFloat®は、洋上風力発電向けの浮体基礎システムの中でも、セミサブ式と呼ばれるプラットフォームを採用しており、大西洋や北海ですでに合計72.7MWの商業運転実績があります。またWindFloat®の技術性能として、最大波高17mの波や最大風速59.4m/秒の風が発生する環境下においても、問題なく運用できる実績を有しております。

Photo of the Kincardine Offshore Wind Farm project courtesy of Principle Power

※1 実績：ポルトガル沖で8.4MWx3基、スコットランド沖で9.5MWx5基が商用運転中
※2 福島浮体式洋上ウィンドファーム実証研究事業

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

統合事業ブランド構築とソリューションの拡充

お客さまへの提供価値を「レジリエンス」「最適化」「脱炭素」と再定義し、これらに関わるソリューションを統合する新たなブランドを構築するとともに、「ご家庭」「法人」「地域・コミュニティ」のお客さまにとって、分かりやすい・使いやすいソリューションメニューを提供します。

総合事業ブランドの役割と構築目的

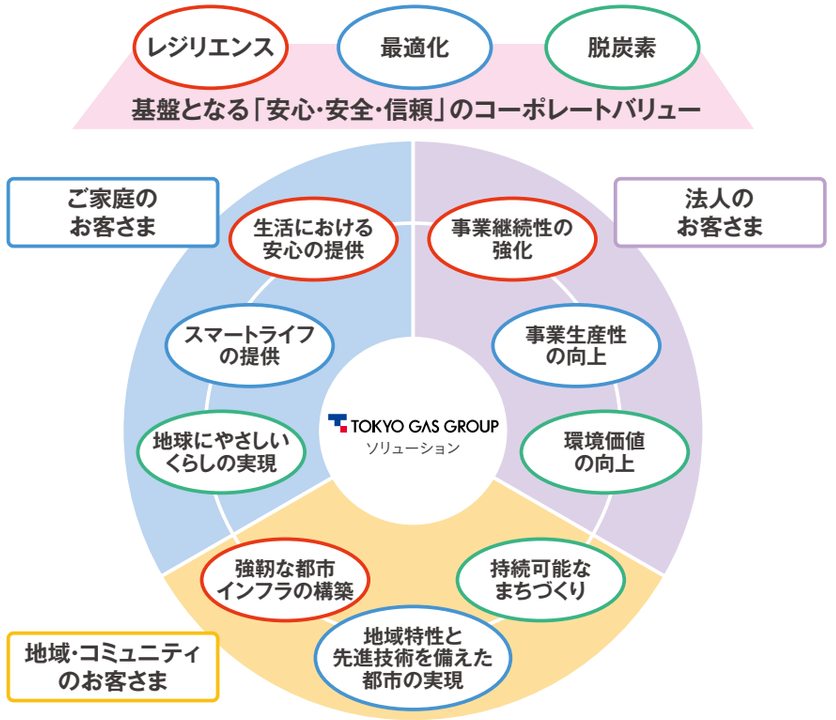
これまで培ってきた基盤となる「安心・安全・信頼」のコーポレートバリューに加え、ソリューションの拡大を目的に「レジリエンス・最適化・脱炭素」という3つの提供価値を込めた事業ブランドを策定します。

これまで、お客さまのニーズに応じて各サービスを展開してきましたが、東京ガスグループがお届けするソリューションをブランド化し、提供価値を明確化することにより、さらなる認知力の向上と利益成長を実現していきます。

コンセプト

ご家庭のお客さま	法人のお客さま	地域・コミュニティのお客さま
社会の変化とライフステージに応じた最適なソリューションを提供する	お客さまと東京ガスグループのノウハウを掛け合わせ、持続的成長に貢献する	ステークホルダーとの共創により、地域・コミュニティの活力を引き出す

3つの提供価値



Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

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

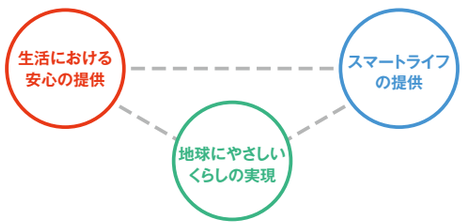
お客さまの多様なニーズに対するご家庭向けソリューション拡充

オクトパスエナジー社等の先進的なデジタル技術を活用し、
お客さまとのコミュニケーションを強化することで、
これまでのリアルな接点で培ったお客さまとの関係をより一層強固なものにします。

これまでの取り組み	23-25期間の取り組み
エネルギー供給 ▶ 共創パートナーとの連携による顧客基盤の拡大 ▶ さすてな電気等の新たな電力メニューの投入	**エネルギー事業の質的成長** ■ 環境性や使用形態等お客さまの多様なニーズに応じた料金メニューやサービス提供体制の構築
商材・サービス拡充 ▶ PV・蓄電池等の商材・ソリューション提供開始 ▶ ラストワンマイルを強みとした修理・家事支援サービス展開	**エネルギーと環境型設備のソリューション化** ■ 多様なプレーヤーとのアライアンスによる分散型リソース（PV・蓄電池・EV）を活用したソリューション（DR等）の拡充
価値提供に向けた基盤 ▶ 受付・顧客管理基盤の再構築	**リアルの強みを土台に、個々のお客さまに合わせたデジタルマーケティングの実践** ■ これまでのサービスごとに細分化されたシステムを共通化・一元化 ■ お客さま中心の即応性が高い業務・システムへの移行、お客さま属性や行動データに基づくアプローチの最適化、デジタル基盤活用による双方向コミュニケーションの拡大

2025年度
お客さまの生活を支える
グループ内外のパートナーシップ・共創拡大

ソリューション売上高	約1,000億円（3年間で+40%）



ラストワンマイルを活かしたソリューションによるお客さまとの関係強化

当社の「ラストワンマイル」を担うライフバル・エネスタの強みは「多くの技術者を擁すること」と「お客さま・地域とのつながり」にあります。この強みを活かして、技術力や品質を求められるお客さま宅内での修理や機器設置等のサービスを究めています。

これらの強み・高品質なサービスを土台として、サービスごとに細分化されたシステムの共通化等、デジタル基盤の拡充・活用を進め、お客さまのニーズに即応可能なソリューションを提供していきます。

ガス機器修理資格保有者数
2,176人 2023年5月時点

水まわり修理資格保有者数
1,147人 2023年5月時点

機器設置工事従事者登録数
3,293人 2023年5月時点

TGオクトパスエナジーのデジタル技術を活かしたお客さまアカウントの拡大

英国のエネルギーテック企業「オクトパスエナジー」と合弁会社「TGオクトパスエナジー」を設立し、2021年11月に日本で事業を開始しました。オクトパスエナジーの独自システムは、顧客情報管理、料金管理、請求書発行などのエネルギーサービスで必須となる機能が一元化されており、スピード感を持って多様な料金プラン・サービスを創出することが可能です。また、お客さまごとに常に同じカスタマーサポートチームが、あらゆるお問い合わせを解決するコンシェルジュ的サービスを運用しています。

このようなノウハウを当社グループのガス・電力サービスに活用し、さらなるお客さまアカウントの拡大を目指します。

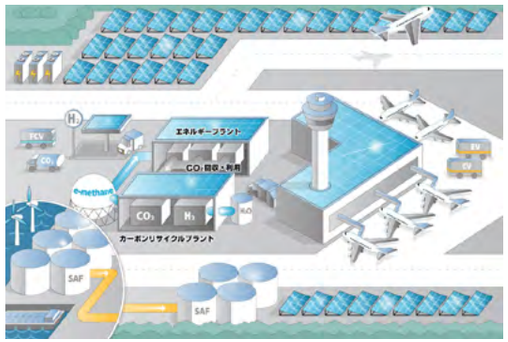
地域密着の強みを活かした最適ソリューションの提供を通じた地域社会との価値共創

当社グループとアライアンスパートナーの省エネから先進的な脱炭素技術までのあらゆる環境ソリューションを最適に組み合わせ、お客さまや地域社会の課題解決に貢献します。
さらにソリューションや商圏・分野の拡大により、ESG型不動産開発やまちづくりも推進し、持続可能な地域の実現を目指します。

成田国際空港の脱炭素化に貢献するエネルギー供給会社

成田国際空港株式会社と当社が設立した、成田国際空港にエネルギー供給を行う「株式会社Green Energy Frontier」が2023年4月から事業を開始しました。成田国際空港へエネルギー（電気・熱）の供給を開始し、空港に供給するエネルギーの2050年脱炭素化に挑戦します。新たなエネルギープラントの建設や空港では世界最大規模※1となる180MW※2の太陽光発電設備の導入等、2050年までに1,000億円規模を投資予定です。

当社グループがこれまで培ってきたエネルギー供給ノウハウや大規模エネルギープラントの建設・運営の知見を活かし、エネルギー供給事業と空港の脱炭素化事業に取り組みます。



脱炭素・分散化時代に向けた法人向けソリューション拡充

これまでの取り組み	23-25期間の取り組み
エネルギー供給 ▶首都圏を中心とした都市ガス・LNG・電力の供給量拡大 ▶国内初のカーボンニュートラルLNGの導入	**脱炭素ソリューションの拡充・全国展開** ■脱炭素商材を含む環境コンサル～EPC・エネルギーサービス～O&M領域までを含めた継続的かつ効果の高いソリューションを提供 ■脱炭素商材の拡充提供・認証制度への適用（ソーラーアドバンス・バイオマス・地熱等の再エネ、クレジット・オフセット商材をお客さまに合わせて提供） ■エネルギー供給と脱炭素ソリューションを組み合わせた大型プロジェクトの推進
ソリューション提供 ▶ユーザーズノウハウを駆使したエンジニアリングソリューションの提供	**分散型エネルギーネットワークの高度化** ■お客さま設備の付加価値向上、エネルギーマネジメントの最適化（VPP※3・DR、蓄電池、CPPA※4、法人向けEVサービス等） ■エネルギーの安定的な調達・供給の確保、市況に応じた提案メニューの拡大
営業体制の再編 ▶TGESへの法人営業機能集約	**データ活用型ソリューションの開発・導入** ■業務効率化・省力化に資する新ソリューションの拡大（ヘリオネットアドバンス、O&M-DX、Joyシリーズ※5、ファシリティマネジメント等）

2025年度
全国に拠点を保有するお客さまの幅広い経営課題を解決し、未来を共創する脱炭素ソリューションパートナー

ソリューション売上高	約2,100億円（3年間で+10%）

※1 成田国際空港株式会社・当社調べ　※2 発電パネル容量
※3 Virtual Power Plant:お客さまが保有する電源を統合的に制御し、電力の需給バランス調整に活用する仕組み
※4 Corporate Power Purchase Agreement:企業・自治体等の法人が、発電事業者から電力を長期に購入する契約
※5 工場等のお客さまのユーティリティ設備のデジタル化・生産性向上を支援する中央監視ソフトウェア

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

共創を通じた地域・コミュニティ向けソリューション拡充

これまでの取り組み

地域との連携拡大
- 自治体・都市ガス事業者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
- 地域新電力会社（宇都宮ライトパワー）設立

ソリューション提供
- スマートエネルギーネットワークによるまちづくりへの貢献（田町、八重洲スマエネ）

アライアンスの推進
- 地元企業、異業種との連携

23-25期間の取り組み

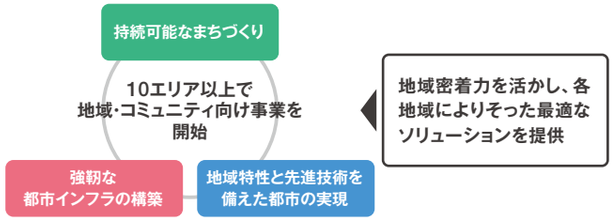
ソリューションの拡大
- 競争力ある環境商材・ソリューションの拡充・提供（CNL、Joyシリーズ、DR、EVサービス、環境教育プログラム等）

×

商圏の拡大
- これまでの自治体等との取り組み実績をベースに、提供エリアを拡大

まちを支える エネルギーシステムの効率化・強靭化
- 先進的省エネ技術導入、未利用エネ・再エネの導入
- 電力需給調整機能の提供、災害時の熱電供給

2025年度
脱炭素政策を推進する
地域・自治体のパートナー



地域密着力を活かし、各地域によりそった最適なソリューションを提供

自治体・都市ガス事業者と連携したソリューション提供

これまで当社エリアで培ってきた「地域貢献力」「実行力」「長期的サポート力」の強みを活かして、CNLや再エネ、デジタルソリューションやEV充電マネジメント等を組み合わせることで地域課題を解決するとともに、収益機会を最大化していきます。2021年7月には、宇都宮市、NTTアノードエナジー株式会社、株式会社足利銀行、株式会社栃木銀行との共同出資により、宇都宮ライトパワー株式会社を設立しました。宇都宮市内のバイオマス発電や太陽光発電の電気を市有施設等へ供給し、再エネの地産地消や普及拡大を進めています。

ESG型不動産開発の推進

これまでの取り組み

長期保有型開発モデルによる安定成長実現
- 保有地において、安定性の高いオフィス・住宅を中心とした長期保有型開発により、安定成長を実現

最適エネルギーマネジメントや環境商材、BCP対応といったグループシナジーを発揮したソリューション提供
- オフィス賃貸事業「msb Tamachi（ムスブ田町）」
- 都市型賃貸マンション「ラティエラシリーズ」

23-25期間の取り組み

ESG型開発の推進
- 物件の環境性向上
- 脱炭素ソリューションの提供
- BCP対応、環境・防災性能の強化
- サステナビリティ関連認証の取得・非財務情報の開示

循環型開発モデル確立
- ESG価値をコンセプトにした不動産ファンド設立
- 自社開発物件をファンドへ組み入れる循環型開発モデルを確立し、ESG型開発を加速
- 事業成長と効率性向上を両立

開発領域の拡大
- 新豊洲で自社主導の「循環型未来都市」開発に着手
- ESG開発先進国の豪州にて、ESG型開発案件に参画
- 物流施設等へのアセット拡大

ESG型開発事例〈（仮称）ラティエラ上野稲荷町〉

環境認証「ZEH-M Oriented」の採用に加え、屋上への太陽光パネルの設置、実質再生可能エネルギー100%の「さすてな電気」等の活用を予定しています。

さすてな電気 共用部のCO_2排出量ゼロ

EVrest 電気自動車充電コンセント設置

2025年度
ESG型開発を成長エンジンとし、投資家の皆さまとも価値を共創しながら持続可能なまちづくりに貢献

- 3年間で10%超の利益成長
- 不動産ファンド規模400億円
- 新豊洲における大規模開発に着手

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

DX主要3施策の推進

先進企業の知見も取り入れ、デジタルの特徴を活かした仕組み・業務プロセスへと進化させるべく、DXの3本柱として次の施策を推進します。

人的資本経営の実践 P.50　財務基盤強化 P.38

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

新中計の主要戦略 1

デジタル取引プラットフォーム P.27

エネルギー安定供給と脱炭素化の両立を達成するために、デジタル取引プラットフォームの構築を進めます。エネルギー安定供給と、お客さまのニーズに応じたガス・電力・環境価値の提供を目指します。

② 顧客管理システム基盤の一元化・共通化によるCX向上

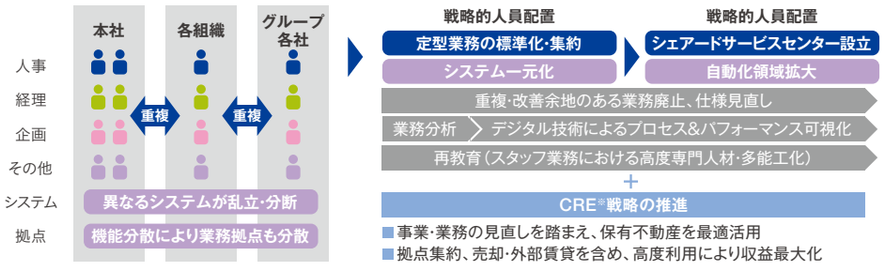
新中計の主要戦略 2

顧客管理システム基盤の一元化・共通化 P.31

ソリューションの本格展開を達成するために、顧客管理システム基盤の一元化・共通化を進めます。お客さま中心の即応性が高い業務・システムへの移行とお客さま属性・行動データに基づくデジタルマーケティングを実現します。

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

スタッフ業務標準化・集約、保有不動産の最適活用戦略推進等によって、効率性向上・ガバナンス強化を進めます。さらに、デジタル技術を活用し、業務プロセス・パフォーマンスの可視化による生産性向上を実現します。2025年には、間接業務の40～50%削減を達成し、稼ぐ力・経営の機動性を向上させることを目指します。



※Corporate Real Estate

データ・デジタル基盤の整備、外部人材採用の強化と積極的な教育投資によるDX人材の拡大

これまでの取り組み

- バリューチェーンの機能ごとでのDX推進
- 全社のデータ分析を担う統合基盤を構築
- 全社DXを牽引するDI本部を設置
- DX人材育成体系化（DX活用人材800名）

23-25期間の取り組み

データ・デジタルの基盤整備
- ■社内外データ連携による価値共創・AI活用高度化に向けたデータ基盤強化
- ■DX重点取り組み推進に資するデジタル基盤構築（オクトパスエナジー社のテクノロジーの活用）

DX人材の拡大・DX推進会議での組織間連携強化
- ■実践を重視したDX教育の拡充・積極的な教育投資
- ■高度DX人材の採用拡大・キャリアパス整備
- ■CDOを議長とするDX推進会議を新設

2025年度
データ・デジタル基盤の運用開始

DX活用人材:3,000名　DX高度・中核人材:500名

DX人材の育成 P.51

Introduction
イントロダクション
目次
CEO's Message
CEOメッセージ
How We Create Value
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
Corporate Strategy
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
Financial Data
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

カンパニー紹介

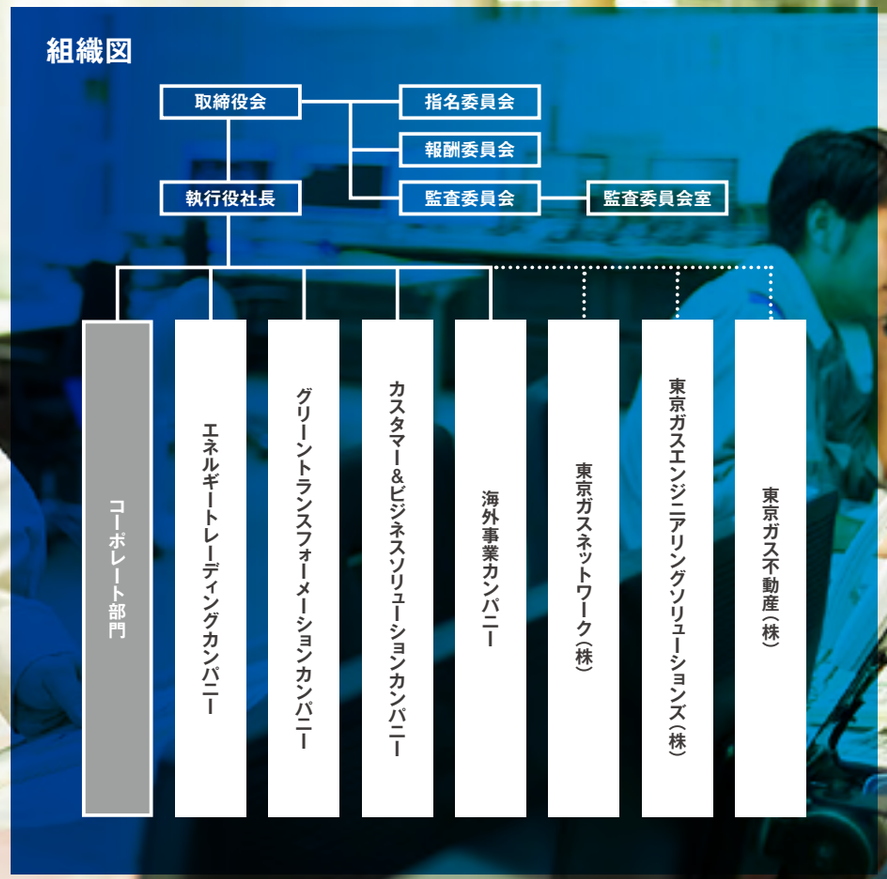
ホールディングス型グループ体制について

東京ガスグループは2022年度、カンパニー（疑似分社）・事業会社が、市場・お客さまと向き合い成長していく自立自走型のグループ体制に移行しました。機動的な意思決定を実現するため、カンパニー・事業会社の裁量を拡大、グループ間連携によりグループシナジーを追求します。

新しい事業体制では、各事業主体の稼ぐ力・変動への耐久性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「Compass2030/Compass Action」等の実現を目指します。

ここでは、当社グループの4カンパニーと基幹事業会社3社をご紹介します。

組織図



イントロダクション
目次

CEOメッセージ

価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ

企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス

財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

エネルギートレーディングカンパニー

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、他ガス会社・自治体等へエネルギーソリューションを提供する広域エネルギー部門、LNG基地・発電所運営に携わる生産部門が含まれます。LNGを商材に、豊富なアセットとお客さまとのつながりを強みとして、安定供給を担保しながら、エネルギー価値の最大化を目指します。さらに、市場におけるボラティリティが高まる中、収益化モデルの確立にも取り組んでいきます。また、天然ガスを扱うリーディングカンパニーとしてCO_2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

グリーントランスフォーメーションカンパニー

GXカンパニーは、電力とガスの脱炭素化を推進するための専門組織として、2023年度に発足しました。電力は、再生可能エネルギーの取扱量を拡大しており、将来的な普及が見込まれる浮体式洋上風力について、欧州で実績のあるプリンシプル・パワー社に出資し、同社技術を活用した福島沖での事業検討に着手しています。ガスは、e-methaneの大規模サプライチェーンの構築を目指し、複数プロジェクトにおいて事業可能性を調査しています。また、e-methane製造に必要な水素を低コスト化する研究や、風力発電の効率を高めるための高精度風況予測ツールの開発にも力を入れています。

強み
- ■海外パートナーとのアライアンスに基づく技術・知見の獲得
- ■電源開発から小売までの電力バリューチェーンで培った関係性
- ■燃料電池開発等で培った水素製造ノウハウ

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

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー

お客さまに向けて、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。「レジリエンス」「最適化」「脱炭素」を3つの提供価値として、お客さまにとって分かりやすい体系化されたソリューションを提供し、社会課題の解決や価値創出に貢献しています。B to Cでは、ライフバルのお客さま接点だけでなく、会員サイトであるmyTOKYOGAS等デジタルの接点も強化。お客さま満足度を向上させていきます。B to Bでは、業務用・産業用のお客さまに脱炭素商材（CNL・再生可能エネルギー電力・環境コンサルティング）等を複合的に提供、また地方自治体等とも連携し魅力あるまちづくりなどを実施、環境持続性の向上等により社会課題の解決を目指します。

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、お客さまとの信頼
- ■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、ワンストップでのガス・電気およびソリューション提供

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

海外事業カンパニー

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てきました。近年では、北米・北欧での再生可能エネルギー事業にも注力しています。今後は、資産ポートフォリオの入れ替えを進めながら、脱炭素分野を含む成長分野への参画や、各事業をつなぐ機能を獲得・活用。これまで展開してきた事業間の連携を推進し、収益基盤を面的に拡大していきます。

強み
- ■LNG基地・発電事業等における安定的な操業力
- ■これまで培った資源開発事業、LNGインフラ事業関連のノウハウ

リスク
- □各国固有の法規制・商習慣への対応等による事業運営の停滞・費用負担増、事業機会の逸失等
- □海外事業全般における原油価格・ガス価格・外国為替相場の変動による収支への影響

2023年3月末時点

写真提供株式会社INPEX

2030年目標 再エネ取扱量	2030年目標 e-methane	国立研究開発法人が公募する事業・プロジェクトの採択件数
600万kW	1%導入	3件

ライフバルなどの店舗数 2023年4月末時点

茨城県		群馬県	栃木県
エネスタ	エネフィット	エネスタ	エネスタ
2店舗	3店舗	6店舗	1店舗

埼玉県			千葉県	
ライフバル	エネスタ	エネフィット	ライフバル	エネフィット
6店舗	4店舗	7店舗	5店舗	1店舗

神奈川県		東京都	
ライフバル	エネフィット	ライフバル	エネフィット
31店舗	9店舗	34店舗	33店舗

主な事業エリア 2023年3月末時点

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

東京ガスグループは保安・安定供給を確保しながら、天然ガスの普及を拡大してきました。東京ガスネットワークは、東京ガスからガス導管事業等を継承し、2022年4月1日に事業を開始しています。都市ガス化営業を積極的に展開し、お客さま先でのCO_2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事業の向上や、インフラ事業者との連携を進め地域の価値向上も実施し、産業・技術革新、そして生活の基盤を維持していきます。また、引き続き天然ガスの普及を促進し、ガス体による低・脱炭素化を促進することで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
- □大規模災害を起因とした供給設備等の損害による供給支障

日本初のLNG導入（1969年）から東京ガスグループは、LNGバリューチェーン全体を一貫して担っています。その過程で培った技術力・ノウハウを活用し、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、エネルギーサービスなどのソリューションを国内外に提供してきました。東京ガスエンジニアリングソリューションズは、基幹事業会社として全国で法人のお客さまに向けた課題解決のために、サービス、ガス、電力、エンジニアリングをワンストップで価値提供し、再生可能エネルギーも組み合わせた、低・脱炭素化ソリューションの提供も拡大し、環境価値も創出していきます。

強み
- ■サービス、エネルギー、エンジニアリングをワンストップで提案
- ■プラントや設備の管理・運営を通じて培ったユーザーズ・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
- □自由化による競合激化と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

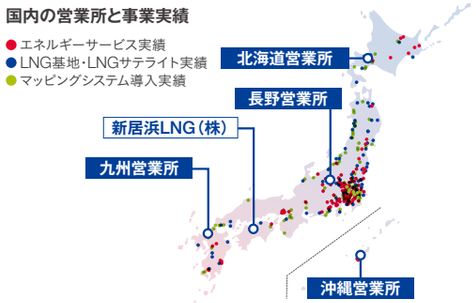
130年以上にわたる事業展開の中で取得してきた保有地を最大限に活用し、安定収益、資産価値向上をコンセプトとしたオフィス・住宅の賃貸事業を都心部中心に展開してきました。また、ビジネスパートナーとの共同事業を通じて地域密着のエネルギー提案・まちづくりに積極的に取り組んでいます。今後は、ESG型開発加速による競争力強化と同時に、自社開発物件をファンドへ組み入れる循環型開発モデルの確立・豪州での開発案件参画や物流施設へのアセット拡大など開発領域の拡大を通じ、安定成長と収益・効率性向上に取り組むとともに、レジリエンス・快適性・環境性の高い不動産開発を通じ、持続可能なまちづくりへ貢献していきます。

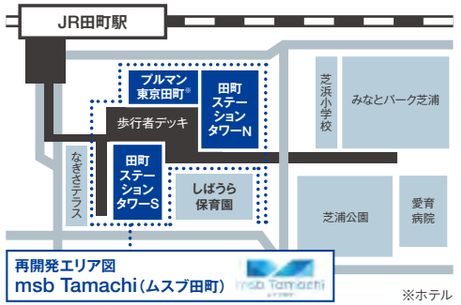
強み
- ■首都圏の優良な保有地
- ■グループノウハウの活用によるシナジー
- ■長年にわたる建物運営管理の実績

リスク
- □不動産市況や競合との競争激化、その他環境変化（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・機能不全等

供給エリア・導管網

国内の営業所と事業実績





写真提供：株式会社INPEX

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

CFO Message

事業ポートフォリオマネジメントの強化を通じて健全な財務体質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します

専務執行役員 CFO
佐藤 裕史

前中期経営計画の最終年度となった2022年度は、セグメント利益（営業利益＋持分法損益）で1,400億円という目標を設定していましたが、世界的な原料価格の高騰が追い風となり、目標の3倍近い4,170億円の実績を出しました。この結果は予想を上回るものでしたが、私たちの原料調達のポートフォリオならびにこれまで積み重ねてきたリスクコントロール力が功を奏し、市場の大幅な変動に対し適切に対応できた結果と分析しています。

2023年度は、原料価格について通常ベースの想定をしているため、対2022年度で大幅な減益は避けられず、1,548億円のセグメント利益を見通しています。

新中期経営計画の遂行にあたっては、激変する事業環境に機動的に対応し、その過程を丁寧にご説明していきます

新中期経営計画「Compass Transformation 23-25」は、2030年までのアクションプランである「Compass Action」を2023～2025年度という3年間のタームでより具体化したものです。この3年間を「変革を加速する期間」と位置付けており、「Compass Action」で描いた2030年までの道筋がどれだけ確かになるかを決める、非常に重要な意味を持ちます。

新中計における利益想定はほぼ横ばいのようにも見える水準ですが、中身には入れ替わりがあります。2022年10月に公表したとおり、現在、豪州上流資産の売却プロセスを進めており、新中計期間において、豪州上流事業からの営業利益が剥落する見通しです。その分を他の要素で補った上で2025年度に1,500億円という到達点を描いているため、チャレンジン

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
戦略1:エネルギー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
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

グな指標です。電力事業での利益伸長のほか、各事業で、早期に利益貢献を見込める案件を選別して投資を行うこと等で実現したいと考えています。

一方で収支見通しに関しては、これほど事業環境の変化が激しい中で、3年後を見通すことの難しさを感じています。前中計期間においても、新型コロナウイルス感染症影響に伴う需要減や原油価格の下落など、中計の前提が崩れるような大幅な環境変化が生じました。単年度計画において、その影響を精査し、練り直していたのが実態です。この経験を踏まえ、新中計ではむしろ、計画値の変更も含めて環境変化に機動的かつ適切に対応していくことが重要だと考えています。中計計画値の見直しを行う際には、背景も含めて丁寧にご説明してまいります。

資産効率については、ボラティリティにより単年度の実績に振れ幅が生じるのはやむを得ないものの、財務上の規律として平均的にROA 4%をクリアすることが必要だと考えています。新中計でお示ししているとおり、今後は、脱炭素関連を含む成長投資を加速させる時期にあたります。資産効率の低下を招かないよう、事業ポートフォリオマネジメントを本格的に実行し、事業単位で要求リターンに対するROA・ROICを確認しながら主導的な成長を見込めない資産の圧縮・入れ替えなどを進めます。同様に、ROEについてもまず8%を目標とし、資本効率も強く意識しながら事業運営を進めていきます。

ボラティリティが高まる中でも必要な成長投資を継続するために、キャッシュマネジメントにおける柔軟性を高めます

この度、総還元性向の割合を5割から4割に見直しました。6割から5割に引き下げて間もないこともあり、株主・投資家の皆さまから厳しいお声を頂くものと覚悟しました。

確かに、2022年度は4,000億円を超えるという過去最高の利益水準となりましたが、市場価格のボラティリティによる影響がそれほど大きいということであり、状況次第では外的要因で当社グループの収益が大きく下振れする事態も想定されます。こうした中で当社は、新中計期間に脱炭素化や持続的な成長等に必要な1兆円の投資を計画しています。投資判断は十分に規律を働かせて行いますが、重要な投資は営業キャッシュフローの状況にかかわらず着実に行う必要があり、タイミングや案件の規模次第では、大幅に財務健全性が悪化するリスクがあります。安定的な事業運営とともに中長期での事業価値向上を実現するために、キャッシュマネジメントの軸足をやや安全側に移すべきだと判断し、総還元性向の水準や運用の柔軟性について見直しさせていただくという結論に至りました。

株主さまには、短期的な還元のみならず、当社グループの持続的成長と脱炭素社会への貢献等、長期的な企業価値向上により、お返ししていきたいと考えています。

事業ポートフォリオマネジメントによる効率性・収益性向上と、将来の成長性に対する信頼性向上により、PBR（株価純資産倍率）の改善を目指していきます

2023年春に、東証よりPBR1倍割れの上場会社に対する「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた対応の要請を頂いています。当社においては、過去数年の間に、ガス・電力事業の自由化や事業領域拡大が、事業安定性・成長性低下として受け止められていること、そして利益水準の低下や資産拡大等によりROE・ROA水準が低下していることなどが、低PBRの要因と捉えています。

PBRは「ROE×PER（株価収益率）」と捉えられ、改善のためには、先に述べたようにROAを高めつつ、適正なレバレッジをかけることでROEを引き上げることが重要と考えています。あわせて、PER向上のために、新中計の取り組みを通じた利益構造安定化により、資本コストの低下を図るとともに、株主・投資家の皆さまとの対話や情報開示の充実化により、将来の成長性に対するご期待を得られるよう努めていきたいと考えています。

PBR改善の基本方針

PBR ＝ ROE × PER

事業ポートフォリオマネジメントによる効率性・収益性向上への取り組み（▶ROE向上）と、将来の成長性に対する市場評価向上による株価上昇を目指すこと（▶PER向上）で、PBR改善を図る

ROE向上	**ROA向上の取り組みと適正なレバレッジ** ・ポートフォリオマネジメントの仕組みの整備 （部門別・事業別WACC対比ROAによる資産効率向上）
PER向上	**利益構造の安定化等を通じた資本コストの低下** ・市場リスク管理強化による収益のボラティリティ低減 **IRを通じた割安評価要因の解消・成長期待の引き上げ** ・投資の進捗・成果の説明等により、成長ストーリーへの資本市場の信頼を向上 ・統合報告書等の媒体を通じ、人的資本への投資や技術開発等、長期的な企業価値向上に資する取り組みの開示を充実

PBR（Price Book-value Ratio、株価純資産倍率）　PER（Price Earnings Ratio、株価収益率）

Corporate Strategy

企業戦略

イントロダクション
目次

CEOメッセージ

価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ

企業戦略
サステナビリティ
　気候変動への対応
　　TCFD提言に基づく開示
　エネルギーセキュリティ
　人的資本経営
コーポレート・ガバナンス

財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

サステナビリティ

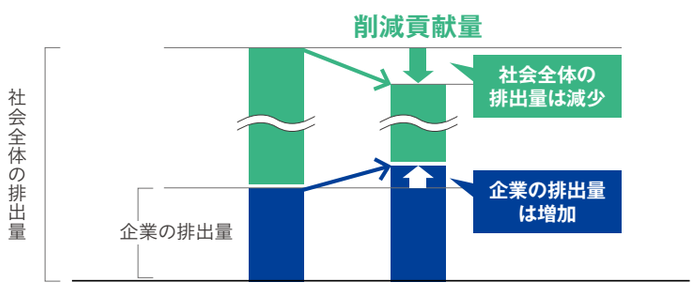
気候変動への対応　―脱炭素社会に向けた取り組み―

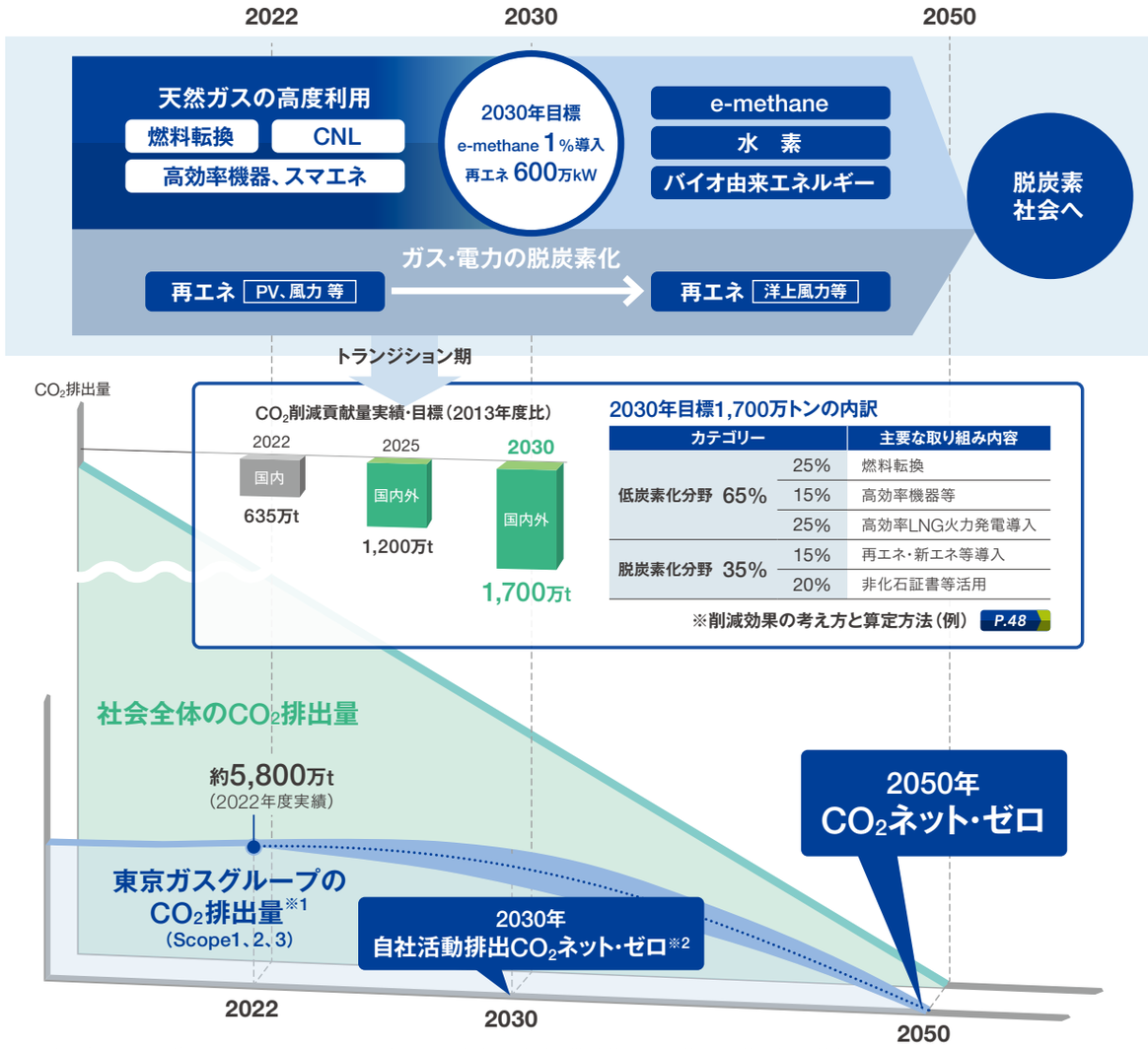
東京ガスグループは、地政学リスクなどエネルギーを取り巻く情勢が不透明な中、社会を支えるエネルギー企業グループとして、足元から中長期にわたって「安定供給」を損なうことなく「脱炭素社会」を実現します。

まずトランジション期においては、化石燃料の中で最もCO_2排出量が少ない天然ガスをさまざまな形で最大限高度利用し、社会全体のCO_2排出量を着実に削減します。また、並行して再エネの活用を進めるとともに、e-methaneや水素、バイオ由来エネルギー等の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みます。安定供給を前提にこれらの取り組みを推進し、責任あるトランジションを実現します。なお、2030年においててCO_2削減貢献量1,700万トンを実現します。

また、2030年以降は、e-methane等の導入量の着実な増加、再エネのさらなる拡大などにより、引き続き社会全体のCO_2排出量の削減に貢献するとともに、当社グループのCO_2排出量（Scope1、2、3）も2050年CO_2ネット・ゼロを実現します。この期間においても当社グループのエネルギーインフラを最大限に活用するとともに、多様なエネルギーを有効に活用し、供給と需要の両面でエネルギーシステム全体の最適運用を行い、新しい安定供給のかたちを実現していきます。

社会全体のCO_2削減貢献の概念図（代表例）





※1 吸収量（CCUS・森林）、クレジットによるオフセットを含む　※2 都市ガス製造設備・自社利用ビル等および社用車から排出するCO_2

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
気候変動への対応
TCFD提言に基づく開示
エネルギーセキュリティ
人的資本経営
コーポレート・ガバナンス
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

具体的な取り組み

トランジションの加速

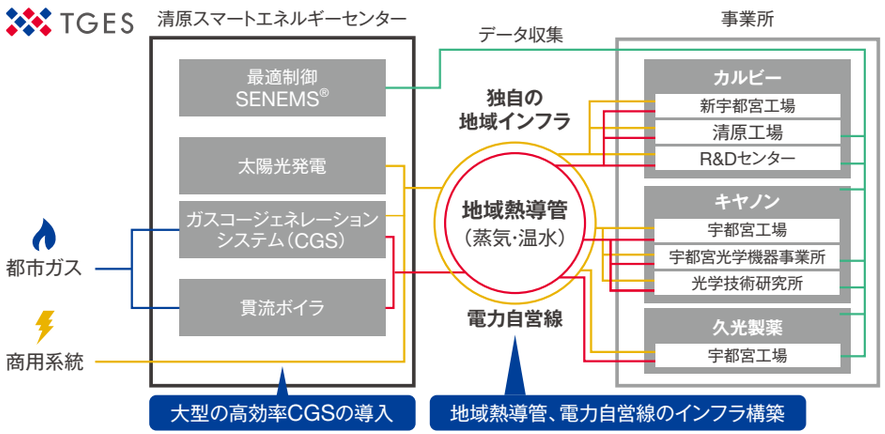
スマートエネルギーネットワーク

清原工業団地:事業者間連携により大幅な省エネ・省CO_2を実現

清原工業団地スマエネ事業(栃木県宇都宮市)は、東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社が既存工業団地にスマートエネルギーネットワーク(ICTを活用したエリア単位での最適なエネルギーシステム)を構築した事例です。工業団地内の3社7事業所に対して熱と電気を供給する、ガスコージェネレーションシステムを主体としたスマートエネルギーセンターと、電力自営線および熱導管からなる環境性・供給安定性に優れた独自のインフラを構築しました。これによって、事業所単独では実現が難しい約20%の省エネ・省CO_2[※1]を実現しています。内陸型工業団地において、異業種の複数事業所向けに電力と熱を合わせて供給する取り組みは、国内初の「工場間一体省エネルギー事業」で、経済産業大臣より「連携省エネルギー計画の認定制度」[※2]の認定を取得しています。また、2020年度コージェネ大賞理事長賞、2021年度省エネ大賞経済産業大臣賞、2023年度は地球環境大賞経済産業大臣賞を受賞しました。今後も各社と連携した継続的な取り組みにより、さらなる省エネ・省CO_2を図っていきます。

※1 スマートエネルギーセンターから送られる電力と熱を対象とする削減率(2015年度比・2020年実測値)。原油換算約▲11,500kL/年、CO_2削減量約▲23,000t/年

※2 複数の事業者が連携して省エネ取り組み(連携省エネルギー措置)を行う場合に、省エネ法の定期報告書において連携による省エネ量を事業者間で分配して報告することができる制度



燃料転換

新居浜LNG基地:カーボンニュートラルの推進とエネルギー安定供給

新居浜LNG基地は、四国電力株式会社、住友化学株式会社、住友共同電力株式会社、四国ガス株式会社と東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社が共同出資する新居浜LNG株式会社のLNG基地で、2022年3月に竣工、ガス供給を開始しました。住友化学愛媛工場、住友共同電力新居浜北火力発電所にガスを供給し、石炭、LPG、重油からの燃料転換により、将来的に年間65万トンのCO_2排出量削減を見込んでいます。また、近隣の需要家向けにもガスを供給し燃料転換を推進、周辺地域のCO_2排出量を削減し、四国地域の発展に貢献します。

設備概要	
	LNGタンク(23万kl、地上式1基) 製造施設(LNG気化設備等) ローリー出荷施設ほか LNG船用受入設備ほか

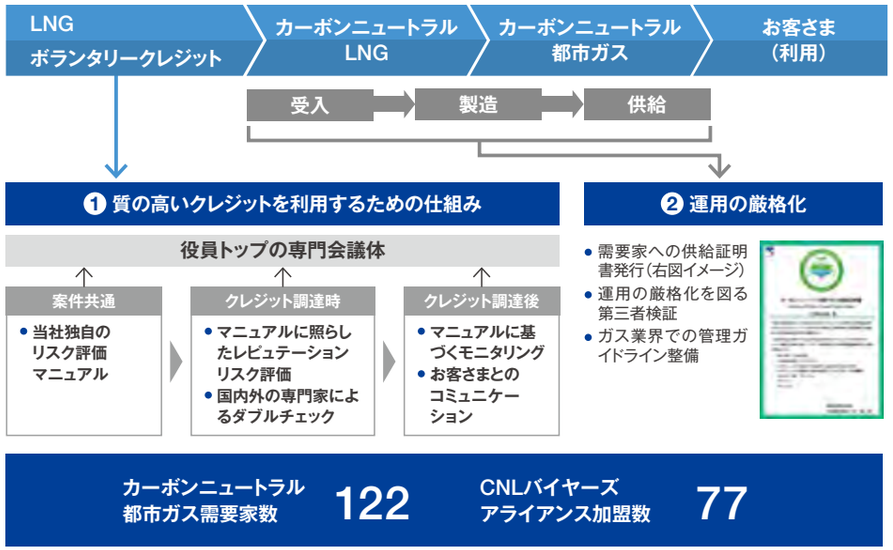
具体的な取り組み

トランジションの加速

カーボンニュートラルLNG:熱需要への対応

カーボンニュートラルLNG(以降、CNL)とは、天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生する温室効果ガスを、新興国等における環境保全プロジェクトにより創出されたCO_2クレジットで相殺(カーボン・オフセット)したLNGです。これらの環境保全プロジェクトは、地球規模での温室効果ガス削減・排出抑制に加え、現地での雇用の創出や生物多様性の保護等、SDGsの目標にも関連しており、CNLの活用は持続可能な社会の実現に貢献します。

当社グループは、お客さまの省エネ推進・再エネ導入に加え、熱需要への対応としてCNLをお勧めしており、現在約120件を超えるお客さまにご活用いただいています。なお、CO_2クレジットについては現在ルール整備の途上であることから、当社グループではお客さまの信頼性確保に向けて、「❶活用するクレジット自体の質、透明性の向上」、「❷数量管理等、運用の厳格化」に取り組んでいます。



(2023年4月末時点)

自社活動排出CO_2ネット・ゼロ化の取り組み

当社グループは、これまで徹底した省エネルギーや高効率機器の導入によって自社活動におけるCO_2排出量の削減に取り組んできました。その取り組みをさらに加速させ、自社利用ビル等、都市ガス製造設備、社用車を対象として2030年度に自社活動排出CO_2のネット・ゼロを実現します。

具体的には、使用するエネルギーの非化石証書活用やカーボンニュートラルLNGへの切り替え、社用車の低排出車(HV、FCV、EV)導入を主な取り組みとしつつ、東京ガスグループが今後事業として拡大していく商材(オフサイトコーポレートPPA、EV関連サービス※等)を、積極的に自社施設に導入しながら推進していきます。

取り組み初年度となる2022年度は、本社ビルのネット・ゼロ化を完了、その他自社利用ビルや一部都市ガス製造設備の非化石証書(電力)の活用による使用電力のオフセットを実施し、自社活動排出CO_2ネット・ゼロを18%達成(基準は2020年度)しました。今後も取り組みを継続・拡大し、2025年度には都市ガス製造設備のネット・ゼロ化等により達成率60%を目指します。

※EV充電サービス「EVrest(イーブイレスト)」、法人・自治体向けEV導入支援サービス「Charge Planner(チャージプランナー)」

2023年3月時点の実施状況

自社利用ビル等	東京ガス本社ビル	非化石証書(電力)、カーボンニュートラル都市ガス(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オフセット
	その他自社利用ビル	東京ガス不動産株式会社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オフセット
都市ガス製造設備	日立LNG基地	非化石証書(電力)の活用による使用電力のオフセット

浜松町本社ビル

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
気候変動への対応
TCFD提言に基づく開示
エネルギーセキュリティ
人的資本経営
コーポレート・ガバナンス
財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

具体的な取り組み

脱炭素社会に向けたイノベーション

電力　浮体式洋上風力の早期社会実装に向けた取り組み加速

P.29

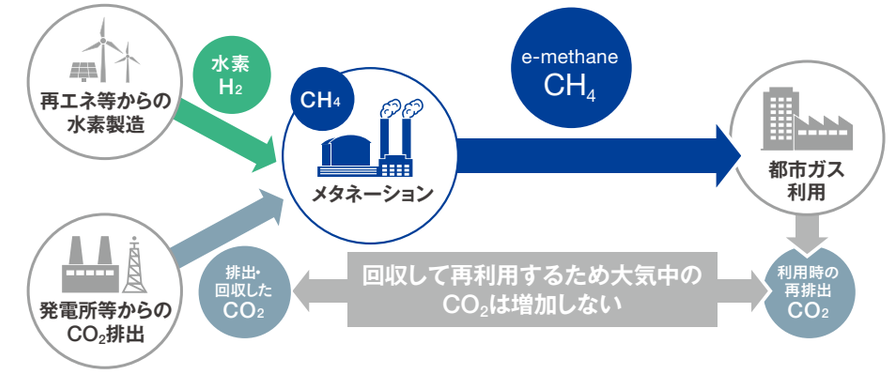
ガス　e-methaneで都市ガスの脱炭素化を目指す

当社グループは、カーボンニュートラルなガス体エネルギーであるe-methaneの実用化に向けた取り組みを加速しています。

e-methaneとはメタネーションにより製造しますが、メタネーションとは原料である水素とCO_2を化学反応させることで都市ガスの主成分であるメタンを合成する技術です。e-methaneの製造にあたっては排気ガス等から回収したCO_2を原料として再利用するため、燃焼時にCO_2を排出しても実質的には大気中のCO_2は増えません。また、もうひとつの原料である水素については再生可能エネルギーを利用して製造する計画であり、これらによりe-methaneはカーボンニュートラルなエネルギーと言えます。

なお、e-methaneは、❶熱分野の脱炭素化への貢献、❷既存インフラ活用による社会コスト低減に加え、❸カントリーリスク低減によるエネルギーセキュリティの確保、さらには、❹日本の技術の海外展開（革新的メタネーション技術、エンジニアリングノウハウ）、等の価値を有しています。

e-methaneによるCO_2排出削減効果



e-methaneの提供価値

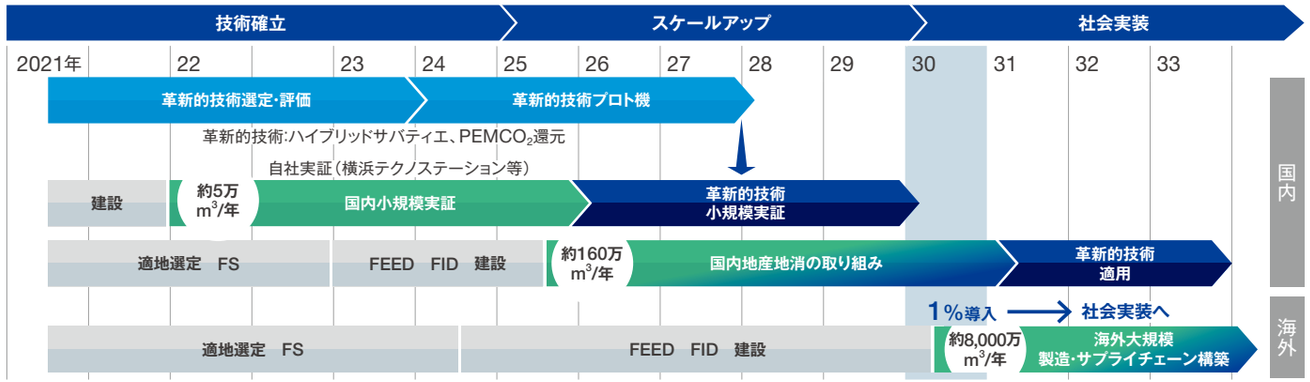
提供価値❶ 熱分野の脱炭素化	日本国のカーボンニュートラル実現に貢献	提供価値❸ エネルギーセキュリティの向上	カントリーリスク低減
提供価値❷ 追加的な社会コストの低減	国民（お客さま）負担の低減	提供価値❹ 日本の技術の海外展開	グローバルでのカーボンニュートラル化

社会実装に向けたロードマップ

当社グループはe-methaneの社会実装に向け、メタネーションの既存技術であるサバティエ方式を用いた国内実証を2022年にスタートしました。

2030年度を目途に海外大規模製造・サプライチェーンを構築し、当社グループの国内都市ガス需要の1%（約8,000万m^3）にe-methaneの導入を目指しており、現在具体的なプロジェクトを推進しています。

並行して、グリーンイノベーション基金事業を活用した「革新的メタネーション技術」の開発により、高効率化・コストダウンに取り組んでいます。



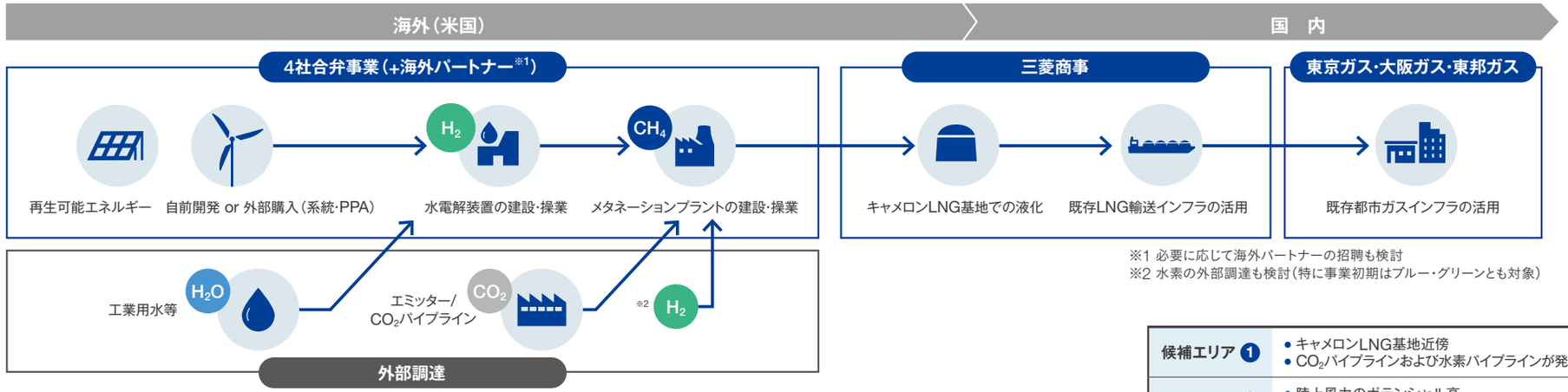
具体的な取り組み

脱炭素社会に向けたイノベーション

米国キャメロンLNG基地を活用した日本へのe-methane導入に関する詳細検討

e-methaneの普及には、安価な再生可能エネルギー電力などを活用した競争力の高いe-methaneが製造できる海外でのサプライチェーンの構築が重要であり、ついては国内外双方での取り組みを推進することが有効です。

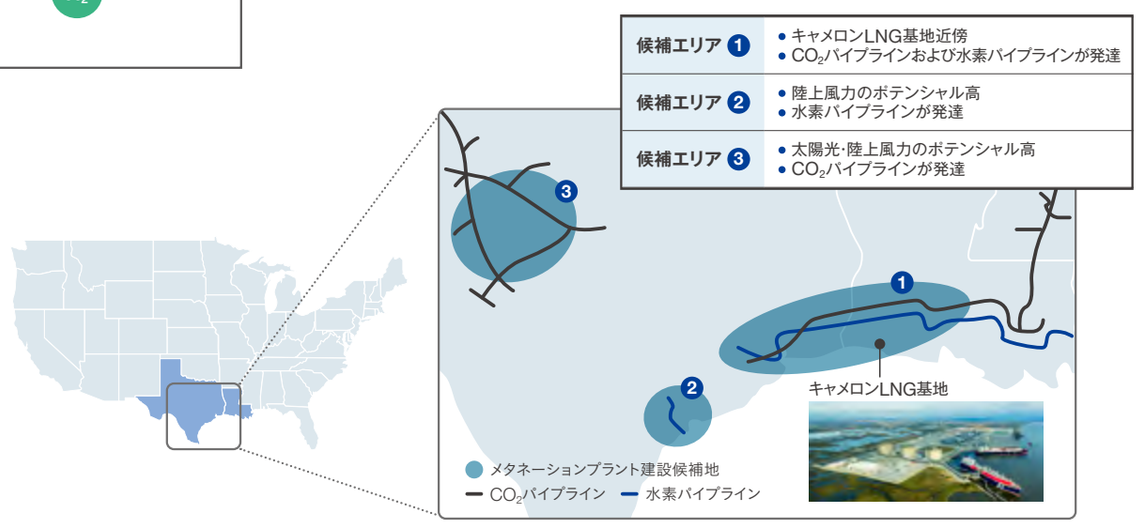
2022年11月、当社グループは三菱商事株式会社・大阪ガス株式会社・東邦ガス株式会社とともに、米国テキサス州・ルイジアナ州におけるe-methaneの製造、キャメロンLNG基地およびLNG船・受入基地等の既存LNGサプライチェーンを活用したe-methaneの液化・輸送、ならびに2030年の日本へのe-methane導入開始に向けた共同での詳細検討に着手しました。2030年に13万トン/年のe-methaneを製造し、日本へ輸出することを目指しています。



※1 必要に応じて海外パートナーの招聘も検討
※2 水素の外部調達も検討（特に事業初期はブルー・グリーンとも対象）

候補地:米国テキサス州・ルイジアナ州

本詳細検討でe-methane製造の候補地としているテキサス州およびルイジアナ州は、現在から将来にわたり豊富な再生可能エネルギー電力の調達が期待できることに加え、三菱商事株式会社が事業参画するキャメロンLNG基地があり、天然ガスパイプライン網等の既存LNGサプライチェーンの活用が可能です。さらには、既存のCO_2や水素のパイプラインが活用できる可能性もあります。



TCFD提言に基づく開示

当社グループは、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、気候変動が当社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きます。

ガバナンス

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していく重要課題として認識しており、マテリアリティの一つとして「脱炭素社会への責任あるトランジション」を特定しています。

サステナビリティ推進とマテリアリティ P.16

ガバナンス体制として、取締役会が気候変動への対応を含む経営計画、経営方針等の意思決定を行っています。また、業務執行の決定権限を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、執行役からの報告に基づくモニタリングに注力しています。取締役会に付議される事項をはじめ、気候変動への対応を含む重要な業務執行に関する事項については、執行役を中心に原則として毎週開催する経営会議において審議しています。また、執行役社長が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動対応に関するグループ内における情報の共有化と全社的な方向性の検討・調整を行っています。その上で、重要な事項については、取締役会に報告しています。

コーポレート・ガバナンス P.53

また、気候変動への対応に関する主要な指標※の期間業績は、執行役（取締役を兼務する者も含む）のインセンティブ報酬（賞与）に反映されています（当該事業年度の経営計画の重点管理指標との連動を意識して報酬委員会において決議）。

※2023年度の業績評価指標のうち気候変動への対応に関連する指標
・CO_2削減貢献量　・自社活動排出CO_2ネット・ゼロ　・国内再エネ電源新規開発量　・海外再エネ電源新規開発量

役員報酬 P.58

戦略

シナリオ分析

当社グループは、気候変動が事業に及ぼす影響を定性・定量的に把握し、事業戦略のレジリエンスの確認、対応策の検討に活用することを目的にシナリオ分析に取り組んでおります。

シナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）が公表しているシナリオ等を参照しながら事業環境を想定し、気候変動の影響が大きいと想定されるエネルギー事業を中心に実施しています。

			1.5℃シナリオ（NZE2050等）	2.6℃シナリオ（STEPS等）
世界観			脱炭素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	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
移行	政策・法規制		**炭素税が全世界で導入される**[*1] ▸ t-CO_2あたり炭素税: 22年*a: 3,000円 → 50年*c :30,000円	**炭素税が一部地域で導入される**[*1] ▸ t-CO_2あたり炭素税: 22年*a: 3,000円 → 50年*b : 9,240円
	市場	供給	**エネルギー総供給量減少**[*1]**、再エネ比率増化**[*1] ▸ 総供給量: 21年: 624EJ → 50年: 532EJ ▸ 再エネ比率: 21年: 12% → 50年: 70%	**エネルギー総供給量増加**[*1]**、再エネ比率増化**[*1] ▸ 総供給量: 21年: 624EJ → 50年: 740EJ ▸ 再エネ比率: 21年: 12% → 50年: 29%
		消費	**電化率上昇**[*1] ▸ 電化率: 21年: 20% → 50年: 52% **再エネ・省エネ市場は進展** **オフセット市場が活性化**	**電化率微増**[*1] ▸ 電化率: 21年: 20% → 50年: 28% **再エネ・省エネ市場は現状維持** **オフセット市場は同水準**
	脱炭素技術		**水素、CCUS等の技術開発・活用が進む**[*1] ▸ 水素・水素由来燃料利用率: 21年: 0% → 50年: 9% ▸ 年間CO_2回収量: 21年: 0.0Gt-CO_2 → 50年: 6.2Gt-CO_2	**水素、CCUS等の技術開発・活用は同水準**[*1] ▸ 水素・水素由来燃料利用率: 21年: 0% → 50年: 0% ▸ 年間CO_2回収量: 21年: 0.0Gt-CO_2 → 50年: 0.0Gt-CO_2
	評判		**消費者、金融機関・投資家の環境意識は高まる**	**消費者、金融機関・投資家の環境意識は同水準**
物理	急性		**気象災害が2030年まで激甚化** **損害保険料率の上昇**[*2] ▸ 保険料率: 21年: 100.0% → 50年: 130.9%	**気象災害が2050年まで激甚化** **損害保険料率の上昇**[*2] ▸ 保険料率:21年: 100.0% → 50年: 238.0%

出所：*1: IEA WEO2022、*2: 損害保険料率算出機構
注釈：*a: World Bank State and Trends of Carbon Pricing 2022にて掲載されている60の国・地域の22年時点の炭素価格の中央値、*b: STEPSシナリオで参照されている各国（カナダ、チリ・コロンビア、中国、欧州、韓国）の中央値、*c: NZEシナリオの先進国の値

戦略

リスク・機会と対応策

当社グループの事業を取り巻く環境を踏まえて、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た上で、対応策を検討しています。なお、短中期では天然ガスの高度利用を推進し、中長期ではガス・電力の脱炭素化を実現します。

カテゴリー		要　因		事業影響		財務影響度大	
						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	●	●
			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	●	
		需要側	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需要拡大		
	技術	再エネ・e-methane・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-methane・水素・CCUSによる収益拡大		●
	評判	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		●
物理	急性	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		

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
- カーボンニュートラルLNG（CNL）の提供拡大
- 再エネ調整力としての天然ガスの利用拡大
- CCUS

ガス・電力の脱炭素化

- e-methane：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・バイオマス）
- 自社火力のゼロエミ化

基盤整備（レジリエンス）

- 天然ガスインフラのさらなる強靭化
- 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BCP対応
- 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、コジェネ、エネファーム等の分散型エネルギーシステムの普及拡大

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、全社的管理（ERM=Enterprise Risk Management）体制に統合されています。

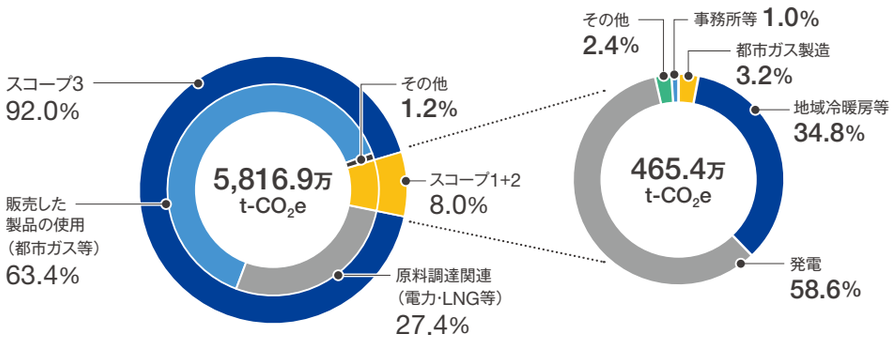
また、ERMの管理水準向上を図ることを目的に設置されたリスク管理委員会は、定期的にリスクの見直しをはじめとするERM体制の整備・運用状況をチェックし、執行役の合理的な意思決定を支援する会議体に報告しています。

指標と目標

脱炭素社会の実現に向け、社会全体のCO_2削減貢献および当社グループCO_2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
GHG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
再エネ電源取扱量	2025年 220万kW　2030年 600万kW
天然ガス取扱量	2030年 2,000万t
e-methane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）

GHG排出量: 2022年度実績

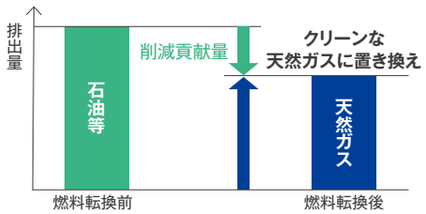


CO_2削減貢献量

■ 社会全体のCO_2排出量
■ 当社グループのCO_2排出量

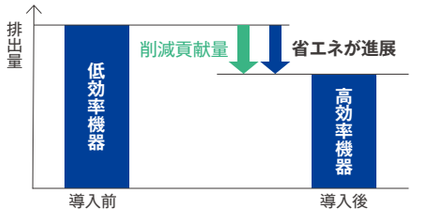
削減効果の考え方と算定方法（例）

燃料転換　低炭素化分野



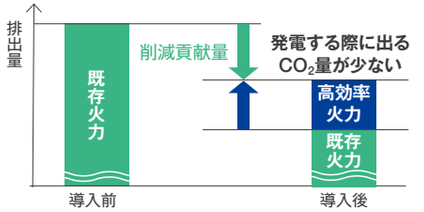
削減効果の考え方	石炭・石油を利用する設備を停止し、相対的にCO_2排出量が少ない天然ガス設備に置き換えることで、CO_2排出量を削減
算定方法	開発量×CO_2排出係数差
ベースライン	重油等の転換前の燃料

高効率機器の導入　低炭素化分野



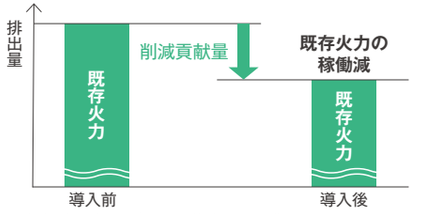
削減効果の考え方	低効率な天然ガス利用機器から、高効率機器設備へ更新することで、CO_2排出量を削減
算定方法	導入台数×1台あたりの削減量
ベースライン	従来性能のガス機器

高効率LNG火力発電の導入　低炭素化分野



削減効果の考え方	高効率LNG火力の発電量が増加し、相対的にCO_2排出量の多い既存火力の発電量が減少することで、CO_2排出量を削減
算定方法	発電量×火力平均とのCO_2排出係数差
ベースライン	平均的な火力発電

再エネの導入拡大　脱炭素化分野



削減効果の考え方	CO_2を排出しない再生可能エネルギーの発電量が増加し、既存火力の発電量が減少することで、CO_2排出量を削減
算定方法	発電量×火力平均係数
ベースライン	平均的な火力発電

※東京ガスグループのCO_2排出量は変化なし

エネルギーセキュリティ

安定的なエネルギー供給のために

東京ガスグループは、創業以来130年以上にわたり、社会基盤を支えるエネルギー企業グループとして、エネルギーの安定調達、安定供給、保安の確保に努め、お客さまに安心・安全を提供してきました。

安定調達に関しては、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、再生可能エネルギー等の電源強化に取り組んでいます。安定供給についてはインフラの強靭化に加え、分散型エネルギーシステムの拡大等、天然ガスを活用したレジリエンス機能の向上に取り組んでいます。保安の確保についても、高密度に設置した地震計を活用した防災システムの完備等、今年で発災から100年を迎える関東大震災などの経験を踏まえ、災害対策を強化しています。

今後は脱炭素社会の実現に向けて、再生可能エネルギーに加えてe-methaneの実用化等を進め、既存のエネルギーインフラを最大限に活用したガス体エネルギーの脱炭素化に取り組みます。このような取り組みを通じて、安定性、環境性、柔軟性など、多様化するお客さまニーズに応え、脱炭素社会実現と安心・安全という社会的価値を創出していきます。

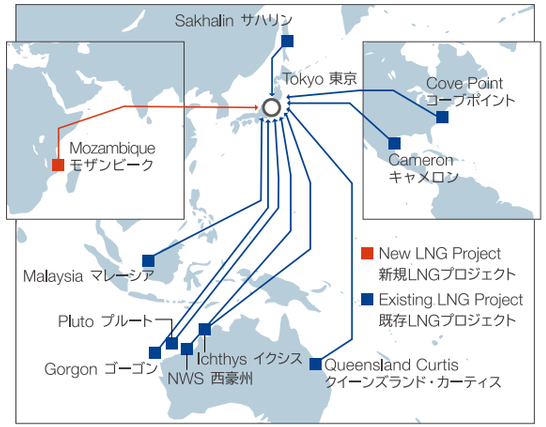
安定調達

柔軟性のあるLNG調達

1969年のLNG輸入開始以降、「調達先」の多様化を進め、4カ国13プロジェクトから調達することで調達リスクを低減。また、原油価格指標のみならず米国天然ガス価格や石炭価格等を指標とする契約や、仕向地制限のない契約など「契約内容」の多様化により、調達の柔軟性を向上。国内外各社との戦略的提携を通じ、アジア、北米、欧州市場を結ぶ「LNGネットワーク」を構築することで、LNG輸送効率の向上とコスト削減、契約柔軟性を向上。さらに、2020年にはLNGトレーディング事業を担う子会社であるティージーグローバルトレーディング株式会社を設立し、より柔軟なLNG取引を推進。

電力調達

電力については、LNG調達力やLNG基地・パイプライン等の設備を利用した高効率コンバインドサイクルによる天然ガス火力発電所の運営による調達のほか、国内外での太陽光・風力発電、バイオマス発電の開発や買収に取り組み、競争力のある再エネ電源開発・調達力の強化に取り組んでいます。



安定的な供給

インフラの強靭化

東京ガスネットワーク

北関東圏での高圧ガスパイプラインのループ化により、供給安定性の向上と輸送能力の増強を実現。大地震の被害を最小限に抑えるために製造・供給設備には耐震性に優れた構造設計や素材、安全技術を採用。「供給指令センター」では、製造・供給設備の状況を24時間365日体制で監視、コントロール。古くなったガス管の経年取り換えやガス漏洩定期検査を計画的に実施。

災害に強いくらしとまちづくり

エネファームやガスコージェネ等の分散型エネルギーシステムの拡大や、地域で使用する熱と電気をネットワーク化しICTによりマネジメントするスマートエネルギーネットワークの普及・拡大により、防災機能の強化や非常時にもエネルギー供給が可能なまちづくりを推進。

安心して安全にご利用いただくために

安全対策

東京ガスネットワーク

「保安指令センター」では24時間365日体制でガス漏れ通報を受け付けており、通報を受けた際には、「ガスライト24」が夜間・休日問わず速やかに出動し迅速に対応。
都市ガスをお使いの全てのお客さまを対象に4年に1回以上の頻度で定期保安点検※を実施。

万全な地震対策

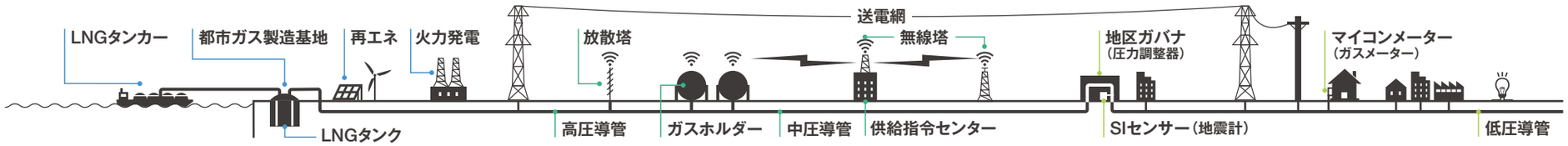
東京ガスネットワーク

低圧ガス導管へのPE管採用など地震被害を最小限にする予防対策を促進。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。

※「内管の漏えい検査」は導管事業者、「消費機器の調査」は小売事業者が実施

e-methaneの実用化等によるガス体エネルギーの脱炭素化を図ることで、都市ガスやLNGサプライチェーン全体の既存インフラを持続的に活用

LNGを調達する → **ガス・電気を作る** → **ガスを送る** → **お客さまのもとへ**



人的資本経営

東京ガスグループでは、企業活力の源泉は「人」であり、人の成長なしに会社の成長はないと考えています。「Compass Transformation 23-25」における変革を実現するのは、一人ひとりのグループ員です。経営戦略と連動する人的資本経営の実践により、持続的な企業価値向上を実現します。

Compass2030 3つの約束

「Compass2030」において掲げた3つの挑戦に臨むにあたり、当社グループの仲間それぞれの強みを活かし、多様性のぶつかり合いからより大きな価値を創造する企業グループを目指すため、今と未来の仲間に対して「3つの約束」を掲げました。2030年に向けてこの約束を果たすため、人事戦略の策定や取り組みを進めています。

3つの約束

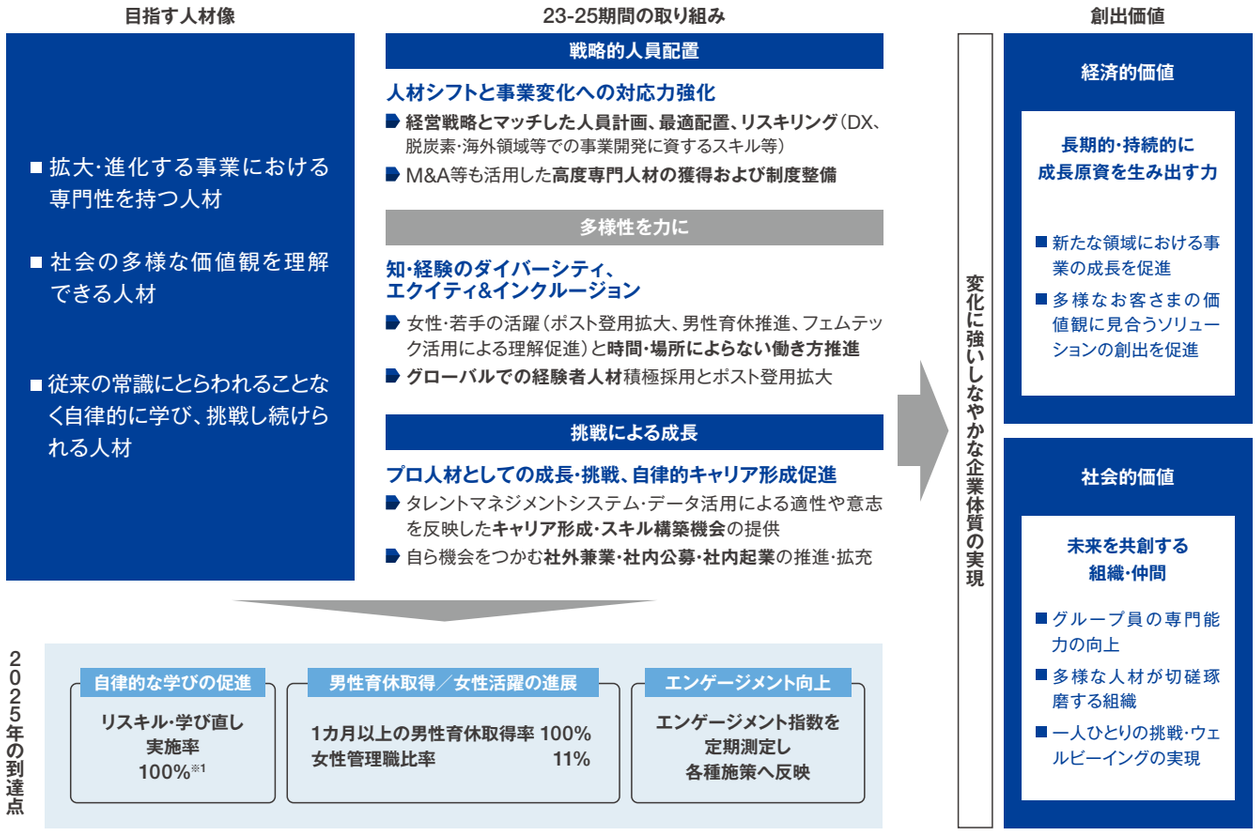
1. **社会に大きなインパクトを与える仕事を生み出します。**
   私たちは挑戦と失敗から学ぶことを賞賛します。
2. **多様性がぶつかり合い、切磋琢磨する場をつくります。**
   多様な経験と思いが集う東京ガスグループをつくります。
3. **一人ひとりの自己実現にこだわります。**
   私たちは、一人ひとりの可能性を信じ、活躍をサポートします。

2020-2022年度の取り組み

変化に対応する体制構築のため、多様な人材を幅広く受け入れ、育成し、挑戦を促す仕組みづくりとして、タレントマネジメントシステムの導入、カムバック採用、カンパニー別採用、1on1ミーティング導入などに取り組みました。

2023-2025年度における取り組み

変化に強いしなやかな企業体質を実現するため、グループ員一人ひとりと東京ガスグループ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。



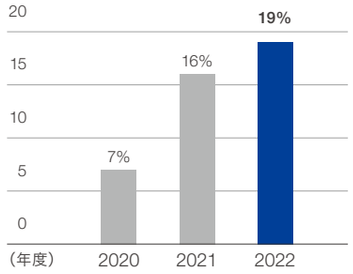
※1 スキル習得・更新（リスキルを含む）のための研修受講・資格取得等の取り組み実施率

戦略的人員配置

専門性を有する人材の獲得

「Compass Transformation 23-25」における成長領域での事業推進にあたり、当該領域に関する専門性を持ち、即戦力となって事業を牽引する人材の獲得を積極的に行っています。専門性や多様な経験を持つ社員が増えることで、その知見による既存社員のスキルアップも図られ組織力強化にもつながっていることから、今後も事業推進を加速するため、積極的な獲得を強化していきます。

正規雇用労働者採用における中途採用比率



成長領域における専門性を有する人材の活躍

グリーントランスフォーメーション
カンパニー
再生可能エネルギー事業部

谷口 知絵子

これまで約10年間、再エネ事業に従事し、事業開発における投資評価から運転開始後の収支管理まで携わってきました。2022年に入社後は太陽光発電所とバイオマス発電所の運営管理を担い、安定的な運営を前提に発電所の収益化に邁進しています。開発から管理まで経験してきた強みを活かし、今後は全体最適の視点で当社の事業運営に尽力していきます。

海外事業カンパニー
東京ガスアジア

中村 卓也

銀行での海外プロジェクトファイナンス・FA業務に10年弱従事しました。財務・法務・技術面のリスク分析、契約交渉、M&Aにおけるプロセス管理・企業価値評価等のスキルや海外駐在時のネットワークも活かし、2019年に入社後は海外事業開発・支援に携わっています。自身の経験を共有することで、海外領域人材の底上げにも貢献すべく取り組んでいます。

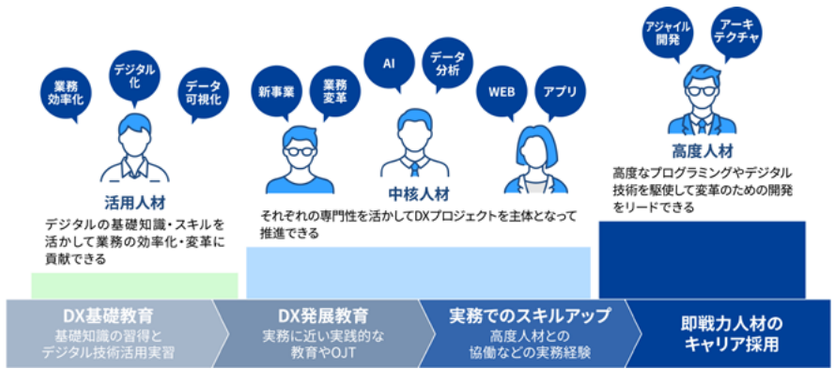
東京ガス不動産投資顧問（株）
代表取締役社長

大友 学

商業施設を開発、運営する会社で大型商業施設の運営、新規開業業務等に16年間従事した後、2007年に不動産ファンドの運用会社に転職しました。不動産投資運用事業を主なビジネスとする当社には2017年に入社し2020年から代表を務めています。
本年度内に私募REITを立ち上げるという新たな目標を掲げ、これを達成するために日々邁進しています。

DX人材の育成

ビジネスや業務を変革するために、社員一人ひとりがデジタル技術を活用できる状態を目指し、DX人材の育成に取り組んでいます。DX人材のレベルを、デジタル技術を業務で活用できる「活用人材」、DXプロジェクトを中核となって推進できる「中核人材」、DX推進に必要なデジタルプラットフォーム開発などを高い技術でリードできる「高度人材」の3段階で設定し、育成を進めています。



「DX活用人材」育成に向けた「DX基礎教育」は、ExcelやAI、WEB解析、RPA（Robotic Process Automation）等多数のプログラムの中から自身の業務に活かせる適切なプログラムを選択します。2022年度には「DX活用人材」を約1,000名認定し、2025年度までに3,000名の認定を目指しています。

「DX中核人材」の育成に向けた「DX発展教育」では、「ビジネス変革」「データサイエンス」「デジタルエンジニアリング」の3つの専門カテゴリを設置しています。eラーニングや座学研修に加え、受講者自身が設定した実務における課題解決に向け、講師の伴走のもと、数カ月かけて取り組みます。

DX人材（2025年目標）

DX活用人材	3,000名
DX高度・中核人材	500名

多様性を力に

女性活躍・男性育休推進

女性活躍をダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの端緒と位置付けて、重要ポジションへの登用を含めた活躍の場の創出、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などを進めています。また、当社社員の大宗を占める男性の働き方が多様化することで大きく文化を変えていくとの観点から、男性社員の育休取得を促進し、視点の多様化を促しています。東京ガスでは配偶者出産休暇の取得率は2022年度は100%となっており、男性育休取得率も年々上昇しています。

グローバルでの人材採用

当社グループの事業が海外へ拡大する中、進出先地域の実情を知り尽くした人材の現地採用は、海外事業を推進する上で極めて重要です。この観点から、海外の各拠点において、現地採用を積極的に進めています。現地採用社員は2018年度末の42名から、2022年度末は217名（現地企業買収分を含む）と拡大しており、案件開発・事業運営管理・技術・法務・経理等の幅広い分野で活躍しています。当社グループでは、今後も引き続きグローバルでの人材採用を進めていきます。

多様な人材が活躍できる人事制度

多様な人材が活躍するためには、柔軟な働き方等の環境整備や適切な評価制度等、基盤としての人事制度や風土の変革も大切だと考えています。当社では、育児休職からの復職率は過去3年間、毎年100%となっているほか、時間・場所の制約なく多様な人材が活躍できる環境の整備を進めています。評価基準については、多様な人材が各事業領域における他社プレイヤーに伍する活躍ができるよう、現在人事評価基準を含めた人事制度の見直しを検討しています。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン実績（単体）

（年度）	2020	2021	2022	2025（目標）
女性管理職比率※1	9.2%	9.5%	9.8%	11%
男性育児休職取得率	8%	16%	47%	100%※4
男性の育児休業等取得率※2	–	–	110%	
障がい者雇用率※3	2.55%	2.54%	2.64%	–

※1 翌年度における4月1日現在の実績　※2 2021年度以前は育児・介護休業法に規定された計算方法に基づく算出なし
※3 当年度における6月1日現在の実績　※4 育児休職取得率100%、育児休職と育児を目的とした休暇を合わせた取得日数1カ月以上

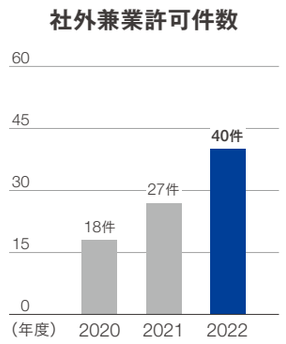
挑戦による成長

自律的キャリア形成支援

当社では、社員一人ひとりが自らのありたい姿を描き、プロとして活躍するためのキャリア形成支援を行っています。上司・部下間で成長の方向性を擦り合わせることを出発点とし、2022年度より全社での1on1ミーティングを導入しています。その他、社員が自ら希望する職場・仕事に手を挙げ異動できる人材公募制度や、自律的な学びを支援する公募方式の研修、自己啓発支援策を充実させることで、挑戦する社員が多様なフィールドで活躍・成長できる機会提供を強化しています。

社外兼業

当社では、新たな事業領域における挑戦や新たなソリューションを提供していくためには、社内での人材育成だけでなく、社外も含めたビジネスを通じた学びも大切との考えのもと、「挑戦と多様性」を実現するための人事制度改革の一つとして、社外兼業を後押しする考え方に見直しました。社外兼業を後押しする考え方に見直したことで、社外兼業許可件数は年々増加しており、兼業内容については外部企業から業務委託を受けたコンサルティングやデザイン制作、データ分析といった自営業的な内容が増加しています。



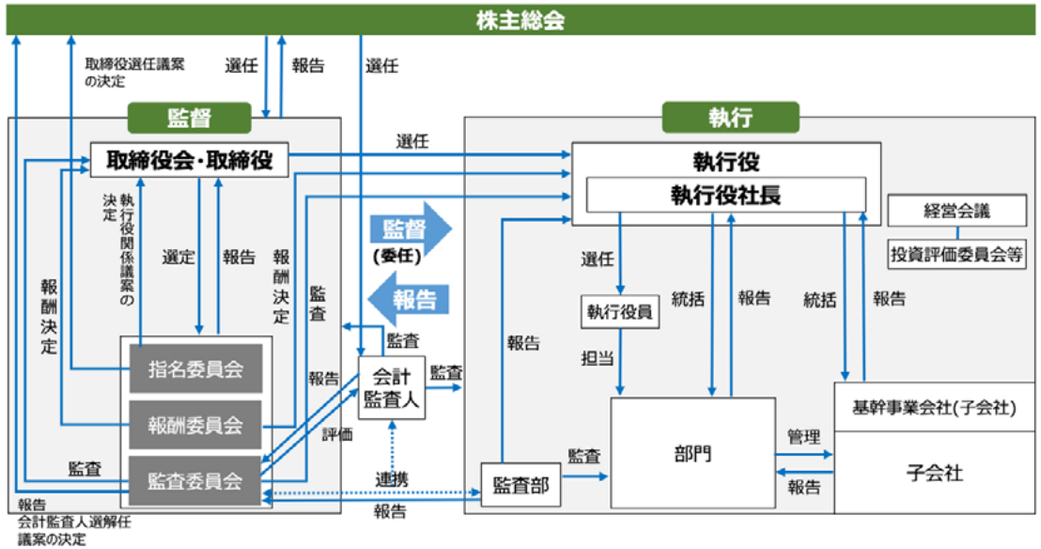
経営理念の浸透に向けて　TOPIC

グループ経営理念の浸透・定着は、社員一人ひとりが社会のために行動する原動力となり、会社の成長を促進するドライバーになると考えています。2022年4月の改定以降、経営者と社員との対話や職場内ディスカッションなどを通じて経営理念の浸透に取り組み、2022年11月に実施した社内調査では、グループ員のうち99%が経営理念を認知し、66%が身の業務と関連づけることができていることが分かりました。

今後、社員一人ひとりがグループ経営理念に基づいた判断・行動を継続することで持続的に成長できる企業グループとなるよう、経営理念のさらなる浸透・定着に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス

方針・体制



コーポレート・ガバナンス体制一覧（2023年6月29日現在）

取締役の人数	9人	執行役の人数※2	4人
社外取締役の人数（うち独立役員※1の人数）	6人（6人）	執行役員の人数	25人
取締役の平均年齢	64歳	業績連動報酬（短期インセンティブ報酬）	有
取締役の任期	1年	非金銭報酬（中長期インセンティブ報酬）	有
取締役候補者選定における社外取締役の関与	有		
報酬決定における社外取締役の関与	有		

※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。

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し、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

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。

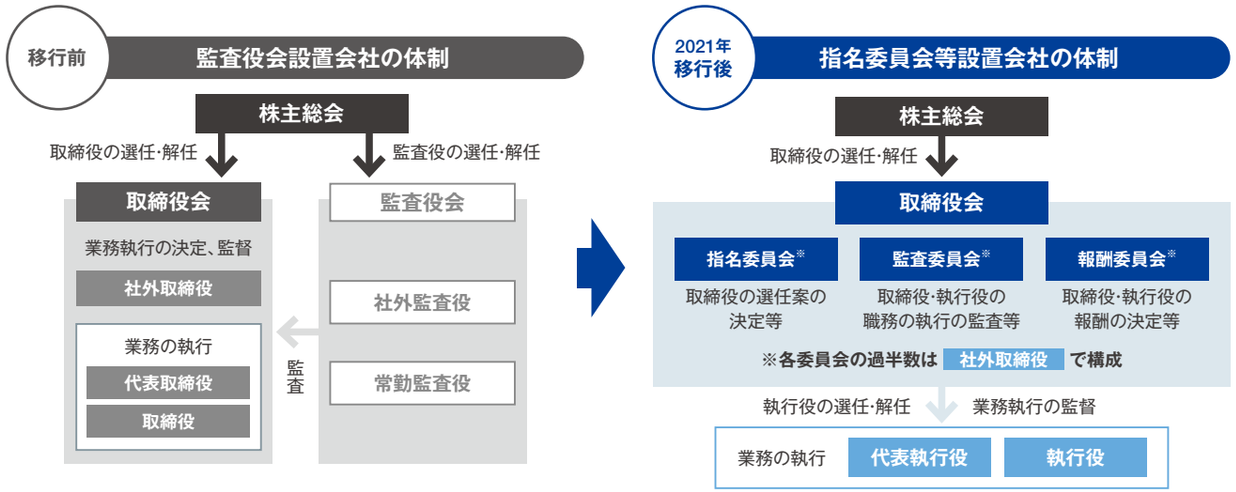
取締役会は、経営全体を俯瞰した、より広い視点での検討・議論を行い、決議事項の決定プロセスの充実を図る一方、執行役からの報告に基づくモニタリングに注力しています。

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、迅速かつ適切な意思決定、業務遂行を実施しています。

指名委員会等設置会社への移行（2021年）

当社は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度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。



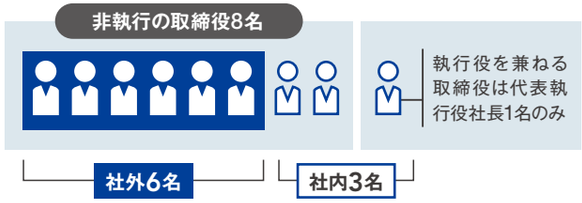
当社コーポレート・ガバナンス充実・強化の歴史

2002	執行役員制度の導入・取締役員数の削減 社外取締役の招聘を開始
2005	諮問委員会の設置（指名・報酬に係る任意の委員会を設置、透明性向上）
2016	コーポレート・ガバナンス基本方針の策定 取締役会の実効性評価の開始
2017	取締役会規則を改定 （モニタリングモデルの志向）
2021	指名委員会等設置会社へ移行（社外取締役を過半数とする指名・監査・報酬委員会の設置）

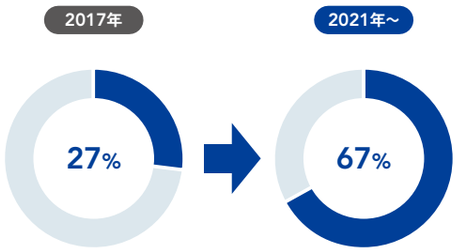
取締役会の構成

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程度を社外取締役で構成します。



社外取締役比率の拡大



参　考

2018年6月	3名/8名 = 38%	2020年6月	4名/9名 = 44%
2019年6月	4名/9名 = 44%	2021年6月	6名/9名 = 67%

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ほか、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。

2022年度は、「東京ガスグループ 2023-2025年度 中期経営計画」の策定にあたり、各事業戦略(LNG事業・海外事業・電力事業等)や脱炭素戦略、グループ人事改革、財務戦略等について執行からの報告をもとに、各取締役が多様な視点から建設的な議論を重ねました。

Compass Transformation 23-25
https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20230222-05.pdf

取締役会および指名委員会・監査委員会・報酬委員会への出席状況

	取締役／各委員の人数	開催回数※1	出席率※2
取締役会	9人	13回	100%
指名委員会	4人	8回	100%
監査委員会	4人	14回	100%
報酬委員会	5人	4回	100%

※1 2022年6月株主総会後～2023年6月株主総会前まで
※2 各構成メンバーの出席率の平均値

指名委員会・監査委員会・報酬委員会の構成・役割および活動状況

社外 社内

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。

具体的な活動

- 新任社外取締役候補者を含む取締役候補者の選任
- 代表執行役社長候補者の選任　等

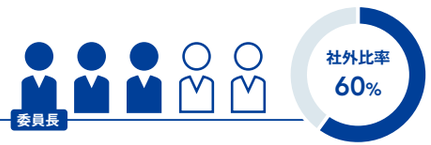
監査委員会

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。

具体的な活動

- 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。

具体的な活動

- 2022年度の業績評価
- 2023年度の業績評価指標の策定
- 報酬水準・構成比率の検討　等

取締役に求めるスキル・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、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。

社外取締役のスキル・マトリックス

社外取締役が保有するスキル（4つまで記載）は、以下のとおりです。

高見和徳

枝廣淳子

引頭麻実

大野弘道

関口博之

淡輪　敏

		高見和徳	枝廣淳子	引頭麻実	大野弘道	関口博之	淡輪　敏
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			●	●		●

各取締役（社外・社内）の選任理由 P.63-64

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
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
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
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
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
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
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
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

取締役会の実効性

取締役会の実効性の維持・向上のため、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、取締役会において議論することにより、取締役会の実効性について分析・評価を行いました。

第三者評価において「取締役会の実効性はおおむね良好な水準で確保されている」とされており、取締役会の実効性をさらに高めるため、不断の努力を続けていきます。

今回の評価結果概要および今後の取り組み

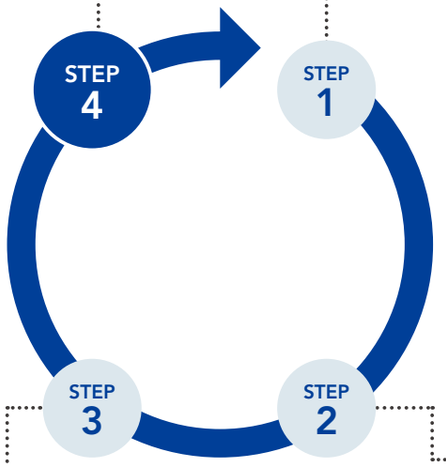
取締役会（事前説明等を含む）において、アンケート結果および第三者評価について確認の上、今後さらなる改善を図るべきモニタリングの内容・方法や具体的な取り組み等について議論しています。

今回の評価結果概要（取締役会等での意見）

- 2030年以降を見据えた中長期的な議論を実施すべき
- 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
- モニタリングの有効性について短期的なサイクルで確認すべき
- 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
- 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

今後の取り組み

- 指名委員会等設置会社移行後2年間の取り組みを踏まえ、今後は、これまで積み上げてきた知見、経験を活かした改善・向上を一層意識していく
- 意見の多くが「議論の質の向上」とその前提としての「議題設定の改善」に集約されることから、これらを中心に具体的な改善・向上を図っていく



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（外部の専門家）にて集計し、透明性を確保しています。

集計した評価結果には、第三者（外部の専門家）評価も加えています。

第三者による評価コメント

- 取締役会の機能に関する質問項目の一部で社外取締役の平均点が5点満点中3点台後半であったほかは、社内外の役員の平均点はいずれも4点以上であり、取締役会の実効性はおおむね良好な水準で確保されているものといえる
- モニタリングの内容・方法については、指名委員会等設置会社に移行後2年を経てもなお“最適解”を求めて改善・工夫を継続していく必要がある

前回の評価結果概要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、2022年度の取締役会では、以下の取り組みを実施しています。

前回の評価結果概要（取締役会等での意見）

- ホールディングス型グループ体制への移行に伴い、これまで以上にグループを意識した経営、新分野に重点を置いた運営を行う必要がある
- 経営をモニタリングする上で、会社が設定しているゴールとのリンクを意識し、モニタリングの指標をブラッシュアップしていく必要がある

具体的な取り組み

- 23-25中期経営計画の策定に向け、LNG事業をはじめとした各事業戦略・グループ人事改革等について複数回に分けて取締役会にて議論
- 基幹事業会社を含むKPIの進捗確認等の定期的なモニタリングの実施、23-25中期経営計画の主要戦略を踏まえた指標の設定
- 海外事業・新事業子会社・技術開発研究所・デジタルイノベーションフォーラム等、事業理解に資する現場視察の実施

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、定点観測を可能としています。

その中で、指名委員会等設置会社に移行後、目指すガバナンス体制に向けて着実に前進できているか検証しています。

アンケート内容

- 取締役会の構成・運営（人数・メンバー、議題設定、資料内容・説明、開催頻度・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（役員研修会・視察等の事業理解の場）
- 取締役会に関する改善提言　※自由記述のみ

役員報酬

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。

役員報酬に関わる基本方針

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します。

(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します。

(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します。

(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）」で構成されています。

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します。

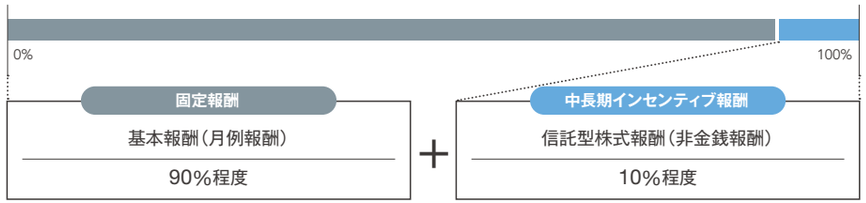
賞与　短期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に財務指標・非財務指標に対する期間業績の評価を反映し、年1回支給します。
指標については毎年検討を行い、選定します。

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します。

- 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します。
- 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%程度とします。

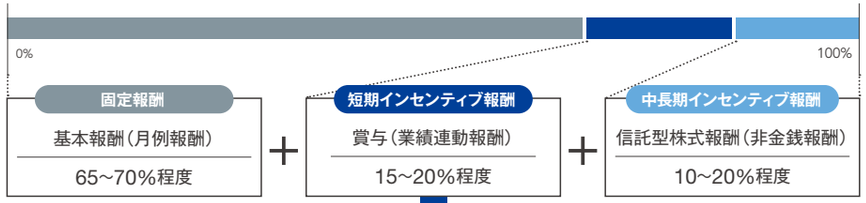
● 非執行の取締役（社内・社外）の報酬構成

取締役の報酬構成割合のイメージ



● 執行役（取締役を兼務する者を含む）の報酬構成

執行役の報酬構成割合のイメージ



2021年6月29日開催の報酬委員会にて決議した「役員報酬に関わる基本方針」において、執行役の賞与に「財務指標」に加えて「非財務指標」に対する期間業績の評価を反映することとしました。
賞与の支給額は、役位ごとの基準額に、業績評価指標に対する期間業績の達成状況を定量的・定性的に評価・反映し、決定しています。

2023年度の業績評価指標

財務指標	連結当期純利益	収益性
	営業利益＋持分法利益	
	ガス・電力アカウント増加件数	成長性
	ソリューション売上高	
	海外2030年度営業利益貢献増加額	
非財務指標	国内再エネ電源新規開発量 海外再エネ電源新規開発量	
	CO_2削減貢献量	ESG
	自社活動排出CO_2ネット・ゼロ	
	グループ員エンゲージメント向上	

※2023年度経営計画の重点管理指標との連動を意識し、2023年5月17日開催の報酬委員会において決議

信託を用いた株式報酬制度の導入

2021年6月29日開催の報酬委員会において、取締役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。

(1)概要

当社は株式信託を設定します(以下「信託設定の概要」参照)。各役員に対して、役位に応じたポイントを毎年付与し、退職時にポイント数に応じた株式を、設定した信託を通じて交付します。

(2)対象者

取締役(社内・社外)、執行役、執行役員を対象とします。

(3)信託設定の概要(信託設定時)

信託の期間	2021年8月~2024年8月(予定)
株式の取得資金として当社が信託する金額	461,889,900円
信託する株式の取得方法	自己株式の処分による取得
信託する株式の総数	224,600株

株式報酬制度に関するリリース

2021/6/29「株式報酬制度の導入に関するお知らせ」
https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20210629-04.pdf

2021/7/28「株式報酬制度における株式取得に関する事項の決定に関するお知らせ」
https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20210728-04.pdf

2022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	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)	216 (78)	192 (72)	- (-)	24 (6)	9 (7)
執行役	264	174	52	38	4

(注) 1.取締役の報酬等には、第222回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役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、2022年4月1日から2023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

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、その永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。

「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。

体制の概要

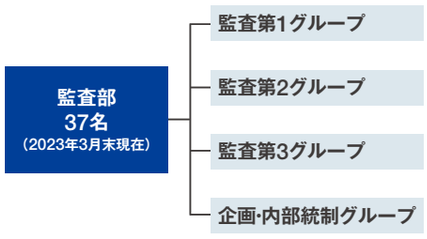
1	2	3	4	5	6	7
当社グループの役員・使用人等の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制	執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制	当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制	執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制	当社グループの子会社における業務の適正を確保するための体制	監査委員会の職務を補助すべき使用人等に関する事項	監査委員会への報告に関する体制、および監査委員会の監査が実効的に行われることを確保する体制

体制の具体例

内部監査部門

当社グループの内部監査を分掌する部門（以下、「内部監査部門」という）を設置し、業務執行の状況を効率的・効果的に監査します。内部監査部門は、監査結果を社長・経営会議・監査委員会（デュアルレポート・ライン）および被監査子会社の取締役等に報告します。

上記の内部監査部門である監査部の組織構成、人員数は右図のとおりで、専門的監査を実施できる体制を整えています。



監査委員会

当社グループの役員・使用人等が監査委員会に遅滞なく報告するための体制を整備するとともに、監査委員会の選定する監査委員が重要な会議へ出席し必要な場合に意見を述べること、および重要な情報を入手できることを保証しています。加えて以下のとおり、監査委員会が内部監査部門、会計監査人等と連携することを含め、監査活動を実効的に実施できるよう措置を講じています。

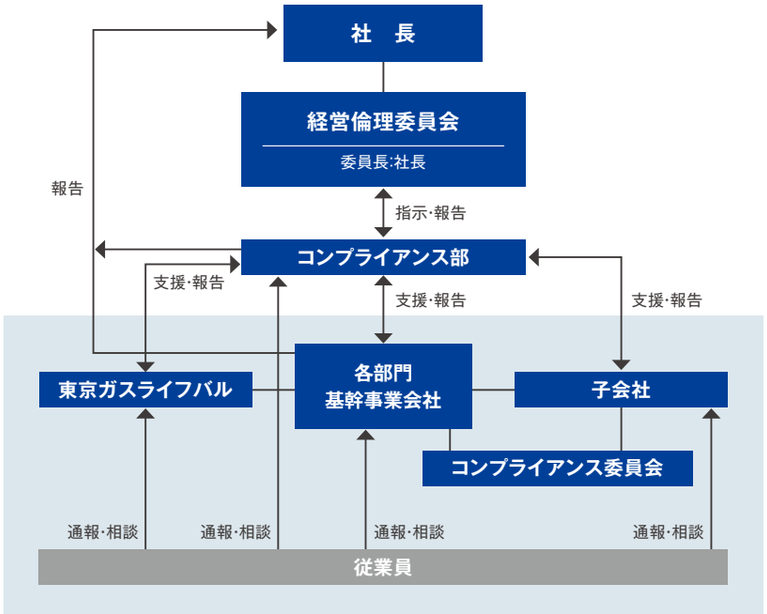
コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

社長を委員長とする「経営倫理委員会」を設置し、法令はもとより経営理念等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とともに、諸施策の実施状況の把握と翌期以降の活動の確認を行っています。これを受けて、各部門・各子会社単位でコンプライアンス委員会を設置し、各々の実態を踏まえた取り組みを行っています。

また、東京ガスグループの業務遂行時の行動規範となる「私たちの行動基準」を定め、全従業員がそれぞれの職場で参加する職場ディスカッションや、入社時・昇格時のタイミングを捉えた階層別研修を利用し、継続的に周知・徹底を行っています。

コンプライアンス推進体制図



コンプライアンスリスクへの対応

各従業員が異変を察知した際、臆することなく自身の職制に報告するためのエスカレーションルールを制定して運用するとともに、社内外に設けた相談窓口を適正に運営することにより、コンプライアンスに関する問題を早期に発見して解決し、企業としての自浄作用が有効に機能するよう努めています。

また、東京ガスグループのコンプライアンス推進活動の効果を把握するために、東京ガスグループ全従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を定期的に行い、翌期以降の取り組みに活かしています。さらに、監査部による内部監査では、当社および子会社を対象として法令ならびに企業倫理や社会規範遵守の観点から、リスクが発生する可能性や重要度に着目した監査を行い、指摘事項についての改善状況を翌年フォローアップし、着実なリスク改善に努めています。

人権の尊重

当社グループでは、「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」を設置し、グループ人権方針に基づきグループ全体の人権尊重とその継続的改善を推進しています。

具体的には、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づき人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築しています。サプライチェーン全体における人権課題について、当社グループ固有の状況を踏まえ、事業分野・製品・地域等を照らし合わせて、想定される人権侵害事案を考慮しつつリスク評価を行い、優先順位を決定しています。お取引先に対しては「取引先購買ガイドライン」を示し人権への配慮を求めるとともに、お取引先へのアンケート調査等を通じたリスク把握・分析、改善に向けた取り組みを行っています。また、人権に関する問題等、コンプライアンスに関する相談窓口を社内外に設置するとともに、事業活動を通じて人権侵害を引き起こしているあるいは助長している事実が判明した場合は、その是正・救済に向けて適切に取り組んでいます。

リスク管理体制

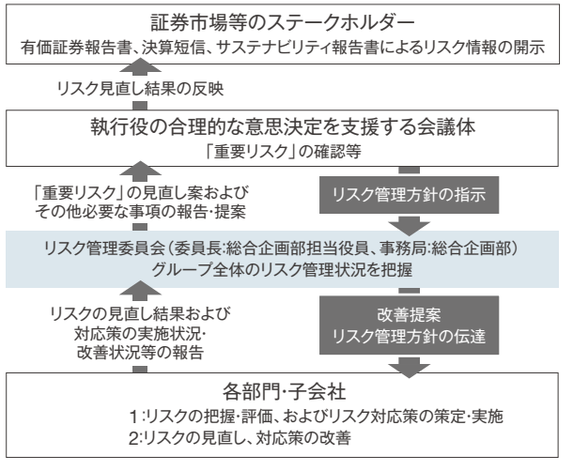
東京ガスグループのリスク管理の基本事項を定めた「リスク管理方針」に従い、全社リスク管理体制を構築し、リスクの把握と対応策の策定、実施を行う「平時の対応」と、重要リスク等が顕在化した際に対応を進める「有事の対応」を行っています。「リスク管理方針」においては、取締役会がリスク管理の重要性に鑑み、常にその有効性を監督するとともに、重要リスクが発生した場合は適正に対処する旨、定められています。

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240名（2023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。

全社的リスク管理（ERM）体制



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（2023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）病原性や伝播力の高い感染症の流行
（5）不測の大規模停電
（6）都市ガスの保安確保・ガス機器等製品品質上の問題
（7）他社の都市ガス事故に起因する風評被害

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

3.事業遂行に伴うリスク

（1）既存事業に関するリスク
1. 競合激化による需要の減少
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. コールセンターへの電話不通
7. 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

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

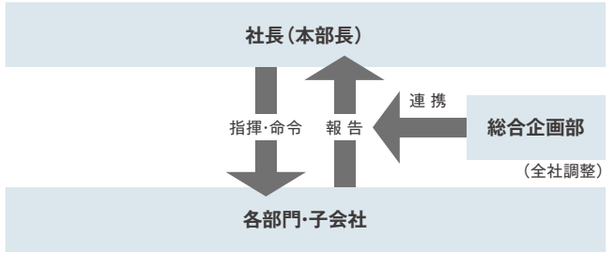
5.企業の社会的責任に関するリスク

（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など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。

非常事態対策本部※



※ 事務局を担当する部は非常事態の種別によってあらかじめ定められている

取締役 2023年6月29日現在

取締役会長
(指名委員・報酬委員)
内田 高史

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 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
6月	取締役会長(現)

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
代表執行役社長在任中は、執行役を兼ねる取締役として、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など、執行役と取締役会を有機的に結び付けてきました。現在はその経験も活かしながら、取締役会長として、取締役会の実効性向上に努めています。

取締役 代表執行役社長 CEO
(報酬委員) 新任
笹山 晋一

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
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
6月	取締役 代表執行役社長 CEO(現)

取締役としての選任理由
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生可能エネルギー事業開発等、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。

代表執行役社長としての選定理由
2023-2025年度中期経営計画を着実に実行し、当社グループの持続的成長を確実なものにするためにはさらなる挑戦・飛躍が必要であり、外部環境が大きく変化する中、変革期のトップとして最も適任であることから、代表執行役社長として選定しました。

取締役
(監査委員) 新任
比護 隆

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)

取締役としての選任理由
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。近年は秘書部、総務部、広報部、サステナビリティ推進部、監査部の担当役員として、経営の健全性の確保に注力してきました。

取締役 社外
(報酬委員長・指名委員)
髙見 和徳

1978年4月	松下電器産業株式会社 (現パナソニック ホールディングス 株式会社)入社
1998年12月	同社電化・住設社経営企画室長
2004年6月	同社ナショナルマーケティング本部長
2009年4月	パナソニック株式会社常務役員 ホームアプライアンス社社長
2012年4月	同代表取締役専務アプライアンス社社長
2015年4月	同代表取締役副社長日本地域担当、CS担当、デザイン担当
6月	株式会社エフエム東京社外取締役(現)
2017年6月	パナソニック株式会社顧問(2018年3月退任)
2018年6月	株式会社ノジマ社外取締役(現)
2019年3月	藤田観光株式会社社外取締役(現)
6月	当社取締役(現)

選任理由
電機産業の役員として培われた広い視野と高い見識に基づく経営能力、特に家電事業において育まれた消費者目線からのマーケティング感覚は、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。

重要な兼職
株式会社エフエム東京社外取締役
株式会社ノジマ社外取締役
藤田観光株式会社社外取締役

取締役 社外
(指名委員・報酬委員)
枝廣 淳子

1993年7月	通訳者・翻訳者
1998年10月	環境ジャーナリスト
2002年7月	有限会社エコネットワークス代表取締役(2005年7月退任)
8月	NGOジャパン・フォー・サステナビリティ共同代表
2003年4月	有限会社えだひろば(現有限会社イーズ)代表取締役(現)
2005年4月	有限会社チェンジ・エージェント代表取締役会長
2006年5月	有限会社チェンジ・エージェント取締役会長(現)
2010年8月	NGOジャパン・フォー・サステナビリティ代表(2018年7月退任)
2014年9月	東京都市大学環境学部環境マネジメント学科教授(2018年3月退任)
2018年8月	大学院大学至善館教授(現)
2019年6月	当社取締役(現)
10月	株式会社下川シーズ代表取締役(2022年9月退任)
2020年9月	株式会社未来創造部代表取締役(現)
2022年8月	特定非営利活動法人ブルーカーボン・ネットワーク理事長(現)

選任理由
ジャーナリスト、クリエーターとして培われたエネルギーとサステナビリティに関わる高度な知見と発信能力および豊富な地域実践体験は、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。

重要な兼職
有限会社イーズ代表取締役
有限会社チェンジ・エージェント取締役会長
大学院大学至善館教授
株式会社未来創造部代表取締役
特定非営利活動法人ブルーカーボン・ネットワーク理事長

取締役 社外
(監査委員長)
引頭 麻実

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)
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
	当社取締役(現)
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)

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。

重要な兼職
味の素株式会社社外取締役
AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外取締役
三井不動産株式会社社外取締役

取締役 2023年6月29日現在

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 社外
(監査委員)

大野 弘道

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。

重要な兼職 株式会社めぶきフィナンシャルグループ社外取締役

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
6月 当社取締役(現)

取締役 社外
(監査委員)

関口 博之

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。

重要な兼職 なし

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)
6月 当社取締役(現)

取締役 社外 新任
(指名委員長・報酬委員長)

淡輪 敏

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。

重要な兼職 三井化学株式会社取締役会長
KDDI株式会社社外取締役

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

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	CFO 財務部、経理部、資材部
常務執行役員	鴫谷 あゆみ	CIO 東京ガスiネット株式会社 代表取締役社長執行役員
	細谷 功	TOKYO GAS ASIA PTE. LTD.(東京ガスアジア社)取締役社長
	斉藤 彰浩	秘書部、総務部、法務部、広報部、コンプライアンス部、監査部
	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、事業開発部 カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー 副カンパニー長 (ソリューション共創部・ソリューション技術部)
	辻 英人	CRO、CHRO 総合企画部、人事部
	小西 雅子	サステナビリティ推進部、地域統括
執行役員	門 正之／遠藤 陽／栗本 一哉／竹内 敦則／南 琢／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 匡史／川村 俊雄／小和田 祐子／五嶋 希	

参 考 2022年4月1日より、グループ横断的な経営課題に対して、役割を明確化し、社内外対応を行うため、「CXO制度(Chief X Officer)」を拡充(CFOについては導入済み)
CEO:最高経営責任者／CTO:最高技術責任者／CDO:最高デジタル責任者／CRO:最高リスク管理責任者／CHRO:最高人事責任者／CIO:最高情報責任者／CFO:最高財務責任者

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	国内・海外機関投資家面談(代表執行役社長ほか)
	第2四半期決算・期末決算説明会 (代表執行役社長)	投資家と社外取締役との スモールミーティング(社外取締役)
	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	機関投資家施設見学会
	中期経営計画等説明会(代表執行役社長)	個人投資家説明会　等
	社長スモールミーティング(代表執行役社長)	

投資家と社外取締役とのスモールミーティング(2023年3月)

2022年度には、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、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を初めて開催しました。

3名の社外取締役(髙見取締役・枝廣取締役・大野取締役)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。

Q:社外取締役としての使命や期待されている役割をどのように考えていますか。

髙見和徳取締役

「東京ガスの企業価値が高くなるために何ができるか。そのために、取締役会のガバナンスを効かせる上でどのような発言をすればよいのか」を意識するとともに、マーケティング・経営責任者の経験を踏まえて、事業がどうあるべきか考えています。

また、以前から「事業ポートフォリオ経営」の重要性を主張しており、今回の中期経営計画において「事業ポートフォリオマネジメントの強化」を打ち出しました。その具体的なステップ等については、今後検討を深めていく必要があると考えているので、取締役会でのモニタリングを通じて確認していきます。

枝廣淳子取締役

社外取締役の役割は、株主の皆さまを含め社会の代表だと常に思っています。社内では当たり前でも外から見ると違う、時代に合っていないことがあると考えており、そのような点があれば疑問・意見を率直に伝え、モニタリングしています。

私自身が、長らく気候変動問題に取り組んできており、脱炭素は一丁目一番地です。東京ガスが日本全体の脱炭素をリードするという思いで社外取締役を務めています。社会全体に対するエネルギーの安定供給の責務を果たしながら、CO_2ネット・ゼロに向けた取り組みをどういった順番・タイミングで進めるのか、そのバランスが重要であり、執行側とも議論を重ねながら役割を果たしていきます。

大野弘道取締役

財務会計やリスク管理の経験を踏まえ、事業はもちろん、内部統制・リスク管理に関わる役割を強く感じています。

東京ガスがとても大切にしていることとして、実際に取締役会等に参加して実感することは、140年弱かけて築き上げた社会的信用、「安心・安全・信頼」の基盤です。食品業界の経験からも身に染みていることですが、このような社会的信用は、獲得するには非常に時間がかかりますが、失うのは一瞬です。東京ガスの社会的信用という基盤を未来につなげるため、監査委員としての職責を含め、着実に役割を果たしていきます。

当日は、このほか、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に何が必要か
- どのKPIに注目してモニタリングをしているか
- 脱炭素などの長期的な目線と短期的な成果の関係やバランスについてどう考えるか
- 資本効率についての議論の状況はどうか
- 株主還元方針の見直しにあたって、どのような議論が行われたか。社外取締役はどのような働きかけをしたか
- 経年でのPBRの低下をどう捉えているか
- 成長領域への投資が増加する方向性だが、どのようにリスクコントロールを行うか
- 人材投資について、その定量的な効果をどう測るか

取締役 社外
引頭 麻実

ステークホルダーの皆さまからの さらなる信頼を得て成長を続ける企業グループを目指し、経営の透明性向上を促していきます

私たち社外取締役の一番大事な役割は、さまざまなステークホルダーの方々を念頭に置いて当社グループが運営されているかをモニタリングすることだと考えています。時代とともに、企業に対する見方や評価基準は変化していきます。当社グループが、その変化を捉え、学習しながら、「社会の公器」として、求められる役割を適切に果たしつつ成長を実現していくことが、極めて重要だと考えています。

私は、証券系シンクタンクでのアナリストやコンサルティング業務を通じて、企業のビジネスモデルの分析や企業経営に幅広く携わりました。また、経済環境や社会の変化により、資本市場の企業への要求が変わっていく様を客観的に見てまいりました。当社の社外取締役には多様なバックグラウンド、専門性があります。多様な視点から執行側に新しい気づきをもたらすことが、私たちの役割でもあります。

指名委員会等設置会社に移行して2年が経過し、取締役会による執行のモニタリングは、この2年間でブラッシュアップされました。エネルギー自由化の進展、脱炭素化への加速、そして地政学リスクの高まり等、当社グループを取り巻く環境は大きく変化しています。この中で取締役会では、会社としての大きな方向性を決める議論を行っており、社外取締役からは活発かつ多様な意見が出され、議論に幅が出てきています。

特に2022年度は、今回の中期経営計画の各テーマについて、取締役会で検討しました。半年間にわたり深度ある議論を重ねたことで、当社グループの目指すべき姿、抜本的に変えるべきところ、加速すべき新たな取り組み等が明確になったと思っております。今回の中期経営計画策定での経験を活かし、今後の取締役会では、年間アジェンダを作成し計画的に議論を進めようとしております。これにより、モニタリングの精度はさらに向上するものと思います。

経営課題の一つである資本効率の改善については、ROE8%を目標に設定しましたが、本音を言えば、長期的にはぜひ10%以上を目指せるよう、企業変革を進めてまいりたいと考えます。また、東京証券取引所が要請する「資本コストを意識した経営の実現」に関して、PBR1倍の実現にはいまだ道半ばであり、こちらについても、少し時間はかかるかもしれませんが、実現への道筋が示せるよう、取り組んでいきたいと思っております。

ただし、当社グループでもすでに資本効率改善に向けた取り組みを開始しております。例えば、投資に際しては各事業のリスクを踏まえ、資本コスト等を検証した上で投資評価委員会を通じて評価し、投資後もモニタリングを継続するといった仕組みを構築しています。今はイノベーションの時期であり成長投資の比率を高めることが必要になりますが、将来的な利益成長の道筋を示すことで、株主・投資家の皆さまからのさらなる信頼を得ていきたいと思います。

当社グループは、渋沢栄一氏が創業した1885年から、「日本をガス灯で照らす」という起業家スピリット、高い社会意義のもとに事業を展開してきました。今、この長い歴史の中で間違いなく大きな転換点を迎えています。皆さまには当社グループの変革を応援していただきながら、成長の果実を一緒に享受していただきたいと考えています。そのためには、経営の透明性と信頼性が不可欠です。社外取締役として、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、経営に磨きをかけ、企業価値向上に向けて、一層努力してまいります。

イントロダクション
目次

CEOメッセージ

価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ

企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
方針・体制
役員報酬
内部統制
コンプライアンス
リスク管理体制
役員一覧
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役インタビュー

財務データ

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

10年間の主要連結財務データ※1

	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3
売上高（百万円）	2,112,117	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
営業利益（百万円）	166,044	171,753	192,008	58,365	116,302	93,704	101,418	77,675	127,525	421,477
営業利益率（%）	7.86	7.49	10.19	3.68	6.54	4.78	5.27	4.40	5.92	12.81
経常利益（百万円）	159,613	168,169	188,809	55,688	111,546	89,386	102,645	70,500	136,481	408,846
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	108,451	95,828	111,936	53,134	74,987	84,555	43,293	49,505	95,702	280,916
自己資本（百万円）	1,011,787	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
総資産（百万円）	2,176,816	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
有利子負債残高（百万円）	713,823	730,739	715,769	713,596	724,940	803,216	905,066	1,065,988	1,220,589	1,263,233
営業キャッシュ・フロー（百万円）	248,831	237,680	257,122	217,439	240,328	246,436	213,171	229,315	296,648	490,216
フリーキャッシュ・フロー（百万円）	827	13,084	25,089	14,081	31,583	22,655	△13,887	△17,116	89,422	276,983
EBITDA（百万円）	306,424	313,605	337,194	222,670	281,643	255,585	271,296	257,485	328,471	630,777
設備投資額（百万円）	248,004	224,596	232,033	203,358	208,745	223,781	227,058	246,431	207,226	213,233
減価償却費（百万円）※2	140,380	141,852	145,187	164,305	165,342	161,881	169,878	179,810	200,946	209,300
EPS（1株当たり当期純利益）（円）	43.10	39.15	46.68	23.02	164.12※3	187.60	97.86	112.26	217.67	646.99
BPS（1株当たり純資産）（円）	402.91	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
発行済株式総数（普通株式）（千株）	2,517,551	2,446,778	2,396,778	2,302,856	458,073※3	451,356	442,436	442,436	440,997	434,875
1株当たり配当金（円）	10	10	11	11	55※3	60	60	60	65	65
DOE（自己資本配当率）（%）	2.59	2.34	2.42	2.29	2.25	2.35	2.29	2.30	2.38	2.01

※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）

イントロダクション
目次
CEOメッセージ
価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ
事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ
企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
財務データ
10年間の主要連結財務データ
連結貸借対照表
連結損益計算書
連結包括利益計算書
連結キャッシュ・フロー計算書
原料費調整制度によるタイムラグ影響

Webサイト
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3
配当性向（%）	23.2	25.5	23.6	47.8	33.5	32.0	61.3	53.4	29.9	**10.0**
総還元性向（%）	60.0	60.9	60.1	60.7	60.2	60.3	61.0	60.1	46.6※4	**50.3**
流動比率（%）	156.7	150.6	155.5	142.7	135.6	156.0	152.0	132.7	163.0	**200.9**
D/E レシオ（倍）	0.71	0.68	0.65	0.65	0.64	0.69	0.79	0.92	0.98	**0.81**
自己資本比率（%）	46.5	47.4	48.9	49.4	48.7	47.7	45.2	42.1	39.3	**43.5**
ROE（自己資本利益率）（%）	11.2	9.2	10.3	4.8	6.7	7.4	3.8	4.3	7.9	**20.0**
ROA（総資産利益率）（%）	5.2	4.3	5.0	2.4	3.3	3.6	1.7	1.9	3.2	**8.3**
総資産回転率（回）	1.01	1.03	0.84	0.71	0.78	0.82	0.78	0.67	0.73	**0.97**
WACC（%）	3.2	3.6	3.4	3.0	3.1	3.0	2.7	2.6	2.3	**2.4**
都市ガス小売お客さま件数（千件）	9,844	9,982	10,125	10,269	10,209	9,821	9,129	8,863	8,688	**8,701**
ガス販売量（百万㎥）	14,735	15,541	15,436	15,720	15,568	15,198	13,855	12,990	13,146	**12,574**
販売・自家使用量※5	17,225	18,360	18,587	19,053	19,052	18,397	17,666	17,577	17,102	**17,392**
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**
電力販売量（億kWh）	97.1	106.1	109.6	126.5	146.6	154.8	206.0	247.6	282.9	**344.5**

※4 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（ニジオ向け除く）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（2022年度実績）
a）有利子負債コスト　実績金利0.56%（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 0.30%
・マーケットリスクプレミアム 5.5%　β値 0.75

連結貸借対照表

（百万円）

	2022.3.31	2023.3.31
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	179,769	453,502
受取手形、売掛金及び契約資産	364,683	446,061
リース債権及びリース投資資産	17,824	17,125
有価証券	10	10
商品及び製品	3,467	6,030
仕掛品	12,083	15,653
原材料及び貯蔵品	67,135	135,769
その他流動資産	258,610	145,882
貸倒引当金	△3,714	△2,122
流動資産合計	899,870	1,217,914
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	338,517	346,262
機械装置及び運搬具（純額）	892,515	921,572
工具、器具及び備品（純額）	14,484	10,714
土地	192,455	197,245
リース資産（純額）	5,899	8,231
建設仮勘定	125,501	98,878
有形固定資産合計	1,569,373	1,582,904
無形固定資産		
のれん	6,018	6,410
その他無形固定資産	294,296	308,122
無形固定資産合計	300,315	314,533
投資その他の資産		
投資有価証券	236,303	278,497
長期貸付金	48,653	56,550
退職給付に係る資産	5,864	8,809
繰延税金資産	34,670	32,849
その他投資	94,223	93,649
貸倒引当金	△1,647	△4,283
投資その他の資産合計	418,068	466,073
固定資産合計	2,287,757	2,363,511
資産合計	3,187,627	3,581,425

（百万円）

	2022.3.31	2023.3.31
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	76,229	63,845
短期借入金	6,385	6,674
1年内償還予定の社債	-	20,000
1年内返済予定の長期借入金	48,972	59,973
未払法人税等	33,830	118,636
その他流動負債	386,573	337,028
流動負債合計	551,990	606,158
固定負債		
社債	548,619	548,976
長期借入金	568,725	607,262
繰延税金負債	29,641	33,901
退職給付に係る負債	66,195	64,570
役員株式給付引当金	84	183
ガスホルダー修繕引当金	3,427	3,444
保安対策引当金	637	527
器具保証契約損失引当金	2,620	5,176
ポイント引当金	531	654
資産除去債務	27,692	27,559
その他固定負債	106,310	93,709
固定負債合計	1,354,486	1,385,965
負債合計	1,906,477	1,992,124
純資産の部		
株主資本		
資本金	141,844	141,844
資本剰余金	846	—
利益剰余金	1,076,184	1,310,908
自己株式	△3,524	△3,658
株主資本合計	1,215,350	1,449,094
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	18,866	30,954
繰延ヘッジ損益	△11,904	△9,626
為替換算調整勘定	32,545	86,226
退職給付に係る調整累計額	△3,076	1,754
その他の包括利益累計額合計	36,430	109,309
非支配株主持分	29,368	30,896
純資産合計	1,281,150	1,589,301
負債純資産合計	3,187,627	3,581,425

連結損益計算書

（百万円）

	2021.4.1～2022.3.31	2022.4.1～2023.3.31
売上高	2,154,860	3,289,634
売上原価	1,766,392	2,596,462
売上総利益	388,467	693,172
販売費及び一般管理費	260,941	271,695
営業利益	127,525	421,477
営業外収益		
受取利息	1,032	2,463
受取配当金	1,692	2,797
持分法による投資利益	3,725	―
為替差益	14,550	5,089
デリバティブ利益	13,725	6,639
雑収入	14,673	11,510
営業外収益合計	49,399	28,500
営業外費用		
支払利息	14,466	15,138
デリバティブ損失	11,864	10,308
持分法による投資損失	―	4,450
雑支出	14,113	11,233
営業外費用合計	40,444	41,130
経常利益	136,481	408,846
特別利益		
固定資産売却益	2,226	―
投資有価証券売却益	4,118	3,795
事業譲渡益	―	3,506
特別利益合計	6,344	7,301
特別損失		
減損損失	3,742	4,093
投資有価証券評価損	2,468	2,420
長期貸付金評価損	―	2,154
特別損失合計	6,211	8,669
税金等調整前当期純利益	136,614	407,479
法人税、住民税及び事業税	32,951	122,208
法人税等調整額	6,429	3,748
法人税等合計	39,381	125,956
当期純利益	97,233	281,522
非支配株主に帰属する当期純利益	1,530	605
親会社株主に帰属する当期純利益	95,702	280,916

連結包括利益計算書

（百万円）

	2021.4.1～2022.3.31	2022.4.1～2023.3.31
当期純利益	97,233	281,522
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△4,178	12,063
繰延ヘッジ損益	△6,841	3,113
為替換算調整勘定	25,006	51,756
退職給付に係る調整額	△10,964	4,795
持分法適用会社に対する持分相当額	5,560	4,879
その他の包括利益合計	8,583	76,608
包括利益	105,816	358,130
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	108,198	353,795
非支配株主に係る包括利益	△2,381	4,334

連結キャッシュ・フロー計算書

（百万円）

	2021.4.1～2022.3.31	2022.4.1～2023.3.31
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	136,614	407,479
減価償却費	196,810	205,076
減損損失	3,742	4,093
長期前払費用償却額	4,136	4,224
有形固定資産除却損	2,574	1,658
デリバティブ損益（△は益）	△15,362	10,904
投資有価証券売却損益（△は益）	△3,983	△3,347
投資有価証券評価損益（△は益）	2,468	2,420
長期貸付金評価損	–	2,154
事業譲渡損益（△は益）	–	△3,506
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△11,312	3,207
器具保証契約損失引当金の増減額（△は減少）	2,620	2,556
受取利息及び受取配当金	△2,724	△5,260
支払利息	14,466	15,138
為替差損益（△は益）	△7,757	△1,910
持分法による投資損益（△は益）	△3,725	4,450
売上債権の増減額（△は増加）	△147,505	△114,253
棚卸資産の増減額（△は増加）	△22,491	△78,491
仕入債務の増減額（△は減少）	10,132	7,107
契約資産の増減額（△は増加）	2,305	△2,594
契約負債の増減額（△は減少）	△12,587	6,541
未払消費税等の増減額（△は減少）	542	12,761
未収入金の増減額（△は増加）	△57	△3,587
前払費用の増減額（△は増加）	△2,796	△1,789
長期前受金の増減額（△は減少）	8,835	△2,223
その他	11,906	53,814
小計	166,852	526,622
利息及び配当金の受取額	9,068	14,915
利息の支払額	△14,483	△14,069
法人税等の支払額	△16,209	△40,437
営業活動によるキャッシュ・フロー	145,227	487,030
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	△16,214	△28,011
投資有価証券の売却及び償還による収入	8,841	13,574
有形固定資産の取得による支出	△167,197	△150,647
無形固定資産の取得による支出	△29,777	△34,294
長期前払費用の取得による支出	△6,584	△5,237
固定資産の売却による収入	6,334	5,769
短期貸付金の純増減額（△は増加）	△399	△1,520
長期貸付けによる支出	△3,180	△10,922
長期貸付金の回収による収入	2,158	6,642
差入保証金の差入による支出	△13,189	△8,128
差入保証金の回収による収入	9,846	14,706
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△15,074	△1,303
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	263	2,718
事業譲渡による収入	–	4,112
条件付対価の決済による支出	–	△3,914
その他	△482	△7,065
投資活動によるキャッシュ・フロー	△224,656	△203,522

（百万円）

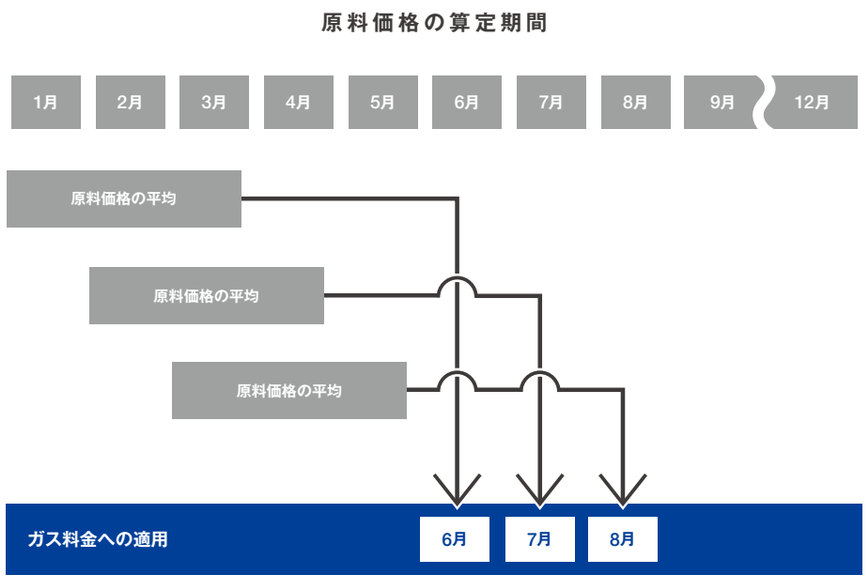
	2021.4.1～2022.3.31	2022.4.1～2023.3.31
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	679	13,839
コマーシャル・ペーパーの純増減額（△は減少）	30,000	△30,000
リース債務の返済による支出	△2,683	△2,928
長期借入れによる収入	165,014	97,366
長期借入金の返済による支出	△123,252	△72,241
社債の発行による収入	73,620	19,791
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△3,620	△1,867
自己株式の取得による支出	△3,326	△16,031
配当金の支払額	△26,424	△29,474
その他	△19,515	△857
財務活動によるキャッシュ・フロー	90,490	△22,403
現金及び現金同等物に係る換算差額	9,117	12,628
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	20,179	273,733
現金及び現金同等物の期首残高	157,811	179,699
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）	1,708	–
現金及び現金同等物の期末残高	179,699	453,432

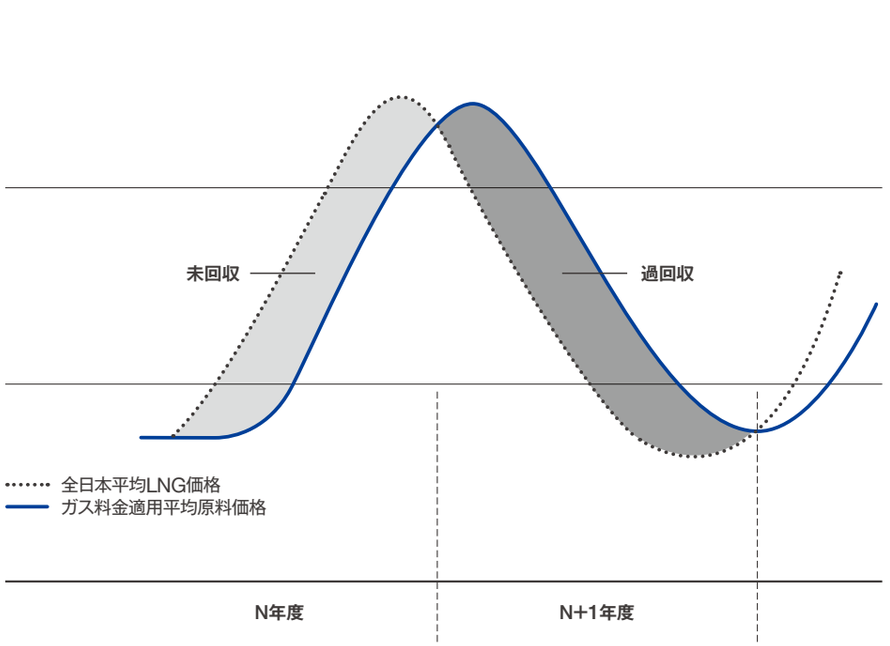
原料費調整制度によるタイムラグ影響

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