TOKYO GAS
INTEGRATED REPORT 2021

東京ガス株式会社　統合報告書2021

挑戦は、始まった「CO_2ネット・ゼロ」へ

私たち東京ガスグループは、
世界最大の都市ガス事業者であるとともに、電気の販売、
国内外にエネルギーソリューションを提供するエネルギー企業グループです。
2030年までに1,000万トンのCO_2削減に貢献し、
人と地球に最も配慮したエネルギー企業グループを目指しています。

Contents

Contents

01 イントロダクション
- 01 コーポレートメッセージ
- 03 特集:CO_2ネット・ゼロへの挑戦
- 10 長期の業績
- 11 Our performance

12 メッセージ
- 12 社長メッセージ
- 16 CFOメッセージ

18 How We Create Value
- 18 価値創造のプロセス
- 19 LNGバリューチェーンの変革
- 20 サステナビリティ

21 Compass 2030／ビジョンと戦略
- 21 東京ガスグループ 経営ビジョン Compass2030
- 25 中期経営計画
- 29 見えない資産
- 30 人材
- 31 ライフバル
- 32 エンジニアリング力
- 33 エネルギー供給基盤

34 TCFD
- 34 東京ガスグループの気候変動への取り組み

38 コーポレート・ガバナンス
- 38 取締役会議長インタビュー
- 40 社外取締役インタビュー
- 41 コーポレート・ガバナンス
- 45 役員報酬
- 47 内部統制
- 48 コンプライアンス
- 49 リスク管理体制
- 50 役員一覧

52 事業概要
- 53 都市ガス・LNG販売事業
- 54 電力事業
- 55 海外事業
- 56 エネルギー関連事業
- 57 地域開発サービス事業(不動産)

58 財務データ
- 58 10年間の主要連結財務データ
- 60 連結貸借対照表
- 61 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 62 連結キャッシュ・フロー計算書
- 63 原料費調整制度によるタイムラグ影響

特　集

CO_2ネット・ゼロへの挑戦

東京ガスグループは、2019年11月に経営ビジョン「Compass2030」を発表し、「CO_2ネット・ゼロをリード」を含む3つの挑戦を掲げました。その後、政府が2020年10月に「2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」ことを宣言し、2021年4月には、2030年に向けた温室効果ガス削減目標を2013年度比26%から46%に引き上げることを発表する等、海外だけでなく国内においても脱炭素化の流れは加速しています。

東京ガスグループは、経営ビジョン達成に向けて、天然ガスの有効利用、再生可能エネルギー電源の拡大、脱炭素化に資するコア要素技術の開発等を進めることで取り組みを加速し、CO_2をネット・ゼロにすることに挑戦し、脱炭素社会への移行をリードしていきます。

ESGの視点を一層重視した経営の深化

E 環境

CO_2ネット・ゼロの加速

1. 地球規模でのCO_2排出量削減
2. 水素・CO_2マネジメントに関する技術開発・実用化

S 社会

価値共創による社会課題の解決

1. サステナブルな街づくり
2. 多様な都市生活課題に応えるメニュー

G ガバナンス

グループフォーメーション改革

1. 経営からの改革（経営の質・透明度向上）
2. グループ組織体制の改革（バリューチェーン各機能の稼ぐ力を向上）

Compass2030の3つの挑戦の加速・実現

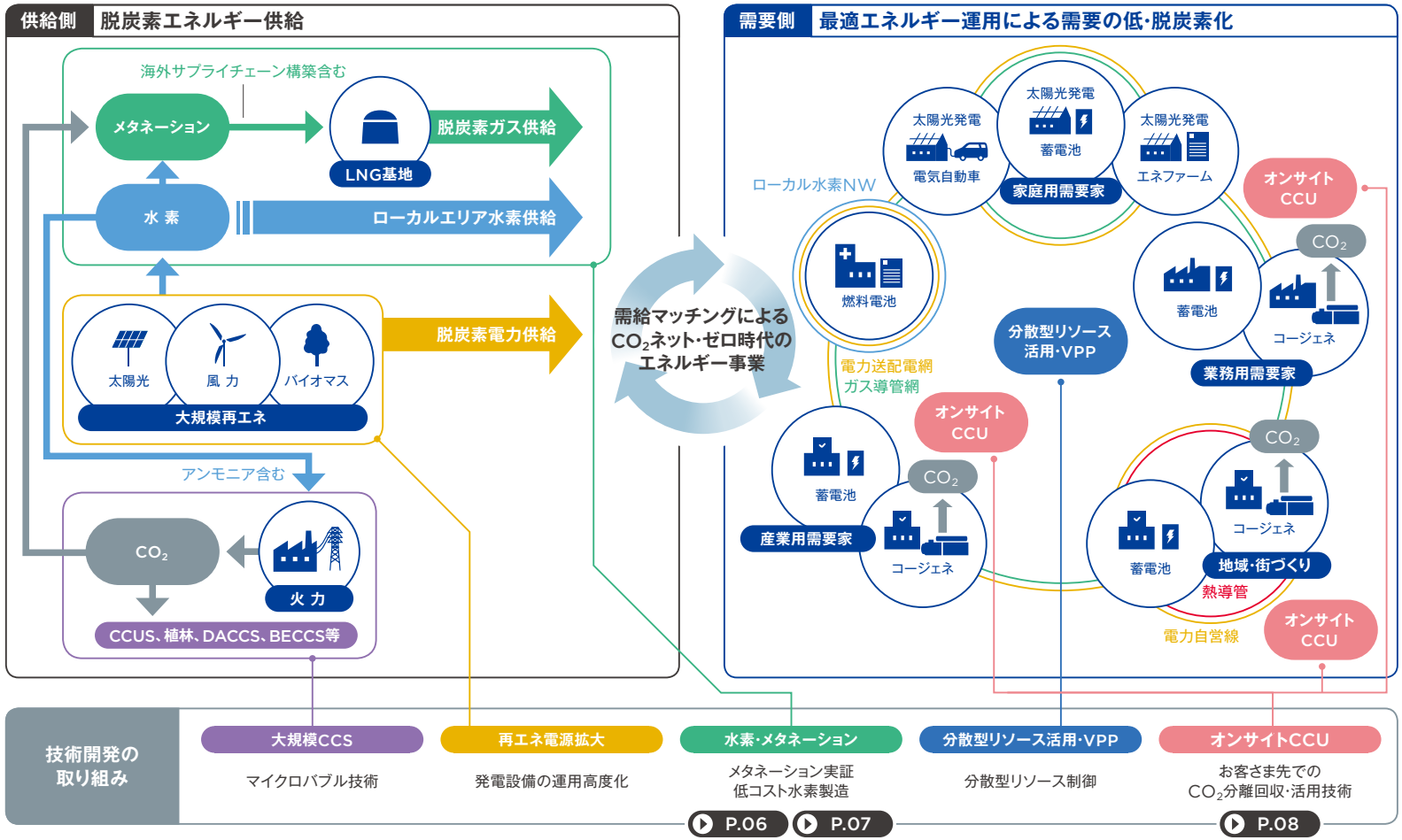
- 挑戦1 「CO_2ネット・ゼロ」をリード
- 挑戦2 「価値共創」のエコシステム構築
- 挑戦3 LNGバリューチェーンの変革

東京ガスグループの強みを活かし
国内・海外に展開

東京ガスグループが目指す CO_2ネット・ゼロの絵姿と技術開発の取り組み

現時点では、将来の技術進展を詳細に見通すことは困難であるものの、「エネルギーの供給側と需要側をセットでマネジメントすること」が、将来にわたり東京ガスグループの強みであると認識しています。その強みを活かし、供給側の、メタネーション等による脱炭素ガス、ローカルエリア水素、大規模再エネによる脱炭素電力等の普及拡大による脱炭素エネルギーの供給と、需要側の、太陽光発電、蓄電池、EV※1の分散型リソースを活用したVPP※2等による最適エネルギーマネジメントを組み合わせることで、東京ガスグループならではの形でCO_2ネット・ゼロを実現している姿を目指します。

※1 EV:電気自動車
※2 VPP:分散型電源や蓄電池などをIoTで管理し、一つの発電所のように制御する仕組み

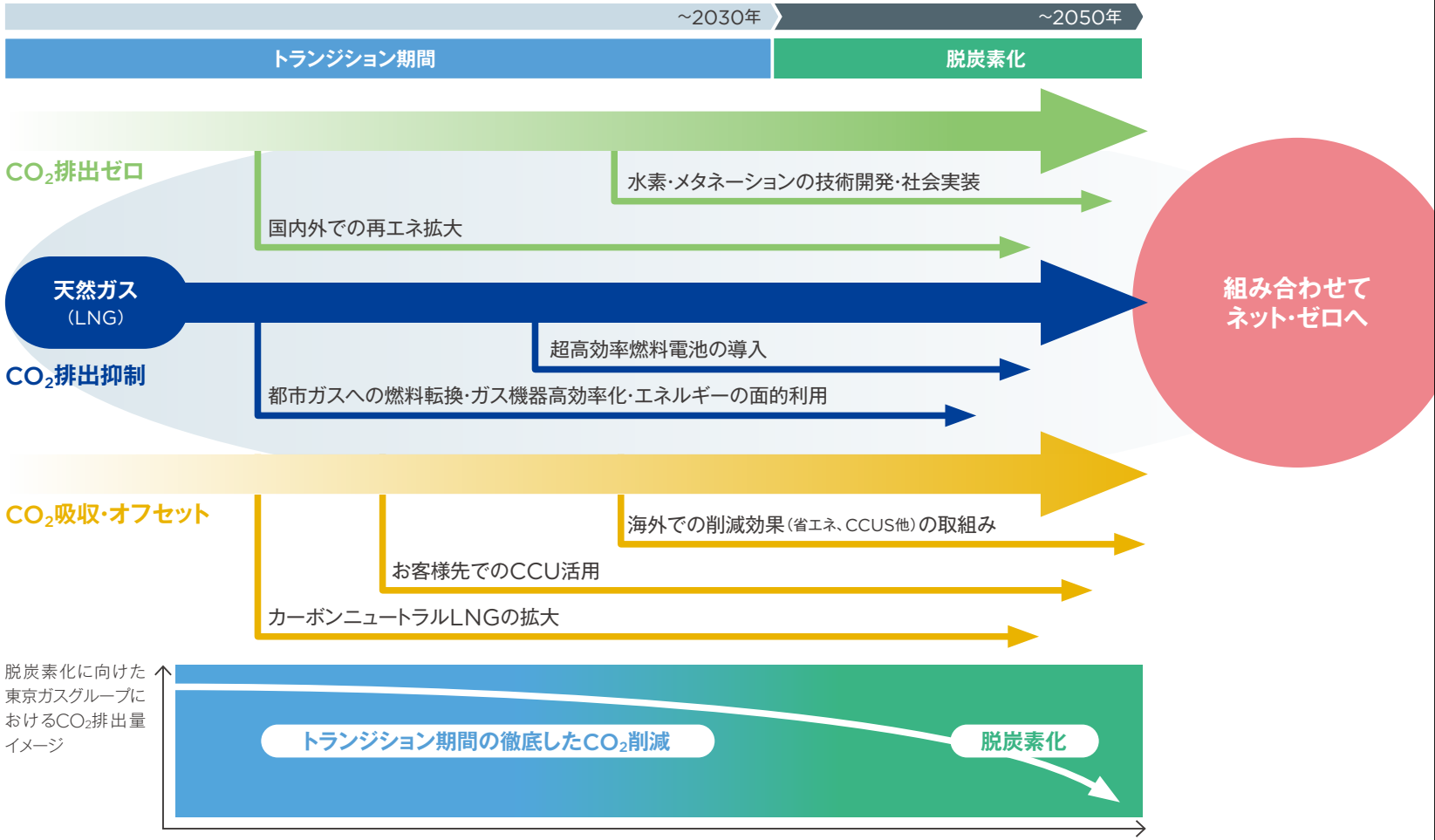


CO_2ネット・ゼロ実現に向けたロードマップ

脱炭素化に向けた具体的な取り組み

トランジション期間においては、CO_2の着実な削減が重要であり、「国内外における再生可能エネルギーの拡大」に加え、即効性のあるCO_2削減手段として、「天然ガスへの燃料転換」、「天然ガスを活用した省エネ・エネルギーの高度利用」、ガス体エネルギーの脱炭素化手段として、「お客様先でのオンサイトCCUの活用」、「カーボンニュートラルLNG」の取り組みを推進していきます。

また、中長期的には、「天然ガスにCCUS等を組み合わせた国内外でのCO_2吸収・オフセット」に加えて、既存の都市ガスインフラを有効活用できる「水素・メタネーション等のCO_2排出ゼロの取り組み」を組み合わせ、CO_2ネット・ゼロに挑戦していきます。



水素関連技術開発

低コストグリーン水素製造に向けた水電解用セルスタックの共同開発

東京ガスが取り組む水電解方式による低コストグリーン水素製造の課題

❶安価な電力調達
❷水素製造システムのコスト低減
▶水電解装置のコストダウン
▶セルスタックのコストダウン(材料費・製造費)

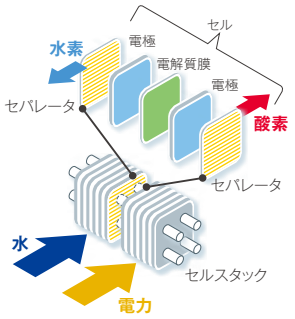
東京ガスの強みを活かした(株)SCREENホールディングスとの共同開発

東京ガス(株)と(株)SCREENホールディングス(以下「SCREEN社」)は、水電解装置の構成要素の中でコストの大きな比重を占める水電解用セルスタックについて、低コストでの製造技術を2年で確立することを目標に、「水電解用セルスタック」および「水電解用セルスタックの製造装置」の共同開発(以下「本開発」)に合意しました。東京ガスは、家庭用燃料電池(エネファーム)の開発において培った材料選択や性能・耐久性評価等の技術を活かして材料費の低減を検討し、SCREEN社は、保有するロールtoロール方式※1による連続生産技術を応用した水電解用セルスタックの製造技術および製造装置の開発を担い、これまでコストダウンが難しかった製造費の抜本的な低減を検討していきます。今後、本開発に併せて水電解装置のシステム化に向けた技術開発も進め、グリーン水素製造の低コスト化を実現することで、政府の掲げる水素供給コスト目標2030年30円/Nm^3-H_2を早期に達成し※2、将来的には更なる水素製造コストの低減を目指します。

技術開発の活用

本開発の成果の活用については、今後両社で検討していきますが、様々な可能性があります。水電解用セルスタック製造の低コスト化が実現すれば、将来的に東京ガス自身が低コストで水素を製造し、ローカルエリアへの水素供給、メタネーションの原料としての活用が可能となります。また、国内外のシステムメーカーへの技術供与、自らまたはメーカーとのアライアンスによりシステム化して販売する等の機会も期待できます。

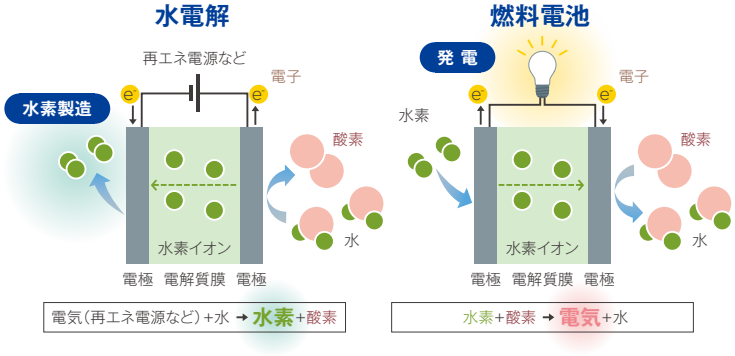
水電解用セルスタックの概要と基本構成



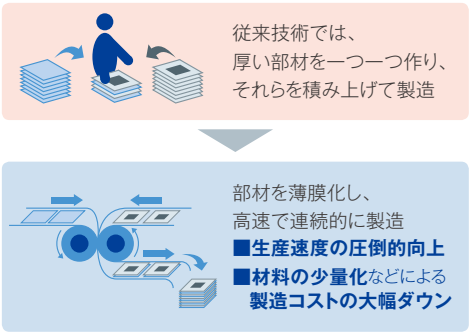
水電解用セルスタックとは

水を電気分解して水素と酸素を生じさせる(燃料電池とは逆の反応)薄い部品(セル)を複数積層させたものである。

水電解システムの水素製造方法(左)と燃料電池の発電方法(右)の概要



水電解用セルスタックの低コスト製造(イメージ図)



※1 ロール状に巻いた長いフィルム基板を巻き戻す過程で、コーティング等の手法でフィルムを連続的に加工し、機能性フィルムを低コストで作り上げる製造プロセス。今回は、この製造プロセスを水電解用セルスタック製造へ活用するもの。
※2 目標の達成にあたっては、本開発による水素製造システムのコスト低減に加えて、再生可能エネルギー市場の成長等により実現する安価な電力調達を想定。

メタネーション実証試験

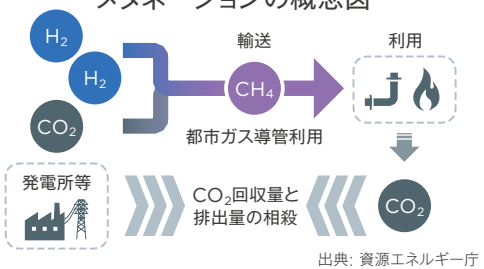
鶴見地区カーボンニュートラル連携構想

メタネーションの概要

海外・国内で製造または調達したCO_2フリー水素を原料に、発電所等から排出されるCO_2を反応させ、回収してメタンを合成することをメタネーションといいます。

メタネーションを活用した熱エネルギー供給は、国が掲げるグリーン成長戦略における重点分野の一つに新たに位置づけられました。

メタネーションの概念図



出典: 資源エネルギー庁

東京ガスの強み

メタンは天然ガスの主成分と同じであるため、合成メタンを用いた脱炭素ガス供給であれば、現在保有しているLNG船・受入基地・パイプライン・お客さま先のガス機器などの既存インフラを活用できるため、新たな大型投資が不要となります。

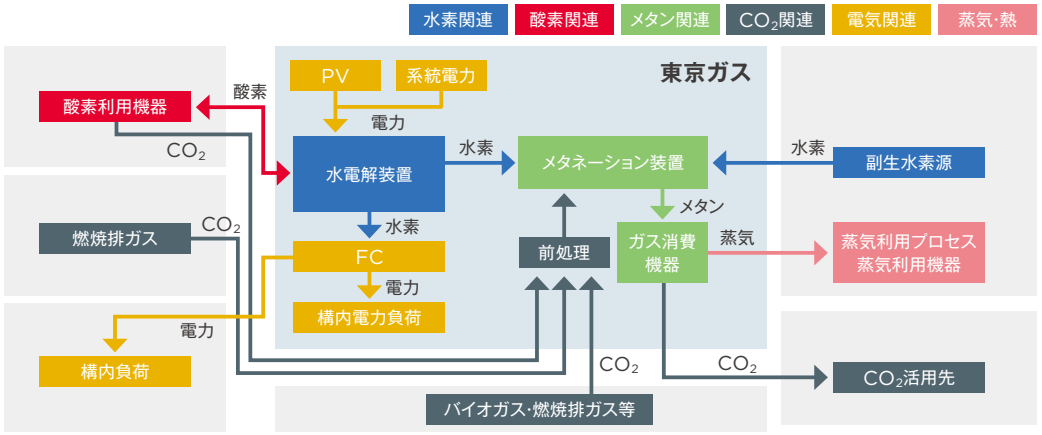
メタネーションの課題

メタネーションの最大の課題は、原料となる水素を安価かつ大量に製造・調達することです。加えて、大量の低コストCO_2の確保や適地選定、製造の大型化等が課題となっています。

鶴見地区カーボンニュートラル連携構想と今後の取り組み

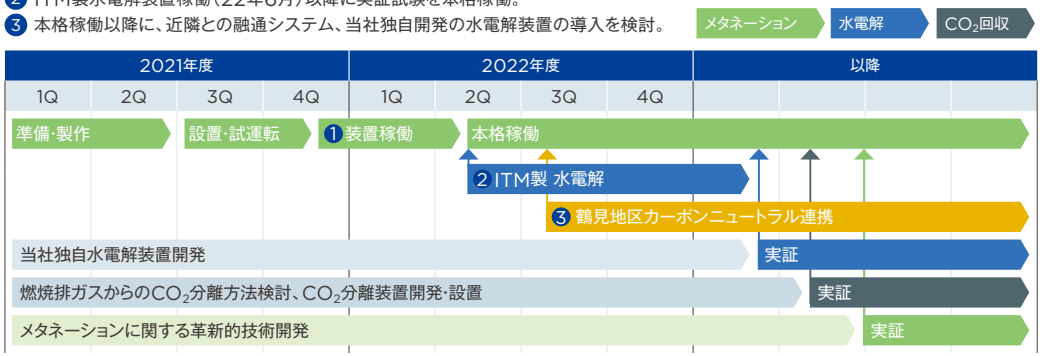
水素・メタネーション等の利用・導入の第一歩として、電力から水電解により製造した水素を利用したメタネーション実証試験を、当社鶴見区の敷地内で実施するとともに、鶴見末広町地区の企業・行政（横浜市）様との社外連携により、地産地消モデルを構築することを検討しています。この実証試験により得られる知見を活かし、将来的には、当社LNG基地等における、より大規模での実証試験を通じた商用化、さらにはサプライチェーンの構築を目指していきます。

鶴見地区カーボンニュートラル連携イメージ



当実証試験のスケジュール

1. 今年度中にメタン合成を開始。
2. ITM製水電解装置稼働（22年6月）以降に実証試験を本格稼働。
3. 本格稼働以降に、近隣との融通システム、当社独自開発の水電解装置の導入を検討。



CO_2のマネジメント技術開発

お客さま先でのCCU

CCUの概要

CCU（Carbon dioxide Capture and Utilization）とは、CO_2を分離・回収して利用する技術であり、国が掲げるグリーン成長戦略においても注目されています。東京ガスグループでは、ガス機器排ガスに含まれるCO_2を、お客さま先で利用するオンサイトCCUの技術開発に取り組んでいます。CCU技術の実用化に向けては、ガス機器とのマッチングや、CO_2を分離・回収・利用するためのエネルギーを最小限に抑えることが主な課題です。

東京ガスの強み

これまで東京ガスグループは「お客さまとの共創」を重視しながら、お客さまのニーズに沿ったエネルギーシステムを設計・構築・運営する取り組みを行ってきました。こうして蓄積したエネルギーシステムに関わる高度な「エンジニアリング力」や、システムを運営するための「ユーザーズノウハウ」を活かし、個々のお客さまに対する最適なCCUシステムの提案に取り組んでいきます。

今後の取り組み

お客さま先のガス機器排ガスを有効利用する「オンサイトCCUサービス」は、すでに、商業施設や工場のお客さまから高い関心をいただいております。国内外の各企業との協業（オープンイノベーション）により、スピーディに技術開発を進めていきます。こうした取り組みを通じて、CO_2排出量削減に貢献すると同時に、当社グループの差別化と、お客さまとのさらなる関係強化につなげていきます。

中期経営計画における進捗・ハイライト

再生可能エネルギー開発 <リリース年月>

米国プリンシプル・パワー社への出資<2020年5月>
洋上での安定性に優れ、世界各地での浮体式洋上風力プロジェクトへの採用・普及が期待される浮体システム技術を開発・保有する同社へ出資。本技術を活用し、国内外の海域における浮体式洋上風力開発を推進。

米国大規模太陽光発電事業の取得<2020年7月> P.37

富山県高岡市および千葉県市原市における木質バイオマス発電事業の取得<2020年8月>
伏木万葉埠頭バイオマス発電合同会社および市原八幡埠頭バイオマス発電合同会社の2社を取得(約12.6万kW)。

洋上風力発電事業における合弁会社への参画<2020年11月>
Northland Power Inc.および自然電力株式会社が2019年に共同で設立した合弁会社「千葉洋上風力株式会社」に参画。千葉県沖における洋上風力発電案件の促進区域化を目指し、開発事業を推進。

山口県岩国市におけるメガソーラーの商業運転開始 ～国内メガソーラー10万kWに到達～<2021年7月>
岩国由宇太陽光発電所(出力23,490kW)が、21年7月より商業運転を開始。本発電所の取得により、東京ガスグループの国内におけるメガソーラー電源規模は10万kWに到達。

CCU・水素・メタネーション技術開発 <リリース年月>

小流量タイプ水素発生装置「suidel(スイデル)」の発売開始 (東京ガス(株)、東京ガスケミカル(株)、三浦工業(株))<2021年2月>
東京ガスのエネファーム向けの技術等を活用し、半導体や金属・化学メーカー等で小流量の水素をお使いのお客さまにご利用いただける水素発生装置「suidel」(スイデル)を2021年3月から発売。

東京ガスとSCREEN、低コストグリーン水素製造に向けた水電解用セルスタックの共同開発に合意<2021年5月> P.06

世界初!都市ガス機器利用時の排ガスを利用した「CO_2吸収型コンクリート」製造を開始<2021年7月>
東京ガス(株)と鹿島建設(株)は、鹿島らが開発したCO_2吸収型コンクリート「CO_2-SUICOM®」を用いて、都市ガス機器利用時の排ガスに含まれるCO_2を吸収・固定化させて製造する技術に共同で取り組むことに合意。

メタネーション実証試験を2021年度内に開始<2021年7月> P.07

脱炭素エネルギー供給 <リリース年月>

太陽光発電無償提供サービス「ずっともソーラー」を開始 <2020年4月、9月>
ハウスメーカー様との協業による太陽光発電無償提供サービス。太陽光発電システムにより発電した電気をお客さまのご家庭でお使いいただき、ご家庭で使用されずに余った電気を電力会社に売電し、売電により得られる収入を、お客さまと東京ガス間で締結する契約に基づき、東京ガスに譲渡していただく仕組み。2019年から提供を開始。

「FIT非化石証書を用いた実質再生可能エネルギー電気」の取扱いを開始<2020年7月>
電力小売で初となる「トラッキング付FIT非化石証書を用いた実質再生可能エネルギー電気」の取扱いを開始。

マンション・ビル向け太陽光エネルギーサービス「ヒナタオソーラー」の開始<2020年10月>
(株)ヒナタオエナジーは、マンションやビル等の屋上に初期投資ゼロで太陽光発電システムを導入する太陽光エネルギーサービス「ヒナタオソーラー」の提供を開始。

英国オクトパスエナジー社との戦略的提携<2020年12月> P.27

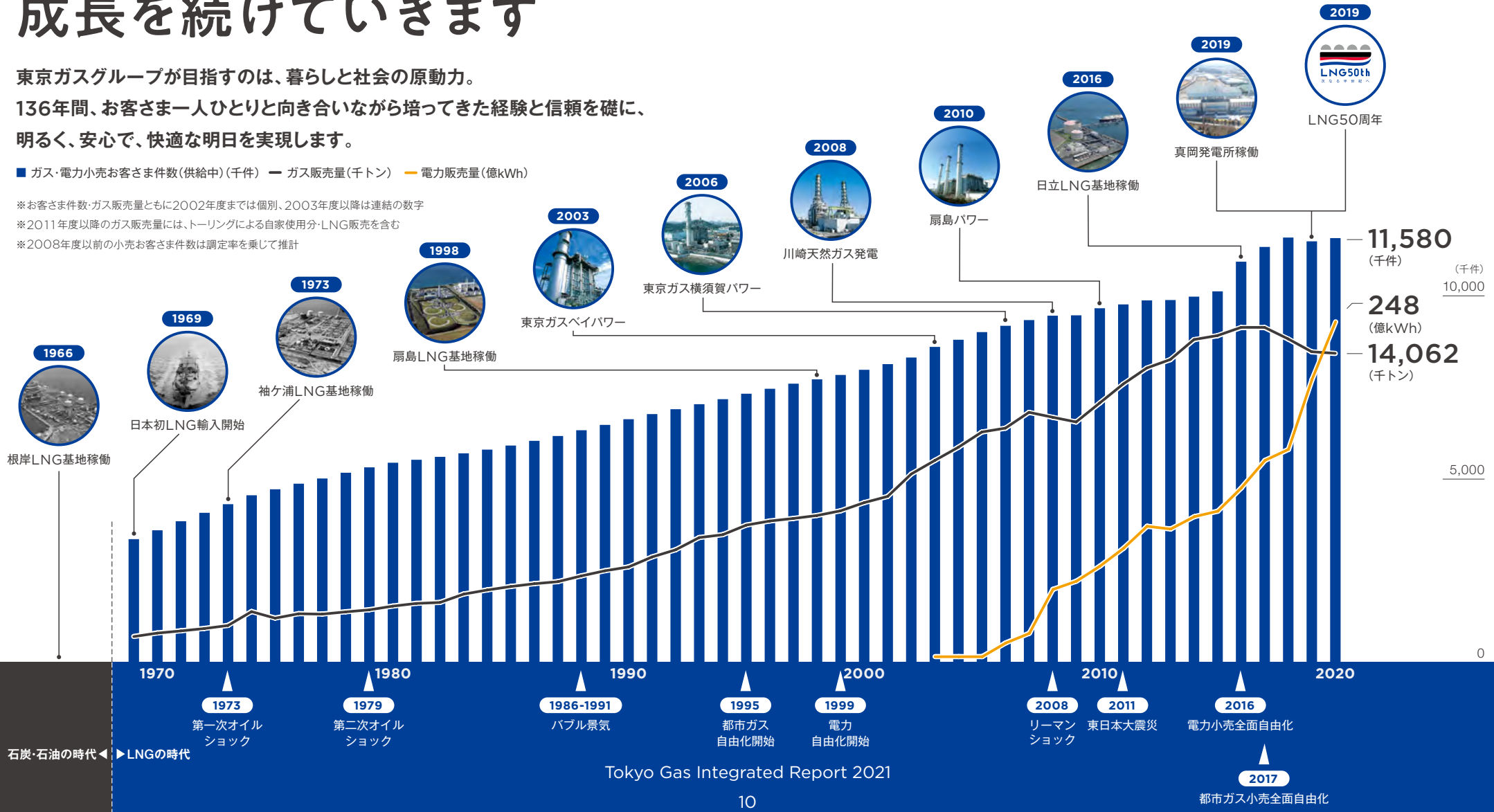
リニューアブル・ジャパンとの非FIT太陽光発電所の電力購入契約の締結<2021年2月>
リニューアブル・ジャパン(株)と、再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT)に依存しない再生可能エネルギー電源の普及・拡大に向け、非FIT太陽光発電所の電力購入契約を締結。RE100に加入するなど環境志向の高いお客さまに提供。

カーボンニュートラルLNGバイヤーズアライアンス設立<2021年3月> P.37
2019年10月に丸の内熱供給(株)と日本で初めてカーボンニュートラルLNG供給に関する契約を締結し、三菱地所が所有するオフィスビルに供給を開始。現在(21年7月時点)、カーボンニュートラルLNG導入/採用のお客さま(企業・法人)は30社超。

実質再生可能エネルギー100%の電気料金プラン「さすてな電気」を新たに開始<2021年6月>
関東エリアの低圧電気をご利用のお客さま向けに、再生可能エネルギー由来の非化石証書の持つ環境価値を付加した電気料金メニュー「さすてな電気」を新設。お客さまの契約ごとに東京ガスが1本の植林を実施するため、さらなるCO_2削減に貢献いただけるプラン。

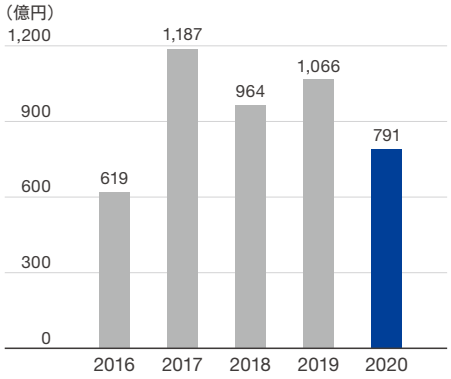
これまでも、これからも「エネルギー・フロンティア」として成長を続けていきます

東京ガスグループが目指すのは、暮らしと社会の原動力。
136年間、お客さま一人ひとりと向き合いながら培ってきた経験と信頼を礎に、
明るく、安心で、快適な明日を実現します。

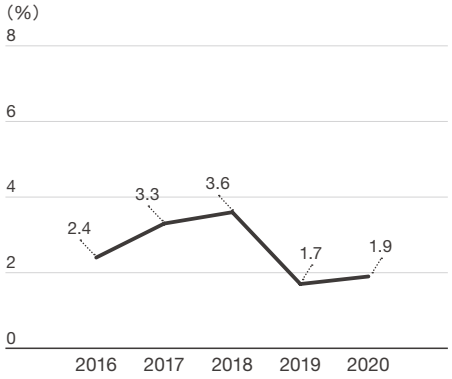


Our performance

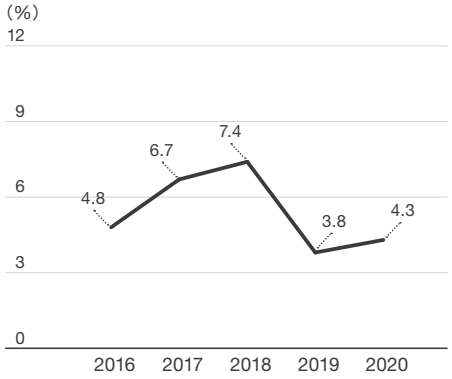
セグメント利益
（営業利益+持分法損益）



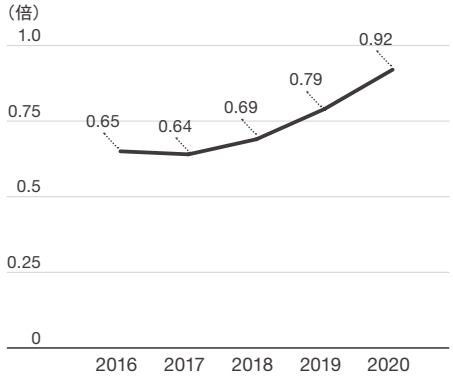
ROA



ROE

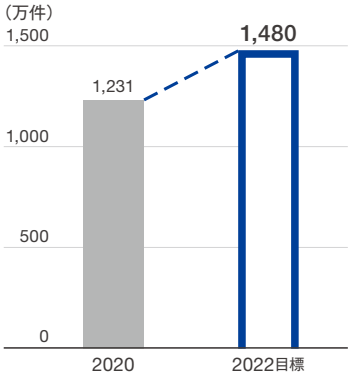


D/Eレシオ

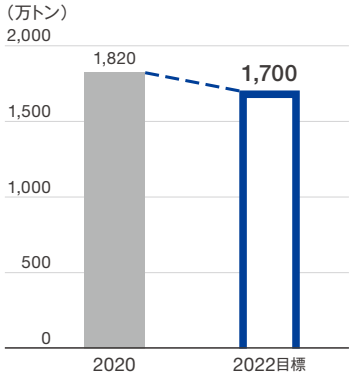


KPI

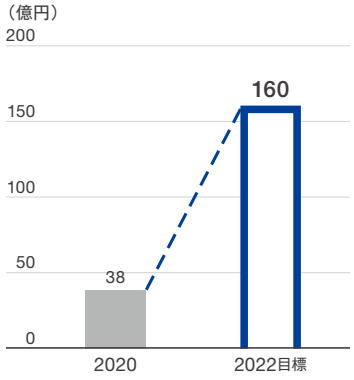
お客さまアカウント数



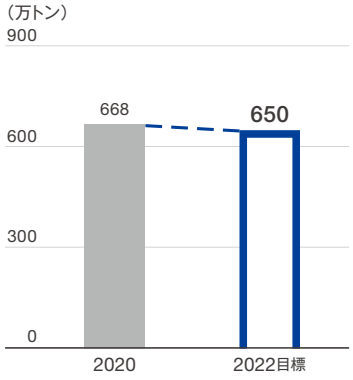
天然ガス取扱量



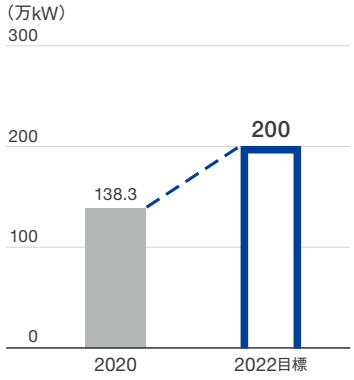
海外セグメント利益



CO_2削減貢献量



再エネ取扱量



CO_2ネット・ゼロに向けた企業変革を進めます

CO_2ネット・ゼロにチャレンジします

新型コロナウイルスにより世界は未曽有の衝撃を受け、当たり前であった安心・安全さえ脅かされています。このような中、当社はエネルギー事業者として「決してエネルギーを止めてはならない」との使命感のもと、ガス・電気の安定供給に万全を期してまいりました。その結果、コロナ禍においても、お客さまに安心・安全をご提供できていると自負しています。

一方、コロナに翻弄されながらも、世界は着実に持続可能な社会に向けて歩みを進めています。特に脱炭素の流れは加速化しており、我が国においても2020年10月の菅総理のカーボンニュートラル宣言以降、あらゆる分野において脱炭素への取り組みが始まっています。この流れは、経済・社会を大きく変える、まさにパラダイムシフトと言ってもよいでしょう。

当社は2019年11月に発表した経営ビジョン「Compass2030」において、「CO_2ネット・ゼロをリード」を経営課題の一つに掲げ、チャレンジをスタートさせています。

移行期はCO_2のさらなる排出削減です

CO_2ネット・ゼロに到達するまでにはいくつかのステージがあります。現在はトランジション期間（移行期）であり、CO_2の排出削減に貢献することが求められています。脱炭素は一朝一夕に達成できるものではありません。そこに至るには、様々な分野でのイノベーションや大規模な投資が必要で、時間を要することになります。そのため、脱炭素に至る移行期にCO_2の排出量を可能な限り削減し、大気中のCO_2蓄積量を抑制することが必要です。そこで、当社では、2030年頃までをトランジション期間と位置づけ、以下の取り組みを進めています。

代表執行役社長
内田 高史

私がお伝えしたいこと

- 2030年頃までをトランジション期間と位置づけ、①天然ガスの高度利用、②CO_2の分離回収、③カーボンニュートラルLNG（CNL）の普及拡大を進めています。
- 再生可能エネルギーにより発電した電気を用いた安価な水素製造、水素とCO_2を反応させて合成メタンを作るメタネーション技術の開発も進めます。合成メタンは既存の設備を用いて供給することができ、経済的に脱炭素を達成できます。
- 海外での大規模太陽光発電や国内でのバイオマス発電の取得により、再生可能エネルギー電源取扱量は、約140万kWとなりました。今後は、洋上風力発電も推進していきます。
- 不確実な環境においてもグループの成長を実現するために、ホールディングス型グループ体制の構築と指名委員会等設置会社へ移行します。
- 市場の変化に的確に対応しながら、中期経営計画の達成ならびにその先にあるビジョンの実現を目指します。
- 多様性を重視しながら、個人の飛躍を後押しし、活き活きと社会に貢献し続ける企業グループにしていきます。また、渋沢栄一の「論語と算盤」を大切にしながら、新しい公益事業を目指します。

その第一は、天然ガスの高度利用です。例えば都市再開発地域や工業団地でのエネルギー利用をスマートエネルギーネットワークの技術を用いて高度化する、各家庭では家庭用燃料電池エネファーム等の効率の良いガス機器を導入する、工業用燃料を重油や石炭等から天然ガスに変えていく。こうしたことに取り組むことで、CO_2の排出量は大幅に削減できます。

第二はCO_2の分離回収です。排出されたCO_2を分離し回収して地中深くに埋めたり、再利用したりするCCS（Carbon dioxide Capture and Storage）やCCUS（Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage）によって、CO_2を直接大気に放散することなく、実質的に減らすことができます。

第三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森林の再生支援などによるCO_2削減分で相殺したLNG（液化天然ガス）、カーボンニュートラルLNG（CNL）の普及拡大です。当社グループは3月に持続可能な社会の実現に向け、15社でカーボンニュートラルLNGバイヤーズアライアンスを設立しました。私たちが調達したCNLを供給し、各社がオフィスビルや工場などの燃料として利用するほか、バイヤーズアライアンスに参加する各社が一丸となり、CNLの普及拡大とその利用価値向上を目指します。

水素活用の技術開発をさらに強化します

都市ガスの究極の脱炭素化は、ガスを燃焼させてもCO_2を排出しないことです。そこで注目されているのが水素です。水素は工業用燃料としても、発電用燃料としても、さらには輸送用燃料としても使えます。しかし、現状では製造価格が高いことや、製造時にCO_2を排出してしまうことから、その利用は限られています。そこで当社は、太陽光などの再生可能エネルギーにより発電した電気を用いて水を電気分解することで水素を製造する装置を開発しています。これは、当社が永年培ってきた燃料電池の技術を応用することで実用化でき、電気分解の核となるセルスタックを安価に製造することで、水素価格を大幅に低減できます。再生可能エネルギーにより発電した電気が十分安価になることが前提になりますが、2020年代の半ばには、2030年における政府目標の水素価格を実現すべく、現在、株式会社SCREENホールディングスとアライアンスを組んで開発に取り組んでいます。

また、水素とCO_2を反応させて合成メタンを作る、メタネーション技術の開発も進めます。合成メタンは燃焼時にCO_2を排出しますが、製造時にCO_2を取り入れていますから、カーボンリサイクルが成り立ち、CO_2ネット・ゼロとなります。

LNGの主成分はメタンです。したがって、海外の安い再生可能エネルギー電源を用いて作られた合成メタンは、LNG液化設備、出荷設備、LNGタンカー、受入設備、パイプライン等、既存の設備を用いて供給することができます。脱炭素には莫大な投資が必要と言

われていますが、都市ガスを合成メタンに置き換えることにより、経済的に脱炭素を達成できるのです。

これら、水素やメタネーションの技術開発を加速するため、本年4月に「水素・カーボンマネジメント技術戦略部」を設置しました。

再生可能エネルギーを拡大しています

以上に加え、再生可能エネルギー電源も拡充しています。当社は電力事業者として、発電効率の高い天然ガスコンバインドサイクルの発電所を所有していますが、ビジョンにおいては、再生可能エネルギー電源を国内外合わせて500万kWに拡大することを掲げています。昨年は米国テキサス州で開発を進めている最大出力63万kWの「アクティナ太陽光発電事業」を単独で取得しました。建設から運転開始後の運営管理までを当社グループ主導で手掛けます。国内では富山県高岡市と千葉県市原市のバイオマス発電事業を取得しました。これらにより、当社グループの再生可能エネルギー電源取扱量は、約140万kWとなります。

今後は、洋上風力発電も推進していきます。中でも、浮体式の洋上風力発電に注力します。これは、遠浅の海域が少ない日本国内において、浮体式は水深の深い場所でも設置可能であるためポテンシャルが大きいと見込まれているためです。昨年、米国プリンシプル・パワー社へ出資し、技術獲得を開始しました。今後は同社の技術を活用し、国内外の海域において浮体式洋上風力発電事業を開発していきます。

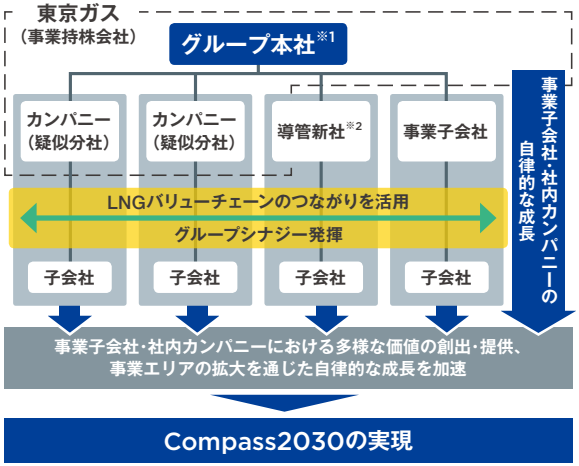
さらにESG経営を推進します

脱炭素に向けた取り組みは、経営ビジョン「Compass2030」における「3つの挑戦」、すなわち「CO_2ネット・ゼロをリード」「価値共創のエコシステム構築」「LNGバリューチェーンの変革」の一つであるとともに、ESG経営の柱の一つです。CO_2ネット・ゼロの加速は、環境【E】だけでなく、レジリエンス向上等の社会課題の解決、社会【S】にもつながる重点分野です。また「価値共創のエコシステム構築」はステークホルダーの皆さまとともに社会的価値を創造していく取り組みでもあります。さらにガバナンス【G】の観点では、不確実な環境においてもグループの成長を実現するために、グループフォーメーション改革を実行します。これによって「LNGバリューチェーンの変革」を実効あるものとし、東京ガスグループの着実な成長を確かなものとしてまいります。

具体的には、LNGの受け入れから輸送、販売に至る各機能をすべてプロフィットセンターと位置づけ、また、エンジニアリング事業や不動産事業等もより成長を促すとともに、執行への委任範囲の大幅な拡大と迅速な意思決定、取締役会における監督機能の強化を図ることとしました。すなわち、ホールディングス型グループ体制の構築と指名委員会等設置会社への移行です。

指名委員会等設置会社への移行は、経営の緊張感を高めると同時に、海外の投資家の皆さまにとってはわかりやすいガバナンスシステムとなると考えています。

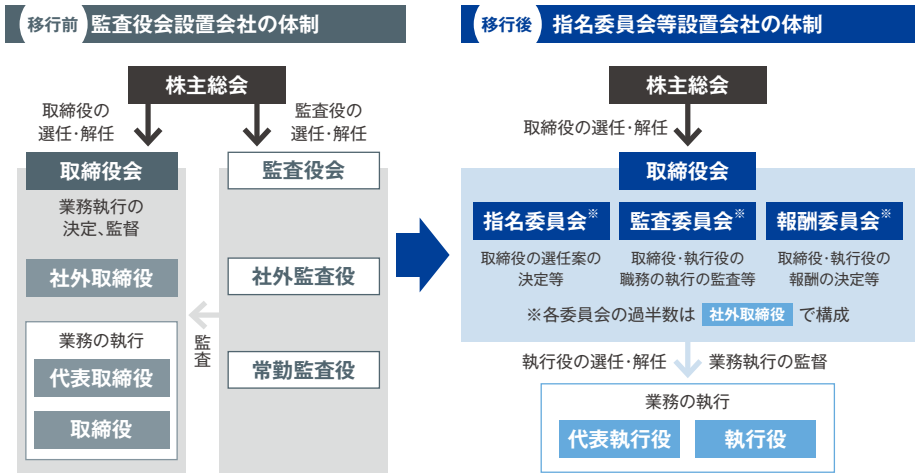
ホールディングス型グループ体制のイメージ



※1 グループ本社の役割（グループ経営戦略策定・経営資源配分・リスク管理等）の明確化により、グループガバナンスの仕組みを構築

※2 ガス事業法の行為規制を遵守

指名委員会等設置会社への移行



脱炭素に向けたパラダイムシフトを自らのビジネスに取り込み成長します

2020年度決算は、経常利益ベースで前年度に対して落ち込んでしまいました。2020~22年度中期経営計画の初年度としては、大変残念な結果となりました。これは主として、コロナ影響による販売量の減少や、LNGのスポット市場における価格の乱高下、冬季の電力卸市場の価格高騰等の影響を大きく受けたことによるものです。これからも国内外の市場のボラティリティは高まると予想されるため、市場の変化に的確に対応しながら、中期経営計画の達成ならびにその先にあるビジョンの実現を目指してまいります。

株主の皆さまからは「CO_2ネット・ゼロを目指すことと成長は両立するのか」との質問をいただくことがあります。確かに脱炭素に向け、様々なプレーヤーがエネルギー事業に参入しており、特に再生可能エネルギー事業における競争は日に日に厳しさを増しております。冒頭述べたとおり、現在は脱炭素に向けたパラダイムシフトが進行しており、このパラダイムシフトを自らのビジネスに取り込むことができた企業のみがエネルギー事業者として成長できるものと考えます。そのためにも、財務の健全性を保ちつつ、CO_2ネット・ゼロへの投資を拡大する必要があります。昨年の11月には、あらゆる手段で原資を捻出する観点から、株主還元の見直しを発表させていただきました。こちらの結論につきましては、今しばらくお待ちください。

新しい公益事業を目指します

私は、経営ビジョン「Compass2030」において、「3つの挑戦」をともに担う今と未来の仲間に向けて、「3つの約束」をしました。「社会に大きなインパクトを与える仕事を生み出す」「多様性がぶつかり合い切磋琢磨する場を作る」「一人ひとりの自己実現にこだわる」の3つです。この約束を果たすことで、ビジョンは着実に実行に移されていくと考えます。

東京ガスグループはまさに変革期を迎えています。変革期を乗り越え、新たな未来を切り拓いていくのはグループ員一人ひとりです。多様性を重視しながら、個人の飛躍を後押しし、活き活きと社会に貢献し続ける企業グループにしていきたいと思います。そのために、企業理念の再構築にも取り組みます。東京ガスは創立者である渋沢栄一の「論語と算盤」を大切にしながら、新しい公益事業を目指して飛躍を遂げてまいります。

当社は他社に先駆けてCO_2ネット・ゼロを宣言し、脱炭素に向けた取り組みに着手しました。今後とも地球の未来、エネルギーの未来に貢献し、会社の持続的な成長を確実なものとしてまいります。ステークホルダーの皆さまには、未来の東京ガスグループにご期待いただき、末永くご支援賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

資産効率性・財務健全性・株主還元のバランスを確保しながら、必要な投資を実行します

常務執行役員 CFO
佐藤 裕史

事業での経験をCFOの責務に活かします

CFOの佐藤です。私は入社以来、リビング事業、エネルギー・ソリューション事業、ガス料金・制度、電力事業など、幅広い業務を経験してきました。財務の立場でありながら事業側の視点でキャッシュフローやバランスシートの左側（資産側）を理解できるのは大きな強みだと感じており、CFOとしての責務に活かしていく所存です。

2020年度の業績は、新型コロナ影響やLNGおよび電力卸取引所価格の高騰など、一過性と思われる要因に大きな影響を受けました。これらを除けば、中期経営計画（以下、中計）との主な差は、海外事業における想定フレーム差と、ソリューション等の事業利益の差になります。中計では後者についてM&A等を通じた利益の上積みを計画していましたので、残り2年間、引き続き検討していきます。

現在、当社グループは投資を通じた成長戦略をとっているため、一時的に資本効率が低下する傾向にあります。それを防ぐためにも私たちは投資選定にあたって、短期間での利益貢献を重視していきます。これまでの積み上げ期は、投資を「加速」してきましたが、これからは段階的に巡航速度に移行していく、すなわち、上限枠を決め、規律をもって「コントロール」するフェーズだと考えています。

2030年に向けた成長投資とその先のCO_2ネット・ゼロに向けた投資を進めます

中計では3年間で1兆円の投資計画を立てましたが、初年度の投資額は約3,300億円と、ほぼ計画通りです。北米のシェール事業は、中計期間内に毎年数十億円後半の営業利益を見込んでいます。北米の太陽光発電事業はファイナンスのコストが下がる時期から利益が増えていく構造です。国内のバイオマス事業は比較的早くから営業利益に貢献してくるでしょう。国内の再生可能エネルギーですので、既存事業とのシナジーも見込めます。その他にもアジアのガス配給事業会社などに投資しましたが、総合的に見れば、様々な成長分野に対してバランスの良い投資ができたと評価しています。こうした投資の成果について、今後わかりやすくお示ししていきたいと考えています。

「Compass2030」で掲げた利益水準2,000億円という目標を達成するためには、新規分野への投資を継続するとともに、ガスや電力などの既存事業に利益を支えてもらわなければなりません。ここ数年、自由化による影響や市場環境の悪化により既存事業のリターンが大きく下振れしているため、これらの事業の効率化と収益力強化を進め、

ROA・ROEの改善につなげていきたいと考えています。

一方で、今後さらに力を入れていく脱炭素化に向けた投資は、必ずしも早期のリターンが望めるものではありません。洋上風力発電や水素関連分野に対する投資が収益化し、成長の柱となるのは、まだまだ先の話です。

2030年に向けた成長投資に加え、その先のCO_2ネット・ゼロを見据えた投資を継続するためには、資産効率性と財務健全性のバランスが重要になります。財務健全性について申し上げると、私たちが投資をしていく分野には、リターンとの見合いで様々なリスクを伴う事業もあり、資本の厚みはリスク管理の観点から重要なポイントです。また投資を長期に継続するためにも、一定の自己資本の規模が必要になります。投資家の皆さまにはその点をぜひご理解いただきたいと思います。

サステナビリティファイナンスを活用します

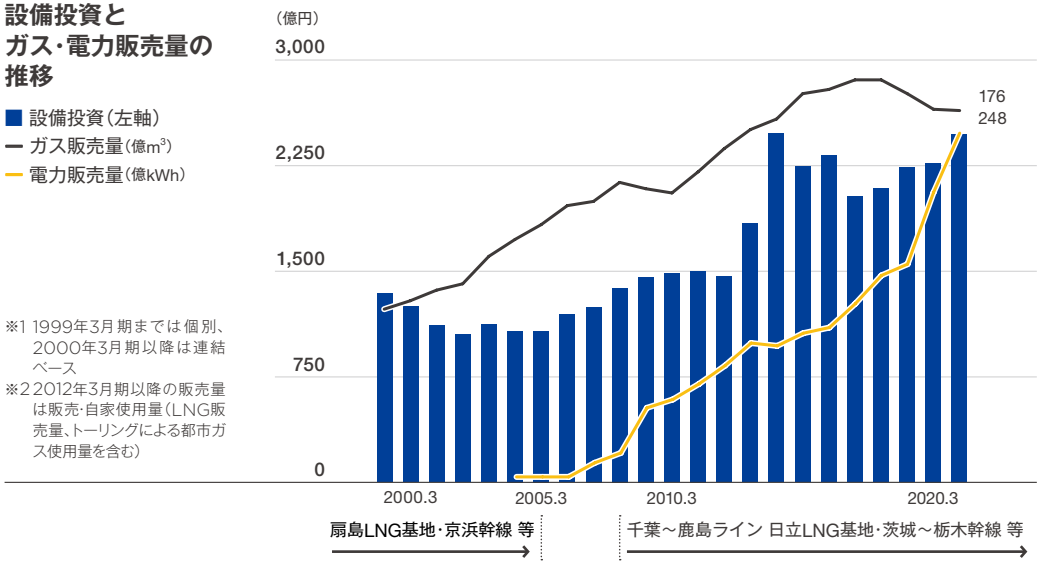
昨年ガス業界初となるグリーンボンドを発行しましたが、投資家の方々の引き合いも多く、条件面から見ても非常に優位性があると感じました。2030年に向けてトランジションの概念が重要になってきますので、トランジションボンドのようなフレームの中での資金調達も積極的に行っていく必要があると思います。ただし、日本においてトランジション・ファイナンスは黎明期であり、その考え方や投資家の期待も様々です。使途が限定される点等も勘案しながら、冷静にメリットを判断していきます。

財務の健全性に留意しキャッシュ配分を見直します

現在の総分配性向6割の株主還元策を始めた当初は資本効率の向上が課題であり、自社株の取得・消却が必須でした。加えて、これまではレバレッジをかけて投資にアクセルを踏んできましたが、先ほど申し上げた通りこれからは財務の健全性にも留意する必要があります。また、CO_2ネット・ゼロに向けた取り組みを加速させるため、キャッシュ配分を根本から見直す時期でもあります。そこで昨年秋に株主還元の見直しを発表させていただきましたが、今のところ最終的な結論が出るに至っておりません。正式な発表まで、今しばらくお待ちください。

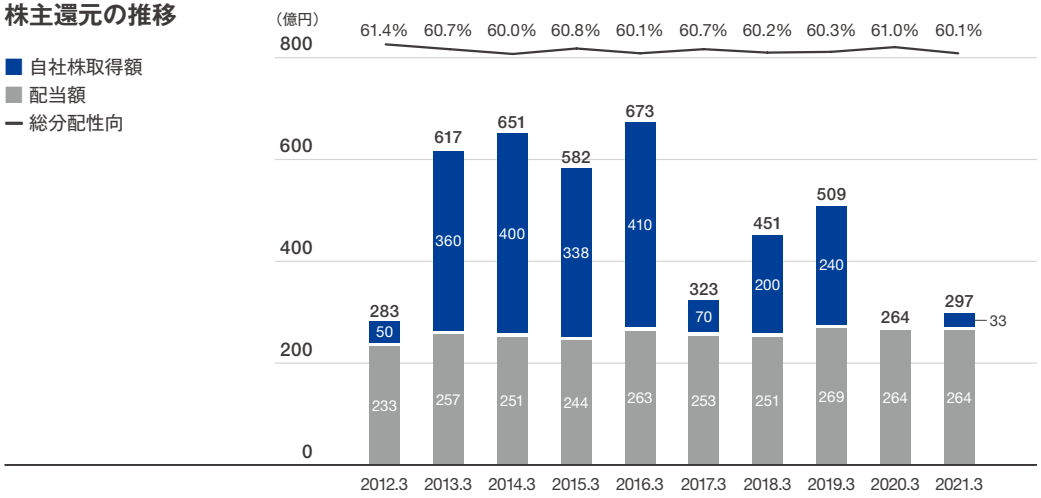
今後も私たちはステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、財務の基本方針を遵守し、企業価値向上に向けて取り組んでまいりますので、皆さまのご理解・ご支援をお願い申し上げます。

設備投資とガス・電力販売量の推移



※1 1999年3月期までは個別、2000年3月期以降は連結ベース
※2 2012年3月期以降の販売量は販売・自家使用量(LNG販売量、トーリングによる都市ガス使用量を含む)

株主還元の推移



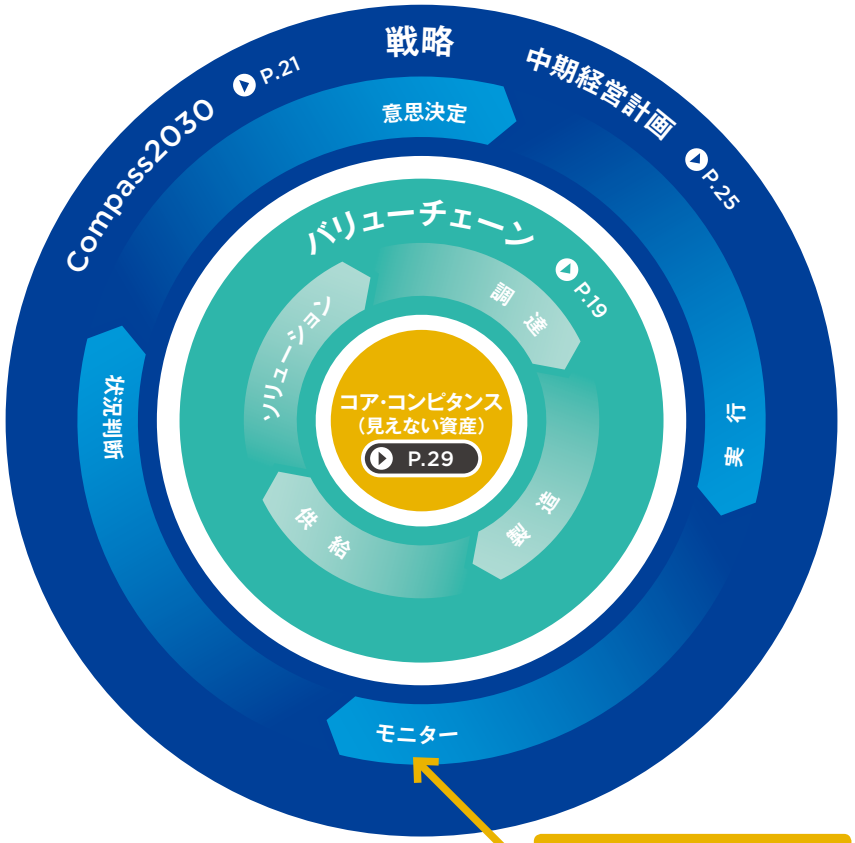
価値創造のプロセス

外部環境の変化

- 脱炭素化の潮流
- お客さまの価値観の変化・多様化
- デジタル化の進展
- エネルギー自由化の進展

ガバナンス P.38

マテリアリティの特定
（サステナビリティ上の重要課題）
P.20



Output 2020年度実績

ガスセグメント
売上高 11,467億円
セグメント利益 884億円

電力セグメント
売上高 3,959億円
セグメント利益 86億円

海外セグメント
売上高 459億円
セグメント利益 38億円

エネルギー関連セグメント
売上高 3,394億円
セグメント利益 170億円

不動産セグメント
売上高 484億円
セグメント利益 75億円

その他セグメント
売上高 1,104億円
セグメント利益 38億円

Outcome

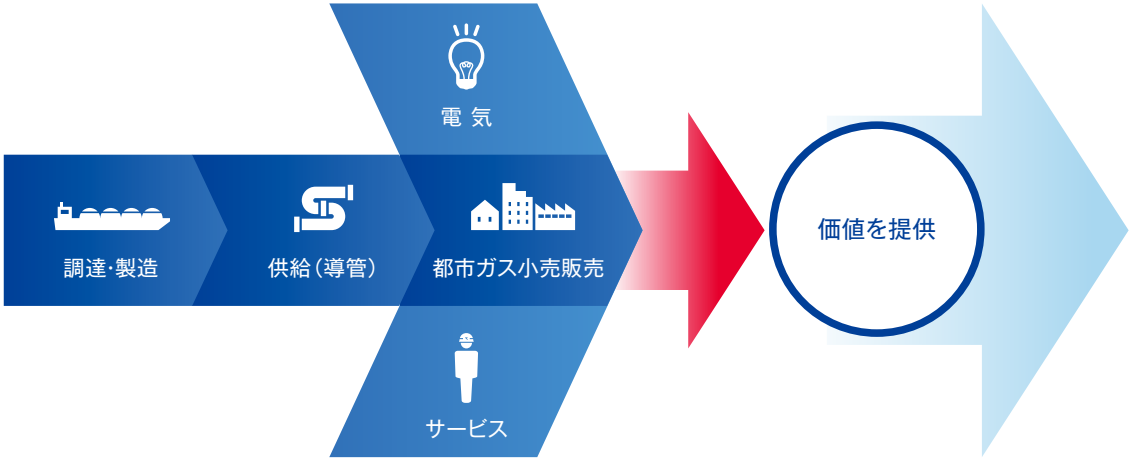
安心な暮らしの実現
エネルギーコストの削減
地球環境への貢献
快適な暮らしの実現

	2020年度実績	2022年度中計目標
CO_2削減貢献	668万トン	650万トン
再エネ電源取扱量	138.3万kW	200万kW
お客さまアカウント数	1,231万件	1,480万件
天然ガス取扱量	1,820万トン	1,700万トン
営業利益 + 持分法利益	791億円	1,400億円

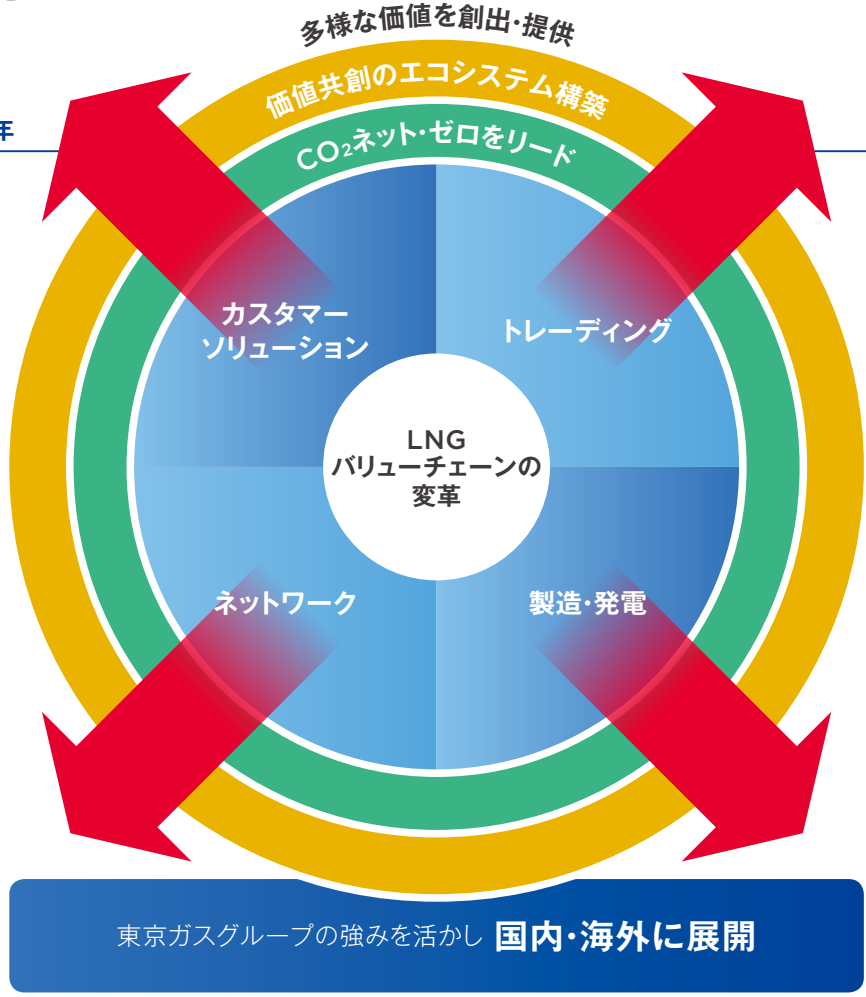
LNGバリューチェーンの変革

これまでの、都市ガス小売販売での価値提供に加え、LNGバリューチェーンにおける「トレーディング」「製造・発電」「ネットワーク」「カスタマーソリューション」の各機能で培ってきた事業・ノウハウを「究め込む」とともに、新たな領域を「切り拓く」ことにより、各機能において、価値創出や提供するお客さまを拡大していきます。

これまで



2030年

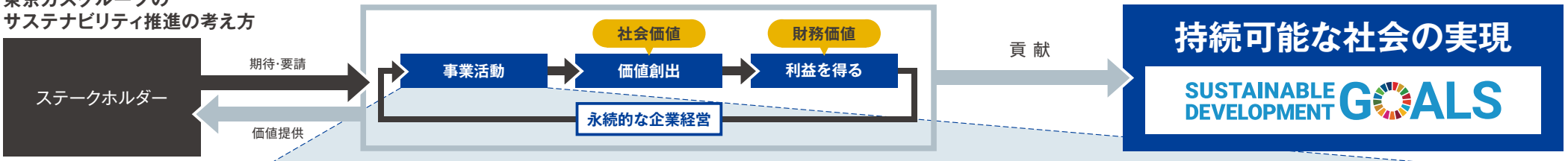


これまでは、各機能において価値を高めたLNGを、最終機能である小売販売によりお客さまに提供するビジネスモデルにおいて、いかにその価値を高めるか取り組んできた。

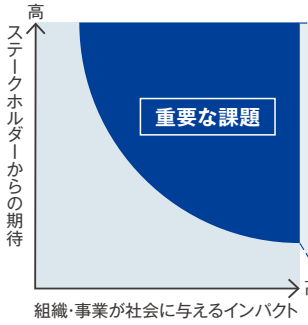
サステナビリティ推進とSDGs達成への貢献

東京ガスグループは「事業活動を通じた社会課題の解決によって社会価値および財務価値を創出し、永続的な企業経営を行うことで、持続可能な社会の実現に貢献していくこと」をサステナビリティ推進の考え方としています。この考え方のもと、事業活動を通じてマテリアリティ（サステナビリティ上の重要課題）に取り組み、SDGsの達成に幅広く貢献していくことを目指しています。

東京ガスグループのサステナビリティ推進の考え方



マテリアリティの特定



ガイドライン等を参照し、検討すべき課題を「ステークホルダーからの期待」および「組織・事業が社会に与えるインパクト」の2つの軸で評価し、マテリアリティ（サステナビリティ上の重要課題）として特定しています。

マテリアリティ（サステナビリティ上の重要課題）とSDGsとの関係

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
天然ガスを扱うリーディングカンパニーとしてCO₂ネット・ゼロをリード	気候変動							●		●		●		●				●
	エネルギーへのアクセス							●		●		●						●
	安全と防災							●		●		●		●				●
	顧客価値創造			●	●	●	●	●		●		●	●	●				●
社会との良好な関係	資源効率・循環型社会						●						●		●			●
	地域社会との関係構築	●	●	●	●		●	●			●	●	●	●	●	●	●	●
	ダイバーシティ				●	●			●		●							●
	働きがい・労働生産性				●				●									●
責任ある企業としての行動	サプライチェーンマネジメント					●			●		●		●	●	●	●	●	●
	情報セキュリティ																	●
	ガバナンス・コンプライアンス					●					●						●	●

※上記関係は東京ガスグループの取り組みの変更に併せて適宜見直しを行っていくものです。

取り組み事例

レジリエンスの高いインフラを構築

東京ガスのガス供給は、浸水や停電の影響を受けにくく、当社供給エリアの広い範囲で大雨・暴風を引き起こした2019年度の台風15号・台風19号の際も、大きな被害は発生しませんでした。また、2020年度には、事業継続計画（BCP）風水害編を策定しました。

東京ガスの賃貸管理サポート「まもROOM」の提供を開始

高齢単身者向け賃貸住宅のトイレ等のドアにセンサーを設置し、一定期間ドアの開閉がない場合に賃貸管理会社や入居者のご家族等にメールでお知らせすることで、高齢単身者等の安心な暮らしに貢献しています。

東京ガスのハウスクリーニング

当社の研修に合格したスタッフによる高品質なサービスが、暮らしの中の「掃除」の手間を軽減し、時間を創出するとともに、家事支援サービスを通じて家事労働を認識・評価することでジェンダー平等にも貢献しています。

東京ガスグループ 経営ビジョン

Compass2030

エネルギーとソリューションを暮らし、都市、地球の未来に

2019年11月27日、私たちは新たな経営ビジョン「Compass2030」を発表しました。
化石燃料である天然ガスを扱う国内のリーディングカンパニーとして10年後の目指すべき姿を説明させていただきます。

VISION

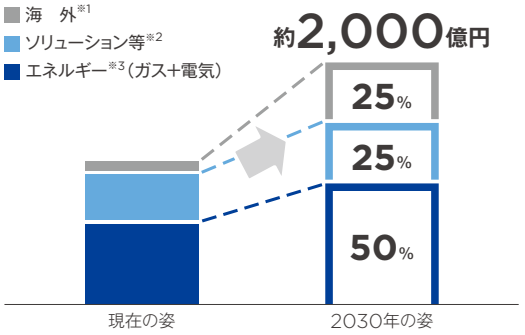
—2030の目指す姿—

**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

	2020年度実績	2030年
利益水準	791億円	約2,000億円
CO_2削減貢献(基準年2013年度)	△668万トン	△1,000万トン
再エネ電源取扱量(年度末)	138.3万kW	500万kW
お客さまアカウント数(年度末)	1,231万件	2,000万件
天然ガス取扱量(年度)	1,820万トン	2,000万トン

2030年の事業ポートフォリオ構成・利益水準



※1 海外: 海外におけるすべての事業　※2 ソリューション等: 継続的なサービス契約、エンジニアリング、不動産、等　※3 エネルギー: 国内におけるガス・電力事業

Q 「価値を創出し続ける企業グループ」とは?

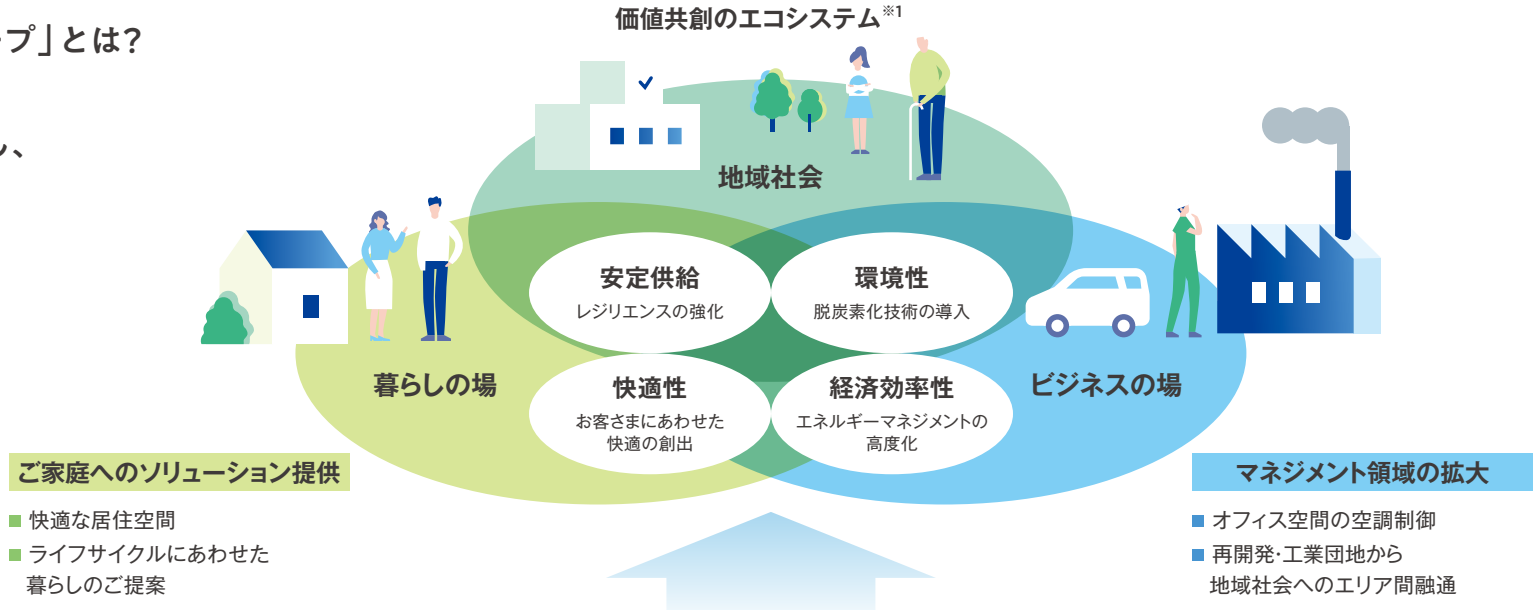
↓ A 価値共創のエコシステムを構築し、様々なソリューションを提供する企業グループです。

ラストワンマイル※2としての東京ガスライフバルなど「当社グループの強み」を活用し、異業種企業等との連携や自治体との協働といった「ビジネスパートナーの参画」を推進することで、価値共創のエコシステムを構築します。

このエコシステムに「お客さま自身が参画」することで、多様な商品・技術・サービスを柔軟に組み合わせ、一人ひとりの暮らしから地域社会に至るまで、様々な課題を解決するソリューションを提供していきます。

※1 エコシステム:多くの企業がそれぞれの強みを持つ領域の技術・ノウハウ・知見を持ち寄り、新たな価値を創出していく事業生態系

※2 ラストワンマイル:バリューチェーンの最終工程における人の手を介さざるを得ない現場業務



ご家庭へのソリューション提供
- 快適な居住空間
- ライフサイクルにあわせた暮らしのご提案

マネジメント領域の拡大
- オフィス空間の空調制御
- 再開発・工業団地から地域社会へのエリア間融通

お客さまの参画	×	東京ガスグループの強み	×	ビジネスパートナーの参画
■ エネルギー使用量、機器稼働状況 ■ 空間・生活環境のデータ ■ プロシューマーの余剰エネルギー ■ ライフサイクル、ライフスタイルのお好み		■ ライフバルを中心としたお客さまとのつながり・データ ■ ガス・電気・ソリューションの提供 ■ 機器・施工・メンテナンス		■ エネルギー技術（IoT機器、蓄電池） ■ デジタル技術（ブロックチェーン） ■ データ解析（AI） ■ 各社のお客さまとのつながり

Q どのように「次世代のエネルギーシステム」をリードしていくのか?

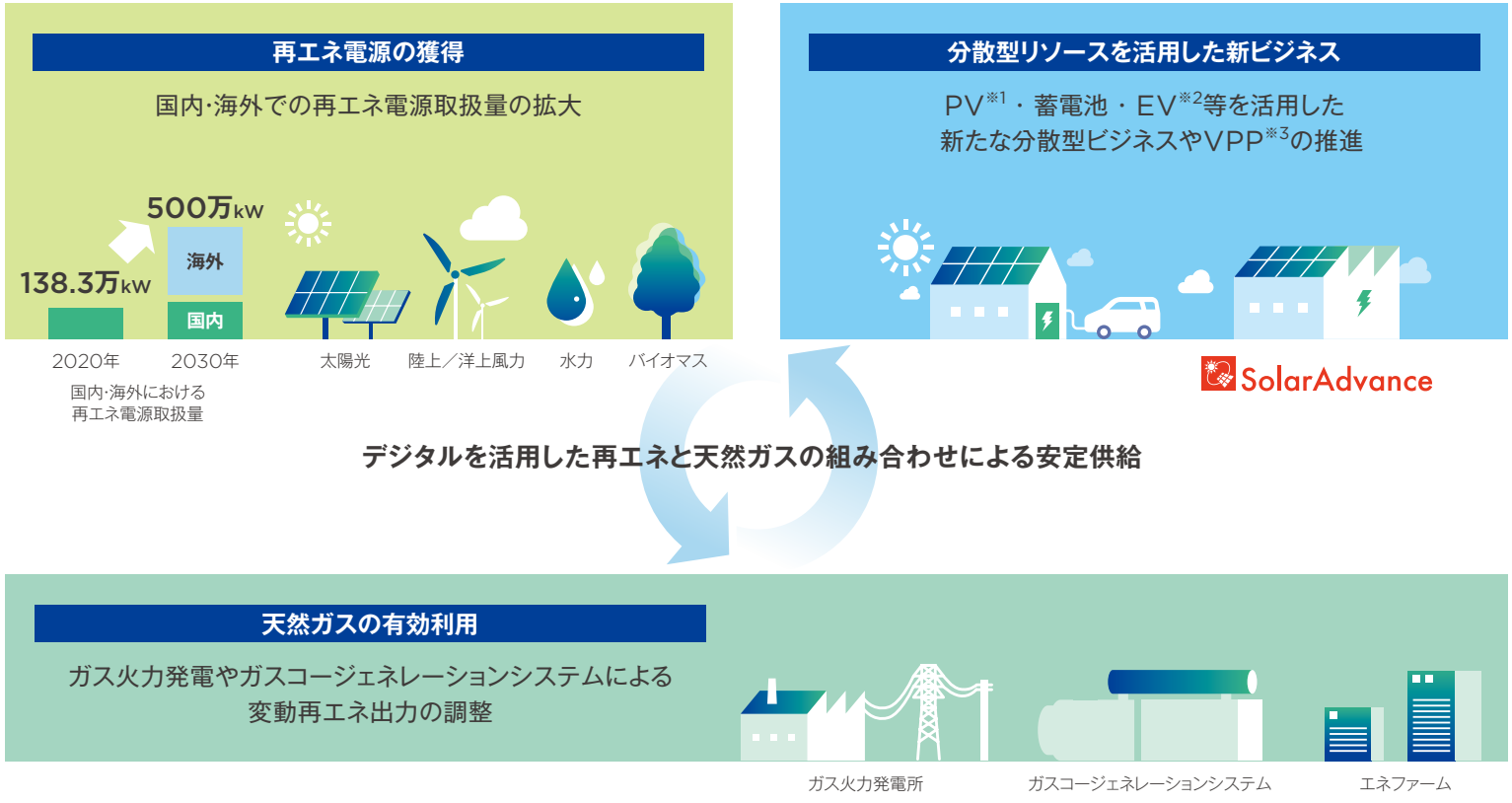
A 再生可能エネルギーと天然ガスの調和を図ります。

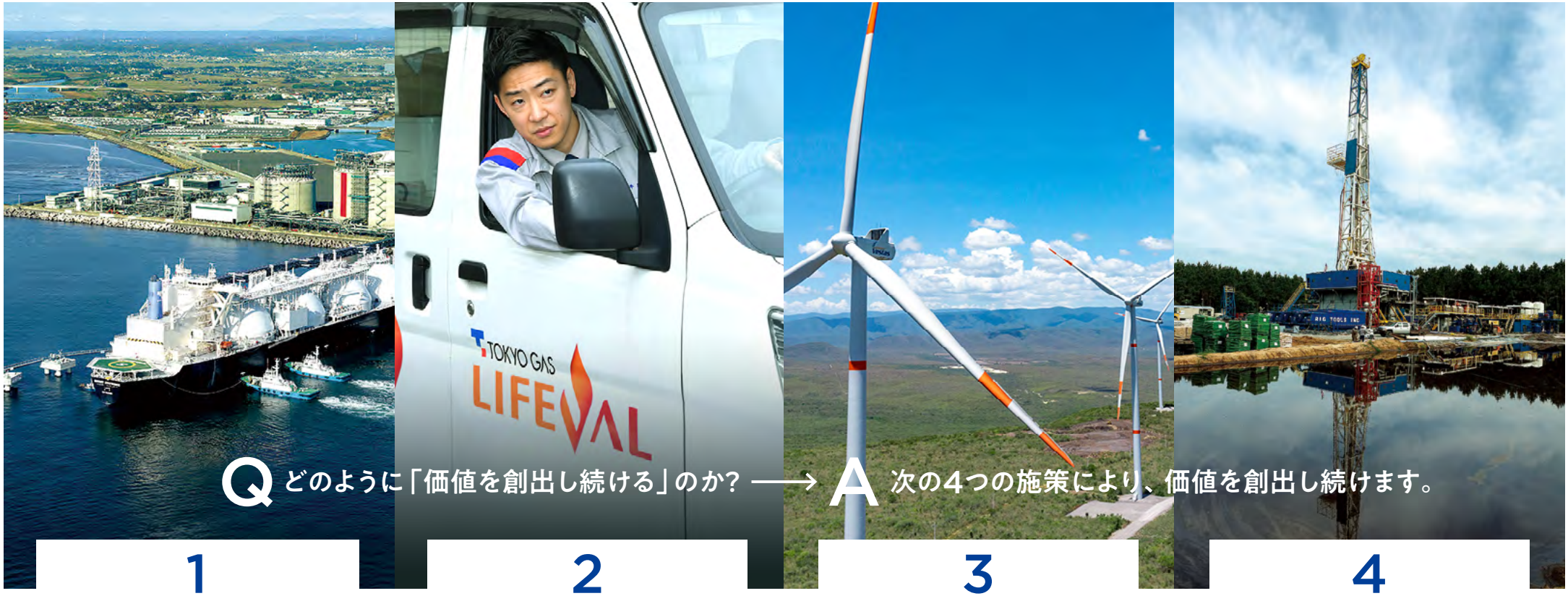
国内・海外での再生可能エネルギー電源取扱量を拡大し、お客さま宅へのPV[※1]や蓄電池等を活用した新たな分散型リソースを導入した新ビジネスの展開やVPP[※3]を推進します。天候などに左右され発電量が不安定な再生可能エネルギーの変動を制御性に優れた天然ガスで調整します。

デジタル技術を活用し、分散型リソースに再生可能エネルギーや天然ガス火力発電などの大規模電源も組み合わせ、安定的かつ低廉なエネルギー供給を実現します。

※1 PV :太陽光発電　※2 EV :電気自動車
※3 VPP:分散型電源や蓄電池などをIoTで管理し、一つの発電所のように制御する仕組み

再生可能エネルギーと天然ガスの調和





Q どのように「価値を創出し続ける」のか? ⟶ A 次の4つの施策により、価値を創出し続けます。

1
LNGバリューチェーンの変革による各機能の最大化

「トレーディング」「製造・発電」「ネットワーク」「カスタマーソリューション」のLNGバリューチェーンの各機能において、価値創出や、お客さまの拡大を目指します。

2
暮らしやビジネスの課題解決

ビジネスパートナーとの共創により、新たなソリューションの創出を加速し、お客さまのニーズや課題を解決します。価値共創のデジタル基盤を構築し、様々なデータやAI予測を組み合わせ、個々のお客さまにあわせたソリューションを瞬時に提案します。

3
脱炭素社会への移行をリード

天然ガスの有効利用、再生可能エネルギー電源の拡大、脱炭素化に資するコア要素技術の開発を進め、東京ガスグループの事業活動全体で、お客さま先を含めて排出するCO_2をネット・ゼロにすることに挑戦します。

4
海外への展開

LNGエンジニアリング力を活かしたLNGインフラ事業の開発、シェールガスなどの資源開発や再エネ事業への投資、LNG取引や保有アセットを活かしたLNGトレーディング拡大などにより海外における利益を3倍規模に拡大していきます。

東京ガスグループ2020-2022年度

中期経営計画

2020年度からの3年間において、
足元の厳しい状況の中にあっても着実に成果を出すとともに、
将来に向かって成長・拡大を図るための基盤固めに取り組むべく、
中期経営計画を策定しました。

本中期経営計画の全体像

着実な成果を出しつつ、将来の成長・拡大に向けた基盤を固めるため、
① **カスタマーソリューションの進化**
② **LNGビジネスの拡大**
③ **海外事業の加速**
④ **CO_2ネット・ゼロの具体化**
を重点戦略とします。

戦略実行にあたり収支構造を変え成長原資を創出するとともに基盤を強化するため、
① **コスト改革の実行**
② **DX※の継続的実施**
③ **変化に対応する体制構築**
に取り組みます。

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

重点戦略

重点戦略4
CO_2ネット・ゼロの具体化
天然ガスと再エネを最適に組み合わせたソリューションをご提案するとともに、将来の有望な新技術を発掘します

首都圏から全国へ

重点戦略1 カスタマーソリューションの進化
デジタルとリアルを融合させたビジネスモデルで、エネルギーとサービスをお届けします

重点戦略2 LNGビジネスの拡大
ユーティリティをはじめとした国内外のお客さまに、アセットを活用して価値を高めたLNGをお届けします

海外へ

重点戦略3 海外事業の加速
これまで培った強みと実績を活かして、アジアをはじめとしたお客さまに天然ガスの有効利用に向けたソリューションをご提案します

基盤強化

基盤強化1 コスト改革の実行
基盤強化2 DX※の継続的実施
基盤強化3 変化に対応する体制構築

Compass2030 3つの挑戦

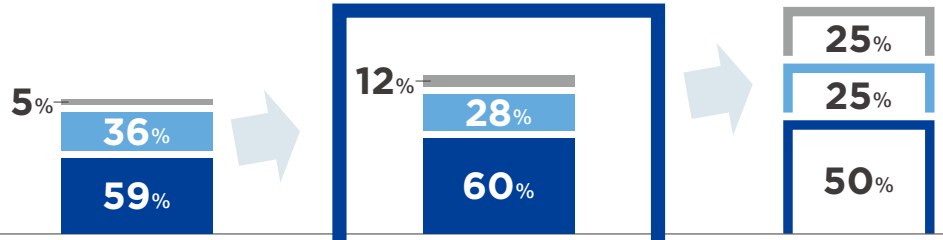
挑戦1 CO_2ネット・ゼロをリード
挑戦2 価値共創のエコシステム構築
挑戦3 LNGバリューチェーン変革

主要計数

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

事業ポートフォリオ構成:営業利益+持分法利益

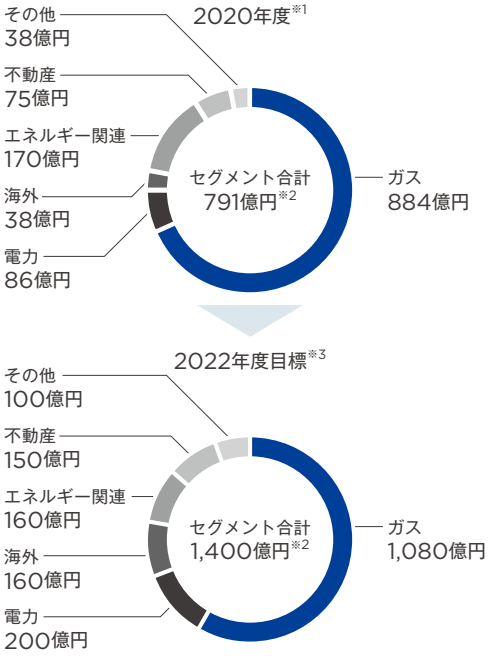
■ 海　外※1
■ ソリューション等※2
■ エネルギー※3(ガス+電気)



	2020年度実績	2022年度	2030ビジョン 経営指標主要計数
KGI			
営業利益+持分法利益	791億円	**1,400億円**	約2,000億円
財務指標			
ROA	1.9%	4%程度	
ROE	4.3%	8%程度	
D/Eレシオ	0.92	0.9程度	
KPI			
お客さまアカウント数(年度末)	1,231万件	1,480万件	2,000万件
天然ガス取扱量(年度)	1,820万トン	1,700万トン	2,000万トン
海外セグメント利益(年度)	38億円	160億円	—
CO_2削減貢献(基準年:2013年度)	668万トン	650万トン	1,000万トン
再エネ取扱量(年度末)	138.3万kW	200万kW	500万kW
コスト改革(2019年度比)	△120億円	△300億円	—

※1 海外:海外におけるすべての事業
※2 ソリューション等:エネルギー関連、不動産、その他
※3 エネルギー:国内におけるガス・電力事業

補足資料 セグメント別利益計画



セグメント	主な取り組み
ガス	減価償却費増大と競合激化を織り込むとともに、抜本的なコスト改革やLNG販売を強化(トレーディング)。
電力	販売費抑制とアカウント数拡大の両立。
海外	北米を中心とした上流、中下流事業の成長。
エネ関連	サービスの有償化を含むコスト改革を進める。
不動産	田町PJの本稼働を見込む。
その他	コスト改革を進めるとともに、M&Aを収益化。

※1 2020年度フレーム:油価43.35$/bbl、為替106.1円/$
※2 連結調整額含む
※3 2022年度想定フレーム:油価60$/bbl、為替110円/$

進捗状況 重点戦略1 カスタマーソリューションの進化

暮らしの課題解決

「人」によるサービスの価値向上

ガス機器まわりに加え、お困りごとの多い水まわりにサービス範囲を拡大。今後、家事代行・家事支援へと展開予定。

「ガス機器スペシャルサポート」電気設備・水まわりオプション開始（2020年10月）

デジタル活用による利便性向上

お客さまデータを蓄積・解析し、作業品質向上やお客さまの手間・時間削減等により、お客さま満足度を向上。

具体例 2020年度トライアル

- 修理のご依頼には、受付情報から必要な作業を解析・予測。1回の訪問での完了率を向上。
- サービス利用者への推奨度ヒアリング（11段階）をタイムリーに取得・集計し、作業者のスキルアップ・サービススペックの改善に活用。

エネルギーメニューの多様化・エリア拡大

英国オクトパスエナジー社との戦略的提携

英国市場において急成長中のオクトパスエナジー社への出資および国内合併会社設立に合意。

同社が保有するデジタル技術と顧客対応ノウハウを活かし、お客さま一人ひとりのニーズにあわせた電気料金・サービスメニューを提供し、新たな顧客体験価値を実現。エリアを問わず、新たなビジネスモデルをお客さまとともに創造。（2021年秋～）

TOKYO GAS × octopus energy

太陽光エネルギーサービスメニューの拡大

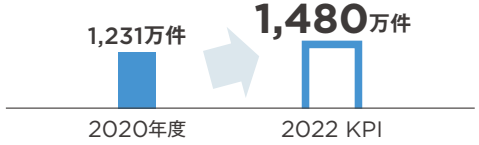
太陽光発電の第三者所有モデル※により、工場・戸建住宅・マンション・ビル等の幅広いお客さまに、再エネを導入しやすいサービスを提供。

2020年10月サービスを開始した「ヒナタオソーラー」

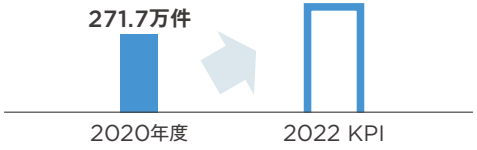
※ 東京ガスグループがお客さまの建物の屋根・敷地に太陽光発電設備を設置し、発電電力を設置したお客さまに供給する仕組み

2022 KPI

お客さまアカウント数
（ガス・電気・サービス延べ契約数）



うち電力



KPI設定理由

将来のガス・電気・サービス事業による安定的な収益確保のために、重要な課題と捉えている顧客基盤の早期最大化に向けた取り組みの効果を測る指標として設定。

重点戦略2 LNGビジネスの拡大

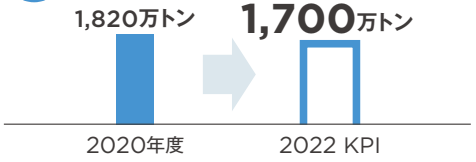
LNGトレーディング新社の設立（2020年9月）

当社100%出資子会社として、LNGトレーディング事業を担う、ティージーグローバルトレーディング株式会社を設立。東京ガスグループが保有するアセット（タンク・船・売買契約等）を最大限活用することで、LNGトレーディング事業の拡大を目指す。

東京ガスグループ TG Global Trading

2022 KPI

天然ガス取扱量



KPI設定理由

国内へのガス販売に加え、LNGトレーディング事業や海外でのLNGビジネス等、LNGを商材と捉えた事業の拡大を量的に測る指標として設定。

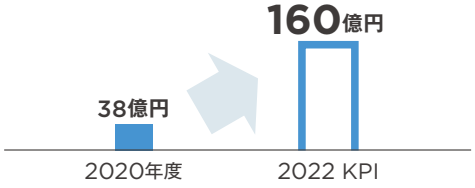
重点戦略3 海外事業の加速

米国タイトサンドガス田権益取得とキャッスルトン・リソーシズ社（CR社）の子会社化（2020年7月）

東京ガスアメリカ社が出資するテキサス州のガス開発・生産事業会社CR社が、ルイジアナ州のガス田の権益を取得することを決定。当社がCR社を子会社化。（2020年11月、TG Natural Resourcesへ社名変更）

2022 KPI

海外セグメント利益



KPI設定理由

将来の収益の柱である海外事業の、目標に向けた成長を測る指標として設定。

重点戦略4 CO_2ネット・ゼロの具体化

再エネ電源の導入拡大

米国太陽光発電や国内木質バイオマス発電等大規模投資により、計画を上回るペースで再エネ電源規模を獲得。

国内外における浮体式洋上風力開発を推進するため、米国プリンシプル・パワー社（2020年5月に出資）が開発・保有する浮体システム技術を活用する等、技術獲得も実施。

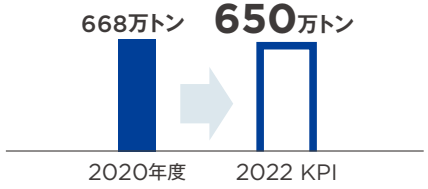
エネルギー政策や経済動向を見極め、さらなる電源獲得・事業展開を目指す。

Photo courtesy of principle power. Artist : DOCK50

特集（中期経営計画における進捗・ハイライト） P.09

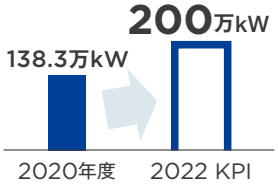
2022 KPI

CO_2削減貢献量



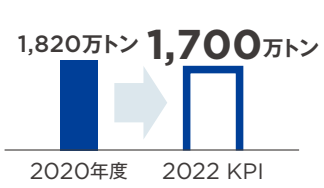
※ 基準年:2013年度、お客さま先における排出削減への貢献含む

再エネ取扱量



※ 国内外、調達含む

天然ガス取扱量



※ 海外事業分含む

KPI設定理由

天然ガスの有効利用の拡大、再エネの規模拡大等、お客さま先も含めたCO_2排出削減貢献の成果を継続的に測る指標として設定。

KPI設定理由

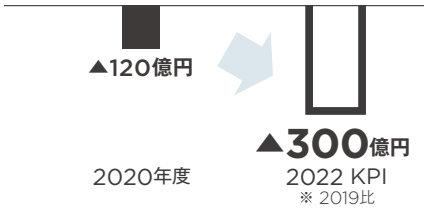
再エネ電源・事業展開の拡大を量的に測る指標として設定。

基盤強化1 コスト改革の実行

ビジネスモデルの見直しによる手数料や委託費の削減、社内基準の見直しによる修繕費等の削減のほか、業務プロセス改革を通じた効率化による間接部門の費用削減等を実施。

2022 KPI

コスト改革



KPI設定理由

業務や仕組みを抜本的に見直し、足元の利益貢献や重点戦略に振り向ける成長原資を創出する取り組みの効果を測る指標として設定。

INVISIBLE ASSETS

見えない資産

人材戦略

人材の採用・育成

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ために、事業環境の変化に柔軟に対応し多様なフィールドで中核となる人材の採用と育成に取り組んでいます。

働き方改革（生産性向上/ワーク・ライフ・バランス）

従業員一人ひとりが、活き活きと働きながら、持てる力を最大限に発揮するため、長時間労働の是正・抑制と、より「時間の価値」を意識した働き方への変革を「経営が関与すべき重要な課題」と位置づけ、積極的に取り組んでいます。

専門性の高い切り拓く人材の採用	成長領域への戦略的シフト	ビジネスリーダーの育成
新卒は職種別採用（文系、理系、プロフェッショナル職）に加えて、特定の分野を極めた学生の採用や、経験・専門性がある人材の中途採用も柔軟に実施	ガス事業だけでなく、海外事業、電力事業、トレーディング事業等に人員を重点配置し、多様に広がるフィールドにおける成長・拡大を推進	異動、ローテーションによる「幅広い職務経験による育成（OJT）」を中心に、「教育・研修（OFF-JT）」を組み合わせることで、東京ガスグループを牽引するビジネスリーダーを育成

Compass2030の実現に向けた人材の採用・育成・配置

具体的な取り組み

デジタルイノベーション本部 新オフィスのコラボレーションエリア

■時間の価値を意識した働き方の推進

・職場ごとに設定できる定時退社Day等

■多様な人材が最大限能力を発揮するための環境整備

・働く場所の制約をなくす「どこでもワーク」制度の導入（在宅勤務、モバイルワーク）
・サテライトシェアオフィスの整備
・さらなる生産性向上に向けたオフィス環境の整備
・イノベーションが起こる職場づくりを行う
・「わいわいワーク」（WebTV会議、執務室改革 等）
・ICTによる自動化や機械化、データ活用の高度化（RPAや音声AIの活用等）

外部評価

なでしこ銘柄選定

くるみん認定

健康経営優良法人認定

ダイバーシティ&インクルージョンの推進（多様な人材の活躍推進）

「東京ガスグループは、働く一人ひとりが、知識・能力・経験を最大限に活かし、活躍する企業グループになることを目指し、ダイバーシティ&インクルージョンを推進する」という基本方針を定めています。ダイバーシティトップコミットメントを掲げ、女性活躍推進、障がい者雇用促進や50歳代以降のキャリア開発支援など、多様な働き方と多様な人材の活躍を推進しています。

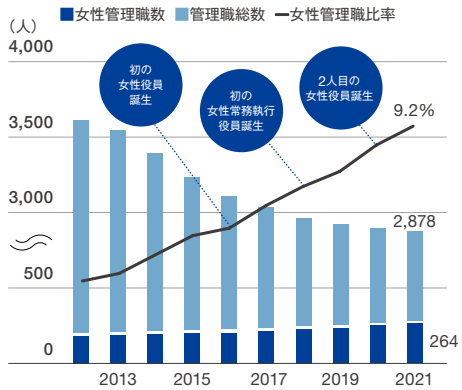
目標および実績

女性活躍推進目標	2020年度実績
2025年度女性管理職比率11%以上	8.7%
男女ともに仕事と育児の両立に関する制度利用率100%	93.5%

具体的な取り組み

障がい者の雇用促進	■法定雇用率を上回る2.54%（2021年6月） ■障がい者雇用促進連絡会を設置し、グループとして取り組みを推進 ■安全で働きやすい環境の整備
50歳代以降のキャリア開発支援	■グランドキャリア支援制度を設け、研修やキャリアコンサルタントとの面談等により、50歳代以降のキャリア開発を推進

東京ガスにおける女性管理職比率



東京ガスのラストワンマイル、「ライフバル」

東京ガスエコモ株式会社
東京ガスライフバル横浜戸塚 泉店
メンテナンスG
阿部 優

136年間にわたって培ってきたお客さまとの絆・信頼関係は当社グループの強みです。

東京ガスライフバルは、各地域に密着した「東京ガスの顔」として、お客さまのニーズにきめ細かく対応し「一件一件のお客さまとの親密な関係づくり」のため、生活価値向上に資する商品・サービスをワンストップで提供しています。

スピーディなお客さま対応と、多くの接点機会における工夫

横浜市泉区・戸塚区・栄区の約15万世帯のエリアにおいて、ガス機器の修理を担当しており、毎日5~10件のお客さまを訪問しています。修理のご連絡をいただいた際は、お客さまの生活に支障が出ないよう、すぐに駆け付け、素早く修理を終わらせるよう最善を尽くします。また、修理に立ち会うお客さまのライフスタイルに合わせて訪問し、効率的かつ安全に修理を完了させる必要もあります。そのため、修理に必要な知識やノウハウの習得を絶えず行い、修理内容に合わせて、必要となりそうな部品を事前にすべて揃えて修理に伺うなど、努力と工夫を重ねています。

新たなビジネス機会の獲得に向けたコミュニケーション

入社して12年目になりますが、修理担当になった当初は、修理に関する専門的な知識が少なかったため、先輩の知識・ノウハウを吸収しながら、一つひとつ着実に経験を積み重ねました。また、営業担当に同行して、お客さまとのコミュニケーションのとり方を学ぶことで、今ではお客さまの状況に応じて、挨拶や説明の仕方を工夫できるようになりました。ご年配の方にはゆっくり大きな声で、一方、忙しい方には、あまり口数を多くせず、修理内容をコンパクトかつ正確にお伝えします。ただし、どのお客さまに対しても修理後に必ず、「ガス機器以外の暮らしに関するお困りごとがあれば、何でもおっしゃってください。」とお伝えするよう心掛けています。その結果、水回りのご相談から始まり、リフォームなどを指名でご依頼いただくことが多くなりました。今後も新たなご依頼をいただけるよう、様々な工夫を重ねていきたいと思います。

東京ガスのラストワンマイルとして、お客さまの暮らしを支え続けます

お客さまとの接点機会において、きめ細かくニーズを把握し、本当に必要とされているソリューションを提供するのが私たちの仕事です。そのためには、お客さまとの信頼関係を築かなくてはなりません。丁寧で確実な修理はもちろん、お客さまのお名前や過去の接点機会での会話をインプットしておき、ご近所に伺った時に顔を出すことも大切です。その積み重ねが、お客さまとの信頼関係の向上、お客さまニーズのタイムリーな把握や、新たなビジネスチャンスにもつながっていきます。今後も、技術力の向上に取り組むとともに、お客さまとの接点機会を大事にし、安心・安全で、快適な暮らしづくりのお手伝いをしていきたいと思います。

お客さまとの絆※1

地域密着	店舗数	156店舗
	従業員数	1万3千人
接点機会	修理等※2・定期保安点検※3	520万件

※1 エネスタ・エネフィット含む
※2 修理等は開閉栓含む　※3 2020年度実績

LNGインフラに係るエンジニアリング力

東京ガスグループが、LNGの上流から下流までのバリューチェーンを半世紀にわたり担ってきた中で培ったLNGインフラに係るエンジニアリング力を活かし、天然ガス需要の高まるアジアを中心とした海外でのさらなる事業拡大を目指します。

蓄積してきたLNGエンジニアリングに関するユーザーズ・ノウハウ

1969年にアジアで初めてLNGを導入して以来、東京ガスエンジニアリングソリューションズ（株）（以下TGES）はLNGの上流から下流までのバリューチェーンを担う中で、東京ガスのLNG受入基地（袖ケ浦・根岸・扇島・日立）を含め、国内のLNG基地の半数近く（20基地以上）における設計・建設・コンサルティング、豊富なオペレーションとメンテナンス（O&M）の実績により得られた技術・知識・経験を活かした「ユーザーズ・ノウハウ」を蓄積しています。

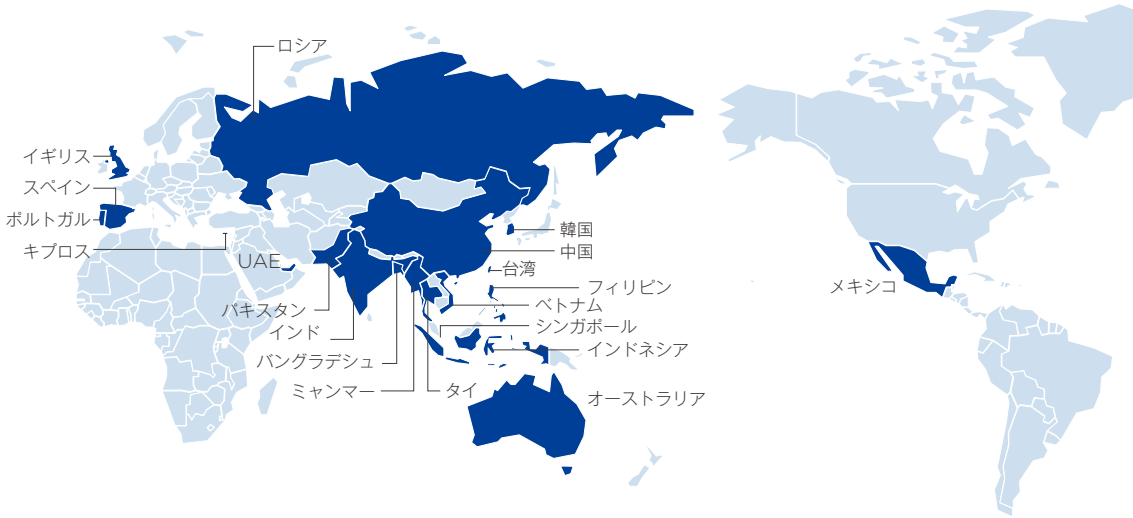
世界トップレベルのLNGエンジニアリング力

LNG基地のタンク等の主要設備から周辺設備に至るまで、海外の基地を含む多種多様な設備に精通するとともに、豊富な設計経験と長期にわたるO&Mの実績から得られた「勘所」もユーザーズ・ノウハウとして蓄積しており、お客さま視点に立った信頼性向上、リスク低減、O&Mの効率化・省力化を高度に実現するエンジニアリングを多数提供しています。また、安全で安定したガス供給を行うためのパイプラインについても、調査・計画～設計～建設～維持管理に至るまでの一連のエンジニアリングを提供してきた実績が多数あります。

海外展開における実績

国内で培った高いLNG関連技術や豊富な経験が認められ、1970年代後半から海外におけるLNGエンジニアリング事業を行っており、すでに20カ国・地域、20基地以上、100件を超える業務での実績があります。また、これまでの海外での実績を通じて築き上げた各国のエンジニアリング会社、エンジニアとのネットワークを活かし、技術力・ノウハウを向上させています。このような成長のスパイラルを活用し、近年では約60人による組織が必要となる大規模なコンサルタント業務を受注し、大型LNG基地建設の全体マネジメントの実績もあげています。

TGESによる海外事業実績



安全かつ安定的なエネルギー供給基盤

お客さまに安心してガスをお使いいただくため、製造・供給設備の耐震対策、大地震などを想定した防災システムの整備、お客さまのガス設備の保安点検など様々な安全対策に取り組んできました。

今後も、総合エネルギー事業者としての公益的使命を果たすため、政治・経済・産業などの中枢である首都圏の天然ガスインフラのさらなる強靭化を推進していきます。

お客さまに安心してガスをお使いいただくための取り組み

高い耐震性の製造・供給設備

都市ガスの製造・供給設備において、LNG基地では耐震性に優れた構造設計の採用、導管ネットワークでは地盤変動に強い素材の採用など、阪神・淡路大震災や東日本大震災クラスの地震にも耐えられる高い耐震性を備えています。

地震防災システムの整備

地震防災システムでは、ガスを供給する低圧導管網を約300個のブロックに細分化し、被害の状況に応じて遠隔でブロック単位に供給を停止することで、ガス供給を止める地域を最小限に抑え、かつ二次災害を防止する対策を行っています。

また、被害がない地域に対しては地震当日中の供給再開を実現するため、2014年度から「地区ガバナ遠隔再稼働システム」を導入しております。

製造・供給の監視・コントロール、ガス設備の保安点検

供給指令センターでは、製造・供給設備の稼働状況を24時間365日体制で監視・コントロールしています。お客さまからガス漏れの通報を受けた場合は、「ガスライト24」が休日・夜間を問わず緊急出動し、迅速に対応します。

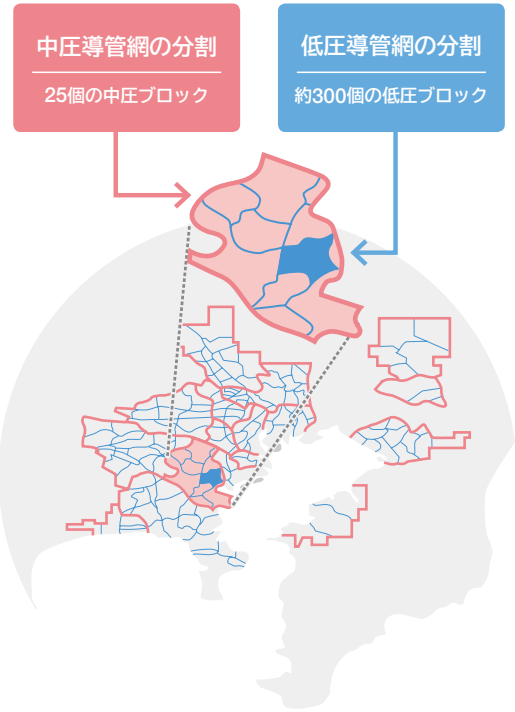
また、お客さまにガスを安全にお使いいただくために4年に1回以上の頻度で、ガス配管の漏えい検査、ガス機器の定期保安点検を行っています。

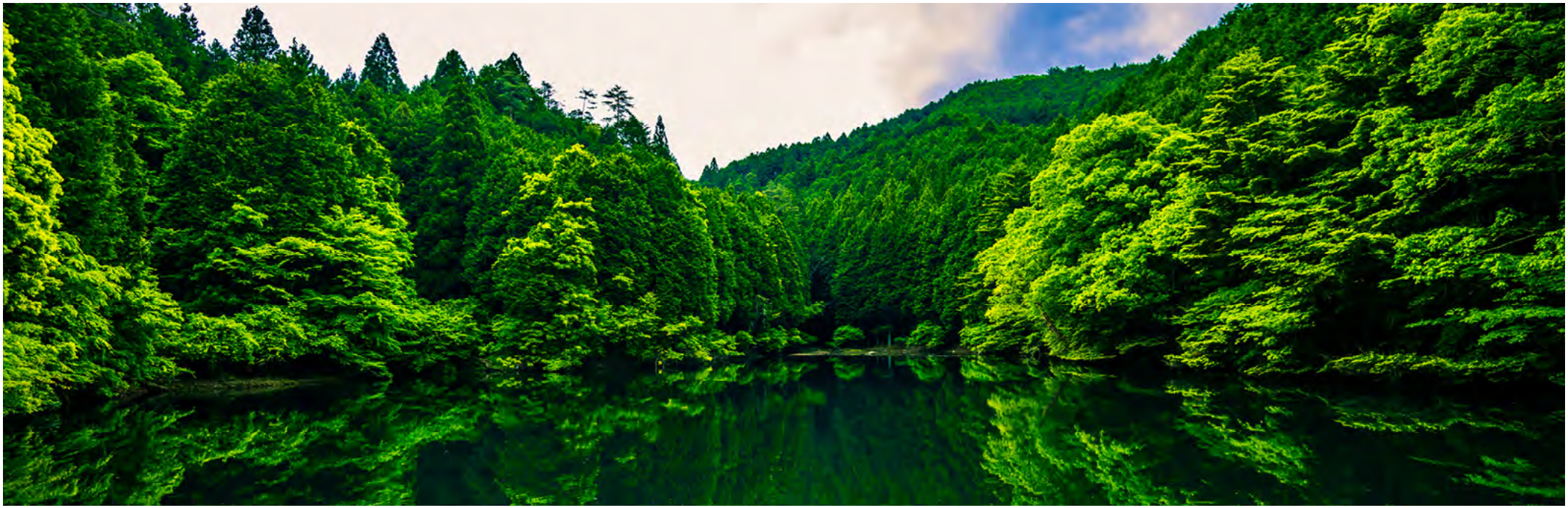
保安のノウハウと地震防災対策

耐震性	阪神・淡路大震災、東日本大震災クラスの地震にも耐えられる耐震性
災害時に供給停止する単位の細分化	中圧導管網 25個のブロックに細分化
	低圧導管網 約300個のブロックに細分化
	地震計(SIセンサー)を約4,000カ所に設置
定期保安点検	年間266万件(2020年度実績)

さらなるレジリエンス機能の強化

2021年3月の茨城幹線開通により、第2の環状ネットワーク化を実現するとともに、自治体・他インフラ会社との連携強化により首都圏の天然ガスインフラのさらなる強靭化を推進していきます。





TCFD

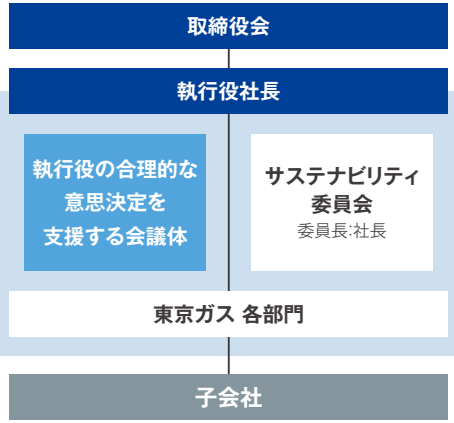
東京ガスグループの気候変動への取り組み

東京ガスは、TCFDが、気候変動問題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。2020年度からはTCFD提言に沿った情報開示を行っており、引き続き、気候変動が東京ガスグループの事業活動に与える影響とそれに対する取り組みについて、適切な情報開示を行っていきます。

ガバナンス

東京ガスグループでは、サステナビリティ推進を重要な業務執行に関わる事項として、執行役の合理的な意思決定を支援する会議体において審議すること等により、的確かつ迅速な意思決定と、効率的な業務執行を実現するよう取り組んでいます。また、取締役会の決定に基づく業務執行については、取締役は適宜その執行状況を報告させるとともに必要に応じて討議を行っています。さらに、サステナビリティ推進に関する会議体として社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、重要事項は取締役会に報告しています。

サステナビリティ推進体制図



2021年6月29日現在

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

戦　略

東京ガスグループは、2019年11月に経営ビジョン「Compass2030」を発表し、「CO_2ネット・ゼロをリード」を含む3つの挑戦を掲げましたが、その後、政府の「2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」宣言、2030年の温室効果ガス削減目標の2013年度比46%への引き上げを受けて、脱炭素化の流れは加速しています。

こうした中、当社グループは、海外事業拡大等を通じた天然ガス取扱量拡大、天然ガスとの親和性を活かした再エネ電源の拡大、水素・メタネーション等のガス体エネルギーの脱炭素化技術開発等を通じて、CO_2ネット・ゼロに向けた取り組みを加速し、脱炭素社会への移行をリードしていきます。

特集:CO_2ネット・ゼロへの挑戦 P.03

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

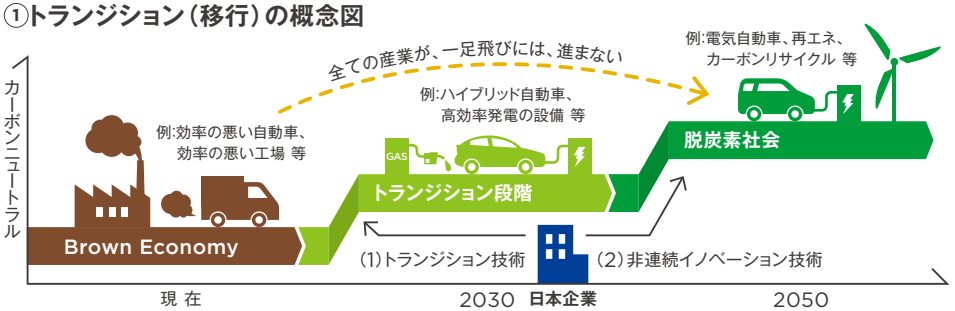
脱炭素社会の実現は世界共通の目標ですが、産業、あるいは国・地域によっては、再生可能エネルギー等の脱炭素化水準の技術の社会実装だけではCO_2ネット・ゼロの道筋が描けないこともあります。そのため、当社グループでは、それぞれの実情に応じた脱炭素化・低炭素化を進める移行（トランジション）の取り組みが重要だと考えています。

▶ **①トランジションの概念図参照**

IEAの複数の予測シナリオにおいて、2030年に向けてグローバルのLNG需要、アジア太平洋における天然ガス需要は拡大する見通しとなっています。当社グループでは、天然ガスは即効性のあるCO_2排出削減手段であると考えており、これまで培ったLNG事業における強みと実績を活かしたLNGインフラ事業開発等を通じて、アジア太平洋地域の移行（トランジション）に貢献していきます。

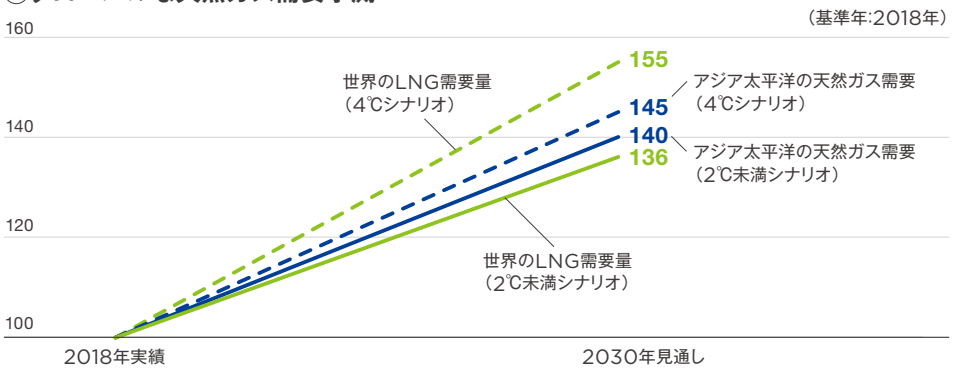
▶ **②グローバルな天然ガス需要予測参照**

①トランジション（移行）の概念図



経済産業省『クライメート・イノベーション・ファイナンス戦略2020』を基に東京ガス作成

②グローバルな天然ガス需要予測



出典:IEA World Energy outlook 2020

気候変動関連の主なリスク・機会と東京ガスグループの取り組み

東京ガスグループの気候変動によるリスクと機会の特定にあたっては、IEA及びIPCCの代表的なシナリオ（2℃未満、4℃）を参照※1しつつ、「影響の大きさ」と「影響を受ける可能性」の2軸から影響評価を行った上で、特に重要な要因について特定し、それぞれについて2030年に向けた東京ガスグループの取り組みを整理しました。

2020年度の主な実績

	機会/リスク	要因の分類	機会/リスクの内容	2030年に向けた東京ガスグループの取り組み	2020年度の主な取り組み	
2℃未満	機会	市場	グローバルな天然ガス需要の増加	ⓐ資源開発やLNG・ガスインフラ等の海外事業拡大を通じた天然ガス取扱量拡大	①フィリピン共和国における浮体式LNG基地建設および運営事業に関するファーストジェン社との相互協力契約の締結	最速で2022年後半のLNG導入を目標に、浮体式LNG貯蔵・再ガス化設備を搭載した船（FSRU）を活用できる浮体式LNG基地の建設を推進
					②インドネシア共和国におけるガス配給事業会社への出資	未利用天然ガスを活用し、CO_2排出量の多い液体燃料から天然ガスへの切り替えを推進することでCO_2排出削減に貢献
					③米国ルイジアナ州における新たなガス田権益の取得とキャッスルトン・リソーシズの子会社化	権益取得によりキャッスルトン・リソーシズの生産量がガス相当量で約8百万m^3/日から約1.6倍の約13百万m^3/日に増加、出資比率を46%から70%超に引き上げ子会社化
	機会	エネルギー源	再生可能エネルギーと天然ガスの親和性	ⓑ変動再エネ出力の調整役として天然ガスを有効活用 ⓒ国内・海外で再エネ電源取扱量を拡大 ⓓPV・蓄電池・EV等を活用した新たな分散型ビジネスやVPPを推進	④米国での大規模太陽光発電事業の取得	P.37 事例紹介1
					⑤富山県高岡市および千葉県市原市における木質バイオマス発電事業の取得	P.37 事例紹介1
					⑥浮体式洋上風力技術を保有する米国プリンシプル・パワー社への出資	プリンシパル・パワー社所有の洋上での安定性に優れるウインドフロート技術を活用して、国内外の海域において浮体式洋上風力開発を推進
					⑦「アドバンスト スマエネ」への進化	省エネ・省CO_2・レジリエンスの強化に加え、AIやビッグデータ等の活用、再エネ設備・カーボンニュートラルLNG等のCO_2ネット・ゼロ、オフィス快適性向上等の新たな価値を加えたスマエネへの進化
					⑧当社初となるグリーンボンドを発行	発行総額100億円、年限10年で、資金は東京ガスグループが参画する再生可能エネルギー事業への充当を予定
	機会/リスク	資源効率性/技術	脱炭素化技術のイノベーション	ⓔ水素・メタネーション等、ガス体エネルギーの脱炭素化技術の開発推進 ⓕCCUSの導入・活用	⑨カーボンニュートラルLNGバイヤーズアライアンス設立をはじめとしたカーボンニュートラルLNG・都市ガス供給	P.37 事例紹介2
					⑩2023年度からのサービス開始に向けたCCUSに関する技術開発・サービス化の加速	P.03 特集: CO_2ネット・ゼロへの挑戦
					⑪燃料電池で培った技術・ノウハウを活用した水電解装置の低コスト化開発の加速	P.03 特集: CO_2ネット・ゼロへの挑戦
					⑫メタネーション実証試験の実施と鶴見地区カーボンニュートラル連携構想の検討	P.03 特集: CO_2ネット・ゼロへの挑戦
	機会/リスク	市場/政策と法律	カーボンプライシングの導入※2	⑨燃料転換等による天然ガスシフトを推進 上記ⓑ～ⓕの取り組み	上記①～⑫の取り組み	
4℃	機会	レジリエンス	天然ガスを活用した分散型エネルギーシステムによるレジリエンス強化	ⓗ天然ガスインフラのさらなる強靭化 ⓘレジリエンス性や省エネ性の高いスマートエネルギーネットワーク、コージェネレーション、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	⑬JR東日本グループ様とえきまちエナジークリエイトを設立	P.37 事例紹介3
	リスク	急性	異常気象激甚化に伴う操業への影響	ⓙ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	⑭茨城幹線の供用開始と日立LNG基地「2号LNGタンク」の営業運転開始	P.37 事例紹介4
					⑮風水害を想定した総合防災訓練を実施	台風による河川氾濫等の風水害を想定し、初動対応を確認

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

※1 参照シナリオ: 2℃未満シナリオ「SDS」（IEA WEO2019）/「B2DS」（IEA ETP2017）/「RCP2.6」（IPCC AR5）、4℃シナリオ「STEPS」（IEA WEO2019）/「RTS」（IEA ETP2017）/「RCP8.5」（IPCC AR5）

※2 適切に設計されたカーボンプライシングの導入は、よりCO_2排出量の少ないエネルギーへのシフトを促すが、設計次第では　、エネルギーコストの上昇等による自社事業への悪影響が懸念

事例紹介 1 再エネ電源の導入拡大

アクティナ太陽光発電所（最大出力63万kW）

建設から運転開始後の事業運営までを東京ガスグループ主導で手掛ける初めての海外太陽光発電事業（米国テキサス州）。

伏木万葉埠頭バイオマス発電所（発電出力約5.1万kW）

2021年10月商業運転開始予定の富山県高岡市における木質ペレットを燃料とするバイオマス発電所。

事例紹介 2 カーボンニュートラルLNG・都市ガス

カーボンニュートラルLNG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森林の再生支援などによるCO_2削減分で相殺したLNG。東京ガスグループでは、カーボンニュートラルLNGを活用したカーボンニュートラル都市ガスの普及拡大を推進。

2020年10月1日、ホテルニューオータニ様のコージェネレーションシステムで使用する都市ガスを、カーボンニュートラル都市ガスに切替。

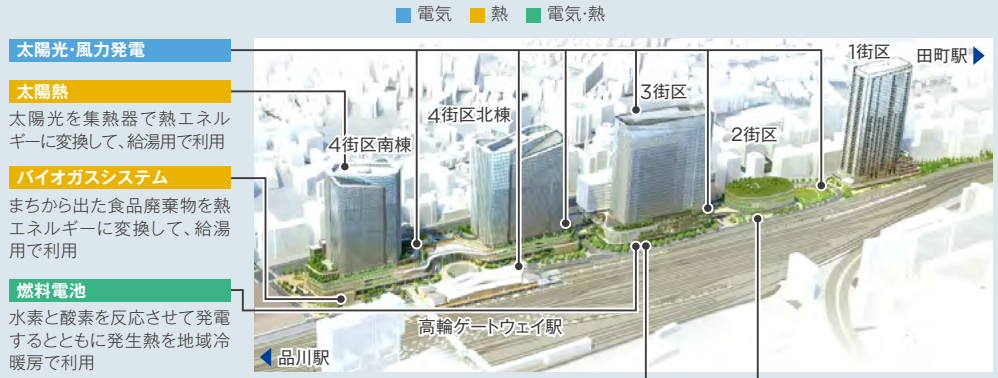
2021年3月9日、カーボンニュートラルLNGバイヤーズアライアンスを設立。参画各社は、カーボンニュートラルLNGの認知拡大、投資機関による評価向上、国内各種制度における位置づけの確立を推進。

事例紹介 4 茨城幹線供用開始と日立2号タンク営業運転開始

北関東圏での高圧ガスパイプラインのループ化、4つのLNG基地の相互バックアップによる供給安定性の向上、ガス輸送能力の増強を実現。

事例紹介 3 （株）えきまちエナジークリエイトの設立

品川開発プロジェクトにおける環境・エネルギー技術の導入概要



画像提供：JR東日本

需給一体のエネルギーマネジメントの実現

太陽光・風力発電・下水熱・地中熱・太陽熱等の多様な再生可能エネルギーを活用するほか、電力系統の多重化、コージェネレーションや非常用発電設備の導入等により、信頼性の高い電力供給、災害時の事業継続性を確保。

リスク管理

東京ガスグループは、全社的リスク管理（ERM:Enterprise Risk Management）体制を構築し、「リスク統制規則」の中で重要リスクを明文化しています。

また、ERM体制の整備・運用状況を把握し、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

東京ガスグループ経営ビジョン「Compass2030」、「2020-2022年度中期経営計画」にて、成長実現に向けた経営指標・主要計数を設定しています。

	2020年度実績	2022年度	2030年度
CO_2削減貢献量	△668万トン	△650万トン	△1,000万トン※1
再エネ電源取扱量	138.3万kW	200万kW	500万kW※2
お客さまアカウント数	1,231万件	1,480万件	2,000万件※3
天然ガス取扱量	1,820万トン	1,700万トン	2,000万トン※4

※1 基準年:2013年度、お客さま先における排出削減への貢献含む　※2 国内・海外、調達含む
※3 ガス・電気・サービスの延べ契約件数（国内・海外）　※4 海外事業・トレーディング含む（LNG相当）

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長インタビュー

サスティナブルな成長を実現するために、経営からイノベーションを起こします

取締役会長
広瀬 道明

私は「歴史を学び時代を駆ける」という言葉が大好きなので、東京ガスの136年を振り返ってみると、創立者である渋沢栄一の「公益追求」という信念が、脈々と受け継がれていると思っています。大気汚染など都市の公害が深刻化する中、環境性と経済性を両立する液化天然ガス（LNG）を、社会課題への最適解として導入したのは1969年ですから、もう50年以上前の話です。1980年代には文化支援活動や社会貢献活動など、当社も「企業市民」の一員として活動をしてきました。1990年代には地球環境問題が悪化したため、「環境経営トップランナー」を目指しました。2000年代からはコーポレート・ガバナンスがクローズアップされ、「ガバナンス先進企業」を目指して走り続けています。最近ではESGやSDGsという新しい言葉が出てきていますが、当社は結局のところ、ここ数十年それらに取り組んできたと言えるでしょう。

ガバナンスに関して、当社は2002年に執行役員制度を導入し取締役員数の削減と社外取締役の招聘を開始しました。2017年には取締役会規則の大幅な改正を行い、執行の権限を拡大するとともに、取締役会と執行の役割を明確化しました。そして2021年6月から指名委員会等設置会社へと移行したのです。

136年の間に、エネルギーは石炭、石油、ガスと変遷してきましたが、いずれも化石燃料であり、カーボンニュートラルとなるとまったくの別世界に入ります。ガス事業の自由化も拡大し、いよいよ来年の4月には導管事業を分社化します。これだけ時代の潮流が変わるのは、当社グループの歴史において初めてではないかと思います。

外部環境が変化したのですから、経営も変化しなければなりません。そこで2つの改革を掲げました。1つ目は「ガバナンス改革」、2つ目は「グループフォーメーション改革」です。

「グループフォーメーション改革」は仕事や人事など従業員一人ひとりにかかわりますが、「ガバナンス改革」は主に経営層が対象となります。取締役会では、「経営自らが変える」という意味で、社内外に向けて「経営からイノベーションを起こす」というメッセージを発信しました。「東京ガスは生まれ変わる」、それぐらいの覚悟が必要ではないかと考えました。

委員会設置会社には監査等委員会設置会社と指名委員会等設置会社の2つがありますが、一番の違いは、経営のトップを実質的に指名委員会で決める点です。これまでとは非連続な時代においては、社内からはもちろんのこと、社外からも認められるCEOでなければ経営を託せませんし、社外からも認められることで、本人もより自信を持って任務を遂行できると思います。ですので、取締役会ではあえて指名委員会等設置会社を選択しました。私も何事においても社内の目だけでなく、社外の目でチェックしていただくプロセスを経たほうが、結果的に透明性だけでなく多様性も高まると考えています。

また、私は、指名委員会等設置会社に移行することで、経営が強く厚くなることを期待しています。先ほども申し上げたとおり、かつてない変化の中で、ガス事業から、電力や海外にまで事業を拡大していかなければなりません。取締役会と執行という2つの経営主体を作ることで、厚みのある議論、意思決定プロセスにできると思います。

取締役会に求められるのは監督機能であり、より幅広い議論です。執行に求められるのは専門性であり、より深い議論です。取締役会と執行がある程度バランス良く、場合によってはコンフリクトを起こして、さらに良いものを生み出していける体制にはできたと思います。だからこそ、取締役会議長として、今後はお互いがそれぞれの役割に徹し、責任を果たすよう運営することが重要だと認識しています。ガバナンス改革に終わりはありません。

議長の役割もより重要になります。移行後の取締役会では、決議に加えて執行からの報告のチェックが多くなるので、取締役会を運営する上で、何を取締役会に諮り、何を執行から報告してもらうか、毎回決めなければなりません。もちろん、執行から主体的に報告していただきますが、取締役会から報告を依頼しなければならないこともあると考えています。こうした運営準備は、議長がリードしないとできないと思います。

また、指名委員会等設置会社の趣旨とするような取締役会を運営するためにも、議長は日頃から執行の取り組み内容や課題を把握することや、執行とある程度のコミュニケーションをとることが重要だと考えています。こうしたことを踏まえると、私は、議長は社内・社外という観点よりも、常勤であることが重要だと考えています。

136年の歴史を持つ当社グループがサステナブルな企業を目指すためには、環境の変化に応じて変わり続けなければなりません。そして今後もイノベーションを起こし続けない限り、永続的な発展というのは難しいと思っています。生まれ変わっていく東京ガスの新たな歴史をどうぞ楽しみにしていてください。

社外取締役インタビュー

それぞれの役割を果たすことでガバナンス体制を充実していきます

指名委員会等設置会社への移行を決断したことにおいても、変革する気概を強く感じました

私は東京ガスの取締役会に、3年間社外監査役として出席してきましたが、その間にガバナンス体制が着実に進化しており、当初よりもモニタリング型にシフトしていると思います。2020年度からの中期経営計画における主要係数等の設定が具体性を増し、経営全体をモニタリングするためのKPIが充実したことで、経営計画の進捗状況をチェックしやすくなってきました。

2019年度から、ガス事業の自由化に伴う導管部門の分社化を契機に、グループ内の組織体制の改革という話があり、同時期に、コーポレート・ガバナンス体制改革の議論も始まりました。

当初は、指名委員会等設置会社について、保守的な意見もありました。しかし、私は、当社以外に、2社の指名委員会等設置会社で社外取締役の経験があり、そのうち1社では、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社への移行を経験していたため、移行により、ガバナンスが強化されるもののまったく違うことをやるわけではなく、「恐れることはない」と思っていました。当社は、2030年に向けた経営ビジョン「Compass2030」において、「3つの挑戦（CO_2ネット・ゼロをリード、価値共創のエコシステム構築、LNGバリューチェーンの変革）」を掲げ、これまでにない重要な経営改革の最中にいるのだから、ガバナンス体制を検討するなら、指名委員会等設置会社にすべきと思っていました。ですから「指名委員会等設置会社の方向で検討する」となった時は、ビジョンや中期経営計画策定においてだけでなく、指名委員会等設置会社への移行の決断においても、変革への気概を強く感じ、大変嬉しく思いました。

取締役 社外
野原 佐和子

ガバナンス体制の充実によって、これまでの業務や社内の仕組みをより先進的にできると思います

指名委員会等設置会社へ移行すると、いくつかの変化が生まれます。まず、今まで以上に執行の権限を拡大し、取締役会は監督をメインにした機能に変わるため、役割の違いが明確になり、執行のスピードアップが図れます。

KPI等の目標値も今まで以上に個々の利益計画に直結した内容にしないと、執行は定期的に経営状況の進捗を報告できませんし、取締役会は適切なモニタリングができません。目標が明確になると、お互いの役割がよりはっきりと見えてきます。これはそれぞれの役割をそれぞれの組織や会議体が果たすということで、それこそがガバナンス体制の充実だと思います。

私は今期から社外取締役に就任し、指名委員会および報酬委員会の委員を務めています。指名委員会は役員人事に関する決定権を持ち、メンバーは過半数が社外取締役と決められています。委員会では「どういう人事制度や評価方法によって、その人を選んだのか」の説明を聞き、不明瞭な点を指摘し、改善点を提案し、結論を導かなければなりません。そうすると、トップへのキャリアパスの作り方や、人事評価のあり方を見直すきっかけになるかもしれません。報酬委員会は各役員の報酬金額を決定する役割を担うので、どうしてこの報酬になったかを整理する必要があります。ということは、報酬体系も見直すことになるかもしれません。他社ではこうした事例が多々見受けられます。

このように、より充実したガバナンス体制へ移行することで、従来の社内ルールの延長で進めてきた人事評価や報酬体系等を見直し、より先進的なルールに変わる可能性があります。より前向きに捉えれば、社外取締役から「もっと論理的に整理してほしい」と求められることを理由にして、業務やルールの見直しを行えば、より見える化や改革が進めやすくなると考えます。

株主の皆さまに対しても、「当社は大規模な経営改革の最中にあり、変革の過程で投資拡大が必要となる時期があるが、その先にこういうビジョンを描いているので、それまで一緒に支えてほしい」ということを明確にかつ丁寧に説明し、理解を得ることが大切です。Compass2030で掲げたエネルギー会社の新しいビジョンに期待をするような、新しい株主にも加わっていただけると良いと思っています。

コーポレート・ガバナンスの考え方

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、天然ガスを中心とした「エネルギーフロンティア企業」として、「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に貢献し、「お客さま、株主の皆さま、社会から常に信頼を得て発展し続けていく」という経営理念のもと、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。

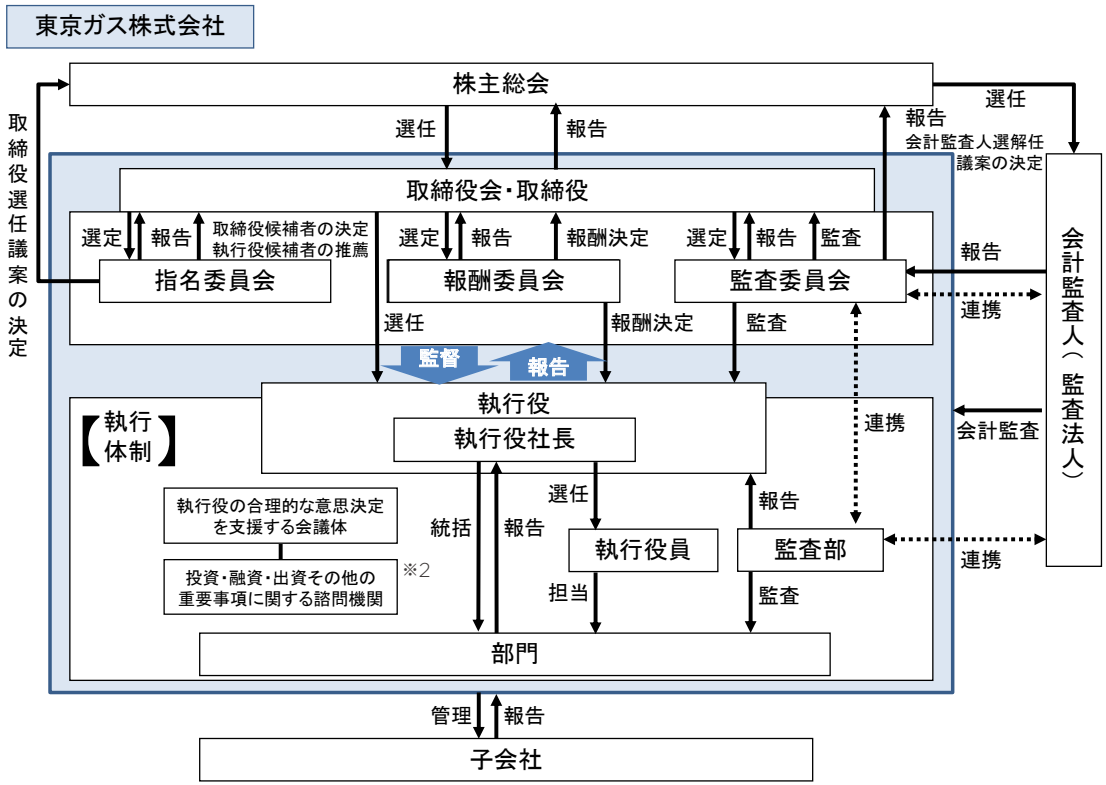
コーポレート・ガバナンス体制全体像

当社は、第221回定時株主総会での承認をもって「指名委員会等設置会社」へ移行しました。指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3委員会を設置し、取締役候補者の決定・執行役候補者の推薦、取締役・執行役の職務執行の監査、役員報酬の決定等を行っています。

また、取締役会は、経営方針等の決定および執行役等の職務の執行の監督を行うとともに、執行役に重要な業務執行の意思決定を委任し、必要に応じてその執行状況を報告させています。

執行役は、取締役会に付議される事項をはじめ、経営に関わる重要な事項については、執行役の合理的な意思決定を支援する会議体（原則毎週開催）で審議を行うことで、的確かつ迅速な意思決定と、効率的な業務執行を実現しています。なお、執行役の業務遂行を迅速かつ確実に行うため、執行役員を置いています。このように当社では、適法性・健全性・透明性の高いガバナンス体制を採用・構築しています。

コーポレート・ガバナンス基本方針
www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/policy.pdf



コーポレート・ガバナンス体制一覧

（2021年6月29日現在）

取締役の人数	9人
取締役の平均年齢	63.8歳
社外取締役の人数	6人
独立役員の人数	6人
報酬決定における社外取締役の関与	有
取締役候補者選定における社外取締役の関与	有

取締役会の開催回数※1	12回
社外取締役の取締役会出席率※1	100%
取締役の任期	1年
業績連動報酬	有
経営に株主の視点を反映するための株式購入制度	有

※1 2020年6月～2021年5月における集計値

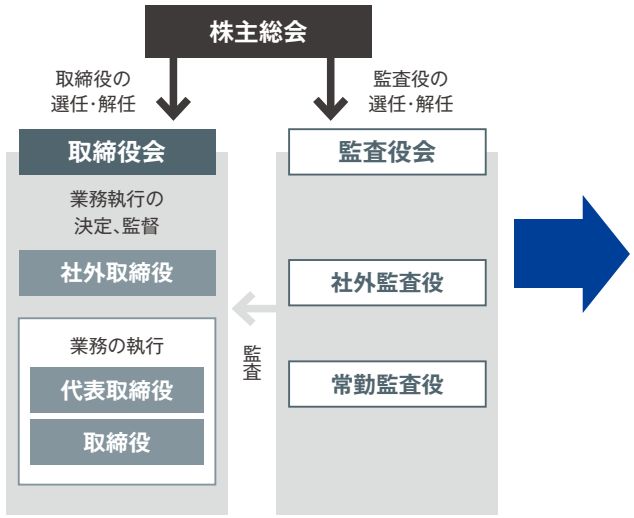
投資評価委員会 ※2に含まれる諮問機関

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

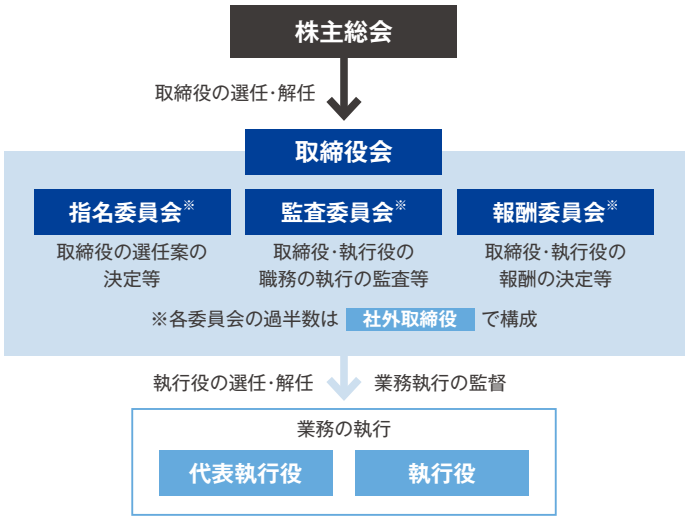
指名委員会等設置会社への移行

当社では、創立以来ともいえるグループを取り巻く環境変化に対して、経営から「挑戦と革新」を行うべく、指名委員会等設置会社に移行し、コーポレート・ガバナンスの強化を行うことにしました。当社グループは、指名委員会等設置会社への移行により、環境変化や事業領域の拡大に対して、迅速な意思決定と取締役会による監督機能の強化を図ってまいります。

移行前 監査役会設置会社の体制



移行後 指名委員会等設置会社の体制



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（社外を過半数とする指名・報酬・監査委員会の設置）

参考 社外取締役比率の拡大の推移
2018年6月 3名/8名 ＝ 38%
2019年6月 4名/9名 ＝ 44%
2021年6月 6名/9名 ＝ 66%

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、執行役に関する取締役会の議案内容の決定等を行います。

社外 社内

委員長

指名委員会	
委員長	斎藤 一志（社外）
委　員	髙見 和徳（社外）
委　員	野原 佐和子（社外）
委　員	広瀬 道明

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ならびに監査報告の決定、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います。

委員長

監査委員会	
委員長	引頭 麻実（社外）
委　員	枝廣 淳子（社外）
委　員	大野 弘道（社外）
委　員	中島 功

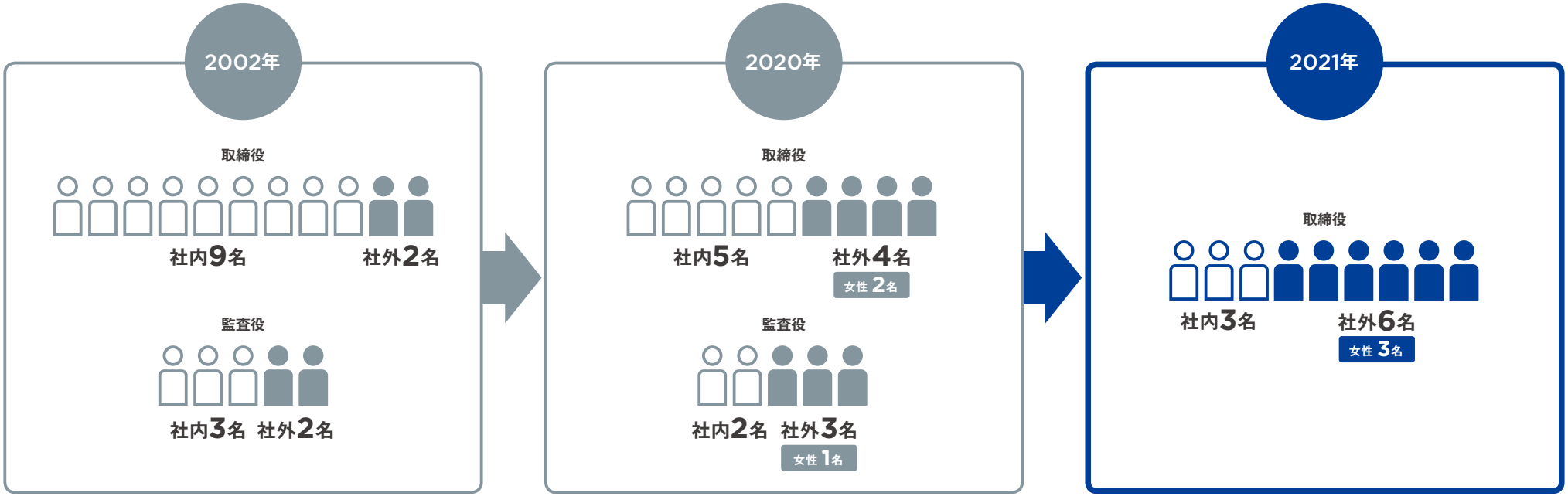
報酬委員会

報酬委員会は、取締役および執行役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います。

委員長

報酬委員会	
委員長	髙見 和徳（社外）
委　員	斎藤 一志（社外）
委　員	野原 佐和子（社外）
委　員	広瀬 道明
委　員	内田 高史

ガバナンスの充実・強化 取締役会の構成



取締役会の役割

取締役会は、法令または定款等のほか、取締役会規則の定めるところにより、経営方針、経営計画その他当社の経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行います。また、業務執行に関わる意思決定を的確かつ迅速に行うため、業務執行に関わる権限の多くを執行役に委任します。

取締役会の運営・構成

取締役会は、原則として毎月1回開催され、経営の基本方針等の決定および執行役等の職務の執行の監督等を行います。現在、当社の取締役会は9名で構成され、うち6名が独立社外取締役です。

取締役の選任

取締役会の適切な意思決定・経営監督の実現を図るため、取締役は、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者とします。社外取締役は、企業経営、社会・経済動向、国際情勢等に関する視点を持つ者であって、当社の定める「社外役員の独立性の判断基準」を満たす者とします。取締役の選任については、過半数を独立社外取締役で構成する指名委員会にて株主総会の議案内容を決定し、株主総会招集通知の株主総会参考書類にてその理由を開示します。

取締役会の実効性

取締役会全体の実効性についての分析・評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、取締役によるアンケート形式の自己評価を踏まえ、取締役会において意見交換を実施することにより、取締役会の実効性についての分析・評価を行いました。

アンケートによる定量的な評価も従前と同様に高評価となっていることに加え、取締役会における意見交換でも、取締役会において非常に活発な議論が行われていること、現場巡視等の取り組みにより社外役員による業務理解が促進されていること等から、その実効性は一段と高まっているものと確認されました。

取締役会の実効性をさらに高めるためには不断の努力が必要であり、今後も継続的に業務理解に資する取り組みを推進することに加え、モニタリングモデルとしての取締役会の在り方の共通認識を形成し、実践していくことを確認しています。

アンケート

アンケート内容（定量・定性評価）

- 取締役会の運営（人数構成・資料の内容・開催時間）
- 取締役会の機能（政策の決定・モニタリングの状況・内部統制システムの構築／運用状況・執行からの報告内容）
- その他（社外役員への研修会／職場巡視等の提供）
- 自由記述

アンケート結果の自由記述コメント一例

- モニタリングに適したKPIの設定・見直しとともに、リスクをわかりやすく定量的に示すことが必要。
- モニタリングに必要な情報収集ができるためのさらなる体制整備が重要
- CO_2ネット・ゼロへ向けた戦略について、より深い議論が必要。

第3者評価による評価・コメント

- 今年度のアンケート集計結果は、従前に引き続き、概ね各質問項目とも高得点となっています。取締役会の実効性は高い水準で確保されているものと認められます。
- 指名委員会等設置会社へ移行した会社として、取締役会のモニタリング機能の実効性をどう担保していくかが重要です。役員間でモニタリングモデルとしての取締役会の在り方について共通認識を形成し、実践していくことが課題です。

取締役のトレーニング方針

取締役に対して、就任時に取締役の責務を理解する機会の提供、在任中に知識更新のための講習等の提供・支援を行います。

社外取締役に対しては、当社グループの事業、財務、組織等に関する情報提供等を定期的に行います。

役員報酬

2021年6月29日開催の報酬委員会にて、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。

1　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、短期及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相応しいものとし、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（取締役を兼務するものを含む）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（取締役を兼務するものを含む）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。

〈 取締役（社内・社外）の報酬構成 〉

固定報酬		非金銭報酬
基本報酬（月例報酬）	＋	信託型株式報酬
90%程度		10%程度

〈 執行役の報酬構成 〉

固定報酬		業績連動報酬		非金銭報酬
基本報酬（月例報酬）	＋	賞　与	＋	信託型株式報酬
65～70%程度		15～20%程度		10～20%程度

※「非財務指標」の導入

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。指標については毎年検討を行うこととしており、2021年度の指標は以下のとおり決定しています。

※2021年度の賞与評価指標

■ 財務指標：「親会社株主に帰属する当期純利益」「営業利益＋持分法利益」

■ **非財務指標：「CO_2削減貢献量」「再エネ電源取扱量」「人財の多様性」「天然ガス取扱量」「輸送量」「お客さまアカウント数」**

2　信託を用いた株式報酬制度の導入について

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」の導入が決議されました。

また、執行役員に対しても、同様の株式報酬制度を導入することを別途決定しています。

(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）、執行役を対象とします。

(3) 信託設定の概要

（下記表は執行役員分も含む）

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

3　2021年3月期取締役及び監査役の報酬等の総額（参考）

（指名委員会等設置会社移行前の役員報酬制度による実績）

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（月例報酬）	業績連動報酬		
			月例報酬	賞与	
取締役（社外取締役を除く）	323	241	49	32	6
監査役（社外監査役を除く）	74	74	―	―	2
社外取締役	45	39	―	6	5
社外監査役	35	35	―	―	4

※上記には、第220回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、社外取締役1名、社外監査役1名の分が含まれています。
※取締役（社外取締役含む）の月例報酬は、第205回定時株主総会で取締役全員に対し月額50百万円以内、賞与額は第206回定時株主総会で取締役全員に対し年額90百万円以内と承認可決されています。
※監査役（社外監査役含む）の月例報酬は、第190回定時株主総会で監査役全員に対し月額12百万円以内と承認可決されています。

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、監査人からすべ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

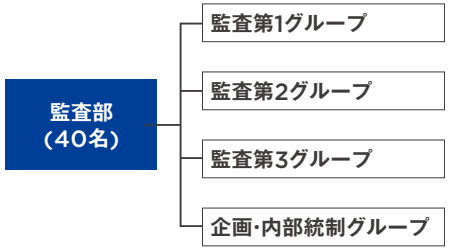
1	2	3	4	5	6	7
当社グループの役員・使用人等の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制	執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制	当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制	執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制	当社グループの子会社における業務の適正を確保するための体制	監査委員会の職務を補助すべき使用人等に関する事項	監査委員会への報告に関する体制、および監査委員会の監査が実効的に行われることを確保する体制

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、監査結果を監査委員会および被監査子会社の取締役等に報告します。

当社における内部監査の組織として監査部があり、その組織構成、人員数は右図のとおりで、専門的監査を効果的に実施できる体制を整えています。（2021年6月29日現在）



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

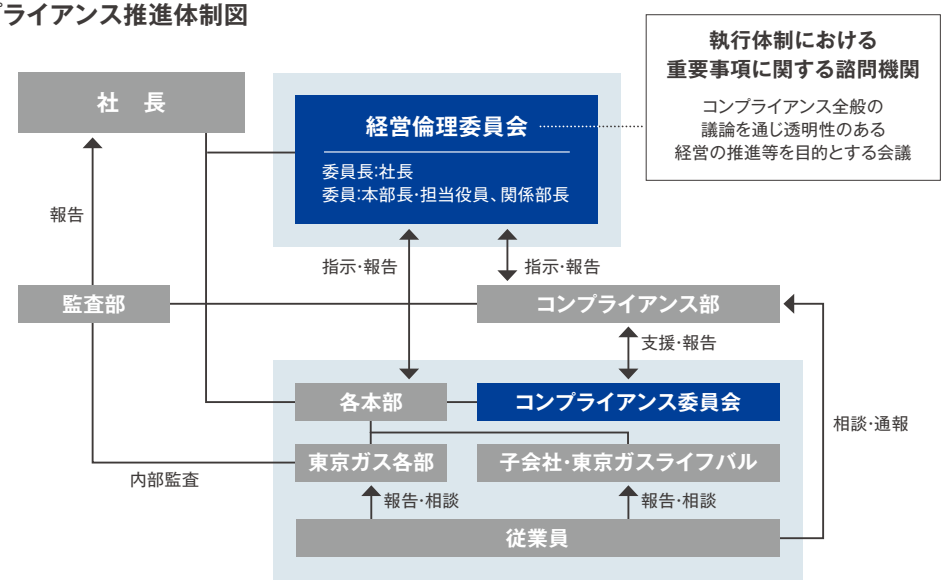
社長を委員長とする「経営倫理委員会」を設置し、当社でのコンプライアンス意識の維持・向上のための取り組み全般を経営レベルで審議するとともに、諸施策の実施状況の把握と、翌期以降の活動の確認を行っており、必要に応じて改善指示を出しています。これを受けて、各本部・各子会社単位でコンプライアンス委員会を設置し、より各々の業務に沿った点検・改善を行っています。また、東京ガスグループの業務遂行時の行動規範となる「私たちの行動基準」を定め、全従業員がそれぞれの職場で参加する職場ディスカッションや、入社時・昇格時のタイミングをとらえた階層別研修を利用し、継続的に周知・徹底を行っています。

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。

コンプライアンス推進体制図



具体的な活動事例

職場ディスカッション

当社グループの各職場で、コンプライアンス推進担当者を中心に職場単位での研修を実施しています（2020年度は21,966名参加）。研修参加者は、コンプライアンス部が提供する「東京ガスグループ私たちの行動基準」に照らした意識啓発ツール等を活用し、企業を取り巻くコンプライアンスの最新動向の把握に加え、「東京ガスグループ 私たちの行動基準」の実践に向けた話し合いを通じて、具体的な行動につなげています。

階層別研修

新入社員研修をはじめとする階層別研修を、当社グループの従業員を対象に実施し、コンプライアンスマインドの向上に努めています（2020年度は1,322名参加）。

法令研修

当社グループ従業員を対象に、当社グループが遵守しなければならない独占禁止法、景品表示法、下請法等の法令知識の理解向上を目的に、毎年研修を実施しています（2020年度は延べ約10,600名参加）。研修では、法令の目的を確認する他、公正取引委員会や消費者庁が公表する具体的な事例※1の解説等を交えて、実践的な情報提供を行うように努めています。

※1 カルテル・優越的地位の濫用（独占禁止法）、優良誤認・有利誤認（景品表示法）等

リスク管理体制

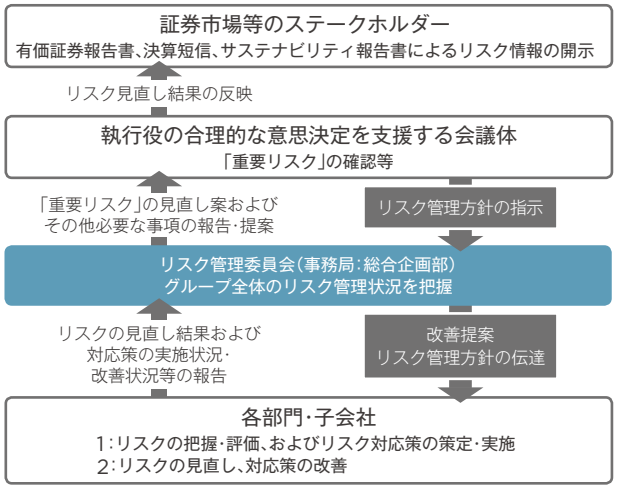
東京ガスグループのリスク管理の基本事項を定めた「リスク管理方針」に従い、全社リスク管理体制を構築し、リスクの把握と対応策の策定、実施を行う「平時の対応」と、重要リスク等が顕在化した際に対応を進める「有事の対応」を行っています。

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。

このような体制の下で、当社各部門および子会社に「リスク管理推進者」を約150名配置し、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（計画ー実行ー点検ー改善）サイクルが確実に回る体制となっています。

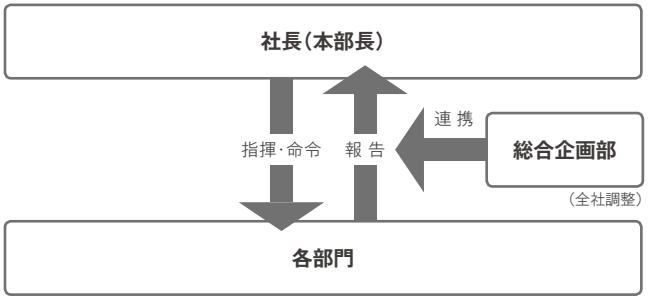
全社的リスク管理（ERM）体制



有事の対応

有事の対応について、当社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。

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（2021年3月末）

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・供給及び発電に伴う事故及び供給支障
(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・国及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

取締役 2021年6月29日現在

取締役会長
広瀬 道明

1974年4月 当社入社
2009年6月 同取締役 常務執行役員
総合企画部、広報部、関連事業部担当
2012年4月 同代表取締役 副社長執行役員
リビングエネルギー本部長
2014年4月 同代表取締役社長 社長執行役員
2018年4月 同取締役会長

選任理由 主に企画関連業務に従事し、2014年4月から2018年3月までの4年間社長執行役員、また、2018年4月から取締役会長として取締役会議長を務めており、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している

取締役 代表執行役社長
内田 高史

1979年4月 当社入社
2015年6月 同取締役 常務執行役員
資源事業本部長
2016年4月 同代表取締役 副社長執行役員
リビング本部長
2018年4月 同代表取締役社長 社長執行役員
2021年6月 取締役 代表執行役社長

選任理由 主に企画、資源・海外関連の業務に従事し、2018年4月から業務執行の最高責任者である社長執行役員を務めており、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している

取締役
中島 功

1982年4月 当社入社
2015年4月 同常務執行役員 CFO、財務部、経理部、資材部、不動産計画部担当
2018年4月 同専務執行役員 CFO、財務部、経理部、人事部、資材部担当
2019年3月 同専務執行役員退任
2019年6月 同常勤監査役
2021年6月 同常勤監査役退任
2021年6月 同取締役

選任理由 主に財務、経理関連業務に従事し、専務執行役員を務めるなど、財務および会計に関する相当程度の知見、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している

取締役 社外
斎藤 一志

1976年4月 三井不動産株式会社入社
2011年6月 同常務取締役常務執行役員
2013年4月 同取締役専務執行役員
2015年4月 同取締役専務執行役員 海外事業本部長
2017年6月 同顧問
2019年6月 当社取締役
2020年6月 三井不動産株式会社顧問退任

選任理由 不動産業における海外事業によって培われた国際感覚、幅広い事業展開によって培われた経営能力、幅広い視野および高い見識を当社の経営に活かしていただく

重要な兼職 グローブシップ株式会社社外取締役

取締役 社外
髙見 和徳

1978年4月 松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社
2009年6月 パナソニック株式会社常務取締役
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
2017年6月 同顧問
2018年3月 同退任
2019年6月 当社取締役

選任理由 電機産業における幅広い事業展開によって培われた経営能力、幅広い視野および高い見識を当社の経営に活かしていただく

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
枝廣 淳子

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
2006年5月　有限会社チェンジ・エージェント取締役会長
2018年8月　大学院大学至善館教授
2019年6月　当社取締役
2019年10月　株式会社下川シーズ代表取締役
2020年9月　株式会社未来創造部代表取締役

選任理由　経営者としての経験、環境ジャーナリストとしての環境に関わる高度な専門性および高い見識を当社の経営に活かしていただく

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
株式会社下川シーズ代表取締役
株式会社未来創造部代表取締役

取締役 社外
野原 佐和子

1988年12月　株式会社生活科学研究所入社
1995年7月　株式会社情報通信総合研究所入社
2001年12月　株式会社イプシ・マーケティング研究所代表取締役社長
2018年6月　当社監査役
2020年4月　慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科特任教授
2021年6月　当社監査役退任
2021年6月　当社取締役

選任理由　経営者としての経験、ITに関わる高度な専門性および高い見識を当社の経営に活かしていただく

重要な兼職　株式会社イプシ・マーケティング研究所代表取締役社長
第一三共株式会社社外取締役
京浜急行電鉄株式会社社外取締役

取締役 社外
引頭 麻実

1985年4月　大和證券株式会社入社
2016年4月　株式会社大和総研専務理事
2016年12月　同退任
2016年12月　証券取引等監視委員会委員
2019年12月　同退任
2020年6月　当社取締役

選任理由　金融分野において、アナリスト、コンサルティング業務等、企業経営に深く関わってきた経験、幅広い視野および高い見識を当社の経営に活かしていただく

重要な兼職　AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外監査役
フジテック株式会社社外取締役
味の素株式会社社外取締役

取締役 社外
大野 弘道

1979年4月　味の素株式会社入社
2011年6月　同取締役常務執行役員(財務・購買担当)
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　味の素株式会社取締役退任
2017年6月　年金積立金管理運用独立行政法人運用委員会委員退任
2020年6月　当社監査役
2021年6月　当社監査役退任
2021年6月　当社取締役

選任理由　経営者としての経験、財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、それらを当社の経営に活かしていただく

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

執行役

代表執行役社長	内田 高史	
代表執行役副社長	野畑 邦夫	導管ネットワークカンパニー長
	沢田 聡	リビングサービス本部長、東京2020オリンピック・パラリンピック推進部担当
執行役専務	笹山 晋一	エネルギー需給本部長

執行役員

専務執行役員	早川 光毅	一般社団法人日本ガス協会出向
	岸野 寛	総合企画部、グループ体制改革プロジェクト部、エリア開発プロジェクト部
	木本 憲太郎	デジタルイノベーション本部長
常務執行役員	鴫谷 あゆみ	東京ガスiネット株式会社 代表取締役社長執行役員
	比護 隆	エネルギーソリューション本部長
	細谷 功	エネルギー生産本部長、サステナビリティ推進部
	棚澤 聡	海外本部長
	小川 慎介	人事部、秘書部、広報部、総務部、監査部
	斉藤 彰浩	導管ネットワークカンパニー コーポレート本部長
	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
	佐藤 裕史	CFO、財務部、経理部、資材部、コンプライアンス部
執行役員	吉岡 朝之、門 正之、遠藤 陽、菅沢 伸浩、辻 英人、栗本 一哉、今井 朋男、小西 雅子、竹内 敦則、奥村 栄吾、南 琢、矢加部 久孝、大橋 太郎、中村 肇	

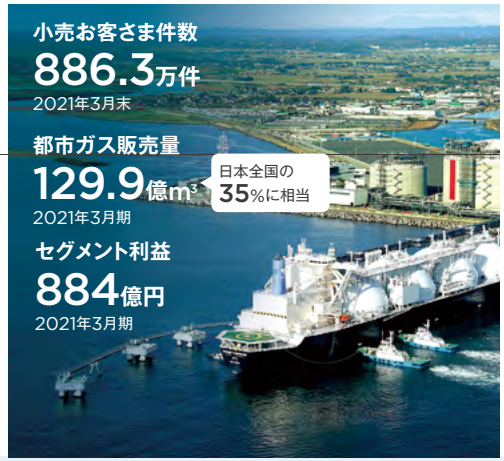
BUSINESS OVERVIEW

事業概要

都市ガス・LNG販売事業

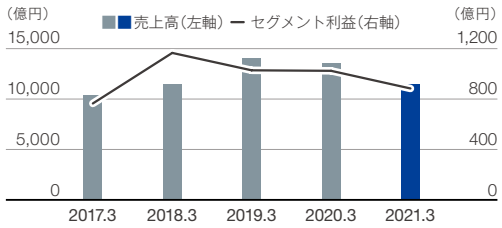
強 み
- 1,100万件超の顧客基盤、地域密着のお客さまとの信頼関係
- 「安心」「安全」をお客さまに届けてきた実績
- 生産・消費の集積地である東京を中心とする関東圏という商圏
- 保安に関わるノウハウ、エネルギーソリューション技術力を保有

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・供給設備等の損害による供給支障
- 市場自由化による競合激化、生活形態変化による需要減少

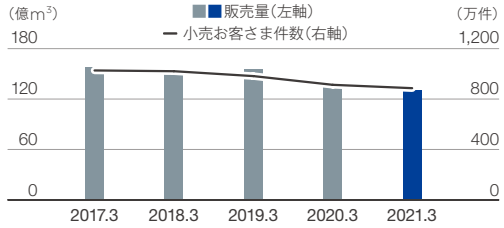


概 要 家庭用、業務用、工業用、発電用等へ用途を拡大し首都圏で展開してきた都市ガス事業は、電気やサービスを切り口に営業エリア拡大を進めます。また、都市ガスの原料であるLNGを商材と捉え直し、調達の柔軟性と価格競争力を高め、アセットを活用したトレーディング等LNGビジネスを拡大します。

売上高・セグメント利益



都市ガス販売量・小売お客さま件数



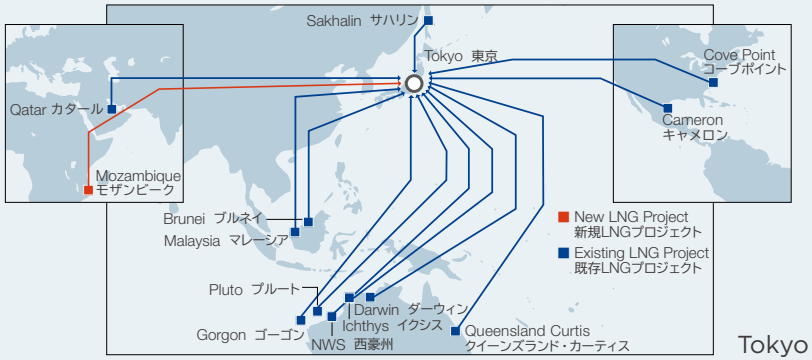
日本は天然ガス調達の大部分を海外からの輸入に依存しています。日本向けLNG輸入の多くは長期契約、原油価格連動となっていますが、当社グループは、安定的に安価で柔軟性のあるLNGを調達できるよう、「調達先」「契約内容」「LNGネットワーク」の3つの多様化を進めています。

第1の「多様化」

調達先

従来の東南アジア、豪州、サハリン等に加え、2018年には米国からの受け入れを開始しました。また、2020年にはシェル・イースタン・トレーディングの複数のLNG供給源からの供給契約(ポートフォリオ契約)を開始し、調達先は16プロジェクトに拡大しました。今後も、セントリカ社との共同調達を行うアフリカのモザンビークLNGプロジェクト等、調達先の多様化を進めることにより、供給安定性の向上に努めています。

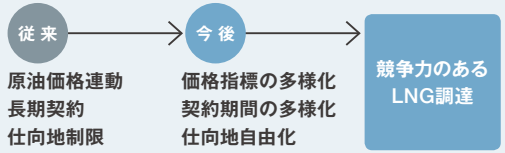
東京ガスの主なLNG調達先(長期契約分)



第2の「多様化」

契約内容

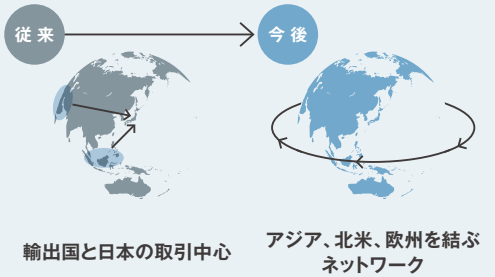
従来の原油価格を指標とする契約のみならず、米国天然ガス価格や石炭価格等を指標とする契約を加えることで、価格指標の多様化を図っています。また、仕向地制限のない契約や、短期・中期・スポットも視野に入れた契約期間の多様化により、調達の柔軟性を向上させます。



第3の「多様化」

LNGネットワーク

国内外の各社との戦略的提携を通じ、アジア、北米、欧州の市場を結ぶLNGネットワークを構築し、LNG輸送効率向上とコスト削減、調達・販売契約の柔軟性の向上を図ります。



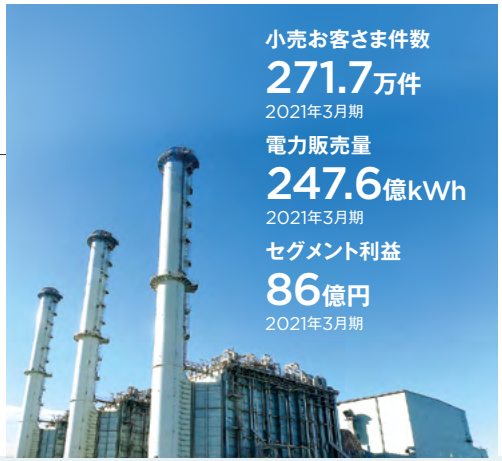
電力事業

強み

- 首都圏に新電力として最大級の高効率な大規模電源を保有
- ライフバルやエネスタ等の地域密着型の販売ネットワークと1,100万超の顧客基盤

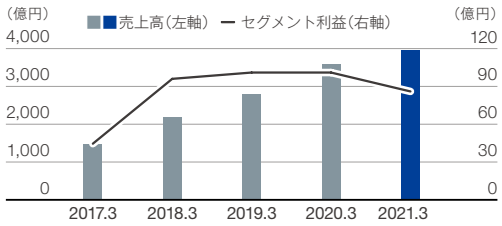
リスク

- 電力卸取引市場価格や原燃料費の変動に伴う収支影響
- 大規模自然災害時に発生する可能性のある発電設備の損害、原燃料の供給支障

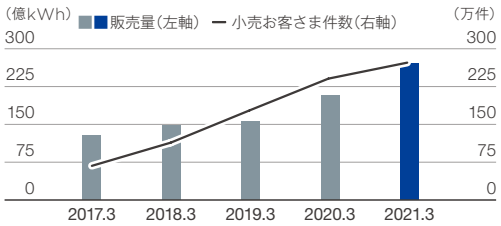


概要 電力事業では燃料調達から、発電、販売まで一貫して行っています。新電力としては首都圏で最大規模の発電所を所有し、卸・大口販売に加え、小売販売も進めてきました。今後は将来のCO_2ネット・ゼロの実現を目指して再エネ電源の獲得にも注力し、お客さまニーズに合わせた電気をお届けします。

売上高・セグメント利益



販売量・小売お客さま件数



電力小売全面自由化5年間の実績

電力小売では、ガス・電気・サービスをワンストップでお届けするプランを展開し、271.7万件(2021年3月末時点)のお客さまに電力を供給しており、5年連続で新電力事業者、低圧分野シェアNO.1を獲得しています。

電源開発状況 (2021年3月時点)

		持分容量 (万kW未満四捨五入)
再生可能エネルギー (太陽光・風力・バイオマス)	国内	28
	海外	108
	計	136
天然ガス火力発電	国内	287
	海外	123
	計	410

再生可能エネルギー電源の獲得

東京ガスグループでは、これまで国内外での太陽光・陸上風力発電、バイオマス発電に取り組み、再生可能エネルギー由来の電力供給を進めてまいりました。引き続きビジネスパートナーと連携しながら再エネ電源開発・調達を推進していきます。

風力発電

2005年に自社用地に建設した陸上風力の経験を活かし、山形県にて遊佐風力発電所を運営する庄内風力発電(株)に事業参画するとともに、千葉県にてくろしお風力発電(株)が運営する2カ所の風力発電所から電力を購入しています。これからは、茨城県鹿島港をはじめとした着床式洋上風力の開発を推進するとともに、将来拡大が見込まれる浮体式洋上風力にも積極的に取り組んでまいります。

海外における再生可能エネルギーの取り組み 太陽光発電

2020年8月、米国再生可能エネルギー開発事業者のヘカテエナジー社が米国テキサス州で開発した、最大出力63万kWのアクティナ太陽光発電事業を取得しました(東京ガスアメリカ)。海外でも、再生可能エネルギー電源規模の拡大を進めていきます。

再生可能エネルギーに関する近年の主な動き

2011年4月	遊佐風力発電所等を事業運営する庄内風力発電(有)(現:庄内風力発電(株))に出資(出資比率:30.2%、総発電出力:14,560kW)
2017年2月	太陽光発電事業を中心とした再生可能エネルギー事業に携わる自然電力(株)と資本提携
2018年4月	(株)ウィンド・パワー・エナジーが計画を進める茨城県鹿島港洋上風力発電事業に出資
2018年5月	ブロミネットパワー(株)および(株)九電工が、東京センチュリー(株)が100%出資していた既存太陽光発電会社(SFKパワー合同会社)の株式をそれぞれ取得(出資比率:39%、総発電出力:9,717kW)
2019年12月	フランスのエンジー社が設立した、メキシコでの再生可能エネルギーの開発・運営を実施する共同開発運営会社の株式を取得(出資比率50%、総発電出力:90万kW)
2020年5月	洋上風力発電向けの浮体基礎システムであるウインドフロート技術を開発・保有するプリンシプル・パワー社に出資
2020年8月	米国のヘカテエナジー社が米国テキサス州で開発した、最大出力63万kWのアクティナ太陽光発電事業を取得
2020年11月	Northland Power Inc.および自然電力(株)が計画を進める千葉洋上風力(株)へ出資
2021年7月	山口県において岩国由宇太陽光発電所(出力23,490kW)を建設し、商業運転を開始

海外事業

強 み

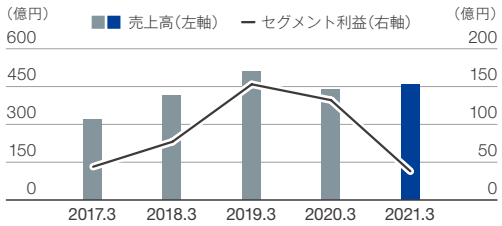
- 国内で培った中下流事業に関するノウハウ
- 原料調達活動や事業等において得られたグローバルネットワーク

リスク

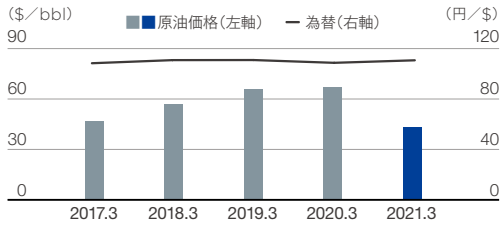
- 各国固有の法規制・商習慣への対応等による事業運営の停滞・費用負担増、事業機会の逸失等
- 海外事業全般における原油・ガス価格・外国為替相場の変動による収支への影響

概 要 Compass2030で掲げた目標の実現に向けて、北米、豪州、東南アジア、欧州において、資源開発事業、再生可能エネルギー事業、LNGインフラ事業を中心として展開し、海外事業を拡大していきます。

売上高・セグメント利益



原油価格・為替



北 米

(2021年3月31日時点)

資源開発事業

これまでの事業運営経験や出資先への人員派遣等を通じて得た現地の市場・規制や事業構造の知見を活かし、資源価格の動向やガス田の生産性・埋蔵量を慎重に確認しながら優良資産へ投資していきます。

中下流事業

天然ガス火力発電事業に加え、再エネ発電事業についても、メキシコでの仏エンジ一社との協業に続き、米国で当社単独での太陽光発電(アクティナ)に取り組んでおり、今後も注力していきます。

東南アジア

(2021年3月31日時点)

中下流事業

LNG基地・発電のエネルギーインフラ構築等ハード面での参画に加え、需要開拓、LNG基地オペレーション、LNG調達等ソフト面においても貢献し、LNGバリューチェーン全体に幅広く価値を提供していきます。

豪州

(2021年3月31日時点)

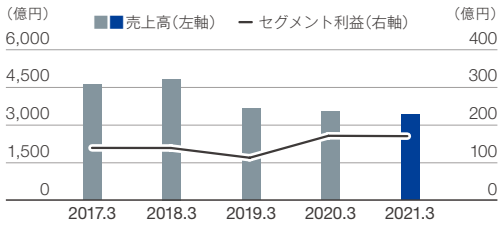
資源開発事業

東アジアへの一大LNG供給地として成長を遂げた豪州において、5つのLNGプロジェクトに参画しています。引き続き、保有資産の価値最大化に向けた運営・管理に注力していきます。

エネルギー関連事業

概要 1969年に日本で初めてLNGを導入して以来、LNGバリューチェーン全体を一貫して担ってきた過程で培った、技術力・ノウハウを活かして、国内外のお客さまのニーズに合わせ、LNG基地、パイプライン、地域冷暖房、エネルギーサービスといったソリューションをワンストップで提供しています。

売上高・セグメント利益



半世紀にわたって培った技術力・ノウハウを活かしたエンジニアリングソリューションの提供

東京ガスグループがLNGの上流から下流までのバリューチェーンを半世紀にわたって担ってきた中で、自らが設計・建設したLNG基地、パイプライン、地域冷暖房センターなどの施設・設備を、自らが使用することで培った知見「ユーザーズ・ノウハウ」を強みに「エンジニアリングソリューション」を国内外に提供しています。

世界最大級の地域冷暖房センターが50周年
～新宿地域冷暖房センター～

1971年に首都圏初の地域冷暖房センターとして冷・温熱の供給を開始した、新宿地域冷暖房センターが50周年を迎えました。新宿新都心の高層ビルのホテル、オフィスを中心に22カ所、供給延床面積2,270,000m^{2}を支え続けています。また、東京都庁へは送電も行っています。大気汚染対策から省エネ、省CO_2、レジリエンスの向上へと、時代の要請に合わせ技術を進化させています。

タイLNG受入基地のPMC
(プロジェクト・マネジメント・コンサルテーション)

タイPTT LNG社から、「ノンファブLNG受入基地」建設のプロジェクト管理を受注し、業務を遂行中です。国内外のLNG受入基地における建設や運用により培った東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社の高い技術力・豊富な経験が認められ、受注に至りました。建設工事受注者が行う設計・調達・建設・試運転が計画通り円滑に進むよう、技術面、契約面等も含めたプロジェクト全体のマネジメントを実施しています。

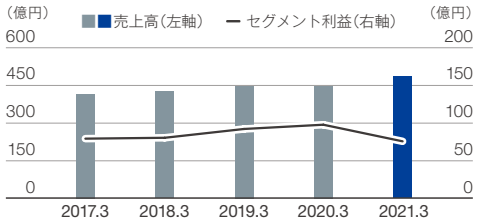
地域開発サービス事業
（不動産）

売上高 484億円 2021年3月期

セグメント利益 75億円 2021年3月期

概要 東京ガスグループは、136年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います。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。

売上高・セグメント利益



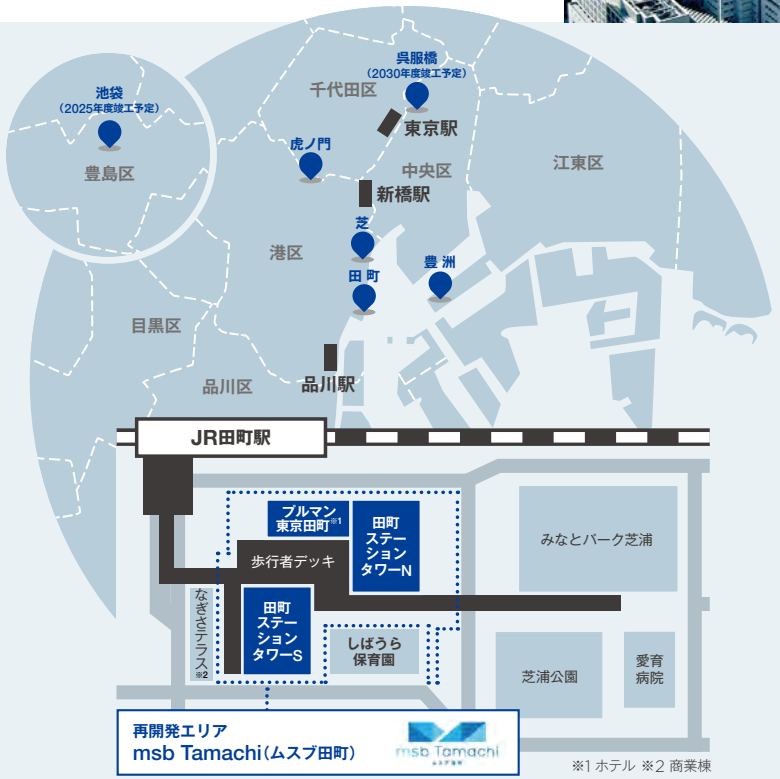
オフィス賃貸事業

msb Tamachi:ムスブ田町

都心部の大規模用地を活用した高付加価値のオフィス賃貸事業に取り組んでいます。msb Tamachi(ムスブ田町)では、スマートエネルギーネットワークやBCP強化を進めるとともに、ビジネスパートナーと先進的かつ魅力的なまちづくりに貢献していきます。2018年5月に田町ステーションタワーS・プルマン東京田町※1が竣工し、2020年7月に田町ステーションタワーN※2が竣工しました。

※1: 土地賃貸事業、※2: 自社投資によるオフィス賃貸事業

msb Tamachi（ムスブ田町）



住宅賃貸事業

中小規模用地において都市型賃貸マンション「ラティエラシリーズ」を展開しております。2021年1月には「ラティエラ板橋」が竣工し、累計22棟843戸の規模になりました。今後は外部からの資産取得を加速化し、本事業を通じてお客さまに提供する価値の向上と豊かな社会の実現に貢献します。

豊洲用地開発

豊洲エリアは東京駅から約4kmの距離という好立地でありながら、水と緑あふれるウォーターフロントとして一層の注目が集まっています。当社グループは豊洲埠頭に約18haの土地を保有しており、今後長期的な視点でESG経営への貢献と質の高い魅力的な街づくりに取り組んでいきます。

10年間の主要連結財務データ※1

	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
売上高(百万円)	1,754,257	1,915,639	2,112,117	2,292,548	1,884,656	1,587,085	1,777,344	1,962,308	1,925,235	1,765,146
営業利益(百万円)	77,075	145,633	166,044	171,753	192,008	58,365	116,302	93,704	101,418	77,675
営業利益率(%)	4.39	7.60	7.86	7.49	10.19	3.68	6.54	4.78	5.27	4.40
経常利益(百万円)	75,620	147,453	159,613	168,169	188,809	55,688	111,546	89,386	102,645	70,500
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	46,060	101,678	108,451	95,828	111,936	53,134	74,987	84,555	43,293	49,505
自己資本(百万円)	839,166	927,634	1,011,787	1,069,515	1,100,271	1,101,498	1,136,027	1,159,055	1,147,747	1,153,813
総資産(百万円)	1,863,885	1,992,403	2,176,816	2,257,662	2,251,518	2,230,269	2,334,316	2,428,149	2,539,919	2,738,348
有利子負債残高(百万円)	625,830	642,550	713,823	730,739	715,769	713,596	724,940	803,216	905,066	1,065,988
営業キャッシュ・フロー(百万円)	194,565	240,448	248,831	237,680	257,122	217,439	240,328	246,436	213,171	229,315
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	48,152	56,651	827	13,084	25,089	14,081	31,583	22,655	△13,887	△17,116
EBITDA(百万円)	225,580	284,403	306,424	313,605	337,194	222,670	281,643	255,585	271,296	257,485
設備投資額(百万円)	146,413	183,797	248,004	224,596	232,033	203,358	208,745	223,781	227,058	246,431
減価償却費(百万円)※2	148,505	138,770	140,380	141,852	145,187	164,305	165,342	161,881	169,878	179,810
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	17.70	39.52	43.10	39.15	46.68	23.02	164.12※3	187.60	97.86	112.26
BPS(1株当たり純資産)(円)	324.67	360.70	402.91	438.28	460.35	479.74	2,487.58※3	2,575.99	2,602.53	2,616.37
発行済株式総数(普通株式)(千株)	2,590,715	2,577,919	2,517,551	2,446,778	2,396,778	2,302,856	458,073※3	451,356	442,436	442,436
1株当たり配当金(円)	9	10	10	10	11	11	55※3	60	60	60
DOE(自己資本配当率)(%)	2.74	2.91	2.59	2.34	2.42	2.29	2.25	2.35	2.29	2.30

※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55.0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)

10年間の主要連結財務データ

	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
配当性向(%)	50.85	25.30	23.20	25.55	23.57	47.79	33.51	31.98	61.31	**53.45**
総分配性向(%)	61.36	60.70	60.00	60.80	60.10	60.71	60.17	60.31	61.00	**60.12**
流動比率(%)	156.9	162.2	156.7	150.6	155.5	142.7	135.6	156.0	152.0	**132.7**
D/E レシオ(倍)	0.75	0.69	0.71	0.68	0.65	0.65	0.64	0.69	0.79	**0.92**
自己資本比率(%)	45.0	46.6	46.5	47.4	48.9	49.4	48.7	47.7	45.2	**42.1**
ROE(自己資本利益率)(%)	5.4	11.5	11.2	9.2	10.3	4.8	6.7	7.4	3.8	**4.3**
ROA(総資産利益率)(%)	2.5	5.3	5.2	4.3	5.0	2.4	3.3	3.6	1.7	**1.9**
総資産回転率(回)	0.95	0.99	1.01	1.03	0.84	0.71	0.78	0.82	0.78	**0.67**
WACC(%)	3.1	3.2	3.2	3.6	3.4	3.0	3.1	3.0	2.7	**2.6**
都市ガス小売お客さま件数(千件)	9,615.4	9,721.1	9,844.8	9,982.3	10,125.7	10,269.4	10,209.0	9,821.0	9,129.0	**8,863.0**
ガス販売量(百万㎥)	15,190	15,390	14,735	15,541	15,436	15,720	15,568	15,198	13,855	**12,990**
販売・自家使用量※4	15,833	16,741	17,225	18,360	18,587	19,053	19,052	18,397	17,666	**17,577**
電力小売お客さま件数(千件)	—	—	—	—	—	635	1,105	1,742	2,350	**2,717**
電力販売量(億kWh)	82.7	99.8	97.1	106.1	109.6	126.5	146.6	154.8	206.0	**247.6**

※4 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

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(2021年3月期実績)
・有利子負債コスト　実績金利0.75%(税引後)
・株主資本コスト率
　・リスクフリーレート　10年国債利回 △0.035%
　・リスクプレミアム 5.5% β値 0.75

連結貸借対照表

（百万円）

	2020.3.31	2021.3.31
資産の部		
固定資産		
有形固定資産		
製造設備	224,515	231,177
供給設備	548,095	594,662
業務設備	48,492	15,992
その他の設備	475,249	564,495
休止設備	316	316
建設仮勘定	162,862	89,283
有形固定資産合計	1,459,532	1,495,927
無形固定資産		
のれん	2,056	5,320
その他無形固定資産	154,066	290,316
無形固定資産合計	156,123	295,637
投資その他の資産		
投資有価証券	216,052	230,782
長期貸付金	50,615	57,279
退職給付に係る資産	29	114
繰延税金資産	49,132	47,368
その他投資	46,407	60,814
貸倒引当金	△405	△301
投資その他の資産合計	361,831	396,057
固定資産合計	1,977,487	2,187,623
流動資産		
現金及び預金	151,288	157,881
受取手形及び売掛金	221,123	218,985
リース債権及びリース投資資産	20,363	19,618
有価証券	—	1,210
商品及び製品	1,905	1,980
仕掛品	11,868	11,595
原材料及び貯蔵品	64,703	46,464
その他流動資産	91,748	93,848
貸倒引当金	△570	△857
流動資産合計	562,431	550,725
資産合計	2,539,919	2,738,348

（百万円）

	2020.3.31	2021.3.31
負債の部		
固定負債		
社債	404,998	474,998
長期借入金	429,541	458,881
繰延税金負債	18,531	24,269
退職給付に係る負債	71,976	58,416
ガスホルダー修繕引当金	3,122	3,172
保安対策引当金	593	349
器具保証引当金	12,985	10,843
ポイント引当金	1,000	1,635
資産除去債務	14,424	23,313
その他固定負債	53,501	89,188
固定負債合計	1,010,676	1,145,067
流動負債		
1年以内に期限到来の固定負債	54,428	108,704
支払手形及び買掛金	78,593	84,265
短期借入金	6,507	5,706
未払法人税等	29,708	11,710
その他流動負債	200,865	204,623
流動負債合計	370,104	415,010
負債合計	1,380,780	1,560,077
純資産の部		
株主資本		
資本金	141,844	141,844
資本剰余金	2,067	1,145
利益剰余金	967,718	990,762
自己株式	△3,875	△3,907
株主資本合計	1,107,754	1,129,845
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	15,843	22,990
繰延ヘッジ損益	1,444	△11,240
為替換算調整勘定	22,412	4,322
退職給付に係る調整累計額	292	7,895
その他の包括利益累計額合計	39,992	23,968
非支配株主持分	11,391	24,457
純資産合計	1,159,138	1,178,271
負債純資産合計	2,539,919	2,738,348

連結損益計算書

（百万円）

	2019.4.1～2020.3.31	2020.4.1～2021.3.31
売上高	1,925,235	1,765,146
売上原価	1,344,171	1,212,624
売上総利益	581,064	552,522
供給販売費及び一般管理費		
供給販売費	408,730	410,167
一般管理費	70,915	64,679
供給販売費及び一般管理費合計	479,645	474,846
営業利益	101,418	77,675
営業外収益		
受取利息	2,330	1,586
受取配当金	5,433	2,398
持分法による投資利益	5,211	1,482
デリバティブ利益	100	7,979
雑収入	7,352	7,757
営業外収益合計	20,429	21,204
営業外費用		
支払利息	11,412	12,629
デリバティブ損失	1,174	9,373
雑支出	6,614	6,376
営業外費用合計	19,202	28,379
経常利益	102,645	70,500
特別利益		
固定資産売却益	—	3,114
投資有価証券売却益	—	5,283
負ののれん発生益	—	2,008
契約精算益	11,627	—
特別利益合計	11,627	10,406
特別損失		
減損損失	28,152	10,255
投資有価証券評価損	18,643	4,466
特別損失合計	46,796	14,722
税金等調整前当期純利益	67,476	66,184
法人税、住民税及び事業税	31,196	16,887
法人税等調整額	△7,197	△1,175
法人税等合計	23,999	15,712
当期純利益	43,477	50,471
非支配株主に帰属する当期純利益	184	966
親会社株主に帰属する当期純利益	43,293	49,505

連結包括利益計算書

（百万円）

	2019.4.1～2020.3.31	2020.4.1～2021.3.31
当期純利益	43,477	50,471
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△6,878	7,178
繰延ヘッジ損益	△850	△10,014
為替換算調整勘定	△1,916	△14,869
退職給付に係る調整額	6,150	7,751
持分法適用会社に対する持分相当額	178	△6,259
その他の包括利益合計	△3,316	△16,212
包括利益	40,161	34,259
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	40,148	33,480
非支配株主に係る包括利益	12	778

連結キャッシュ・フロー計算書

（百万円）

	2019.4.1～2020.3.31	2020.4.1～2021.3.31
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	67,476	66,184
減価償却費	165,615	176,087
減損損失	28,152	10,255
長期前払費用償却額	4,263	3,722
有形固定資産除却損	2,164	3,274
固定資産売却損益（△は益）	244	△3,102
投資有価証券売却損益（△は益）	△108	△5,283
投資有価証券評価損益（△は益）	18,643	4,466
デリバティブ損益（△は益）	1,073	1,393
負ののれん発生益	―	△2,008
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	5,206	△2,918
器具保証引当金の増減額（△は減少）	△1,072	△2,141
受取利息及び受取配当金	△7,763	△3,984
支払利息	11,412	12,629
持分法による投資損益（△は益）	△5,211	△1,482
売上債権の増減額（△は増加）	52,646	5,126
たな卸資産の増減額（△は増加）	172	18,643
仕入債務の増減額（△は減少）	8,952	8,080
未払消費税等の増減額（△は減少）	7,979	△1,072
未収入金の増減額（△は増加）	△1,619	△6,242
その他	△23,678	11,217
小計	334,549	292,844
利息及び配当金の受取額	14,510	7,843
利息の支払額	△11,087	△12,630
法人税等の支払額	△31,676	△32,482
営業活動によるキャッシュ・フロー	306,296	255,574
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△55	△4,287
有価証券の取得による支出	―	△1,200
投資有価証券の取得による支出	△23,989	△37,467
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,916	16,573
有形固定資産の取得による支出	△177,664	△172,652
無形固定資産の取得による支出	△41,908	△35,725
長期前払費用の取得による支出	△2,183	△2,456
固定資産の売却による収入	282	5,151
有形固定資産の除却による支出	△36	△1,043
長期貸付けによる支出	△16,989	△11,831
長期貸付金の回収による収入	4,853	4,037
短期貸付金の純増減額（△は増加）	530	△2,854
差入保証金の差入による支出	△2,709	△6,957
差入保証金の回収による収入	1,855	4,916
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△17,908	△32,579
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	―	7,006
事業譲受による支出	△393	△25,208
その他	3,601	667
投資活動によるキャッシュ・フロー	△270,798	△295,911

（百万円）

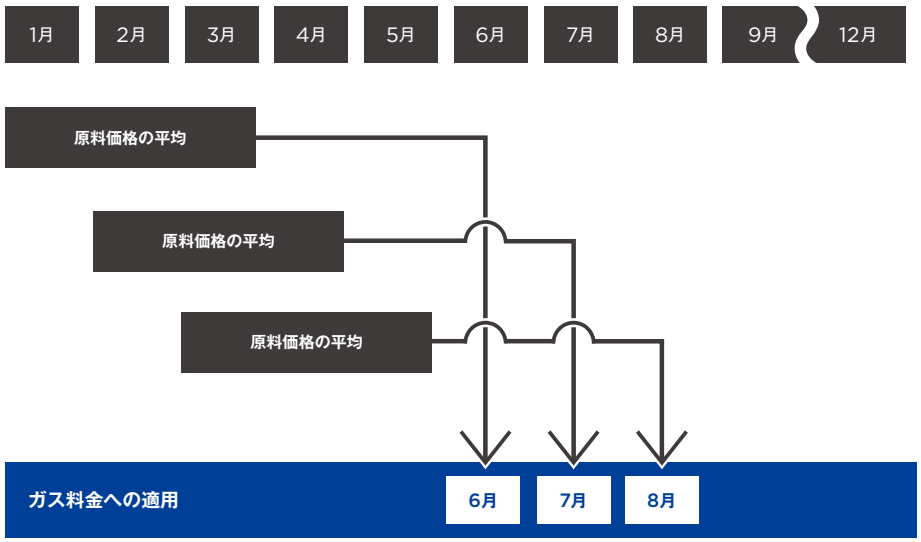
	2019.4.1～2020.3.31	2020.4.1～2021.3.31
財務活動によるキャッシュ・フロー		
リース債務の返済による支出	△2,646	△2,414
長期借入れによる収入	71,542	51,035
長期借入金の返済による支出	△43,390	△35,981
社債の発行による収入	90,000	90,000
社債の償還による支出	△30,000	△20,000
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△131	△2,275
配当金の支払額	△27,839	△26,449
その他	△34,362	△1,905
財務活動によるキャッシュ・フロー	23,171	52,009
現金及び現金同等物に係る換算差額	△489	△5,088
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	58,179	6,584
現金及び現金同等物の期首残高	93,032	151,218
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）	6	8
現金及び現金同等物の期末残高	151,218	157,811

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

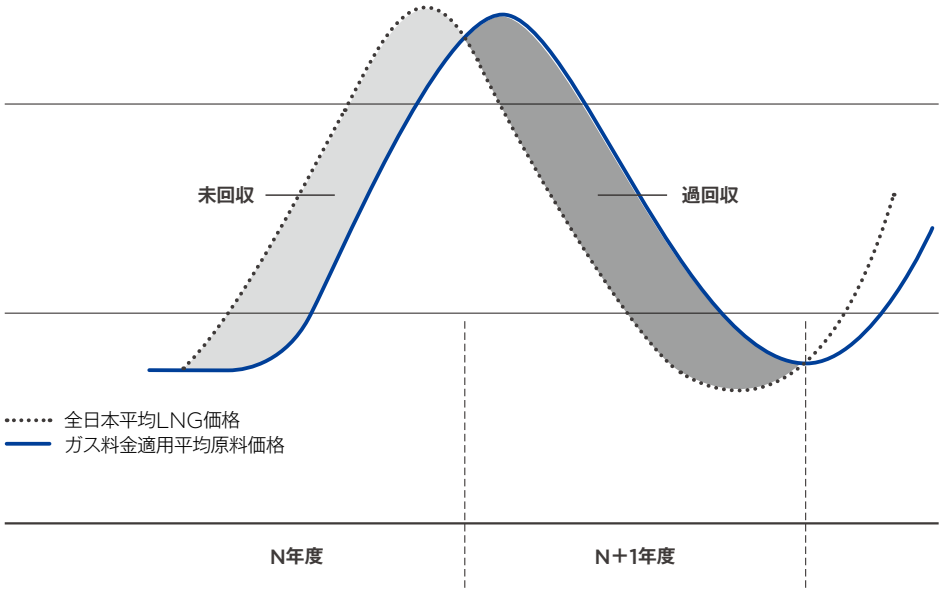
貿易統計に基づく3カ月の平均原料価格と、基準となる原料価格（基準平均原料価格）を比較し、その変動分について、あらかじめ定められた算定方法により自動的にガス料金に反映させる原料費調整制度が導入されています。原料費の支払いと、その原料費がガス料金に反映されるまでには平均4カ月のタイムラグがあるため、原油価格・為替レート変動の動向によっては、区切られた会計期間では原料費の未回収・過回収が発生し、利益の変動要因となることがあります。しかし、中長期的には原料調達コストの変動がガス事業者の収益に与える影響は、ニュートラルと考えられます。

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



財務データ・業界データ（EXCELデータ有り）

インベスターズガイド

https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid_j.html

四半期決算の状況

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

あなたとずっと、今日よりもっと。

エネルギー・フロンティア
TOKYO GAS

東京ガス株式会社 統合報告書2021
〒105-8527 東京都港区海岸1-5-20
www.tokyo-gas.co.jp

Stock Code **9531**
IR Contact **E-mail:tgir@tokyo-gas.co.jp**

発行：2021年8月 東京ガス株式会社 財務部IRグループ

法令に基づく決算情報

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・ガバナンスの詳細

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

サステナビリティ推進活動

東京ガスグループサステナビリティレポート

https://tokyo-gas.disclosure.site/ja