

社長メッセージ

P. 1



Compass Actionのポイント

P. 3



CFOによるやさしい業績解説

P. 5



---

# 東京ガス

---

# 通信



---

特集

業界をリードするコーポレート・ガバナンス改革

P. 8



東京ガスグループトピックス

P. 9



事業環境が急速に変化する中で、自らを変革し、  
新たな企業グループに生まれ変わります。

取締役 代表執行役社長  
内田 高史

**変化を好機と捉え、ビジョンで描いた姿を  
実現していきます。**

株主の皆さまにおかれましては、日頃より当社グループの事業運営に対しご理解ご支援を賜り誠にありがとうございます。

当社グループは、2019年11月に経営ビジョン「Compass 2030」を発表し、2030年の変革の姿と2050年CO<sub>2</sub>ネット・ゼロへの挑戦を表明しました。

ビジョン発表から2年が経過し、その方向性に沿って着実に歩みを進めていますが、温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させるカーボンニュートラルへの潮流の強まりや、エネルギー市場の変動性の拡大など、事業環境は急速な変化を続けています。そのような中で、当社グループが如何にしてビジョンで描いた姿を実現するか、社内でも検討を重ねてきました。

当社グループがお客さまや社会から必要とされるためには、エネルギーの安定供給・保安の確保を通じ、安心・安

全・信頼のブランド価値を維持・向上していくことが重要であることに変わりはありません。他方、今後必要とされる企業であり続けるためには、自らを変革し、新たな価値を生み続けなければなりません。

このようなことから、自ら事業構造や事業基盤を変え、新たな企業グループに生まれ変わることで変化を好機と捉え、ビジョンで描いた姿を実現していく具体的な道筋となる「Compass Action」を策定しました。

**Compass Actionで3つの挑戦を実現します。**

ビジョンでは3つの挑戦、具体的には「『CO<sub>2</sub>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」を掲げました。ビジョンで示した方向性は現在においても変わるものではなく、事業環境が変化し続ける中であって、むしろアクションを一層加速させていく段階にあります。具体的に何を実行していくか、Compass Actionの3つのポイントを紹介します。

**■ 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**

第1のポイントは、「責任あるトランジションをリード」です。カーボンニュートラルへの潮流が強まると同時に、カーボンニュートラル実現までの移行期間を支えるトランジションエネルギーとしてLNG・天然ガスへの期待が高まっています。エネルギーの安定供給を担うリーディングカンパニーとして、その期待にしっかりと応えること、そして再エネへの取り組みと両輪で、地に足の着いた現実感あるカーボンニュートラル社会への移行を主導していくことこそ、当社グループの社会的使命であると認識しています。

**■ デジタルシフトとリアル補強の両輪で価値創出を加速**

第2のポイントは、「デジタルとリアルによる価値創出」です。多様化する社会・地域・お客さまの課題をともに解決するため、デジタルシフトを進めると同時に、強みであるリアル接点を強化しながら、社会課題解決型ビジネスを進化させていきます。

**■ 各事業主体の稼ぐ力・変動への耐性を向上**

第3のポイントは、「稼ぐ力・変動への耐性の向上」です。ビジョン実現のために、当社グループを新しく作り変える決意で自ら事業構造・事業基盤を変え、複数の事業が市場で稼ぐ力を高める企業体質に変革していきます。

**東京ガスグループは地球の未来に貢献し、  
皆さまとともに成長します。**

当社グループは、他社に先駆けてCO<sub>2</sub>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。株主の皆さまには、未来の当社グループにご期待いただき、未永くご支援賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

# Compass Action

**Compass2030実現のための具体的な道筋**

- Point 1 「CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ」への移行をリード

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  
エネルギーの安定供給を絶やさず、地に足の着いた現実感あるカーボンニュートラル社会への移行を主導
- Point 2 「価値共創」のエコシステム構築

デジタルシフトとリアル補強の両輪で価値創出を加速  
デジタルシフトを進め、強みのリアル接点(face to face)を組み合わせて社会課題解決型ビジネスを進化
- Point 3 LNGバリューチェーンの変革

各事業主体の稼ぐ力・変動への耐性を向上  
複数の事業が市場で稼ぐ力を高め、グループ全体の持続的成長につなげる企業体質へ変革

ガス体と再生エネの両輪で責任あるトランジションをリード

### 天然ガスの高度利用

- トランジション期は、燃料転換・スマートシティ化・カーボンニュートラルLNG・CCUS\*により国内外のお客さま先のCO<sub>2</sub>削減に貢献  
\*CO<sub>2</sub>の回収・利用・貯蔵

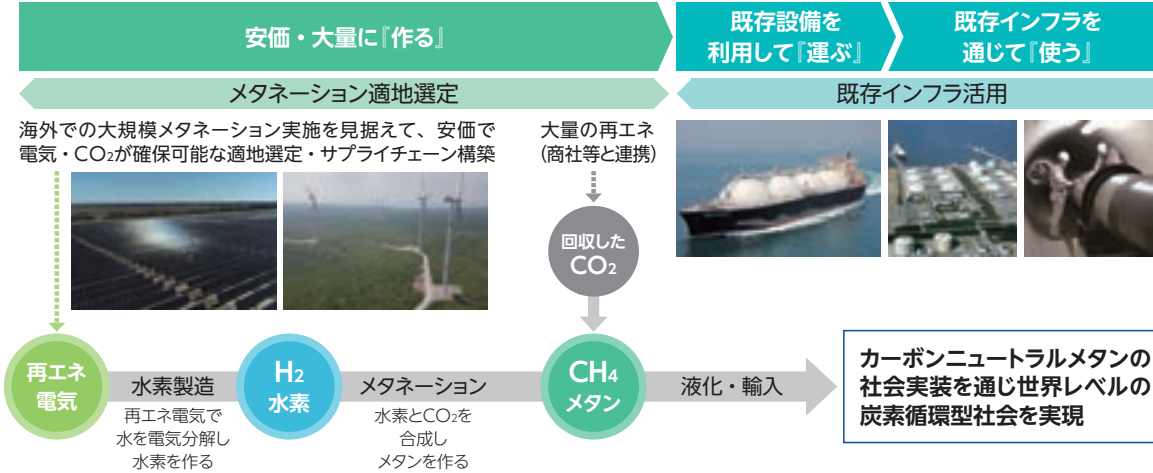
### ガスの脱炭素化

- ガス体エネルギーの脱炭素化に向け、メタネーション・水素製造を自社コア技術として確立
- 官民合わせた協力体制や海外プレーヤーとの連携のもと、社会実装に向けたカーボンニュートラルメタンバリューチェーンを構築

### 電力の脱炭素化

- 再生エネ電源の開発からオペレーション&メンテナンスの全段階、発電から売電までを手掛けることで当社グループならではの再生エネバリューチェーンを構築
- 収益性を確保しながら再生エネ取扱量拡大(600万kW)を国内外で実現

### カーボンニュートラルメタンバリューチェーンの構築



デジタルシフトとリアル補強の両輪で価値創出を加速

### デジタルシフト×ラストワンマイル補強

- デジタルマーケティング力を活かしお客さまへの価値提供エリアを拡大、ラストワンマイルにおけるサービスのラインナップを拡充

### デジタルソリューション×リアルソリューション

- お客さまの利便性向上・地域の発展と低・脱炭素化を両立する複合ソリューションを全国・グローバルにお届け

### 「オクトパスエナジー」サービス開始 (2021年11月)

英国エネルギー業界で急成長中のオクトパス国内JV(TGオクトパスエナジー)を設立し新

エナジー社と戦略提携。ブランドを開始

多様な電気料金プラン

デジタルマーケティング  
カスタマーリレーションシップ管理



### 2022年度上期中に全国展開

パーソナライズされたエネルギー・サービスの提供によるお客さま満足度・共創価値の向上

各事業主体の稼ぐ力・変動への耐性を向上

### ホールディングス型グループ体制への移行

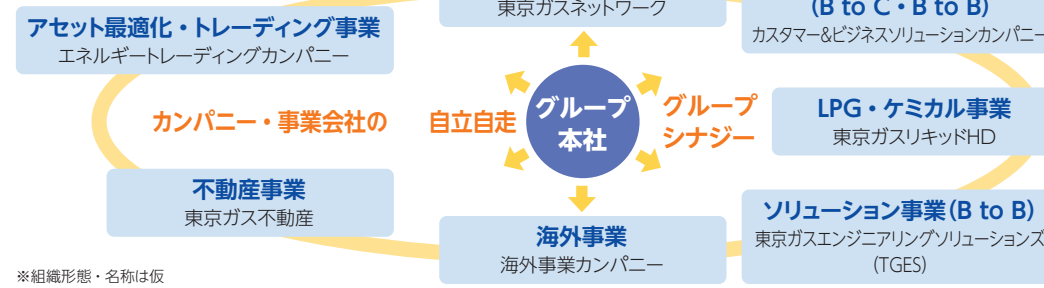
- カンパニー(疑似分社)・事業会社が市場・お客さまと向き合い成長していく自立自走型のグループ体制に移行
- 機動的な意思決定を実現するため、カンパニー・事業会社の裁量を拡大、グループ間連携によりグループシナジーを追求

### グループ人事改革

### コスト改革・DX

- 実効性の高いコスト構造改革や業務プロセス改革(BPR)、DX等を早期に進めることにより、競争力を強化

### グループ体制イメージ

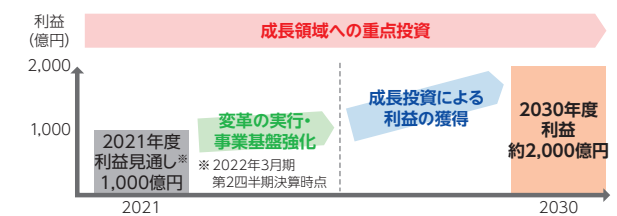


※組織形態・名称は仮

### 成長領域への重点投資

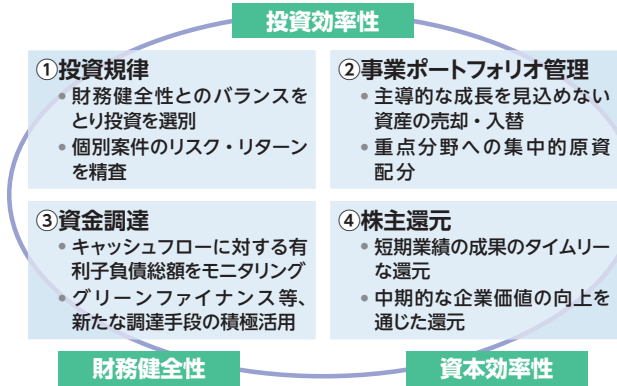
- 脱炭素を含む成長領域へ投資割合をシフトし、キャッシュフローを積極投入(脱炭素分野への先行投資+その他成長領域への積極投資)
- 2020年代前半は変革実行により事業基盤を強化、後半は投資からの利益成長を実現

2030年までに脱炭素を含む成長領域に約2兆円規模の投資



### 投資を支える財務戦略

- 投資効率性・資本効率性の向上を図り、キャッシュフロー管理による投資余力確保を通じて成長投資を下支え



Compass Actionの詳細内容はホームページをご覧ください  
<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20211126-02.pdf>

# CFOによる やさしい業績解説



常務執行役員 CFO  
佐藤 裕史

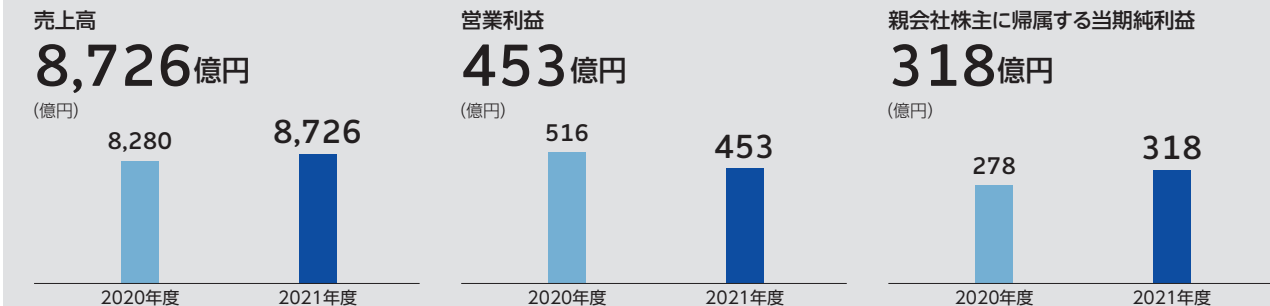
## Q. 第2四半期の決算のポイントを教えてください。

A. 第2四半期の業績は、前期に比べ「増収増益(純利益ベース)」となりました。

売上高は、北米ガス開発・生産事業会社を連結子会社化したことなどによる海外売上高の増加を主な要因として、+446億円の8,726億円となりました。一方、原油価格上昇の影響などにより営業費用は、+508億円の8,272億円となり、営業利益は、▲63億円の453億円となりました。そして、投資有価証券売却益による特別利益の計上などがあり、親会社株主に帰属する当期純利益は+40億円の318億円となりました。

事業別でみると、ガス事業・電力事業においては、いずれも販売量は前期を上回ったものの、原料費などの増加によって収支が悪化しました。一方で、北米ガス開発事業の売上が伸びた海外事業や当社グループ所有の商業ビル「ムスブ田町」稼働に伴う賃貸料収入が増加した不動産事業が全体利益を下支えしました。

### 2021年度 第2四半期決算概要



### セグメント別売上高・セグメント利益

	売上高(億円)				セグメント利益(営業利益+持分法損益)(億円)			
	2021年度 第2四半期	2020年度 第2四半期	増減	前期比 %	2021年度 第2四半期	2020年度 第2四半期	増減	前期比 %
ガス	5,618	5,440	178	3.3	344	478	▲134	▲28.1
電力	1,937	1,955	▲18	▲0.9	82	131	▲49	▲37.8
海外	378	191	187	97.2	105	17	88	509.9
エネルギー関連	1,477	1,541	▲64	▲4.1	67	57	10	18.8
不動産	284	229	55	24.2	86	42	44	102.5
その他	485	524	▲39	▲7.4	7	15	▲8	▲48.9
調整額	▲1,456	▲1,602	146	-	▲218	▲228	10	-
セグメント合計額	8,726	8,280	446	5.4	474	513	▲39	▲7.7

(注) 1. セグメント別の売上高には事業間の内部取引を含んでおります。  
2. 「ガス」には、都市ガス、液化石油ガス、産業ガス、LNG販売、トレーディングを含みます。「エネルギー関連」には、エンジニアリングソリューション、ガス器具、ガス工事、建設、クレジット等を含みます。「その他」には、情報処理サービス、船舶等を含みます。  
3. セグメント利益の調整額の主なものは、各セグメントに配分していない全社費用です。

## Q. 株主還元方針の見直しの目的について教えてください。

当社は、2021年9月29日付で株主還元方針を変更し、2022年度に至るまでの総還元性向(連結当期純利益に対する配当と自社株取得の割合)の目標を、6割程度から5割程度へ変更しております。

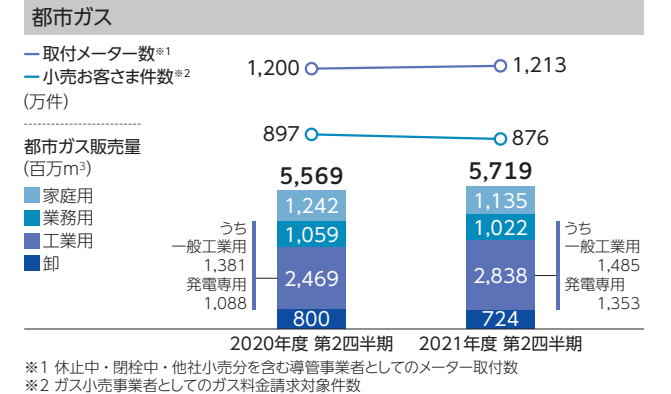
A. 当社は脱炭素社会の実現に貢献しながら持続的な発展を続けることを目指しており、今回の株主還元方針の見直しは、そのために必要な原資を捻出することを目的としています。具体的には、還元の一部(利益の1割)を直接的な還元(配当+自社株取得)から、ESG関連投資・成長投資を通じた企業価値向上による中長期的な還元(株価上昇)へシフトするものです。

## Q. 期末配当金の増配見通しの背景について教えてください。

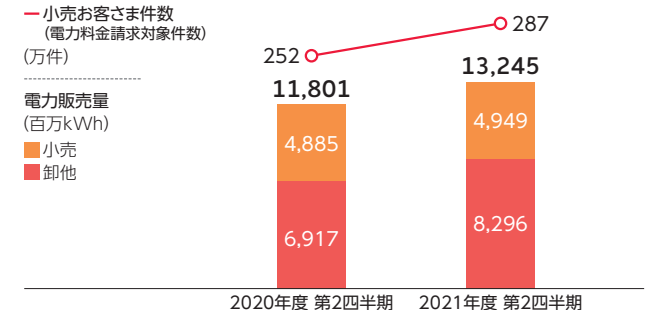
当社は、2021年10月28日付で2022年3月期の期末配当金の予想について、5円増額の35円(年間では、第2四半期末の配当金30円を含め65円)に修正しております。

A. 株主還元方針の見直しは、還元の一部を長期的な企業価値向上に向けた脱炭素などの取り組みに配分させていただくことが目的でしたが、短期的な業績の還元については、「安定配当と成長に合わせた緩やかな増配」を維持する

### 販売量・件数



### 電力



ことを前提に、これまでの増配が結果として3年に1回だったことを踏まえ、できる限り2021年度期末配当での増配を実現したいという思いで検討を進めてきました。

加えて、第2四半期の決算において今期業績について一定のめどが立ったこと、市場環境や当社の対応策の整備状況を勘案すれば今後とも利益成長は可能であると判断したことを踏まえ、増配の見通しを公表しました。

**Q. 自由化で電力・ガスの契約先を自由に選べる状況がありますが、ガスの切り替えと電力の獲得の状況や、今後の方針を教えてください。**

**A.** 9月末時点で、電力の供給中件数は約290万件、ガスの切り替え件数は▲約200万件です。

今後は、当社に強みのある対面での営業に加え、デジタルの効率的な活用によって電力契約の獲得やガス契約の再獲得を進めていきます。

特に電力は、英国のオクトパスエナジー社とのアライアンスを活用し、全国規模で事業を展開します。

**Q. 今年度の見通しについて教えてください。**

**A.** 今年度は、前期に比べ「増収増益(純利益ベース)」を見通しています。

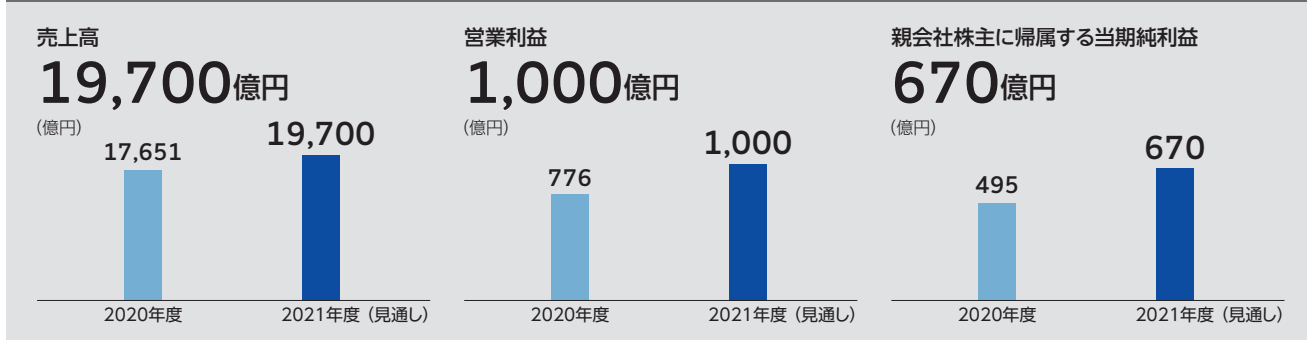
新型コロナウイルスの影響については、新規感染者数の推移や需要の回復傾向など、今後の動向は不透明ではあるものの、事業ごとに現況を踏まえ織り込んでいます。

前期比では、都市ガス事業について、通期の都市ガス販売量が前期を下回ることで、原油価格上昇の影響等による営業費用の増加などにより、減益を見込んでおります。一方、電力事業については、件数増による販売量の増加および調達コストの低減により、増益を見込んでおります。

また、海外事業については、北米ガス開発・生産事業会社の連結子会社化などに伴う売上高の増加やその他北米・豪州のガス開発プロジェクトなどによる増益を見込んでおり、不動産事業については、田町の商業ビルにおける賃貸収入の増加などに伴う増益を見込んでいます。

これらを踏まえ、売上高は+2,049億円の1兆9,700億円、営業費用は+1,826億円の1兆8,700億円、営業利益は+224億円の1,000億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、+175億円の670億円を見通しています。

2021年度 通期見通し



社外取締役インタビュー (引頭取締役・監査委員長)

当社は、2021年6月、都市ガス業界として初めて、指名・監査・報酬の各委員会を設置する指名委員会等設置会社に移行しました。移行した背景と移行後の変化などについて、監査委員長を務める引頭取締役に話を聞きました。

様々なステークホルダーの視点からモニタリングを充実させていきます。

社外取締役 **引頭 麻実**  
 いんどう まみ  
 株式会社大和総研にて執行役員コンサルティング本部長、常務執行役員調査本部副本部長、専務理事を歴任。2016年12月より3年間、証券取引等監視委員会委員に就任。2020年6月より当社取締役。



**Q. 指名委員会等設置会社に移行した背景と移行後の変化を教えてください。**

指名委員会等設置会社では、監督と業務執行を明確に分離し、取締役会は経営方針の決定とモニタリングに専念するとともに、指名・監査・報酬の各委員会が設置されることにより、コーポレート・ガバナンス・システムがより強固になります。また、執行役への大幅な権限委譲が進められるため、執行の意思決定のスピードアップにつながります。当社グループにとっては、CO<sub>2</sub>ネット・ゼロへの要求の高まりや導管部門の法的分離などの経営環境の大きな変化に対して、迅速に対応するための機関設計の変更であると認識しています。取締役会としては、執行の取り組みが企業価値の向上につながっているか、様々なステークホルダーの視点で、モニタリングを充実させていきます。

欧米企業の多くが採用し、海外投資家の理解や信頼を得やすい機関設計でもありますが、スタイルの導入だけでなく、運用面の充実が求められることは言うまでもなく、日々、研鑽を重ねていかなければなりません。

移行後の取締役会では、経営戦略について、特に今後の事業ポートフォリオに関する議論が活発に行われるなど、「中身」が大きく変わってきていると感じています。

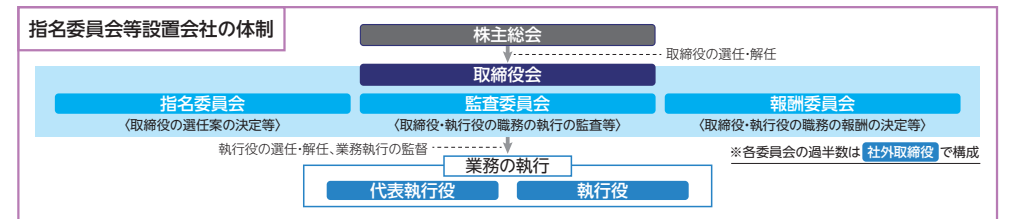
**Q. 監査委員会の役割と活動内容、これからの課題を教えてください。**

一般的に監査委員会は、個人が調査を行う監査役と異なり、監査部などを活用した監査が想定されています。当社の監査委員会は、監査部などとの連携を深めながら、モニタリング型の監査を行っています。

監査においては、当社グループが経営の変革期にあることを踏まえ、「リスク・アプローチ」の考え方にに基づき、委員会としての重点的な取り組みや適切な監査対象部所を決定することを基本的な考え方としています。

また、監査に際しては、対象部所とのコミュニケーションや相互理解を重視し、課題認識の共有や今後の対応策などを盛り込んだディスカッションとなるよう心掛けています。

今後、当社グループは、「Compass2030」で掲げた挑戦に向け、長期的な利益の創出につながる取り組みが一層重要となります。それに伴い、新たな事業領域の拡大も進めていく中、これまでの当社グループの常識ではなく「外の目からどのように見えるか」という視点を大事にしながら、経営をモニタリングしていきたいと思っております。



**4月 鹿島港洋上風力発電事業の推進**

当社と株式会社ウィンド・パワー・グループ、日本風力エネルギー株式会社の3社は、共同出資する株式会社ウィンド・パワー・エナジーを通じ、茨城県鹿島港における洋上風力発電事業を推進していくことを決定しました。

本事業の推進を通じ、洋上風力発電の発展、「経済と環境の好循環」に貢献することで、政府が宣言した「2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現」に貢献してまいります。



茨城県鹿島港洋上風力発電所 完成イメージ写真

**6月 さすてな電気スタート**

関東エリアの低圧電気をご利用のお客さま向けに、実質再生可能エネルギー100%の電気料金メニュー「さすてな電気」を新設し、2021年6月4日より申込受付を開始しました。

本プランは、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で、「CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ」の電気をご使用いただけます。

また、お客さまのご契約ごとに当社が1本の植林を実施するため、さらなるCO<sub>2</sub>削減に貢献いただけるプランです。\*

\* 当社が緑化事業を行う公益社団法人国土緑化推進機構を通じて植林を行います。このCO<sub>2</sub>削減につながる取り組みについては内容変更となる可能性があります。

**7月 山口県岩国市メガソーラー 商業運転開始**

当社100%出資子会社のプロミネットパワー株式会社が山口県に建設した岩国由宇太陽光発電所(出力23,490kW)が、商業運転を開始しました。これにより、当社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に到達しました。

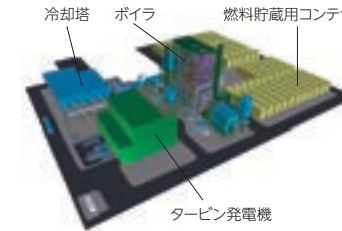


岩国由宇太陽光発電所

**10月 国内最大級 香川県坂出バイオマス発電事業への参画**

当社と四国電力株式会社、株式会社安藤・間、イーレックス株式会社、新光電装株式会社、株式会社坂出郵船組の6社は、香川県坂出市において木質バイオマス発電事業を共同で実施することとしました。

本事業は、国内最大級となる出力約7万5千kWのバイオマス発電所を建設し、海外から輸入する木質ペレットを燃料として発電するもので、年間発電量は一般家庭約17万世帯に相当する約5.3億kWhを想定しており、年間約24万トンのCO<sub>2</sub>排出削減効果を見込んでおります。2022年11月に着工し、2025年6月に営業運転を開始する予定です。

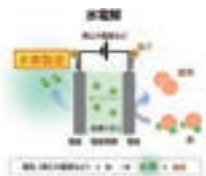


発電所イメージ図

2021年 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月

**5月 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**

当社と株式会社SCREENホールディングスは、低コストグリーン水素製造に資する水電解システムの構築に向けて、中核部品である「水電解用セルスタック」などの共同開発に合意しました。



水電解システムの 水素製造方法

**7月 世界初! 「CO<sub>2</sub>吸収型コンクリート」製造を開始**

当社と鹿島建設株式会社は、鹿島建設などが開発したCO<sub>2</sub>吸収型コンクリートを用い、都市ガス機器利用時の排ガスに含まれるCO<sub>2</sub>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、日立LNG基地の外構工事に試験導入しました。



試験製造した CO<sub>2</sub>吸収型 コンクリート

**7月 メタネーション実証試験を 2021年度内に開始**

脱炭素社会の実現に向け、都市ガスの脱炭素化技術であるメタネーションの実証試験を、2021年度内に開始します。

メタネーションは、水素と二酸化炭素を原料としたメタン合成の呼称であり、将来の都市ガスの脱炭素化に向けた有望な技術の1つと位置付けられています。CO<sub>2</sub>フリー水素とCO<sub>2</sub>を利用した合成メタンから都市ガスを製造することで、ガス利用機器も含めた既存の都市ガスインフラ・機器を有効活用でき、追加的な社会コストを抑制しつつ、都市ガスの脱炭素化を達成できます。



メタネーション装置

**9月 国内初! 都市ガスの排ガスから 炭酸カリウムを製造**

都市ガス機器利用時の排ガスに含まれる二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)と水酸化物を反応させることで、洗剤や肥料など様々な工業製品の原料となる炭酸カリウムを都市ガスのお客さま先で製造し、CO<sub>2</sub>を資源化する技術を開発しました。



二酸化炭素回収装置

**10月 国内最大規模となるカーボンニュートラル都市ガスの導入**

当社と丸の内熱供給株式会社は、丸の内熱供給が運営するすべての地域冷暖房プラントで使用している都市ガスの全量を、カーボンニュートラル都市ガスに切り替えることに合意し、2021年11月1日より使用を開始しました。



丸の内熱供給 供給エリア

**11月 「カーボンニュートラル都市ガス」 「実質再生可能エネルギー100%の電気」を新築分譲マンションに供給**

当社と野村不動産株式会社は、新築マンション全体にカーボンニュートラル都市ガスと実質再生可能エネルギー100%の電気を供給することに合意しました。

本取り組みの第一号物件は、野村不動産が分譲する新築マンション「(仮称)相模大野4丁目計画(2025年3月竣工予定)」となります。専有部にはカーボンニュートラル都市ガスと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」を供給し、共用部にも実質再生可能エネルギー100%の電気を供給します。



外観イメージ パース

脱炭素社会実現へ――

## 想像を超える。

石油や石炭が主なエネルギーだった1960年代、エネルギー需要の拡大や大気汚染などの社会課題がありました。

その時、私たち東京ガスグループは、優れた環境性と経済性を備えた「天然ガス」を導入し、

東京に青い空を取り戻しました。

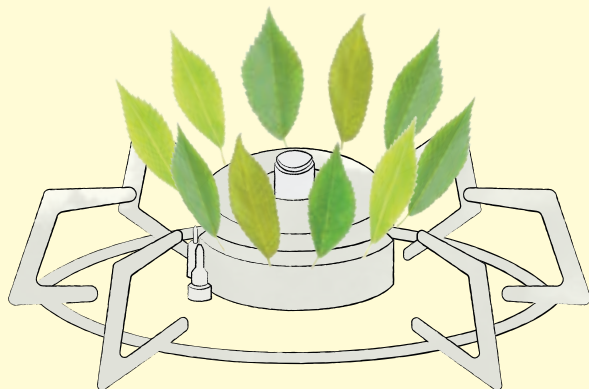
そして今、私たちは、脱炭素社会実現に向けた新たな取り組みをスタートさせています。

「想像を超える」新しいエネルギーのかたちを

実現することで、持続可能な地球環境に貢献します。

私たちの「CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ」への取り組みに

ご期待ください。



◁東京ガスグループ CM

「温暖化に慣れるな」篇はこちらから

※時期によってはご覧いただけない場合がございます。

### 株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	議決権基準日：毎年3月31日 配当基準日：毎年3月31日および9月30日
株主名簿管理人および 特別口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
郵便物送付先	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号

### 株式に関する各種手続きについて

株式に関する各種手続きは、お取引の証券会社でのお取扱いとなります。なお、保有株式が特別口座で管理されている場合は、特別口座管理機関の三井住友信託銀行株式会社でのお取扱いとなります。

**TEL 0120-782-031** (受付時間：平日9:00-17:00)



www.tokyo-gas.co.jp