

2023年2月22日

各 位

会 社 名：東 京 瓦 斯 株 式 会 社  
代 表 者 名：代 表 執 行 役 社 長 内 田 高 史  
(コード：9531 東証プライム・名証プレミア)  
問 合 せ 先：総 務 部 法 務 室 長 永 友 修  
(T E L. : (03) - 5400 - 3894)

### 「東京ガスグループ2023-2025年度 中期経営計画」について

標記について、別紙のとおり、「東京ガスグループ2023-2025年度 中期経営計画」を公表いたします。

以上

## 2023年2月22日発表 東京ガスグループ 2023-2025年度 中期経営計画 「Compass Transformation 23-25」エグゼクティブサマリー

- 「従来のエネルギーの枠を超えたソリューションと事業群で、社会の持続的発展とお客さまへの一層の価値提供を追求すべく、東京ガスグループ自らがビジネスモデルを変革」する期間と位置づけ、グリーントランスフォーメーション(GX)・デジタルトランスフォーメーション(DX)・お客さまとのコミュニケーション変革(CX)を軸に3つの主要戦略を実行いたします。
- 戦略実行にあたっては、エネルギー市場のボラティリティや不確実性に迅速かつ柔軟に対応すべく、「収益性」「成長性」「安定性」の視点から事業ポートフォリオマネジメントを強化し、新たな成長領域への経営資源のシフトを加速します。

### ■23-25 期間の「3つの主要戦略」

#### ①エネルギー安定供給と脱炭素化の両立

##### エネルギー安定供給を確保しながら、脱炭素分野を順次事業化・収益化

###### 《バリューチェーン全体の柔軟性を駆使した市場変動への対応・安定供給の推進》

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

###### 《責任あるトランジションの実行》

- ・国内外で LNG の高度利用を一層推進し CO2 削減を図りながら、その収益を再エネ（特に市場規模の大きい洋上風力等）・e-methane・水素等の先進的な脱炭素分野に投入・順次事業化を図ります。また 自社排出削減はもとより、お客さまニーズに応じた最適なソリューションを提供し、お客さまと東京ガスグループがともに持続的に発展する好循環を確立することで、社会全体の脱炭素化と経済的成長の両立を図ります。

###### 《ガス・電力双方の脱炭素技術実現に向けた取組み》

- ・エネルギー需要の太宗を占める熱分野の脱炭素化を積極的に推進するため、e-methane に関する取組みをこれまでの小規模実証から大規模サプライチェーン構築へと強化・拡大します。電力分野では太陽光・バイオに加え、洋上風力の大規模化・低コスト化に向けた取組みを推進し、国とも連携しながら早期にGXの実現を目指します。

#### ②ソリューションの本格展開

##### GX・DXを取り入れたソリューションをブランド化し、拡充することで、エネルギーに次ぐ事業の柱へ

###### 《統合事業ブランド構築とソリューションの拡充》

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

###### 《リアルな強みとデジタルを活用したお客さまとのコミュニケーション強化》

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

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

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

### ③変化に強いしなやかな企業体質の実現

**DXによるビジネスモデル変革に加え、人的資本経営や財務基盤強化により不確実性への耐性を向上**

#### 《DX 主要 3 施策の推進》

- ・先進企業の知見も取り入れ、デジタルの特徴を活かした仕組み・業務プロセスへと進化させるべく、DXの3本柱として次の施策を推進します。施策①：再エネの主力電源化に伴い今後成長が見込まれる調整力、環境価値等の新市場を見据え、**将来の収益基盤となるデジタル取引プラットフォームを整備**します。施策②：**顧客管理システム基盤を一元化し、顧客体験（CX）を大幅に向上**させます。施策③：**スタッフ業務の業務プロセスを抜本的に見直し、間接業務の生産性を倍増**します。

#### 《人的資本経営の実践》

- ・カンパニー・基幹事業会社が、各々の市場でインパクトのある仕事を生み出し、収益力を高めるため、**戦略的人員採用・配置・育成・リスクリング**を行い、**多様な人材がグループ全体で活躍できる制度を充実**します。これらにより**グループ員一人ひとりと東京ガスグループ双方が成長を実感**できる人的資本経営を実践していきます。

#### 《財務基盤強化》

- ・事業ポートフォリオマネジメントの強化を通じて、**健全な財務体質と成長投資を両立し、持続的な成長・企業価値向上を実現**します。

### ■主要計数

| 財務・環境指標 |                                       | 現在の姿<br>(20-22 年度平均)  | 2025 年度                 |
|---------|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 財務      | セグメント利益 <sup>※1</sup><br>(営業利益+持分法利益) | 1,300 億円              | 1,500 億円                |
|         | ROA <sup>※1</sup>                     | 3.0%                  | 4%程度                    |
|         | ROE <sup>※1</sup>                     | 7.3%                  | 8%程度                    |
|         | D/E レシオ                               | 0.91                  | 0.9 程度                  |
| 環境      | CO2 削減貢献量                             | 600 万 t <sup>※2</sup> | 1,200 万 t <sup>※3</sup> |

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

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

以上

# Compass Transformation 23-25

東京ガスグループ 2023-2025年度 中期経営計画

2023年2月22日



- 1. はじめに**
- 2. 環境認識・振り返り**
- 3. Compass Transformation 23-25の全体像**  
23-25期間の「3つの主要戦略」  
事業ポートフォリオマネジメント
- 4. 3つの主要戦略における具体的取組み**
  - ① エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
  - ② ソリューションの本格展開
  - ③ 変化に強いしなやかな企業体質の実現
- 5. 主要計数・投資計画**

# 1. はじめに



## 23-25期間の 取組み

- 脱炭素社会への責任あるトランジションを実現するため、エネルギー安定供給を確保しながら、再エネ（洋上風力等）やe-methane※、水素等の脱炭素分野を順次事業化
- ソリューションの本格展開に向けて、先進企業とのデジタル分野での取組みをグループ横断的なものへと加速し、リアルとデジタルの強みを融合したプラットフォームを構築
- 変化に強いしなやかな企業体質を実現するため、ホールディングス（HD）型グループ体制のもとで各カンパニー・基幹事業会社が競争力を強化し、グループ員一人ひとりと東京ガスグループ双方が成長を実感できる人的資本経営を実践

## グループ経営理念

人によりそい、社会をささえ、未来をつむぐエネルギーになる。

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

### 社会・お客さま

- 脱炭素社会への責任あるトランジション
- 地球環境の保全

- エネルギーの安定供給
- 安全と防災の徹底・安心なまちづくりへの貢献
- ウェルビーイングなくらしとコミュニティへの貢献

### 東京ガスグループ(私たち)

- 多様な人材が活躍できる組織の実現
- サプライチェーン全体における人権の尊重

## 2020-2022

3つの挑戦に着手

新たな経営理念策定

指名委員会等設置会社・HD型グループ体制へ移行

## 2023-2025

従来のエネルギーの枠を超えたソリューションと事業群で、  
社会の持続的発展と  
お客さまへの一層の価値提供を追求すべく、  
東京ガスグループ自らがビジネスモデルを変革

## 2030

「CO2ネット・ゼロ」への移行をリード  
「価値共創」のエコシステム構築  
LNGバリューチェーンの変革

利益水準2,000億円

※ グリーン水素等の非化石エネルギー源を原料として製造された合成メタン

## 2. 環境認識・振り返り





## 外部環境

地政学リスクの高まり・市場化の進展

脱炭素・サステナビリティに対する要請の更なる高まり

デジタルテクノロジーの飛躍的進歩

With/Afterコロナの生活様式・価値観の変化

### 20-22中計の振り返り

成果

2022年度KGI(利益)は  
目標1,400億円を上回る見通し

### 課題認識

### 23-25期間の 3つの主要戦略

社会

#### ①「CO2ネット・ゼロ」への移行をリード

- 国内外で再エネ領域に積極投資
- カーボンニュートラルLNG※の普及拡大

エネルギー安定調達・供給と  
グリーントランスフォーメーション  
(GX)の両立

お客さま

#### ②「価値共創」のエコシステム構築

- オクトパスエナジー社と提携
- 分散型エネルギーシステム・スマートシティ拡大

デジタルトランスフォーメーション  
(DX)加速によるお客さまとの  
コミュニケーション強化 (CX)

東京ガスグループ  
(私たち)

#### ③ LNGバリューチェーンの革新

- HD型グループ体制へ移行
- LNGトレーディング新社設立、  
ラストワンマイル等の新サービス開始

エネルギー（ガス・電気）に次ぐ、  
新たな事業（ソリューション）の確立

HD型グループ体制に適合した人事制度導入による人的資本強化、デジタルを活用した内なる構造改革(DX)

#### ① エネルギー安定供給と脱炭素化の両立

LNGのもつ多様な価値を最大化しつつ、GX分野（再エネ・e-methane等）へリソースを積極投入

#### ② ソリューションの本格展開

リアルの強みを土台にデジタル技術を活用しソリューションを拡大、収益モデルを確立

#### ③ 変化に強いしなやかな企業体質の実現

デジタル活用によるスタッフ業務改革  
人的資本経営の実践

※ 採掘から燃焼に至る工程で発生する温室効果ガスを、森林保全等で創出されたCO2クレジットで相殺することによりCO2排出量がゼロとみなされるLNG

### **3. Compass Transformation 23-25の全体像**



23-25期間の  
位置づけ

従来のエネルギーの枠を超えたソリューションと事業群で、  
社会の持続的発展とお客さまへの一層の価値提供を追求すべく、東京ガスグループ自らがビジネスモデルを変革

23-25期間の  
3つの  
主要戦略

## ① エネルギー安定供給と脱炭素化の両立

エネルギーを取り巻く情勢が不透明な中でも、安定供給を確保しながら  
脱炭素分野を順次事業化・収益化します

具体的  
取組み

- |                                       |                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| 1. エネルギー安定供給と脱炭素化の両立に向けた基本スタンス【P11】   | 4. 天然ガスの高度利用とガス・電力の脱炭素化推進【P14】  |
| 2. バリューチェーン全体の柔軟性を駆使した価値創造【P12】       | 5. 供給ネットワークの業務高度化・レジリエンス強化【P15】 |
| 3. 責任あるトランジションを通じた低・脱炭素化と成長の循環創出【P13】 | 6. 海外における収益基盤強化と脱炭素化への貢献【P16】   |

## ② ソリューションの本格展開

GX・DXの取組みを取り入れたソリューションをブランド化し、ご家庭・法人・地域のお客さまの  
課題解決に資するソリューションを提供・拡充することで、エネルギーに次ぐ事業の柱としていきます

具体的  
取組み

- |                                       |                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| 1. 事業ブランドの構築【P18】                     | 4. 共創を通じた地域・コミュニティ向けソリューション拡充【P21】 |
| 2. お客さまの多様なニーズに対するご家庭向けソリューション拡充【P19】 | 5. ESG型不動産開発の推進【P22】               |
| 3. 脱炭素・分散化時代に向けた法人向けソリューション拡充【P20】    |                                    |

## ③ 変化に強いしなやかな企業体質の実現

DXによるビジネスモデル変革や生産性向上に取り組むとともに、人的資本経営や財務基盤強化により  
市場ボラティリティや不確実性への耐性を高めていきます

具体的  
取組み

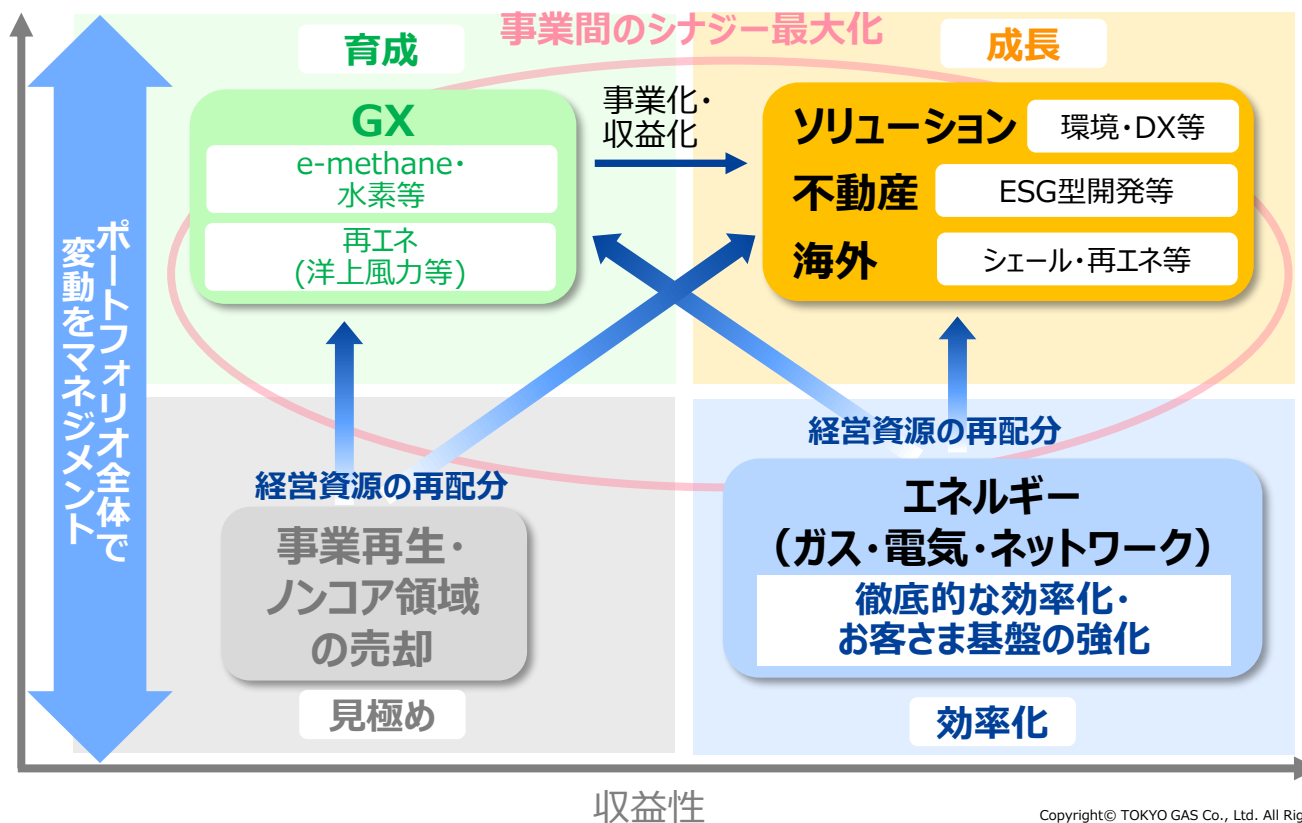
- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. 提供価値向上に向けたDX推進【P24】    | 4. サステナビリティマネジメントの高度化【P27】 |
| 2. スタッフ業務改革・CRE戦略の推進【P25】 | 5. 財務戦略【P28】               |
| 3. 人的資本の価値向上【P26】         |                            |

## 事業ポートフォリオ マネジメントにおける 基本的な考え方

3つの主要戦略実行にあたり、「①収益性」「②成長性」「③安定性」の視点をもって事業ポートフォリオマネジメントを強化

- ①**収益性**：DX・スタッフ業務改革等を通じて、**基盤であるエネルギー事業から創出されるキャッシュフローを最大化**
- ②**成長性**：エネルギー事業から創出されたキャッシュフローを、**新たな成長領域であるGX・ソリューション等に積極投入**
- ③**安定性**：HD型グループ体制のもと、**リスク・リターン特性の異なる複数の事業を育成することにより、エネルギー市場のボラティリティが高まる不確実な事業環境下でもグループ全体で事業安定性を確保**

### 新たな成長領域へのリソースシフト



### ポートフォリオマネジメントの取組み

- ① 既存事業同士のつながり・シナジー最大化**
- ② 中長期的成長の実現**
- ③ ベストオーナー視点での撤退・売却**

- 需給一体で市場ボラティリティに対応
- 国内外での事業間連携を強化
- 各種商材の組み合わせや活用によるソリューション提供・ESG型不動産開発の推進
- 脱炭素に対する社会的な要請の高まりを背景に、再エネ・メタネーションへの投資や脱炭素・分散型ソリューションを拡大
- コア・ノンコア、事業ライフサイクルの見極めにより、資産入替を促進

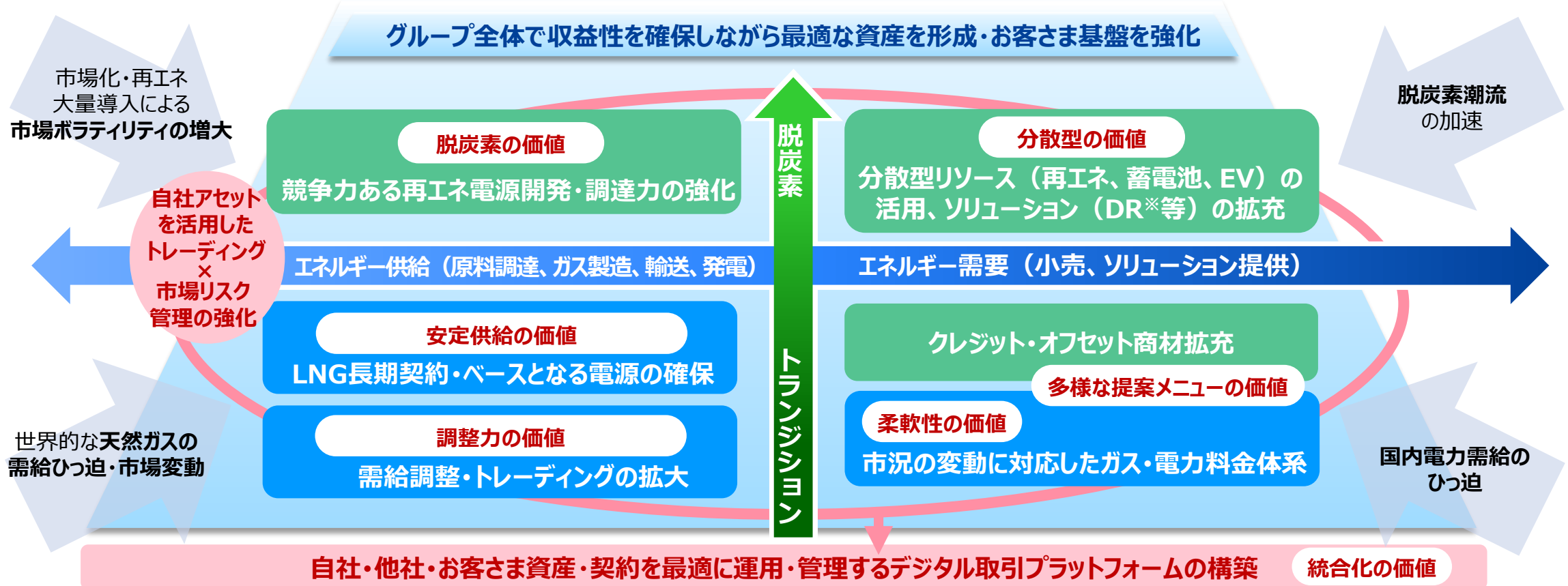
## 4. 3つの主要戦略における具体的取組み

### ① エネルギー安定供給と脱炭素化の両立

# 東京ガスグループがつくる 新たなエネルギー安定供給のかたち

ポイント

- **変革:** 需給一体、お客さま・社会一体でエネルギー市場の変動影響を抑制、信頼性の高いエネルギーサプライヤーとして地に足の着いた取組みにより、エネルギー安定供給とガス・電力双方における脱炭素化を推進
- **価値:** LNG・再エネのもつ多様な価値を組み合わせお客さまのニーズにあったソリューションを提供、グループ全体で収益性を確保しながらお客さま基盤を強化しつつ、最適な供給を実現



## エネルギー安定供給を支える AO&Tの高度化・デジタル取引プラットフォーム構築

### ポイント

- **変革:** バリューチェーン全体で自社アセットの柔軟性を活かして市場ボラティリティに対応
- **価値:** 自社のガス・電力・環境価値の供給力と調整力、お客さまの需要・分散型リソースを組み合わせ、お客さまのニーズに応じた最適提案を実現（エネルギーの供給や買取メニューをソリューション化）

### これまでの取組み

#### AO&T※の基礎固め

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

### 23-25期間の取組み

#### AO&Tの高度化

#### バリューチェーン全体でのリスク管理・アセット柔軟活用

- 市場リスクと自社LNG・電力アセットのオプション価値（容量、柔軟性、付加価値）をバリューチェーン全体で一元管理
- リスク・機会に機動的に対応し、安定的に競争力のあるエネルギーを供給

#### LNG・電力トレーディングの高度化・拡大

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

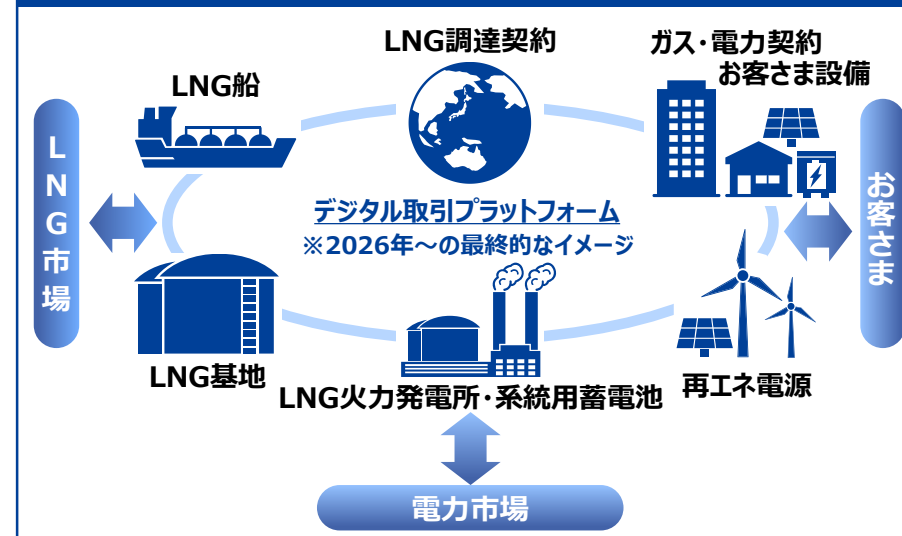
#### デジタルを活用した新たなエネルギー取引

#### デジタル取引プラットフォーム整備・商材拡充

- これまで培った自社AO&T知見とオクトパスエナジー社のテクノロジーを融合したシステム構築
- 分散型リソース獲得（系統用蓄電池、再エネ併設蓄電池を含む）の加速、脱炭素商材・ソリューションの拡充

### 2025年の到達点

- DXによる資産活用とエネルギー提案メニューの拡大
- 太平洋・大西洋を横断した市場インテリジェンス強化とLNGトレーディング活用の拡大
- 電力分野でのデジタル取引プラットフォーム構築

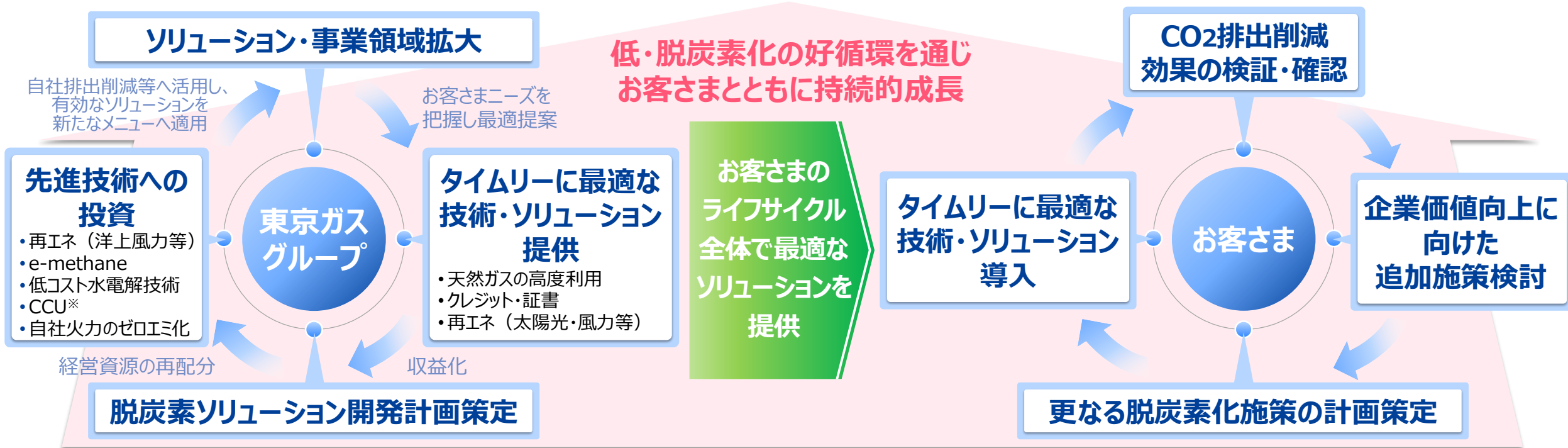


※ Asset Optimization & Trading : 設備最適稼働とトレーディングの一体運用

# ソリューション提供と先進技術開発により 低・脱炭素化と成長の好循環を確立

ポイント

- **変革:** エネルギーの安定供給を基盤としながら、タイムリーに最適な技術・ソリューションの提供と先進技術開発の循環により、お客さまに環境価値を提供し続けるサイクルを確立
- **価値:** 社会全体でのCO2排出削減に貢献するとともに、お客さま・東京ガスグループがともに成長を実現



※ Carbon Capture and Utilization : CO2の分離回収・再利用

**社会全体でのCO2排出削減**  
+  
**基盤となるエネルギーの安定供給**



## ガス・電力双方のバリューチェーンで **責任あるトランジションをリード**

### ポイント

- **変革:** 「カーボンニュートラルLNG (CNL) の更なる普及」と「e-methaneの社会実装に向けた海外サプライチェーン構築」「再エネ基盤拡大」によるGX (グリーントランスフォーメーション)
- **価値:** エネルギー安定供給を確保しながら、天然ガス高度利用によってCO2削減を図ると同時に、**ガス・電力の脱炭素化を進め、自社の排出削減ノウハウを順次ソリューション化**することでお客さまに貢献

#### これまでの取組み

##### 天然ガス高度利用

- CNLの普及・拡大

##### ガスの脱炭素化

- メタネーション小規模実証
- 革新的メタン製造技術開発
- 低コスト水電解セル/スタック開発

##### 電力の脱炭素化

- 再エネ電源の開発や買収による拡大  
【再エネ電源取扱量※1：149万kW】

##### 自社排出削減

- 自社活動排出CO2※2ネット・ゼロ化を開始  
【自社活動排出CO2ネット・ゼロ:18%達成】

#### 23-25期間の取組み

- カーボンクレジットを活用したCNL等のソリューション拡大

##### 脱炭素ソリューション推進組織 (GXカンパニー) 新設

- e-methaneの大規模サプライチェーン構築
  - ✓ 米国等の海外大規模e-methaneサプライチェーン構築 (技術確立、環境価値に関する制度対応、原材料調達)
- 水素製造用低コスト水電解セル/スタック商用化
- 新たな収益源獲得に向けた再エネ電源獲得
  - ✓ 再エネ電源を着実に拡大
  - ✓ 浮体式洋上風力の早期社会実装に向けた取組み加速

- 自社火力ゼロエミ化検討

- 都市ガス製造設備のCO2排出ネット・ゼロ化
- シェール開発におけるメタンエミッション対策推進

#### 2025年の到達点

- e-methaneの海外大規模サプライチェーン構築の投資意思決定
- 再エネ電源取扱量：220万 kW
- 自社活動排出CO2ネット・ゼロ：60%達成 (2020年度比)
- CO2削減貢献量1,200万t

#### 2030年の目標

- e-methane 1%導入 (8,000万Nm3/年)
- 再エネ電源取扱量600万kW
- 自社活動排出CO2ネット・ゼロ
- CO2削減貢献量1,700万t

※1 自社保有 (投資意思決定済みのものも含む) ・他社調達等の合計

※2 都市ガス製造設備・自社利用ビル等および社用車から排出するCO2。ネット・ゼロ達成基準は2020年度比。

# DX・事業者間連携等を通じた インフラ強靱化・提供価値拡大

ポイント

- **変革:** DXによるネットワーク事業の高度化を推進、都市ガス需要の確実な獲得とレジリエンスの更なる強化を実現、インフラ事業者等との連携を進め地域の価値向上に貢献
- **価値:** ガス体エネルギーインフラの運用高度化による安心・安全・信頼の強化、カーボンニュートラルへの貢献

これまでの取り組み

東京ガスネットワークの事業開始

- 東京ガスグループの「安心・安全・信頼」の基盤を引継ぎ、都市ガスの普及拡大と保安・安定供給の役割を継承

都市ガスの普及拡大

- 徹底した低炭素化への貢献
- 都市ガス化営業の積極展開

保安・安定供給の確保

- 供給インフラ整備・更新による供給安定性・輸送能力・保安レベル向上

23-25期間の取り組み

DXによるネットワーク事業高度化・提供価値拡大

- スマートメーター導入に伴う保安・レジリエンス強化の実現
- DXによる業務改革・スマート保安の推進

責任あるトランジションにおける更なる貢献

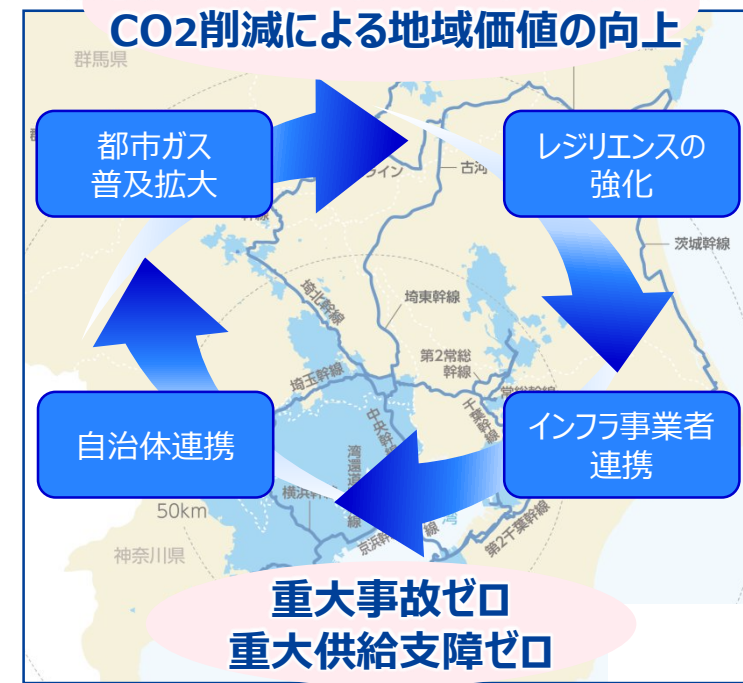
- 導管投資を含めた都市ガスの普及拡大によるCO2削減（カーボンニュートラルへの貢献）
- 自治体との更なる連携により都市ガス価値の向上を実現

インフラ事業者・小売事業者との連携強化

- 電気・通信インフラ事業者や複数の小売事業者との連携により、各社インフラデータの共有・活用による業務高度化や災害時対応能力強化を実現

2025年の到達点

信頼性の高いエネルギーインフラおよびCO2削減による地域価値の向上



# 事業をつなぎ 地域に根差したエネルギー供給を実現

ポイント

- **変革:** 資産を入替え、事業間連携を推進。将来の収益貢献に向けた投資を加速し、収益基盤を面的に拡大
- **価値:** 各市場に応じたエネルギー事業を展開し、地域の発展・脱炭素化に貢献

これまでの取組み

- 豪州のLNG上流資産が過半のポートフォリオ
- 事業会社への出資を進めつつも、個別アセットへの投資が主



■ 北米 Aktina太陽光発電所

23-25期間の取組み

中核事業の開発・成長

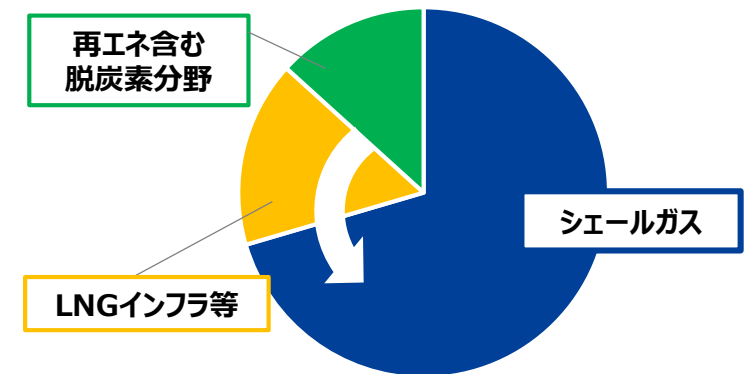
各事業をつなぎ収益拡大

|           |  |
|-----------|--|
| 北米        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ シェールガス・再エネ等における<b>資産追加取得</b>や<b>事業会社獲得</b></li> <li>■ 再生可能ガスなど<b>脱炭素分野</b>や<b>周辺事業</b>（エネルギーサービス等）への展開</li> <li>■ <b>各事業をつなぐ機能</b>（マーケティング・トレーディング等）の獲得・充実</li> </ul> |
| アジア<br>東南 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 参画中<b>LNGインフラ事業</b>の<b>操業開始</b></li> <li>■ 再エネ事業への参画</li> </ul>   |
| 欧州<br>豪州  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 再エネ含む<b>脱炭素分野等</b>での<b>事業展開</b></li> </ul>  |
| 基<br>業    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>事業会社獲得</b>を通じた<b>開発力強化</b>・<b>現地人材の拡充</b></li> <li>■ <b>資産入替</b>等による<b>収益性の向上</b></li> </ul>   |

2025年の到達点

安定した収益基盤を構築へ

シェールガス事業で利益を牽引しつつ、再エネ等脱炭素分野でも収益貢献



組織・人材の現地化進展

## 4. 3つの主要戦略における具体的取組み

### ② ソリューションの本格展開



# お客さまへの認知・価値提供拡大に向けた **ソリューションの統合事業ブランド構築**

ポイント

- **変革:** 提供価値を「レジリエンス」「最適化」「脱炭素」と再定義し、ソリューションの統合事業ブランドを構築
- **価値:** 統合事業ブランドのもとで、お客さまにとってわかりやすい体系化されたソリューションを提供

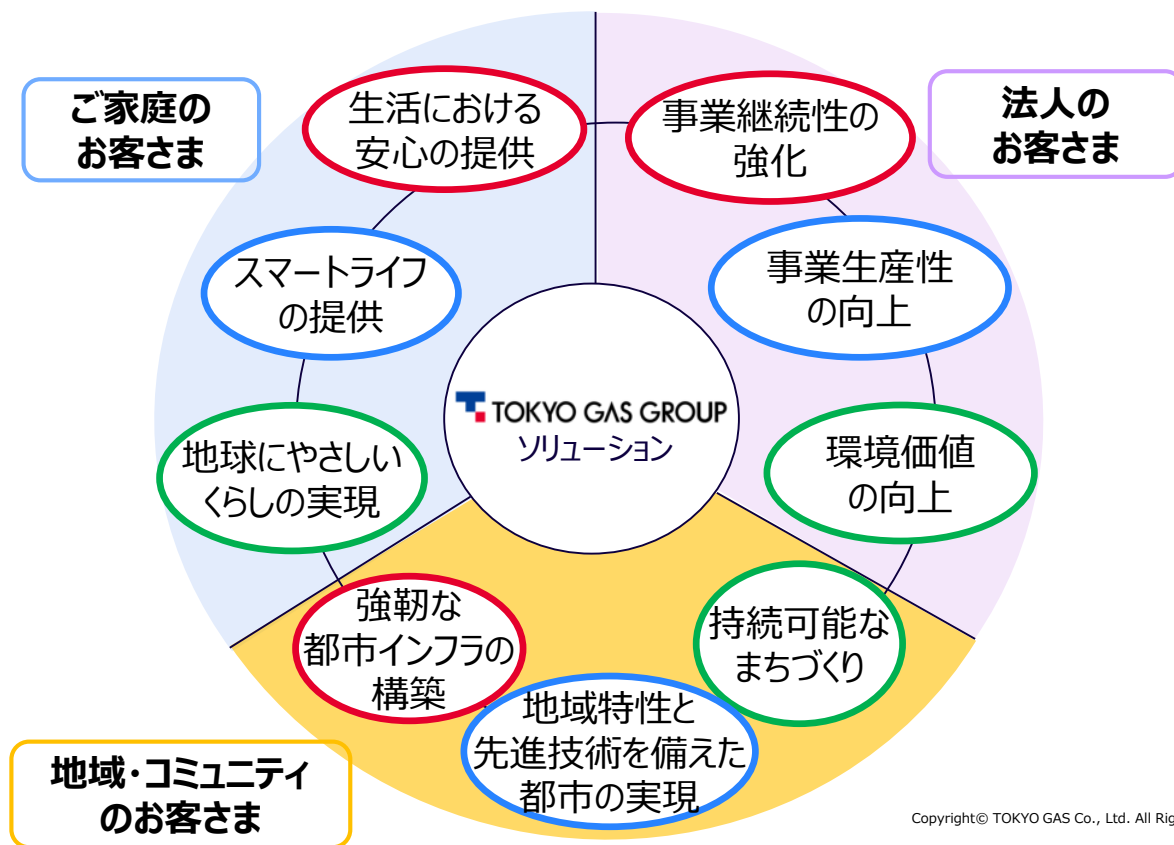
3つの提供価値

レジリエンス

最適化

脱炭素

基盤となる「安心・安全・信頼」のコーポレートバリュー



コンセプト

【ご家庭のお客さま】  
社会の変化とライフステージに応じた最適なソリューションを提供する

【法人のお客さま】  
お客さまと東京ガスグループのノウハウを掛け合わせ、持続的成長に貢献する

【地域・コミュニティのお客さま】  
ステークホルダーとの共創により、地域・コミュニティの活力を引き出す

具体的なソリューションを拡充するとともに、デジタル基盤の活用、他社との共創・パートナーリングを通じてエコシステムを拡大

※新ブランド名称・ロゴ等は今後発表予定

# ご家庭のお客さまへの 多様な「つながり」による価値の提供・創出

## ポイント

- **変革:** 少子高齢化・デジタル化・分散化等を背景としたお客さまの生活、エネルギーの使い方の変化に適したモデルに移行
- **価値:** デジタルとリアルを融合したソリューションを提供し、個々のお客さまのニーズにお応え

### これまでの取組み

#### エネルギー供給

- 共創パートナーとの連携による顧客基盤の拡大
- さすてな電気等の新たな電力メニューの投入

#### 商材・サービス拡充

- PV・蓄電池等の商材・ソリューション提供開始
- ラストワンマイルを強みとした修理・家事支援サービス展開

#### 価値提供に向けた基盤

- 受付・顧客管理基盤の再構築

### 23-25期間の取組み

#### エネルギー事業の質的成長

- お客さまの多様なニーズに応じた料金メニューやサービス提供体制の構築

#### エネルギーと環境型設備の「ソリューション化」

- 多様なプレーヤーとのアライアンスによる分散型リソース（PV・蓄電池・EV）を活用したソリューション（DR等）の拡充

#### リアルの強みを土台に、個々のお客さまに合わせたデジタルマーケティングの実践

- お客さま中心の**即応性が高い業務・システム**への移行とお客さま属性や行動データに基づくアプローチの最適化、デジタル基盤活用による双方向コミュニケーションの拡大
- ラストワンマイルを活かしたソリューションによるお客さまとの関係強化と、TGオクトパスエナジーのデジタル技術を活かした更なるつながり（お客さまアカウント）の拡大

### 2025年の到達点

#### お客さまの生活を支える グループ内外のパートナーシップ・共創拡大

生活における  
安心の提供

スマートライフ  
の提供

地球にやさしい  
くらしの実現

ソリューション売上高

約**1,000**億円

(3年間で+40%)

# 脱炭素を軸としたソリューションにより 全国のお客さまの経営課題解決

### ポイント

- **変革:** 法人営業機能を東京ガスエンジニアリングソリューションズ（TGES）に集約、エネルギー供給に加えソリューション営業の全国展開を強化し、お客さまと事業変革を共創するパートナーへ
- **価値:** お客さまの「環境価値（脱炭素）の向上・事業継続性の強化・事業生産性の向上」を実現

### これまでの取組み

#### エネルギー供給

- 首都圏を中心とした都市ガス・LNG・電力の供給量拡大
- 国内初のカーボンニュートラルLNGの導入

#### ソリューション提供

- ユーザーズノウハウを駆使したエンジニアリングソリューションの提供

#### 営業体制の再編

- TGESへの法人営業機能集約

誰もできない、に挑む。



### 23-25期間の取組み

#### 脱炭素ソリューションの拡充・全国展開

- 環境コンサル～EPC・エネルギーサービス～O&M領域までを含めた継続的かつ効果の高いソリューションを提供
- 脱炭素商材の拡充提供・認証制度への適用(ソーラーアドバンス・バイオマス・地熱等の再エネ、クレジット・オフセット商材をお客さまに合わせて提供)
- エネルギー供給と脱炭素ソリューションを組み合わせた大型プロジェクトの推進（成田国際空港での脱炭素化に向けた共創等）

#### 分散型エネルギーネットワークの高度化

- お客さま設備の付加価値向上、エネルギーマネジメントの最適化（VPP※1・DR、蓄電池、CPPA※2、法人向けEVサービス等）
- エネルギーの安定的な調達・供給の確保、市況に応じた提案メニューの拡大

#### データ活用型ソリューションの開発・導入

- 業務効率化・省力化に資する新ソリューションの拡大(ヘリオネットアドバンス、O&M-DX、Joyシリーズ※3、ファシリティマネジメント等)

### 2025年の到達点

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



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

# カーボンニュートラル実現に向けたまちづくりの取組みによる **地域課題解決**

**ポイント**

- **変革:** 地域密着力を強みとし、まちの活力を引き出す**環境・デジタル・教育関連ソリューション**等を拡充
- **価値:** 自治体・地元企業・有識者の皆さまとの**共創**を通じて、**安心・快適**で持続可能な地域の**実現**に貢献

**これまでの取組み**

**地域との連携拡大**

- 自治体・都市ガス事業者と**カーボンニュートラルのまちづくりに向けた包括連携協定**を締結
- 地域新電力会社（宇都宮ライトパワー）設立

**ソリューション提供**

- **スマートエネルギーネットワーク**によるまちづくりへの貢献（田町、八重洲スマエネ）

**アライアンスの推進**

- 地元企業、異業種との連携

**23-25期間の取組み**

**ソリューションの拡大**

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

**商圈の拡大**

- これまでの自治体等との取組み実績をベースに、**提供エリアを拡大**

- ・ 地元企業とのソリューション共同開発
- ・ 大学・NPOとの連携、知見共有
- ・ グループ横断での**マーケティング体制構築**

**まちを支えるエネルギーシステムの効率化・強靱化**

- **先進的省エネ技術導入、未利用エネ・再エネの導入**
- **電力需給調整機能の提供、災害時の熱電供給**

**2025年の到達点**

**脱炭素政策を推進する地域・自治体のパートナー**

持続可能なまちづくり

10エリア以上で地域・コミュニティ向け事業を開始

強靱な都市インフラの構築

地域特性と先進技術を備えた都市の実現

地域密着力を活かし、各地域によりそった最適なソリューションを提供



# 「安心」「快適」「環境との調和」を提供する ESG型不動産開発を推進

### ポイント

- **変革:** ESG型開発加速による競争力強化と同時に、循環型開発モデル確立・開発領域の拡大を通じ、安定成長と収益・効率性向上を実現
- **価値:** レジリエンス・快適性・環境性の高い不動産開発を通じ、持続可能なまちづくりへ貢献

### これまでの取組み

#### 長期保有型開発モデルによる安定成長実現

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



LATIERRA

ラティエラ

- 都市型賃貸レジデンス「LATIERRA」を展開



■ 田町における大規模オフィス開発

### 23-25期間の取組み

#### ESG型開発の推進

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

#### 循環型開発モデル確立

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

#### 開発領域の拡大

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

### 2025年の到達点

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

3年間で10%超の利益成長

不動産ファンド規模400億円

新豊洲における大規模開発に着手

- 新豊洲におけるまちづくりのイメージ



「循環型未来都市」として、CO2ネット・ゼロ化を目指す

## 4. 3つの主要戦略における具体的取組み

### ③ 変化に強いしなやかな企業体質の実現

## デジタル技術の活用と組織風土の改革による **トランスフォーメーションの実現**

### ポイント

- **変革:** DXのベースとなる**データ・デジタル基盤の整備**、外部人材採用の強化と積極的な教育投資による**DX人材の拡大**、推進の仕組みとしてDX推進会議を新設
- **価値:** DX重点取組み（3本柱）による**お客さまへの継続的な価値提供と変化に強いスリムな企業体質の実現**

### これまでの取組み

### 23-25期間の取組み

### 2025年の到達点

### 重点取組み

- バリューチェーンの機能ごとでのDX推進

### DXの3本柱：デジタル活用度と変革度の高い取組みを推進

- ① 需給調整と利益創出の両立に資するデジタル取引プラットフォーム構築
- ② 顧客管理システム基盤の一元化・共通化によるCX向上
- ③ スタッフ業務標準化・集約、業務プロセス・パフォーマンスの可視化による生産性向上

### データ・デジタル基盤の整備

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

### DX人材の拡大・DX推進会議での組織間連携強化

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

### デジタルタ基盤

- 全社のデータ分析を担う統合基盤を構築

### 人材・組織

- 全社DXを牽引するDI本部を設置
- DX人材育成体系化（DX活用人材800名）

バリューチェーン全体でのデジタル活用能力の向上によるお客さまへの継続的な価値提供の実現

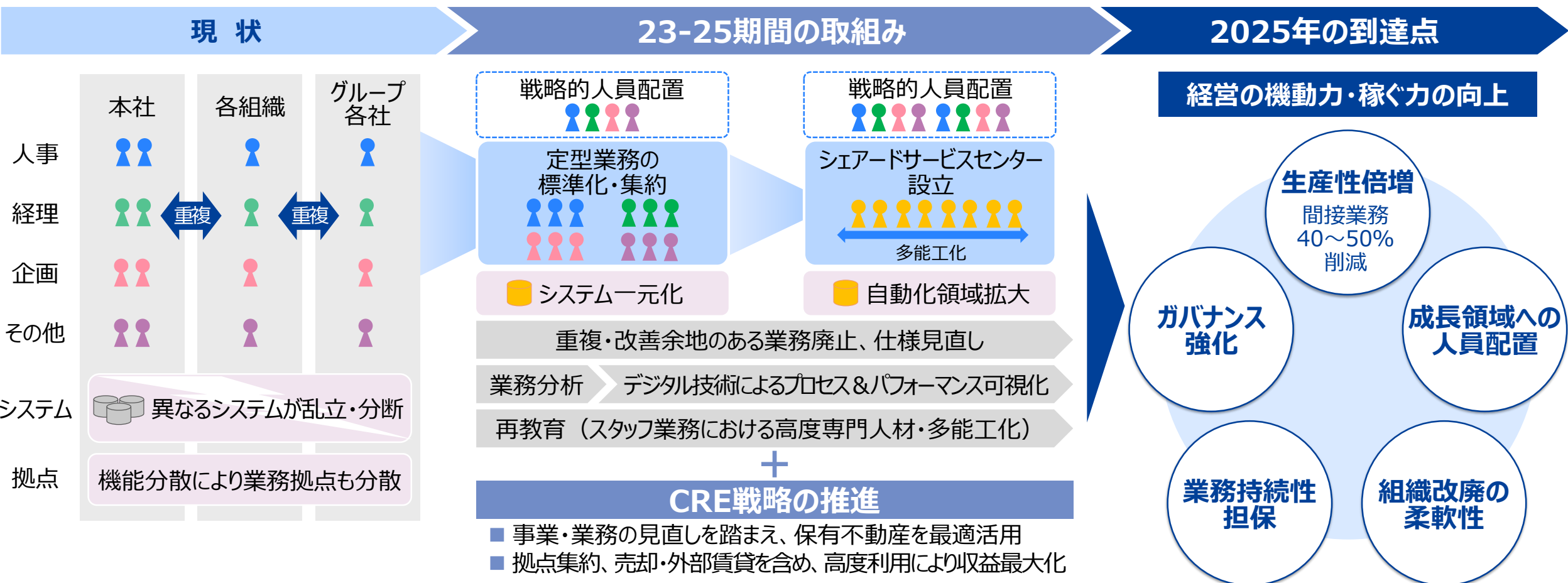
- データ・デジタル基盤の運用開始
- DX活用人材：3,000名  
DX高度・中核人材：500名

アジリティの高い組織風土の実現

# 稼ぐ力の向上に向けたグループ大の **スタッフ業務標準化・集約、CRE戦略の推進**

**ポイント**

- **変革:** グループ大のスタッフ業務標準化・集約、保有不動産の最適活用（CRE ※）戦略推進等による効率性向上およびガバナンス強化。デジタル技術を活用し、業務プロセス・パフォーマンスの可視化による生産性向上
- **価値:** 間接業務削減を通じた固定費（間接コスト）削減による稼ぐ力の向上、経営の機動性向上 ※ Corporate Real Estate



## グループ員一人ひとりと東京ガスグループ双方を成長させる**人的資本経営の実践**

### ポイント

- **変革:** 経営戦略と整合した人材獲得・配置、多様な人材を活かす基盤整備、挑戦と自律成長を促す機会の拡大
- **価値:** 自ら考え行動し、多様な意見・個性を認め合いながら、挑戦し続けることができる人材集団に成長

3つの約束  
(Compass2030)

23-25期間の取組み

2025年の到達点

社会に大きな  
インパクトを与える  
仕事を生み出します。

戦略的  
人員配置

人材シフトと事業変化への対応力強化

- 経営戦略とマッチした人員計画、最適配置、リスクリング (DX、脱炭素・海外領域等での事業開発に資するスキル等)
- M&A等も活用した高度専門人材の獲得および制度整備

自律的な学びの促進

リスキル・学び直し実施率 100%<sup>※3</sup>

多様性がぶつかり合い、  
切磋琢磨する場を  
つくります。

多様性を  
力に

知・経験のダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン<sup>※1</sup>

- 女性・若手の活躍 (ポスト登用拡大、男性育休推進、フェムテック<sup>※2</sup>活用による理解促進) と時間・場所によらない働き方推進
- グローバルでの経験者人材積極採用とポスト登用拡大

男性育休取得・女性活躍の進展

男性育休取得 (1カ月) 比率 100%  
(3年間で約2倍) <sup>※4</sup>

着実・継続的な女性管理職増  
(3年間で+15%以上)

一人ひとりの  
自己実現に  
こだわります。

挑戦に  
よる成長

プロ人材としての成長・挑戦、自律的キャリア形成促進

- タレントマネジメントシステム・データ活用による適性や意志を反映したキャリア形成・スキル構築機会の提供
- 自ら機会をつかむ社外兼業・社内公募・社内起業の推進・拡充

エンゲージメント向上

エンゲージメント指数を定期測定し  
各種施策へ反映

※1 多様な人材が、本来の能力を発揮し、互いに尊重し合い、切磋琢磨して新たな価値を生み出す

※2 女性特有の健康課題(月経・出産等)をサポートするツール

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

※4 特別休暇を除いた男性育児休業職率の22年度見通しは約50%

## サステナビリティを重視した経営による **事業活動を通じた持続可能な社会の実現**

### ポイント

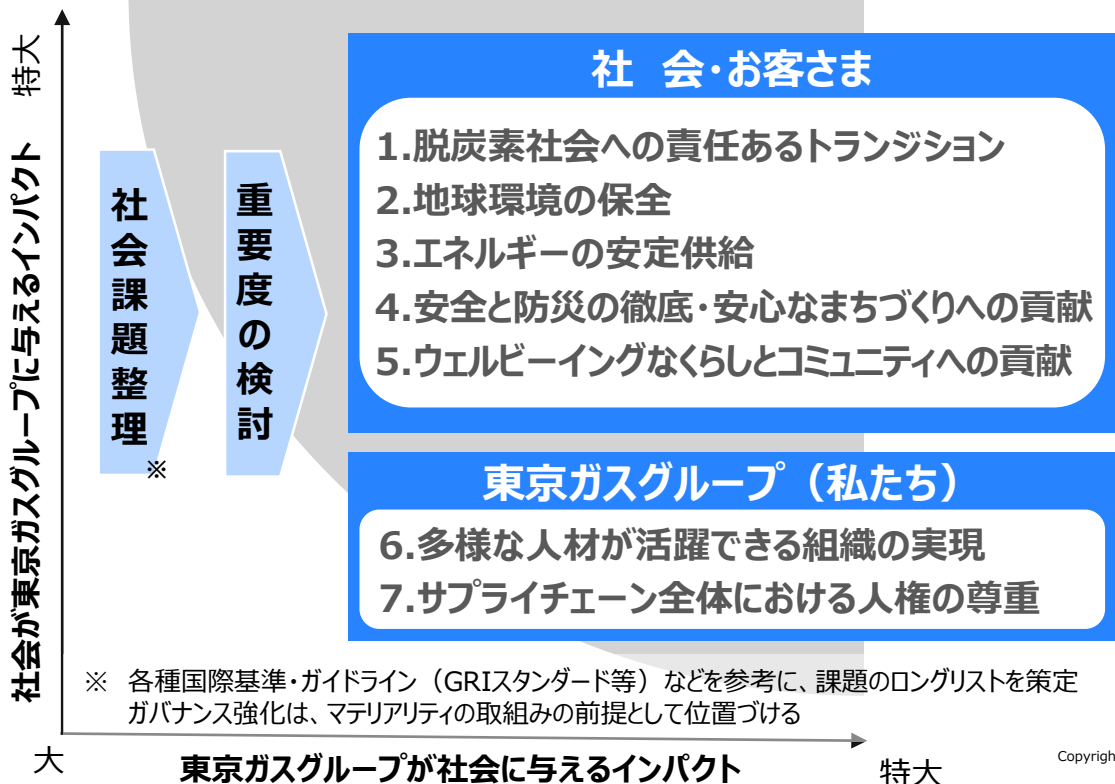
- **変革:** 社会と東京ガスグループが相互に及ぼし合う影響を踏まえ、**取り組むべき重要な社会課題**をマテリアリティとして改めて特定。指標に基づく管理を実行
- **価値:** 事業活動を通じて課題解決に努め、その進捗をより開かれた形でステークホルダーの皆さまと共有

### マテリアリティ

### 23-25期間の取組み

### 2025年の到達点

### 課題解決の進展



※ 各種国際基準・ガイドライン（GRIスタンダード等）などを参考に、課題のロングリストを策定。ガバナンス強化は、マテリアリティの取組みの前提として位置づける

### 3つの主要戦略の実行

- ① エネルギー安定供給と脱炭素化の両立
- ② ソリューションの本格展開
- ③ 変化に強いしなやかな企業体質の実現

### 指標に基づく進捗評価

### ESGに関する取組み強化 (積極的な情報開示)

**社会・お客さま**

- CO2削減貢献量 1,200万t
- 自社活動排出CO2ネット・ゼロ60% (2020年度比)
- ガス管・ガスメーター等設備の資源利用高度化
- 調達リスクへの対応
- 都市ガス重大事故・重大供給支障 0件
- 心身共に豊かなくらしに資するサービス提供

**東京ガスグループ（私たち）**

- グループ員のエンゲージメント指数改善
- サプライチェーン全体での人権対応の推進

主な指標を抜粋

# BS・CFのコントロールによって **成長を支える財務基盤を強化**

ポイント

- **変革:** 事業ごとの特性を踏まえた**要求リターン（WACC）**対比で**事業ポートフォリオ**を管理
- **価値:** **健全な財務体質と成長投資を両立**し、**長期的な成長・企業価値向上**を実現

23-25期間の取組み

2025年の到達点

キャッシュインフロー

**安定的なキャッシュインフローの創出**

- カンパニー・基幹事業会社の自立自走による稼ぐ力最大化
- 前中計期間（20-22）を上回る**営業キャッシュフロー**を創出

健全性  
効率性

**成長投資を支える強靱でスリムなBS**

- 格付を意識した投資規律とCF管理による**財務健全性の確保**
- 稼ぐ力を考慮した投資・資産売却により、**資産効率性を向上**

企業価値  
成長投資

**企業価値向上に向けた経営管理**

- **事業ごとの要求リターンを踏まえた資産効率性**の管理
- CF見通しの精度向上を通じた**投資余力マネジメントの高度化**
- 環境価値の定量評価による**脱炭素投資の加速**

株主還元

**総還元性向4割程度（各年度の目安）** ※2024年3月期 期末配当より適用

方針

- 配当に加え、消却を前提とした自己株式取得を株主還元の一つとして位置付け、総還元性向（連結当期純利益に対する配当と自己株式取得の割合）は、各年度4割程度を目安とする。
- 配当については、安定配当を維持しつつ、中長期の利益水準を総合的に勘案し、成長に合わせて緩やかな増配を実現。

| 定量指標                        | 現在の姿<br>(20-22年度平均) | 2025年度  |
|-----------------------------|---------------------|---------|
| セグメント利益※1<br>(営業利益 + 持分法利益) | 1,300億円             | 1,500億円 |
| ROA※1                       | 3.0%                | 4%程度    |
| ROE※1                       | 7.3%                | 8%程度    |
| D/Eレシオ                      | 0.91                | 0.9程度   |

※1 スライド差補正後利益

## 5. 主要計数・投資計画





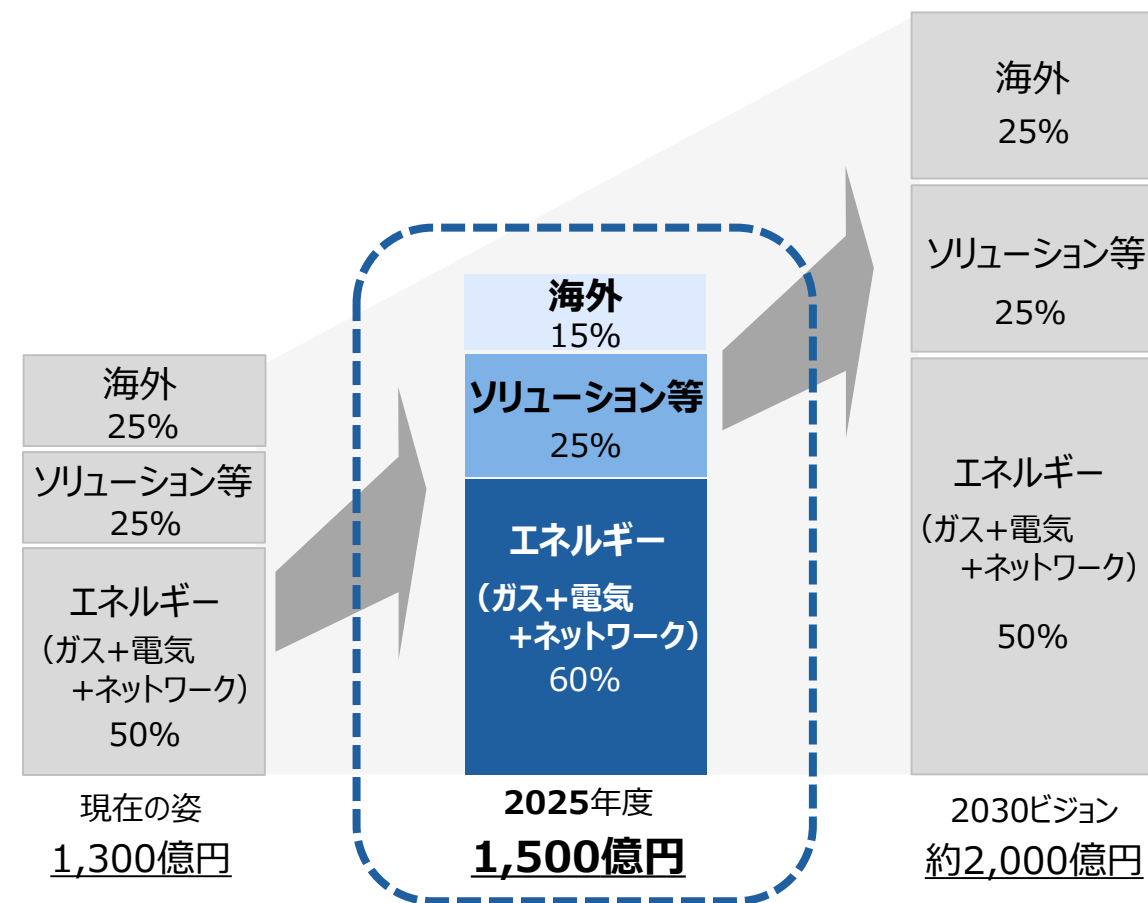
# 5. 主要計数・投資計画

| 財務・環境指標 |                           | 現在の姿<br>(20-22年度平均) | 2025年度            |
|---------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| 財務      | セグメント利益※1<br>(営業利益+持分法利益) | 1,300億円             | <b>1,500</b> 億円   |
|         | ROA※1                     | 3.0%                | <b>4%</b> 程度      |
|         | ROE※1                     | 7.3%                | <b>8%</b> 程度      |
|         | D/Eレシオ                    | 0.91                | <b>0.9</b> 程度     |
| 環境      | CO2削減貢献量                  | 600万t※2             | <b>1,200</b> 万t※3 |

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

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

## ＜事業ポートフォリオ構成：営業利益+持分法利益＞



人によりそい、  
社会をささえ、  
未来をつむぐエネルギーになる。



**<見通しに関する注意事項>**

このプレゼンテーションに掲載されている東京ガスの現在の計画、見通し、戦略、その他の歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた東京ガスの経営者の判断に基づいております。

実際の業績は、さまざまな要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おき下さい。実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、日本経済の動向、原油価格の動向、気温の変動、円ドルの為替レート変動、ならびに急速な技術革新と規制緩和の進展への東京ガスの対応等があります。