

## 事業概要

サービス事業

# SERVICE BUSINESS

## エンジニアリングソリューション

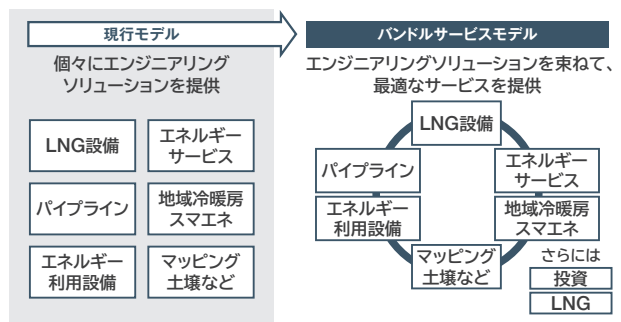
## 概要

1969年に日本で初めてLNGを導入してから半世紀にわたり、LNGの調達・輸送、製造・供給、販売・エネルギーソリューションに至る上流から下流までのバリューチェーンすべてを一貫して担ってきました。この過程で培ってきた技術力・ノウハウを生かして、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 **1,469 億円** 2019年3月期  
セグメント利益 **62 億円** 2019年3月期

## 個別のソリューションをバンドルして提供

東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社(以下、TGES)が保有する様々なエンジニアリングソリューションを、お客さまニーズに対応してバンドルする(束ねる)ことにより、最適なサービスを提供していきます。



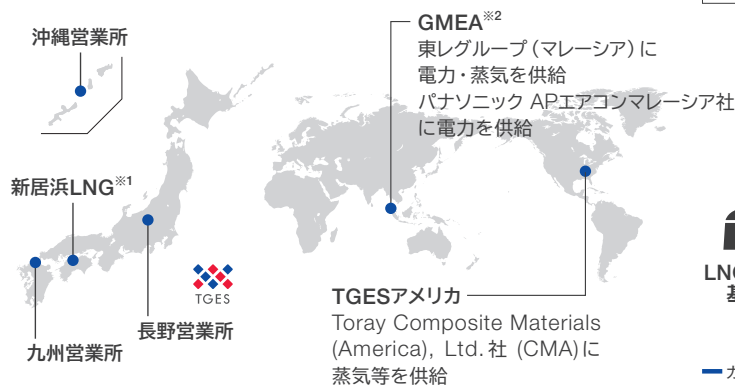
## 関東圏から日本全国へ、そして世界へ

グループのエンジニアリング力とエネルギーソリューション力を集約し、2015年4月に発足したTGESは、長野、福岡、沖縄に営業所を置くほか、愛媛には、地元の企業などとともに事業を行う4社と共同で新居浜LNG(株)を設立しました。

海外においてはマレーシアではGMEA社、米国ではTGES

America社を通じてエネルギーサービス事業を展開。さらにタイにおいてはLNG基地建設プロジェクトを展開中です。

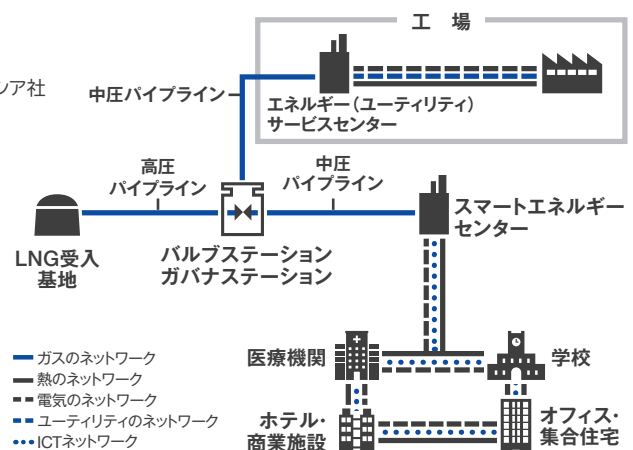
各地域のエネルギー事業者等と連携し、TGESが保有する技術力・ノウハウを活用して、国内外のお客さまにエンジニアリングソリューションを提案していきます。



※1 新居浜LNG(株) (TGES50.1%、四国電力30.0%、住友化学9.9%、住友共同電力5.0%、四国ガス5.0%)

※2 GAS MALAYSIA ENERGY ADVANCE Sdn. Bhd. (ガスマレーシア:66%、TGES:34%)

## エンジニアリングソリューションの提供図



## 半世紀にわたって培った技術力・ノウハウを生かした 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なかで、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」に基づいて「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。

### エンジニアリング事業

ユーザーズ・ノウハウに基づき、設備稼働後も含めた、トータルで最適なエンジニアリングソリューションを提供しています。国内のみならず、海外においても1980年代から実績を重ねており、需要が顕在化しているアジアなどで複数のプロジェクトに参画しています。

#### 事例 1

##### タイLNG受入基地工事のPMC (2018年1月)

タイPTT LNG社から、「マブタブットLNG受入基地」拡張工事(2014年)に続き、「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転・維持管理によって蓄積されたTGESの高い技術力・豊富な経験が認められ、この業務を受注しました。建設工事受注者が行う設計・調達・建設(安全、品質、工程)・試運転が問題なく計画通り円滑に進むように、技術面の管理とともに、契約面も含めたプロジェクト全体のマネジメントを実施します。



ノンファブLNG受入基地

#### 事例 2

##### いわき市医療センター(福島県いわき市)における ユーティリティサービス

2018年冬に新築移転された、災害拠点病院に指定されているいわき市医療センターは、BCP強化と環境負荷軽減を目的にガスコージェネレーションを導入しています。TGESはガスコージェネレーションをはじめとしたエネルギー機器に加え、建屋の設備管理も常駐にてワンストップで担い、お客さまには病院経営に専念いただける環境を実現しています。今回の導入にあたり、常磐共同ガスともガス供給、エネルギーサービスで相互に連携。お客さま、ガス事業者、サービス事業者の3者それぞれが役割を担うことで、地域の医療に貢献しています。



いわき市医療センター

#### バンドルサービス事例

##### 新居浜LNG プロジェクトの推進

四国電力(株)、住友化学(株)、住友共同電力(株)、四国ガス(株)との5社共同プロジェクト。共同出資で新居浜 LNG(株)を設立し、現在、住友化学(株)愛媛工場内に新たなLNG基地を建設中です。新居浜LNG(株)は、同基地におけるLNGの受け入れやガス化等の基地操業を担うとともに、同工場の構内および住友共同電力(株)が新設する天然ガス火力発電所、さらには、近隣地区へのガス/LNG供給を行うことで、天然ガスの普及・拡大に取り組んでいます。

TGESは基地や導管の建設にエンジニアリング(設計、建設から運営)力を生かすとともに、エネルギーソリューションで培った各種ノウハウを活用し需要開発を推進していきます。



新居浜LNG基地

### 東南アジアにおける新規事業開発について

私は海外における地域冷暖房(地冷)事業開発を担当しています。東南アジアでは、経済成長による都市開発が増加しており、地冷の導入が進む見込みです。TGESは国内最大の地冷事業者で約半世紀にわたる経験がありますが、海外においては地冷事業の実績がないため、新規参入者になります。競争環境は厳しいですが、商談においては、迅速かつ誠実な対応を心掛けるとともに、関係者を巻き込み東京ガスグループの最新技術、および豊富な実績・信頼性を粘り強くPRしています。日本で培った技術で地域の発展に貢献するため、まずは1号案件の獲得。さらに周辺の事業開発(エネルギーサービスやスマエネの展開など)も見据えて取り組んでいきます。

#### Message

東京ガスエンジニアリング  
ソリューションズ(株)  
海外事業本部  
鈴木 将裕



# SERVICE BUSINESS

## 地域開発サービス(不動産)

### 概要

東京ガスグループは、130年にわたる事業展開のなかで、新宿や銀座、田町、豊洲をはじめとして活用価値の高い大規模用地や中小規模用地を取得してきました。このうち、事業の用に供さなくなった保有地を活用し、安定収益、資産価値向上を基本コンセプトに、都心部を中心としたオフィス・住宅の賃貸事業を展開しています。また、ビジネスパートナーとの共同事業にも取り組むことで、地域開発サービス事業を拡充させていきます。

売上高

446 億円

2019年3月期

セグメント利益

91 億円

2019年3月期



## オフィス賃貸事業

### msb Tamachi:ムスブ田町

JR山手線の田町駅東口に直結する当社保有地において、先進的かつ魅力的なまちづくりと賃貸事業の実現に向け、スマートエネルギーネットワークやBCP強化(重油・都市ガスが使用可能な非常用発電機を設置等)を進め、地域に貢献していきます。第1期(田町ステーションタワーS・プルマン東京田町)は2018年5月に竣工しました。引き続き、第2期(田町ステーションタワーN)について、2020年度の竣工を目指し取り組んでいます。

(注) 第1期:土地賃貸事業 第2期:自社設備投資によるオフィス賃貸事業

## 虎ノ門二丁目地区第一種市街地再開発事業

東京メトロ銀座線虎ノ門駅、銀座線・南北線溜池山王駅に近接する虎の門病院跡地の再開発事業において、オフィス主体の大規模複合施設(2023年11月竣工予定)の施工および保留床を取得するコンソーシアムの1社として参画しています。

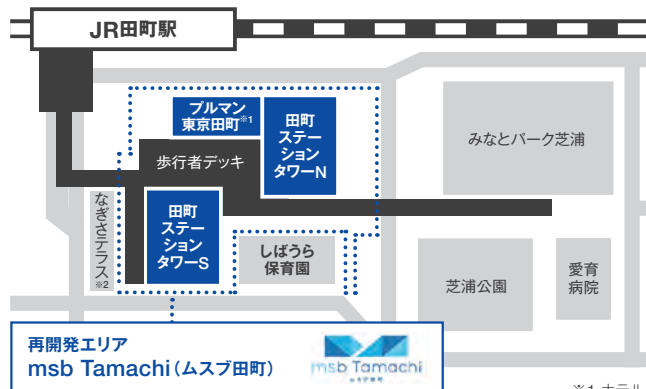
周辺では複数の再開発事業が進行中であり、今後数年の間に街が大きく変貌を遂げることから大きな注目を集めています。当社は本件を通じてエリア全体の活性化に貢献するべく事業に取り組んでいきます。



msb Tamachi (ムスブ田町)

虎ノ門二丁目地区第一種市街地再開発事業

芝パークビル



※1 ホテル  
※2 商業棟

## 芝パークビル

JR浜松町駅、都営地下鉄大門駅および芝公園駅から徒歩圏内にあり、1フロアで約1,800坪を擁する都内でも希少な大規模オフィスビルを関電不動産開発(株)ほか4社と共同で取得して運営しています。

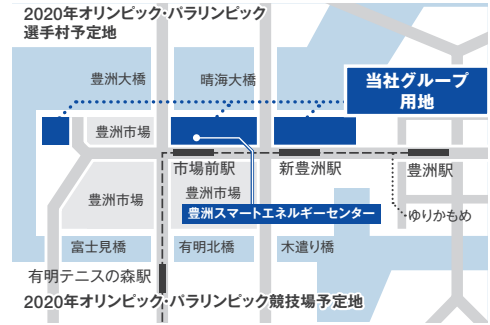
当社と関西電力(株)とは不動産事業における戦略的連携を進めていくことについて合意しており、本物件の取得は両社連携の初めての成果です。今後もノウハウの相互共有や共同事業の検討、推進につながる取組みを進めていきます。

## 住宅賃貸事業

中小規模用地における賃貸事業に積極的に取り組んでいます(13棟326戸/2019年3月)。賃貸事業に適した良質な資産形成に向け、不動産取得も進めながら、2020年代のさらなる事業拡大を目指していきます。2019年10月には、東京都練馬区の保有地で賃貸住宅「豊玉賃貸住宅(仮称)」の竣工を予定しています。

### 豊洲用地の複合市街地計画

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、2018年10月の豊洲市場の開場、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催を控え、一層の注目が集まっています。当社グループは、約17haの開発エリアにおいて、住宅、商用を含む複合市街地の形成を目指します。



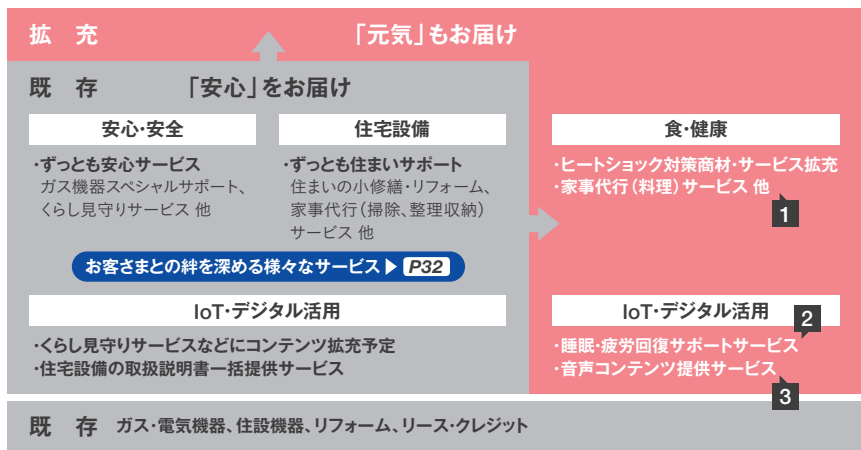
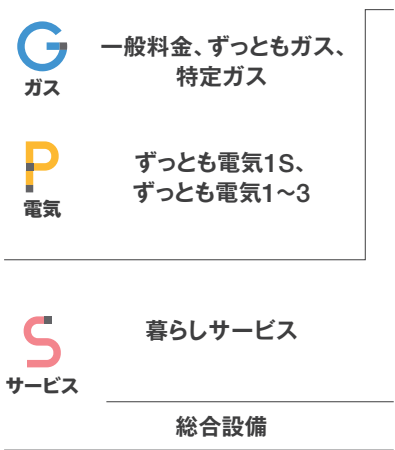
### 持続可能な開発目標 (SDGs) 達成への取組み

地域と環境が共生した、魅力あるまちづくりを進めています。ガスコージェネレーションシステム、再生可能エネルギー等を活用したスマートエネルギーネットワークにより、省エネや環境性、防災性を向上させます。



### 家庭用向けのGPSの展開 共創によるS(サービス)商材の拡充

東京ガスグループは、ガスと電気のセット提案に、お客さまの暮らしに合ったサービスを組み合わせることにより、お客さまの「お得」「安心」「簡単・便利」を向上していきます。また、お客さまのさらなるご要望にお応えするため、ベンチャーを含めたビジネスパートナーと協業して開発する「共創サービス」を拡充しています。さらに高いシナジー効果が見込める場合には、パートナー企業への出資も検討していきます。



### 「共創」の拡充、「出資」の検討

当社とビジネスパートナーの知見・ノウハウを融合し、従来からの「安心」に加え、新たに「元気」を届けます

#### 1 (共創) 家事代行サービス

「料理代行」、「掃除代行」、「整理収納」サービスを行う、(株)カジタクと協業し、お客さまに家事代行サービスをご提供します。特に料理代行サービスでは、東京ガスが1913年より長年にわたり運営している料理教室で培ったノウハウを生かし、「作り置き」などのレシピをカジタクに提供し、スタッフへの料理指導も実施します。

#### 2 (共創・出資) 睡眠・疲労回復サポートサービス

エコナビスタ(株)と資本業務提携し、お客さまの健康をサポートするサービスを共同開発しています。

#### 3 (共創・出資) 音声コンテンツ提供サービス

(株)オトバンクと資本業務提携し、小さなお子さまの寝かしつけや料理といった生活シーンをサポートする音声コンテンツを共同開発しています。

# OVERSEAS BUSINESS

海外事業

## 概要

チャレンジ2020ビジョンで掲げた当社グループの成長の柱となる事業を目指し、海外拠点・人員の拡充を推進するとともに、豪州、北米および東南アジア地域におけるLNGや天然ガス関連事業に参画してきました。今後もさらなる事業展開の検討を行っていくとともに、経営資源を効率的に配分し、展開していきます。

売上高 **509 億円** 2019年3月期

セグメント利益 **153 億円** 2019年3月期

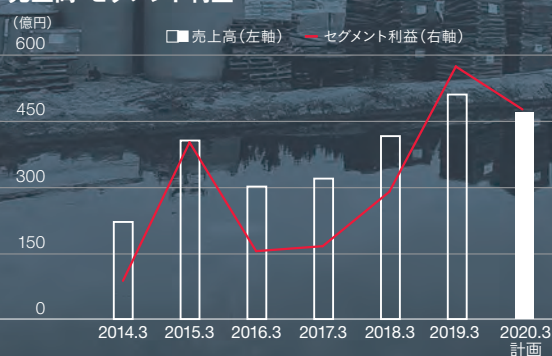
- 国内で培った中下流事業に関するノウハウ
- 原料調達活動や事業参画等において得られたグローバルネットワーク

強み

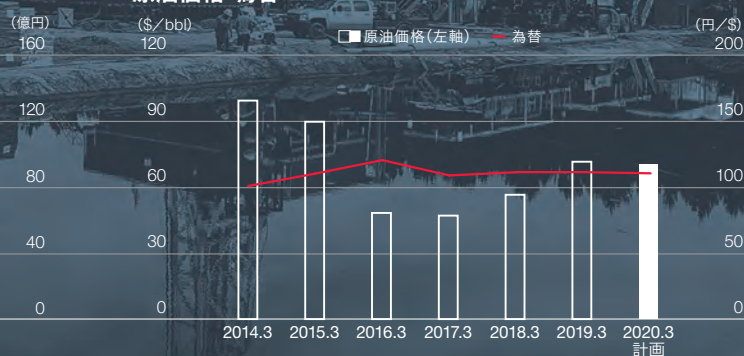
リスク

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

## 売上高・セグメント利益



## 原油価格・為替



## グローバルな総合エネルギー企業としての発展を目指します

国内外で培ったLNGバリューチェーンに関わる経験を生かしつつ、エリアごとの特性に応じた事業を深化・拡大させ、「LNGといえば東京ガス」というポジションを高めていきます。

また、安定的なリターンが期待できる中下流を中心としたエネルギーインフラ構築案件等への投資を進め、エネルギー価格変動影響を低減したポートフォリオの構築を目指すとともに、既存案件の付加価

値向上も進めていきます。

さらに、今後の拡大が見込まれる再生可能エネルギー等、次なる事業分野への取組みや、市場の成長と自社の強みの発揮を見込むことができる次なるエリアへの展開を視野に入れていきます。

当社グループの海外事業は、北米、東南アジア、豪州等、9か国、13拠点に展開しています。

	上流事業	中下流事業	事業拠点		
北米	■シェール案件の運営・管理	■天然ガス火力発電事業 ■再生可能エネルギー事業	東京ガスアメリカ ヒューストン	TGESアメリカ サウスカロライナ州	アカリオ・ベンチャーズ シリコンバレー
東南アジア	—	■LNG基地事業 ■天然ガス火力発電事業 ■ガス供給事業 ■エネルギーサービス事業	東京ガスアジア シンガポール バンコク事務所 タイ	ジャカルタ事務所 インドネシア ホーチミン・ハノイ事務所 ベトナム	マニラ事務所 フィリピン クアラルンプール事務所 マレーシア
豪州	■LNG案件の運営管理	—	東京ガスオーストラリア パース・ブリスベン		
その他	—	—	パリ事務所 フランス		

## 「LNGバリューチェーンの構築」および「再生可能エネルギー拡大」を目指します

### 北米

#### 参画プロジェクトと拠点

- 上流事業
- 中下流事業
- 拠点



エネルギー需要が大きく、天然ガス市場の長期的な成長も見込むことができ、自由化やエネルギーの市場取引が進んでいる北米においては、上流事業、中下流事業、再生可能エネルギー事業への参画を推進します。また、今後の国内外の事業に資するノウハウの獲得も目指しつつ、収益基盤を確立していきます。

#### 上流事業

資源価格の動向を注視しつつ、ガス田の生産性・埋蔵量を慎重に確認しながら、経験あるオペレーターと提携し、優良資産へ投資していきます。当社はこれまでに、3つの米国天然ガス開発事業に参画しました。

プロジェクト	参画時期	出資比率
米国 バーネット・シェールガス開発事業	2013年3月	25%
米国 イーグルフォード・シェールガス開発事業	2016年6月	25%
米国 東テキサスガス開発事業	2017年5月	30%



パースポ発電所

#### 中下流事業

天然ガス火力発電事業については、電力需給や他電源との競合状況、州ごとの規制や事業環境を踏まえ、参画案件を厳選していきます。近年では米国の大きな需要地である東海岸の2つのガス発電事業に参画しました。

また、仏国エンジー社が設立したメキシコの再生可能エネルギー開発運営会社の株式50%を取得していくことを2019年4月に発表しました。当社はエンジー社とともに、同社をプラットフォームとしてメキシコにおける再生可能エネルギー事業に取り組んでいきます。

#### 再生可能エネルギー事業

プロジェクト	参画時期	出資比率
メキシコ 天然ガス火力発電事業 (パビオ発電所)	2004年10月	49%
メキシコ 天然ガス火力発電事業 (MTファルコン発電所)	2010年6月	30%
米国 産業向けエネルギーサービス事業 (TGESアメリカ)	2015年2月 設立	100%
米国 天然ガス火力発電事業 (エンパイア発電所)	2016年10月	25%
米国 天然ガス火力発電事業 (パースポ発電所)	2017年4月	33.33%
メキシコ 再生可能エネルギー共同開発事業	2019年 (予定)	50% (予定)

## 東南アジア

## 東南アジアにおける拠点



急速な経済成長に伴い天然ガス需要の高まりやLNG輸入の拡大が見込まれる東南アジアの国々において、各国政府・企業とも連携してLNG・天然ガス導入やエネルギーインフラの構築に貢献していきます。具体的には、LNG受入基地、ガス火力発電、ガス配給、エネルギーサービスといった中下流事業に取り組んでいきます。

こうした取組みを推進する拠点として、マレーシア、シンガポール、インドネシア、タイ、ベトナム、フィリピンに事務所を設立しました。



ジャカルタ事務所

## 中下流事業

当社のLNG・天然ガスの利用に関する知識・経験を生かし、天然ガスインフラ整備に貢献するべく、天然ガスエンジニアリングから運営ノウハウ・省エネサービスまで東京ガスグループとして幅広い価値を提供していきます。具体的には、今後各国で進められるLNG基地・発電等のエネルギーインフラを構築するといったハード面での参画だけではなく、需要開拓、LNG基地オペレーション、LNG調達などのソフト面においても貢献していき、LNGバリューチェーン全体に関与し存在感を高めていきます。

2017年にはベトナムとインドネシアにおけるガス配給事業への出資を決定しました。2018年には出資したタイのガス配給事業会社を通じ、産業需要家向けに同国では初となる民間企業単独でのガス配給を開始しました。また、フィリピンにおけるLNG受入基地の建設および運営事業に関する共同開発契約を締結しました。

エンジニアリング分野としては2017年にバングラデシュのLNG受入基地に関するフィージビリティ・スタディおよびエンジニアリング業務、2018年にはタイのLNG受入基地の建設工事におけるプロジェクト・マネジメント・コンサルタント業務を受注しました。

プロジェクト		参画時期
フィリピン	LNGバリューチェーン構築に関する 関心表明書の提出	2017年10月
フィリピン	フィリピン共和国におけるLNG受入基地 の建設および運営事業に関する共同開発 契約の締結	2018年12月
ベトナム	ガス配給事業会社への出資および 戦略的アライアンス締結	2017年7月
タイ	天然ガス火力発電事業への出資	2016年10月
タイ	Nong Fab (ノンファブ) LNG受入基地 建設におけるPMC業務の受注	2018年1月
タイ	ガス配給事業会社への出資 ガス配給事業開始	2018年1月 2018年12月
インドネシア	ガス配給事業会社への共同出資	2017年10月
バングラデシュ	LNG受入基地に関する業務の受注	2017年7月



## Message

マニラ事務所  
Lady Trishia  
Gonzales  
(レディトリア ゴンザレス)

フィリピンでは国産ガスの将来的な枯渇を背景に、当地では初めてとなるLNGの導入が期待されており、政府は国内外企業に対してLNG受入基地の建設誘致を推進しています。私は、政府機関や民間のエネルギー関連企業と日頃からコミュニケーションを図るとともに、エネルギー関連のセミナーやフォーラムなどに参加することで、大きくその姿を変えようとしているエネルギー政策やLNG関連法規制の動向、さらにはステークホルダーの活動状況に関する情報を収集する役割を担っています。またその内容は迅速かつ正確に、幅広く社内関係者に共有することを心掛けています。フィリピンでは今までLNGの利用実績がありません。そのため、政府関係者を中心にLNG産業を学ぼうという気運が高く、日々、LNG受入基地ビジネスやLNGの輸入調達に関する問合せ、当社基地見学のご要望などをいただいております。私はこのような業務経験を通じてLNGバリューチェーン全体の知見・ノウハウを学び、フィリピンと日本両国の協力関係の強化に貢献したいと考えています。

## 既存プロジェクトの運営・管理に注力していきます

### 豪州

#### 参画プロジェクトと拠点



イクシスLNGプロジェクト

#### 上流事業

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は、新たに稼働を開始したイクシスプロジェクトを含め、5つのLNGプロジェクトに参画しています。引き続き、この5つの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。



東京ガスオーストラリア(パース)

プロジェクト	LNG生産能力	参画時期	出資比率	生産(稼働)開始時期
ダーウィン	300wt/年	2003年	3.07%	2006年1月
プルート	490wt/年	2008年	5.00%	2012年4月
ゴーゴン	1,560wt/年	2009年	1.00%	2016年3月
クイーンズランド・カーティス	850wt/年	2011年	1.25%(ガス田)/2.50%(第二液化プラント)	2014年12月
イクシス	890wt/年	2012年	1.575%	2018年10月



#### Message

東京ガスオーストラリア  
中山 渉

LNGの安定供給と収益の拡大を目指し、東京ガスオーストラリア社では5つの大規模LNGプロジェクトに参画し事業管理を行っています。

2018年10月に「イクシスLNGプロジェクト」がついに出荷を開始し、当社の豪州のプロジェクトがすべて操業段階に移りました。イクシスプロジェクトは史上初めて日本企業がオペレーター(操業主体)を務め、参画企業は当社をはじめ日本の主要なガス・電力会社が名を連ねる「日の丸プロジェクト」です。当社はすでに豪州で操業している4つの参画プロジェクトの経験を生かし、建設段階から操業に移る際のプロジェクト運営に関する助言や、より効率的でリスクの少ないガス生産井掘削計画の提案などを通じてプロジェクトの価値向上に貢献してきました。

プロジェクトへの参画を通じて複数の石油メジャー企業等とともに事業運営を行っている東京ガスオーストラリア社は、当社の海外事業人材の育成にも注力しています。所属員の業務経験をもとにした活発な教育活動を通じて、海外事業の価値最大化に貢献できる人材の早期育成に努めています。

#### 持続可能な開発目標(SDGs)達成への取組み

##### 東南アジアにおけるLNGバリューチェーン構築への挑戦

- 2017年7月にベトナム、同年10月にインドネシア、2018年1月にタイのガス配給事業会社に出資を行いました。また2018年12月、フィリピンにおけるLNG受入基地の建設および運営事業に関する共同開発契約を締結しました。
- 当社が保有する技術・ノウハウを生かしたエネルギーソリューションやインフラ構築により、クリーンな天然ガスを普及していきます。また、現地での事業を通じた雇用創出、経済発展への貢献が、教育機会の増加、格差解消につながっていくことも期待されています。





## コーポレート・ガバナンス

# CORPORATE GOVERNANCE

当社は、「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、経営の適法性・健全性・透明性を担保しつつ、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行、監査・監督機能の強化および経営・執行責任の明確化を推進し、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を図ることによって、企業価値の向上を目指していきます。

📄 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](http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/policy.pdf)

## 取締役会

取締役会は、原則として毎月1回開催され、重要な業務執行について審議・決定するとともに、取締役から定期的に、また必要に応じて職務の執行状況の報告を受けること等により、取締役の職務の執行を監督しています。

当社の取締役会は9名で構成され、うち4名が社外取締役です。経営責任の明確化のため、取締役の任期は1年としています。

### 社外取締役

各社外取締役は、各々の経験・知見に基づき業務執行の審議・決定の妥当性・適確性の確保に尽力しており、独立した立場から取締役の職務執行を監督し取締役会において議決権を行使することを通じて、当社の業務執行および取締役会の審議・決定の合理性・客観性の向上に寄与しています。

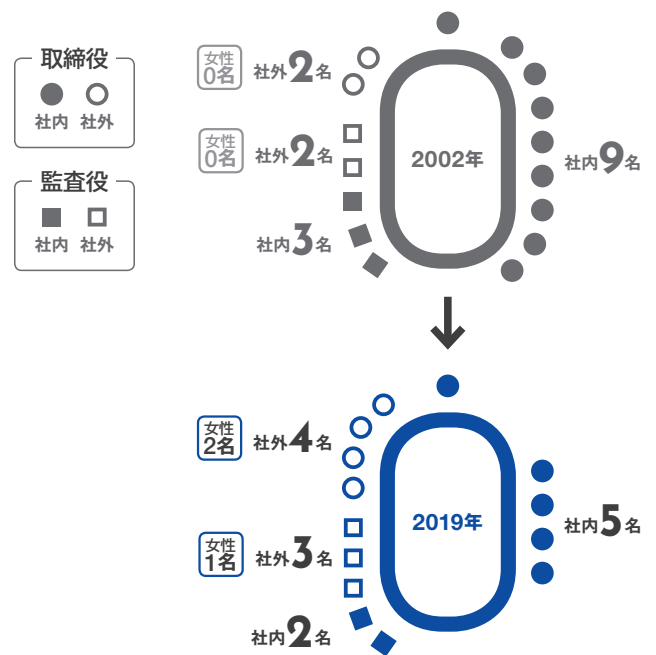
当社は、資本・取引・縁戚などを社外役員の独立性の判断項目として、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、客観性・中立性を発揮できる立場にあるかを総合的に検証し、その独立性を判断しています(なお、当社の社外役員の独立性判断基準は、当社ホームページで公表しています。[www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/independence.pdf](http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/independence.pdf))。いずれの社外役員とも当社との間に資本・取引・縁戚といった利害関係を実質的に有さず、上記判断基準に基づき独立性があることを諮問委員会において確認し、その答申結果を以て取締役会決議により独立役員に指定し、上場証券取引所に届け出しています。

### 的確かつ迅速な意思決定と効率的な業務執行の実現

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、原則として毎週開催される経営会議において審議します。また、取締役会の決定に基づく業務執行については、執行役員制度の導入により、特定の業務の責任を担う執行役員に大幅に権限委譲する一方、取締役は適宜その執行状況を報告させ、執行役員を監督するとともに、必要に応じて取締役会へ報告させています。(経営責任および執行責任の明確化のため、取締役と執行役員の任期を1年としています。)

## ガバナンスの進化

### 取締役会の構成



### 取締役会の実効性についての分析・評価

2018年度より、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、取締役の実効性についての分析・評価を行っています。

アンケート結果および取締役会における意見交換を踏まえ、現場巡視の充実を図ること、執行役員の取締役会出席の拡大などにより、その実効性向上策が有効に機能していることも確認しています。

一方、取締役会の実効性をより高めるためには不断の努力が必要であり、今後は、取締役による巡視のさらなる充実を図るなど、取締役会の監督機能強化に資する取組みについて実施、検討します。



## 監査役

当社は、原則として毎月1回、また必要に応じて監査役会を開催し、社外監査役3名を含む5名の監査役が協議、報告等を行っています。

監査役は、「監査役監査基準」に従い、主に以下の取組みを通じて、実効性ある監査を遂行しています。

取締役会、経営会議およびその他重要な会議に出席し、必要があると認めるときは、適法性等の観点から意見を述べます。

本社および事業所ならびに子会社において業務の状況等の調査を行うとともに、代表取締役と定期的あるいは随時会合を持ち、意見交換を行っています。

財務報告に係る内部統制について、取締役会等および有限責任あずさ監査法人から当該内部統制の評価および監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めます。

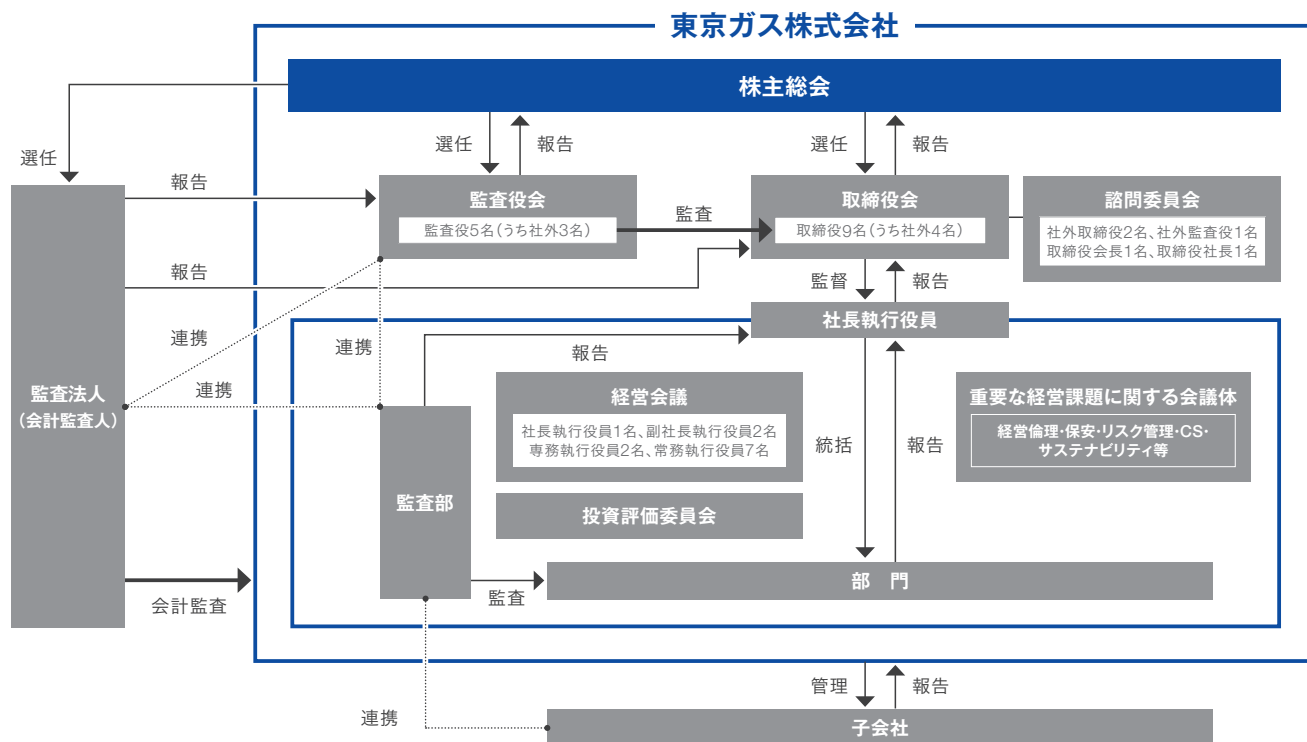
## 社外監査役

各社外監査役は、独立した立場から監査を行い、取締役会での発言等を通じて当社の業務執行および取締役会の審議における合理性・客観性の向上に寄与するとともに、監査役会での発言および過半数の議決権の行使を通じて監査役監査の適法性・適正性に加え合理性・客観性の確保・向上に貢献しています。また、監査役監査の実効性を確保する目的から、財務および会計に関する相当程度の知見を有する社外監査役を招聘しています。

当社は、資本・取引・縁戚などを社外役員の独立性の判断項目として、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、客観性・中立性を発揮できる立場にあるかを総合的に検証し、その独立性を判断しています。いずれの社外役員とも当社との間に資本・取引・縁戚といった利害関係を実質的に有さず、上記判断基準に基づき独立性があることを諮問委員会において確認し、その答申結果を以て取締役会決議により独立役員に指定し、上場証券取引所に届け出しています。

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制一覧（2019年6月27日現在）

取締役の人数	9人	取締役候補者選定における社外取締役・社外監査役の関与	有
取締役の平均年齢	61歳	取締役会の開催回数*	12回
社外取締役の人数	4人	社外取締役の取締役会出席率*	100%
監査役の数	5人	取締役の任期	1年
社外監査役の数	3人	業績連動報酬	有
独立役員の数	7人	経営に株主の視点を反映するための株式購入制度	有
報酬決定における社外取締役・社外監査役の関与	有		

※2018年4月～2019年3月における集計値

#### — 透明性ある経営の推進と風通しの良い組織風土づくりのために —

社長が委員長を務める「経営倫理委員会」等で、コンプライアンス、保安、CS、リスク管理などの経営上の重要課題に関する会議体を適宜設置し、グループ内における情報の共有化と全社的な方向性の検討・調整を行っています。

#### — 投資評価委員会 —

財務担当執行役員が委員長を務める「投資評価委員会」は、経営会議案件のうち、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、経営会議に答申を行っています。

## 役員報酬

当社は、取締役等の報酬のあり方を「役員報酬に関わる基本方針」として2005年に策定し、2012年2月の取締役会で以下のよう  
に改定しました。

### 1 役員の役割と役員報酬

役員に求められる役割は、短期および中長期にわたる企業価値の向上を図ることであり、役員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 役員報酬の水準

役員報酬の水準は、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ます。

### 3 取締役報酬とその構成

- (1) 取締役の報酬は、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で支給することとします。
- (2) 社内取締役の報酬は、月例報酬と賞与で構成します。月例報酬は、個人の役位に応じて支給する固定報酬と業績連動報酬で構成します。固定報酬の一部は、株式購入ガイドラインに基づき、経営に株主の視点を反映するとともに長期的に株主価値の向上に努める観点から、株式購入に充当することとします。業績連動報酬は、経営戦略の実行を強く動機づけるとともに、期間業績結果を明確に報酬に反映する観点から、全社業績および部門業績の達成度等を役位に応じて評価し、報酬額を決定します。賞与は、期間業績結果を評価し、役位に応じて支給額を決定します。
- (3) 社外取締役の報酬は、月例報酬と賞与で構成します。月例報酬は固定報酬のみとし、賞与については社内取締役と同様とします。

### 4 監査役報酬とその構成

- (1) 監査役の報酬は、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で支給することとし、監査役の協議により決定します。
- (2) 監査役の報酬は、固定報酬からなる月例報酬のみで構成します。

### 5 役員報酬制度の客観性・透明性の確保

社外取締役、社外監査役および社内取締役の一部からなる役員人事・報酬制度等に関する「諮問委員会」を設置、運営し、役員報酬制度の客観性・透明性を確保します。

### 取締役報酬の構成

※社外取締役の月例報酬は固定報酬のみです。

固定報酬

+

業績連動報酬

2019年3月期 取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (人)	
		固定報酬 (月例報酬)	業績連動報酬			退職 慰労金
		月例報酬	賞与			
取締役 (社外取締役を除く)	368	253	59	56	—	8
監査役 (社外監査役を除く)	74	74	—	—	—	2
社外取締役	34	27	—	6	—	3
社外監査役	33	33	—	—	—	4

※上記には、第218回定時株主総会終結をもって退任した取締役3名、社外監査役1名の分が含まれていません。

※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。

## 諮問委員会

当社は2005年2月より経営の客観性・透明性の確保を図ることを目的に、諮問委員会を設置しています。委員会は取締役会長および取締役社長ならびに取締役会が選定した役員により5名以内で構成し、過半数を社外役員、委員長も社外役員としております。

### 諮問委員会の構成 (2019年6月27日現在)

委員長	齋藤一志 (社外取締役)
委員	高見和徳 (社外取締役)
	森田嘉彦 (社外監査役)
	広瀬道明 (取締役会長)
	内田高史 (取締役社長)

諮問委員会は、取締役会の諮問に基づき役員候補者および役員報酬について、公正かつ適格な審議を行い取締役会に答申しています。また、社外役員候補者についてはその独立性についても審議しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 内部統制システム

当社は、経営の健全性・透明性を確保し、経営理念を実現させるため、「内部統制システムの整備に関する基本方針」を策定し、適切に運用しています。

具体例として、取締役および使用人の職務執行が法令・定款等に適合するための体制等や、投資や自然災害がもたらす損失の危険の管理に関する規定等を定めています。さらに、監査役の監査が実効的に行われるための事項等についても規定しています。

### 会計監査人

会社法および金融商品取引法に関する監査については、金融商品取引法に基づく内部統制監査を含めて有限責任あずさ監査法人と監査契約を締結し監査を受けています。当社の監査業務を執行する公認会計士は、武久善栄、田村俊之、上原義弘の3名であり、継続監査年数はそれぞれ3年、2年、4年(2019年6月27日現在)です。

#### 2019年3月期 会計監査人への報酬等の総額

監査証明業務に基づく報酬	2億6,400万円
非監査業務に基づく報酬	3,100万円
計	2億9,500万円

### 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、当社での取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います。また、コンプライアンス部では、相談窓口の運営、社内外への情報発信を行う他、東京ガスグループのコンプライアンスの基準である「私たちの行動基準」の継続的な周知・徹底を行っています。さらに、各部門におけるコンプライアンス推進体制の整備、行動基準の周知や研修・啓発活動、コンプライアンスリスクの低減などの幅広い活動の支援も行っています。

#### コンプライアンスリスクへの対応

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、翌期以降の取組みに生かしています。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。



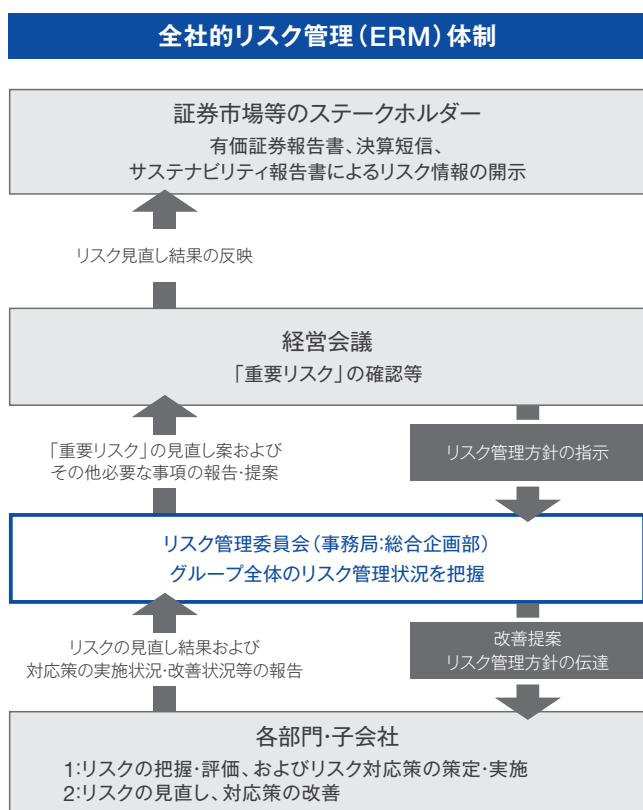
## リスク管理体制

### 全社リスク管理体制

当社は、全社リスク管理(ERM…Enterprise Risk Management)体制を構築し、「リスク管理規則」の中で重要リスクを明文化しています。

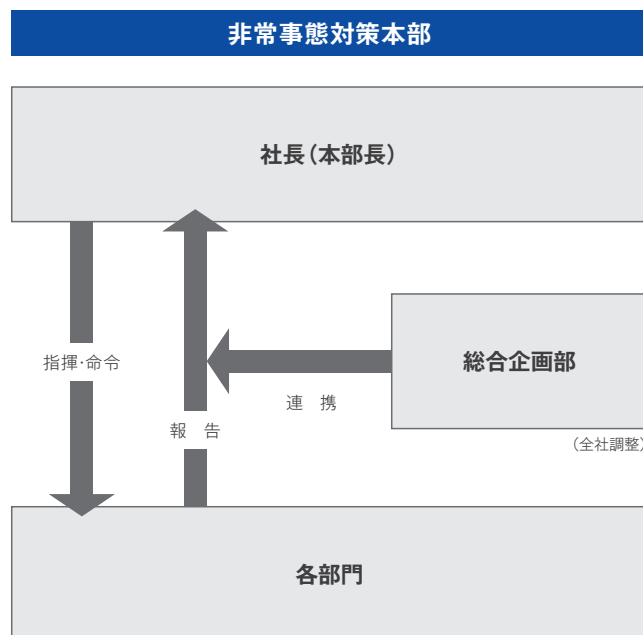
また、ERM体制の管理水準向上を図ることを目的に設置されたリスク管理委員会は、定期的にリスクの見直しをはじめとするERM体制の整備・運用状況をチェックし、経営会議に報告し、承認を受けています。

このような体制のもとで、当社各部門および子会社に「リスク管理推進者」約150名を配置してERMを推進しており、毎年リスクの見直し、対応策の実施・改善状況の把握等を行い、ERMのPDCA(計画～実行～点検～改善)サイクルが確実に回る体制となっています。



### 危機管理体制

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、新型インフルエンザ、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、重要なリスクへの対応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、大規模停電および新型インフルエンザ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。



# コーポレート・ガバナンス

## 取締役

2019年6月27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、リビング関連業務に従事し、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



代表取締役社長

### 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

**選任理由** 主に導管、企画、資源・海外関連業務に従事し、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 〔社外〕

### 五十嵐 チカ

- 1997年4月 弁護士登録
- 1997年4月 都内法律事務所勤務
- 2006年7月 あさひ法律事務所 (現西村あさひ法律事務所) 勤務
- 2007年6月 ニューヨーク州弁護士登録
- 2016年6月 当社取締役

**選任理由** 長年、企業法務に携わることで培われた高度な法的専門性、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

西村あさひ法律事務所弁護士



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

**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



取締役 〔社外〕

### 高見 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



代表取締役

## 高松 勝

1980年4月 当社入社  
 2016年6月 同取締役 常務執行役員 人事部、秘書部、総務部、コンプライアンス部、監査部担当  
 2018年4月 同代表取締役 副社長執行役員 リビングサービス本部長

**選任理由** 主にリビング、企画関連業務に従事し、現在では副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



代表取締役

## 穴水 孝

1985年4月 当社入社  
 2017年6月 同取締役 常務執行役員 海外本部長  
 2018年4月 同代表取締役 副社長執行役員 エネルギーソリューション本部長、電力本部長

**選任理由** 主にリビング、資源・海外関連業務に従事し、現在では副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

## 野畑 邦夫

1984年4月 当社入社  
 2017年6月 同取締役 常務執行役員 電力本部長、環境部担当  
 2018年4月 同取締役 専務執行役員 海外本部長

**選任理由** 主にエネルギー営業、資源・海外関連業務に従事し、現在では海外本部を担当する専務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 [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

**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す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

## 執行役員

社長執行役員	内田 高史	
副社長執行役員	高松 勝	リビングサービス本部長
	穴水 孝	エネルギーソリューション本部長 電力本部長
専務執行役員	野畑 邦夫	海外本部長
	沢田 聡	一般社団法人日本ガス協会 出向
	早川 光毅	CFO 財務部、経理部、資材部、コンプライアンス部、監査部
常務執行役員	小宮山 忠	地域本部長
	木本 憲太郎	原料・生産本部長
	岸野 寛	人事部、秘書部、総務部、広報部、サステナビリティ推進部
	笹山 晋一	デジタルイノベーション本部長、総合企画部、企業革新プロジェクト部
	嶋谷 あゆみ	デジタルイノベーション本部 CIRIUSプロジェクト部長、東京ガスネット株式会社代表取締役社長執行役員
	比護 隆	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
	細谷 功	導管ネットワーク本部長
執行役員	石井 敏康 新田 洋平 吉岡 朝之 菊山 嘉晴 松田 明彦 花田 浩 齊藤 彰浩 門正之 棚澤 聡 小川 慎介 小西 康弘 佐藤 裕史 遠藤 陽 菅沢 伸浩 辻 英人	



## コーポレート・ガバナンス

### 監査役

2019年6月27日現在



常勤監査役

#### 荒井 英昭

1979年4月 当社入社  
 2013年4月 同常務執行役員  
 導管ネットワーク本部長  
 2017年3月 同常務執行役員退任  
 2017年6月 同常勤監査役

**選任理由** 主に導管、広域営業関連業務に従事し、常務執行役員を務めるなど、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している



常勤監査役

#### 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

**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



監査役 [社外]

#### 森田 嘉彦

1969年4月 日本輸出入銀行入行  
 2004年10月 同副総裁  
 2008年10月 株式会社日本政策金融公庫  
 代表取締役専務取締役  
 国際協力銀行副経営責任者  
 2011年6月 同退任  
 2012年6月 当社監査役

**選任理由** 国際金融分野や海外経済協力分野において培われた幅広い国際感覚や高い見識を当社の監査に活かしていただく



監査役 [社外]

#### 信時 正人

1981年4月 三菱商事株式会社入社  
 2007年4月 横浜市入庁  
 同都市経営局都市経営戦略担当理事  
 2016年4月 同参与  
 2017年6月 当社監査役  
 横浜市参与退任

**選任理由** 会社員、地方公共団体の職員としての豊富な経験と高い見識を当社の監査に活かしていただく



監査役 [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 株式会社イブシ・マーケティング研究所  
 代表取締役社長  
 2009年11月 慶應義塾大学大学院  
 政策・メディア研究科特任教授  
 2018年6月 当社監査役

**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監査に活かしていただく

#### 重要な兼職

株式会社イブシ・マーケティング研究所代表取締役社長  
 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役  
 株式会社ゆうちょ銀行社外取締役  
 第一三共株式会社社外取締役

## 社外取締役からのメッセージ



取締役 社外

齋藤 一志

### 経営や海外駐在の経験を活かし、事業の成長とガバナンスをバランスよくモニターし、意見を申し上げていきます

私は三井不動産株式会社に入社以来、海外事業、財務、住宅、商業施設、ビル開発などの業務を経験してきました。その間、ロサンゼルス、ニューヨークと二度米国に駐在をしています。

同社において、執行役員、取締役を務めた際には、主にグローバル化推進の責任者として海外事業の拡大に努めてきました。積極的な投資と同時に、事業の急拡大に伴うガバナンス、コンプライアンスの強化にも取り組んできました。

この度は東京ガスという公益性の高い会社の社外取締役として働けることを大変楽しみにしております。

社外取締役の主たる役割はガバナンス、つまり経営の監督と助言です。しかし、行き過ぎた監理は成長の芽を摘む可能性もあります。私の役割は、攻めと守りの両輪のバランスを独立した立場として良くモニターし、経営にご意見を申し上げていくことと認識しております。

また、東京ガスは中期経営計画GPS2020において、「日本一の都市ガス会社」から「グローバルな総合エネルギー企業への進化」を目指し、海外事業を今後の成長の柱の一つとして位置付けています。その実現のために私のこれまでの業務経験や知見が少しでもお役に立つ機会がありましたら嬉しく思います。

## お客さまとのつながりを大切にし、お客さまの暮らしを守る一番身近なインフラであり続けるために尽力していきます

松下電器(現パナソニック)に入社し、営業一筋20年。その後、経営企画室長や事業部長などを経て、パナソニック副社長を務めました。その中で一貫していたのは「お客さまと社員第一主義」であり、より多くの方々と意見を交わしたうえで、勇気ある決断を下してきました。企業の持続的成長には、この勇気ある決断が不可欠です。

東京ガスが、日本初のLNG導入を決めたのは1969年。高度な輸入技術が必要でコスト高のLNG輸入は、現実的ではありませんでした。しかし、この決断が高度経済成長期のエネルギー需要を支え、社会問題化していた大気汚染を改善するきっかけになりました。

同時に、東京ガスはLNGを安心・安全にお使いいただけるよう、すべてのお客さまのガス器具を、数十年かけて調整し続けました。「あなたの街の電気屋さん」としてお客さまとつながり、信頼と信用を構築してきたパナソニックと根幹にある想いは同じであり、これまでの経験を生かし、意見を申し上げていきたいと思えます。

今、人口減少や高齢化など、社会問題は深刻化しています。「このままでいいのか」という疑問を常に持ち、お客さまの暮らしを守る一番身近なインフラであり続け、さらなるスマートな暮らしの提案ができるように尽力していきたいと思えます。



取締役 社外

高見 和徳

## SDGs達成の土台にあるのはエネルギー。長年の環境問題への取り組みで培った知見や経験を生かして貢献していきます

これまで20年以上にわたり、環境問題に取り組んできました。環境問題を解決するためには、「幸せ」「経済のあり方」「社会のあり方」に取り組む必要があると考え、幸せ経済社会研究所を設立して活動しています。

温暖化問題はエネルギー問題でもあります。SDGsの達成の土台にあるのもエネルギーです。ガス業界は、世界的な脱石炭の動向の中、再エネ拡大の鍵を握ると同時に、ビジネスモデルを大きく変革する必要があります。このような変革期に社外取締役として選任いただいたことを非常に光栄に感じ、また身が引き締まる思いです。長年の取り組みで培った知見とグローバルなネットワークを活かし、意見を申し上げていきたいと思っています。

また、私は組織のリーダー育成が重要だと考え、大学院大学・至善館で「システム思考と持続可能性への挑戦」を22か国からの社会人学生に教えています。この不安定で不確実な時代を生き抜くために必要な「未来を見据える力」「現実の構造を理解する力」「人々を巻き込む力」を強めることは、社会的課題の解決につながります。こうした知見や経験を生かし、東京ガスがこれら3つの力を強め、社会的課題を解決するお役に立つことができれば嬉しく思います。



取締役 社外

枝廣 淳子

## 見えない資産

## INVISIBLE ASSETS

見えない資産

GPS(ガス&amp;電力+サービス)×G(海外)を支える「見えない資産」を磨き、持続的成長を実現します

安全かつ安定的な  
エネルギー供給基盤

P25 事業のページで詳しくお伝えしています

1,100万件のお客さまとの絆、  
信頼関係

P31 事業のページで詳しくお伝えしています

事業パートナーとの  
信頼関係

P52

デジタル化・技術開発力  
(イノベーション力)

P53



## 人材基盤

P55



## ESGの取組み

環境・社会・ガバナンス

P57



## 事業パートナーとの信頼関係

電力・ガス小売全面自由化というエネルギー業界の変革期に際し、電力・ガス会社にとどまることなく様々な業界のプレーヤーと幅広く情報交換を行い、原料調達や電力事業（発電所建設・電力販売）など、お互いにシナジーを見込める分野で連携を進めています。



### LNGバリューチェーン

総合エネルギー事業に関わる技術・ノウハウを生かし、東南アジア・北米で事業展開するお客さまへのエネルギーソリューション提供や、インフラ構築などに貢献

ペトロベトナムガス社	LNGバリューチェーン構築に関する包括協力協定
プルタミナ社	LNGバリューチェーン構築に関する戦略的協力協定締結
ペトロナスLNG社	協力に関する覚書締結
ミウラインドネシア社	インドネシアにおける相互協力に関する協定締結
ファーストジェン社	フィリピンにおけるLNG受入基地の建設・運営事業に関する共同開発契約締結

### 原料調達

国内外のLNGプレーヤーとの連携を、強化・拡大することにより、柔軟性の確保と価格競争力のあるLNG調達を実現

関西電力	韓国ガス公社
英国セントリカ社	九州電力
台湾CPC社	ドイツRWE社

### 発電

競争力ある電源の拡充

JXTGエネルギー（川崎天然ガス発電）
神戸製鋼所（真岡発電所）
出光興産（扇島パワー）
出光興産・九州電力（千葉袖ヶ浦エナジー）
仏国エンジー社（メキシコでの再生可能エネルギー共同事業）

### サービス分野

シナジーのあるビジネスパートナーとの提携を拡大し、ガス・電気・サービスをセットでお届けする仕組みを加速

(株)オトバンク	オーディオブックサービス
(株)カジタク	料理代行サービス
ENECHANGE(株)	新規サービス提供基盤の活用

### 電力販売

高圧・特別高圧のお客さまへの電力販売拡大

東北電力 (シナジアパワー)	NTTグループ (エネット)	大阪ガス (エネット)
-------------------	-------------------	----------------

低圧のお客さまへの電力販売拡大

都市ガス卸供給先のガス事業者等21社と業務提携  
(需要案件数計:約63万件)

LPガス販売事業者27社と業務提携  
(需要案件数:約31万件)

お客さまとの接点・関係性を有している不動産関連をはじめとした、異業種のパートナーと連携した電気販売体制の拡充

#### 提携中企業の業種例

ケーブルTV	仲介不動産	家事代行
省エネサービス	管理会社	引越し

### 都市ガス小売サービス

J:COMおよびJ:COMグループ19社(42局)  
(2019年度上期申込受付開始予定)

## 見えない資産

デジタル化・技術開発力  
(イノベーション力)

持続可能な開発目標への貢献



太陽光・蓄電池・EV等の分散型エネルギーシステム分野における、近年の急速な技術革新の進展を受け、これまでの「ガスエネルギー」を中心とした研究開発から、幅広い「エネルギー革新的技術」を中心とした「オープンイノベーション」型の研究開発にシフトしていきます。分散型エネルギーシステムやAI・IoT等のデジタル技術、およびそれらを活用したビジネスモデルを国内外から収集し、新たなエネルギー事業や新サービスの創造の取組みを加速していきます。また、デジタル技術を活用することによりお客さまの利便性の向上と業務の効率化・高度化、経営課題の解決を実現していきます。

## イノベーションの歴史、これからのイノベーション

2017  
新たな技術開発の  
取組み開始

## 東京ガス イノベーションの歴史

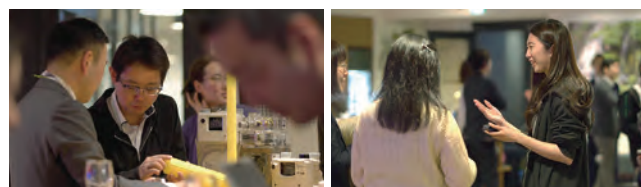


## 世界の先進事例を応用した日本市場展開

シリコンバレーに設立した「アカリオ・ベンチャーズ」による米国のベンチャー企業の情報収集や、エネルギー関連のベンチャーキャピタルへの出資・協業等により、世界中のエネルギー・サービス事業分野の新たな技術・ビジネスモデルを吸収し、当社の強みを生かした日本市場への適用・展開を行っていきます。



## 新事業・サービスの創造



## 新たなエネルギー事業の創造

省エネルギー・環境性に優れたガスコージェネレーションシステムと蓄電池を組み合わせることによる、お客さまへの高度なエネルギーマネジメントや、再生可能エネルギーの普及に伴い必要となる調整力供出事業（イギリスの実証事業に参画）等、新たな価値を創出していきます。

## 新サービスの創造

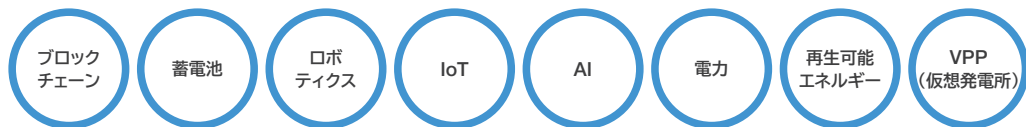
ガス機器販売・メンテナンスとエネルギー等、特定の市場に強みをもつサービスとエネルギーを組み合わせた事業を創造し、お客さまや社会に高い付加価値を提供していきます。また、事業化にあたっては、サブブランドの展開等も視野に入れながら、幅広く進めていきます。

新事業創造プロジェクト部の設置

2019年度内に別会社化



これからのイノベーション



将来の社会

低炭素社会  
 水素社会  
 スマート社会  
 地震防災・安定供給  
 快適・便利・安心な暮らし

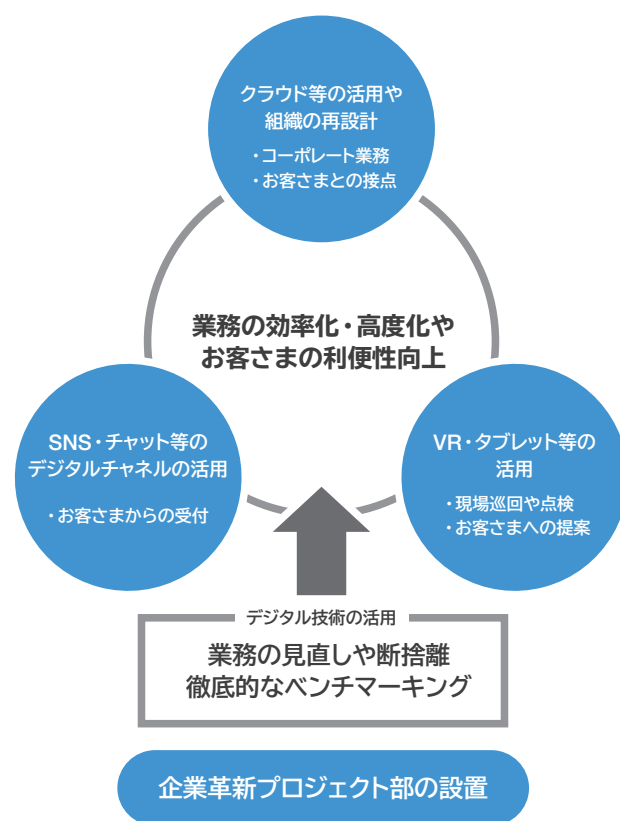
データを活用した経営課題解決



ガス製造・発電設備に関する稼働データや、需要・価格・配船情報等を一元管理し、設備の稼働・販売計画をAIにより予測することで、設備運用の最適化やバリューチェーン全体の最適化等の経営課題の解決に取り組んでいきます。



BPR (業務プロセス改革) 等を通じた生産性向上



## 見えない資産

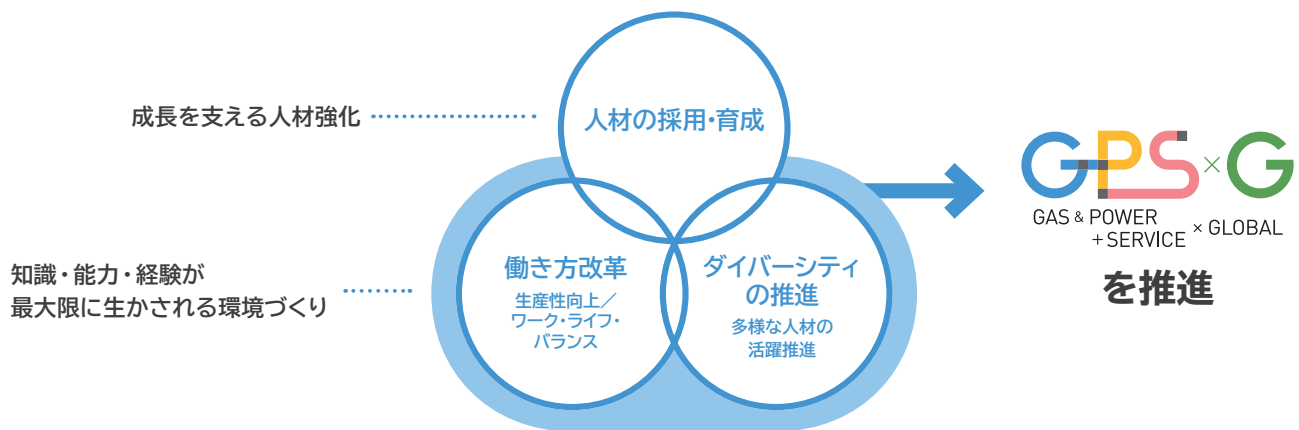
# 人材基盤

持続可能な開発目標への貢献



人材を企業価値の源泉と位置付け、高い専門性と倫理性を備え、かつ社会と事業環境の変化に柔軟に対応できる人材の育成に努めています。

あわせて人材の知識・能力・経験が最大限に生かされるよう、働き方改革やダイバーシティの推進に取り組みます。



## 人材の採用・育成

責任感や使命感を有し、主体的に考え行動し、仲間と協働しながら成長していくことができる人材、多様なフィールドで中核となり、力強く事業を推進できる人材の採用と育成に取り組んでいます。

### 専門性の高い人材の採用

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、経験・専門性がある人材の中途採用も柔軟に実施

### 成長領域への戦略的シフト

ガス事業だけでなく、戦略分野である電力事業や海外事業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

### ビジネスリーダーの育成

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

“GPS×G”の推進を支える人材の採用・育成・配置



## 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、生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」と位置付け、積極的に取り組んでいます。

### 具体的な取組み

- 時間の価値を意識した働き方の推進  
20時以降の所定外労働の原則禁止、退社時間の宣言 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



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

- ・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、データ活用的高度化（RPAや音声AIの活用等）



## ダイバーシティの推進(多様な人材の活躍推進)

### トップコミットメント

東京ガスグループは将来にわたる成長・発展に向け、ダイバーシティ(多様な人材の活躍推進)に取り組んでいます。エネルギー大競争時代の中においても、お客さま一人ひとりに向き合い安心して快適な暮らしと社会づくりに貢献し、選んでいただくことで、当社グループはグローバルな総合エネルギー企業グループとして成長・発展することを目指しています。そのためにグループを挙げて取り組むべき重要課題の一つが、ダイバーシティの推進です。多様化していくお客さま一人ひとりにご満足いただくためには、グループで働く一人ひとりが、知識・能力・経験を最大限に活かし、チームワークを発揮して活躍することが不可欠です。それを後押しするための制度の整備・拡充や従業員の意識醸成、組織風土づくりについて今後も積極的に取り組み、性別、年齢、障がいの有無、雇用形態、国籍、性的指向、性自認等に関係なく、働くすべての人が活躍できる企業グループを目指します。

東京ガス株式会社 代表取締役社長 内田 高史

### 基本方針

#### 1 多様な働き方と生産性向上の実現

一人ひとりが生産性を高めながら、お互いの働き方を認め合う組織(多様な働き方と生産性向上)の実現を目指します。

#### 2 女性の活躍推進

ダイバーシティ推進の端緒として女性の活躍推進を位置づけ、今後も積極的に取り組みます。

#### 3 推進体制について

「グループダイバーシティ推進チーム」を設置し、経営と一体となってグループ全体の推進を行います。

### 具体的な取り組み

女性の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■2016年:初の女性執行役員</li> <li>■2018年:初の女性常務執行役員</li> <li>■育児休職からの復帰率ほぼ100%</li> <li>■平均勤続年数の男女差はほぼなし</li> </ul>
障がい者の雇用促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■法定雇用率を上回る2.46%(2019年6月)</li> <li>■障がい者雇用促進連絡会を設置し、グループとして取組みを推進</li> <li>■安全で働きやすい環境の整備</li> </ul>
50歳代以降のキャリア開発支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> </ul>

人が、人と違うということ。  
それは大きな資源だと思う。

トップコミットメントで掲げている「一人ひとりが持つ多様な強みを発揮し、グループの成長に貢献する」という目指すべき姿を、より分かりやすく伝えるものとしてコンセプトメッセージを作成しました。また、より多くのグループ員の意識・行動改革の契機とするべく、2018年11月の1か月間を「ダイバーシティ月間」と名付け、ダイバーシティに関する様々なセミナーを開催し、約800名が参加しました。

### 労働安全衛生

安全衛生は、働く人の命と健康を守るという企業存立の基盤であり、労働災害の撲滅に向け、リスクの低減を図るとともに、従業員の健康保持・増進に向け「メンタルヘルス対策」や「生活習慣病予防対策」に取り組んでいます。なお、健康管理の面では、定期健康診断100%受診を徹底し、疫病の早期発見・外部医療機関の有効活用にも努めています。



### 外部評価

#### なでしこ銘柄選定

女性活躍推進に積極的に取り組む企業を魅力ある銘柄として3年連続で選定



#### くるみん認定

次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、目標達成し、一定の基準を満たした企業



#### 健康経営優良法人認定

従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業





## 見えない資産

## ESGの取組み 環境・社会・ガバナンス

東京ガスグループサステナビリティレポート2019  
tokyo-gas.disclosure.site/ja



## CSR重点課題(マテリアリティ)と持続可能な開発目標(SDGs) 達成への貢献

## CSR重点課題(マテリアリティ)

## マテリアリティ

CSR重点課題(マテリアリティ)	マテリアリティ	
戦略	国内外でのエネルギー安定供給	<input type="checkbox"/> ガス・電気の安定供給 (P25) <input type="checkbox"/> 原料の安定調達 (P25)
	強靱なエネルギープラットフォーム	<input type="checkbox"/> 途上国のエネルギーインフラ構築 (P39) <input type="checkbox"/> 安全と防災 (P25) <input type="checkbox"/> 持続可能なまちづくり・快適な暮らしづくり (P25)
	エネルギー供給を通じた社会全体の低炭素化	<input type="checkbox"/> 温暖化対策 (P05) <input type="checkbox"/> 資源循環の推進 (P05) <input type="checkbox"/> 生物多様性保全の推進 (P05)
基盤	—	<input checked="" type="checkbox"/> 活力あふれる組織の実現 (P55) <input checked="" type="checkbox"/> ステークホルダーとの良好な関係 (P31, P52) <input checked="" type="checkbox"/> エネルギー企業としての公益的使命の遂行 (P25)

## ガバナンス・コンプライアンス

事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むというCSR基本方針の下、暮らしや産業の基盤となるエネルギーの安定供給を通じて安心・安全な生活を支えること、そして環境性に優れたエネルギーを供給することで、社会の持続的発展に貢献していきます。活動推進にあたっては、マテリアリティごとに目標を設定し評価・改善を行うとともに、マテリアリティとSDGsとの関係性を整理し、CSRマネジメントを通じてSDGsの貢献に取り組んでいます。

ESG  
ハイライト

## E 環境

高効率機器の開発・普及、分散型発電システムの拡大などに取り組み、2018年度は2011年度比で452万tのCO<sub>2</sub>排出量を削減しました。

お客さま先の都市ガス消費段階におけるCO<sub>2</sub>排出量削減

452万t



エネファーム累計販売台数

11万台



省エネ・省CO<sub>2</sub>に貢献する家庭用燃料電池エネファームに関して、2018年12月、販売事業者として初めて累計販売台数11万台を達成。

ガスコージェネレーションシステムの発電効率

52%



高効率なガスコージェネレーションシステムの開発にも取り組み、発電効率52%、総合効率90%の業務用燃料電池を商品化。



130年以上にわたるエネルギー事業で培ってきた知見や技術を生かし、目標7、9、11、13に注力しつつ、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントをもとに、社会課題の解決に資する取組みを推進していきます。

## S 社会

ガス導管事業者として、約6万kmのガス導管網で1,100万件を超えるお客さまに安定的にクリーンな都市ガスをお届けしながら、重大供給支障事故は2018年度は0件でした。

お客さま件数

1,100万件以上



重大供給支障事故

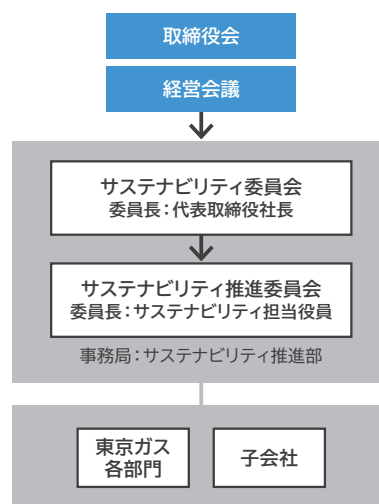
0件



## CSR経営のさらなる推進

昨今、持続可能な社会実現に対する企業への期待・要請が高まっていることから、これまで以上に取組みを推進すべく、2019年4月より、環境部と広報部CSR室を一元化して「サステナビリティ推進部」を設置しました。加えて従来担当役員が議長であったCSR推進会議体について、社長を議長とする会議体「サステナビリティ委員会」とし、CSR経営のさらなる推進を図っていきます。

### CSR推進体制図

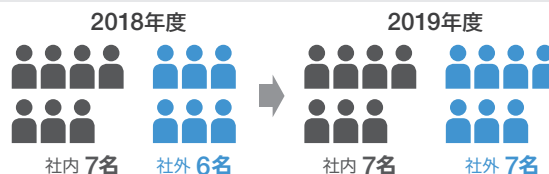


## G ガバナンス

取締役会・監査役会の構成において、2018年度は社内の人数を前年度の10名から3名減の7名に、2019年度は社外の人数を従来から1名増の7名とし、社外比率を一層高める変更を行いました。

コーポレート・ガバナンス ▶ P41

### 取締役会・監査役会の構成の変化



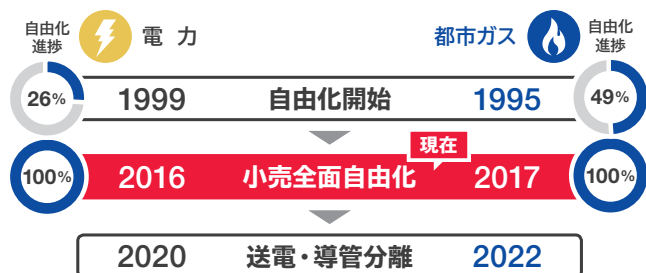
## 規制改革

# 小売全面自由化後の 都市ガス事業 電力事業

これまでエネルギー市場の規制改革は段階的に進められてきましたが、  
**2016年4月の電力小売全面自由化、**  
**2017年4月の都市ガス小売全面自由化**により、  
エネルギー市場は全面的に自由化されました

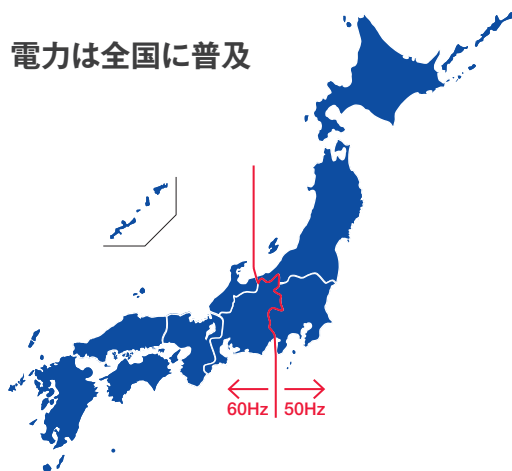
### 自由化の進捗

大口から小口に向けて、段階的に自由化が進んできました。



### 電力の普及エリア

#### 電力は全国に普及



北海道から九州までの電力系統はすべて送電線でつながっています。これにより、電力会社の垣根を越えた電力融通が可能になり、安定供給および発電設備の効率的な運用を支える基盤になっています。

日本においては、地域により50Hz(東日本)と60Hz(西日本)の電気を配電していますが、長野県と静岡県に特殊な変電設備を設置し、東西の間でも一定の容量の電力を相互に変換して融通し合うことができます。

## 電力

### 電力システム改革の意義・目的

電力の安定供給  
電気料金の低減  
お客さま選択肢の拡大

### 自由化

#### 当社の強み・実績

- LNGを燃料とする高効率の4つの発電所(発電容量160万kW相当)を保有
- (株)コベルコパワー真岡が真岡発電所を建設しており、2019年から供給を受ける予定。自社電源は2020年に約300万kW相当に拡充

### 規制事業

#### 供給責任(一般送配電事業者)

(最終保障サービス提供、需給バランス維持等)

#### 当社の運用

- 一般配電事業者の送配電網を利用して送配電

## 発電

## 送電

### 自由化

#### 当社の強み・実績

- 地域密着型の販売ネットワークを活用し、電力小売り177万件のお客さまに供給
- 他社とのアライアンス

## 小売



次なる半世紀へ

LNG50th

TOKYO GAS INTEGRATED REPORT 2019

## 都市ガス

### ガスシステム改革の意義・目的

都市ガスの安定供給と普及拡大  
都市ガス料金の低減とCSの向上

お客さま選択肢の拡大と  
お客さま保安の向上



### 自由化

#### 当社の強み・実績

- 関東圏に4つのLNG基地を保有。東京湾内の根岸、袖ヶ浦、扇島、および茨城県日立の4つの基地を活用し、安定的、効率的な基地運用を推進



製造

### 規制事業

すべての小売事業者に対して  
公平な運用・最終保障供給義務

#### 当社の実績

- 関東エリアに広がる6万km超の導管網。さらに供給力向上に向けた新規インフラ拡充
- 導管ネットワークの安全かつ安定的な運用



供給

### 自由化

#### 当社の強み・実績

- 地域密着型の営業体制
- エネルギーソリューション提案力

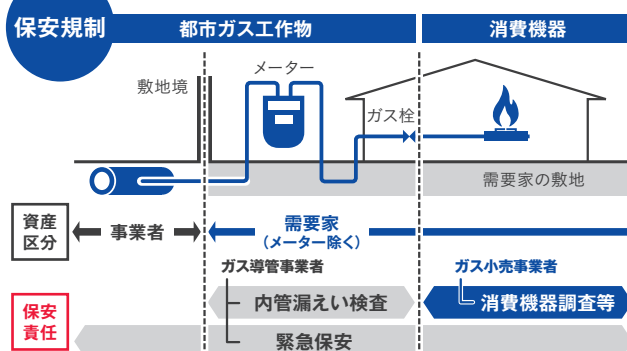


小売

### ■ 保安責任区分

新規参入者を含むガス小売事業者は、「消費機器調査・危険発生防止周知」を義務付けられています。

ただし、既存事業者が業務ノウハウを有していることから、新規参入者がこれらの業務を既存事業者に委託しやすい環境が整備されています。



### ■ 電力・都市ガス全面自由化によって開放された市場規模

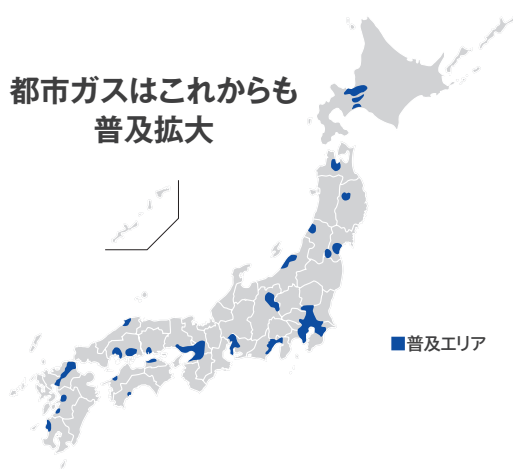
	事業者数*	潜在顧客数	市場規模
電力	10	約8,500万件	約8.0兆円
	東京電力管内	約2,900万件	約2.8兆円
都市ガス	203	約2,600万件	約2.4兆円

\*旧一般電気事業者、旧一般都市ガス事業者

\*\*経済産業省公表資料による

### 都市ガスの普及拡大

都市ガスはこれからも  
普及拡大



都市ガス事業は、規模の経済性を生かし、効率的な導管網敷設により発達してきたため、供給エリアが都市部中心となっており、人口密度や産業集積度が低い地域では営まれていません。また、原材料の大半を海外からのLNG輸入に依存する日本においては、大消費地近傍にLNG基地を建設し、合理的な範囲で供給インフラを整備してきた歴史から、電力事業のような全国的な導管網の整備が進んでいません。

政府のガスシステム改革においても、全体最適な導管網整備の必要性が指摘され、検討が進められています。

## 財務データ

## 11年間の主要連結財務データ 2019年3月31日現在

	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3
売上高(百万円)	1,660,162	1,415,718	1,535,242	1,754,257
営業利益(百万円)	65,204	85,229	122,451	77,075
営業利益率(%)	3.93	6.02	7.98	4.39
経常利益(百万円)	58,337	83,519	121,548	75,620
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	41,708	53,781	95,467	46,060
自己資本(百万円)	772,365	813,886	858,920	839,166
総資産(百万円)	1,764,185	1,840,972	1,829,661	1,863,885
有利子負債残高(百万円)	593,230	555,919	584,169	625,830
営業キャッシュ・フロー(百万円)	182,791	199,898	244,803	194,565
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	36,862	51,712	94,600	48,152
EBITDA(百万円)	206,287	231,346	271,788	225,580
設備投資額(百万円)	145,929	148,186	150,202	146,413
減価償却費(百万円)	141,083	146,117	149,336	148,505
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	15.37	19.86	35.63	17.70
BPS(1株当たり純資産)(円)	284.72	301.58	320.70	324.67
発行済株式総数(普通株式)(千株)	2,717,571	2,703,761	2,684,193	2,590,715
1株当たり配当金(円)	8	9	9	9
DOE(自己資本配当率)(%)	2.78	3.07	2.88	2.74
配当性向(%)	51.18	45.32	25.26	50.85
総分配性向(%)	63.35	60.11	60.87	61.36
流動比率(%)	118.99	120.93	142.26	156.89
D/E レシオ(倍)	0.77	0.68	0.68	0.75
自己資本比率(%)	43.78	44.21	46.94	45.02
ROE(自己資本利益率)(%)	5.41	6.78	11.41	5.42
ROA(総資産利益率)(%)	2.41	2.98	5.20	2.49
総資産回転率(回)	0.96	0.79	0.84	0.95
TEP(億円)	-48	186	640	91
WACC(%)	3.4	3.2	3.3	3.1
都市ガスお客さま件数(千件)	10,513	10,637	10,739	10,855
ガス販売量(百万m <sup>3</sup> )	13,942	13,666	14,745	15,190
	2020ビジョンベース*			
	—	—	—	15,833
電力小売お客さま件数(千件)	—	—	—	—
電力販売量(億kWh)	—	—	—	82.7

\*2020ビジョンベース…2020ビジョン策定時の目標販売量のベース、具体的には連結ガス販売量に自家使用分、LNG販売量(ニジオ向け除く)を加算したものの

※減価償却費には長期前払費用償却を含んでいます

※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

\*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)



次なる半世紀へ

LNG50th

TOKYO GAS INTEGRATED REPORT 2019

2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
1,915,639	2,112,117	2,292,548	1,884,656	1,587,085	1,777,344	1,962,308
145,633	166,044	171,753	192,008	58,365	116,302	93,704
7.60	7.86	7.49	10.19	3.68	6.54	4.78
147,453	159,613	168,169	188,809	55,688	111,546	89,386
101,678	108,451	95,828	111,936	53,134	74,987	84,555
927,634	1,011,787	1,069,515	1,100,271	1,101,498	1,136,027	1,159,055
1,992,403	2,176,816	2,257,662	2,251,518	2,230,269	2,334,316	2,428,149
642,550	713,823	730,739	715,769	713,596	724,940	803,216
240,448	248,831	237,680	257,122	217,439	240,328	246,436
56,651	827	13,084	25,089	14,081	31,583	22,655
284,403	306,424	313,605	337,194	222,670	281,643	255,585
183,797	248,004	224,596	232,033	203,358	208,745	223,781
138,770	140,380	141,852	145,187	164,305	165,342	161,881
39.52	43.10	39.15	46.68	23.02	164.12*	187.60
360.70	402.91	438.28	460.35	479.74	2,487.58*	2,575.99
2,577,919	2,517,551	2,446,778	2,396,778	2,302,856	458,073*	451,356
10	10	10	11	11	55*	60
2.91	2.59	2.34	2.42	2.29	2.25	2.35
25.30	23.20	25.55	23.57	47.79	33.51	31.98
60.70	60.00	60.80	60.10	60.71	60.17	60.31
162.16	156.67	150.63	155.48	142.69	135.59	156.01
0.69	0.71	0.68	0.65	0.65	0.64	0.69
46.56	46.48	47.37	48.87	49.39	48.67	47.73
11.51	11.18	9.21	10.32	4.83	6.70	7.37
5.27	5.20	4.32	4.96	2.37	3.29	3.55
0.99	1.01	1.03	0.84	0.71	0.78	0.82
598	507	434	676	-62	244	68
3.2	3.2	3.6	3.4	3.0	3.1	3.0
10,978	11,111	11,263	11,398	11,536	11,678	11,818
15,390	14,735	15,541	15,436	15,720	15,568	15,198
16,741	17,225	18,360	18,587	19,053	19,052	18,397
—	—	—	—	667	1,130	1,774
99.8	97.1	106.1	109.6	126.5	146.6	154.8

## 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)

TEP(Tokyo Gas Economic Profit)

= NOPAT - 資本コスト(投下資本 × WACC)

WACC算定諸元(2019年3月期末実績)

・有利子負債コスト 実績金利0.85%(税引後)

・株主資本コスト率

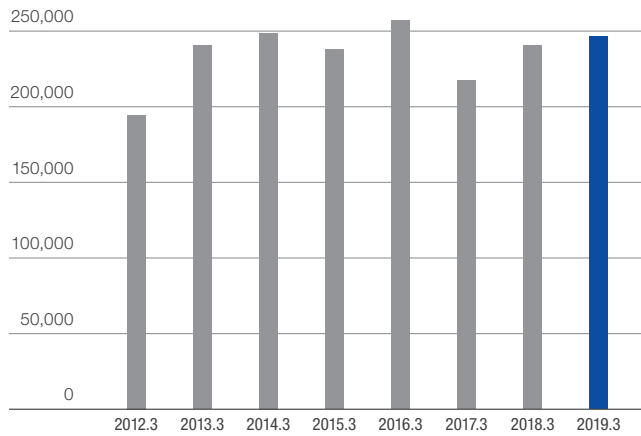
・リスクフリーレート 10年国債利回 0.06%

・リスクプレミアム 5.5% β値 0.75

# 財務データ

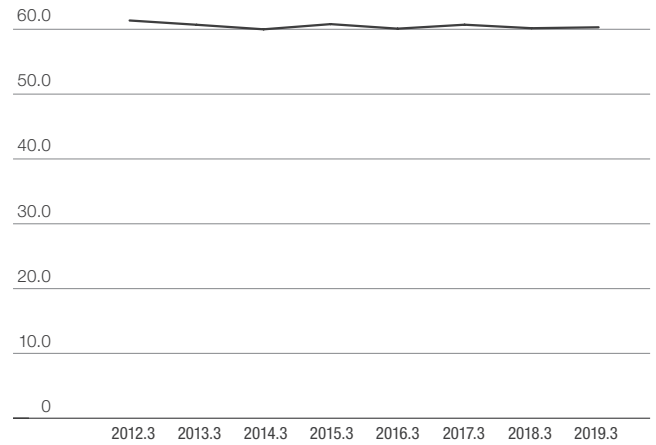
## 営業キャッシュ・フロー

(百万円)  
300,000



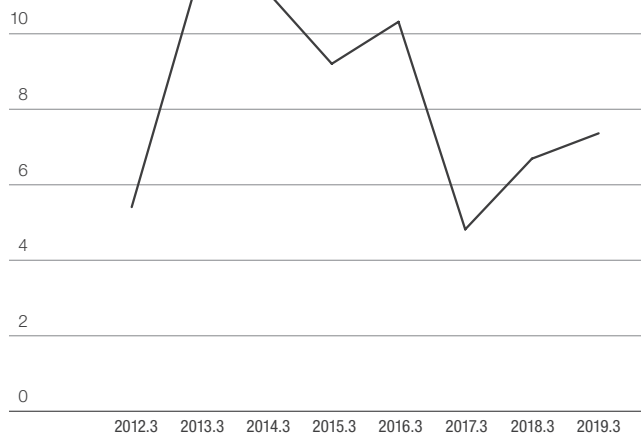
## 総分配性向

(%)  
70.0



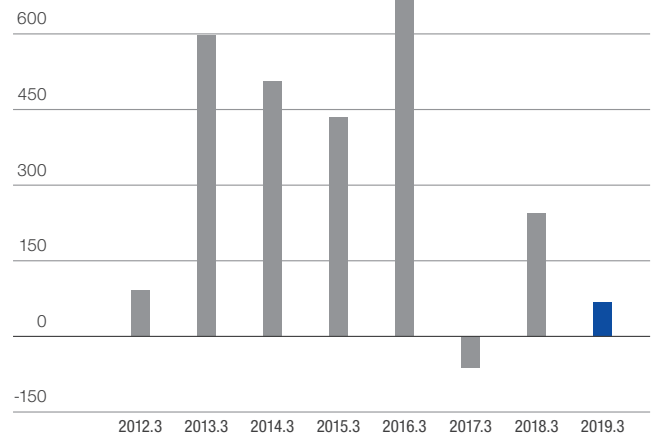
## ROE (自己資本利益率)

(%)  
12



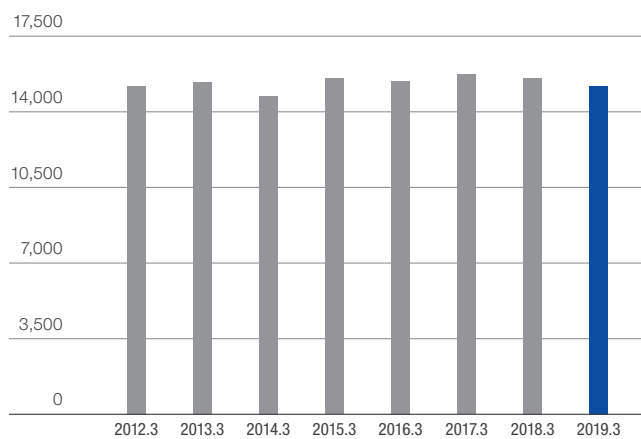
## TEP

(億円)  
750



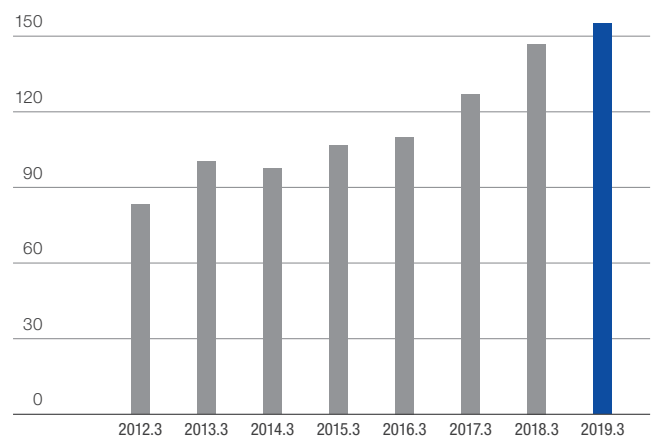
## ガス販売量

(百万m<sup>3</sup>)  
21,000



## 電力販売量

(億kWh)  
180



## 連結貸借対照表

	(百万円)	
	2018.3.31	2019.3.31
<b>資産の部</b>		
固定資産		
有形固定資産		
製造設備	236,334	234,433
供給設備	560,216	548,529
業務設備	52,244	49,586
その他の設備	406,221	447,608
休止設備	316	316
建設仮勘定	157,913	145,160
有形固定資産合計	1,413,246	1,425,634
無形固定資産		
のれん	1,254	1,306
その他無形固定資産	92,167	119,052
無形固定資産合計	93,422	120,359
投資その他の資産		
投資有価証券	239,379	225,212
長期貸付金	27,929	40,158
退職給付に係る資産	17	24
繰延税金資産	40,856	42,425
その他投資	36,693	47,950
貸倒引当金	△378	△362
投資その他の資産合計	344,497	335,409
固定資産合計	1,851,165	1,901,403
流動資産		
現金及び預金	128,331	93,092
受取手形及び売掛金	216,234	265,225
リース債権及びリース投資資産	22,188	19,647
有価証券	15	—
商品及び製品	2,494	2,194
仕掛品	12,417	12,730
原材料及び貯蔵品	45,454	63,735
その他流動資産	56,897	71,306
貸倒引当金	△884	△1,186
流動資産合計	483,150	526,745
資産合計	2,334,316	2,428,149
<b>負債の部</b>		
固定負債		
社債	294,998	334,998
長期借入金	358,680	394,542
繰延税金負債	10,898	17,517
退職給付に係る負債	73,161	75,262
ガスホルダー修繕引当金	3,107	2,990
保安対策引当金	3,115	1,776
器具保証引当金	9,984	14,057
ポイント引当金	835	1,450
資産除去債務	13,200	11,940
その他固定負債	61,572	64,640
固定負債合計	829,554	919,176
流動負債		
1年以内に期限到来の固定負債	58,094	51,566
支払手形及び買掛金	80,819	69,605
短期借入金	7,800	5,133
未払法人税等	30,237	31,283
その他流動負債	179,376	180,037
流動負債合計	356,328	337,626
負債合計	1,185,882	1,256,803
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	141,844	141,844
資本剰余金	1,898	1,634
利益剰余金	936,635	976,550
自己株式	△3,642	△4,111
株主資本合計	1,076,736	1,115,918
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	30,282	22,756
繰延ヘッジ損益	△251	1,604
為替換算調整勘定	33,206	24,770
退職給付に係る調整累計額	△3,945	△5,994
その他の包括利益累計額合計	59,291	43,137
非支配株主持分	12,405	12,289
純資産合計	1,148,433	1,171,345
負債純資産合計	2,334,316	2,428,149

## 連結損益計算書

	(百万円)	
	2017.4.1~2018.3.31	2018.4.1~2019.3.31
売上高	1,777,344	1,962,308
売上原価	1,203,991	1,407,345
売上総利益	573,353	554,963
供給販売費及び一般管理費		
供給販売費	392,680	392,466
一般管理費	64,370	68,791
供給販売費及び一般管理費合計	457,050	461,258
営業利益	116,302	93,704
営業外収益		
受取利息	1,158	1,612
受取配当金	2,967	2,812
受取賃貸料	1,637	1,668
持分法による投資利益	2,493	2,794
雑収入	4,800	4,883
営業外収益合計	13,057	13,771
営業外費用		
支払利息	11,619	11,091
雑支出	6,193	6,997
営業外費用合計	17,813	18,089
経常利益	111,546	89,386
特別利益		
固定資産売却益	3,403	29,306
投資有価証券売却益	3,049	6,420
特別利益合計	6,452	35,727
特別損失		
減損損失	3,213	—
投資有価証券評価損	—	7,865
特別損失合計	3,213	7,865
税金等調整前当期純利益	114,784	117,248
法人税、住民税及び事業税	31,527	26,113
法人税等調整額	7,957	6,823
法人税等合計	39,484	32,936
当期純利益	75,300	84,311
非支配株主に帰属する当期純利益		
又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	312	△244
親会社株主に帰属する当期純利益	74,987	84,555

## 連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2017.4.1~2018.3.31	2018.4.1~2019.3.31
当期純利益	75,300	84,311
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,145	△7,528
繰延ヘッジ損益	666	221
為替換算調整勘定	△3,537	△6,735
退職給付に係る調整額	△8,784	△2,073
持分法適用会社に対する持分相当額	407	△78
その他の包括利益合計	△8,101	△16,193
包括利益	67,198	68,118
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	66,856	68,401
非支配株主に係る包括利益	341	△283



## 財務データ

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

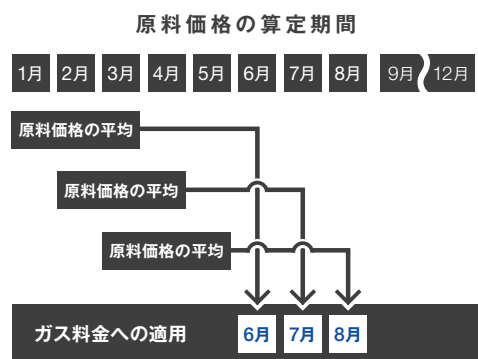
	2017.4.1~ 2018.3.31	2018.4.1~ 2019.3.31
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	114,784	117,248
減価償却費	161,093	157,574
長期前払費用償却額	4,248	4,306
有形固定資産除却損	1,845	2,248
固定資産売却損益(△は益)	△3,397	△29,283
投資有価証券売却損益(△は益)	△3,042	△6,385
投資有価証券評価損益(△は益)	435	7,865
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△12,461	1,039
保安対策引当金の増減額(△は減少)	△1,596	△1,338
器具保証引当金の増減額(△は減少)	△314	4,073
受取利息及び受取配当金	△4,125	△4,425
支払利息	11,619	11,091
持分法による投資損益(△は益)	△2,493	△2,794
売上債権の増減額(△は増加)	△20,602	△46,191
たな卸資産の増減額(△は増加)	△4,948	△18,336
仕入債務の増減額(△は減少)	△631	△5,321
未払消費税等の増減額(△は減少)	3,000	△3,002
未収入金の増減額(△は増加)	1,265	△2,541
その他	36,578	△16,526
小計	281,258	169,300
利息及び配当金の受取額	12,295	9,387
利息の支払額	△11,502	△10,809
法人税等の支払額	△22,312	△26,571
営業活動によるキャッシュ・フロー	259,738	141,306
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の取得による支出	△47,898	△17,603
投資有価証券の売却及び償還による収入	5,021	12,082
有形固定資産の取得による支出	△177,671	△168,144
無形固定資産の取得による支出	△27,638	△39,491
長期前払費用の取得による支出	△1,653	△8,561
固定資産の売却による収入	3,799	25,050
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△1,054
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	99	1,768
長期貸付けによる支出	△3,101	△12,238
長期貸付金の回収による収入	2,801	4,074
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△580	3,686
その他	△340	△3,030
投資活動によるキャッシュ・フロー	△247,162	△203,462
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△2,645	△1,466
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	—	10,000
リース債務の返済による支出	△1,526	△1,613
長期借入れによる収入	60,471	59,354
長期借入金の返済による支出	△62,065	△23,726
社債の発行による収入	20,000	70,000
社債の償還による支出	—	△40,000
自己株式の取得による支出	△7,082	△20,051
配当金の支払額	△25,187	△24,936
その他	△1,385	68
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,651	27,628
現金及び現金同等物に係る換算差額	△220	△710
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△4,294	△35,238
現金及び現金同等物の期首残高	132,566	128,271
現金及び現金同等物の期末残高	128,271	93,032

## 収支に影響を与える要因

## 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

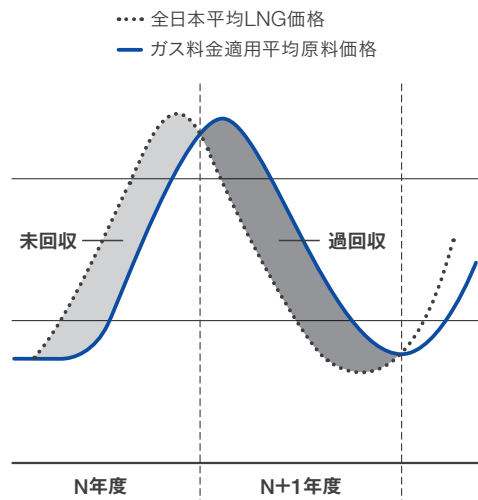
貿易統計に基づく3か月の平均原料価格と、基準となる原料価格(基準平均原料価格)を比較し、その変動分について、あらかじめ定められた算定方法により自動的にガス料金に反映させる原料費調整制度が導入されています。原料費の支払いと、その原料費がガス料金に反映されるまでには平均4か月のタイムラグがあるため、原油価格・為替レート変動の動向によっては、区切られた会計期間では原料費の未回収・過回収が発生し、利益の変動要因となることがあります。しかし、中長期的には原料調達コストの変動がガス事業者の収益に与える影響は、ニュートラルと考えられます。

## 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か月平均値を、中2か月の間隔を置いて、次の1か月分のガス料金に反映します。

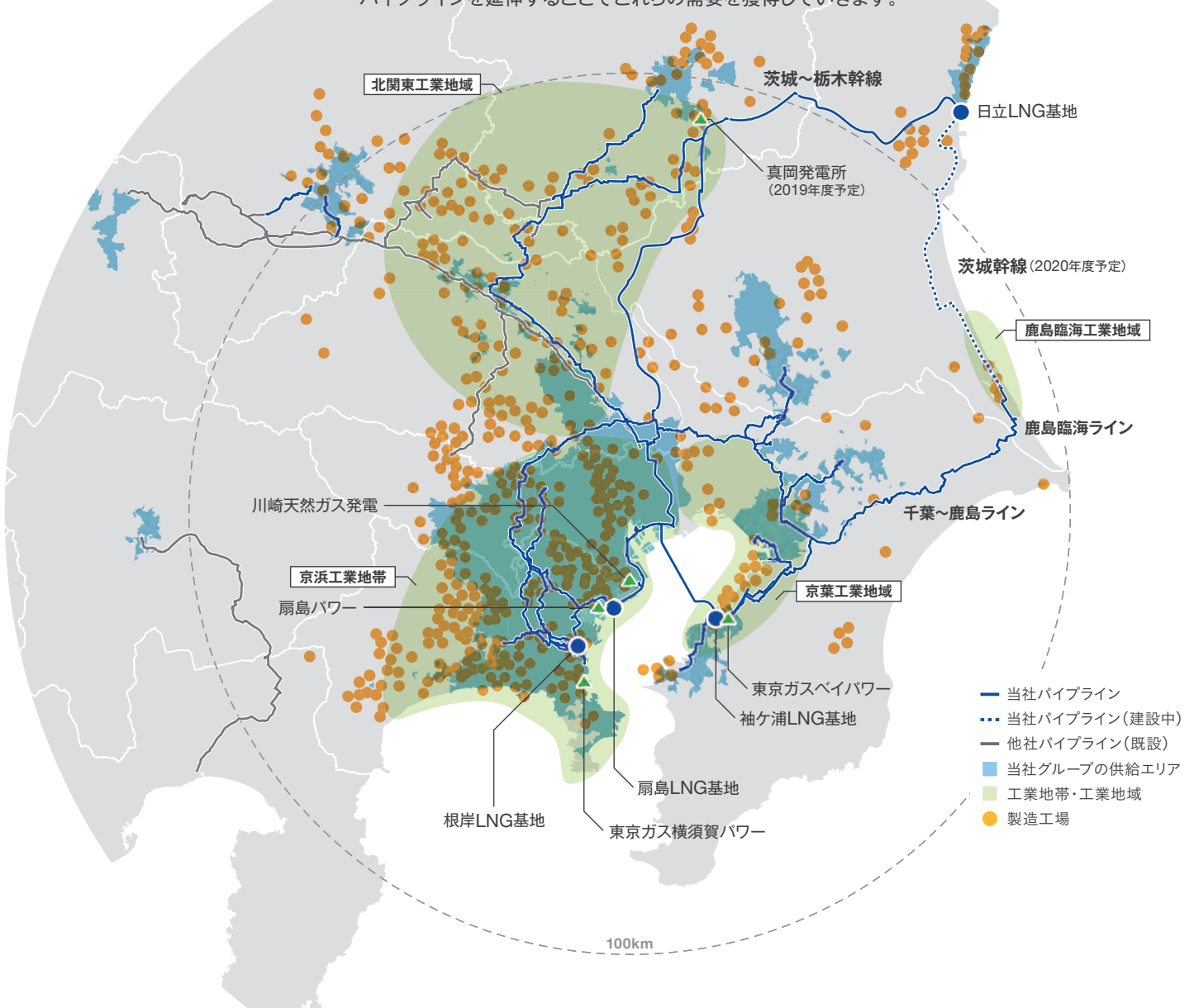
## 料金スライドイメージ



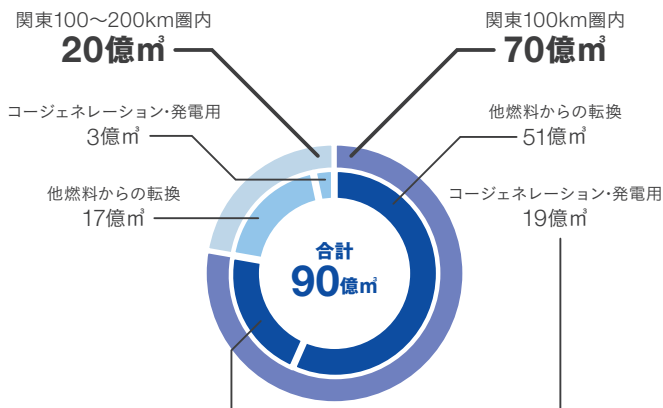
Our Potential

### エネルギー需要が集積する関東圏

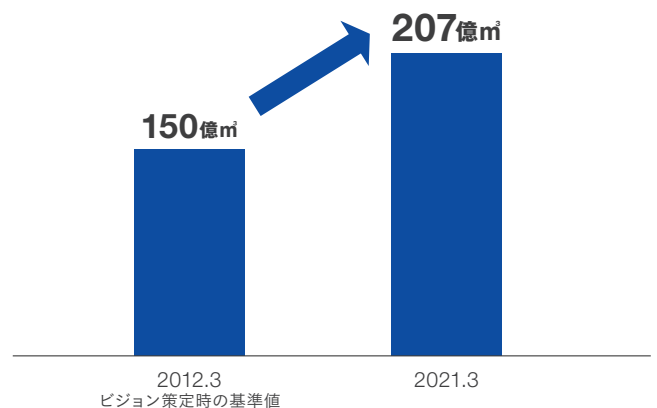
東京ガスグループが商圏とする関東圏には、重油を使用する製造工場が集まる工業地域など天然ガスの豊富な潜在需要があり、パイプラインを延伸することでこれらの需要を獲得していきます。



#### 関東200km圏における工業用・商業用潜在需要



#### ガス取扱量のチャレンジ指標





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  
[www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid\\_j.html](http://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  
[www.tokyo-gas.co.jp/IR/event/earn\\_j.html](http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/event/earn_j.html)



決算短信  
[www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/earn\\_j.html](http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/earn_j.html)

「東京ガスグループ2018-20年度経営計画 (GPS2020)」の詳細な内容  
2017年10月発表の  
「エネルギーと未来のために東京ガスグループができること」  
[www.tokyo-gas.co.jp/Press/20171005-02.pdf](http://www.tokyo-gas.co.jp/Press/20171005-02.pdf)



法令に基づく決算情報  
有価証券報告書・四半期報告書  
[www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/yuho\\_j.html](http://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  
[www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnc/index\\_j.html](http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnc/index_j.html)



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2019  
[tokyo-gas.disclosure.site/ja](http://tokyo-gas.disclosure.site/ja)

あなたとずっと、今日よりもっと。



東京ガス株式会社 統合報告書2019  
〒105-8527 東京都港区海岸1-5-20

[www.tokyo-gas.co.jp](http://www.tokyo-gas.co.jp)

Stock Code 9531  
IR Contact E-mail: [tgir@tokyo-gas.co.jp](mailto:tgir@tokyo-gas.co.jp)



この統合報告書は、社内の使用済み文書、管理された植林材及び再・未利用材を原料とした「東京ガス循環再生紙」と、有機溶剤の少ない植物油インキを使用して印刷しています。

