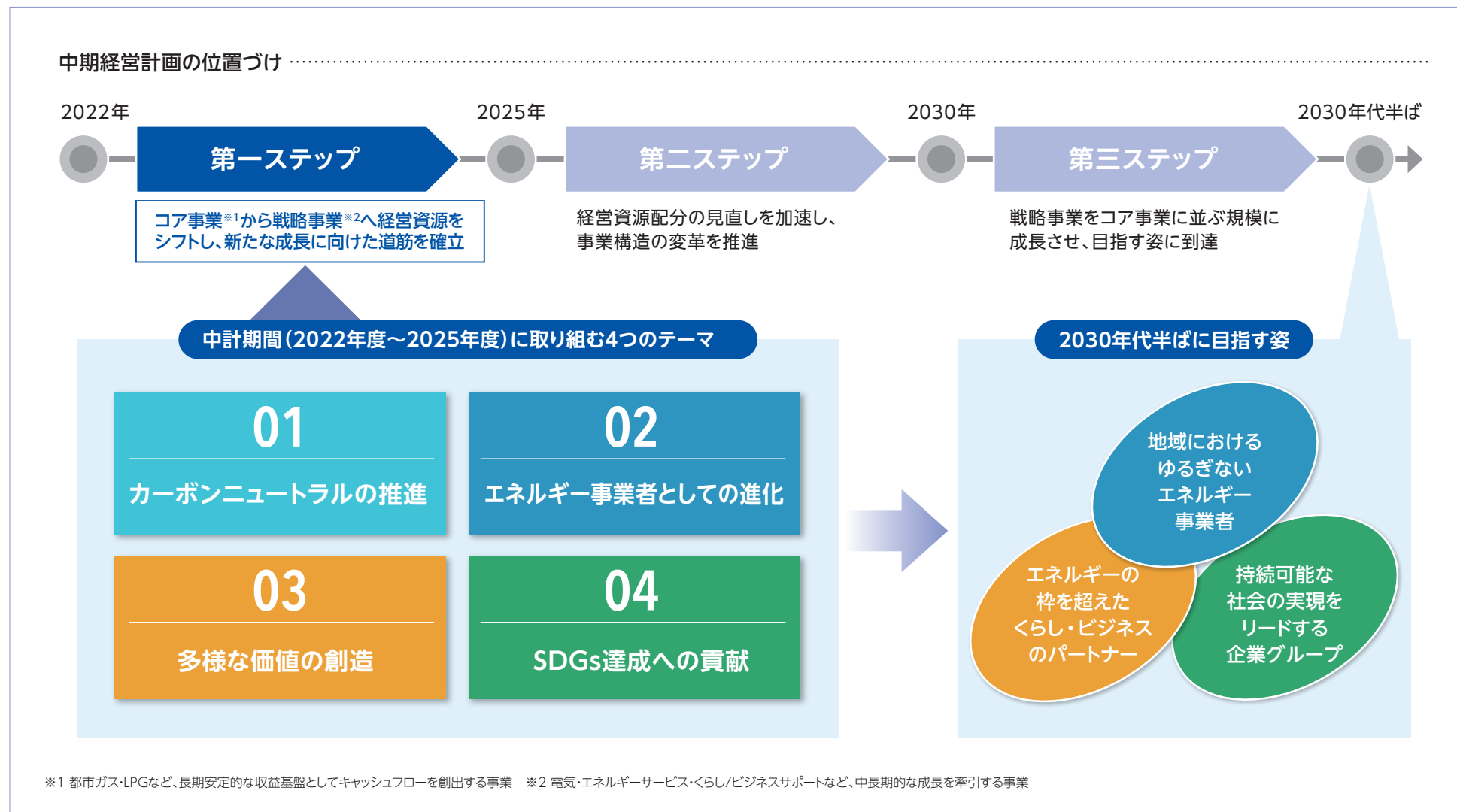


# 中期経営計画 2022-2025

中期経営計画を、グループビジョンで掲げた「2030年代半ばに目指す姿」の実現に向けた第一ステップと位置づけ、4つのテーマへの取り組みにより、成長に向けた道筋を確かなものとしします。



## 01 カーボンニュートラルの推進

ガスのお客さま先の低・脱炭素化を推進するとともに、将来のガス自体の脱炭素化を見据えた技術開発に取り組みます。水素の普及拡大、電気の低・脱炭素化にも取り組み、カーボンニュートラルへの移行を推進します。

### ガスのお客さま先の低・脱炭素化

都市ガスへの燃料転換やエネルギーの高度利用の推進、カーボンニュートラルLNGの導入等により、お客さまのカーボンニュートラル実現に向けた取り組みをワンストップで支援します。

#### ●燃料転換やエネルギーの高度利用の推進

- 都市ガスへの燃料転換により低炭素化に貢献
- コージェネや蓄熱材等を活用したエネルギーの高度利用を推進、エネファーム等の販売を強化

#### ●お客さまニーズにお応えする調達側の取り組み

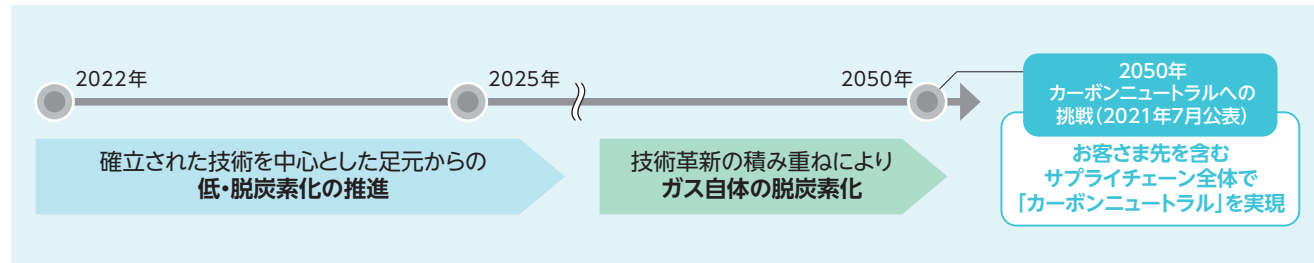
- カーボンニュートラルLNGを機動的に調達
- CO<sub>2</sub>吸収や固定に資する海外プロジェクトやゼロエミッション燃料の調達等に関し、調査・検討

#### ●お客さまのカーボンニュートラル実現を支援

- 業務用のお客さまのカーボンニュートラル実現に向けて、コンサルティングから削減対策の実行、その後の運転管理・メンテナンスまでの一連の取り組みを支援

### ガス自体の脱炭素化等に向けた技術開発

カーボンニュートラル実現に向けたキーテクノロジーであるCO<sub>2</sub>分離回収やメタネーションの技術開発・実証を着実に推進します。



2025年度までの目標

●CO<sub>2</sub>削減貢献量 **100**万t

●再エネ電源取扱量\* **25**万kW

※再エネ電源取扱量には、国内外における電源開発・保有、FIT電源、調達を含む

#### ●CO<sub>2</sub>分離回収

- お客さま先のCO<sub>2</sub>分離回収を目指し、膜や吸着剤を用いたシステムを構築し、社内実証を推進
- 将来に向けて、LNG冷熱を利用した大気中・排ガスからのCO<sub>2</sub>分離回収を目指し、要素研究・試験評価を実施

#### ●メタネーション(e-methane)

- メタネーション技術の実用化とe-methaneの大量導入を目指し、バイオガス由来のCO<sub>2</sub>を活用した小規模実証から開始
- 実証で合成したメタンは都市ガス原料に利用

### 水素の普及拡大に向けた基盤構築

水素供給拠点化構想の具体化に加え、水素利用技術の実用化に向けた取り組みを進め、高まる水素ニーズにお応えすることで、地域における水素サプライヤーとして確固たる地位を構築します。

#### ●知多緑浜工場を拠点とする水素サプライチェーン構築

- 知多緑浜工場に水素製造プラントを建設
- 知見・ノウハウを持つ他社とのアライアンスを積極的に進め、地域における水素サプライチェーンの構築を牽引

#### ●水素利用

- 熱分野等での用途拡大に向けて、水素燃焼に関する技術開発

を推進し、お客さま先での実証を経て早期に実用化

- モビリティでは、車種・用途の拡大に向けて、業界横断の枠組みも活かして水素ステーションを整備・運用

### 電気の低・脱炭素化

電源の多様化を図りながら再生可能エネルギーの電源開発・調達を拡大するとともに、それらを活用したサービスメニューを提供することで、お客さまのカーボンニュートラル実現に貢献します。

#### ●再エネ電源の拡大

- 太陽光・バイオマス等に加え、中期的には洋上風力への関与も含めて電源を多様化し、再エネ電源の開発・調達を拡大

#### ●再エネ電源の活用

- 再エネ電源と非化石証書を組み合わせ、カーボンニュートラルな電気のサービスメニューを提供
- 再エネ電源を主とした地域新電力等を提案

#### ●電力サービスの拡充

- 太陽光発電・蓄電池等の分散型エネルギーリソースの販売を強化
- バーチャルパワープラント(VPP)等の実証・商用化を開始

# 中期経営計画 2022-2025

## 02 エネルギー事業者としての進化

安全・安心、安定供給に引き続き万全を期したうえで、多様なエネルギーを活かしてエネルギーシェアの拡大に努めます。加えて、国内外での新たなエネルギー関連ビジネスの拡大に取り組みます。

### エネルギーシェアの拡大

トータルエネルギープロバイダーとして、都市ガス・LPG・電気・水素を加え、多様なエネルギーをサービスとともに、暮らしとビジネスに最適な形でより多くのお客さまへお届けします。

#### ●多様なお客さまニーズへの対応

- カーボンニュートラルなエネルギーの供給など、多様なニーズにお応えするメニュー・サービスを拡充
- ソリューション提案を推進

#### ●営業提案の強化・アライアンス

- 地域に密着した住まいのサービスショップの活動を通じ、リアル接点でのお客さまとの関係を深化
- 他社とのアライアンスを活用・強化、広域へ展開

### 変わらぬ安全・安心、安定供給の確保

これからも変わらぬ安全・安心、安定供給を確保しつつ、足元から

2025年度までの目標

- お客さま数<sup>※1</sup> **300** 万件を早期達成
- エネルギー販売量 都市ガス<sup>※2</sup>・足元並みを堅持  
LPG……………1割程度拡大  
電気……………毎年1割程度拡大

※1 都市ガス・LPG・電気合計の延べ契約件数 ※2 LNG販売量を含む(都市ガス換算値)

グループビジョン  
目指す姿

地域における  
ゆるぎない  
エネルギー  
事業者

の低炭素化に向けて、都市ガスの基盤整備を着実に推進します。

#### ●都市ガスの普及拡大に向けた基盤整備

- 都市計画や需要の開拓によりエリアを拡大
- 広域地区へのガス輸送能力向上のための供給基盤整備を推進

#### ●都市ガスの安全・安心、安定供給の確保

- 変わらぬ安全・安心、安定供給を確保するための各種対策を推進

### 低廉かつ安定的な調達の実現

国際情勢の変化や市況の急激な変動による影響を緩和するため、調達先の多様化等を進め、安定的かつ低廉な調達を実現します。

#### ●LNG調達

- 調達地域の分散化や契約形態の多様化を推進
- LNGカナダプロジェクトからの調達を開始
- さらなる柔軟性向上や調達価格の低廉化に向けて、当社グループの保有資産・ノウハウを活用した取り組みの検討と体制整備を推進

#### ●LPG調達

- 名港LPG基地を活用した柔軟な調達を実現
- デジタル技術を活用した配送の効率化を推進

#### ●電源調達

- 四日市発電所の活用や複数のパートナーとの連携により安定的に電源を調達
- 調達・収支の安定化を図るため、電源の確保・自社電源比率向上の取り組み(大規模電源の検討、VPPや蓄電池の活用検討等)を推進

### 国内外エネルギー関連ビジネスの拡大

これまでの事業運営で培った知見・ノウハウを活用し、ガス販売・LNG関連事業や再生可能エネルギー事業等の国内外のエネルギー関連事業を拡大します。

#### ●国内外エネルギー事業への出資参画

- 国内外の再エネ事業に参画
- 現地ガス事業者と協業し、石炭・石油等から都市ガスへの燃料転換を推進
- 海外拠点の要員増強により、情報収集力・案件発掘力を強化

#### ●LNGバリューチェーン等への関与

- イクシスプロジェクト(上流事業)やLNG輸送船に加え、LNGカナダプロジェクト(中流事業)に参画

経営指標

#### ■方針

- 営業キャッシュフローの創出力を維持しつつ、持続的な成長に向けた投資を加速
- 投資拡大局面においても効率性や健全性のバランスをとって全体を管理

	収益性	効率性	健全性
経営指標	営業キャッシュフロー	ROA	D/ELシオ
経営目標	<b>2,100億円以上</b> (2022~2025年度累計)	<b>3%程度<sup>※1</sup> &gt; WACC<sup>※2</sup></b> (2025年度)	<b>0.6程度</b> (2025年度)

※1 2025年度の連結経常利益250億円程度

※2 WACC = 資本コスト:2%台半ば

## 03 多様な価値の創造

多様化するお客さまのニーズの充足やお困りごとの解消に資するサービスの拡充を図るとともに、保有資産・ノウハウ等を活用し事業領域を拡大します。

### くらしを豊かにするサービスの拡充

デジタルプラットフォームの強化によりお客さま接点を拡大させるとともに、「住」「食」「健康・介護」等の分野を中心に、新たな事業・サービスを展開します。

#### ●お客さま接点の拡大

- デジタルプラットフォームのコンテンツ拡充や利便性の向上を図り、接点数を拡大

#### ●サービスメニューの拡充

- お客さまやスタートアップ企業との共創等の取り組みを通じ、サービスを拡充

2025年度  
までの目標

●デジタル接点 会員数 **130** 万件

●新規サービスイン件数 **10** 件程度/年

### ビジネスを支援するサービスの拡充

複雑化・高度化するビジネス課題の解決に資するサービスメニューを拡充することで、お客さまのビジネス支援を強化します。

#### ●商材・サービスメニューの拡充

- トータルビジネスサポートサイト[TOHOBIZNEX]を介して、お客さまのビジネスの収益・業務改善に資する商材・サービスメニューを拡充
- エネルギーサービスでは、コージェネやガス空調に加え、電気商材でのサービス範囲を拡大
- さらなるサービス領域の拡大に向け、他業種と共創

グループビジョン  
目指す姿

エネルギーの  
枠を超えた  
くらし・ビジネスの  
パートナー

### 保有資産・ノウハウ等を活用した事業領域の拡大

保有資産やノウハウの活用、他業種との共創等により、事業領域を拡大します。

#### ●保有不動産の活用

- 旧営業所や供給所跡地等を有効活用し、地域の発展に貢献

#### ●製造技術・供給技術の外販

- 都市ガス製造・供給で培った知見や商材を、同業他社や他業種へ展開

#### ●新領域での事業拡大

- 保有資産・ノウハウを活用しつつ、社会課題解決や地域振興に資する新たな領域を探索・実証
- 他業種やスタートアップ企業との共創等により価値を創造

## 04 SDGs達成への貢献

地域に根差した企業として、ステークホルダーとともに、これからもSDGsの達成に貢献します。

### 地域共生の取り組み強化

自治体等との連携をこれまで以上に深め、社会課題解決やレジリエンス向上につながる地域共生の取り組みを強化します。

#### ●自治体等と連携した社会課題解決の推進

- カーボンニュートラル支援や地域冷暖房の導入など、多方面で自治体と連携を深め、魅力的なまちづくりに貢献
- 地域新電力の取り組みを通じ、地域経済を活性化

#### ●地域のレジリエンス向上

- 産官学の連携強化により地域全体の防災力を向上
- 自治体との合同防災訓練等を通じて、災害時の連携体制を強化

- 他の都市ガス会社の設備劣化診断や他インフラの工事・維持管理に関する技術的な支援を通じ、レジリエンスを向上
- 分散型電源の導入を推進

#### ●みなとアクルス第Ⅱ期開発の推進

- 地域活性化や持続可能で強靱なまちづくりを推進
- 名古屋市と連携し、カーボンニュートラルの早期実現とともに、くらしの質の向上を目指し各種技術を導入

### ESG課題への対応

サステナビリティの実現に向けて、ESG課題に着実に対応します。

#### ●環境(E)

- 気候変動対策、資源循環、生物多様性保全に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献

#### ●社会(S)

- ステークホルダーとの関係維持・強化を図り、協力会社等とともに地域の発展に貢献

#### ●ガバナンス(G)

- ステークホルダーから信頼される企業であり続けるため、コーポレートガバナンスを強化

グループビジョン  
目指す姿

持続可能な  
社会の実現を  
リードする  
企業グループ

### 働きがい・働きやすさの向上と ダイバーシティの推進

社員エンゲージメントを高め、個人と組織の成長につなげるために、働きがい・働きやすさの向上と、ダイバーシティの推進に取り組みます。

#### ●人材マネジメント

- 社員の一層の成長に向けて、育成・配置・評価等を通じて挑戦を促進

#### ●ダイバーシティ&インクルージョン

- 組織の活性化と競争力の強化・イノベーションの創出に向けて、多様な人材を確保し活躍を支援

#### ●柔軟な働き方

- 社員の仕事と生活が両立・充実するよう、生産性の高い働き方を選択できる環境を整備

#### ●安全・健康管理

- 社員が長期にわたって活躍できるよう、心身の健康づくり、安心・快適・安全な職場づくりを実施

### 中計期間(2022年度～2025年度)に取り組む4つのテーマ

## 01 カーボンニュートラルの推進

熟需要の燃料転換やエネルギーの高度利用提案等を通じて、お客さま先の低・脱炭素化を推進しました。また、将来のガス自体の脱炭素化を見据えメタネーションやCO<sub>2</sub>分離回収技術の開発も進んでおります。加えて、水素利用や電気の低・脱炭素化に向けた取り組みも着実に進展しております。

ガスのお客さま先の低・脱炭素化		
燃料転換やエネルギーの高度利用の推進	カーボンニュートラルへの取り組み ①お客さま先の低・脱炭素化「熟需要の燃料転換」 ESGへの取り組み[環境]地球温暖化対策 お客さま先における温暖化対策	P.25
	事業報告 都市ガス事業「多様なお客さまニーズへの対応」	P.39 P.75
お客さまニーズにお応えする調達側の取り組み	カーボンニュートラルへの取り組み ①お客さま先の低・脱炭素化「カーボンニュートラルLNG」	P.25
お客さまのカーボンニュートラル実現を支援	カーボンニュートラルへの取り組み ①お客さま先の低・脱炭素化「CN×P事業」	P.25
ガス自体の脱炭素化等に向けた技術開発		
CO <sub>2</sub> 分離回収	カーボンニュートラルへの取り組み ②カーボンリサイクル 事業報告 技術開発・商品開発 「カーボンニュートラル推進につながる技術開発」	P.26 P.77
メタネーション(e-methane)	カーボンニュートラルへの取り組み ③ガス自体の脱炭素化	P.27
水素の普及拡大に向けた基盤構築		
知多緑浜工場を拠点とする水素サプライチェーン構築	カーボンニュートラルへの取り組み ④水素利用「水素サプライチェーンの構築」	P.29
水素利用	カーボンニュートラルへの取り組み ④水素利用「水素燃焼技術開発」	P.29
	④水素利用「みなとアクルスでの水素技術実装」 事業報告 都市ガス事業「ビジネスを支援するサービスの拡充」 事業報告 技術開発・商品開発	P.30 P.76
	「カーボンニュートラル推進につながる技術開発」	P.77
電気の低・脱炭素化		
再生エネルギーの拡大	カーボンニュートラルへの取り組み ⑤電気「電源の脱炭素化」 事業報告 電気事業「再生エネルギーの拡大」	P.30 P.80
再生エネルギーの利用	カーボンニュートラルへの取り組み ⑤電気「VPPの事業化に向けた取り組み」	P.30
電力サービスの拡充	事業報告 電気事業「電力サービス」	P.80

## 02 エネルギー事業者としての進化

安全・安心、安定供給の維持を大前提にエネルギーシェアの拡大を進め、都市ガス・LPG・電気のお客さま数は、292万件となりました。また、タイやベトナムにおいて事業を開始するなど、海外においても、ガス・LNG・再生可能エネルギー事業等が拡大しました。

エネルギーシェアの拡大		
多様なお客さまニーズへの対応	カーボンニュートラルへの取り組み ①お客さま先の低・脱炭素化 「CN×P事業」「カーボンニュートラルLNG」 事業報告 都市ガス事業「くらしを豊かにするサービスの拡充」 事業報告 都市ガス事業「ビジネスを支援するサービスの拡充」	P.25 P.73 P.76
	営業提案の強化・アライアンス	事業報告 都市ガス事業「お客さまサービスの強化」 P.74
変わらぬ安全・安心、安定供給の確保		
都市ガスの普及拡大に向けた基盤整備	事業報告 都市ガス事業「安全・安心、安定供給の確保」	P.71
都市ガスの安全・安心、安定供給の確保	事業報告 都市ガス事業「安全・安心、安定供給の確保」	P.71
低廉かつ安定的な調達の実現		
LNG調達	事業報告 都市ガス事業「低廉かつ安定的な調達の実現」	P.71
LPG調達	事業報告 LPG・その他エネルギー事業「低廉かつ安定的な原料調達」	P.79
電源調達	事業報告 電気事業「安定的な電源調達」	P.80
国内外エネルギー関連ビジネスの拡大		
国内外エネルギー事業への出資参画	ESGへの取り組み[社会]地域社会への貢献 「地域新電力を通じた地域活性化」 事業報告 事業開発 「海外でのエネルギー関連ビジネス」	P.45 P.81
	LNG/バリューチェーン等への関与	事業報告 事業開発「海外でのエネルギー関連ビジネス」 P.81



### 03 多様な価値の創造

当社会員サイト「Club TOHOGAS」のコンテンツ充実やライフサービスプラットフォーム「ASMITAS」内への情報発信メディア「みたくらす」の立ち上げなどを通じて、くらしを豊かにするサービスを拡充しました。「TOHOBIZNEX」を中心にビジネス支援サービスの拡充を進めたほか、LNG冷熱を活用した「知多クールサーモン」の陸上養殖事業の実証試験が進捗しました。

くらしを豊かにするサービスの拡充		
お客さま接点の拡大	事業報告 都市ガス事業 「くらしを豊かにするサービスの拡充」	P.73
	事業報告 都市ガス事業 「お客さまサービスの強化」	P.74
サービスメニューの拡充	事業報告 都市ガス事業 「くらしを豊かにするサービスの拡充」	P.73
	事業報告 事業開発 「お客さま接点の拡大およびサービスの拡充」	P.82
ビジネスを支援するサービスの拡充		
商材・サービスメニューの拡充	事業報告 都市ガス事業 「ビジネスを支援するサービスの拡充」	P.76
保有資産・ノウハウ等を活用した事業領域の拡大		
保有不動産の活用	事業報告 事業開発 「保有不動産・未利用地活用」	P.83
製造技術・供給技術の 外販	事業報告 都市ガス事業 「TOPIC ガス製造・供給技術の外部への販売」	P.72
新領域での事業拡大	事業報告 技術開発・商品開発 「くらしを豊かにする商品開発」	P.77
	事業報告 事業開発 「TOPIC 知多クールサーモンの陸上養殖」	P.83

### 04 SDGs達成への貢献

カーボンニュートラルの実現やエネルギーの地産地消などの地域の社会課題解決を目的に複数の自治体との包括連携協定の締結や地域新電力の設立を行いました。また、サステナビリティ方針を策定するとともに、その推進体制も再整備しました。ダイバーシティ&インクルージョンや働きやすさの向上、安全・健康管理にも力を入れており、「プラチナくるみん」「ホワイト500」等にも認定されました。

地域共生の取り組み強化		
自治体等と連携した 社会課題解決の推進	ESGへの取り組み[社会] 地域社会への貢献 「自治体と包括連携協定を締結」 「地域新電力を通じた地域活性化」	P.45 P.45
地域のレジリエンス向上	ESGへの取り組み[社会] 地域社会への貢献 「自治体と技術協力に関する基本協定を締結」	P.46
みなとアクルス第II期 開発の推進	ESGへの取り組み[社会] 地域社会への貢献 「みなとアクルスを通じた地域社会への貢献」	P.46
ESG課題への対応		
環境(E)面における 取り組み	ESGへの取り組み[環境]	P.33
社会(S)面における 取り組み	ESGへの取り組み[社会]	P.45
ガバナンス(G)面に おける取り組み	ESGへの取り組み[ガバナンス]	P.57
働きがい・働きやすさの向上とダイバーシティの推進		
人材マネジメント	ESGへの取り組み[社会] 人事諸施策の推進 「人材マネジメント」	P.49
ダイバーシティ& インクルージョン	ESGへの取り組み[社会] 人事諸施策の推進 「ダイバーシティ&インクルージョン」	P.50
柔軟な働き方	ESGへの取り組み[社会] 人事諸施策の推進 「働きやすさの向上」	P.51
安全・健康管理	ESGへの取り組み[社会] 労働安全衛生への取り組み	P.53