



— 東邦ガスグループ —

# 中期経営計画 2022-2025

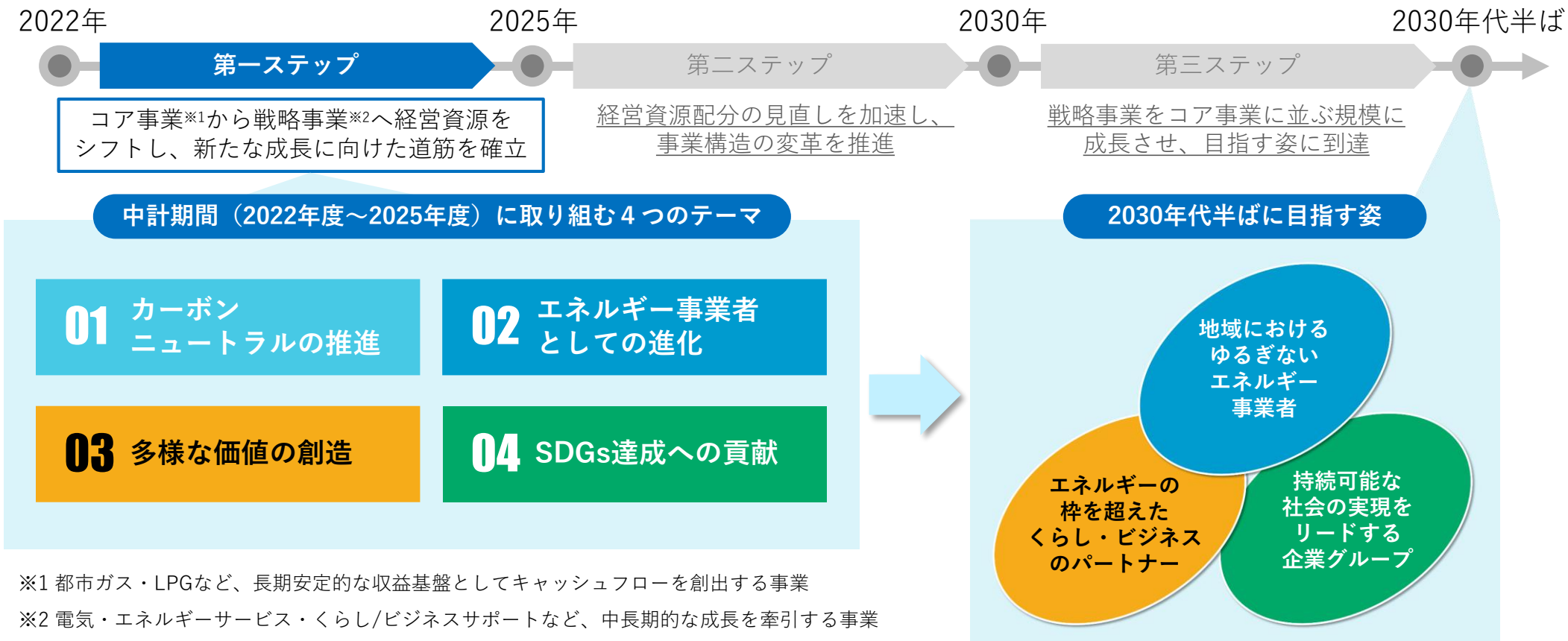
Medium Term Management Plan 2022-2025

## 目次

I	中期経営計画の位置づけ	．．．．．	2
II	取り組む4つのテーマ		
01	カーボンニュートラルの推進	．．．．．	3
02	エネルギー事業者としての進化	．．．．．	9
03	多様な価値の創造	．．．．．	15
04	SDGs達成への貢献	．．．．．	20
III	経営指標	．．．．．	25

## I 中期経営計画の位置づけ

中期経営計画は、グループビジョンで掲げた目指す姿の実現に向けた第一ステップと位置付け、4つのテーマへの取組みにより、新たな成長に向けた道筋を確かなものにします。







# カーボンニュートラルの推進

01

## 取り組むテーマの全体像

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。



## 具体的なアクション

ガスのお客さま先の  
低・脱炭素化

ガス自体の脱炭素化等  
に向けた技術開発

水素の普及拡大  
に向けた基盤構築

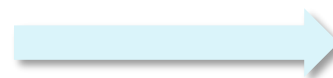
電気の低・脱炭素化

## 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



2050年  
カーボンニュートラルへの  
挑戦（2021年7月公表）

お客さま先を含む  
サプライチェーン全体で  
「カーボンニュートラル」  
を実現

## &lt;参考&gt; 2030年までの目標

CO<sub>2</sub>削減  
貢献量 300 万t

再エネ電源  
取扱量※ 50 万kW

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



各種バーナーの開発・改良



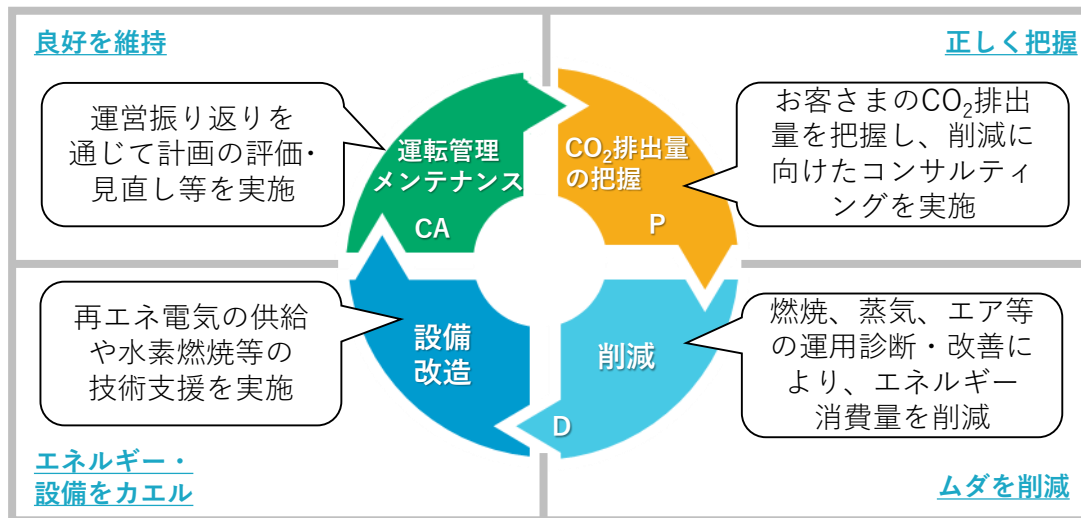
エネファーム

### お客さまニーズにお応えする調達側の取組み

- 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組みを支援



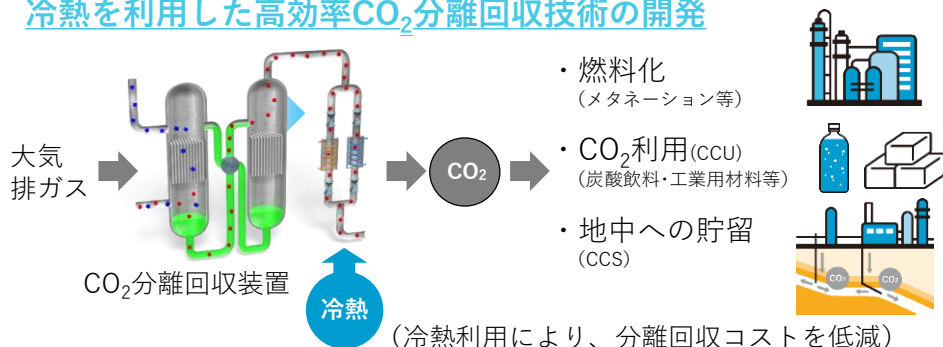
カーボンニュートラル-PDCAパッケージ提案

## 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。

### 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

#### 冷熱を利用した高効率CO<sub>2</sub>分離回収技術の開発



<開発スケジュール※>

要素技術開発  
(~2022年度)

試験機評価  
(~2024年度)

小規模実証  
(~2029年度)

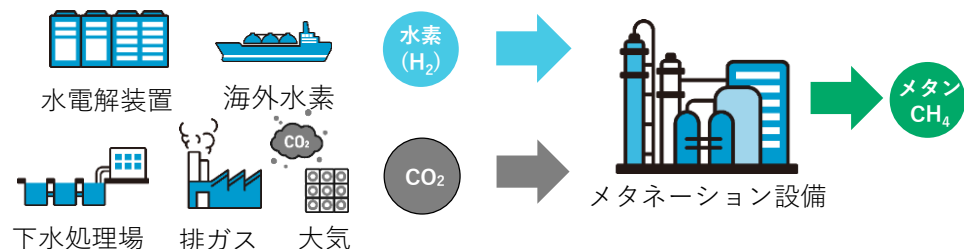
※ NEDOムーンショット型研究開発事業で名古屋大学等と共同研究の内容

### メタネーション (合成メタン)

- メタネーション技術※の実用化と合成メタン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

※ 水素とCO<sub>2</sub>を利用してメタンを生成する技術。既存インフラの有効活用ができ、社会負担の抑制やレジリエンスの強化に繋がる有望な脱炭素化手段

#### メタネーションのイメージ



<技術/制度課題への対応>

高効率化/設備・オペレーションの低コスト化  
スケールアップ/環境価値の獲得

大規模化に  
向けた準備



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

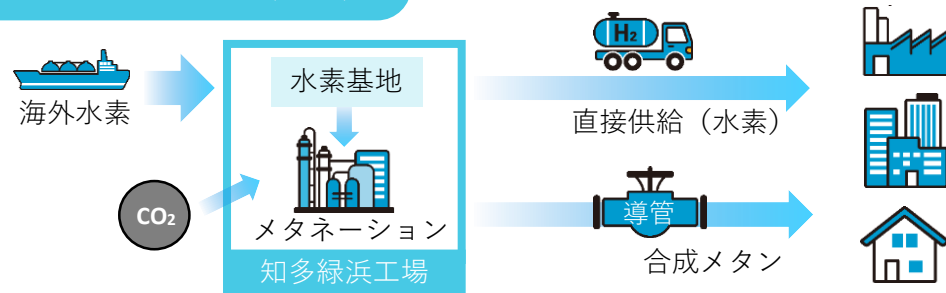
#### 熱分野等

バーナー (水素燃焼)  コージェネ (水素混焼) 

#### モビリティ

FCV   
フォークリフト 

### 普及拡大イメージ (将来)





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

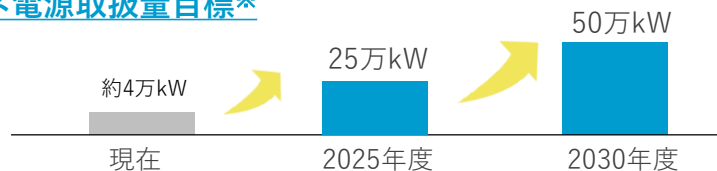
#### 太陽光発電所



#### 木質バイオマス発電所



#### 再エネ電源取扱量目標※



※ 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

### 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



# エネルギー事業者としての進化 02





トータルエネルギープロバイダーとして、都市ガス・LPG・電気に水素を加え、多様なエネルギーをサービスとともに、く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「ENEDO」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

### 多様なエネルギー



### 多様なメニュー・サービス

#### 都市ガス・電気メニューの例 (詳細は当社HPをご覧ください。)

都市ガス・グリーンエコがすてきポイント  
ご家庭で使用する都市ガスのCO<sub>2</sub>排出が実質ゼロとなるポイントサービス

ボーナス電気プラン  
毎月の電気料金に応じ最大8%分のPayPayポイントをお客さまに進呈する電気プラン



#### サービスの例：住まいの安心点検

- ガス機器や水まわり設備について、安心・快適にご使用いただくための「安心点検(無料)」を実施



### お客さまへの営業提案

#### ENEDOによる活動

- 「安心」と「豊かなくらし」に資する商材・サービスをお届けし、お客さまとの関係を深化
- 接点機会での電気の提案を推進

#### 総合ユーティリティサービスの提案

- 業務用コージェネ・空調等の導入から運用までワンストップでサービスをお届けし、エネルギー利用を最適化

#### LPG・電気の広域展開等

- アライアンスも活用し広域へ展開
- LPGと電気のセット提案を推進

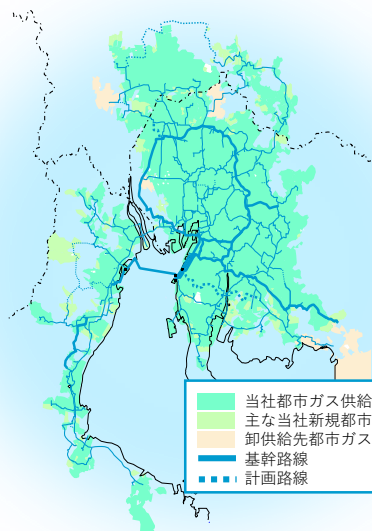
※ 計画期間後半より段階的に供給開始



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



■ 当社都市ガス供給エリア  
■ 主な当社新規都市ガス供給予定エリア  
■ 卸供給先都市ガス供給エリア  
— 基幹路線  
- - - 計画路線

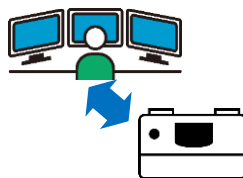
当社グループの基幹路線と供給エリア

### 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

#### 安定供給と保安対策

- 導管のループ化等による供給安定性の向上
- ガス安全高度化目標等の達成に向けた高経年対策の推進
- 24時間365日の緊急保安体制の強化
- 工事・維持作業の高度化と効率化を両立するスマートメーター等のデジタル技術の活用



スマートメーターによる遠隔監視・制御



AIによるガス導管の劣化予測

デジタル技術の活用例

#### 災害対策

- 導管耐震化率の向上をはじめとする供給・製造設備の災害対策の推進
- 低圧遮断システムの導入促進による供給停止範囲\*の縮小
- 導管圧力の遠隔監視データを活用した供給停止地区\*の早期復旧手法の導入

※災害時など、二次災害防止の観点から供給停止を行う場合があります



都市ガス工場の災害対策  
(LNG受入配管の補強)



地震に強いポリエチレン管への入替等による導管耐震化率向上

## 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

## 環境変化に強い調達ポートフォリオの構築

- 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



## 環境変化への機動的な対応

- 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



名港LPG基地

## 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組み（大規模電源の検討、VPPや蓄電池の活用検討等）を推進



四日市発電所

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

### LNGカナダプロジェクト

- カナダ初の大型液化天然ガス事業（中流事業）
- 安定的な収益獲得が期待でき、知見・ノウハウの蓄積にも寄与



知見・ノウハウの活用による**海外事業の拡大**



ガス製造・供給



天然ガス転換



再エネ



LNGバリューチェーン

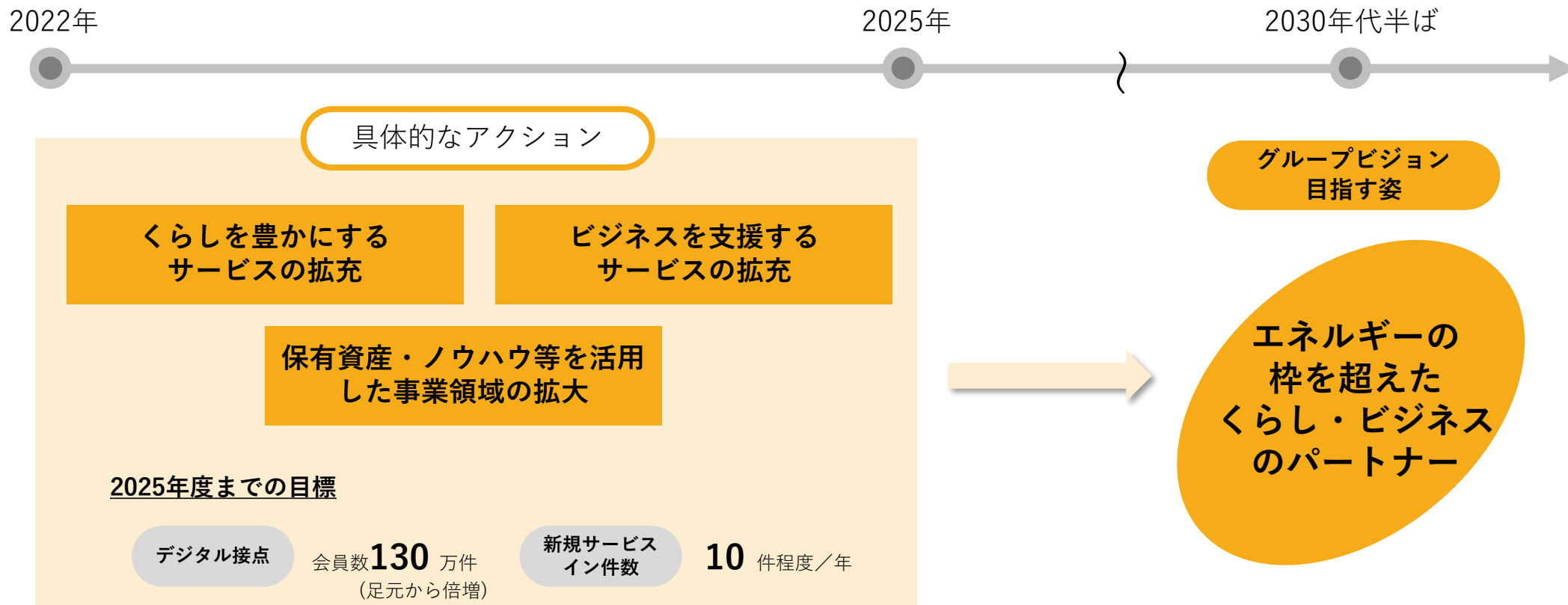




## 多様な価値の創造 **03**



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。



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



日々のくらしを便利に、快適に、お得にすることを目的に、様々なサービスを提供するプラットフォーム



ガス・電気の使用量の照会・各種手続き等のメニューに加え、くらしに役立つ情報やポイントサービスを提供する会員サイト

デジタル接点

会員数 **130** 万件（足元から倍増）

- おうちで気軽にショールーム見学体験ができるバーチャルショールームを開設



### 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組みを通じ、サービスを拡充

- ✓ ライフスタイル、ライフステージに合わせたサービス
- ✓ お客さまの日々のくらしを豊かにするサービス

新規サービスイン件数

**10** 件程度/年

### お届けするサービスメニュー・事業の例

#### 住

- 通信（モバイルWi-Fi）
- 家事代行
- リフォーム



アイコネモバイル



リフォーム専門店  
「わが家のマイスター  
千種星ヶ丘店」

#### 食

- 食材・飲料水等の宅配
- オンライン料理教室
- 飲食店との共創サービス



月額500円で  
毎日1杯のド  
リンクが楽し  
めるサービス

#### 健康・介護等

- 介護サービス
- 食事管理サービス
- スポーツ&カルチャー



邦和スポーツランド  
ボウリングジム(左)、スポーツジム(右)

## 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
- 更なるサービス領域の拡大に向け、他業種と共創

### 解決を支援するビジネス課題

- CO<sub>2</sub>削減  
(目標策定と対策の実行)

- 省エネルギー・省コスト
- 設備導入時の初期投資抑制

- 集客・売上向上
- 業務効率化
- 安全・安心
- 人材の確保
- デジタル化の推進

### お届けするサービスメニューの例

#### カーボンニュートラル支援

- カーボンニュートラル-PDCAパッケージ提案

- ✓ お客さまのカーボンニュートラル実現を支援

#### エネルギーサービス

- 省エネルギー診断
- 総合ユーティリティサービス※

- ✓ ワンストップ対応の範囲を拡大

#### ビジネスサポート

- 集客支援
- 業務サポート
- 安否確認サポート
- 人材マッチング支援
- デジタル化による効率化支援



- ✓ 他業種との共創を通じTOHOBIZNEXのサービスメニューを拡充



サービスメニューの一例

※エネルギー関連設備の設計・施工・保守・運用改善等のサービスをワンストップで提供

当社グループの強みである保有資産やノウハウを活用することに加え、他業種との共創等に積極的に取り組むことで、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の保有不動産を有効活用し、地域の発展に貢献

### 営業拠点等の有効活用イメージ

営業拠点の  
移転や効率化

遊休資産



旧営業所の跡地活用の例  
(賃貸集合住宅「ヒヴィ・カーサ名駅西」)

### 製造技術・供給技術の外販

- 都市ガス製造・供給で培ったノウハウや商材を、他の都市ガス会社や他業種へ展開

#### ガス製造技術

※ オペレーション&メンテナンス

設計・  
建設管理

O&M※

技術開発

海外LNG基地

都市ガス会社

水素関連・  
再生エネルギー設備

#### ガス供給技術

導管工事に係る  
新工法

整備・維持管理  
ノウハウ

都市ガス会社

水道等の他業種

### 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

#### 実証中の共創等の取組み

##### トラウトサーモンの陸上養殖

- 都市ガス製造工場のLNG冷熱を利用
- 年間を通じた安定的な食の提供、海洋資源保護に貢献



##### 高効率農業

- 高効率農業に関する検討を開始
- CO<sub>2</sub>固定に貢献可能な人口土壌技術を活用



# SDGs達成への貢献 **04**



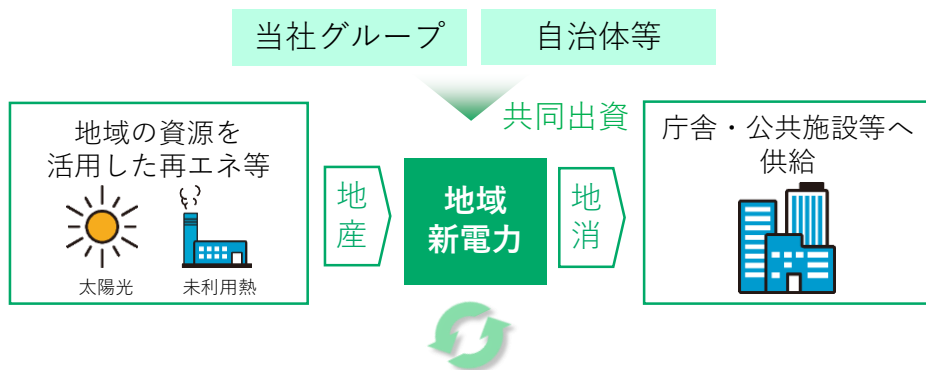
地域に根差した企業として、ステークホルダーとともに、  
これからもSDGsの達成に貢献します。



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繋がる地域共生の取組みを強化します。

### 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
- 地域新電力の取組みを通じ、地域経済を活性化



#### 事業利益

- 再エネの普及拡大に資する再投資
- 自治体への寄付 等

地域新電力を通じた地域貢献

### 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



## 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、社会、ガバナンス面における取組み

#### 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
- 都市ガス製造工場の産業廃棄物のゼロエミッション化
- ガス導管工事から発生する廃棄物の再資源化、天然山砂、砕石使用量の抑制
- 事業活動を通じた3Rの推進
- 生物多様性保全活動の実施

#### 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
- コーポレートガバナンス・コードへの対応
- リスクマネジメントの推進、情報セキュリティの強化
- コンプライアンスの強化

#### 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
- 地域と連携したSDGs貢献活動、次世代層へのSDGs関連教育の実施
- ステークホルダーとの対話の継続的实施
- CSR調達の推進



ビオトープでの次世代層向け生物多様性講座



ENEDO・工事会社等と連携した「こどもを守る防犯活動」

こども防犯  
パトロール協力車





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
- 挑戦できる「場」の拡大  
(ローテーション・登用の活発化、社外派遣・人材交流、社内公募等)
- 挑戦を支える「仕組み」の充実  
(挑戦目標の設定・評価、ITリテラシー向上支援、選抜研修等)

### 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
- 女性・中途採用の強化
- シニア層の長期活躍支援
- 障がい者の雇用・職域拡大
- コミュニケーションの活性化、能力発揮支援

### 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
- 育児や介護等との両立支援策拡充
- テレワークの効果的な活用
- デジタル技術を活用した業務効率化



社員がテレワークで利用可能なサテライトオフィス

### 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
- 健康経営の推進（疾病予防、メンタルヘルス対策等）
- ハラスメント対策、職場環境の快適性向上
- 安全衛生活動の推進



### Ⅲ 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

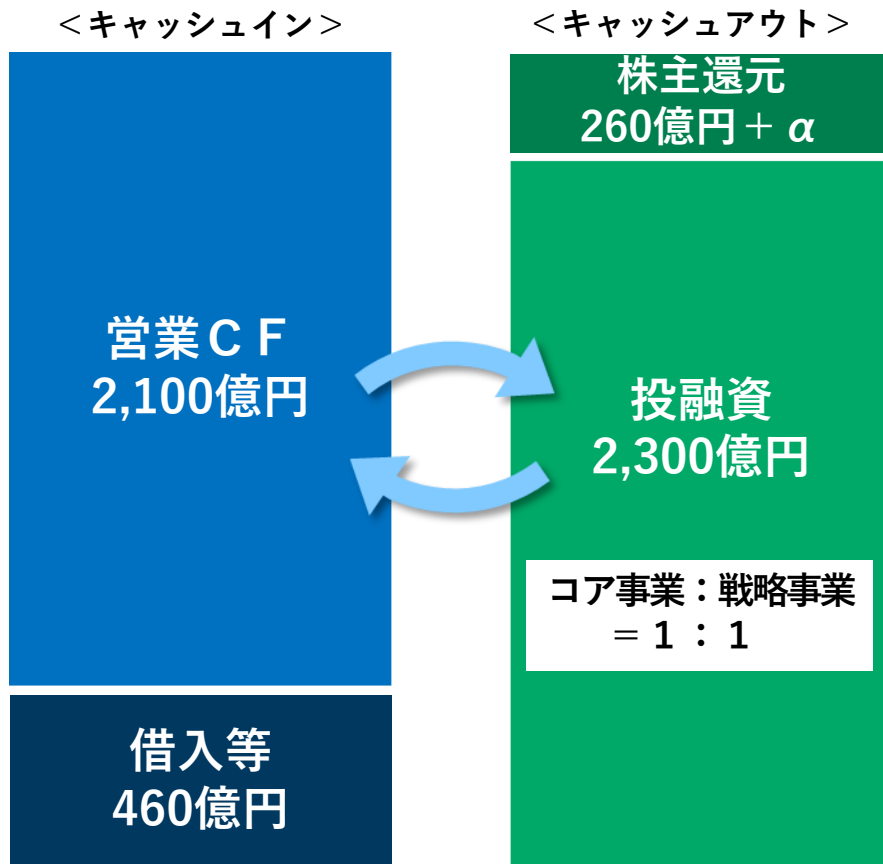
経営指標		経営目標
収益性	営業キャッシュフロー	<b>2,100億円</b> 以上 (2022~2025年度累計)
効率性	R O A	<b>3%程度</b> ※1 > WACC※2 (2025年度)
健全性	D / E レシオ	<b>0.6程度</b> (2025年度)

※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

#### 株主還元方針

安定配当を基本とし、機動的な自己株取得・消却を合わせ、中長期的に連結当期純利益の4～5割を目安として株主還元を実施

#### 中期経営計画におけるキャッシュフロー





本資料における将来の見通し等に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき判断した  
予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。従いまして、実際の業績等は、  
さまざまな要因により、これらとは異なることがありますことをご承知おきください。