

本質を問い、未来を創る

—変革への挑戦が拓く第3の創業—

取締役 代表執行役社長 CEO

逆山 晋一

私の経営哲学

—「本質」を見極める—

私は「物事の本質を見極める」ことを経営判断の根本姿勢にしています。これは、私が社会人として最初に就いた仕事での経験を通じて身に付けた考え方です。

入社後10年ほど、私は今でいうデータアナリティクス業務に携わっていました。当時は表計算ソフトも普及しておらず、各部所から寄せられる多様なデータ分析の依頼に対して、全て自らプログラムを書いて対応していました。担当してしばらくは膨大な量の分析を依頼元から言われたとおりに行っていたのですが、ろくな結果が出ません。そのような中、当時の上司から「本当にそれが原因か」と繰り返し問いかげられたことが転機となりました。私はそこで初めて、求められていたのは「依頼どおりに分析すること」ではなく、「本当の目的や課題は何か」であることに気付かされたのです。「この分析は何のためか」「本当の課題は何か」。自ら問い直し、問題の構造を深掘りしなければ、価値ある提言にはたどり着けないことを痛感しました。

それ以降は、逆に依頼元へ「そもそも何を明らかにしたいのか」と問い返すようになりました。その姿勢から、「依頼を受ける側が依頼元を逆に問いつめるなんて」と、周囲から冷やかされることもありましたが、この経験こそが、私の「問題の構造を掴む力」「本質を見極める力」を培ってくれたのです。

また、この時期には、LNG基地や導管、営業など、多岐にわたる事業をデータの側面から理解することができ、のちに新しい分野へ挑む際の強力な土台となりました。

変革を導く経験と信条

私はこれまで、電力事業、エネルギーサービス、デリバティブ、リスクマネジメント導入、トレーディングなど、当社にとっての新たな挑戦や変革を数多く推進してきました。その過程で痛い目に遭うこともありましたが、今や電力は当社の事業の柱に成長し、エネルギーサービスも業界トップクラスと言える水準に育っています。



イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFMメッセージ・財務資本戦略

事業戦略（ROAの向上）

中長期の価値創造（PERの向上）

企業価値向上を支える基盤

データ

今当社グループが注力しているソリューション事業の原点は、私が1990年代半ばに米国へ赴き、電力自由化の潮流を学んだ時にさかのぼります。将来の市場構造について現地の大学で学ぶ中で、エネルギーを単に「売る」のではなく、お客さまのニーズに合わせたサービスを「ソリューション」として提供する時代が来ると確信した私は、その考えを約100ページのレポートにまとめ持ち帰りました。以来、私はどんな新領域に挑む時でも、徹底した情報収集と現場での確認を基本動作としてきました。新しい分野に取り組む際は、入門書から専門書まで最低20～30冊は読み、人脈をたどってその道の専門家に会い、トップランナー企業の事例を徹底的に調べ、実際に現場にも足を運びます。深く理解した上でこそ、不確実性の高い状況で判断が求められる場面においても確信を持って臨むことができるからです。

たとえば電力事業参入にあたっては、大規模な電源投資を行いました。回収期間が長く、不確実性やボラティリティが非常に高いことから、投資を実行する時点で100%正しい決断とはなかなか言い切れません。そこで見出したのは、発電価値が上がる場合も下がる場合も収益を生み出せる構造を描けるか、そしてリスクをコントロールできるか。この2点がこの投資の本質と考え、最終的に決断しました。

今後の経営でも、激しい環境変化に対応する、または資産効率を高めるといった観点から、途中でイグジットできるように柔軟性を確保することで、ポートフォリオの組み替え判断を後からできるようにしておく。こうしたオプション性の確保も、私がいつも意識している点です。

こうした意思決定の際に、私が指針としているのが、創



業者・渋沢栄一の『論語と算盤』の思想です。今で言えば「論語」は社会的な使命、「算盤」は経済合理性や資本効率、と言い換えることができます。この両立こそが、私の経営における信条です。本当に社会課題の解決になるのか。本当に稼げるのか。問いに対する明確な答えは、必ずしも意思決定時にはありません。だからこそ私は、過去の歴史や、他社の事例・他業界の仕組みなどに幅広く目を向け、日頃からたくさんの経営者の方と話し、さまざまな意見を聞き多くの書籍を読むことで、大局観をもって問題の本質を見抜けるよう、常に心がけています。

第3の創業に向けて

—140年の歩みを未来へつなぐ—

2025年10月、東京ガスは創業140周年を迎えます。街を照らすガス灯事業に始まり、厨房・空調・発電と用途

を広げ、公害問題を契機として世界に先駆けてLNGを導入、ITを活用した顧客管理の最適化、地域密着型の営業体制など、私たちは幾度となく先例の無い課題を前に事業と組織の変革を重ねてきました。常に変化と向き合い、自らを問い直してきたこの歩みこそが今の私たちの礎です。そして今私たちは「第3の創業」とも呼ぶべき新たなステージに立っています。それを象徴するのが、未来に向け挑み続ける意思を掲げた140周年の共通コンセプト「Beyond/越えていく」です。従来の枠組みを越え、新しい価値を創造していく当社の覚悟を示しています。

エネルギー業界を見渡すと、需給システムは大規模・集中型から分散型へ、一方向から双方向へ変化が急速に進んでいます。供給源についても従来のLNGや化石燃料から再生可能エネルギーや水素などへと多様化が進んでいます。電力については、従来のキロワットアワーでの電力量の増減対応にとどまらず、再生可能エネルギー活用に伴う電源調整や、さらには環境価値の可視化など、新たな需要が生まれています。こうした変化の中で改めて感じているのは、エネルギーの供給は「手段」にすぎないということです。お客さまが本当に求めているのは、暖かさや快適さといった「効用」であり、それをいかに実現するかが私たちの使命です。だからこそ、お客さまの課題の本質を捉え、その解決につながる価値をどう届けていくかが、これからの当社グループの役割だと私は考えています。

2025年度にマテリアリティを改定

—経営理念を戦略へ—

経営理念を体現し、社会課題を解決するための取り組みを明確化するべく、当社グループは新たに7つのマテリアリティを策定しました。取締役会をはじめ、さまざまな階層で白熱した議論を重ね、全社的な納得のもとでの刷新となりました。

私たちは「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。」という経営理念を掲げています。中でも「未来をつむぐエネルギーになる」という一節には、社会課題の解決に貢献し、未来を先取りする先進的なビジネスモデルを作り出すことで成長していく企業を目指すという強い思いを込めています。

今回のマテリアリティ改定では、「エネルギーの安定供給とカーボンニュートラル化の両立」、「『脱炭素・最適化・レジリエンス』に貢献するソリューションの提供」という二つの方向性を、それぞれ社会とお客さまに提供する価値として再定義しました。さらに、それらの価値を実現するため、当社の強みをどのように変革していくかという視点を明示し、体系的に整理しています。

人的資本や知的資本、社会・関係資本などの非財務資本を活かす取り組みも強化しています。特に社会・関係資本では、BtoC・BtoBで培ったお客さま支援体制を地域や自治体といった新たなステークホルダーとの連携に広げていくことで、新たな価値提供が可能になると考えています。たとえば、脱炭素やレジリエンスの観点で自治体と包括連携協定を締結し、複合的な提案を通じて地域課題の解決に貢献する取り組みも進めています。経営理念を単なるスローガンで終わらせず、実効性ある戦略へと具現化していくこと。マテリアリティはそのための指針であり、私たちが進むべき方向を示す羅針盤です。変化の時代にあっても、私たちはこの羅針盤を手し、新たな創業に向けた歩みを進めていきます。

中期経営計画 「Compass Transformation 23-25」の 進捗

—変革への挑戦と前進—

当社グループは、「エネルギー安定供給と脱炭素化の両立」「ソリューションの本格展開」「変化に強いしなや

なか企業体質の実現」を目指す中期経営計画を進めてきましたが、今年度がその最終年度です。ROE8%の目標に向けて私が先頭に立ち、達成に向けてあらゆる施策を進めていきます。

この期間においては、従来のガスと電力のバリューチェーンにとどまらず、LNGトレーディング機能の高度化や北米シェール事業の収益化といった当社の強みを活かした取り組みを通じて、事業ポートフォリオの進化を着実に進めてきました。とりわけソリューション事業では「IGNITURE」という事業ブランドを立ち上げ、従来のリアルな地域密着型営業体制の強みを活かしながら、デジタルやAIを融合した新たなソリューションの基盤整備を進めることができました。

私はAIなどのテクノロジーの急速な社会実装に高い関心を持っており、当社のこうしたデジタルの取り組みには手ごたえを感じる一方で、そのスピードには課題も感じています。現代のビジネスは、もはや“うさぎとかめ”の物語のように途中で止まる競争相手など存在せず、トップランナーのうさぎはどんどん加速していきます。そのような時代にあって、私たち自身がスピード感を持ち続けなければ、取り残されてしまうという危機感があります。

私自身、日々の業務においても議論の壁打ちや資料の要約などにAIを頻繁に活用していますが、単なる業務効率化のツールにとどまらず、今後はAIの活用を起点に、組織構造やビジネスモデルそのものを再設計していくことが不可欠だと考えています。経営会議でも毎週のようにデジタルやAIに関する議論を重ねており、英国電力市場においてデジタルアタッカーとしてシェアを伸ばす



オクトパスエナジー社のような先進事例も積極的に取り入れているところです。当社がこれまで持ち合わせていなかったカルチャーや視点も取り入れることで、変革のスピードをさらに高めていきたいと考えています。

中期経営計画の方向性

—「拡げる」・「つなぐ」—

2026年度から始まる次期中期経営計画では、当社グループが持つ「強固な顧客基盤」「エネルギーアセット」「オペレーション能力」という3つの中核的な強みを、さらに拡げ、つなげていくことで、事業成長の加速を目指します。

「拡げる」という観点では、これまで主に首都圏中心だった事業領域を、全国、さらには海外へと展開します。提供するサービスも、ガスに加えて電力、再生可能エネルギーなど、より多様な領域へ拡充していきます。こうした展開を支えるのは、当社が長年培ってきた「安心・安全・信頼」のブランド力と、地域に根ざした営業体制です。そこにデジタルやAIを融合させ、従来にはなかった新しいサービス提供体制を築いていきます。

一方、「つなぐ」という視点では、これまでのバリューチェーンに加え、エネルギーアセットとその運営力を最大限活かしながら、お客さまとのネットワークをつなげていくことにより、新たな価値の創出が可能になると考えています。たとえばLNGトレーディングでは、出資先企業などアジア太平洋地域で構築した接点と、北米でシェールガス投資を起点に展開を進める中下流分野を

つなぐことで、新たにグローバル大でのビジネス機会の創出を図ります。

私たちが次期中期経営計画において特に重視しているのが、ソリューション事業の強化です。事業ブランド「IGNITURE」のもと、「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」の3つの価値を軸に、お客さまごとに異なるニーズに応えるサービスを展開しています。たとえば、再生可能エネルギーの導入支援、高度なエネルギーマネジメント、災害に備えたBCP（事業継続計画）支援など、社会課題とお客さま課題の双方に応えるメニューを揃えています。

これらの取り組みにおいても、デジタルやAIは中核的な役割を果たすと考えています。最先端技術と当社の現場力を組み合わせることで、単なる設備導入にとどまらず、運用の最適化や継続的な改善にもつなげていく。まさにそれが当社グループならではの強みであり、次期中期経営計画における成長戦略の核となっていきます。

人的資本経営

—一人ひとりの専門性と多様性が、 強くしてしなやかな組織を創る—

当社グループの経営理念を実現し、中長期戦略を推進していくうえで、最も重要な資産は「人」です。次期中期経営計画においても、人的資本経営は大きな柱の一つであり、「挑戦による成長」と「多様性を力に」がその中心にあります。ビジネス環境が変化する中でも、社員一人ひとりの力が発揮されてこそ、持続的な価値創出の



源泉となると考えています。

当社グループの社員には、真面目で誠実、お客さまに寄り添う姿勢が根付いています。たとえば自然災害時には自発的に支援体制を構築し、丁寧な説明を重ねながらお客さま対応にあたる姿は、当社の大きな財産です。加えて、全社視点・長期視点で物事を捉えるゼネラリスト的な素養を有する人材が多いことも強みと捉えています。

こうした特性を活かしながら、「専門性の見える化」を進め、社員が自らのスキルを明確にし、高めていけるよう支援しています。自己啓発支援や適材適所の配置も強化しており、社員が成長を実感できる環境づくりに注力しています。これらの取り組みは、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進と連動しています。多様な価値観や能力が、組織の中で有機的につながり発揮されることで、環境変化にしなやかに対応できる。私たちはそうした組織を目指すべく取り組みを進めています。



また、社員との対話を通じた信頼構築も欠かせません。より身近なタウンホールミーティングとして実施している「コーヒーチャット」や、毎月の「社長通信」でのコメント募集を通じ、現場のリアルな声に触れる機会を大切にしています。そこでは、「デジタルやAIの導入は現場で本当に機能するのか」「多様性が大事といってもまだできていないのではないか」といった率直な意見が日々寄せられます。

こうした多様な声に向き合ううえで、私が常に心に留めているのが、中国古典『貞観政要』にある「三つの鏡」の教えです。「銅の鏡」では、話しやすい雰囲気自ら醸し出しているかを省みる。「歴史の鏡」では、過去の教訓から現在の判断を見直す。「人の鏡」では、耳の痛い話をどれだけ真摯に受け止めているかを自問する。「三つの鏡」は経営者としての自ら省みることの大切さを説いています。

経営会議などでも、「なるべく反対意見を言ってほしい」と伝え、多様な角度からの意見を募っていますが、時には反対意見が多い中で施策を進める判断をすることも

あります。その際には、収益性やリスク、効率性など、さまざまな観点を踏まえたうえで、最終的に中長期的な会社の成長につながるかどうかを軸に、責任ある経営判断を行うよう努めています。

企業価値向上に向けて

— 成長・還元・効率の連動を意識した資本政策 —

これまで述べてきた「事業」と「人」の進化をさらに前進させていくには、もう一つの柱である「資本政策」においても戦略性が求められます。

東京ガスは、「2030年に至るビジョン」の実現に向け、ガスや電力といった従来のエネルギー供給事業に加え、再生可能エネルギー、トレーディング、ソリューションなど多岐にわたる分野で事業を拡大してきました。その過程で2022年度・2023年度には想定を上回る好業績を達成し、自己資本も積み上がりました。この資本蓄積を受け、取締役会では早期から資本効率の改善を経営課題として捉え、具体的なアクションについて活発に議論を進めてきました。投資視点では、将来の成長投資を拡大するとともに、資本効率の改善にも取り組み、企業価値を高めていくことが重要であると考えます。

こうした認識のもと、当社は2024年度期初に「PBRツリー」を管理指標として導入しました。これにより、企業価値向上の意識を全社で共有するとともに、その構造を可視化し、改善策を具体的な取り組みに分解して各部門で取り組んでいます。さらに2025年1月には2025年度のROE8%達成に向けた方針を、同年3月には

2030年頃にROE10%以上を実現する中長期戦略の骨格を公表しました。また、現在準備中の次期中期経営計画の策定にあたっては、ステークホルダーのみなさまとの対話を重視していることを改めてお示ししています。今後も私たちは、「成長」「還元」「効率」の三軸をバランスよく連動させ、あらゆる経営資源を戦略的に配分し、企業価値の最大化を図ってまいります。

中長期的な価値創造に向けて

私たち東京ガスグループは、長年にわたってステークホルダーの皆さまから寄せられる信頼のもとに、エネルギーの安定供給と脱炭素の両立という大きな社会的要請に応え続けてまいりました。その歩みの中で、デジタルとリアル融合、ソリューションによる価値提供、人と組織の進化、資本運営の高度化を通じて、新たな成長ステージへと着実に歩みを、今まさに進めているところです。

2025年度は、現行中期経営計画の最終年度であり、目標達成に向けて全力投球する重要な1年です。そして、さらには将来どのように成長していくのか、次期中期経営計画で成長の絵姿をお示ししたいと思います。

私たちの取り組みが社会課題を解決し、未来を先取りしたビジネスモデルを確立していくことで、中長期的な企業の成長につながっているをご理解いただける経営をこれからも力強く進めていきます。ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。