



# TOKYO GAS GROUP INTEGRATED REPORT 2025

東京ガスグループ 統合報告書 2025

未来をつむぐ エネルギー  
 TOKYO GAS GROUP

# 今年度のポイント

当社は、本統合報告書を、未来志向の中長期的な成長ストーリーを皆さまと共有するための重要なコミュニケーション媒体と位置付けています。ビジョンや事業戦略、財務および非財務領域の取り組みを、一貫したストーリーとして分かりやすくまとめ、企業価値向上への道筋の解像度を高めることに注力しました。2030年頃ROE10%超を目指す当社の挑戦と成長の可能性について、本書を通じて感じ取っていただければ幸いです。

## POINT-1 企業価値向上を起点にした構成

PBR向上を最終目標(KGI)とし、「グループKGI・KPIツリー<sup>\*</sup>」を基軸に全体を構成。ビジョン・戦略・経営資本のつながりと、企業価値の向上への道筋をお示ししました。

※グループKGI・KPIツリーの詳細は、こちらをご参照ください。 [CFOメッセージ・財務資本戦略](#) [P.26](#)



|                 | PBR | ROE | 事業戦略 (ROA) | 財務資本戦略 (財務レバレッジ) | PER |
|-----------------|-----|-----|------------|------------------|-----|
| 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  | ○   |     |            |                  |     |
| CFOメッセージ・財務資本戦略 |     | ○   |            | ○                | ○   |
| 事業戦略            |     |     | ○          |                  |     |
| 中長期の価値創造        |     |     |            |                  | ○   |
| 企業価値向上を支える基盤    | ○   |     |            |                  | ○   |

## POINT-2 成長ストーリーの具体化

次期中期経営計画に向けた成長ストーリーを具体的に描くことで、当社の長期ビジョン「Compass2030」の達成に向けた期待を実感いただけるよう作成しました。

おすすめページ

- [CEOメッセージ](#) [P.08](#)
- [次期中期経営計画に向けた成長ストーリー](#) [P.21](#)
- [CFOメッセージ・財務資本戦略](#) [P.26](#)

## POINT-3 東京ガスらしさの体现

経営トップの思いや社外取締役の声、社員の取り組みを通じて、当社の根底にある価値観や将来の成長性、ガバナンスの透明性や実効性をお示しました。

おすすめページ

- [CEOメッセージ](#) [P.08](#)
- [特集：マテリアリティの進化](#) [P.13](#)
- [座談会：拡がるデジタル顧客接点と価値提供](#) [P.39](#)
- [取締役会長・社外取締役 座談会](#) [P.64](#)

## 株主・投資家向けサイト

<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/index.html>

|                     |                                                                                                                               |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ▶インベスターズガイド (財務データ) | <a href="https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid_j.html">https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid_j.html</a>     |
| ▶決算説明会資料            | <a href="https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/document_j.html">https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/document_j.html</a>   |
| ▶決算短信               | <a href="https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/earn_j.html">https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/earn_j.html</a>           |
| ▶有価証券報告書・四半期報告書     | <a href="https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/yuho_j.html">https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/yuho_j.html</a>           |
| ▶コーポレート・ガバナンス報告書    | <a href="https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/governance.pdf">https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/governance.pdf</a> |

## サステナビリティサイト

<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/index.html>

## ツールマップ

### 情報開示体系

|        | 財務情報                                                                                                  | 非財務情報                                                                                               |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ストーリー性 | 統合報告書 <a href="#">▽</a> <ul style="list-style-type: none"><li>● 人的資本レポート</li></ul>                    |                                                                                                     |
| 網羅性    | 有価証券報告書 <a href="#">▽</a> <ul style="list-style-type: none"><li>● インベスターズガイド</li><li>● 決算短信</li></ul> | サステナビリティファクトブック <a href="#">▽</a> <ul style="list-style-type: none"><li>● コーポレート・ガバナンス報告書</li></ul> |

目次

イントロダクション

|                 |    |
|-----------------|----|
| 今年度のポイント・ツールマップ | 02 |
| 目次・編集方針         | 03 |
| グループ経営理念        | 04 |
| At a Glance     | 05 |
| ビジネスモデル         | 06 |
| ホールディングス型グループ体制 | 07 |

CEOメッセージ 08

企業価値向上の源泉

|               |    |
|---------------|----|
| 特集：マテリアリティの進化 | 13 |
| 価値創造プロセス      | 16 |
| 東京ガスのあゆみ      | 17 |
| 東京ガスの強み       | 18 |

企業価値向上に向けたビジョン

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Compass2030 & Compass Transformation 23-25 | 19 |
| カーボンニュートラルロードマップ2050                       | 20 |
| 次期中期経営計画に向けた成長ストーリー                        | 21 |
| 事業成長ストーリー                                  | 22 |
| 財務戦略                                       | 25 |

編集方針

対象組織

東京ガス(株)および国内外の関係会社(子会社、関連会社)

対象期間

2024年度  
(ただし、それ以前からの取り組みならびに2025年4月以降の活動の内容も一部含む)

CFOメッセージ・財務資本戦略 26

事業戦略 (ROAの向上)

|                         |    |
|-------------------------|----|
| エネルギートレーディングカンパニー       | 31 |
| カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー  | 32 |
| 東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) | 33 |
| 地域共創カンパニー               | 34 |
| グリーントランスフォーメーションカンパニー   | 35 |
| 東京ガスネットワーク(株)           | 36 |
| 海外事業カンパニー               | 37 |
| 東京ガス不動産(株)              | 38 |
| 座談会：拡がるデジタル顧客接点と価値提供    | 39 |

中長期の価値創造 (PERの向上)

|                     |    |
|---------------------|----|
| サステナビリティマネジメントの推進   | 42 |
| 脱炭素社会への責任あるトランジション  | 45 |
| TCFD提言に基づく開示        | 50 |
| 地球環境の保全             | 53 |
| サプライチェーン全体における人権の尊重 | 54 |
| 人的資本経営の実践           | 56 |
| DXの推進               | 60 |
| 非財務価値の可視化           | 62 |

企業価値向上を支える基盤 (コーポレート・ガバナンス)

|                 |    |
|-----------------|----|
| 取締役会長・社外取締役 座談会 | 64 |
| 方針・体制           | 68 |
| 役員一覧            | 70 |
| 取締役会            | 73 |
| 指名委員会           | 76 |
| 報酬委員会           | 77 |
| 監査委員会           | 79 |
| 内部統制            | 80 |
| 株主・投資家の皆さまとの対話  | 83 |

データ

|                   |    |
|-------------------|----|
| 東京ガスの事業           | 84 |
| 10年間の主要連結財務データ    | 85 |
| 連結貸借対照表           | 87 |
| 連結損益計算書／連結包括利益計算書 | 88 |
| 連結キャッシュ・フロー計算書    | 89 |
| 原料費調整制度によるタイムラグ影響 | 90 |
| 主要非財務データ          | 91 |
| 外部機関からの主な評価       | 92 |

見通しに関する注意事項

本統合報告書に掲載されている東京ガスグループの計画、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グループ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ください。なお、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、原油等各種エネルギー価格の動向、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グループの対応等があります。

東京ガスグループでは、株主・投資家をはじめとしたあらゆるステークホルダーの皆さまに、当社グループの持続的経営・企業価値向上の実現可能性をご理解いただくために本統合報告書を発行しています。また、Webサイトでは、より詳細な情報およびニュースリリース等の最新情報を公開しています。

## グループ経営理念

### 存在意義

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。

### 価値観

#### 挑み続ける

日々、新たに挑戦し、  
学び続けます。

#### やり抜く

何事も自分事として  
結果にこだわってやり抜きます。

#### 尊重する

価値観を認め合い、  
互いの可能性を大切にします。

#### 誠意をもつ

「ステークホルダーと地球」の  
未来に対して、誠意ある行動をします。

東京ガスグループは、1885年の創立以来、技術革新や創意工夫を重ね、  
みなさまの近くで、より豊かな暮らしと環境に優しい社会を志してきました。  
そして2025年、理念を体現するために、私たちはマテリアリティを進化させました。  
これからも、暮らし、地域、地球の未来のために みなさまとともに、とどまることなく歩み続けていきます。

特集：マテリアリティの進化 ▶ P.13



# At a Glance

## 東京ガスグループの今

「決してエネルギーを止めてはならない」「カーボンニュートラル社会を必ず実現しなくてはならない」。

これらはお客さまによりそい社会を支えるエネルギー事業者としての責務です。

東京ガスグループは二つの命題を両輪で実現させ、さらに「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をしていくために、創業以来培ってきた「安心・安全・信頼」を大切にしながら変革し、持続的に成長していきます。

### 親会社株主に帰属する 当期純利益



2024年度 2025年度見通し

741 億円 ※1 1,830 億円 ※2

### ROE（自己資本利益率）



2024年度 2025年度見通し

4.3% ※1 11.1% ※2

### 都市ガス 小売お客さま件数



882.6 万件 ※3

国内 No.1 ※4

### 電力 小売お客さま件数



415.2 万件 ※5

国内 新電力 No.1 ※6

### 従業員数



15,572 名 ※7

### CO<sub>2</sub>削減貢献量



1,263 万トン ※1

社会全体のCO<sub>2</sub>削減に貢献 P.46

※1 数値は2025年3月末時点

※3 ガス小売事業者としてのガス料金請求対象件数、数値は2025年3月末時点

※5 電力料金請求対象件数、数値は2025年3月末時点

※7 従業員数は常勤の従業員数であり、受入出向者を含み、出向者および臨時従業員を含まない。数値は2025年3月末時点

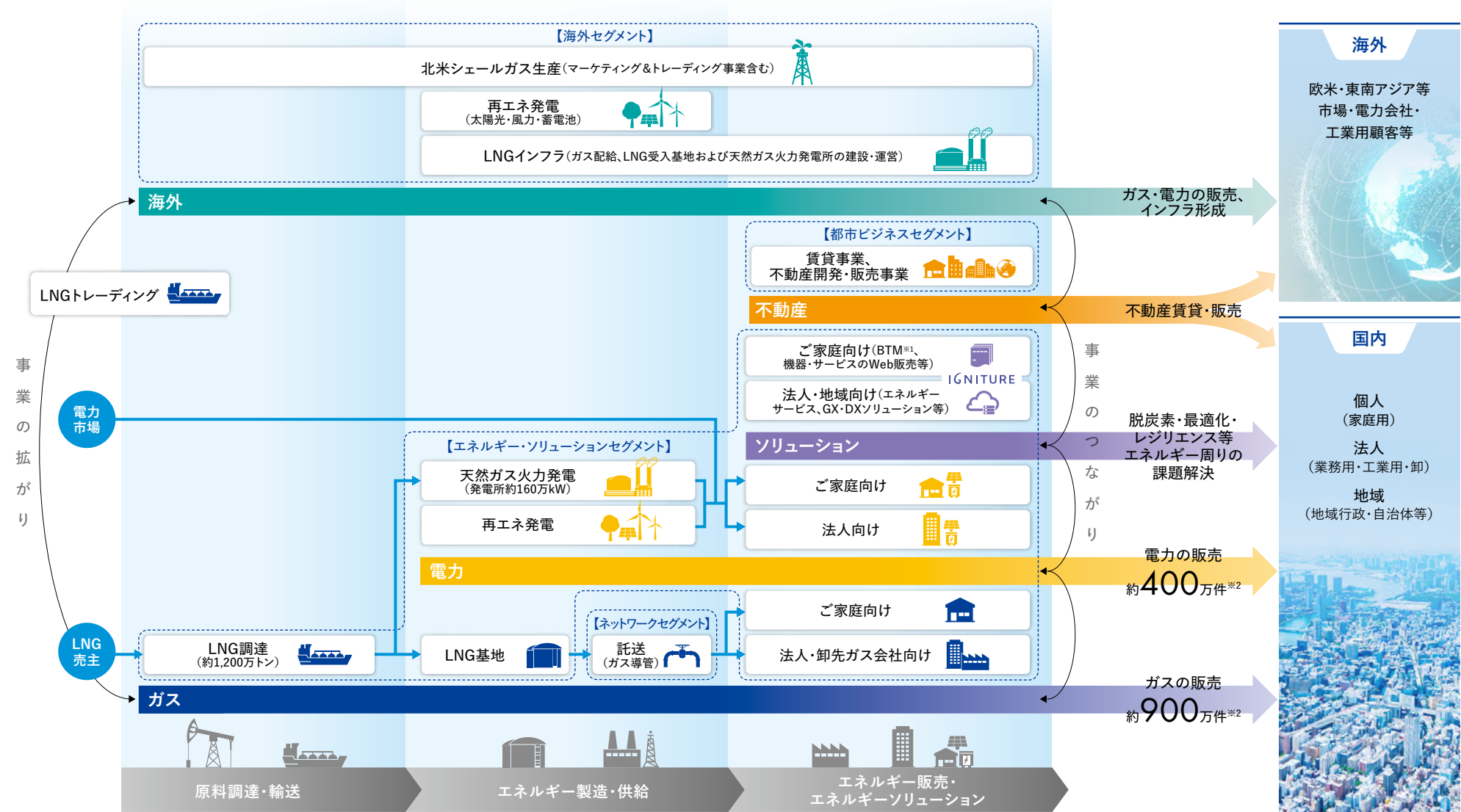
※2 数値は2025年7月30日公表時点

※4 ガス事業便覧 2024年版における年間需要量より

※6 資源エネルギー庁 電力調査統計における電力需要実績より、数値は2025年3月末時点

# ビジネスモデル

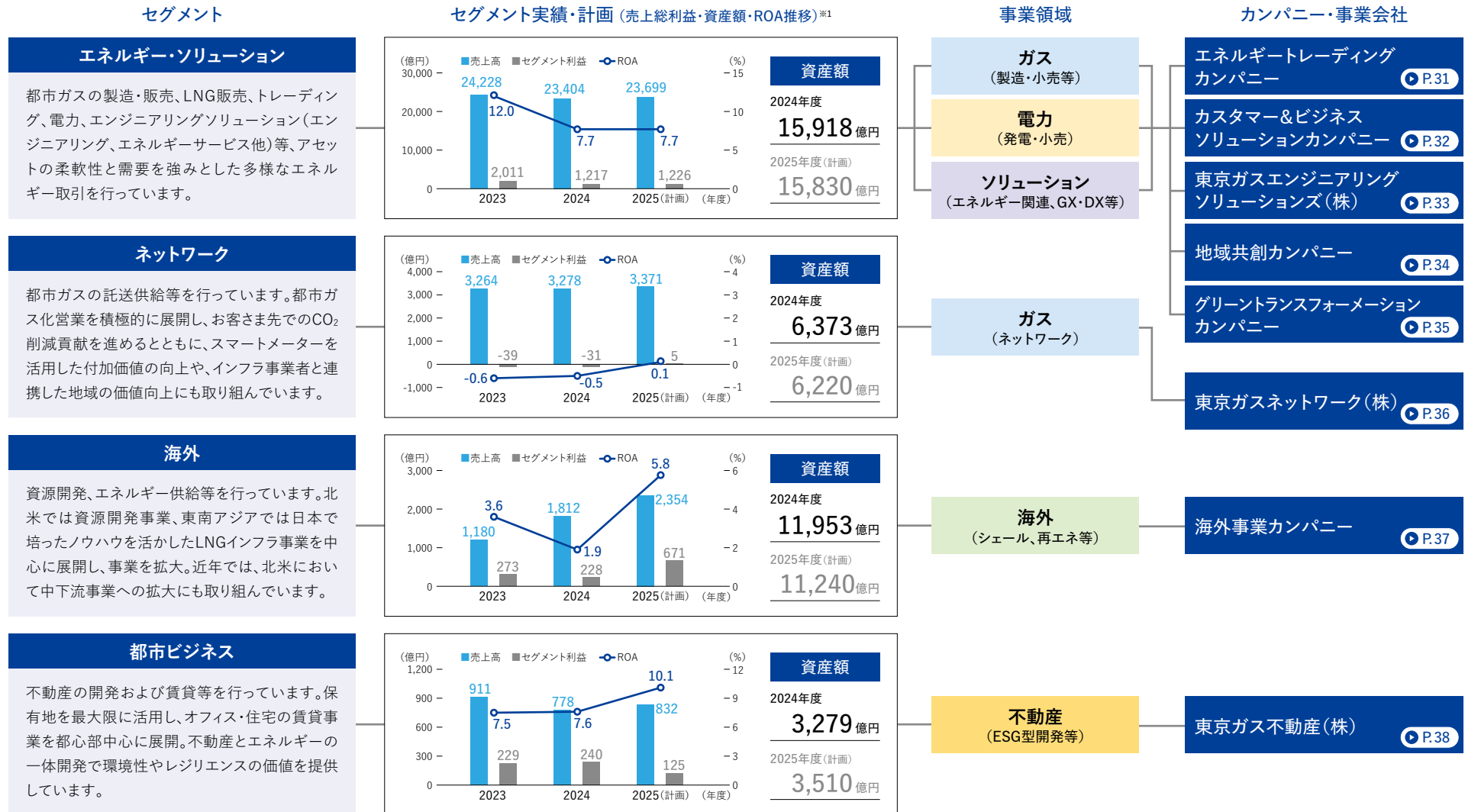
東京ガスグループは、強固な顧客基盤を活かし、事業領域を首都圏から全国・海外に、提供するサービス領域をガス、電力、ソリューション等に「広げる」ことで、アカウント当たりの収益性を高めるとともに、国内外のエネルギーアセットの運用柔軟性を活かしてトレーディング事業で収益を創出する等、各事業を「つなぐ」ことで企業価値向上を目指します。



※1 Behind-the-meter:電力メーターよりお客さま側に設置されている設備(太陽光・蓄電池等)を活用した事業 ※2 ガス・電力小売事業者としてのガス・電力料金請求対象件数

# ホールディングス型グループ体制

東京ガスグループは、柔軟でスピーディな意思決定・経営判断を行いながら、刻一刻と変わり続ける市場やお客さまと向き合い成長していくために、カンパニーおよび事業会社を設けた、ホールディングス型グループ体制をとっています。カンパニー・事業会社の裁量を拡大し、グループ内連携によりグループシナジーを追求していきます。



※1 2024年度より東京ガスアメリカおよびその傘下連結子会社において国際財務報告基準(IFRS)から米国会計基準を適用したことに伴い、適用後の数値。また2025年度数値は2025年7月30日公表時点。



# 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」と繰り返し問いかけ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。





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な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、話しやすい雰囲気を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をもとに、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こと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。



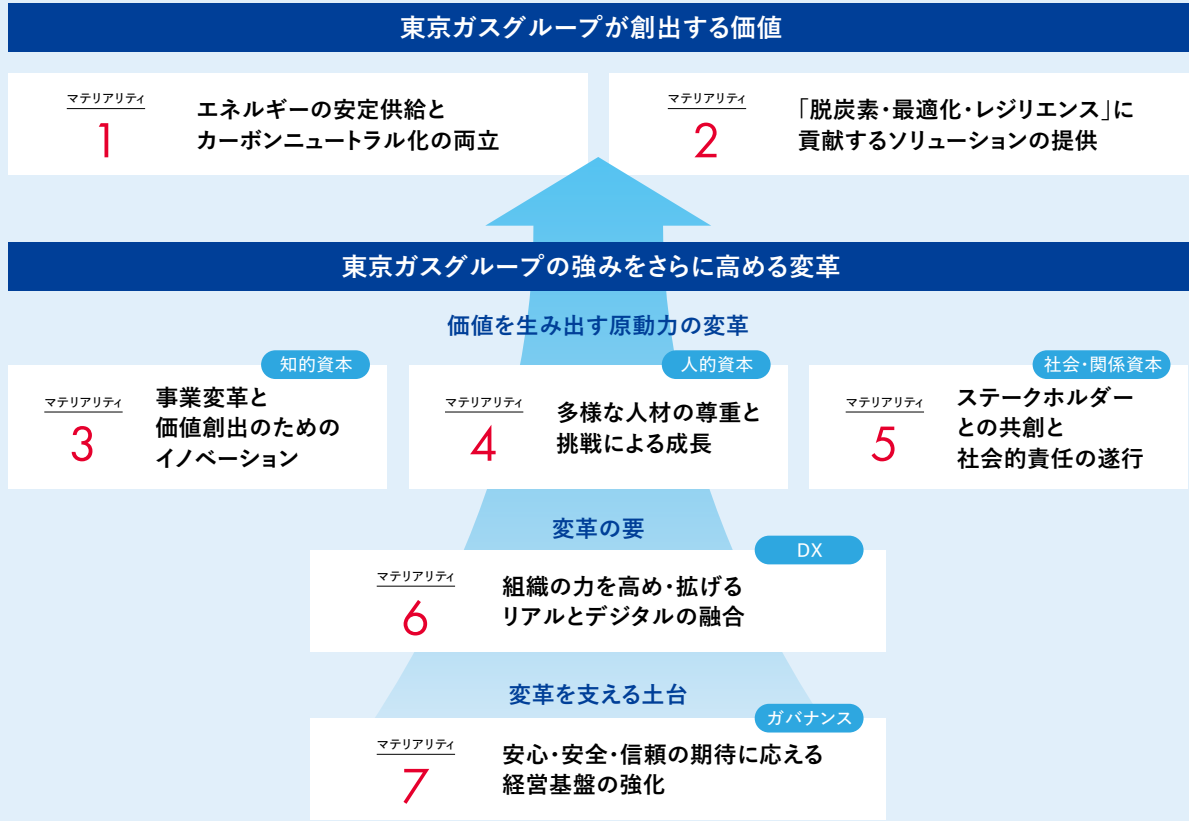
人によりそい、社会をささえ、未来をつむぐエネルギーになるために

特集 **マテリアリティの進化**

マテリアリティ定義 経営理念を体現し、社会課題を解決するために必要な東京ガスグループの取り組み（経営課題）

東京ガスは創業140周年の節目を迎えました。社会課題が複雑化し、世界情勢が目まぐるしく変わりゆく中においても、創業以来培ってきた「安心・安全・信頼」を大切にしながら、「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」という経営理念のもと、私たち自身も変革し、お客さまや社会の期待に応え、その期待を超えられるよう新たな挑戦を続けます。そのような思いのもと、私たち東京ガスグループは、2025年、マテリアリティを改定しました。

**7つのマテリアリティ** 東京ガスグループの取り組み（経営課題）



東京ガスグループは、マテリアリティを事業活動と一体化させることに注力し、事業成長と社会課題解決の両立を目指して運用してきました。

マテリアリティ(2023年策定)に基づく事業活動の報告 ▶ P.43

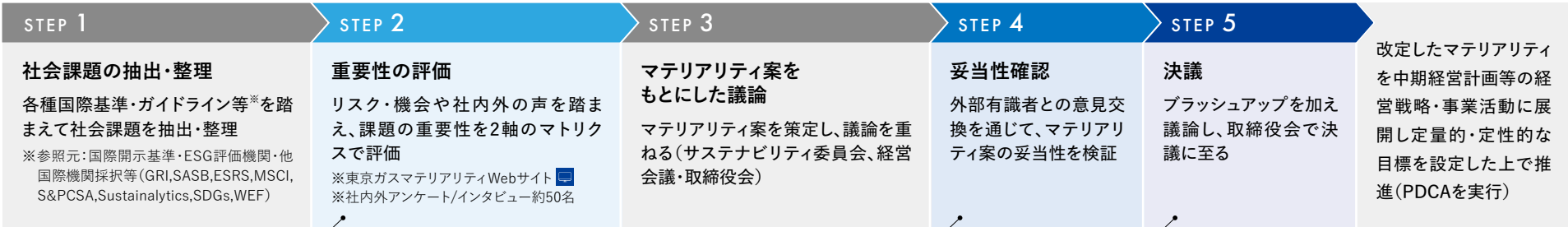
今回、その方向性を強化すべく、マテリアリティを「経営理念を体現し、社会課題を解決するために必要な東京ガスグループの取り組み」と再定義。特定したマテリアリティは、東京ガスグループが創出する価値（マテリアリティ1・2）、そのために東京ガスグループの強みをさらに高める変革（マテリアリティ3～7）として、構造化して表現しました。マテリアリティを中期経営計画等の戦略や事業活動へ一層つなげていくことを志向します。

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、そして、「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を通じて、「未来をつむぐエネルギー」を目指していきます。

特集 マテリアリティの進化

特定プロセス

マテリアリティを「経営理念を体現し、社会課題を解決するために必要な東京ガスグループの取り組み（経営課題）」と定義し、課題の抽出、リスクと機会を踏まえた重要性の評価、社外との対話、社内での議論を重ね、最終的に7つを特定しました。社外・ステークホルダーから直接のご意見をお聞きし反映することおよび経営において議論を尽くすことを重視しました。



STEP 4  
有識者からのコメント

一橋大学大学院  
客員教授  
**名和 高司 氏**

本マテリアリティは、東京ガスグループが140年の歴史を踏まえ、さまざまな社会課題に真摯に向き合い、社会からの期待と東京ガスならではの解を、シンプルかつ的確に表現しています。構造化された7つのマテリアリティは、理解しやすく納得感があり、取り組み実行に向けた覚悟が表れていると感じました。このマテリアリティのもと、リアル・フィジカルの強さや社会実装まで導いてきた歴史・DNAをしっかりと活かし、伝統から革新を生み出す力を覚醒させ、東京ガスグループが一丸となって価値を提供し続けていくことを期待しています。

STEP 5  
なぜこのマテリアリティか

|                                   |                                                                                          |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 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       | エネルギーの安定供給はビジネスの根幹であり社会的責務。2050年カーボンニュートラル化の実現は価値創出の機会でもある。この2つを両立させ、成し遂げる意義は大きい。        |
| 2 「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 | これまで築いてきた強みを活かし、先進的で多様なソリューションを展開することで、社会に価値をもたらし続け、お客さまと共に確かな成長が可能となる。<br>東京ガス：IGNITURE |
| 3 事業変革と価値創出のためのイノベーション            | 上記実現のためには、既存分野での事業変革と新規の価値創出につながる知的資本の強化が重要。                                             |
| 4 多様な人材の尊重と挑戦による成長                | 多様な人材のエンゲージメント向上と人材ポートフォリオ構築、生産性向上が不可欠。挑戦による成長を促し、一層の価値を生み出す組織を目指す。                      |
| 5 ステークホルダーとの共創と社会的責任の遂行           | 顧客・地域・行政・ビジネスパートナーとの関係強化と共創により、共存共栄が必要。投資家ははじめステークホルダーとの対話を充実させ、社会的責任を遂行。                |
| 6 組織の力を高め、広げるリアルとデジタルの融合          | どの事業活動でもDXの対応は喫緊課題。当社グループの強みであるリアル機会とAI等デジタルを融合し、組織の力を高め、広げていく。                          |
| 7 安心・安全・信頼の期待に応える経営基盤の強化          | 安心・安全・信頼の期待に応えるガバナンス・経営基盤の強化が重要。サプライチェーン全体での人権尊重、自然資本の保全、情報セキュリティ等の取り組みとその開示に対処。         |

東京ガスグループが創出する価値

マテリアリティ 1・2

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。東京ガスグループが使命感を持ち、未来を見据えて取り組んでいます。加えて、「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。変化の激しい世の中に対応し、常に最適なソリューションを追求していきます。これらを提供し続けるためにはさまざまな変革が不可欠です。

東京ガスグループの強みをさらに高める変革

マテリアリティ 3・4・5

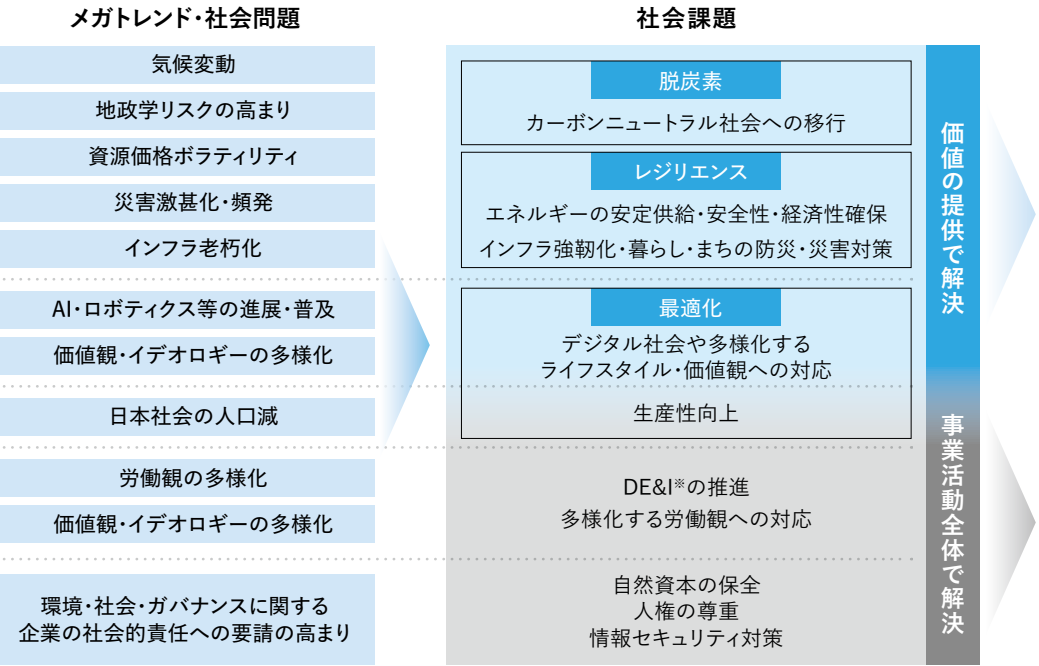
既存分野での事業変革と、新たな価値を創出するためのイノベーションに注力し、知的資本強化を進めます。そのためにも、一人ひとりの価値発揮を最大化する人的資本経営を進め、内なる力を向上させます。そして、ステークホルダーと共創し、多様な期待に応えるとともに企業としての社会的責任を果たします。

マテリアリティ 6

AI・デジタル活用で生産性向上と業務の高度化を実現します。また、ソリューション提供の場面では、地域密着で培ったリアルな強みとデジタルを融合させ、多様な価値観やニーズに対応します。

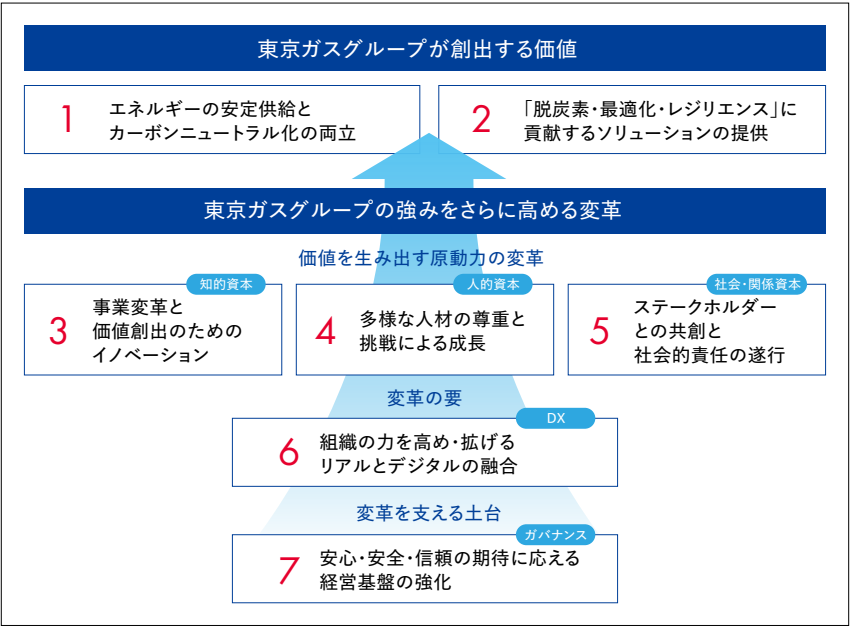
マテリアリティ 7

変革を支える土台となるガバナンスとして、サプライチェーン上の人権、自然資本、情報セキュリティ等にも配慮し、経営基盤の強化を行います。



※ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

7つのマテリアリティ 東京ガスグループの取り組み（経営課題）





価値創造プロセス

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。

持続的な  
『企業価値の向上』

マテリアリティ

P.13

経営ビジョン・中期経営計画

P.19

経営資本

財務資本

- 総資産 3兆8,550億円
- 成長投資 2,638億円
- 基盤投資 1,145億円

製造資本

- LNG船の保有・管理 10隻
- LNG基地貯蔵能力 324万kl
- 天然ガス発電所の発電能力 163.1万kW
- 導管総延長 66,870km

知的資本

- レジリエンス関連技術・ノウハウ
- 産業財産権 (特許・意匠・商標)保有数 2,241件
- 研究開発費 72億円

人的資本

- グループ従業員 15,572名

社会・関係資本

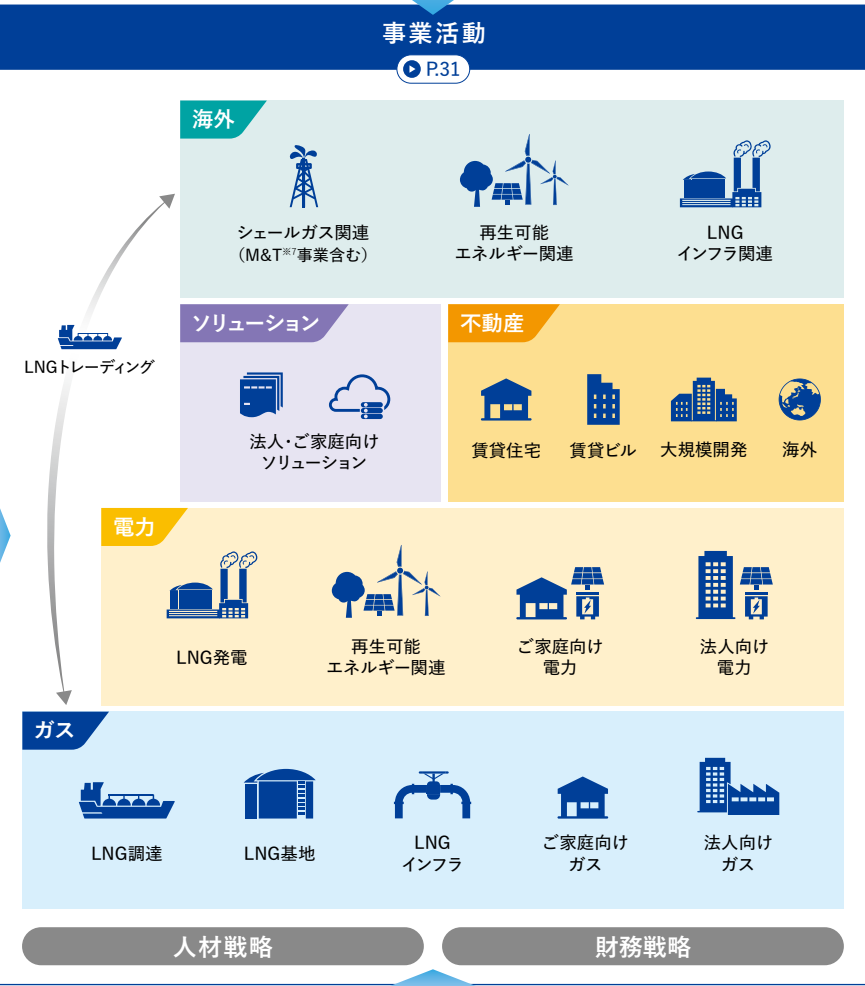
- ブランド力
- 都市ガス国内シェア No.1
- 国内新電力 販売量シェア No.1
- お客さまアカウント数 約1,300万件
- カーボンニュートラルのまちづくりに向けた包括連携協定の累積締結数 82件
- 取引先、協力企業との関係構築

自然資本

- LNG輸入量 11,556千トン
- シェール事業の権益保有

事業活動

P.31



事業活動の成果

経済的価値

- セグメント利益 1,680億円
- 当期純利益 1,830億円
- ROE 11.1%
- ROA 4.9%

※2025年度見通し 2025年7月30日公表時点

社会的価値

- CO<sub>2</sub>削減貢献量 1,200万t<sup>※8</sup>
- 再エネ電源取扱い量 220万kW<sup>※8</sup>
- エネルギーの安定供給
- インフラの強靱性の確保
- エンジニアリング・研究開発力の向上
- 地域・自治体連携の推進
- グループ員エンゲージメントの向上

創出価値

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

コーポレート・ガバナンス

P.68

※1 2025年3月末時点 ※2 2025年度見通し 2025年7月30日公表時点 ※3 2024年度実績 ※4 ガス事業便覧 2024年版における年間需要量より ※5 資源エネルギー庁 電力調査統計における電力需要実績より、数値は2025年3月末時点  
※6 従業員数は常勤の就業員数であり、受入出向者を含み、出向者および臨時従業員を含まない。数値は2025年3月末時点 ※7 マーケティング&トレーディング事業 ※8 Compass Transformation 23-25における2025年度目標

# 東京ガスのあゆみ

東京ガスグループは、本年10月に創立140周年を迎えます。第3の創業期と位置付ける今、140年の歴史の中で培った経験を活かし、皆さとともに「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。」という理念のもと、東京を越え、ガスを越えて、未来を先取りする企業となるために、私たちは歩みを止めることなく進み続けます。

## 第3の創業期

脱炭素化による地球環境への貢献とデジタル化による収益機会の拡大、新たなエコシステムを構築

### 2023年～

お客さまの豊かな未来を実現するソリューションの展開

ソリューションブランド「IGNITURE」立ち上げ

2023年11月、新たなソリューションを提供する事業ブランドIGNITUREを立ち上げ、新たに「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」を提供価値として定義しました。変化する社会課題やお客さまニーズに対応するため、これまで築いてきたリアルな強みとGX・DXを取り入れたソリューションを、IGNITUREのもとで展開していきます。

**IGNITURE**  
IGNITE YOUR FUTURE

### 2025年

創立140周年

## Beyond 140th

社会課題が複雑化し、世界情勢が変わりゆく中でも、「安心・安全・信頼」を大切にしながら、「Beyond／越えていく」という強い意志を持ち、お客さまや社会の期待を超える新たな価値創出に挑んでいきます。

## 第2の創業期

LNGの導入による地域環境への貢献とIT化による生産性向上、バリューチェーン進化による範囲の拡大へ

### 1969年～

経済成長期のエネルギー需要増と環境問題の解決

日本初の液化天然ガス輸入

高度経済成長がもたらしたエネルギー需要と環境問題の増大。これらを解決すべく、石油燃料に替わるエネルギーとして、日本で初めて液化天然ガス(以下、LNG)の輸入を開始しました。またその後は輸送幹線の整備により、安定供給体制を構築しました。



LNGタンカー第1船  
「ボラ・アラスカ号」

### 1980年～

クリーンな天然ガスの高度利用

天然ガスコージェネレーションシステムの普及

第一次石油危機以降、政府は代替エネルギー政策を推進。都市ガスはクリーン・エネルギーとして評価が高まり、天然ガスを高度利用し冷暖房や給湯等に活用する「天然ガスコージェネレーションシステム」を開発、ビルや工場等に普及していきました。



天然ガス  
コージェネレーション初号機

### 2000年～

安価で安定的な電力供給へ貢献

電力小売・発電事業への参入  
電力自由化を背景に、2001年に(株)エネットにて電力小売事業を開始。2003年以降は、高効率ガス火力発電所を保有・運用してきました。これらによって、安価で安定的な電力供給に貢献するとともに、ガス・電気の総合的なエネルギーソリューション基盤を構築しました。

### 保安体制の進化

地震防災システムの運用開始

災害が多い我が国において、ガス供給の安全性向上のため、地震防災システム「SUPREME(シュープリーム)」の運用を開始。地震を感知するとガス供給を自動的に遮断するほか、遠隔操作による遮断も可能になりました。

### 2004年～

海外上流事業への進出

豪州のダーウィンLNGプロジェクトに参画。2023年に豪州から北米へ事業ポートフォリオの入れ替えを実施し、現在は北米・東南アジアを中心に、資源開発事業、LNGインフラ事業、再エネ事業等を展開しています。

### 2019年～

カーボンニュートラル社会に向けて

CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ宣言

政府が2020年に表明した「2050年カーボンニュートラル宣言」に先駆け、2019年11月に経営ビジョン「Compass2030」で、CO<sub>2</sub>ネット・ゼロを目標に掲げました。「安定供給」と「脱炭素化」を両立させる、責任あるトランジションを推進していきます。



洋上風力発電(オーシャンウインズ社、  
プリンシプル・パワー社より画像提供)

## 第1の創業期

用途拡大とエリア拡大による規模の拡大

### 1885年～

文明開化の暮らしに光を灯す

東京ガス創立

1872年、日本で初めてガス灯がともされ、やさしく柔らかな光で街を包みました。その後、1885年に「日本の資本主義の父」である実業家・渋沢栄一によって、東京瓦斯会社(現・東京ガス(株))が創立されました。ガス灯から始まりましたが、照明に限ることなく、燃料として厨房・給湯・暖房、そして動力・電力等まで用途を拡大しました。また、その後、首都圏から全国へとガスエリアも拡張し規模拡大を図りました。



創立者 渋沢栄一  
©東京ガス  
ガスミュージアム

# 東京ガスの強み

東京ガスグループは、1885年から培ってきた「強固な顧客基盤」「エネルギーアセット・関連技術」に対してエネルギー事業者として培ったオペレーション能力を活かし、お客さまや社会の期待を超えることで価値を創造していきます。



### 強固な顧客基盤

|                                                                                                      |                                                                                       |                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| お客さま<br>アカウント数<br><br>約 <b>1,300</b> 万件                                                              | 顧客への<br><b>提案力・技術力</b><br>を持つ人材                                                       | myTOKYOGAS<br>加入件数<br><br>約 <b>470</b> 万件                     |
| 新電力<br>国内販売量シェア<br><br><b>No.1</b><br><small>※資源エネルギー庁 電力調査統計における<br/>電力需要実績より、数値は2025年3月末時点</small> | 都市ガス<br>国内販売シェア<br><br>国内 <b>1</b> 位<br><small>※ガス事業便覧 2024年版における<br/>年間需要量より</small> | 東京ガスライフバルの<br>ショールーム数<br>(エネスタ・エネフィット含む)<br><br><b>132</b> 店舗 |

当社は、天然ガス導入期から約550万件のお客さま一軒一軒で器具調査・調整を行い、地域と共に成長する強固な基盤を培ってきました。2008年には地域密着型サービス拠点「東京ガスライフバル」を立ち上げ、多様化するライフスタイルに合わせて「安心・安全・信頼」を届けています。ガス自由化後、一時的に減少したガス顧客数は電力事業の拡大で補完しています。現在は首都圏を中心に約1,300万件の顧客アカウントを保有し、都市ガス国内シェア1位、新電力シェア1位の地位を確立しています。さらに2023年にはソリューションブランド「IGNITURE」を創設しました。創業以来培ってきた「安心・安全・信頼」のブランド力に加え、「東京ガスライフバル」等の地域密着型営業・サービス体制や約470万件の接点を活かしたデジタルマーケティング力といったオペレーション能力を融合することで、事業領域を首都圏から全国・海外に広げるとともに、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等、より多様な領域へ拡充していきます。



### エネルギーアセット・関連技術

|                                                                   |                                   |                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------|
| LNG基地・<br>発電所<br><br><b>9</b> 力所                                  | 上流から<br>下流までの<br>LNGバリューチェーン      | 産業財産権<br>(特許・意匠・商標)<br>保有数<br><br><b>2,241</b> 件 |
| 東京ガスエンジニアリング<br>ソリューションズ(株)<br>のエネルギーサービス<br><br><b>1,000</b> 件以上 | ガス導管総延長<br><br>約 <b>66,870</b> km | 主な<br>海外プロジェクト<br><br><b>26</b> 件                |

当社は、LNGの上流権益から基地・発電所・導管網を経て、お客さま先でのエネルギーの利用に至るまで、バリューチェーン全体にわたる設備・機能を保有しています。これに加え、「安定供給のためのLNG調達・インフラ運用・維持管理」「柔軟な需給対応を可能にするLNG受入体制と発電調整力」「さまざまなお客さまの用途に応じたエネルギー最適利用」等、長年培ってきたオペレーション能力が、これらの事業基盤の価値を最大限に引き出しています。その一例としてガス・電力事業の資産を活用し、安定的かつ競争力のあるエネルギーの提供を実現することで収益を拡大しています。また、エネルギーアセットの運用柔軟性を活かし、既存資産・契約を活用したLNGトレーディング事業でも収益を創出しています。このように保有資産とオペレーション能力を横断的に活用し、事業間の相乗効果を高めることで、お客さまのニーズに合ったエネルギーとソリューションを提供し、新たなビジネス機会の創出を図っています。

※数字は全て2025年3月末日時点



# Compass2030 & Compass Transformation 23-25

東京ガスグループは2019年11月に経営ビジョン「Compass2030」を発表しました。脱炭素化、デジタル化、お客さまの価値観の変化・多様化、エネルギー自由化の進展など、時代の潮流が大きく変わる中、当社グループはエネルギーで変革を起こして持続可能な社会の実現に挑戦してきた強みを活かし、次世代のエネルギーシステムをリードしながら価値を創出し続ける企業グループを目指します。

## Compass2030 実現のための3つの挑戦

### 「CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ」への移行をリード

#### トランジションを主導するトップリーダー企業

- 天然ガス徹底活用+CCUS<sup>※1</sup>実用化
- 再エネ調整力としてのガス火力増強

#### e-メタンバリューチェーン構築

- 水素・e-メタンの低コスト化・実装化、アライアンス形成

#### 東京ガスグループならではの再エネバリューチェーン構築

- 電源開発・O&M<sup>※2</sup>から再エネ販売まで担う収益モデルを確立

### 「価値共創」のエコシステム構築

#### デジタルマーケティングのエネルギー業界フロントランナー

- デジタルマーケター(TGオクトパスエナジー)として全国展開

#### ラストワンマイル<sup>※3</sup>での価値創出によりお客さま満足度No.1企業

- お困りごと解決サービスを関東圏からスタート、アライアンスにより全国展開

#### 地域課題解決型ソリューション企業

- 行政・地元企業と連携した脱炭素化・レジリエンス向上提案を全国・海外展開

### LNGバリューチェーンの変革

#### 各事業が稼ぐ力を高める企業体質

- カンパニー・事業会社からなるホールディングス型グループ体制
- グループ大での営業体制の大幅再編
- 市場変動対応を収益安定化につなげるビジネスモデルを確立

#### 多様性を力に挑戦を後押しする人事制度

- カンパニー・事業会社ごとに多様な人材を採用・育成

#### 成長投資推進型の財務戦略

- 資産売却・入れ替え、大胆なコスト構造改革を通じ成長領域への投資を加速

※1 CO<sub>2</sub>の回収・利用・貯蔵 ※2 運転管理・保守点検 ※3 お客さま宅内で行う技術を要する作業

## Compass Transformation 23-25

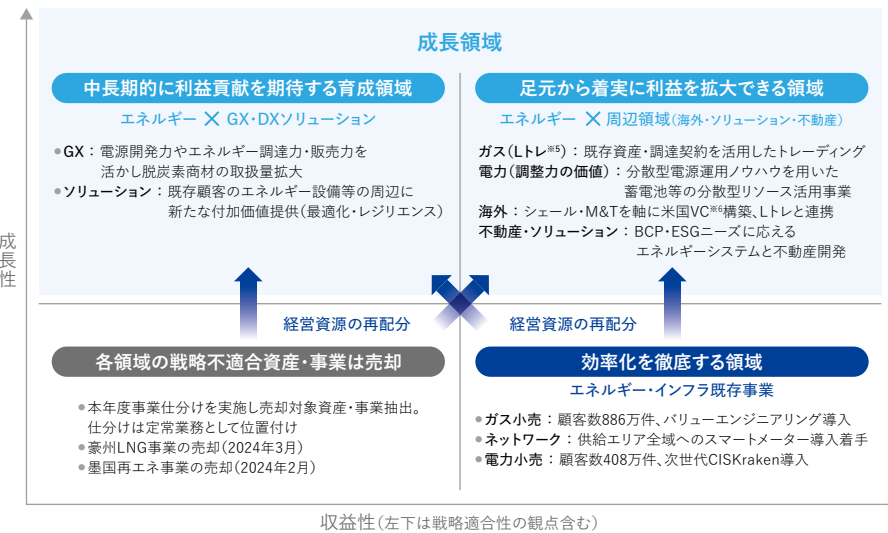
中期経営計画「Compass Transformation 23-25」では2023年から2025年までを「従来のエネルギーの枠を超えたソリューションと事業群で、社会の持続的発展とお客さまへの一層の価値提供を追求すべく、東京ガスグループ自らがビジネスモデルを変革」する期間と位置付け、事業ポートフォリオマネジメント型経営への本格的な転換を推進しています。

成長投資と効率性向上の両立を図りながら、GX、ソリューション、LNGトレーディング、電力、海外、不動産など、利益貢献のタイムラインが異なる複数の領域に対して、戦略的な投資を着実に実行しています。

また、成長投資に必要な経営資源を創出するため、収益性や資本効率の観点から、資産および事業の見直しを進めています。

こうした取り組みを通じ、2025年度にはROE8%の達成を目指します。

### 成長実現に向けた事業PFMの実践<sup>※4</sup>



※4 2025年1月31日公表資料再掲 ※5 LNGトレーディング ※6 Value Chain(バリューチェーン)



# カーボンニュートラルロードマップ2050

グループ経営ビジョン「Compass2030」で掲げた2050年CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ実現への具体的な道筋として、2024年3月に「東京ガスグループ カーボンニュートラルロードマップ 2050」を策定しました。2030年以降も「安定供給」と「脱炭素化」を両立させる、責任あるトランジションを踏襲した上で、「3つのアプローチ」によって「カーボンニュートラル社会へのシームレスな転換」を牽引していきます。

## カーボンニュートラル社会実現に向けた3つのアプローチ

### ベストミックスの観点『ガスも電力も垣根なく』

ガスはe-methane(以下、e-メタン)導入、電力は再エネ拡大を主軸に、安定供給を確保しながら、お客さまへ供給するガス、電力の脱炭素化を推進します。

### 需要側・供給側の観点『お客さまと共に』

太陽光・蓄電池・エネファーム等分散型リソースの導入拡大に取り組むとともに、それらと自社アセットを組み合わせることで、お客さまとともに最適なエネルギー利用の形を目指します。

### イノベーションの社会実装の観点『社会的価値を最適化』

e-メタン、水素、CCS等、どの技術が導入拡大していくかは現時点で不透明。複数の選択肢を確保しつつ、S+3Eの視点で状況に応じ柔軟にイノベーションを社会実装していきます。

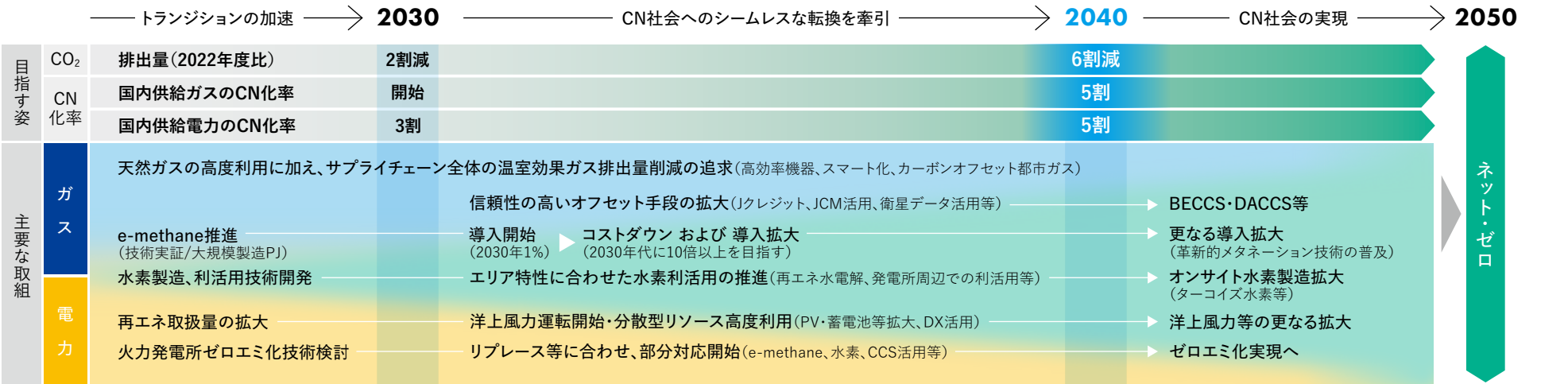
## CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ実現への具体的道筋

ガスでは天然ガスの高度利用・サプライチェーン全体の温室効果ガス削減を進めつつ、2030年からはe-メタンを導入開始し、コストダウンおよび導入拡大に取り組むとともに、バイオガスや水素、信頼性の高いオフセット手段の拡大等、あらゆる手段を総動員していきます。

電力では太陽光・洋上風力等の再エネ拡大に加え、再エネ調整力等の役割を担う火力発電所についても、リプレース等に合わせてゼロエミッション化を進めます。

さらに、e-メタンの原料やゼロエミッション火力の燃料となる水素については、コストダウンに向けた製造・利活用技術開発に取り組み、エリア特性に合わせた利活用も推進します。

これらの取り組みにより、国内へのエネルギー供給に関連する、上流を含むサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量を2040年時点で6割減(2022年度比)、ガス・電力共にカーボンニュートラル化率5割を、その後比率を高め、2050年CO<sub>2</sub>ネット・ゼロを目指します。



# 次期中期経営計画に向けた成長ストーリー

当社は「Compass2030ビジョン」を踏まえ重要なマイルストーンとなる現中計の最終年度を迎えるにあたり、次期中計の成長投資の前提となる2030年に向けた成長ストーリーを2025年3月26日に発表しました。

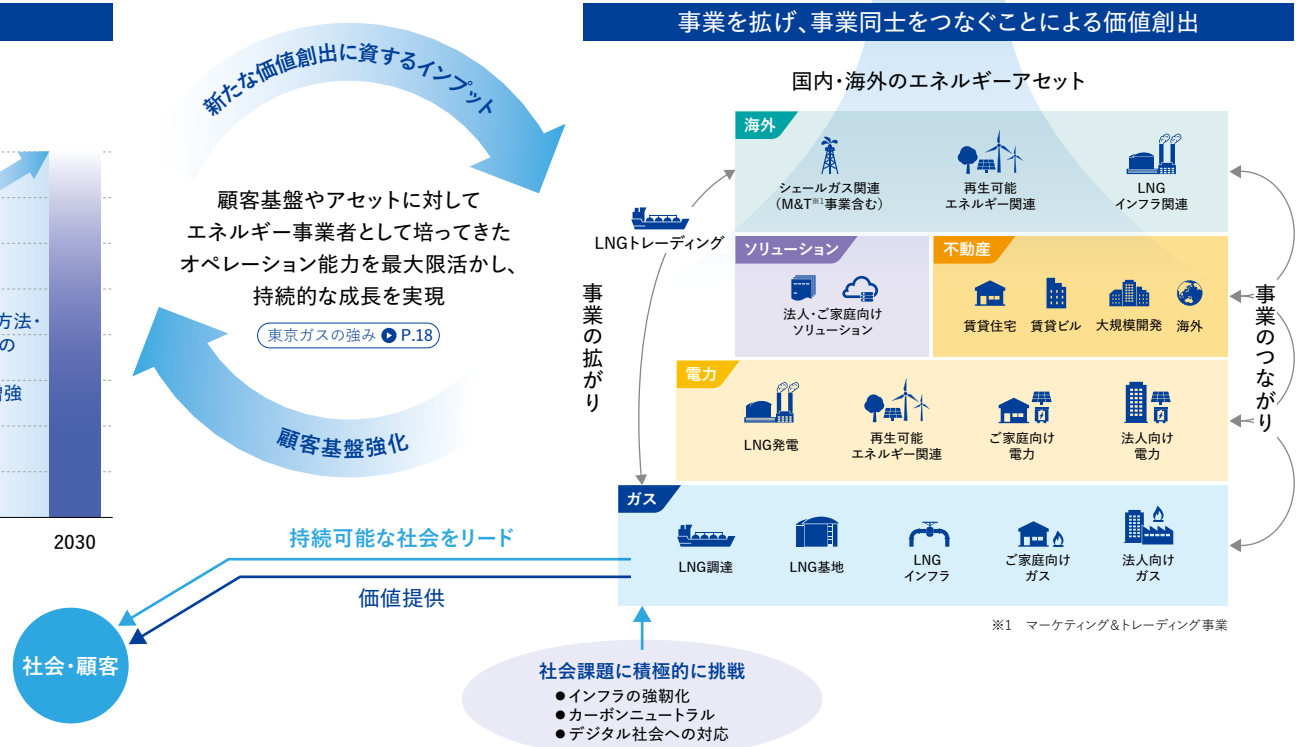
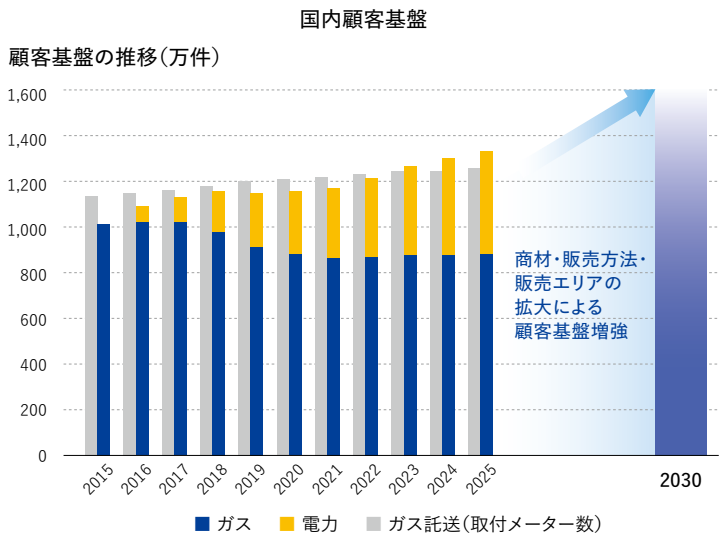
## 次期中期計画に向けた成長ストーリー

当社の第1の強みは「強固な国内顧客基盤」です。世界有数の市場である首都圏を基盤として、電力・ガスの小売全面自由化以降も顧客アカウント数を増やし続けてきており、今後も商材・販売方法・販売エリアを拡大することにより、当社の強みである顧客基盤を一層増強していきます。当社のもう一つの強みはガス事業を軸として積み上げてきた「国内・海外のエネルギーアセット」です。ガス事業のインフラや顧客基盤をベースに、電力、ソリューション、都市ビジネス、海外と、事業間のつながりを活かしながら事業領域

を拡大してきており、今後の戦略もこの延長にあります。

企業価値向上に向けては、当社の強みとエネルギー事業者として培ってきたオペレーション能力を最大限に活かせる領域に経営資源を集中し事業ポートフォリオを変革することで、各事業の収益力や資産価値を向上させていくことが最優先です。その上で、規律を持った成長投資を行い、周辺領域へと事業を拡げ、さらに事業同士をつないでいくことで、これからも持続的な成長を実現していきます。また、既存インフラの強靱化やカーボンニュートラル、デジタル化といった社会課題に積極的に取り組み、持続可能な社会をリードしていきます。

### 顧客基盤増強による効果



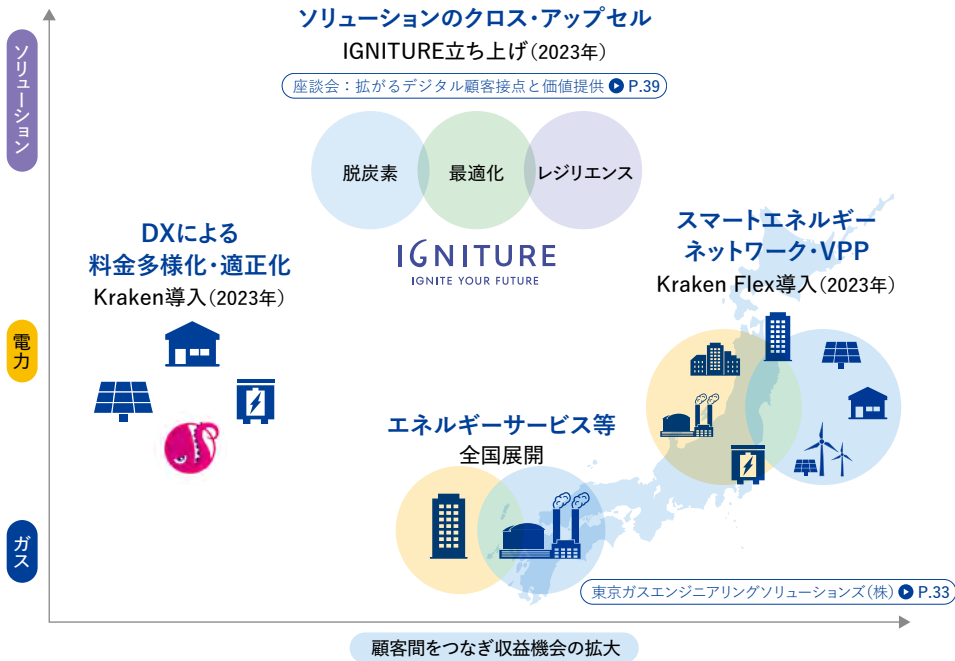
次期中期経営計画に向けた成長ストーリー

事業成長ストーリー(エネルギー・ソリューション)

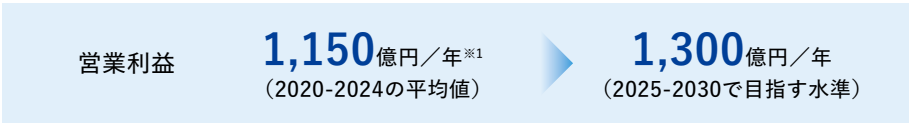
エネルギー・ソリューション事業強化と新たな稼ぎ方

エネルギー・ソリューション事業においては、デジタルも活用した最適なサービスの提供やサービスメニューの拡充により、お客さま当たりの利益を向上させつつ、同時に商材やエリアの拡大により、顧客基盤を増強していきます。また、ガス・電力のアセットを活用して、LNGトレーディングや電力市場から、新たな収益を獲得していきます。

▶ 顧客当たりの利益向上×顧客基盤増強

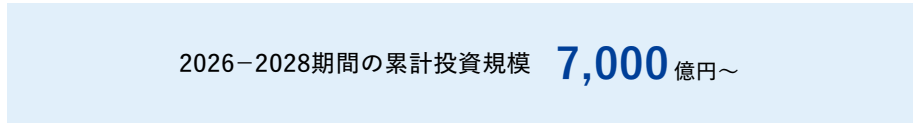
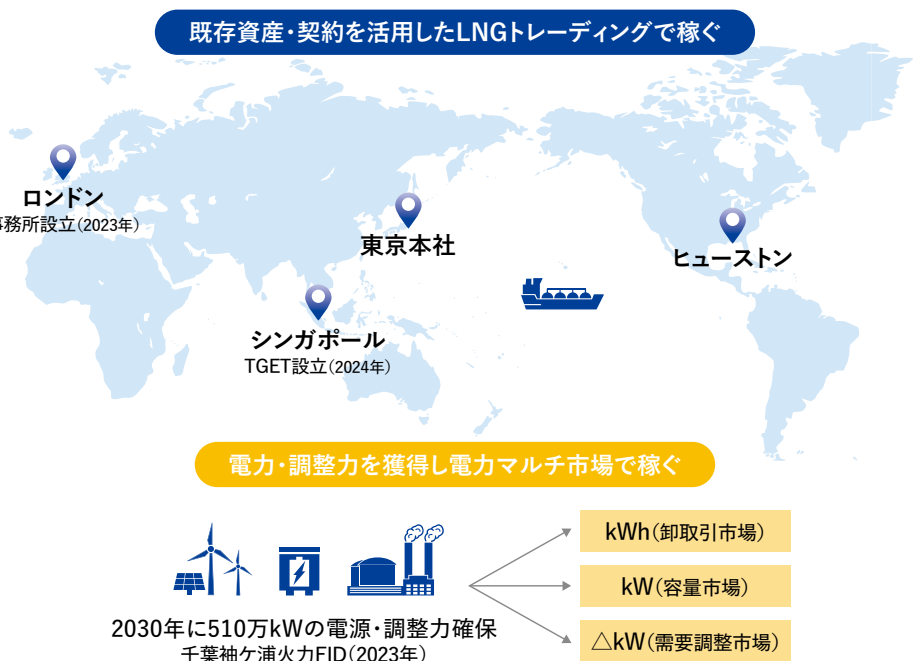


▶ 利益と投資規模



スライド影響を除く、ガス・電力・ソリューションの利益(ソリューションに都市ビジネスは含まない)  
※1 資源価格のボラティリティが高かった2022年を除く

▶ 資産のオプション価値を活用した新たな稼ぎ方

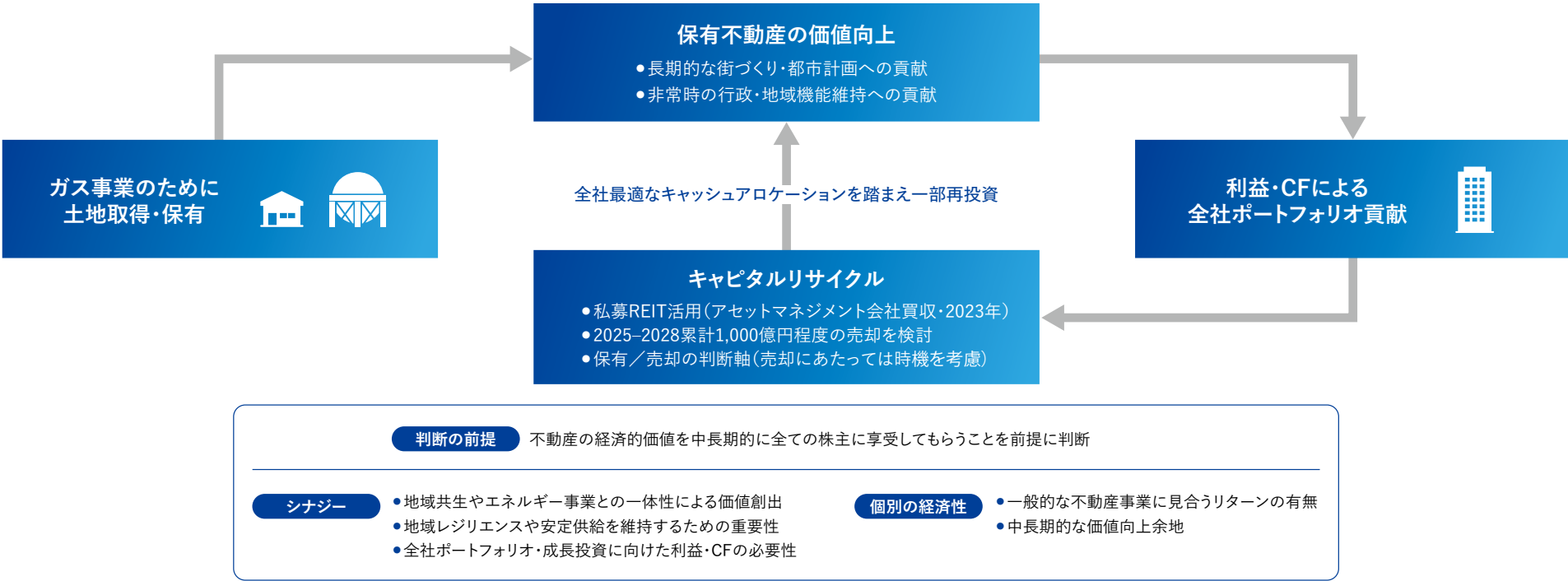


次期中期経営計画に向けた成長ストーリー  
事業成長ストーリー(都市ビジネス)

■ キャピタルリサイクルを組み合わせた都市ビジネスの価値向上

都市ビジネス事業は、ガス事業のために土地を保有していたことを起点としています。これからも、不動産とエネルギーシステムの一体開発・運用により、保有不動産の価値を高め、都市や地域に、環境性・レジリエンスといった価値を提供していきます。当面の資産売却としては、2025年度中に実施するものも含めて、2028年度までに1,000億円程度の売却を見込んでいます。

▶ 都市ビジネスの価値向上サイクル



▶ 利益と投資規模





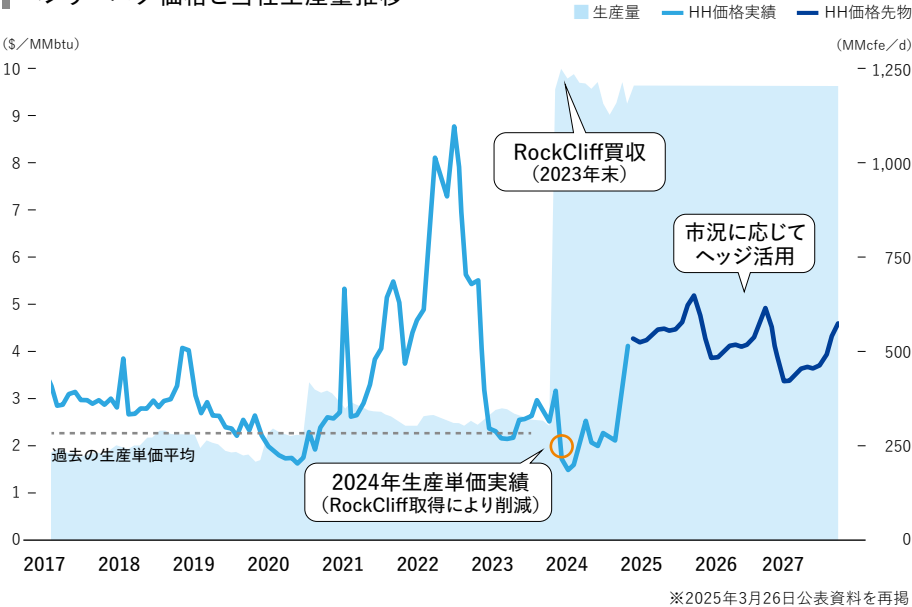
次期中期経営計画に向けた成長ストーリー  
事業成長ストーリー(海外)

北米シェール事業を軸に米国内外へ事業展開

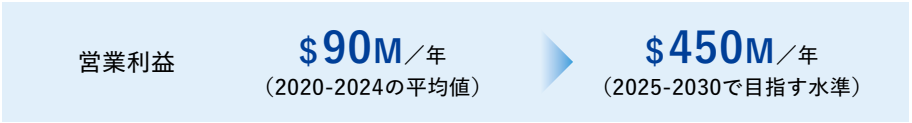
米国産LNGの輸出量は、2025年度以降増加が見込まれており、生産地として当社のシェール資産が集中するヘインズビル地域の重要性も一層増大します。同地域4位の生産量となる鉱区を上流事業に精通した現地経営陣が、ローコストで操業することで、高い収益性を維持します。また、収益の安定化のために、ヘッジも活用していきます。米国内における中・下流事業への展開や、欧州・アジア向けのLNG調達・販売との連携により、収益を安定化させつつ事業を拡大していきます。

生産単価を抑制すべく、エリアを集中し生産量を拡大

ヘンリーハブ価格と当社生産量推移

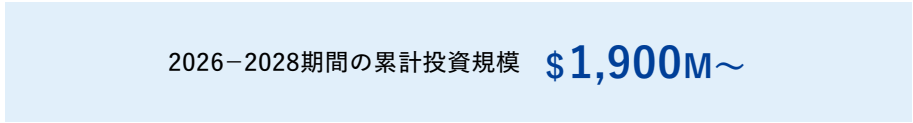
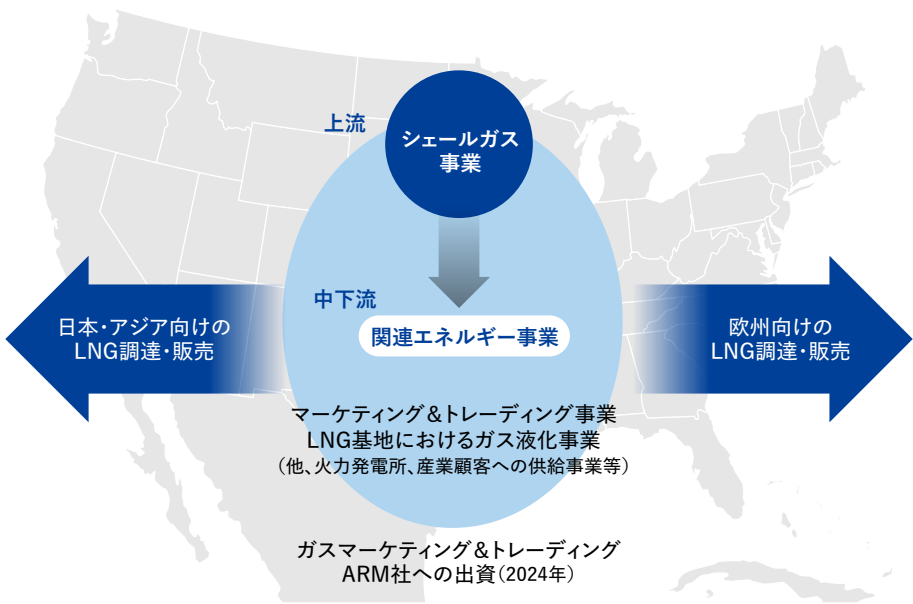


利益と投資規模(シェール事業単体) ヘンリーハブ価格=\$3.2/MMBtu前提



過去のシェール投資の経験を踏まえ、TGNR社に2017年にマイノリティ参画。知見を蓄え20年にマジョリティ取得し、その後事業拡大を継続

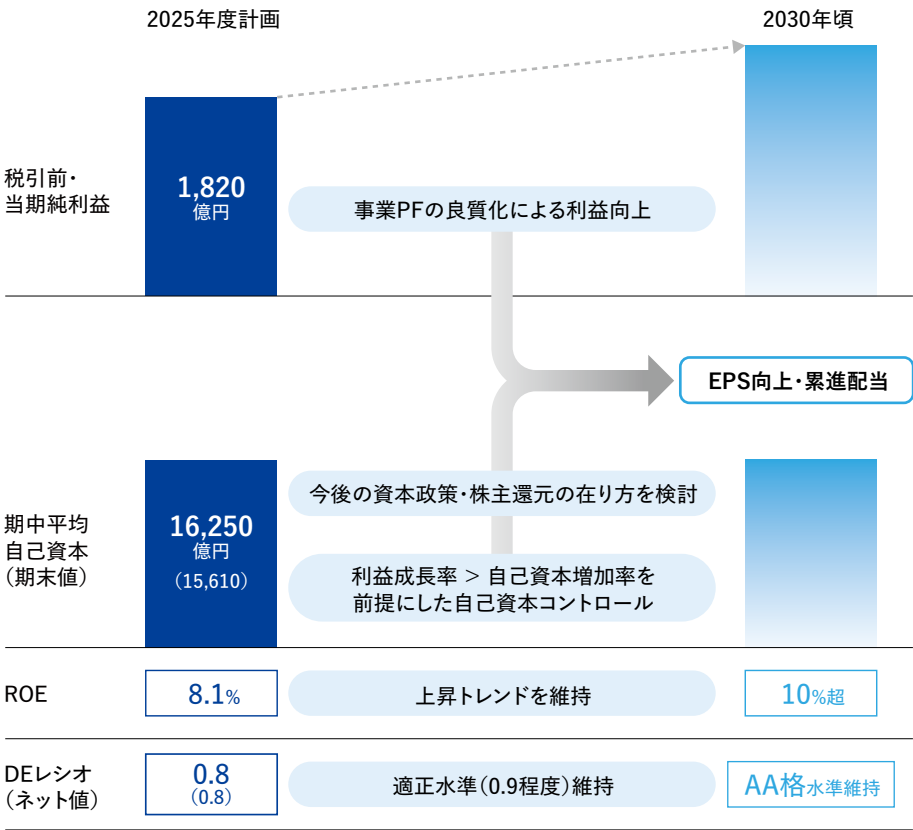
中下流事業への展開やLNGとの連携により利益安定化



次期中期経営計画に向けた成長ストーリー  
財務戦略

持続的な企業価値向上に向けた資本政策

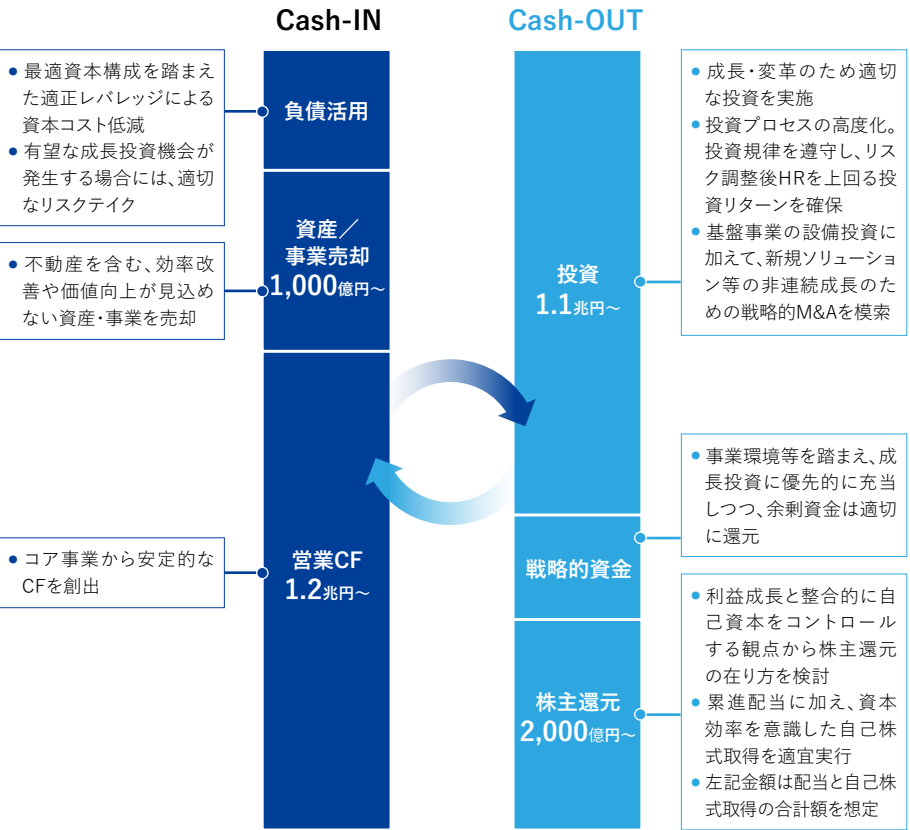
資本政策としては、中期事業リスクに対する資本余力と財務健全性を担保しつつ、適正なレバレッジを維持し、ROEを下支えしていきます。また、利益成長を踏まえた自己資本コントロールの観点から、今後の資本政策・株主還元の在り方を継続的に検討していきます。着実な利益成長と機動的な自己株取得の相乗効果により、一株当たりの利益・EPSを向上させ、累進配当を実現していきます。



※2025年3月26日時点

2026年度～2028年度のキャッシュアロケーション

キャッシュインとしては、コア事業から安定的な収益を中心に1.2兆円以上の営業キャッシュ・フローを生むとともに、資産効率性向上・キャピタルリサイクルの一環で1,000億円超を資産売却により創出していきます。キャッシュアウト側では、適切に負債も活用し、成長・変革に向け、投資規律を遵守したうえで1.1兆円規模の投資を行いながら、2,000億円超の株主還元を実行していきます。戦略的資金については、事業環境等を踏まえ、成長投資に優先的に充当しつつ、余剰資金は適切に還元していきます。



※数字はガイド値。次期中期経営計画にて確定予定

## 資本効率を意識した 財務・資本戦略により、 持続的な企業価値向上を支える

### 2025年度ROE8%必達と その先の成長に向けて

常務執行役員 CFO  
南 琢



#### CFOとしての責務

##### ―財務・非財務の両側面から経営判断を支える―

地政学リスクの増大、エネルギー価格の変動、そしてGX（グリーン・トランスフォーメーション）やDX（デジタル・トランスフォーメーション）といった技術革新の波は、エネルギー産業に構造的な変化を突きつけています。当社はこの激動の時代を「第三の創業」と位置付け、未来に向けた変革を加速させています。CFOとしても、より強靱で、より資本効率の高い企業へと自らを変革する絶好の機会だと捉えています。

私の使命は、財務・経理の知見に基づき、CEOをはじめとする経営の意思決定を、リスクや財務健全性の観点から支えることです。成長に向けた戦略遂行のアクセルを安心して踏めるよう、財務面から適切な情報を提供し、後押しすることが私の役割です。それは時にブレーキのように見えるかもしれませんが、最終的には将来に向かっての東京ガスグループの成長につながると信じています。

この使命を果たすにあたり、私が重視しているのは、私たちの取り組みが、持続的な企業価値向上に貢献しているか、という視点です。仮に短期的なパフォーマンスが良かったとしても、それが一時的なものでは意味がありません。一方で、中長期の企業価値の向上には、短期的なパフォーマンスを積み上げ、次のアクションにつなげることももちろん大事です。成長に向けた一貫したストーリー上に私たちがいるのかを常に確認し、必要な施策を講じていきます。

CFOに就任し2年目となりますが、就任以来、資本市場の皆さまの声に真摯に向き合い、それを踏まえた能動的な対応を心がけてきました。株価純資産倍率（PBR）が1倍を下回る状況が続いていたことを経営課題として受け止め、資本コストと株価を意識した経営の実践に全力を注いでいます。当社は経営目標としてセグメント利益、ROE（自己資本利益率）、ROA（総資産利益率）を重視しています。特にROEは単に収益性だけでなく、「改善の質」や「資本の使い方」を測る重要な尺度

です。創出する価値が株主のみなさまの期待を上回るよう、迅速かつ柔軟に対応することは、CFOとしての最重要ミッションの一つです。短期的な株価上昇だけでなく、持続的に企業価値を高めていくことにコミットし、みなさまの期待に応えていきます。一方、ROAは余剰なキャッシュや運転資本を縮小し、総資産を適正化するBS（バランスシート）のスリム化指標であると同時にROIC（投下資本利益率）に代替するものとして取り扱っています。WACCに対してスプレッドをしっかりと取る投資をしているか、投資が投下資本に見合っているのかをROAを用いて確認しています。

価値向上において、財務情報と非財務情報は不可分一体です。気候変動への対応や人的資本への投資は、もはやコストではなく、将来のキャッシュ・フローを生み出すための重要な先行投資です。特に事業変革を成し遂げるための人材の育成・獲得への投資は、今後とも力を入れていきます。また、ESGへの取り組みは、将来の事業リスクを低減し、新たな収益機会を創出する不可欠な要素です。財務・非財務の両面から企業価値を最大化する羅針盤を示し、ステークホルダーのみなさまとの対話を通じて進捗を丁寧に説明してまいります。この1年、取締役会では、サステナビリティ経営に関する議論を活発に行い、2025年度のマテリアリティ改定につながりました。サステナビリティ担当でもあり財務と非財務の双方を統括する立場として、非財務情報が時間軸の中で、企業価値にどのように結びつくかを示し、両者を一体化した経営戦略を、社内外に分かりやすく伝えていきます。

現行中期経営計画の進捗と財務的評価  
—資本効率向上を目指す—

現行中期経営計画の進捗ですが、「Compass2030ビジョン」で掲げた利益目標の達成に向けて、概ね順調に進捗していると評価しています。海外では、豪州の上流資産の売却と北米シェール事業への成長投資という資産の入れ替えを実行し、着実な利益成長を実現しています。国内ではソリューションブランド「IGNITURE」を立ち上げ、今後はソリューションビジネスが、ガス・電力の次なる柱となることを期待しています。GXについては、厳しい投資環境の中、国内外で案件探索やリスクを限定しな

がら投資を進め、将来のカーボンニュートラルな世界に向けた経験蓄積とノウハウを獲得してきました。業績としても、2022年度に続き中期経営計画初年度である2023年度は、資源価格の高騰等著しい事業環境の変化の中、原料調達力の優位性を発揮し、過去最高水準の利益・キャッシュ・フロー創出を実現しました。

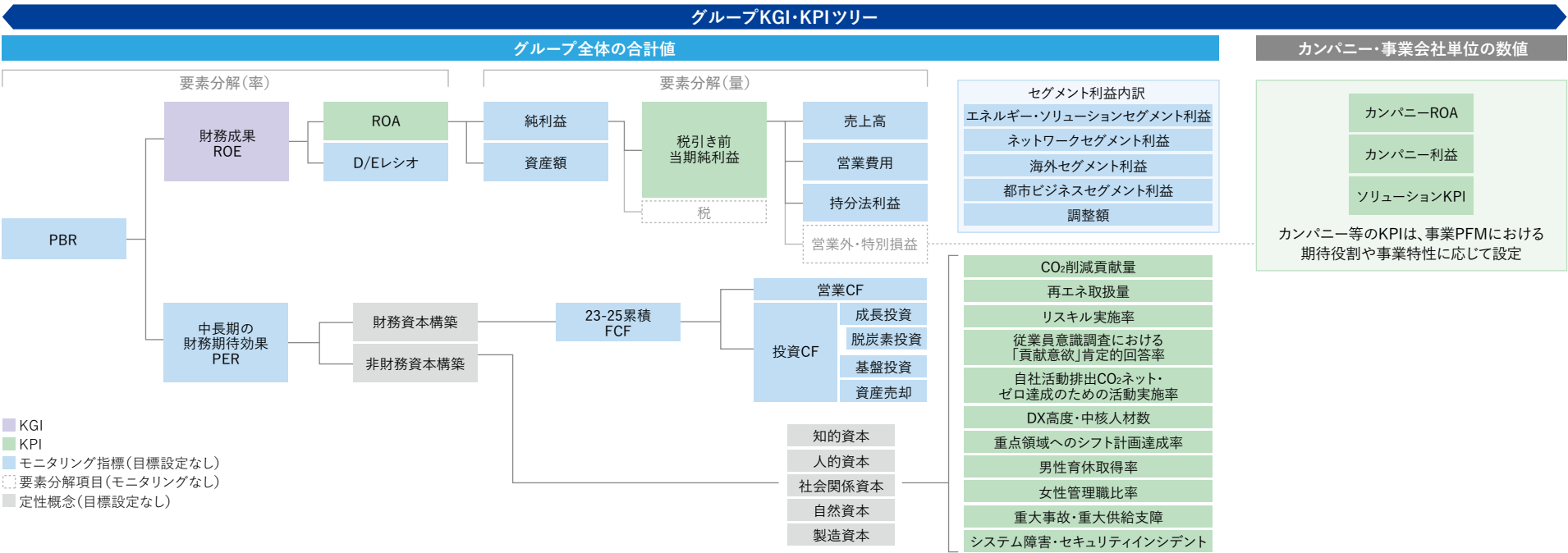
一方、成長投資を推進し業績も好調であったため、バランスシートが拡大し、資本・資産効率が低下しました。利益剰余金が想定以上に積み上がり、2021年度末に1.2兆円だった自己資本は中期経営計画初年度の2023年度末には約1.7兆円に、約3.2兆円だった総資産額も約3.9兆円となりました。また、減価償却費や固定費の高止まり

等による利益の伸び悩みもあり、結果として2024年度はROE8%・ROA4%を下回る状況となりました。

この状況に向き合い、稼ぐ力と効率性の両面から変革を進めています。2024年度下期以降、迅速かつ断固たる意思をもって、BSの最適化に着手しました。資本効率を改善する資本政策として2024年度には基本的な還元に800億円を追加し総額約1,200億円の自己株式取得を実施し、さらに2025年度上期も1,200億円を上限とする追加取得を決定しました。これらは、自己資本を適切な水準にコントロールし、ROE向上に対する当社の強いコミットを示すものです。

同時に、2024年度から、社内ではPBR向上を最上位目標

KGI・KPIツリー

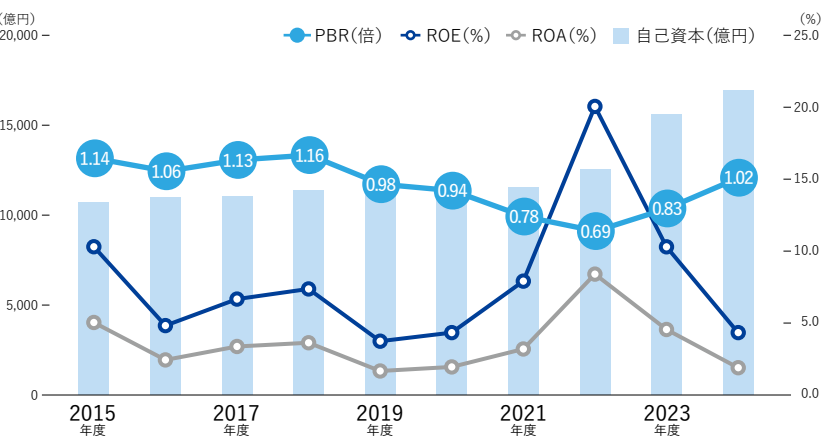




(KGI)に据えた「KGI・KPIツリー」を全社展開し、ROEやROAといった指標を各部門の具体的なアクションにまで落とし込むことで、全社員が資本効率を意識する企業文化の醸成を進めています。経営会議では資本政策、特に資本効率の改善を重要な課題として検討を重ねました。社外取締役が全体の3分の2を占める取締役会でも、具体的な資本政策のみならず、キャッシュ・フローの成長こそが企業価値向上につながる、その前提となる成長投資の重要性といった、本質的な議論を幅広く活発に議論しました。今後も全社一丸となって企業価値の向上にチャレンジしていきます。

中期経営計画最終年度となる2025年度は、ROE8%の達成をコミットし、主力事業の収益性向上、コスト構造の見直し、ノンコア資産の活用・売却、自己資本のコントロール、といった多面的な取り組みにより資本効率の向上を図っていきます。

PBR・自己資本・ROA・ROE



※2023年度以前の各種数値は米国会計基準溯及適用前の数値

持続的なROE向上に向けた3つの柱  
—BSマネジメント—

当社の財務戦略は、3つの柱で構成されています。目指すのはキャッシュ創出力の抜本的強化です。利益の質を重視し、事業から生み出されるフリーキャッシュ・フローの最大化を目指します。

■ 事業ポートフォリオ改革の加速

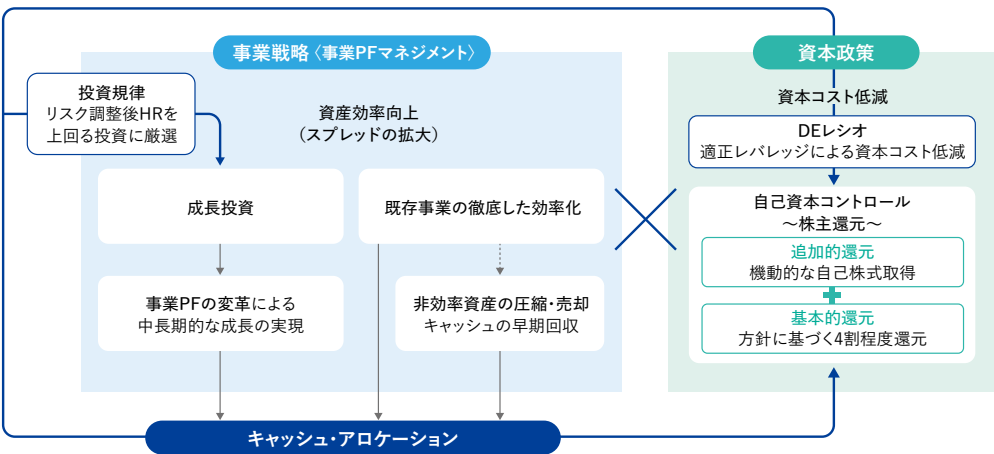
現中期経営計画では、「Compass2030ビジョン」実現に向けて、不動産を含む全事業を対象とした事業ポートフォリオマネジメントの強化と、成長領域への経営資源のシフトを推進してきました。中核事業においては、徹底したオペレーション効率化と資産の最適化を進め、安定的なキャッシュ創出基盤を盤石なものにします。同時に、成長事業においては、将来の市場をリードするべく、厳

選した投資を実行します。長期的な成長戦略を実現するためには目指すポートフォリオ実現を意識した投資判断が重要です。各事業が生み出すキャッシュや成長性を見極めた上で、ポートフォリオ全体の中での役割を整理し、ポートフォリオ戦略を進めています。

2024年度には、各カンパニー・事業会社ごとのROA管理を強化し、その具体策の一つとして不動産を含む全資産を対象とした「事業仕分け」を聖域なく実施しました。この結果に基づき政策保有株式や価値向上が見込めない資産の売却を進めています。2024年度の実績および2025年度計画への利益貢献をもたらすとともに、これにより創出されたキャッシュは、後述する海外事業等の高成長領域へ再投資し、資産のリサイクルを通じて企業全体の資産効率向上を抜本的に改善し、BSの適正化につなげていきます。

次期中期経営計画では資本市場が期待するリターンを

BSマネジメント



一層意識し、企業価値向上を進めるために、事業の「稼ぐ力」を示すROICの導入を検討します。これまでのROA管理に資本コストへの意識や余剰キャッシュの有効利用の視点を加え、企業グループ全体として資本コスト(WACC)を常に意識したアクションにつなげ事業ポートフォリオマネジメントを高度化します。

■ 成長投資に対する投資規律の徹底

持続的な企業価値向上のために成長投資は不可欠であり、よりよい投資案件の継続的な確保と選別、入れ替えに向けた、投資プロセスの高度化を進めています。投資については、その規律を一層強化しました。まず、各事業部門において投資候補の網羅的な「ロングリスト」を作成します。次に、それをコーポレート部門と情報を共有しながら詳細に検討し、「部門ショートリスト」へ集約します。そして、コーポレート部門を中心とした「パイプライン委員会」が「全社ショートリスト」を作成・管理します。「パイプライン委員会」では、投資意義や全社戦略の適合性

■ 投資プロセス



※案件数は戦略投資に限る

を定期的に検証し、収益性・成長性・安定性の観点から優先順位付けを行い全社横断的な視点から投資案件を評価・選別します。こうしたプロセスを通して、継続的な投資パイプラインの維持と、案件の絞り込みによるフリーキャッシュ・フローの確保を実現します。

そのうえで、投資評価委員会や経営会議を経て最終的な投資の意思決定をしています。経済性評価においては、NPV(正味現在価値)とIRR(内部収益率)を基本とし、事業リスクや資本コスト、その他のプレミアム等を反映したハードルレートを上回る案件のみを厳選します。加えて、前提となる事業環境分析(マクロ・ミクロ)の妥当性、グループの財務諸表への影響、最大リスク額等、多角的な評価を行います。M&Aでは、戦略的意義、のれんの評価、バリューアップに向けたPMI(統合管理)プラン等も考慮しています。投資実行後も、案件の継続的・定期的

にモニタリングするとともに、今後の投資意思決定のための評価基準・確認事項の見直しも行っており、過去の投資からの学びを活かす仕組みを構築しています。

■ 資本構成の最適化

当社は、ガス・電力の安定供給という社会的責任を全うするため、強固な財務基盤が不可欠です。大規模なインフラ資産を抱えており、ガス・電気の安定供給という社会的責務を果たすために、また市場の変化や顧客離脱リスク等の潜在的なリスクに備えるためにも一定の資本余力を必要とします。一方で、株主価値を最大化するためには、適切な財務レバレッジの活用が求められます。この二つの要請を両立させるべく、私たちはAAレベルの国内格付けとネットD/Eレシオ0.9倍程度を目安とし、事業リスクに対する十分な資本余力を確保しつつ、過剰な自己資本を抑制する最適資本構成を追求します。

■ 投資評価の考え方

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                |                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 投資評価                                                                         | <div>1. 投資意義:事業戦略との適合性、投資を通じて獲得したいものとその妥当性・実現可能性</div> <div>2. 経済性:前提条件の妥当性、NPVとIRRの検証、PL・BS・財務指標への影響</div> <div>3. リスクと対応策:多面的なリスク※抽出と影響度・発生頻度の分析および対応策の妥当性</div> <div>4. 投資後フォロー事項とEXIT戦略:モニタリング指標の設定、EXIT基準の設定</div> |                                                                                                                |                                                                                                                 |
|                                                                              | ※リスク例                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |                                                                                                                 |
|                                                                              | <div>エネルギーソリューション</div> <div><div>・ 原料価格変動リスク</div><div>・ 与信リスク</div><div>・ 建設～維持管理にかかるリスク</div></div> <div>他</div>                                                                                                     | <div>都市ビジネス(不動産)</div> <div><div>・ 空室リスク</div><div>・ 賃料変動リスク</div><div>・ 開発～修繕にかかるリスク</div></div> <div>他</div> | <div>海外</div> <div><div>・ 市場価格変動リスク</div><div>・ 資源埋蔵量、発電量変動リスク</div><div>・ 事業運営にかかるリスク</div></div> <div>他</div> |
| <div>共通</div> <div>カントリーリスク、制度変更リスク、自然災害リスク、環境リスク、物価上昇リスク</div> <div>他</div> |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                |                                                                                                                 |
| フォロー                                                                         | <div>既存投資案件の経済性等についての継続的なモニタリング、</div> <div>新規投資案件の評価基準・確認事項の見直し</div>                                                                                                                                                  |                                                                                                                |                                                                                                                 |

株主還元の考え方  
— 次期中期経営計画期間における  
方針策定に向けて —

当社は、近年、海外やGXなどの成長投資への資金配分を重視し、総還元性向を4割へと段階的に上げてきました。創出したキャッシュを成長投資に活用することで企業価値を高め、その成果を通じて株主のみなさまに報いるという方針でしたが、株主のみなさまへの説明が十分でなかった点を深く反省しております。キャッシュアロケーション（資本配分）は、第一に、上記のような厳格な規律に基づく成長投資を優先します。これにより企業価値の源泉となる将来のキャッシュ・フローを創出します。第二に、その成長の果実を株主のみなさまに直接還元するため、「持続的な利益成長に連動した累進的な配当」を行います。そのうえで、第三に、総還元性向40%程度を目安とした余剰キャッシュについては、自己株式取得を通じて機動的に還元します。さらに昨年度からは、前述のとおり2025年度ROE8%目標の達成に向けて、総還元性向4割に基づく基本的還元に加え、資本効率の状況を踏まえた追加的かつ機動的な資本政策としての自己株式取得をBSマネジメントとして実施しています。

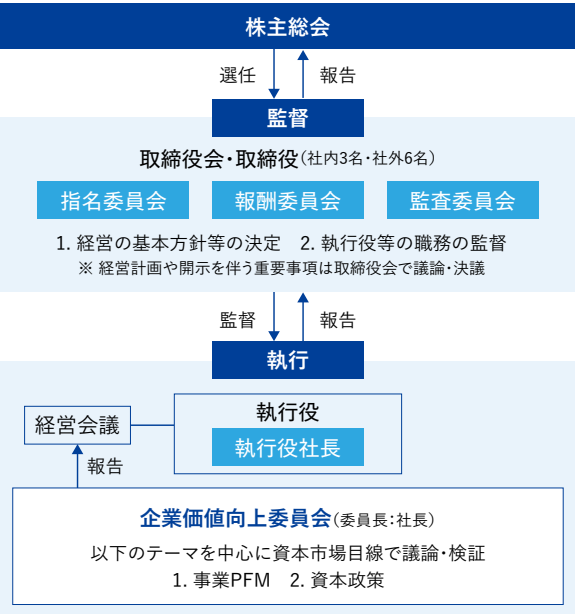
今後の株主還元の在り方については、現在、社内では活発に議論を重ねているところです。中長期の利益成長と機動的な自己株式取得の実施によりEPSを向上させ、それに合わせた累進配当や増配を実現したいと考えています。2030年頃ROE10%超の目標達成に向け、株主還元方針の検討を深めていくにあたっては、従来以上に資本市場との対話を重視しながら丁寧に取り組んでいきます。

資本市場との対話促進  
— IR体制を強化 —

資本市場との建設的な対話を通じた企業価値向上を進めるため、IRの体制を強化し、資本市場とのコミュニケーションを充実させています。

2025年度より財務部内にIR統括部長ポストを新設したのははじめ、IR人員体制強化に着手しました。投資家の皆さまの当社方針へのご理解を深めていただけるよう対話の機会を一層拡充するとともに、ご意見を経営へフィードバックし、施策に活かしていくほか、決算説明資料などの開示内容の改善にも継続的に取り組んでいます。

企業価値向上委員会



2024年度に、資本市場との対話において重要なテーマとなる事業ポートフォリオや資本政策等に関し、社内に「企業価値向上委員会」を新たに設置しました。中期経営計画や経営ビジョン達成のためのタスクフォースの機能を担い、社内リソースを横断的に統合して迅速な検討を行います。委員会の議論内容は経営会議や取締役会に報告するとともに、必要に応じ対外メッセージとしてみなさまに開示していきます。

持続的な企業価値向上へ

繰り返しになりますが企業価値の向上を通じて、ステークホルダーの皆さまに納得いただける成果を出すことは、当社にとって最も重要なことです。2025年度ROE8%という目標達成は私たちの重要なコミットメントです。しかし、それはゴールではなく2030年頃ROE10%超の実現に向けた出発点です。「第三の創業」という挑戦を通じて、未来を先取りしたビジネスモデルを確立し、持続的に価値を提供し続けることが目指す姿です。今後も、積極的な情報開示に加え、皆さまとの建設的なコミュニケーションを重ねながら、持続的な企業価値向上を目指してまいります。引き続き、当社に対する率直なご意見とご期待を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

# エネルギートレーディングカンパニー



## 安定供給を担保しながら、トレーディングで利益を拡大する

LNG契約や輸送に関わる原料調達部門、電源開発・調達等を行う電力部門、LNG基地・発電所運営に携わる生産部門が含まれる当カンパニーでは、エネルギーの安定供給を担保した上で、独自のAO&T (Asset Optimization & Trading)※1を通じて利益を拡大するとともに、お客さまにベストソリューションを提供することを目指しています。具体的には、豊富なLNG関連アセットの運用柔軟性を活かしてLNG・電力を一体運用し、トレーディング事業で利益を創出していきます。また、電力分野ではデジタル取引プラットフォームを活用したソリューションの収益化を目指していきます。

専務執行役員 エネルギートレーディングカンパニー長 菅沢 伸浩

### 機会

- トランジションエネルギーとしてのLNGの需要伸長
- LNG市場ボラティリティの高さによるLNGトレーディング機会の拡大
- 電力マルチマーケット (卸取引市場、容量市場、需給調整市場) における収益機会拡大

### リスク

- 原料輸入に関連する地政学的リスク影響等による原料調達支障
- 大規模災害に起因する製造・供給・発電設備等の損害による供給支障
- LNG・電力卸取引市場価格や原燃料費の変動に伴う収支影響

### 競争優位性

- LNG調達契約・LNG基地・LNG船等の豊富なLNG関連アセット、LNG取扱量、運用力
- LNG取引におけるネットワーク・信用力
- 電力事業規模 (発電・小売) および電力トレーディングにおける高度な予測ロジック等のノウハウ

## 事業戦略

### ▶ AO&Tの高度化

東京ガスグループの保有資産のオプション価値を活用し、LNGトレーディングや電力市場で新たな収益源を獲得していきます。LNG市場では今後もボラティリティが大きい環境が見込まれるため、数量や配船の柔軟性等オプション性の高いLNGを獲得するとともに、AO&Tを究め込むことでLNGトレーディングにおける利益を最大化させていきます。2030年に向けてはトレーディング取扱量500万トンを目指しています。

電力では、需要の伸長に見合う電源確保に向けて千葉袖ヶ浦パワーの建設を進めます。加えて、再エネ導入が進展し電力マルチマーケット対応の必要性が上昇する中、多様な発電リソース・調整力を確保し、複数の電力市場で最適運用することで電力トレーディングの収益拡大を目指します。2030年に510万kWの電源・調整力確保に向けて取り組みを進めています。

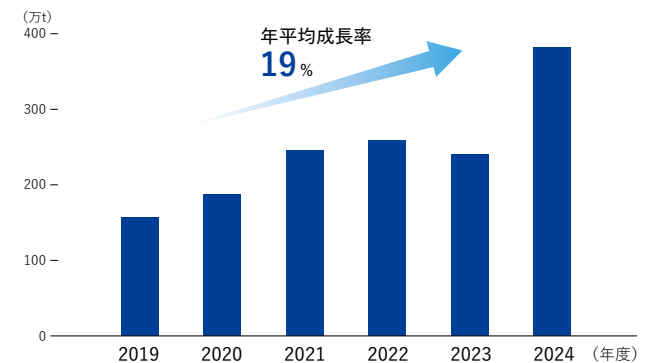
### ▶ デジタル取引プラットフォームの早期確立

電力分野のエネルギー取引推進に必要なデジタル取引プラットフォームの構築に取り組んでいます。このプラットフォームを軸に、他社リソースをアグリゲーションしたソリューション、系統用蓄電池・再エネ運用の受託等による収益化を目指します。

## 2024年度の主な取り組み

- ✓ シンガポールにTG Energy Trading Pte. Ltd.を設立
- ✓ 系統用蓄電池事業への本格参入 (大分県角子原蓄電所起工、広原蓄電所に関するオフテイク契約締結)
- ✓ 系統用蓄電池の最適運用サービスを提供開始
- ✓ 袖ヶ浦発電所の竣工

### LNGトレーディング取扱量



※1 設備最適稼働とトレーディングの一体運用



# カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー



## ガス・電力・ソリューション事業で利益成長を目指す

東京ガスグループは世界有数の市場である首都圏を中心に、ガス・電力事業で培ってきた約1,300万件の顧客基盤を有しており、さらなる成長に向けて、ソリューション事業ブランド「IGNITURE」を立ち上げ、ガス・電力に次ぐ第3の収益の柱を確立していきます。「IGNITURE」では、お客さまや社会のニーズを先取りした「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」の価値を提供するソリューションの拡充・体系化を進めていきます。さらに、商材の拡大、デジタルを活用した販売方法の拡大、販売エリアの拡大により、ガス・電力・ソリューションの3つの柱での利益成長を目指します。

代表執行役副社長 カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー長 小川 慎介

### 機会

- 環境・社会貢献や災害対策への関心の高まり
- ライフスタイル・価値観の多様化
- 各企業の脱炭素化目標達成に向けた投資拡大
- 人手不足や労務・原材料費高騰による生産性向上ニーズの継続・拡大

### リスク

- エネルギー自由化による競争激化
- 生活形態・事業環境変化によるガス需要減少
- GX・DXソリューションを提供する競合企業の増加

### 競争優位性

- 首都圏を中心とした、お客さまアカウント数約1,300万件の強固な顧客基盤
- ライフバル等の地域密着型ネットワークとお客さま宅での設備の設置や修理等に関する技術ノウハウ
- 脱炭素化に向けた現状把握・削減実行・情報開示のワンストップソリューション
- GX実現のみならず、DX実現を両立するソリューションの保有と拡大

## 事業戦略

座談会: 広がるデジタル顧客接点と価値提供 P.39

### ▶ ご家庭向けガス・電力・ソリューション事業

さらなる顧客基盤の増強を目指し、多様化するライフスタイルや価値観に応える商材や販売方法・販売エリアの拡大に注力します。具体的には、拡張性と柔軟性に優れた顧客管理システム「Kraken」を導入し、エネルギー料金施策の多様化と最適化を図ります。また、myTOKYOGAS<sup>※1</sup>を活用したデジタルマーケティングやWeb販売の推進により、デジタル接点の拡大を目指します。さらに、ソリューション事業ブランド「IGNITURE」のもと「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」の価値を提供し、エネルギーとソリューションのクロスセルにより顧客当たりの利益を向上させ、収益力を高めていきます。

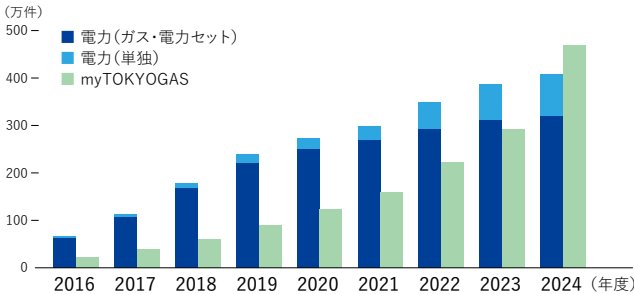
### ▶ 法人向け新規ソリューション事業

脱炭素化ソリューションは、お客さまの投資拡大に合わせ「商材」「販路」「収益ポイント」の磨き込み・多様化を図ります。並行して、生産性を高めるソリューション・安定したビジネスを実現するソリューションは、「価値」「技術」「販路」の観点でパートナー企業とともに拡充します。それらを適切に組み合わせ、お客さまのニーズに合わせて価値提供することで、新規ソリューション事業のスケール化を図ります。

## 2024年度の主な取り組み

- ✓ 家庭用蓄電池の充放電を制御する「IGNITURE蓄電池」を提供開始
- ✓ ご家庭向けソリューション拡大に向けた施工会社の子会社化による太陽光発電設備や蓄電池の施工機能強化
- ✓ 信頼性の高い自然系カーボנקレジット創出を目的とするカーボンファンドへ出資
- ✓ 太陽光発電設備の設置工法独自開発によるスレート屋根施設へPPA<sup>※2</sup>サービス提供
- ✓ AIを活用した熱源機器の最適制御について東京都の補助事業の支援も受け、取り組みを加速

### 電力顧客・myTOKYOGAS加入件数



※1 東京ガスのWeb会員サービス ※2 電力購入契約

# 東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)



## 全国の法人のお客さまの経営課題を解決する共創パートナーになる

東京ガスグループの法人営業を集約し、全国の法人のお客さまに対して、ソリューション、ガス、電力、エンジニアリングをワンストップで提供しています。お客さまの経営課題解決に向けた共創パートナーとして、サステナブルな事業運営・社会の実現に貢献することを目指しています。高度なエンジニアリング力を武器に「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」を提供価値とする「IGNITURE」の提案を加速させ、ソリューションをガス・電力に次ぐ第3の柱として確立していきます。

常務執行役員 東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 代表執行役社長 小西 康弘

### 機会

- データセンターを中心とする電力需要の増大
- 脱炭素化の潮流に伴うGXソリューションニーズの拡大
- 人手不足および労務費、原材料費高騰による生産性向上ニーズの維持拡大
- 再エネ有効活用やデマンドレスポンスのための蓄電池ニーズ拡大

### リスク

- 脱炭素化の進展による市場環境の急激な変化
- 法令・制度を含む国や地方自治体の政策変更
- 大規模災害による設備、プラントの損傷による供給支障
- 建設費高騰による計画物件の中止・遅延

### 競争優位性

- エネルギーコンサルとして、ソリューション、ガス、電力、エンジニアリングをワンストップで提案
- プラントや設備に対する高いユーザーズ・ノウハウとエンジニアリングソリューション力
- 全国におけるエネルギーサービス累計1,000件以上の実績

## 事業戦略

### ▶ ソリューションの全国展開

首都圏のお客さまのみならず国内外のさまざまなお客さまに対してソリューション、ガス、電力、エンジニアリングをワンストップで提供します。

ガス・電力については、トランジション期におけるエネルギー転換や再エネ・クレジット等を加えたカーボンオフセット都市ガスやコーポレートPPA等の環境価値提供を推進します。ソリューションについては、データセンター等の電力需要増が見込まれる分野へのコージェネレーションシステムや再エネ電力の供給等により、顧客領域を拡大します。また、ソリューション事業ブランド「IGNITURE」のもと、「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」を提供価値として、全国の法人のお客さまの経営課題解決に貢献します。

### ▶ 再エネ・脱炭素エンジニアリングの推進

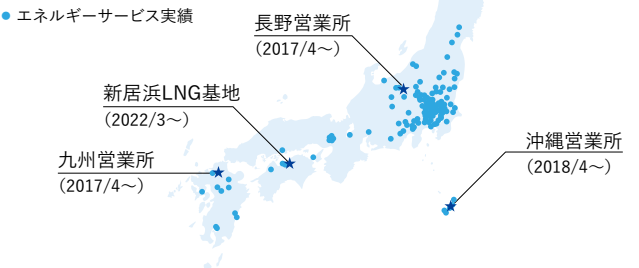
当社グループがこれまで培ってきた技術力・ノウハウを活用したLNG基地建設・パイプライン敷設に対するエンジニアリング事業に着実に取り組んでいきます。また、成長領域である再エネ・脱炭素関連分野については、太陽光やバイオマス、地熱発電に加え風力発電のエンジニアリング、オペレーション&メンテナンス事業に挑戦し、事業拡大を目指します。

## 2024年度の主な取り組み

- ✓ サントリー山崎蒸留所において、世界初の水素によるウイスキー直火蒸留に成功
- ✓ タイ王国初の都市型地域冷房であるOne Bangkokにおいて、エネルギーの本格供給を開始
- ✓ Hondaの熊本製作所において太陽光発電設備と連携したリチウムイオン蓄電池(国内工場向けで最大規模)が稼働
- ✓ わいた第2地熱発電所(熊本県)の発電、熱輸送設備の着工
- ✓ 琉球大学病院および西普天間キャンパスにおいて国立大学法人初のCGS(ガスコージェネレーションシステム)エネルギーサービスの運用開始

### 全国への事業展開

エネルギーサービス件数(累計)  
1,000件以上



# 地域共創カンパニー



## 地域課題解決に貢献し、地域・コミュニティとともに発展する

カーボンニュートラルに向けた取り組みが加速する地域・自治体に対して、脱炭素を中心とするソリューションをワンストップで提供するため、2023年にカンパニーとして発足しました。周辺ガス事業者様への卸供給事業、関係都市ガス会社事業等を担うとともに、地域課題の解決に向けて、地域行政や自治体に種々のソリューション提案を行います。東京ガスグループが創業以来培ってきた「信頼」や「地域密着力」を活かし、自治体の政策推進パートナーとして地域課題解決に取り組みながら収益最大化を目指すことで、地域・コミュニティとともに発展・成長していきます。

常務執行役員 地域共創カンパニー長 小西 雅子

### 機会

- 国のエネルギー政策における天然ガスの重要性
- 自治体のカーボンニュートラル宣言に伴う脱炭素化に向けた取り組みの加速
- 防災・減災等レジリエンス関連ソリューションへのニーズ

### リスク

- 自治体が有する課題の多様化・複雑化に伴うソリューション提供の遅れ
- ソリューション提供における多業種の参入による競合激化とシェア低下

### 競争優位性

- 地域の公益事業者として培ってきた信頼
- 地域の目線で課題を捉える地域密着力
- 脱炭素に加えレジリエンス、最適化の視点も取り入れたソリューションをワンストップで提供できる体制

## 事業戦略

### ▶ 自治体の政策推進パートナーポジションを基盤とした地域課題解決

政策推進パートナーとして自治体に寄り添い、自治体と共に地域課題を解決していくことを目指しています。当社グループの信頼・地域密着力や、エネルギーを軸とした社会課題解決力を活かし、カーボンニュートラルの街づくりに関する包括連携協定締結等を通じて長期的な信頼関係を構築していきます。加えて、エネルギー分野にとどまらず、自治体や地域住民・事業者の皆さまとともに持続可能な地域社会実現を目指します。

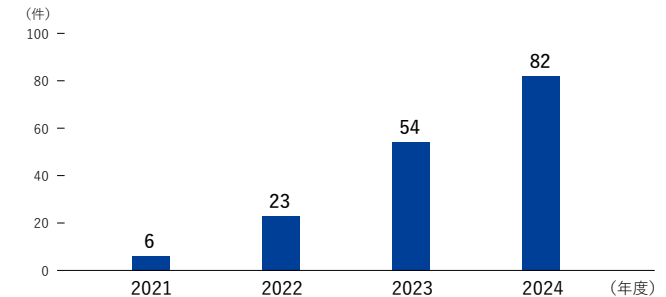
### ▶ ソリューションの提供ならびに拡充

CO<sub>2</sub>削減に向けた各種対策の優先順位を可視化する「カーボンニュートラルチャート」を活用し、高効率ガス空調設備、建物のZEB<sup>※1</sup>化を支援する「ZEBコンサルティング」、「カーボンオフセット都市ガス」や「さすてな電気」等カーボンオフセットエネルギーの導入の他、電気自動車や太陽光発電設備(PPAモデル)の導入支援等、新規ソリューションの展開にも注力していきます。加えて、エリア内の災害情報・避難所の情報を一元管理するシステム「防災TUMSY」や非常時でも起動可能なガス空調機の導入により、レジリエンス向上にも貢献していきます。

## 2024年度の主な取り組み

- ✓ 新規に28の自治体と「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(累積件数:82件<sup>※2</sup>)
- ✓ 地域・コミュニティの住民や民間事業者等、地域全体を巻き込み、カーボンニュートラルをはじめとした地域課題解決に資する事業を10エリアで展開(2025年度末目標:累積10エリアを前倒しで達成)
- ✓ 都市ガスをはじめとするエネルギーならびにSDGs貢献を題材にした環境教育の実施(417回開催、12,578名参加)および授業動画等のオウンドメディアへの掲載

### 包括連携協定の累積締結件数



※1 ネット・ゼロ・エネルギー・ビル ※2 2025年3月末時点

# グリーントランスフォーメーションカンパニー



## カーボンニュートラル社会の実現に向け、開発成果の早期社会実装・収益化を目指す

ガスと電力の脱炭素化を目指し、「再エネの電源拡大と高度化技術の開発」「e-メタン・バイオメタン(RNG: Renewable Natural Gas)の大規模サプライチェーンの構築と革新的メタネーション技術の開発」「PEM<sup>※1</sup>形水電解用CCM<sup>※2</sup>の開発と販売」「AIも活用したカーボンニュートラル化に資するR&D」の4つのコア領域で、東京ガスグループの強みを活かせる事業・技術開発を推進しています。「カーボンニュートラルロードマップ2050」の実現に向け、事業ごとのパートナーシップの多様性を重視しつつ、開発過程で生み出す知的財産の獲得や標準化にも取り組み、企業価値向上に貢献してまいります。

代表執行役副社長 グリーントランスフォーメーションカンパニー長 木本 憲太郎

### 機会

- 脱炭素化エネルギーに対するニーズの高まり
- 日本の地理的特性を踏まえた浮体式洋上風力の再エネ主力電源化
- グローバルなグリーン水素市場の拡大によるPEM型水電解装置市場の成長

### リスク

- イノベーションの停滞による競争力低下
- コスト上昇やサプライチェーン混乱、社会的受容性の低下等による社会実装の遅れ
- 国際的な環境価値の取引ルールや制度設計の不確実性

### 競争優位性

- 多様なステークホルダーと築き上げた開発から小売までのバリューチェーンの活用
- 燃料電池開発等で培った水素関連技術と高度な流体・構造解析技術
- 事業活動の蓄積データを基盤としたAI活用
- 海外・国内パートナーとの強固な関係を活かした技術・事業開発力の相互補完

## 事業戦略

### ▶ 再生可能エネルギー

再エネ電源の開発・運営と技術開発を進めています。(株)レノバと各種電源・蓄電池に関する協業を展開する他、洋上風力では、東京ガス参画コンソーシアムが事業者を選定され、本格開発を開始。浮体式では、海外事業に参画し、国内での早期社会実装に向けた事業運営手法の確立に取り組んでいます。また、VPPA<sup>※3</sup>等、お客さま向けソリューションの構築にも取り組んでいます。

### ▶ e-メタン・バイオメタン(RNG)

北米・豪州等を中心にパートナー企業とサプライチェーン構築につながるe-メタンプロジェクトを推進しています。また、製造コスト低下のための技術開発を進める他、国内外でのルールメイクへ積極的に関与しています。さらに、早期に脱炭素化ニーズがあるお客さまへの、バイオメタン導入にも取り組んでいます。

### ▶ 水素製造のための水電解用CCM

(株)SCREENホールディングスと低コスト化・大型化技術を共同開発し、量産設備導入を完了。2024年度には水電解用CCMを商品化(商品名:PEXEM<sup>®</sup>)しました。

前述の事業戦略の策定を支援するため、事業活動/研究開発により創出・蓄積された知的財産を分析・可視化するIPランドスケープに着手しています。

## 2024年度の主な取り組み

- ✓ (株)レノバと資本業務提携契約を締結
- ✓ 山形県遊佐町沖における洋上風力発電事業者への選定
- ✓ ポルトガルの浮体式洋上風力発電事業への参画
- ✓ e-メタンの米国案件「ReaCH4」、豪州案件でのpre-FEED実施
- ✓ e-メタンの国際的アライアンス「e-NG Coalition」設立と活動開始
- ✓ AIを活用した高効率触媒探索技術を有するH2Uテクノロジーズ社(現社名:California Catalyst社)への出資および協業

認証制度の確立に向けて(e-NG Coalition) ▶ P.47



ポルトガルの浮体式洋上風力発電事業



水電解用CCM  
(商品名:PEXEM<sup>®</sup>)

※1 プロトン交換膜 ※2 触媒層付き電解質膜 ※3 バーチャル電力購入契約



# 東京ガスネットワーク(株)



## インフラの強靱化に取り組みながらガスのカーボンニュートラル化に備える

東京ガスからガス導管事業等を継承し、保安・安定供給の確保と都市ガスの顧客基盤の拡大を通して、東京ガスグループの持続的な発展に寄与しています。当社グループが創業以来大切にしている安心・安全・信頼のブランドを支えるために、レジリエンス強化や地震対策によってさらなるインフラ強靱化を図るとともに、AI等の技術を活用した生産性向上の取り組みを通じ、将来にわたって事業を継続できる基盤を整えていきます。世界的な脱炭素化に向けた動向を踏まえ、e-メタンの受け入れに関する検討や水素の輸送に関する技術力の向上にも取り組み、脱炭素化されたガス体エネルギーの普及・拡大に備えます。

東京ガスネットワーク(株) 代表取締役社長 沢田 聡

### 機会

- 事業展開する首都圏では東京都を中心に人口増加が継続
- 国のエネルギー政策における天然ガスの重要性
- 熱需要における天然ガスへの期待、およびカーボンニュートラルガスへのニーズの増加

### リスク

- 大規模災害に起因した供給設備等の被災による供給支障
- 労働人口の減少に伴うガス導管事業における担い手不足

### 競争優位性

- 24時間365日、安定して都市ガスを供給するための管理体制
- 都市ガス輸送、パイプラインの建設・維持管理に関する高度な技術力
- ITシステムを活用した地震防災対策
- ガス導管事業で培ったお客さま・地域からの信頼

## 事業戦略

### ▶ レジリエンス強化・地震対策を通じたインフラ強靱化

常に安心・安全に都市ガスをご利用いただけるような供給管理体制に加え、供給設備の適切な維持管理、計画的な修繕・更新を行っています。引き続き計画的な対応により、埼玉県八潮市の道路陥没事故等を受けたインフラ健全性に関する社会からの期待に応えていきます。

ガスメーターについては、従来からの感震遮断機能付きのメーターに無線機能を付加したスマートメーターの全面導入を進めています。自動検針や遠隔での開閉栓が可能となり、緊急時や災害時の保安・レジリエンスのさらなる強化を図ります。

また、当社グループでは毎年防災訓練を行うとともに国や自治体等が実施する訓練にも参加し、災害時に迅速・的確な行動を取るための態勢を日頃から整えています。

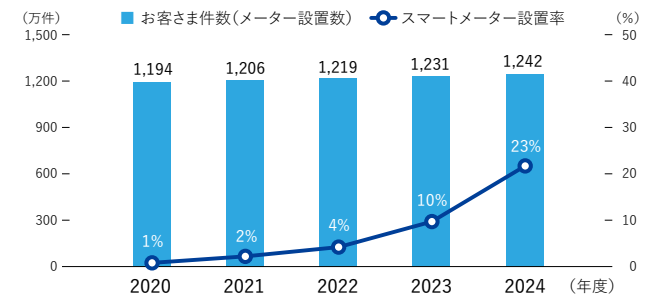
### ▶ 顧客基盤の拡大と生産性向上の取り組み

首都圏の堅調な需要に応じてお客さま件数の拡大を目指します。また、労働人口減少に伴う担い手不足への対応として、AI等を活用した自動配車システムや作業効率化ツールの導入等に取り組んでいます。これらの取り組みを委託先企業等とも共有し、ガス導管事業全体の生産性向上を図ります。

## 2024年度の主な取り組み

- ✓ 地震時の相互支援・連携強化を目的に大阪ガスネットワーク(株)、東邦ガスネットワーク(株)と合同訓練を実施
- ✓ 内閣府「新総合防災情報システム(SOBO-WEB)アイデアソン2024」において、東京電力パワーグリッド(株)・NTT東日本(株)と災害時に情報共有することで復旧対応を迅速化する共同提案が、最優秀賞・防災担当大臣賞を受賞
- ✓ NEDO「産業DXのためのデジタルインフラ整備事業/デジタルライフラインの先行実装に資する基盤に関する研究開発」の実施予定先に採択され、将来のインフラ設備情報のデジタル化に向けた取り組みを牽引

## ■ お客さま件数・スマートメーター設置率



# 海外事業カンパニー



## 事業間連携によるシナジー・事業拡大が見込め、強みが活かせる事業分野で付加価値を創出する

北米・アジア大洋州を中心に、①事業間のシナジーや、②事業の拡大が見込め、③東京ガスグループの強みが活かせる分野に集中して事業を行い、付加価値の最大化に努めています。北米では、シェールガス事業で足元の収益を牽引しつつ、バリューチェーン中下流での取引の幅(オプションナリティ)を広げ、収益の拡大と安定性向上を図ります。アジア大洋州では、LNGを始めとするエネルギーの需要増大に応じて事業を展開し、地域経済とともに成長を図ります。収益性向上のため資産ポートフォリオの組み替えも引き続き進めます。

代表執行役副社長 海外事業カンパニー長 糟谷 敏秀

### 機会

- エネルギーシステムを維持する上で天然ガスが果たす役割への期待
- 北米におけるガス市場および電力市場の拡大
- 東南アジアにおけるLNG需要の増大

### リスク

- 資源価格・外国為替相場の変動・インフレの進行による収支への影響
- 海外の法規制・商習慣への対応等による事業運営の停滞・費用負担増、事業機会の逸失、資産価値低下等

### 競争優位性

- エネルギーインフラ(LNG基地・発電所等)に関する安定的なプロジェクト管理・操業力。特に、LNGに関する知見・ノウハウ
- シェール事業の知見と生産規模
- 東南アジアでのガス・LNG関連事業の先行実績
- 財務面での信用力

## 事業戦略

### ▶ 北米シェールガス事業・中下流事業

LNG基地向けフィードガスに加え、AI(データセンター)によるガス需要の増加が見込まれる中、シェールガス事業を熟知する現地経営陣のもと、ヘインズビル地域に開発・操業エリアを集約することで生産コストを低減し、1Bcfe/d<sup>※1</sup>以上の生産量を安定的に継続します。一方、販売面では機動的にヘッジを活用するとともに、マーケティング機能を強化します。

また、中下流事業への展開や、欧州・アジア向けのLNG調達・販売との連携により、収益を安定させつつ事業を拡大します。

### ▶ アジア大洋州LNGインフラ事業

経済成長、脱炭素の要請への現実解としての天然ガスの再評価、国産ガス供給能力の不足を背景にLNGの需要が高まっている中、現地パートナーと連携のもと、半世紀以上にわたるLNG取扱いの知見、東南アジアのLNG関連事業の先行実績等の当社グループの強みを活かし、LNG受入基地を核に、バリューチェーンを構築し、安定収益を拡大します。

加えて、参画案件を起点として東南アジアへのLNG供給量を拡大、日本と異なる需要特性を活用したLNG取引等により、グループ全体の収益を最大化します。

## 2024年度の主な取り組み

- ✓ 米国テキサス州イーグルフォード層シェールガス権益の譲渡に関する静岡ガス(株)との基本合意書締結
- ✓ 米国におけるエネルギーバリューチェーン構築による収益拡大に向けたシェブロン社とのシェールガス共同開発契約締結
- ✓ フィリピン共和国における浮体式LNG基地の所有・運営会社エフジェンLNG社の株式取得



フィリピンにおける浮体式LNG基地

※1 billion cubic feet equivalent per dayの略

# 東京ガス不動産(株)



## アセットマネジメントの強化とキャピタルリサイクルにより利益・資産効率の向上を図る

新宿パークタワーやmsb田町等、140年にわたる東京ガスグループの事業展開の中で取得してきた首都圏の保有地を最大限に活用した事業を展開しています。各物件の特性に合わせたアセットマネジメントにより資産価値を向上させるとともに、バリューアップ済み資産の売却を通じたキャピタルリサイクルを進めることで、東京ガスグループの安定的かつ持続的な成長を可能にするキャッシュ・フローの創出と、着実な資産効率の向上を図ります。

専務執行役員 東京ガス不動産(株) 代表取締役社長執行役員 佐藤 裕史

### 機会

- 人的資本経営やワークスタイルの変化によるオフィス需要の回復
- 脱炭素・レジリエンスへの意識の高まり
- 豪州における人口増加および住宅需要の高まり

### リスク

- 2025年・2026年のオフィス供給増加
- 建築費・維持管理費高騰の継続
- 金利・キャップレートの上昇による不動産価格下落

### 競争優位性

- 首都圏の優良な保有地
- 長年にわたる建物維持管理の実績・技術力
- 不動産とエネルギーシステムの一体開発・運用

## 事業戦略

### ▶ アセットマネジメントの強化

新宿パークタワーやmsb田町等、首都圏における優良な保有物件の最適活用に加え、当社グループの事業拠点の集約、売却・外部賃貸を含めた最適活用等のCRE(Corporate Real Estate)戦略を通じて資産価値の向上を進めます。また、八重洲一丁目北地区の再開発や新豊洲エリアにおいて環境性とレジリエンスに優れた街づくりを進め、安定的な収益基盤を拡大します。

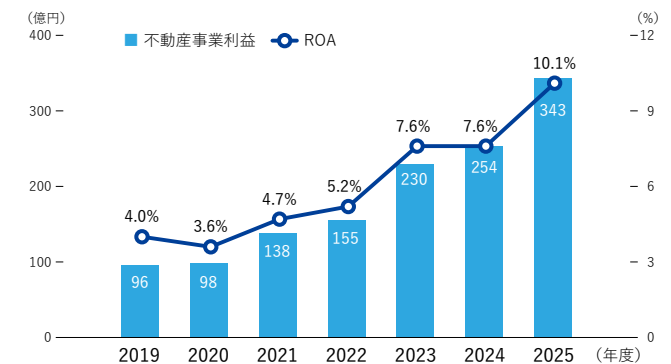
### ▶ キャピタルリサイクルの定着・拡大

既存物件を売却して資金回収を早めつつ、より高い利益が期待できる物件に投入するキャピタルリサイクルを定着・拡大させることで、安定的かつ持続的な成長が可能なキャッシュ・フローを創出していきます。自社開発物件を私募REITに組み入れる循環型開発モデルを通じて、キャピタルゲインの獲得、資産のオフバランス化を進めるとともに、アセットマネジメントフィーの増大につなげます。また、人口増を背景に住宅不足が社会問題化している豪州において、Cedar Woods社、Peet社等の優れた現地パートナー企業との協業により分譲住宅の開発・販売事業を進めます。

## 2024年度の主な取り組み

- ✓ 賃貸住宅「ラティエラ品川西大井」の取得
- ✓ 賃貸住宅「ラティエラ四谷」の竣工
- ✓ 西豪州での分譲集合住宅開発事業「スピアコ」に参画
- ✓ 西豪州でのタウンハウス開発事業「グレンダロー」に参画
- ✓ 虎ノ門エリアの大規模再開発における業務棟「虎ノ門アルセアタワー」竣工

### 不動産事業利益 ※1



※1 セグメント利益+固定資産売却損益、2025年度は計画値



## 座談会



加藤 諒

リビング戦略部  
マーケティング開発室

湯浅 彼方

リビング戦略部  
デジタルプロダクト推進グループ

阿部 敏之

リビング戦略部  
ビジネス変革推進グループ

## 拡がるデジタル顧客接点と価値提供 「myTOKYOGAS」を 起点とした クロスセル戦略の最前線

東京ガスの小売事業を担うカスタマー&ビジネスソリューションカンパニーでは、ガス・電気・ソリューション事業をつなげることで、利益成長を目指しています。本座談会ではその取り組みの最前線を担う、リビング戦略部の担当者3名が、デジタル接点を活用したクロスセルの加速、新規事業の拡大に向けたデータドリブンなマーケティングについてお話しします。

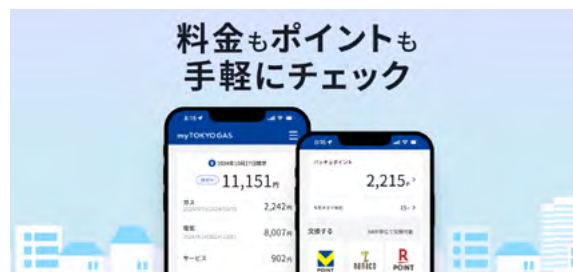
次期中期経営計画に向けた成長ストーリー ▶ P.21

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー ▶ P.32

### 業務内容の紹介

**湯浅** ガス・電気の料金や使用量、ポイントの確認ができるWeb会員サービス「myTOKYOGAS」のプロダクトマネージャーの湯浅です。私の所属するデジタルプロダクト推進グループは、ミッションの一つとしてガスや電気をご契約されたお客さまに、主に「myTOKYOGAS」を通じていかに良い体験を提供するか、システムの構成や機能を考え、開発・運用している組織になります。私自身は経験者採用による入社2年目と社歴が浅く、組織文化の違いもあって自分の考えを他部署に伝える難しさを

感じることもあります。一方、我々の部署は、経験者採用者が約6割と、多様な価値観を持ちモチベーションや学習意欲の高いメンバーが多く、AIを使った開発等新しい



「myTOKYOGAS」画像イメージ

ことにもチャレンジしています。彼らと一緒に仕事を進める楽しさを日々、感じています。

**阿部** ビジネス変革推進グループの阿部です。私は新規ソリューションの事業拡大に向けて、自分でも事業のマーケティングをしながら、他のソリューション事業のマーケティング支援も行っています。これまで、マンション買取サービス事業の立ち上げや、太陽光と蓄電池を組み合わせたソリューションのWebマーケティング等を担当してきました。

入社時の配属先は産業用営業部門です。そこでガス自由化を迎え、当社のお客さまが他社に切り替えされる





状況を目の前で経験してきました。そうした危機感から新規事業の必要性を感じ意欲的に携わっています。長く営業に携わってきたこともあり、エンドユーザーの声を聞くことは私の習慣でもあり趣味にもなっています。お客さまが敢えて東京ガスを選んでくださった、その理由を生々の声で聞きサービスを改善していくことに、とてもやりがいを感じています。

**加藤** マーケティング開発室の加藤です。私も湯浅さんと同じく経験者採用で入社し、ガス・電気のマーケティング、ガス・電気・ソリューションのクロスセルマーケティング、データを活用したマーケティングの推進等を主に担当しています。ガスのお客さまに電気をはじめとしたさまざまなサービスをいかにご利用いただくかがテーマであり、当社の電気やソリューションの強みをどのように打ち出し、どのような接点でお客さまに届けていくかを常に考えています。例えば、引っ越しの機会にガス電気をお申込みいただくタイミングでソリューションもセットで提案する等の検討を進めています。エネルギーだけでなく、生活を豊かに、便利にするソリューションを提供できることが当社ならではの価値だと感じています。

## 顧客との接点を強化する「myTOKYOGAS」

**湯浅** 従来、紙の検針票等、リアルでアナログなお客さま接点が主であった当社が、「myTOKYOGAS」によりデジタルでもお客さまと接点を持ち、デジタルでの双方向のやり取りからお客さまデータも取れるようになりました。世界有数の市場である首都圏に顧客基盤を持つ当社の強みをさらに活かしていくためにも、お客さまとのデジタル接点を活用することで様々なビジネスにつながられるよう、サービス開発に注力しています。

「myTOKYOGAS」の会員数は、2024年11月からの検針票のWeb化の影響もあり、当初の100~200万人から今では約470万人に増え、毎月アクセスしていただける会員数も同じ勢いで伸びています。最も重視している、ガスのお客さまに対する電気のクロスセルを測る指標も、サービス開始当初から2.5倍に伸び、着実に成果が上がっていると確認しています。ユーザー数やサービスメニューが増える分、システムの構造は複雑になりますが、開発スピードが落ちることのないよう、ビジネスに



精通したエンジニアを多数迎え入れて内製開発を進めています。

今後に向けてさらに会員数を増やしていくために、ガス・電気料金を見る以外にもアプリを使う意味を充実させる取り組みや、スマホやアプリの活用が苦手なお客さまに対して、リアル接点を活かしたサポートにより登録へとつなげる取り組みも進めていきたいと考えています。

## 強化されたデジタル顧客接点を活かし、事業を拡大する



**加藤** 「myTOKYOGAS」によってデジタル接点が増加することで、ガスや電気をお使いのお客さまにソリューションの提案をスムーズに行うことができます。第1歩としてガスのみのお客さまに電気もご契約いただくことが重要です。第2歩としてガスや電気をご利用いただく中での当社との接点を活用してご提案をしたり、それぞれの接点で蓄積したデータを活かしたご提案をしたりと、ソリューションの提案機会を増やしていくことで、お客さまを拡大していきます。より精度の高い提案をする

ために、お客さま属性や契約情報、Web行動履歴等さまざまな情報を集約・活用できる仕組みを構築していくことに加え、今の仕組みの中でトライできる施策にも力を入れています。

**阿部** 「myTOKYOGAS」を通じて、多くのお客さまとデジタルでつながっていることは、BtoCでのソリューション事業の売上拡大を図る上でも、重要です。特に新規事業のマーケティング展開では、お客さまへ直接情報をお届けし、サービスサイト等に誘引できることが事業成長を加速させる上で不可欠です。「myTOKYOGAS」を活用することで、顧客接点をゼロから構築する際に生じる多大な労力とコストを大幅に削減できます。湯浅さんの部所と連携して、攻めのマーケティングに対応したチャンネル開発にも取り組んでいます。「myTOKYOGAS」は新規事業の早期収益化と持続的な事業拡大にも大きく貢献していると感じます。

**加藤** 今後さらに「myTOKYOGAS」をはじめとしたさまざまな接点でのデータの収集・分析を強化しています。例えば、電気使用量のデータからは、お客さまが太陽光発電システムや蓄電池をご利用中と予測することができますし、お客さまのWebサイト閲覧履歴から太陽光や蓄電池に興味があるということが予測できます。これらのデータをもとにお客さまに最適なコミュニケーションを行う一連のマーケティング活動が、精度高くスピーディに進められるようになります。このようなデータドリブンなマーケティングを積極的に展開していきます。他方で、データ活用もちろん重要ですが、原理原則も非常に大切だと考えています。「誰にどのような価値を提供するのか、その価値は東京ガスらしいユニーク

さを持っているのか」がマーケティングの本質だと思っていますので、各事業のみなさまと一緒に考えを深めていきたいです。

### 今後の展望と挑戦

**阿部** これまでは、一事業のマーケターとして仕事をしてきましたが、2025年度はそこで得た知見を活かして、他の新規事業のマーケティング支援も進めています。また、「myTOKYOGAS」の顧客基盤を活用し、お客さまの声をもっと簡単にスピーディに把握し、お客さまの興味関心に応じた情報提供をすることで、喜んでいただくような双方向コミュニケーションの仕組み構築にも関心があります。このような仕組みをもとに、お客さまが求めるソリューションを、もっと身近に、もっとスピーディに提供できる会社に進化させられたらと思います。

**加藤** まずは、ガスのみをご利用いただいているお客さまに対し、電気等クロスセルの基盤となるサービスを導入いただくのが最優先です。そのうえで、ガス・電気の両サービスをご利用いただいているお客さまとの接点を活かし、さらなるソリューション提案を図っていきます。各サービスを通して東京ガスのファンとなっただけのお客さまを増やし、他社と比較されずに選んでいただけるような、そんな会社を目指していきたいと思います。

**湯浅** 当社は社名に「ガス」とあるので、ガスだけの企業だと思われがちです。実際は、それ以外にも生活に紐づいたさまざまなサービスを有する企業だということを知っていただき、サービスを提供し喜んでいただく方を増やすことで、企業価値の向上につなげたいと思います。また、個人的には、東京ガスのイメージが、デジタルで最先端な企業となるようにしていきたいですね。



# サステナビリティマネジメントの推進

## サステナビリティ推進

### 基本的な考え方

東京ガスグループは、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。」を体現し、社会課題を解決するために必要な取り組み(マテリアリティ)を起点とした事業活動を展開しています。社外ステークホルダーとの対話を通じ、活動に対する理解を深め、共感を得ながら、持続的可能な社会への貢献と企業価値向上を共に実現することを目指しています(社会的価値創出と持続的成長の両立)。

### サステナビリティ推進体制

#### ▶ 監督

##### 取締役会

取締役会では、経営計画・経営方針その他の当社の経営の重要な意思決定をしており、マテリアリティも取締役会で決議しました。経営計画におけるサステナビリティに関わる重点管理指標については執行役より報告を受け、サステナビリティに関する専門性をもった複数の社外取締役の知見や経験も活かし、進捗をモニタリング・監督しています。また、報酬委員会は、達成状況が執行役(取締役を兼務する者も含む)の賞与に反映される業績評価指標を毎年検討・決議しており、この指標はサステナビリティに関わる重点管理指標とも連動しています。

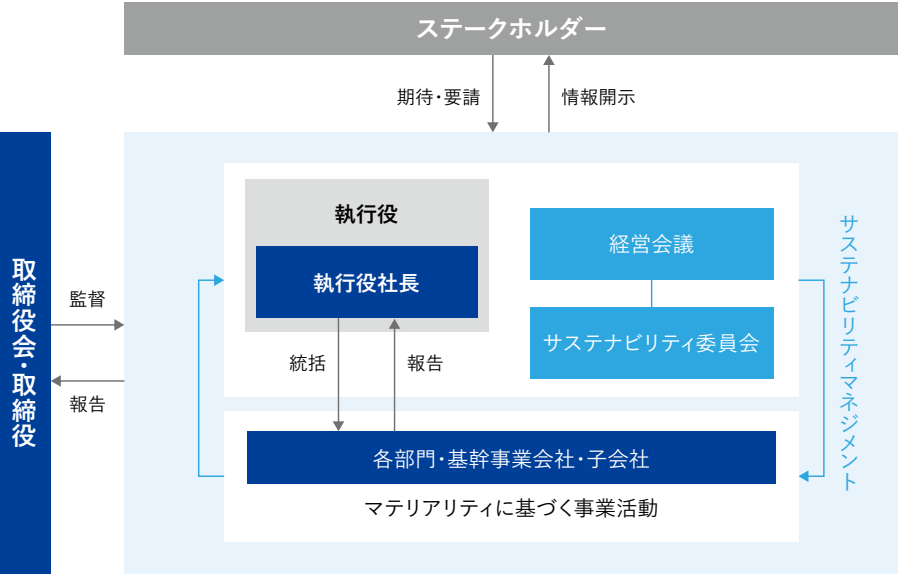
#### ▶ 執行体制

##### 経営会議

経営会議では、当社グループ各組織で推進するマテリアリティに基づく事業活動について、案件の審議・調整を行い、重要事項を取締役に報告しています。

### サステナビリティ委員会

執行役社長が委員長を務め、当社グループ経営会議メンバーおよび関係部長を委員とするサステナビリティ委員会を年3回開催し、サステナビリティに関する議題を共有、議論しています。委員会では主に、サステナビリティを取り巻く状況変化をアップデートした上で、マテリアリティに関する指標を評価・モニタリングし、グループ全体の方向性の検討と調整を行い、サステナビリティ経営を推進しています。



### 2024年度サステナビリティ委員会 開催概要

| 開催実績   | 3回（2024年6月5日、10月16日、2025年1月29日）                                                                                                                                                          |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主なトピック | <ul style="list-style-type: none"><li>マテリアリティの課題と再策定</li><li>サステナビリティ推進の取り組み状況・高度化の取り組み</li><li>サステナビリティ情報開示の動向と対応</li><li>サプライチェーンの人権尊重に関する取り組み状況</li><li>気候変動・環境関連を取り巻く社内外動向</li></ul> |



サステナビリティマネジメントの推進

マテリアリティ(2023年策定)に基づく事業活動の報告

| マテリアリティ               | 目指す姿                                              | 指標・目標                                         |                                                                                                 | 2024年度の主な実績                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 関係するSDGs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 脱炭素社会への責任あるトランジション | 天然ガスの高度利用、ガス・電力の脱炭素化に取り組み、カーボンニュートラル社会への移行に貢献します。 | 足元のCO <sub>2</sub> 削減技術による低・脱炭素化              | CO <sub>2</sub> 削減貢献量 <sup>※1</sup><br>2030年:1,700万t／2025年:1,200万t                              | ● CO <sub>2</sub> 削減貢献量 1,263万t                                                                                                                                                                                                                                                                                |          |
|                       |                                                   |                                               | 再エネ電源取引量<br>2030年:600万kW／2025年:220万kW                                                           | ● 再エネ取引量 145.8万kW                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                       |                                                   | 足元のCO <sub>2</sub> 削減技術による社会全体の低・脱炭素化に資する取組推進 |                                                                                                 | ● 系統用蓄電池事業の本格参入(大分県角子原(つのこばる)蓄電所の起工、宮崎県広原蓄電所のオフテイク契約)および最適運用サービスの提供開始<br>● SHK制度における調整後排出係数がゼロとなる都市ガスメニューの販売開始<br>● 信頼性の高い自然系カーボנקレジット創出を目的とする「ネイチャー・ベースド・カーボンプランド」への参画およびJクレジット創出に関するクreatウラ(株)との業務提携<br>● カーボנקレジットを利用した都市ガスのオフセットメニューを、排出削減の方法を明確に示す「カーボンオフセット都市ガス」として改めて設定<br>● 私募REIT運用資産規模 376億円(3/31時点) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                       |                                                   | 将来の削減技術の社会実装                                  | 海外大規模メタネーション推進                                                                                  | ● 米国案件「ReaCH4」、豪州案件でのpre-FEED実施(豪州はMETI資源国補助金活用)<br>● 国際的アライアンス「e-NG Coalition」の設立                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                       |                                                   | 自社サプライチェーンの排出CO <sub>2</sub> 削減               | 自社活動排出CO <sub>2</sub> ネット・ゼロ(2020年度比)<br>2030年:100%達成／2025年:60%達成<br>活動実施率各年度100% <sup>※2</sup> | ● 自社活動排出CO <sub>2</sub> ネット・ゼロ<br>2020年度比33%達成                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |
|                       |                                                   |                                               | GHG(温室効果ガス)排出量:Scope1,2,3<br>2050年:CO <sub>2</sub> ネット・ゼロ                                       | ● Scope1,2:436.0万t-CO <sub>2</sub> e(2024年度実績値) <sup>※3</sup><br>● Scope3:6,750.1万t-CO <sub>2</sub> e(2024年度実績値) <sup>※3</sup>                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2. 地球環境の保全            | 事業活動エリアの環境保全とともに、経済性との両立を意識した資源利用の高度化に取り組みます。     | 資源循環の高度化<br>使用済みPE管のリサイクル率100%                |                                                                                                 | ● 使用済みPE管のリサイクル率100%を達成<br>● ガスメーターの再利用・再資源化<br>● 産業廃棄物の再資源化率83%(2024年度実績)                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|                       |                                                   | 生物多様性保全の推進                                    |                                                                                                 | ● 袖ヶ浦LNG基地が環境省「自然共生サイト」に認定<br>● 事業活動における影響を調査・把握し、生物多様性保全の取り組みを推進<br>● 社有林の計画的な管理および保有地における希少動植物の保全やモニタリングを実施<br>● CSR活動である「森里海つなぐプロジェクト」を通じ、地域社会の環境保全活動を推進                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3. エネルギーの安定供給         | 地政学リスクの高まり等複雑化する事業環境下においても、エネルギーの安定供給を実現します。      | 都市ガス重大事故・重大供給支障件数0件                           |                                                                                                 | ● ゼロを達成                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                       |
|                       |                                                   | 調達リスクへの対応                                     |                                                                                                 | ● LNG調達先・スキームの多様化、トレーディング・管理機能の強化に加え、再生可能エネルギー等の電源強化を継続実施                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

※1 他の化石燃料よりも低炭素な天然ガスへの燃料転換、高効率機器導入、再エネ導入等による社会全体のCO<sub>2</sub>排出量削減の効果。計上方法は第三者機関DNVビジネス・アシュアランス・ジャパン(株)によるアドバイスを受けています。  
(削減貢献の考え方と算定方法 ▶ P.46)

※2 2022年度から2024年度まで「自社活動排出CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ」達成率を掲げてきました。2025年度よりプロセス管理指標として「活動実施率」(2030年度ネット・ゼロ達成に向けて当該年度に目標化した施策の実施率)を追加し、取り組みを強化します。

※3 2024年度実績値の詳細は以下をご覧ください。

 東京ガスグループサステナビリティファクトブック2025/「環境データ」(2025年9月発行)  
<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/download/index.html>



サステナビリティマネジメントの推進

★ 東京ガス(単体)の目標・実績

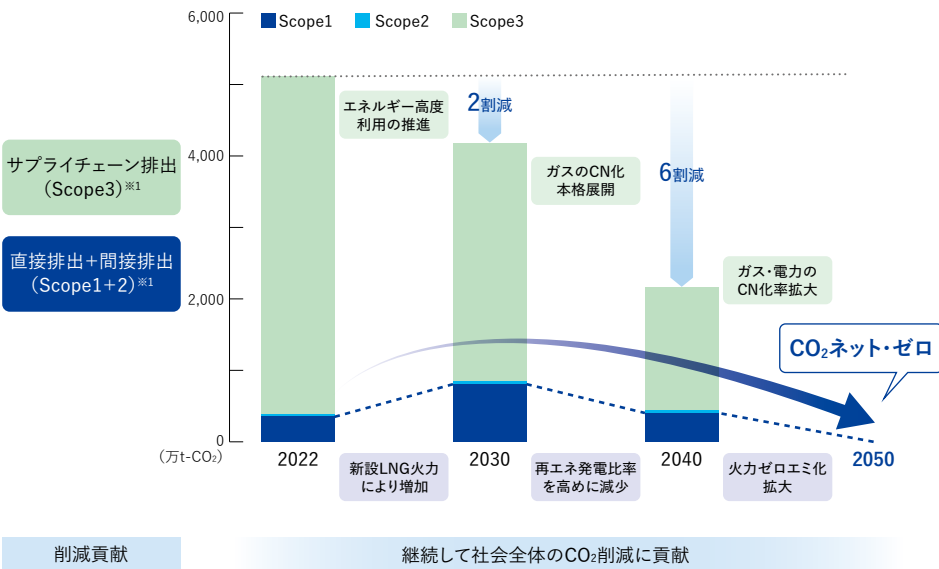
| マテリアリティ                               | 目指す姿                                          | 指標・目標                                  |                                                       | 2024年度の主な実績                                                                                                                                                                                                                                                                    | 関係するSDGs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.<br>安全と防災の徹底・<br>安心なまちづくりへの<br>貢献   | お客さまに安心・安全にエネルギーをお使いいただけるよう、災害に強いまちづくりを推進します。 | 供給指令センターでの非常事態緊急措置訓練参加率100%維持          |                                                       | ● 100%を達成(供給操作等が優先される場合は除く)                                                                                                                                                                                                                                                    |   <br>         |
|                                       |                                               | 大規模地震時における供給停止エリアの局所化に資する防災ブロックの細分化の継続 |                                                       | ● 防災ブロックの細分化(327ブロックから329ブロックへ)が計画どおり完了                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                       |                                               | レジリエントなエネルギーシステム等の導入・推進                |                                                       | ● 地域災害時拠点となる病院等へのエネルギーシステムの導入推進(琉球大学病院・琉球大学医学部/釧路市立釧路総合病院/長崎スタジアムシティ)<br>● 世界初の高感度携帯型レーザー式一酸化炭素検知器を開発                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5.<br>ウェルビーイングな<br>くらしとコミュニティへの<br>貢献 | 心身ともに充実した暮らしの実現や、地域・コミュニティの活性化に取り組めます。        | 心身共に豊かなくらしに資するサービス提供                   |                                                       | ● 家庭用蓄電池の充放電を制御する「IGNITURE蓄電池」を提供開始<br>● 法人向け電力購入契約サービス「ヒナタオソーラー」の対象を拡充(新工法の開発により、太陽光パネルの設置が困難だったスレート屋根への設置を実現)<br>● 熊本県「わいた第2地熱発電所」における発電および熱輸送設備の建設開始<br>● 東京ガス野村不動産エナジー(株)の芝浦スマートエネルギーネットワークが始動<br>● タイ王国初の都市型地域冷房の本格運用開始<br>● 脱炭素・最適化・レジリエンスをコンセプトに不動産開発を推進(ラティエラシリーズ2棟竣工) |   <br>         |
|                                       |                                               | カーボンニュートラルシティに関する地域自治体連携の推進            |                                                       | ● 自治体との包括連携協定締結件数28件(累計82件)<br>● 公共施設のみならず、エリアの住民・企業のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを推進(例:江戸川区/昭島市/厚木市など)                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6.<br>多様な人材が活躍<br>できる組織の実現            | 従業員一人ひとりと会社双方が成長を実感できる人的資本経営を実践します。           | 多様な人材の活躍推進                             | 女性管理職比率<br>2025年度11%★                                 | ● 女性管理職比率(2025年4月1日時点)12.0%★                                                                                                                                                                                                                                                   |   <br>       |
|                                       |                                               |                                        | 男性育休取得率<br>2025年度100%うち1カ月以上取得率2025年度100%★            | ● 男性育休取得率99%、うち1カ月以上取得率94.5%★                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                       |                                               |                                        | 健康サポート充実度<br>2025年度「健康サポート」に対する肯定的回答率83%★             | ● 「健康サポート」に対する肯定的回答率80.3%★                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                       |                                               | 人材ポートフォリオ再構築                           | リスキル・学び直し実施率<br>2025年度100%★                           | ● リスキル・学び直し実施率94.1%★                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                       |                                               |                                        | DX人材拡大<br>2025年度DX活用人材数3,000名<br>2025年度DX高度・中核人材数500名 | ● DX活用人材数3,110名<br>● DX高度・中核人材数276名                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                       |                                               | エンゲージメントの向上                            | エンゲージメント指数<br>2025年度「貢献意欲」に対する肯定的回答率90%★              | ● 「貢献意欲」に対する肯定的回答率90.8%★                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 7.<br>サプライチェーン全体に<br>おける人権の尊重         | サプライチェーン全体における人権を尊重し、人々が幸福を追求できる社会に貢献します。     | 東京ガスグループにおける人権デュー・デリジェンスの実施            |                                                       | ● 階層別研修(3年目約430名)、コンプライアンス担当者研修(約550名)<br>● 調達担当者向け「サステナブル調達ガイドライン」説明会を実施                                                                                                                                                                                                      |   <br> |
|                                       |                                               | サプライチェーン全体での人権対応の推進                    |                                                       | ● 人権デュー・デリジェンスの実行<br>● サステナブル調達ガイドライン周知、アンケート実施<br>● サプライチェーン全体の人権尊重に関する従業員教育の実施                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

サステナビリティマネジメントの推進  
脱炭素社会への責任あるトランジション

CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ実現への具体的道筋

社会を支えるエネルギー企業グループとして、「安定供給」と「脱炭素化」を両立させる「責任あるトランジション」を実現していくことが大切だと考えています。そのため、2030年代に向けたトランジション期においては、化石燃料の中でもCO<sub>2</sub>排出量が少ない天然ガスを最大限高度利用していくことで、脱炭素投資の原資となる収益を確保しながら、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献していきます。並行して再エネの活用を進めるとともにe-メタンや水素等新技術の社会実装に向けた技術開発にも積極的に取り組んでいきます。そして、ガス・電力の脱炭素化を通じて、東京ガスグループのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1,2,3) 2050年ネット・ゼロの実現を目指します。

CO<sub>2</sub>排出量削減の道筋 (国内供給エネルギー)

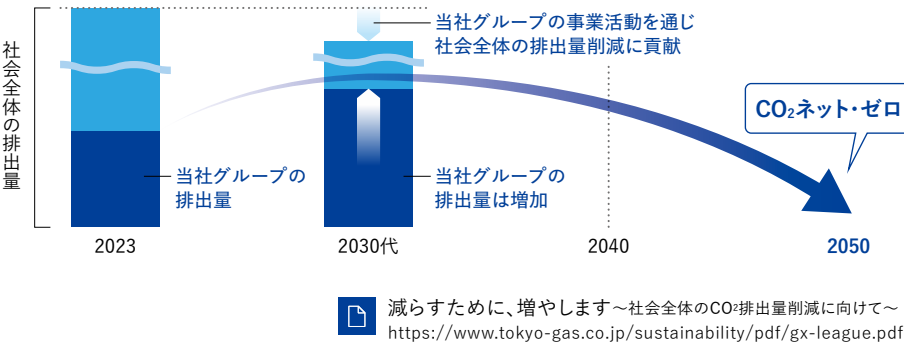


※1 国内エネルギー供給(ガス・電力)に関連する、上流を含むサプライチェーン全体の温室効果ガスの排出量であり、CO<sub>2</sub>排出量に換算した値

減らすために、増やします

2030年代に向けたトランジション期において、お客さまのCO<sub>2</sub>削減ニーズに応えるため、当社グループの事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量 (scope1,2) は一時的に増加します。具体的には、最新鋭の高効率LNG火力発電、エネルギーサービス・地域冷暖房事業等における天然ガスの高度利用を進めることで、お客さま先のCO<sub>2</sub>を削減します。その結果、当社グループの排出量 (scope1,2) は一時的に増えることになりますが、並行して技術開発・社会実装準備を進める脱炭素化手段により、2050年に向けてネット・ゼロを目指します。

東京ガスグループと社会全体の排出量の関係 (対象:事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量Scope1,2)



自社活動排出CO<sub>2</sub>はネット・ゼロへ

当社グループの事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量 (scope1,2) は一時的に増加しますが、2050年CO<sub>2</sub>ネット・ゼロの実現を目指すにあたり、今できることを追求し、CO<sub>2</sub>排出量の増加を最大限抑えます。その取り組みの一つとして、自社利用ビル・都市ガス製造設備・都市ガス供給設備および社用車等、自社活動におけるCO<sub>2</sub>排出量については、2030年度にCO<sub>2</sub>ネット・ゼロを目指します。2024年度は自社活動排出CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ化33%(2020年度比)を達成しています。

サステナビリティマネジメントの推進 > 脱炭素社会への責任あるトランジション

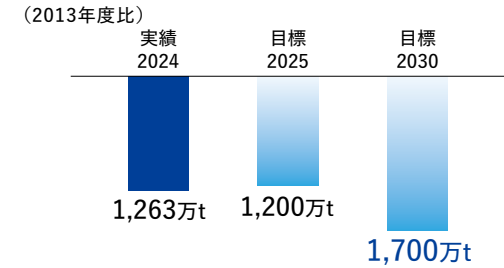
社会全体のCO<sub>2</sub>削減に貢献

事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減だけでは脱炭素化に向けた当社グループの貢献度を測ることは難しいため、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量削減への貢献の指標として、「CO<sub>2</sub>削減貢献量」を活用しています。2030年代に向けたトランジション期において、他の化石燃料に比べて低炭素な天然ガスの高度利用に、引き続き大きな期待が寄せられています。したがって、他の化石燃料よりも低炭素な天然ガスへの燃料転換や高効率機器の導入、さらには再エネの導入等による社会全体のCO<sub>2</sub>排出量削減の効果を貢献量としています。グローバルな事業活動全体で、CO<sub>2</sub>削減貢献量2030年1,700万トンの目標を設定し取り組みを進めています。



高効率機器導入事例：エネファーム      再エネ導入事例：安中市太陽光発電所

トランジション期 CO<sub>2</sub>削減貢献量実績・目標

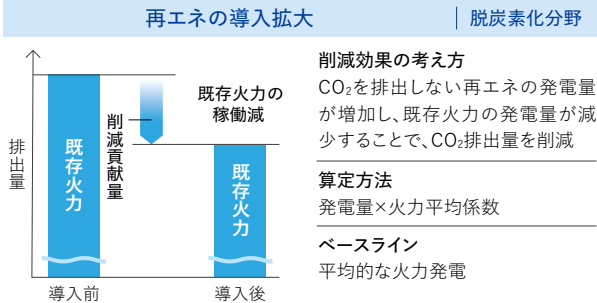
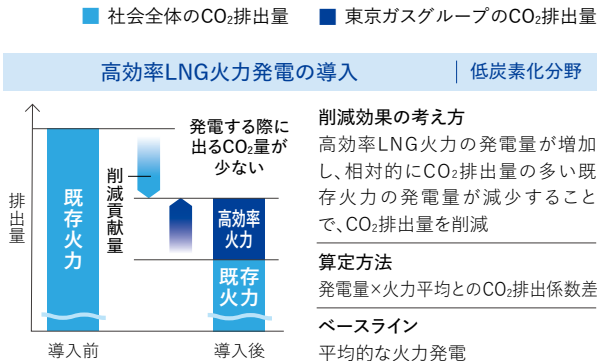
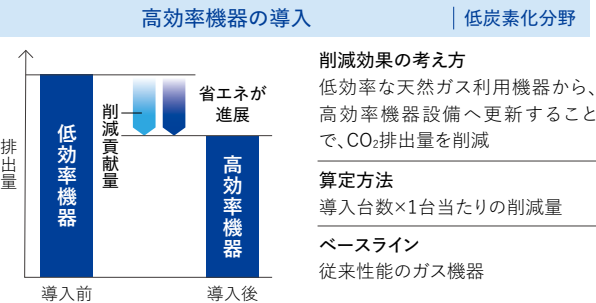


2030年目標1,700万トンの内訳

| カテゴリー         |     | 主要な取り組み内容    |
|---------------|-----|--------------|
| 低炭素化分野<br>65% | 25% | 燃料転換         |
|               | 15% | 高効率機器等       |
|               | 25% | 高効率LNG火力発電導入 |
| 脱炭素化分野<br>35% | 15% | 再エネ・新エネ等導入   |
|               | 20% | 非化石証書等活用     |

※削減貢献量の計上方法については、信頼性および透明性を高める目的で、第三者機関であるDNVビジネス・アシュアランス・ジャパン(株)によるアドバイスを受けています。

削減貢献の考え方と算定方法



※東京ガスグループのCO<sub>2</sub>排出量は変化なし

## サステナビリティマネジメントの推進 &gt; 脱炭素社会への責任あるトランジション

ガスの  
脱炭素化

## e-メタン(e-methane)・バイオメタン(RNG)

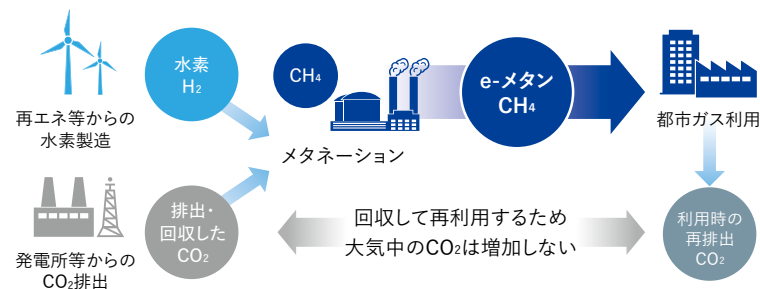
e-メタンは、水素とCO<sub>2</sub>を原料に、メタネーションという技術を用いて合成したメタン(都市ガスの主成分)であり、燃焼によって排出されるCO<sub>2</sub>と合成に使ったCO<sub>2</sub>が相殺されるため、利用しても大気中のCO<sub>2</sub>を増加させないガス体エネルギーです。バイオメタン(RNG: Renewable Natural Gas)は食物残渣等有機物を原料とするメタンガスであり、化石燃料由来でないことから温室効果ガスの削減手段として期待されており、既に米国等では幅広く供給されています。e-メタンやバイオメタンは都市ガスの主成分と同じであるため、既存の都市ガスインフラを活用することが可能です。e-メタンやバイオメタンの普及を通じて、追加の社会コストを抑制しながら都市ガスの脱炭素化を実現することは、当社グループの責務・使命であると捉えています。

## 新たなサプライチェーン構築とコストダウンへの挑戦

e-メタンは2021年度より小規模実証試験を開始し、現在では2030年度以降の国内導入に向けた海外サプライチェーンの構築を進めています。フラッグシッププロジェクトとして、米国テキサス・ルイジアナ州でReaCH4プロジェクトを日米コンソーシアムにて推進しているほか、豪州では経済産業省による資源国補助金を活用しながら詳細検討(Pre-FEED)を実施しました。またコストダウンに向けて、e-メタンの原料となる水素について水電解を用いた製造技術の開発や、グリーンイノベーション基金の支援を受けながら革新的メタネーション技術の開発も進めております。一方、バイオメタンは2024年に米国から初めて輸入・受け入れを行い、その一部を東京ガス不動産が保有する関内ビルへ供給しました。今後は北米を中心に低コスト・安定的な調達先を探索するとともに、国内産業界のお客さまを中心にバイオメタン供給の準備を進めていきます。e-メタンおよびバイオメタンを組み合わせ、サプライチェーンの安定化・強靱化を図るとともに、安価で多様な都市ガスの脱炭素化メニューをお客さまに提供することを通じて、エネルギー事業者としての責務を果たしていきます。



米国からバイオメタンを受け入れた時の  
LNGタンカー

e-メタンによるCO<sub>2</sub>排出削減効果

## 認証制度の確立に向けて

海外で生産されたe-メタンを「ゼロエミッション」燃料として日本のお客さまへお届けするためには、国際的なCO<sub>2</sub>カウントに関する制度が重要です。加えて、既存LNGと区別してe-メタン・バイオメタンそれぞれの環境価値を証明するためには、認証制度も確立する必要があります。これらの制度確立に向け、関係省庁との協議や連携に加えて、当社を含めて日欧のエネルギー企業8社で2024年10月に設立したe-NG Coalition(e-メタンの世界的な普及拡大を目指す国際的アライアンス)等の民間企業の連携を有効に活用し、国際的なルールづくりに積極的な働きかけを行ってまいります(2025年6月時点で総会員数23社)。また、2024年4月から運用開始されたクリーンガス証書制度に基づき、当社の実証設備にて製造したe-メタンを対象に発行されたクリーンガス証書の環境価値を日本で初めて移転し、横浜市・山下公園通りに設置されているガス灯での活用を開始しました。

**e-NG**  
COALITION



サステナビリティマネジメントの推進 > 脱炭素社会への責任あるトランジション

電力の  
脱炭素化

## 洋上風力発電

ガス事業においてLNG調達からお客さまへのソリューション提供まで一貫して対応してきた経験を活かし、再エネ分野でも、電源開発、電力調達から供給までを手掛け、東京ガスグループ独自の再エネバリューチェーンを構築することで電力の脱炭素化に貢献します。電源開発のうち、洋上風力は導入ポテンシャルが大きく、2050年カーボンニュートラル実現に不可欠な電源として期待されています。昨年度、選定された山形県遊佐町沖の着床式洋上風力発電プロジェクトにコンソーシアムの一員として参画しているほか、将来の浮体式洋上風力の事業化に向けて国内外でさまざまな取り組みを行っています。

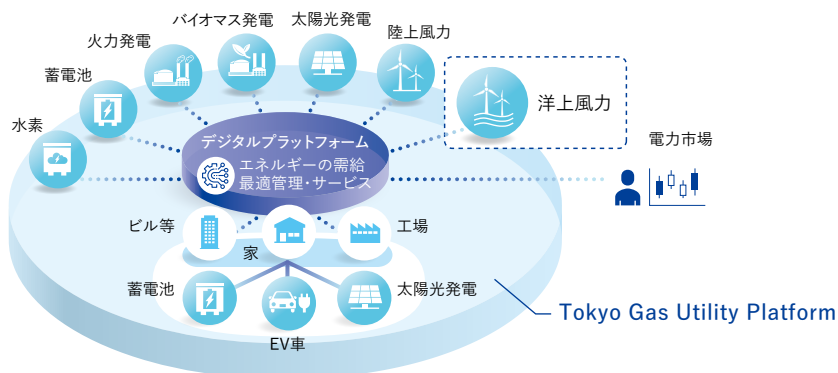
### 再エネ拡大を通じて東京ガスが目指す姿

#### ▶ 社会への提供価値

電力分野でのデジタル取引プラットフォームを構築し、エネルギーバリューチェーンにおけるお客さま、取引先、当社の多様なアセットの運用・管理を最適化することで、安定性・環境性・柔軟性に優れたエネルギーや非化石価値等を提供します。

#### ▶ お客さまへの提供価値

再エネ需要の高まりと多様化に対応し、再エネ電源やガス体エネルギー、非化石価値等の脱炭素化に向けた多様な選択肢を提供します。



### 浮体式洋上風力発電の事業化に向けて

#### ▶ 浮体式基礎技術の研究開発

2022年採択の「グリーンイノベーション基金事業」では、当社が主要株主であるプリンシプル・パワー社が有する浮体式基礎技術のWindFloat®を用い、浮体式基礎の低コスト化・量産化手法の検証を完了しました。また、2024年3月に浮体式洋上風力技術研究組合 (FLOWRA) の設立メンバーの1社として、加盟組合員と共に、基盤技術の研究開発やコスト・リスクの低減に取り組んでいます。

#### ▶ 操業中の発電事業への参画

2024年8月、世界的にも希少な浮体式洋上風力発電として操業5年目を迎えるポルトガルの「Windfloat Atlantic」へ事業参画しました。現地での操業経験に加え、デジタルや次世代技術を駆使した先進的なO&M手法等のノウハウ習得に取り組んでいます。

#### ▶ 海外事業への積極的な投資

2023年10月、英国オクトパスエナジー社 (OE社) が設立した洋上風力投資ファンドに対し2.2億ユーロの出資をコミットしました。2025年5月時点、ファンドを通じて欧州の操業中の着床式洋上風力発電事業に3件投資し安定した配当を得ています。これらの取り組みをはじめ、欧州で急成長を遂げたOE社に人材を派遣する等して、ビジネスモデルを学び、アライアンスを最大限発揮しながら、国内でいち早くデジタル取引プラットフォームを活用したバリューチェーンの構築を目指します。

脱炭素化  
を支える

# 知的財産

## 創出と蓄積

### ▶ 都市ガス事業で培った基盤技術

当社は都市ガスの製造から供給・消費に至るまで、サプライチェーン全域で一世紀以上にわたり技術を蓄積してきました。自社設備の運転データを分析し、その結果を設計指針や保守手順へ絶えずフィードバックすることで、安全性・効率性・環境性能を同時に高水準で実現するノウハウを確立しています。こうして磨き上げた成果は自社の技術開発の基盤となる知的財産として保護され、後続の技術開発にも広く活用されてきました。

### ▶ 蓄積してきたコア技術

さらに、直近の半世紀にわたり材料評価・流体解析・燃料電池開発などの領域で専門性を高めてきました。過去からの基盤技術の深化・継承に加えて、その時々最新の技術を取り入れた継続的な開発の成果として、このような専門領域におけるコア技術を組み合わせた独自のソリューションが数多く誕生し、それらは特許出願による権利化によって保護・活用されています。

### ▶ カーボンニュートラル技術への展開

当社は現在、風力・太陽光発電、メタネーション、水電解など、脱炭素社会の中核を担う技術開発に注力しています。既存のコア技術をこれら新領域へ効果的に展開することで研究開発サイクルを加速させ、競争優位性を早期に確立しています。こうした成果も将来の事業拡大を支える知的財産として蓄積されています。

## 価値最大化と戦略への貢献

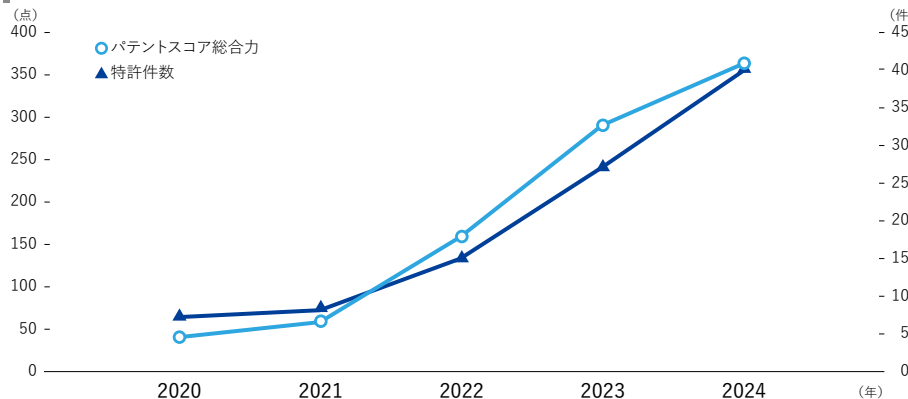
### ▶ IPランドスケープによる分析・可視化

知的財産の質と量を企業価値向上に結びつけるため、当社はIPランドスケープを活用しています。具体的には、カーボンニュートラルに関連した技術の特許件数やパテントスコア(特許価値)を分析・可視化し、事業戦略や技術戦略の立案に資する示唆を得ています。

### ▶ 知財活動の目標設定とモニタリング

図が示すとおり、当社のカーボンニュートラル関連特許は、特許件数・パテントスコア総合力ともに堅調に伸長しています。このトレンドを持続させるため、特許のフロー(年間出願数)とストック(特許価値)の双方に部門目標を設定し、定期的なモニタリングと評価を行うことで、知的財産活動と事業戦略を緊密に連携させ、企業価値向上に直結するサイクルの確立を目指しています。

カーボンニュートラル関連特許に関するモニタリング例



(株)パテント・リザルトのBiz Cruncherを用いて集計

## サステナビリティマネジメントの推進

# TCFD提言に基づく開示

東京ガスは、TCFDが気候変動への対応に関する情報開示やステークホルダーとの対話を進める上で有効な枠組みになると考え、2019年5月にTCFD提言に賛同しました。TCFD提言を気候変動への対応を検証する指標として活用するとともに、気候変動が東京ガスグループの事業活動に与える影響とそれに対する取り組みについて、継続的に適切な情報開示を行っていきます。

## ガバナンス

取締役会において、気候関連リスク・機会を踏まえたマテリアリティ、経営計画、その他の当社のグループ経営における重要な意思決定をしています。

その上で、経営計画における気候変動対応に関わる重点管理指標等について、定期的に執行役より報告を受け、その進捗をモニタリングしています。

### 2024年度における気候変動に関わる取締役会議題例

- 再エネ事業を取り巻く環境認識について
- 直近のエネルギー政策動向および今後の対策方針について

執行体制の役割としては、当社グループの各組織で、マテリアリティに基づく事業活動を推進するとともに、気候変動に関する事案について、経営会議およびサステナビリティ委員会にて審議・調整を行い、重要事項については取締役会に報告しています（前項参照）。執行役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会は年3回開催し、気候変動を取り巻く状況変化をアップデートした上で、気候変動に関わる指標の評価・モニタリングや、グループ全体の方向性の検討・調整等を行っています。

## リスク管理

当社グループは、リスク管理の基本事項を定めた「リスク管理方針」の中で、事業に重大な影響を及ぼすと判断されるものを「重要リスク」と定義し、毎年度見直しを実施、日々のモニタリングでリスクの兆候をチェックしています。この重要リスクは、当社グループ事業全体を対象に、毎年度固有リスクを各部門・子会社ごとに抽出した上で、優先順位付けをして設定しており、その中で気候変動に関わるリスクも重要リスクとして設定され、全社リスク管理 (ERM…Enterprise Risk Management) 体制に統合されています。また、ERM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、経営会議に報告しています。

## 戦略

当社グループは、気候変動への対応を、事業活動を通じて解決すべき重要課題として認識しています。その上で、CO<sub>2</sub>ネット・ゼロの実現に向け、2040年、2050年を見据えた具体的な道筋として「東京ガスグループ カーボンニュートラルロードマップ 2050」を策定しています。2030年までの短期では「責任あるトランジション」として天然ガスの高度利用を推進しながら、脱炭素化と安定供給を両立し、2030年以降は脱炭素化技術を実装・拡大しながら、2040年までの中期ではカーボンニュートラル社会へのシームレスな転換を牽引、2050年までの長期にてガス・電力の脱炭素化を実現します。

カーボンニュートラルロードマップ2050 ▶ P.20

サステナビリティマネジメントの推進 > TCFD提言に基づく開示

シナリオ分析に基づくリスク・機会と対応策

当社グループは、事業を取り巻く環境を踏まえ、事業戦略のレジリエンスの確認および対応策の検討に活用することを目的に、気候変動が事業に及ぼす影響を定性・定量的に把握し、シナリオ分析に取り組んでいます。シナリオ分析では、国際エネルギー機関 (IEA) や気候変動に関する政府間パネル (IPCC) 等が公表しているシナリオを参照しながら事業環境を想定した上で、想定されるリスクと機会を特定・整理し、2030年までの短中期と2050年に向けた中長期に分けて評価しています。

設定したシナリオ

|      | 世界観                                                                  | 参照シナリオ                                                                               |
|------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.5℃ | 脱炭素化に向けた各種取り組みを通じて世界全体で2050年までにCO <sub>2</sub> 排出量ネット・ゼロの達成を想定したシナリオ | ● IEA WEO 2023: Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE)<br>● IPCC第6次報告書: SSP-1.9 等 |
| 4℃   | 既実施および公表済みの脱炭素政策以上の追加的な取り組みを行わないことを想定した現在の延長線上にあるシナリオ                | ● IEA WEO 2023: Stayed Policies Scenario (STEPS)<br>● IPCC第6次報告書: SSP-8.5 等          |

リスク・機会の評価と対応策

| カテゴリー |        | 要因                          | 事業影響                                    |  | 財務影響※ |     |
|-------|--------|-----------------------------|-----------------------------------------|--|-------|-----|
|       |        |                             |                                         |  | 短中期   | 中長期 |
| 移行    | 政策・法規制 | カーボンプライシングの導入               | リスク 都市ガス・火力発電事業の費用負担増                   |  | ○     | ○   |
|       | 市場     | 供給側                         | リスク 都市ガス・火力電力の販売量減                      |  | ○     |     |
|       |        |                             | 機会 再エネ電源開発拡大・販売量増                       |  | ○     | ○   |
|       |        | 需要側                         | リスク LNGの価格高騰                            |  | ○     |     |
|       |        |                             | 機会 燃料転換の進展による都市ガス・天然ガス販売量増              |  | ○     |     |
|       | 技術     | 再エネ・e-メタン・水素・CCUS等脱炭素化技術の進展 | リスク 省エネ・電化の進展による都市ガスの販売量減               |  | ○     |     |
|       |        |                             | 機会 分散型・低圧リソース (再エネ、蓄電池、DR等) を活用したサービス拡大 |  |       | ○   |
|       | 評判     | 投資基準の低・脱炭素化重視志向             | リスク 化石燃料関連事業の資金調達力の低下                   |  | ○     |     |
|       |        |                             | 機会 脱炭素関連事業の資金調達力向上                      |  |       |     |
|       | 物理     | 異常気象激甚化                     | リスク 風水害対策費用の増加、生産設備が被害を受けた場合の操業停止リスク    |  |       | ○   |
|       |        |                             | 機会 防災・レジリエンスニーズによる分散型エネルギーの拡大           |  |       |     |
|       | 慢性     | 気温上昇                        | リスク 都市ガス (家庭用・業務用) の販売量減                |  |       |     |

※財務影響が特に大きいと考える項目について○を表示

東京ガスグループの対応策

天然ガスの高度利用

- 国内・グローバルでの石炭・石油等から天然ガスへの燃料転換、コージェネ導入、スマートシティ化、レジリエンス強化
- カーボンオフセット都市ガスの提供拡大
- 再エネ調整力としての天然ガスの拡大
- CCUS

ガス・電力の脱炭素化

- e-メタン: メタネーションの大規模・高効率化、商用化
- 水素: 安価な水素製造技術確立、実用化
- 再エネ電源の拡大 (太陽光・風力発電等)
- 自社火力発電のゼロエミッション化

基盤整備 (レジリエンス)

- 天然ガスインフラのさらなる強靱化
- LNG基地、発電所の災害対策等、水災害に強いライフライン構築のさらなる強化と万全な事業継続計画 (BCP) 策定
- レジリエンス性の高いスマートエネルギーネットワーク、コージェネレーションシステム、エネファーム、蓄電池等の分散型エネルギーシステムの普及・拡大



サステナビリティマネジメントの推進 > TCFD提言に基づく開示

定量的な財務影響

現在当社グループの売上・利益の約6割を占める都市ガス事業は、気候変動リスク・機会の影響を大きく受ける事業と認識しています。今回、各シナリオにおける一部リスク要因について、その財務影響を試算しました。当社グループは当該リスクのグループ全体への影響を軽減させるべく、カーボンニュートラルエネルギーおよびソリューション事業の拡大に取り組んでいきます。

カーボンプライシング等の政策・法規制の導入による  
都市ガス売上への影響

カーボンニュートラル社会への移行に伴う政策・法規制の導入は、エネルギー消費が抑制されることで都市ガス事業収支に影響を及ぼす可能性があります。IEA WEO2023 NZEシナリオ(1.5℃シナリオ)では、2030年に日本の天然ガス消費量は約10%減少すると予測されており、仮に当社グループの都市ガス販売量にも同じ影響がある場合、過去実績をもとに試算すると、売上高約1,000億円に相当します。

気温上昇による都市ガス売上への影響

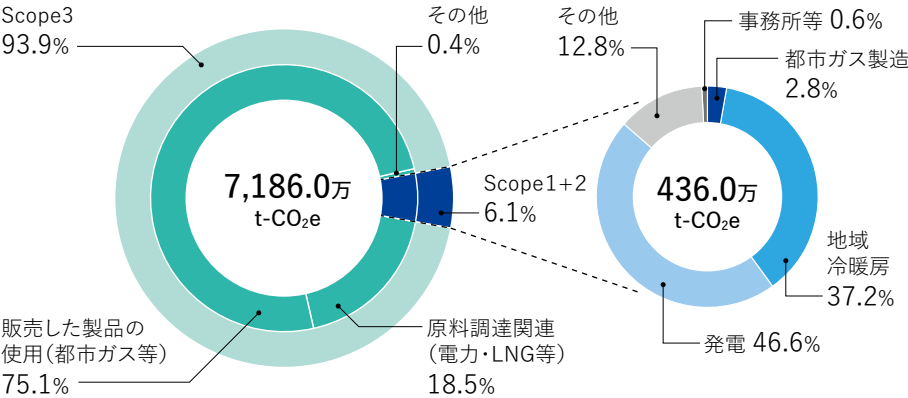
猛暑や暖冬等の異常気象が発生した場合、給湯・暖房用を中心とする家庭用および一部の業務用ガス販売量が変動し、都市ガス事業収支に影響を及ぼす可能性があります。IPCC第6次報告書SSP-8.5(4℃シナリオ)では2030年に気温が0.5℃上昇すると予測されており(2011-2020年基準)、過去実績をもとに試算すると、売上高約150億円に相当します。

指標と目標

カーボンニュートラル社会の実現に向け、社会全体のCO<sub>2</sub>削減貢献および当社グループCO<sub>2</sub>排出量(Scope1,2,3)削減等の取り組みの進捗・管理をすべく、以下の指標・目標を設定しています。

| 指標                                            | 目標                                    |               |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|
| CO <sub>2</sub> 削減貢献量<br>(2013年度比)            | 2025年 1,200万t                         | 2030年 1,700万t |
| 温室効果ガス排出量<br>(Scope1,2,3)                     | 2050年 CO <sub>2</sub> ネット・ゼロ          |               |
| 自社活動排出<br>CO <sub>2</sub> ネット・ゼロ<br>(2020年度比) | 2025年 60%達成                           | 2030年 100%達成  |
| 再生電源取引量                                       | 2025年 220万kW                          | 2030年 600万kW  |
| 天然ガス取引量                                       | 2030年 2,000万t                         |               |
| e-メタン導入量                                      | 2030年 1%導入 (8,000万Nm <sup>3</sup> /年) |               |
| 脱炭素投資額                                        | 2023年～2025年 2,300億円 (3カ年合計)           |               |

温室効果ガス排出量：2024年度実績



サステナビリティマネジメントの推進

地球環境の保全

基本的な考え方

東京ガスグループは、地球資源を利用して事業を行う企業として、生物多様性の保全や資源利用の高度化が重要と考えています。そのため、環境方針に基づき、生物多様性については、バリューチェーンにおけるリスク低減や地域社会と連携した保全活動、資源循環については、自社やお客さま、他社と協働し推進しています。

推進体制

体制については、サステナビリティ推進体制をご確認ください。

サステナビリティ推進体制 P.42

生物多様性の保全

バリューチェーンにおける生物多様性のリスク低減の取り組み

事業分野ごとにリスクの把握と低減のための取り組みを推進しています。

| 事業分野                           | 生物多様性のリスクと低減の取り組み                             |                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                | リスク                                           | リスク低減の取り組み                                                              |
| 原料調達                           | ガス田周辺地域の生態系損失                                 | ● ガス田開発における生物多様性配慮状況の確認（環境影響評価等）                                        |
| 原料輸送                           | 外来生物による生態系のかく乱                                | ● 自社保有・管理船運航時のバラスト水管理                                                   |
| ● 都市ガス製造<br>● LNG火力発電<br>● 再エネ | ● 土地改変や操業、バイオマス燃料調達における生態系影響<br>● 事業活動における水使用 | ● 環境影響評価<br>● 操業管理（自治体との協定、法規制遵守等）<br>● 持続可能な原料調達<br>● 水使用・取水の削減努力、排水管理 |
| 都市ガス供給                         | 山砂採取による生態系損失                                  | ● ガス管理設工事における掘削土排出抑制                                                    |

TNFD提言を踏まえたリスク評価

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）に基づき「LEAPアプローチ」※1を活用し、自然資本に関わるリスクを試行的に評価しました。なお、これらの評価は客観性を担保するため外部専門家の見地に基づき実施しました。

※1 TNFDが提唱する、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ

バリューチェーン全体では、依存・影響度が大きい事業分野として原料調達、シェール事業等が挙がりましたが、環境影響評価や操業管理等リスク対応策を講じており、外部専門家からリスクが一定範囲内に抑制されていると評価を得ました。

また、米国シェール事業では事業拠点の流域内等でラムサール条約登録湿地等が確認されましたが、リスク対応策を講じており、外部専門家から重要リスクが短期的に顕在化する可能性は低いと評価を得ました。

「東京ガスの森」における保全活動

長野県に位置する194haの社有林（東京ガスの森）では、計画的な森林管理と希少動植物の保全に取り組んでいます。

2007年からのモニタリング調査では、これまでに合計677種の生物が確認されました。

なお、東京ガスの森は2025年7月に開設20周年を迎えました。

袖ヶ浦LNG基地が「自然共生サイト」に認定

適切な緑地管理や希少植物等のモニタリングが評価され認定されました。これまでに約30種の野鳥、230種を超える昆虫類、260種を超える植物を確認しています。



資源利用の高度化

使用済みガス管の再資源化

ポリエチレン管はプラスチックの材料として、鋼管・鋳鉄管は金属素材として、毎年100%のリサイクルを達成しています。ポリエチレン管の取り組みは、環境省のプラスチックスマート取り組み事例に登録されています。



ガスメーターの再利用・再資源化

お客さま先から取り外した一部のガスメーターでは、消耗部品の交換、再検定を行い再利用します。さらに、再利用後もそのまま廃棄せず、再資源化しています。

東京ガスグループサステナビリティファクトブック2025/「環境データ」（2025年9月発行）  
<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/download/index.html>

サステナビリティマネジメントの推進

# サプライチェーン全体における人権の尊重

## 人権方針

東京ガスグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、2018年4月「東京ガスグループ人権方針」を策定しました(2022年改訂)。グループ全体で事業活動の全てのプロセスに関わるステークホルダーの人権尊重に継続的に取り組んでいます。

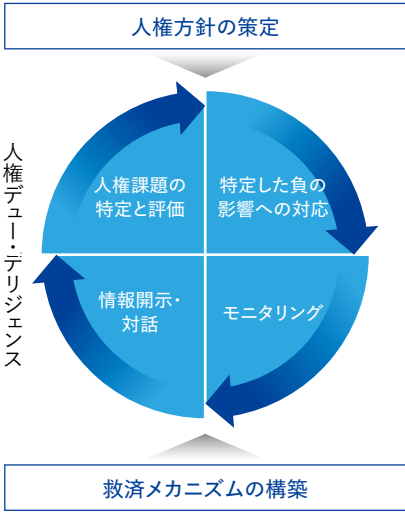
東京ガスグループ人権方針  
<https://www.tokyo-gas.co.jp/about/policy/index.html>

## 推進体制

社長を委員長とするサステナビリティ委員会において、当社グループのサプライチェーンにおける人権尊重の推進状況の把握と継続的改善に取り組むとともに、重要な事項については取締役会に報告しています。

## 人権デュー・デリジェンス

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「東京ガスグループ人権方針」のもと、当社グループのみならず、事業活動によって影響を受ける取引先等に対しても人権デュー・デリジェンスのしくみを整備し、課題や影響を把握し、対応策を実施していくことが重要だと考えています。また、相談窓口(救済メカニズム)を設置して相談案件に適切に対応を進めることにより、人権の尊重と持続可能な事業の実現に向けた取り組みを進めています。



## 人権課題の特定と評価

当社の人権課題は、透明性を確保するため、以下の3つのステップで特定しました。まず、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づき、世界人権宣言、OECD多国籍企業行動指針、ILO国際労働基準、SA8000等を参考に、事業に関連する人権課題を整理しました。次に、国際規範、同業他社等の動向、人権に関する各種調査・報道内容に加え、当社グループの海外事業におけるESGリスク調査結果、社内ヒアリング結果等を参考に、深刻度と発生可能性の2軸でリスクを評価しました。最後に、外部専門家の意見等を踏まえて、サステナビリティ委員会で人権課題を特定しました。

| 人権課題                 | 関連するステークホルダー |       |                 |        |
|----------------------|--------------|-------|-----------------|--------|
|                      | お客さま※1       | グループ員 | サプライヤー/<br>投融資先 | 地域社会※2 |
| 1 長時間労働・賃金           |              | ○     | ○               |        |
| 2 労働安全衛生             |              | ○     | ○               |        |
| 3 児童労働               |              |       | ○               |        |
| 4 強制労働               |              |       | ○               |        |
| 5 差別・ハラスメント          | ○            | ○     | ○               |        |
| 6 結社の自由と団体交渉権の侵害     |              |       | ○               |        |
| 7 環境汚染、生物多様性の棄損      |              |       |                 | ○      |
| 8 土地の収奪              |              |       |                 | ○      |
| 9 現地コミュニティ弾圧への加担     |              |       |                 | ○      |
| 10 プライバシーの権利侵害       | ○            | ○     | ○               |        |
| 11 テクノロジーの利用を通じた権利侵害 | ○            | ○     | ○               |        |
| 12 腐敗行為・人権関連の法令違反    |              |       | ○               |        |
| 13 戦争行為への関与・サービスの提供  |              |       | ○               |        |

※1 法人・個人 ※2 先住民・少数民族含む

サステナビリティマネジメントの推進 > サプライチェーン全体における人権の尊重

特定した負の影響への対応

特定した人権課題に対して優先度の高いテーマを設定し、人権リスク対応を段階的に進めています。その結果、現時点では重大な問題は確認されていません。

|        |                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2023年度 | <ul style="list-style-type: none"><li>バイオマス発電の燃料調達における人権侵害リスクおよび対応状況について確認</li><li>太陽光パネル調達における製造段階での人権侵害リスクおよび対応状況について確認</li><li>国内の当社事業における外国人技能実習生の人権侵害リスクおよび対応状況について確認</li></ul>                              |
| 2024年度 | <ul style="list-style-type: none"><li>LNG開発・生産における人権侵害リスクおよび対応状況について確認</li><li>カーボンプレジット創出事業における人権侵害リスクおよび対応状況について確認</li><li>国内の当社事業における外国人労働者の労働災害および対応状況について確認</li><li>AI開発・利用による人権侵害リスクおよび対応状況について確認</li></ul> |

モニタリング (取引先との人権尊重の取り組み)

主要取引先約1,500社に対し、「サステナブル調達ガイドライン」を配布しています。2024年度は取引先調査 (アンケート) でガイドラインの実施状況を確認し、約1,000社から回答がありました。

アンケートの結果、一定の取り組みを実施している企業 (各項目5点満点、平均3点以上) が約90%であり、重大な人権リスク (児童労働や強制労働等) がないことを確認しています。

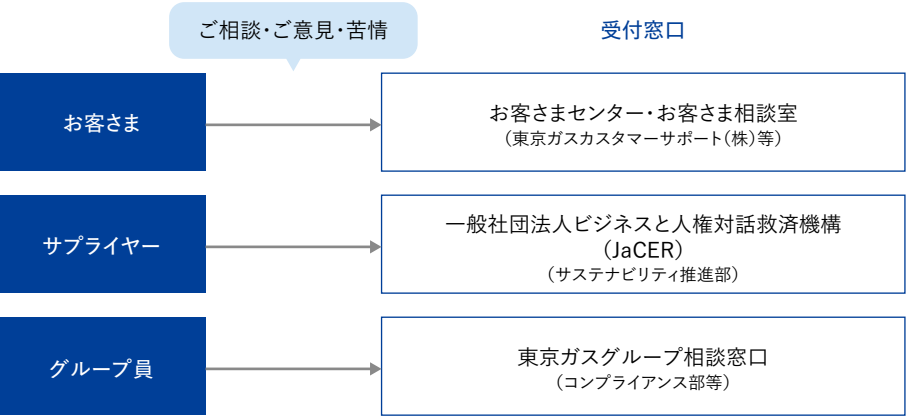
今後も、アンケート結果等に基づき、課題解決に向けたエンゲージメントを強化していきます。

情報開示・対話

当社グループでは、人権方針や取り組みについて、統合報告書、Webサイト等の媒体で開示しています。また、ステークホルダーエンゲージメントを強化し、人権方針や取り組みに適切に反映させていきます。

救済メカニズムの構築

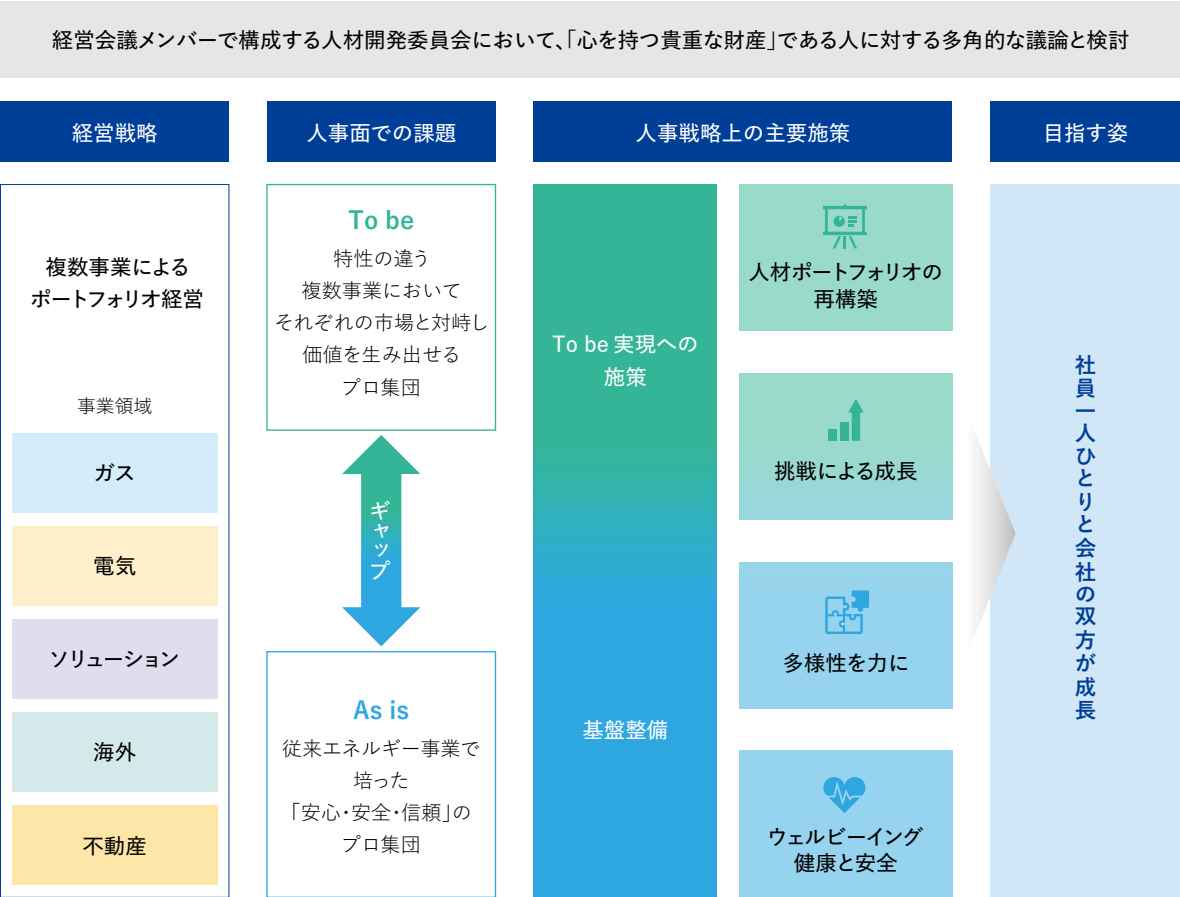
当社グループは、さまざまなステークホルダーから、人権侵害に関するご相談やご意見・苦情 (以下、通報) を受け付ける体制を整備しています。 [サステナビリティ推進体制](#) **P.42**



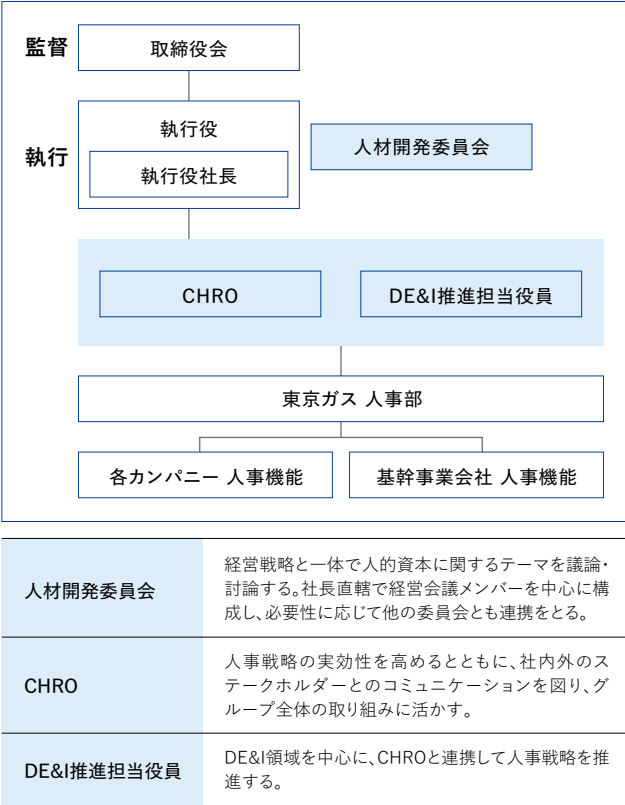


# 人的資本経営の実践

東京ガスグループを取り巻く事業環境は、大きく変化しています。その変化の中で、現在を「第三の創業期」と位置付け、複数事業によるポートフォリオ経営への変革に取り組んでいます。従来のエネルギー事業で培ってきた高い志・やり抜く力・「安心・安全・信頼」のプロ集団としての強みを活かしつつ、リスク・リターン特性の異なる複数事業においてそれぞれの市場と対峙し、新しい価値を生み出せるプロ集団へと変革していくことは、当社グループの人事戦略上の最大の課題です。この課題を解決するため、経営会議メンバーで構成される「人材開発委員会」において議論と検討を深めつつ、さまざまな施策に取り組んでいます。経営戦略の実現にあたって、「人」が極めて重要です。当社グループでは、グループ員一人ひとりを単なる資本ではなく、「心を持つ貴重な財産」として捉え、社員一人ひとりと会社の双方が成長できる人的資本経営を実践していきます。



## 推進体制



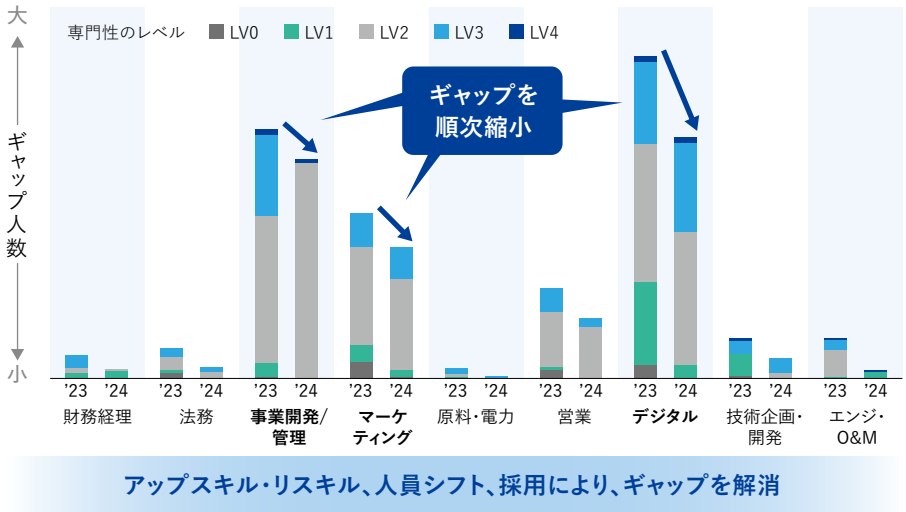
人的資本経営の実践

人材ポートフォリオの再構築

▶ As-isとTo-beギャップの明確化を実施

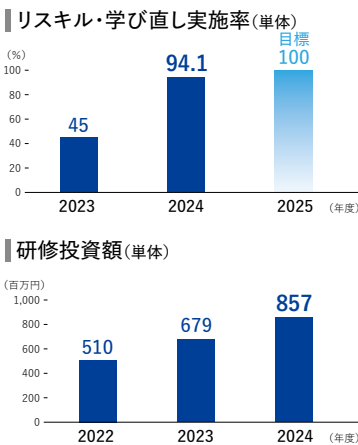
経営戦略・事業戦略実現に必要な人材ポートフォリオの実現に向け、As-isとTo-beのギャップを明確にしながら、各種施策に取り組んでいます。To-beについては、トップ企業の戦略や取り組みをベンチマークし、戦略実現に必要な専門性人材要件、あるべき人材ポートフォリオを明確化しています。併せて、As-isの把握のため、2024年度から本格的に進めてきた「専門性の見える化」の取り組みにより、社員による専門性・スキルの保有状況を洗い出してきました。これらの結果、当社グループにおいては「デジタル」「事業開発/管理」「マーケティング」等の領域において、理想の人材ポートフォリオとのギャップが大きいことが明らかになりました。これに対し、所属部門でのアップスキル支援、人員シフト+リスキル支援、経験者採用等に取り組むことでそのギャップ解消に努め、前年度からのギャップ充足率をモニタリングしています。今後も、事業環境・経営戦略の変化等に対応しつつ、アップスキル・リスキルへの注力、公募等も活用した人員シフト実現、経験者採用の強化により、経営戦略を支える人材ポートフォリオの実現を目指します。

■ 人材ポートフォリオのAs-is/To-beギャップの充足状況



▶ 金銭面・時間面の両面からアップスキル・リスキル支援を強化

所属部門でのアップスキル、成長領域への異動に伴うリスキルに向け、社員への金銭的支援と時間的支援の双方を拡充しています。例えば、成長領域における高度な資格取得に対して、現所属部門に関わらず全社員を対象に、受講費用の一部や受験費用を会社が負担するとともに合格時報奨金を支給しています。また、業務時間として学ぶプログラムの大幅な拡充により業務と位置付けた学び方へのシフトを促すほか、自己啓発のための保存休暇取得要件を緩和し、社員の自律的な学びを支援しています。

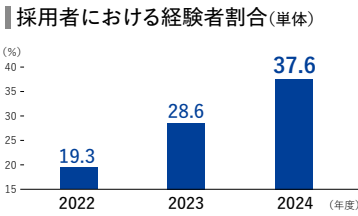


▶ シフト先部署での早期活躍を支援する20%兼務

成長領域への公募異動合格者に対し、異動先での早期活躍に向けたリスキル期間として、正式配属3カ月前から兼務をかける取り組みを開始しました。異動先の業務実施計画等の早期理解、見学会や会議への参加、部門管理資料へのアクセス権付与による学びが可能となりました。異動先に身を置いて、周囲と関わりながらインプットすることで、自学自習でのリスキルだけでは得られない効果があり、対象者からも高い満足度を得ています。

▶ 経験者採用は直近3年で約2倍に

即戦力として各業務領域に関する専門性を有する人材を、リファラル採用、ダイレクトリクルーティング等も行いながら積極的に採用しています。2024年度には、当社の「卒業生」である退職者の方々とのアルumnai懇親会も行いました。退職者の方向けの「カムバック採用」も設け、縁あって一時期を共にすごした方とのつながりも大切にしながら、人材確保の基盤を整えています。2024年度の採用者数は72名、経験者採用比率は37.6%と、直近3年で約2倍となりました。

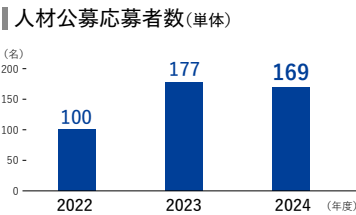


人的資本経営の実践

挑戦による成長

社員のキャリア自律を支援する公募制度

挑戦意欲の高い人材の自律的なキャリア形成を支えるため、社員が自らの意志で社内の新たなポジションに応募できる仕組みとして人材公募制度を設け、積極的に推進しています。挑戦機会を増やすため、公募実施回数の増加や、応募時の上長推薦の撤廃等を進めてきました。加えて、2024年度には定年後再雇用社員向けの「シニア人材公募」も開始し、年齢にかかわらず、意欲ある社員が能力を発揮できる環境づくりを進めています。

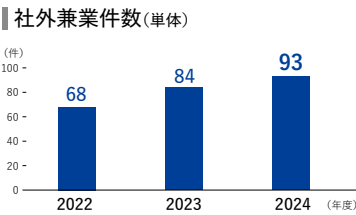


OKRの実施

社会の動向や環境の変化が不確実な中でも、持続的な成長につながる大胆な挑戦を促すため、幹部層以上の目標管理制度でOKR(Objectives and Key Results)を導入しています。社長を筆頭に、役員・幹部層が2030年を見据えた大目標を掲げ社員に公開することで、堅実な目標を確実に達成することが良しとされる傾向にあったこれまでの文化を変え、全社員がより高いレベルで成果を出していくことを目指します。幹部層未満の社員一人ひとりが設定する年度目標についても、上長から公開しているOKRと可能な限り紐づけながら、組織として一体感をもって業務遂行できる環境の整備を図っています。

社外兼業

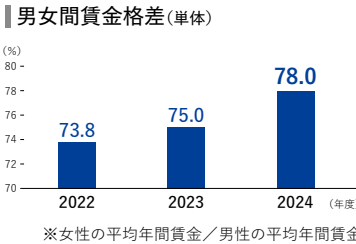
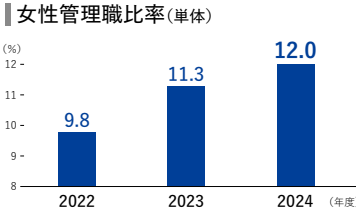
社外での挑戦と成長促進を目的に、社外兼業を制度化し推進しています。社外経験を通じて得た視点・価値観・知見等を社内に還流し、自己実現と組織貢献を両立できる環境を整えています。人材の価値を高めるとともに、イノベーションの源泉となる多様な視点を増やしていくことにもつながると考えています。



多様性を力に

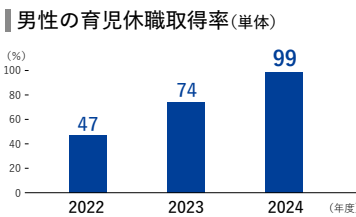
DE&Iの端緒として女性活躍を推進

多様な人材が活躍できる組織の実現を目指し、DE&Iを推進しています。その端緒として女性活躍を位置付けて、経営戦略と連動したさまざまな取り組みを進めています。女性活躍実現のため、活躍の場の創出、キャリア形成に向けたサポート、多様なロールモデルに関する情報提供、柔軟な働き方等、基盤強化に取り組んできました。この結果、女性管理職比率は10年前の約2倍の12.0%、執行役員は3名となりました。また、賃金格差についても縮小傾向で推移しています。



企業文化変革にもつながる男性育休取得の推進

男性育休は、社員と家族の絆の強化や休職を契機としたBPRの進展、育児に伴う働き方改革に加え、育休経験を通じた視点の多様化による企業文化改革につながると考え、「男性の育児休職取得率100%・取得期間1カ月以上」を目標としています。育休を取得する社員のみならず、それを支える職場側も含めて、育休取得の不安を解消できる取り組みを進め、2024年度取得率は99%、取得期間は66.3日を達成しました。また、当社育休取得者(男性)とそのパートナーを対象とした育休に関するアンケートでは、「育休の満足度(100点満点)」は取得者(男性)、パートナーともに平均点が約85点となりました。



| 育休児の不安 |        | 取り組み                   |  |
|--------|--------|------------------------|--|
| 取得者    | 収入減    | 賞与減額免除                 |  |
|        | キャリア影響 | 昇格規定の改訂                |  |
| 職場     | 負担増加   | 育休取得を支える取り組みを業績評価に組み込み |  |

人的資本経営の実践

▶ 役員・人事担当マネージャー向け「生理痛体験会」開催

女性特有の健康課題に対する認知・理解を深め、それを各自の行動につなげることを目的に、役員、人事担当マネージャー向けの「生理痛体験会」を開催しました。男性社員が、生理痛を疑似体験できる装置を利用して痛みを実感するとともに、働きやすい職場づくりについて具体的に議論する機会としました。口にしづらい雰囲気があるトピックスもオープンに取り上げることで、心理的安全性のもとで互いを理解し合う土壌づくりにもつなげています。



ウェルビーイング／健康と安全

▶ メンタルヘルスラインケア教育・睡眠対策の強化

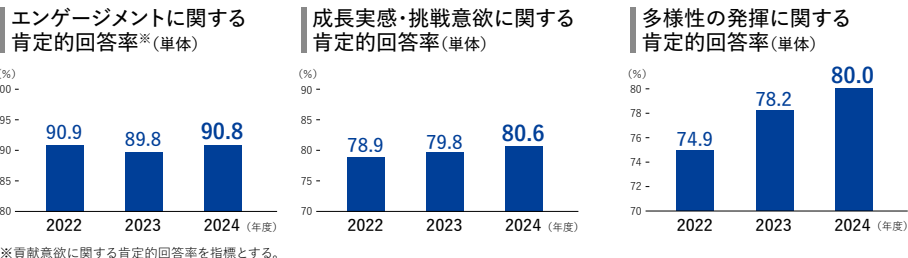
職場のメンタルヘルスに関わる問題に早期に気づき、職場環境の改善等を実施することで、一人ひとりが心身ともに健康で安心して働ける職場づくりを目指し、全ての管理職を対象にラインケア教育を実施しています。部下のストレスやメンタルヘルス悪化の兆候を見逃さないために「いつもと違う様子」に少しでも早く気付くポイントやコミュニケーション方法を学びます。また、管理職自身のメンタルヘルスの管理の重要性についても再認識し職場全体の心の健全性向上を支援しています。さらに、メンタルヘルスと生産性向上に深いつながりのある「睡眠」に着目し、外部講師を招き睡眠セミナーを開催しました。約1,000名が参加したセミナーでは、睡眠の重要性を再認識するとともに、参加者の睡眠リテラシー向上と行動変容を促しました。

▶ 若年層社員の健康管理能力向上に向けた「健康相談」

若年層の社員が生活習慣病への理解を深め、自身の健康を維持・増進できるよう40歳未満の全社員に対して保健師が毎年「健康相談」を実施しています。個々の健康状態に応じたアドバイスを提供し、社員の健康管理能力の向上を目指しています。

従業員エンゲージメント

社員の気持ちや状況を数値化し、各種施策に反映させていくため、従業員意識調査(eNPS)を実施しています。従業員エンゲージメントに関する肯定的回答率は、2024年度調査において9割と、調査開始以来高い数値を維持しています。また、「挑戦」「多様性」に関わる項目も高水準にあります。一方で、例えば「キャリア展望」についてはさらなる改善の余地があることが判明しています。浮かび上がった改善点については真摯に受け止めながら、今後の具体的な施策につなげていきます。



外部評価

2024年度は、多様性を力に変える取り組みが外部からも評価された結果、女性活躍推進に関しては「なでしこ銘柄」に3年連続で選定されたほか、「えるぼし認定」の最高位や、東京都主催の「令和6年度 東京都女性活躍推進大賞」において事業者部門の「大賞」を受賞しました。従業員の健康を支える取り組みについても、「健康経営優良法人(大規模法人部門・ホワイト500)」に2年連続で認定される等、社員の心身の健康を重視した施策が高く評価されています。





# DXの推進

## 東京ガスグループのAI活用

近年、デジタル技術の進展は加速の一途をたどっており、企業の競争力を左右する基盤として、その活用は不可欠になっています。東京ガスグループでは、DXを戦略実行の軸の一つに位置付け、重点的に取り組みを進めています。

特にAI技術は、従来の分析・予測型AIから、生成AIや自律的にタスクを実行するAIエージェントへと急速な進化を遂げており、単なる生産性向上にとどまらず、近い将来にはAIを前提とするビジネスモデルが主流となることが想定されるため、当社グループにおいてもAI活用の重要性が一層高まっています。

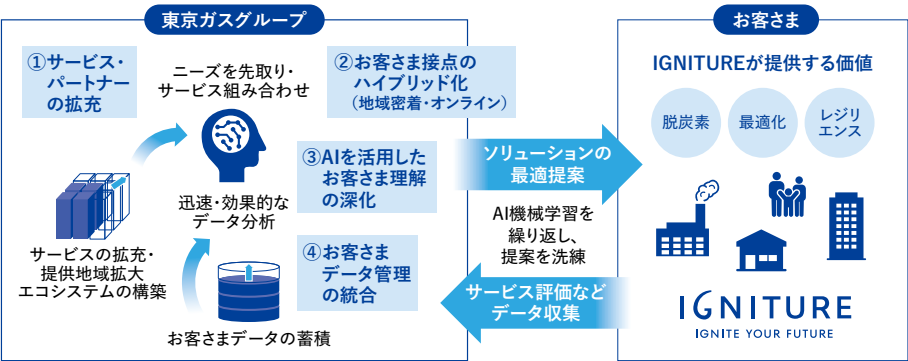
一方で、AI活用には倫理面への配慮を含むガバナンスも欠かせないことから、AI活用方針をグループ全体に共有し、AIのメリットを最大限に引き出しつつ、全社的な最適化を図ります。ビジネスプロセス全体にAIを徹底的に組み込み、既存事業の抜本的な生産性向上を推進するとともに、当社グループがこれまで培った強みを活かした新たなAIソリューションを内製化・外販することで「IGNITURE」のブランド力を強化し、事業収益への貢献を図ります。これらの取り組みにより、「稼ぎにつながるAI活用」を通じて、AIとともに成長し次世代の価値を創造する「AIネイティブ企業」を目指します。

## AI活用事例

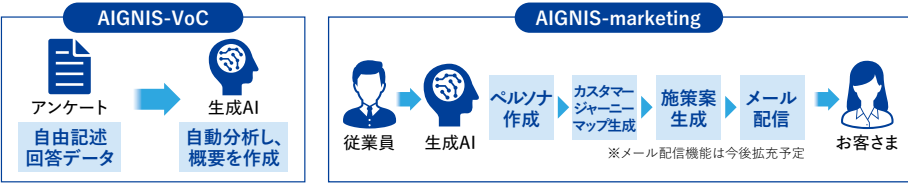
生成AI活用においては、多くの社員による徹底的な業務活用を通じた生産性および品質の向上に加え、社内データなど固有の要素や各種技術との組み合わせによる業務の抜本的な再構築や新たな価値創出を目指しています。2023年に生成AIチャットツールをグループ全体で導入、2024年には業務ニーズに特化した生成AI社内アプリ「AIGNIS」を独自開発し、生成AIの社内活用を浸透させるとともに、課題解決の深化に向け取り組んでいます。

「IGNITURE」では、「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」を提供価値として、エネルギーの枠を超えた多様なソリューションを展開しています。一例として、「熱源機器最適制御AI」は、AIを活用した最適制御によりお客さまのエネルギーコスト削減と省CO<sub>2</sub>を実現しており、東京都「GX関連産業創出へ向けた早期社会実装化支援事業」にも採択されています。

## エネルギー事業のその先 IGNITURE (イグニチャー)



## CX × DXのさらなる進化



加えて、顧客体験向上に向けて、お客さまの声を分析する「AIGNIS-VoC」を開発。人では処理困難な大量のテキストデータを分析し、新たな知見を抽出することで迅速なサービス改善を可能にします。さらに、顧客理解の深化と迅速なマーケティングを目指して開発した「AIGNIS-marketing」では、お客さまのペルソナやカスタマージャーニーの作成、最適な施策提案までを自動化し、分かりやすく質の高いサービスの提供を実現します。

AIの活用は単なる業務効率化にとどまらず、顧客理解の深化やお客さまの課題解決による価値提供を可能にし、企業文化そのものの変革にも寄与しています。東京ガスグループは、AIを最大限に活かし、お客さまによりそいながら課題を共に発見・解決することで、より便利で快適な暮らしの実現を目指しています。こうした取り組みが外部からも高く評価され、「DX注目企業2025」に選定されました。



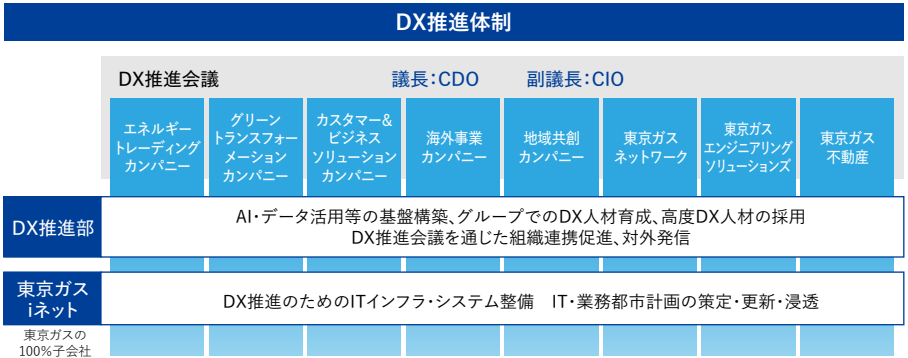
DXの推進

DX推進体制

東京ガスグループでは、各カンパニーおよび基幹事業会社が中心となってDXに向けた計画策定から実行までを担い、DX推進部およびIT子会社の東京ガスiネット(株)がグループ全体を横断的に支援することで、各組織の自律的なDX推進が可能な体制を構築しています。DX推進部は、東京ガスiネットと連携してCoE (Center of Excellence)<sup>※</sup>組織を形成し、グループ各組織の課題発掘からプロジェクト創出・伴走までを包括的にサポートしています。また、アジャイル開発組織を設置し、重点領域ではシステムやアプリ開発、Webサイト構築の内製化を実現しています。

2023年1月からは、CDOを中心としたグループ横断の「DX推進会議」を四半期に一度開催し、各組織のDXの進捗や社内外の知見・事例を共有し、戦略課題を議論する場を設けています。

※BX(ビジネス変革人材)、DS(データサイエンティスト)、DE(デジタルエンジニア)による支援体制

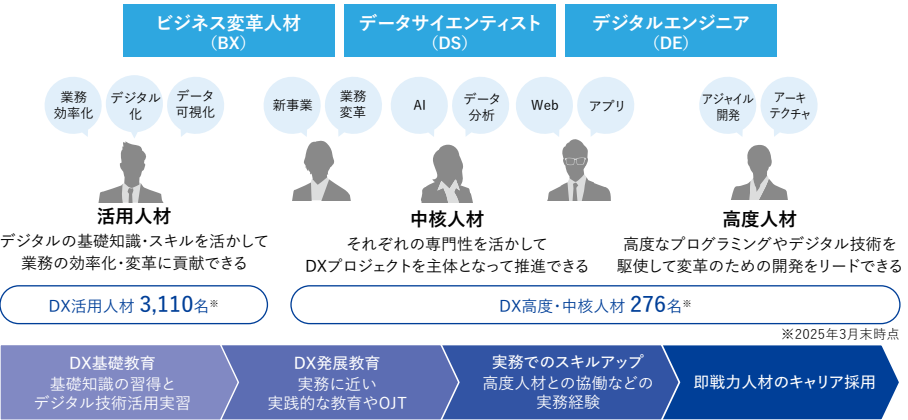


2024年度末のDX推進会議では、当社グループが日々推進するDX取り組みの中から、特に進捗度の大きなテーマを選定・表彰する「DX ACCELERATOR 2024」を初めて開催しました。この取り組みにより、グループ全体のDX推進意欲を一層高めるとともに、表彰された取り組みの成果やノウハウをDX専用Webサイトや社内イントラネットで公開することで、社内外への情報発信の強化を図っています。グループ内での成功事例の水平展開のみならず、ステークホルダーのみなさまに向けてもDXの具体的な取り組み状況をお伝えし、持続的な企業価値向上につなげることを目指しています。

グループ大でのDX人材育成体系の構築と推進

東京ガスグループは、2022年にDX人材育成を本格化し、実践重視の育成プログラム体系を構築しました。「ビジネス変革を継続して生み出せる人材」の育成にこだわり、DX人材の拡大が変革創出を支え、創出された変革の取り組みがDX人材育成の場となる好循環の実現を目指しています。

DX人材は、レベルを「DX活用人材」「DX中核人材」「高度DX人材」の三段階に区分し、グループ全体での育成とともに、高度DX人材のキャリア採用に注力しています。また、職種については「ビジネス変革人材(BX)」「データサイエンティスト(DS)」「デジタルエンジニア(DE)」に分類し、それぞれのレベル・職種に適した育成プログラムや、各専門性を強化するためスキルチェックの仕組みをグループ全体で展開しています。



さらに、新入社員やミドルマネジメント層のDX教育を必修化し、組織横断的な大規模変革を牽引する人材の確保と、マネジメント層の変革意識の向上を図っています。

また、育成と並行して、自職場での変革成果を確認するプロセスを経たDX人材認定制度を構築・運用し、認定人材数をグループKPIとして、DX推進を支える人材基盤の強化に取り組んでいます。加えて、DX人材の活躍を促すため、スキルに応じた最適なローテーション・配置も積極的に進めています。

# 非財務価値の可視化

## 企業価値向上への非財務資本の貢献可視化

東京ガスグループは、中長期的な企業価値 (PBR) 向上に向けて、非財務資本の強化・活用・保全を通じた稼ぐ力の向上および将来の資本コスト低減に取り組んでいます。

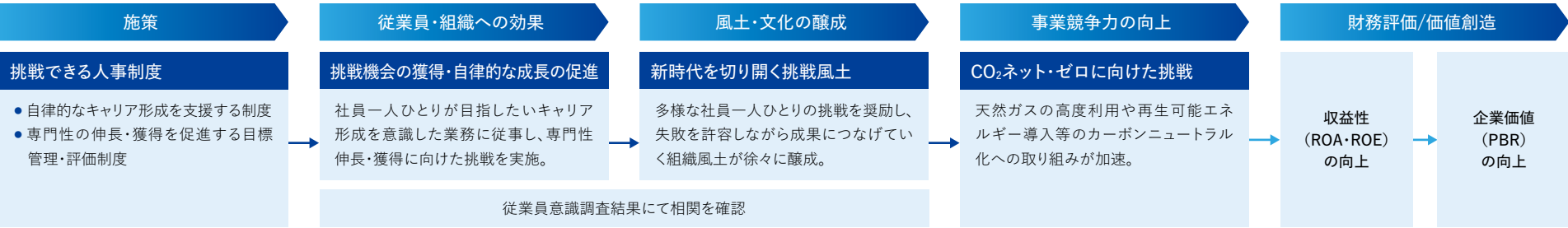
CFOメッセージ・財務資本戦略 P.26

企業価値を高めるには、非財務の取り組みの中から企業価値の向上に貢献する活動を見極めることが重要であり、各施策を構造化し、その効果を見える化・定量化する「価値関連図」策定に挑戦しています。

これまで、その非財務価値可視化のアプローチとして、各施策とPBRの直接的な相関を重回帰分析により検証する「俯瞰型分析 (柳モデル<sup>※</sup>活用)」を用いて、環境領域と人的資本領域の分析を実施しました。さらに今回は俯瞰型分析だけでは説明が難しい因果関係を解き明かすために、施策からもたらされる価値の連鎖が企業価値までに至る道筋の仮説を構築し、相関関係を単重回帰分析で検証する「価値関連性分析」を行いました。

※「CFOポリシー第3版 (中央経済社2023)、柳良平 (2023)」に基づきアビームコンサルティング Digital ESG Platformにて分析

### 価値関連性分析における可視化例 (次ページの人的資本領域における価値関連図より抜粋)



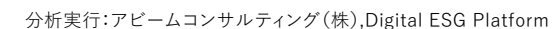
## 人的資本領域の分析結果

価値関連性分析においては「挑戦を促す制度の活用が全社の挑戦風土醸成に寄与し、事業競争力向上につながるまでの価値連鎖」が可視化されるなど、回帰分析による人的資本に関する多くの施策と企業価値向上の関連性が可視化されました。本結果から、経営戦略と連動した人事戦略が着実に進み、一定の成果につながっていると捉えています。

## 今後の取り組みについて

今回の分析結果は、データの不足や、検証結果の信頼度という観点では課題はあるものの、当社として初めて人的資本領域・環境領域がどのように企業価値向上につながる全体像を描き、仮説の立証プロセスを踏んだことが成果であると捉えています。今後も引き続き、既存手法の高度化や新規手法に挑戦し、企業価値向上への非財務資本の貢献可視化の取り組みを高度化していきます。

■ 人的資本領域における価値関連図(価値関連性分析結果)(一部抜粋)





## 取締役会長・社外取締役 座談会

当社は指名委員会等設置会社として、執行と監督の機能を明確に分離し、多様性と客観性のある監督を取締役会運営の中心に置くため、9名の取締役のうち6名を社外取締役としています。今回の座談会では、2024年度を取締役会・委員会での議論内容や取締役として大事にしている考え方等について、2名の社外取締役に取締役会長が話を聞きました。

### 企業価値向上に向けた取り組み

#### ■ 次期中期経営計画に向けた成長ストーリー

**内田** 2025年1月末に公表した『持続的な企業価値向上に向けて』において、2025年度ROE8%へのコミットメントと2030年頃のROE10%以上を目指すことを明確にし、3月末には2025年度ROE8%達成に向けた施策と次期中期経営計画に向けた成長ストーリーを公表しました。その成長ストーリーについて取締役会で議論するにあたりどのようなお考えを持っていたのでしょうか。

**山村** 東京ガスグループの事業は非常に多岐にわたっていることから、私は大きく3つの柱に分けて考えました。1つ目は国内事業です。当社の強みであるお客さま基盤や保有資産を活用して、国内のエネルギー事業をどのように成長させるか、ソリューションを提供する事業ブランド「IGNITURE」を中心とした周辺事業のシナジーをどのように発揮するかということです。また、全社ポートフォリオの観点からは、ボラティリティが高いエ

ネルギーと安定的な収益が見込める都市ビジネスとのバランスも重要であると認識しています。都市ビジネスでの投資・資産効率をより上げるためには私募REIT等循環型ビジネスにも注力し、収益を拡大していく必要があると思いました。

2つ目は海外事業です。東京ガスグループの今後の成長の大きな牽引役となる事業として、積極的に進めてもらいたいと思っています。風力発電の導入等、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進すると同時に北米シェールガスやLNGトレーディング事業等を

拡大していくことが、2つ目の柱になります。

3つ目は、グループの中でスターになるような子会社を育てることです。個人的には、都市ガスや電気、再生可能エネルギーといったエネルギー供給から、エネルギーサービス等のソリューション提案およびエンジニアリングをワンストップで提供している東京ガスエンジニアリングソリューションズに期待しています。首都圏を中心とした東京ガスの供給エリア以外にも事業展開しており、日本全国にサービスを拡大することでさらに成長していく可能性を秘めているのではないのでしょうか。



## 取締役会長・社外取締役 座談会

### ■ 資本政策について

**内田** 2025年度ROE8%へのコミットメントと2030年頃のROE10%以上という目標に向けた資本政策についてはどのようにお考えでしたか。

**淡輪** 事業の構造転換を図っていく中で、ROE8%という数字をコミットメントとして公表したのは、大きな節目になると思っています。ただし、事業の大きなウエイトを占める都市ガス事業についてはエネルギー価格の影響を受けやすい等ボラティリティが高く、ROEの分子部分変動しやすいため、それを克服しながら、どのように数字を達成していくかが大きな論点となりました。

そのための施策の一つが自己株式の取得です。これは分母を減らすという視点で重要です。一方で、長期的成長や安定的なROE向上を目指すには、分子を成長路線に乗せることが要になり、そのための成長投資と投資効率性をモニタリングしていくことが、取締役会の大きな役割だと認識しています。投資効率を考えるにあたってはROICによる計数目標が必要になると考えています。ROIC導入の検討も含めてどういう形で対外公表値に結びつけるかがポイントになるでしょう。

### ■ 資本コストと株価を意識した経営について

**内田** ROEの分子と分母の両方を見ていく必要がありますが、中でも分子を伸ばさない限り、安定的にROE8%、あるいはそれ以上の達成はありません。それは、東京証券取引所(以下、東証)から要請されている「資本コストと株価を意識した経営」、すなわち「PBRが1を超える」企業価値にもつながります。当社が今後恒常的に「PBR1以上」を目指すにあたり、特に指名委

員会等設置会社という視点から、お考えをお聞かせいただけますでしょうか。

**淡輪** 当初、「PBR1以上」という東証の要請を受けて、経営側が短期的に株主還元を引き上げるといった対策に走ってしまう混乱も一部企業ではありました。しかし東証の意図は、「長期の成長戦略を打ち出すことで株価を安定的に引き上げて、PBR1以上を目指す」ということですから、我々取締役もそれをしっかりと意識しておかなければなりません。

私自身、指名委員会等設置会社の社外取締役として関わるのは初めてなのですが、やはり執行と監督の分離をやり切ることが肝要と感じています。取締役会は、執行側の自由度を阻害しない範囲でチェック機能を果たし、執行側の成長戦略をしっかりとサポートする。ただし、そこにリスクがあれば指摘していく。執行と監督の実効性ある分離を実現するには、今後も執行役社長等と意見交換を重ねる必要があります。我々社外取締役の中でも意見の統一を図っていく必要があります。

**山村** PBRが1に達していないというのは、資本市場がその会社を低く評価していることの表れです。まずは自らがどのように成長していこうと考えているのかを資本市場に向かってもっと伝えなければならないと思っています。取締役会においても、持続的な企業価値向上に向けた1月および3月公表資料を策定するにあたっては、特に成長ストーリーについて、何度も議論を重ねてきました。成長ストーリーの方向が取締役会で決まれば、あとは裁量に基づき執行側がそれを粛々と、かつ大胆に実行する。それが指名委員会等設置会社の在り方だと思います。



## マテリアリティの見直し

### ■ 新マテリアリティについて

**内田** マテリアリティを「経営理念を体現し、社会課題を解決するために必要な東京ガスグループの取り組み(経営課題)」と定義し、昨年度より取締役会でも議論を重ね、2025年度に改定しました。旧マテリアリティにおける課題を新たなマテリアリティでどのように克服したか、お話しいただけますでしょうか。

**淡輪** マテリアリティというのは、ややもすると総花的になってしまい、各社の経営課題との結びつきが見えにくくなりがちです。変化の速い時代ですから、メガトレンドや社会課題の動きに対して迅速に取り込んでいくことも必要になります。旧マテリアリティでは、当社グループの独自性や意思が見えにくい、戦略との関連性が分かりづらいといった課題がありました。今回の改定では、例えば旧マテリアリティで「エネルギーの安定供給」

## 取締役会長・社外取締役 座談会

「脱炭素社会への責任あるトランジション」と個別に表現していたところを新マテリアリティでは「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」としました。こうしたことで経営上の課題がより浮き彫りになり、次期中期経営計画等に取り込みやすく、みなさまにも伝わりやすいマテリアリティになったのではないのでしょうか。

### ■これから特に注力すべき課題について

**内田** 新マテリアリティは、今年度議論をしていく次期中期経営計画(2026～2028年度)の策定にあたって基礎になるものと言えます。次期中期経営計画にこのマテリアリティをどのように取り込んでいくのか、特に注力すべき課題は何か、お聞かせください。

**山村** 新マテリアリティでは当社の事業との関連がより強まりましたので、経営計画と連動させる際には、KPIにどう反映させるか、現場の改革にどう結びつけるかといったことが重要になります。新マテリアリティは「東京ガスグループが創出する価



値」と「東京ガスグループの強みをさらに高める変革」とに構造化されています。経営計画に取り込むという意味では後者が特に重要で、7つのマテリアリティの中でも「6.組織の力を高め・広げるリアルとデジタルの融合」がポイントになると考えています。この数年でのDXやAI・ロボティクスの進展を考えると、デジタルにどこまで真摯に取り組むかで、生産性が向上するか停滞するか大きな差が生まれるはずです。ここに注力することにより、マテリアリティの他の項目もかなり進展していくのではないのでしょうか。

### 役員報酬の見直し

**内田** 役員報酬の構成や水準の見直しについて、この1年間、報酬委員会で議論を重ねてきました。見直しにあたり重視されたこと等についてお聞かせいただけますか。

### ■業績連動比率について

**山村** 当社はボラティリティが大きいエネルギー業界ということもあり他社と比較すると、執行役の業績連動報酬の比率が低いという課題がありました。これまで以上に覚悟をもって中長期的な企業価値向上を目指してもらうためにも、執行役の業績連動比率を4割超に拡大することにしました。具体的には賞与の割合を1割ほど拡大するとともに株式報酬に業績連動の仕組みを新たに導入しました。併せて、賞与の変動幅を0～200%に拡大する等さまざまな制度変更を行いました。

た。まだ満足できる業績連動比率ではないものの、世の中から見ても企業価値向上のインセンティブとして一定の理解が得られるような報酬体系になったと考えています。



### ■報酬水準について

**淡輪** 役員報酬の水準を検討するにあたり、事業の公共性に鑑みて設計すべきという従来の考え方も踏まえ、一方で、業種の枠を外して一般の企業と比較した際にどれくらいの水準なのかを把握しておく必要はあると考えました。そこで、営業利益と時価総額それぞれについて当社と同規模の上場企業と比較したところ、当社は相当低い水準であることが分かりました。最初にお話した成長戦略とこの役員報酬見直しは、表裏一体の関係にあります。単なるガス事業者の枠を超えて当社の成長を牽引し結果を出していく、という考え方も重要であり、同規模企業の報酬水準を一つの目安とし、社長をはじめとする執行役の報酬水準を1割ほど引き上げることとしました。



## 取締役会長・社外取締役 座談会



### 取締役会のモニタリングの在り方

**内田** 最後に、指名委員会等設置会社として取締役会のモニタリングをどう実施していけば、当社の成長に結びついていくのか、また、そのために社外取締役としてどのような点に注力しようと考えていらっしゃるのか、教えていただければと思います。

**山村** 中期的な計画を立てていても、海外等で大きな出来事が起こると状況は一変してしまいます。取締役会では、状況の変化に応じた適切なキャッシュアロケーションがなされているかよく見ていく必要があります。例えば、将来伸ばしていきたい事業が価格変動に伴い厳しい状況に陥った時、キャッシュを投入して事業を継続させるのか否か、というような判断のケースです。

一度決めた投資だからと、固定した考えを持たずに、キャッシュの増減と状況に応じて常にある程度の期間でローリングしながら、その範囲で執行側には取り組んでももらいたいと考えています。

**淡輪** モニタリングというのは本当に難しい。執行側の提案に対するチェック機能として、どのようなリスクが潜んでいるかといったことを取締役会で見ていくにあたり、果たしてこれは指摘に値することか、マイクロマネジメントになっていないか等、常に自問自答しています。執行側が気づいていない視点でモニタリングするとともに、次期中期経営計画に向けた成長ストーリーの実現に向け、執行側が適切なリスクテイクを行えるよう、後押ししていきたいと考えています。

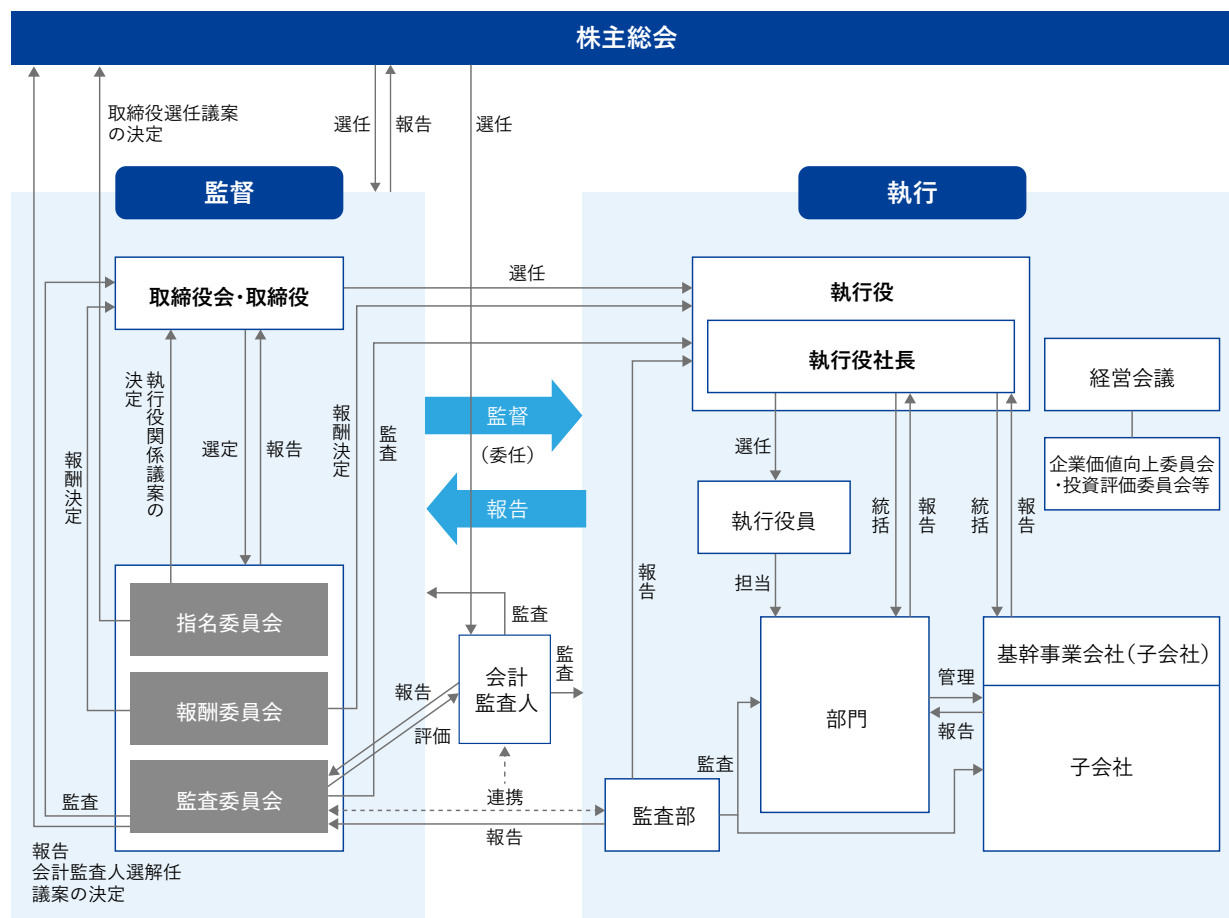
**内田** 執行に基本的な権限を与え意思決定を速めることで成長軌道に乗せていくというところに、指名委員会等設置会社の意味はあるのだと思います。取締役会で大きな方向性を決めた上で、執行が適切に取り組んでいるかをチェックし、リスクを取ってでも前へ進むべき時には後押しをするのが、取締役会の仕事です。世の中の動きもよく見極めながらモニタリングを続け、変えるべきところは変える、新たなリスクが出てきたら適切な対応を考える。そのようにしてアクセルとブレーキを使い分けながら、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、6人の社外取締役の方々には、今後もそれぞれのご経験のもとに大きな観点からのご意見やご助言等をいただければと思います。



## コーポレート・ガバナンスの考え方

 コーポレート・ガバナンス基本方針  
<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/policy.pdf>

## コーポレート・ガバナンス体制



|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 取締役の人数                      | 9人  |
| うち独立社外取締役 <sup>※1</sup> の人数 | 6人  |
| 執行役の人数 <sup>※2</sup>        | 4人  |
| 執行役員的人数                     | 27人 |

※1 社外取締役6人全員を当社の定める「社外取締役の独立性の判断基準」を満たす独立役員として上場証券取引所に届け出ています  
 ※2 取締役を兼務する執行役(代表執行役社長)を含みます

執行役社長が委員長を務める「企業価値向上委員会」は、資本市場の目線から事業ポートフォリオマネジメントおよび資本政策等の議論・検証を行い、執行役社長はその内容を社外取締役が過半数を占める取締役会に報告しています。

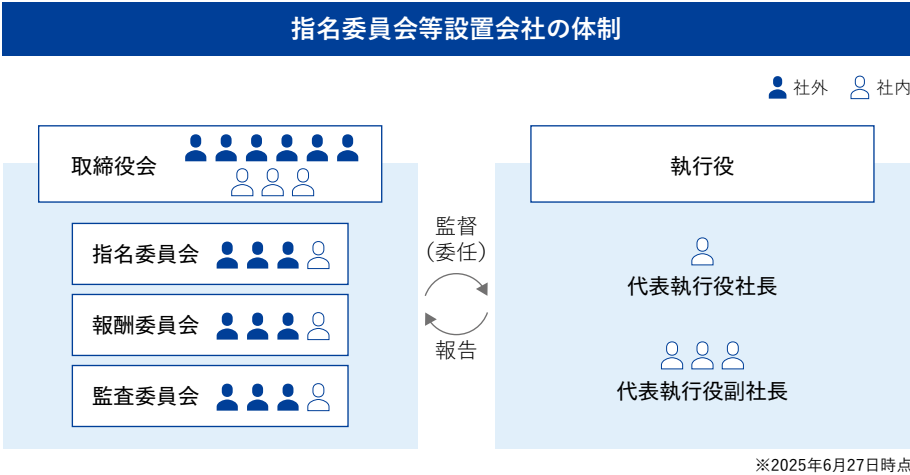
財務部担当執行役員が委員長を務める「投資評価委員会」は、投資の意義・経済性・リスクの評価および投資後のフォローが必要となるものについて評価を行い、執行役等に答申を行っています。

方針・体制

指名委員会等設置会社

東京ガスは、1885年の創業以来、長きにわたり首都圏を中心とした都市ガス事業を展開してきました。しかし、今後はエネルギー激動の時代を迎え、2030年およびその先を見据えて策定した「Compass2030」に基づき、事業領域の拡大・事業構造の転換を加速度的に進めていく必要があります。

当社はこのような創業以来の大変革を行うにあたり、「経営からの改革」が不可欠との認識のもと、2021年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。



取締役会と執行体制の2つの主体が、一定の緊張関係のもとで、お互いの役割と責任を明確にして補完し合うことで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指します。

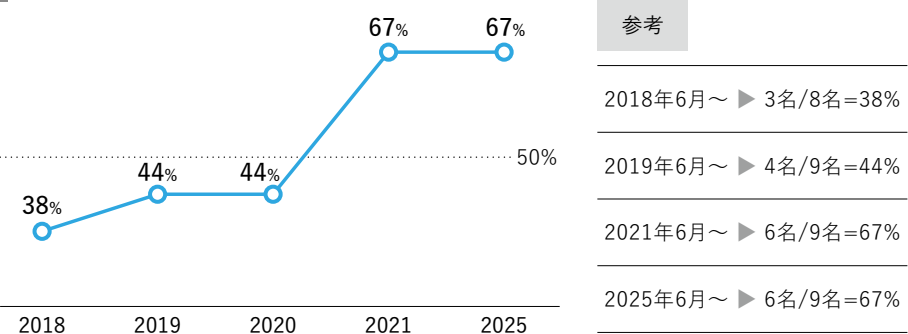
取締役会は、経営全体を俯瞰した、より広い視点での検討・議論を行い、決議事項の決定プロセスの充実を図る一方、執行役からの報告に基づくモニタリングに注力しています。

執行体制は、グループ経営を意識した、より深い視点での検討・議論を行い、迅速かつ適切な意思決定、業務遂行を実施しています。

コーポレート・ガバナンス強化の歴史

|      |                                                                                                                                                                                                                        |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2002 | 執行役員制度の導入・取締役の人数削減<br>社外取締役の招聘を開始                                                                                                                                                                                      |
| 2005 | 諮問委員会の設置<br>(指名・報酬に係る任意の委員会を設置、透明性向上)                                                                                                                                                                                  |
| 2016 | コーポレート・ガバナンス基本方針の策定<br>取締役会の実効性評価の開始                                                                                                                                                                                   |
| 2017 | 取締役会規則を改定<br>(モニタリングモデルの志向)                                                                                                                                                                                            |
| 2021 | 指名委員会等設置会社へ移行<br>・社外取締役を過半数とする指名・報酬・監査委員会の設置<br>・取締役(社内・社外)および執行役に株式報酬制度を導入<br>・業務執行の決定権限を大幅に執行役社長に委任<br><div>POINT<br/>投資案件の決定は、金額規模に関わらず、原則、執行役社長に委任。取締役会は、執行役から報告された内容に基づき、経営判断原則に従い執行役が適切に意思決定・業務執行しているかを確認。</div> |
| 2024 | 取締役会の実効性向上について外部機関による第三者評価を実施 <a href="#">P.75</a>                                                                                                                                                                     |
| 2025 | 執行役の業績連動報酬(賞与・株式報酬)の割合を増加 <a href="#">P.77</a>                                                                                                                                                                         |

社外取締役比率の拡大



役員一覧

取締役 2025年6月27日時点



取締役会長  
(指名委員・報酬委員)  
**内田 高史**  
取締役在任 11年目

1979年4月 入社  
2010年4月 執行役員 総合企画部長  
2012年4月 常務執行役員 人事部、秘書部、コンプライアンス部、監査部担当  
2013年4月 常務執行役員 資源事業本部長  
2015年6月 取締役 常務執行役員 資源事業本部長  
2016年4月 代表取締役 副社長執行役員 リビング本部長  
2017年4月 代表取締役 副社長執行役員 リビングサービス本部長  
2018年4月 代表取締役社長 社長執行役員  
2021年6月 取締役 代表執行役社長  
2022年4月 取締役 代表執行役社長 CEO  
2023年4月 取締役  
2023年6月 取締役会長(現)



取締役 **社外**  
(監査委員)  
**関口 博之**  
取締役在任 4年目

1979年4月 日本放送協会入局  
1987年8月 同報道局経済部記者(運輸省・大蔵省・通産省、流通・商社、日銀・金融等を担当)  
1998年6月 同報道局経済部デスク  
2001年6月 同放送総局解説委員「経済最前線」キャスター  
2004年4月 同「経済羅針盤」キャスター  
2007年6月 同解説主幹  
2014年6月 同解説副委員長  
2017年4月 同「おはよう日本・おはBiz」キャスター(企業戦略、エネルギー問題、グリーンイノベーション、コーポレートガバナンス、成長戦略、産業政策等を担当)(2022年1月退任)  
2022年6月 当社取締役(現)



取締役 **社外**  
(指名委員・報酬委員)  
**吉高 まり**  
取締役在任 2年目

IT企業・米国投資銀行等で勤務  
2000年8月 東京三菱証券(株)(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株))入社(2020年4月退社)  
2009年4月 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科非常勤講師(2024年3月退任)  
2016年4月 関西学院大学人間福祉学部 非常勤講師(2022年3月退任)  
2020年5月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)入社 フェロー(サステナビリティ)調査・開発本部ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業部サステナビリティ経営支援室長(2025年4月退任)  
2021年9月 (一社)パーチュ・デザイン代表理事(現)  
2022年4月 東京大学教養学部 客員教授(現)  
2024年4月 慶應義塾大学 特別招聘教授(現)  
2024年6月 当社取締役(現)



取締役  
**笹山 晋一**  
取締役在任 3年目

1986年4月 入社  
2016年4月 執行役員 総合企画部長  
2018年4月 常務執行役員 デジタルイノベーション本部長、総合企画部担当  
2019年4月 常務執行役員 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担当  
2020年4月 専務執行役員 エネルギー需給本部長  
2020年6月 取締役 専務執行役員 エネルギー需給本部長  
2021年6月 執行役専務 エネルギー需給本部長  
2022年4月 代表執行役副社長 CSO  
2023年4月 代表執行役社長 CEO  
2023年6月 取締役 代表執行役社長 CEO(現)



取締役 **社外**  
(指名委員長・報酬委員)  
**淡輪 敏**  
取締役在任 3年目

1976年4月 三井東圧化学(株)(現三井化学(株))入社  
2007年4月 同執行役員 人事・労制部長  
2010年4月 同常務執行役員 基礎化学品事業本部長  
2012年6月 同取締役常務執行役員  
2013年4月 同取締役専務執行役員  
2014年4月 同代表取締役社長執行役員  
2020年4月 同代表取締役会長  
2022年6月 KDDI(株)社外取締役(現)  
2023年4月 三井化学(株)取締役会長(現)  
2023年6月 当社取締役(現)



取締役 **社外 新任**  
(監査委員長)  
**小松 百合弥**

国内証券会社・海外投資銀行等で勤務  
2010年8月 大塚化学(株)執行役員(2012年12月退任)  
2013年1月 (株)ドワンゴ執行役員 CFO  
2014年10月 (株)ドワンゴ取締役 CFO(2021年6月退任)  
2014年10月 (株)KADOKAWA・DWANGO(現(株)KADOKAWA)取締役  
2017年6月 カドカワ(株)(現(株)KADOKAWA)執行役員(2019年2月退任)  
2020年7月 NTN(株)社外取締役(現)  
2021年6月 (株)ドリームインキュベータ社外取締役(現)  
2021年9月 IAパートナーズ(株)入社  
2022年6月 (株)ダイセル社外取締役(現)  
2023年1月 IAパートナーズ(株)取締役(2024年4月退任)  
2025年6月 当社取締役(現)



取締役  
(監査委員)  
**比護 隆**  
取締役在任 3年目

1986年4月 入社  
2015年4月 財務部長  
2017年4月 執行役員 原料・生産本部 原料部長  
2018年4月 執行役員 原料・生産本部 原料部長、東京エルエヌジータンカー(株) 代表取締役社長  
2019年4月 常務執行役員、東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 代表取締役 社長執行役員  
2021年4月 常務執行役員 エネルギーソリューション本部長  
2022年4月 専務執行役員 秘書部、総務部、広報部、サステナビリティ推進部、監査部担当(2023年3月退任)  
2023年6月 取締役(現)



取締役 **社外**  
(報酬委員長・指名委員)  
**山村 雅之**  
取締役在任 2年目

1978年4月 日本電信電話公社 入社  
1999年1月 日本電信電話(株) 持株会社移行本部 第一部門 担当部長  
1999年7月 同第一部門 担当部長  
2005年6月 東日本電信電話(株) 取締役東京支店長  
2008年6月 同常務取締役東京支店長  
2009年6月 同常務取締役ネットワーク事業推進本部長 設備部長兼務  
2011年5月 同常務取締役ネットワーク事業推進本部長  
2012年6月 同代表取締役社長  
2018年6月 同相談役(2024年6月退任)  
2019年6月 芙蓉総合リース(株) 社外取締役(現)  
2020年4月 (一社)電気通信協会会長(現)  
2024年6月 当社取締役(現)



取締役 **社外 新任**  
(監査委員)  
**深澤 祐二**

1978年4月 日本国有鉄道入社  
1987年4月 東日本旅客鉄道(株)入社  
2003年6月 同総合企画本部投資計画部長  
2006年6月 同取締役 人事部長、JR東日本総合研修センター所長  
2008年6月 同常務取締役  
2012年6月 同代表取締役副社長  
2016年6月 同代表取締役副社長 社長補佐(全般)、インド高速鉄道担当  
2018年4月 同代表取締役社長  
2024年4月 同取締役会長(現)  
2025年4月 (公財)日本テニス協会会長(現)  
2025年6月 当社取締役(現)

役員一覧

執行役 2025年4月1日時点

|          |                                                                                   |                                      |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 代表執行役社長  |  | 笹山 晋一<br>CEO                         |
| 代表執行役副社長 |  | 糟谷 敏秀<br>海外事業カンパニー長                  |
| 代表執行役副社長 |  | 木本 憲太郎<br>CTO、グリーントランスフォーメーションカンパニー長 |
| 代表執行役副社長 |  | 小川 慎介<br>カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー長     |

参考 当社では、グループ横断的な経営課題に対応するため、CXO(Chief X Officer)に対し主に以下の役割を定めています

| 当社グループ全体における主な役割 |            |                         |
|------------------|------------|-------------------------|
| CEO              | 最高経営責任者    | 経営方針・経営戦略の策定、執行統括       |
| CDO              | 最高デジタル責任者  | DX推進の統括                 |
| CIO              | 最高情報責任者    | ITシステム・情報セキュリティの統括      |
| CTO              | 最高技術責任者    | 脱炭素に関する技術開発・標準化戦略の統括    |
| CFO              | 最高財務責任者    | 財務戦略の統括                 |
| CHRO             | 最高人事責任者    | 人事戦略の統括、経営幹部候補の選抜・育成の推進 |
| CRO              | 最高リスク管理責任者 | リスク管理の統括                |

執行役員 2025年4月1日時点

|        |                                          |                                                        |                                             |                |
|--------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------|
| 専務執行役員 | 佐藤 裕史                                    | 東京ガス不動産(株) 代表取締役社長執行役員                                 |                                             |                |
|        | 菅沢 伸浩                                    | エネルギートレーディングカンパニー長                                     |                                             |                |
| 常務執行役員 | 斉藤 彰浩                                    | CHRO<br>人事部、法務部、コンプライアンス部、監査部 担当                       |                                             |                |
|        | 小西 康弘                                    | 東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)<br>代表取締役社長執行役員                 |                                             |                |
|        | 辻 英人                                     | 総務部、資材部、広報部 担当                                         |                                             |                |
|        | 小西 雅子                                    | 地域共創カンパニー長<br>DE&I推進担当                                 |                                             |                |
|        | 遠藤 陽                                     | CIO<br>東京ガスiネット(株) 代表取締役社長執行役員                         |                                             |                |
|        | 南 琢                                      | CFO<br>財務部、経理部、サステナビリティ推進部 担当                          |                                             |                |
|        | 村越 正章                                    | CRO<br>総合企画部、秘書部 担当                                    |                                             |                |
|        | 清水 精太                                    | CDO<br>DX推進部 担当、カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー<br>ソリューション共創本部長 |                                             |                |
| 執行役員   | 竹内 敦則<br>奥村 栄吾<br>大橋 太郎<br>中村 肇<br>三浦 和貴 | 石坂 匡史<br>川村 俊雄<br>小和田 祐子<br>五嶋 希<br>曾我 豪               | 八尾 祐美子<br>上中 孝之<br>星崎 友洋<br>村田 行麿<br>堀坂 研太郎 | 櫻井 賢司<br>西山 智之 |



役員一覧

取締役を求めるスキル・役割

当社取締役全員が保有するスキルとして、「企業経営を深化させるための知識」「企業変革に導くためのマインド」「企業課題を極めるための質問力」を設定します。

社外取締役には、当社グループの経営ビジョン「Compass2030」の達成に向けた監督に必要なスキル(右記参照)、社内の取締役・執行役の知見、経験を補完する役割を求めます。

社内取締役は、代表執行役社長を除き全員を非執行とし、取締役会の実効性を担保するために適時適切に議案提供・情報提供を行う役割を担います。

各取締役(社外・社内)の選任理由および取締役会等への出席回数  
<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/stock/pdf/kabu/225gm.pdf>

社外取締役のスキル・マトリックス

|                |  |  |  |  |  |  |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 エネルギー        | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |
| 2 サステナビリティ     | ●                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   |
| 3 デジタル・技術      |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
| 4 マーケティング・事業開発 |                                                                                     | ●                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
| 5 グループ経営・ガバナンス |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   | ●                                                                                   |
| 6 グローバルビジネス    | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |
| 7 M&A・事業再編     |                                                                                     | ●                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |
| 8 コミュニケーション    | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |
| 9 財務・会計        |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   | ●                                                                                   |
| 10 リスク管理       |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   | ●                                                                                   |

※社外取締役の保有するスキルは4つまで記載

各スキルの詳細

|                       |                                                     |                     |                                                                    |
|-----------------------|-----------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1 エネルギー<br>2 サステナビリティ | ネット・ゼロへの移行に向け、中長期の国内外のエネルギー・環境動向を踏まえた責任あるトランジションを監督 | 6 グローバルビジネス         | グローバルな総合エネルギー企業としての事業構造変革、戦略構築・実行、目利き力とリスク管理の強化を監督                 |
| 3 デジタル・技術             | ネット・ゼロへの移行・価値共創のエコシステム構築のため、デジタル・技術によるソリューションの提供を監督 | 7 M&A・事業再編          | 国内外を問わず、非連続のスピード感ある成長に向けた事業統合・集約への挑戦を多面的に監督                        |
| 4 マーケティング・事業開発        | 単一の首都圏都市ガス事業からLNGバリューチェーン変革による複数事業・分権型経営への脱皮を監督     | 8 コミュニケーション         | ステークホルダーとの緊密な広聴活動を踏まえたタイムリーでインパクトのある情報発信を監督                        |
| 5 グループ経営・ガバナンス        | 複数事業をマネジメントし、自立自走と全体最適を両立させる経営および人・組織の管理・運営を監督      | 9 財務・会計<br>10 リスク管理 | 上記の事業領域の拡大やM&A実施にあたって、これまでと異なるリスクバランスの上での財務規律・投資戦略および内部統制・リスク管理を監督 |

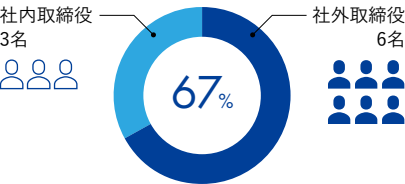
# 取締役会

## 取締役会の構成

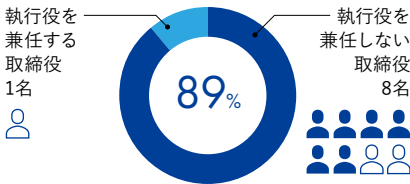
指名委員会等設置会社として、取締役会がより効果的に監督機能を果たすため、執行役を兼ねる取締役は代表執行役社長1名のみとし、執行と監督の機能を明確に分離し、緊張感のある経営を実現します。その上で、多様性と客観性のある監督を取締役会運営の中心に置くため、2/3程度を社外取締役で構成します。



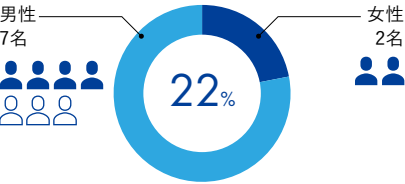
### 社外取締役比率



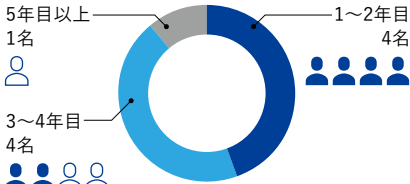
### 非執行の取締役比率



### 女性取締役比率



### 取締役の在任年数構成比



## 取締役会のモニタリングの在り方

- 当社グループの経営方針や経営計画といった取締役会決議事項については複数回にわたって議論を行い、決議後は、中期経営計画や単年度経営計画で定めた目標に向けた取り組み状況をモニタリングします。
- 各取締役は、経験・知見・スキルを活かした多様な視点、経営全体を俯瞰した視点、中長期的な視点を意識して発言することで、経営の質を上げていきます。
- 取締役会は、マイクロマネジメントとならないよう留意しつつ、執行の思い切った提案に対するチェック機能を果たすとともに、事業ポートフォリオの組み替えや成長投資等、適切なリスクテイクを行うよう、執行の取り組みを後押しすることを目指します。
- こうしたアクセルとブレーキを使い分ける取り組みを通じ、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現します。

## 取締役会の活動状況

原則として毎月1回取締役会を開催し、法令および定款等のほか、取締役会規則の定めるところにより、経営計画、経営方針、その他当社の経営の重要な意思決定を行っています。また、業務執行の決定権限を大幅に執行役社長に委任し、経営にスピードをもたらすとともに、経営全体を俯瞰したモニタリングを通じ、企業価値向上を図っています。2024年度は、長期的な視点から、持続的な企業価値向上に向けた取組方針や東京ガスグループのマテリアリティについて決議するとともに、東京ガスグループ2023-2025年度中期経営計画の進捗状況等について、より計画的にモニタリングしました。

### 参考 取締役会メンバー

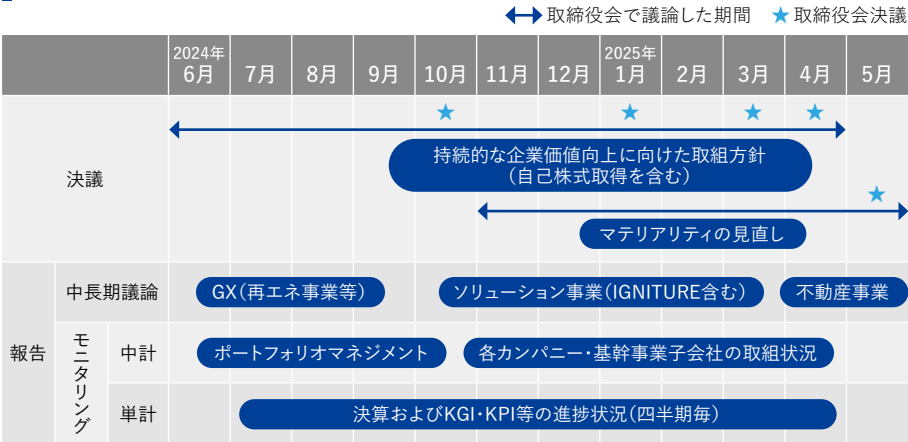
|                   |                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 構成員               | 取締役(社外6名、社内3名)                                                            |
| 出席者 <sup>※1</sup> | 執行役(代表執行役社長1名、代表執行役副社長3名) <sup>※2</sup><br>コーポレート担当の執行役員(CFO,CHRO,CRO等4名) |

※1 事業担当の執行役員が議題説明者として出席する場合があります

※2 取締役を兼ねる執行役(代表執行役社長)を含みます

取締役会

取締役会年間スケジュール



(注)議題は一部のみ抜粋

取締役会での社外取締役の発言事例

事業ポートフォリオ  
マネジメントの  
取組状況について



2023-2025中計で柱にしたソリューション事業は、組織単位だけではなくソリューション事業全体でモニタリングし、PDCAを回していく必要がある。そのため、事業ポートフォリオマネジメントにおいては、組織ごとの目標値に向けた取組を進めることにとどまらず、中計および事業戦略と合致した指標の見える化に向けて工夫を重ねる必要がある。

※上記の指摘を踏まえ、2025年度グループ経営計画ではソリューション事業の進捗状況を測るモニタリング指標を設定済み

ご家庭向け  
ソリューション事業の  
中長期戦略について



ワンストップでソリューションを提供するビジネスモデルは非常に重要である。お客さまの小さな「不」の解消・改善の中に「日常を止めない安心」とあるが、災害時の不安が増えているというデータがあるように、お客さまが本当に困るのは災害時であると認識している。エネルギー・水・食料・簡易トイレ等が持続できれば、自宅にとどまる在宅避難が可能になることから、レジリエンスに関することも視野に入れてソリューション事業に取り組んでほしい。

社外取締役へのサポート

▶ 取締役会資料の事前説明

取締役会において、より建設的な議論を行うため、取締役会の数日前に社外取締役6名に対し、取締役会資料の事前説明を実施しています。  
また、取締役会資料は、事前説明の数日前に事前提供しています。  
取締役会の議論を深めるための理解に資するよう、執行における論点や検討プロセス等を含め、説明を行っています。

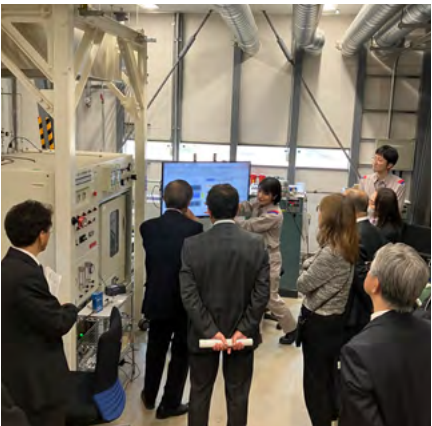
▶ オフサイトミーティング

取締役会以外の場合は、非執行の取締役8名(社外取締役6名を含む)を対象に、事業理解を深めるためのオフサイトミーティングを実施しており、2024年度は組織横断的な課題に対する取り組み状況<sup>※</sup>について確認するとともに、ガス管工事現場やメタネーション技術開発施設等を視察しました。

- ※
- 国のエネルギー政策について(有識者による講演を含む)
  - 東京ガスグループの人的資本経営について
  - 東京ガスグループのDX,CX,GXの取組状況について など



経年ガス管の取替工事  
(東京ガスネットワーク)視察時の様子



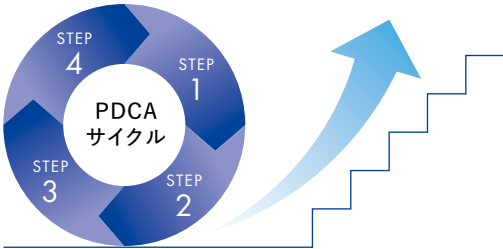
e-メタン等の技術開発施設  
(横浜テクノステーション)視察時の様子

取締役会

取締役会の実効性向上

取締役会では、前回の評価結果を踏まえた具体的な取り組みの実績を確認するとともに、各取締役によるアンケート形式の評価等を踏まえ、取締役会全体の実効性について分析・評価しています。

2024年度は、外部機関による第三者評価を依頼し、取締役全員にアンケート結果を踏まえた個別インタビューも実施しました。各取締役による評価および第三者評価より抽出された課題や各取締役からの意見を踏まえ、今後の取り組みについて取締役会で議論しています。このPDCAサイクルを充実させ、取締役会のさらなる実効性向上に努めていきます。



STEP 1 2023年度実効性評価を踏まえた2024年度の取り組み

2023年度実効性評価

- モニタリングボードとして、中期・単年度の経営計画等の進捗確認は継続しつつ、中長期的な視点での大きな方向性に関する議論のウエイトを高めるべき。
- 取締役会は、執行の思い切った提案に対するチェック機能を果たすとともに、取り組みを後押しすることを目指すべき。

2024年度の主な取り組み

- 取締役会の年間スケジュールを作成し、中期経営計画およびポートフォリオマネジメント、ソリューション事業ブランドIGNITUREの進捗状況等を計画的にモニタリングするとともに、中長期的な視点から、東京ガスグループのマテリアリティ等について議論した。
- 次期中期経営計画の前提となる成長ストーリーや機動的な自己株式取得等の資本政策について、複数回にわたり議論を行い、期中に公表した「持続的な企業価値向上に向けた取組方針」について決議を行った。

STEP 2 2024年度各取締役によるアンケート形式の評価

アンケート項目

- A. 取締役会総評 B. 取締役会の役割 C. アジェンダ(議案)討議  
D. メンバー構成 E. 審議 F. 運営 G. 支援体制 H. 取締役の貢献  
I. 執行体制 J. その他(コミュニケーション等) K. 議案の重要度・議論充足度

STEP 3 2024年度外部機関による個別インタビューおよび第三者評価

個別インタビュー

- 各取締役によるアンケート結果を踏まえた上で、個別インタビューを実施することで、取締役会の本質的な課題の抽出・深掘りを行う。

第三者評価

- 取締役会の実効性は概ね確保されており、以下の強みにより支えられている。
  - ガバナンス改革への継続的な取り組み
  - 堅実な執行体制
  - 取締役会へのオープンな情報提供
- 実効性のさらなる向上のために、以下の課題に取り組むことが期待される。
  - モニタリングモデルにおける社外取締役の一層の貢献
  - 取締役会運営のさらなる高度化
  - 資料および説明内容の一段の充実

STEP 4 2024年度実効性評価を踏まえた2025年度の取り組み

2024年度実効性評価

- STEP 3の第三者評価等を通じ抽出された課題を踏まえ取締役会で議論するとともに、取締役会のモニタリングの在り方について認識を合わせた。

取締役会のモニタリングの在り方 ▶ P.73

2025年度の主な取り組み

- 次期中期経営計画の策定に向けて集中的に議論を行い、取締役会で決議する。モニタリングボードとして、各事業について投資対効果を中心にモニタリングを行う。



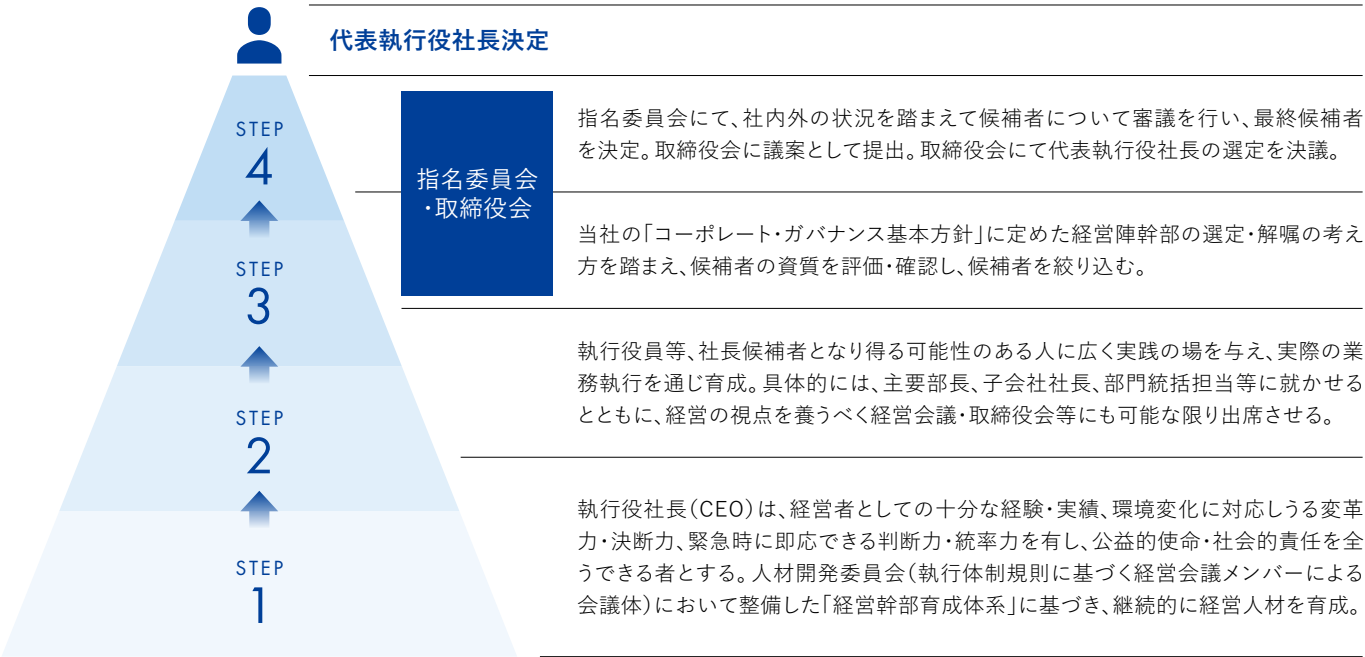
# 指名委員会

## 指名委員会の構成

指名委員会は、取締役の中から取締役会の決議によって選定された委員(過半数が社外取締役)で構成し、委員長は社外取締役が務めています。



## 代表執行役社長の選定プロセス



## 指名委員会の活動状況

指名委員会は、取締役の選任・解任に関する株主総会の議案内容、執行役の選任・解任等に関する取締役会の議案内容の決定等を行っています。

直近1年間では、スキル・マトリックスを踏まえた新任社外取締役候補者の選任、代表執行役・執行役社長候補者の選定等について、各指名委員が多様な視点から建設的な議論を重ねました(年間開催回数<sup>※</sup>:6回)。

※年間開催回数は、2024年6月株主総会後から2025年6月株主総会前まで



### 代表執行役社長として 選定した理由

2023-2025年度中期経営計画を着実に実行し、当社グループの持続的成長を確実なものにするためにはさらなる挑戦・飛躍が必要であり、外部環境が大きく変化する中、変革期のトップとして最も適任であることから、引き続き笹山晋一を代表執行役社長として選定いたしました。

# 報酬委員会

## 報酬委員会の構成

報酬委員会は、取締役の中から取締役会の決議によって選定された委員（過半数が社外取締役）で構成し、委員長は社外取締役が務めています。



### POINT

客観性・透明性をより高めるため、2025年6月株主総会後の報酬委員会より、代表執行役社長を兼ねる取締役を報酬委員に選定せず、社内の報酬委員は非執行の取締役である取締役会長のみにしました。

## 報酬委員会の活動状況

報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等の方針を定め、その方針に従い、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定等を行っています。直近1年間では、役員報酬に関わる基本方針の改定、2024年度の業績評価、2025年度の業績評価指標の策定等について、各報酬委員が多様な視点から建設的な議論を重ねました（年間開催回数※：8回）。

※年間開催回数は、2024年6月株主総会後から2025年6月株主総会前まで

### POINT

2025年3月26日の報酬委員会にて、役員報酬に関わる基本方針を改定し、執行役の「賞与」と「株式報酬」を見直しました。賞与の割合を高めるとともに、株式報酬に新たに業績連動の仕組みを導入しました。

➡ P.66

## 役員報酬に関わる基本方針

当社は指名委員会等設置会社として、会社法に定める報酬委員会を設置するとともに、社外取締役の中から委員長を選定し、客観性・透明性を確保しつつ、役員（取締役および執行役）の個人別の報酬等を決定する。

### (1) 役員の役割と報酬

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、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する。

### (2) 報酬の水準

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、経営環境の変化、外部専門機関の調査に基づく他社水準等を踏まえたものとする。

### (3) 年間報酬の構成

年間報酬は「固定報酬（基本報酬）」と「インセンティブ報酬（賞与、株式報酬）」から構成する。

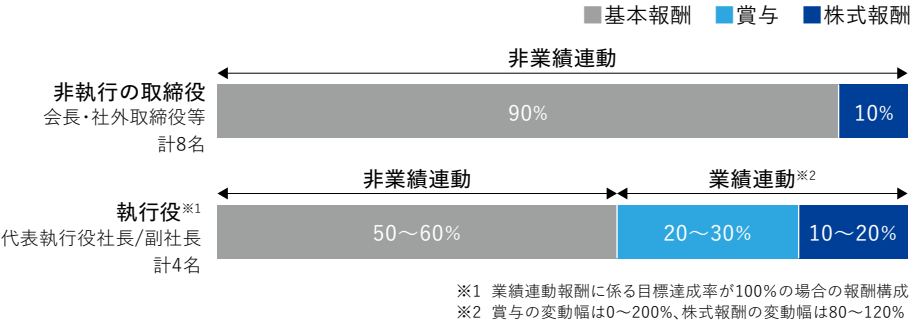
|      |                                                                                                                                                                                       |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 基本報酬 | 役位別に定められた定額を、月例報酬として支給する。                                                                                                                                                             |
| 賞与   | 短期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に財務指標・非財務指標に対する期間業績の評価を反映し、年1回支給する。指標については毎年検討を行い、選定する。                                                                                                    |
| 株式報酬 | 取締役においては非金銭型の中長期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に応じてポイントを付与し、退職時にそのポイント数に応じて株式を交付する。<br>執行役においては非金銭型の中長期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に財務指標・非財務指標に対する期間業績の評価を反映したポイントを付与し、退職時にそのポイント数に応じて株式を交付する。 |

取締役の報酬は基本報酬および株式報酬、執行役（取締役を兼務する者を含む）の報酬は基本報酬、賞与および株式報酬で構成する。

構成割合については、取締役は基本報酬が90％程度、株式報酬が10％程度、執行役（取締役を兼務する者を含む）は基本報酬が50～60％、賞与が20～30％、株式報酬が10～20％程度とする。

報酬委員会

取締役および執行役の報酬の構成



賞与

業績連動報酬として、執行役(取締役を兼務する代表執行役社長を含む)に対して、業績連動指標の改善度および達成度を反映した賞与を支給しています。

2025年度の業績評価指標は経営計画の重点管理指標との連動を意識し、報酬委員会において決議しました。

2025年度の業績評価指標

| 分類             | ウェイト | 業績評価指標                                      | 基準値     |
|----------------|------|---------------------------------------------|---------|
| 財務指標           | 15%  | ROE                                         | 4.3%    |
|                |      | ROA                                         | 1.9%    |
|                |      | 税引き前当期純利益                                   | 1,062億円 |
|                | 60%  | ROE                                         | 8.1%    |
|                |      | ROA                                         | 3.4%    |
|                |      | 税引き前当期純利益                                   | 1,820億円 |
| 非財務指標<br>(ESG) | 25%  | CO <sub>2</sub> 削減貢献量                       | 1,300万t |
|                |      | 自社活動排出CO <sub>2</sub> ネット・ゼロ<br>達成のための活動実施率 | 100%    |
|                |      | 再エネ取引量                                      | 220万kW  |
|                |      | 従業員意識調査における<br>「貢献意欲」肯定的回答率                 | 90%     |

※1 前年度実績からの改善度を評価する ※2 今年度計画の達成度を評価する

株式報酬

中長期の企業価値の向上に対するインセンティブ付与を目的として、信託を用いた株式報酬(非金銭報酬)制度を導入しています。

〈取締役〉役位別に定められた基準額に応じてポイントを付与し、退職時にそのポイント数に応じて株式を交付します。

〈執行役〉役位別に定められた基準額に財務指標・非財務指標に対する期間業績の評価を反映したポイントを付与し、退職時にそのポイント数に応じて株式を交付します。

※1 財務指標・非財務指標は、賞与の「2025年度の業績評価指標」と同一  
※2 執行役員に対しても執行役と同様の株式報酬制度を導入

報酬水準の検討

報酬水準の検討にあたっては、当社と同規模の企業群(営業利益1,000億円以上2,000億円未満/時価総額1兆円以上2兆円未満)を比較対象として設定し、外部環境の変化や他社動向等を踏まえ報酬委員会で議論を行っています。

取締役および執行役の報酬等の総額 (2024年度分)

| 役員区分             | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額 (百万円) |           |           | 対象となる<br>役員の員数<br>(人) |
|------------------|-----------------|------------------|-----------|-----------|-----------------------|
|                  |                 | 固定報酬             | インセンティブ報酬 |           |                       |
|                  |                 | 基本報酬             | 賞与        | 株式報酬      |                       |
| 取締役<br>(うち社外取締役) | 228<br>(88)     | 200<br>(79)      | －<br>(－)  | 27<br>(8) | 10<br>(8)             |
| 執行役              | 267             | 180              | 43        | 44        | 4                     |

(注) 1 取締役の報酬等には、2024年6月27日開催の第224回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち、社外取締役2名)の分が含まれています。  
2 取締役を兼務する執行役1名の報酬等は、執行役の報酬等に記載しています。  
3 株式報酬の金額は、2024年4月1日から2025年3月31日までの費用計上額を記載しています。  
4 上記の金額は、百万円未満を切り捨てて記載しています。

# 監査委員会

## 監査委員会の構成

監査委員会は、取締役の中から取締役会の決議によって選定された委員(過半数が社外取締役)で構成し、委員長は社外取締役が務めています。  
また、監査委員会の職務を補助する専任組織として、執行から独立した監査委員会室を設置しています。



## 監査委員会の活動方針

監査委員会は、「当社グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与する」ことを目的に、取締役および執行役の職務の執行の監査ならびに監査報告の決定、会計監査人の選任・解任および不再任に関する議案内容の決定等を行っています(年間開催回数\*:15回)。指名委員会等設置会社の趣旨を踏まえ、「内部統制システム」を活用した監査を基本とし、監査委員会で決定した監査の方針、監査計画、監査基準および職務の分担等に基づき、内部監査部門および会計監査人等とも緊密に連携を図りながら監査活動を行っています。

\*年間開催回数は、2024年6月株主総会後から2025年6月株主総会まで

## 監査委員会の活動状況

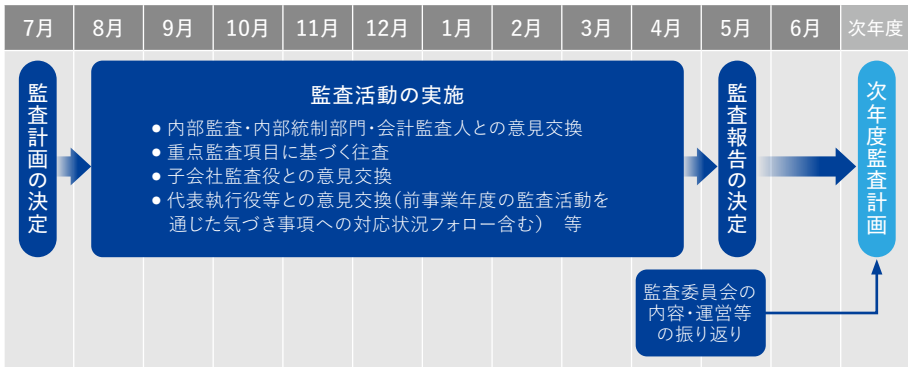
2024年度においては、2023-2025年度中期経営計画(Compass Transformation 23-25)の取り組みによりさまざまな変革が進み、各事業の規模・領域拡大や自律自走化が一層進展していることを踏まえ、リスク・アプローチに基づき重点監査項目を設定し、さまざまな監査活動を行いました。

## 重点監査項目

- 1 「新たな事業領域」における内部統制システムの構築・運用状況
- 2 「グループ経営」の観点での内部統制・リスク管理の状況
- 3 「健全な企業グループ文化の醸成」「多様な従業員・協力企業員のモチベーション・エンゲージメント」の状況

また、監査活動の一層の実効性向上・効率化を目指し、内部監査部門・子会社監査役等との連携深化を図るとともに、前事業年度の監査活動を通じた気づき事項への対応状況を代表執行役に確認する等、PDCA視点でのモニタリングの強化を行っています。  
さらに、より効果的・効率的な監査委員会活動の実現に向け、監査委員会メンバーによる年間活動の振り返りおよび監査委員会の内容・運営等に関する意見交換を毎年行っています。

## 年間活動イメージ(監査活動のPDCA)



## 監査活動の一例(子会社監査役との意見交換)

監査委員会と子会社監査役との連携深化によるグループガバナンスの強化のため、子会社監査役との意見交換を毎年開催しています。2024年度は、近年の企業不祥事の発生状況も踏まえ「リスクの早期発見・未然防止」等をテーマした外部講演およびグループディスカッションを実施しました。





# 内部統制

## 内部統制システム

当社は、経営理念のもと、適法性・健全性・透明性を確保しつつ、経営・執行責任の明確化、監督・監査機能の強化を図り、的確かつ迅速な意思決定と効率的な業務執行を推進することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現します。また、当社および子会社から成る企業集団は、それぞれの自律性を尊重するとともに、全体最適の追求を共通の理念とすることにより、その永続的な発展を志向します。

上記を踏まえ当社グループの業務の適正を確保するため、内部通報やリスク管理等の視点を含めた「内部統制システムの整備に関する基本方針」を定め、本方針に基づき執行役は以下のように内部統制システムを実効的に構築し運用しています。なお、取締役会は執行役より提出された内部統制システム運用状況報告に基づきモニタリングを実施しています。

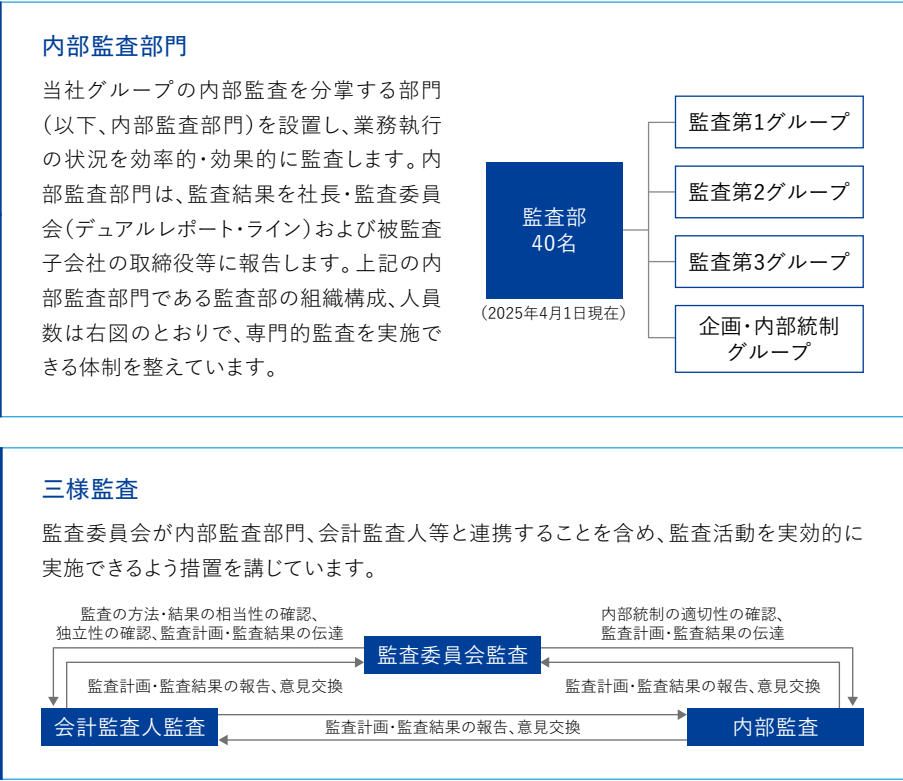
### 体制の概要

|   |                                               |                                |
|---|-----------------------------------------------|--------------------------------|
| 1 | 当社グループの役員・使用人等の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制  | 内部監査 ● P.79<br>コンプライアンス ● P.81 |
| 2 | 執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制                  |                                |
| 3 | 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制                   | リスク管理 ● P.82                   |
| 4 | 執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制                |                                |
| 5 | 当社グループの子会社における業務の適正を確保するための体制                 |                                |
| 6 | 監査委員会の職務を補助すべき使用人等に関する事項                      |                                |
| 7 | 監査委員会への報告に関する体制、および監査委員会の監査が実効的に行われることを確保する体制 | 監査委員会 ● P.79                   |

## 「内部統制報告制度」への対応

当社は、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に対応するために、金融庁の基準等示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して、財務報告に係る内部統制を整備・運用するとともに、その有効性を評価し、必要に応じて改善しています。なお、同制度に従って作成した、財務報告に係る内部統制が有効であるとした直前の連結会計年度に関する内部統制報告書については、監査人から全ての重要な点について適正に表示しているとの意見表明がなされています。

### 体制の具体例

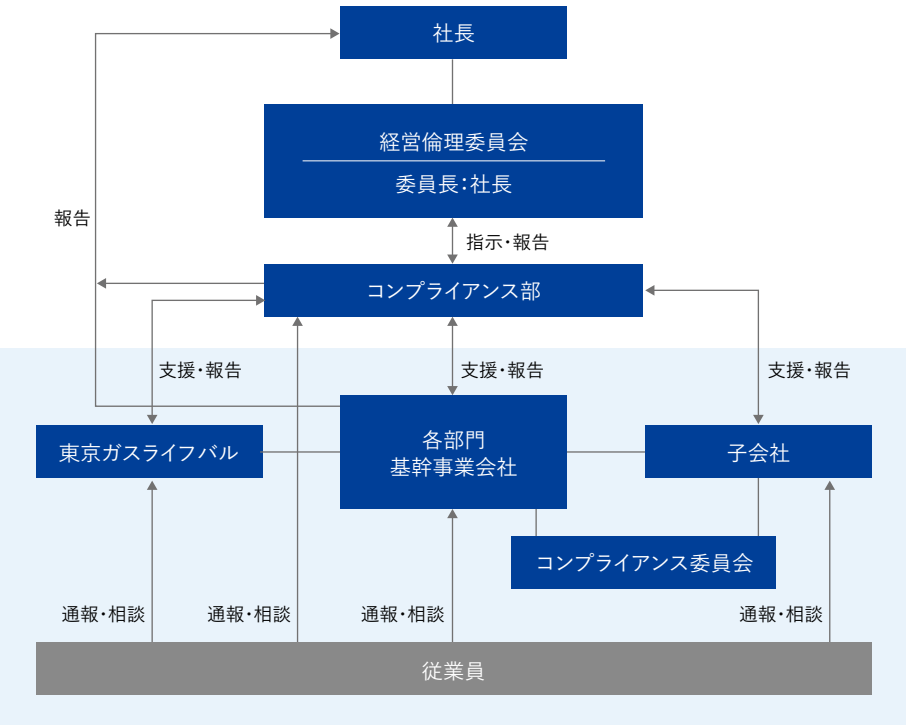


内部統制

コンプライアンス推進体制

法令はもとより東京ガスグループの業務遂行時の行動規範となる「東京ガスグループ 私たちの行動基準」の遵守を含むコンプライアンス全般に関わる議論を通じて、透明性のある経営の推進と風通しの良い組織文化の醸成を図ることを目的に、社長を委員長とする「経営倫理委員会」を設置しています。同委員会では、コンプライアンスに関する諸施策の実施状況の把握と課題の抽出、翌期以降の活動計画の討議等を行っています。これを受けて、各部門・各子会社単位で設置されている各コンプライアンス委員会にて各々の実態を踏まえた取り組みを行っています。

コンプライアンス推進体制図



コンプライアンス推進の取り組み

毎年7月を「コンプライアンス月間」と定め、コンプライアンスがあらゆる事業活動のベースであるとの認識のもと、グループ全体でコンプライアンス推進のための取り組みを集中して実施しています(例:社長メッセージ公示、コンプライアンス講演会、職場勉強会、コンプライアンス意識調査等)。

グループ全体を対象とするオンライン研修や、子会社と東京ガスライフバル各社の管理者研修等を毎年実施し、「東京ガスグループ 私たちの行動基準」の継続的な周知・徹底を行うとともに、人権・コンプライアンス意識の醸成・高揚を図ることとしています。

グループ内の各職場のコンプライアンス推進担当者に対して、コンプライアンスを推進するうえでの必要な知識・情報に加え、その時々ニーズ・課題に合致した内容を取り入れた研修を年間を通して実施することで、グループ全体のコンプライアンスレベルの維持・向上を図っています。

内部通報への対応

社内(コンプライアンス部)および社外(法律事務所等)に、グループ全体を対象とした内部通報窓口(内部公益通報受付窓口を兼ねる)を設置しています。内部通報を受け付けた後、コンプライアンス部と当該事案が発生した職場を統括するコンプライアンス担当部所、および事案に応じて関連する部所とが連携して事実確認の調査等を行い、その結果に基づいて是正措置や再発防止策を講じることで、リスクへの早期対応と自浄作用を図っています。内部通報窓口のグループ内への周知は、職場へのポスター掲示、「東京ガスグループ 私たちの行動基準」への記載、社内イントラネットへの掲載、各種研修機会等を通じて広く行っています。

なお、各子会社と東京ガスライフバル各社にも独自の通報窓口が設置されており、自社従業員の通報に対応する体制を整えています。

コンプライアンス部では、各子会社と東京ガスライフバル各社の通報窓口担当者を対象に、通報受付や対応のスキル向上を目的とした実践的な研修も毎年実施しています。

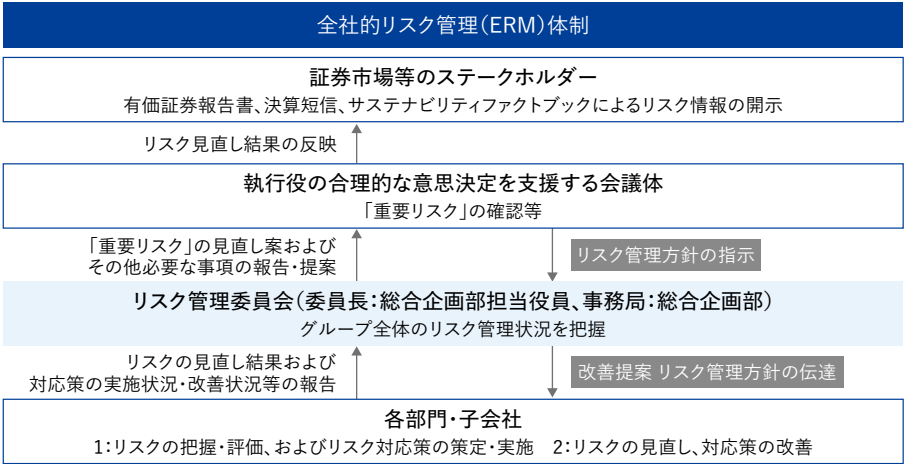
内部統制

リスク管理体制

東京ガスグループのリスク管理の基本事項を定めた「リスク管理方針」に従い、全社的リスク管理体制を構築し、リスクの把握と対応策の策定・実施を行う「平時の対応」と、重要リスク等が顕在化した際に対応を進める「有事の対応」を行っています。「リスク管理方針」においては、取締役会がリスク管理の重要性に鑑み、常にその有効性を監督するとともに、重要リスクが発生した場合は適正に対処する旨、定められています。

▶ 平時の対応

「リスク統制規則」の中で平時における具体的な取り組み内容と重要リスクを明文化し、その実施体制として全社的リスク管理(ERM: Enterprise Risk Management)体制を構築し運用状況の把握を行っています。ERM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、執行役の合理的な意思決定を支援する会議体に報告しています。また、当社各部門および子会社には「リスク管理推進者」を約270名(2025年4月1日)配置し、ERMを推進しており、毎年度、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・評価・改善)」サイクルが確実に回る体制となっています。

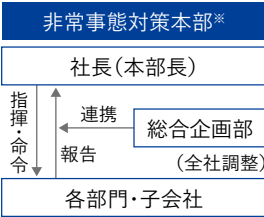


投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事業等のリスク (2025年4月1日)

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. 事故・災害等</b> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 原料調達支障</li><li>(2) 自然災害</li><li>(3) 都市ガスの製造・供給および発電に伴う事故および供給支障</li><li>(4) 再エネ設備の重大トラブル</li><li>(5) 病原性や感染力の高い感染症の流行</li><li>(6) 不測の大規模停電</li><li>(7) 都市ガスの保安確保・ガス機器等製品品質上の問題</li><li>(8) 他社の都市ガス事故に起因する風評被害</li></ul> | <b>3. 法令・制度・国および地方自治体の政策変更</b> <ul style="list-style-type: none"><li>4. 天候変動によるガス・電力販売量の変動</li><li>5. 事業環境の変化による既存需要の減少</li><li>6. 技術開発の遅延</li><li>7. サプライチェーンリスク</li><li>8. 事業遂行の担い手不足</li></ul> |
| <b>2. 市場リスク</b> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 市場価格・金利の変動</li><li>(2) 電力市場やLNG価格の変動</li></ul>                                                                                                                                                                           | <b>4. 情報管理・システム運用に関するリスク</b> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 個人情報の流出</li><li>(2) ITシステムの停止・動作不良</li><li>(3) サイバー攻撃</li></ul>                                                            |
| <b>3. 事業遂行に伴うリスク</b> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 既存事業に関するリスク<ul style="list-style-type: none"><li>1. 競争激化による需要の減少</li><li>2. 原料費の変動</li></ul></li></ul>                                                                                                              | <b>5. 企業の社会的責任に関するリスク</b> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) コンプライアンス違反</li><li>(2) 新たな環境規制等への対応</li><li>(3) 不十分なCS・お客さま対応</li><li>(4) 人権問題への不十分な対応</li></ul>                              |

▶ 有事の対応

有事の対応について、当社グループ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」を策定し、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、病原性や感染力の高い感染症流行、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、大地震やサイバーテロ等重要なリスク対応策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、大規模停電および病原性や感染力の高い感染症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。



※事務局を担当する部は非常事態の種別によって予め定められている

# 株主・投資家の皆さまとの対話

株主・投資家の皆さまとのより建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みを行っています。頂いたご意見や対話を通じて得られた気付きを取締役会・執行役・関係部門と共有し、経営計画・事業活動や情報開示の改善につなげていきます。

## 主な対話機会(主な対応者)

- 株主総会
- 第2四半期決算・期末決算説明会(代表執行役社長)
- 第1・第3四半期決算説明会、その他必要に応じて開催する説明会
- 中期経営計画等説明会(代表執行役社長)
- 社長スモールミーティング(代表執行役社長)
- 国内・海外機関投資家面談(代表執行役社長他)
- 社外取締役のスモールミーティング(社外取締役)
- 機関投資家施設見学会・事業説明会
- 個人投資家説明会 等

## 投資家の皆さまと社外取締役とのスモールミーティング (2025年3月)

中長期的な企業価値向上に向けて対話の充実を図り、経営方針決定や執行のモニタリングに活かすため、2022年度から開催しています。2024年度は2名の社外取締役が出席し、投資家の皆さまからのご質問をもとに意見交換を行いました。投資家の皆さまからのご質問と社外取締役の回答の一例をご紹介します。

### Q 社外取締役としての期待役割をどのように考えていますか。

#### 大野取締役(当時)



スキル・マトリックスの項目にあるリスク管理、財務・会計、ガバナンス等の監督が期待されていると考えています。事業エリアおよび事業領域が急速に広がっていることから、特に海外拠点のガバナンスやLNGトレーディング等の高度な金融知識を要する分野でのリスク管理に注力しています。指名委員会等設置会社移行後は監査委員を担っており、監査委員会活動を実効的に行うため、執行側の監査部との連携強化に努めています。

#### 吉高取締役



金融・環境分野の経歴が長く、環境ビジネスを収益につなげるための取り組みが評価され、社外取締役に選任されたと考えています。当社での役割は、長期的な環境価値を経営戦略に組み入れること、またESG経営の中でも特に重要なガバナンスの強化と透明性向上に努めることだと認識しています。取締役会では、行政・環境NGOなどの国内外におけるさまざまなネットワークを活かし、エネルギー・環境動向を踏まえた視点から提言しています。



### Q 資本市場からの評価改善策について、どのように考えていますか。

#### 大野取締役(当時)



当社の場合、気温など外部環境の要因で収支が大きく変動するため、本来の利益水準が外から見えづらいと感じています。ホールディングス型グループ体制への移行により組織別の収益管理の仕組みを整えてきたことから、今後は資本市場とのさらなる建設的な対話に向け、セグメント情報をより丁寧に説明し、透明性を高める必要があると考えています。

#### 吉高取締役



社外取締役の就任以前より、環境と経済の両立を目指したカーボנקレジットビジネスや気候ファイナンスに携わってきました。2025年2月に閣議決定された排出量取引制度に関する改正案は、天然ガスや再生可能エネルギーの価値向上を後押しするものと考えています。イノベーションや取引市場の変化に時間はかかると思いますが、ビジネス機会の拡大が期待できると考えています。

この他、以下をはじめとするさまざまなご質問を頂きました。.....

- 取締役会の実効性について手ごたえがある部分と改善すべき部分は何か
- ROE向上についてどのような議論が行われているか
- 事業ポートフォリオマネジメントについてどのような議論が行われているか
- 海外エネルギー事業への大型投資を受けてリスク管理はどのように考えているか
- 経済性を意識したe-メタンに関する意思決定についてどのような視点を持ち監督しているか





10年間の主要連結財務データ ※1

|                       | 2016.3    | 2017.3    | 2018.3      | 2019.3    | 2020.3    | 2021.3    | 2022.3    | 2023.3    | 2024.3    | 2025.3    |
|-----------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高 (百万円)             | 1,884,656 | 1,587,085 | 1,777,344   | 1,962,308 | 1,925,235 | 1,765,146 | 2,154,860 | 3,289,634 | 2,662,420 | 2,636,809 |
| 営業利益 (百万円)            | 192,008   | 58,365    | 116,302     | 93,704    | 101,418   | 77,675    | 127,525   | 421,477   | 217,143   | 133,090   |
| 営業利益率 (%)             | 10.19     | 3.68      | 6.54        | 4.78      | 5.27      | 4.40      | 5.92      | 12.81     | 8.16      | 5.05      |
| 経常利益 (百万円)            | 188,809   | 55,688    | 111,546     | 89,386    | 102,645   | 70,500    | 136,481   | 408,846   | 222,766   | 113,599   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円) | 111,936   | 53,134    | 74,987      | 84,555    | 43,293    | 49,505    | 95,702    | 280,916   | 165,481   | 74,194    |
| 自己資本 (百万円)            | 1,100,271 | 1,101,498 | 1,136,027   | 1,159,055 | 1,147,747 | 1,153,813 | 1,251,781 | 1,558,404 | 1,693,478 | 1,725,446 |
| 総資産 (百万円)             | 2,251,518 | 2,230,269 | 2,334,316   | 2,428,149 | 2,539,919 | 2,738,348 | 3,187,627 | 3,581,425 | 3,897,608 | 3,855,093 |
| 有利子負債残高 (百万円)         | 715,769   | 713,596   | 724,940     | 803,216   | 905,066   | 1,065,988 | 1,220,589 | 1,263,233 | 1,439,244 | 1,336,298 |
| 営業キャッシュ・フロー (百万円)     | 257,122   | 217,439   | 240,328     | 246,436   | 213,171   | 229,315   | 296,648   | 490,216   | 379,369   | 342,426   |
| フリーキャッシュ・フロー (百万円)    | 25,089    | 14,081    | 31,583      | 22,655    | △13,887   | △17,116   | 89,422    | 276,983   | 174,163   | 21,640    |
| EBITDA (百万円)          | 337,194   | 222,670   | 281,643     | 255,585   | 271,296   | 257,485   | 328,471   | 630,777   | 431,031   | 401,322   |
| 設備投資額 (百万円)           | 232,033   | 203,358   | 208,745     | 223,781   | 227,058   | 246,431   | 207,226   | 213,233   | 205,206   | 320,786   |
| 減価償却費 (百万円) ※2        | 145,187   | 164,305   | 165,342     | 161,881   | 169,878   | 179,810   | 200,946   | 209,300   | 213,888   | 268,232   |
| EPS (1株当たり当期純利益) (円)  | 46.68     | 23.02     | 164.12 ※3   | 187.60    | 97.86     | 112.26    | 217.67    | 646.99    | 401.09    | 192.22    |
| BPS (1株当たり純資産) (円)    | 460.35    | 479.74    | 2,487.58 ※3 | 2,575.99  | 2,602.53  | 2,616.37  | 2,847.88  | 3,595.60  | 4,244.14  | 4,669.38  |
| 発行済株式総数 (普通株式) (千株)   | 2,396,778 | 2,302,856 | 458,073 ※3  | 451,356   | 442,436   | 442,436   | 440,997   | 434,875   | 400,452   | 388,894   |
| 1株当たり配当金 (円)          | 11        | 11        | 55 ※3       | 60        | 60        | 60        | 65        | 65        | 70        | 80        |
| DOE (自己資本配当率) (%)     | 2.42      | 2.29      | 2.25        | 2.35      | 2.29      | 2.30      | 2.38      | 2.01      | 1.75      | 1.77      |

※1 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。

2024年度より、東京ガスアメリカおよびその傘下連結子会社において国際財務報告基準 (IFRS) から米国会計基準の適用に伴い、2024年度および2023年度の連結決算概要については、変更後で作成したものを開示しています。

※2 減価償却費には長期前払費用償却を含んでいます。

※3 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)。

10年間の主要連結財務データ

|                        | 2016.3 | 2017.3 | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3 | 2021.3 | 2022.3             | 2023.3 | 2024.3             | 2025.3              |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------|--------|--------------------|---------------------|
| 配当性向 (%)               | 23.6   | 47.8   | 33.5   | 32.0   | 61.3   | 53.4   | 29.9               | 10.0   | 17.5               | 41.6                |
| 総還元性向 (%)              | 60.1   | 60.7   | 60.2   | 60.3   | 61.0   | 60.1   | 46.6 <sup>※4</sup> | 50.3   | 89.7 <sup>※5</sup> | 202.5 <sup>※5</sup> |
| 流動比率 (%)               | 155.5  | 142.7  | 135.6  | 156.0  | 152.0  | 132.7  | 163.0              | 200.9  | 194.6              | 171.6               |
| D/E レシオ (倍)            | 0.65   | 0.65   | 0.64   | 0.69   | 0.79   | 0.92   | 0.98               | 0.81   | 0.85               | 0.77                |
| 自己資本比率 (%)             | 48.9   | 49.4   | 48.7   | 47.7   | 45.2   | 42.1   | 39.3               | 43.5   | 43.4               | 44.8                |
| ROE(自己資本利益率) (%)       | 10.3   | 4.8    | 6.7    | 7.4    | 3.8    | 4.3    | 7.9                | 20.0   | 10.2               | 4.3                 |
| ROA(総資産利益率) (%)        | 5.0    | 2.4    | 3.3    | 3.6    | 1.7    | 1.9    | 3.2                | 8.3    | 4.4                | 1.9                 |
| 総資産回転率 (回)             | 0.84   | 0.71   | 0.78   | 0.82   | 0.78   | 0.67   | 0.73               | 0.97   | 0.71               | 0.68                |
| WACC (%)               | 3.4    | 3.0    | 3.1    | 3.0    | 2.7    | 2.6    | 2.3                | 2.4    | 2.6                | 3.2                 |
|                        |        |        |        |        |        |        |                    |        |                    |                     |
| 都市ガス小売お客さま件数 (千件)      | 10,125 | 10,269 | 10,209 | 9,821  | 9,129  | 8,863  | 8,688              | 8,701  | 8,789              | 8,826               |
| ガス販売量 (百万㎡)            | 15,436 | 15,720 | 15,568 | 15,198 | 13,855 | 12,990 | 13,146             | 12,574 | 11,303             | 11,215              |
| 販売・自家使用量 <sup>※6</sup> | 18,587 | 19,053 | 19,052 | 18,397 | 17,666 | 17,577 | 17,102             | 17,392 | 16,259             | 15,686              |
| 電力小売お客さま件数 (千件)        | —      | 635    | 1,105  | 1,742  | 2,350  | 2,717  | 3,014              | 3,475  | 3,871              | 4,152               |
| 電力販売量 (億kWh)           | 109.6  | 126.5  | 146.6  | 154.8  | 206.0  | 247.6  | 282.9              | 344.5  | 254.8              | 234.4               |

※4 2023年3月期より、「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、2022年3月期については遡及処理の内容を反映させた数値を記載しています。  
遡及適用前(2022年4月決算発表時点)の2021年度実績「親会社株主に帰属する当期純利益」に基づく場合は「50.2%」です。  
※5 資本政策として行った自己株式取得を除いた総還元性向は2023年度40.3%、2024年度40.7%。  
※6 販売・自家使用量…連結ガス販売量に自家使用分、LNG販売量を加算したものです。

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)

WACC算定諸元(2024年度実績)  
a)有利子負債コスト 実績金利0.58%(税引き後)  
b)株主資本コスト率  
・リスクフリーレート 10年国債利回り 1.06%  
・マーケットリスクプレミアム 6.3% β値 0.73

連結貸借対照表

|                | (百万円)     |           |
|----------------|-----------|-----------|
|                | 2024.3.31 | 2025.3.31 |
| 資産の部           |           |           |
| 流動資産           |           |           |
| 現金及び預金         | 363,938   | 244,388   |
| 受取手形、売掛金及び契約資産 | 459,297   | 441,533   |
| リース債権及びリース投資資産 | 18,334    | 18,162    |
| 有価証券           | －         | 103       |
| 商品及び製品         | 34,476    | 39,006    |
| 仕掛品            | 13,249    | 19,625    |
| 原材料及び貯蔵品       | 89,810    | 79,990    |
| その他流動資産        | 331,525   | 205,588   |
| 貸倒引当金          | △1,718    | △1,268    |
| 流動資産合計         | 1,308,913 | 1,047,130 |
| 固定資産           |           |           |
| 有形固定資産         |           |           |
| 建物及び構築物(純額)    | 318,445   | 313,045   |
| 機械装置及び運搬具(純額)  | 829,228   | 863,809   |
| 工具、器具及び備品(純額)  | 9,883     | 11,173    |
| 土地             | 180,647   | 180,794   |
| リース資産(純額)      | 7,272     | 5,804     |
| 建設仮勘定          | 100,621   | 79,110    |
| 有形固定資産合計       | 1,446,098 | 1,453,739 |
| 無形固定資産         |           |           |
| のれん            | 5,524     | 5,896     |
| 鉱業権            | 525,905   | 610,657   |
| その他無形固定資産      | 149,736   | 142,431   |
| 無形固定資産合計       | 681,166   | 758,985   |
| 投資その他の資産       |           |           |
| 投資有価証券         | 293,526   | 383,571   |
| 長期貸付金          | 16,767    | 33,541    |
| 退職給付に係る資産      | 19,457    | 34,856    |
| 繰延税金資産         | 19,841    | 15,484    |
| その他投資          | 114,193   | 130,015   |
| 貸倒引当金          | △2,355    | △2,232    |
| 投資その他の資産合計     | 461,430   | 595,237   |
| 固定資産合計         | 2,588,695 | 2,807,963 |
| 資産合計           | 3,897,608 | 3,855,093 |

※2024年度より、東京ガスアメリカおよびその傘下連結子会社において国際財務報告基準(IFRS)から米国会計基準の適用に伴い、2024年度及び2023年度の連結決算概要については、変更後で作成したものを開示しています。

|               | (百万円)     |           |
|---------------|-----------|-----------|
|               | 2024.3.31 | 2025.3.31 |
| 負債の部          |           |           |
| 流動負債          |           |           |
| 支払手形及び買掛金     | 101,621   | 102,577   |
| 短期借入金         | 9,421     | 11,015    |
| 1年内償還予定の社債    | 20,000    | －         |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 44,071    | 67,799    |
| 未払法人税等        | 38,695    | 19,471    |
| その他流動負債       | 455,694   | 409,350   |
| 流動負債合計        | 669,504   | 610,214   |
| 固定負債          |           |           |
| 社債            | 639,687   | 651,350   |
| 長期借入金         | 629,944   | 577,843   |
| 繰延税金負債        | 46,512    | 56,715    |
| 退職給付に係る負債     | 62,908    | 58,194    |
| 役員株式給付引当金     | 254       | 390       |
| ガスホルダー修繕引当金   | 3,247     | 3,238     |
| 保安対策引当金       | 422       | 308       |
| 器具保証契約損失引当金   | 4,327     | 3,523     |
| ポイント引当金       | 503       | 391       |
| 資産除去債務        | 20,302    | 24,810    |
| その他固定負債       | 61,170    | 66,642    |
| 固定負債合計        | 1,469,281 | 1,443,408 |
| 負債合計          | 2,138,785 | 2,053,623 |
| 純資産の部         |           |           |
| 株主資本          |           |           |
| 資本金           | 141,844   | 141,844   |
| 資本剰余金         | 4,122     | 4,122     |
| 利益剰余金         | 1,337,696 | 1,343,185 |
| 自己株式          | △4,459    | △85,205   |
| 株主資本合計        | 1,479,204 | 1,403,947 |
| その他の包括利益累計額   |           |           |
| その他有価証券評価差額金  | 59,727    | 71,608    |
| 繰延ヘッジ損益       | 31,564    | 34,175    |
| 為替換算調整勘定      | 115,296   | 203,097   |
| 退職給付に係る調整累計額  | 7,685     | 12,617    |
| その他の包括利益累計額合計 | 214,274   | 321,498   |
| 非支配株主持分       | 65,344    | 76,024    |
| 純資産合計         | 1,758,822 | 1,801,470 |
| 負債純資産合計       | 3,897,608 | 3,855,093 |



連結損益計算書

|                 | (百万円)              |                    |
|-----------------|--------------------|--------------------|
|                 | 2023.4.1～2024.3.31 | 2024.4.1～2025.3.31 |
| 売上高             | 2,662,420          | 2,636,809          |
| 売上原価            | 2,190,796          | 2,230,573          |
| 売上総利益           | 471,624            | 406,235            |
| 販売費及び一般管理費      | 254,480            | 273,144            |
| 営業利益            | 217,143            | 133,090            |
| 営業外収益           |                    |                    |
| 受取利息            | 8,228              | 7,740              |
| 受取配当金           | 1,518              | 1,587              |
| 持分法による投資利益      | 3,061              | 5,530              |
| デリバティブ利益        | 5,794              | 3,789              |
| 雑収入             | 22,356             | 8,507              |
| 営業外収益合計         | 40,959             | 27,154             |
| 営業外費用           |                    |                    |
| 支払利息            | 18,051             | 31,206             |
| 雑支出             | 17,285             | 15,439             |
| 営業外費用合計         | 35,336             | 46,646             |
| 経常利益            | 222,766            | 113,599            |
| 特別利益            |                    |                    |
| 投資有価証券売却益       | 25,131             | 4,806              |
| 受取損害賠償金         | —                  | 2,000              |
| 長期貸付金評価益        | 2,258              | —                  |
| 特別利益合計          | 27,389             | 6,807              |
| 特別損失            |                    |                    |
| 減損損失            | 3,478              | —                  |
| 投資有価証券評価損       | —                  | 14,190             |
| 特別損失合計          | 3,478              | 14,190             |
| 税金等調整前当期純利益     | 246,677            | 106,216            |
| 法人税、住民税及び事業税    | 78,475             | 28,395             |
| 法人税等調整額         | 3,470              | 5,152              |
| 法人税等合計          | 81,945             | 33,548             |
| 当期純利益           | 164,731            | 72,668             |
| 非支配株主に帰属する当期純損失 | △750               | △1,525             |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 165,481            | 74,194             |

連結包括利益計算書

|                  | (百万円)              |                    |
|------------------|--------------------|--------------------|
|                  | 2023.4.1～2024.3.31 | 2024.4.1～2025.3.31 |
| 当期純利益            | 164,731            | 72,668             |
| その他の包括利益         |                    |                    |
| その他有価証券評価差額金     | 28,790             | 11,875             |
| 繰延ヘッジ損益          | 46,919             | 2,066              |
| 為替換算調整勘定         | 31,785             | 84,526             |
| 退職給付に係る調整額       | 5,933              | 4,931              |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 837                | 8,768              |
| その他の包括利益合計       | 114,265            | 112,169            |
| 包括利益             | 278,997            | 184,838            |
| (内訳)             |                    |                    |
| 親会社株主に係る包括利益     | 272,501            | 181,419            |
| 非支配株主に係る包括利益     | 6,496              | 3,418              |

※2024年度より、東京ガスアメリカおよびその傘下連結子会社において国際財務報告基準(IFRS)から米国会計基準の適用に伴い、2024年度及び2023年度の連結決算概要については、変更後で作成したものを開示しています。

連結キャッシュ・フロー計算書

|                          | (百万円)              |                    |
|--------------------------|--------------------|--------------------|
|                          | 2023.4.1～2024.3.31 | 2024.4.1～2025.3.31 |
| 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              | 246,677            | 106,216            |
| 減価償却費                    | 209,764            | 263,842            |
| 減損損失                     | 3,478              | —                  |
| 長期前払費用償却額                | 4,124              | 4,390              |
| 投資有価証券売却損益(△は益)          | △25,110            | △4,785             |
| 投資有価証券評価損益(△は益)          | 613                | 14,472             |
| 長期貸付金評価損益(△は益)           | △2,258             | —                  |
| 受取利息及び受取配当金              | △9,746             | △9,327             |
| 支払利息                     | 18,051             | 31,206             |
| 受取損害賠償金                  | —                  | △2,000             |
| 持分法による投資損益(△は益)          | △3,061             | △5,530             |
| 売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)     | 20,186             | 17,527             |
| 棚卸資産の増減額(△は増加)           | 51,740             | 1,660              |
| 仕入債務の増減額(△は減少)           | 52,515             | △22,455            |
| その他                      | △79,270            | 20,128             |
| 小計                       | 487,704            | 415,345            |
| 利息及び配当金の受取額              | 18,280             | 17,410             |
| 利息の支払額                   | △17,634            | △32,003            |
| 損害賠償金の受取額                | —                  | 2,000              |
| 法人税等の支払額                 | △172,026           | △39,633            |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー         | 316,323            | 363,120            |
| 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           | △30,045            | △67,831            |
| 投資有価証券の売却及び償還による収入       | 15,639             | 7,544              |
| 有形固定資産の取得による支出           | △180,715           | △185,918           |
| 有形固定資産の売却による収入           | 966                | 2,771              |
| 無形固定資産の取得による支出           | △33,429            | △120,151           |
| 長期前払費用の取得による支出           | △6,098             | △8,788             |
| 長期貸付けによる支出               | △3,994             | △5,460             |
| 長期貸付金の回収による収入            | 10,554             | 2,430              |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 | △219,947           | △2,147             |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入 | 89,381             | 115,524            |
| その他                      | △4,326             | △1,497             |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー         | △362,014           | △263,526           |

|                                | (百万円)              |                    |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|
|                                | 2023.4.1～2024.3.31 | 2024.4.1～2025.3.31 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー               |                    |                    |
| コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)         | 77,000             | △67,000            |
| リース債務の返済による支出                  | △3,198             | △4,746             |
| 長期借入れによる収入                     | 145,295            | 21,607             |
| 長期借入金の返済による支出                  | △154,437           | △52,095            |
| 社債の償還による支出                     | △20,000            | △20,000            |
| 非支配株主からの払込みによる収入               | 18,108             | 17,218             |
| 自己株式の取得による支出                   | △113,049           | △120,055           |
| 配当金の支払額                        | △27,515            | △28,531            |
| その他                            | 19,462             | △2,375             |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー               | △58,335            | △255,979           |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額               | 12,483             | 35,159             |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少)            | △91,542            | △121,226           |
| 現金及び現金同等物の期首残高                 | 453,432            | 363,883            |
| 連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少) | 1,992              | 1,663              |
| 現金及び現金同等物の期末残高                 | 363,883            | 244,320            |

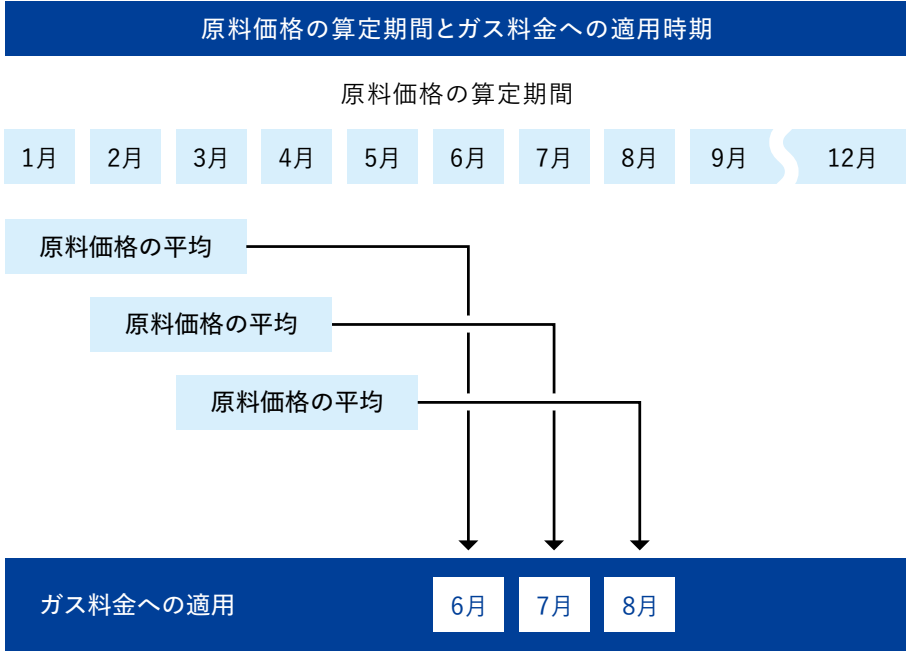
※2024年度より、東京ガスアメリカおよびその傘下連結子会社において国際財務報告基準(IFRS)から米国会計基準の適用に伴い、2024年度および2023年度の連結決算概要については、変更後で作成したものを開示しています。

# 原料費調整制度によるタイムラグ影響

## 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

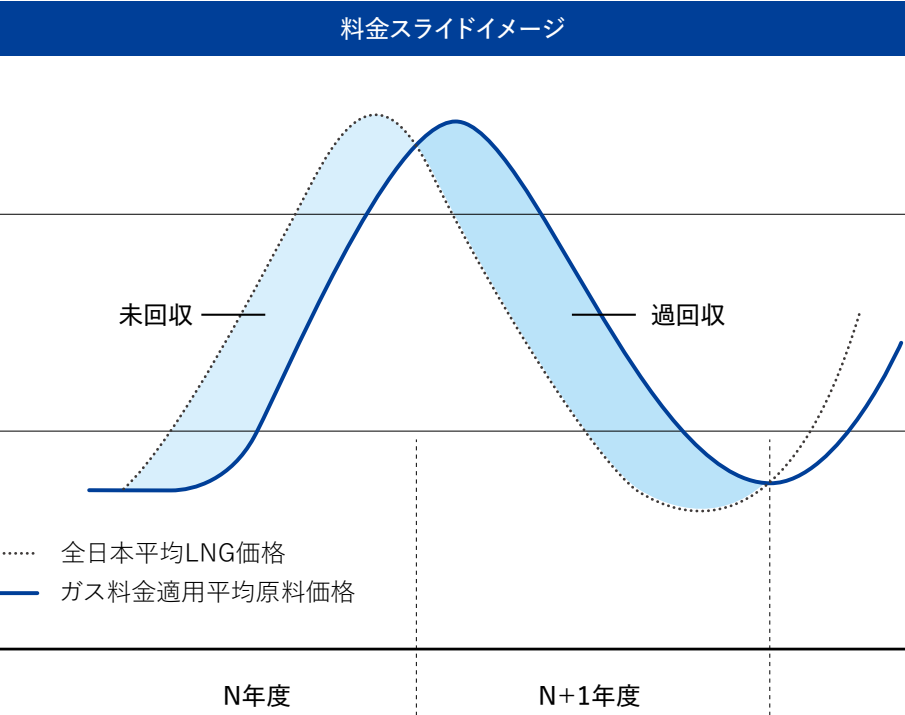
貿易統計に基づく3カ月の平均原料価格と、ガス料金の基準となっている原料価格（基準平均原料価格）を比較し、その変動分について、予め定められた算定方法により自動的にガス料金に反映させる原料費調整制度が導入されています。原料費の支払いと、その原料費がガス料金に反映されるまでには平均4カ月<sup>\*</sup>のタイムラグがあるため、原油

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3カ月平均値を、中2カ月の間隔を置いて、次の1カ月分のガス料金に反映します。

※供給約款ベース



# 主要非財務データ

## 環境

### ▶ 温室効果ガス排出量 ※1 ※2

|           | 単位                 | 2022年度  | 2023年度  | 2024年度  |
|-----------|--------------------|---------|---------|---------|
| Scope 1+2 | 万t-CO <sub>2</sub> | 465.4   | 491.5   | 430.6   |
| Scope 1   | 万t-CO <sub>2</sub> | 439.4   | 467.5   | 413.2   |
| Scope 2   | 万t-CO <sub>2</sub> | 26.0    | 24.0    | 22.6    |
| Scope 3   | 万t-CO <sub>2</sub> | 5,351.5 | 4,927.7 | 6,750.1 |

### ▶ 水

|          | 単位              | 2022年度  | 2023年度  | 2024年度  |
|----------|-----------------|---------|---------|---------|
| 取水量※3    | 千m <sup>3</sup> | 633,359 | 619,989 | 604,458 |
| 上水・工水・井水 | 千m <sup>3</sup> | 4,708   | 5,113   | 5,856   |
| 海水       | 千m <sup>3</sup> | 628,651 | 614,876 | 598,603 |
| 排出水量※4   | 千m <sup>3</sup> | 629,629 | 615,761 | 599,816 |
| 排出水量     | 千m <sup>3</sup> | 978     | 885     | 1,213   |
| 海水       | 千m <sup>3</sup> | 628,651 | 614,876 | 598,603 |

### ▶ 産業廃棄物 ※3

|       | 単位 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|-------|----|--------|--------|--------|
| 発生量   | t  | 74,730 | 20,369 | 25,383 |
| 再資源化量 | t  | 70,071 | 16,521 | 20,998 |
| 再資源化率 | %  | 94     | 81     | 83     |

※1 GHGプロトコルを参照して算定。

※2 GHGプロトコルの経営支配力に基づき、東京ガスおよび連結子会社（ただし、量的な観点から一部の海外子会社を除く）

※3 東京ガスおよび国内連結子会社を対象に集計。

※4 東京ガスおよび国内連結子会社を対象に集計。ただし、東京ガスの事務所などおよびその他グループ会社は除く。

## 社会

### ▶ 雇用

|            |      | 単位 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|------------|------|----|--------|--------|--------|
| 正社員数※1     |      | 名  | 13,617 | 13,251 | 13,354 |
|            | 女性比率 | %  | 20.1   | 20.9   | 21.7   |
| 管理者数※1※3   |      | 名  | 3,563  | 3,379  | 3,369  |
|            | 女性比率 | %  | 10.4   | 11.5   | 11.4   |
| 新卒採用者数※2※3 |      | 名  | 387    | 377    | 325    |
|            | 女性比率 | %  | 31.0   | 30.2   | 29.8   |
| 経験者採用数※2   |      | 名  | 224    | 372    | 381    |
|            | 女性比率 | %  | 39.7   | 36.0   | 36.2   |
| 平均勤続年数※2   | 男性   | 年  | 16.7   | 16.1   | 14.4   |
|            | 女性   | 年  | 14.0   | 13.6   | 13.3   |
| 離職率※2      | 男性   | %  | 2.3    | 2.5    | 2.6    |
|            | 女性   | %  | 4.5    | 3.4    | 4.2    |

### ▶ 制度利用 ※2

|          |    | 単位 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|----------|----|----|--------|--------|--------|
| 育児休職利用者数 | 男性 | 名  | 181    | 291    | 415    |
|          | 女性 | 名  | 200    | 192    | 196    |
| 育児勤務利用者数 | 男性 | 名  | 36     | 57     | 61     |
|          | 女性 | 名  | 354    | 392    | 366    |

※1 東京ガスおよび国内外連結子会社を対象に集計。各年度3月末現在の実績。単体データは、東京ガスへの社外からの受入出向者を含まず、当社からの社外への出向者を含む。連結データは、東京ガスおよび子会社への社外からの受入出向者を含まず、東京ガスおよび子会社からの社外への出向者を含む。

※2 東京ガスおよびデータ把握が可能な国内外連結子会社を対象に集計。

※3 翌年度4月1日時点の実績。



東京ガスグループサステナビリティファクトブック2025/「ESGデータ」(2025年9月発行)  
<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/download/index.html>



# 外部機関からの主な評価

## ▶ 格付の状況

| 格付機関名           | 長期債 | 短期債  | 各格付の意味(各機関の解説より抜粋)                                                                               |
|-----------------|-----|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ムーディーズ          | A1  | －    | 中級の上位と判断され、信用リスクが低い債務に対する格付                                                                      |
| S&Pグローバル・レーティング | A+  | －    | 当該金融債務を履行する債務者の能力は高いが、上位2つの格付に比べ、事業環境や経済状況の悪化の影響をやや受けやすい。<br>(プラス記号またはマイナス記号：各カテゴリー内での相対的強さを表わす) |
| 格付投資情報センター      | AA+ | a-1+ | 債務履行の確実性は最も高く、多くの優れた要素がある。                                                                       |

## ▶ ESG格付け

### CDP

CDPは英国の非営利団体で、機関投資家と連携し、企業に対して気候変動や水リスク等の取り組みに関する情報開示を求める国際的な枠組みを運営しています。企業は取り組み内容に応じてA～D-のスコアで評価され、企業の環境への取り組みを測る重要指標の一つとなっています。東京ガスは2024年度「気候変動」分野においてA-の評価を受けています。



## ▶ ESGインデックス

### FTSE4Good Index Series

ロンドン証券取引所グループの子会社であるFTSE Russell社が開発したインデックス。ESGの分野から企業を評価し、基準を満たした企業が組み入れられています。



### FTSE Blossom Japan Index

ESGの対応に優れた日本企業が組み入れられたインデックス。業種配分の偏りを抑えた設計になっています。年金積立金管理運用(独)(以下、GPIF)が2017年より同インデックスに連動した運用を行っています。



## FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

ESGの対応に優れた日本企業が組み入れられたインデックス。環境負荷の大きさおよび気候変動リスク・機会に対する経営姿勢も評価します。GPIFが2022年より同インデックスに連動した運用を行っています。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

## MSCI Selection Indexes ※1

米国のMSCI社が開発したインデックス。ESGの分野から企業を評価し、基準を満たした企業が組み入れられています。



## MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数/MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 ※1

ESGの対応に優れた日本企業が組み入れられたインデックス。業種内で相対的にESG評価が高い企業が組み入れられています。また、MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数は、GPIFが2017年より同インデックスに連動した運用を行っています。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

## MSCI日本株女性活躍指数[WIN] ※1

女性活躍に関するデータに基づく性別多様性スコアの高い日本企業が組み入れられたインデックス。GPIFが2017年より同インデックスに連動した運用を行っています。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

※1 MSCIインデックスへの当社の含有、およびここでのMSCIロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社へのスポンサーシップ、支持、または宣伝を構成するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的な所有物です。MSCIおよびMSCIインデックス名とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

## Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除<REIT>)

Morningstar社が開発したインデックス。Equileap社のジェンダー・イクオリティ・スコアをもとに、ジェンダー・ダイバーシティの取り組みに優れた企業に重点を置いています。スコア順に5つのグループに分類されており、東京ガスはGroup3に位置します。

## SOMPOサステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメント(株)が運用するインデックス。SOMPOリスクマネジメント(株)が行うESG評価において、基準を満たした企業が組み入れられています。



Sompo Sustainability Index