

TOKYO GAS GROUP INTEGRATED REPORT 2026



今年度のポイント	02
目次	03
グループ経営理念とマテリアリティ	04
At a Glance	05
価値創造ストーリー	06
ビジネスモデル	
事業バリューチェーンの概観	07
事業ポートフォリオマネジメントと収益拡大戦略	08
事業別の強みと収益モデル	09

今年度のポイント

東京ガスグループは、本統合報告書を、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。今年度は、2025年10月に公表した2026-2028年度中期経営計画に掲げた各事業の成長戦略と、その実現を支える財務・非財務両面の取り組みを、企業価値向上に向けた一体的なストーリーとして、体系的かつ具体的にお示ししました。当社グループが中計期間中、さらにその先の2030年に向かって「何を強みとし、なぜ成長できるのか」、本書が投資家の皆さまのご理解の一助となりましたら幸いです。

POINT-1 強み・ビジネスモデルを基軸とした構成

本書では、当社グループの事業の全体像や、長期的な強み・ビジネスモデルを明らかにした上で、個別事業や26-28中計および直近の取り組みへと展開しています。東京ガスグループのビジネスモデルにおいて、どのような特徴ある強みがあるのか、足元の経営環境を踏まえると、これまで培ってきた強みをどのように生かし商品や市場を拡大することができるのか。これらを各事業の具体的な戦略・取り組み、基盤となる財務戦略と合わせてご説明することで、当社グループが中期経営計画の目標達成に向けて、「なぜ今これらの取り組みを進めるのか」、「なぜ勝てるのか」をお伝えします。

おすすめページ

価値創造ストーリー [P.06](#) CEOメッセージ [P.10](#) 2026-2028年度中期経営計画の取り組み全体像 [P.15](#)
ビジネスモデル [P.07](#) 事業戦略 [P.19](#)

POINT-2 財務・非財務のコネクティビティの深化

本書では、事業戦略、財務戦略、非財務領域の取り組みがどのように連動し、お客さまへの提供価値の創出や持続的な企業価値向上へ結びついているのかを示すことを重視しました。特に非財務領域では、短期・中長期の財務価値や企業価値向上へのつながりを念頭に、重要指標(非財務KPI)を選定し、目標・意義・取り組み内容を説明しています。人的資本・DXについては、CEO・CFOメッセージでもその重要性に触れています。財務・非財務を一体で捉えた価値創造の道筋にご注目ください。

おすすめページ

CEOメッセージ [P.10](#) 持続的成長への取り組み [P.31](#)
CFOメッセージ [P.26](#) コーポレート・ガバナンス [P.46](#)

株主・投資家向けサイト

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

・インバスターズガイド (財務データ)	https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid.j.html
・決算説明会資料	https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/document.j.html
・決算短信	https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/earn.j.html
・有価証券報告書・ 半期報告書	https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/yuho.j.html
・コーポレート・ ガバナンス報告書	https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/governance.pdf

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 📄	
		・人的資本レポート
網羅性	有価証券報告書 📄	サステナビリティファクトブック 📄
	・インバスターズガイド ・決算短信	・コーポレート・ガバナンス報告書 ・人権レポート

今年度のポイント	02
目次	03
グループ経営理念とマテリアリティ	04
At a Glance	05
価値創造ストーリー	06
ビジネスモデル	
事業バリューチェーンの概観	07
事業ポートフォリオマネジメントと収益拡大戦略	08
事業別の強みと収益モデル	09

目次

イントロダクション

今年度のポイント	02
目次	03
グループ経営理念とマテリアリティ	04
At a Glance	05
価値創造ストーリー	06
ビジネスモデル	
事業バリューチェーンの概観	07
事業ポートフォリオマネジメントと収益拡大戦略	08
事業別の強みと収益モデル	09

CEOメッセージ

成長戦略(26-28中計)

2026-2028年度中期経営計画の取り組み全体像	15
環境認識・市場動向	16
東京ガスグループの強み	17
ROIC管理・ポートフォリオ経営	18
事業戦略	
エネルギー事業(ガス)	19
エネルギー事業(電力)	20
ソリューション事業(ご家庭向け分野)	21
ソリューション事業(法人向け分野)	22
海外事業	23
都市ビジネス事業	24
財務戦略	25

CFOメッセージ

持続的成長の実現

持続的成長への取り組み	
カーボンニュートラル社会の実現に向けた責任あるトランジション	31
TCFD提言に基づく開示	36
人的資本経営の実践	39
DXによる企業変革の推進	42
持続的成長を支える基盤	
生物多様性の保全	44
サプライチェーン全体における人権の尊重	45

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

データ

事業概要・事業エリア	66
報告セグメント・事業領域・カンパニーの関係性	67
10年間の主要連結財務データ	68
主要非財務データ	70
原料費調整制度によるタイムラグ影響	71
外部機関からの主な評価	72

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

2025年度
(ただし、それ以前からの取り組みならびに2026年4月以降の活動の内容も一部含む)

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さください。なお、実際の業績に影響を与える重要な要素には、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。

グループ経営理念とマテリアリティ

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。

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

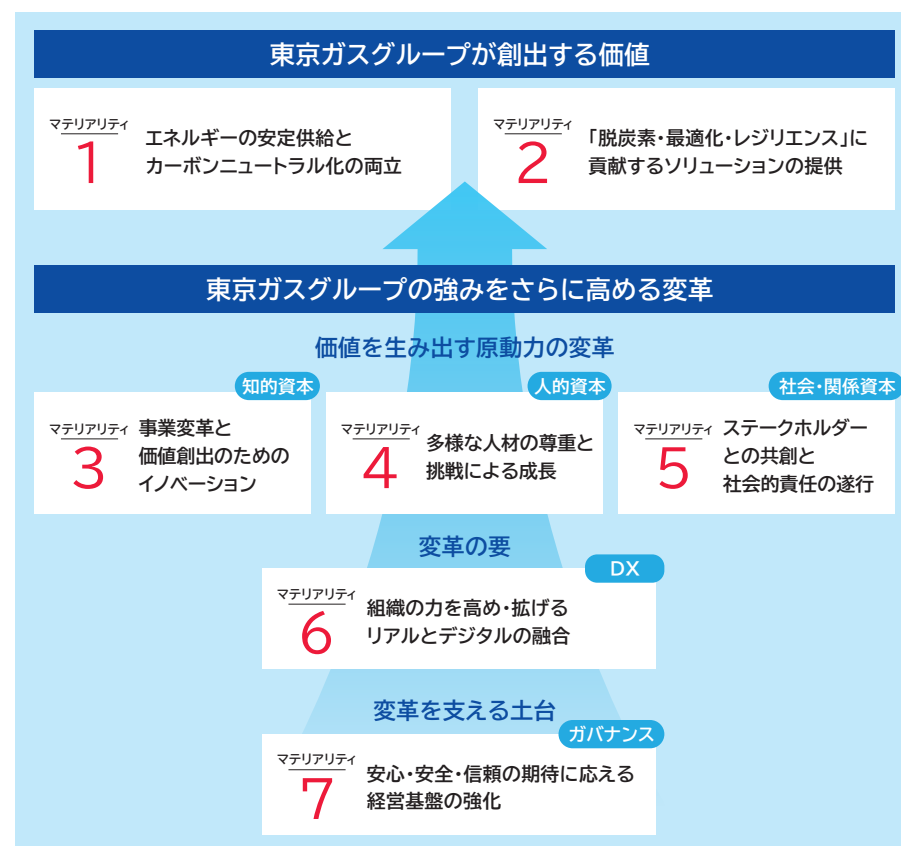
価値観を認め合い、
互いの可能性を
大切にします。

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。

マテリアリティ

マテリアリティの定義 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)



東京ガスグループサステナビリティファクトブック2026/「マテリアリティの特定プロセスとPDCAサイクル」
<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/download/pdf/sr2026.pdf#page=5>

東京ガスグループサステナビリティファクトブック2026/「サステナビリティ推進体制」
<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/download/pdf/sr2026.pdf#page=3>

目次

今年度のポイント	02
目次	03
グループ経営理念とマテリアリティ	04
At a Glance	05
価値創造ストーリー	06
ビジネスモデル	
事業バリューチェーンの概観	07
事業ポートフォリオマネジメントと収益拡大戦略	08
事業別の強みと収益モデル	09

インターネット

CEOメッセージ

成長戦略(2028中計)

CFDメッセージ

持続的成長の実現

コーポレートガバナンス

データ

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よい
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。



セグメント利益(営業利益+持分法損益)

2025年度	2026年度見通し	2028年度目標
2,011 ^{※1} 億円	1,950 ^{※1} 億円	2,100 ^{※2} 億円

ROE(自己資本利益率)

2025年度	2026年度見通し	2028年度目標
13.2 ^{※1} %	8.0 ^{※1} %	9.0 ^{※2} %

都市ガス小売お客さま件数

886.1^{※3} 万件

国内 No.1^{※4}

電力小売お客さま件数

433.7^{※5} 万件

国内 新電力 No.1^{※6}

従業員数

16,001^{※7} 名

CO₂削減貢献量

1,219^{※1} 万トン

社会全体のCO₂削減に貢献 P.33



※1 数値は2026年3月末時点
 ※2 数値は2025年10月29日公表時点
 ※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2026年3月末時点
 ※4 ガス事業便覧 2025年版における年間需要量より
 ※5 電力料金請求対象件数、数値は2026年3月末時点
 ※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2026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2026年3月末時点

目次

今年度のポイント	02
目次	03
グループ経営理念とマテリアリティ	04
At a Glance	05
価値創造ストーリー	06
ビジネスモデル	
事業バリューチェーンの概観	07
事業ポートフォリオマネジメントと収益拡大戦略	08
事業別の強みと収益モデル	09

イントロダクション

CEOメッセージ

成長戦略(2028中計)

COOメッセージ

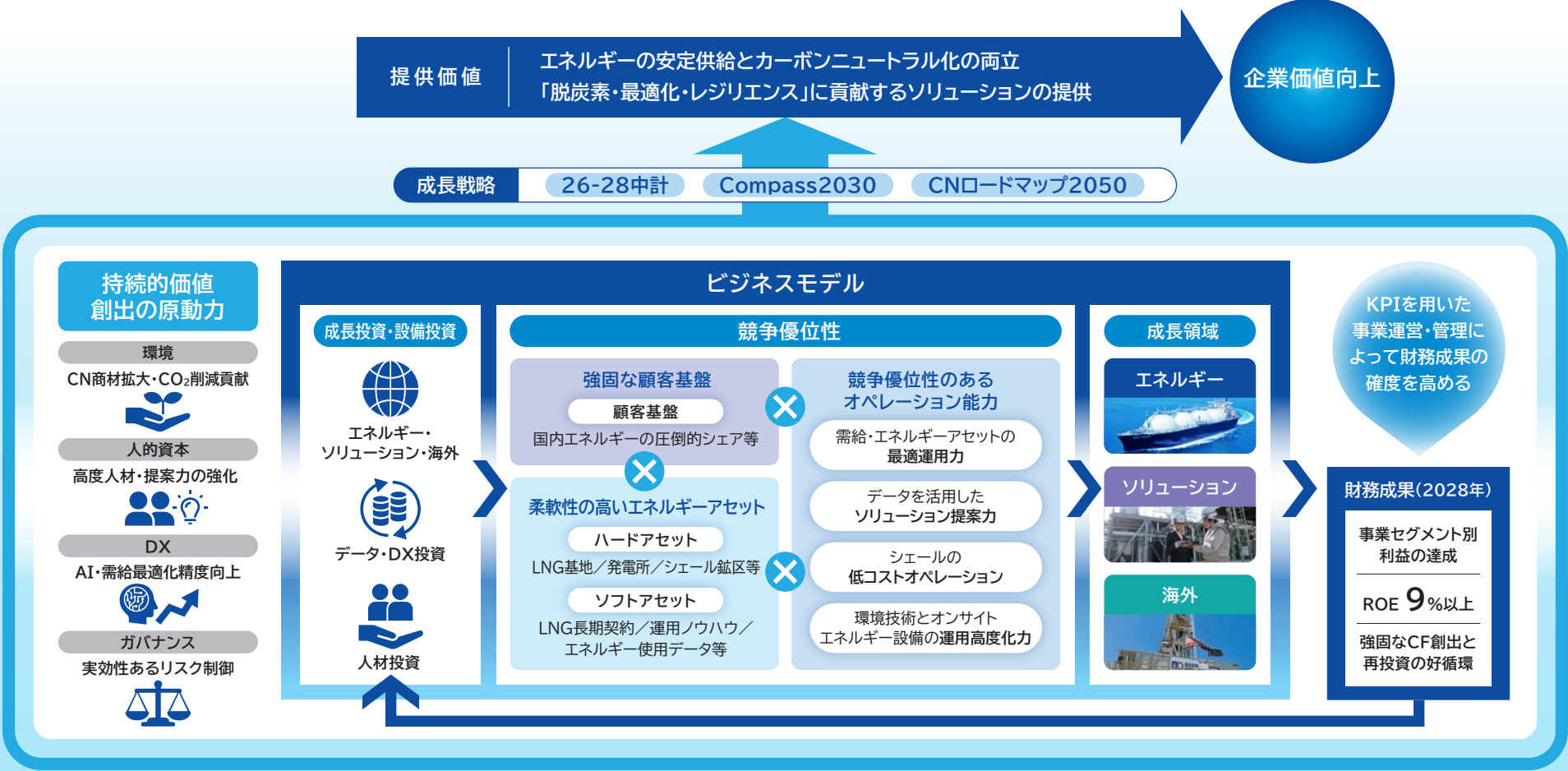
持続的成長の実現

コーポレートガバナンス

データ

価値創造ストーリー

東京ガスグループは、これまで培ってきた強みである「顧客基盤」、「エネルギーアセット」、「オペレーション能力」の組み合わせが生み出す競争優位性を用いて、利益やキャッシュ・フロー等の財務成果を創出し、その成果をさらなる成長に向け、エネルギー・ソリューション・海外といった事業や、DX・人材といった無形資産に再投資する、という好循環を実現していきます。また、この循環を持続させるための原動力として、非財務分野の取り組みも不可欠です。この一連の取り組みを通じて、私たちが目指す提供価値の実現と、継続的な企業価値向上につなげてまいります。



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。

目次

今年度のポイント	02
目次	03
グループ経営理念とマテリアリティ	04
At a Glance	05
価値創造ストーリー	06
ビジネスモデル	
事業バリューチェーンの概観	07
事業ポートフォリオマネジメントと収益拡大戦略	08
事業別の強みと収益モデル	09

イントロダクション

CEOメッセージ

成長戦略(2026-28中計)

COOメッセージ

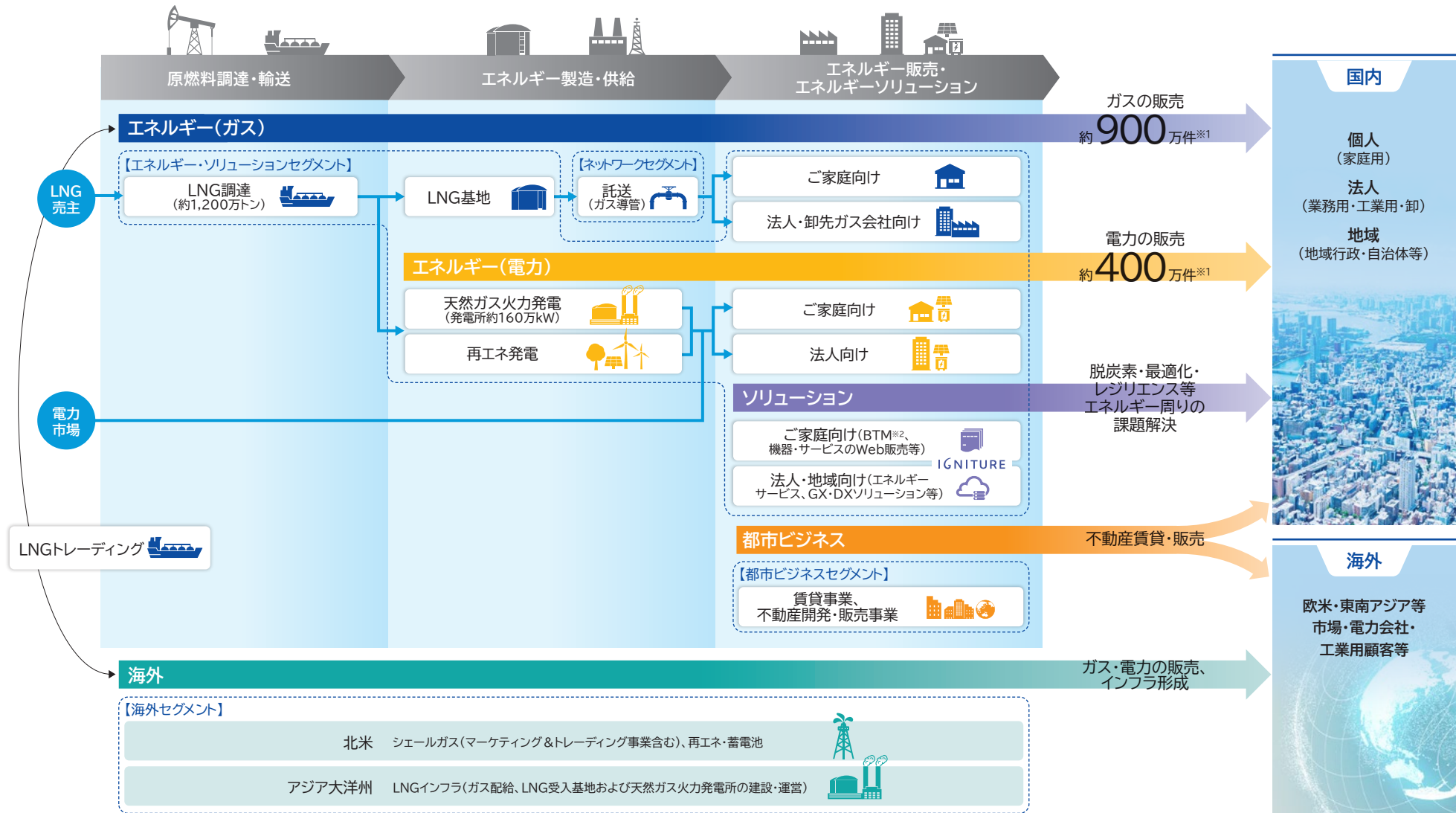
持続的成長の実現

コーポレートガバナンス

データ

ビジネスモデル
事業バリューチェーンの概観

各事業は、LNG基地や導管、発電所などのハード面の資産に加え、顧客基盤、オペレーション力、提案力といったソフト面の強みを活かして価値を創出しています。これらの強みを事業間で横断的に展開することで、収益機会の拡大につなげています。



※1 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 ※2 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

イントロダクション

CEOメッセージ

成長戦略(2026-28中計)

CFDメッセージ

持続的成長の実現

コーポレートガバナンス

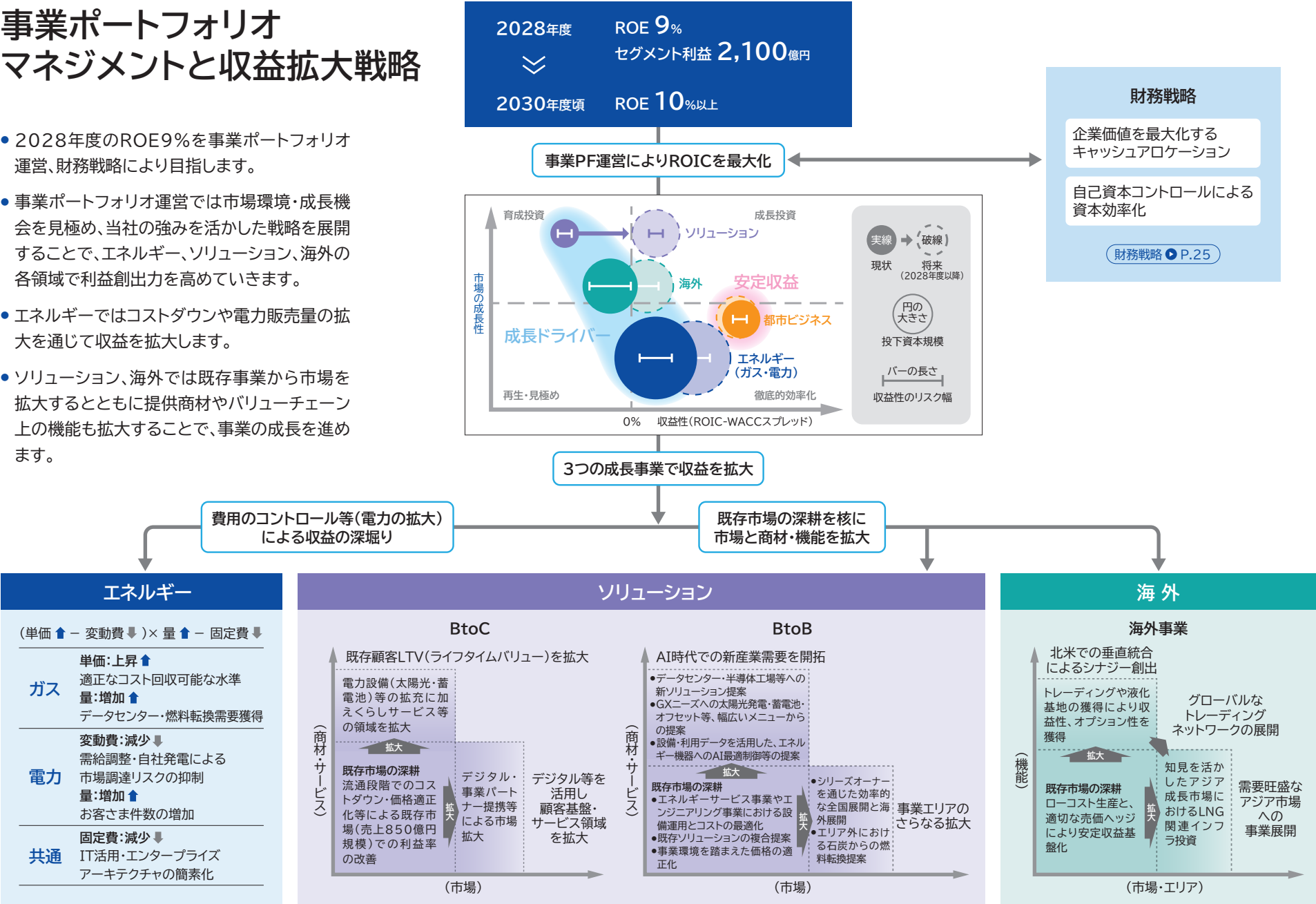
データ

目次

今年度のポイント	02
目次	03
グループ経営理念とマテリアリティ	04
At a Glance	05
価値創造ストーリー	06
ビジネスモデル	
事業バリューチェーンの概観	07
事業ポートフォリオマネジメントと収益拡大戦略	08
事業別の強みと収益モデル	09

ビジネスモデル
事業ポートフォリオ
マネジメントと収益拡大戦略

- 2028年度のROE9%を事業ポートフォリオ運営、財務戦略により目指します。
- 事業ポートフォリオ運営では市場環境・成長機会を見極め、当社の強みを活かした戦略を展開することで、エネルギー、ソリューション、海外の各領域で利益創出力を高めていきます。
- エネルギーではコストダウンや電力販売量の拡大を通じて収益を拡大します。
- ソリューション、海外では既存事業から市場を拡大するとともに提供商材やバリューチェーン上の機能も拡大することで、事業の成長を進めます。



目次

今年度のポイント	02
目次	03
グループ経営理念とマテリアリティ	04
At a Glance	05
価値創造ストーリー	06
ビジネスモデル	
事業バリューチェーンの概観	07
事業ポートフォリオマネジメントと収益拡大戦略	08
事業別の強みと収益モデル	09

イントロダクション

CEOメッセージ

成長戦略(2028中計)

CFOMessage

持続的成長の実現

コーポレートガバナンス

データ

ビジネスモデル

事業別の強みと収益モデル

事業はそれぞれが持つ、あるいは共有する強みを活かして提供価値を創出しています。その提供価値は、お客さま・社会から評価される中で、各事業の収益モデルによって最大化され、株主価値・企業価値向上へとつながっていきます。

	強み		提供価値・収益の源泉	収益モデル
	ハード面	ソフト面		
ガス（都市ガス） 原料調達→ガス製造→輸送→販売（小売・卸）	エネルギーアセット（船舶・基地・発電所）	● 地域密着チャンネル	● 国内最大級のお客さま基盤を背景にした「規模の経済」による固定費低減 ● 世界有数のエネルギー需要集積地を商圏に安定顧客基盤からのキャッシュ・フロー創出 ● 導管・基地・保安体制を含めた高い安定供給力 ● 地域密着チャンネルによるお客さまとのネットワーク	● 調達価格（コモディティ、為替）の変動を原燃料金に反映 ● 小売・卸売料金は市場環境を踏まえた自由な料金設定が可能 ● 導管事業は規制対象であり、託送料金は認可制
ガス（LNGトレーディング）		● LNG取引ネットワーク	● 世界有数のLNG取扱量、エネルギーアセット、高いオペレーション能力を活かし、適切に需給管理を行いながら、市場環境に応じて設備稼働や取扱量を柔軟に調整 ● LNG取引で培ったグローバルなネットワークを活かし、各地域・時点の需給ギャップを捉えた最適な取引機会を創出	● 金融ヘッジを活用し、収益の固定化と変動リスクを低減
電力 燃料調達→自社発電＋外部調達（市場・相対）→販売（小売・卸）		● 地域密着チャンネル	● 柔軟性の高い長期契約やLNG基地に隣接した自社発電所を活用し、ガス事業とのシナジーによる固定費・変動費の低減 ● ガスでのチャンネルを通じた効率的なお客さま獲得 ● 英国オクトパス社との協業による多様なメニュー提供、デジタルを活用したマーケティング・全国展開	● 調達価格（コモディティ、為替）の変動は、旧一般電気事業者の電源構成にリンクする形で、一定程度小売料金に反映可能 ● 小売・卸売料金は市場環境を踏まえた自由な料金設定が可能 ● 資産効率を意識した設備形成
ソリューション（ご家庭向け） ● 器具調達→販売（Web・チャンネル経由） ● （Web・チャンネル経由の受注）→サービス提供		● 地域密着チャンネル ● 施工力	● エネルギー周辺のワンストップサービス（機器販売、水回り、太陽光、蓄電池等）を提供できるサービス展開力 ● お客さまデータを活用した低コストかつ高確率のマーケティング（myTOKYOGAS） ● 地域密着チャンネルに加えWeb販売等の新たなサービス提供	● 機器販売・施工・保守サービス等を組み合わせた、カスタマーライフサイクルにおける継続的な収益機会 ● ガス、電力とは異なりコモディティ価格変動を受けない収益構造
ソリューション（法人向け） ● 設備ソリューション・エンジニアリング提供（導入、運転・保守、エネルギーサービス提供） ● ガス販売→ガスタービンによる熱・電力供給	エネルギーアセット（鉱区）	● 提案力 ● エンジニアリング力	● 導入から運営・保守まで熱・電力サービスをワンストップ提供するエンジニアリング力 ● レジリエンス・脱炭素・運用最適化など、施設管理者の課題に対するワンストップでのソリューション提案力 ● データセンター建設時に系統からの電力供給が制約される課題をオンサイト発電により解決 ● エリアに制限されず全国の燃料転換需要に対応	● お客さまニーズに応じたBOO/BOTモデルの提供 ● 継続的なサービス料金による収入
海外（北米） ● シェールガス開発・生産→市場販売・ヘッジ ● 中下流電源開発・発電→市場販売・PPA・ヘッジ		● 現地マーケット・事業に精通したオペレーター	上流（シェール） ● 経験豊富なマネジメント体制とオペレーション、近接地域に集約することで設備を共用できる生産効率の高い生産井、ハインズビル地区No.4の生産量を背景にした「規模の経済」が生む競争力ある操業費 中下流 ● LNG発電所、電力トレーディング、蓄電池等に関する国内での事業経験の水平展開 ● 北米内での上流から中下流にいたるバリューチェーンの構築によるシナジーの創出	上流（シェール） ● 米国内市場への販売 ● 金融ヘッジによる米国天然ガス指標価格（ハンリーハブ）の変動影響の抑制 中下流 ● 米国内電力市場への販売 ● ガス市場の価格変動を捉えたトレーディング ● 需要家への直接販売や金融ヘッジによる販売価格変動影響の抑制
海外（アジア大洋州） ● エンジニアリングサービス ● 事業投資		● LNG関連のエンジニアリング能力	● LNG基地の建設・操業に関する国内での豊富なノウハウをLNG輸入が見込まれる東南アジアに水平展開 ● 国内におけるLNG基地・発電所の建設・運用実績	● 現地パートナーと協業し、LNG関連設備への出資・運営参画による持分利益獲得 ● エンジニアリングサービス・コンサルティングフィーの獲得
都市ビジネス ● 既存保有地の高付加価値開発→賃貸・販売収益	● 好立地資産	● エネルギー供給ノウハウ	● ガス事業の効率化過程で創出した好立地の保有資産を利用した賃貸用不動産の開発・提供 ● 設計段階からエネルギー供給と一体で開発することによる、レジリエンス・環境性 ● エネルギー供給の最適化ノウハウとブランド価値を活かした、物件価値・収益性の向上	● 賃貸不動産を自社組成REIT向けに販売し安定的にマネタイズできる体制を構築 ● 東京圏の優良賃貸物件からの安定的な賃料収入 ● バリューアップ済み資産の売却・キャピタルリサイクル

目次

今年度のポイント 02

目次 03

グループ経営理念とマテリアリティ 04

At a Glance 05

価値創造ストーリー 06

ビジネスモデル

事業バリューチェーンの概観 07

事業ポートフォリオマネジメントと収益拡大戦略 08

事業別の強みと収益モデル 09

イントロダクション

CEOメッセージ

成長戦略（2026～28中計）

COOメッセージ

持続的成長の実現

コーポレートガバナンス

データ