

CEOメッセージ

CEOメッセージ

成長戦略(2026-28中計)

CF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

結果で、信頼に応える

中計を起点に、「結果を出し切る会社」へ体質を変える

取締役 代表執行役社長 CEO

西山 晋一

稼ぐ力を高め、成長の循環をつくる

私たちがいま進めようとしているのは、単なる事業計画の遂行ではありません。東京ガスグループの収益の上げ方、組織の動き方を変え、「結果を出す会社」へと体質を変えることです。2026-2028年度中期経営計画は、そのための実行計画です。私は経営トップとして、この3年間で、先行投資を確実に利益へ転換し、次の成長につなげる期間にしたいと考えています。2023-2025年度中期経営計画では、社員一人ひとりの努力により、厳しい環境の中でも目標達成にこだわり抜くことができました。数字にこだわり、結果を出し切る土台は、少しずつ整ってきたと感じています。一方で、一度達成したからといって満足してはいけません。大切なのは、「挑み続け、やり抜く」ことです。

今回の中計では、2028年度のROE9%を重要な目標として掲げ、ROICを用いたポートフォリオ経営を本格的に導入します。どの事業にどれだけ資本を投じ、どの程度のリターンを得るのかを見える化し、限られた経営資源をより価値の高い領域へ振り向けていきます。必要に応じてキャピタルリサイクルも進め、保有する意義が薄れた事業や資産については見直し、成長分野や株主還元へ資金を振り向けます。

もちろん、投資を抑えることが目的ではありません。成長に必要な投資はしっかり行う。ただし、投資する以上は成果に結びつける。そこを曖昧にしない会社に変えていきます。

公益性や安定供給、保安を守りながら、稼ぐ力を高め、その成果を成長投資と社会課題解決に再投資する。この好循環を回し切ることが、今回の中計に込めた私の思いです。

CEOメッセージ

構造変化を直視し、経営の構えを変える

いま私たちが直面している変化は、これまでの延長線上にあるものではありません。

中東情勢をはじめとする地政学リスク、エネルギー市場の価格変動、インフレや金利上昇、人口減少に伴う労働力不足、そしてAI・デジタル技術の急速な進展。これらは個別の出来事ではなく、エネルギー産業の前提そのものを揺さぶる構造的な変化です。エネルギー供給の仕組みも、大規模集中型から分散型・双方向型へと変わりつつあります。

私自身、需給部門を担当していた時期に、コロナ禍とロシア・ウクライナ情勢による市場の急変を経験しました。需要が大きく落ち込み、その後急回復する中で、電気・ガスともに需給調整が経営上最大の課題となりました。調達、在庫、販売、発電をどう組み合わせるか。日々変わる市場環境の中で判断を迫られた経験は、現在の経営にも大きく影響しています。

振り返れば、リーマンショック、東日本大震災、パンデミック、地政学リスクと、大きな出来事は繰り返し起きています。不確実性は例外ではなく、経営の前提そのものだからこそ、私は強い危機感を持っています。従来の成功体験に寄りかかっているだけでは、成長は難しくなります。これまで当社グループの強みであったものも、使い方を換えなければ、逆に変化への対応を遅らせる要因になりかねません。同時に、変化に素早く柔軟に対応し、「未来をつむぐエネルギー」になるという経営理念を体現すべく挑戦していくことは我々を成長させる鍵にもなります。

必要なのは、単一のシナリオに賭けることなく、複数の選択肢を持ち、状況に応じて組み替えられる経営です。

私はこれを、経営の柔軟性と呼んでいます。大きな投資を伴う判断では、100%正しいと分かってから動くことはできません。だからこそ、複数の選択肢を持ち、途中で見直せる余地を確保しながら、必要なときに決断することが重要です。いま私たちに求められているのは、変化を前提に柔軟な経営体制を構築することだと考えています。



勝ち筋は、顧客基盤×エネルギーアセット×オペレーション能力の掛け合わせ

競争環境が大きく変わる中で、東京ガスグループは何で勝てるのか。私は、その答えは「顧客基盤」「エネルギーアセット」「オペレーション能力」の3つの掛け合わせにあると考えています。

中でも、「顧客基盤」は最も重要な土台です。当社グループは、家庭用から法人のお客さままで、幅広い接点を持っています。お客さまのご自宅や事業所に入り、設備の状態を見て、お困りごとを伺い、必要な提案をしてきた会社は、エネルギー業界の中でも限られています。お

客さまへ提案する接点があるだけではなく、私たちはエネルギーやソリューションの提供を通じて多くのデータを保有しており、これをもとにお客さまの暮らしや事業を理解し、次の提案につなげることができます。私自身、入社後はデータ分析の仕事をしており、自分でプログラムを書いて顧客行動の分析もしていました。データの重要性についてはよく理解しているつもりです。

「エネルギーアセット」も大きな強みです。LNG基地、発電所、LNG船、北米シェール資産、地域冷暖房設備、不動産など、当社グループは多様なアセットを持っています。ハードアセットだけでなく、LNGの長期契約やお客さまに関わるデータなども、価値の高いソフトアセットということができます。

そして、これらの価値は、単に保有するだけではなく、どのように動かすか、つまり「オペレーション能力」により最大化されます。市場の変動が大きくなるほど、アセットを柔軟に使い、需給を調整し、最適運用につなげる力が重要になります。例えば、LNG基地や発電所は安定供給を支える基盤であると同時に、需給変動に応じた柔軟な運用によって収益機会の源泉にもなります。

さらに、お客さま側の設備をオペレーションする能力も磨いていきます。ガスや電気を届けるだけでなく、設備の運転状況を把握し、省エネ、脱炭素、レジリエンスの観点から最適化する。AIを使って需要を予測し、設備劣化や故障の兆候を検知する。こうした「オペレーション能力」は、これからのソリューション事業の競争力になります。

「顧客基盤」「エネルギーアセット」「オペレーション能力」を個別に見るのではなく、掛け合わせて価値に変える。それが、東京ガスグループの勝ち筋です。

CEOメッセージ

エネルギー事業

顧客基盤×エネルギーアセット×
オペレーション能力で、
安定供給と収益性を両立する

エネルギー事業では、当社グループの強みである「顧客基盤」と「エネルギーアセット」、「オペレーション能力」を最大限に活かし、安定供給と収益性の両立を図ります。ガス事業では、国内需要が大きく伸びる環境ではない中でも、安定供給と保安を守りながら、コスト効率を高め、LNG調達・取引機能の高度化によって収益機会を広げていきます。地政学リスクや市場変動が高まる中では、調達先や契約、商流を多様化し、需給調整機能を高めることが重要です。実際に、コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢による需給急変時にも、調達の多様化とLNG基地・在庫の柔軟な運用により、安定供給を支えつつLNG需給の最適化を図り、リスクを低減しました。長期契約を中心とした安定調達に加え、市場間の価格差や需給変動を捉えたLNG取引を拡大することで、安定供給と収益性をともに高めていきます。

電力事業では、自由化以降に築いてきた顧客基盤をさらに拡大し、発電、調達、販売を一体で最適化していきます。特に今後は、デジタルマーケティングを活用し、家庭用のお客さまの行動やニーズの変化を捉えた提案力を高めます。リアルな接点に加えて、Webやデジタル接点を通じた顧客獲得力を強化し、関東圏内にとどまらず、全国のお客さまにも電力の顧客基盤を広げています。電力市場では、再生可能エネルギーの拡大等により価格変動が大きくなっていますが、こうした環境下では、蓄

電池、ガス火力、コージェネレーションなどの調整力や需要側の制御をどう組み合わせるかが、競争力を左右します。お客さま件数の拡大だけでなく、需要と供給の予測力を高めながら、電源・調達・販売を一体で最適化することで、電力事業の安定性と収益性を高めていきます。

エネルギー事業は、単なる安定収益源ではありません。変動する市場を読み、アセットを柔軟に動かし、デジタルマーケティングも活用して新たなお客さまを獲得することで、グループ全体の成長を支える中核事業へ進化させていきます。

ソリューション事業

顧客基盤×オペレーション能力で、
エネルギーの先にある価値を届ける

私たちがこれから提供していくべきものは、ガスや電気そのものにとどまりません。お客さまにとって重要なのは、快適に暮らせること、安心して事業を継続できること、脱炭素に対応できること、災害時にも止まりにくい仕組みを持つことです。つまり、エネルギーを通じて、どのような付加価値を届けるのかが問われています。その中核となるのが、ソリューションブランド「IGNITURE」です。脱炭素、最適化、レジリエンスを軸に、家庭、法人、自治体など、それぞれのお客さまの課題に応じていきます。中期経営計画の成長ドライバーのうち最も高い利益の伸びを見込んでおり、新たな収益の柱としたい事業です。ご家庭向けでは、既に数百億円規模の売上があり、一定のシェアを有するガス機器・システムや住宅設備関連のサービスについて、デジタル等も活用しながら収益力を

高めていきます。加えて、太陽光・蓄電池等の電力システムに商材を広げるとともに、これらのサービス導入の起点にもなりうるハウスクリーニングなど、暮らしに関わるサービスを拡充していきます。また、お客さまの購買行動も変わる中で、これまでのように対面で丁寧に説明を受けたい方もいれば、忙しい中でWebを通じて手早く手続きを済ませたい方もいます。地域に根ざしたリアルな接点は大切にしながら、デジタル接点も強化し、お客さまが使いやすい形に変えていき、お客さまのニーズに応じた顧客体験を提供します。

法人向けでは、首都圏で培ったコージェネレーション等のシステムを活用したエネルギーサービスを基盤に、再生可能エネルギーや環境価値などへ商材を広げていきます。さらに、AI制御等を組み合わせることで、お客さまの一層の効率向上や生産性向上に貢献するとともに、全国、さらには海外へ展開していきます。特にデータセンターや半導体工場の中には、送電制約のため電力供給開始にかなりの時間がかかるなどの課題をお持ちのお客さまもおられます。このような課題に対し、当社グループが持つコージェネレーション等分散電源の建設・運営に関する強みを活かし早期開業を支援します。特に関東圏に集中するデータセンター需要に対しては、これまでの豊富なコージェネレーション導入実績に加え、設備を遠隔からモニタリングし、トラブル時にはすぐに現地へ駆け付けられる当社グループの強みも、引き合いを頂いているポイントです。

また、当社独自の技術も活かしお客さまの経営課題にもお応えしていきます。例えば、企業のGHG排出量把握から削減計画策定・実行、情報開示まで一貫して支援する

CEOメッセージ

環境対応ソリューションなど、PDCAサイクル全体のご支援を行います。実行にあたっては、デジタル技術を活用した熱源機器の最適制御AIや、次世代技術であるペロブスカイト太陽電池など単品の商材ではなく、お客さまの課題に応じて最適な組み合わせでソリューションを提供することで、IGNITUREの価値を高めていきます。私自身も、ソリューションを事業の柱に育てるため、トップ営業を行っています。最近では、お客さま企業を訪問する際に、単なるご挨拶ではなく、中計を踏まえて「東京ガスグループとしてお客さまにどのような価値をお届けできるのか」を資料にまとめてお示しするようにしています。お客さまからは、「東京ガスがここまで領域を広げているとは知らなかった」「自社の工場や事業所でも検討したい」といった反応を頂くこともあります。こうした声は、私自身が受け止めるだけでなく、関係部門にも共有しています。さまざまな機会で生まれた新たな協業の芽も、関係部門に伝え、次の提案につなげていく。現場第一線の社員達が築いてきた信頼関係の上に、私自身も動き、お客さまの声を事業づくりに反映していく。こうした動きも、ソリューション事業を第三の柱へ育てる上で重要だと考えています。

海外事業

エネルギーアセット×オペレーション能力で、グローバルな成長を取り込む

東京ガスグループが持続的に成長するためには、国内市場だけに閉じるわけにはいきません。成長する市場を取り込み、世界のエネルギー企業として存在感を高

めていく必要があります。

海外事業の中心の一つが、北米シェール事業です。東テキサスのヘインズビル地域において、当社グループはインフラの共有化などコスト競争力の強化につながるエリアに選択と集中を図り、地域第4位の生産規模を有するプレーヤーに成長しました。さらに、TG Natural Resources社の実質完全子会社化により、優れた操業能力と環境対応力を活かした収益性向上を目指します。上流で得た競争力を、中下流のマーケティングやLNGの需給調整機能につなげ、Gas & Power全体で取り組むことで、データセンターなどの需要拡大が期待されるエリアにおいてバリューチェーンを広げていきます。さらに、北米から欧州・アジアへのトレーディングにも活用することで、柔軟性を確保しながら収益を拡大していくことが、今後は重要です。アジアでは、経済成長と人口増加に伴うエネルギー需要の拡大を見据え、LNG受入基地を起点とし発電まで見据えたバリューチェーン構築を進めていきます。フィリピンにおけるエフジェンLNG社への参画は、その重要な一歩です。同社は、同国で初めてLNG基地の操業許可を取得した浮体式LNG基地(FSRU)を所有・運営しています。当社は日本国内で長年培ってきたLNG基地の最適運用、運営・メンテナンス、安定供給に関する知見を活かすことで、フィリピンにおける天然ガス利用の拡大と、安定的かつ低炭素な電力供給に貢献していきます。今後は、こうしたLNGインフラ事業を足がかりに、LNG受入、再ガス化、発電、需要開拓までを一体で捉えた事業展開を進めていきます。アジア各国のエネルギー事情や制度、現地パートナーの強みを踏まえ

ながら、個別案件にとどまらず、地域全体でのLNGバリューチェーン構築につなげていきます。

海外は、単に投資先を増やす場ではありません。当社グループがこれまで培ってきたLNG調達、需給調整、マーケティング、エネルギーサービスの知見を、成長市場で活かす場です。国内で築いてきた強みを、海外の市場成長と結びつけることで、利益成長を牽引していきます。

変革の土台は、AI・デジタルと人材

当社グループの強みである「顧客基盤」や「オペレーション能力」を、さらに上の次元へ引き上げるのが、AI・デジタルの実装と人的資本の強化です。

AIは、単なる業務効率化ツールではありません。顧客体験やビジネスモデルそのものを変える力を持っています。海外出張時に、AIを先進的に活用する複数のテクノロジー企業を訪問し、顧客対応、マーケティング、システム開発、バックオフィス業務など、幅広い領域でAIの実装が進んでいることを実感しました。また、自動運転サービスの体験を通じて、AIがさまざまな場面で社会実装の段階に入っていることも肌で感じました。当社グループでも、エネルギーの需給予測や最適化、ソリューションの商材開発、マーケティング分析など、人とAIの強みを掛け合わせ、利益創出のスピードを高めていきます。

そのためには私は、まず経営自身が変わる必要があると考えています。経営会議において、毎週のようにAI・デジタルに関する議論を重ねています。これは、単なる活用事例の共有ではありません。各カンパニーや事業会社が、AIを前提としたときに究極的にはどこまで業

CEOメッセージ

務を変革できるのか、その中で人が担うべき価値は何か、といった点まで踏み込んで議論しています。私自身も学生時代にAIを勉強し、卒業論文も今でいうAIの強化学習がテーマでした。今でも日々AIを使い、考えを整理し、議論の壁打ちを行っています。掛け声ではなく、経営の場で議論し、現場に落とし込み、また経営に戻す。このサイクルを回すことが重要です。同時に、スピードとスケールを両立するためには、業務の標準化・共通化も避けて通れません。現場ごとに最適化された仕組みは、一見便利ですが、全体としてはスピードを落とし、コストを高める要因にもなります。共通化できるものは思い切って共通化し、全社でデータに基づく意思決定の迅速化やあるべき姿を描く。その上でデータを活用して、お客さまごとに最適な提案を行う。これが、AI・デジタル時代の競争力になります。そして、どれだけ技術が進んでも、最後に実行するのは人です。人的資本経営において、私は「挑戦による成長」と「多様性を力にする」ことを重視しています。ガス事業を中心としていた時代には、幅広い経験を持つジェネラルな力が重要でした。しかし、これからは電力、ソリューション、海外、都市ビジネスなど、それぞれの領域で専門性を持つ人材が必要です。競争相手は、各分野のトップ企業です。私たちも、専門性を磨き、外部の知見も取り入れながら、勝てる組織にならなければなりません。OKR[※]などの仕組みも活用し、一人ひとりの挑戦が会社全体の成長に結びつく状態を目指します。OKRは単なる目標管理の仕組みではありません。設定した目標は社内で公開し誰でも見ることができます。誰がどのような目的で仕事をしているのかが見える化し、部門や

会社を越えた連携を生み出す仕組みでもあります。ただし、仕組みを導入するだけでは、社員一人ひとりに会社全体の方向性は浸透しません。私自身も、タウンホールミーティングや毎月の社長通信を通じて、経営の考え方や中計に込めた意図を継続的に伝えとともに、社員からの質問にも答えています。こうした双方向のコミュニケーションを重ねることで、One東京ガスグループとして、多様な専門性を持つ人材がつながり、一体となって事業成果につなげていく。そのような組織へ進化させていきます。

成長投資と還元を両立し、信頼に応える

投資家・株主の皆さまをはじめとするステークホルダーに対して、私たちが果たすべき責任は、長期にわたって企業価値を高め続けることです。資本市場との関係では、成長投資と株主還元の両立が重要です。中計の公表に合わせた新たな株主還元方針策定にあたっては私自身も直接多くの投資家からご意見を伺いました。中長期的な1株当たり利益の成長に応じた増



配を株主還元の中核に据え、累進配当により成長の成果を安定的に還元していきます。あわせて、中計期間における還元規模も明確に示すことで、投資家・株主の皆さまにとっての予見性を高めました。一方で、将来の成長に必要な投資も厳選して行います。利益成長によって得たキャッシュを、成長投資と還元へ適切に配分し、収益の拡大、再投資、さらなる成長という循環をつくっていきます。そして、資本市場のみならず、お客さま、社員、取引先、地域社会との信頼関係があってこそ、長期的な成長が可能になります。お客さまには課題解決につながる提案を行い、社員には挑戦と成長の機会を提供し、取引先とは受発注を超えた共創関係を築き、地域社会には脱炭素やレジリエンスを通じて貢献していく。私たちが利益を得る形では、持続的な発展は望めません。しっかり稼ぎ、その成果を成長分野や社会課題解決に再投資する。この循環を回すことが、これからの当社グループに求められている役割です。私たちは、安定供給と保安という責任を守りながら、エネルギー、ソリューション、海外を成長の柱として伸ばしていきます。AIやデジタルを取り込み、事業運営のスピードを上げ、資本効率を高め、人材の力を最大限に引き出していきます。大きな変化のタイミングにこそ、しっかり挑戦した企業が、次の時代の飛躍を手にする可能性が高い。私はそう考えています。掲げた目標を達成し、ステークホルダーの皆さまから長く信頼される企業グループであり続けるために、東京ガスグループは変わるべきところを変え、やり抜くべきことをやり抜きます。私は、その成果を数字と事業の両面で示してまいります。

※OKR: Objectives and Key Resultsの略。組織や個人が目指す姿・目的であるObjectivesと、その達成度を測る主要な成果であるKey Resultsを設定し、会社全体の方向性と一人ひとりの挑戦を結びつける目標管理の仕組み。東京ガスでは全社員に導入