

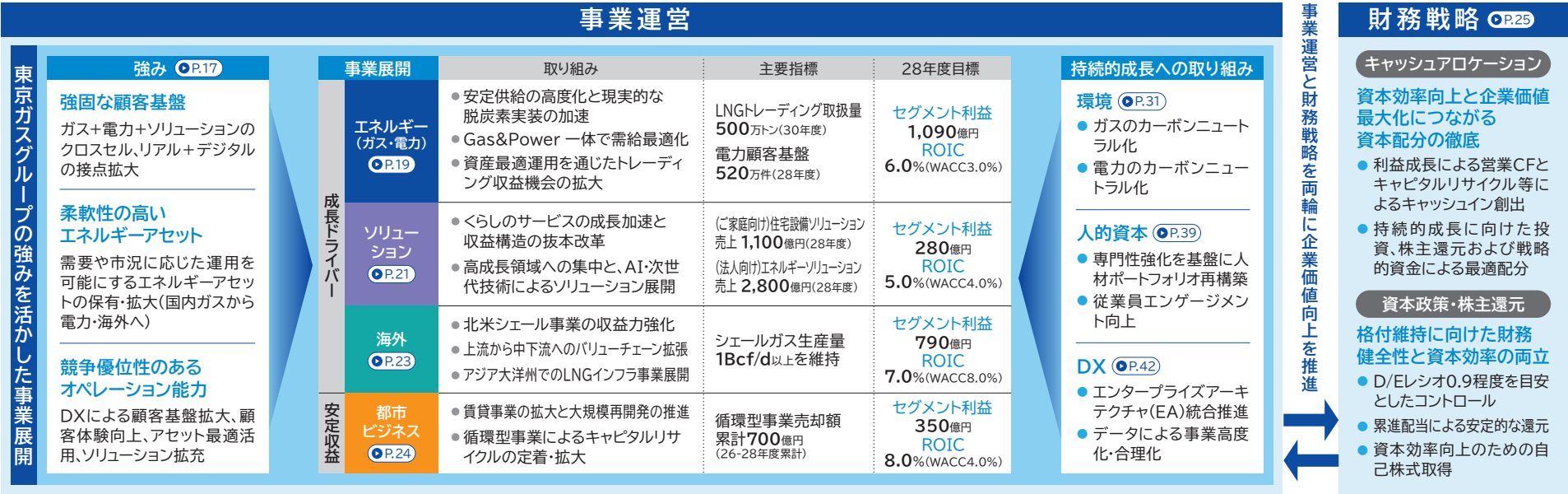
2026-2028年度中期経営計画の取り組み全体像

東京ガスグループは、2025年10月に、経営ビジョン「Compass2030」の前倒し達成を掲げた「2026-2028年度中期経営計画」を発表いたしました。「エネルギー」「ソリューション」「海外」を成長ドライバーと位置付け、当社グループの3つの強み「顧客基盤」「エネルギーアセット」「オペレーション能力」を活かしながら、環境、人的資本、DXの取り組みと掛け合わせて各事業の収益性向上および成長の加速を図ります。ROICに基づくポートフォリオ経営を徹底の上、着実な利益成長に向けた事業運営と適切な資本政策・株主還元による財務戦略を両輪としてROE9%をはじめとした2028年度目標を達成し、中計期間とその後の持続的な企業価値向上を実現してまいります。

環境認識・市場動向 地政学的リスク、インフレ・金利上昇によるコスト増、自然災害激甚化、AI普及によるデータセンター需要増、脱炭素動向 等 **OP.16**

ROIC管理・ポートフォリオ経営 **OP.18**

- セグメント別ROIC管理の導入による事業ごとの稼ぐ力の向上
- ROIC管理の徹底と規律あるリソース配分による最適ポートフォリオの実現



経営基盤の強化

ガバナンス強化:コーポレート・ガバナンス体制、役員(スキル・マトリックス)、取締役会、指名/報酬/監査委員会、内部統制、株主・投資家の皆さまとの対話 **OP.46**

持続的成長を支える基盤:地球環境の保全、サプライチェーン全体における人権の尊重 **OP.44**

2028年度 全社目標

ROE 9%(最重要指標)、株主還元 2,000億円以上(3カ年計)・配当140円/株
ROIC 5%、営業CF 1.2兆円(3カ年計)、セグメント利益 2,100億円

2030年度 頃

ROE 10% 以上
※Compass2030は28年度前倒し達成を目指す

~2050

持続的な成長による価値創出
CO₂ネット・ゼロ

目次

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

環境認識・市場動向

2026-2028年度中期経営計画期間における環境認識

不確実性が高まる環境下で、市場変動に強い適切な事業ポートフォリオを構築し、アセットを柔軟に活用する能力の価値は増大すると考えられます。また、AIを含むデジタルが伸長し、現場のリアルな担い手が不足していくこともこの期間の重要なトレンドです。

PEST分析

政治(Politics)	経済(Economy)
- 地政学リスク顕在化。保護主義台頭で世界経済減速リスクや市場変動リスク増加 - 中長期での脱炭素の潮流は変わらないが経済性もより重視する必要性	- インフレが進み資機材・労務費等の費用高騰 - 金利の引き上げと資本効率向上要請の高まりにより資本コスト上昇
社会(Society)	技術(Technology)
- 国内の総人口・労働人口減少が継続。特に現場の担い手不足が深刻化 - 自然災害の激甚化でレジリエンスニーズの高まり	- 生成AIや産業ロボ等、ソフト・ハード両面のデジタル社会実装が加速度的に進展 - データセンター増加が電力需要の局地的上昇トレンドを形成

国内エネルギー政策動向

第7次エネルギー基本計画では、エネルギーの安定供給を重視し、天然ガスの重要性が再評価されています。

日本版カーボンプライシング(GX-ETS)が2026年度より開始。2028年度の化石燃料賦課金導入なども見据えると、エネルギーコストは上昇していくと見込まれます。

長期的に脱炭素へ向かうトレンドは不変と考えられますが、足元においては、現実的な手段で着実に実施していく動きが強まっています。

当社グループの事業を取り巻く市場動向

当社グループの事業を取り巻く市場は、各々成長を維持しています。当社グループの事業基盤である、人口の多い首都圏に加え、全国や海外も含めた市場成長にビジネス機会があると考えています。

ガス事業

東京圏は年間13万人超の人口流入が継続しており、ガスメーター取付件数も堅調に推移しています。世界のLNG需要は2030年までに、2024年比で1億トン増の5億トンになることが見込まれており、LNGトレーディング事業の市場成長も期待されています。

電力事業

2016年の電力自由化以降、東京エリアの新電力シェアは、2025年時点で約3割まで増加しています(実績)。さらに首都圏全体の電力需要は、データセンター増加等で、2030年までに10%増加が予測されています。

ソリューション事業

当社が手掛けている太陽光発電システム、蓄電池、給湯器等を含めた住宅設備機器市場は、年間2兆円の規模となっています。また法人向けソリューション市場は、脱炭素・最適化・レジリエンスニーズの高まりで、年率約10%で市場成長しています。

海外事業

当社が事業展開している米国から供給されるLNGは、2030年までに現状の倍増となる2億2千万トンとなることが予測されています。また同様に当社が事業展開している東南アジアにおいてはLNG需要が2030年までに現状比3,700万トン増加することが予測されています。

都市ビジネス事業

東京圏では、需要が供給を上回り、賃貸住宅の賃料も上昇傾向にあります。また環境やコミュニティを重視した不動産へのニーズの高まりなど、新たなニーズが生まれています。

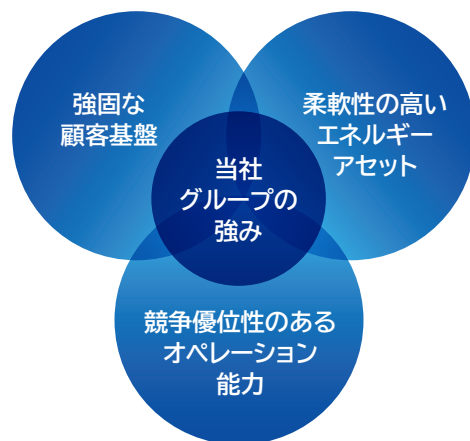
目次

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

東京ガスグループの強み

東京ガスグループの強み

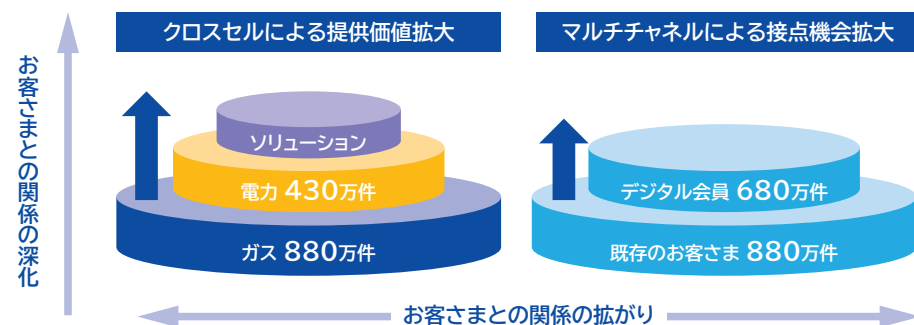
強固な顧客基盤・柔軟性の高いエネルギーアセット・競争優位性のあるオペレーション能力が東京ガスグループの強みであり、AIを活用したDXでこれらをさらに強化していきます。



強固な顧客基盤

東京ガスグループはガスのお客さま880万件超(ガス小売国内No.1)、電力のお客さま430万件超(新電力顧客件数No.1)の契約を有しており、東京ガスネットワークの供給エリアで見た場合、ガスのシェアは7割超、電力のシェアは3割超となっています。

また、デジタル接点を持つお客さま数は680万件超(myTOKYOGAS会員+TGオクトパスエナジー)となっています。ガスと電力のみならず、ソリューションも含めたお客さまとの接点機会として、今後もデジタル接点の拡大に注力していきます。



柔軟性の高いエネルギーアセット

貯蔵容量220万トンのLNGタンクや、新電力No.1となる容量(200万kW超)の発電所、国内No.1の需要家件数を持つ地域冷暖房システム、米国天然ガス生産量の1%超に相当するシェールガス資産といったハードアセットおよび、多様なLNG調達契約や、エネルギー使用データ・運用ノウハウといったソフトアセットを保有しています。

原燃料調達・輸送	エネルギー製造・発電・供給	エネルギー販売・ソリューション提供
北米シェール資産 ヘインズビル地域4位の1Bcf/d以上の生産量 LNG船 2003年運用開始のLNG自社船団12隻(長期備船含む)	LNGタンク 首都圏に世界の約5%にあたるLNG貯蔵容量 220万トン ガス火力発電所 200万kW超の発電所を運用	地域冷暖房・スマエネ 国内No.1の地域冷暖房・スマエネ導入実績 不動産 エネルギーシステムの一体開発・運用

競争優位性のあるオペレーション能力

1,300万件のガス・電力のお客さまに対しマルチチャネル(首都圏に140以上の実店舗+デジタル接点)で顧客接点を提供するとともに、最先端の顧客管理システムKrakenを活用し顧客満足度を高めています。また、年間250カーゴ(世界の約5%)のLNG受け入れ能力や、自社開発システムも活用したトレーディング収益機会を拡大していきます。ソリューション事業では、国内No.1のエネルギーサービス・設備運用受託(全国1,000件以上)のお客さまを有し、遠隔制御や最適運用サービスを展開しています。



※ガスコージェネレーションシステム

目次

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

ROIC管理・ポートフォリオ経営

ROICの本格導入

セグメント別ROIC管理の導入

2026-2028年度中期経営計画(以下、中計)の達成および持続的な成長、企業価値向上に向けて、2026年度から経営管理指標としてROIC(投下資本利益率)を本格導入しました。投下資本の調達コストであるWACC(加重平均資本コスト)を意識したROIC管理を通して、事業ごとの稼ぐ力を高め、資本効率向上を重視した経営を進めていきます。

社内・現場への展開

■ 組織別のROIC目標の導入

社内カンパニーおよび基幹事業会社に対して、それぞれが所管する事業の特性や中計に基づく2028年度の姿を見据えたROIC目標を導入しました。

■ ROICツリーによるアクションへの落とし込み

ROICの本格導入にあたっては社内教育を実施して資本コストを意識した事業運営の浸透を図るとともに、ROIC目標を社内KPIと連動させ、各組織、事業に応じたROICツリーを活用して現場レベルでのアクションにまで落とし込むことで、ROIC向上の取り組みを深化してまいります。

中計におけるセグメント別ROIC

単位:億円

事業分野	2028年度計画		期間WACC
	投下資本	ROIC	
エネルギー (ガス・電力)	13,000	6.0%	3.0%
ソリューション	4,100	5.0%	4.0%
海外 (下段括弧内は上流のみ)	9,000	7.0% (9.0%)	8.0% (8.5%)
都市ビジネス (不動産売却益含む)	3,100	8.0%	4.0%
全社	30,200	5.0%	3.5%

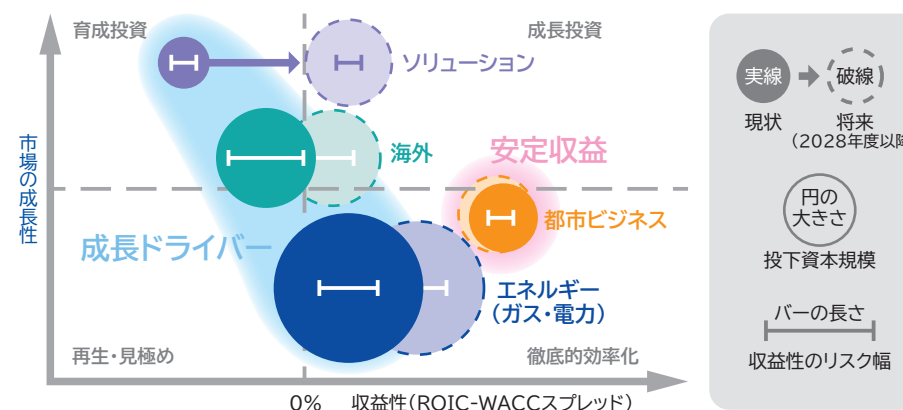
※投下資本の各事業の合計値は全社とは必ずしも一致しない。新リース会計基準適用の影響は除外

ポートフォリオ経営の徹底

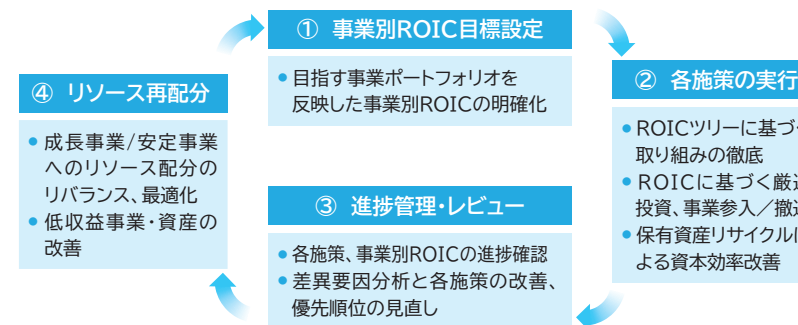
ROICを活用した規律あるリソース配分による最適ポートフォリオの実現

ROIC管理を通じて各事業の収益性改善を徹底しながら、投資評価や事業参入・撤退、保有資産入れ替えにおいてもROIC-WACCスプレッドを重要な判断基準とする規律ある資源配分を行います。収益性や成長性が高い領域へ経営資源を重点的に配分するとともに、資本コストに見合わない事業・資産については改善や見直しを進めます。安定的な収益基盤を担う事業と将来の成長を牽引する事業のバランスを最適化しながら、持続的な利益成長と資本効率向上を両立する事業ポートフォリオの実現を目指します。

■ ROIC-WACCスプレッドに基づく事業ポートフォリオ



■ ROIC-WACCスプレッドを軸にした事業ポートフォリオ管理の高度化サイクル



事業戦略 エネルギー事業

[ROIC]28年度目標 **6.0%**
[WACC] **3.0%**
[セグメント利益]28年度目標 **1,090**億円

ガス

競争優位性を生み出す強み

- 東京圏を中心とした880万件を超える国内最大級の顧客基盤
- LNG基地・LNG船等のエネルギーアセット保有
- 長期契約を軸とした調達力、LNG基地・船舶・販売を一体運用する需給調整力、LNGトレーディング機能
- DXを活用した操業最適化による安定供給と収益性の両立

収益構造

- 都市ガス販売を基盤とした安定収益を確保
- アセットの柔軟性を活用して拡大するLNGトレーディング収益
- スケールメリットやDX等を活用した徹底的なコストダウン

事業拡大の機会

- 世界的なLNG需要拡大、国内データセンター向け需要増加、産業用途の燃料転換需要
- カーボンニュートラルガスの社会実装による脱炭素ニーズに対応した新たな需要獲得
- 首都圏外への展開や卸販売、グローバルなLNGトレーディングの推進による収益機会拡大

事業リスク

- 地政学リスク、為替・資源価格変動、LNG市況変動による収益変動リスク
- 調達支障や大規模災害による製造・供給設備等の損害による供給支障
- 小売競争激化による顧客獲得コスト上昇、解約リスク
- 中長期的な人口動態、電化、気候変動等の事業環境変化によるガス需要減少

主要指標

LNGトレーディング取扱量:**500**万トン(30年度)

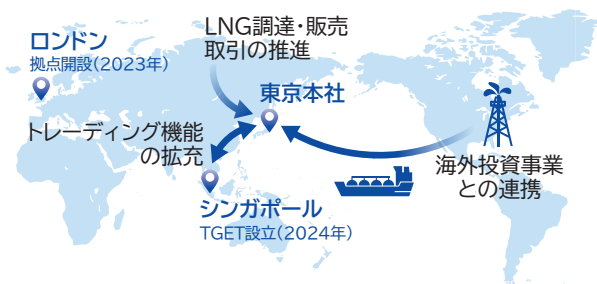
安定供給の高度化と調達多様化

社会インフラとしての安定供給を最優先に、LNG調達先・契約内容・物流の多様化を進めます。長期契約を中心とした調達ポートフォリオの高度化により、足元ではホルムズ海峡等、一部の地域からの調達に依存しない構造を確保しています。引き続き、LNG基地・LNG船・販売を一体で最適運用し、不確実性の高い市場環境に対応します。

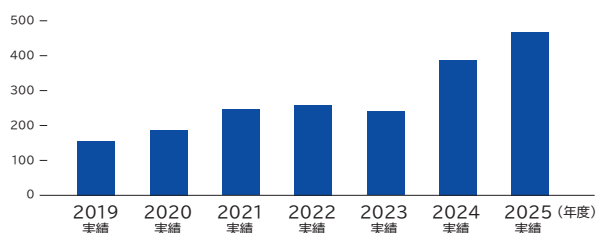
LNGトレーディングによる収益拡大

2024年にシンガポールに設立したTG Energy Trading社を中心にグローバルにLNGトレーディング事業を展開。220万トン(世界の約5%)のLNG貯蔵容量をもつLNG

LNGトレーディングの拡大



LNGトレーディング取扱量(万t)



タンクやLNG船等の保有資産の運用柔軟性および数量や配船等のLNG調達契約におけるオプション性を活かせる東京ガスならではのAO&T(資産最適運用)を通じて利益を最大化させていきます。(取扱量2030年度500万トン)

収益力の強化

VE(バリューエンジニアリング)、DXによるシステム効率化を通じたコストダウンを徹底の上、お客さまに応じた最適な料金体系のご提供を通じて収益力の向上を図ります。

インフラ強靱化

安心・安全に都市ガスをご利用いただくため、供給設備の維持管理、計画的な修繕・更新を進めるとともに、スマートメーター導入拡大などを通じてレジリエンス強化を図りながら、保安高度化と業務効率化を両立します。

CNガスの社会実装

お客さまの脱炭素ニーズに応じて早期に活用できるカーボンニュートラル化の手段として海外産バイオメタンの供給を加速させるなど、カーボンニュートラルガス(e-メタンやバイオメタン)の導入を進めていきます。

2025年度の主な取り組み

- ✓ 米国ベンチャーグローバル社が運営するLNG液化基地からの新規調達契約を締結
- ✓ 海外産バイオメタン(RNG)を原料とした都市ガス供給で国内初合意
- ✓ カナダ・マニトバ州におけるe-メタン事業開発プロジェクトをテラルタ社と共同推進
- ✓ 2026年2月ねずみ鋳鉄管の入れ替えを完了

目次

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

事業戦略
エネルギー事業

[ROIC]28年度目標 6.0%
[WACC] 3.0%
[セグメント利益]28年度目標 1,090億円

電力

競争優位性を生み出す強み

- 新電力No.1規模の顧客基盤と顧客基盤を支えるデジタルマーケティング
- LNG火力や蓄電池等を組み合わせた供給力・調整力とAIを活用した需給最適化・トレーディング
- 顧客接点、電源開発、トレーディングを組み合わせ、販売・発電・調整力を一体で収益化

収益構造

- ガスとのクロスセル、Krakenを活用した顧客管理、LTV(ライフタイムバリュー)向上により顧客当たり収益を最大化
- LNG火力や蓄電池等の多様なリソースを複数の市場(卸市場、容量市場、需給調整市場)に対して最適に運用することで収益を獲得
- PPAや実質再エネ電力など、脱炭素ニーズに対応した付加価値収益も拡大

事業拡大の機会

- データセンター、半導体工場等による電力需要増加
- 老朽火力退出や再エネ拡大に伴う調整力ニーズの高まり
- 企業の脱炭素化需要に伴う再エネ電力、非化石価値、PPAニーズの拡大

事業リスク

- 電力市場価格、燃料価格、需給逼迫による調達コスト上昇
- 再エネ拡大に伴う市場変動性増加
- 小売競争激化による顧客獲得コスト上昇、解約リスク

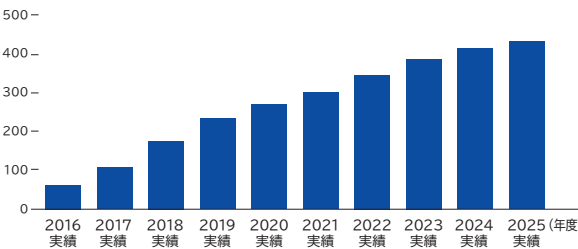
主要指標

電力顧客基盤: 433万件(25年度) → 520万件(28年度)

電力顧客基盤の拡大

電力事業では、ガス顧客基盤とのクロスセルに加え、デジタルマーケティングを活用し、2028年度に電力顧客基盤520万件を目指します。電力全面自由化から培ってきた顧客獲得力に、Krakenを活用した顧客管理と料金メニューの高度化を組み合わせ、顧客体験と収益性を同時に高めます。首都圏に加え、域外でのデジタル獲得も進め、安定した小売基盤を拡大します。さらに、オフサイトコーポレートPPA等の脱炭素メニューを拡充し、企業の環境価値ニーズに応えながら顧客基盤を拡大していきます。

電力小売件数(万件)



電源・調整力の増強

需要増加に対応するため、千葉袖ヶ浦パワーの建設(2030年3月より順次運開予定)を推進し、安定供給を支える供給力を拡充します。また、再エネ拡大に伴う出力変動や需給調整ニーズに対応するため、系統用蓄電池の運用規模を拡大し、2026年度に100万kWを確保の上、2030年代前半に200万kW規模到達を目指します。火力、再エネ、蓄電池を組み合わせ、安定供給と収益性の両立を図ります。

電力トレーディングの高度化

LNG火力や蓄電池等の多様なリソースを複数市場で最適稼働させ、卸市場、容量市場、需給調整市場での収益を拡大していきます。AIの活用による需要・発電・市場価格の予測精度向上により、需給運用の高度化を進めていきます。

ーコーポレートPPAによる環境価値のご提供ー

オフサイトコーポレートPPAは、需要地から離れた太陽光発電所等で発電した電気と非化石価値を、送配電網を通じてお客さまへ供給する仕組みです。お客さまは自社敷地に設備を設置せずに、長期的・安定的に実質再エネ電力を利用できます。再エネ導入拡大の事業機会を捉え、お客さまの環境価値ニーズや設備導入の課題にお応えしながら、導入を推進していきます。

オフサイトコーポレートPPAによる
実質CO₂フリー電力供給



2025年度の主な取り組み

- ✓ 電力顧客基盤が430万件に到達
- ✓ 国内最大級のバイオマス専焼発電所が商業運転を開始
- ✓ 系統用蓄電池の運用設備容量を順調に拡大(自社開発・オフテイク・運用受託)
- ✓ 三井ホーム埼玉工場における薄型軽量太陽光パネルを活用したオンサイト&バーチャルPPA
- ✓ ライフコーポレーションの首都圏9店舗でのオフサイトコーポレートPPA

目次

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

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

[ROIC]28年度目標 5.0%

[WACC] 4.0%

[セグメント利益]28年度目標 280億円

ご家庭向け分野

競争優位性を生み出す強み

- 880万件超のガス顧客基盤、430万件超の電力顧客基盤、my TOKYOGAS等のデジタル接点
- 東京ガスライフバル等のリアル接点、施工・保守ネットワーク、現場施工力を活用
- 住宅設備、太陽光・蓄電池、ハウスクリーニング等をワンストップで提供

収益構造

- 新築住宅や、ライフバル等を通じたお客さまへの設備販売等のフロー収益を基盤に、保守、ハウスクリーニング、太陽光・蓄電池サービス等の継続収益を拡大
- クロスセルとLTV(ライフタイムバリュー)最大化により、顧客当たり収益を向上
- 卸機能のさらなる拡充、施工機能の取り込みにより収益を拡大

事業拡大の機会

- エネルギーの枠を超えた「くらしの会社」としての機会拡大
 - 太陽光・蓄電池等の創エネ設備市場、既築住宅の設備交換・リフォーム市場の拡大
 - 省エネ、脱炭素、レジリエンス、タイムパフォーマンス向上へのニーズの高まり
- 首都圏から全国へ商圏を拡大

事業リスク

- 施工人材不足、資材価格高騰、繁閑差等による施工能力制約
- EC・住宅設備事業者との競争激化

主要指標

住宅設備ソリューション売上:

900億円(25年度) → 1,100億円(28年度)

くらしのサービスの成長加速

家庭向けソリューションでは、ガス・電力で培った顧客基盤とリアル接点を活かし、エネルギーの枠を超えた「くらしの会社」への進化を目指します。太陽光・蓄電池では、初期費用負担を抑えたIGNITUREソーラーを中心に、脱炭素とレジリエンスの価値を提供します。設備導入にとどまらず、蓄電池の遠隔制御や電力市場活用にも展開し、分散型電力ビジネスの基盤を構築します。

住宅設備・機器交換の収益構造改革

給湯器・コンロ等のガス機器に加え、トイレ、エアコン、内窓リフォーム等へ商材を広げます。オンラインで見積もり、日程調整、決済まで進められる利便性と、東京ガスブランドに裏付けられた施工品質を組み合わせ、安心と利便性を両立した顧客体験を提供します。商流・物流改革、価格適正化、施工管理システムの導入により、収益基盤を再構築します。

施工機能とDXによるオペレーショナルエクセレンス

施工会社の子会社化とともに、2024年8月に開設した施工道場でのタブレット端末やGoProを用いたリアルとデジタルを融合したプログラムを通じてパートナー施工店を含めた施工人材の育成・定着を図り、施工品質と供給能力を高めています。リアル接点で得た知見と、Web行動・購買・施工データを活用し、最適提案、繁閑調整、業務自動化を進めます。

施工道場での研修の様子

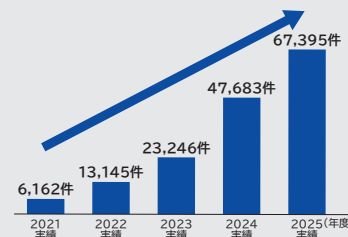


ーハウスクリーニングの高成長ー

ハウスクリーニング事業は、Webで注文が完結する利便性、スタッフの技術力・接客力、東京ガスブランドへの信頼といったリアルとデジタルの組み合わせを通じて首都圏利用率No.3※にまで成長しています。家事の負担軽減や時間を有効に使いたいというニーズにお応えし、高い顧客満足度を強みにくらしのサービスとして提供価値を高めながら、事業を拡大していきます。



ハウスクリーニング事業の拡大



※インターネット調査(委託先マクロミル、2025年12月17日～2025年12月18日):2024年、2025年にハウスクリーニングを利用した、一都三県在住の20～79歳の男女1030名が対象。エアコンやキッチン、バスルーム等を専用の道具でクリーニングするサービスを取り扱う企業。マッチングサービスは除く

2025年度の主な取り組み

- ✓ 新築集合住宅向けに太陽光発電・蓄電池を一体で導入する脱炭素ソリューションパッケージ「IGNITURE GXパックM」開始
- ✓ 家電とスマートフォンの修理保証付き「家電まるごとサポート」提供開始
- ✓ AIを活用した「顧客の声(VOC)」分析の高度化
- ✓ 住宅設備機器卸売会社ヨコヤマの子会社化
- ✓ 若年層に向けた新たなサービス開発の一環として、フィットネス事業の実店舗オープンと検証

目次

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

[ROIC]28年度目標 5.0%

[WACC] 4.0%

[セグメント利益]28年度目標 280億円

法人向け分野

競争優位性を生み出す強み

- 全国1,000件超のエネルギーサービス[※]。設備運用受託実績(全国No.1)
- 設備導入から運用、保守、エネルギーマネジメント、脱炭素提案まで担う一気通貫体制、長年蓄積した運用実績データとユーザーズノウハウ
- 環境コンサルティング、省エネ・再エネ・オフセット等、幅広いGXソリューションメニューに基づく最適提案力
- 蓄積したエネルギーデータや設備データの活用に加え、AIによる最適制御等、DXソリューションも展開

※当社が設備を設計・所有し、遠隔監視・最適運転・メンテ等の運用支援を実施

収益構造

- エネルギーサービスの継続的収益に加え、投資を伴わないエンジニアリング受注による短期的収益の獲得を通じて収益と資本効率向上を両立
- 商材やサービス、エリアの拡大による売上拡大
- 既存のお客さまを中心としたGX・DXソリューションのクロスセル、LTV(ライフタイムバリュー)最大化

事業拡大の機会

- データセンター(DC)等における分散型電源・レジリエンスニーズの増加
- SSBJ、GX-ETS等に伴う脱炭素関連の情報開示・投資ニーズの増加
- 人手不足の解消や生産性、競争力向上に資するAI含めたDX投資ニーズの増加
- 北米をはじめとする海外におけるエネルギーサービスニーズの増加

事業リスク

- 設備投資に対する景気影響、建設費・労務費上昇
- 技術の進展等に伴う既存ソリューションの競争力低下
- 制度・政策の変更に伴う脱炭素投資等のお客さまニーズの変容

主要指標

売上高:2,300億円(25年度) → 2,800億円(28年度)

高成長領域への展開

長年蓄積した実績と運用ノウハウをもとに、全国や海外でソリューション事業展開を推進。国内ではDCなどの高成長市場向けにガスコージェネレーションシステム(以下、CGS)、再エネ、設備管理を組み合わせた電源ハイブリッド型DCソリューションを展開し、導入事例を積み上げます。

GXソリューションの統合提供

2030年に中間目標を設定している企業が多い中、今後情報開示から削減に向けた投資のフェーズに入ります。GXに関する幅広いソリューションを、お客さまのニーズに合わせて最適提案し、企業の脱炭素推進への貢献と収益性向上の両立を実現します。また、重要性が増す電力の各種市場において、お客さま先を中心としたリソースを束ね、電力需給の安定化に資するデマンドレスポンス・VPP(仮想発電所)の取り組みも拡大してまいります。

AI活用によるエネルギー最適化

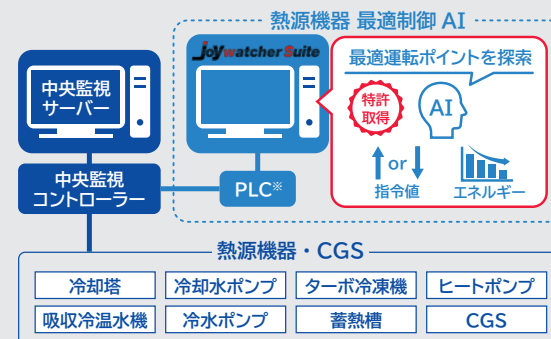
これまで蓄積してきた地域冷暖房施設やCGS、ガス空調、電気空調等の運転データをもとに、当社独自のAIアルゴリズムで最適運転ポイントを探索する「熱源機器 最適制御AI」を実用化しました。設備の最適制御を皮切りに、今後、ビル領域や製造業領域の生産性向上・競争力向上に資するDXソリューションを拡大してまいります。

－熱源機器 最適制御AIの導入事例－

2025年度にTAKANAWA GATEWAY CITYのエネルギーセンターへ「熱源機器 最適制御AI」を導入しました。当社が開発・販売を手掛けるSCADAソ

フトウェア「JoyWatcherSuite」を活用して熱源設備の運転データを収集し、「熱源機器 最適制御AI」によりさらなる省CO₂・省コストを実現しています。新設の地域冷暖房施設としては国内で初めての事例です。

TAKANAWA GATEWAY CITYの熱源AI



※Programmable Logic Controllerの略。流量・温度等のデータを収集し、指令値を中央監視に伝達する

エネルギーセンターの中央監視室



画像提供: (株)えきまちエナジークリエイト

2025年度の主な取り組み

- ✓ 国内初の薄型軽量太陽光パネルを活用したオンサイト&バーチャルPPA
- ✓ 高圧系統用蓄電池を対象とした最適運用サービスを開始
- ✓ フィリピンにおける水田由来のメタン排出削減に向けたJCMプロジェクトの事業化
- ✓ TAKANAWA GATEWAY CITYへCO₂資源化サービス、熱源機器 最適制御AIを導入
- ✓ 93自治体との連携協定の締結(2025年度末時点)

目次

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

事業戦略 海外事業

[ROIC]28年度目標 **7.0%**
[WACC] **8.0%**
[セグメント利益]28年度目標 **790**億円

競争優位性を生み出す強み

- エネルギーインフラ(LNG基地・発電所等)の安定管理・操業力、LNGの知見・ノウハウ
- 北米における優良なシェールガス鉱区資産(ハインズビル地域第4位、1Bcf/d以上)および上流事業に精通した現地経営陣によるローコスト操業力・高い生産性
- アジア大洋州でのガス・LNG関連事業の先行実績
- 財務面での信用力

収益構造

- 北米シェールガス販売収益が利益の主力
- 北米では、シェールガス事業を起点に中下流事業に展開し、収益の多様化・拡大を図る
- アジア大洋州では、LNG基地を核に、中長期で安定収益を確保する

事業拡大の機会

- 北米の経済成長やデータセンター増設・LNG増産によるエネルギー関連需要の拡大
- アジア大洋州の経済成長による、LNGをはじめとするエネルギー需要の拡大

事業リスク

- 資源価格・外国為替・金利の変動、インフレの進行による収支への影響
- 地政学リスク、カントリーリスク、海外の規制・商慣習等に起因する、事業の停滞・費用負担増・資産価値低下等

主要指標

シェールガス生産量: **1Bcf/d**以上を維持

北米シェール事業の収益力強化

海外事業の利益の主力である北米シェールガス事業について、さらに収益性を高めます。実質完全子会社化したTG Natural Resources社(TGNR)では、地理的に集中する鉱区資産を活かして効率的に生産を行っています。1Bcf/d以上の生産量を維持しながら、開発等のさらなる効率化により、2ドル/MMBtu程度のローコスト操業を推進します。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の強化を通じて、収益の安定・拡大を目指します。

TGNRの競争優位性

規模	生産量	ハインズビル地域4位 (LNG換算年間約1,000万t)
	操業能力	競合他社と比較して高い単位水平長当たりの生産量
	環境性	メタン排出係数2024年実績:0.11%* (ハインズビル地域平均2024年:0.49%**)

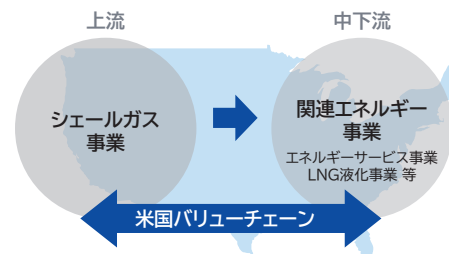
*TGNR社サステナビリティレポート掲載値より計算

**参照:S&P Global:All over the map: Basin-level methane metrics reveal uneven US gas performance ahead of EU regulations

北米上流から中下流へのバリューチェーン拡張

北米のエネルギー需要拡大、米国産LNGの増産といった事業機会を取り込める中下流事業への参画により、収益

米国バリューチェーンの拡大



の拡大・安定を図ります。また、北米シェールガス事業を起点にグローバルなLNGバリューチェーンを構築し、価格変動リスクを抑えつつ、収益機会を拡大します。

アジア大洋州でのLNGインフラ事業展開

LNG需要が増加するアジア大洋州では、現地有力企業と連携し、LNG受入基地を核としたバリューチェーン構築を進めます。得られた知見を後続案件に活用し、LNG to Powerやガス配給等、中下流領域において中長期で安定収益を確保します。

フィリピン:LNG受入基地事業



2025年度の主な取り組み

- ✓ TGNRの実質完全子会社化
- ✓ TGNRによるガス開発・生産会社(開発がピークを越えた飛び地鉱区)の持分譲渡
- ✓ 米国アクティナ太陽光発電所を活用したバーチャルPPAをクラレUSAと締結
- ✓ 米国ペンシルベニア州における天然ガス火力発電事業の売却の合意(2026年度公表)
- ✓ ベトナム・ビンロン省におけるニアショア陸上風力発電プロジェクト参画
- ✓ マレーシアにおけるLNG受入基地開発に関する共同開発契約締結(2026年度公表)

目次

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

事業戦略 都市ビジネス事業

[ROIC]28年度目標 **8.0%**
[WACC] **4.0%**
[セグメント利益]28年度目標 **350**億円
※固定資産売却損益を含む

競争優位性を生み出す強み

- 首都圏に優良な物件を保有
- 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・運用により、環境性・レジリエンス・快適性を組み合わせた価値を提供
- スマートエネルギーネットワークや地域冷暖房との一体開発により、東京ガスグループならではの価値を提供

収益構造

- 保有不動産の賃貸収入等のインカムゲインを基盤とした安定収益
- 仕入・開発・バリューアップ・売却による循環型事業を通じたキャピタルゲイン創出
- ビルマネジメント業務や私募REIT運用業務を通じたフィー収入
- 豪州での住宅・宅地販売による売却益の獲得

事業拡大の機会

- 東京圏では高付加価値な賃貸住宅事業に成長余地
- 環境やコミュニティを重視した不動産へのニーズの高まり
- 豪州における人口増加および住宅需要の高まり

事業リスク

- 不動産市況悪化、金利上昇、キャップレート上昇による資産価値下落リスク
- 建築費・維持管理費高騰のリスク

主要指標

循環型事業売却額累計 **700**億円(2026-2028年度累計)

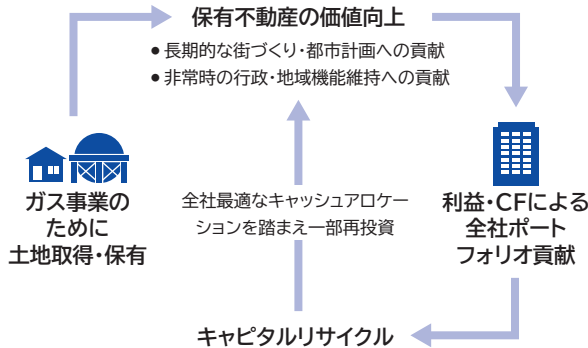
賃貸事業の拡大と大規模再開発の推進

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、IGNITUREとして展開するスマートエネルギーネットワークとのシナジーを活かし、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。

循環型事業による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により、安定的かつ持続的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モデル(2026-2028年度売却額累計700億円)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。

不動産事業の価値向上サイクル



スタリア磯子(物流施設) 2026年3月竣工



2025年度の主な取り組み

- ✓「ラティエラアカデミコ北千住」竣工
- ✓「共用施設付賃貸レジデンス Fuu Oimachi by LATIERRA」竣工
- ✓八重洲一丁目北地区、新豊洲等の再開発を推進
- ✓賃貸・循環型事業の拡大に向けた資産入れ替えと開発計画を推進
- ✓パークハイアット東京 リニューアルオープン

イントロダクション

CEOメッセージ

成長戦略(2026-28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

目次

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

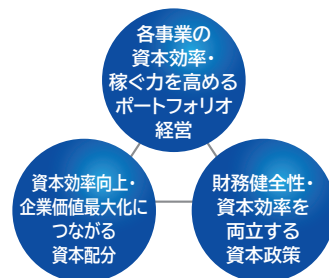
目次

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

財務戦略

2026-2028年度中期経営計画における財務戦略

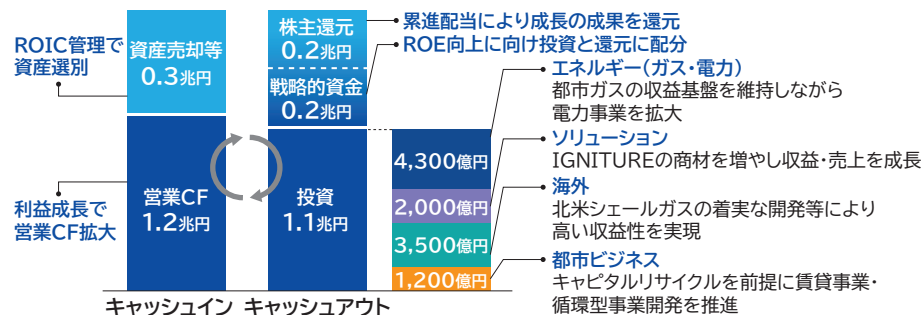
市場との対話を踏まえ、株主資本コストを一定程度上回るROE9%を最重要指標に位置付けました。この達成に向け、①各事業の資本効率・稼ぐ力を高めるポートフォリオ経営、②資本効率向上・企業価値最大化につながる資本配分、③財務健全性・資本効率を両立する資本政策を軸に据える財務戦略としました。



ROIC管理・ポートフォリオ経営 ▶ P.18

キャッシュアロケーション

利益水準、資産売却の進捗、成長投資機会などを踏まえ、資本効率の向上と企業価値の最大化につながる資本配分を徹底します。利益成長による営業キャッシュ・フローの創出に加え、ROIC管理を通じて事業・資産を選別し非効率な資産の売却等を進め、3カ年累計で1.5兆円のキャッシュインを生み出します。創出したキャッシュは、持続的成長に向けた投資1.1兆円、株主還元2,000億円以上、戦略的資金2,000億円へ配分します。戦略的資金は、中長期でROE、ROICへ貢献する投資機会があれば成長投資へ、なければ株主還元へ配分し、株主価値の最大化を図ります。投資においては、投資規律を徹底した上で、利益成長、資本効率向上、安定的収益基盤の維持に必要な投資を厳選して実行していきます。



資本政策・株主還元

資本構成については、エネルギーインフラ企業として事業リスクに備え投資余力を確保するために、国内格付でAA格の財務健全性を確保します。これを維持できる範囲でレバレッジを高め資本コストを低減する観点から、具体的にはD/Eレシオ0.9程度を目安に負債と自己資本のバランスをコントロールし、財務健全性と資本効率の両立を図りROEの向上を下支えします。株主還元では、累進配当により成長の成果を安定的に還元し2028年度には一株あたり140円の配当を計画します。加えてD/Eレシオ0.9程度の範囲で資本効率向上のために自己株式取得を実施し、EPS成長およびROE改善を図っていきます。

