

TOKYO GAS GROUP INTEGRATED REPORT 2026



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・非財務のコン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>

・インベスターズガイド (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 - インベスターズガイド - 決算短信	サステナビリティファクトブック - コーポレート・ガバナンス報告書 - 人権レポート

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 10

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 26

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きください。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

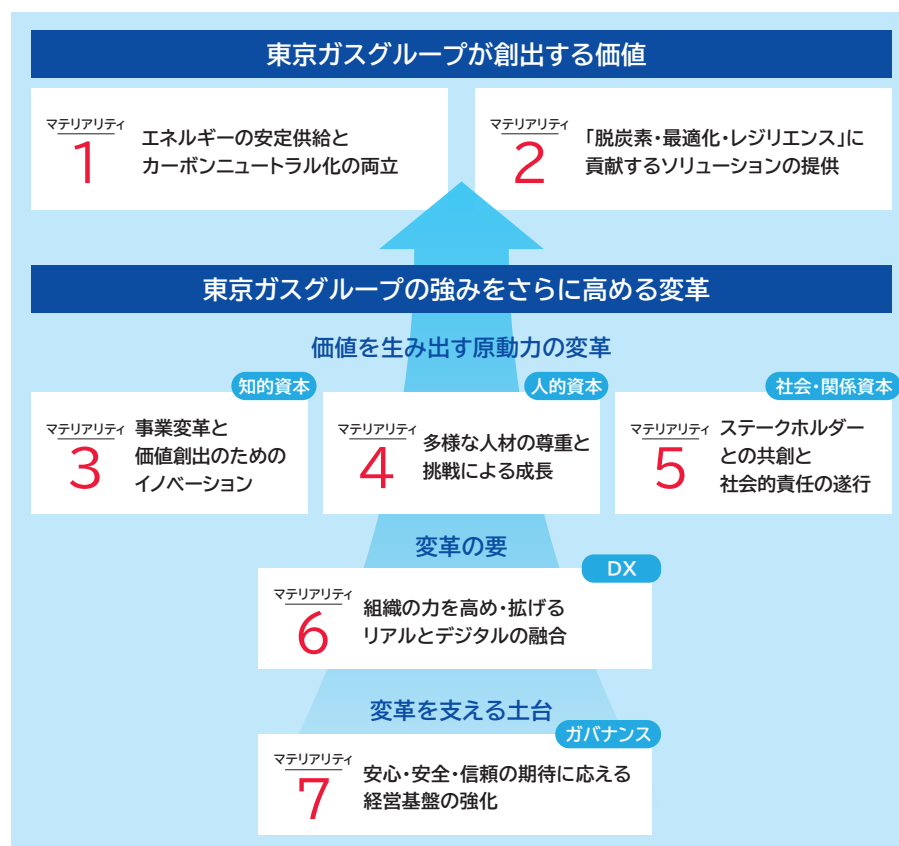
価値観を認め合い、
互いの可能性を
大切にします。

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>

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

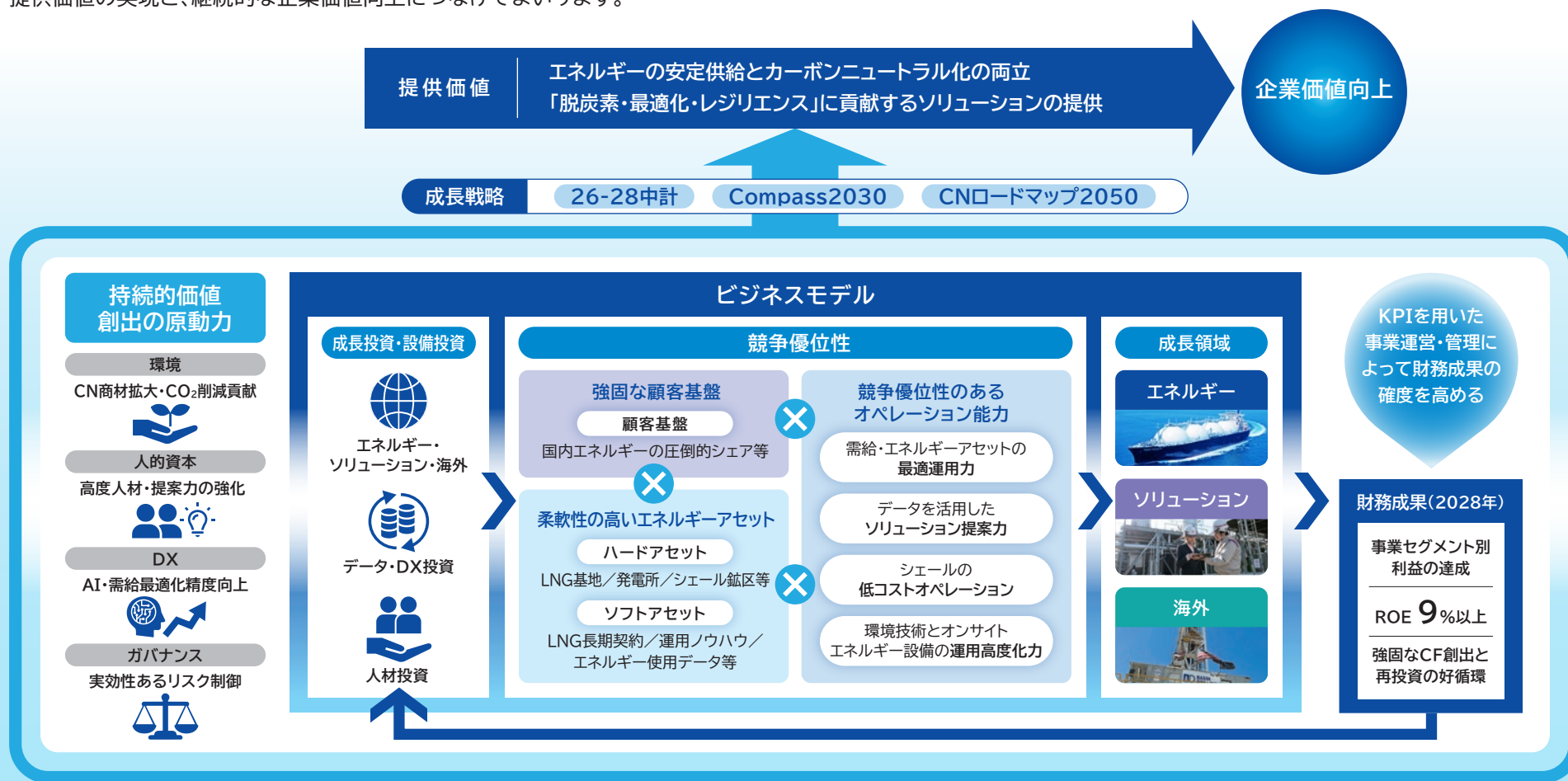
社会全体のCO₂削減に貢献 ▶ P.33



- ※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

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。



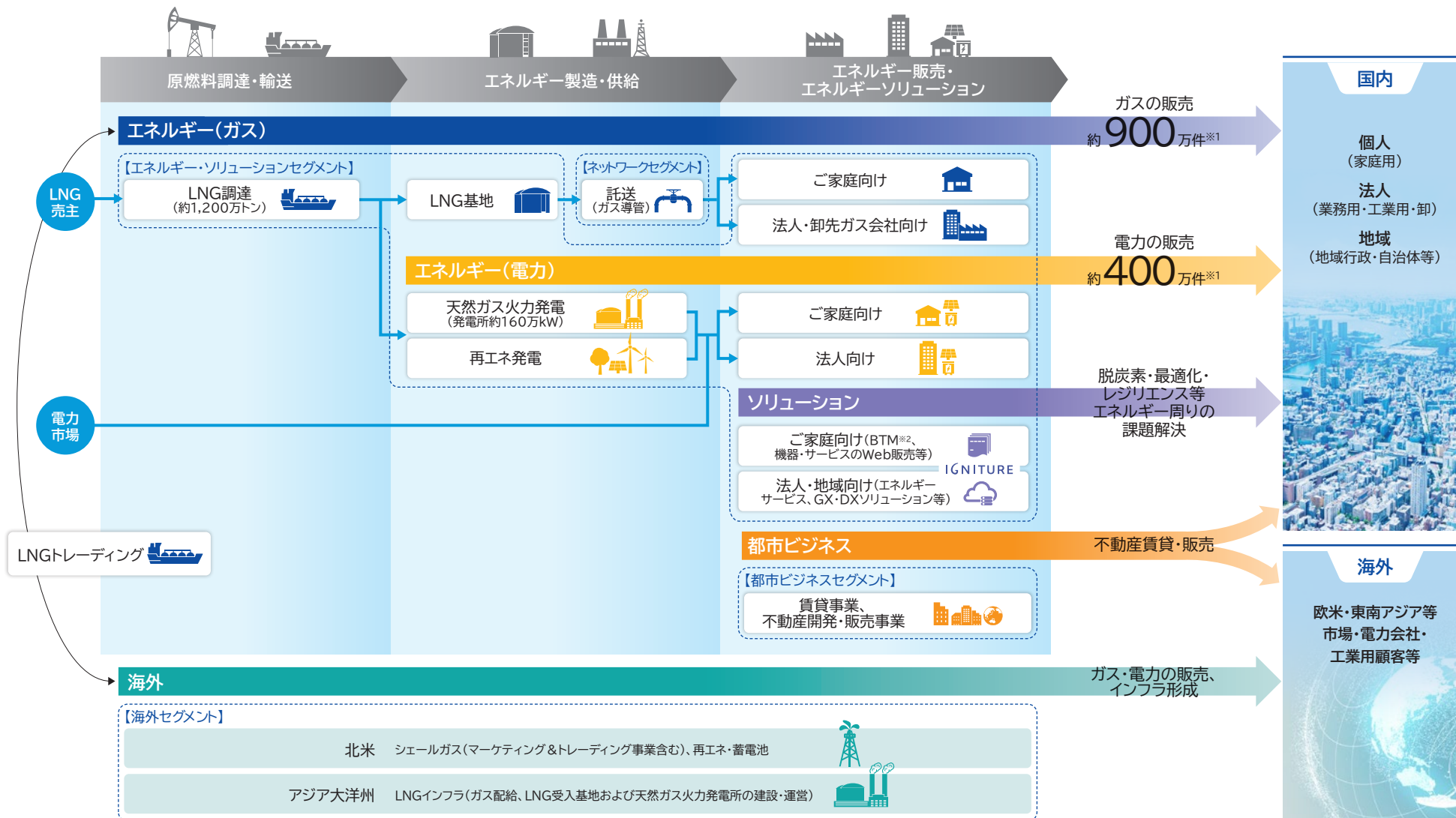
経営理念

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。

ビジネスモデル

事業バリューチェーンの概観

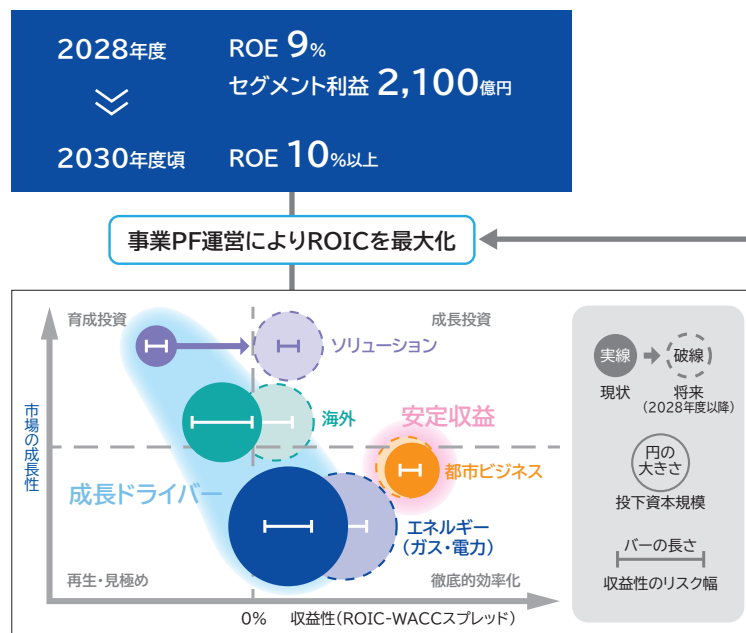
各事業は、LNG基地や導管、発電所などのハード面の資産に加え、顧客基盤、オペレーション力、提案力といったソフト面の強みを活かして価値を創出しています。これらの強みを事業間で横断的に展開することで、収益機会の拡大につなげています。



※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

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。



財務戦略

企業価値を最大化する
キャッシュアロケーション

自己資本コントロールによる
資本効率化

財務戦略 P.25

3つの成長事業で収益を拡大

費用のコントロール等(電力の拡大)
による収益の深堀り

既存市場の深耕を核に
市場と商材・機能を拡大

エネルギー

(単価↑ - 変動費↓) × 量↑ - 固定費↓

ガス

単価: 上昇↑
適正なコスト回収可能な水準
量: 増加↑
データセンター・燃料転換需要獲得

電力

変動費: 減少↓
需給調整・自社発電による
市場調達リスクの抑制
量: 増加↑
お客さま件数の増加

共通

固定費: 減少↓
IT活用・エンタープライズ
アーキテクチャの簡素化

ソリューション

BtoC

既存顧客LTV(ライフタイムバリュー)を拡大

電力設備(太陽光・蓄電池)等の拡充に加え、くらしサービス等の領域を拡大

既存市場の深耕
流通段階でのコストダウン・価格適正化等による既存市場(売上850億円規模)での利益率の改善

デジタル・事業パートナー提携等による市場拡大

デジタル等を活用し顧客基盤・サービス領域を拡大

(商材・サービス)

(市場)

BtoB

AI時代での新産業需要を開拓

データセンター・半導体工場等への新ソリューション提案
GXニーズへの太陽光発電・蓄電池・オフセット等、幅広いメニューからの提案
設備・利用データを活用した、エネルギー機器へのAI最適制御等の提案

既存市場の深耕
エネルギーサービス事業やエンジニアリング事業における設備運用とコストの最適化
既存ソリューションの複合提案
事業環境を踏まえた価格の適正化

シリーズオーナーを通じた効率的な全国展開と海外展開
エリア外における石炭からの燃料転換提案

事業エリアのさらなる拡大

(商材・サービス)

(市場)

海外

海外事業

北米での垂直統合によるシナジー創出

トレーディングや液化基地の獲得により収益性、オプション性を獲得

グローバルなトレーディングネットワークの展開

知見を活かしたアジア成長市場におけるLNG関連インフラ投資

需要旺盛なアジア市場への事業展開

既存市場の深耕
ローコスト生産と、適切な売価ヘッジにより安定収益基盤化

(機能)

(市場・エリア)

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・インフラ（船団・基地・発電所） エネルギー・インフラ（船団・基地・発電所）	● 地域密着チャネル ● LNG取引ネットワーク	● 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）の変動を原則料金に反映 ● 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・インフラ、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・チャネル経由） ● （Web・チャネル経由の受注）→サービス提供		● 地域密着チャネル ● 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・インフラ（船団・基地・発電所） エネルギー・インフラ（船団・基地・発電所）	● 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（ヘンリーハブ）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



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

益山 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のではなく、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も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

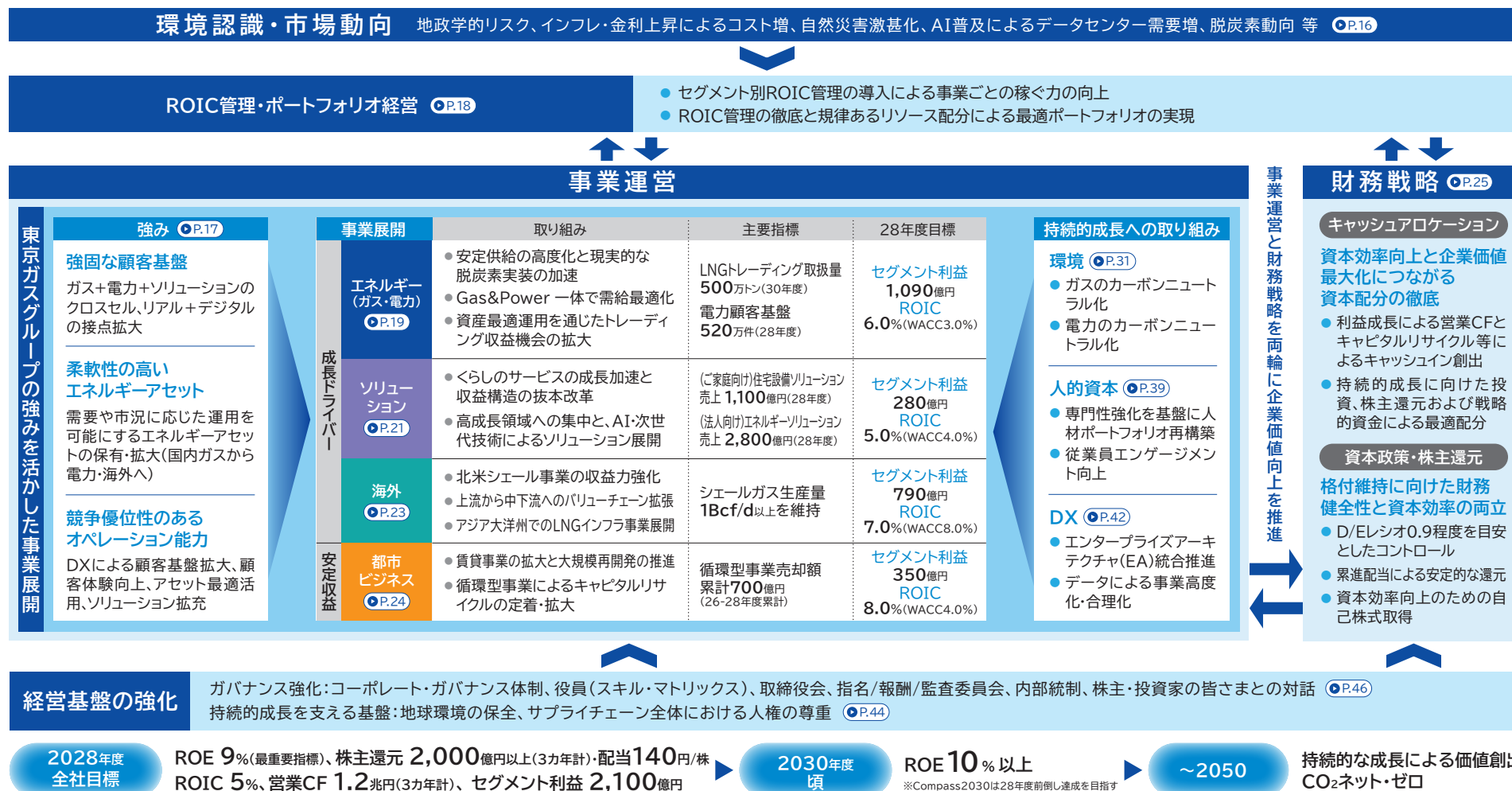


配を株主還元の中核に据え、累進配当により成長の成果を安定的に還元していきます。あわせて、中計期間における還元規模も明確に示すことで、投資家・株主の皆さまにとっての予見性を高めました。一方で、将来の成長に必要な投資も厳選して行います。利益成長によって得たキャッシュを、成長投資と還元へ適切に配分し、収益の拡大、再投資、さらなる成長という循環をつくっていきます。そして、資本市場のみならず、お客さま、社員、取引先、地域社会との信頼関係があってこそ、長期的な成長が可能になります。お客さまには課題解決につながる提案を行い、社員には挑戦と成長の機会を提供し、取引先とは受発注を超えた共創関係を築き、地域社会には脱炭素やレジリエンスを通じて貢献していく。私たちだけ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

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

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)

- ・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

経済(Economy)

- ・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)

- ・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

技術(Technology)

- ・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。

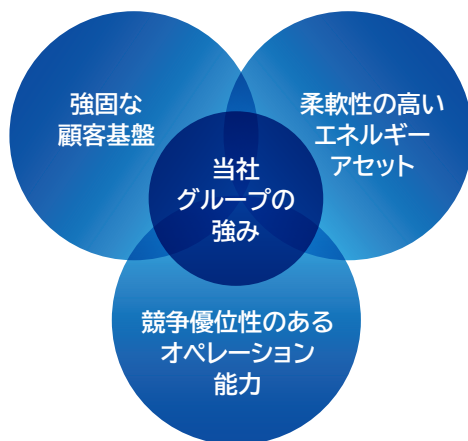
都市ビジネス事業

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。

東京ガスグループの強み

東京ガスグループの強み

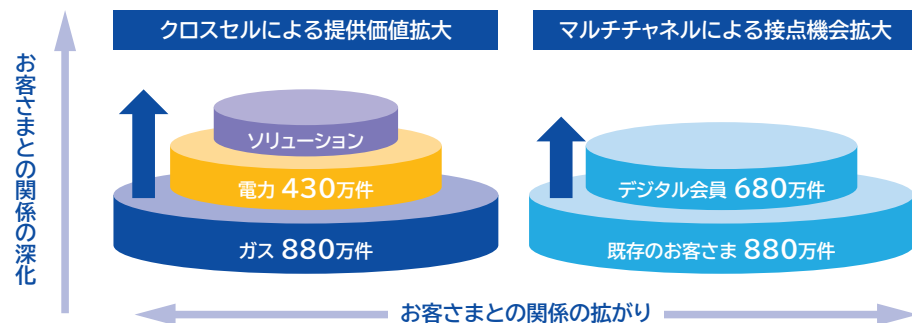
強固な顧客基盤・柔軟性の高いエネルギーアセット・競争優位性のあるオペレーション能力が東京ガスグループの強みであり、AIを活用したDXでこれらをさらに強化していきます。



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	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
LNG船 2003年運用開始のLNG自社船団12隻(長期備船含む)	ガス火力発電所 200万kW超の発電所を運用	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

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%

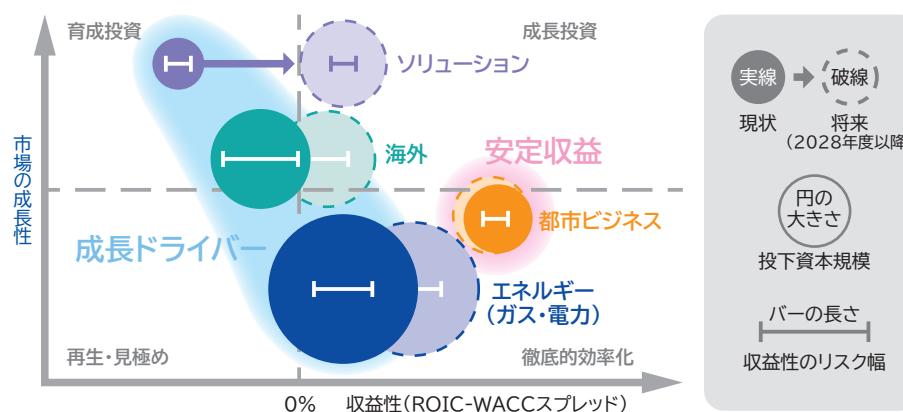
※投下資本の各事業の合計値は全社とは必ずしも一致しない。新リース会計基準適用の影響は除外

ポートフォリオ経営の徹底

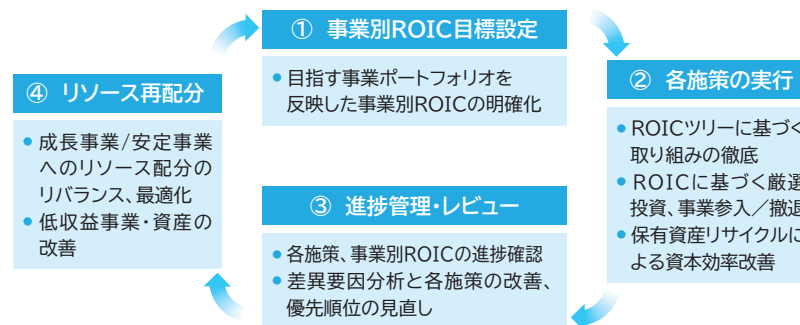
ROICを活用した規律あるリソース配分による最適ポートフォリオの実現

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)

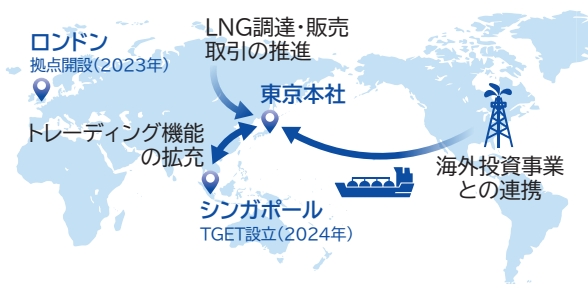
安定供給の高度化と調達多様化

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。

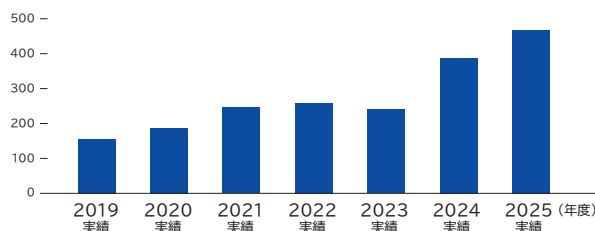
LNGトレーディングによる収益拡大

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

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

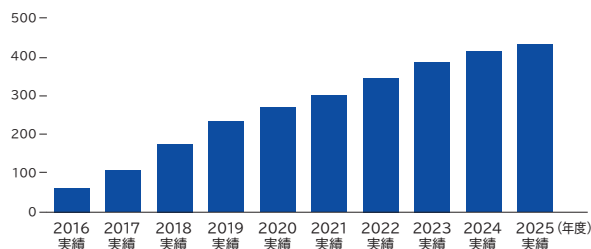
主要指標

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。

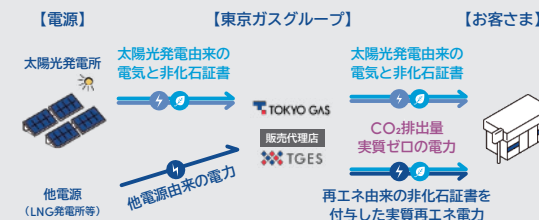
電力トレーディングの高度化

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

[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ア収益を基盤に、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

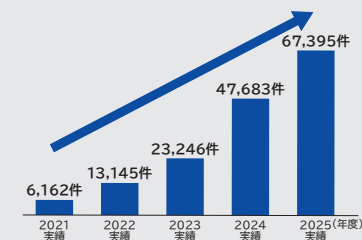


ーハウスクリーニングの高成長ー

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

[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

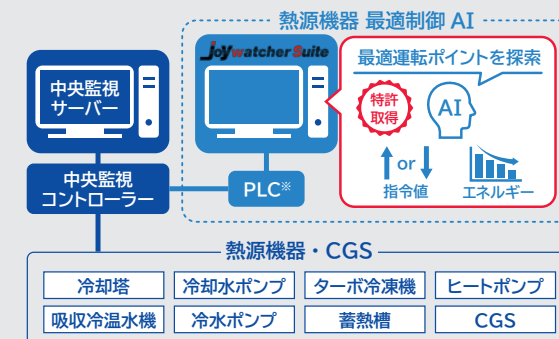
これまで蓄積してきた地域冷暖房施設やCGS、ガス空調、電気空調等の運転データをもとに、当社独自のAIアルゴリズムで最適運転ポイントを探る「熱源機器 最適制御AI」を実用化しました。設備の最適制御を皮切りに、今後、ビル領域や製造業領域の生産性向上・競争力向上に資するDXソリューションを拡大してまいります。

ー 熱源機器 最適制御AIの導入事例ー

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)

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（ヘインズビル地域第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: **1**Bcf/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	ヘインズビル地域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%* (ヘインズビル地域平均2024年:0.49%**)

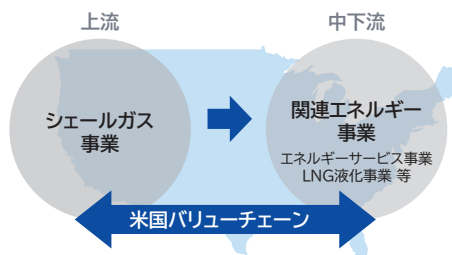
*TGNR社サステナビリティレポート掲載値より計算

**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）

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)

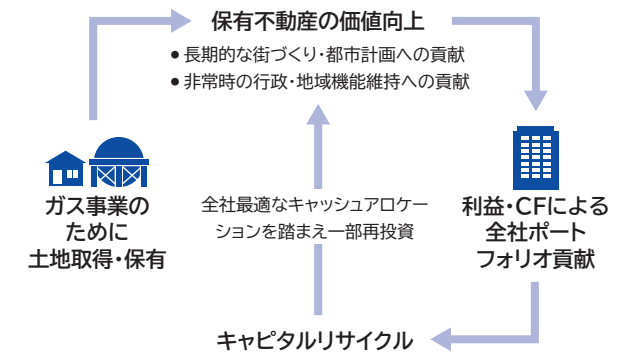
賃貸事業の拡大と大規模再開発の推進

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



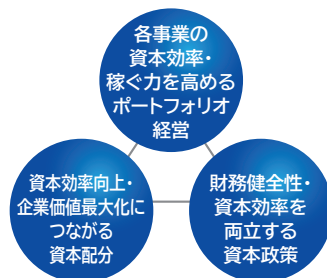
2025年度の主な取り組み

- ✓「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

財務戦略

2026-2028年度中期経営計画における財務戦略

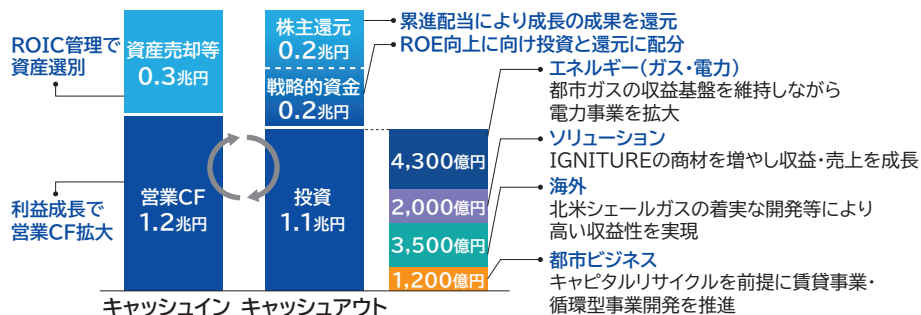
市場との対話を踏まえ、株主資本コストを一定程度上回るROE9%を最重要指標に位置付けました。この達成に向け、①各事業の資本効率・稼ぐ力を高めるポートフォリオ経営、②資本効率向上・企業価値最大化につながる資本配分、③財務健全性・資本効率を両立する資本政策を軸に据える財務戦略としました。



ROIC管理・ポートフォリオ経営 ▶ P.18

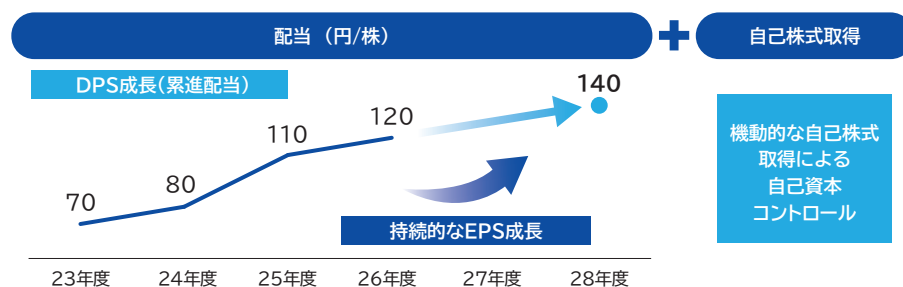
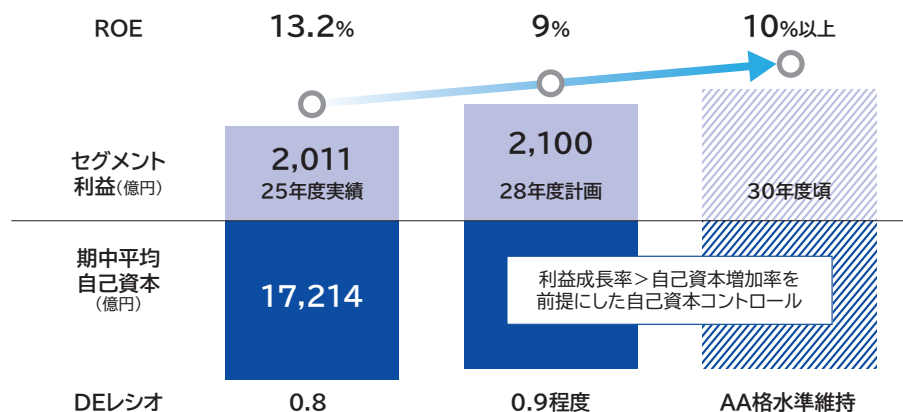
キャッシュアロケーション

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。



CFOメッセージ

経営から現場まで 一体となり、 規律ある成長で 2030年度のさらに先へ

常務執行役員 CFO
南 琢

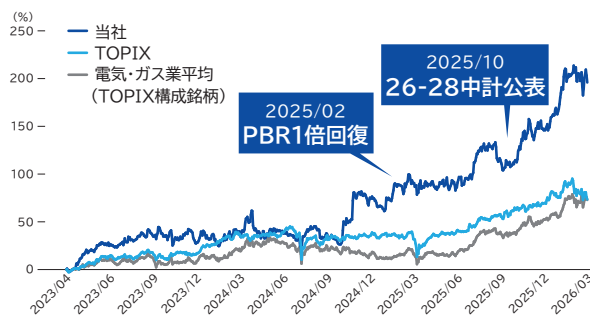
私がCFOに着任し、本年で3年目を迎えます。この1年の間にも、エネルギー市場の価格高騰、急激な為替変動、インフレや金利上昇など、事業環境は大きく揺れ動きました。また、当社も2025年9月に理念と戦略をつなぐ道標としてのマテリアリティを改定しました。不確実性が高まる中、当社に必要なのは、未来を先取りする新しいビジネスモデルを構築し、いかなる環境下でも着実に稼ぎ、成長続ける強靱さだと感じています。CEOは「結果を出し切る会社へ体質を変える」と強く宣言しました。私は、この決意を「確固たる数字と財務戦略」として具現化してまいります。「経営の柔軟性」

は、強固なバランスシートを維持しつつ、機動的かつ規律あるキャッシュアロケーションを実行する力です。また、当社の勝ち筋である「顧客基盤×エネルギーアセット×オペレーション能力」は、利益とキャッシュ・フローを高め、投下資本を効率化するROIC向上の方程式です。2026-2028年度中期経営計画（以下、26-28中計）は、当社が真に「結果を出し切る会社」へ生まれ変わるための重要なマイルストーンです。本メッセージでは、過去からの学び、変革の方向性、本業の「稼ぐ力」を企業価値向上へ直結させる道筋について率直にお伝えします。

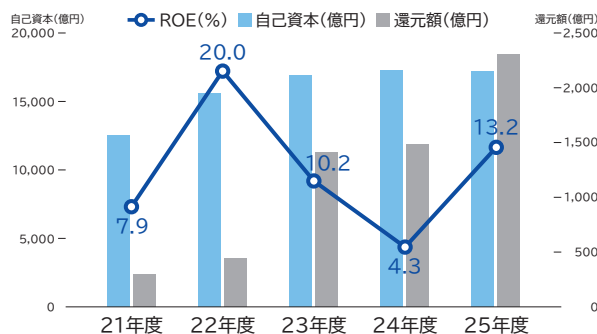
1 前中計の成果を新中計の実行力へ —2030年度のさらに先へ

2025年度は、2023-2025年度中期経営計画の最終年度としてROE8%を「必達」とし、諸施策に取り組みました。各カンパニー・事業部門では、利益成長と資産効率の双方を強く意識し、キャピタルリサイクル等を実行しました。また、資本効率改善に向け、過去最大となる

2023年度以降の株価推移



ROE・株主資本・還元額の推移



CFOメッセージ

2,000億円の自己株式取得も機動的に行いました。その結果、ROEは13.2%と目標を大きく上回りました。CFOとして、掲げた目標を全社一丸で達成したことは前向きに評価しています。一方で、東京ガスオーストラリア社の解散に伴う為替換算調整勘定の実現や固定資産売却益など、一過性の利益があったことも事実です。2026年度の通期純利益見通しは、これらの利益がなくなることで減益に見えますが、利益・キャッシュフロー創出に向けて地力を着実につける年にします。2025年度は資本効率向上への「本気度」をお示しました。26-28中計では、「稼ぐ力」と企業価値向上に向けた当社の「実行力」を明確にします。

2 資本市場の期待を踏まえた財務戦略

中計策定にあたり、早い段階から「定量的な経営目標を、どのように資本市場にお示しするか」に焦点を当てて議論しました。投資家の皆さまから「ROE目標を掲げるな

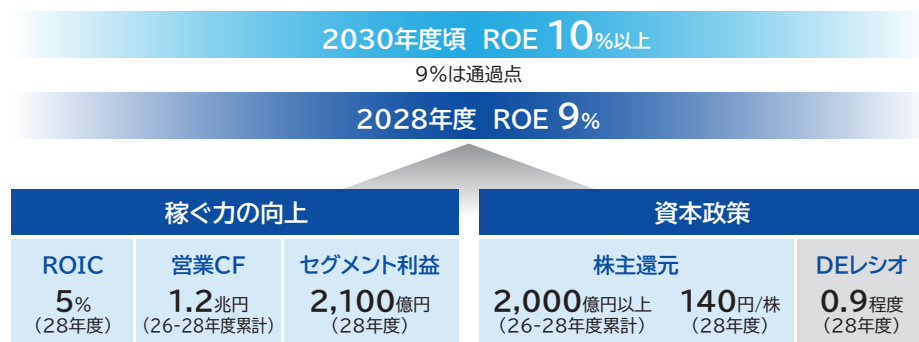
ら、必要な利益額等の指標やキャッシュアロケーションを明示してほしい」とのご意見を頂いていたためです。

26-28中計では、ROE9%を期間中の最重要目標に位置付けるとともに、その先のROE10%も見据えています。大規模な自己株式取得だけで9%を実現しても、その先に目指す10%を持続的に達成していくことは困難です。自己資本コントロールは前提としつつ、各事業の利益成長が不可欠です。ROIC、営業キャッシュ・フロー、セグメント利益を追求し、各事業の収益力・生産性を高め、サステナブルなROE向上を実現します。

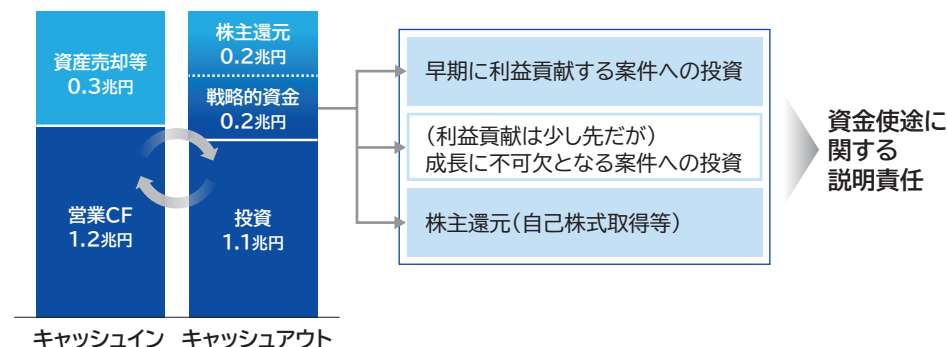
キャッシュアロケーションは、3カ年累計で1兆5,000億円のキャッシュインを見込んでいます。このうち1兆1,000億円を成長投資、2,000億円以上を株主還元に充当し、残る2,000億円を戦略的資金としました。戦略的資金は、成長投資と株主還元のどちらがROE向上と企業価値向上に資するかを比較して判断します。ROE9%、さらに10%の達成には現在の利益水準は不十分であり、まずは成長投資の機会を積極的に探索します。

また、還元方針も見直し、総額明示と累進配当により予想性を高めました。これまでの総還元性向に基づく還元は、透明性の高さから一定の評価を頂きましたが、利益のボラティリティが高まる中、還元額の予想性には課題もありました。そのため、期間中の還元総額を掲げるとともに、配当利回りの水準も意識し、EPS成長にあわせて累進配当を前提として、2028年度にかけて1株当たり140円へ増配する方針としました。外部環境が変化しても配当の絶対額を減らさず、中長期の利益成長に合わせて増配していくことで還元の予想性を高めます。財務健全性については、公益事業者としての使命を踏まえ、災害等のレジリエンスを念頭に一定の資本とリスク・バッファを確保する必要があります。DELシオ0.9倍程度を目安としており、足元の0.7-0.8倍程度からはレバレッジをとる考えです。金利上昇トレンドは注視しつつ、長期・固定調達比率や年限を厳格に管理し、高い信用格付けを維持することで、調達コスト上昇を抑制してまいります。

ROEの持続的達成を支える各主要指標



キャッシュアロケーションと戦略的資金の使途の考え方



CFOメッセージ

3 ROIC-WACCスプレッドの 着実な確保・拡大へ

26-28中計では、ROIC-WACCの導入により、事業ポートフォリオマネジメントを進化させます。大切なのは、「顧客基盤」「エネルギーアセット」「オペレーション能力」の掛け合わせを、財務成果(全社ROIC5%)へ結びつける価値創造ストーリーです。各事業や資産の必要性、資本効率を見極め、リソース投入や資産入れ替えを判断します。従来のROAをROICに置き換えることで、各カンパニー・事業部門が、資産をどれだけ効率よく利益やキャッシュ・フローに結びつけ、ROIC-WACCスプレッドを確保できているかを具体的に捉えます。

具体的な取り組みは既に始まっています。海外事業では、飛び地となっていたシェール権益を売却し、生産設備の共有が可能な既存鉱区の隣接地区へ権益を入れ替えています。また、東京ガスリース(株)は、より多角的な金融機能を持つ企業がベストオーナーであると考え、株式を譲渡しました。不動産についても、GINZA gCUBEのようにバリューアップ余地が限定的だと判断すれば売却し、キャピタルリサイクルにつなげています。

ROICの導入にあたっては、各事業の現場がROICを分解し、日々の業務の中で「何を改善すれば資本効率が高まるのか」を能動的に考えることが鍵となります。各カンパニー・事業部門は、改善余地を徹底的に

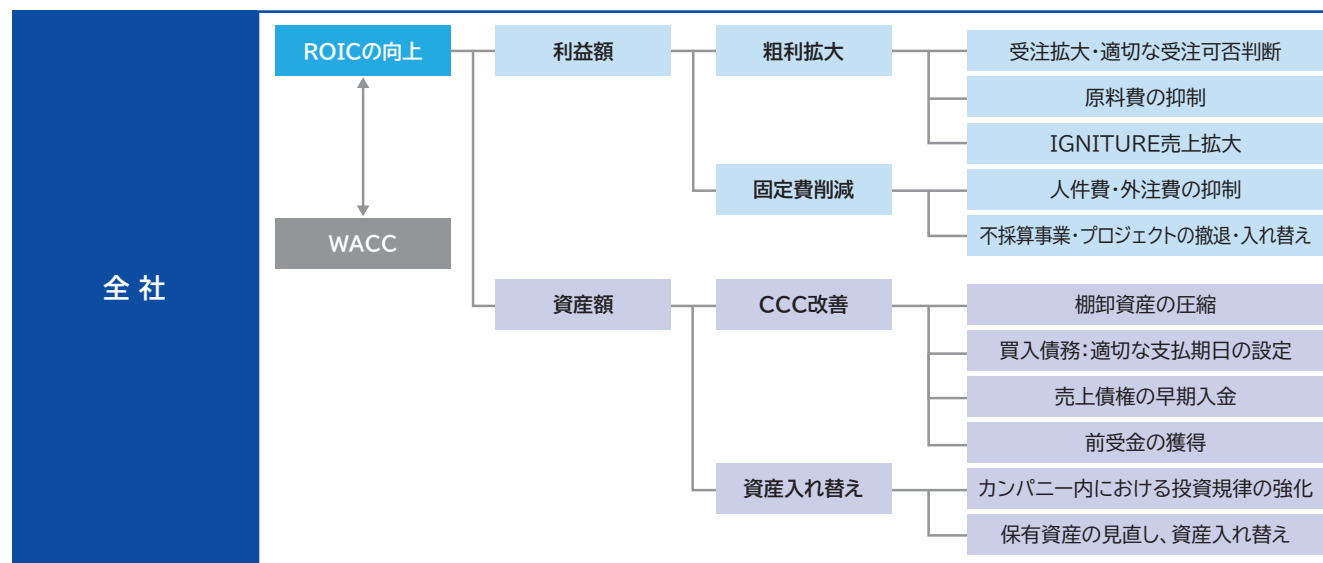
議論し、ROICツリーをKPIや業務プロセスに落とし込み、日々の業務を進めています。

足元の金利上昇等により、各事業のWACCが新中計策定時より上昇していることは認識しています。まずは事業リスク低減や透明性の高い開示を通じて資本コストの抑制に努めます。さらに、費用削減、資産入れ替え、投資の厳選により、ROIC-WACCスプレッドを着実に確保・拡大していきます。

4 成長ドライバーへの投資による 質の高い利益獲得

26-28中計では「エネルギー」「ソリューション」「海

ROIC-WACCツリー



各カンパニー・事業部門が戦略に応じて
ツリー分解・KPI設定

社員一人ひとりに
浸透

CFOメッセージ

外」の3つを利益成長のドライバーと位置付けています。セグメント利益でエネルギーを870億円から1,090億円へ、ソリューションを50億円から280億円へ、海外を590億円から790億円へ伸ばす計画です。エネルギー事業では、ガス・電力の顧客基盤を維持・拡大しながら、LNGトレーディングや需給最適化を通じて収益力を高めます。ガスについては、競争環境を踏まえつつ、安定供給に必要なコストを適正に回収しなくてはなりません。2026年度に発表した家庭用ガス料金の基本料金改定は、46年ぶりの固定費部分の改定であり、人件費や工事費が上昇する中、将来にわたり安全・安定供給を維持するための判断でした。適正なコストをお客さまにご理解いただきご負担いただくことは、公益事業者としての責任につながります。

電力については、2028年度にお客さま件数520万件を目指します。千葉県袖ヶ浦市で建設を進める約200万kWのLNG火力発電所は、中計期間に建設が進み2030年度以降の供給力強化と電力収益の安定化に資する投資です。市場調達リスク対応も強化します。

ソリューション事業は、ガス・電気とのクロスセルがしやすく、コモディティ価格や市場の影響を受けにくいいため、事業ポートフォリオの安定性を高める戦略的事業です。法人向けでは、データセンターや半導体工場で電力系統へのお客さまニーズが急増しています。当社は、お客さまサイトにコージェネレーションシステムを設置し、電力・空調・熱を一体で提供する提案を進めています。家庭向けでは、住宅設備、修理、水回り、太陽光・蓄電池などのサービスを拡充しています。Krakenシステムを活用した顧客管理、デジタルマーケティング、業務改

革により、売上拡大と収益性改善を両立させます。海外事業では、北米上流事業が収益の柱の一つとなりました。ヘインズビル地域に資産を集中し、1Bcf/d以上の生産量を維持しながら、2ドル/MMBtu程度のローコスト操業を維持することが利益向上の道筋です。中下流事業については、投資家の皆さまのご意見に真摯に向き合います。投資先行によりROICがWACCを下回っていることに對し、厳しいお声も頂いています。2030年以降の成長に向けた先行投資と捉え、2030年に向けて海外事業全体のROICをWACCに對し、プラスのスプレッドへ反転させる計画です。

北米エネルギー市場では、マーケティング&トレーディング機能の強化や液化機能の獲得などにより、ヘンリーハブ価格のエクスポージャーを抑えつつ収益機会を広げます。また、アジアではLNG受入基地などインフラ構築への参画を通じて安定収益の基盤をつくります。将来的には、LNGをベースにした事業間でのグローバルポートフォリオを創造したいと考えています。

5 投資規律で資本配分の実効性を高める

ROICを高めるためには、収益性の高い投資を厳選することが求められます。26-28中計発表後、投資家の皆さまからは「東京ガスは投資をして本当に稼げるのか。稼げないのであれば、もっと還元すべきではないか」という厳しいご指摘を頂きました。投資評価プロセスの厳格化に加え、重視しているのは、失敗から得た学びを将来の案件組成や評価へ確実にフィードバックし、投



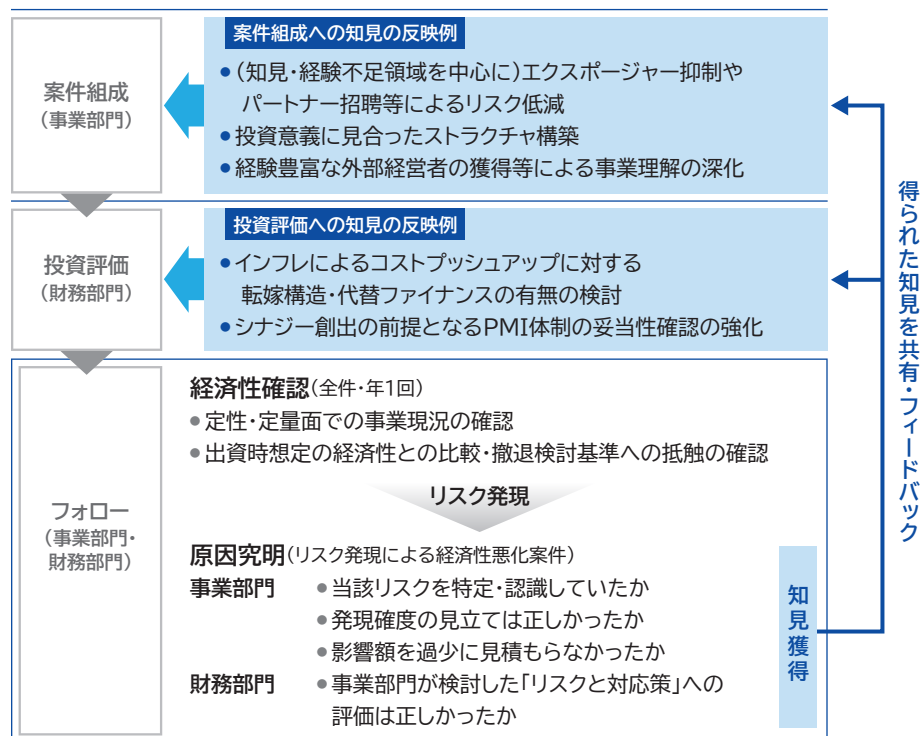
学びを案件組成、リスク評価、モニタリング等に反映し、投資判断の質を継続的に高めていきます

資の質を高めることです。

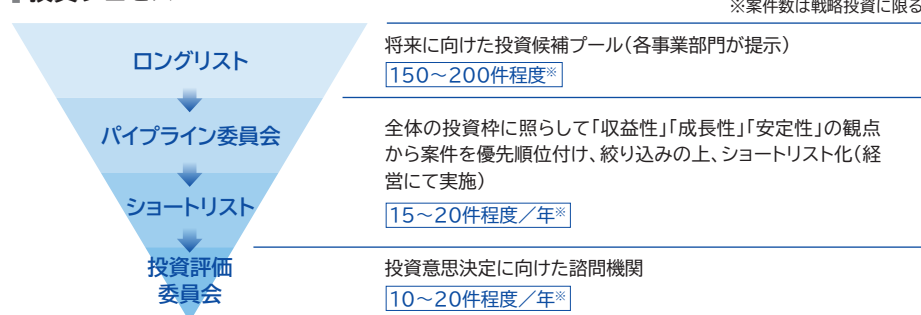
2025年度は、国内バイオマス発電事業に関連して約287億円の減損を計上しました。当初の投資判断は合理的であったものの、地震等の想定外の事象や、運営面・燃料調達を中心に予期せぬ事態が生じました。もちろん、過去から学び、成功につなげた実績もあります。北米上流事業は2010年代に大きな減損を出しました。その反省を踏まえ、TG Natural Resources社にリソースを集中し、現地の経験豊富なオペレーターによる運営、権益集中による固定費削減、適切なヘッジ戦略を通じて、今では当社の収益の柱へ成長しました。このようにPDCAサイクルを回し切り、失敗から学び、投資判断の質を高めていきます。オーガニックな成長だけでは、ROE9%、その先に目指すROE10%の達成は容易ではありません。投資はリスクを伴います。だからこそ、こうした学びを案件組成、リスク評価、モニタリング等に反映し、投資判断の質を継続的に高めていきます。リスクをコントロールした投資の選別によって、将来に向けた成長を実現します。実績や見通しを適宜お示し、投資への信頼醸成に努めてまいります。

CFOメッセージ

■ 投資案件からの学びのフィードバック



■ 投資プロセス



6 2030年の先の企業価値向上へ

私は財務とサステナビリティの担当役員を兼務しており、この2つは一体で考えるべきだと実感しています。将来の企業価値を考えれば、サステナビリティへの取り組みは財務と相反するものではありません。現在は非財務として見えている要素も、将来的には競争力やリスク・バッファとなり、資本コストの引き下げや企業価値向上に貢献します。持続的成長に向け社会的価値の実現と同時に、投資規律や収益性も重視し、現実的かつ責任ある取り組みを進めます。

特に重要なテーマは、カーボンニュートラル、人的資本、DXです。カーボンニュートラルには「潮目が変わった」という見方もあります。しかし、実際には企業が現実的に課題に対処する環境が整ってきたと捉えるべきです。将来にわたり競争力と安定供給を維持するための「責任あるトランジション」を実現し、e-メタンやバイオメタンなどの選択肢をもつことが重要です。もちろん、経済性を犠牲にしてよいわけではありません。技術、制度、市場形成の不確実性を見極め、財務・非財務の両面から企業価値向上に資する取り組みを進めます。

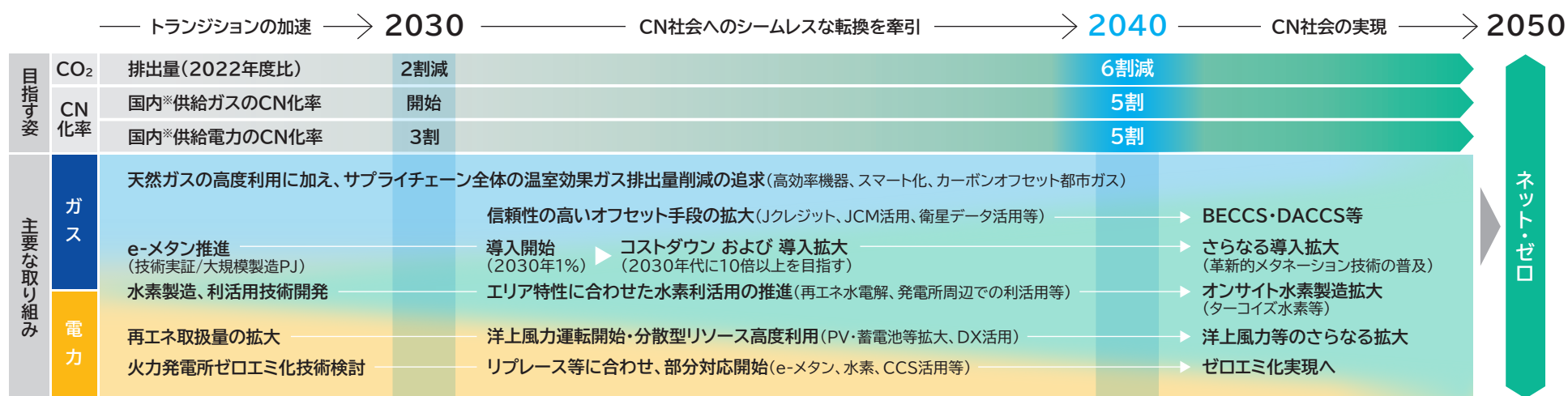
人的資本とDXは、ROIC-WACCを踏まえた経営管理を現場で実装し、各事業の「稼ぐ力」を高める根幹です。事業ポートフォリオを変えるため、人材のリスクリング、重点領域への人材シフト、デジタルを活用した業務改革を推進します。CEOが掲げる「AI・デジタル」は、資本効率を次の次元へ引き上げる鍵です。AIは単なるコスト削減ツールではありません。全社共通のデータ基盤の上で人とAIの強みを掛け合わせ、需給の最適運用や意思決定を迅速化し、利益創出を加速させます。これに当社の顧客基盤やアセットなどの強みを活かすことで、投下資本をコントロールし、全社ROIC5%を達成するための道筋となります。非財務の取り組みを企業価値向上につなげる時間軸で説明し、投資家の皆さまにご納得いただけるよう努めていきます。

毎年のパフォーマンスを着実に積み上げること、ROIC-WACCスプレッドを共通言語に成長領域へ規律をもって資本を振り向けること、進捗を分かりやすくお伝えし、対話を重ねながら経営を磨き続けること。この3つを継続し、将来に向け持続的に企業価値を高めていくことをお約束します。

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

社会を支えるエネルギー企業グループとして、安定供給を確保しつつ、カーボンニュートラル社会への移行をリードする、「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CO₂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、収益を確保しながら、社会全体のCO₂排出量削減に貢献していきます。並行してガス事業ではe-メタンやバイオメタン(RNG)などの社会実装、電力事業ではバリューチェーン全体での再エネ推進などに取り組んでいきます。東京ガスグループは2050年にCO₂排出量(Scope 1,2,3)ネット・ゼロの実現を目指します。

■ カーボンニュートラルロードマップ2050



※今後改訂していく中で、国内外を含む全体のロードマップへ進化させていきます

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
<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20240322-03.pdf>

重要指標(非財務KPI)

下記の2つを、短期・中長期の財務価値に向けた2026年度の取り組みを測る非財務KPIとして設定しました。取締役会において適切にモニタリングを行います。

指標	目標(2026年度)	内容	意義
CO ₂ 削減貢献量※	1,300万t (2030年 1,700万t)	・METIガイドライン準拠のJGAガイドラインをベースとしたCO ₂ 削減貢献量を確認	・天然ガスの高度利用等を通じた、当社事業活動全体での現実的かつ段階的なCO ₂ 削減貢献状況を示す。
カーボンニュートラルエネルギー・価値販売量	147万t-CO ₂	・国内におけるエンドユーザーへの「環境価値が附帯されたガス・電力等」の販売を通じて提供される環境価値の量を確認	・CNエネルギー・価値の提供を通じた顧客基盤の拡大状況を把握し、カーボンニュートラルロードマップ等の進捗を示す。

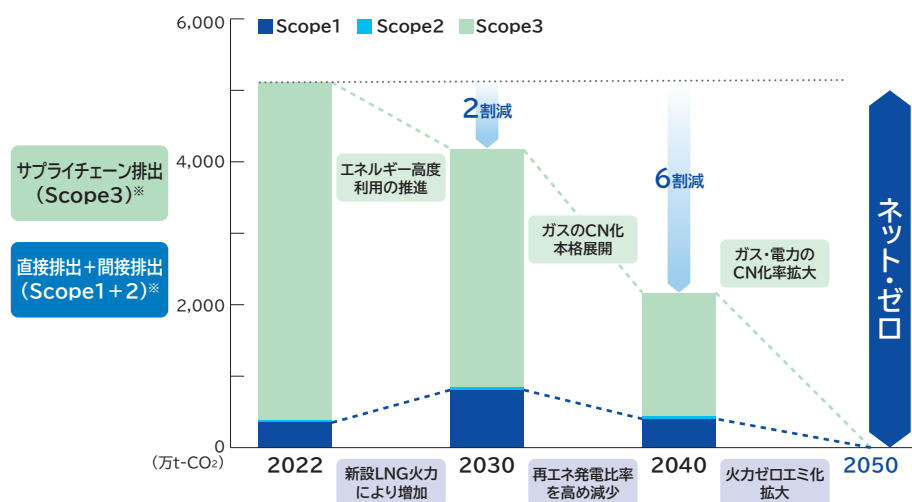
※他の化石燃料よりも低炭素な天然ガスへの燃料転換、高効率機器導入、再エネ導入等による社会全体のCO₂排出量削減の効果。計上方法は第三者機関DNVビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社によるアドバイスを受けています

東京ガスグループのCO₂ネット・ゼロ実現への具体的道筋

東京ガスグループの直接排出、間接排出(Scope1+2)は、LNG火力発電所新設に伴い増加するものの、再エネ取扱い量拡大、2040年代に本格化する自社LNG火力発電所のリプレイス等に合わせてゼロエミ化を推進し、2050年CO₂ネット・ゼロを目指します。

サプライチェーン排出(Scope3)に向けては、お客さまと共にさらなる省エネやエネルギーの高度利用を進めることに加え、2030年代からは供給するエネルギーのカーボンニュートラル化を本格展開します。

CO₂排出量削減の道筋（国内供給エネルギー）

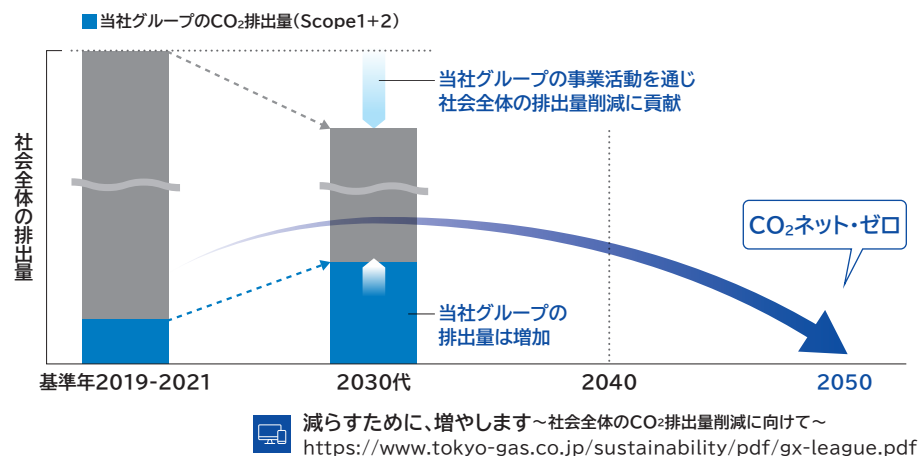


※ 国内エネルギー供給(ガス・電力)に関連する、上流を含むサプライチェーン全体の温室効果ガスの排出量であり、CO₂排出量に換算した値

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CO₂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CO₂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CO₂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



減らすために、増やします～社会全体のCO₂排出量削減に向けて～
<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/pdf/gx-league.pdf>

自社活動排出CO₂はネット・ゼロへ

当社グループは、これまで徹底した省エネルギーや高効率機器の導入により、自社活動におけるCO₂排出量の削減・抑制に取り組んできました。その取り組みをさらに加速させ、自社利用ビルや都市ガス製造・供給設備、社用車を対象に2030年度のネット・ゼロを実現します。

非化石証書の活用やカーボンオフセット都市ガスによるCO₂排出のオフセット等を推進することにより2025年度は自社活動排出CO₂ネット・ゼロ化を82%達成(2020年度比)しました。

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

社会全体のCO₂削減に貢献

事業活動に伴うCO₂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CO₂排出量削減への貢献の指標として、「CO₂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CO₂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、CO₂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。

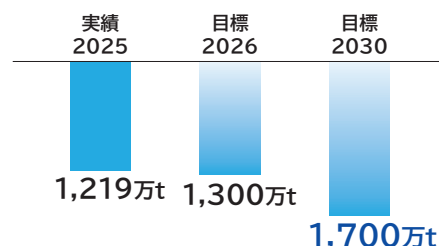


高効率機器導入イメージ：エネファーム



再エネ導入事例：安中市太陽光発電所

トランジション期 CO₂削減貢献量実績・目標 (2013年度比)

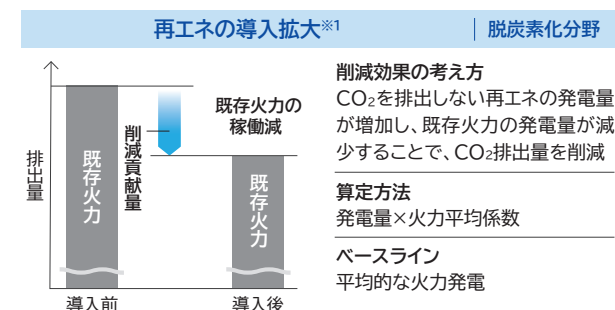
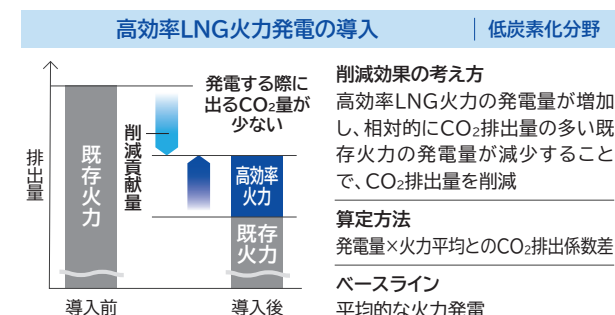
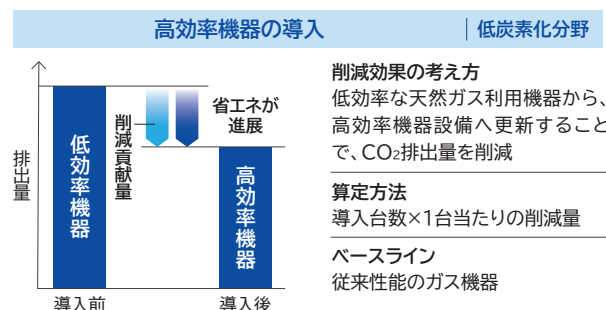
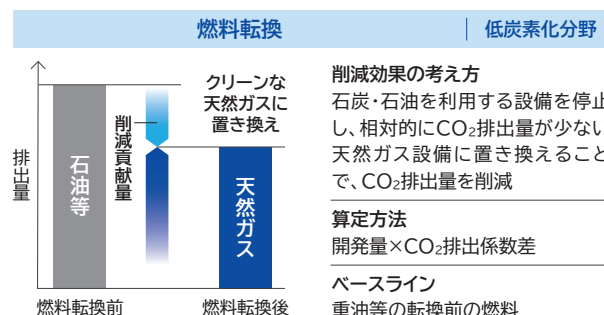


2030年目標1,700万トンの内訳

カテゴリー	割合	主要な取り組み内容
低炭素化分野 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 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



※1 東京ガスグループのCO₂排出量は変化なし

持続的成長への取り組み

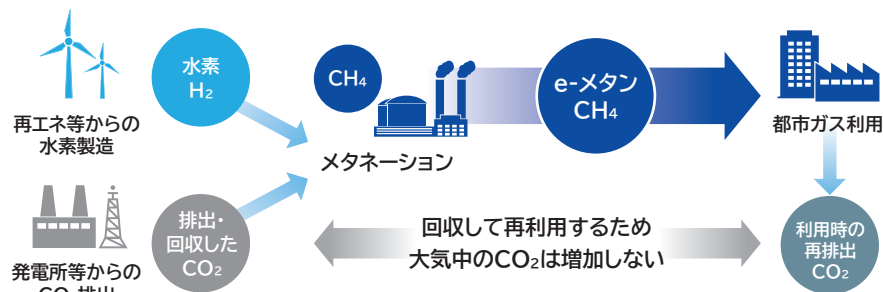
カーボンニュートラル社会の実現に向けた責任あるトランジション

ガスのカーボンニュートラル化

e-メタン(e-methane)・バイオメタン(RNG)

e-メタンは、水素とCO₂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、燃焼で排出されるCO₂と合成に使ったCO₂が相殺されるため、利用しても大気中のCO₂が増加しません。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、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が活用できます。e-メタンやバイオメタンの普及を通じ、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。

■ e-メタンによるCO₂排出削減効果



脱炭素技術の社会実装に向けた知的財産の取り組み

カーボンニュートラル社会へのトランジションを支える技術基盤強化に向け、知財情報の分析・活用を推進しています。具体的には、IPランドスケープを通じて再生エネ利用・水素製造技術等の特許動向を把握し、事業戦略や研究開発方針の策定等に活かす取り組みを開始しています。また、当該分野の特許出願件数や特許価値をモニタリングし、事業戦略と連携させるサイクルの確立を目指しています。その実現のために、従業員への知財リテラシー向上研修や、外部委員会活動等を通じた知財人材のスキルアップ、未活用特許の有効利用等、知財基盤活動の強化にも力を注いでいます。

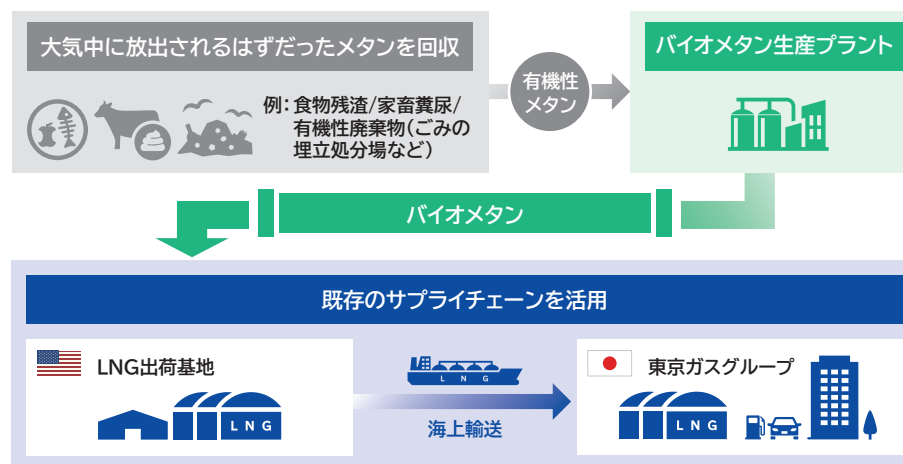
■ e-メタン社会実装に向けた海外プロジェクト開発

e-メタンについては、2021年度から小規模な実証試験を開始し、現在は2030年度以降の国内導入に向けて海外サプライチェーンの構築を進めています。その具体的な取り組みとして、2025年からカナダ・マニトバ州において、現地企業であるテラタ社と共同で、事業開発プロジェクトを推進しています。本プロジェクトでは、カナダの豊富な水力発電を活用した工業プロセスの中で副次的に発生するグリーン水素を利用します。2030年度までに年間約3万トンのe-メタンを製造し、日本向けに輸出することを目指しています。

■ お客さまへの海外産バイオメタンの供給

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。さらに、アサヒグループジャパン株式会社、積水ハウス株式会社、株式会社日立製作所、富士フイルム株式会社の4社と米国産バイオメタンを原料とした都市ガスを2026年度より供給することを合意しております。今後は北米に加え、豪州、東南アジアも含め、低コスト・安定的な調達先を探索するとともに、国内のお客さまの脱炭素化に貢献すべく、さらなるバイオメタン供給拡大を進めていきます。

■ 米国産バイオメタンのサプライチェーンイメージ



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

電力のカーボンニュートラル化

日本全国・海外における太陽光、風力、バイオマスなどの電源開発の他、外部からの再エネ調達やお客さまへのCO₂フリー電力供給、IGNITUREブランドでの脱炭素サービスの提供等を通じて、バリューチェーン全体で再エネを推進します。さらに、電源の脱炭素化や蓄電池事業を組み合わせ、収益性を確保しながら電力事業全体でカーボンニュートラル化を推進します。

電力事業におけるカーボンニュートラル化の取り組み

■ 1. 自社再エネ電源の取り組み

再エネの普及・拡大に貢献するべく、多様なパートナーシップを活かし国内外で各種発電事業に取り組んでいます。将来の導入ポテンシャルが大きい洋上風力では、着床式において当社参画コンソーシアムが山形県遊佐町沖の事業者として、本格開発を行っております。浮体式では、基礎技術の研究開発や海外発電事業への参画を進めつつ、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。

■ 2. ビルや飲食店・工場など企業のお客さまに向けた取り組み

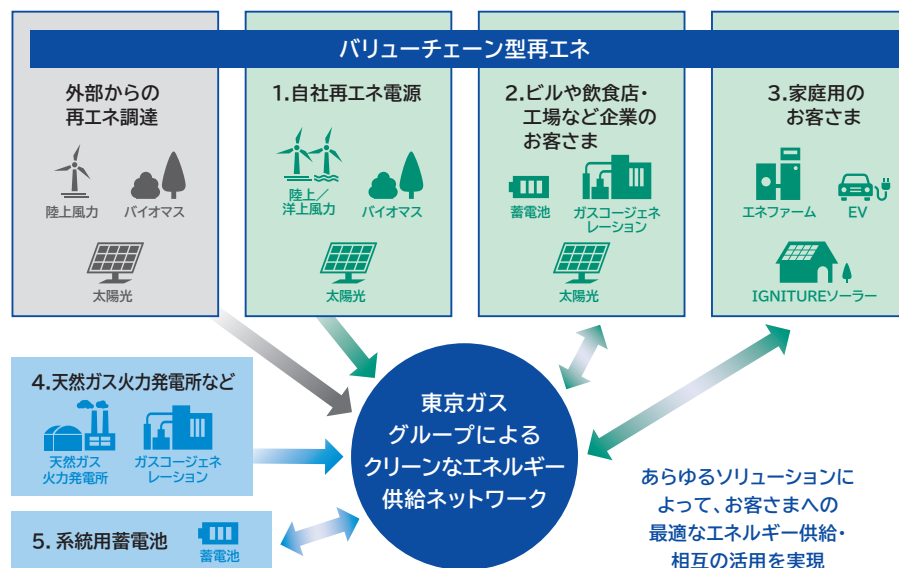
当社グループは小売電気事業者として、太陽光発電所などで発電された再生可能エネルギー電力と非化石証書を調達し、不足分は自社発電所を中心とする他電源で補完し、電力系統を通じてビル・飲食店・工場等へ供給するオフサイト型コーポレートPPAを提供しています。また、自家消費型の太陽光発電や蓄電池も組み合わせたオンサイトPPAも展開し、都市部を含む多様なお客さまのニーズに合わせた方法で再エネ導入を支援しています。

■ 3. 家庭用のお客さまに向けた取り組み

家庭用分野では、CO₂排出量を実質ゼロ※とする料金プラン「さすてな電気」をお客さまに提供しています。また、太陽光発電については手頃な月額サービス料で利用できる「IGNITUREソーラー」や、固定価格買取制度(FIT)終了後の余剰電力の買い取りといったサービスを提供しています。家庭用分野における一層の省エネ行動を促すためのデマンドレスポンス「IGNITUREスマートアクション」、省エネライフ提案も行っています。

※さすてな電気の主な電源はLNG火力です。太陽光や風力発電などの再エネが持つ環境的な価値を与えられた「非化石証書」を当社が購入することによってCO₂排出量が実質ゼロになることを意味します。非化石証書市場の状況によってはCO₂排出量は実質ゼロにならない場合があります。

■ 電力事業におけるカーボンニュートラル化の取り組みイメージ



■ 4. 天然ガス火力発電所の取り組み

最新鋭の高効率火力発電の稼働により、非効率火力発電の稼働を抑制し、社会全体の低炭素化に貢献してまいります。高効率火力発電による安定的な供給力・調整力の供出は、再エネ拡大・予備率向上による需給安定化にも貢献します。あわせて、水素、e-メタン、CCS等のあらゆる脱炭素化の選択肢活用を視野に、将来に控える脱炭素型火力発電への置き換えに向け、取り組みを加速していきます。

■ 5. 系統用蓄電池の取り組み

東京ガスでは系統用蓄電池の取り組みを積極的に展開しており、自社開発に加え、他社設備の利用権獲得や運用受託など、さまざまな形で事業を推進しています。これまで長年培ってきた高度な電力市場取引や運用ノウハウの活用に加え、デジタル技術も駆使することで蓄電池を最適に運用し、電力系統の安定化と再生可能エネルギーの導入拡大を両立させ、カーボンニュートラル社会の実現を推進していきます。

持続的成長への取り組み 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、経営計画においてKPIとして決議した、気候変動対応に関わる主な指標について、執行役からの定期的な報告を踏まえ、その進捗をモニタリングしています。

2025年度における気候変動に関わる取締役会議題例

- 電力・ガスの脱炭素化に向けた取り組みについて
- 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(上記参照)。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、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。2025年度は3回開催しました。

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。

リスク管理体制 ● P.64

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、CO₂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

<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20240322-03.pdf>

持続的成長への取り組み 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。

リスク・機会の評価

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、デマンドレスポンス等)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 都市ガス・火力電力の販売量減	○	
			機会 再エネ・e-メタン・水素・CCUSによる収益拡大		○
	物理	急性	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		
	慢性	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		
物理	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

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 ₂ 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) - IPCC第6次報告書: SSP1-1.9 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) - IPCC第6次報告書: SSP5-8.5 等

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
- バイオメタン(RNG): 導入拡大、調達先の多様化
- 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

持続的成長への取り組み 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事業の中核である都市ガス事業は、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。その上で、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ています。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

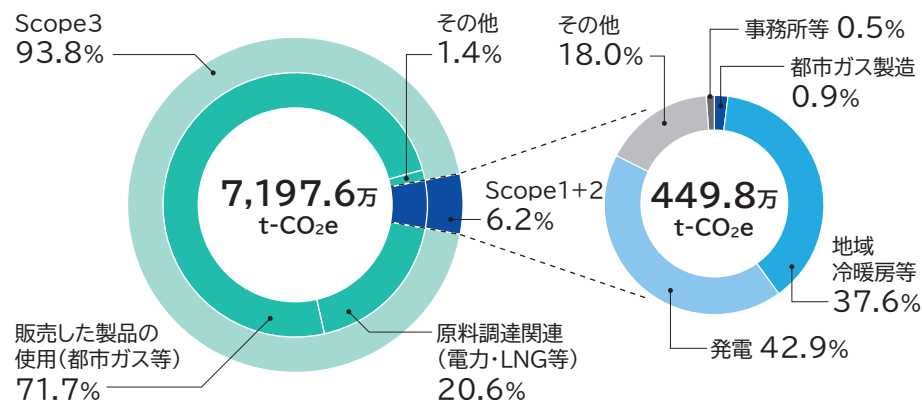
猛暑や暖冬等の異常気象が発生した場合、給湯・暖房用を中心とする家庭用および一部の業務用ガス販売量が変動し、都市ガス事業収支に影響を及ぼす可能性があります。IPCC第6次報告書SSP5-8.5(4℃シナリオ)では2030年に気温が0.5℃上昇すると予測されており(2011-2020年基準)、過去実績をもとに試算すると、売上高約150億円に相当します。

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CO₂削減貢献および当社グループCO₂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 ₂ 削減貢献量 (2013年度比)	2026年 1,300万t	2030年 1,700万t
温室効果ガス 排出量 (Scope1,2,3)	2050年 CO ₂ ネット・ゼロ	
自社活動排出 CO ₂ ネット・ゼロ (2020年度比)	2030年 100%達成	
CNエネルギー・ 価値販売量	2026年 147万t-CO ₂	
eメタン・ RNG導入量	2030年 1%導入 (8,000万Nm ³ /年)	

■ 温室効果ガス排出量：2025年度実績



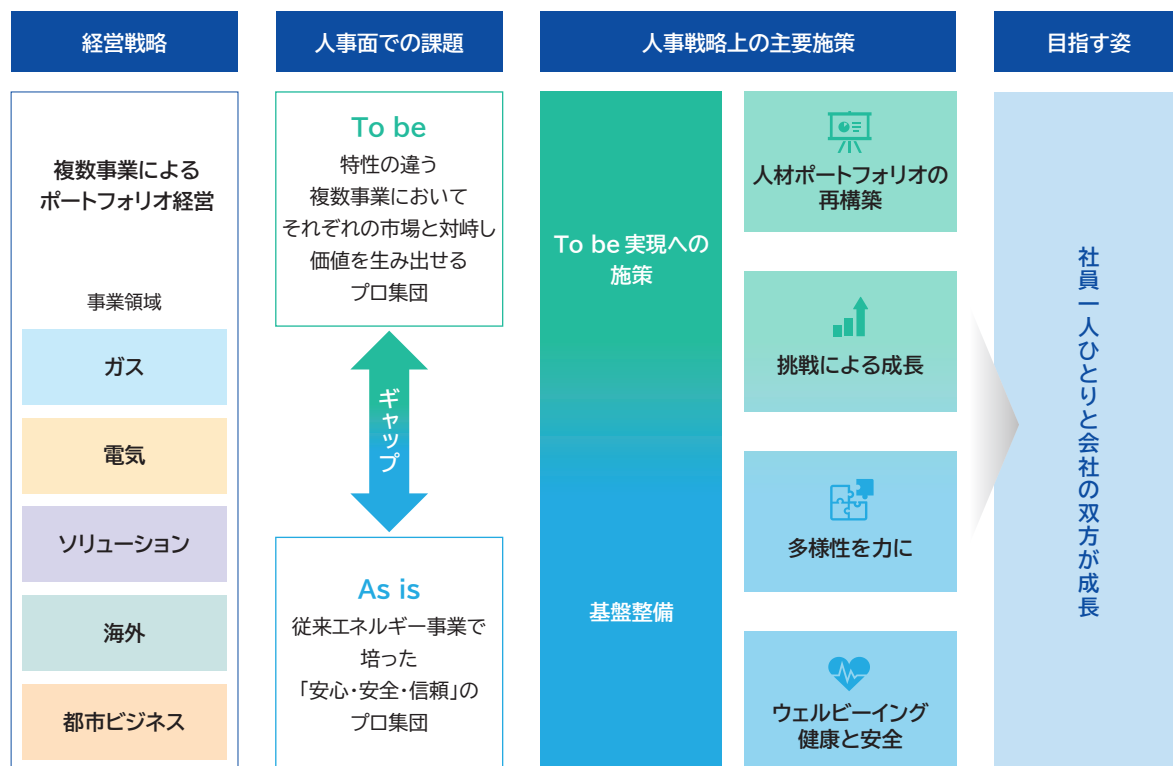
持続的成長への取り組み 人的資本経営の実践

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」と位置づけ、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、当社グループの人材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、2026-2028年度中期経営計画における成長戦略の具現化に向けて、AIの加速度的な進展も踏まえた最適な人材ポートフォリオを構築するべく、グループ員一人ひとりの成長とエンゲージメント向上に資する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し、企業価値の向上に貢献する人的資本経営を実践していきます。

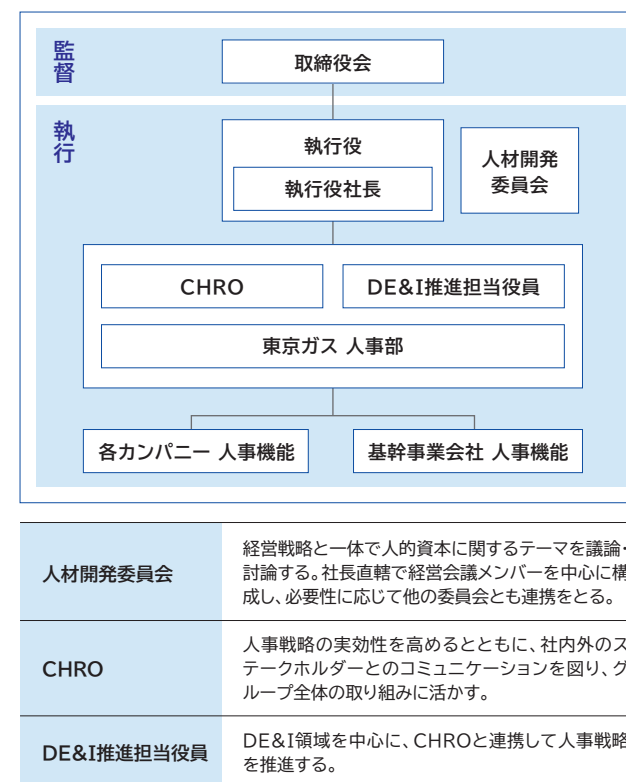
※東京ガスグループの人的資本経営に関する詳細は、人的資本レポートをご参照ください。

東京ガスグループ人的資本レポート
https://www.tokyo-gas.co.jp/about/human_capital_report/pdf/human_capital_report.pdf

経営会議メンバーで構成する人材開発委員会において、「心を持つ貴重な財産」である人に対する多角的な議論と検討



推進体制



持続的成長への取り組み 人的資本経営の実践

重要指標(非財務KPI)

下記の2つを、短期・中長期の財務価値につながる2026年度の取り組みを測る非財務KPIとして設定しました。取締役会において適切にモニタリングを行います。

指標	目標(2026年度)	内容	意義
高度専門性充足度	100%	専門性レベル3・4の人材について、理想とする人材ポートフォリオに対し、現状がどの程度満たされているかを確認	●東京ガスグループ26-28年度中期経営計画で掲げる成長ストーリーの実現に向けた基盤として、戦略実行に必要な専門性・人材がどの程度配置・確保されているかを示しています。
高エンゲージメント回答率	64.5%	従業員意識調査における「貢献意欲」上位2項目(とてもそう思う、そう思う)の回答率を確認	●従業員一人ひとりのパフォーマンス最大化に向けては、専門性と貢献意欲は両輪の関係にあります。 ●従来は6段階評価のうち、上位3項目をカウント対象としていましたが、財務的価値の創出に向けてより高いレベルの貢献意欲を目指す観点から、26年度からは上位2項目のみをカウント対象としています。

※当社および東京ガスネットワーク統合算の目標を記載しています

人材ポートフォリオの再構築

当社グループにおける専門性

2024年度から「専門性の見える化」を基軸とした人事制度を整備し、採用・育成・評価・配置に至るまでの仕組みを一体的に見直してきました。社内約2,000の業務を分解し、事業戦略に基づくスキル・知識を180の専門性と3～4段階のレベルに体系化し、当社オリジナルの「専門性ガイド」を作成しています。

その中でも、レベル3以上の人材を「事業を牽引できる中核となる人材」と定義し、事業戦略の実現に向けて、その充足率を非財務KPIとしてモニタリングしています。

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。あわせて、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、社員の専門性・スキルの保有状況を洗い出してきました。

人材ポートフォリオの充足に向けて

2026-2028年度中期経営計画における成長ドライバーである「エネルギー」「ソリューション」「海外」といった事業領域で必要となる専門性について、どの程度のギャップがあるかを明確化しつつ、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する等、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。

■ 高度専門性充足度 ※2026年度に目標とする状態に対する、2025年度末の状況

26-28中計にて成長ドライバーと位置付ける事業領域									
エネルギー			ソリューション			海外			領域共通
LNG ビジネス	電力調達	技術	事業企画/ 管理	営業/ マーケ	技術	事業企画/ 管理	経理/財務	法務	デジタル
80%	73%	81%	75%	83%	88%	79%	88%	81%	39%

2025年度末時点では一部専門性の充足に課題があるものの、育成・配置・採用の一体的な取り組みにより、2026年度目標達成に向けて着実に人材基盤の強化を進めています。

持続的成長への取り組み 人的資本経営の実践

キャリアオーナーシップ向上を起点とした専門性の向上と自律的キャリア形成

キャリアオーナーシップの向上を起点に、専門性向上を通じて人材ポートフォリオの再構築につなげています。一人ひとりの事業のプロへの成長を支援するため、キャリアオーナーシップを高める取り組みを「マイプロフェッショナルジャーニー」と命名・体系化し、自律的なキャリア形成を促す施策を拡充しています。

具体的には、eラーニング等を通じて、キャリアオーナーシップの必要性への理解を促進し、自身のキャリアを主体的に考え行動するための基盤を整備しました。次に、自身のキャリアへの思いを整理し成長プロセスを描く「マイプロフェッショナルストーリー」を作成し、本人と上長との対話機会を創出しました。さらに、各業務に求められる専門性を可視化し、理想のキャリア実現に向けて主体的に学び続けられる環境を整備しました。加えて、習得した専門性を発揮し、挑戦する機会として、人材公募制度を拡充するとともに、希望職場に期間限定で異動し業務を経験できるジョブチャレンジ制度を導入しています。これら一連の取り組みにより、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援しています。

■ マイプロフェッショナルジャーニー

①理解する	②相談する	③専門性を高め続ける	④新たな経験に挑戦する
キャリア形成の基礎学習 eラーニング、 若手向け3カ年プログラム	定例面接・1on1 マイプロフェッショナル ストーリーを通じた対話も実施	自己啓発プログラム プログラムの拡充	人材公募・FA制度 キャリア実現を後押し
ワークショップ 健やかに働く羅針盤	CDP面接 グランドキャリアの支援	学びへの支援 金銭的・時間的支援	社外兼業 挑戦を後押し
幅広いキャリアを知る キャリア・トークセッション、 キャリア形成へのモチベー ション向上	キャリア相談窓口 社内外コンサルタントに よる対応	専門性ガイド 専門性向上に向けた推奨 学習項目の充実	ジョブチャレンジ 期間限定で他職場に異動

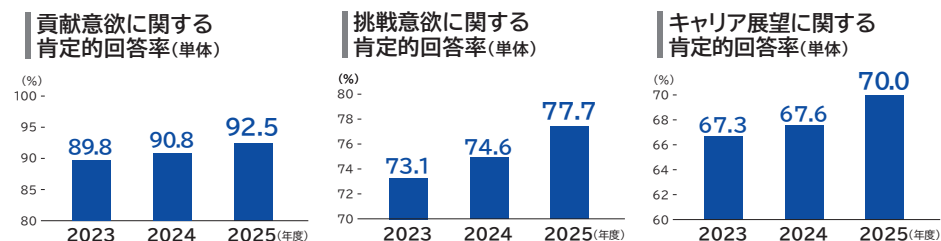
当社独自のAIアプリの活用

目標管理制度として2026年度より全社員を対象に導入したOKR(Objectives and Key Results)にて、挑戦的な目標設定を支援するOKRナビゲーターAIや、事業のプロへの成長ストーリーである「マイプロフェッショナルストーリー」の作成を支援するマイプロAI、必要なスキル獲得に向けた学習や活躍可能部署を提示するキャリアアドバイザーAI等により、キャリア検討から学習、挑戦までを一気通貫で支援しています。

従業員エンゲージメントの向上

従業員意識調査

貢献意欲に関する肯定的回答率は、上位3項目(とてもそう思う、そう思う、どちらかといえばそう思う)で調査開始以来高い数値を維持しています。なお、2026年度からは、高いレベルで貢献意欲を持って業務に取り組むことが、社員一人ひとりのパフォーマンス最大化につながり、ひいては財務的価値の創出につながるが社内外の事例から示されていることを踏まえ、上位2項目のみをカウント対象とした上で、非財務KPIとして設定しています(前頁参照)。また、キャリアオーナーシップの向上に向けた取り組みの効果検証として、キャリア展望・挑戦意欲等の内発的動機に関する指標もモニタリングしており、これらの項目はすべて対前年と比較して改善傾向にあります。こうした指標に加えて、部門ごとに課題のある指標を重点改善項目として設定し、その改善に向けた施策について、各部門が主体的に立案・実行し、その進捗を人事部がモニタリングし経営層へ報告しています。これらのPDCAを着実に回すことで、エンゲージメントのさらなる向上と組織力の強化につなげています。



挑戦による成長・多様性を力に

社員の自律的なキャリア形成に向けて人材公募制度を設けるとともに、持続的な成長につながる大胆な挑戦を促すため2026年度から全社員を対象に目標管理制度としてOKRを導入し、2030年を見据えた大目標を掲げて業務を推進しています。また、DE&I推進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るとともに、「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、多様な人材が活躍できる組織の実現を目指しています。

持続的成長への取り組み DXによる企業変革の推進

東京ガスグループのAI活用 ～“AIネイティブ企業”として、次世代の価値を創出・提供し続ける～

当社グループは、2030年に“AIネイティブ企業”として次世代の価値を創出・提供し続ける企業グループになることを目指し、グループ大でデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。AIをはじめ、急速に進化するテクノロジーを常に取り入れながら、各事業領域でビジネスモデル・ビジネスプロセス変革を進め、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していきます。

DX推進体制

CDOを議長とする「DX推進会議」を軸に、グループ横断でDXを推進しています。また、今年度から同会議を重要な経営執行会議体に位置付け、DX・AIを「成長力／資本効率」向上に結びつける経営アジェンダとして議論を深化させています。その下で、各カンパニーと基幹事業会社が自らの変革に向け取り組み、DX推進部・東京ガスiネットが技術面から支援する体制を構築しています。同会議を通じた連携強化で自律的な推進を促し、グループ全体の収益力強化を加速させています。

AI活用におけるガバナンス体制

“AIネイティブ企業”への変革を加速し、持続的な価値創出を実現するために、AI活用の加速(アクセル)と安全性・信頼性の確保(ガードレール)を高度に両立させる「AI活用方針」を策定しました。本方針のもと、セキュアなデータ・AI基盤の構築と倫理面を含むリスクへの確実な対応を実施し、グループ全体でAI活用への規律ある投資を実現しています。こうした強固なガバナンス基盤の上で、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図るとともに、当社独自の知見を活かした新たなAIソリューションの創出に取り組んでいます。

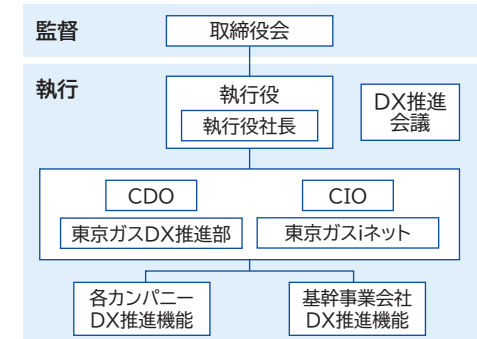
重要指標(非財務KPI)

下記の2つを、短期・中長期の財務価値に向けた2026年度の取り組みを測る非財務KPIとして設定しました。取締役会において適切にモニタリングを行います。

指標	目標(2026年度)	内容	意義
エンタープライズ・アーキテクチャ(以下、EA)統合進捗度(集約済システム数)	30システム	● 当社内の約250システムを、2030年度までに約40の「プラットフォーム」へ集約	● 乱立したシステムとデータの散在を解消し、全体最適化されたIT基盤を構築する。 ● 維持管理費を削減すると共に、部門を越えたデータ利活用による顧客サービス向上や新規ビジネス創出を通じ、収益を最大化する。 ● セキュリティリスクや将来の技術変化に柔軟に対応できる基盤を確立し、企業価値を高める。
データによる事業高度化・合理化(アクティブユーザー数※)	4,000名	● 全社員の7割強が日常的にAI・データを活用している状態を目指す ● データ基盤(及び関連分析ツール)、AIツールのいずれかを週1回以上利用しているユーザー数を計測	● 専門部署に閉じず、多くの社員がAI・データを日常使用する「AIネイティブ企業」へ変革する。 ● AI・データ活用により業務自動化に伴う販管費削減や営業精度の向上、意思決定の高度化を実現し利益創出を図る。 ● AI・データを使いこなす人的資本の厚みにより、市場への適応力と持続的な成長期待を高める。

※東京ガスの役員・社員・準社員(グループ会社への出向者を含む)を対象とする

DX推進体制



DX推進会議

時期	年4回(6月、9月、12月、2月予定)
目的	● DX取り組み進捗確認と表彰 ● DX推進に必要な知見の共有 ● 組織間連携の強化(共通課題の発掘・議論・解決方針の共有)
体制	議長:CDO、副議長:CIO 参加メンバー:各カンパニー・基幹事業会社のDX推進の中核部所長
(参考)25年度主なトピック	● 効果的なAI活用を踏まえた事業戦略策定の議論(AI活用方針、AIガバナンス) ● 進捗度の大きな取り組みの表彰(DX ACCELERATOR) ● 外部環境変化への対応に資するインプット

持続的成長への取り組み DXによる企業変革の推進

「EA統合進捗度」の取り組み事例

EA（エンタープライズアーキテクチャ）で目指す姿 — 5つの改革

エネルギー業界を取り巻くデジタル化・脱炭素化の急速な変化に対応し、当社はIT基盤を刷新する「EA」を推進しています。部門ごとのシステム乱立によるデータ活用の制約を解消し、2030年度を目標に、経営に活かせるシンプルで柔軟・安全なIT基盤の実現を目指します。

01 業務システムの集約・共通化 期待効果 業務効率化・コスト最適化・サービス開発スピードの向上
当社内の約250システムを、2030年度までに約40の「プラットフォーム」へ集約します。機能・データの重複を統合し、コスト削減と新サービス展開を迅速化するIT基盤を構築します。

02 データ連携基盤の整備 期待効果 部門横断でのデータ活用・迅速な意思決定の実現
データを一元的に流通・管理する「データ連携HUB」を2026年度中に整備します。部門を越えたデータ活用を可能にし、顧客サービス向上や新規ビジネス立案を支援する情報基盤を構築します。

03 AI・データ分析基盤の活用 期待効果 AI活用による業務高度化・新たな顧客価値の創出
データを統合した分析基盤とAIで需要予測や業務自動化、顧客ニーズを先読みします。現場の課題発見と経営判断を迅速化し、データに基づく事業運営を実現します。（詳細右記：AI readyに向けたデータ分析基盤の整備）

04 ゼロトラスト型セキュリティの確立 期待効果 サイバーセキュリティリスクの低減・お客さまデータの保護
「全アクセスを検証する」ゼロトラスト原則のセキュリティ基盤を2026年度中に構築します。高度なサイバー脅威から個人情報や資産を守り、企業の信頼性を維持します。

05 レガシーシステムからの完全移行 期待効果 システムの将来リスク解消・変化への対応力強化
技術者確保等が困難なメインフレームから、クラウド等の分散型インフラへの移行を、2030年度末までに完了することを目指し、将来の技術変化に柔軟に対応できる基盤を確立します。

次世代IT基盤の全体像：EAによる全体最適の実現



SoE: 顧客とのデジタル接点を構築し、エンゲージメント(つながり)を高めるための「対外システム」 SoR: 契約管理や会計など、データの正確な記録・保持を目的とした「基幹業務システム」 SoI: 蓄積データを分析し、意思決定や価値創出につながる知見を得るための「データ活用システム」

「データによる事業高度化・合理化」の取り組み事例

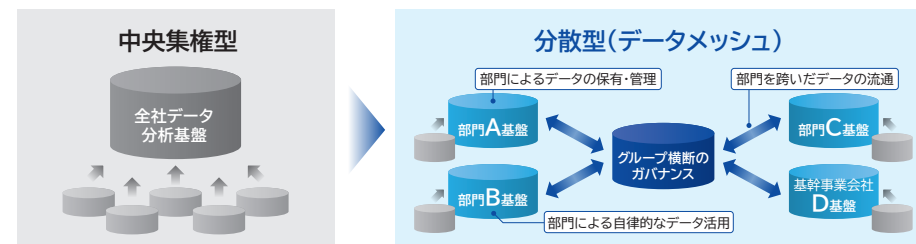
AI関連ツールの活用推進活動

当社グループでは、DX推進部が推奨する生成AIや分析AI等のツールについて利用状況を適切に可視化し、モニタリングする体制を構築しています。これにより、非財務KPIとして掲げる「アクティブユーザー数4,000名」という目標に対する進捗を正確に把握し、活用の浸透や高度化に向けた施策をタイムリーに展開しています。ツール活用を適切に管理・推進することで、業務効率化や利益創出、さらにはお客さまへの新たな価値提供を加速させ、グループ全体の競争力向上へとつなげてまいります。

AI readyに向けたデータ分析基盤の整備

当社グループでは、全社的なデータ利活用の加速に向け、データの収集・蓄積から分析、意思決定・実行のサイクルを迅速に回す環境として、データ分析基盤の整備を進めてきました。これにより、グループ大でのデータ活用の民主化が着実に進展しています。一方で、ホールディングス型経営体制への移行など、経営の自立分散化が進み、技術変化のスピードも著しい状況において、従来の中央集権型のデータ分析基盤では対応に限界が見られるようになりました。このため、現在、前述のEAの取り組みの一環で分散型（データメッシュ型）のデータ分析基盤への移行を進めており、部門ごとに順次活用を開始しています。柔軟性の高い疎結合なアーキテクチャを採用し、最先端技術を積極活用することで、各カンパニー・基幹事業会社による自律的なデータ活用の加速と、グループ横断での最適化の両立を目指します。

データ分析基盤整備と分散型（データメッシュ型）基盤への移行



持続的成長を支える基盤

生物多様性の保全

TNFD提言を踏まえた自然関連評価

事業活動と自然との関係を把握するため、TNFDが提唱するLEAPアプローチを参考に、段階的に分析を進めています。まず、主要な事業領域を対象に、自然への依存・影響および自然関連リスクを俯瞰的に把握しました（下表①）。その後、米国シェールガス事業について地域性分析を実施しました（下表②）。米国シェールガス事業では、環境影響評価や操業管理等の対応策を講じており、外部専門家による分析においても、リスクは一定程度抑制されていると整理しています。

さらに、地域性分析対象をシェール事業以外の事業地域[※]にも適用し、バリューチェーン横断のスクリーニング評価を実施しました（下表③）。その結果、天然ガスの原料調達地域およびバイオマス発電用燃料（木質ペレットおよびPKS）の調達地域が、自然との接点が相対的に大きい領域として確認されました。これは、必ずしも自然関連リスクの大きさを示すものではありませんが、これらの対象地域も含めて、リスク評価と対策を継続していきます。

※ 対象地域の考え方：当社グループによる直接操業事業を対象に、立地情報に基づく評価を実施。サプライチェーン上流については、事業上重要なLNG調達地域を主な対象として立地情報に基づく評価を実施し、熱量調整用のLPGおよびバイオマス燃料は、国別平均値に基づいて評価しました

自然関連評価の対象

事業分類			事業地域	
都市ガス事業	原料調達、資源開発	①	原料調達地域	③
			米国（シェールガス）	②
	製造	①	LNG基地	③
	都市ガス供給	①	国内拠点	③
	関連サービス	①	国内拠点	③
LNG火力発電	LNG火力発電	①	国内、海外拠点	③
再生可能エネルギー	太陽光発電	①	国内、海外拠点	③
	風力発電	①	国内、海外拠点	③
	バイオマス発電	①	国内拠点、燃料調達地域	③
不動産	不動産	①	国内、海外拠点	③

天然ガスの原料調達対応

今回の分析の結果、一部の拠点において、自然の重要性が高い地域との接点が確認されました。当該地域は固有種や希少種が多く、自然が比較的良好な状態で残されていることから、自然との関係を丁寧に確認すべき地域であることが示されています。当社グループは、サプライヤーによる環境法令の遵守状況（環境影響評価等）を確認した上で、原料調達を行っています。

バイオマス発電用燃料の調達対応

東南アジアを中心に、自然の重要性が高い地域との接点が確認されました。バイオマス発電用燃料調達においては、原料となる木材の生産・調達に広い土地利用が必要なため、自然との接点が相対的に大きくなります。当社グループは、バイオマス発電用燃料の調達方針を策定し、環境法令の遵守と持続可能な燃料調達を基本とし、一部の地域については現地調査も実施しています。環境NGOからのご意見も参考に、燃料調達に伴う自然関連リスクの発現可能性の低減に努めています。

ネイチャーポジティブな取り組み

当社事業において、LNG基地や不動産等の拠点は、既に開発が進みもとの自然が大きく変化している地域に立地していることから、「生態系の完全性」[※]が相対的に低いことが今回の分析で確認されました。一方でこの結果は、緑地の管理などにより、自然回復への貢献余地が大きい拠点であることも示しています。このような認識のもと、当社グループでは、袖ヶ浦LNG基地の自然共生サイト認定を代表事例として、ネイチャーポジティブな取り組みを推進しています。

※ 土地利用などにより自然がどの程度改変されずに残っているかを示す考え方

当社事業における生態系の完全性の一例

生態系の完全性が高い拠点			低い拠点		
• 原料調達	等		• 太陽光発電		• LNG基地
			• 風力発電	等	• 不動産
					等

※ 生物多様性やそれ以外の自然資本の保全に関する詳細については、右記をご参照ください。



サステナビリティファクトブック2026
<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/download/pdf/sr2026.pdf#page=24>

持続的成長を支える基盤

サプライチェーン全体における人権の尊重

基本的な考え方

当社グループは、経営の重要課題に人権尊重の推進を位置付け、人権方針の制定、人権デュー・デリジェンスの実施、救済メカニズムの構築に取り組んでいます。人権尊重の取り組みをグループ全体で推進し、公益的使命と社会的責任を果たすため、「東京ガスグループ人権方針」を2018年に制定しました（2022年改訂）。なお、本方針は取締役会にて決議しています。

体制

人権尊重の取り組みは、サステナビリティ部門、コンプライアンス部門、リスク管理部門が連携して実施しています。重要な事項は、取締役会に報告しています。

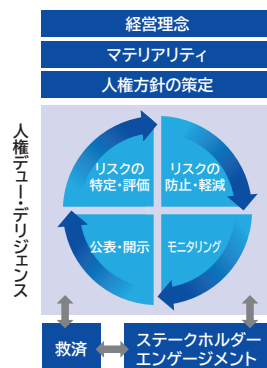
人権尊重の取り組み

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」にのっとり、下図のプロセスに沿って対応しています。これらの取り組みは、人権レポートなどで詳細に開示しています。

■ 人権デュー・デリジェンス

お客さまやサプライヤーを含め、事業に関わる人権リスクを特定・評価し、防止・軽減に努めています。2025年度は特に、投融資における詳細なリスクマトリクス（人権項目含む）を導入しリスクガバナンスの強化を図りました。また、カーボンクレジットの信頼性向上を目的とした「人権尊重のためのフレームワーク」を策定しました。（事例①②参照）

2026年度以降は、ビジネスと人権に関する有識者からの指摘も踏まえ、当社グループ事業の潜在的な人権リスクに対するデュー・デリジェンスの実効性を高めるため、全社ERMとの連携強化や、事業部門とともに、第三者を交えた社会環境リスク対応力強化ワークショップを行ってまいります。



■ ステークホルダーエンゲージメント

2025年度は、取り組みの継続改善を目的に、当社初のビジネスと人権に関する有識者との対話を実施しました。（事例③参照）

■ 救済

お客さま、グループ員、サプライヤー等の各ステークホルダーに向けた多様な相談窓口を整備し、負の影響に対する是正と救済に努めています。

事例① 投融資時における社会・環境リスク評価プロセスの強化

投融資時のリスク評価において、IFCパフォーマンススタンダードや赤道原則等を参考にした社会・環境リスクに関するリスクマトリクスを導入。外部専門家とアドバイザー契約も締結し、外部の知見を投融資判断へ組み込む体制も構築しました。

事例② カーボンクレジットの信頼性向上を目的とした「人権尊重のためのフレームワーク」策定

当社は、他社と共同で、「カーボンクレジット創出プロジェクトに関与する企業の人権尊重のためのフレームワーク」を策定しました。本フレームワークおよび実務基準の内容を社内のカーボンクレジットに関するリスク評価基準に反映することにより、人権配慮に関する評価項目や管理体制を整理し、当社が創出に関与するカーボンクレジットの品質担保・信頼性向上に取り組んでいます。



プレスリリース

<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20250812-02.html>

事例③ ビジネスと人権に関する有識者との対話

2026年1月、人権に関する取り組みの継続改善を目的として、ビジネスと人権に関する有識者をお招きし、サステナビリティ担当役員および関係部長と「サプライチェーンの人権」をテーマに議論を交わしました。人権課題に特化した対話は、今回が初めてとなります。対話では、ライツホルダーの視点を中心に据え、部門レベルでリスクを特定し対応する重要性に加え、開発・調達など上流工程だけでなく、お客さまを含む下流工程も重要であるとのご指摘を頂きました。今後は、本対話で得られた知見を施策に反映し、さらなる改善を推進していきます。

※人権に関する詳細については、下記をご参照ください。



サステナビリティファクトブック2026

<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/download/pdf/sr2026.pdf#page=34>



東京ガスグループ人権レポート

<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/download/pdf/hr2026.pdf#page=34>

変革を成果につなげる

— 社外取締役が語る 企業価値向上への道筋



関口 博之
社外取締役
(監査委員)

吉高 まり
社外取締役
(指名委員・報酬委員)

深澤 祐二
社外取締役
(監査委員)

2025年度の取締役会では、持続的な成長とさらなる企業価値向上に向けてマテリアリティの改定や2026-2028年度中期経営計画(以下、中計)の策定にも取り組み、新たなステージに進んでいます。本項では、社外取締役がどのような課題認識のもと取締役会で提言し執行を監督してきたのか、取締役会のモニタリング・ボードとしての機能をさらにどう高めていくのか、社外取締役3名が語ります。

近年の取締役会での議論を振り返って

関口 指名委員会等設置会社に移行して5年、当社の取締役会は確実に進化してきました。特に印象深かったの

は、中計の策定に先立ちマテリアリティの改定について徹底的に議論したことです。以前のマテリアリティは、教科書的な「あるべき姿(should)」を示す側面が強かったのですが、今回は、当社グループが何を目指し、何を実現したいのかという「意志(will)」に踏み込み、議論を深めることができたことは、とても意義深かったです。

吉高 投資家から指摘される「社名を伏せると、どの会社か分からないマテリアリティ」ではなく、当社グループならではの成長戦略と結びついたマテリアリティに整理することができたと思います。

深澤 私は2025年に社外取締役に就任し、現在2年目となります。今回、中計の策定プロセスに最初から参画できたことで、当社への理解が一段と深まりました。本

中計は投資家を強く意識して策定する方針であったため、その点には期待する一方、他のステークホルダーとのバランスが崩れることを懸念していました。しかし、投資家目線にフォーカスしながらも、社内外のステークホルダーとの丁寧な対話を経て、全体として方向性が非常にクリアな中計になったと思います。

関口 また近年、当社と投資家とのエンゲージメントにおいても、我々社外取締役の役割が問われる場面が増えています。改めて認識したのは、特定の大株主との対話はもちろん重要ではあるものの、私たちは全ての株主、さらには従業員や取引先を含むあらゆるステークホルダーのために執行をモニタリングする立場にあるということです。その上で、投資家との対話でテーマとなった、

社外取締役座談会

都市ビジネス（不動産事業）の位置付けについても議論を重ね、安定的な収益を支える重要な事業であるとのコンセンサスを取締役会で得られたことは良かったと思います。

吉高 同感です。都市ビジネス（不動産事業）は、街区全体のエネルギーと街づくりを一体的に進めることで、都市の省エネと不動産価値向上を促す資産となります。また、独立社外取締役として少数株主の意見も踏まえながら議論を尽くした今回の経験が、ガバナンス体制をより強固にしたと思います。取締役会として投資家とエンゲージメントする姿勢を強化し、ROICの導入や資本政策など、これまで社内で議論してきた内容を資本市場に示せた点は大きな前進です。

関口 そうですね。資本政策に関しては、累進配当の導入など、一歩踏み込めたことも資本市場からの評価を変えられた力になったと思います。

深澤 議論となった都市ビジネス（不動産事業）については、インフラ企業にとって重要な安定収益源ですが、これまでの保有型ビジネスに加え、今後は回転型ファンドの組成やREITの活用といった手法にもより積極的に取り組むことで、資本市場から再評価いただけるのではないかと思います。

東京ガスグループの強みと課題

深澤 顧客基盤やエネルギーアセット、オペレーション能力という強みに加え、長い歴史の中で培ってきた信頼と経営の安定性があります。一方で、ソリューション事業やDXの領域では、社内人材のリスキリングだけでは



対応が難しい現実もあります。M&Aや外部人材の採用も含めた専門性の高い人材の確保について、取締役会で議論しています。

関口 当社には安心・安全・信頼を第一に、何事も着実にやり遂げる企業風土があり、これは大きな強みです。一方で、これからの世界の動きを考えると、一歩踏み出してイノベーションを創出していくマインドを醸成するような、企業風土のアップデートも必要ではないかと提言しています。また、ガス、電力に続く第3の柱となるソリューション事業は、当社の今後の成長を握る最大の鍵です。ソリューションブランド「IGNITURE」を立ち上げ、BtoBとBtoCそれぞれの異なるニーズにどのように応え収益化していくのか、継続的に議論を重ねています。あわせて、ブランドの認知度をいかに高め、M&Aや提携も含めてケイパビリティをどのように獲得していくのか、これは現在進行形の課題です。

吉高 近年、ブランディングを無形資産の一つとして捉え、投資家に向けて積極的に発信する企業が増えています。コンセプトを先行して打ち出し、その後の取り組みを通じ

て実体を高めていく手法も、ブランディング戦略の一つとして広がっています。「IGNITURE」についても、今後さらに進化させ、エンゲージメントやコミュニケーションの強化に活用していくべきです。社内外に対し、企業価値向上につながる戦略的な取り組みとして位置付けることが重要であると考え、マテリアリティの議論の際は、「IGNITURE」についても言及すべきと提言しました。

当社の大きな強みは、多様なエネルギーアセットを持っていることです。今後、電化が進展した場合でも、熱需要産業は存在しますので、総合的なエネルギー供給会社として多様なソリューションを提供できる点は圧倒的な強みになります。2026年度から日本で排出量取引制度（GX-ETS）が導入され来年から本格施行となりますが、欧州で見られたようなLNGへのシフトが日本でも進めば、当社にとってさらなる強みになると思います。

中計策定に向けた議論

深澤 当初の中計案はメッセージに曖昧さがありました。ストーリー性を持たせ解像度を高めるため、執行と何度も議論を重ね、現在の形に至っています。今後はKGI・KPIについても進捗をモニタリングしていきますが、財務指標に加え、先ほど申し上げた人材やDXなど、非財務の視点からも注視していきたいと考えています。

吉高 本中計では、マテリアリティのトップにある「エネルギーの安定供給とカーボンニュートラルの両立」、「『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」を成長戦略につなげて訴求できた点、また、私が以前から提言してきたROICの導入が実現し

社外取締役座談会

た点は、大きな前進であったと評価しています。

関口 そうですね。今回は投資家を主要なターゲットとして中計を作成したことから、ROICをはじめとする数値目標の設定がコアな議論の一つでした。前中計策定時には、投資家やアナリストから、ROE目標と利益計画、資本政策の整合性がとれていないと指摘を受けたこともあり。今回は、数値の整合性の徹底はもちろん、時間軸とストーリーを示しながら、どのように数値目標を達成していくのかを社内外に丁寧に説明していくよう執行に求めました。この点は、実現してもらえたと受け止めています。

キャッシュアロケーションに関しては、ROE上昇に向けて、成長投資もしくは株主還元、いずれかに柔軟に配分可能な「戦略的資金」と称し2,000億円分を確保しています。ただし、中長期的な企業価値向上を実現するためには、戦略的資金を成長投資に適切に活用していくことが重要であると、私を含め複数の社外取締役から改めて意見いたしました。今後はこの点についても、継続的にモニタリングしていきます。



深澤 ROICに関しては、現場で働く社員一人ひとりが、この指標を自らの業務にどのように反映すべきか実感できるレベルまで浸透させることが重要であり、その取り組み状況もフォローしていきたいと考えています。

関口 ROIC経営はまだ始まったばかりですから、現場の行動変容が重要になります。一方で、中計の成長戦略に関しては、エネルギー、ソリューション、海外の成長が3カ年の利益成長の鍵になります。特に海外については、外部からは天然ガスの価格変動に収益も左右されているように見えるかもしれませんが、北米では上流から下流までバリューチェーンをつなげることで、各段階で利益を上げる戦略をとっており、アジア・大洋州においても現地の戦略的パートナーとの連携を進める方針です。こうした成長戦略についてもナラティブとして分かりやすく説明するよう執行に提言し、その内容は中計のトップメッセージにも反映されています。

吉高 確かに海外は成長ドライバーの一つですが、当社は最初からグローバル企業という成り立ちではありません。当然リスクもあり、試行錯誤を重ねながら進めていく事業の一つであると私は認識しています。その一方で、世界的な脱炭素の潮流の中で、多様なエネルギーアセットと当社ならではの地域との結びつきを活かし、特に災害時に迅速な復旧と安定供給を実現してきたことは当社の強みです。これを活かし、社会全体のレジリエンス向上に資するソリューションを提案できるのではないかと執行に伝えました。

深澤 首都圏は経営基盤が相対的に強固ですが、それでも、将来的には人口減少が見込まれます。今ある強みが活かせるうちに、ソリューションや海外など、従来の



枠を超えた取り組みに注力していくことが、今後の企業価値向上を支える重要なポイントになると思います。

KGI・KPIのモニタリング

吉高 中計最終年度の2028年度にROE9%の目標を打ち出しました。2026年度の経営計画ではROEをKGIとして位置付け、各組織のアクションプランについても説明を受けていますが、目標達成に向けては、さらに解像度を高める必要があると思っています。

関口 取締役会では四半期ごとにKGI・KPIツリーのモニタリングをしていますが、同時に、このツリーが本当にロジックとしてつながり、最終的なPBRに収斂しているかを精査し、ブラッシュアップし続けることも不可欠です。仮に目標が未達だった場合、その理由の報告を受けて終わるのではなく、次にどのような手を打たなければいけないのかという議論に発展させていく必要があります。そこはまだ十分にできていないと反省しています。

深澤 また、エネルギーという規制業界の中で、いかに

社外取締役座談会

KPIを高めていくかも課題です。ロジックツリーの背後にある各組織の具体的な施策が、着実に実行されているかをモニタリングしていくことも重要だと考えています。

取締役会の実効性評価

関口 取締役会での議論は年々進化しています。個々の投資判断の是非は執行に委ねる一方、取締役会により大局的な観点での議論に注力する場へと質的に変化してきました。リスクへの考え方も、以前は「リスクは最小化するもの」と守りの姿勢が強かったですが、今は「とるべきリスクはとる」という攻めの共通認識が形成されています。LNGトレーディングのように、リスクとリターンが表裏一体の事業においては、リスクアバタイトを踏まえつつ、どのようにアクセルとブレーキを使い分けるかといった、より高度な議論が行われるようになったことも大きな前進です。一方で、課題としては、我々社外取締役からの指摘に対し、その後執行がどのように検討・対応したのか、適切なタイミングで執行に確認するといったフォローアップが十分とは言えない点が挙げられます。

吉高 確かにそうですね。運営面でも、事前説明を前提に取締役会当日の説明を効率化することで、議論の時間は大幅に増えました。今後は、取締役会議長や執行が提示する議題に加え、社外取締役からも、外部環境の変化や現場視察等での気づきを踏まえタイムリーに議題を提起できるようにしたいですね。

深澤 私は1年目でしたので過去との比較はできませんが、改善に向けた取り組みの姿勢は感じており、その点

を評価しています。また、社外取締役へのインプットを目的としたオフサイトミーティングを通じてさまざまな部署や現場を視察できていることも、当社への理解を深める上で大きなプラスになっています。

今後の抱負

関口 当社は非常に誠実で実直な会社ですが、世の中へのアピール力にはまだ伸び代があります。マテリアリティや中計の意義が適切に伝わるよう、スキル・マトリックスにもある「コミュニケーション」の面でも役に立ちたいと考えています。同時に、世間の関心や常識と経営の認識がずれないように、外の目として常にアンテナを高く持ち続けていきます。新コーポレートガバナンス・コードでは社外取締役の役割や責任はより一層重要になりますので、

不断の自己研鑽を重ね、執行との確かな信頼関係に基づいた建設的な対話とモニタリングを通じて、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献していきます。

吉高 私はカーボンニュートラルとエネルギービジネスの両立を後押しし、当社のGXを通じた成長と企業価値向上をしっかりモニタリングしていきます。また、今後数年でAIがもたらす激変への感度も高めるとともに、ジェンダー・ダイバーシティの推進にも貢献していきたいと思います。

深澤 人口減少とエネルギーという、日本が抱える二つの大きな課題のど真ん中に位置しているのが当社です。これまで培ってきた信頼を維持しつつ、既存の枠を超えたチャレンジを後押しできるよう、私自身のインフラ企業での経営経験を活かしながら企業価値向上に貢献していきます。



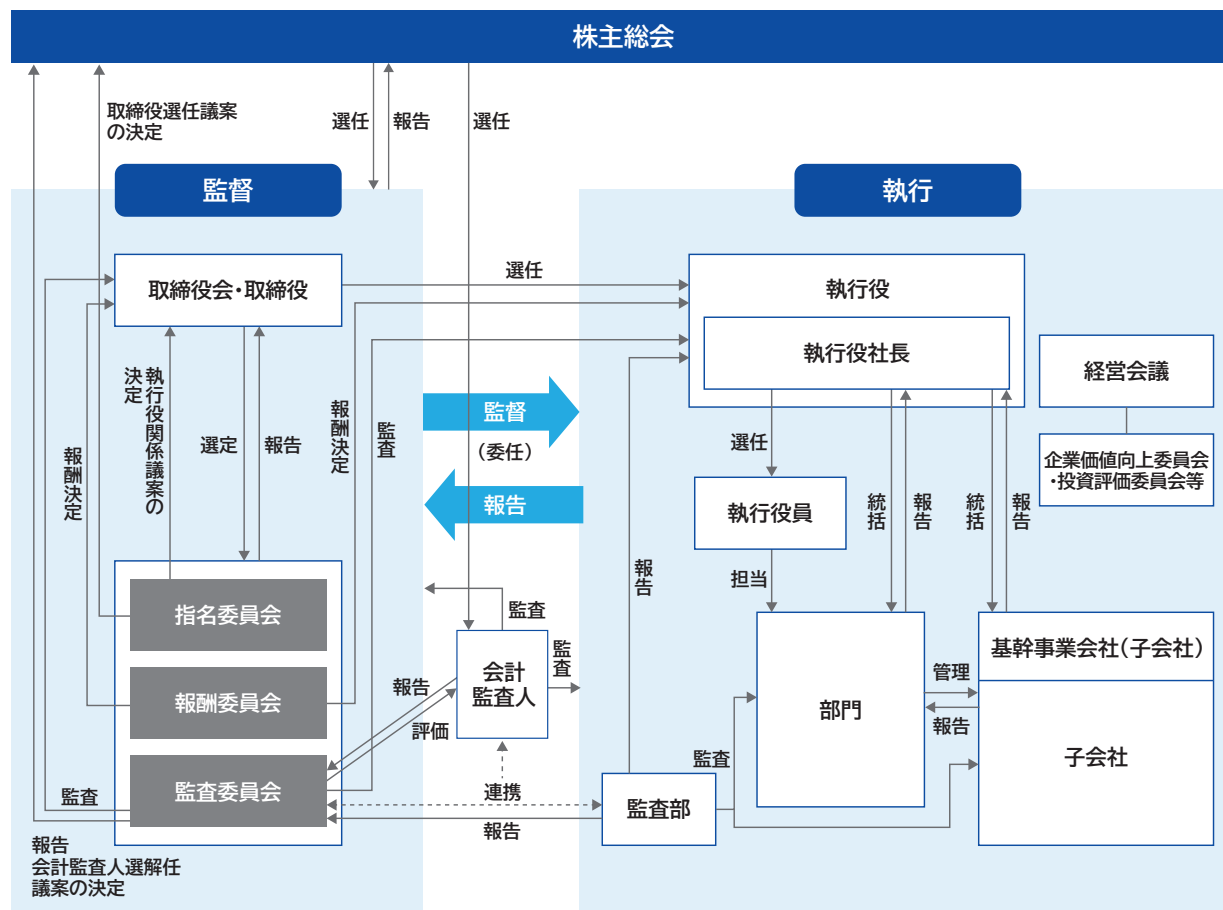
方針・体制

コーポレート・ガバナンスの考え方

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、効率的な業務執行を推進することにより、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を図ります。

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

コーポレート・ガバナンス体制



(2026年6月26日現在)

取締役の人数 (うち独立社外取締役の人数 6人※)	9人
執行役の人数 (うち取締役を兼ねる執行役の人数 1人)	3人
執行役員の人数	28人

※ 社外取締役6人全員を当社が定める「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しています

企業価値向上委員会

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。

投資評価委員会

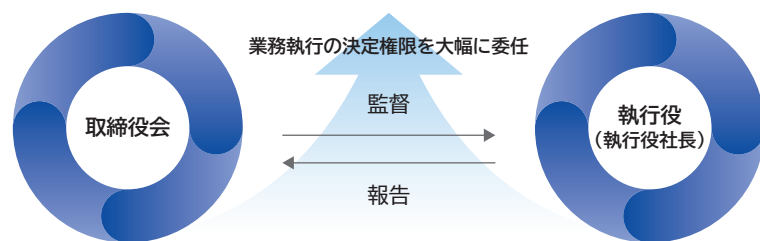
財務部担当執行役員が委員長を務める「投資評価委員会」は、投資の意義・経済性・リスクの評価および投資後のフォローが必要となるものについて評価を行い、執行役等に答申を行っています。

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、現在、エネルギー事業は激動の時代を迎えており、当社は2030年以降も見据え策定した長期ビジョン「Compass 2030」の実現に向け、事業領域の拡大・事業構造の転換を加速度的に進めています。

さらに、経営レベルにおいても、コーポレート・ガバナンス体制の改革を進め、取締役会による「適切な執行の監督」と執行役（執行役社長）による「機動的な意思決定と実行」とを両立させるべく、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、執行役社長をはじめとする執行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。

このように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、取締役会と執行との両輪で、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。

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 ^{※1}	執行役(代表執行役社長1名、代表執行役副社長2名) ^{※2} コーポレート担当の常務執行役員(3名)

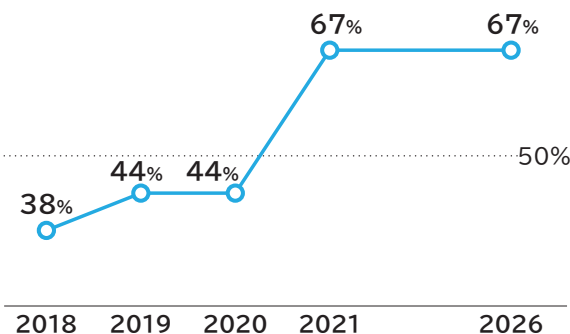
※1 事業担当の執行役員が議題説明者として出席する場合があります

※2 取締役を兼ねる執行役は代表執行役社長1名のみです

コーポレート・ガバナンス強化の歴史

2002	取締役の人数削減、社外取締役の招聘を開始
2005	指名・報酬に係る任意の諮問委員会を設置(透明性の向上)
2016	コーポレート・ガバナンス基本方針の策定、取締役会の実効性評価を開始
2017	取締役会規則を改定(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 ● 社外取締役を過半数とする指名・報酬・監査委員会の設置 ● 取締役(社外・社内)および執行役に株式報酬制度を導入 ● 業務執行の決定権限を大幅に執行役社長に委任 POINT 投資案件の決定については、金額規模にかかわらず、原則として執行役社長に委任し、経営の迅速性を確保しています。取締役会は、執行役から報告された内容に基づき、経営判断原則にのっとり、適切な意思決定および業務執行が行われているかをモニタリングしています。
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
2025	執行役の報酬構成を改定(業績連動報酬割合の引き上げ、株式報酬への業績連動の導入)

■ 社外取締役比率の拡大



参考

2018年6月～ ▶ 3名/8名=38%

2019年6月～ ▶ 4名/9名=44%

2021年6月～ ▶ 6名/9名=67%

2026年6月～ ▶ 6名/9名=67%

役員一覧

取締役 2026年6月26日時点



取締役会長・議長
(指名委員・報酬委員)

内田 高史

取締役在任 12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 5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月退局)
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 3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)(2025年4月退任)
2021年9月 (一社)バーチュ・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(2026年3月退任)
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 4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 4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(2026年3月会長退任、同年6月取締役退任)
2023年6月 当社取締役(現)



取締役 社外
(監査委員長)

小松 百合弥

取締役在任 2年目

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(2026年6月退任)
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 4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 3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
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(2026年3月退任)
2024年6月 当社取締役(現)



取締役 社外
(監査委員)

深澤 祐二

取締役在任 2年目

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東日本総合研習センター所長
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 2026年4月1日時点

代表執行役社長		笹山 晋一 CEO(最高経営責任者)
代表執行役副社長		糟谷 敏秀 海外事業カンパニー長
代表執行役副社長		小川 慎介 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)を導入しています。

委嘱事項	委嘱内容(委嘱領域)
CFO 最高財務責任者	財務戦略・資本政策、IR
CHRO 最高人事責任者	人的資本政策・タレントマネジメント、採用・育成、評価・処遇制度
CRO 最高リスク管理責任者	リスクガバナンス、クライシスマネジメント
CTO 最高技術責任者	技術・知財
CDO 最高デジタル責任者	DX戦略(変革、価値創造)、AI戦略・ガバナンス統括
CIO 最高情報責任者	IT戦略・ガバナンス、データ基盤管理・セキュリティ
CCO 最高コミュニケーション責任者	グループブランド戦略、ブランドマネジメント
CLO 最高法務責任者	グループ法務

執行役員 2026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
	辻 英人 一般社団法人日本ガス協会 専務理事
常務執行役員	小西 雅子 地域共創カンパニー長 DE&I推進担当
	遠藤 陽 CIO、東京ガスiネット(株)代表取締役社長執行役員
	南 琢 CFO、財務部、経理部、サステナビリティ推進部
	村越 正章 CRO、総合企画部、秘書部、資材部、総務部、法務部、法人営業部
	清水 精太 CDO、DX推進部、ソリューション共創本部長
	中村 肇 海外事業カンパニー副カンパニー長バリューチェーン統括
	川村 俊雄 CTO、グリーントランスフォーメーションカンパニー長
	五嶋 希 CHRO、CCO、人事部、広報部、コンプライアンス部、監査部
	上中 孝之 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
執行役員	奥村 栄吾 東京ガス不動産(株) 取締役 専務執行役員
	大橋 太郎 カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー リビング戦略部長
	石坂 匡史 エネルギートレーディングカンパニー 最適化戦略部長
	小和田 祐子 秘書部長
	曾我 豪 財務部長
	八尾 祐美子 Tokyo Gas Asia Pte.Ltd.(東京ガスアジア社) 取締役社長
	星崎 友洋 ソリューション共創本部 ソリューション事業創造部長
	村田 行麿 海外事業企画部長
	堀坂 研太郎 総合企画部長
	櫻井 賢司 エネルギートレーディングカンパニー TG Energy Trading Pte Ltd.社長
	西山 智之 地域担当
	藤井 英一郎 Tokyo Gas America Ltd.(東京ガスアメリカ社) 取締役社長
	高橋 祐子 資材部長
	永友 修 CLO、法務部長
	内田 進 東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 取締役 専務執行役員 エネルギーソリューション本部長
	岸澤 剛 DX推進部長

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。

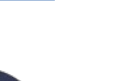
社外取締役には、当社グループの経営ビジョン「Compass2030」の達成に向けた監督に必要なスキル(右記参照)、社内の取締役・執行役の知見、経験を補完する役割を求めます。

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/226gm.pdf#page=10>

社外取締役のスキル・マトリックス

	 関口 博之	 淡輪 敏	 山村 雅之	 吉高 まり	 小松 百合弥	 深澤 祐二
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 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 10 リスク管理	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

議長メッセージ



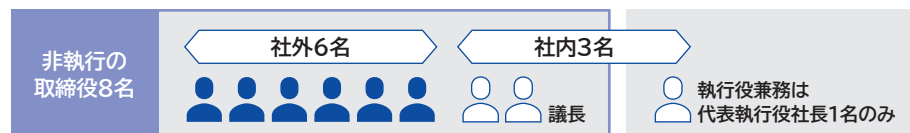
取締役会長・議長
内田 高史

2025年度は、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に向け重要な一年となりました。まず、取締役会実効性評価の結果を踏まえ、モニタリングモデルを志向する当社取締役会の役割・機能として、「取締役会のモニタリングのあり方」を明確化し、取締役間で共通認識を醸成しました。これにより、取締役会として何を、どのような視点で監督していくのかというガバナンスの基盤を改めて整えることができたと考えています。

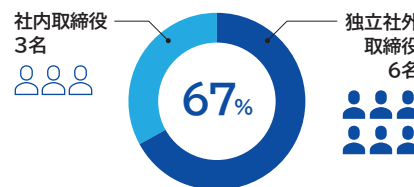
この共通認識のもと、2026-2028年度中期経営計画（以下、中計）の策定に向け、7月から10月の決議に至るまで毎月議論を重ねました。経営理念を起点に新たに見直したマテリアリティを中計へと具体化する一連の流れを意識しつつ、資本市場を意識した目標設定との整合性も図りながら、中長期的な企業価値向上に資する内容となるよう、取締役会において執行と活発な議論を交わしました。年度後半の取締役会アジェンダでは、各カンパニーおよび事業会社の中計実現に向けたアクションプランについても取り上げ、内容について確認したことで、中計達成に向けた取り組み状況を的確に把握するとともに監督できたと考えます。今後も非執行の取締役会議長として取締役会に適切に議案提供を行い、監督機能の充実が図れるよう議事運営を行ってまいります。

取締役会の構成

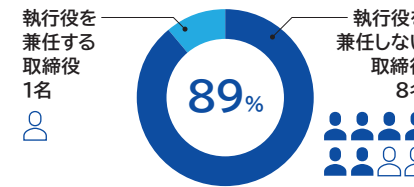
指名委員会等設置会社として、取締役会がより効果的に監督機能を果たすため、執行役を兼ねる取締役は代表執行役社長1名のみとし、執行と監督の機能を明確に分離し、緊張感のある経営を実現します。その上で、多様性と客観性のある監督を取締役会運営の中心に置くため、2/3程度を社外取締役で構成します。



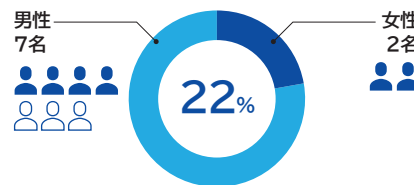
独立社外取締役比率



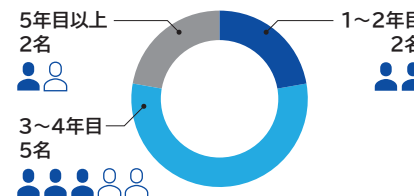
非執行の取締役比率



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

- 取締役会は、社外取締役の経験・知見・スキルも活かした多様な視点や、経営全体を俯瞰した視点から当社グループの中長期的なありたい姿も踏まえ、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において、適切なリスクテイク等の示唆や気づきを執行に与え取り組みを後押しする。
- 執行が、委任された権限に対して取締役会に適時かつ判断根拠を明確にする報告を行うことで、取締役会はより実質的なモニタリングを実行し、取締役会と執行との両輪で当社グループの持続的な成長、中長期的な企業価値向上を実現する。
- 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う。決議後は、中期経営計画で定めた目標と単年度計画の達成に向けた取り組み状況をモニタリングする。

取締役会

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。2025年度は、中計について決議するとともに、その前段では、社会課題を解決するための取り組み指針として7つのマテリアリティを決議しました。中計策定にあたっては、当社グループの強みを生かした成長ストーリーや、成長性・収益性を重視したポートフォリオマネジメント、株主還元方針の改定について議論し、執行が取り組むべき最重要指標としてROE9%をはじめとする中計の主要計数目標を決定するとともに、中計達成に向けた事業別の取り組み方針等についても確認しました。

年間スケジュール

	2025年 6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2026年 1月	2月	3月	4月	5月
決議					・株主還元方針の改定 ・26-28中計					・26年度計画 (KGI・KPI含)		
報告												
中計		26-28中計案						各カンパニー・基幹事業会社の中計アクションプラン				
単計								26年度計画案				
モニタリング 他	内部 統制						リスク管理		IT関連	人事政策		取締役会の 実効性評価
オフサイト ミーティング等		四半期決算およびKGI・KPI等の進捗状況(開催月◆)										
		防災訓練、サイバーセキュリティ訓練、インフラ関連施設、ソリューション開発施設、DXフォーラム等の見学(開催月★)										
		社外取締役と社長の 意見交換					社外取締役間 の意見交換					

※2025年5月 新マテリアリティ決議(9/1付改定) ※取締役会議題の一部を抜粋しています

社外取締役へのサポート

当社は、取締役会、指名委員会、報酬委員会および監査委員会それぞれに事務局を設置しています。

取締役会資料の事前説明

取締役会での建設的な議論に向け、社外取締役6名を対象に、取締役会の数日前に資料配付および各業務原局から事前説明を実施しています。あわせて、執行の経営会議資料についても議事録とともに閲覧可能な仕組みとしています。

オフサイトミーティング

非執行の取締役8名(社外取締役6名を含む)を対象に、取締役会以外での事業理解の機会としてオフサイトミーティングを実施しています。視察や現場社員との意見交換を通じて、事業内容や課題への理解を深め、取締役会での議論の深化につなげています。



LNG船受入海上栈橋(扇島LNG基地)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、毎年実施する各取締役によるアンケート評価および第三者評価に加え、社外取締役間での意見交換を通じて、取締役会全体の実効性について分析・評価しています。

これらの評価結果および意見を踏まえ、抽出された課題への対応策について取締役会で議論し、翌年度の取締役会の運営方針を定め年間アジェンダを策定しています。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。



2024年度の実効性評価を踏まえた2025年度の主な取り組み

2024年度の実効性評価

2024年度は、外部機関による第三者評価を実施し、ガバナンス改革への継続的な取り組み等を背景に、取締役会の実効性は概ね確保されているとの評価を得ました。

一方で、社外取締役のモニタリング機能の強化や、取締役会運営・資料等のさらなる充実が課題として示されました。

2025年度の主な取り組み

上記の課題を踏まえ、「取締役会のモニタリングの在り方」を策定し、取締役会内の共通認識の深化を図りました（P54）。その上で、中計策定に向け、事業ポートフォリオ、価値創造ストーリー、キャッシュフローやサステナビリティ課題への対応等について、多様なステークホルダーの視点から、複数回にわたり議論を実施しました。さらに、執行からの投資案件の報告については、案件の概要にとどまらず、全社ポートフォリオにおける位置付けや全社BS／PLへの影響を踏まえ、結論に至る背景や主要な論点を俯瞰的に整理した資料としました。加えて、現場視察や社員との意見交換を取り入れたオフサイトミーティングを通じて、資料説明だけでは捉えきれない事業の実態や課題への理解を深めました。

2025年度の実効性評価に対する評価

各取締役によるアンケート評価を踏まえた第三者評価結果

<アンケート項目>

- ①取締役会総評 ②取締役会の役割 ③議案設定 ④メンバー構成
⑤審議（モニタリング、議論の質、委員会連携等） ⑥運営 ⑦支援体制 ⑧取締役の貢献
⑨役員間コミュニケーション・投資家対話 ⑩議案重要度・議案充実度

<第三者評価結果>

- 貴社取締役会の実効性は、良好な水準にて確保されているものといえる。
- タイムリーかつ柔軟な議案設定や、議長による適切な議事進行に関する評価が向上しており、実効性の高い審議が行われていることがうかがえる。
- 一方で、執行に対する指摘事項へのフォローのあり方や、議案説明の充実度等については、さらなる改善の余地が見受けられる。

社外取締役による意見交換を通じて得た課題認識

当社では、取締役会の実効性評価にあたり、アンケートに加え、社外取締役による意見交換の機会を設け、取締役会の運営およびモニタリングの実効性に関する課題について議論しています。主な意見は以下のとおりです。

- 中計に基づく単年度計画（非財務KPIを含む）については、進捗モニタリングの強化が求められる。
- 投資案件については、過去投資も含めた全体像を踏まえたモニタリングが必要である。
- 指名・報酬・監査委員会の活動報告は、討議過程を含めたタイムリーな共有が望ましい。

2025年度の実効性評価を踏まえた2026年度の主な取り組み

上記の評価結果および課題認識を踏まえ、今後の施策について議論し、2026年度の運営方針について確認しました。前年度に決議した「マテリアリティ」への対応状況および「中計・単年度計画に基づくKGI・KPI」については、年間アジェンダに組み込み、定量的な実績の確認に加え、その達成に向けたプロセスも継続的にモニタリングを行うことで、監督機能の実効性向上を図ります。また、指名・報酬・監査委員会の活動報告は、決議内容に加え、課題認識や討議過程も適宜共有し、取締役会との連携強化を図ることで、その議論を取締役候補者に求めるスキル・役割や役員報酬制度等の見直しに活用します。

指名委員会

指名委員長メッセージ



社外取締役
淡輪 敏

2025年度の指名委員会では、就任4年目を迎える笹山晋一代表執行役社長の再任について取締役会に上程しました。同氏は、外部環境が大きく変化する中、変革期のトップとして2023－2025年度中期経営計画（以下、23-25中計）で掲げた目標の達成に向けて経営を主導し、企業価値向上に貢献してきました。実際に、再任決議後に公表された2025年度決算においては、23-25中計で掲げたROE・ROAをはじめとした主要指標について、計画を大きく上回る結果を出しています。かつ、2025年秋に取締役会にて決議した2026－2028年度中期経営計画を着実に遂行し、当社グループの持続的成長を確実なものとするためには、さらなる挑戦・飛躍が必要であることから、これまでの実績を踏まえ、同氏が引き続き最高経営責任者（以下、CEO）として執行を牽引することが最適であると判断しました。2026年度の委員会では、確実かつ有効なCEOサクセッションを実現すべく、中長期サクセッションプランに加え非常時の対応も視野に議論を深めていきます。

第226回定時株主総会の取締役選任議案については、取締役の構成や各取締役のスキル・役割・在籍年数等を踏まえ9名全員の再任を決定し、いずれも高い賛成率で選任されています。

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。

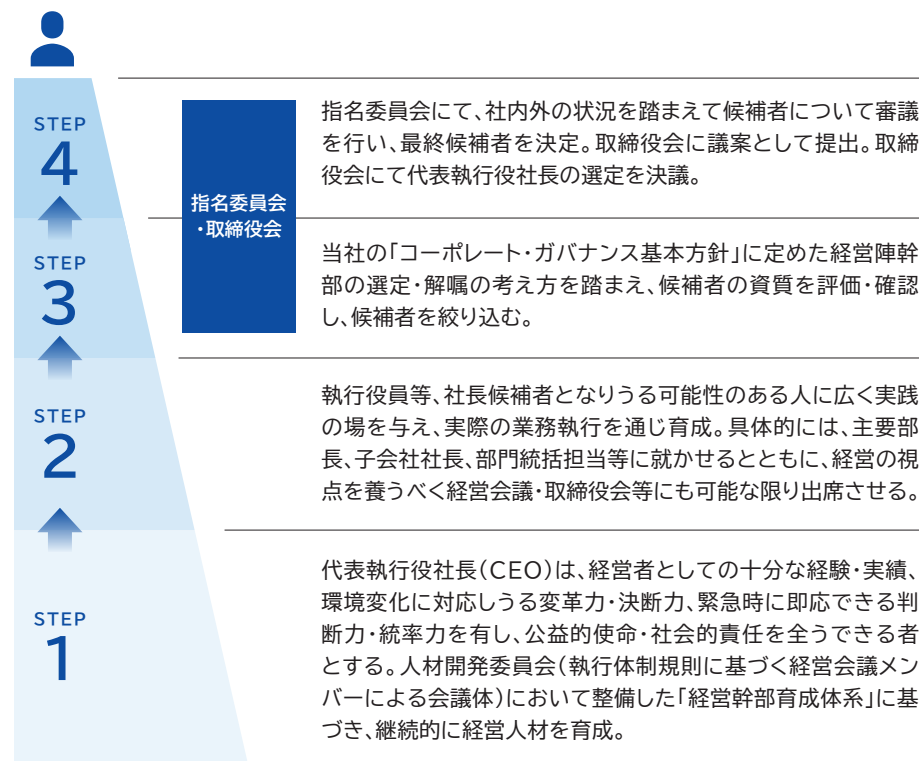


指名委員会の活動状況

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8回[※]）。

※年間開催回数は、2025年6月株主総会後から2026年6月株主総会前まで

代表執行役社長の選定プロセス



報酬委員会

報酬委員長メッセージ



社外取締役
山村 雅之

2025年度の活動内容に触れる前に、まず、2024年度の報酬委員会では、執行役の報酬構成を大きく見直し、業績連動報酬割合を引き上げるとともに、従来は非業績連動であった株式報酬についても業績連動の仕組みを導入しました。報酬全体に占める業績連動部分の比率が高まり、企業価値の向上に向けたインセンティブが一層強化されています。

こうした報酬体系の変化を踏まえ、業績に対する適切な責任意識の醸成と、経営の健全性・透明性のさらなる確保を図る観点から、2025年度の報酬委員会では、「役員報酬に関わる基本方針」を改定し、新たにマルス条項およびクローバック条項を規定しました。これにより、財務情報の重大な修正等が生じた場合や法令またはコンプライアンス違反等が認められた場合には、報酬の減額や支給済報酬の返還を求めることが可能となり、報酬制度の公正性と規律を一層高めています。引き続き、報酬制度が適切なインセンティブとして機能するとともに、その透明性および規律が確保されるよう、役員報酬がバナンスの向上につとめます。

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としました。

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（マルス・クローバック条項の導入）、2025年度の業績評価、2026年度の業績評価指標の策定、報酬水準の検討等について、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7回[※]）。

※年間開催回数は、2025年6月株主総会後から2026年6月株主総会前まで



役員報酬に関わる基本方針

<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/stock/pdf/kabu/226gm.pdf#page=42>

役員報酬に関わる基本方針

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。

年間報酬の構成

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。

マルス条項・クローバック条項

マルス条項

支給対象者に、法令またはコンプライアンス違反等が認められた場合には、未支給の報酬の全部または一部を不支給または減額とすることができる。

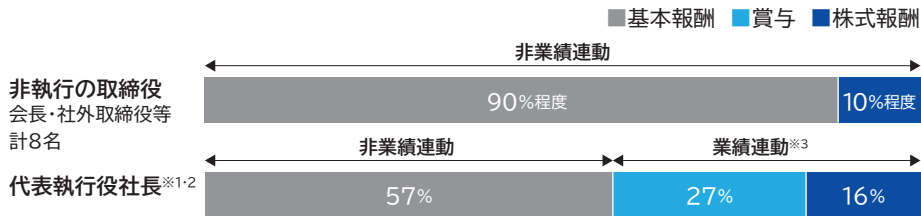
クローバック条項

支給または交付済みの業績連動報酬について、適用のある業績連動報酬に影響する当社の財務諸表の重大な修正事由が発生した場合や重大な会計上の誤りが明らかとなった場合、また、報酬の支給または交付後に、支給または交付の対象者に、法令またはコンプライアンス違反等が認められた場合、当該報酬の全部または一部の返還を求めることができる（退任役員を含む）。

※役員報酬に関わる基本方針の一部を抜粋しています

報酬委員会

取締役および執行役の報酬の構成



※1 代表執行役副社長（計2名）の報酬構成は、基本報酬59%、賞与27%、株式報酬14%です

※2 業績連動報酬に係る目標達成率が100%の場合の報酬構成です

※3 賞与の変動幅は0～200%、株式報酬の変動幅は80～120%です

執行役の業績評価指標

執行役の賞与および株式報酬に係る2026年度の業績評価指標については、当該年度の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。

POINT

2025年度より、財務指標については対計画の達成度に加え、前年度実績からの改善度を反映する仕組みを導入しています。これは、期ずれや油価等の外部要因により業績の変動が大きいという事業特性の下、目標値が前年度実績を下回る場合でも達成と評価されるケースが生じることから、指標と実績との関係をより適切に反映することを目的としたものです。

分類	ウェイト	業績評価指標	基準値
財務指標	15%	ROE	13.2%
		ROIC	6.3%
		当期純利益	2,268億円
	65%	ROE	8%
		ROIC	4.8%
		当期純利益	1,340億円
非財務指標 (ESG)	20%	CNエネルギー・価値販売量	147万t-CO ₂
		CO ₂ 削減貢献量	1,300万t-CO ₂
		高エンゲージメント回答率	64.5%
		エンタープライズ・アーキテクチャ 統合進捗度（集約済システム数）	30システム

※1 前年度実績からの改善度を評価します ※2 今年度計画の達成度を評価します

賞与

執行役の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回支給しています。指標については報酬委員会ですべての年度検討を行い選定しています。

株式報酬

取締役および執行役の中長期インセンティブ報酬として、信託を用いた非金銭型の株式報酬制度を導入しています。付与したポイント数に応じて退職時に株式を交付します。

〈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ています（非業績連動）

〈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ています（業績連動）

報酬水準の検討

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しています。

具体的には、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、他社動向等も踏まえ、報酬委員会において議論しています。

報酬等の総額（2025年度分）

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	株式報酬		
			業績連動	非業績連動	業績連動	
取締役※1 (うち社外取締役)	230 (90)	202 (81)	－ (－)	27 (9)	－ (－)	10 (8)
執行役※2	377	180	144	－	52	4

※1 取締役の報酬等には、2025年6月27日開催の第225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 取締役を兼ねる執行役1名の報酬等は、執行役の報酬等に記載しています

監査委員会

監査委員長メッセージ



社外取締役
小松 百合弥

2023-2025年度中期経営計画の最終年度を迎え、各事業の規模・領域が一層進展するとともに、高い資本効率の達成をコミットメントしている状況を踏まえ、2025年度の監査委員会ではリスク・アプローチに基づき、①事業規模・領域の拡大に対応したグループ内部統制システムの構築・運用状況およびその実効性、②企業価値向上に資する財務戦略および経営管理の状況、③拡大・多様化するサプライチェーン全体における多様な従業員のエンゲージメントおよびコンプライアンスの状況の3点を重点監査項目として設定し、内部統制システムの活用を中心としつつ、グループ内執行部門との意見交換等、各種監査活動を実施しました。

また、前事業年度の監査で把握した課題への対応状況を代表執行役に確認するとともに、次年度の監査計画の立案に先立ち、年間監査活動の振り返りと意見交換を実施し、PDCA視点でより効果的な監査を目指しました。引き続き、効果的かつ効率的な監査活動に取り組み、適時・適切・適法な業務執行と成長投資を促す提言をしていきます。

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4名のうち2名は財務および会計に関する相当程度の知見を有しています
※社内監査委員（1名）は非業務執行取締役が常勤で担務しています

監査委員会の活動状況

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」ことを活動の目的としており、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14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、2025年6月株主総会後から2026年6月株主総会前まで

年間活動イメージ（監査活動のPDCA）

<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/pdf/yuho/yuho2606.pdf#page=60>

2025年度 重点監査項目に基づく往査分野と確認事項

往査分野	監査委員会が確認した事項
グループ経営管理部門	グループ内部統制システム、グループリスク管理等
財務部門	財務戦略、経営管理、投資評価等
導管事業	経営課題、法的分離後の内部統制、従業員・協力企業の状況等
ソリューション事業	経営課題、組織再編後の内部統制、サプライチェーン管理等

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効果的な相互連携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。2025年度は、近年の企業不祥事の発生状況も踏まえ「リスクの覚知から初動における監査役の視点・行動」をテーマに外部専門家による講演を行い、監査委員がファシリテーターとなり子会社監査役と意見交換を実施しました。



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、その持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。

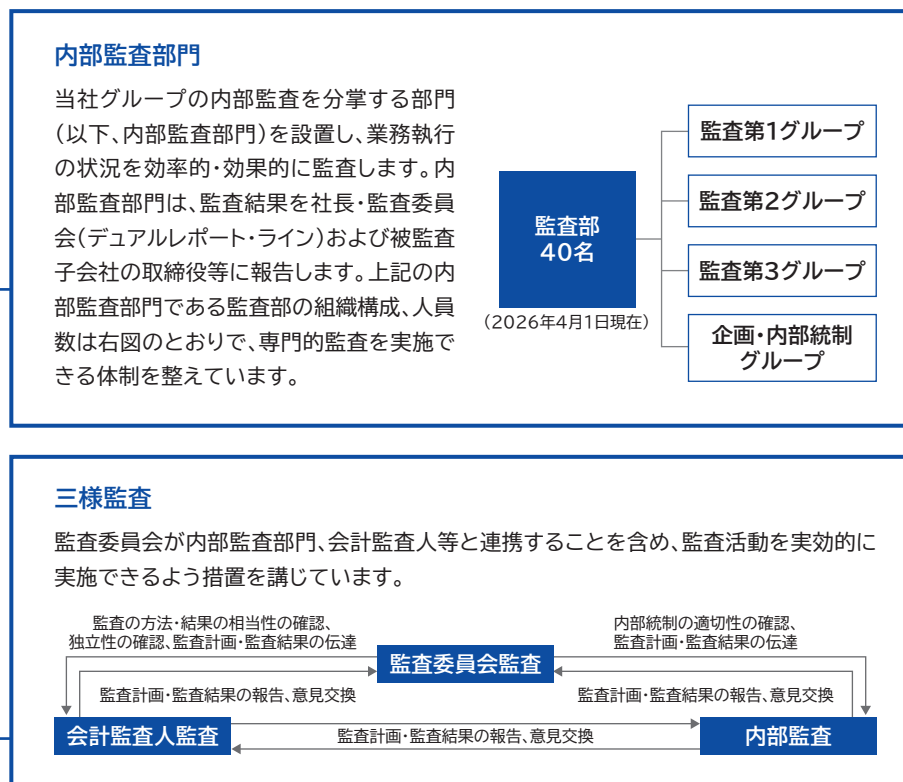
体制の概要

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.62 コンプライアンス ● P.63
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.64
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.61

「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 に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



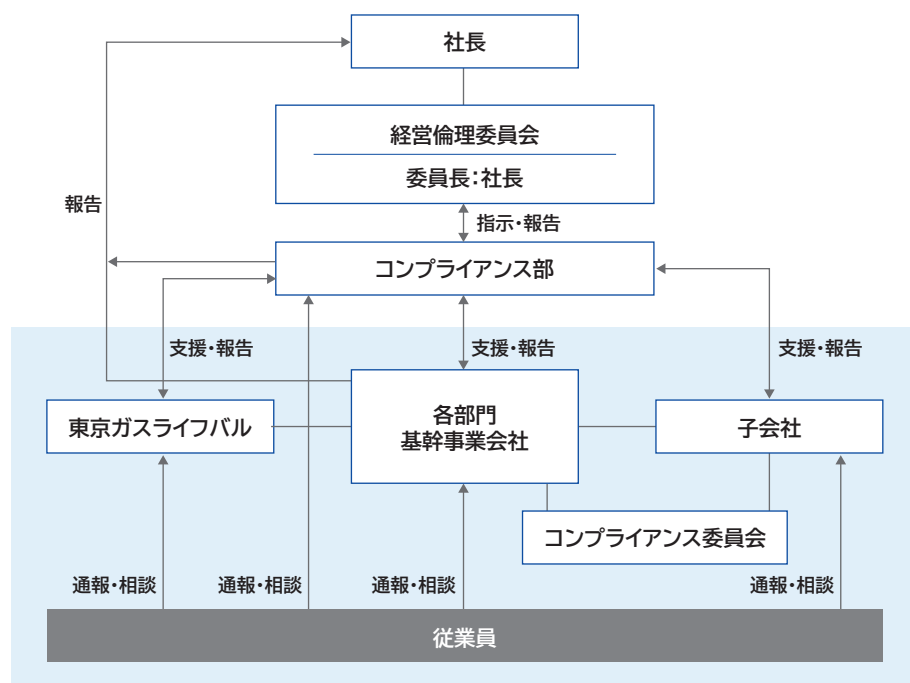
内部統制

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」（以下、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、講演会、職場勉強会等）。グループ全体を対象とするeラーニング研修や、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、「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上での必要な知識・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。

コンプライアンス推進活動の効果を把握するために、当社グループの役員・従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を定期的の実施し、抽出した共通課題は次年度以降の取り組みに活かしています。

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等が連携して事実確認等を行い、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、「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。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。

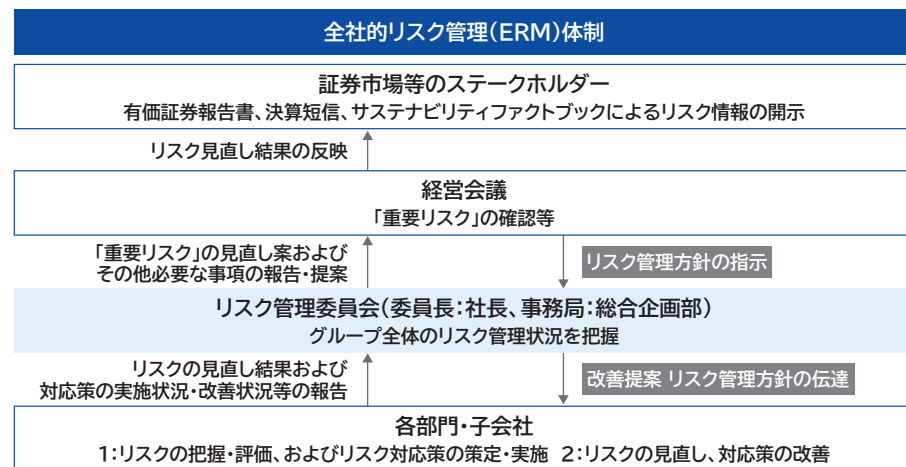
内部統制

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、経営会議に報告しています。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300名(2026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。

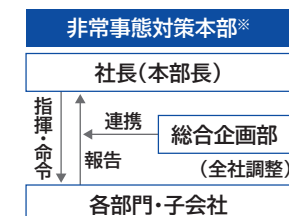


投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事業等のリスク (2026年4月1日)

- | | |
|--|---|
| 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
(1) 原料調達支障
(2) 自然災害
(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
(4) 不測の大規模停電
(5) 再生可能エネルギー設備の重大トラブル
(6) 病原性や感染力の高い感染症の流行
(7) サプライチェーンリスク
(8) 海外事業展開に伴うリスク
(9) 天候変動によるガス・電力販売量の変動
(10) 競争激化による需要の減少
(11) 法令・制度・国及び地方自治体の政策変更
(12) 新たな環境規制等への対応
(13) 事業環境の変化による既存需要の減少
(14) 新市場開拓の遅延 | 3. 事業変革と価値創出のためのイノベーション
(1) 技術開発の遅延
4. 多様な人材の尊重と挑戦による成長
(1) 事業遂行の担い手不足
5. ステークホルダーとの共創と社会的責任の遂行
(1) 事故・災害等の発生
6. 組織の力を高め・拡げるリアルとデジタルの融合
(1) AI特有のリスク
7. 安心・安全・信頼の期待に応える経営基盤の強化
(1) 個人情報の流出
(2) ITシステムの停止・動作不良
(3) サイバー攻撃
(4) コンプライアンス違反
(5) 人権問題への不十分な対応
(6) 原料費変動
(7) 電力市場やLNG価格の変動
(8) 市場価格・金利の変動
(9) 投資未回収 |
|--|---|

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、重要業務システムの停止、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及び情報漏えい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(代表執行役社長ほか)
- 投資家と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(2026年3月)

取締役会の実効性等について株主・投資家の皆様と対話の充実を図り、経営方針や執行のモニタリングに活かすとともに中長期的な企業価値向上を図る目的で、2022年度より開催しています。2025年度は2名の社外取締役が出席し、株主・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。当日の対話の一部をご紹介します。



山村取締役



Q 東京ガスのさらなる成長に向けた期待や課題について、どのように考えていますか。

当社は、都市ガス事業の拡大を経て電力事業に参入し、総合エネルギー事業者として成長してきました。今後はエネルギーを中心に、海外・ソリューションにおいてもさらに拡大する、成長の第三ステージに入っています。2026-2028年度中期経営計画(以下、中計)はさらなる成長への大きな一歩として期待する一方で、事業拡大に合わせた人材確保・育成や企業文化の変革は課題の一つです。また、投資には積極的にチャレンジすべきですが、投資規律とのバランスも大事だと考えています。

Q その実現に向けて、これまでの経験を活かしてどのように貢献したいと考えていますか。

DXが中計の要となるため、デジタル・技術分野の専門性を活かして支援したいと考えています。DXやシステムについては取締役会においても多々議論していますが、自身の経験から、失敗しないためにはシステム部門だけでなく現場も一体となって取り組むことの重要性などを発信しています。また生産性改革の経験を活かし、特に国内事業の効率化への助言により利益向上に貢献したいと考えています。

その他、以下をはじめとするさまざまなご質問を頂きました。

- 中計についてどのような関わり方をしたか
- ソリューションの成長は期待したいが過去の実績から見てもチャレンジングな目標ではないか
- 海外事業に取り組む意義、シナジーについてどのように考えているか
- 赤字事業の改善は社外取締役としてどの程度コミットし監督するのか

小松取締役



Q 東京ガスのさらなる成長に向けた期待や課題について、どのように考えていますか。

中期的には海外事業とソリューション事業に期待しています。海外は米国中下流事業など収益が振るわない状況もありますが、当社は海外投資の経験も積んできているため中下流・アジアの事業成長に期待しています。ソリューションについては、日本の会社はDX・AIの活用が進んでいない中で、当社はビジネスの進め方が堅実である一方でITの知見もあるため、当社と同様に堅実な社風を持つ会社にソリューションを提案するポテンシャルがあると考えています。

Q その実現に向けて、これまでの経験を活かしてどのように貢献したいと考えていますか。

海外・ソリューションの強化のためにはM&Aやアライアンスの実行機能の高度化、投資とリスク管理のバランスが重要であるため、ファイナンスの知見、PMIやプライベートエクイティファンドでの経験も活かし、会社全体のガバナンス向上に貢献していきたいと考えています。また、社外取締役として、執行の経営判断プロセス、それによる投資、各事業部の目標、アクションプランやリカバリープランについてモニタリングし、結果として企業価値を向上することをミッションにしています。

- 株主還元と成長投資のバランスについての考えや、取締役会における議論について
- 事業拡大に合わせた人材育成について、課題感と解決策はどのように考えているか
- 役員報酬の固定部分・変動部分の比率についてどのように考えているか

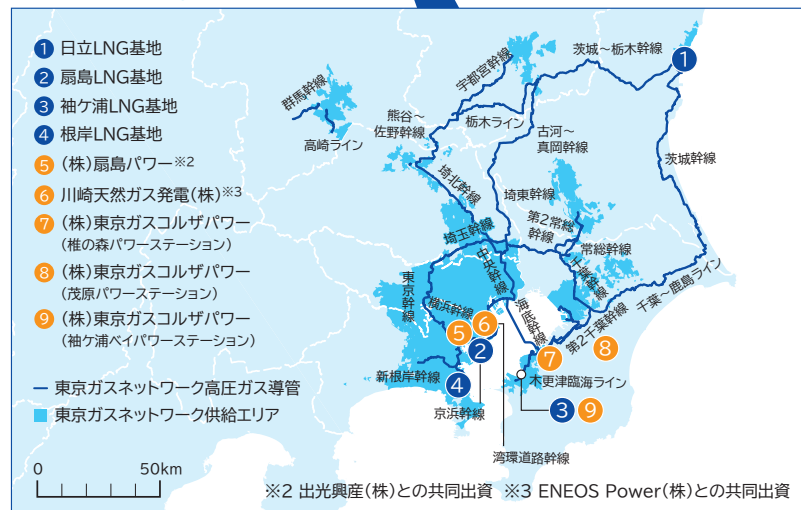


2025年度 社外取締役スモールミーティング 主なQ&A
https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/event_j.html

事業概要・事業エリア

国内事業エリア

- 当社LNG基地
 - 当社が出資する天然ガス火力発電を中心とした電源
 - 東京ガスグループが開発・保有する再生可能エネルギー電源※1
 - 東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)の営業所
 - 当社が出資する都市ガス事業等
- ※1 FID(最終投資決定)を実施した電源を記載/他社との共同出資の電源を含む



主な海外プロジェクト



地域	国名	プロジェクト名	主な内容
北米	①アメリカ	TGナチュラル・リソース	シェールガスの生産・販売事業
		TGESアメリカ	エネルギーサービス事業
		バーズボロ	天然ガス発電事業
		アクティナ	太陽光発電事業
		ロングボウ	系統用蓄電池事業
		アーム・エナジー・トレーディング	ガスマーケティング・トレーディング事業
		プリンシプル・パワー	洋上風力発電向けの浮体基礎システムの技術・サービスを提供
		STコープポイント	天然ガス購入、天然ガス液化委託、LNG販売
東南アジア	②メキシコ	パビオ	天然ガス発電事業
	③マレーシア	ガスマレーシア	ガス配給事業
		ガスマレーシアエネルギーアドバンス	エネルギーサービス事業
	④タイ	ワン・バンコク	地域冷房・配電事業
		ペトロベトナムガス販売	ガス配給事業
		クアンニンLNG to Power	LNG受入基地および天然ガス火力発電所に関する建設・運営等
	⑤ベトナム	タイビンLNG to Power	LNG受入基地および天然ガス火力発電所に関する建設・運営等
		ビンロン	ニアショア陸上風力発電事業
オセアニア	⑥インドネシア	パンジ・ラヤ・アラミンド	ガス配給事業
		スーパー・エナジー	ガス配給事業
	⑦フィリピン	エフジェンLNG	LNG受入基地運営事業
		ダーウィン	天然ガス液化・トローリング事業
	⑧オーストラリア	東京ガス不動産オーストラリア	不動産開発事業
		トービー・リニューアブルズ	再生可能エネルギー開発事業
	⑨デンマーク	オクトパス・エナジー・オフショア・ウィンド	洋上風力投資ファンド
		オクトパスエナジー	再生エネルギー販売、ガス販売、周辺エネルギーサービス(EV、他)
欧州	⑩フィンランド	ネイチャー・ベースド・カーボンファンド	自然系カーボンドレジットプロジェクトへの投資
		ウインドフロート・アトランティック	浮体式洋上風力発電事業
	⑪イギリス	ウインドフロート・アトランティック	浮体式洋上風力発電事業

(全て2026年3月末時点)

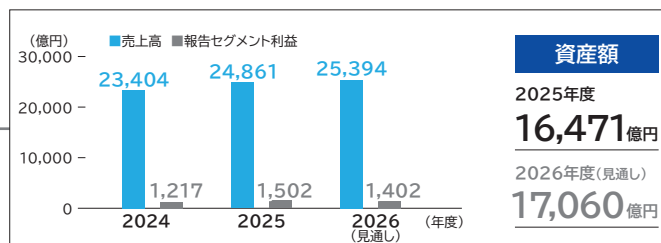
報告セグメント・事業領域・カンパニーの関係性

報告セグメント

エネルギー・ソリューション

都市ガスの製造・販売、LNG販売、トレーディング、電力、エンジニアリングソリューション(エンジニアリング、エネルギーサービス他)等、アセットの柔軟性と需要を強みとした多様なエネルギー取引を行っています。

報告セグメント 実績・見通し(売上高・報告セグメント利益・資産額)^{※1}



事業領域

カンパニー・事業会社

ガス
(製造・小売等)

電力
(発電・小売等)

ソリューション
(エネルギー関連)

エネルギートレーディング
カンパニー

カスタマー&ビジネス
ソリューションカンパニー

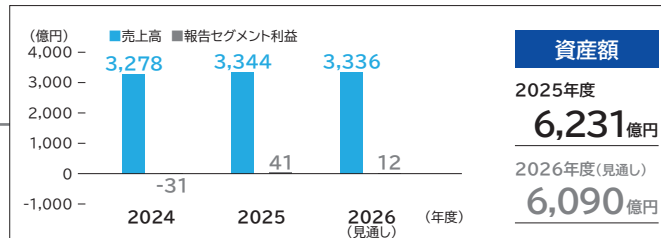
東京ガスエンジニアリング
ソリューションズ(株)

地域共創カンパニー

グリーントランスフォーメーション
カンパニー

ネットワーク

都市ガスの託送供給等を行っています。都市ガス化営業を積極的に展開し、お客さま先でのCO₂削減貢献を進めるとともに、スマートメーターを活用した付加価値の向上や、インフラ事業者と連携した地域の価値向上にも取り組んでいます。

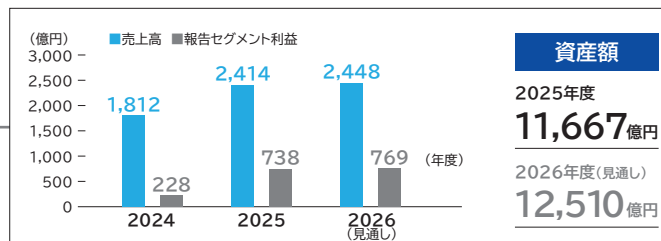


ガス
(ネットワーク)

東京ガスネットワーク(株)

海外

資源開発、エネルギー供給等を行っています。北米では資源開発事業、東南アジアでは日本で培ったノウハウを活かしたLNGインフラ事業を中心に展開し、事業を拡大。近年では、北米において中下流事業への拡大にも取り組んでいます。

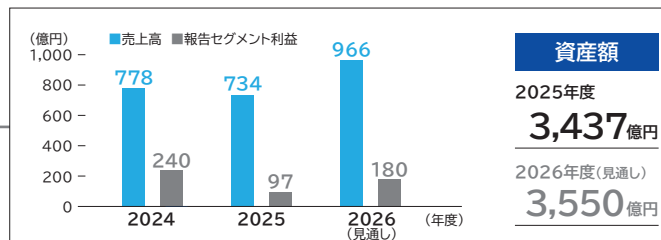


海外
(シェール、再エネ等)

海外事業カンパニー

都市ビジネス

不動産の開発および賃貸等を行っています。保有地を最大限に活用し、オフィス・住宅の賃貸事業を都心部中心に展開。不動産とエネルギーの一体開発で環境性やレジリエンスの価値を提供しています。



不動産
(ESG型開発等)

東京ガス不動産(株)

※1 2026年度数値は2026年4月28日公表時点

10年間の主要連結財務データ※1



財務情報について詳しくはこちらをご覧ください

<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid.j.html>

	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
売上高 (百万円)	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	2,834,749
営業利益 (百万円)	58,365	116,302	93,704	101,418	77,675	127,525	421,477	217,143	133,090	197,677
営業利益率 (%)	3.68	6.54	4.78	5.27	4.40	5.92	12.81	8.16	5.05	6.97
経常利益 (百万円)	55,688	111,546	89,386	102,645	70,500	136,481	408,846	222,766	113,599	193,701
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	53,134	74,987	84,555	43,293	49,505	95,702	280,916	165,481	74,194	226,857
自己資本 (百万円)	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	1,717,472
総資産 (百万円)	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	3,892,268
有利子負債残高 (百万円)	713,596	724,940	803,216	905,066	1,065,988	1,220,589	1,263,233	1,439,244	1,336,298	1,277,239
営業キャッシュ・フロー (百万円)	217,439	240,328	246,436	213,171	229,315	296,648	490,216	379,369	342,426	497,417
フリーキャッシュ・フロー (百万円)	315	△15,501	△984	△66,428	△99,189	71,192	245,598	14,261	96,757	202,227
EBITDA (百万円)	222,670	281,643	255,585	271,296	257,485	328,471	630,777	431,031	401,322	468,237
設備投資額 (百万円)	203,358	208,745	223,781	227,058	246,431	207,226	213,233	205,206	320,786	308,844
減価償却費 (百万円)※2	164,305	165,342	161,881	169,878	179,810	200,946	209,300	213,888	268,232	270,560
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	23.02	164.12※3	187.60	97.86	112.26	217.67	646.99	401.09	192.22	654.76
BPS(1株当たり純資産)(円)	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	5,151.08
発行済株式総数(普通株式)(千株)	2,302,856	458,073※3	451,356	442,436	442,436	440,997	434,875	400,452	388,894	371,091
1株当たり配当金 (円)	11.00	55.00※3	60.00	60.00	60.00	65.00	65.00	70.00	80.00	110.00
DOE(自己資本配当率)(%)	2.29	2.25	2.35	2.29	2.30	2.38	2.01	1.75	1.77	2.17

※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



財務情報について詳しくはこちらをご覧ください

<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid.j.html>

	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
配当性向 (%)	47.8	33.5	32.0	61.3	53.4	29.9	10.0	17.5	41.6	16.8
総還元性向 (%)	60.7	60.2	60.3	61.0	60.1	46.6 ^{※4}	50.3	89.7	310.4	—
流動比率 (%)	142.7	135.6	156.0	152.0	132.7	163.0	200.9	195.5	171.6	147.2
D/Eレシオ (倍)	0.65	0.64	0.69	0.79	0.92	0.98	0.81	0.85	0.77	0.74
自己資本比率 (%)	49.4	48.7	47.7	45.2	42.1	39.3	43.5	43.4	44.8	44.1
ROE(自己資本利益率)(%)	4.8	6.7	7.4	3.8	4.3	7.9	20.0	10.2	4.3	13.2
ROA(総資産利益率)(%)	2.4	3.3	3.6	1.7	1.9	3.2	8.3	4.4	1.9	5.9
総資産回転率(回)	0.71	0.78	0.82	0.78	0.67	0.73	0.97	0.71	0.68	0.73
WACC (%)	3.0	3.1	3.0	2.7	2.6	2.3	2.4	2.6	3.2	3.4

都市ガス小売お客さま件数 (千件)	10,269	10,209	9,821	9,129	8,863	8,688	8,701	8,789	8,826	8,861
ガス販売量 (百万m ³)	15,720	15,568	15,198	13,855	12,990	13,146	12,574	11,303	11,215	11,175
販売・自家使用量 ^{※5}	19,053	19,052	18,397	17,666	17,577	17,102	17,392	16,259	15,686	15,612
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	4,337
電力販売量 (億kWh)	126.5	146.6	154.8	206.0	247.6	282.9	344.5	254.8	234.4	280.2

※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2022年3月期実績「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 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(2026年3月期実績)

- a) 有利子負債コスト 実績金利0.54%(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 1.74%
 ・マーケットリスクプレミアム 5.9% β値 0.62

主要非財務データ

環境

温室効果ガス排出量 ※1 ※2

	単位	2023年度	2024年度	2025年度
Scope 1+2	万t-CO ₂ e	491.5	436.0	449.8
Scope 1	万t-CO ₂ e	467.5	413.2	434.4
Scope 2	万t-CO ₂ e	24.0	22.6	15.4
Scope 3	万t-CO ₂ e	4,994.0 ^{※5}	6,829.6 ^{※5}	6,747.8

水

	単位	2023年度	2024年度	2025年度
取水 ^{※3}	千m ³	619,989	604,458	576,415
上水・工水・井水	千m ³	5,113	5,856	6,275
海水	千m ³	614,876	598,603	570,140
排出水量 ^{※4}	千m ³	615,761	599,816	571,526
排出水量	千m ³	885	1,213	1,386
海水	千m ³	614,876	598,603	570,140

産業廃棄物 ※3

	単位	2023年度	2024年度	2025年度
発生量	t	20,369	25,383	32,815
再資源化量	t	16,521	20,998	27,324
再資源化率	%	81	83	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

※5 2023年度、2024年度の数値に誤りが発見されたため修正

社会

雇用 ※1

		単位	2023年度	2024年度	2025年度
正社員数※2		名	13,251	13,354	13,588
	女性比率	%	20.9	21.7	23.0
管理者数※3		名	3,379	3,369	3,368
	女性比率	%	11.5	11.4	12.3
新卒採用者数※3		名	377	325	379
	女性比率	%	30.2	29.8	36.1
経験者採用数		名	372	381	625
	女性比率	%	36.0	36.2	38.7
平均勤続年数※2	男性	年	16.1	14.4	13.0
	女性	年	13.6	13.3	12.1
離職率※4	男性	%	2.5	2.6	2.3
	女性	%	3.4	4.2	3.6

制度利用 ※1

		単位	2023年度	2024年度	2025年度
育児休職利用者数	男性	名	291	415	455
	女性	名	192	196	212
育児勤務利用者数	男性	名	57	61	75
	女性	名	392	366	391

※1 東京ガス社員および連結子会社社員が対象。

なお、社外からの受入出向者を除き、社外への出向者を含むものとして記載

※2 各年度3月末現在の実績

※3 翌年度4月1日時点の実績

※4 離職率は、「正社員における自己都合退職者数(各年度3月末現在)／正社員数(各年度4月1日現在)」にて算出。



東京ガスグループサステナビリティファクトブック2026/「ESGデータ」

<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/download/pdf/sr2026.pdf#page=57>

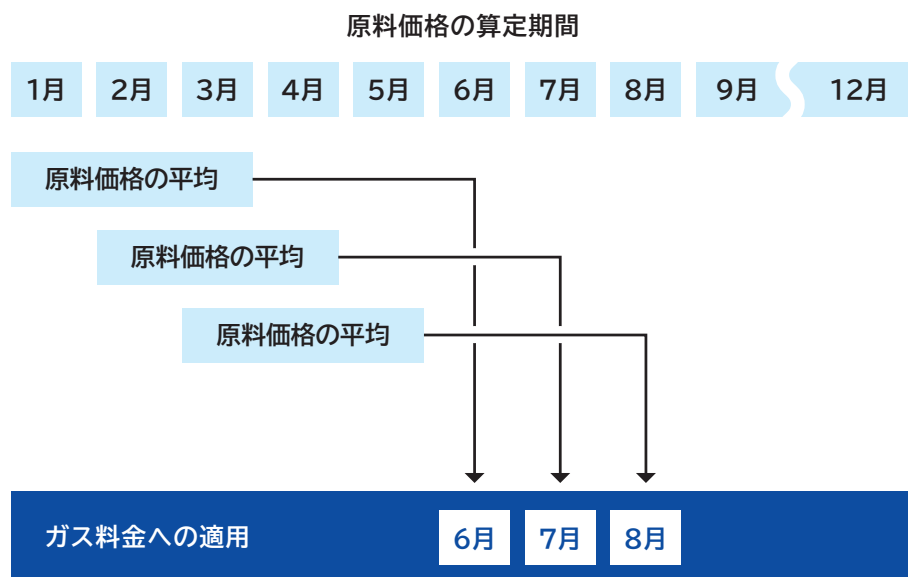
原料費調整制度によるタイムラグ影響

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※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。

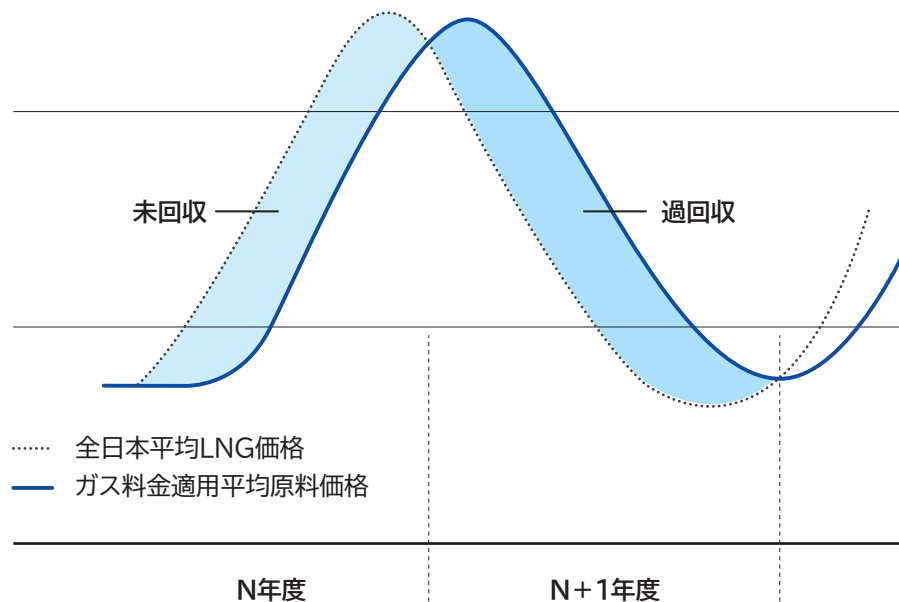
原料価格の算定期間とガス料金への適用時期



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

料金スライドイメージ



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。 (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す)
格付投資情報センター	AA+	a-1+	長期債:信用力は極めて高く、優れた要素がある 短期債:短期債務履行の確実性は高い(a-1に属するもののうち、短期債務履行の確実性が特に高いものにプラスの表示を使用することがある)

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2025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※1

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 JPX Blossom Japan Index※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 JPX Blossom Japan Sector Relative Index※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。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。



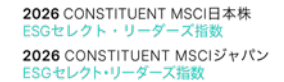
MSCI Selection Indexes※2

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※2

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。



MSCI日本株女性活躍指数[WIN]※2

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。



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスと日本取引所グループが共同で開発したインデックス。TOPIXの構成銘柄を対象に、環境情報の開示状況と炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)を考慮して、指数への組み入れ比率を決定。東京ガスは高インパクト産業グループの中で十分位数第4位です。GPIFが2018年より同インデックスに連動した運用を行っています。

Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除く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Group1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。



※1 FTSE Russell(FTSE International LimitedおよびFrank Russell Companyの商号)は、東京ガス(株)が独立して評価され、FTSE4Good Index Series、FTSE JPX Blossom Japan IndexおよびFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexの構成要素となる要件を満たしていることを確認しています。これらの指数は、市場参加者が責任ある投資ファンドやその他の投資商品を創設・評価する際、企業の実績・社会・ガバナンス(ESG)慣行のベンチマークとして広く利用されています。

※2 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。