

## 持続的な企業価値向上に向けた取組方針

創立 140 周年にあたる 2025 年度は現中計の最終年度として確かな実績を示し、さらなる飛躍に向けた次期中計を策定する年になります。このたび、そのような節目を迎えるにあたり、改めて当社の持続的な企業価値向上に向けた取組方針をお示しすることに致しました。

当社 PBR は 2020 年度以降長らく 1 倍を下回る期間が続き、2024 年度の利益見通しも踏まえ、資本市場からは次年度の ROE8%達成を疑問視する声も聞こえております。そうした声に真摯に向き合い、お答えしていくことは当社にとって重要な責務だと認識しております。

当社は現中計の発表以降、企業価値向上に向けた取組を加速させてまいりました。そして 1 月 31 日に公表した『持続的な企業価値向上に向けて』において、2025 年度 ROE8%のコミットメントと 2030 年頃の ROE10%以上を目指すことを明確にし、3 月末に次期中計策定方針を示すことをお約束いたしました。これは、当社が資本効率を最重要指標と定めることと、次期中計策定においてステークホルダーの皆さまとの対話を重視していくことを、あらためて意思表示したものです。

高い ROE 目標を達成することは、安定供給のための重厚なインフラ資産を抱える当社にとって簡単なことではありません。しかし当社の強みである強固な国内顧客基盤と保有アセットを活用し既存事業の収益力と資産価値を徹底的に高めること、また、周辺へ事業を拡げ、各事業をつなぎ新たな価値を創造することを通じて、目標を達成することは十分に可能であると考えております。国内では顧客基盤の増強とガス・電力・ソリューションの重ね売り、都市ビジネスでは保有不動産の適切な用途転換と建物とエネルギーシステムの一体開発・運用、海外ではシェールガス事業の確実な収益化と中下流事業や LNG トレーディングへの事業展開等により着実に企業価値を高めてまいります。また、それを支える既存インフラの強靱化や既存インフラを最大限活用したカーボンニュートラル、デジタル社会への対応に取り組むことも重要な使命だと考えております。

ステークホルダーの皆さまの成長期待にお応えする上で、持続的な価値創造につながる成長投資は不可欠です。当社は、過去の投資を教訓に投資規律強化と投資戦略を継続的に改善しております。一例として、シェールガス事業では過去の投資経験から学び、現地事業に精通した経営陣を擁する米国企業に出資し、段階的にマジョリティを取得した上で、エリア戦略の高度化と拡大投資を実施しました。その結果として 2025 年の利益の大きな柱となる見込みです。

成長を支える財務戦略は現中計以降、総還元性向 4 割をベースに機動的な追加還元を行う方針を維持しています。一方で、資本効率を保つため過去二年間の好業績の結果増加した自己資本を適切な水準に戻すべく 2024 年度に引き続き、2025 年度は大規模な自己株式取得を実施いたします。着実な成長投資と適切な資本政策の両輪で企業価値向上を実現してまいります。

今回の発表を通じて、当社の持続的な企業価値向上に向けた考え方を示すことで、ステークホルダーの皆さまに信頼していただき、さらなる飛躍に向けた中長期的なご支援を賜れますと幸いです。

2025 年 3 月 26 日  
東京瓦斯株式会社  
代表執行役社長

辻山晋一



# 持続的な企業価値向上に向けた取組方針

2025年3月26日

- 当社はCompass 2030ビジョンを踏まえ重要なマイルストーンとなる現中計Compass Transformationの最終年度を迎えるにあたり、2025年1月末に『**持続的な企業価値向上に向けて**』を公表いたしました。
- 今回の公表では1月末公表の中でお約束した『**2025年度のROE8%達成に向けた施策**』と『**次期中計の策定方針**』の検討結果と次期中計の成長投資の前提となる2030年に向けた成長ストーリーをお示しいたします。

## 2025年度のROE8%達成に向けた施策

25  
計  
画

当期純利益**1,310億円**を計画、ROE8%達成のため上期中に**1,200億円**を上限に自己株式取得  
下期は利益進捗等を踏まえ検討。また、**25年3月期に一株当たり10円増配**を予定

## 次期中期経営計画に向けた成長ストーリーと財務方針

強  
み

**強固な国内顧客基盤**（ガス・電力で1,300万件）  
ガス事業を軸として積み上げてきた**国内・海外のエネルギーアセット**

価  
値

強みを活かしガス・電力・ソリューション・都市ビジネス・海外領域で**収益力向上と保有資産価値向上**  
**規律を持って成長投資を実施し、周辺領域に事業を拡げることと各事業をつなぐことで価値を創出**

### 国内エネルギー・ソリューション

- 顧客あたり利益増×顧客基盤増強で収益力向上
- 資産を活用しLNGトレーディング等へ展開

### 都市ビジネス

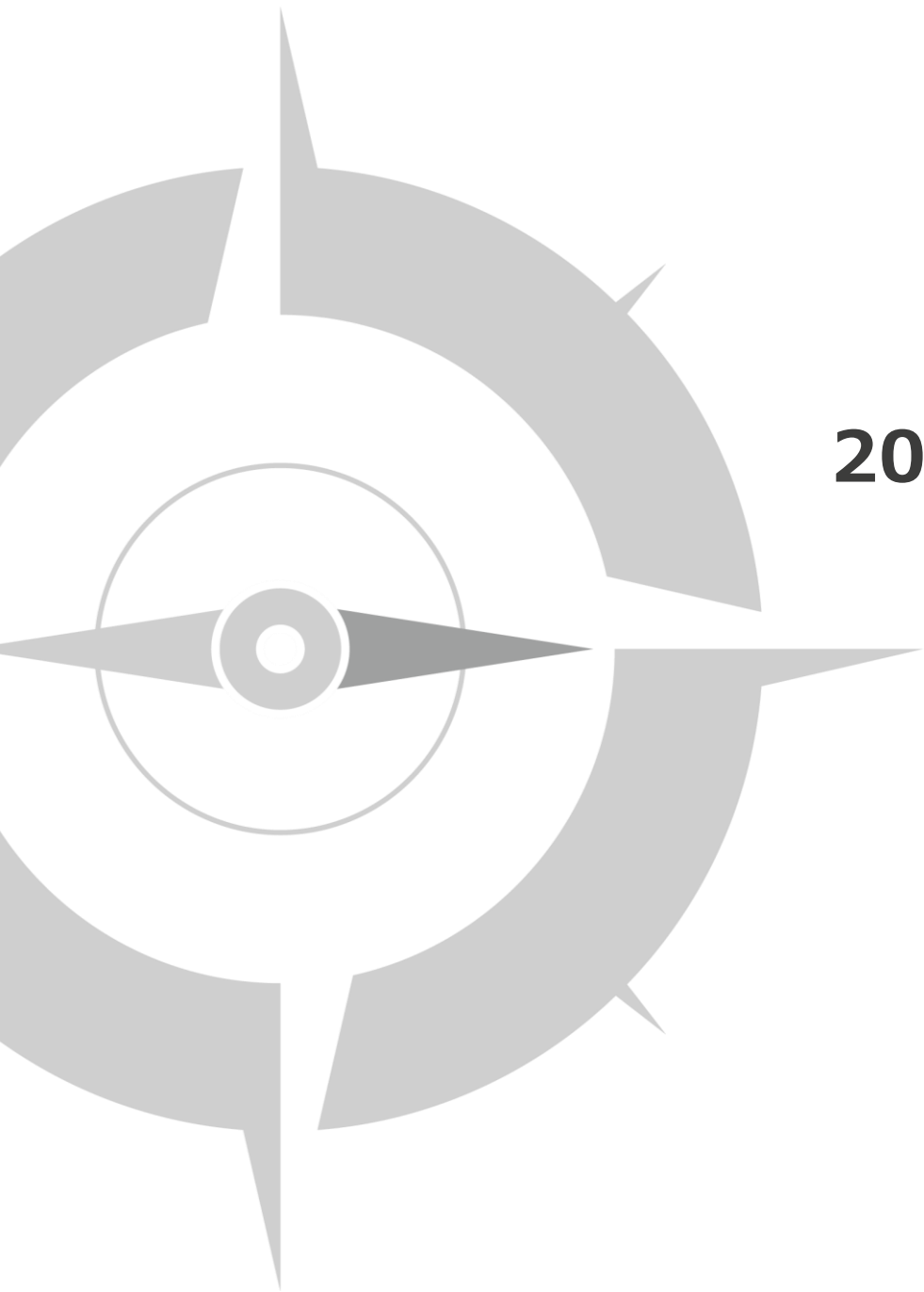
- 「環境性」「レジリエンス」で保有不動産の価値向上
- 都市ビジネス単体でFCF黒字を前提に成長投資

### 海外

- シェールガス生産量維持、ローコスト操業で価値実現
- シェール事業を軸とした中下流への事業展開

財  
務

本公表のキャッシュフローをガイドとして**多様なステークホルダーと対話し次期中計を策定**  
利益成長と統合的に自己資本をコントロールする観点から今後の**資本政策・株主還元の在り方**を検討  
中長期の利益成長と機動的な自己株式取得により**一株当たりの利益を向上させ、累進配当を実現**



# 2025年度のROE8%達成に 向けた施策



# 2025年度のROE8%達成に向けた具体施策

- 25年度計画は**当期純利益1,310億円**と設定
- 過年度の好業績による自己資本増大を受け、**24年度に機動的に自己株式を取得**（累計1,200億円）。**新たに25年度上期中に1,200億円を上限とする自己株式の取得を決定**。下期は利益進捗や市場環境等を踏まえ検討
- 25年3月期に**一株当たり10円増配し、年間配当80円/株を予定**

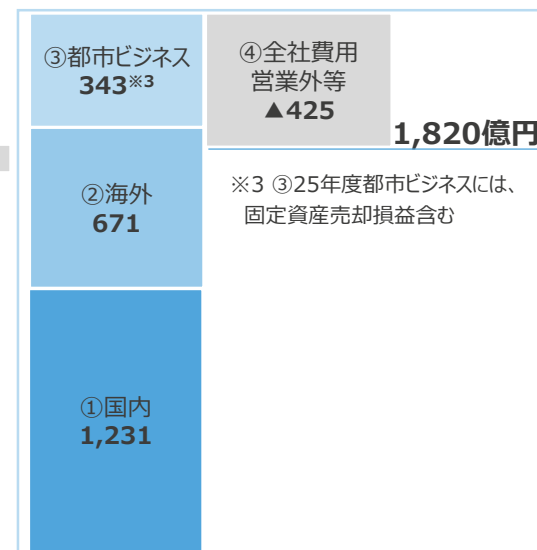
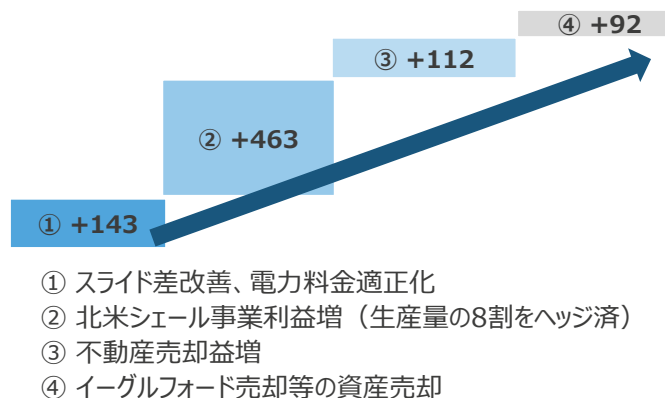
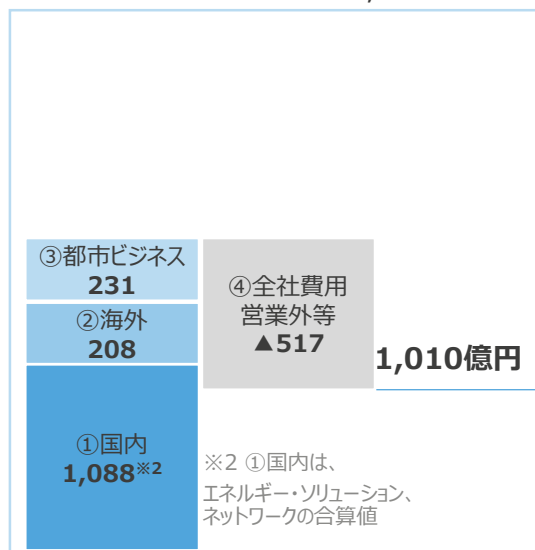
## 2024年度見通し

当期純利益	720億円
自己資本	16,920億円
ROE	4.3 %
投資額	3,905億円

## 2025年度計画※1

当期純利益	1,310億円
自己資本	16,250億円
ROE	8.1 %
投資額	3,725億円

税引前・当期純利益



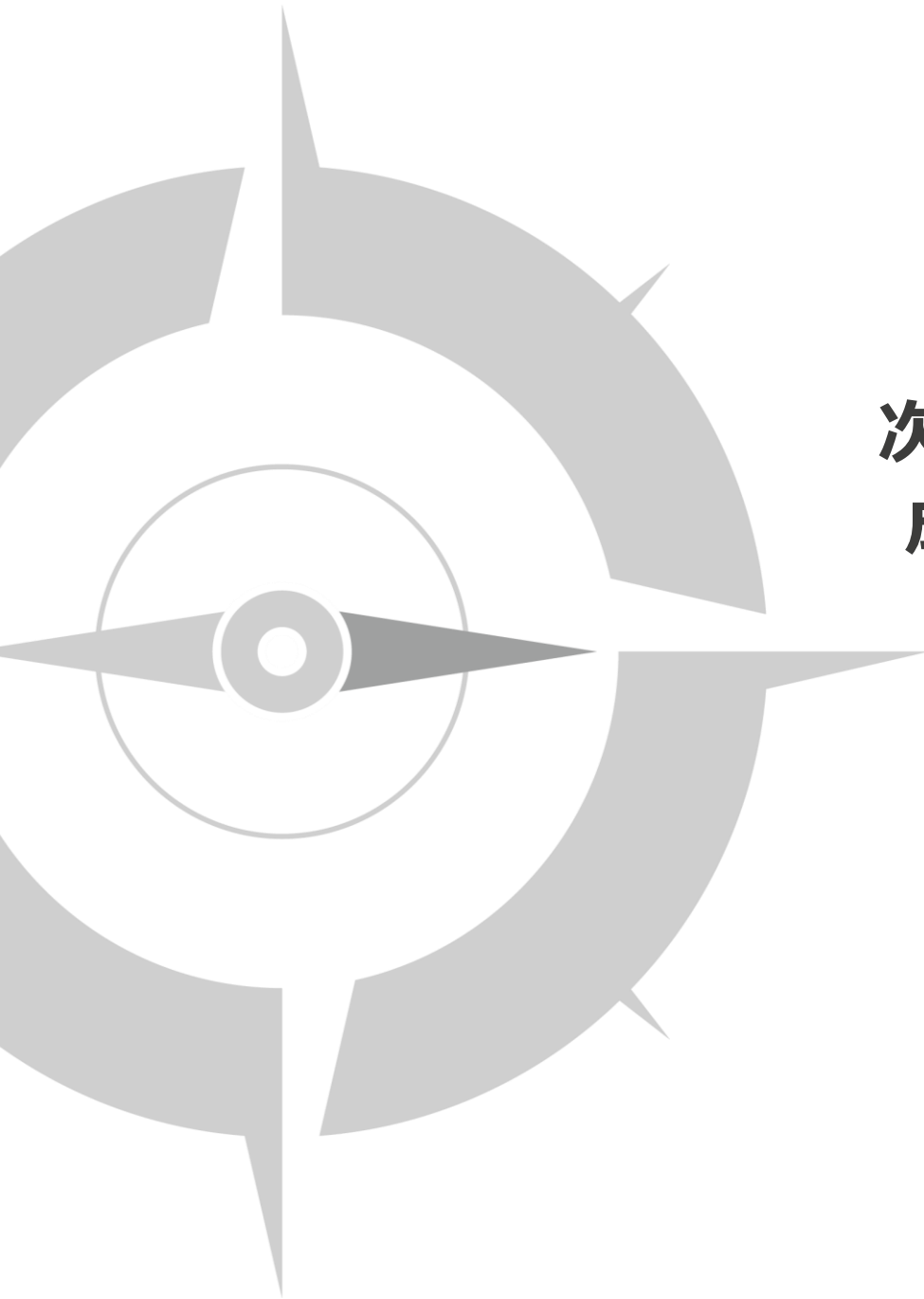
期中平均：16,920億円  
(期末：16,880億円)

期中平均：16,250億円  
(期末：15,610億円)

自己資本



※1 経済フレーム（25年度利益感度概算）：原油75\$/bbl（国内▲14億円/+1\$）、ヘンリーハブ3.2\$/MMBtu（海外ヘッジ考慮後+6M\$/+0.1\$）、為替150円/\$（国内▲7億円/1円安）



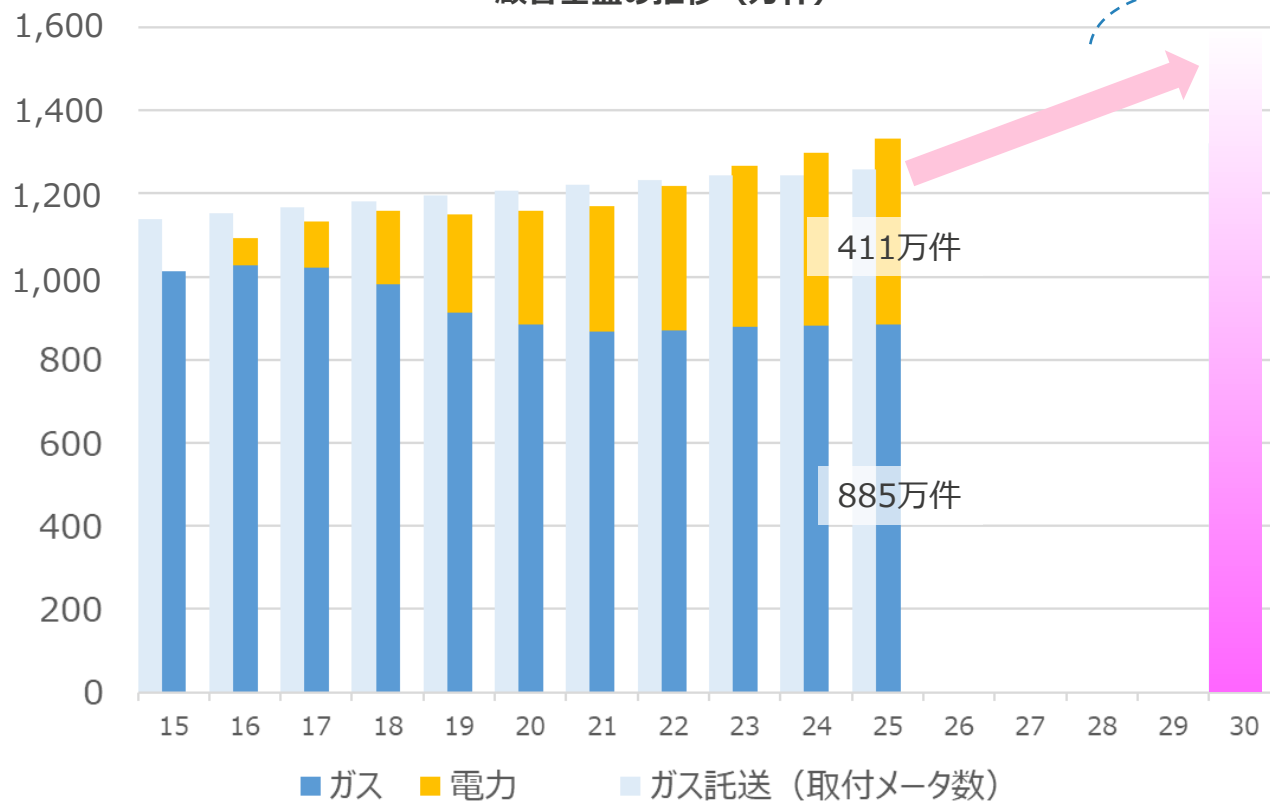
# 次期中期経営計画に向けた 成長ストーリーと財務方針



(当社の強み)

- 東京ガスは**世界有数の市場である首都圏を基盤**として、**強固な顧客基盤（1,300万件）**を保有
- ガス自由化以降、ガス顧客数は一時減少も**電力顧客数の増加で補完**。昨年以降、**ガス顧客数も再び増加**
- 今後は**商材・販売方法・販売エリアを拡大し更なる顧客基盤の増強**

顧客基盤の推移（万件）



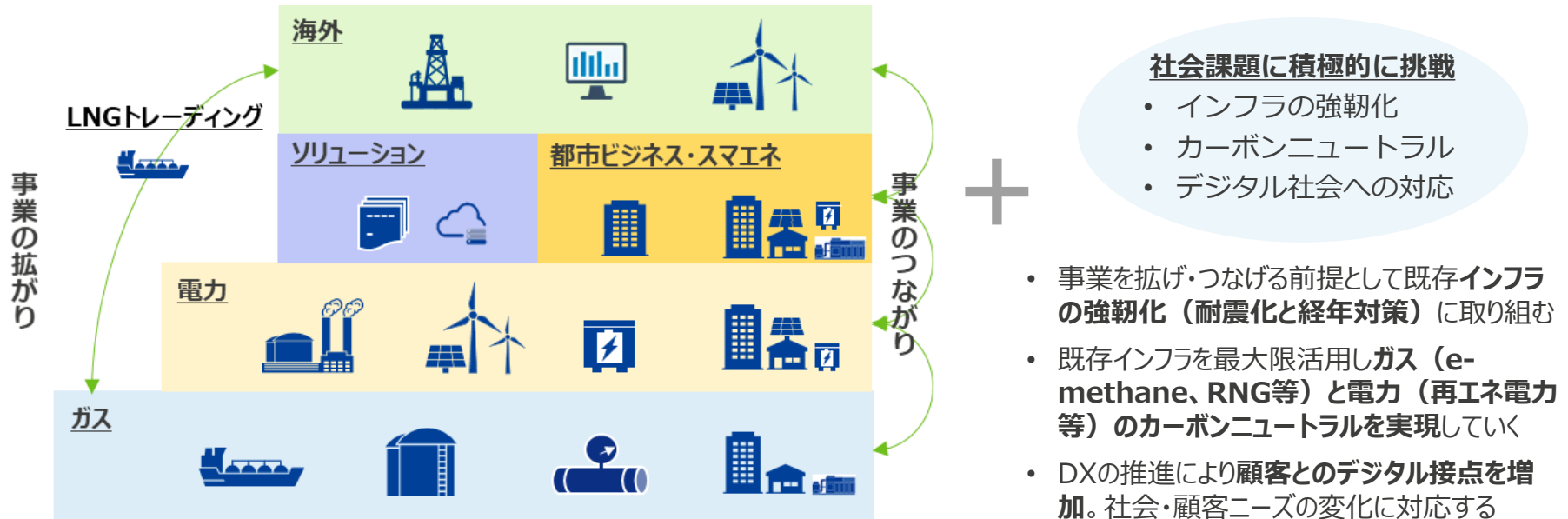
## 顧客基盤の増強

- 商材の拡大**：多様なソリューション商材の販売（IGNITUREの立ち上げ）
- 販売方法の拡大**：Web販売やデジタルマーケティング活用（Krakenの導入）
- 販売エリアの拡大**：首都圏外へ進出

# エネルギーアセットを基盤とした事業展開

7

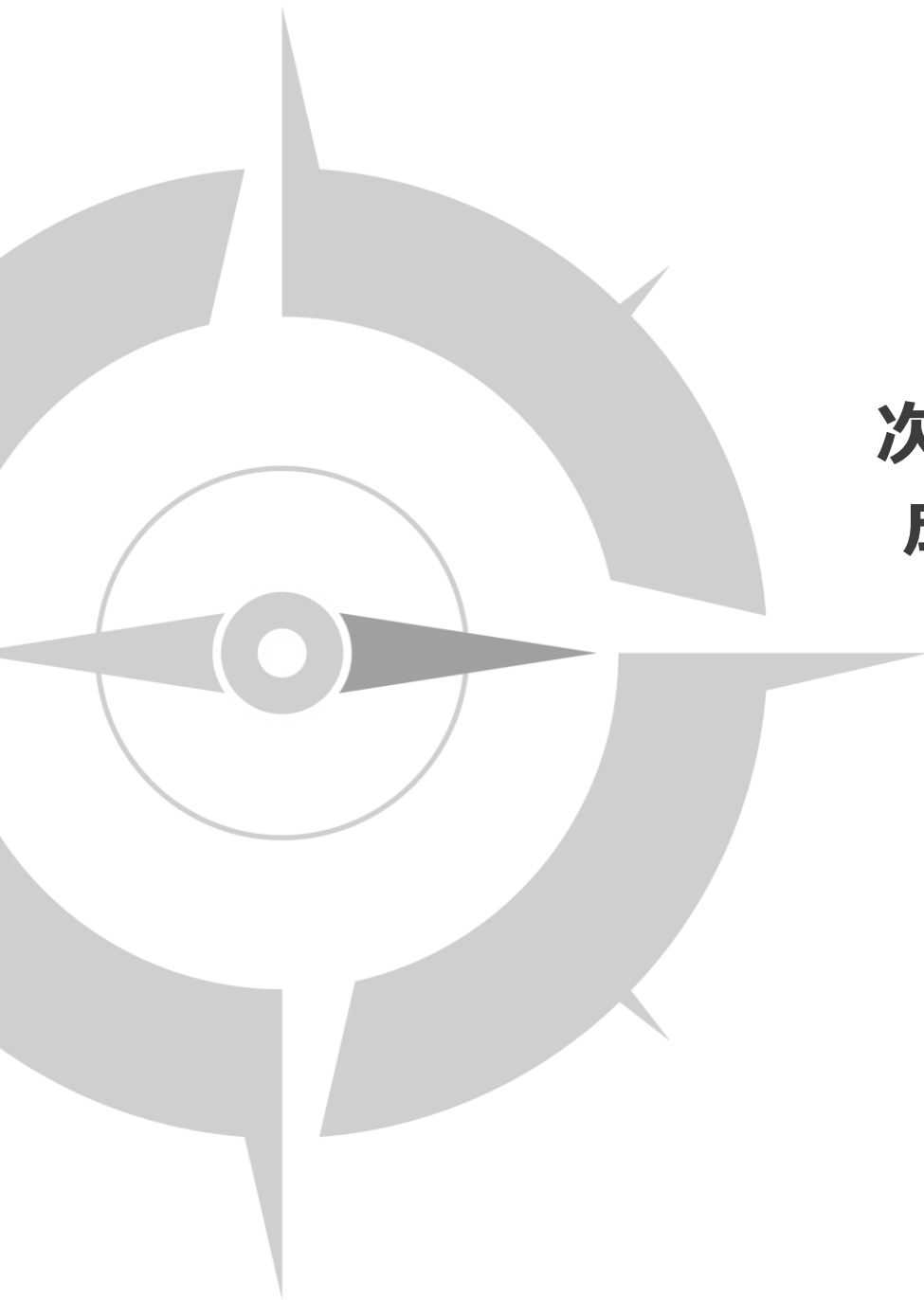
- 天然ガスの優位性は揺るがず、第7次エネルギー基本計画で『カーボンニュートラル社会実現後も重要なエネルギー』と評価
- ガスインフラやガスの顧客基盤を活用し電力、ソリューション、都市ビジネス、海外へと事業を拡大
- 既存インフラの強靱化やカーボンニュートラル、デジタル社会への対応といった社会課題にも積極的に取り組み事業基盤を強固にすることが使命



- ガス・電力・ソリューション・都市ビジネス・海外の各領域で**既存事業の収益力向上と保有資産価値向上**
- **規律を持った成長投資で事業を拡げ、各事業をつなぐことで当社にしかできない新たな価値を創出**※

※具体例については参考1, 2を参照





# 次期中期経営計画に向けた 成長ストーリーと財務方針

(個別事業の成長ストーリー)

収益力  
向上

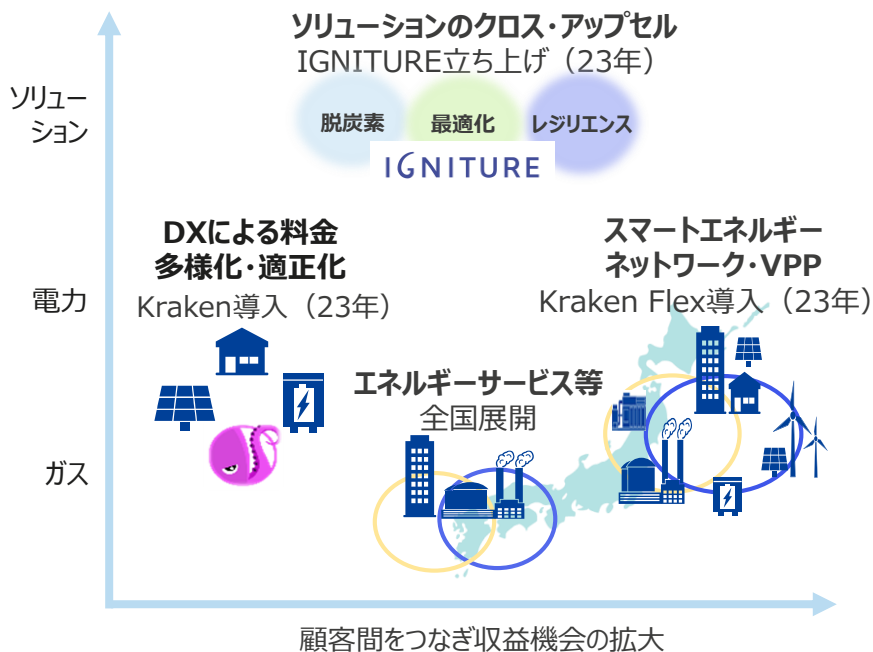
『顧客当たりの利益向上×顧客基盤増強』で収益力向上

事業拡大

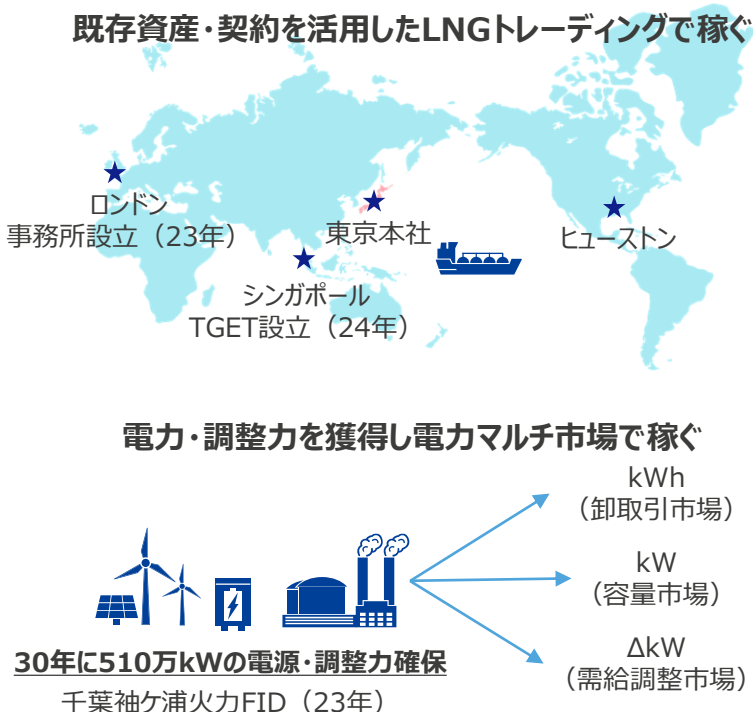
デジタルを活用した料金施策や電力・ソリューションの重ね売り、新規販売で顧客当たりの利益を向上

当社の保有資産を活用しLNGトレーディングや電力市場で新たな収益源の獲得

## 顧客当たりの利益向上×顧客基盤増強



## 資産のオプション価値を活用した新たな稼ぎ方



## 利益と投資規模

スライド影響を除く、ガス・電力・ソリューションの利益 (ソリューションに都市ビジネスは含まない)

営業  
利益

1,150億円/年※  
(20-24の平均値)



1,300億円/年  
(25-30で目指す水準)

※資源の価格のボラティリティが高かった22年を除く

2026-2028期間の累計投資規模：7,000億円～

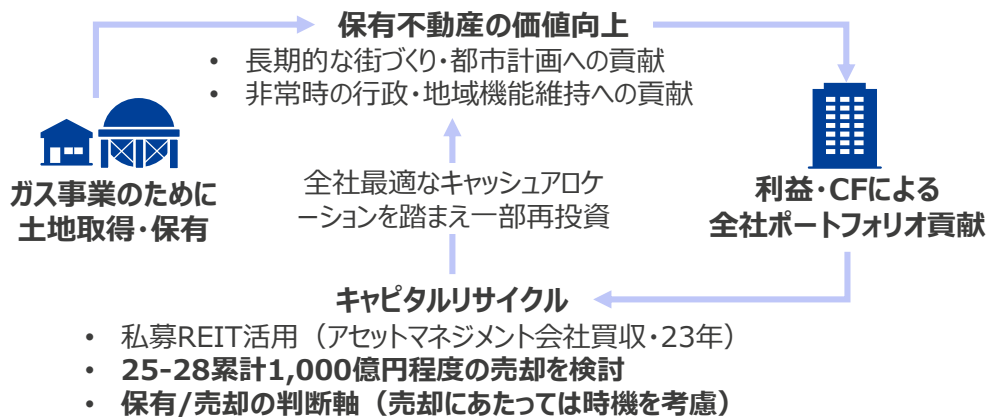
収益力  
向上

ガス事業のための保有不動産を用途転換。地域への価値（環境性・レジリエンス）提供による不動産価値創出  
当社の都市ビジネスの強みは不動産とエネルギーシステムの一体開発・運用によるシナジーの獲得

事業拡大

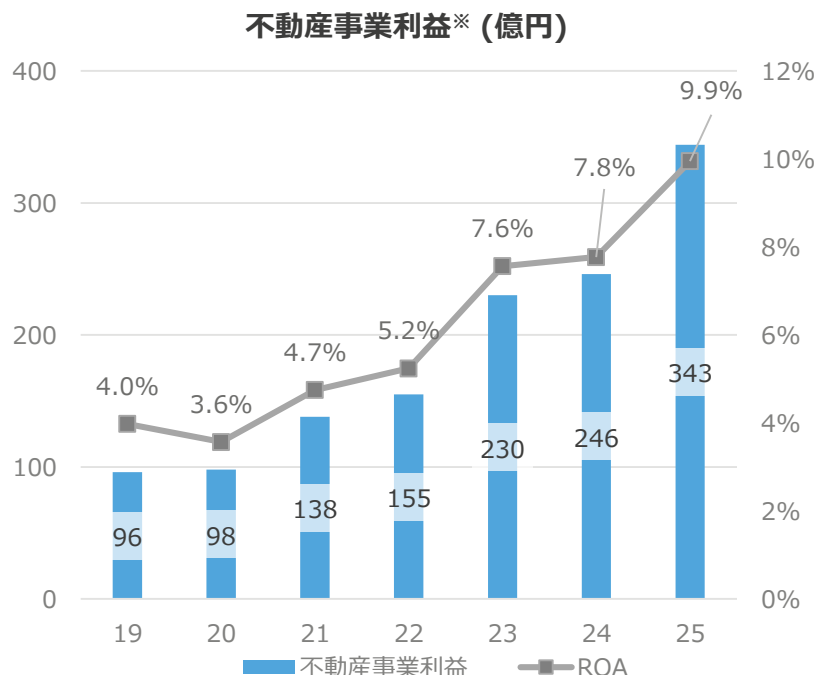
都市ビジネスのFCF黒字を前提にキャピタルリサイクルと成長投資をバランス。着実に利益・資本効率を向上

## 都市ビジネスの価値向上サイクル



## 都市ビジネスの利益・資本効率向上

- エリアのブランド価値と不動産価値向上の両立による利益拡大
- キャピタルリサイクル推進による資産効率向上



※ セグメント利益+固定資産売却損益、24見通し値・25計画値

判断  
の前提

不動産の経済的価値を中長期的に全ての株主に享受してもらうことを前提に判断

シナジー

- 地域共生やエネルギー事業との一体性による価値創出
- 地域レジリエンスや安定供給を維持するための重要性
- 全社ポートフォリオ・成長投資に向けた利益・CFの必要性

個別の  
経済性

- 一般的な不動産事業に見合うリターンの有無
- 中長期的な価値向上余地

## 利益と投資規模

事業  
利益

170億円/年  
(20-24の平均値)



300億円/年  
(25-30で目指す水準)

2026-2028期間の累計投資規模：1,000億円～

# 北米シェール事業を軸に米国内外へ事業展開

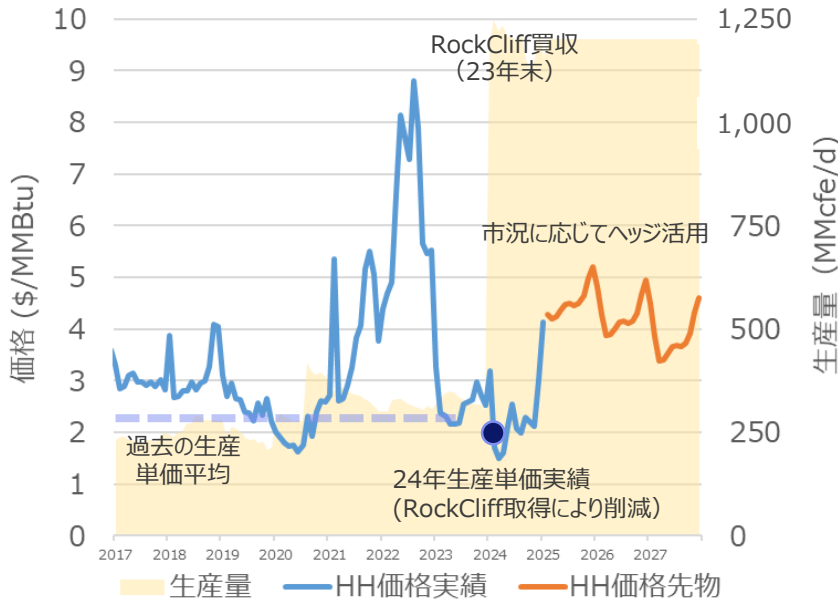
**収益力向上** 米国産LNG輸出量が増加し、ヘインズビル地域の重要性増加（当社（TGNR）は同地域第4位の生産量）  
**事業拡大** 上流に精通した現地経営陣により、1Bcfe/d※以上の生産量維持と\$2/MMbtu※程度のローコスト操業

シェール事業を軸に米國中下流事業や米国産LNGのトレーディングに事業展開

## 生産単価を抑制すべく、エリアを集中し生産量を拡大

## 中下流事業への展開やLNGとの連携により利益安定化

ヘンリーハブ価格と当社生産量推移



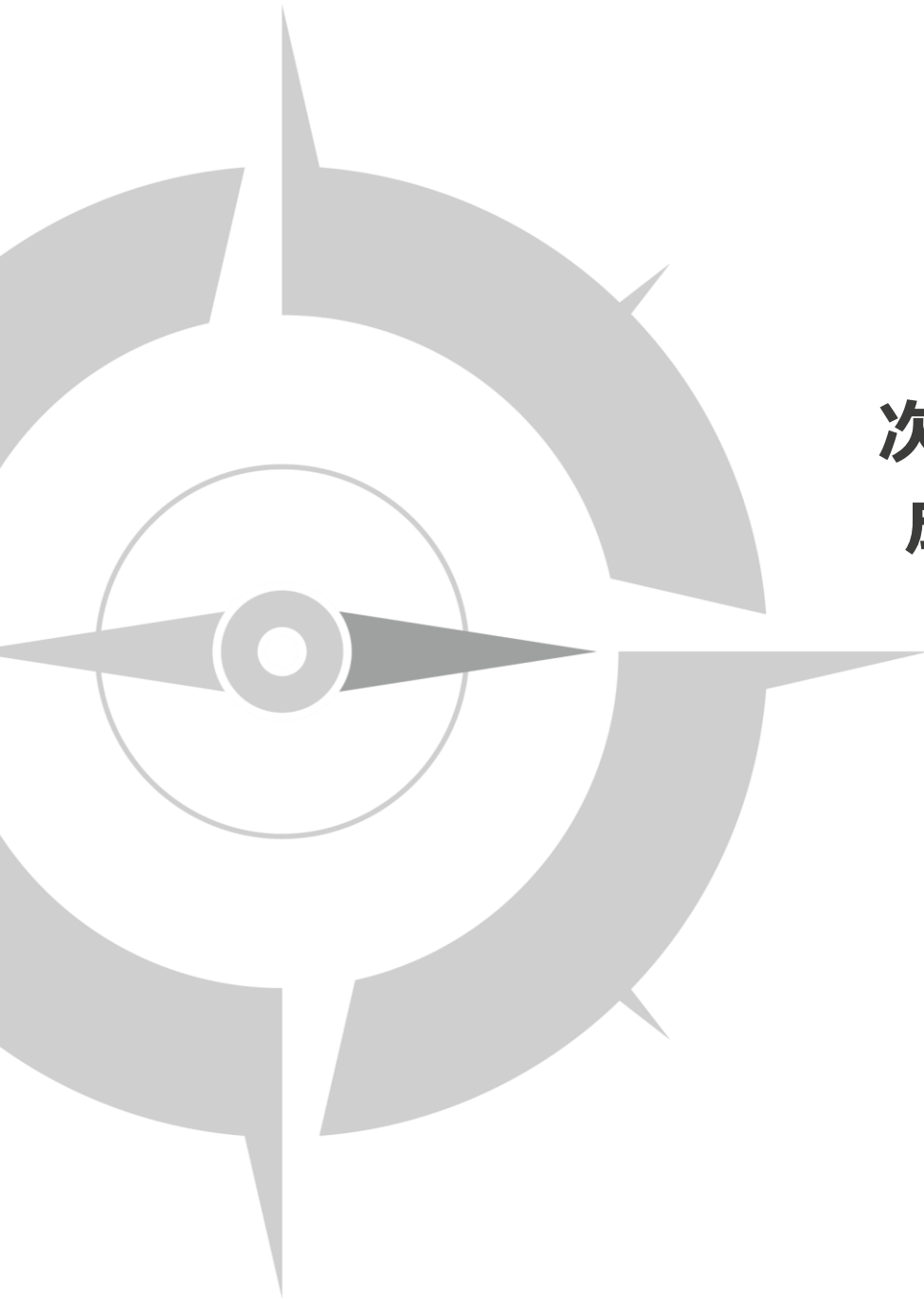
## 利益と投資規模（シェール事業単体） ヘンリーハブ価格 = \$3.2/MMbtu前提

**営業利益** **\$90M/年** (20-24の平均値) **\$450M/年** (25-30で目指す水準)

2026-2028期間の累計投資規模：\$1,900M～

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

※ billion cubic feet equivalent per dayの略、1bcfe = 1000MMcfe = 1,000,000Mcf、1MMbtu ≒ 1Mcf

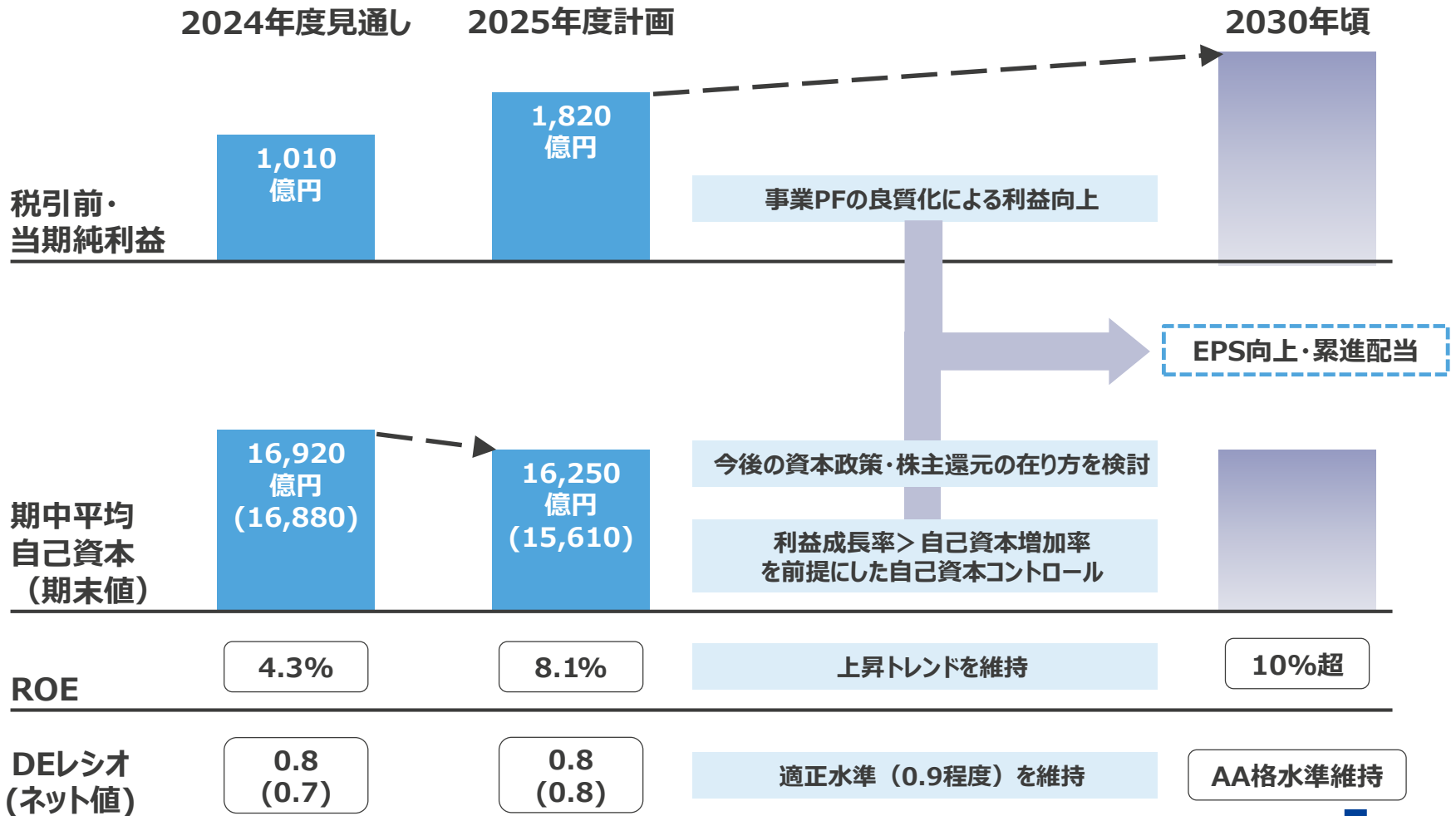


# 次期中期経営計画に向けた 成長ストーリーと財務方針

—  
(財務方針)

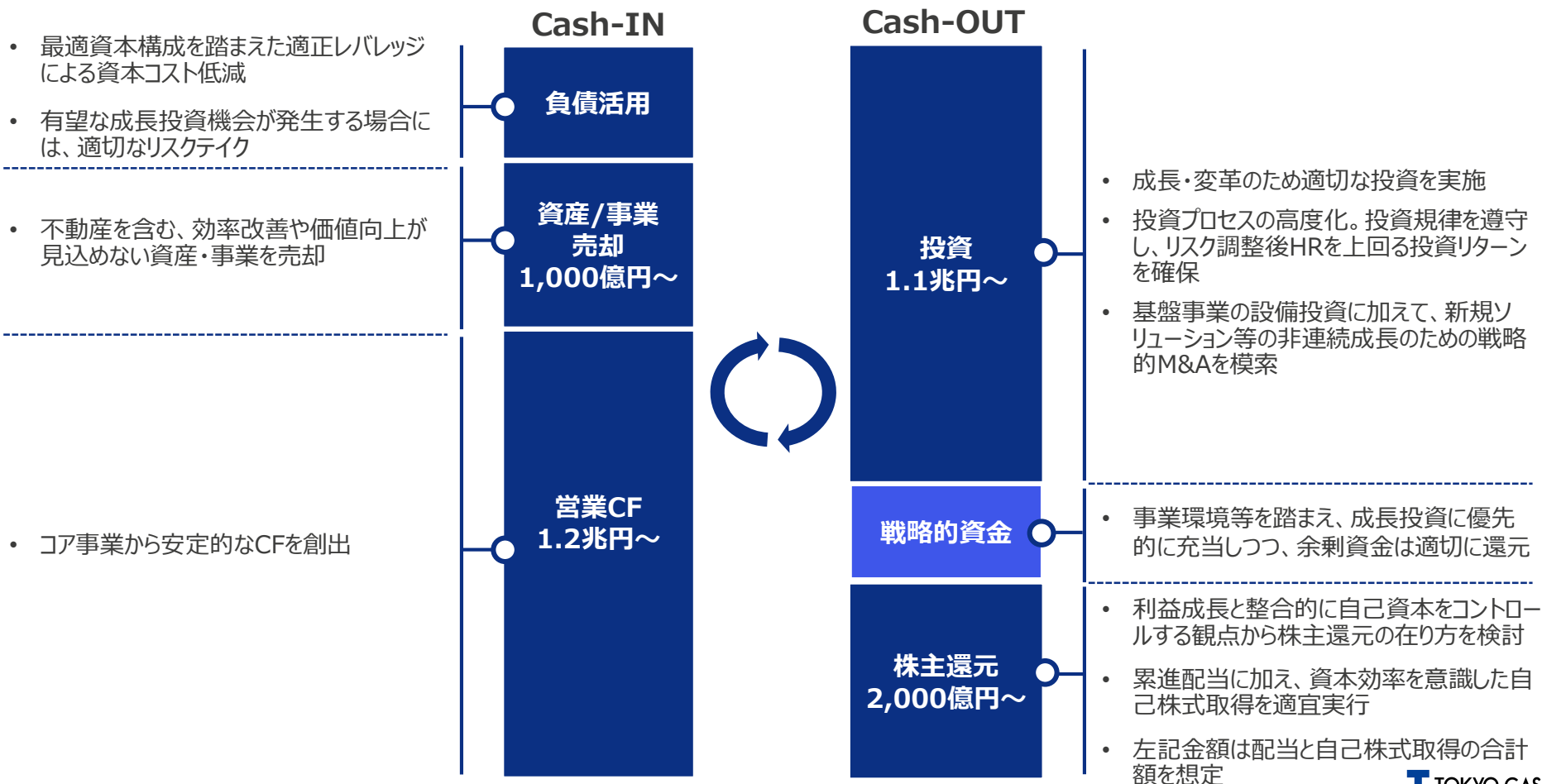
# 持続的な企業価値向上に向けた資本政策

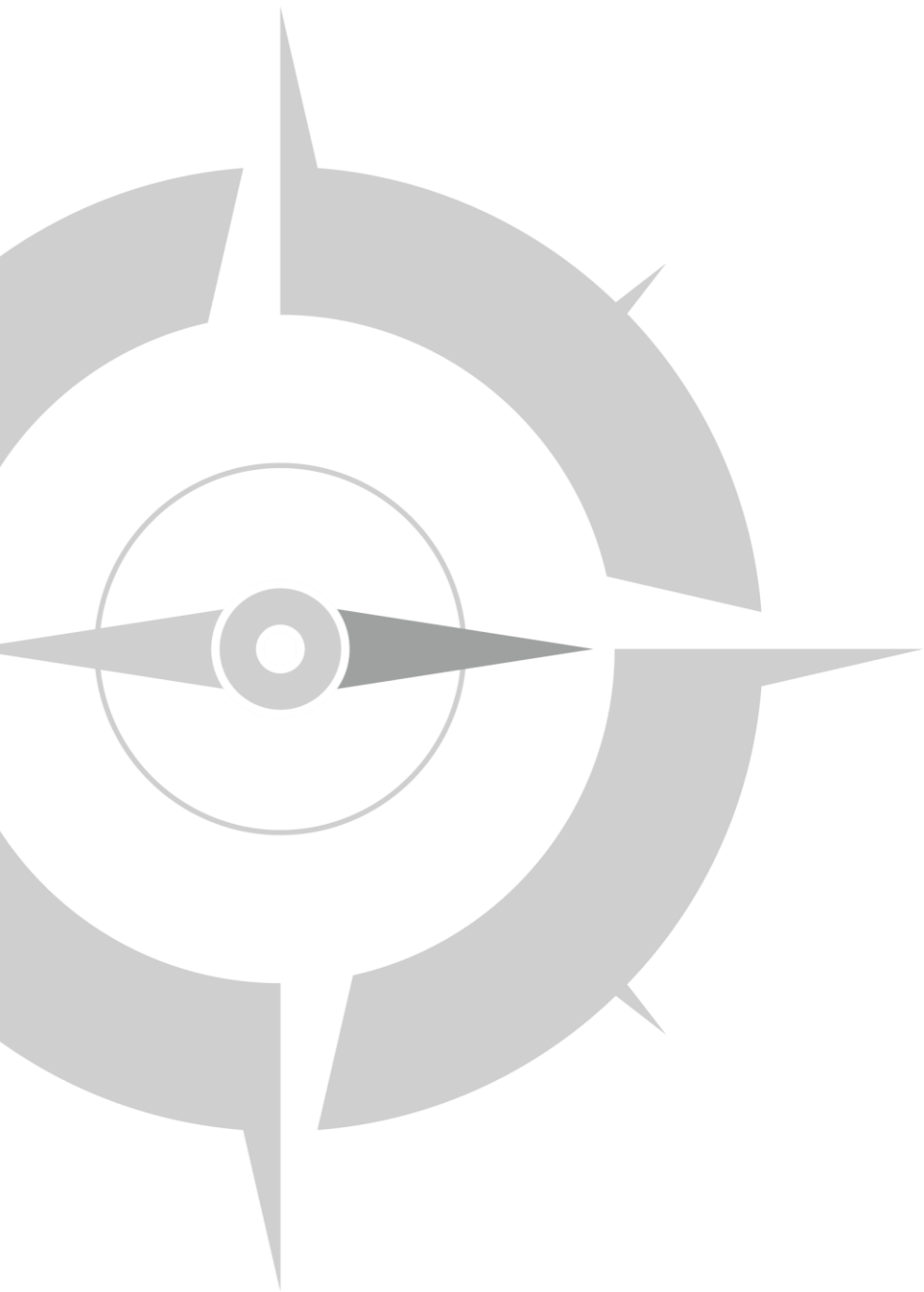
- 中期事業リスクに対する資本余力および財務健全性の担保を前提に、**適正なレバレッジを維持し、ROE向上を下支え**
- 利益成長と統合的に自己資本をコントロールする観点から今後の**資本政策・株主還元の在り方を検討**
- 中長期の利益成長と機動的な自己株式取得の相乗効果により**一株当たりの利益（EPS）を向上させ、累進配当を実現**



- 営業CF1.2兆円超および資産売却1,000億円超により、キャッシュインフローを拡大
- 適切に負債も活用することで、投資1.1兆円超を実行したうえで、株主還元2,000億円超を実行
- 本キャッシュアロケーションを通じ、多様なステークホルダーの期待に応え、当社グループの持続的成長を目指す

## 2026～2028年度のキャッシュアロケーションの概要（※数字はガイド値。次期中計にて確定予定）





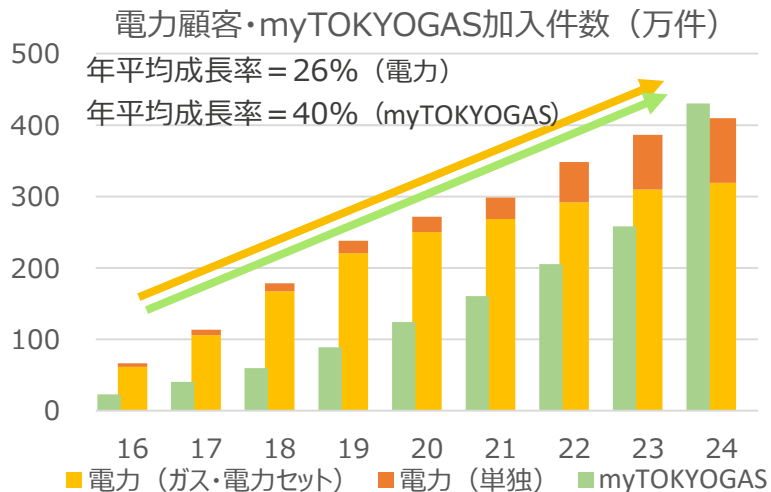
## 参考





## ガス顧客に対するクロスセル

- ガス顧客に電力をセット販売し顧客獲得
- セット販売で顧客を拡大後、電力単独の顧客も増加
- Web会員サービスmyTOKYOGASの加入件数増加でデジタル接点も拡大（25年2月時点で460万件）



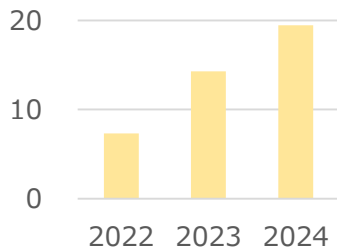
## myTOKYOGASのデジタル接点

料金もポイントも  
手軽にチェック



## 首都圏外への事業展開

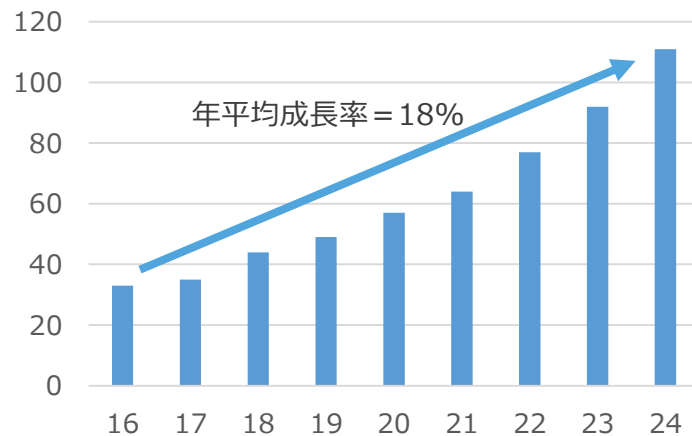
首都圏外電力顧客数（万件）



## TGESのソリューション事業の域外拡大

- エネルギーサービス等のソリューション事業を全国展開
- 全国4営業所（東京ガス管外）を開設し顧客獲得
- 脱炭素、最適化、レジリエンス等エネルギー周りの課題の解決をワンストップ支援

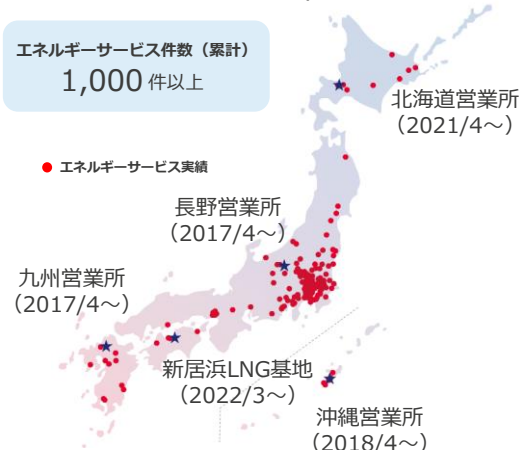
東京ガス管外契約数（累積件数）



## 全国への事業展開

エネルギーサービス件数（累計）  
1,000 件以上

● エネルギーサービス実績

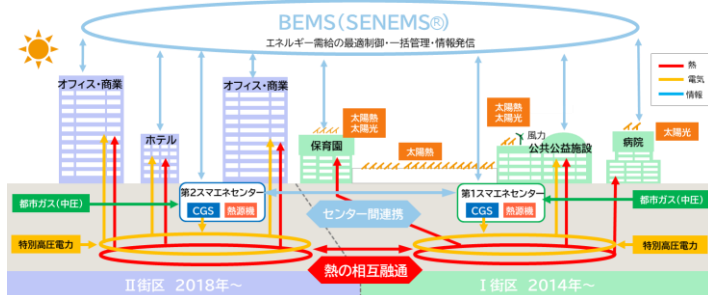


## 不動産とエネルギーシステムの一体開発

- 不動産オーナーの立場で開発計画の初期段階から参画、最適なエネルギーシステムを導入・運用し収益性を向上
- BEMS※1を活用した継続改善により地域・建物の環境性を向上  
※1 Building Energy Management System



※2 (当社が所有する不動産のエネルギーシステムの収益率) - (当社が所有しない不動産のエネルギーシステムの収益率)  
なお、エネルギーシステム・不動産の改修等により各年度の収益性は変動あり

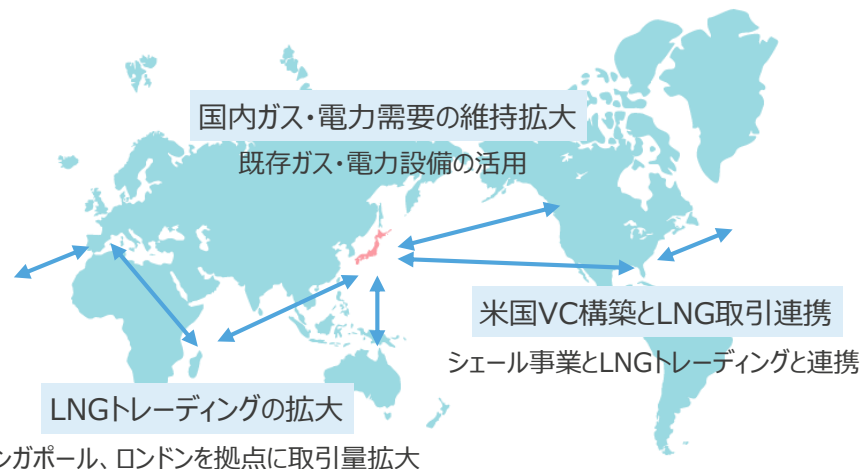
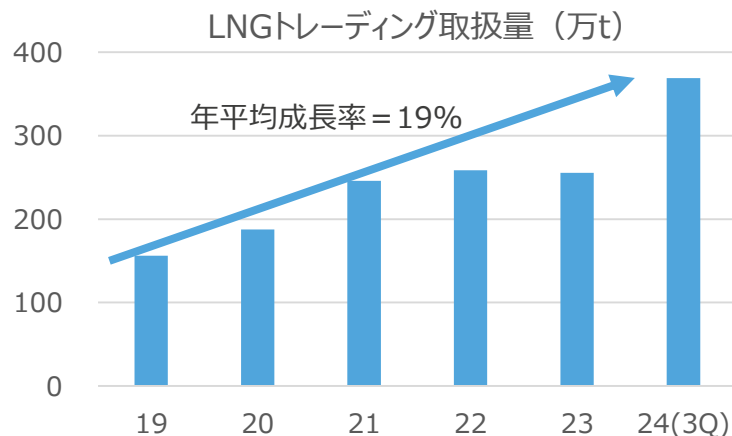


### 田町での一体開発による価値向上事例

エリア全体で**34.6%の省エネ**を実現  
(2005年度省エネ基準比)

## 海外と国内をつなぐLNGトレーディング

- 調達契約等の既存資産を活用しLNGトレーディングを拡大
- 国内外の取引先のニーズに応じて最適な取引を追求
- 2030年に向けては**トレーディング取扱量500万トンを目指す**





### ＜見通しに関する注意事項＞

このプレゼンテーションに掲載されている東京ガスの現在の計画、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下さい。実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、日本経済の動向、原油価格の動向、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の対応等があります。