

2026-2028年度

中期経営計画の スタートにあたって

2026年3月25日



未来をつむぐエネルギー



2026-2028中期経営計画の本格始動

26-28年度は、先行投資を確実に『利益』へと転換し、成長を加速させる3年間

	エネルギー（ガス・電力）	ソリューション	海外	都市ビジネス
利益 (億円)	870	50	590	330
(年度)	2025	2025	2025	2025
ROIC	4.5%	1.0%	6.5%	8.5%
投下資本 (億円)	14,000	2,500	8,300	2,800
主要指標	LNGトレーディング数量 500万トン _(30年度) 電力顧客基盤 520万件 _(28年度)	住宅設備売上高 1,100億円 _(28年度) エネルギーソリューション売上高 2,800億円 _(28年度)	シェールガス生産量 1Bcf/d以上を維持	循環型事業売却額 累計700億円 _(26-28年度累計)
アクションプラン	<p>安定供給の高度化と現実的な脱炭素実装の加速、Gas & Power 一体で需給最適化、トレーディング高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルガス実装、電源増強、電力顧客基盤520万件へ拡大、DXでCX向上とシステム効率化 資産最適活用による機動的な取引や、需給調整機能の高度化による安定化と収益化の両立 	<p>IGNITUREの付加価値拡大と収益構造の抜本改革でROIC5%を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産性改善/環境対応ソリューションのメニュー拡大とスケール化 設備・機器を中心としたご家庭向けソリューションの高収益化 法人向けは国内外や新分野(データセンター)など成長領域への展開 	<p>北米・アジアでのバリューチェーン拡張による収益性と成長性を向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 上流(シェール)から中下流(マーケティング&トレーディング)全体でのリスク・リターン最適化 TGナチュラル・リソースズ社(TGNR)、ARM社、電力PPAを想定 LNG受入基地への参画を軸にLNG to Powerへの展開 	<p>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生かした都心大規模再開発の着実な推進、賃貸・循環型事業の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 八重洲一丁目北地区・新豊洲など ラティエラシリーズの展開

*2026-2028中期経営計画より数値抜粋

中計達成に向けたアクションプラン：エネルギー（ガス）

地政学リスクへの対応と安定供給の高度化

CNガス*の社会実装を通じ、現実的な脱炭素ソリューションの提供

*カーボンニュートラルガス：バイオメタン(RNG:Renewable Natural Gas)やe-メタンなど

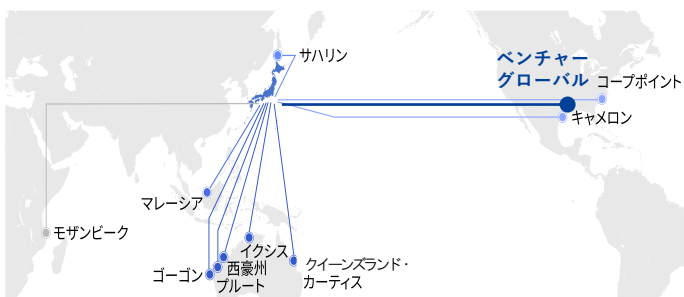
26-28実施事項と中計公表後のハイライト

本日プレスリリース

- 小売：DXによるCX向上とシステム効率化。**海外産バイオメタン(RNG)の産業部門のお客さまへの供給国内初合意**と拡大
- ネットワーク：ねずみ鑄鉄管入替完了(26年2月)。スマートメーター導入を約30%(25年度)→約60%(28年度)に拡大し安全高度化と効率化を推進
- LNG取引：足元、ホルムズ海峡からの調達はなく、長期契約中心の**調達多様化****を推進し、不確実性への対策を深化。
需給調整機能も担うLNGトレーディングの拡大で安定供給と収益性を強化(25年度取扱量400万トン超⇒30年度500万トン***)

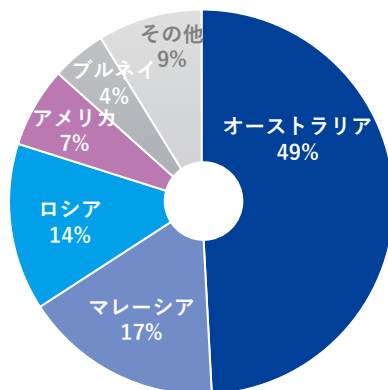
LNGの調達多様化 **

主要LNG調達プロジェクト



25年11月米国ベンチャーグローバル社と新規長期契約締結

国別LNG調達比率 (24年度)



LNGトレーディングの拡大 ***

LNGの取引航路の拡大

- 調達先・契約内容・物流の多様化と市場間の調整機能も持つトレーディングにより安定供給と収益拡大を両立

従前：アジア大洋州中心の調達



現在：調達先と取引の多様化



中計達成に向けたアクションプラン：エネルギー（電力）

電力顧客基盤拡大、電源・トレーディング 増強で競争力を高め新電力販売量No.1*を堅持

* 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(25年11月)

26-28実施事項と中計公表後のハイライト

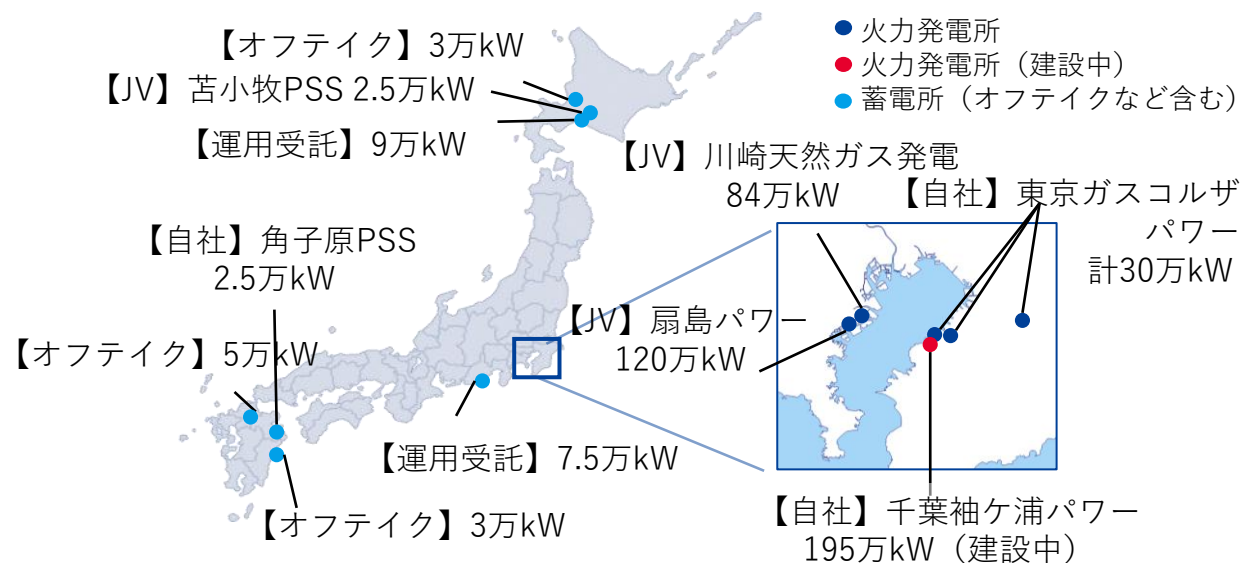
- 電力顧客基盤：電力全面自由化から10年で430万件に到達^(26年2月末時点)。28年度には520万件へ拡大
- 供給力：千葉袖ヶ浦パワー**^(26年1月着工済)29年度稼働へ。CNロードマップを踏まえたバリューチェーン全体での再エネ推進
- 調整力：系統用蓄電池運用規模100万kWを28年度までに達成見込み***。電力事業の安定性と収益性を両立

供給力の増強 **

- 千葉袖ヶ浦パワー(195万kW)の建設で供給力を大幅増強
- 国内最大級(11.2万kW)のバイオマス専焼発電所運転開始(25年11月・東京ガスグループ25%出資)



蓄電池活用の拡大 ***



中計達成に向けたアクションプラン：ご家庭向けソリューション

くらしのサービスの成長加速と収益構造の抜本改革

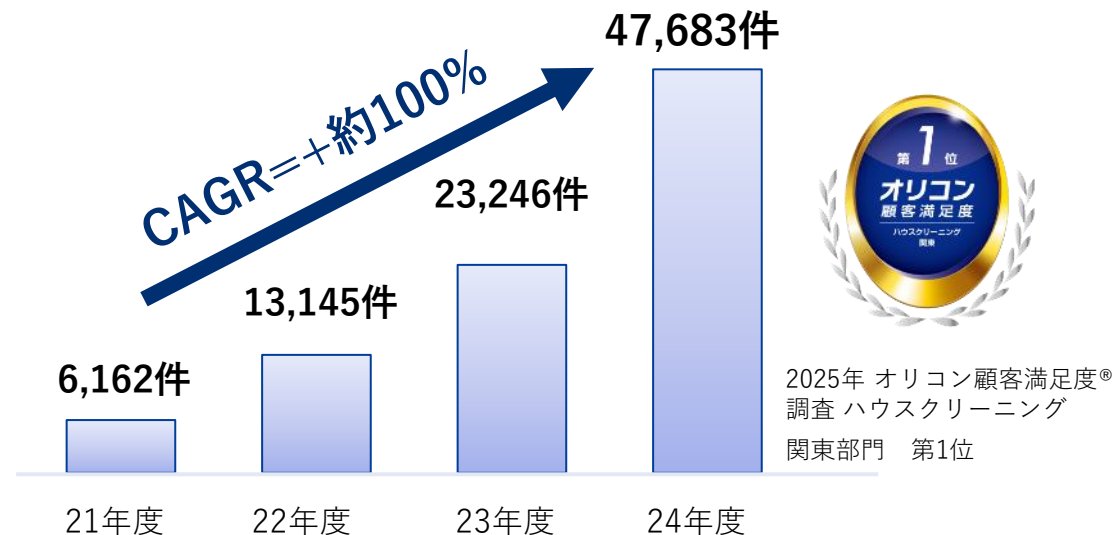
26-28実施事項と中計公表後のハイライト

- **IGNITURE（脱炭素・レジリエンス）**：太陽光/蓄電池ソリューション全体で**1.8万件導入済**、**28年度5万件・売上100億円へ拡大***
（最適化）：顧客満足度関東No.1のハウスクリーニングは、タイムパフォーマンス・コストパフォーマンス向上ニーズを捉える新メニューも拡充し**28年度売上60億円へ拡大****
- **既存の住宅設備ソリューションの改革**：価格適正化と構造改革(商流・物流)により**収益基盤再構築**

太陽光発電サービス IGNITUREソーラー*



ハウスクリーニング事業の拡大**



中計達成に向けたアクションプラン：法人向けソリューション

高成長領域への集中投資と、AI・次世代技術によるソリューション展開

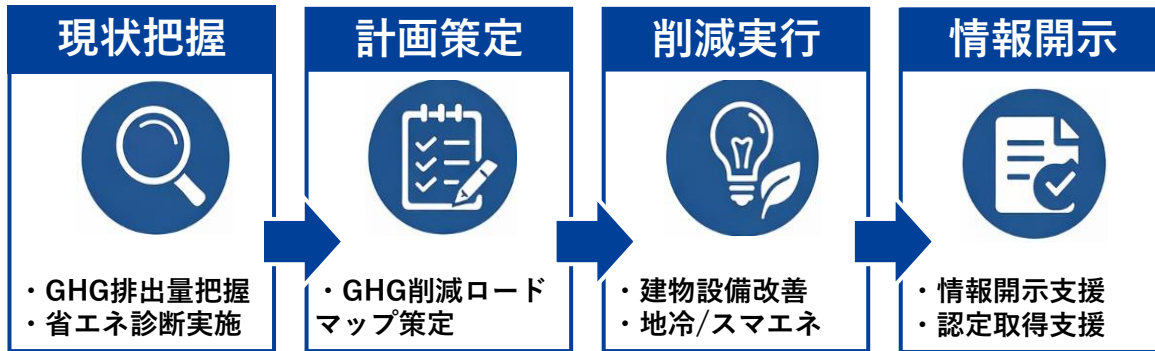
26-28実施事項と中計公表後のハイライト

本日プレスリリース

- **IGNITURE（脱炭素）**：**ペロブスカイト太陽電池の実装加速**などの次世代技術も導入し、企業の環境・エネルギーに関するマネジメントサイクル全般で統合的な支援を実施*
(最適化)：「**熱源機器 最適制御AI****」など**東京ガスグループ 独自技術導入**により、エネルギー最適化ソリューションを提供
(レジリエンス)：データセンター向けソリューションは**26年度中に成約見込み**。停電対応CGS***を活用するスマートエネルギーネットワークの導入事例も着実に増加
- **成長エンジン**：エネルギーソリューションの**全国展開**に加え、北米事業(オンサイト省エネ・再エネなど)を**TGESアメリカへ集約**し 効果的リソース配置や事業一体推進でスケール化

一気通貫で環境対応ソリューション*

- 企業の環境・エネルギーに関するマネジメントサイクル（現状把握⇒計画策定⇒削減実行⇒情報開示）の全フェーズでソリューションを整備・統合化し提供 4/14にメディア向け説明会を予定



AI活用ソリューション**

- 地域冷暖房施設に**東京ガスが特許を持つ強化学習AIアルゴリズム**を実装した「**熱源機器 最適制御AI**」を導入



中計達成に向けたアクションプラン：海外

北米・アジアでバリューチェーン拡張し、収益性と成長性を向上

26-28実施事項と中計公表後のハイライト

- **北米シェール**：**新発表** **TGNRを実質完全子会社化**し、操業能力の優位性を活かした収益性向上
- **中下流**：マーケティング&トレーディング機能を強化し、北米ガスやグローバルなLNGのバリューチェーンを構築するとともに、再エネ電源も活用したGas & Powerでの収益向上を目指す
- **アジア大洋州**：現地有力企業との連携により、**LNG受入基地を核としたバリューチェーン構築**を加速

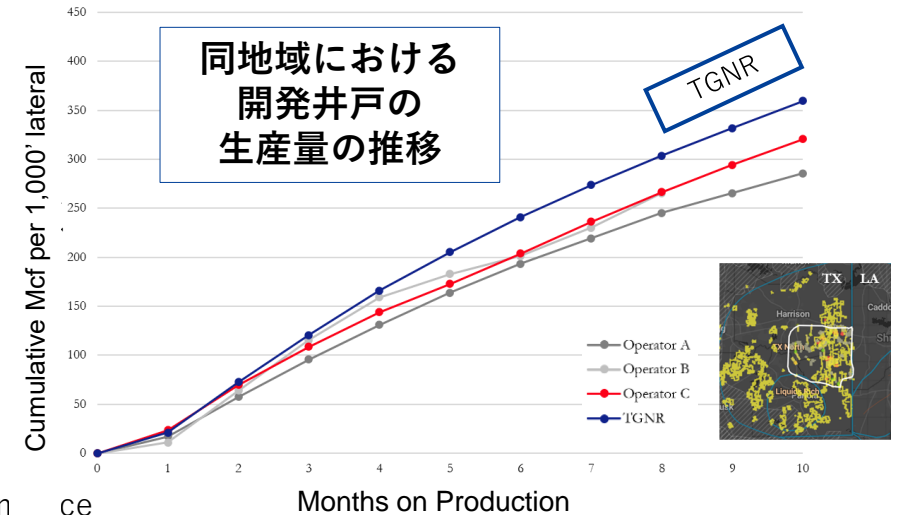
北米シェール事業における東京ガスグループ操業力の競争優位発揮

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)
質	操業能力	• 競合他社と比較して 高い単位水平長あたりの生産量 (右図参照)
	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 perform

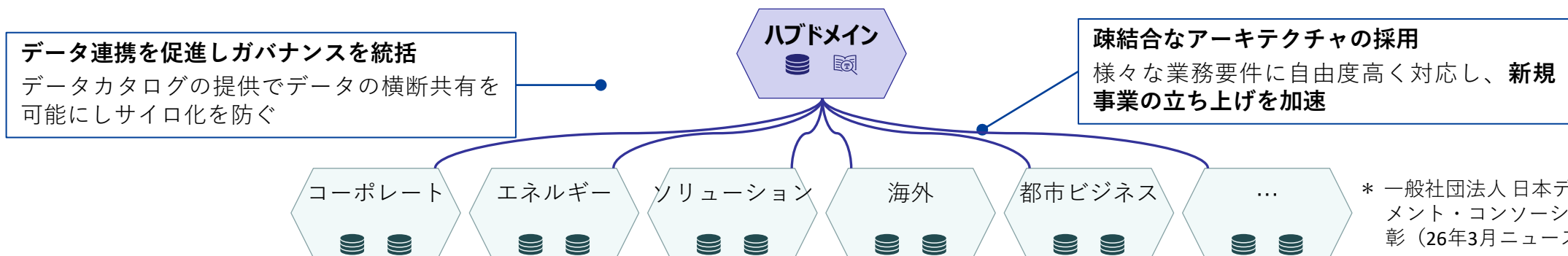


中計達成に向けたアクションプラン：AI・デジタル活用

マネジメント：データドリブン経営実現による企業価値向上

ソリューション：全事業のあらゆる業務でAIを活用し、ソリューションとして展開

データメッシュ（分散）型分析基盤の確立（2026年データマネジメント大賞*受賞事例）



エネルギー

人×AIで市況分析と運用最適化が高次元に

LNG取引	価格予測
製造・発電	配船最適化
供給・ロジ	稼働停止計画最適化
営業	設備劣化予測・保守高度化
	顧客脱落・LTV予測
	引越し予兆検知

ソリューション

独自AIが商材の要、営業・運用も効率化

商材開発	熱源最適制御
営業	需要・発電予測
建設	営業アシスト
運用・保守	レコメンデーション
	ナレッジ検索
	機器修理予測・在庫管理
	業務量予測・自動分担

海外

各国特有の分析をAIで高速化、成長加速

事業戦略	トレンド分析
案件開発	戦略・意思決定支援
事業運営	契約・法制度評価
バックオフィス	コスト・価格分析
	アセット異常検知
	アセット運用最適化
	駐在員問合せ自動対応
	法規制調査・規則作成

中計達成に向けたアクションプラン：人的資本経営の推進

人材を「心を持つ貴重な財産」と捉え、一人ひとりが最大限その能力を発揮できる環境へ

26-28実施事項と中計公表後のハイライト

- 最適人材ポートフォリオ構築：各事業に必要なスキル要件の定義、専門性の見える化（『DX注目企業2025』に選定）
- 挑戦による成長・多様性を力に：人材公募制度の充実やOKRの全社展開、女性活躍推進（『なでしこ銘柄2026』に選定）、育児と仕事の両立支援（25年12月『プラチナくるみん』を取得）
- ウェルビーイング・健康と安全：心身の健康サポートや、オフィス環境の整備（『健康経営優良法人ホワイト500 2026』に選定）

主な外部評価（専門性・多様性・健康）



DX注目企業2025
Digital Transformation

経済産業省・東京証券取引所・独立行政法人情報処理推進機構より、DXを積極的に推進している企業として選定



厚生労働大臣より優良な子育てサポート企業として認定を受ける『プラチナくるみん』を取得



経済産業省と東京証券取引所より、女性活躍推進に優れた企業に与えられる『なでしこ銘柄』に4年連続で選定



経済産業省と日本健康会議より、特に優良な健康経営を実践している法人として、3年連続で選定

2026-2028年度中期経営計画に掲げたROEなどの目標達成に向け、 2026年度は着実なセグメント利益の成長を実現

本日プレスリリース

収支計画	連結	(参考)
	2026年度計画	2025年度見通し
売上高	28,100 億円	28,900 億円
営業利益	1,860 億円	1,850 億円
セグメント利益	1,950 億円 (2,032* 億円)	1,876 億円 (2,241** 億円)
経常利益	1,730 億円	1,710 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	1,340 億円	1,940 億円
ROE	8.0%	11.4%
ROIC	4.8%*	5.5%**

*：2026年度計画（）カッコ内およびROICは、営業外・特別損益に計上想定 of 固定資産売却損益（不動産）82億円を含めた金額。

**：2025年度見通し（）カッコ内およびROICは、営業外・特別損益に計上想定 of 固定資産売却損益（不動産）365億円を含めた金額。

<参考>本日の報告に関する取り組み（2025年10月以降）

エネルギー（ガス・電力）／海外

ガス

- ✓ 米国グレンファーングループとLNG調達に関する関心表明書を新たに締結（10/24）
- ✓ 米国ベンチャーグローバル社が運営する天然ガス液化基地からのLNG調達について（11/26）
- ✓ 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（12/2）
- ✓ 海外産バイオメタンを原料とした都市ガス供給に関する合意について（3/25）

電力

- ✓ 北海道苫小牧市における系統用蓄電所の建設について（11/25）
- ✓ 国内最大級のバイオマス専焼発電所、宮城県仙台市で商業運転を開始（11/28）

ソリューション

ご家庭

- ✓ 住宅設備機器の卸売会社である株式会社ヨコヤマの子会社化（10/1）
- ✓ 新築集合住宅向け脱炭素ソリューションパッケージ「IGNITURE GXパックM」の提供開始（10/10）
- ✓ 検針票のペーパーレス化に向けたデザイン組織の取り組みが「2025年度グッドデザイン賞」を受賞（10/15）
- ✓ 住宅施設におけるフィルム型ペロブスカイト太陽電池の導入実証が東京都の推進事業に採択（12/16）
- ✓ 家庭用蓄電池を活用した容量市場の実効性テストに参加（1/21）
- ✓ 家電とスマートフォンの修理保証付きトータルサポートサービス「家電まるごとサポート」の提供開始（1/28）

法人

- ✓ 東急不動産の新築分譲マンションにEV充電サービス「EVrest」の優先導入が決定（10/1）
- ✓ 発電効率63%の高効率燃料電池システム「FC-6M」が日本ガス協会技術賞を受賞（11/6）
- ✓ 「バイオガス精製システム」が2025年度日本ガス協会技術賞を受賞（11/6）
- ✓ 東京都「GXスタートアップ開発製品等の需要創出支援事業」に東京ガスの法人向けGX事業が採択！（11/26）
- ✓ 国内初！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（電力購入契約）
- ✓ 三井ホーム埼玉工場へのメガソーラー導入により同社国内工場のCO2排出量を44%削減（11/27）
- ✓ 東京ガス・伊藤忠丸紅鉄鋼が低炭素鉄鋼製品の開発・販売支援サービスを開始（12/9）
- ✓ 低コストグリーン水素製造に向けた水電解用触媒層付き電解質膜「PEXEM®（ペクセム）」の量産受注体制確立（12/9）
- ✓ ライフコーポレーションの首都圏9店舗におけるオフサイトコーポレートPPAの実施について（12/18）
- ✓ 昭島市民総合交流拠点に電力量課金に対応した「EVrest」を初導入（12/18）
- ✓ 高圧系統用蓄電池を対象とした最適運用サービスの提供開始について（12/23）
- ✓ 「ヒナタオソーラー」で太陽光自家消費分のJクレジット化サービスを開始（1/8）

<参考>本日の報告に関する取り組み（2025年10月以降）

ソリューション(続き)

法人

- ✓ 低地球温暖化係数の冷媒R32に対応したガス冷暖房システム「GHP XAIR（エグゼア）IV」を開発（1/15）
- ✓ データセンター開発支援の協定をシービーアールイー社、ラ・クレ・ドゥ・ジョワ社と締結（1/16）
- ✓ ハイブリッド空調システム「スマートマルチ」を活用したデマンドレスポンスサービスの開始（1/23）
- ✓ 高効率燃料電池システム「FC-6M」が「新エネ大賞 新エネルギー財団会長賞」を受賞（1/29）
- ✓ CO2資源化サービスをTAKANAWA GATEWAY CITYへ国内初導入（2/19）
- ✓ 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プロジェクトの本格事業化について（3/5）
- ✓ アイエックスリニューアブルズ社と洋上風力発電プロジェクトにおける協業に向けた基本合意締結（3/12）
- ✓ 「熱源機器 最適制御AI」をTAKANAWA GATEWAY CITYに導入（3/19）
- ✓ パワーロール社と低コスト次世代ペロブスカイト太陽電池の共同実証を開始（3/25）

地域・コミュニティ

- ✓ 93自治体との連携協定の締結（3/25時点）

海外

- ✓ アクティナ発電所を活用したバーチャルPPAをクラレUSAと締結（10/1）
- ✓ 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への参画について（11/4）

都市ビジネス

- ✓ 「ラティエラアカデミコ北千住」の竣工について（11/18）
- ✓ 「共用施設付賃貸レジデンスFuu Oimachi by LATIERRA」の竣工について（2/25）

その他 発表・受賞

発表

- ✓ TGXフォーラムメディア公開（12/2）、ご家庭向けソリューションメディア向け説明会の開催（1/21）

受賞

- ✓ 東京ガスの森が環境省「自然共生サイト」に認定（10/1）
- ✓ 「サステナッジ教育」動画が環境省 令和7年度「環境教育・ESD実践動画100選」選出（12/8）
- ✓ 優良な子育てサポート企業として「プラチナくるみん認定」を取得（12/24）
- ✓ 2026年「データマネジメント大賞」を受賞（3/5）
- ✓ 女性活躍推進に優れた企業として4年連続で「なでしこ銘柄」に選定（3/19）

