



持続的な企業価値向上に向けて

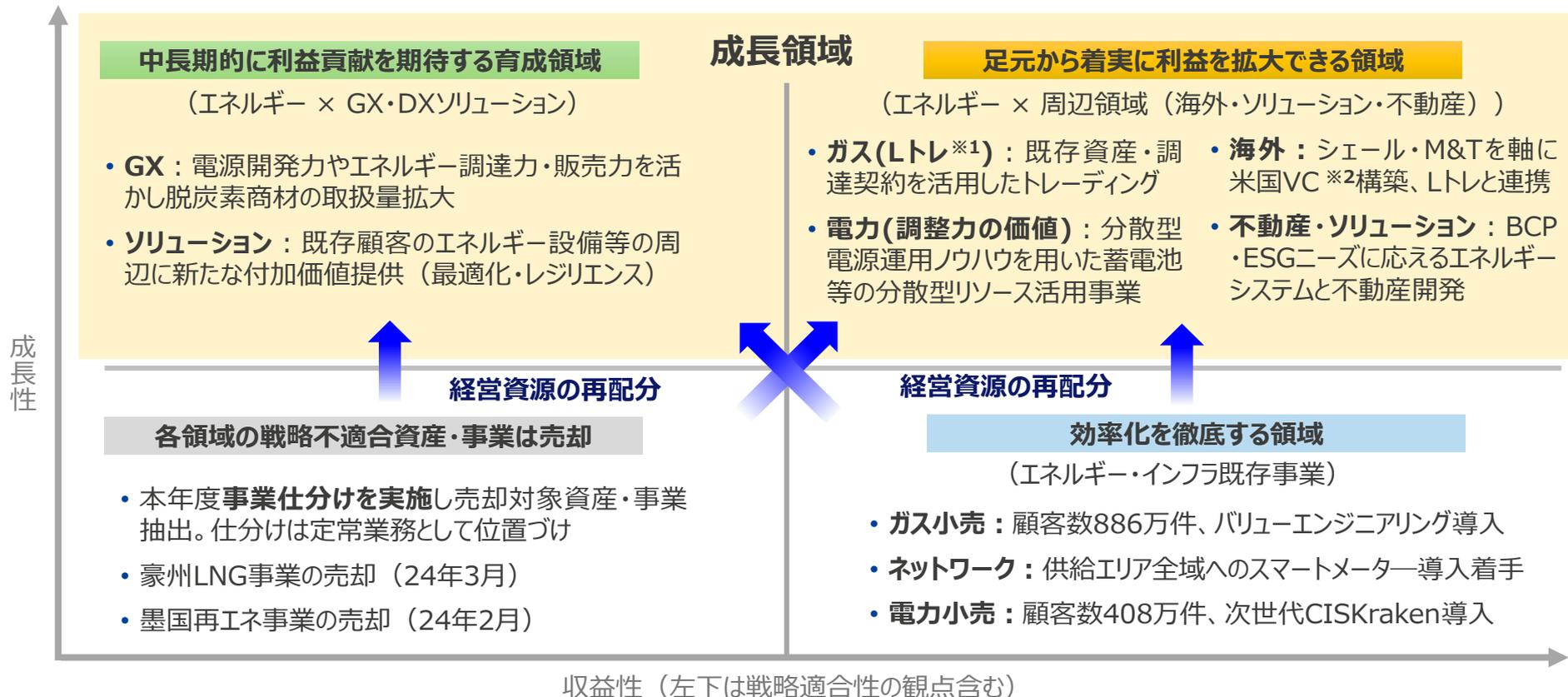
2025年1月31日

ありたい姿の実現に向けた取り組み

2

- 当社は2030年に『次世代のエネルギーシステムをリードしながら、お客さま・社会・ビジネスパートナーとともに価値を創出し続ける企業グループ』を目指す（『Compass 2030』）
- 成長領域への投資による**利益成長**と資産・事業の効率化、入れ替えによる**資本効率向上**（2030年頃にROE10%以上）で成長。現中計では**事業ポートフォリオマネジメント（事業PFM）**を強化し、経営資源のシフトを加速してきた

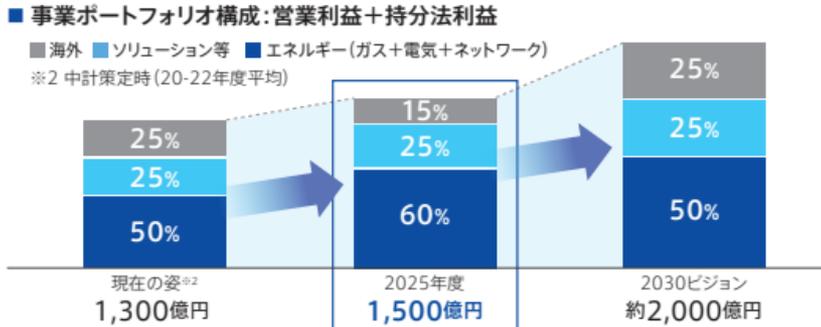
成長実現に向けた事業PFMの実践



※1：LNGトレーディング ※2：Value Chain（バリューチェーン）

- ・ 現中計の最終年度となる**2025年度のROE8%をコミット**
- ・ 市場の期待するリターン（株主資本コスト）を踏まえ、利益拡大に取り組みながら**2030年頃にはROE10%以上を目指す**
- ・ 持続的な企業価値向上のため**BSマネジメントを徹底し、これまで以上に資本効率の向上を意識**

ROE向上のコミットメント

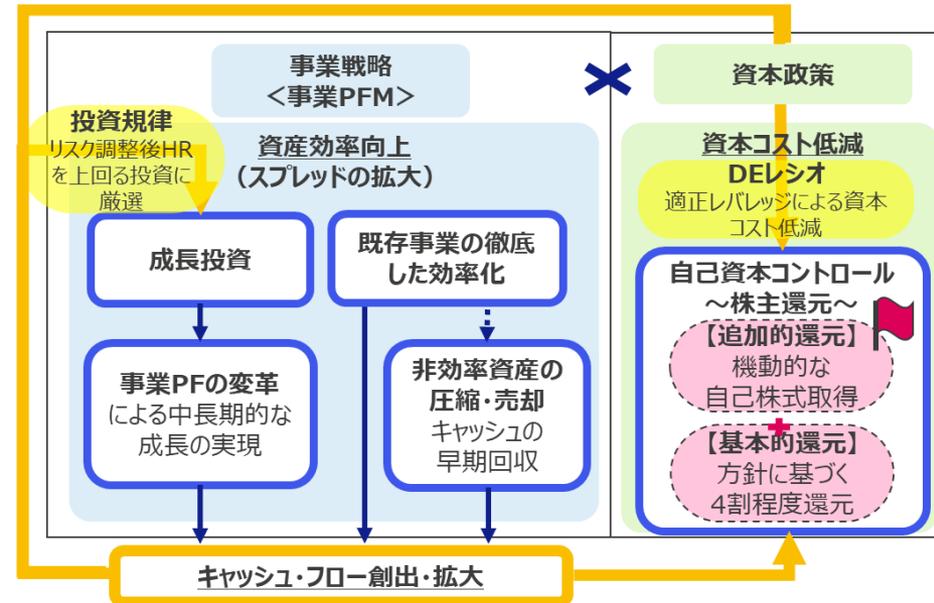


BSマネジメントを通じて公表してきた利益水準以上の利益を創出しROEを向上

	23年度 実績	24年度 予想	25年度 (中計)	30年頃
ROE	10.4%	4.3%	8%	10%以上

BSマネジメント

- ・ 事業戦略と資本政策の両輪で持続的な企業価値向上
- ✓ **事業戦略**：事業PFMを通じ、資産効率の向上と持続的なキャッシュ・フローの創出
- ✓ **資本政策**：創出したキャッシュは、投資規律の遵守を前提に成長投資に振り向け、余剰資金は適切に還元



- 2025年度のROE8%達成に向けた具体的な施策と現中計期間終了後の経営計画の策定方針を3月に公表予定

概要と現状のステータス

今後のスケジュール

25年度「ROE8%達成」に向けた施策

- 2025年度経営計画にて具体化

利益(R)：海外投資の利益実現、電力収支悪化原因の解消、Lトレ利益拡大、資産効率を踏まえた資産の入れ替え等

資本(E)：10月に400億円の自己株式取得を発表、その後取得完了。
追加の株主還元として400億円の自己株式取得を24年度内に実施を予定。増配も検討

⇒詳細次ページ

- 2025年度経営計画、及び現中計期間終了後の経営計画策定方針を2025年3月に公表予定

- 現中計期間終了後の経営計画は2026年2月頃に公表予定

現中計後の経営計画策定方針

事業PFMの徹底

- 各領域における個別事業の成長性、事業間のシナジーや資産効率の観点を踏まえ事業PFを継続的に進化
- 上記観点到照して保有不動産を含めた売却対象資産・事業を抽出。売却の実行を加速し、創出した経営資源を成長領域に再配分

適切な資本政策

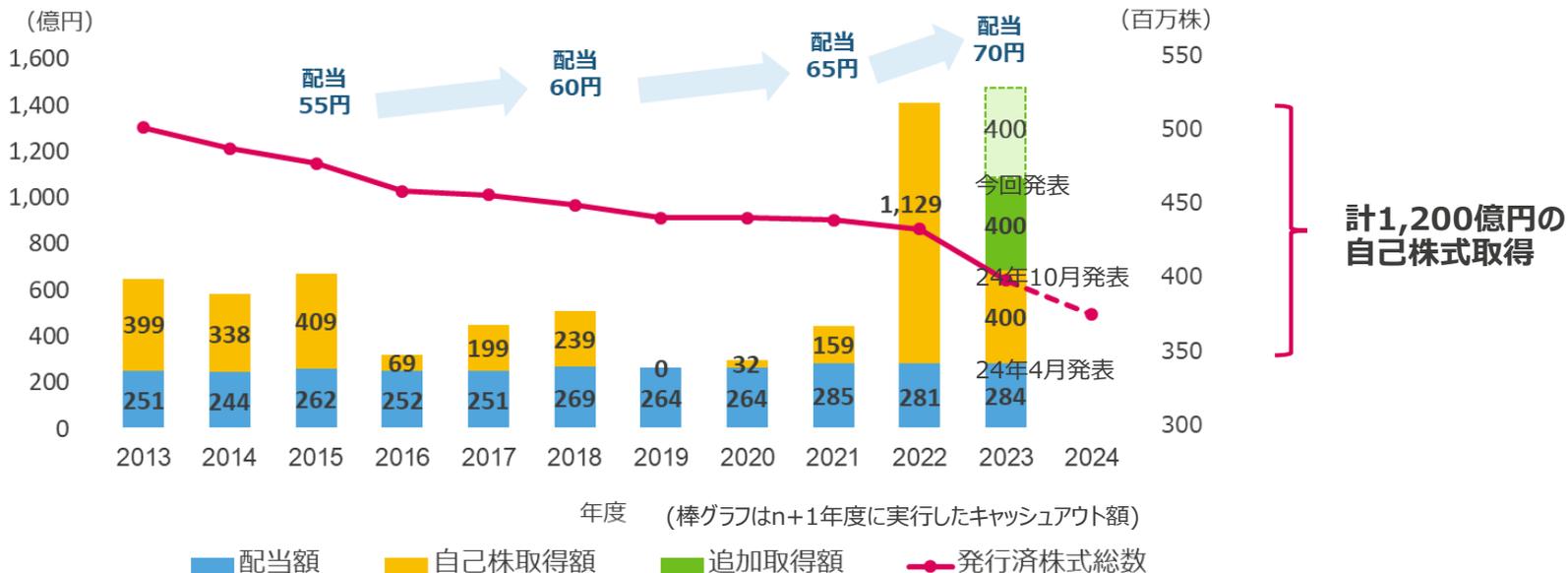
- 事業戦略、事業ポートフォリオの変革を通じたキャッシュインや事業投資等を踏まえ、最適な資本構成、資本額、キャッシュアロケーションと株主還元策を検討

検討の進捗状況については適時に開示し、株主・投資家の皆様と対話していく

- 23-25中計の経営指標のうち、トッププライオリティと位置付ける25年度「ROE8%」の確実な達成とともに、中長期的なROE改善に向けて、目指す自己資本水準*に到達させるため、BSマネジメントの一環として今年度から次年度にかけて機動的かつ大規模な自己株式取得を継続（*目指す自己資本水準については利益水準とともに3月に公表予定）
- 24年度中に完結を見込む施策として、新たに400億円の自己株式取得を決定

- 今年度の自己株式取得（累計約1,200億円）により、
 - 前期の当期純利益(歴代2位)に対し87%の総還元性向となる見込み
 - 流通株式総数の減少も踏まえ、配当については、還元方針（安定配当維持および緩やかな増配）に基づく累進配当の継続を前提とし、増配の検討を進める

※発行済株式数については、各年度末時点の株式数を記載。2024年度は推定値。
2013～2017年度については、2017年10月1日付で実施した株式併合（普通株式5株につき1株の割合）を反映。



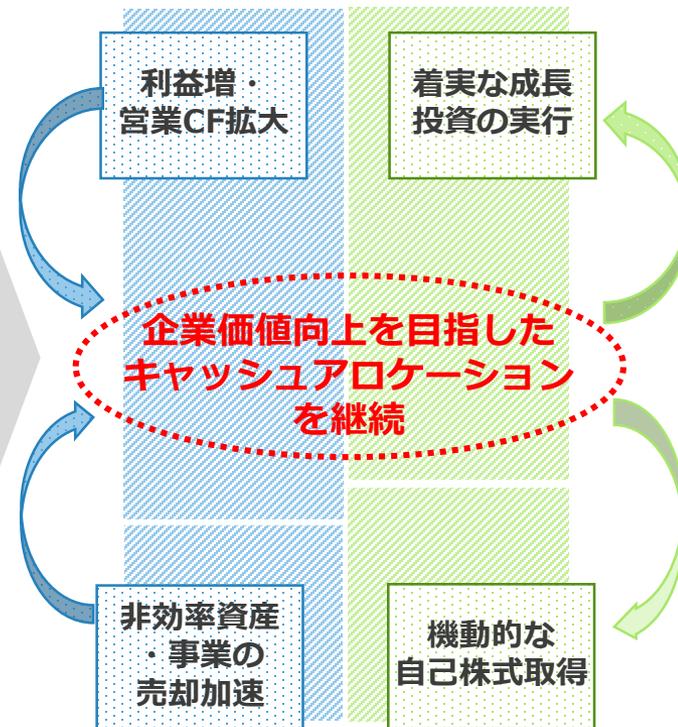
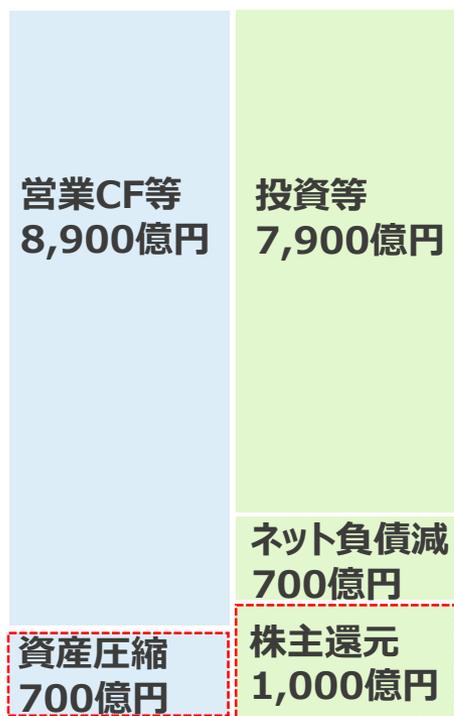
- 23-24年度の2か年累計営業CFは計画通りに進捗。資産圧縮による現金等の活用により、計画以上の成長投資を実行しつつ、**自己資本コントロールのための配分も強化**
- 資本効率向上に向け、次年度も、BSマネジメントを徹底。営業CFを拡大しつつ、非効率資産・事業売却を加速し、**着実な成長投資と目指す自己資本水準に向けた機動的な自己株式取得の両立**を実現

キャッシュアロケーションの推移と方向性

(20-22中計期間3年累計)

(23・24年度2年累計*)

(23-25中計期間)

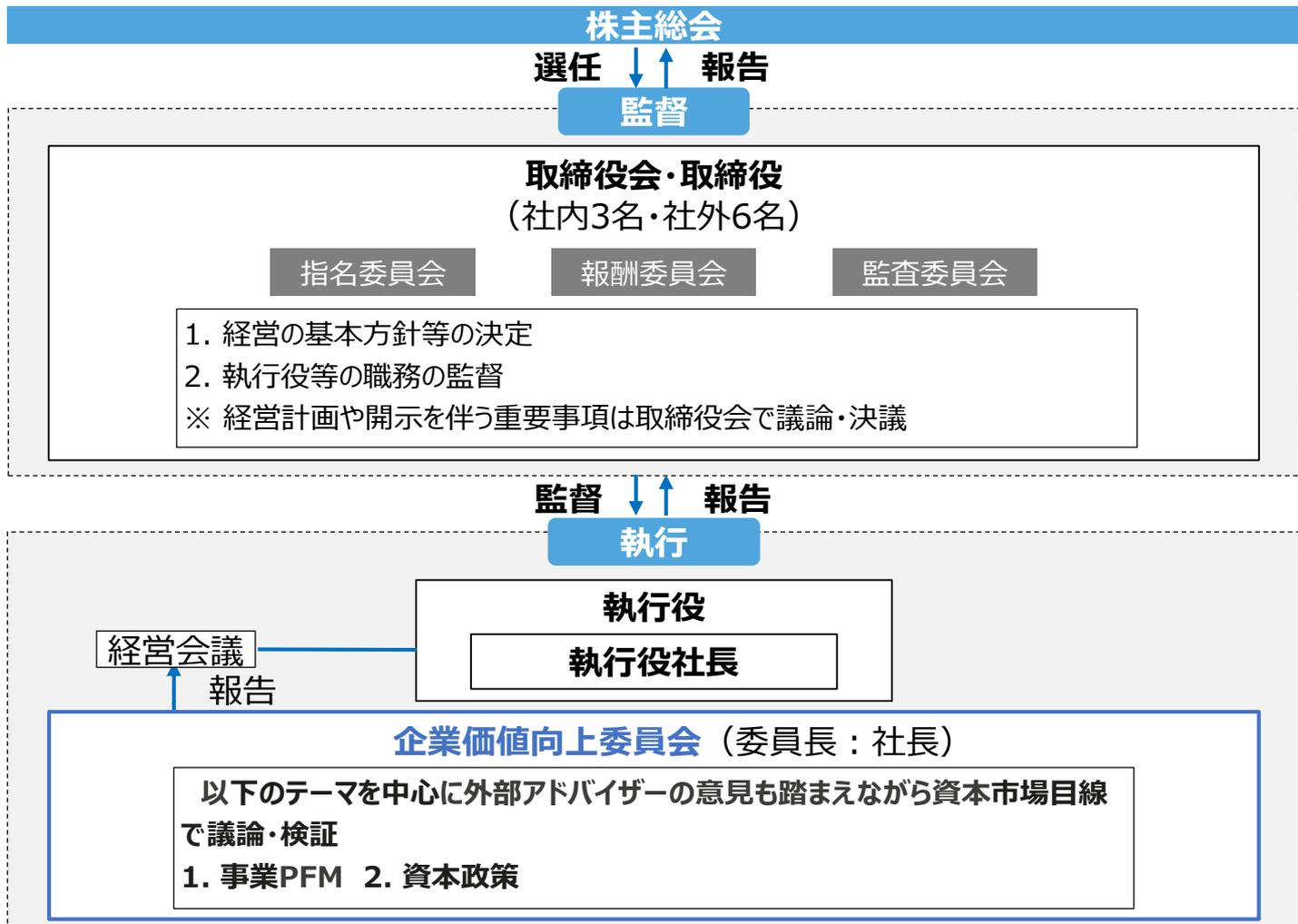


*24年度については想定値を使用

企業価値向上委員会の設置

- 資本市場の目線から事業PFM及び資本政策等の議論・検証を行うため、**企業価値向上委員会**を設置
- 企業価値向上委員会で議論された内容は、経営計画等の重要事項として**社外取締役が過半数を占める取締役会**にて報告・決議を経て対外メッセージとして開示

企業価値向上委員会の位置づけ





＜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。