

# 2026-2028年度 中期経営計画

2025年10月29日



# トップメッセージ

東京ガスグループは創立以来、140年にわたり、「日本資本主義の父」とも称される創業者渋沢栄一の「論語と算盤」の理念に基づき、LNG導入による公害問題の解決やエネルギーの安定供給といった社会課題の解決に寄与するとともに、技術開発やビジネスモデルの変革等により持続的成長を遂げてきました。

当社グループは、今後とも持続的な成長を確かなものとするため、お客さまをはじめとしたさまざまなステークホルダーの声はもとより、資本市場の声とも真摯に向き合い、企業価値向上に取り組んでまいります。この度、私たちは本年3月に公表した「持続的な企業価値向上に向けた取組方針」や9月に改定したマテリアリティに基づき、経営ビジョン「Compass 2030」を前倒し達成すべく次期中期経営計画を策定しました。

本中期経営計画では、安定した利益成長を目指し、キャピタルリサイクルも活用した成長投資を実施するとともに、予見性の高い還元方針に改めます。これらを着実に実行するため、事業の持続的成長および成長性・収益性を重視したポートフォリオマネジメントを徹底していきます。

**持続的成長：**当社グループの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を組み合わせ、特に「エネルギー」「ソリューション」「海外」の3事業を成長させていきます。エネルギーでは、リアル（地域密着）の顧客基盤をベースにデジタルも組み合わせ顧客基盤を拡大するとともに、アセットの柔軟な活用によりトレーディング等で収益を高めていきます。ソリューション（IGNITURE）では、エネルギーで培った顧客基盤やオペレーション能力にデジタルを掛け合わせ、住宅設備ソリューションを強化するとともにエネルギーソリューションの全国・海外展開を図ります。海外では、ますます重要性の高まる天然ガス・LNGについて、米国にて獲得済みの北米シェール資産の着実な開発を進めます。さらに、中下流事業も組み合わせ最適な事業バリューチェーンを構築し、アジアを含むグローバルなLNG事業への展開を図っていきます。

**ポートフォリオマネジメント：**ポートフォリオ経営を進化させるためセグメント別ROIC管理を導入し、各事業の収益性を向上させつつ、リソースの最適配分によりさらなる成長を目指します。

**株主還元：**新たな還元方針に基づく累進配当を基軸とした増配と総還元規模の明確化により、株主還元の予見性をこれまで以上に高めてまいります。

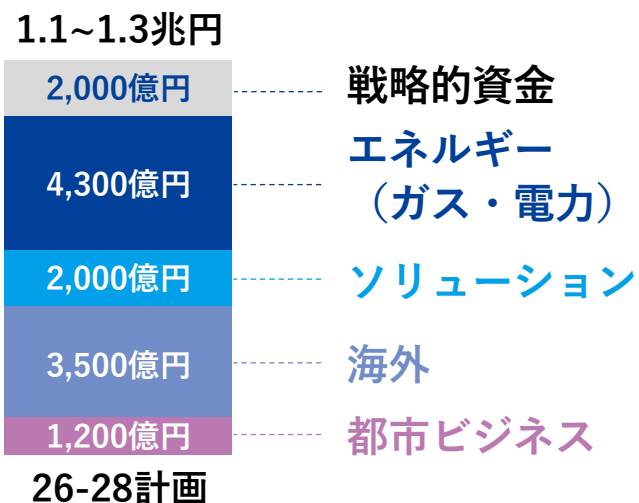
着実な利益成長に向けた厳選投資含む事業運営と適切な資本政策・株主還元の両輪で、最重要指標であるROE9%をはじめとした諸目標を達成し、本中計期間とその後の持続的な企業価値向上を実現してまいります。

# エグゼクティブサマリー

## 26-28年度 主要計数目標

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| ROE     | 9% (28年度)                            |
| 株主還元    | 2,000億円以上 (3カ年計)<br>配当 140円/株 (28年度) |
| ROIC    | 5% (28年度)                            |
| 営業CF    | 1.2兆円 (3カ年計)                         |
| セグメント利益 | 2,100億円 (28年度)<br>(固定資産売却損益含む)       |

## 成長のための3カ年投資配分



## ROICを用いたポートフォリオ経営

持続的企業価値向上のためポートフォリオ経営（セグメント別ROIC活用）の徹底

|              | 28年度計画ROIC     | 期間WACC         |
|--------------|----------------|----------------|
| エネルギー        | 6.0%           | 3.0%           |
| ソリューション      | 5.0%           | 4.0%           |
| 海外<br>(上流のみ) | 7.0%<br>(9.0%) | 8.0%<br>(8.5%) |
| 都市ビジネス       | 8.0%           | 4.0%           |
| 全社*          | 5.0%           | 3.5%           |

## 財務戦略

- 安定した利益成長・キャピタルリサイクルを通じて成長投資を行うとともに、可処分CF4,000億円（株主還元+戦略的資金）を創出
- 2,000億円以上の株主還元を通じた自己資本コントロールにより、資本構成を適正化し持続的なROE向上を実現

## 3つの成長ドライバー

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

セグメント利益  
**エネルギー**  
870 → 1,090億円  
(25年度) (28年度)

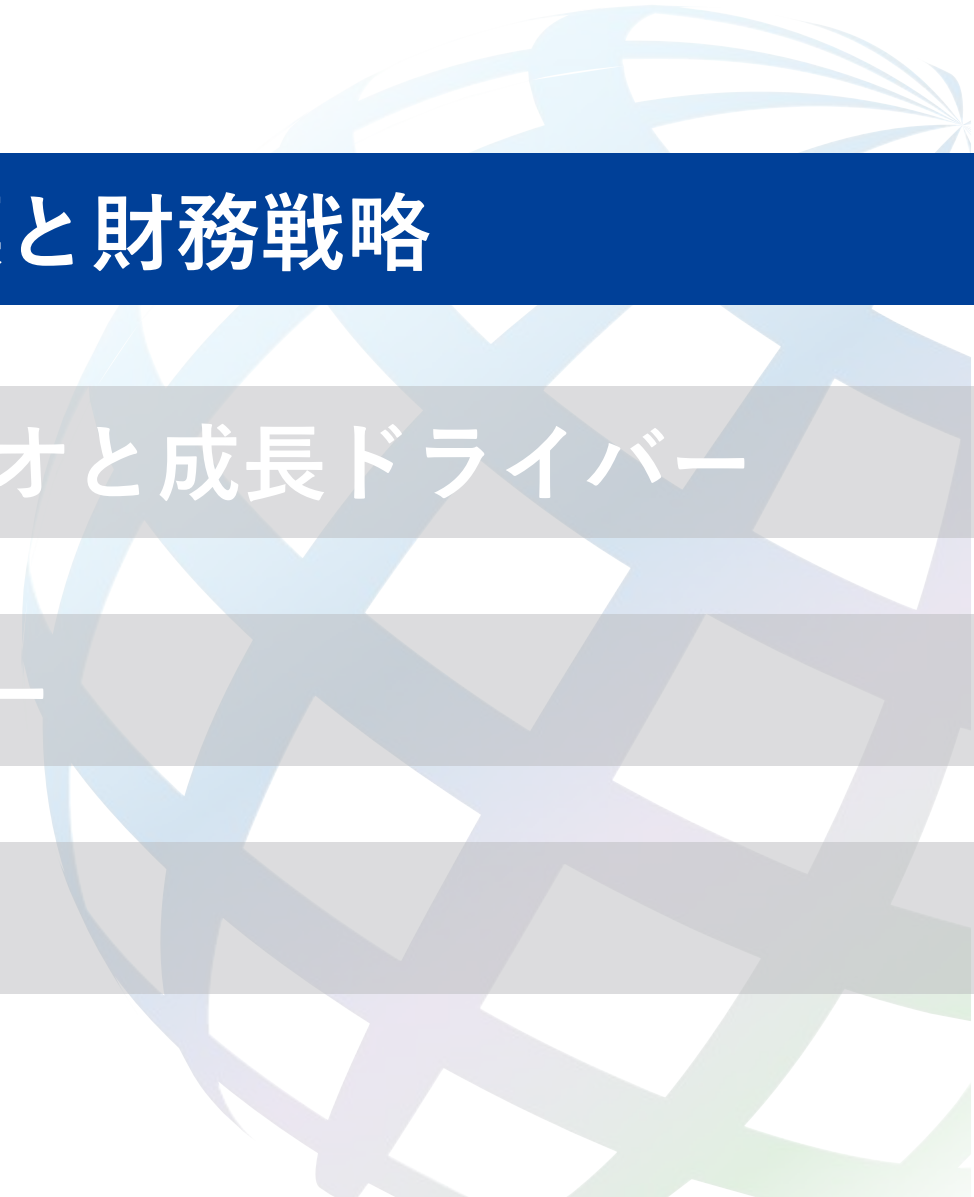
- ガス**：コストダウンの徹底とLNGトレーディング拡大
- 電力**：需給最適化とお客さま件数拡大（520万件）

**ソリューション**  
50 → 280億円  
(25年度) (28年度)

- ご家庭**：住宅設備ソリューションの売上高1,100億円超に
- 法人**：エネルギーソリューションの全国・海外展開

**海外**  
590 → 790億円  
(25年度) (28年度)

- 北米**：獲得資産の開発とVC\*\*構築による収益化
- アジア**：成長市場でのLNG・電力関連事業参画



# 1. 主要経営指標と財務戦略

## 2. 事業ポートフォリオと成長ドライバー

## 3. 各事業の成長ストーリー

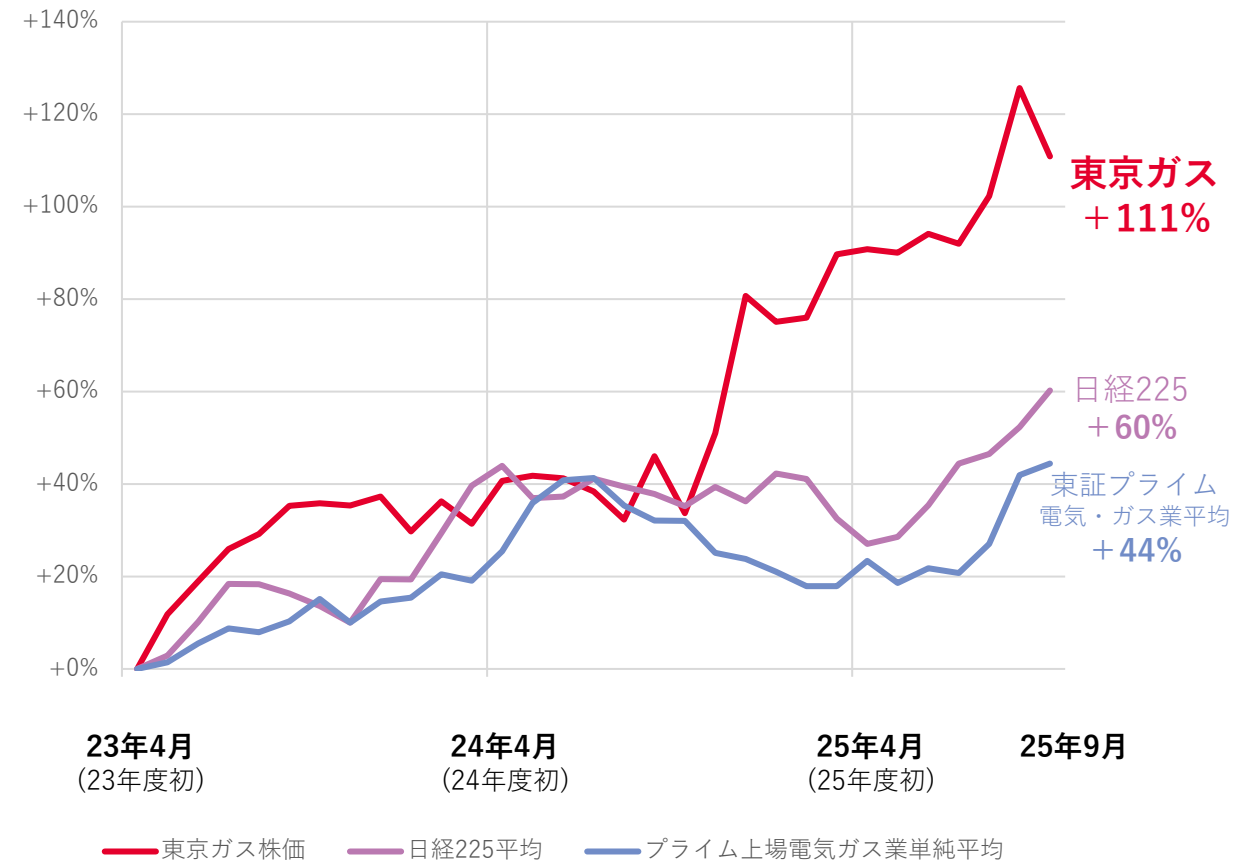
## 4. 補足資料

# 現行中期経営計画（23-25）の振り返り：経営指標

利益とROE目標を達成の見込み。株価は日経・セクター平均を大きく超える上昇

|                         | 現中期経営計画<br>25年度計画 | 25年度見通し  |
|-------------------------|-------------------|----------|
| セグメント利益<br>(営業利益+持分法損益) | 1,500億円           | 1,680 億円 |
| ROA                     | 4%                | 5.2 %    |
| ROE                     | 8%                | 11.8 %   |
| D/Eレシオ                  | 0.9               | 0.8      |
| 累積営業CF（3カ年計）            | 1.1兆円             | 1.2兆円    |
| 累積投資CF（3カ年計）            | 1.0兆円             | 1.0兆円    |
| CO <sub>2</sub> 削減貢献量   | 1,200万トン          | 1,300万トン |

23年度以降の株価推移



# 現行中期経営計画（23-25）の振り返り：3つの主要戦略

## 戦略的な目標は概ね達成。成長性（利益成長）、収益性（効率改善）に余地

### 1：エネルギー安定供給と脱炭素化の両立

- ⊕ お客さまアカウント数が**ガス＝880万件\***（全国1位\*\*）、**電力＝420万件\***（新電力1位\*\*\*）となり厚みのある顧客基盤を確立
- ⊕ シンガポール、ロンドン拠点を強化し**ガス中流事業の収益を拡大し**、LNGトレーディング数量が22年度250万トンから300万トンに伸長
- ⊕ 北米シェール事業が東テキサス有数の規模（LNG換算900万トン）に拡大し、**海外ガス生産が利益の大きな源泉**に成長
- ⊕ ガスの脱炭素化に向けた**米国産RNG（バイオガス由来のメタンガス）の輸入**を日本で初めて実現
- ⊖ 投資により資産が増加。**より高い効率性実現が課題**

### 2：ソリューションの本格展開

- ⊕ ソリューション事業ブランド「IGNITURE」の立ち上げ、エネルギーサービス等法人向けソリューション収益力改善
- ⊕ M&Aによりご家庭向け・法人向け双方において**お客さま設備の施工能力を増強**
- ⊖ ご家庭向けソリューションの収益力強化、生産性改善・環境対応ソリューションの**収益化・スケール化が課題**

### 3：変化に強いしなやかな企業体質の実現

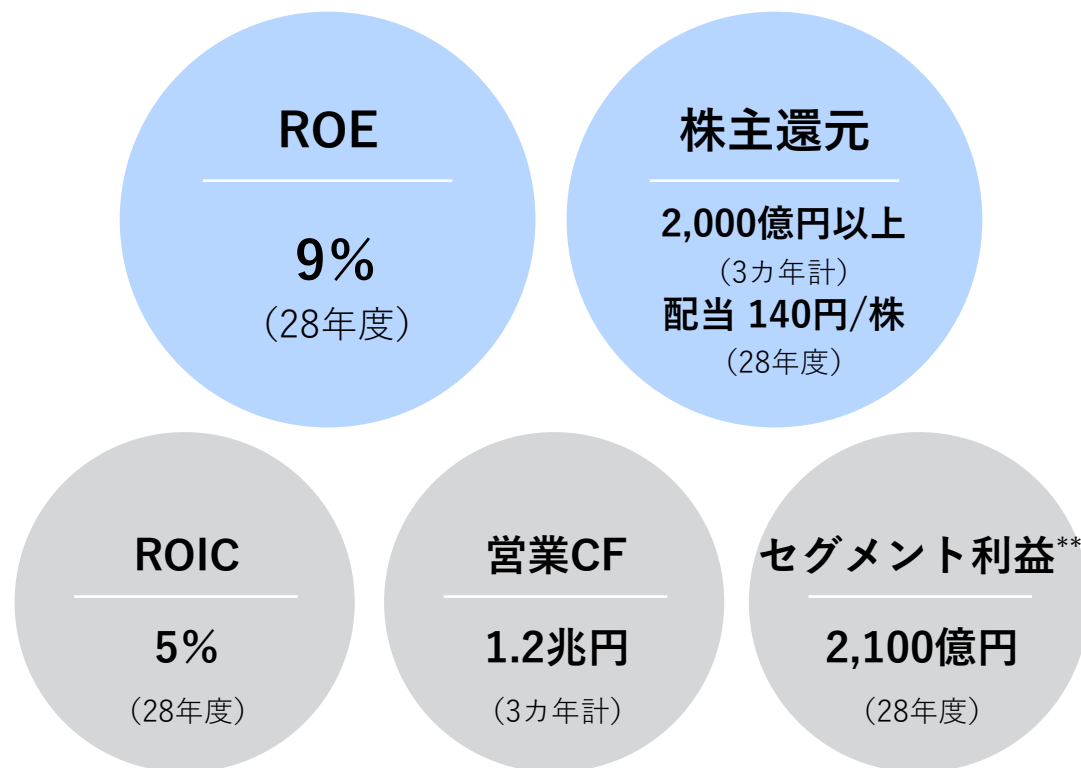
- ⊕ **顧客管理システムの刷新**（Kraken採用）やDX人材育成・バックオフィス業務半減等に向けた業務改革を進め、**DX注目企業2025に選定**
- ⊕ 経営戦略と連動した人事戦略により、**重点領域への人材シフト200人以上を達成見込み**
- ⊖ システム費用等が増加し、**機能統合・合理化による間接費用の削減が課題**

# 26-28中期経営計画 主要計数目標

持続的企業価値向上に向け、成長性（利益成長し30年度利益目標\*を前倒し達成）、収益性（事業ポートフォリオ管理と資本構成適正化で効率改善）のさらなる追求

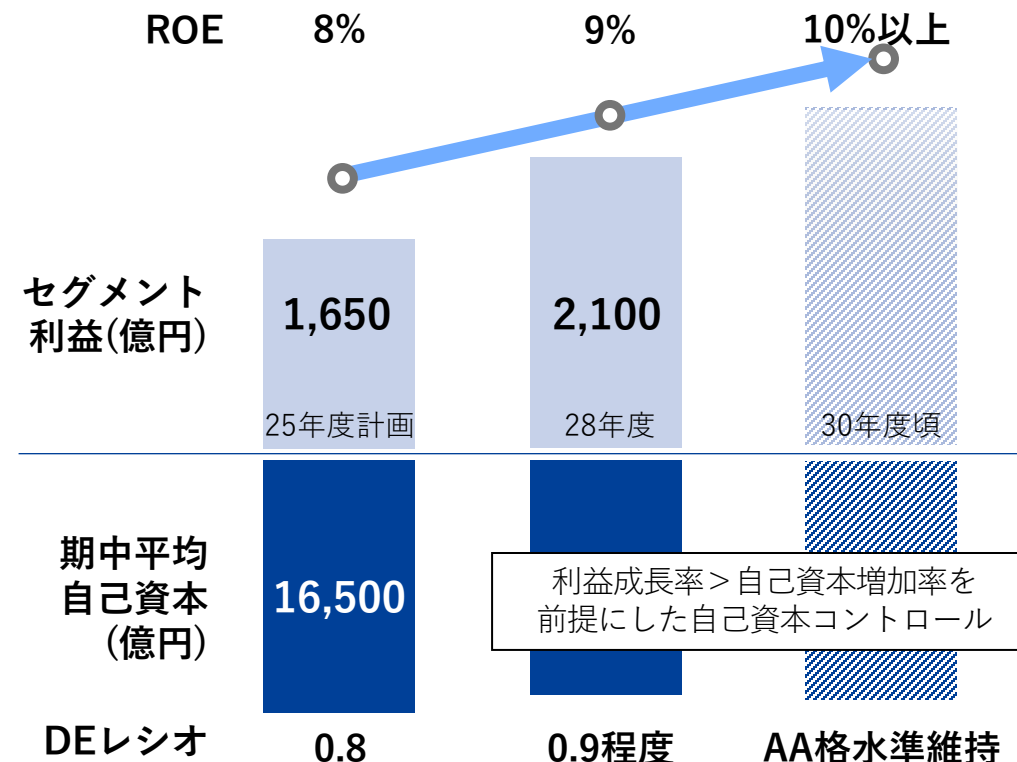
\*Compass 2030での30年度利益目標は2,000億円

## 26-28年度 主要計数目標



\*\*固定資産売却損益含む

## 利益成長に合わせ自己資本コントロール



## 安定した利益成長と、さらなる効率改善に向けたキャピタルリサイクル推進により 可処分CF4,000億円を創出、ROE向上に向け戦略的に配分

### 3カ年累計CF配分

#### ROIC管理で資産選別

ROIC-WACCスプレッドを  
管理し事業・資産を選別。  
キャピタルリサイクル推進  
資産圧縮の状況に応じて、  
資金調達余力を活用  
(適正レバレッジ0.9程度)

#### 利益成長で営業CF拡大

23-25計画の1.1兆円から拡大

資産売却等  
0.3兆円

営業CF  
1.2兆円

キャッシュイン

株主還元  
0.2兆円

戦略的資金  
0.2兆円

投資  
1.1兆円

キャッシュアウト

#### 株主還元

累進配当を基軸に1株当たり  
配当28年度140円を目指す

#### 戦略的柔軟配分

ROE向上に向け、投資と還元  
に配分

ROE向上に資する案件や早期  
に利益貢献する案件への投資

#### 厳選した成長投資

持続的成長に資する投資  
を厳選して実施

#### 株主還元方針の改定

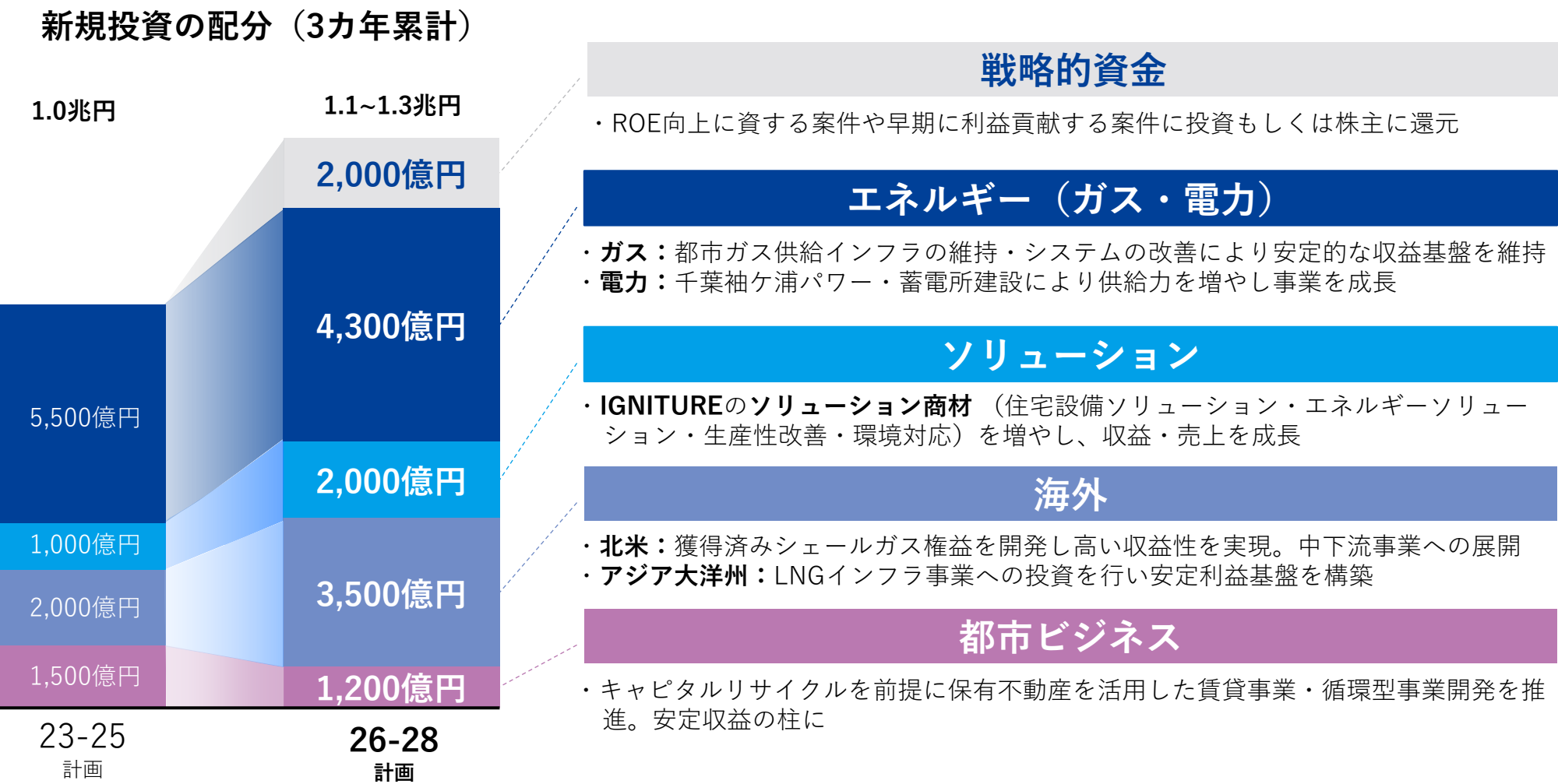
30年頃ROE10%に向け最適にキャッ  
シュ配分をすべく、総還元性向に基づ  
く方針から、中期CF計画の中で柔軟  
に資金配分する方針へ変更

#### 新たな株主還元方針\*

- 中長期的な1株当たり利益の成  
長に合わせた増配を株主還元  
の中核と位置付け、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。
- 余剰資金は、成長投資と資本  
コントロールのための自己株  
式取得へと最適に配分し、持  
続的な資本効率の向上を実現  
していきます。

\*25年10月29日(本資料と同日) 適時開示

## 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実行



# ポートフォリオ経営（セグメント別ROIC活用）

## セグメント別ROICを活用した適切なリソース配分によるポートフォリオ経営の徹底

|                  | 25年度見通し       |                 | 28年度計画        |                | 期間WACC         |
|------------------|---------------|-----------------|---------------|----------------|----------------|
|                  | 投下資本(億円)      | ROIC*           | 投下資本(億円)      | ROIC*          | WACC**         |
| エネルギー（ガス・電力）     | 14,000        | 4.5%            | 13,000        | 6.0%           | 3.0%           |
| ソリューション          | 2,500         | 1.0%            | 4,100         | 5.0%           | 4.0%           |
| 海外（下段括弧内は上流のみ）   | 8,300         | 6.5%<br>(11.5%) | 9,000         | 7.0%<br>(9.0%) | 8.0%<br>(8.5%) |
| 都市ビジネス（不動産売却益含む） | 2,800         | 8.5%            | 3,100         | 8.0%           | 4.0%           |
| <b>全社</b>        | <b>29,600</b> | <b>4.0%</b>     | <b>30,200</b> | <b>5.0%</b>    | <b>3.5%</b>    |

### \* ROICの算出方法

- ROIC＝各セグメントNOPAT÷投下資本で算出
- NOPAT＝セグメント利益－法人税等（セグメント別ROICの計算には決算資料にて示している調整額は配賦せず）
- 投下資本＝セグメントの総資産－無利子負債－非支配株主持分（合計値は全社投下資本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）
- 全社投下資本・ROICは決算資料上の調整額を含め算出
- 25年度見通しは、タイムラグ・年金数理差異影響を控除し、北米事業の繰越欠損金による税負担軽減を勘案
- 海外セグメントのROIC計算にはTG United Kingdomを含まず

\*\* WACCは金利等の資金調達環境によって変動



1. 主要経営指標と財務戦略

2. 事業ポートフォリオと成長ドライバー

3. 各事業の成長ストーリー

4. 補足資料

不確実性や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が増大。AIを含むデジタルの伸長・現場のリアルな担い手不足

## 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（Technologies）

- 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
- DC\* 増加が電力需要の局地的上昇トレンドを形成

\*データセンター

## 国内エネルギー政策動向

- 第7次エネルギー基本計画はエネルギー安定供給を重視、天然ガスの重要性が再評価。脱炭素は現実的な手段で着実に実施する方針
- 日本版カーボンプライシング（GX-ETS）が26年度より開始。28年度の化石燃料賦課金導入以降、エネルギーコストは上昇見込み

## 当社グループ事業領域の市場は成長を維持 人口の多い首都圏に加え、域外や海外の市場成長にビジネス機会



### エネルギー（ガス）

- 東京圏は年間13万人超の人口流入が継続。  
ガスメーター取付件数も堅調
- 世界LNG需要は30年までに5億トン  
（24年比+1億トン）に増加



### エネルギー（電力）

- 自由化以降、東京エリアの新電力シェアは  
約3割まで増加（実績）
- DC増加等で首都圏の需要は30年までに10%  
増加予測



### ソリューション

- 住宅設備機器（太陽光、蓄電池、給湯器  
等）の市場規模は年間2兆円（実績）
- 脱炭素・最適化・レジリエンスニーズが高まり、法人  
向けソリューションは年率約10%で市場成長



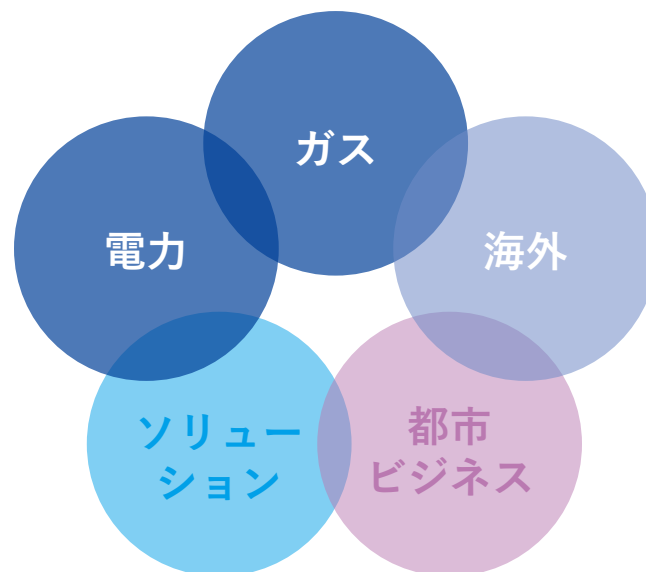
### 海外

- 米国産LNG供給量は30年に倍増予測  
（約2億2千万トンに）
- 東南アジアのLNG需要が30年までに  
3,700万トン増加予測



### 都市ビジネス

- 東京圏では需要が供給を上回り賃貸住宅の  
賃料は上昇傾向
- 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



## 顧客基盤・エネルギーアセット・それらの価値を最大化するオペレーション能力の組み合わせが当社グループの強み、AIを活用したDXで強みをさらに強化



顧客基盤

### ガスに加え電力、リアルに加えデジタル接点を拡大

- ・ **ガス小売国内No.1\*** (東京ガスNW管内シェア7割超、お客さま件数880万件超\*\*)
- ・ **新電力顧客件数No.1\*\*\*** (東京ガスNW管内シェア3割超、420万件超\*\*)
- ・ **デジタル会員数520万件\*** (myTOKYOGAS会員+TGオクトパスエナジー)



エネルギーアセット

### 国内ガスに加え電力・海外へ拡大、アライアンスも含め最適活用

- ・ **LNG貯蔵容量 220万トン** (世界の約5%)、**発電容量新電力No.1** (288万kW)
- ・ **地域冷暖房の需要家件数 国内No.1**、不動産との一体開発も推進
- ・ **北米シェールガス生産量 1Bcf/d\*\* 以上** (米国天然ガス生産量の1%超)

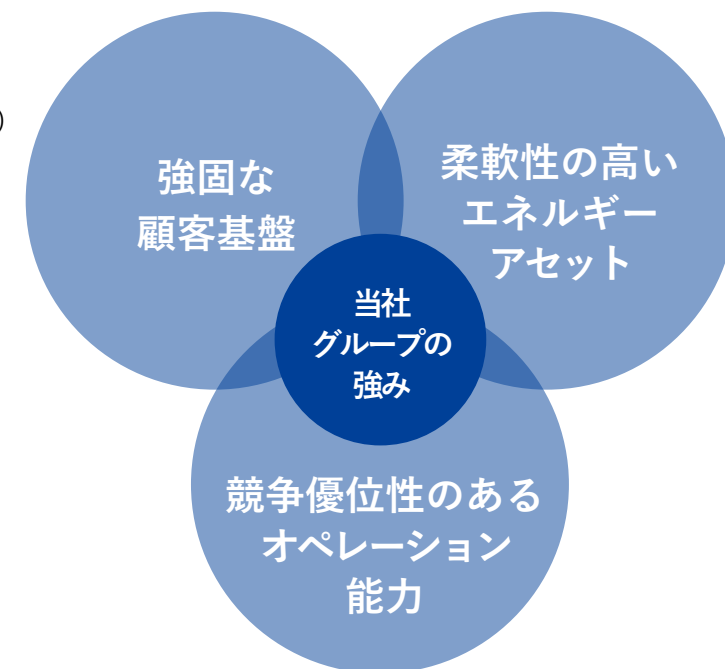
\*\*日量10億立方フィート=日量2,800万立方メートル (LNG換算約2万トン相当)



オペレーション能力

### DXによる顧客基盤拡大、顧客体験向上、アセット最適活用、ソリューション拡充

- ・ **Kraken導入、都市ガス(全国)・電力会社(東日本) 顧客推奨度 No.1\*\*\*\***
- ・ **年間LNG受け入れ数 250カーゴ** (世界の約5%)、AI活用・システム自社開発で**トレーディング収益機会拡大**
- ・ **エネルギーサービス・設備運用受託数 国内No.1** (全国1,000件以上)、遠隔制御・最適運用サービスの展開



# 東京ガスグループの事業展開

ガス事業で培った3つの強みを組み合わせ、既存領域で収益力向上、  
成長市場で事業展開、事業間をつなぎシナジー創出

## エネルギー（ガス）

### LNGトレーディング

ガスアセット×操業力



世界のLNG市場の拡大を捉え、  
LNG調達やアセットの柔軟性を最大限活用し、  
年間300万トンの取引（国内No.2）

## ソリューション（ご家庭向け）

### 設備ソリューション

顧客接点×現場施工力



市場規模の大きな住設機器市場において、業界  
No.1の顧客推奨度\*を誇るガス・電力1,300万件の  
お客さまに現場施工力を活かした住設機器の販売

## 海外

### シェール事業

シェールアセット×操業力



拡大する米国天然ガス市場において、  
ヘインズビル層エリア第4位の生産量と  
上流に精通した現地経営陣により  
\$2/MMBtu程度のローコスト操業

## エネルギー（電力）

### 電力小売・発電

顧客接点×アセット開発  
×マーケティング力



拡大する電力自由化市場において、新電力最大の  
発電容量と、デジタルを駆使したマーケティング  
でクロスセルし新電力No.1の規模を確立

## ソリューション（法人向け）

### エネルギーサービス

顧客接点×設備最適運用力



脱炭素・最適化・レジリエンスニーズに応え、  
全国1,000件超のお客さまへエネルギーサービス  
を提供（業界No.1）。  
遠隔監視・最適運転で省エネ・省コスト実現

## 都市ビジネス

### 不動産賃貸・開発

保有不動産×資産管理力



活況を維持する首都圏の不動産市場において、  
70年超の資産管理業務で培った技術力の活用、  
最適なエネルギーシステムの導入・運用

# 3つの利益成長ドライバー

## 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

### エネルギー

セグメント利益 870 → 1,090億円  
(25年度) (28年度)



- **ガス**：徹底したコストダウンによる効率化とLNGトレーディングの拡大。DC関係需要の獲得
- **電力**：デジタルマーケティングも活用し520万件へ件数拡大、需給最適化による収益化
- 資産効率を踏まえVC全体でGX収益化

### ソリューション

セグメント利益 50 → 280億円  
(25年度) (28年度)



- **ご家庭向け**：住宅設備ソリューションで売上高1,100億円超に拡大
- **法人向け**：エネルギーソリューションを**全国・海外展開し成長市場**（DC、半導体工場）で顧客を獲得し売上高を2,800億円超に拡大、DX・M&A等で商材を拡充

### 海外

セグメント利益 590 → 790億円  
(25年度) (28年度)

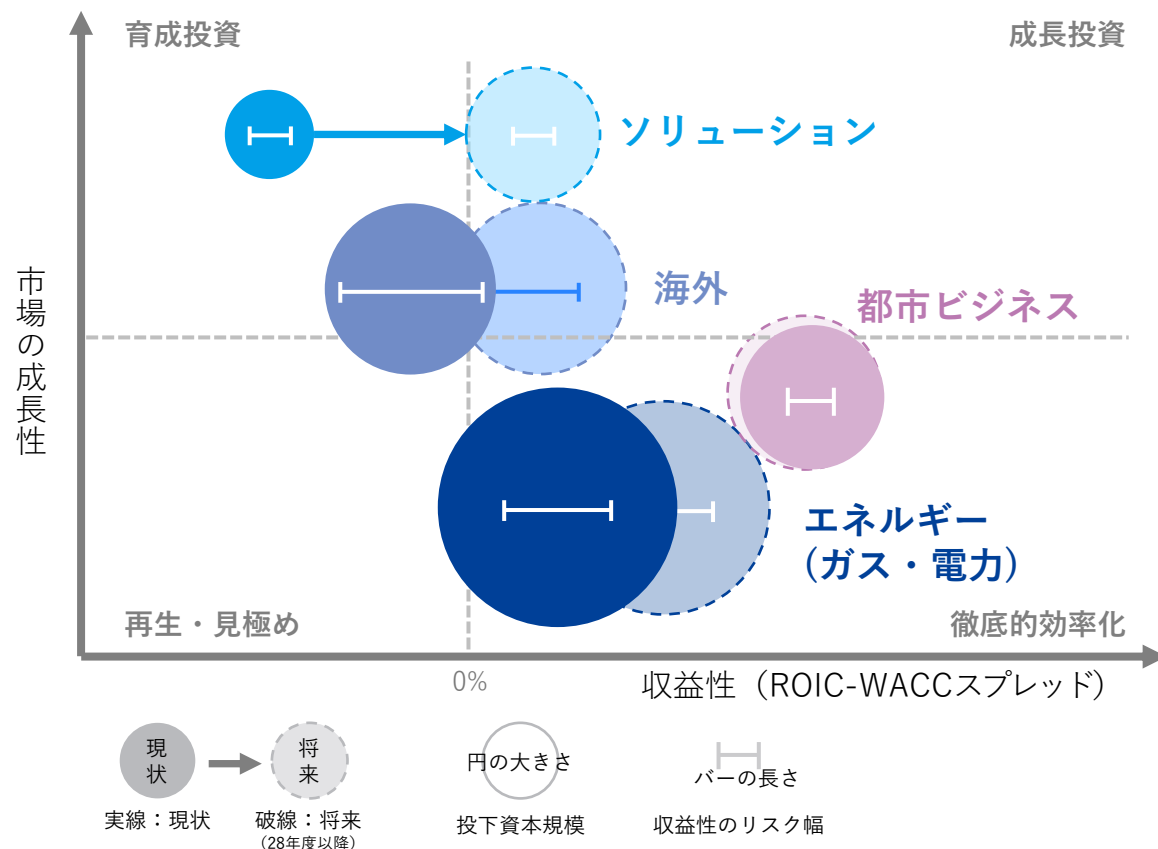


- **北米**：獲得したシェール資産（ロッククリフ、シェブロン）を着実に開発・VC構築による収益化
- **アジア大洋州**：現地戦略的パートナーと連携し成長市場でのLNG・電力関連事業に参画

# 事業ポートフォリオマネジメント方針

各セグメントの収益性改善を前提に、安定的に稼げる事業領域に加え、利益成長が期待できる領域や利益率が高い領域にバランス良く展開しポートフォリオを形成

## 選択的な成長領域へのリソースシフト



## ポートフォリオ上の各セグメントの役割

### エネルギー

- ・ **ガス**：ポートフォリオを支える**安定基盤**。収益性向上を追求
- ・ **電力**：お客さま件数・供給力増で**規模的成長**を牽引

### ソリューション

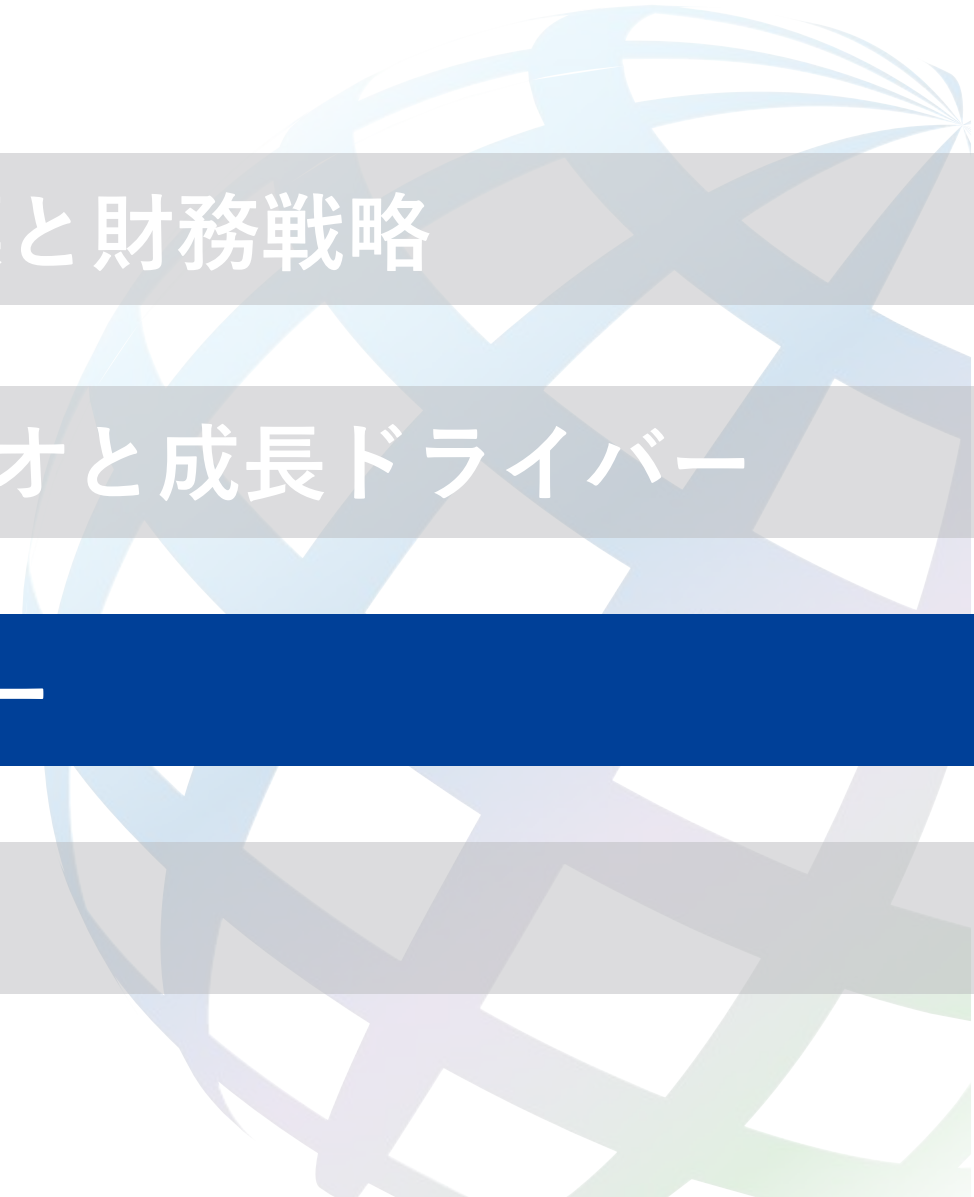
- ・ 商材・メニュー数、エリアの拡大、機器販売と施工強化で**売上と利益を引き上げ**。高い成長率を実現し次の収益の柱に

### 海外

- ・ **北米**：適切なリスクテイクにより**高利益率**を追求
- ・ **アジア大洋州**：成長するLNGインフラ投資で**安定基盤構築**

### 都市ビジネス

- ・ **不動産**：**安定的収益**でポートフォリオを下支え



1. 主要経営指標と財務戦略

2. 事業ポートフォリオと成長ドライバー

3. 各事業の成長ストーリー

4. 補足資料

# エネルギー事業の成長ストーリー

## エネルギー事業 ガス事業



### 市場環境

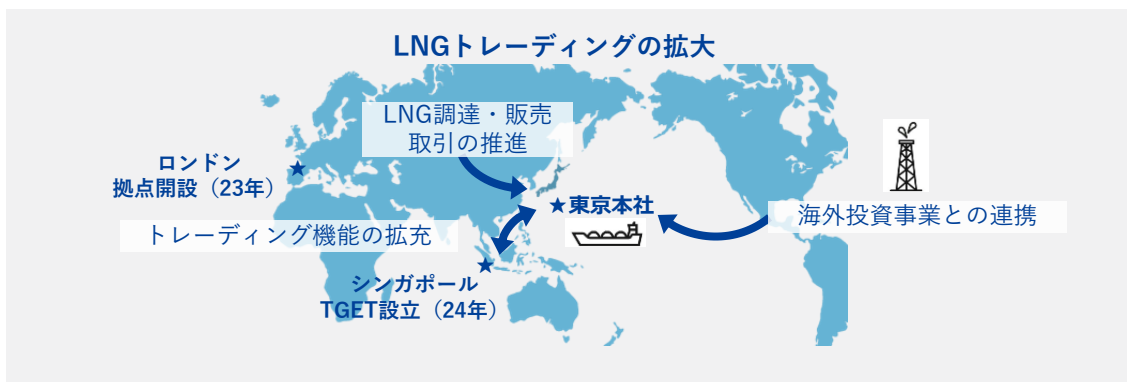
- 東京圏は人口流入が継続（年間13万人超）、DC向けガス発電需要の増加
- 海外ではアジアを中心にLNG需要拡大（24年4億トン→30年5億トンに）

### 利益向上の道筋

- 東京圏で7割超のお客さまシェアとお客さま件数（880万件超）を維持
- 徹底した効率化によるコストダウンと料金施策によりお客さま当たり収益力向上
- LNGトレーディングを拡大し海外の市場成長を取り込み新たな収益源を構築

### 具体的な施策

- 需要拡大：**首都圏外への展開、DC向け需要開拓の加速、CNガス\*の取扱い拡大
- 収益力強化：**VE\*\*とDX徹底でコストダウン、お客さまに応じた最適な料金体系
- LNGトレーディング拡大：**取扱量を22年250万トンから30年500万トンまで拡大、基盤のDX



セグメント  
利益

870億円  
(25年度見通し)

1,090億円  
(28年度目標)

タイムラグ影響・全社費用除く

期間累計投資規模：4,300億円

## 電力事業

### 市場環境

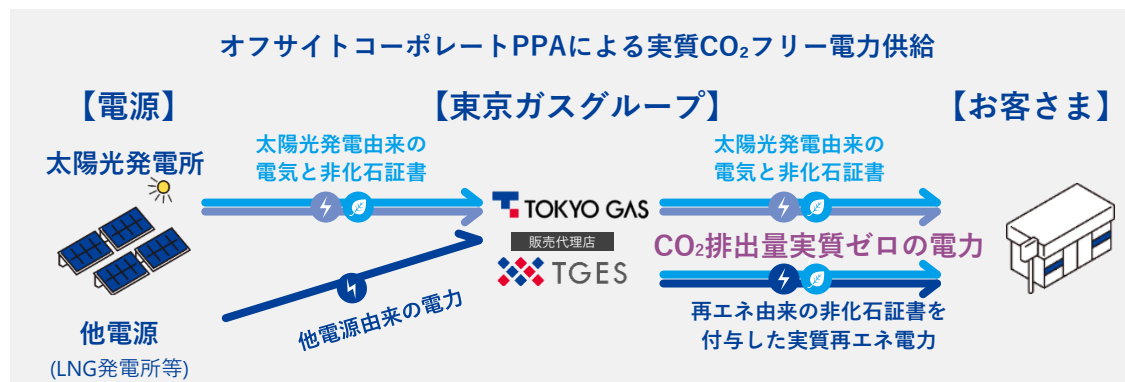
- DC、半導体工場投資による需要伸長（30年までに+10%増）
- 老朽火力退出・再エネ増で供給安定性低下による調整力ニーズの高まり

### 利益向上の道筋

- お客さま件数を420万件から520万件まで拡大、脱炭素化ニーズの取り込み
- 需要に見合う電源確保と蓄電池等の調整力増強
- 多様な保有リソースを複数市場で最適稼働し、電力トレーディング利益を最大化

### 具体的な施策

- 需要拡大：**デジタルを活用したお客さま獲得、脱炭素化メニューの拡充
- 電源容量拡大：**千葉袖ヶ浦パワーの建設推進、系統用蓄電池等の分散電源の獲得
- 電力トレーディング拡大：**自社・他社資産の運用規模拡大、AI活用で市場予測精度向上



# ソリューション事業の成長ストーリー

## ソリューション事業 IGNITURE

### ご家庭向け分野

脱炭素 最適化 レジリエンス

#### 市場環境

- 住宅設備市場は維持、創エネ（太陽光・蓄電池）設備市場は年間10%程度成長
- 施工の担い手の減少（20年82万人→30年64万人）と繁閑の問題が顕在化

#### 利益向上の道筋

- 創エネ・住宅設備ソリューションの売上高を約850億円から1,100億円超に拡大
- 住宅設備の施工機能を取り込んで施工益を拡大
- オペレーショナルエクセレンス確立による収益力向上

#### 具体的な施策

- 売上拡大：ガス設備から電気・住宅設備、首都圏から全国へ商材・商圏拡大
- 施工機能取り込み：出資・提携拡大により担い手囲い込み・強化
- 収益力向上：業務自動化等DXによるコストダウン、最適提案による顧客体験向上

#### IGNITURE 最適ソリューション例

太陽光発電



住宅設備eコマース



ハウスクリーニング



セグメント  
利益

50億円  
(25年度見通し)

280億円  
(28年度目標)

期間累計投資規模：2,000億円

### 法人向け分野

#### 市場環境

- DCや半導体工場等向けの分散型電源ニーズの高まり
- 人材不足・コスト上昇でデジタル化工場の市場規模は約2兆円で推移

#### 利益向上の道筋

- エネルギー：エネルギーソリューション売上高を約2,300億円から2,800億円超に拡大
- 生産性改善：豊富なデータとAI活用を通じ、省エネ・生産性向上の価値提供
- 環境対応：計画、削減、開示の全段階における実践的なソリューションの提供

#### 具体的な施策

- エネルギー：全国・海外展開による新たなお客さまの獲得、DCビジネスモデルの新規展開
- 生産性改善：インキュベーションとM&Aで商材拡充・モジュール化し最適提供
- 環境対応：計画・診断コンサルから太陽光発電設置、カーボンプレジット販売等

#### DCビジネスモデルの新規展開：電源ハイブリッド型DCソリューション

①コジェネ導入  
DC整備を早期化可能



②再エネ活用  
証書含む多様な再エネ供給



③設備管理  
遠隔制御で管理高度化



# 海外・都市ビジネス事業の成長ストーリー

## 海外事業

セグメント  
利益

590億円  
(25年度見通し)

790億円  
(28年度目標)

期間累計投資規模：3,500億円

### 市場環境

- ・ 米国のLNG基地新設（30年までに容量倍増）とDCによるガス需要増加
- ・ 東南アジアでLNG導入加速（30年までに3,700万トン増加予測）

### 利益向上の道筋

- ・ 北米シェール：生産量1Bcf/d以上を維持し、\$2/MMBtu程度のローコスト操業
- ・ 北米中下流：シェールガスを起点とした収益の安定・向上に資する事業展開
- ・ アジア大洋州LNG：現地企業と連携し、中長期で安定収益を確保

### 具体的な施策

- ・ 北米シェール：エリア集中による生産効率化、安定的な生産の維持
- ・ 北米中下流：LNG液化事業・エネルギーサービス事業等への参画
- ・ アジア大洋州LNG：LNG受入基地を核に、VCを構築

#### 米国バリューチェーンの拡大



#### フィリピン：LNG受入基地事業



## 都市ビジネス事業

セグメント  
利益

330億円  
(25年度見通し)

350億円  
(28年度目標)

固定資産売却損益含む

期間累計投資規模：1,200億円

### 市場環境

- ・ 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

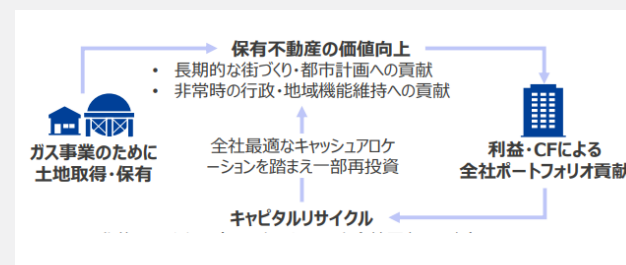
### 利益向上の道筋

- ・ 賃貸事業：サステナビリティや周辺環境との調和を重視した不動産価値の向上
- ・ 循環型事業（キャピタルリサイクル）：開発計画案件の拡充、バリューアップ済み資産・成長に寄与しづらい資産の売却(26-28年度累計700億円)

### 具体的な施策

- ・ 賃貸事業：エネルギー利用・設備管理等の技術力を活かした収益向上、八重洲一丁目北地区・新豊洲の再開発推進
- ・ 循環型事業：東京圏での賃貸住宅開発、パートナーとの協業による豪州での分譲住宅開発

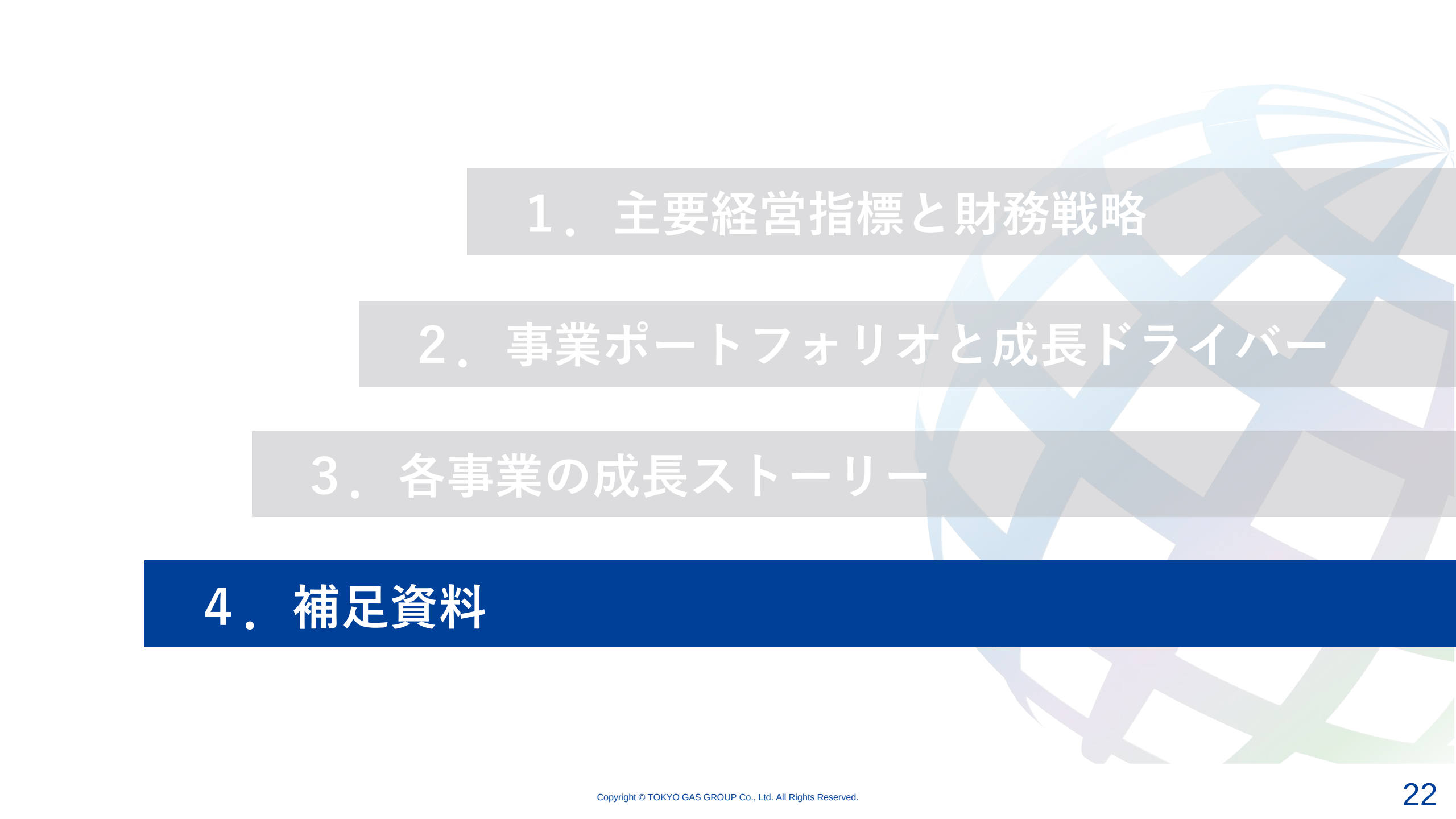
#### 不動産事業の価値向上サイクル



#### (仮称) ラティエラ上野稲荷町



26年度竣工 / 28年度売却予定



1. 主要経営指標と財務戦略

2. 事業ポートフォリオと成長ドライバー

3. 各事業の成長ストーリー

4. 補足資料

## マテリアリティを土台とした価値創出と変革

### 7つのマテリアリティ

#### 東京ガスグループが創出する価値

- 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
- ② 「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

#### 東京ガスグループの強みをさらに高める変革

##### 価値を生み出す原動力の変革

- ③ 事業変革と価値創出のためのイノベーション  
知的資本
- ④ 多様な人材の尊重と挑戦による成長  
人的資本
- ⑤ ステークホルダーとの共創と社会的責任の遂行  
社会・関係資本

##### 変革の要

- ⑥ 組織の力を高め・広げるリアルとデジタルの融合  
DX

##### 変革を支える土台

- ⑦ 安心・安全・信頼の期待に応える経営基盤の強化  
ガバナンス

#### 環境

- ・ ガスのカーボンニュートラル化（e-methane、RNG等）を推進
  - ・ VC型再エネ事業（太陽光、洋上風力等）を推進
- ⇒ **カーボンニュートラルロードマップ2050** 24年 3月公表
- ・ 国内外CO<sub>2</sub>削減貢献量 1,700万トン(30年度)

#### 人的資本

- ・ 専門性強化を基盤に人員シフトや経験者・新卒採用等を組み合わせて、**目指すべき人材ポートフォリオを実現**
- ⇒ **人的資本レポート** 24年11月公表

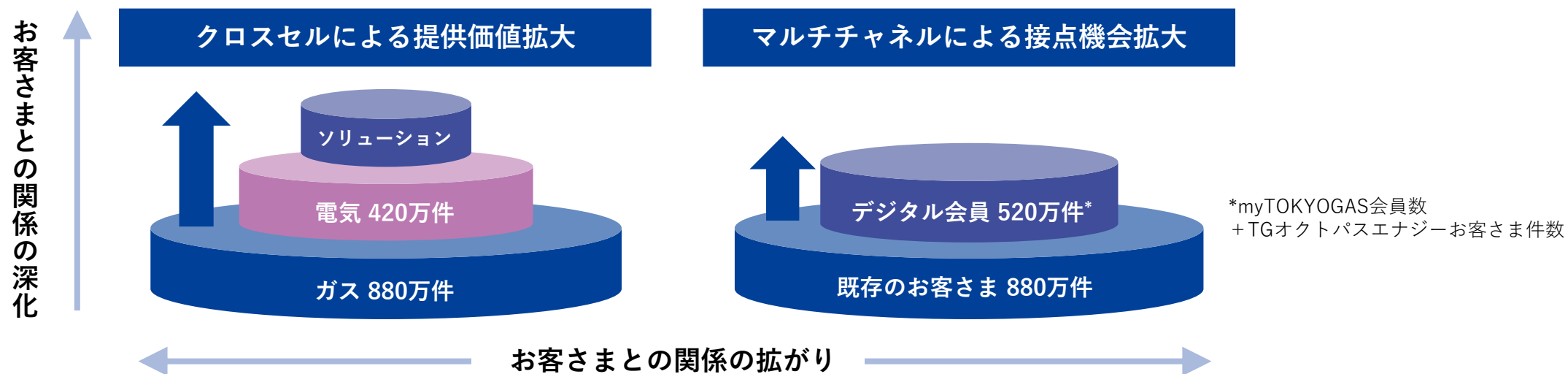
#### DX

- ・ 顧客体験の向上や業務効率化、現場業務において**AI活用を前提としたビジネスモデルへの変革を加速**

⇒ 上記に加え知的資本、社会・関係資本、ガバナンス含め  
**PDCAを回していく**（結果は統合報告書や各レポートにて公表）

## 補足資料：東京ガスグループの強み（強固な顧客基盤）

ガスに加え電力、リアルに加えデジタル接点を拡大  
お客さまとの関係を深化させ、価値共創のエコシステムを構築



強みを活かしたエリアの拡大



- ・ **ガス**：LNGトレーディングをグローバルに展開・卸販売による全国供給
- ・ **電力**：デジタルマーケティングで域外のお客さま獲得（TGオクトパスエナジー）
- ・ **ソリューション**：エネルギーソリューションの全国・海外展開

# 補足資料：東京ガスグループの強み（柔軟性の高いエネルギーアセット）

## 国内ガスに加え電力・海外へ拡大、アライアンスも含め最適活用

### 北米シェール資産



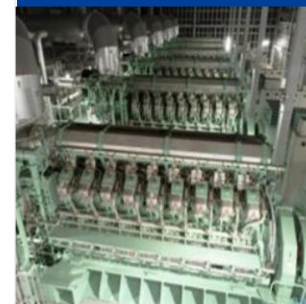
ヘインズビル地域4位の1Bcf/d以上の生産量

### 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



03年運用開始のLNG自社船団12隻（長期傭船含む）

### 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

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

# 補足資料：東京ガスグループの強み（競争優位性のあるオペレーション能力）

## DXによる顧客基盤拡大、顧客体験向上、アセット最適活用、ソリューション拡充

リアルとデジタルの組合せで  
顧客基盤拡大・顧客体験の向上



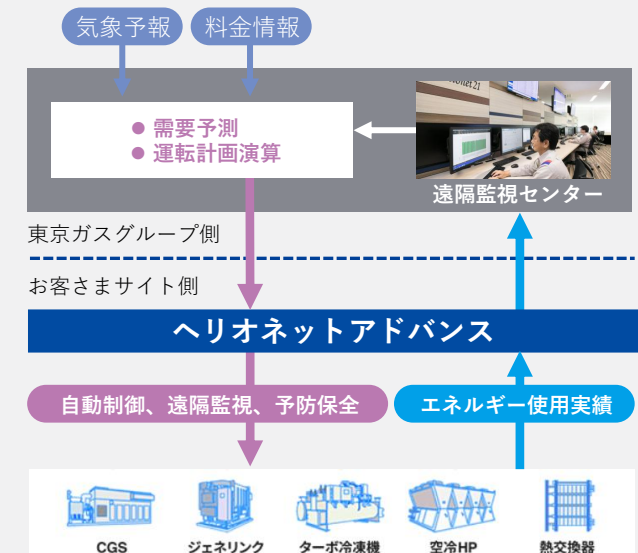
- 1,300万件のお客さまに対しマルチチャネル(首都圏に140以上の実店舗+デジタル接点)で顧客接点を提供
- 最先端の顧客管理システムKrakenを活用し顧客満足度向上
- デジタルマーケティングを活用した新たなお客さまの獲得・関係強化

共通データ基盤でアセット最適活用



- 基地・発電所・船舶等のアセットを共通データ基盤により一体管理し、操業最適化
- 自社開発システムを活用したトレーディングにより複数市場での収益獲得
- お客さま発電設備を活用したVPPの展開
- AIを活用した設備劣化予測や故障検知

遠隔制御等の技術を活かしたソリューション拡充



- AIを活用した高精度エネルギー需要予測
- 最適運用立案・自動制御・予防保全で手間なく高効率運転
- 豊富な制御メニューで多様な設備・業種に適用可能

## 本中計で前提とする経済フレーム

| 経済フレーム             | 26-28中計期間 |
|--------------------|-----------|
| 為替レート<br>(¥/\$)    | 140       |
| 原油価格<br>(\$/bbl)   | 73        |
| HH価格<br>(\$/MMBtu) | 3.8       |

## 本中計の各事業領域に含まれる事業例

| 事業領域    | 具体的な事業例                                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------|
| エネルギー   | ガス：都市ガス、LNG販売、トレーディング 等<br>電力：電力販売、再エネ 等<br>その他：ネットワーク、船舶 等                      |
| ソリューション | IGNITUREを中心としたソリューション全般<br>ご家庭向け：設備ソリューション（住宅設備等） 等<br>法人向け：エネルギーサービス・エンジニアリング 等 |
| 海外      | 北米シェール、北米中下流、<br>アジア大洋州LNG、その他海外エリア 等                                            |
| 都市ビジネス  | 不動産：賃貸、循環型 等<br>（豪州不動産含む）                                                        |