

東邦ガスグループ

中期経営計画

2025 - 2027

2025年3月

INDEX

目次

1	Introduction	
	● 当社グループの普遍的な価値観	3
	● 当社グループの目指す姿	4
2	前中期経営計画の振り返り	
	● 定量実績	6
	● 4つのテーマの取組み	7
3	中期経営計画（2025～2027年度）	
01	全体戦略・数値計画	
	● 取り巻く経営環境と中期経営計画の方針	9
	● 利益・収益性	10
	● 株主還元・資本政策	11
02	財務戦略	
	● キャッシュアロケーション	12
	● B／S経営の深化	13
03	事業戦略	
	● コア事業の安定的なキャッシュフロー創出	14
	● 成長の原動力の育成	15
	● 地域を基点としたビジネスの深耕	16
	● カーボンニュートラルへの使命と責任	17
04	人材戦略	
	● 事業戦略と人材戦略の連動	18

1 Introduction

当社グループの普遍的な価値観〔三位一体の精神〕

初代社長の岡本桜は「お客さま、株主、従業員の共存共栄が不可欠である」との理念を信奉し、その実践に努めるとともに、この考え方を社会・公共面における奉仕論にまで広げ、地域社会の福祉の増進、地域社会との一体化を主張しました。

その精神は当社グループのDNAとして受け継がれており、今後も地域社会との結びつきを深め、広範なステークホルダーにとっての利益を追求することで、持続的な企業価値の向上を実現します。



初代社長 岡本桜

持続的な 企業価値の向上

地域・
お客さま

- ゆるぎない安全・安心の確保を通じた地域のレジリエンスに対する責務の完遂
- 時代が求めるエネルギーの安定的な供給
- 地域社会やお客さまの持続的な発展や、豊かさに繋がる活力の提供

働く仲間
(社員・
協力会社)

- 自己実現・自己成長機会の提供
- 意欲を高め、頑張りに応える処遇の実現
- 仕事と生活の質を相乗的に高める制度の充実
- 協力会社の持続的な事業運営に繋がる良好なパートナーシップの構築

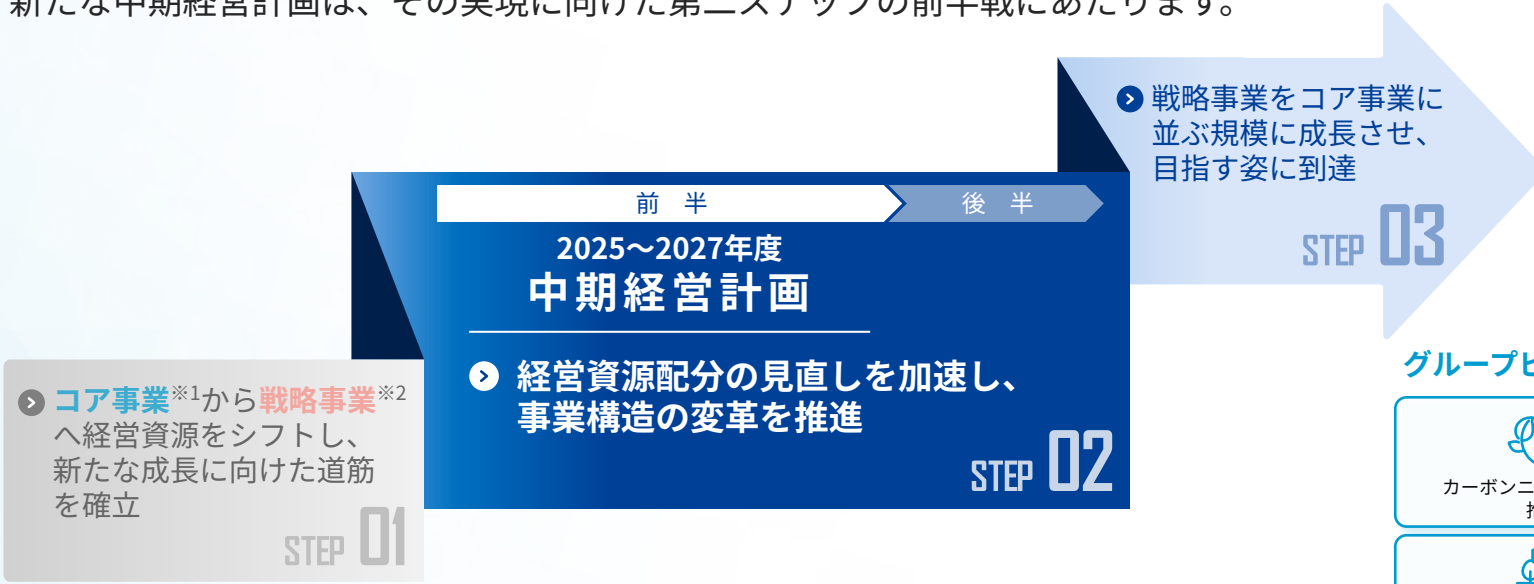
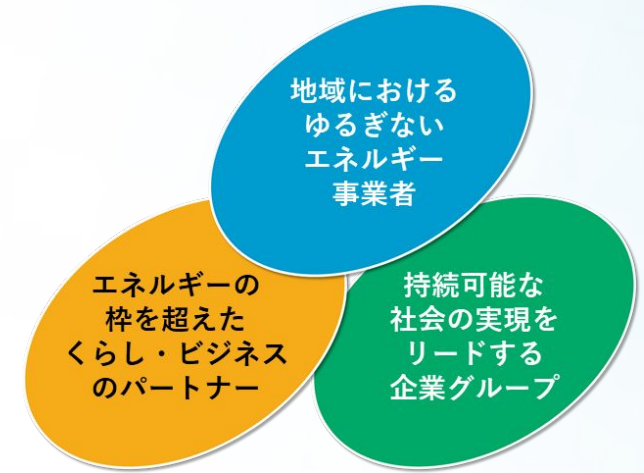
株主の
皆さま

- 安定的かつ着実な利益成長
- 資本コストを上回る収益性の確保
- 適正な利益還元・資本政策の推進
- 情報開示や対話の充実

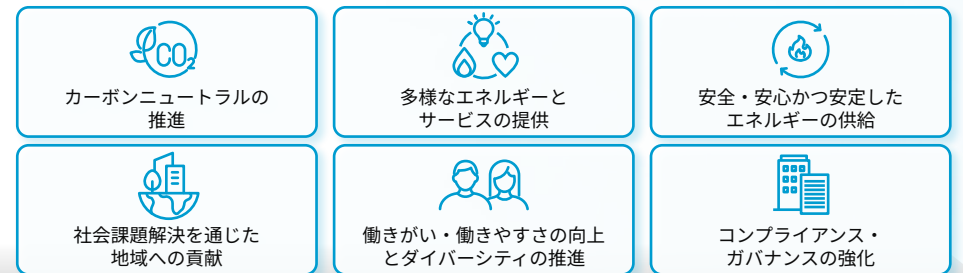
当社グループの目指す姿

当社グループは、2022年6月に創立100周年を迎えました。
その節目にあたり公表したグループビジョンでは、当社グループの社員が共通認識に立ち、
新たな時代を切り拓けるよう、2050年の社会像を思い描くとともに、
中間地点となる2030年代半ばに目指す姿を定めました。
新たな中期経営計画は、その実現に向けた第二ステップの前半戦にあたります。

Group VISION 2030年代半ばに目指す姿



グループビジョン実現のための価値創造の取組みテーマ（マテリアリティ）



創業の精神 〔三位一体の精神〕

企業理念

※1 都市ガス・LPGなど、長期安定的な収益基盤としてキャッシュフローを創出する事業

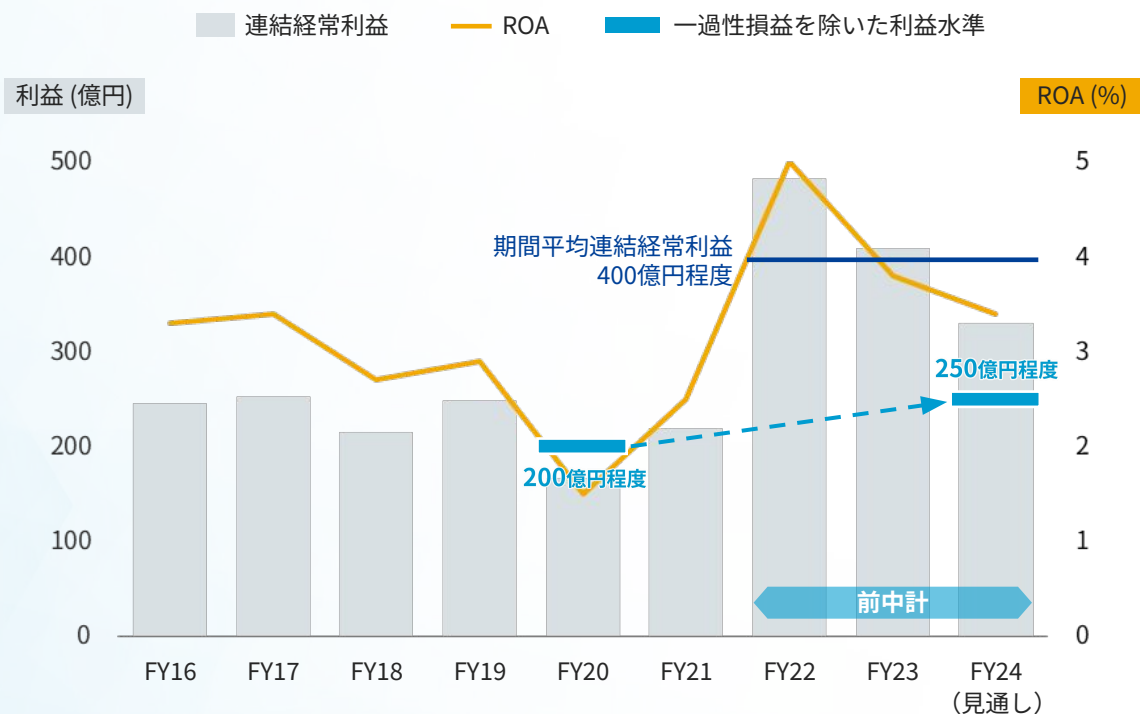
※2 電気・海外・エネルギーサービスなど、中長期的な成長を牽引する事業

前中期経営計画の振り返り

2

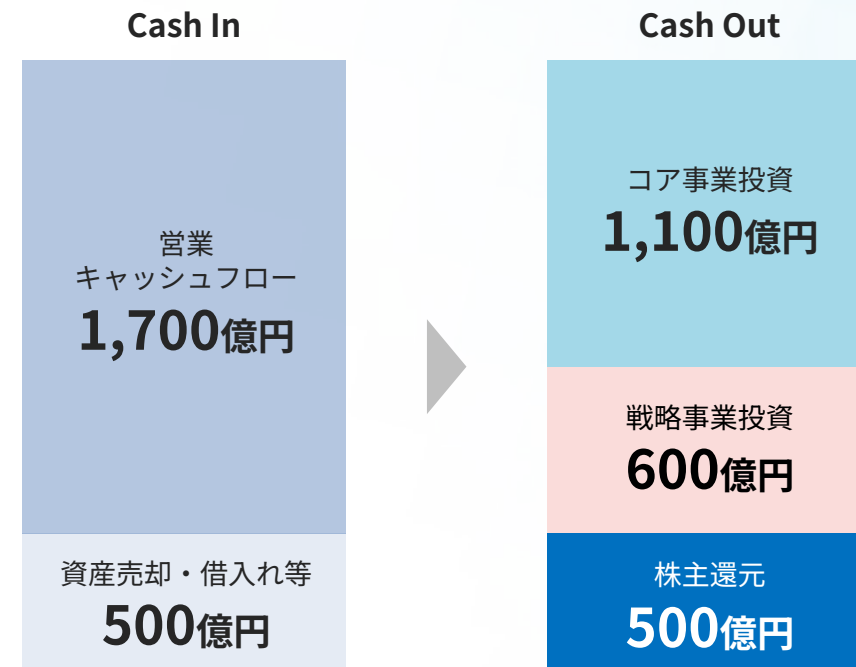
定量実績

業績ハイライト



- 目標として掲げた「連結経常利益250億円」「ROA3%」を **3か年連続で達成** 見込み
- 市況影響等の一過性損益を除いた基礎的な利益水準（実力利益）に関しても、**連結経常利益250億円程度まで稼ぐ力が向上**

キャッシュアロケーション (2022～2024年度累計※1)



- **営業キャッシュフロー**は、計画※2を上回る**進捗**で推移
- **投資**は、資機材価格の高騰等を受け事業性を慎重に判断した結果、**戦略事業において、計画に対しやや未達**
- 適切な資本構成の実現や資本コストの低減に向け、**追加的な株主還元を着実に推進中**

※1 2024年度の見通し含む ※2 3か年で1,600億円程度の計画

4つのテーマの取組み

01



カーボンニュートラルの推進

- ▶ 知多市と連携し、**バイオガス由来のCO₂を活用したe-メタン製造実証を開始**（国内で初めて都市ガス原料として利用）
- ▶ 知多緑浜工場において、**水素製造プラントの運転を開始**
- ▶ LNG未利用冷熱を活用した**CO₂分離回収等の技術開発を推進**
- ▶ 再生可能エネルギー（再エネ）の**電源開発・調達を拡大**

02



エネルギー事業者としての進化

- ▶ エネルギー事業のお客さま数[※]が**300万件を突破**
- ▶ 不確実性が高まる中においても安定供給・調達を継続するとともに、**自然災害の激甚化・頻発化に備え防災力を強化**
- ▶ 当社を含む企業連合が、金沢市から**ガス事業・発電事業を継承**
- ▶ 東南アジアを中心に、**複数の海外エネルギー事業に参画**

03



多様な価値の創造

- ▶ 「**東邦ガスくらし**」ブランドを創設し、多様な商材・サービスを展開
- ▶ お客さまの低・脱炭素化を伴走支援する**CN×P事業を立ち上げ**
- ▶ **サーモンの陸上養殖**や**次世代農業**等の新たな領域において、他業種やスタートアップとの共創のもと、**事業化を実現**
- ▶ 保有資産の収益化に繋がる**不動産開発を推進**

04



SDGs達成への貢献

- ▶ 東海三県の19の自治体と**連携協定を締結**し、脱炭素化や災害対策など、**地域の持続性を高める取組みを推進**
- ▶ 「みなとアクルス」において、**脱炭素社会の推進等**に関する協定を**名古屋市・名古屋大学と締結**
- ▶ 育児・介護と仕事の**両立支援制度**や**テレワーク体制を拡充**

- いずれのテーマも計画に沿った取組みを着実に実行
- 一方、利益成長を牽引する新たな収益の柱の構築は道半ば

※ 都市ガス・LPG・電気合計の延べ契約件数

中期経営計画

2025～2027年度

取り巻く経営環境と中期経営計画の方針

中期経営計画の方針

事業・財務・人材の各戦略を統合的に推進し、
稼ぐ力を引き上げながら、
「企業価値の向上」や「目指す姿の実現」
に向けた**事業構造の变革**を加速します。

事業構造の变革とは

- ▶ 2030年代半ばに戦略事業をコア事業に並ぶ規模に成長させ、目指す姿に到達すること
- ▶ その実現のための、ヒト・モノ・カネの資源シフトや質・量の充足のための取組み



対処すべき課題

稼ぐ力のさらなる向上

新たな成長の柱の創出

地域のレジリエンスや
低・脱炭素化への貢献の加速

適切な資本構成の実現

戦略と組織・人材の連動

持続的な
企業価値向上
目指す姿の実現

取り巻く経営環境

グループビジョン策定時からつづく潮流

サステナビリティに
対する要請

エネルギーを
取り巻く5つのD※

足元で生じている環境変化

自然災害や
地政学リスクの高まり

経済環境の変化
・金融政策の転換 ・基調的な物価・賃金上昇
・資本コストや株価を意識した経営への要請の高まり

※ エネルギー産業が迎える変化潮流

脱炭素化（De-carbonization）、人口減少（Depopulation）、制度改革（Deregulation）、デジタル化（Digitalization）、分散化（De-centralization）

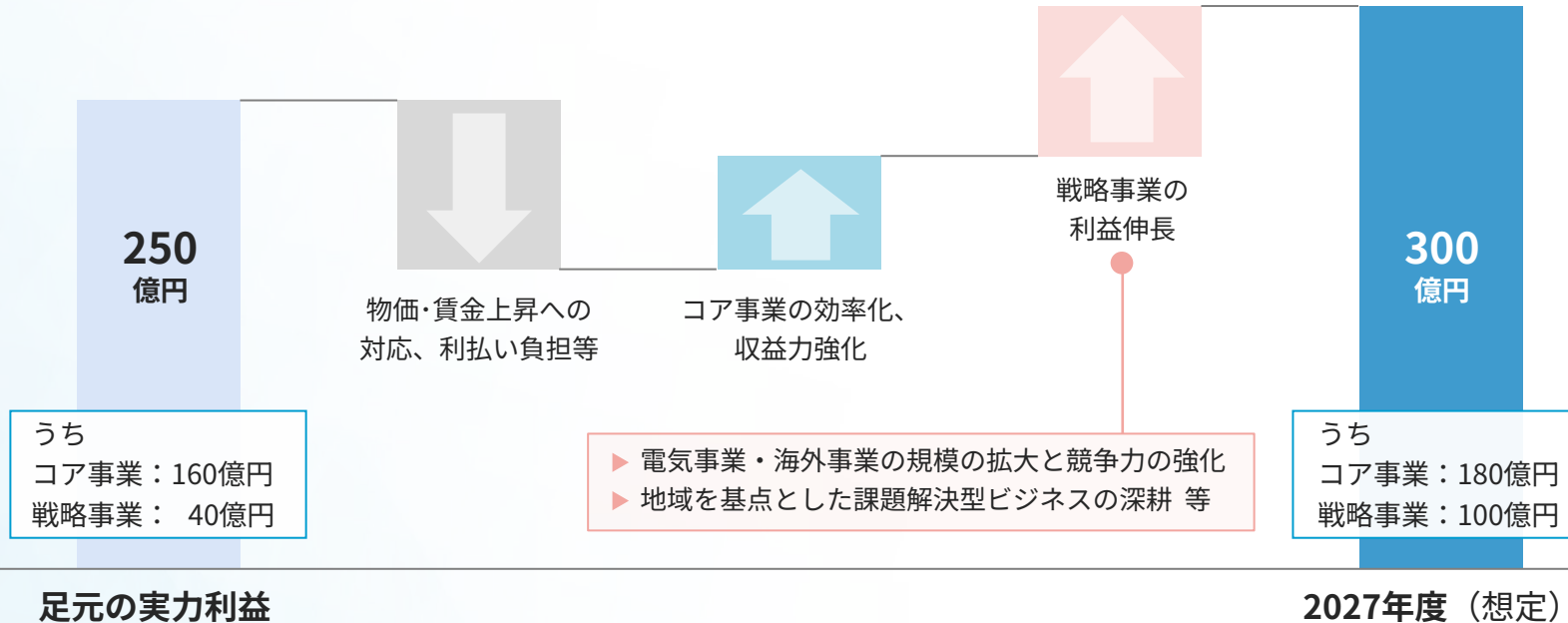
利益・収益性

グループビジョン実現に向けた利益・収益性向上の過程として、計画最終年度（2027年度）において、以下の水準を目指します。

利益目標 連結経常利益

300億円 足元の実力利益比+50億円

〔連結経常利益の変動イメージ〕



ROEの水準について

- ▶ 政策保有株式の売却益 (特別利益) を含めた利益水準および、自己資本の水準から見通す中計最終年度のROEは $6\% + \alpha$
- ▶ 戦略事業を中心とした持続的な利益成長により、中計期間以降、さらなるROEの向上を目指す方針

中計最終年度の
ROE見通し

$6\% + \alpha$

株主資本コスト
5%程度

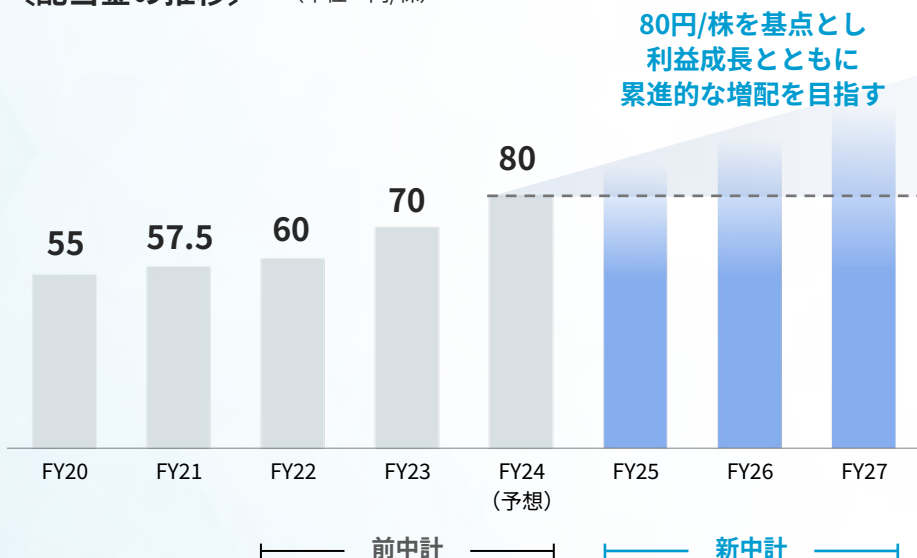


株主還元・資本政策

中計期間における配当政策

利益成長とともに
累進的な増配を目指します。

〔配当金の推移〕 （単位：円/株）



自己資本の最適化

自己株式の取得を進め
2027年度末の
自己資本4,000億円を
目安に最適化を図ります。

政策保有株式の売却

2027年度末までに
1/3 程度の売却※2を
完了します。

〔参考〕 2024年4月の当社開示内容
「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」

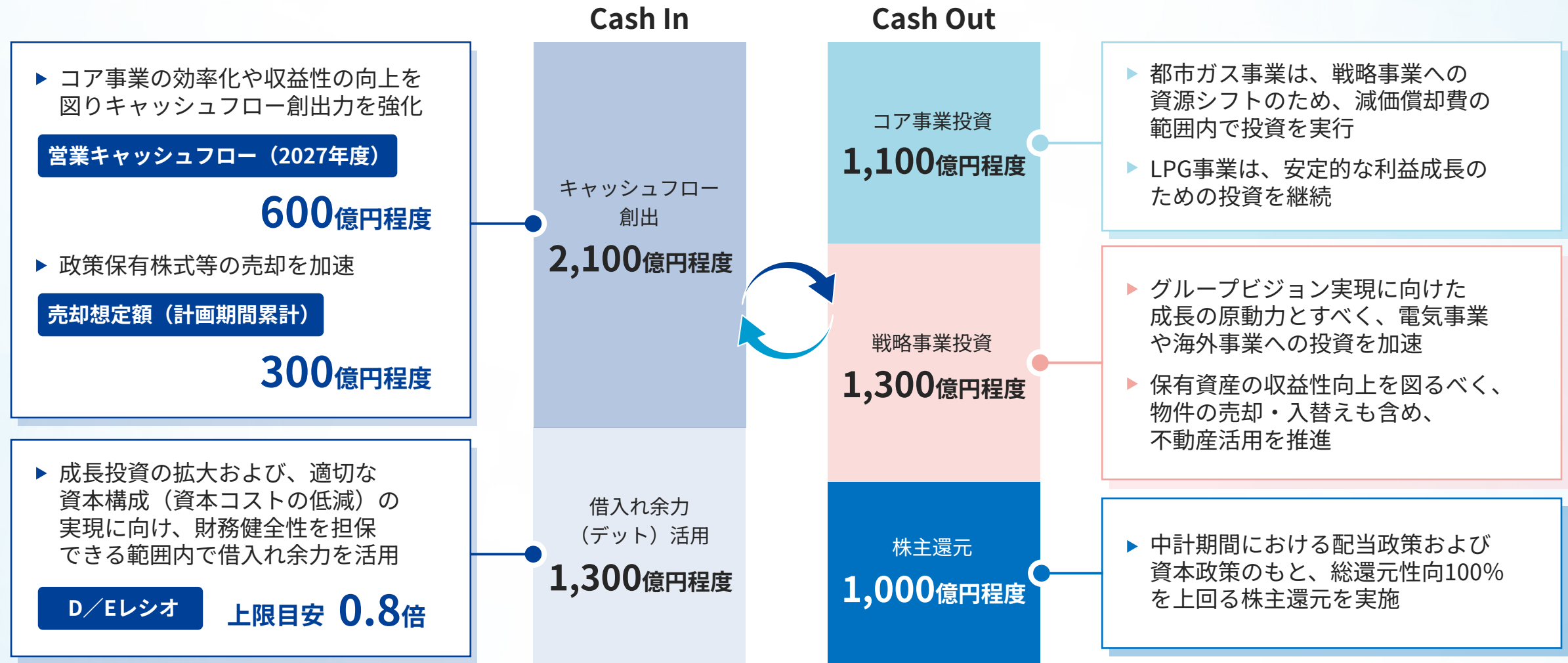
自己資本の目安とする
水準について、
3,500～4,000億円※1程度と整理

政策保有株式について、
保有意義の薄れたものを中心に、
まずは**1/3 程度を売却**※2

※1 ガス事業者の使命である安全・安心、安定供給の確保の必要性を踏まえ、大規模地震等の自然災害や、原料調達への地政学リスク等を考慮し整理した水準。外部環境の変化やリスクの量・性質に応じて変化する可能性がある

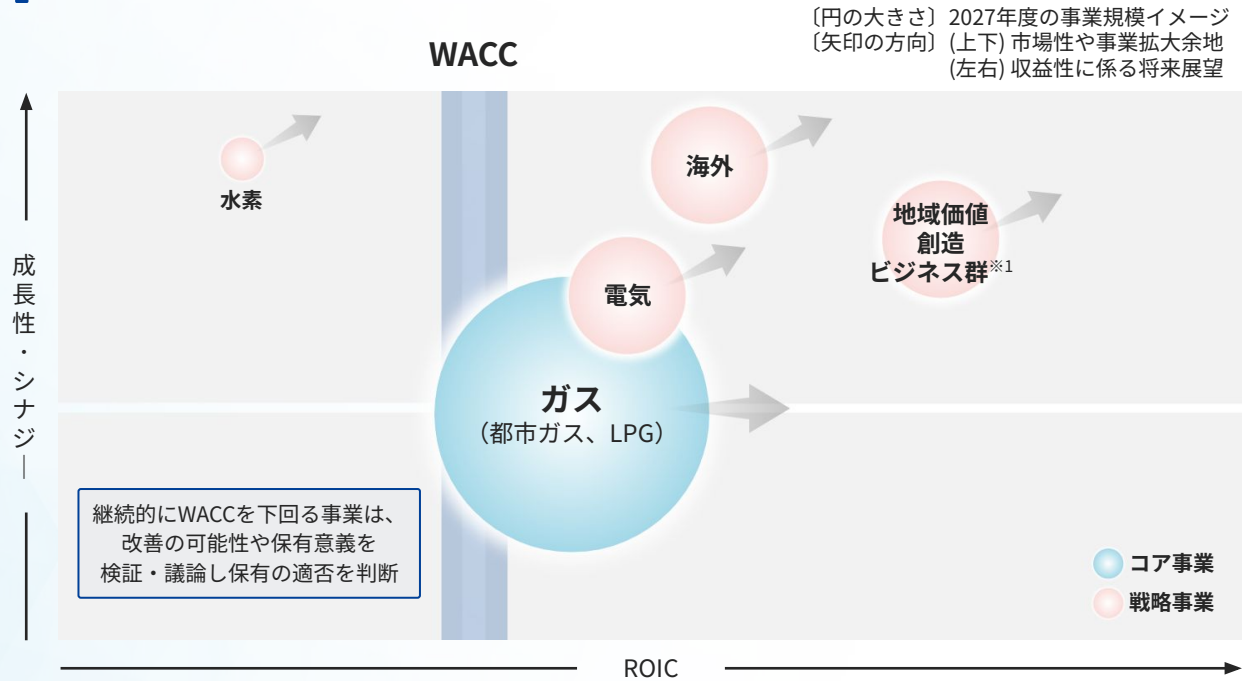
※2 2023年度末の残高に対する比率。2027年度末の政策保有株式の残高は、自己資本対比で20%未満となる想定

キャッシュアロケーション〔中期経営計画3か年累計〕



B／S 経営の深化

計画最終年度の事業ポートフォリオイメージ



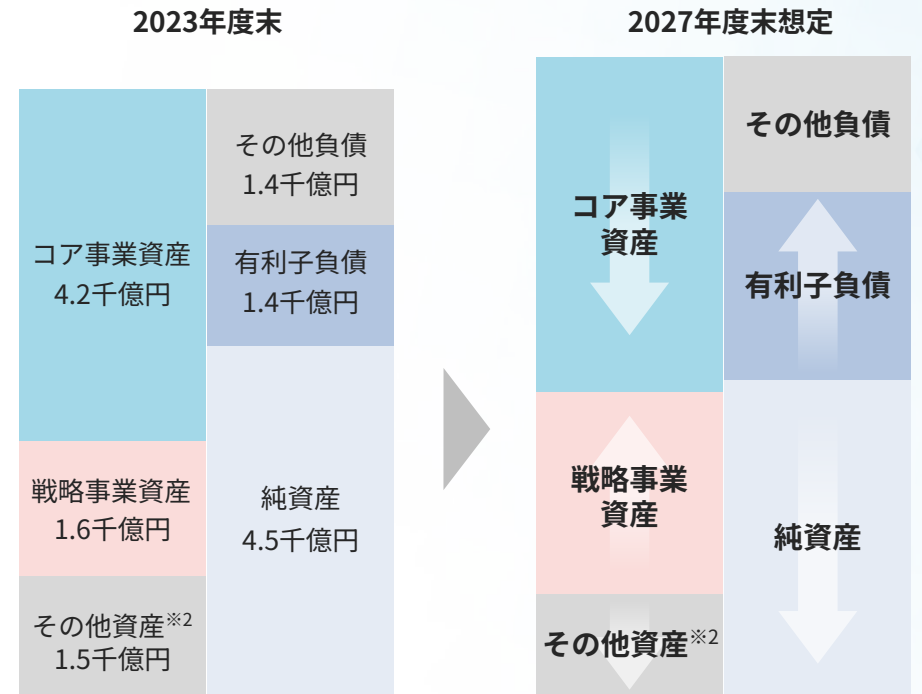
- 事業別の収益性管理徹底のため、**ROICによるモニタリング**を実施
- 企業価値を構成する**収益性・成長性・安定性のバランス**を踏まえつつ、自社のポートフォリオが**価値創造に資する状態であるかを定期的に点検**

WACC（2027年度想定）：3%台半ば

〔算定の前提〕β値：0.6～0.7、マーケットリスクプレミアム：6.0～6.5%

※1 地域を基点とした課題解決型ビジネスの総称。くらし・行政サポート、エンジニアリング、まちづくり・不動産開発、情報サービス、アグリ・フード等の事業群（詳細はP16参照）

B／Sマネジメントの方向性



資産サイド

コア事業資産のスリム化や政策保有株式の売却を進めつつ、**リスクリターンに優れたアセットを増強**

負債・純資産
サイド

財務健全性を担保しつつ、**適切な資本構成や資本コストの低減に向けた対応を実施**

※2 政策保有株式や手許現預金 等

コア事業^{※1}の安定的なキャッシュフロー創出

「事業構造の変革」の出発点となるコア事業で安定的にキャッシュフローを創出すべく、サプライチェーン各段階での取組みを推進します。

業務の高度化・効率化

安全・安心、
安定供給に資する
業務の高度化

各種サービスと
一体的な
提案型営業の推進

固定費の
効率化

- 先進技術の活用やDXを推進し、ゆるぎない安全・安心、安定供給の確保を通じた地域のレジリエンスの向上と、固定費の効率化を両立
- 協力会社との連携・信頼関係のもと、お客さま満足度のさらなる向上や高いレベルの業務品質の維持を実現
- コーポレート機能等のあり方の検証・再構築を推進

LNG調達力の強化

新たな長期契約先
からの調達
2025年度～
LNGカナダプロジェクト

多様な
LNG取引の推進
2025年1月
シンガポール法人設立

将来を見据えた
調達ポート
フォリオの検討

- リスクに備えた柔軟性と競争力のバランスを持ったLNG調達を実現

LPG事業の持続的成長

新規開発・
広域展開の推進

業務基盤
の強化
LPWA^{※2}の設置拡大等

法令改正への対応
2025年度 完全施行／
液化石油ガス法 改正省令

KPI コア事業の
営業キャッシュフロー^{※3}

450億円（2027年度）

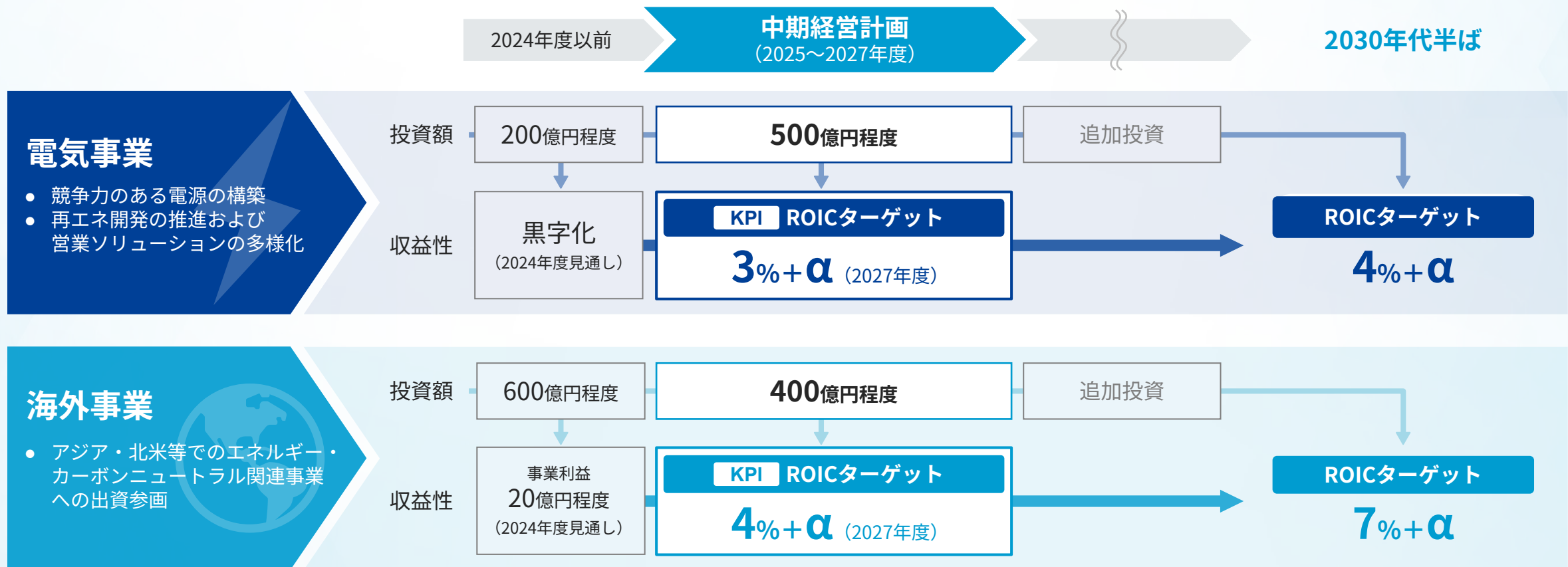
※1 都市ガス・LPGなど、長期安定的な収益基盤としてキャッシュフローを創出する事業

※2 低消費電力かつ広域通信を特徴とする無線通信技術

※3 コア事業利益 × (1-実効税率) + コア事業減価償却費

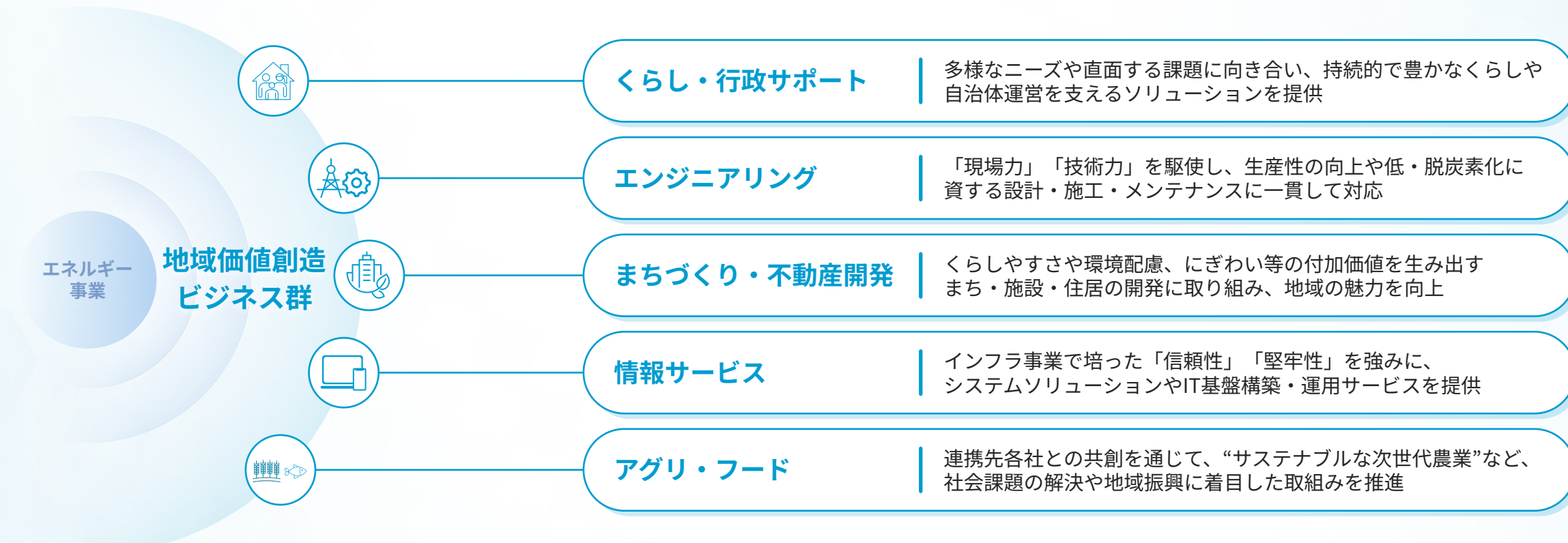
成長の原動力の育成

ガス事業で培った強み（基盤・技術・知見）を活かし、電気事業・海外事業を次代に向けた利益成長の原動力とすべく、収益性を意識した積極的な資源投下により、規模の拡大と競争力の強化に両輪で取り組みます。



地域を基点としたビジネスの深耕

エネルギー周辺領域を中心に、地域のくらしやビジネス、自治体等とのWin-Winの関係・共生に繋がる課題解決型ビジネスの深耕を図ります。
また、分野や業界を超えた企業間連携により、事業領域の拡大を目指します。



KPI 地域価値創造
ビジネス群の事業利益

50億円（2027年度／足元の水準から1.5倍程度）

カーボンニュートラルへの使命と責任

トランジション期における累積CO₂排出量の削減に向け、国内外で熱分野の低炭素化に資する天然ガスの普及拡大やソリューション提案に注力するとともに、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取組みを加速します。

e-メタン・水素等のサプライチェーン構築

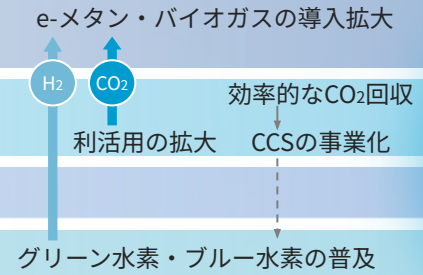
〔中計期間の主な取組み〕

- | | |
|----------------------------|--|
| e-メタン、バイオガス | 海外プロジェクトの案件探索・事業性検討
国内e-メタン実証（知多e-メタン製造・地域CO ₂ 循環モデル） |
| CO ₂ 分離回収、活用・貯留 | CO ₂ 分離回収技術（Cryo-Capture®等）の開発
CO ₂ 活用（CCU）・貯留（CCS）の事業性検討 |
| カーボנקレジット | 自治体や協業先と連携したクレジットの創出・案件探索 |
| 水素 | 知多緑浜水素製造プラントを核とした水素供給・需要創出 |

KPI ガスのカーボンニュートラル化率※1 5%以上 (2030年度)

KPI e-メタン等導入量 1%以上 (2030年度)

〔将来の絵姿〕

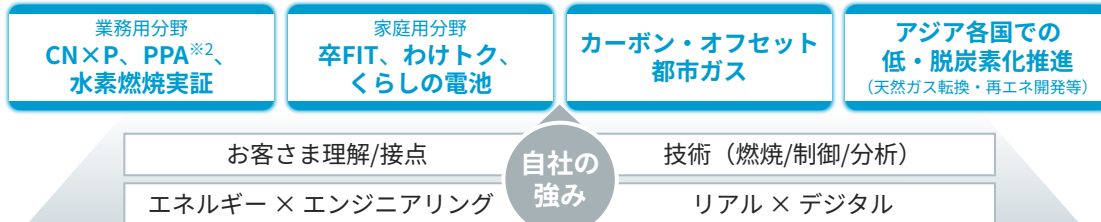


2050年
カーボン
ニュートラル
実現

現在

2030
年頃

ソリューション提案等 〔現在展開中の一部〕



再エネ電源等の開発・活用

KPI 再エネ取引量※3 50万kw (2030年度)

太陽光発電

新たな電源種

調整力

- 非FIT電源を中心とした開発
- 協業先やお客さまからの調達
- 陸上風力等の再エネや環境負荷低減に資する火力発電の開発
- 蓄電池・DR※4など、再エネの有効活用策の具体化

※1 多様な手段を通じ実現するカーボンニュートラル化率

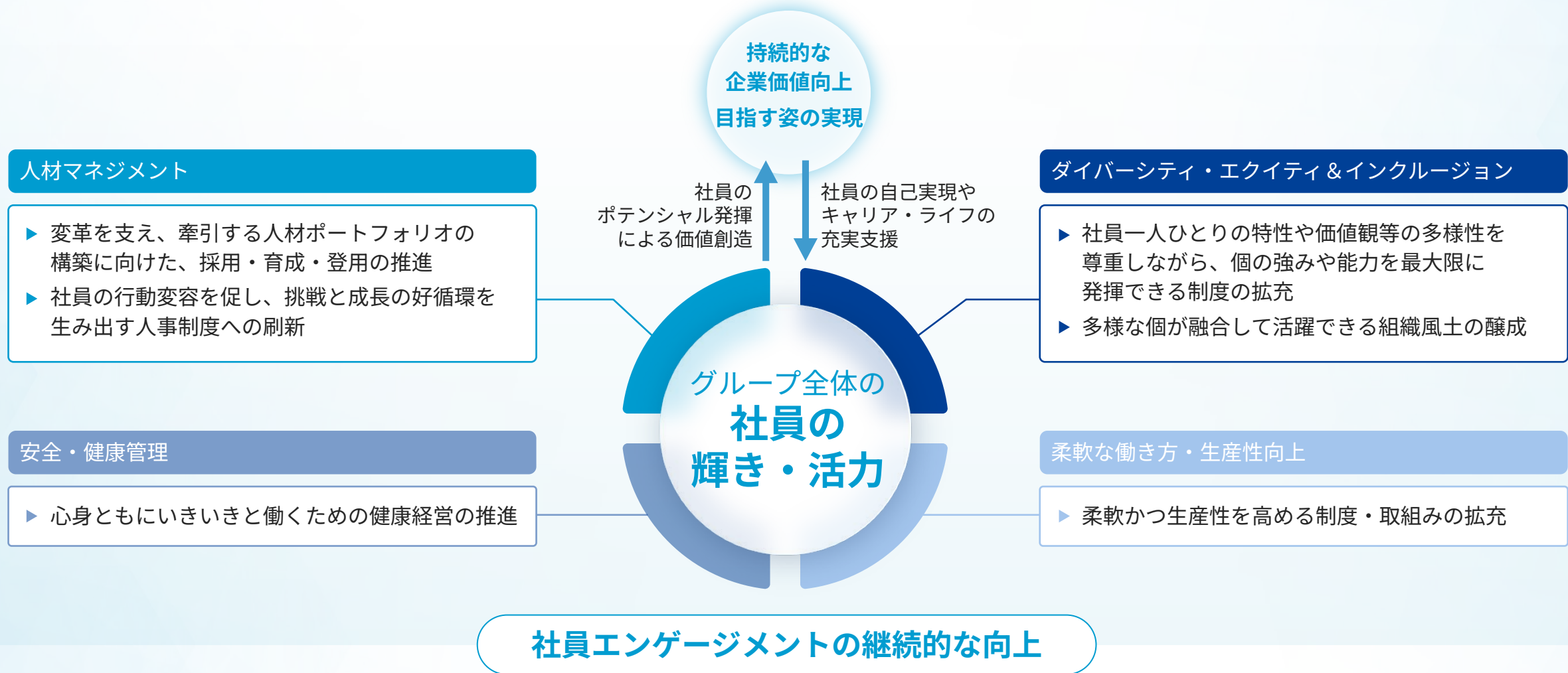
※3 国内外における再エネ電源開発・保有、FIT電源、調達を含む

※2 当社グループまたは協業先が設備を所有・運営し、発電した電力をお客さまに供給してサービス料金をお支払いいただく仕組み

※4 お客さま先に設置された分散型エネルギーリソースの制御等を通じて電力需要パターンを変化させる仕組み

事業戦略と人材戦略との連動

「企業価値の向上」や「目指す姿の実現」の原動力となる社員一人ひとりの成長を支え、その“輝き”や“活力”の創出・向上に取り組みます。



Appendix

中期経営計画（2025～2027年度） 投融資計画

中期経営計画 3 か年累計		2025年度 計画
コア事業	小計	1,100 億円
戦略事業	小計	380 億円
	電気事業・再エネ開発	500 億円
	海外事業	110 億円
	地域価値創造ビジネス群 他	140 億円
合計		760 億円

アクションプラン

アクションプラン
INDEX
—— 目次

価値創造の取組みテーマ（マテリアリティ）



カーボンニュートラルの推進

- ガスの脱炭素化 23
- 電気の脱炭素化 / 水素普及 24
- 地域の脱炭素化への貢献 25



多様なエネルギーとサービスの提供

- 都市ガス / LPG 26
- 電気 27
- エネルギー・技術の高度利用 28
- くらし分野の価値提供 29
- ビジネス分野の価値提供 30
- DX / データ活用 31
- 海外展開 32



安全・安心かつ安定したエネルギーの供給

- LNG調達 33
- 安定供給 / レジリエンス 34



社会課題解決を通じた地域への貢献

- まちづくり / 新規事業 35
- 地域共生 36



働きがい・働きやすさの向上とダイバーシティの推進

- 人材戦略 37



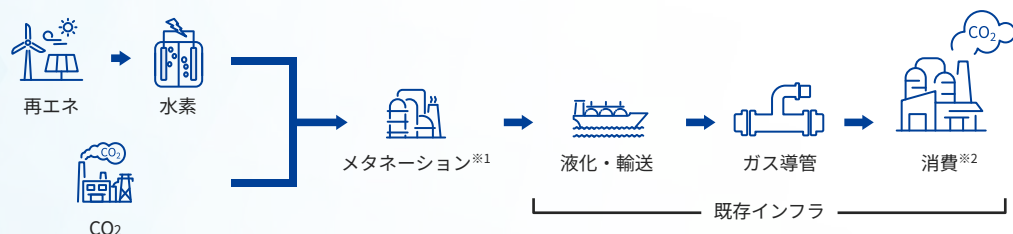
コンプライアンス・ガバナンスの強化

- サステナビリティ経営 38
- コンプライアンス 39

カーボンニュートラルの実現に向け、既存インフラを有効活用可能なe-メタンの製造プロジェクトへの参画を進め、CO₂の利活用に向けた技術実証にも取り組みます。

e-メタン事業化への挑戦

- ーe-メタンの導入拡大に向け、米国や豪州において、案件探索や事業性検討を推進します。
- ー2024年度に開始した知多LNG共同基地での実証試験において、設備の稼働状況や品質の評価を行い、製造設備の大規模化や低コスト化等の技術課題の解決に繋がります。



海外でのe-メタン製造～国内での消費の流れ（イメージ）

※1 CO₂と水素の反応により、都市ガスの主成分となるメタンを合成する技術

※2 消費（燃焼）により排出されるCO₂と、原料として回収されるCO₂が相殺されることから、大気中のCO₂が増加しない

KPI e-メタン等の導入量

1%以上（2030年度）

CCUSの事業性検討

▶ CO₂分離回収技術の開発

- ーLNG未利用冷熱を活用して安価にCO₂を回収する技術「Cryo-Capture®」や「Cryo-DAC®」について国の補助金を活用し産学連携にて開発を推進します。
- ー2030年度の社会実装に向け、試験規模を拡大し、大型化や最適運転等の課題解決に取り組みます。

▶ CO₂活用・貯留プロジェクトの推進

- ーCO₂をコンクリートに固定化するプロジェクト※³の推進を通じ、CO₂活用（CCU）の実用化に向けた取組みを進めます。
- ーCO₂貯留（CCS）の社会実装に向け、国内外のプロジェクトへの関与を深め、課題抽出、解決策の具体化を図ります。

※³ 愛知県からの事業化支援を受け、株式会社アイシン、大成建設株式会社と共同検討中

KPI

Cryo-Capture®の
技術開発

社会実装（2030年度）

再エネ電源の拡大や水素の普及に資する取組みを着実に進め、
エネルギーの低・脱炭素化に対する幅広いニーズにお応えします。

再エネ電源の拡大

▶ 多様な再エネ電源および調整力の確保

- ー 太陽光、バイオマス、風力等の多様な再エネ電源の開発を進めます。
また、東京センチュリー株式会社と設立したTTブラザーズ合同会社等の連携スキームを活用し、安定・安価な再エネの確保に努めます。
- ー 並行して、出力変動のある再エネを有効に活用するため、蓄電池等の調整電源の整備を進めます。

▶ バイオマス発電所の運用開始

- ー 営業運転を開始した八代（熊本県）に加え、2025年度以降、唐津（佐賀県）、田原（愛知県）の運転を開始します。



「八代バイオマス発電所」
(2024年6月運転開始)

KPI 再エネ取扱量

50万kW (2030年度／
2024年度見通し：15万kW)

水素の普及に向けた基盤構築

▶ 水素の安定供給

- ー 「知多緑浜水素製造プラント」を起点とし、水素を安定的に供給することで中部地域における水素サプライヤーとしての地位を確立します。



「知多緑浜水素製造プラント」 (2024年6月運転開始)

▶ 水素需要の創出

- ー 自治体や協業先と連携し、水素の利活用に係る実証・開発等を進め、モビリティ・熱分野の需要を創出します。

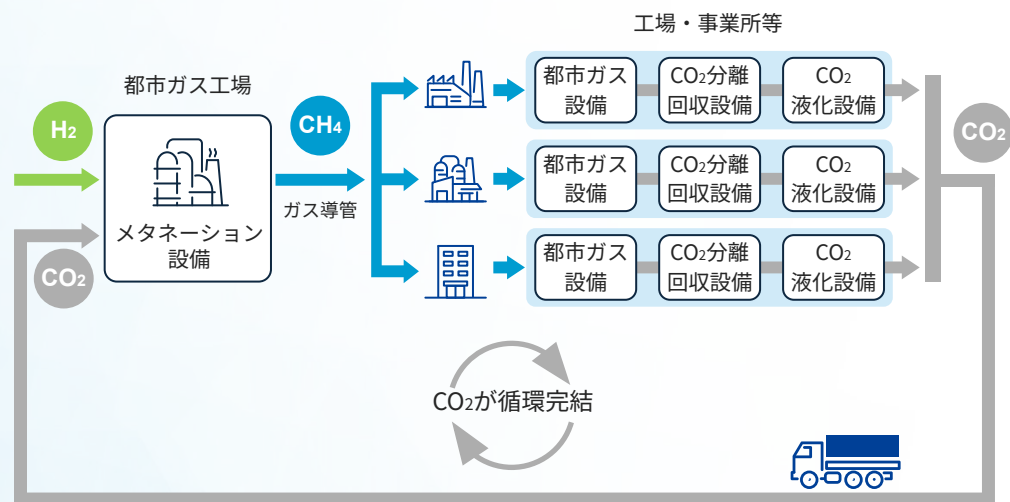
KPI 水素販売量

400トン (2027年度／
2024年度見通し：25トン)

自治体や協業先との連携を深め、資源循環やカーボンクレジット創出により、
地域のカーボンニュートラル実現に貢献します。

CO₂の地域循環モデルの構築

- お客さま先の工場等から排出されるCO₂を回収・輸送し、当社工場でメタネーションの原料として活用する「CO₂の地域循環モデル」の事業性検討に株式会社アイシン、株式会社デンソーと連携して取り組みます。



CO₂の地域循環モデルの概略

地域のカーボンニュートラルの推進

▶ 自治体や地域内企業との連携

- 中部地域のカーボンニュートラルの実現に向け、「中部圏水素利用協議会」や「名古屋港港湾脱炭素化推進協議会」等に参画し、連携を深めます。

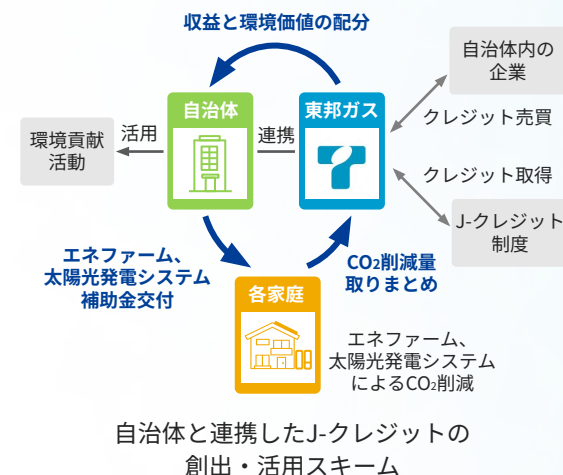
▶ 環境価値の創出

- 自治体と連携したJ-クレジット創出の取組みを通じ、地域の低・脱炭素化を推進します。
- 今後も省エネの推進や再エネ利用、森林や農地管理等を通じた環境価値の創出に取り組みます。

KPI J-クレジット創出量

2,000トン-CO₂

(計画期間累計／2024年度見通し：30トン)





都市ガスの燃料転換・高度利用を通じて低炭素社会の実現に貢献するとともに、
LPG事業では、事業規模の拡大や業務基盤の強化を進めます。

都市ガスの普及拡大

- ー石炭・重油等から環境負荷の小さい天然ガスへの燃料転換により低炭素社会の実現に貢献します。
- ーコージェネレーションやエネファームなど、お客さまのニーズに合わせた最適な機器導入により、エネルギーの高度利用を推進します。



工業炉における都市ガスの燃焼



ガス導管の新設工事

KPI 都市ガス開発量

1億m³ (計画期間累計)

LPG事業の拡大・強化

▶ 事業規模の拡大

- ー東海三県を中心としたコアエリアでの新規開発を通じてシェアアップを図ります。また、静岡や長野等において、広域開発に取り組みます。

▶ 業務基盤・サプライチェーンの強化

- ー無線通信技術の活用拡大やAIによる配送ルート最適化等を通じ、配送業務の効率化を進めます。
- ー同業他社との配送アライアンスや原料受入基地の柔軟性向上等を通じ、効率化を進めるとともに供給の安定性を高めます。

▶ レジリエンス向上への貢献

- ーオンサイトでの備蓄性に優れるLPGは、国の政策でも重要なエネルギーと位置付けられています。今後もLPGの普及拡大ならびに、災害時の対応に向けた設備導入を進めます。

KPI LPGお客さま数

65万件 (2027年度／
2024年度見通し：64万件)

調達の多様化や発電事業への参画に加え、 新たなソリューションの創出を通じて収益性・安定性を高めます。

電気事業の安定化・基盤強化

▶ 調達ポートフォリオの最適化

- 一 発電事業者からの長期・短期契約や卸取引所からの調達等を適切に組み合わせ、必要量を確保するとともに、調達価格の安定化を図ります。
- 一 収支変動のリスクを常時監視し、リスクの抑制に貢献する取引の活用を推進します。

▶ 火力発電所の共同開発

- 一 株式会社JERAと共同で知多エネルギーソリューションズ合同会社を設立し、世界最高水準の発電効率を誇るLNG火力発電所の建設に着手します。
- 一 将来的には水素への燃料転換も視野に入れます。



「知多火力発電所 7、8号機」
完成予想図（2029年度運用開始予定）

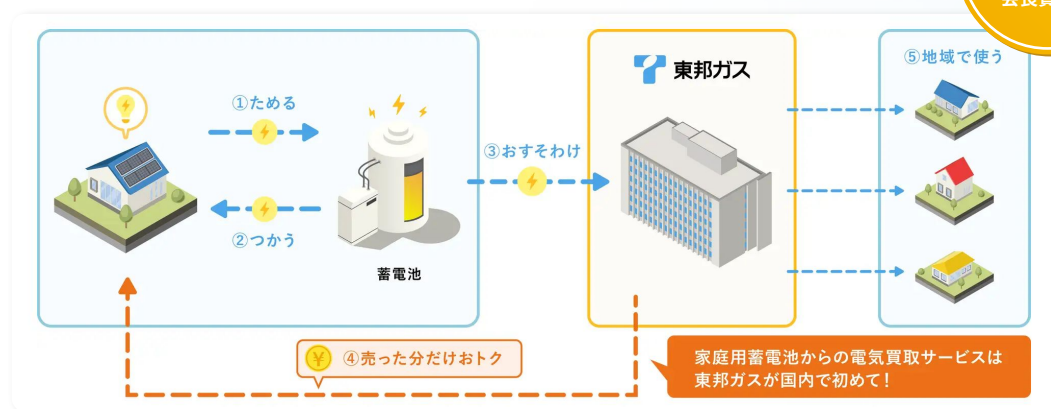
KPI 電気販売量

30億kWh (2027年度／
2024年度見通し：28億kWh)

電力サービスの創出

- 一 展開中の電力買取サービスや、EV利用者向けの実証の結果を踏まえ、付加価値のある新たな電力サービスの開発を推進します。
- 一 蓄電池、EV、DR※等を組み合わせたソリューション開発を一元的に担う新組織を設置し、スタートアップ等との連携も強化します。

※ お客さま先に設置された分散型エネルギーリソースの制御等を通じて電力需要パターンを変化させる仕組み



電力買取サービス「わけトク」（2024年10月開始）のスキーム

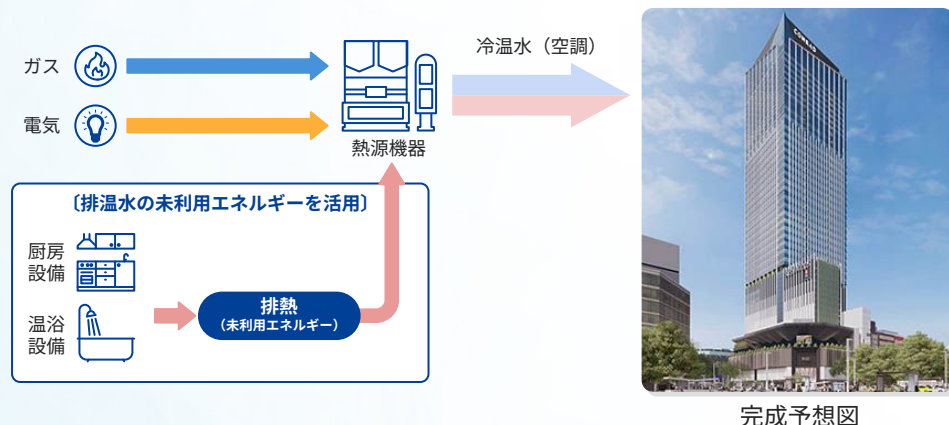
令和6年度
新エネ大賞
新エネルギー財団
会長賞受賞



再開発やまちづくりに合わせ、省エネ性に優れた熱利用を推進します。
また、都市ガス事業で培った技術の外販により収益を拡大します。

熱供給事業の推進

- 三菱地所株式会社等が建設を進める「ザ・ランドマーク名古屋栄」への熱供給にあたり、排温水の未利用エネルギーを活用することで省エネ化を図ります。
- 再開発の規模や計画に合わせた最適な熱供給システムの提案により、環境に優しいまちづくりに貢献します。



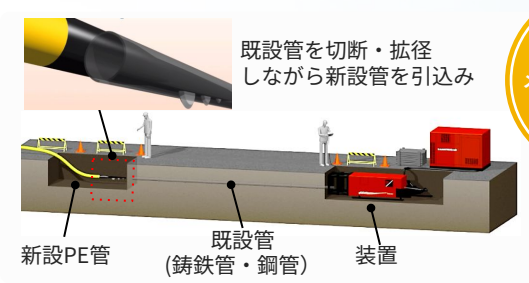
「ザ・ランドマーク名古屋栄」に導入する熱供給システムの概略

保有技術の外販

- ガスの減圧時のエネルギーを利用したガス差圧発電や、コストダウン・環境負荷低減効果が高い非開削工法等の技術の外販を推進します。
- 国内の都市ガス事業に加え、水道事業等へ展開することで、地域インフラの老朽化対策など、社会課題の解決に貢献します。
- 基幹システムやデータベースの構築、アプリ開発等のソリューション提案を通じて、お客さまのデジタル化の推進とビジネスの発展を支えます。



ガス差圧発電設備



非開削工法「STREAM工法」



KPI 保有技術の外部売上高

70億円 (2027年度／
2024年度見通し：65億円)



エネルギーの枠を超えたくらしのパートナーを目指し、
多様なニーズにお応えする商材・サービスを提供します。

くらし分野の価値提供

くらしを支えるエネルギー・サービスの拡充

- ーガス・電気の料金メニューを拡充し、お客さまのライフスタイルに合わせた最適提案を実現します。
- ーお客さまの理想のくらしの実現をサポートする「東邦ガスくらし」の商材や「マイショップ会員」向けサービスの充実を図り、お客さまとのさらなる関係の深化やブランド価値の向上を目指します。

サステナブルな社会に繋がるすまいの提案

- ー蓄電池の販売や、太陽光発電・エネファームのイニシャルレス提案を強化し、新築住宅のZEH※1対応や既存住宅の省エネ性能向上に貢献します。
- ー循環型社会の形成に資する取組みとして、空き家等も含めた地域のストック住宅の活用・バリューアップなど、事業領域の拡大に向けた検討を推進します。

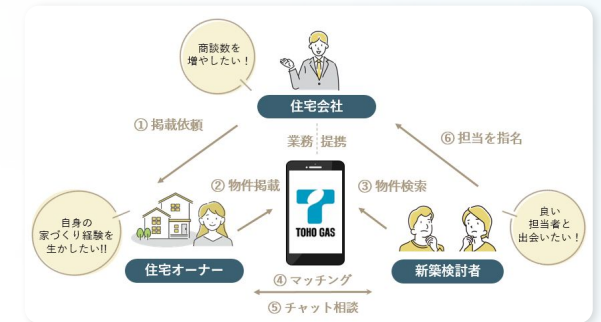


家庭用蓄電池（イメージ）

※1 Net Zero Energy Houseの略称。断熱性能や省エネ性能を向上し、さらに太陽光発電等で必要なエネルギーをつくることで、年間の一次エネルギー消費量ゼロを目指した住宅

デジタル技術を活用したビジネスモデルの構築

- ー家づくりの新たな選択肢となるプラットフォームサービス「イエラボ」を開始します。
- ー今後も地域のくらしに寄り添い、お客さまの“ニーズ”と“解決策”を紡ぐソリューションの共創に挑戦します。



「イエラボ」(2025年3月サービス開始)
の相関関係図

KPI エネルギー事業の
お客さま数※2

314万件 (2027年度／
2024年度見通し：308万件)

※2 都市ガス・LPG・電気合計の延べ契約件数

KPI くらし周り商材・
サービスの売上高※3

200億円 (2027年度／
2024年度見通し：160億円)

※3 ガス機器・リフォーム等の売上高の合計



エネルギーの枠を超えたビジネスのパートナーを目指し、 ビジネスの持続性を高めるソリューションをワンストップで提供します。

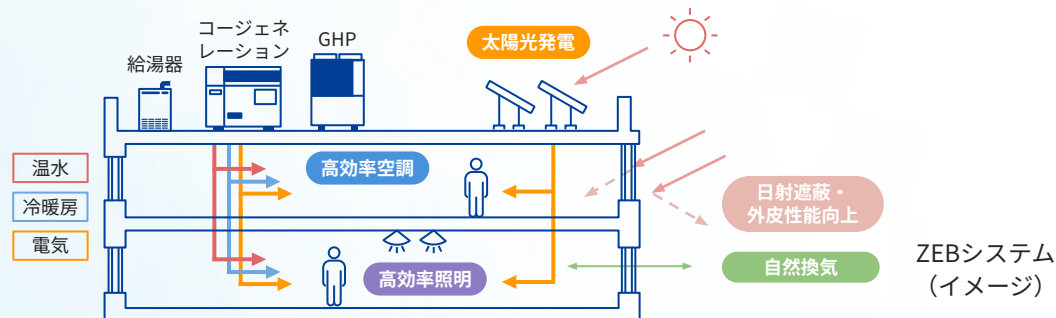
ビジネス分野の価値提供（CN×P事業※¹の推進）

▶ コンサルティングの強化

- ーCO₂排出削減ロードマップの策定支援など、これまで蓄積したノウハウを活用し、引き続きお客さま先の低・脱炭素化に貢献します。
- ー建物のカーボンニュートラル化に向けた国の主要施策であるZEB※²の普及に向け、ZEBプランナーとして、ガス空調やコージェネレーションなど、お客さまへ最適な設備を提案します。

※¹ カーボンニュートラルに向けた課題を明確化するコンサルティング、エンジニアリング等をワンストップで提供し、お客さまの低・脱炭素化を伴走支援する事業

※² Net Zero Energy Buildingの略称。省エネと創エネにより年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを目指した建物



▶ 商材の拡充

- ー水素バーナーのラインナップの拡充や水素燃焼試験フィールドの提供により、お客さまの水素導入ニーズに応えます。
- ーオンサイト太陽光発電システム※³を通じて、お客さま先の再エネ導入を支援するとともに、蓄電池等の機器の取扱いや制御サービスを拡充します。

※³ お客さまの屋根をお借りした太陽光発電の導入スキーム

▶ エンジニアリング力の強化

- ーガス設備に加え、電気空調、電気設備や生産設備に至るまで、当社グループとして高い施工品質を提供します。
- ー設備監視や点検等により、継続的な省エネと故障発生抑制を図ります。また、迅速な復旧対応により、お客さま設備の安定稼働を支えます。

KPI CN×P事業の売上高

130億円 (2027年度／
2024年度見通し：120億円)



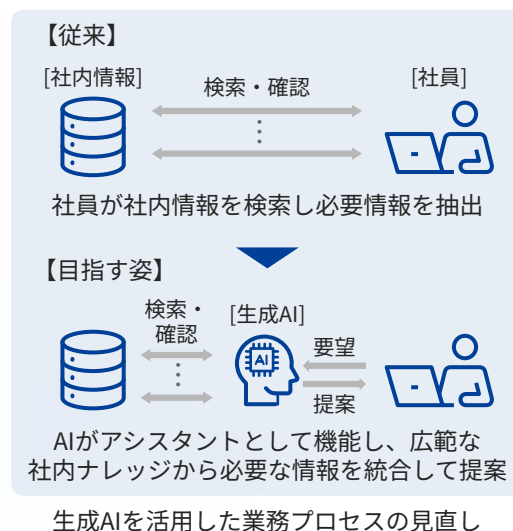
DXによる業務の高度化・効率化や、デジタル技術を用いた価値創造を進めるとともに、それらを支える人材の育成に取り組みます。

DX・データ活用の推進

▶ 業務プロセスの見直し

ー生成AIやRPA※等を活用することで、受付業務の自動化や現場作業のモバイル化など、デジタル起点での業務プロセスの見直しを推進します。

※ ソフトウェアロボットを使って業務を自動化するシステム



▶ データ分析・活用

ー保有するエネルギーデータや機器データを分析し、設備運用の最適化やメンテナンスの効率化等に活用します。

KPI

自動化した
業務プロセスの累計

700件

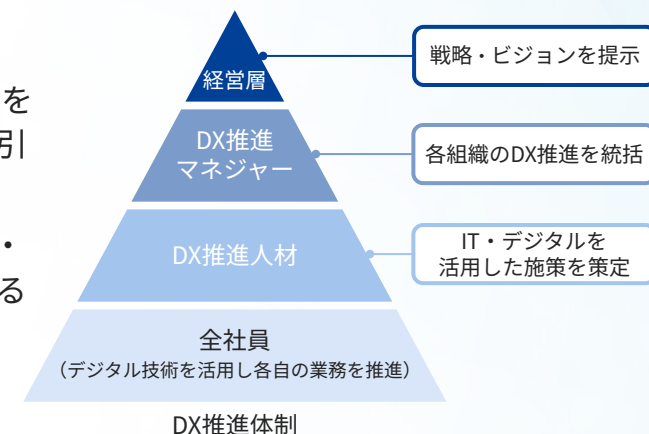
(2027年度／
2024年度見通し：350件)

DX推進環境の構築

▶ 人材育成・教育

ーDXの加速に向け、デジタル技術を活用した施策の策定～実行を牽引するDX推進人材を育成します。

ーまた、全社員が自らの業務にIT・デジタル技術を積極的に活用するため、DXリテラシーに関する教育の充実を図ります。



▶ セキュリティ対策の強化

ー脅威が増しているサイバー攻撃に対し、アクセス権限の適切な管理や経営層を含めた実践的なサイバーセキュリティ訓練の実施など、事前予防と事後対応の両面で対策を講じることで、グループ全体のセキュリティを強化します。

KPI

DX推進人材数

200人 (2026年度)



天然ガスや再エネの普及拡大を通じて、各地域の低・脱炭素化に貢献するとともに、
海外エネルギー事業の一層の深耕のため、活動拠点を拡充します。

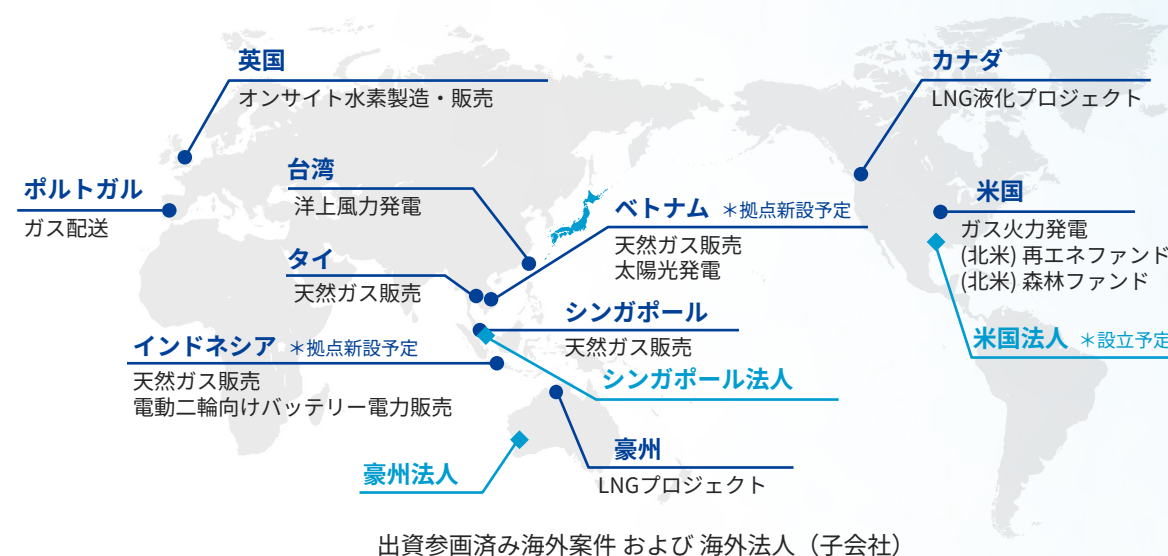
海外エネルギー事業の展開

▶ アジアの低・脱炭素化への貢献

- 一国内事業で培った経験やノウハウを活用し、エネルギー需要の増加が見込まれるアジアの低炭素化に資する天然ガスの普及拡大・高度利用を推進します。
- 一再エネやバイオガス・水素等の新燃料の開発に係る事業性検討を進め、アジアにおけるカーボンニュートラルの実現に向けた道筋づくりやシナジー創出に取り組みます。

▶ カーボンニュートラル関連ビジネスの強化

- 一豊富な再エネ賦存量や政策支援を背景にカーボンニュートラル関連ビジネスが拡大する豪州において、現地拠点を活用し、再エネやCCS等の事業への参画を目指します。
- 一北米において、出資済みの再エネファンド・森林ファンドを足掛かりに知見やネットワークを拡充し、段階的な事業ポートフォリオの強化に繋がります。



▶ 海外拠点の拡充

- 一既存の豪州・シンガポールの拠点に加え、出資先への関与強化のため、ベトナム・インドネシアの拠点を整備します。また、米国法人を新設し現地での活動を強化します。



最適な調達ポートフォリオの構築とLNG取引の推進により柔軟かつ競争力のある調達を実現します。
また、バリューチェーンへの関与を強め、収益性の向上や環境負荷低減を図ります。

LNG調達力の強化

▶ 調達ポートフォリオの構築

- ー2025年度に「LNGカナダプロジェクト」からの調達を開始し、調達先を5か国に拡充します。
- ー地政学リスクや市況の急激な変動に備え、調達地域の分散化や契約の多様化を図るとともに、長期契約を中心とした調達ポートフォリオを構築します。

▶ LNG取引の推進

- ーエネルギー市場の流動性が高まるなか、LNG船の配船調整に加え、シンガポール法人※を中心としたLNG取引体制の整備により、需給調整機能を強化します。

※ TOHO GAS SINGAPORE PTE.LTD. (2025年1月設立)

▶ 次世代エネルギーの調達に向けた取組み

- ーカーボンニュートラルへの段階的な移行を見据え、e-メタンやバイオガス等の海外調達も視野に入れた検討を進めます。

LNGバリューチェーンへの関与

▶ 上流、中流事業の取組み

- ー「イクシスプロジェクト（豪州）」では、現地の環境規制対応や将来の生産量維持の課題にパートナーとともに取り組みます。
- ー「LNGカナダプロジェクト」の液化事業では、水力発電由来の電力を用いて、炭素負荷の小さいLNGを生産します。



LNGカナダプロジェクト
(建設中)

▶ LNG輸送への関与

- ーLNG取引のさらなる推進に向けて、一部出資済みのLNG船における運行管理や収益管理等のノウハウを吸収し、自社でのLNG船保有や傭船の検討を進めます。



安全・安心、安定供給の確保と基盤業務の効率化を推進するとともに、
災害リスクへの対応力を一層強化し、地域全体のレジリエンスを高めます。

安全・安心、安定供給と効率化の両立

- ― 国が定める安全高度化目標に向け、安全型ガス機器の一層の普及拡大や啓発活動の展開、高経年設備対策の着実な実施、低圧本支管の耐震化率のさらなる向上を進めます。



定期保安点検（イメージ）

- ― AIを活用した製造設備異常の予兆検知や導管の劣化予測など、先進技術を活用した保安の高度化と運用の効率化を推進します。
- ― スマートメーターの導入を着実に進め、遠隔検針による効率化や、遠隔操作による迅速な安全確保等を実現します。

KPI 本支管の耐震化率※1

100% (2030年度／
2024年度見通し：98%)

※1 東邦ガスネットワーク株式会社の供給エリア内

地域のレジリエンス向上

▶ 災害対応力の一層の強化

- ― 南海トラフ地震など、有事の際の製造・供給の継続や被害の最小化に向けて、基幹路線のループ化や供給エリアの細分化、各種訓練を実施します。
- ― 自治体やインフラ事業者、工事会社等との連携・協力関係を築き、有事における相互連携や早期復旧に繋がります。
- ― 災害に強い都市ガス・LPGの有用性を活かし、避難所となる学校体育館へガス空調の導入を進め、安心できる避難環境の整備に貢献します。

▶ サイバー攻撃へのさらなる対策

- ― サイバー攻撃の脅威が高まる中でも、供給に重大な影響が発生しないよう、製造・供給拠点の制御・監視システムのセキュリティ対策を進めます。

KPI ブロック数※1※2

109ブロック (2027年度／
2024年度見通し：106ブロック)

※2 ガス供給を停止する単位。供給エリアを細分化し、ブロック数を増やすことで、地震等で被害を受けた際に供給停止するエリアを最小限に抑制



保有資産・ノウハウを活用した自社開発と他社協業の両輪で、 魅力あるまちづくりや新たな価値の創造に挑戦します。

地域の魅力向上への貢献

▶ まちづくりの推進

- ー脱炭素先行地域（環境省）に選定された「みなとアクルス」のⅡ期エリアについて、産学官の連携を深めながら、引き続き開発を進めます。
- ーPFI事業※¹への参画も視野に、当社グループのノウハウを活用することで、魅力あるまちづくりに貢献します。



「COMTEC PORTBASE」
(みなとアクルスⅡ期
エリアに先行開業済)

※¹ 公共施設の建設や運営等を民間の資金やノウハウを活用して行う事業手法

▶ 自社保有地等の有効活用

- ーくらしやすさや環境配慮など、まちの付加価値を生み出す不動産開発や自社保有地の収益化を進めます。その一環として、名古屋市名東区の社員寮跡地において協業先と共同で分譲マンション事業の実施を検討します。
- ー自社の不動産管理で培ったノウハウを活かし、施設・建物の総合的なメンテナンスを行うファシリティ事業を拡充します。

新たな領域への挑戦

▶ オープンイノベーションの加速

- ー革新的な技術やアイデアを有するスタートアップとの協業による事業創出を目的としたCVC※²「シン・インフラファンド」を組成しました。
- ー「STATION Ai※³」等の共創拠点も活用し、地域社会の発展に貢献する新たな事業の開発に挑戦します。

※² コーポレートベンチャーキャピタル

※³ 名古屋市昭和区にある日本最大級のオープンイノベーション拠点

シン・インフラファンド by TOHO GAS



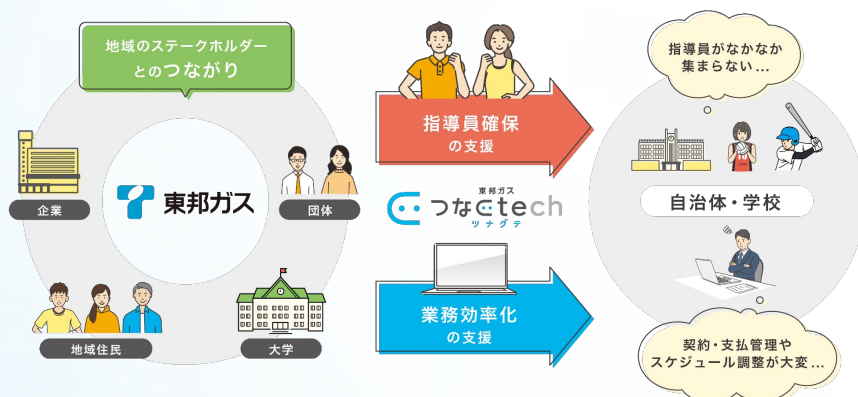
▶ 推進中の事業のスケールアップ

- ーサーモンの陸上養殖やデータセンターなど、市場拡大が期待できる推進中の事業について、自社の強みを活かしたスケールアップの可能性や収益拡大策を検討し、事業性の見通しが立つものについて、順次、実行します。

地域が抱える社会課題に向き合い、社会価値と経済価値の両立のもとで、 地域と共に持続的な成長を目指します。

ウェルビーイングの実現に向けた取り組み

- ー児童発達支援事業「フラワーきっずのびるこ」において、個々の特性に応じた創作活動や生活体験等を通じ、子どもたちの成長を支援します。
- ー自治体向けソリューションサービス「東邦ガスつなぐtech（ツナグテ）」では、教育委員会と連携した部活動改革に係る実証実験を開始しました。今後も課題解決に資するサービスを順次、拡充します。



KPI 地域共生の活動件数

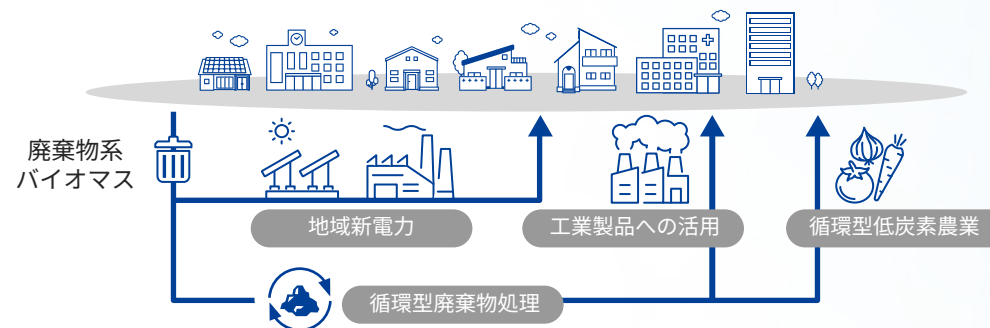
600件 (計画期間累計／
2024年度見通し：180件)

循環型社会実現への貢献

- ー営農ノウハウを持つ株式会社日本農業と連携し、株式会社TOWINGが開発する「宙炭（そらたん）」も活用したシャインマスカット生産を開始します。耕作放棄地の活用も視野に、段階的に生産規模を拡大し、循環型低炭素農業の普及を促進します。
- ー有機性廃棄物から炭素をつくり工業材料として利用する循環型廃棄物処理にも挑戦します。
- ー地域新電力を通じたごみ発電など、エネルギーの地産地消および事業利益を活用した経済循環により、様々な地域課題の解決に貢献します。



栽培予定の
シャインマスカット
(写真提供元：株式会社日本農業)



循環型社会における当社グループの貢献領域（イメージ）



社員一人ひとりが最大限に能力を発揮し、成果や成長に繋がられるよう、
制度の拡充や組織風土の醸成に取り組みます。

人材マネジメント

- －事業構造の変革の出発点となるコア事業の現場力強化に向け、計画的な人材確保と育成に取り組みます。
- －変革を牽引する電気や海外等の戦略事業を担う人材を育成するとともに、より専門性の高い人材を確保するためのコースを新設します。
- －若手の早期役職登用、グループ内外への出向やMBA留学等を通じ、将来の経営人材の育成を進めます。

安全・健康管理

- －定期的な健康診断やストレスチェックにより健康障害リスクを特定し、産業医等の改善指導を通じて、社員の健康の維持・増進に努めます。
- －食堂や会議室のリニューアル、IT環境の充実等を通じて、快適な職場環境を形成します。

KPI 健康経営指標※1

ホワイト500認定取得 (毎年)

※1 対象は東邦ガス株式会社

※2 新人事制度（2026年4月改定予定）に基づく想定値であり、対象は東邦ガス株式会社原籍の社員

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

- －女性、育児・介護者、シニア、障がい者など、各々が最大限に能力を発揮できる制度や環境を構築します。
- －その構築の土台となる心理的安全性の高い組織づくりに向け、管理者向けの研修等に取り組みます。

KPI 女性管理職数※2

50人 (2027年度／
2024年度見通し：26人)

柔軟な働き方・生産性向上

- －テレワークや時間単位の休暇など、社員の声も取り入れつつ、働きやすさの向上に資する制度の整備と、活用しやすい風土の醸成に取り組みます。
- －デジタル化の推進や、グループ会社間でのコーポレート機能の支援を通じて、グループ全体の生産性を高めます。

KPI 育休取得率※1

100% (2027年度／
2024年度見通し：100%)



持続可能な社会の実現と事業の持続的な成長の両立を目指し、
サステナビリティ経営を推進します。

サステナビリティ経営の深化

▶ 環境保全の取組み

- ー政府が掲げる2030年までのネイチャーポジティブ達成に向け、生物多様性や里山の保全活動等に継続的に取り組みます。
- ー環境に配慮した循環型の事業活動を通じて、サーキュラーエコノミーの実現に貢献します。



里山保全活動



みどりのカーテン（当社寄贈）

▶ 社会的公正の実現

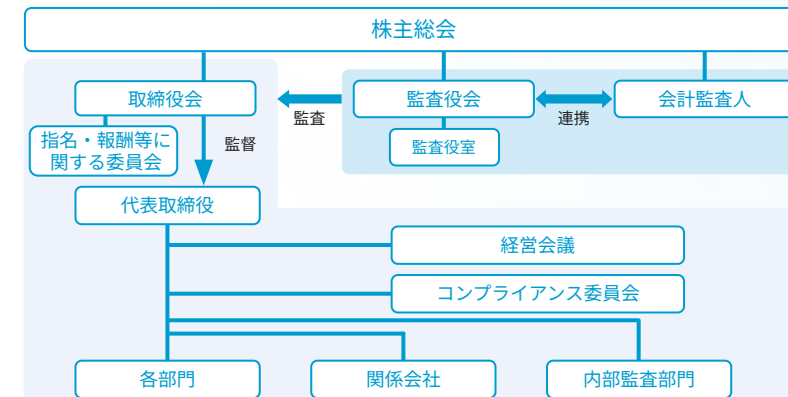
- ー「東邦ガスグループ人権方針」のもと、全社員を対象とした研修を実施するなど、多様性や公平性を尊重した企業風土の醸成に取り組めます。
- ー次世代層向けの教育や文化・スポーツ等の取組みを通じて、地域社会との繋がりを深めます。



次世代層向けの教育

▶ 持続的な事業運営

- ー取締役会の実効性評価や内部統制システムの運用を通じ、コーポレートガバナンスを一層強化します。
- ーIR・SR活動を強化し、資本市場との対話を推進します。



コーポレートガバナンス体制（模式図）



事業運営の大前提となる法令や良識・倫理観に基づいた行動により、
お客さまや社会との信頼関係の強化に努めます。

コンプライアンスの徹底

▶ コンプライアンスを最優先する企業風土の醸成

- ー社内および社外（弁護士事務所）のコンプライアンス相談窓口の設置、法令や労務管理等に関する講習会や研修の開催、法令等の遵守状況に関する定期的な点検により、社員のコンプライアンス意識を一層高めます。
- ー独占禁止法違反を繰り返さないという断固たる決意のもと、業務改善計画に則した取組みとして、重層的かつ重点的な教育の実施や、競合会社との接触に係る事前承認・事後報告制度を適切かつ厳格に運用します。
- ーまた、過半数を外部の第三者で構成する「業務改善計画検証会議」において、業務改善計画の実施状況・実効性等を検証します。

▶ 個人情報保護の強化

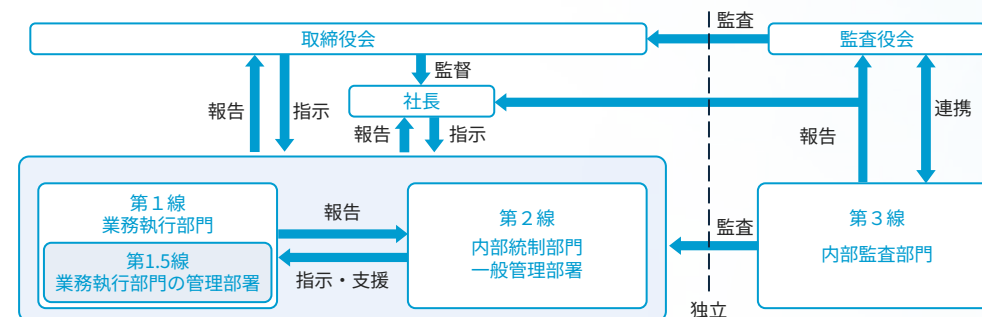
- ー社内規程の整備や、個人情報保護活動を審議する委員会の定期的な開催、個人情報の管理状況に関する自主監査、インターネットからの不正侵入対策等の情報セキュリティの確保を通じ、個人情報保護を強化します。

▶ コンプライアンス推進体制

- ー社長を委員長とし、担当役員・本部長等を委員とするコンプライアンス委員会を原則年2回開催し、活動計画や実績等を審議します。
- ー3線管理体制により、多面的なリスクマネジメントを実施します。

＜東邦ガス株式会社の3線管理体制＞

- 第1線：業務執行部門による着実なコンプライアンスへの対応
（業務執行部門の管理部署は第1.5線として部門全体を統括・管理）
- 第2線：内部統制部門による会社全般のコンプライアンス活動の立案・推進および、その他一般管理部署（法務・財務等）による担当分野の管理
- 第3線：第1、2線から独立した内部監査部門による業務活動の適正性の監査



3線管理体制（模式図）

マテリアリティに関する主な目標

指標・項目		目標	
 カーボンニュートラルの 推進	CO ₂ 削減貢献量 ※ ¹	300万トン	[2030年度]
	ガスのカーボンニュートラル化率 ※ ²	販売するガスの5%	[2030年度]
	e-メタン等の導入量	販売する都市ガスの1%	[2030年度]
	再エネ取扱量	50万kW	[2030年度]
	水素販売量	400トン	[2027年度]
	J-クレジット創出量	2,000トン-CO ₂	[計画期間累計]
	CO ₂ 分離回収技術「Cryo-Capture®」の開発	社会実装	[2030年度]
 多様なエネルギーと サービスの提供	エネルギー事業のお客さま数	314万件	[2027年度]
	（内）LPGお客さま数	65万件	[2027年度]
	都市ガス開発量	1億m ³	[計画期間累計]
	電気販売量	30億kWh	[2027年度]
	保有技術の外部売上高	70億円	[2027年度]
	くらし周り商材・サービスの売上高	200億円	[2027年度]
	CN×P事業の売上高	130億円	[2027年度]
	自動化した業務プロセスの累計	700件	[2027年度]
	DX推進人材数	200人	[2026年度]

※¹ 事業活動を通じたCO₂削減貢献量（2021年度からの累積値、各年度の削減の基準は2020年度）

※² 多様な手段を通じ実現するカーボンニュートラル化率

マテリアリティに関する主な目標

		指標・項目	目標	
	安全・安心かつ安定したエネルギーの供給	本支管の耐震化率	100%	[2030年度] ※3
		供給エリアのブロック数 ※4	109ブロック	[2027年度] ※3
	社会課題解決を通じた地域への貢献	地域共生の活動件数	600件	[計画期間累計]
	働きがい・働きやすさの向上とダイバーシティの推進	エンゲージメント	継続的向上 ※5	
		女性管理職数	50人以上	[2027年度] ※6
		女性総合職の採用比率	40%以上	[計画期間累計] ※7
		障がい者雇用率	2.7%以上	[2027年度] ※8
		再雇用率	80%以上	[計画期間累計] ※9
		健康経営認証	ホワイト500の認証取得を継続 ※7	
		育休取得率	100%	[2027年度] ※7
	コンプライアンス・ガバナンスの強化	人権侵害件数	ゼロ	[計画期間中]
		環境保全の活動数	50件	[計画期間累計]
		コンプライアンス	組織全体におけるコンプライアンス意識・リスク認識の共有・浸透	

※3 対象は東邦ガスネットワーク株式会社の供給エリア内

※4 都市ガス供給を停止する単位

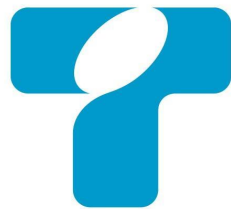
※5 対象は東邦ガス株式会社およびエンゲージメント調査を実施するグループ会社

※6 新人事制度（2026年4月改定予定）に基づく数値であり、対象は東邦ガス株式会社原籍の社員

※7 対象は東邦ガス株式会社

※8 対象は東邦ガスグループ全体

※9 対象は定年退職時に東邦ガス株式会社に在籍していた社員



東邦ガスグループ

本資料における将来の見通し等に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。従いまして、実際の業績等は、様々な要因により、これらとは異なることがありますことをご承知おきください。