

## CHAPTER 02

# 目指す姿の実現に 向けて

目指す姿の実現に向けて始動した  
「中期経営計画2025-2027」における戦略、  
そして戦略を実行していく各事業の取り組み  
について紹介します。



# 価値創造プロセス

東邦ガスグループは、培ってきた強みと経営資本を活かして

東邦ガスグループビジョンを実現するとともに、持続可能な社会の発展に貢献します。

**主な資本** (2024年度)

**財務資本**  
総資産<sup>\*1</sup>: **7,587億円**  
自己資本比率<sup>\*1</sup>: **59.1%**  
財務格付け(R&I): **AA**

**製造資本**  
拠点数: **4工場**  
LPG供給ネットワーク: **22か所**  
投融資<sup>\*1</sup>: **610億円**

**知的資本**  
研究開発費<sup>\*1</sup>: **13.5億円**  
特許保有件数: **340件**  
意匠保有件数: **42件**  
商標保有件数: **203件**

**人的資本**  
従業員数<sup>\*1</sup>: **6,074人**  
女性総合職採用比率: **32.0%**

**社会・関係資本**  
都市ガス供給エリア: **55市22町1村**  
都市ガス導管延長: **31,474km**

**自然資本**  
LNG購入量<sup>\*1</sup>: **256万t**  
LPG購入量<sup>\*1</sup>: **61万t**  
再エネ取放量: **14.6万kW**

東邦ガス  
グループの  
強み

地域における  
事業基盤

安定供給を支える体制

財務  
健全性

挑戦する  
人材

## 事業活動

外部  
環境

- 自然災害や地政学リスクの高まり
- ガス・電力の小売全面自由化
- サステナビリティに対する要請
- デジタル化の進展
- 気候変動・生物多様性への強い関心
- 労働環境の変化

## 事業ポートフォリオ

### 戦略事業

エネルギー  
サービス・  
エンジニアリング

くらし・  
ビジネス  
サポート

リフォーム・  
住関連

不動産

デジタル  
サービス

電気・再エネ

カーボン  
ニュートラル  
支援

海外  
エネルギー

水素

## コア事業

都市ガス

LPG

## MISSION

- 企業理念
- マテリアリティ
- 東邦ガスグループビジョン
- 東邦ガスグループ中期経営計画2025-2027

## 財務KPI (2027年度)

連結経常利益: **300億円**

営業キャッシュ・フロー: **600億円程度**

ROE: **6%+α**

自己資本: **4,000億円程度**

D/Eレシオ: 上限目安 **0.8倍**

## 非財務KPI

カーボンニュートラルの推進

CO<sub>2</sub>削減貢献量<sup>\*2</sup>: **300万t** (2030年度)

再エネ取放量<sup>\*3</sup>: **50万kW** (2030年度)

水素販売量: **400t** (2027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<sup>\*4</sup>: **314万件** (2027年度)

電気販売量: **30億kWh** (2027年度)

DX推進人材数: **200人** (2026年度)

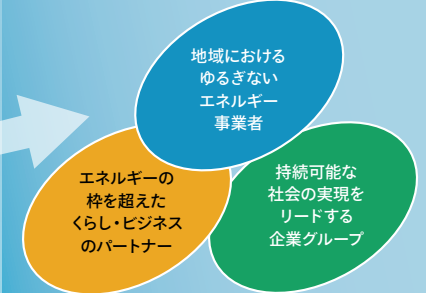
安全・安心かつ安定したエネルギーの供給  
本支管の耐震化率: **100%**<sup>\*5</sup> (2030年度)

供給エリアのブロック数<sup>\*6</sup>: **109ブロック**<sup>\*5</sup> (2027年度)

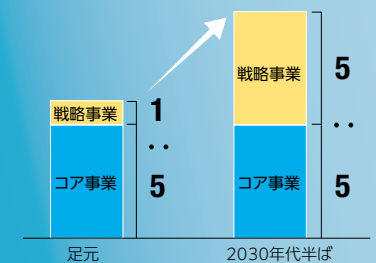
## 目指す姿と提供価値

### 東邦ガスグループビジョン

2030年代半ばに目指す姿



### 事業規模の拡大イメージ



※1 連結の数値

※2 事業活動を通じたCO<sub>2</sub>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)

※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

※4 都市ガス・LPG・電気合計の延べ契約件数

※5 対象は東邦ガスネットワーク(株)の供給エリア内

※6 自然災害発生時などに都市ガス供給を停止する単位

# マテリアリティ

サステナビリティ情報開示の国際基準であるGRIスタンダード<sup>※</sup>を参考に、東邦ガスグループビジョン(以下、グループビジョン)の検討に合わせ、ステークホルダーからの期待などを踏まえて個別課題を抽出しました。抽出した課題を経済的価値・社会的価値の2つの側面から評価し、関係各所との意見交換後、経営会議、取締役会を経てマテリアリティを特定しています。

マテリアリティに関する主な目標と「中期経営計画2025-2027」は連動しています。

※ 国際的NGO「グローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)」が発行するサステナビリティ情報開示に関するスタンダード

## マテリアリティ特定のプロセス

STEP1

個別課題の抽出

「グループビジョン策定プロセスにおける検討内容」「ESG評価機関の評価項目」「ステークホルダーからの期待」などを踏まえて、30の個別課題を抽出しました。

STEP2

抽出した個別課題の整理・評価

STEP1で抽出した個別課題を基に、ワークショップにおいてマテリアリティ候補を検討。持続可能な社会とグループビジョンの実現に向け、経済的価値と社会的価値の2軸で、個別課題をマッピングしました。そのうち、共通する要素を持つ課題のグルーピングを実施しました。

社会的価値

あるべき姿

社会的価値GAP

経済的価値GAP

現状

経済的価値

STEP3

マテリアリティの特定

STEP2でグルーピングした内容についてディスカッションを行い、マテリアリティ案として整理。経営会議、取締役会を経て、マテリアリティを特定しました。

## 主なリスクと機会の整理

| 外部環境の変化                     | 主なリスク                                                                                                                       | 主な機会                                                                                                                                              |   | マテリアリティ                  |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------|
| 気候変動(長期)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>天然ガス需要減</li> <li>カーボンプライシングなどによるガス・電力販売価格上昇</li> <li>法律・規制の強化</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>e-メタン、水素、再エネ電気などのカーボンニュートラルエネルギーと関連事業の普及拡大</li> <li>省エネ機器の拡大、高度・高効率利用の促進</li> <li>脱炭素化支援ニーズの高まり</li> </ul> | 1 | カーボンニュートラルの推進            |
| 気候変動(短期)<br>ライフスタイル・価値観の多様化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま離れ、競争力低下</li> <li>事業機会の損失</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー・トランジションの重要性向上</li> <li>くらし・ビジネス分野の新商品・サービスの創出</li> <li>イノベーションの促進</li> </ul>                         | 2 | 多様なエネルギーとサービスの提供         |
| 地政学リスク<br>自然災害等の増加          | <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー調達の難航</li> <li>エネルギーコスト、資機材の高騰</li> <li>風水害などの災害発生による供給支障</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害に強い製造・供給設備による地域の持続可能性の向上とお客さまの信頼獲得</li> <li>新たな需要の拡大</li> </ul>                                        | 3 | 安全・安心かつ安定したエネルギーの供給      |
| 少子高齢化による人口減<br>国内市場規模縮小     | <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー小売市場規模の縮小</li> <li>労働力不足、地方の活力低下</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域の課題解決による地域活性化</li> <li>利便性向上、効率化に資する商品・サービスの拡大</li> </ul>                                                | 4 | 社会課題解決を通じた地域への貢献         |
| 労働環境の変化<br>デジタル化の進展         | <ul style="list-style-type: none"> <li>採用競争の激化と離職率の増加</li> <li>能力・スキルと業務のミスマッチの発生</li> <li>DX推進の遅延による生産性・業務効率の低下</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材多様化によるイノベーション推進</li> <li>能力・スキル向上によるアウトプットの増加</li> <li>DX推進による生産性の向上・業務効率化</li> </ul>                    | 5 | 働きがい・働きやすさの向上とダイバーシティの推進 |
| 企業の社会的責任の高まり                | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま、投資家などのステークホルダーからの信頼低下</li> <li>訴訟リスク、事業継続への支障の増加</li> </ul>                     | —                                                                                                                                                 | 6 | コンプライアンス・ガバナンスの強化        |

| 中期経営計画 2025-2027 |         |         |        |      |
|------------------|---------|---------|--------|------|
| 価値創造プロセス         | マテリアリティ | 前中計振り返り | 新中計の方針 | 財務戦略 |
|                  |         |         | 事業戦略   | 人材戦略 |

## マテリアリティ

### マテリアリティに関する主な目標

|   |                          | 指標・項目                                    | 目標                             |                            |                                                                                       |                                     |
|---|--------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ① | カーボンニュートラルの推進            | CO <sub>2</sub> 削減貢献量 <sup>※1</sup>      | 300万t                          | [2030年度]                   |    | P.31~P.34<br>P.39~P.44<br>P.57~P.59 |
|   |                          | ガスのカーボンニュートラル化率 <sup>※2</sup>            | 販売するガスの5%以上                    | [2030年度]                   |                                                                                       |                                     |
|   |                          | e-メタン等の導入量                               | 販売する都市ガスの1%以上                  | [2030年度]                   |                                                                                       |                                     |
|   |                          | 再エネ取扱量                                   | 50万kW                          | [2030年度]                   |                                                                                       |                                     |
|   |                          | 水素販売量                                    | 400t                           | [2027年度]                   |                                                                                       |                                     |
|   |                          | J-クレジット創出量                               | 2,000t-CO <sub>2</sub>         | [計画期間累計] <sup>※3</sup>     |                                                                                       |                                     |
|   |                          | CO <sub>2</sub> 分離回収技術「Cryo-Capture®」の開発 | 社会実装                           | [2030年度]                   |                                                                                       |                                     |
| ② | 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 <sup>※4</sup>              | 314万件                          | [2027年度]                   |    | P.25~P.38                           |
|   |                          | （うち）LPGお客さま数                             | 65万件                           | [2027年度]                   |                                                                                       |                                     |
|   |                          | 都市ガス開発量                                  | 1億m <sup>3</sup>               | [計画期間累計] <sup>※3</sup>     |                                                                                       |                                     |
|   |                          | 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 <sup>※5</sup>           | 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]                   |                                                                                       |                                     |
| ③ | 安全・安心かつ安定したエネルギーの供給      | DX推進人材数                                  | 200人                           | [2026年度]                   |   | P.25~P.30                           |
|   |                          | 本支管の耐震化率                                 | 100%                           | [2030年度] <sup>※6</sup>     |                                                                                       |                                     |
| ④ | 社会課題解決を通じた地域への貢献         | 供給エリアのブロック数 <sup>※7</sup>                | 109ブロック                        | [2027年度] <sup>※6</sup>     |  | P.35~P.38<br>P.57~P.66              |
|   |                          | 地域共生の活動件数                                | 600件                           | [計画期間累計] <sup>※3</sup>     |                                                                                       |                                     |
| ⑤ | 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 <sup>※8</sup>            |                            |  | P.45~P.54                           |
|   |                          | 女性管理職数                                   | 50人以上                          | [2027年度] <sup>※9</sup>     |                                                                                       |                                     |
|   |                          | 女性総合職の採用比率                               | 40%以上                          | [計画期間累計] <sup>※3、※10</sup> |                                                                                       |                                     |
|   |                          | 障がい者雇用率                                  | 2.7%以上                         | [2027年度] <sup>※11</sup>    |                                                                                       |                                     |
|   |                          | 再雇用率                                     | 80%以上                          | [計画期間累計] <sup>※3、※12</sup> |                                                                                       |                                     |
|   |                          | 健康経営認証                                   | ホワイト500の認証取得を継続 <sup>※8</sup>  |                            |                                                                                       |                                     |
|   |                          | 育休取得率                                    | 100%                           | [2027年度] <sup>※10</sup>    |                                                                                       |                                     |
| ⑥ | 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]                    |  | P.57~P.76                           |
|   |                          | 環境保全の活動数                                 | 50件                            | [計画期間累計] <sup>※3</sup>     |                                                                                       |                                     |
|   |                          | 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 |                            |                                                                                       |                                     |

- ※1 事業活動を通じたCO<sub>2</sub>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
- ※3 計画期間=2025-2027年度
- ※4 都市ガス・LPG・電気合計の延べ契約件数
- ※5 ガス機器・リフォームなどの売上高の合計
- ※6 対象は東邦ガスネットワーク(株)の供給エリア内
- ※7 自然災害発生時などに都市ガス供給を停止する単位
- ※8 対象は東邦ガス(株)およびエンゲージメント調査を実施するグループ会社
- ※9 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)原籍の社員
- ※10 対象は東邦ガス(株)
- ※11 対象は東邦ガスグループ全体
- ※12 対象は定年退職時に東邦ガス(株)に在籍していた社員

「中期経営計画2022-2025」に連動した目標に対する2024年度実績詳細はWebサイトをご参照ください。

 [https://www.tohogas.co.jp/corporate/eco/pdf/2025toho\\_web\\_materiality2024.pdf](https://www.tohogas.co.jp/corporate/eco/pdf/2025toho_web_materiality2024.pdf)

## 前中期経営計画の振り返り

「中期経営計画2022-2025」(以下、前中計)を、東邦ガスグループビジョンで掲げた「2030年代半ばに目指す姿」の実現に向けた第一ステップと位置付け、4つのテーマへの取り組みを推進してきました。前中計における成果と積み残し課題を認識したうえで、新たな中期経営計画「中期経営計画2025-2027」を策定しています。

### 4つのテーマの取り組み

1

#### カーボンニュートラルの推進

- 愛知県知多市と連携し、**バイオガス由来のCO<sub>2</sub>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**CO<sub>2</sub>分離回収等の技術開発を推進**
- 再生可能エネルギーの**電源開発・調達を拡大**

2

#### 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**

3

#### 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**など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つながる**不動産開発を推進**

4

#### SDGs達成への貢献

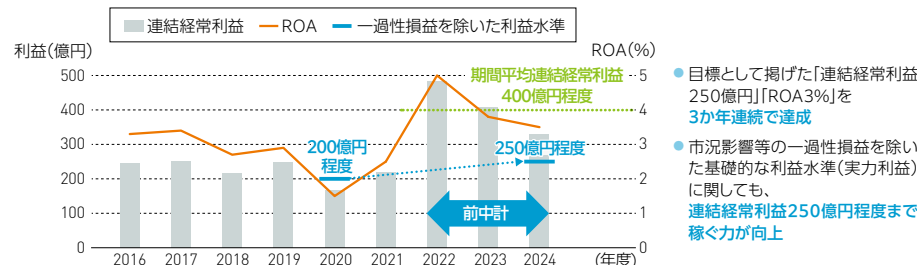
- 東海三県の19の自治体と連携協定を締結し、脱炭素化や災害対策など、**地域の持続性を高める取り組みを推進**
- 「みなとアクルス」において、**脱炭素社会の推進**に関する協定を**名古屋市・名古屋大学と締結**
- 育児・介護と仕事の**両立支援制度**や**テレワーク体制を拡充**

**成果** いずれのテーマも計画に沿った取り組みを着実に実行

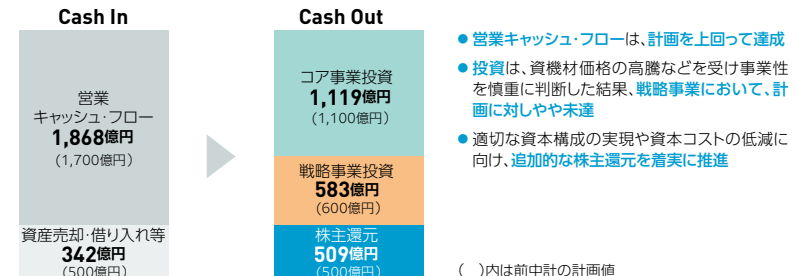
**課題** 利益成長を牽引する新たな収益の柱の構築は道半ば

※ 都市ガス・LPG・電気合計の2024年度末の延べ契約件数

### 業績ハイライト



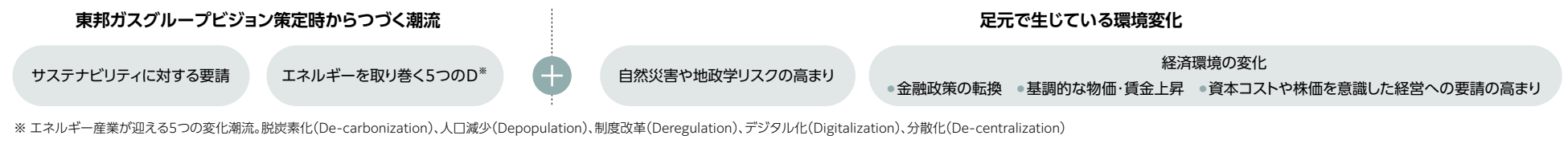
### キャッシュアロケーション [2022~2024年度累計]



## 取り巻く経営環境と「中期経営計画2025-2027」の方針

「中期経営計画2025-2027」では、「持続的な企業価値の向上」と「目指す姿の実現」を両立すべく、財務戦略・事業戦略・人材戦略を統合的に推進します。  
また、目指す姿の実現に向け、戦略事業をコア事業に並ぶ規模に成長させることに注力していきます。

### 取り巻く経営環境

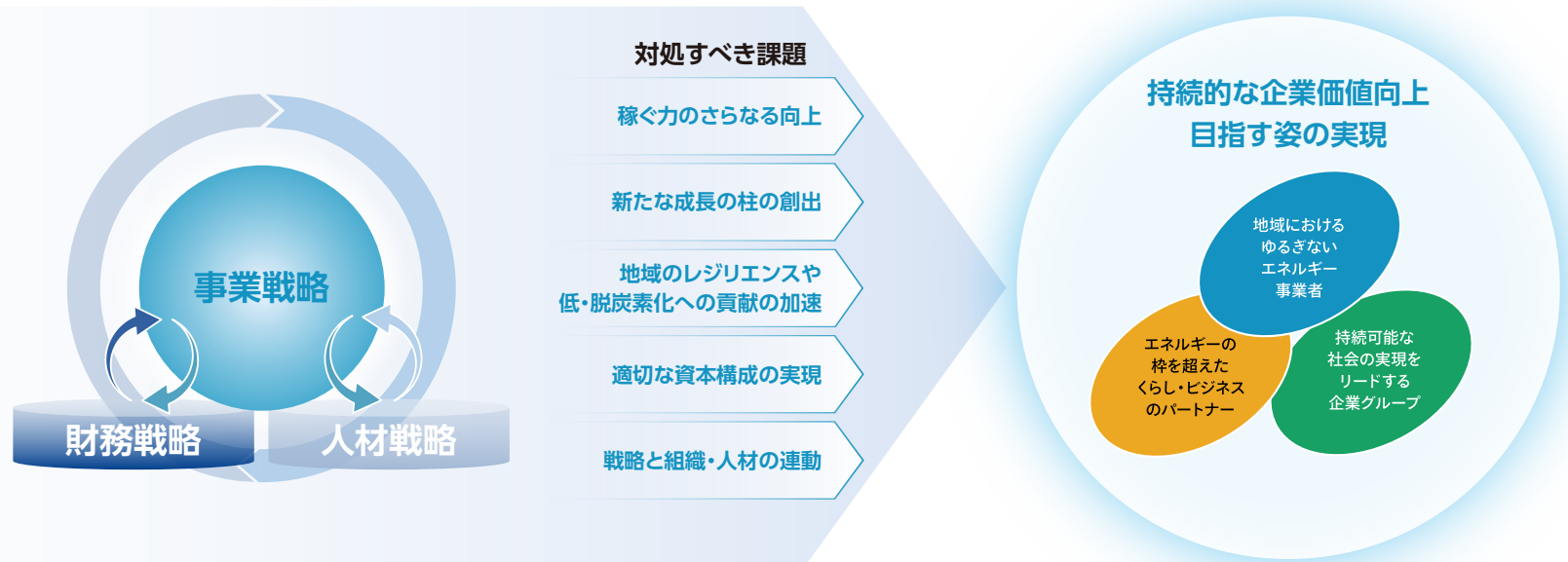


### 「中期経営計画2025-2027」の方針

財務・事業・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  
**事業構造の変革**を加速します。

#### 事業構造の変革とは：

- 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り組み

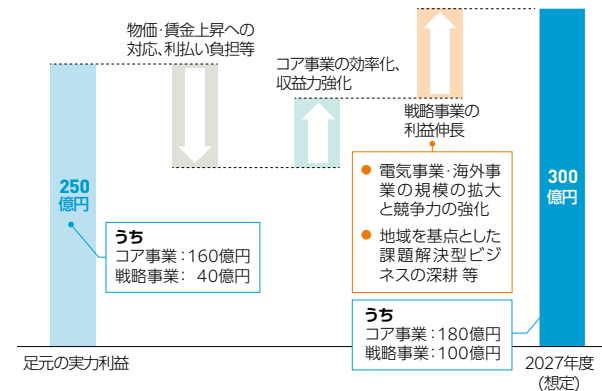


## 財務戦略：定量目標

### 利益・収益性



#### 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「中期経営計画2025-2027」(以下、新中計)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、新中計期間以降、さらなるROEの向上を目指す方針

新中計最終年度のROE見通し 株主資本コスト

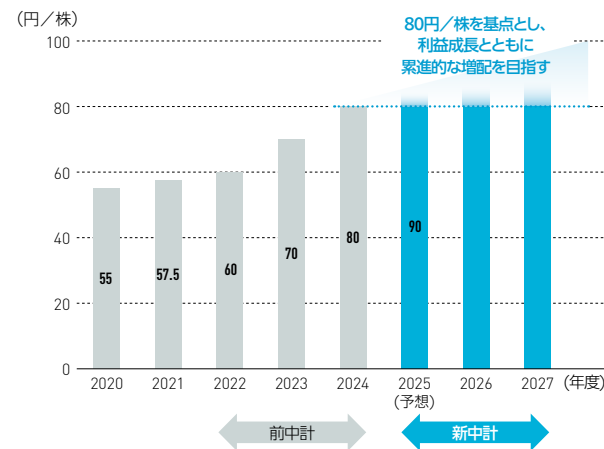
$$6\%+\alpha > 5\% \text{ 程度}$$

### 株主還元

#### 新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



### 資本政策

#### 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 **3分の1** 程度の売却<sup>※1</sup> 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<sup>※2</sup>**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**3分の1程度を売却<sup>※1</sup>**

※1 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。

※2 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。

## 財務戦略: 定量目標

### キャッシュアロケーション(新中計3か年累計)



### 投融資計画



#### 投融資計画の内訳

| 新中計3か年累計 |               |         | 2025年度計画 |
|----------|---------------|---------|----------|
| コア事業     | 小計            | 1,100億円 | 380億円    |
|          | 小計            | 1,300億円 | 380億円    |
| 戦略事業     | 電気事業・再エネ開発    | 500億円   | 110億円    |
|          | 海外事業          | 400億円   | 140億円    |
|          | 地域価値創造ビジネス群ほか | 400億円   | 130億円    |
|          | 合計            | 2,400億円 | 760億円    |

## 財務戦略：財務担当役員メッセージ



**事業構造の変革による利益拡大と、  
自己資本の最適化による  
資本効率向上の両輪で、  
企業価値の最大化に取り組んでいきます。**

取締役 専務執行役員

榊郷 丈夫

### 「中期経営計画2025-2027」の策定

「中期経営計画2025-2027」(以下、新中計)は、「2030年代半ばに目指す姿」を定めた東邦ガスグループビジョンの実現プロセスで、その第二ステップの前半戦に当たるという位置付けです。

経営資源配分の見直しを加速し、電気事業や海外事業といった戦略事業への投資を拡大させることで、都市ガスやLPGのコア事業を中心とした構造からの変革を進めていきます。

利益目標としては、新中計最終年度の2027年度末における連結経常利益300億円を掲げています。これは、2024年度の実力利益250億円から50億円を向上させる水準です。

今後、物価・賃金の上昇や利払い負担の増加などの要素も想定されますが、コア事業は効率化・収益力強化によって利益水準を底上げし、戦略事業は電気事業や海外事業を中心に事業規模の拡大と競争力の強化を行い、利益水準を拡大していきます。

また、新中計では、当社として初めてROEの見通し、「6%+α」を示しました。利益を拡大していくとともに、自己資本の最適化等の資本政策にも取り組み、新中計以降もさらなる資本効率の向上を達成していきます。

### 株主還元の実行、資本政策

配当政策につきましては、これまで安定配当を基本として、利益成長とともに増配を実施してきました。新中計はその方針をより明確にし、減配せず、成長と増配を両立していく意思を込めて「利益成長とともに累進的な増配を目指す」としました。

また、自己資本の目安とする水準はこれまで3,500~4,000億円と整理していましたが、今回はその達成に向けた時間軸を明確にし、2027年度末に4,000億円を目安に最適化を図ることを示しました。さらに、政策保有株式について、保有意義の薄れたものを中心に、2023年度末の残高に対して3分の1程度の売却を2027年度末までに完了することを目標として明確化しました。

## 財務戦略：財務担当役員メッセージ

### 事業構造の変革に向けたキャッシュアロケーション

戦略事業投資の拡大や自己資本の最適化などを進めていく過程で、キャッシュアロケーションも従来とは異なるものになります。

キャッシュアウトにつきまして、都市ガス事業投資は引き続き減価償却費の範囲内で実行しますが、戦略事業投資は従来の規模を大幅に上回り、株主還元も総還元性向100%を上回る規模を織り込んでいます。

一方、キャッシュインでは、営業キャッシュ・フローに加え、政策保有株式などの売却資金も織り込みますが、それでもキャッシュアウトに不足する部分は借入余力を活用していきます。

なお、金利上昇が見込まれるタイミングで社債発行や借入を活用していくことに不安を感じる方もいらっしゃるかもしれませんが、当社の財務健全性には、まだまだ余裕があると認識していますが、格付け維持を念頭に、D/Eレシオの上限目安(0.8倍)を意識しながら計画的な資金調達を進めます。

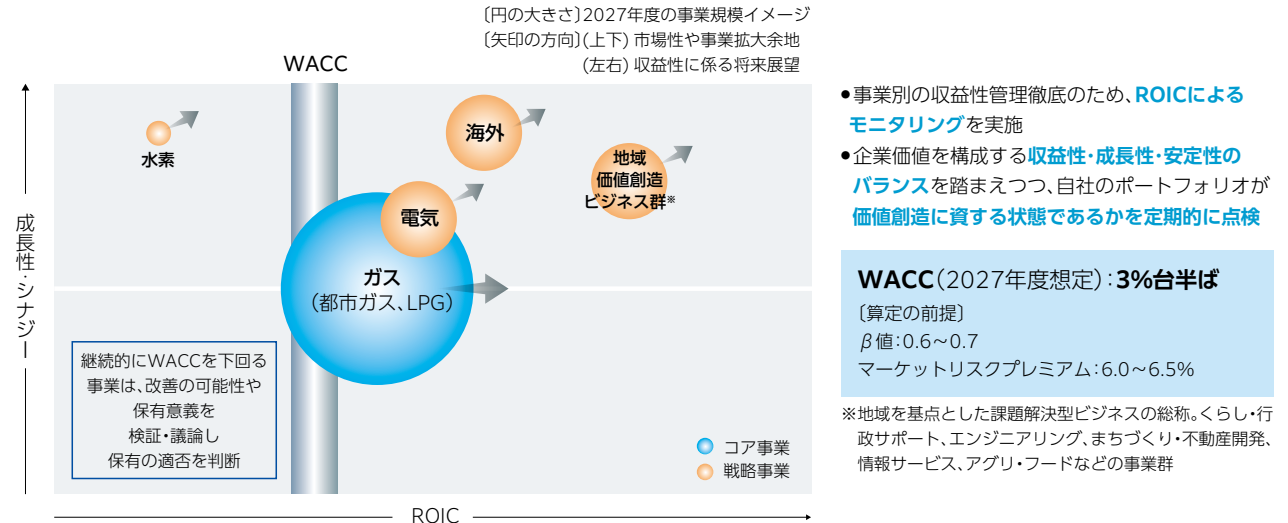
### 戦略事業の採算性確保、ROICモニタリング

戦略事業投資は、ステークホルダーの皆さまの理解を得られるよう、しっかりと投資採算性を確保していきます。

例えば、投資の意思決定の段階では、案件ごとに事業リスクやカントリーリスクなども踏まえたハードルレートを設定し、投資可否を判断します。

また、投資実行後は、ROICを用いて収益性をモニタリングし、状況に応じた改善策を講じます。改善が困難と判断した場合などは、売却等による撤退も視野に入れて対応します。

### 新中計最終年度の事業ポートフォリオイメージ



### 株主・投資家の皆さまへ

事業構造の変革を目指していく中で、株主・投資家の皆さまには、当社が思い描く今後の道筋や戦略事業がどのように収益に貢献していくかという点について丁寧にご説明し、いただいたご意見を適切に経営に反映していくことが重要です。新中計は、そういった対話の中でいただいたご指摘や当社への期待を踏まえ、事業への取り組みのみならず、資本効率の向上を意識した姿勢が伝わるように作成しました。

2025年度は新中計の初年度となりますので、目標達成に向けた弾みの1年となるよう着実に投資と資本政策を実行していくとともに、引き続き皆さまとの対話を一層重視して、当社への期待を一層高めていただけるよう努力していきます。



## 事業戦略：コア事業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（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）では、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り組みを推進します。

**KPI** コア事業の  
営業キャッシュ・フロー※1  
**450** 億円（2027年度）

※1 コア事業利益×(1-実効税率)+コア事業減価償却費

### 基本方針：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

### アクションプラン

#### 都市ガスの普及拡大

天然ガスは、第7次エネルギー基本計画において、「化石燃料の中で温室効果ガスの排出が最も少なく、燃料転換等を通じた天然ガスシフトが進むことで環境負荷低減にも寄与する」と明記されており、「カーボンニュートラル実現後も重要なエネルギー源」と位置付けられています。

石炭や重油などから環境負荷の小さい天然ガスへの燃料転換、コージェネレーションやエネファームの導入などによるエネルギーの高度利用を通じて、低炭素社会の実現に貢献するとともに、今後もお客さまに安心してガスをお使いいただけるよう、安全・安心、安定供給の確保を最優先に、都市ガスの普及拡大を促進していきます。

### KPI 都市ガス開発量

**1** 億<sup>m<sup>3</sup></sup>（計画期間累計※2）

※2 計画期間=2025-2027年度

#### 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の達成に向け、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、本支管の耐震化率のさらなる向上を進めます。

また、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などを実現します。



定期保安点検（イメージ）

### KPI 本支管の耐震化率※3

**100** %（2030年度）

※3 東邦ガスネットワーク(株)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

安全・安心、安定供給を確保するため、ハード・ソフトの両面からの各種対策を着実かつ計画的に推進するとともに、災害リスクへの対応力を一層強化していきます。

ガス製造・供給設備の地震・津波対策などの予防対策、被害甚大地区における二次災害の発生を防ぐ緊急対策、ガス製造・供給の迅速な再開を目指す復旧対策を充実させるとともに、復旧応援体制や受入体制の整備などを図り、有事における他ガス事業者との連携を進めます。また、災害に強い都市ガス・LPガスの有用性を活かし、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。

さらに、当社グループ全体で、防災体制の整備、事業継続計画（BCP）の策定、自治体やインフラ事業者、工事会社などと連携した防災訓練を実施し、地域のレジリエンス向上に努めます。



東邦ガスグループ総合防災訓練の様子

### KPI ブロック数※4

**109** ブロック（2027年度）

※4 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、地震など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。

東邦ガスネットワーク(株)の供給エリア内

#### 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。

#### 熱供給事業の推進

三菱地所(株)などが建設を進める「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。今後も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などにより、熱供給事業を推進していきます。

1 2 多様なエネルギーとサービスの提供

3 安全・安心かつ安定したエネルギーの供給

4 5 6

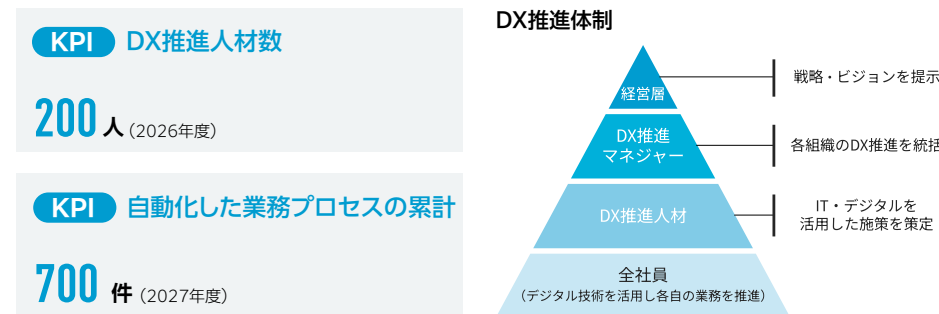
対象マテリアリティ

## 事業戦略：コア事業の安定的なキャッシュ・フロー創出

### DX推進環境の構築

#### 人材育成・教育

全ての社員が自らの業務にIT・デジタル技術を積極的に活用できるよう、DXに関する教育の充実を図ります。また、社内各課所での自発的なDX推進の核となるDX人材の育成・サポート体制の構築を進めていきます。



#### 「DX認定事業者」の認定を取得

2025年6月、当社は経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定事業者」としての認定を取得しました。今後も多様なエネルギーとサービスの提供を図るべく、最新のデジタル技術を活用したデジタル化の推進とDX人材の育成により、事業の高度化・効率化や、お客さまサービスの開発と拡充など、DX戦略を推進していきます。



#### 基本方針：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

#### アクションプラン

#### 調達ポートフォリオの構築

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。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カナダプロジェクト

### LNG取引の推進

エネルギー市場の流動性が高まる中、LNG船の配船調整に加え、シンガポール法人※1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。また、LNG取引のさらなる推進に向けて、LNG船の運行管理や収益管理など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。

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

#### 基本方針：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

※2 低消費電力かつ広域通信を特徴とする無線通信技術

#### アクションプラン

### LPG事業の拡大・強化

#### 事業規模の拡大

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、静岡や長野などにおいて、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

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。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などを通じ、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

オンサイトでの備蓄性に優れるLPGは、2025年2月に閣議決定された第7次エネルギー基本計画でも重要なエネルギー源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)

## エネルギー × 暮らし(家庭用分野)



### 概要と役割

地域のお客さまの安全・安心で豊かな暮らしを支えるべく、エネルギーの提供に加えて、リフォームなどの暮らし周りの商材やサービスの提供にも力を入れています。これらの取り組みを通じてエネルギーシェアの拡大に努めつつ、都市ガスなどの顧客基盤を起点にして、生活のさまざまなシーンでお役に立つことができるサービスの拡充を図り、お客さまとの関係深化や当社グループの成長につなげていきます。

### 2024年度の主な活動

- 安全・安心の確保に日々取り組みながら、ガス機器の快適性や利便性を訴求
- 都市ガスのお客さまへ電気セットを提案し、都市ガス・電気の契約数を拡大
- 「東邦ガス暮らし」の拡充に向け、住・食・健康などの分野の商材・サービスを開発
- PRに注力し、ブランド認知向上を目的としたCMを展開
- マイショップ会員を対象としたガス機器購入特典などを充実

### 「中期経営計画2025-2027」の主な目標

- エネルギー事業のお客さま数<sup>※1</sup>: 314万件(2027年度)
- 暮らし周り商材・サービスの売上高<sup>※2</sup>: 200億円(2027年度)

※1 都市ガス・LPG・電気合計の延べ契約件数  
※2 ガス機器・リフォームなどの売上高の合計

### 2024年度のレビュー(振り返り)

「東邦ガス暮らし」ブランドの拡充を重点施策に位置付けました。エネルギーや住・食・健康などの分野で豊かな暮らしの実現に貢献すべく、暮らしショップを起点にお客さまとのつながりを強化し、さまざまな商材・サービスの開発やPRを通じてブランドの浸透を図ってきました。

こうした取り組みの結果、エネルギー事業のお客さま数は308万件と、「中期経営計画2022-2025」で掲げた目標300万件を早期に達成。「東邦ガス暮らし」ブランドの浸透にも手応えを感じています。

### 目指す姿をどのように捉えているか

エネルギーの競争が激化する中でお客さまから選ばれ続けるためには、100年以上の事業運営で培ってきた信頼を築く力やリアルな接点機会といった強みを基盤にして、「エネルギーの枠を超えたくらしのパートナー」としての存在感を高めなければなりません。

これに向けて「東邦ガス暮らし」ブランドのもと、リフォームや省エネなど住関連分野を中心にした商材・サービスを拡充し、ご希望のサービス店をマイショップとして登録していただいたお客さまに特典を進呈する「東邦ガス暮らしマイショップ」制度を導入しました。さらには、お客さまのニーズに対してよりきめ細かに、かつ迅速にお応えすべく、営業機能を子会社に集約するなど、お客さま一人ひとりに寄り添うくらしのパートナーとして、新たな価値を生み出すための取り組みを進めています。

### 目指す姿の実現／新中計達成に向けた成長戦略

くらしに関するお客さまの多様なニーズに確実にお応えできるよう、ガス料金メニューの拡充や、住・食・健康などの分野での新たな商材・サービスの提供に取り組みます。デジタル接点を通じて収集したWebサイト閲覧情報や購入情報などを分析・活用することで、お客さま一人ひとりのニーズに応じた提案につなげます。

また、エネファームの普及拡大や太陽光発電のイニシャルレススキームの導入などを通じ、住宅分野におけるZEH<sup>※3</sup>普及に貢献するとともに、快適性・利便性の点から人気の高い床暖房や衣類乾燥機のPRにも注力し、お客さまのより良いくらしの実現に貢献していきます。

これらの取り組みを通じ、エネルギーの枠を超えたくらしのパートナーとしての存在感を高め、「中期経営計画2025-2027」の達成やその先の持続的成長を目指します。

※3 Net Zero Energy Houseの略称。断熱性能や省エネ性能を向上させ、さらにエネファームや太陽光発電など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

## エネルギー × エンジニアリング(業務用分野)



### 概要と役割

2024年4月に東邦ガスから業務用お客さま向けのガス・電気販売などの営業機能を集約し、社名を東邦ガスエナジーエンジニアリング(株)に変更しました。エネルギー販売からエンジニアリングまでを一体的にご提供し、お客さまのカーボンニュートラル(以下、CN)実現を支援する「CN×P事業※1」と、エネルギー供給設備の設計・施工・保守などを手掛ける「プラント事業」を柱に事業展開しています。

※1 カーボンニュートラルに向けたコンサルティング、エンジニアリングなど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

### 2024年度の主な活動

- 重油・石炭等から環境負荷の小さい天然ガスへの燃料転換などによる都市ガス開発、電気販売を推進
- J-クレジットを活用したカーボンオフセット都市ガスの供給開始
- CN×P事業の拡大に向け、「コンサルティング強化」「商材拡充」「エンジニアリング力強化」を推進
- 業務用会員制トータルビジネスサポートサイト(TOHO BIZNEX)によるガス・電気料金関連帳票のWeb化、CN×P事業の情報発信

### 「中期経営計画2025-2027」の主な目標

- 都市ガス開発量：1億m<sup>3</sup>(計画期間累計※2)
- CN×P事業売上高：130億円(2027年度)

※2 計画期間=2025-2027年度

### 2024年度のレビュー(振り返り)

エネルギー営業では、都市ガスへの燃料転換やコージェネレーションなどの最適な機器導入によるエネルギーの高度利用、お客さまニーズに合わせた電気販売などを推進しました。

CN×P事業では、公立小中学校体育館、病院、商業施設などへの空調設置工事により、エネルギーの高効率利用やBCP対応を実現するとともに、売上拡大につなげました。

また、お客さまのCNニーズにお応えするため、CO<sub>2</sub>排出削減のロードマップ策定支援サービスの展開、ZEB※3プランナーへの登録など、お客さまへの設備提案力を強化しました。

多様なエネルギーの活用では、水素バーナのラインナップ拡充や水素実証試験、太陽光発電を活用した水素ステーションの建設、都市ガス・電力のベストミックスなエネルギーサービス事業などを展開してきました。

※3 省・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

### 目指す姿をどのように捉えているか

当社の強みであるエネルギー営業におけるお客さま理解・営業力・エネルギー利用に関する知見や、エンジニアリングにおける設計・施工能力、都市ガス製造工場・熱供給事業・エネルギーサービスなどにおけるO&M(運用・保守)ノウハウの融合を進めています。また、お客さまへの価値の提供と社会課題の解決に取り組むことによって、地域の産業競争力の向上と魅力的なまちづくりに貢献する企業を目指します。

これらの取り組みを進めることが、東邦ガスグループの目指すべき姿である「地域におけるゆるぎないエネルギー事業者」「エネルギーの枠を超えたくらし・ビジネスのパートナー」「持続可能な社会の実現をリードする企業グループ」の実現につながると考えています。

### 目指す姿の実現／新中計達成に向けた成長戦略

お客さまから必要とされるエネルギー販売とエンジニアリングの実現に向けて最も重要と考える「技術と人材」へ投資をしていきます。

CN化をはじめとするお客さまのニーズに応える商材・サービス開発、従前からの技術・ノウハウと新たな技術の融合による価値創出につながるコンサルティング・技術力向上を目指す取り組みを強化します。そのために、エネルギーからコンサルティング、設計、施工、運用、保守までの、事業部門を横断したコミュニケーションを活性化させます。

事業を担う人を確保し、育てるとともに、安心して働ける環境を整えることで、会社の競争力向上につながる技術力のある人材の輩出に努めます。

会社の足元を固め、新たな価値を創造し、多様なエネルギーと先進的で質の高い技術・サービスを提供することで、お客さまや社会の課題解決に貢献する企業を目指します。

## ガス導管事業



### 概要と役割

東邦ガスネットワーク(株)は、東邦ガスのガス導管事業等を継承し、約3万kmの導管網を通じて、愛知県・岐阜県・三重県の約260万件のお客さまに都市ガスをお届けしています。今後も、地域に根差したガス導管事業者として、中立性・透明性を確保しつつ、都市ガス供給エリアの拡大や安定供給と安全・安心の確保に努め、地域ならびに社会の持続的な発展に貢献していきます。

### 2024年度の主な活動

- 基幹路線の建設や導管網の拡充による供給基盤の整備
- AIや新技術を活用した供給設備の保安対策の推進
- ハード・ソフト両面での防災対策の推進
- 家庭用スマートメーターの本格導入

### 「中期経営計画2025-2027」の主な目標

- 都市ガス供給エリアの拡大
- 安定供給と安全・安心の確保、地域のレジリエンス向上
  - ・本支管耐震化率100%(2030年度)
  - ・ブロック数\*:109ブロック(2027年度)
- 先進技術の活用やDXIによる業務の高度化・効率化

※ 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、地震などで被害を受けた際に供給停止されるエリアを最小限に抑制

### 2024年度のレビュー(振り返り)

供給基盤の整備では、供給安定性の向上につながる高圧「一宮～尾西線」「南部幹線Ⅱ期」の建設を計画どおり推進するとともに、岐阜・三重方面を中心に導管網を拡充し、供給エリアの拡大を進めました。

供給設備の保安対策では、道路を掘削せずにガスを更新する工法などを適用し、効果的・効率的に対策を推進しました。防災対策の推進では、ハード対策としてガスの耐震化を進め、耐震化率を98%まで向上させるとともに、ソフト対策として自治体やインフラ事業者との防災訓練を通じた復旧対応力の向上に取り組みしました。

また、家庭用スマートメーターの本格導入を6月から開始しました。今後は無線通信を活用した遠隔検針など、業務の効率化や速やかな保安の確保に向けた取り組みを加速していきます。

### 目指す姿をどのように捉えているか

東邦ガスグループビジョンの「地域におけるゆるぎないエネルギー事業者」を実現するため、「ガス導管事業のさらなる成長」を目指します。天然ガスは、第7次エネルギー基本計画において、「カーボンニュートラル実現後も重要なエネルギー源」として位置付けられており、天然ガスへの期待の高まりをチャンスと捉えています。足元で都市ガスの普及拡大に努めるとともに、供給設備を健全に維持・運用し続ける体制を整え、ガス導管事業者の責務である「ゆるぎない安定供給と安全・安心の確保」を堅持し続けていきます。

### 目指す姿の実現／新中計達成に向けた成長戦略

地域の低炭素化に貢献する都市ガスへの燃料転換需要を的確に捉え、基幹路線を建設し順次運用を開始します。また、引き続き供給エリアの拡大を目指します。

安定供給と安全・安心を確保し続けるためには、供給設備の建設・維持管理、緊急保安、防災などの現場を支える人材と、業務の高度化・効率化が重要です。人材については、パートナーである協力会社とも連携し、魅力ある現場づくりに努めながら、人材の確保と育成に注力し、高度な技能を次世代へつないでいきます。業務の高度化・効率化については、先進技術の活用や新工法・システムの開発・導入を積極的に進め、現場のスマート化に挑戦していきます。

## LPガス事業



### 概要と役割

東邦液化ガス(株)は、都市ガスと並ぶコア事業であるLPガス事業を担い、当エリアでの高いシェアと全国有数の事業規模を有しています。事業活動を通じて東邦ガスグループの安定的なキャッシュ・フロー創出に寄与するとともに、都市ガス未普及地域での生活や経済活動、災害時のレジリエンス向上に貢献しています。

### 2024年度の主な活動

- コアエリア(愛知・岐阜・三重)でのシェア拡大と、広域圏(静岡・長野、北陸地方)での開発
- 出荷・充填・配送の物流網強化、LPWA\*設置による配送効率化
- 液化石油ガス法省令改正への対応
  - ・自己適合宣言のWebサイト公表、三部料金表示
- 豊通エネルギー(株)などからの事業承継(家庭・民生用LPガス事業)

※ 低消費電力かつ広域通信を特徴とする無線通信技術

### 「中期経営計画2025-2027」の主な目標

- 安定的なキャッシュ・フロー創出に向けたLPガス事業の持続的成長**  
(コア事業における利益目標180億円への貢献)
- 新規開発・広域展開の推進
    - ・お客さま数65万件の達成(2027年度)
  - 業務基盤の強化
    - ・低廉かつ安定的な原料調達
    - ・充填・配送基盤の整備
    - ・デジタル技術活用による業務効率化

### 2024年度のレビュー(振り返り)

液化石油ガス法の省令改正・施行のほか、物流2024年問題等に起因するLPガス輸送能力低下もあり、当社を取り巻く環境が大きく変化した一年でした。そのような中、改正省令に則った適正な営業活動の推進、卸営業体制の改編や静岡での営業拠点の建て替えなどにより、コアエリアの深耕や広域圏での需要開発、M&Aを着実に進めた結果、前年度に比べ、お客さま数は約3万件、販売量は約9千tの増加となりました。また、LPガス輸送能力低下に対応するため、出荷に係る設備・運用面の改善、充填・配送網の拡充、LPWAを活用した配送業務の効率化などにより、着実に基盤強化を図ってきました。

### 目指す姿をどのように捉えているか

「中期経営計画2025-2027」で目指すのは、安定的なキャッシュ・フロー創出に向けて、その源泉たるストック件数を着実に積み上げて売上を拡大すると同時に、業務基盤の強化を通じて収益性を高めることです。つまり、グループの成長に向けた「ドライビングフォースとしての東邦液化ガス」となることが、私たちの目指す姿と捉えています。

人口・世帯数の減少などにより、LPガス事業のマーケットが大きく拡大していくことは残念ながら期待できないと考えますが、私たちには、そうした中でも成長していくことのできる「力」があると確信しています。それは、安全・安心・安定供給を完遂するという使命感のもと、当地域での圧倒的なプレゼンスを発揮しシェアを高められる強靱な営業力、広域圏での需要開発に果敢に挑戦する高い志であり、これらは私たちの最大の強みです。

### 目指す姿の実現／新中計達成に向けた成長戦略

私たちの成長戦略に特別な秘策はありません。基本に忠実に、やるべきことを着実に実行すれば、結果は自ずとついてくると考えます。こうした認識のもと、法に則った適正な営業活動を展開し、第7次エネルギー基本計画で「最後の砦」と位置付けられたLPガスを供給する事業者としての責任を全うしていきます。また、名港LPG基地を活用した低廉かつ安定的な原料調達、他社とのアライアンスを含めた充填・配送基盤の強化、デジタル技術の活用による業務効率化も進めていきます。そして、これら全ての事業活動を支える「人材」への投資こそが、成長の「鍵」となります。さまざまな施策を通じて社員のエンゲージメント向上を図りつつ、地力を高める育成を積極的に実施します。社員が持てる力を存分に発揮し前向きに挑戦を続けられるよう、風通しが良く、活気に満ちあふれた社内風土の醸成に力を尽くしていきます。

1 カーボンニュートラルの推進

2 多様なエネルギーとサービスの提供

3 4 5 6

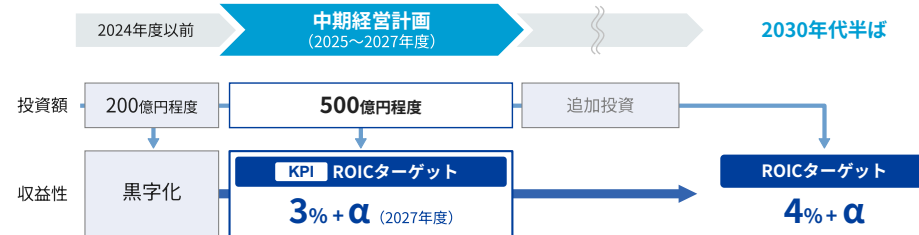
対象マテリアリティ

## 事業戦略：成長の原動力の育成(電気事業)

ガス事業で培った強み(基盤・技術・知見)を活かし、電気事業を次代に向けた利益成長の原動力とすべく、電力調達の多様化やエネルギーの低・脱炭素化に対する幅広いニーズへの対応、新たなソリューションの創出などに取り組みます。

### 電気事業

- 競争力のある電源の構築
- 再エネ開発の推進および営業ソリューションの多様化



### アクションプラン

#### 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

発電事業者からの長期・短期契約や卸取引所からの調達など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。また、収支変動のリスクを常時監視し、リスクの抑制につながる取引の活用を推進します。

##### 火力発電所の共同開発

(株)JERAと共同で知多エネルギーソリューションズ(同)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。将来的には水素への燃料転換も視野に入れます。

KPI 電気販売量

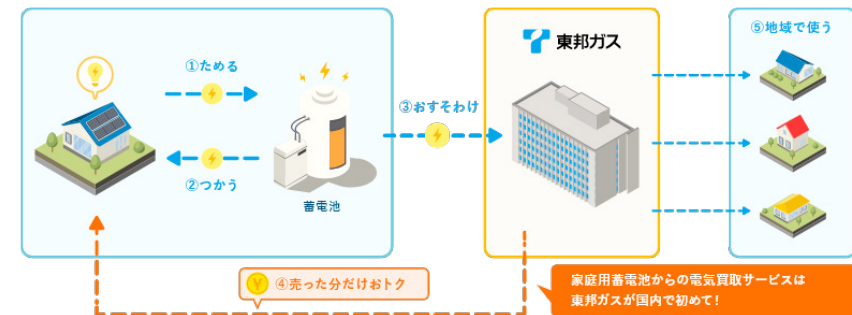
30 億kWh (2027年度)



「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)

### 電力サービスの創出

展開中の電力買取サービスなどの結果を踏まえ、新たな電力サービスの開発を推進します。



電力買取サービス「わけてく」(2024年10月開始)のスキーム

### 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

太陽光、バイオマス、風力など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)と設立したTTプラザーズ(同)など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。並行して、出力変動のある再エネを有効に活用するため、蓄電池など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

営業運転を開始した八代(熊本県)に加え、唐津(佐賀県)、田原(愛知県)の運転を開始する予定です。

KPI 再エネ取引量

50 万kW (2030年度)



「八代バイオマス発電所」(2024年6月運転開始)

1 カーボンニュートラルの推進

2 多様なエネルギーとサービスの提供

3 4 5 6

対象マテリアリティ

## 電気事業



### 概要と役割

「地域におけるゆるぎないエネルギー事業者」として、お客さまへの電気販売や電力サービスの提供を拡大し、当社の安定的な利益創出を目指しています。また、持続可能な社会の実現に向けて、再エネ電源や脱炭素を視野に入れた火力発電などの電源開発にも注力しています。

### 2024年度の主な活動

- (株)JERAと共同で、世界最高水準の発電効率を誇る知多火力発電所7、8号機の開発を決定
- 他社と共同開発した八代バイオマス発電所の運転を開始
- 東京センチュリー(株)との共同出資にて再エネ電源開発を目的とした発電事業会社・TTブラザーズ(同)を設立
- 家庭用蓄電池を活用した「わけトク」サービスを開始
- 蓄電池・電気自動車(EV)関連のスタートアップへの出資を実施

### 「中期経営計画2025-2027」の主な目標

- 発電事業者や卸取引所からの調達を適切に組み合わせることによる調達価格の低減・安定化
- 事業収支変動リスクの把握と、リスクヘッジ策の実行
- 2030年度の再エネ取扱量50万kW達成に向けた再エネ電源の積極的な開発、および再エネ有効活用のための蓄電池等の整備
- 将来的な水素への燃料転換も視野に入れた、大規模・高効率な火力発電所の建設
- 付加価値のある新たな電力サービスの提供

### 2024年度のレビュー(振り返り)

2022年度以降、ロシア・ウクライナ紛争などに起因したエネルギー価格の高騰の影響を大きく受け調達コストが悪化し、電気事業は2期連続の赤字を計上しましたが、分散調達をはじめとする改善に取り組んだ結果、2024年度は黒字に転じました。また、将来、当社のポートフォリオの柱となる電源として、知多火力発電所7、8号機の建設に着手しました。本発電所が運転を開始する2029年度以降は、調達の安定化、競争力確保の双方に寄与するものと考えています。

再エネ電源の開発については、収支貢献までに一定の期間を要することから幅広い電源種の開発に取り組むことに加え、他社と共同で再エネ電源開発を進める会社を設立するなど、効率性を強く意識した体制を整備しました。

### 目指す姿をどのように捉えているか

ガス事業で培った強み(基盤・技術・知見)を活かしつつ、戦略事業である電気事業を着実に拡大し、成長させていきます。都市ガス・LPガス事業を含む多様なエネルギーを持つ強みでシェアを拡大し、「地域におけるゆるぎないエネルギー事業者」への進化に貢献していきます。また、持続可能な社会の実現に向けて、カーボンニュートラルの推進を意識し、再エネ電源開発や電源の脱炭素化に積極的に取り組んでいます。

### 目指す姿の実現／新中計達成に向けた成長戦略

地域のお客さまに安定的に電気をお届けするためには、大前提として、安定的かつ競争力が高い電源を確保することが不可欠です。そのために短期的な視点だけでなく、中長期的な視点を意識し、自社での電源開発を含めて、電源調達ポートフォリオの最適化および収支変動リスクへの対応を進めていきます。

また、お客さまのニーズは、カーボンニュートラルの実現をはじめとして多様化しています。さまざまな再エネ電源の組み合わせによる環境価値や新たな電力サービスによる付加価値を提供し、お客さまや地域全体の信頼を獲得することで事業のさらなる拡大を図っていきます。

1 カーボンニュートラルの  
推進

2 多様なエネルギーと  
サービスの提供

3 4 5 6

対象マテリアリティ

## 事業戦略：成長の原動力の育成(海外事業)

ガス事業で培った強み(基盤・技術・知見)を活かし、海外事業を次代に向けた利益成長の原動力とすべく、ガスを中心としたエネルギー事業の拡大や、天然ガスや再エネの普及拡大を通じた各地域の低・脱炭素化への貢献などに取り組みます。

### 海外事業

- アジア・北米等での  
エネルギー・カーボンニュートラル関連事業への出資参画



### アクションプラン

### 海外エネルギー事業の展開

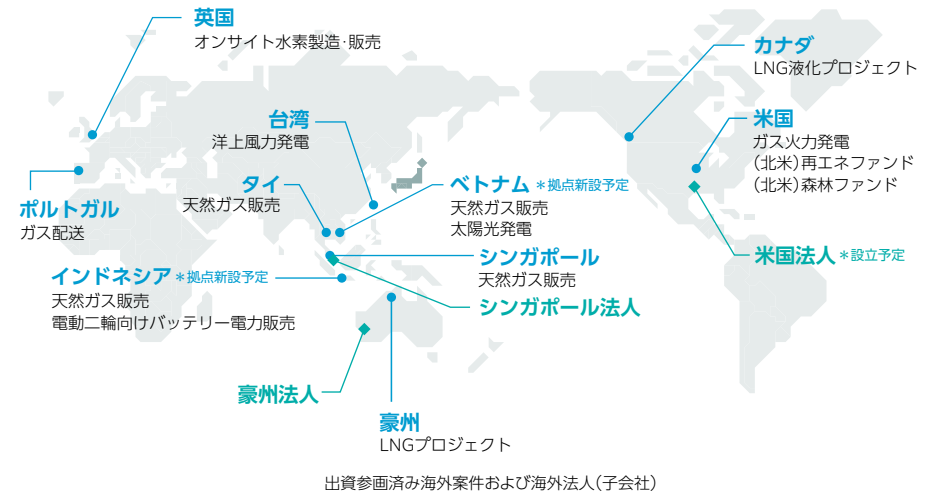
#### アジア・北米などでのエネルギー事業の深耕

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。また、再エネやバイオガス・水素など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。北米などにおいては、2024年度に出資済みの再エネ系ファンドの活用による案件開発や、新領域の事業開発を推進し、事業ポートフォリオの強化につなげます。

### 海外でのエネルギー関連ビジネス

再エネをはじめエネルギー需要が高まる東南アジアでは、当社グループの天然ガス利用などに関する知見・ノウハウを活かし、現地の経済成長と低・脱炭素化の両立に貢献します。

シンガポールや豪州の拠点では、情報ネットワークを構築し新規案件を発掘するとともに、出資先を営業面・技術面でサポートします。欧米などでは、天然ガス利用に係る事業において経営への関与を深めるとともに、カーボンニュートラルに関する事業調査を推進します。



1 カーボンニュートラルの推進

2 多様なエネルギーとサービスの提供

3 4 5 6

対象マテリアリティ

## 海外事業



常務執行役員  
事業開発部 担当

大津 光浩

### 概要と役割

東邦ガスグループビジョン実現に向けて、海外事業を利益成長の原動力とすべく、成長ポテンシャルの高い国・地域において、ガス事業で培った強みを活かした競争力強化やシナジーの創出に取り組むとともに、環境価値の高い再エネ事業へも積極的に資源投下し、バリューチェーンの拡大および収益性の向上を図ります。

### 2024年度の主な活動

- アジアで4か国目となるインドネシアにおいて、産業用向けの導管ガス販売事業、および二輪EV用蓄電池を利用した電力販売ビジネスに参画
- 北米、欧州において、脱炭素化に貢献する再エネや森林を開発するファンドへの出資や、工場等へ水素を供給する技術を保有する事業者への出資を実行
- 出資先事業の脱炭素化に向けて、天然ガスに加えバイオガス供給の事業可能性を継続して検討

### 「中期経営計画2025-2027」の主な目標

- アジアの工業用ガス販売事業の推進、再エネやバイオガス・水素など脱炭素事業の開発・推進
- 北米などのエネルギー関連事業への投資拡大、再エネファンド・森林ファンドを通じた脱炭素事業の開発・推進
- 豪州・シンガポールに加え、現地活動の強化に向けたベトナム・インドネシアの拠点整備、米国法人の新設

### 2024年度のレビュー(振り返り)

海外事業は、天然ガスの上流事業から導管託送やガス販売など中下流事業まで、事業のバリューチェーン全体で知見やノウハウを活用し、個々の事業特有のリスクを見極めながら拡大を目指してきました。

2024年度は、エネルギー需要の増加が見込まれるアジア地域で4か国目となるインドネシアで産業用向けのガス販売事業に参画しました。燃料転換等の提案営業ノウハウを用いて需要開拓を加速させるなど、事業の進展に一定程度は貢献できたと考えます。

加えて、出資先の国・地域では、日本と同様に脱炭素化の機運が高まっており、バイオガスなどの地産地消型エネルギー事業の可能性も視野に、出資先やパートナーと共同で検討し、シナジー創出を図っています。

### 目指す姿をどのように捉えているか

事業開発の分野では、国内外の脱炭素化の取り組みや顧客ニーズの変化を捉えるとともに、当社が新しい価値を創出したり、地域社会へ貢献し続けたりするために事業領域の拡大を目指しています。

「中期経営計画2025-2027」では、目指す姿に向けて、海外事業を主要な戦略の一つとして掲げ、今後の成長の原動力として育てることをミッションとしています。世界経済の情勢の変化や各国のエネルギー政策の転換を踏まえ、市場成長を見極めていくことは容易ではないと考えていますが、長年培ったエネルギー利用に関する経験やノウハウは、海外事業戦略を実行するうえで大きな強みとなります。天然ガス事業の拡大や脱炭素化への移行の中で、信頼できるパートナーと連携し、協業しながら、海外事業の成長を進めていきます。

### 目指す姿の実現／新中計達成に向けた成長戦略

海外事業の拡大に向けては、まず出資先やパートナーとの協業を通じて構築した関係性を深耕し、水素利用やガス調達の多様化など、現地ニーズを踏まえた低・脱炭素化を推進していくことで事業のバリューアップを図る考えです。再エネやガス事業の成長の可能性が高いアジアを重点地域として活動を強化していくとともに、今後は投資機会が豊富でスケールの大きい北米や豪州においても、当社の強みや知見を活用しながら事業拡大していく方針です。

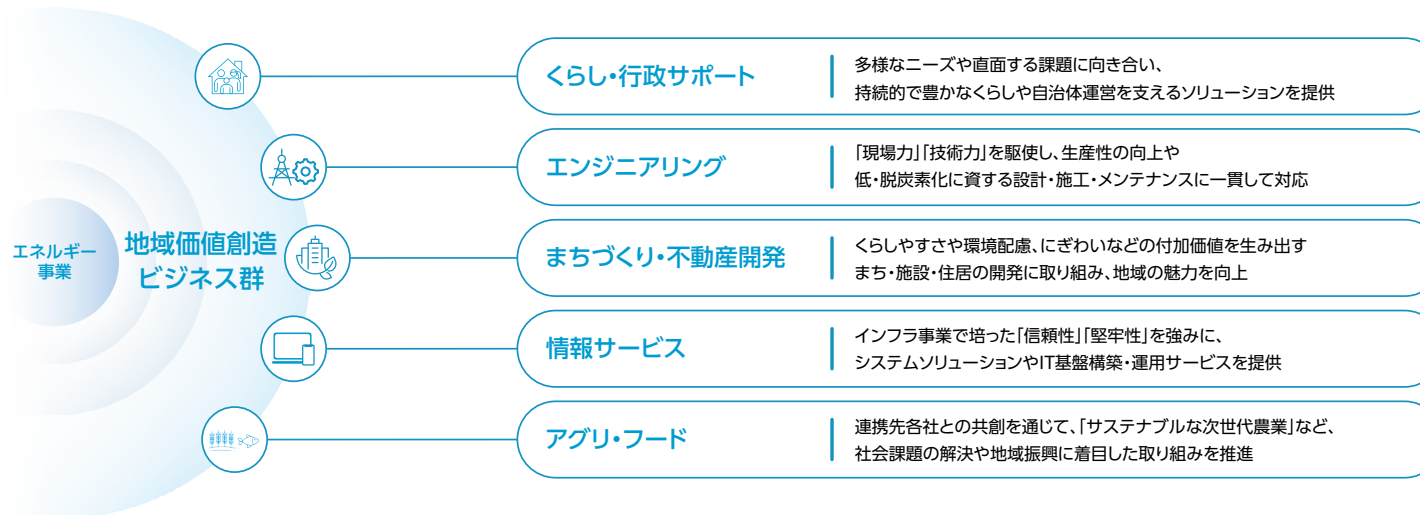
海外事業戦略を力強く牽引し、事業構造を変えていくために、「挑戦する組織風土の醸成」や「海外人材の育成」に取り組みながら、当社グループ一丸となって目標達成を目指します。

## 事業戦略：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、自治体などのWin-Winの関係構築・共生につな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)



### アクションプラン

#### くらし・行政サポート

##### 持続可能な社会につながるすまいの提案

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。

また、循環型社会の形成に資する取り組みとして、空き家など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。

KPI エネルギー事業のお客さま数※2  
314 万件 (2027年度)

KPI くらし周り商材・サービスの売上高※3  
200 億円 (2027年度)

※1 Net Zero Energy Houseの略称。断熱性能や省エネ性能を向上し、さらにエネファームや太陽光発電など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

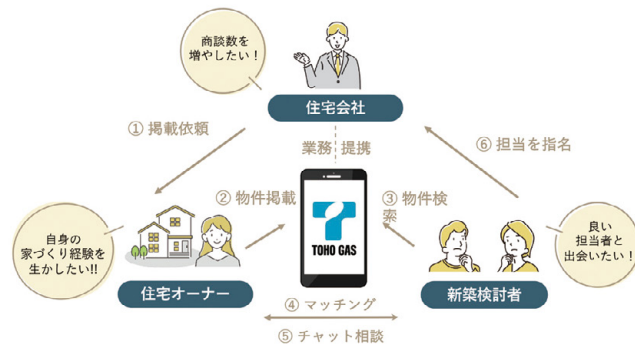
※2 都市ガス・LPG・電気合計の延べ契約件数

※3 ガス機器・リフォームなどの売上高の合計

## 事業戦略：地域を基点としたビジネスの深耕

### デジタル技術を活用したビジネスモデルの構築

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」を展開しています。今後も地域の暮らしに寄り添い、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

### オープンイノベーションの加速

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※1「シン・インフラ ファンド by TOHO GAS」を組成しました。「STATION Ai※2」など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。

※1 コーポレートベンチャーキャピタル

※2 名古屋市長和区にある日本最大級のオープンイノベーション拠点

### 「フラノミスタ」(1ドリンクサブスク)による地域活性化

「フラノミスタ」は、月額550円(税込)で加盟飲食店のドリンクが毎日1杯無料になり、2軒目以降も各店で1杯無料になるおトクなサービスです。「日本にもっと、乾杯を」をテーマに、エネルギー事業者として、もっとたくさんの乾杯を通じて人々やまちに元気を生み出すことを目指しています。

### 防熱カバー「ネツモリ®」の商品化

スマートウォッチなどに搭載されるウェアラブルセンサを高温高熱から守る防熱カバー「ネツモリ®※3」を商品化しました。当社の潜熱蓄熱技術により、サウナでスマートウォッチが利用できるようになりました。ネツモリは個々の体調に合わせた安全・安心なサウナ体験をサポートします。

※3 「ネツモリ®」は東邦ガス(株)の登録商標です。

くらし・行政サポートに関わる取り組み  
詳細はWebサイトをご参照ください。  
[https://www.tohogas.co.jp/corporate/eco/pdf/2025toho\\_web\\_living.pdf](https://www.tohogas.co.jp/corporate/eco/pdf/2025toho_web_living.pdf)



防熱カバー「ネツモリ®」

### エンジニアリング

#### コンサルティング・エンジニアリングの強化

CO<sub>2</sub>排出削減ロードマップ策定などのコンサルティングからエンジニアリングまで、ワンストップでお客さま先の低・脱炭素化に貢献します。

- コンサルティング：お客さまの顕在・潜在ニーズを把握し、低・脱炭素化に向けたロードマップ策定を支援します。
- エンジニアリング：ガス・電気・水素・太陽光などのエネルギー設備から生産プラント設備まで、高い施工品質を提供します。

KPI CN×P事業※4の売上高

130 億円 (2027年度)

※4 カーボンニュートラルに向けたコンサルティング、エンジニアリングなど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

### 保有技術の外販

コストダウン・環境負荷低減効果が高い非開削工法※5などの技術の外販を推進します。国内の都市ガス事業に加え、水道事業などへ展開することで、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。

※5 工事区間の両端に掘削坑を設け、ガス導管を地中に引き込む工法

KPI 保有技術の外部売上高

70 億円 (2027年度)

## 事業戦略：地域を基点としたビジネスの深耕

### まちづくり・不動産開発

#### みなとアクルスを通じた社会貢献

「みなとアクルス」(名古屋市港区)では、「人と環境と地域のつながりを育むまち」をコンセプトに掲げ、まちづくりを進めています。ライブハウス型ホール「COMTEC PORTBASE」が2025年3月に開業し、さらなる多様な体験と交流のある活気あふれるまちに育てていきます。また、コミュニティ・エネルギー・マネジメント・システム(CEMS)により、エネルギー需給を一括管理し、1990年比で60%以上のCO<sub>2</sub>排出量削減率を達成し続けています。さらに、ZEH-M Oriented<sup>※1</sup>のマンションには、503戸全戸に「エネファームtypeS」を設置し、余剰電力を融通することで、まち全体の約10%の電力に貢献し、地産地消に取り組んでいます。「みなとアクルス」のⅡ期エリアについては、引き続き開発を進めます。

また、「みなとアクルス」では、東邦ガス不動産開発(株)がスケートリンクやプールを備えた「邦和みなと スポーツ&カルチャー」などのスポーツ施設や、宿泊・研修施設「邦和セミナープラザ」、ベーカリー&カフェ「チェリー」などを運営しており、地域の多くの皆さまにご利用いただけるようサービスの充実に努めています。

※1 ZEH-M Oriented：共用部を含む建物全体で、一次エネルギー消費量を20%以上削減したマンション

### 保有ノウハウの活用

PFI事業<sup>※2</sup>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。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。

※2 民間の資金やノウハウを活用して、公共施設の建設や運営などを行う事業手法

### 自社保有地などの有効利用

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。東邦ガス不動産開発(株)では、その一環として、名古屋市長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ています。



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

また、愛知県一宮市今伊勢町では、宅地・戸建分譲(計16区画)を計画し、2024年7月から販売を開始しています。

### 情報サービス

#### 推進中の外販事業のスケールアップ

パッケージ商品(スマらく検針<sup>※3</sup>など)やSAP<sup>※4</sup>、データセンタなど、拡大が期待できる事業について、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、外販事業を着実に推進していきます。

※3 東邦ガス情報システム(株)が開発した検針用のスマホアプリケーション

※4 ドイツに本社を置く大手ソフトウェア企業SAP社が提供するERP(基幹業務システム)製品



### アグリ・フード

#### 循環型低炭素農業

出資先の(株)TOWING<sup>※5</sup>と連携を図る中、宙炭(そらたん)<sup>※6</sup>製造プラントの設計・施工支援をはじめ、プラント設備の共同研究開発、宙炭を活用した農作物(シャインマスカット)の生産など、「循環型低炭素農業」の実現に向けて、さまざまな取り組みを展開しています。

※5 未利用バイオマスを優れた農業用バイオ炭「宙炭」へアップサイクルする技術を保有する、名古屋大学発のスタートアップ企業

※6 (株)TOWINGが保有する土壌微生物培養技術を活かし、農畜産系・食品系などの未利用バイオマスを炭化したバイオ炭(多孔体)に微生物を付与・培養した高機能バイオ炭



栽培予定のシャインマスカット  
(写真提供元：(株)日本農業)

### 知多クールサーモンの陸上養殖

知多緑浜工場内において、LNG未利用冷熱を活用した知多クールサーモンの陸上養殖を2024年11月から本格的に開始し、2025年5月中旬から6月中旬にかけて初出荷を行いました。地元のスーパーを中心に販売し、地域の多くの皆さまに召し上がっていただきました。

## 不動産事業



### 概要と役割

ガスビルをはじめとする商業・オフィスビルや賃貸住宅の運営・管理のほか、スケートリンクなどの各種スポーツ施設、宿泊・研修施設、飲食(レストラン、ベーカリー)、グリーン(緑地管理、エクステリア)事業を展開しています。東邦ガスグループビジョンで戦略事業に位置付けられた「不動産」「くらし・サービス」「住関連」を担う中核会社として、東邦ガスグループの持続的成長に向け役割を果たしていきます。

### 2024年度の主な活動

- 愛知県一宮市で宅地・戸建分譲の販売を開始
- 学生寮「ソレイユ八事」を取得
- グループ外からの施設管理の受注拡大
- ゴルフ練習場の新設備導入と改修
- eスポーツ施設の開業

### 「中期経営計画2025-2027」の主な目標

#### 不動産事業

- グループが保有する不動産の開発・活用
- 空き家などを含めた地域のストック住宅の活用
- PFI・PPP事業への参画などによるまちづくりへの関与

#### ファシリティ事業

- 自社の施設管理で培ったノウハウを活かした事業拡張
- 生活コンテンツ事業(スポーツ、セミナー、飲食、グリーン)
- 新コンテンツ・新サービスによる利用者・来場者の拡大

### 2024年度のレビュー(振り返り)

2024年度は、社名を「東邦ガス不動産開発(株)」へ改称し、事業領域の一層の拡充を目指しました。不動産事業では、保有不動産の活用を目的に、愛知県一宮市で宅地・戸建分譲の販売を開始したほか、安定的な利益を確保するために、学生寮「ソレイユ八事」を取得しました。

ファシリティ事業では、グループ外からの受注拡大を目指す活動を展開しました。

スポーツ・セミナー・飲食などの事業では、ゴルフ練習場に弾道測定器(トラックマンレンジ)を導入したほか、eスポーツ施設を開業するなど、各施設でお客さま満足度を高めるため、新たな設備の導入を進めました。

### 目指す姿をどのように捉えているか

当社は、不動産事業の川上から川下に至る事業(開発、施設管理、にぎわい創出)を総合的に扱っています。これらの事業は、いずれもエネルギー事業と親和性が高く、くらしや社会の営みと強く結び付いています。

こうした特徴も活かし、当社は、①グループ会社などと連携した不動産開発や施設の維持管理、②豊かなくらしを実現し、地域との共生につながるスポーツ・セミナー・飲食事業、③現在開発中のみなとアクルスで知見を蓄えつつあるエリアマネジメント、④他社とも協働しPFI事業や社会課題でもある空き家対応などに意欲的に取り組み、まちづくりや地域の活性化に広く貢献する会社でありたいと考えます。

100年余の歴史を持つ東邦ガスのグループ会社として、これからも地域を支え、お役に立てるよう、存在価値を高めていきます。

### 目指す姿の実現／新中計達成に向けた成長戦略

不動産・ファシリティ・生活コンテンツの3つの事業を柱として、安定的・持続的な成長を目指します。

不動産事業では、2025年1月に移管された保有不動産の活用を軸に、不動産市況に鑑みた収益物件の取得や資産の入れ替えを検討するほか、保有ビルや賃貸住宅の収益向上に取り組みます。

ファシリティ事業では、新規受注の拡大、業務品質・競争力の向上に取り組み、売上に占める外部受注の割合を高めていきます。

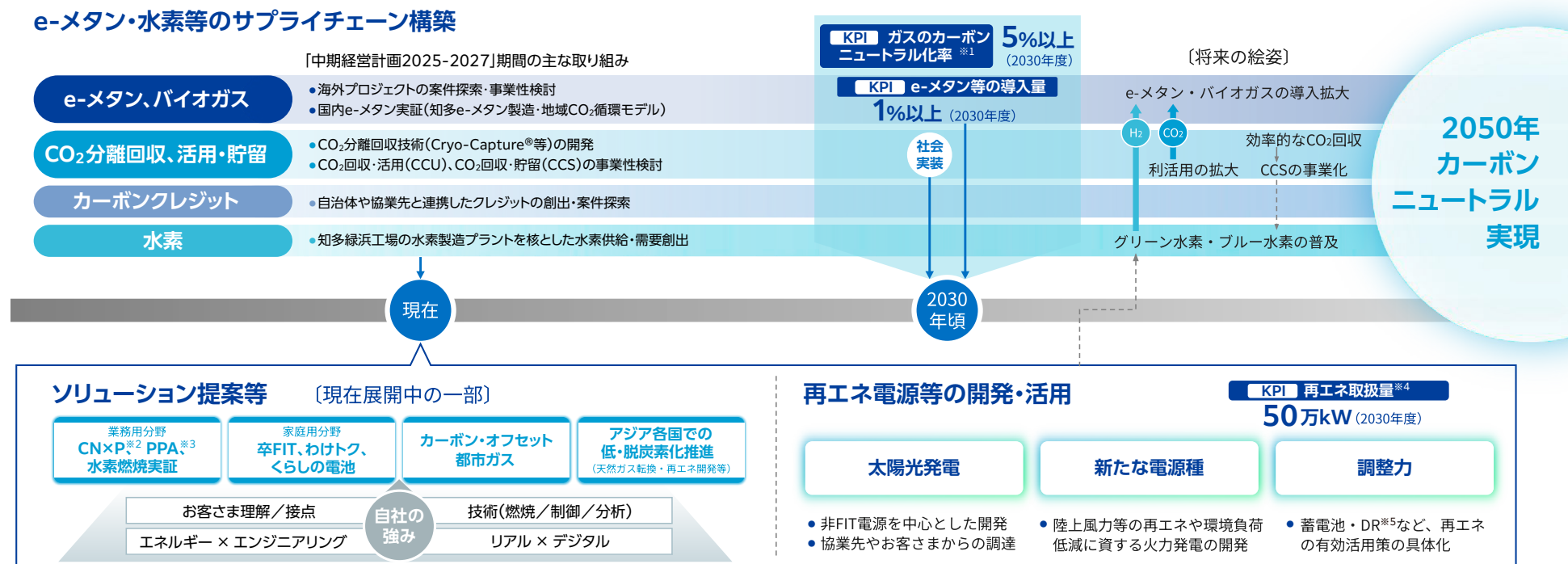
生活コンテンツ事業では、ワンストップでさまざまなアクティビティを楽しめ、健康づくりにもつながる施設運営や、お客さまニーズに応える商品・サービスの提供に取り組んでいきます。

1 カーボンニュートラルの推進 対象マテリアリティ

## 事業戦略：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CO<sub>2</sub>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り組みを加速します。

### カーボンニュートラル戦略の全体像



※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 ※2 カーボンニュートラルに向けたコンサルティング、エンジニアリングなど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  
 ※3 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 国内外における再エネ電源開発・保有、FIT電源、調達を含む  
 ※5 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

1 カーボンニュートラルの推進

2 3 4 5 6

対象マテリアリティ

## 事業戦略: カーボンニュートラルへの使命と責任

### アクションプラン

#### ガス自体の脱炭素化に向けた取り組み

##### メタネーション

メタネーションは、水素とCO<sub>2</sub>を化学反応させることで、都市ガスの主成分であるメタンを生成する技術です。生成された合成メタン（e-メタン）の原料は、排気ガスなどから回収されたCO<sub>2</sub>のため、燃焼しても実質的には大気中のCO<sub>2</sub>を増加させません。そのため、将来的なガス自体の脱炭素化技術として期待されています。

e-メタンを脱炭素化手段の主軸に据え、国内では高効率化や低コスト化をはじめとする課題解決に向けた実証を推進します。

加えて、パートナー企業と連携した海外での取り組みなどを通じて、2030年の社会実装を目指します。

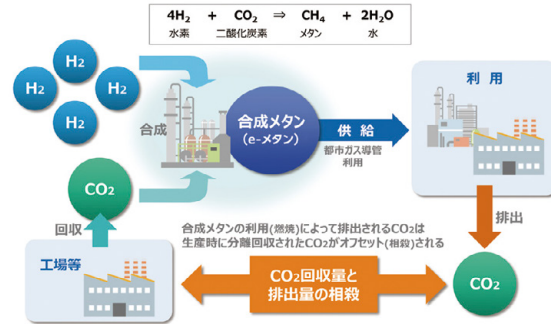
#### 国内でのe-メタン製造

知多市南部浄化センターの下水污泥処理で発生するバイオガス由来のCO<sub>2</sub>と、冷熱発電による電力を用いて製造する水素を原料としてメタネーションを行い、都市ガス原料として利用しています。e-メタンを都市ガス原料として利用するのは国内初の取り組みです。この取り組みを通じて、製造設備の大規模化や低コスト化につなげていきます。

#### CO<sub>2</sub>の地域循環モデルの構築

(株)アイシン、(株)デンソーとともに、CO<sub>2</sub>の地域循環モデルの検討を進めています。

熱需要のカーボンニュートラル化手段を早期に確保することを目的に、内陸部の工場で排出されるCO<sub>2</sub>を回収し、都市ガス製造工場へ陸送してメタネーションすることで、国内・地域内でCO<sub>2</sub>が循環するモデルケースを検討しています。



#### KPI e-メタン等の導入量

1 % 以上 (2030年度)

#### 海外からのe-メタン調達

e-メタンの導入拡大には、原料となる水素とCO<sub>2</sub>の安定的な確保のために、海外でのサプライチェーンを構築していくことが重要です。今後もパートナーとともに、既存インフラも活用しながら、米国や豪州での取り組みを本格化、加速化していきます。

#### CCUSの事業性検討

##### CO<sub>2</sub>分離回収技術の開発

LNG未利用冷熱を活用して安価にCO<sub>2</sub>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。2030年度以降の社会実装に向け、試験規模を拡大し、大型化や最適運転などの課題解決に取り組めます。

KPI Cryo-Capture®の技術開発

社会実装 (2030年度)

#### CO<sub>2</sub>活用・貯留プロジェクトの推進

「あいちカーボンニュートラル戦略会議」の事業化支援を受け、CO<sub>2</sub>をコンクリート原料として固定化するプロジェクトを(株)アイシン、大成建設(株)と共同で進めるなど、CO<sub>2</sub>回収・活用(CCU)の実用化に向けて取り組んでいます。

CO<sub>2</sub>回収・貯留(CCS)の社会実装に向けては、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。

#### 水素の安定供給

知多緑浜工場の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。



知多緑浜工場の水素製造プラント(2024年6月運転開始)

1 カarbonニュートラルの推進  
対象マテリアリティ

## 事業戦略: カarbonニュートラルへの使命と責任

### 水素需要の創出

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

### モビリティへの利用

中部地区ではモビリティ用途としての水素の利用が進んでおり、当社も燃料電池自動車の普及を後押しするため、水素ステーション整備や需要の創出に取り組んでいます。名古屋港内港湾機器や物流トラックの水素化に向けた検討を豊田通商(株)・大陽日酸(株)とともにNEDO事業に申請し、採択されています。

KPI 水素販売量

400 t (2027年度)

### 熱利用

水素燃焼に関する技術開発を推進し、お客さま先での実証を経て早期に実用化を進めます。

水素・都市ガス兼用バーナの実用化では、部品交換を最小限に抑え、都市ガス燃焼と水素燃焼を切り替えられる工業用バーナを複数実用化<sup>\*1</sup>しています。

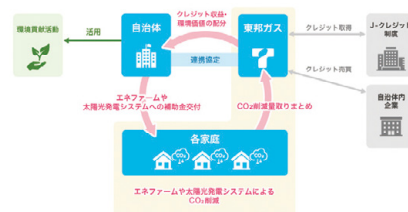
また、三菱重工エンジン&ターボチャージャ(株)とともにコージェネレーション用のガスエンジン商品機を用いた都市ガス・水素燃焼実証に取り組み、都市ガス専焼運転および水素混焼運転を負荷運転中に任意に切替可能な水素混焼コージェネレーションを商品化しました。

※1 直接加熱: 1種類、間接加熱: 2種類

### カーボン・クレジットの活用拡大

#### 環境価値の創出と調達

自治体と連携したJ-クレジット創出のほか、パートナーと連携した国内外でのクレジット創出や調達にも取り組み、地域・地球規模の低・脱炭素化を推進しています。今後も省エネの推進や再エネ利用、森林管理・農地管理などを通じた環境価値の創出・調達に取り組めます。



自治体と連携したJ-クレジットの創出・活用スキーム

### J-クレジットなどによるオフセット

燃焼などに係るCO<sub>2</sub>を、J-クレジットに加え、信頼性の高い認証機関による検証を受けたCO<sub>2</sub>クレジットによりオフセットしたカーボン・オフセット都市ガスを供給しています。

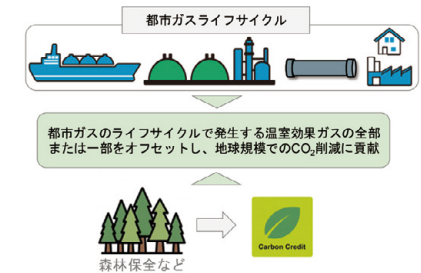
CO<sub>2</sub>削減に貢献できる手段として、自治体や幅広い産業のお客さまからニーズをいただき、その取引量を拡大しています。

今後もカーボン・オフセット都市ガスの供給を通じて、地球規模でのCO<sub>2</sub>削減に貢献します。

KPI J-クレジット創出量

2,000 t-CO<sub>2</sub> (計画期間累計<sup>\*2</sup>)

※2 計画期間=2025-2027年度



### パートナーとのカーボンニュートラルに向けた連携

#### 行政機関との連携

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「名古屋港湾脱炭素化推進協議会」などに参画し、連携を深めます。

#### 地域新電力の取り組み

自治体などと共同で地域新電力会社を設立し、ごみ発電などの地産電源から得られた電力を供給することで、地域のカーボンニュートラルを推進します。東海三県で、7自治体等と6社の地域新電力を設立し、事業運営を行っています。

### カーボンニュートラル技術・サービスの探索・育成

カーボンニュートラルに関する当社独自技術の確立やサービスの育成・差別化のためには、スタートアップなどとの外部連携が重要です。その実現に向けて、2024年9月にファンドに加入するなど、複数の投融資事業者との連携を深化し、スタートアップ探索・連携に向けた検討を行っています。



カーボンニュートラルに関わる取り組み

詳細はWebサイトをご参照ください。

[https://www.tohogas.co.jp/corporate/eco/pdf/2025toho\\_web\\_carbon.pdf](https://www.tohogas.co.jp/corporate/eco/pdf/2025toho_web_carbon.pdf)

1 カーボンニュートラルの  
推進

2 3 4 5 6

対象マテリアリティ

## カーボンニュートラル



取締役 専務執行役員  
企画部  
カーボンニュートラル開発部 担当  
小澤 勝彦

### 概要と役割

カーボンニュートラル(以下、CN)に向けたトランジション期の第一目一番地の対応は、環境負荷の小さい天然ガスのさらなる普及拡大と、お客さま先での徹底した省エネ化の推進にあると考えています。殊にものづくりの集積地である東海エリアにおいて、当社が果たすべき役割は非常に大きいと言えます。

また、当地においてお客さま先で培ってきたノウハウを、国内のみならず、経済成長が著しいアジアを中心に海外にも展開していく使命感も持っています。

一方で、CN実現には、e-メタンやバイオガス、水素等の新たな脱炭素エネルギーや、CO<sub>2</sub>の回収・活用・貯留(CCUS)・クレジット・再エネなど、お客さまの求めるものに適合する多様な選択肢を用意することが欠かせません。当社は、こうした選択肢の開発・確保を行うため、足元からできる対応を着実に進めつつ、本格導入を早期に実現すべく、技術開発やコストダウンの深掘り、国内外の環境価値ルールの整備など、諸課題の解決に、まさに全力で取り組んでいます。

### 2024年度の主な活動

- 愛知県知多市と連携し、バイオガス由来のCO<sub>2</sub>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
- 再生可能エネルギーの電源開発・調達を拡大

### 「中期経営計画2025-2027」の主な目標

- 2030年度に販売するガスのCN化率5%に向けた対応
- e-メタンおよびバイオガスの導入に向けた国内実証や海外調達検討の加速
  - CO<sub>2</sub>分離回収技術「Cryo-Capture®」の社会実装に向けた開発の推進
- 2027年度の水素販売量400tの達成と安定供給体制の確保

### 2024年度のレビュー(振り返り)

2024年4月に、カーボンニュートラル開発部を新たに設置し、資金面・要員面の確保を行いつつ、これまで以上に国内外の動きの情報収集を強化し、具体的なアクションをスピード感を持って対応できる体制を整えてきました。

将来の都市ガス原料として期待されるe-メタンに関しては、2024年3月から愛知県知多市で製造実証を開始し、国内初となる都市ガス利用を実現しました。並行して、原料調達やコストの観点なども踏まえ、パートナー企業とともに、海外でのプロジェクト開発活動にも注力しているところです。

また、水素関連では、2024年6月に運転開始した知多緑浜工場水素製造プラントを起点に、地域における水素サプライチェーンの構築に取り組んでいるほか、再エネ電源開発、クレジット創出、CO<sub>2</sub>分離回収技術の開発・CO<sub>2</sub>活用の検討など、CNに向けた多様な手段を早期に確立すべく、国内外でさまざまなアライアンス先と協業を開始しています。

### 目指す姿をどのように捉えているか

CNという目指すべきゴールはありますが、そこに至る過程は、お客さまごとの事業特性や状況によって大きく異なってきます。お客さまの抱える課題を探り出し、課題に応じた効果的かつ具体的なソリューションを提案できることが、長くエネルギー事業を営んできた当社グループの最大の強みです。ビジョンに掲げる「地域におけるゆるぎないエネルギー事業者」「持続可能な社会の実現をリードする企業グループ」を実現するため、安全をベースに、供給安定性・経済効率性・環境適合性を満たす多様な手段の確保に向けた挑戦を続けていきます。

### 目指す姿の実現／新中計達成に向けた成長戦略

足元からのCO<sub>2</sub>削減では、まずは現場を起点にして、お客さまの状況をしっかりとリアルに把握することが重要です。そのうえで、当社の持つ強みである計測技術・省エネ技術を最大限活用しながら、お客さまに合った最適なCN化プランニングを実施します。これを私たちは「CN×P事業」と呼んでいますが、2022年度に事業を立ち上げて以降、一定の手応えを感じています。お客さまからの引き合いにしっかり対応できるよう、要員の育成などを急ピッチで進めているところです。

将来のガス自体のCN化に向けては、e-メタンやバイオガスなど、具体的なプロジェクトの立ち上げや案件の開発を強く推進しています。特にe-メタンは、ガスの脱炭素化の主軸と考え、ガス業界が一丸となって海外企業・国際団体とも連携して、世界的な普及拡大や国家間をまたぐ環境価値のルール整備に取り組めます。

そのほか、CCUSやクレジット、再エネ電源の拡大など、複数の選択肢を持ちながら、CN社会の実現に貢献していきます。

| 中期経営計画 2025-2027 |         |         |        |      |
|------------------|---------|---------|--------|------|
| 価値創造プロセス         | マテリアリティ | 前中計振り返り | 新中計の方針 | 財務戦略 |
|                  |         |         | 事業戦略   | 人材戦略 |

# 1 カarbonニュートラルの推進

対象マテリアリティ

## TCFD提言に基づく情報開示

東邦ガスグループは、気候変動への対応を重要な経営課題と認識しており、2020年4月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）へ賛同しました。TCFDの提言に沿って気候変動が当社グループの事業活動へ与える影響とそれらに対応する取り組みに関して、適切に情報開示しています。

### TCFDの提言に沿った情報開示

TCFDは、企業等に対し気候変動関連のガバナンス、戦略（リスク、機会、対応）、リスク管理、指標 および目標について開示することを推奨しています。

#### 1 ガバナンス

当社グループでは、気候変動対策を含む環境課題への対応を経営上の重要課題と認識しています。

当社の代表取締役社長を委員長とし、当社の関連部署の担当執行役員等で構成する「カーボンニュートラル推進委員会」を開催し、カーボンニュートラルに係る方針・計画の策定をはじめとする重要な事項について、その方向性を定めるための議論を行っています。

また、サステナビリティ推進部担当執行役員を委員長とし、当社の関連部署の部長と主要関係会社の取締役等で構成する「サステナビリティ委員会」を開催し、気候変動対策を含むサステナビリティに関する方針・目標についての審議・確認を行っています。さらに、気候変動に関しては、リスクや機会、戦略、リスク管理、指標報告などの重要事項について、経営会議を経て、取締役会へ付議し、取締役会はそれらの執行状況を監督しています。

CO<sub>2</sub>削減貢献量など気候関連指標の単年度の達成状況を社内取締役の報酬額へ反映させています。

#### 2 戦略

当社グループでは、TCFDの提言に沿って、将来の気候変動によるリスクや機会、対応する戦略を把握・評価するため、2050年断面のシナリオ分析を実施しています。

シナリオ分析については、外部シナリオの中から、気温上昇を1.5℃に抑える「1.5℃シナリオ」と低炭素化が進まない「4℃シナリオ」を選定しています。

### シナリオ分析で使用している主な外部シナリオ

国際エネルギー機関(IEA)

- World Energy Outlook NZE、APS、STEPS
- Energy Technology Perspectives B2DS、RTS

気候変動に関する政府間パネル(IPCC)

- 第5次評価報告書 RCP2.6、RCP8.5

選定した2つのシナリオから導かれる2050年の社会像に基づき、短中期（～2030年）、中長期（～2050年）などの時間軸を考慮してリスクと機会の洗い出しを実施しました。リスク・機会の双方に関して対応策を講じることで、レジリエンス性の向上に取り組んでいます。

2050年に向けた戦略として、経営会議を経て、取締役会に付議のうえ、2021年7月に「東邦ガスグループ 2050年カーボンニュートラルへの挑戦」を公表しました。具体的な対応としては、e-メタンやバイオガスの導入といったガス自体の脱炭素化に向けた取り組み推進、知多緑浜工場の水素製造プラントを起点とした水素サプライチェーンの構築、再生エネルギーの拡大などのエネルギーの脱炭素化に加え、CO<sub>2</sub>分離回収技術の開発推進、自治体等と連携した環境価値の創出など、多様な手段を適材適所で組み合わせ、カーボンニュートラルへの対応を加速しています。

#### 3 リスク管理

当社グループでは、リスク管理規程に基づき、リスクの発生と変化の組織的な把握、評価、および対応を推進し、リスク管理水準の向上と円滑な事業運営を行っています。

気候変動によるリスクは、リスク管理規程のもと、全社のリスク管理体制・プロセスに統合し、気候変動要因を含むリスク要因の毎年の洗い出し、対応策の検討、総合的な評価を行います。総合的な評価結果などは、経営会議を経て、取締役会に年1回以上付議し、取締役会は全社的なリスクの管理状況と執行状況を監督しています。

#### 4 指標および目標

当社グループでは、指標および目標として環境行動目標等を設定し、これらの進捗は、経営会議を経て、取締役会に付議し、取締役会はそれらの執行状況を監督しています。

### 主な気候関連の指標および目標

| 指標・項目                                                  | 目標                                      |        |                     |            |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------|---------------------|------------|
|                                                        | [2025]                                  | [2027] | [2030]              | [2050]     |
| CO <sub>2</sub> 削減貢献量                                  | 100万t <sup>*1</sup>                     |        | 300万t <sup>*1</sup> |            |
| GHG <sup>*2</sup> 排出量 (Scope1～3)                       |                                         |        |                     | カーボンニュートラル |
| ガスのカーボンニュートラル化率 <sup>*3</sup>                          |                                         |        | 販売するガスの5%以上         |            |
| e-メタン等の導入量                                             |                                         |        | 販売する都市ガスの1%以上       |            |
| 再生エネ取引量                                                | 25万kW                                   |        | 50万kW               |            |
| 水素販売量                                                  |                                         | 400t   |                     |            |
| J-クレジット創出量                                             | [2025-2027累計]<br>2,000t-CO <sub>2</sub> |        |                     |            |
| CO <sub>2</sub> 分離回収技術 [Cryo-Capture <sup>®</sup> ]の開発 |                                         |        | 社会実装                |            |
| CN×P事業の売上高                                             |                                         | 130億円  |                     |            |

※1 2021年度からの累積値、各年度の削減の基準は2020年度

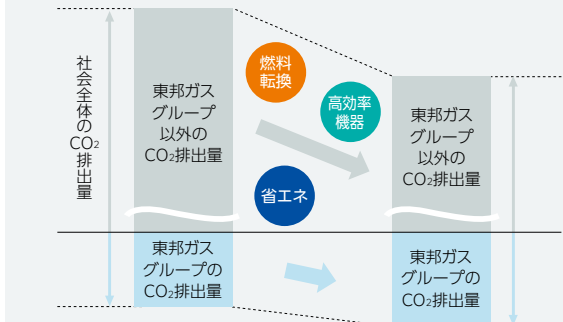
※2 温室効果ガス ※3 多様な手段を通じ実現するカーボンニュートラル化率

### 「CO<sub>2</sub>削減貢献量」とは

自社の製品・サービスによって、他者のCO<sub>2</sub>排出量削減にいかに関与したかを定量化したもの

「都市ガス業界の温室効果ガス削減貢献量算定ガイドライン」((一社)日本ガス協会)に基づき算定

### 当社グループと社会全体の排出量の関係(イメージ)



ほかの化石燃料よりも低炭素な都市ガスへのシフトで、当社グループのCO<sub>2</sub>排出量は増加しますが、お客さま先のCO<sub>2</sub>排出量は削減されます。

# TCFD提言に基づく情報開示

財務影響が比較的大きいリスク

財務影響が比較的大きい機会

| シナリオと外部環境    |          |    |     | 短中期（～2030年）   | 中長期（～2050年）                                               |
|--------------|----------|----|-----|---------------|-----------------------------------------------------------|
| 気候変動に伴う主なリスク | 1.5℃シナリオ | 移行 | 技術  | 脱炭素イノベーションの進展 | 技術開発遅延による競争力劣後                                            |
|              |          |    | 法規制 | カーボンプライシング    | ガス・電力販売価格の上昇                                              |
|              |          |    |     | エネルギーシフト      | 省エネによるエネルギー使用量の減少<br>足元からの電化シフト                           |
|              |          |    | 市場  | お客さまの選好変化     | 産業用分野の熱需要の減少<br>乗用車の電動化の進展<br>ZEH・ZEBによる電化シフト（新築中心）       |
|              |          |    |     |               | ZEH・ZEBによる電化シフト（新築・既築とも）                                  |
|              |          |    | 評判  | 投資家の評価        | 脱炭素に消極的な企業の評価の低下                                          |
|              | 4℃シナリオ   | 物理 | 急性  | 気象の激甚化        | 製造・供給設備対策費の漸増<br>災害復旧コストの漸増                               |
|              |          |    | 慢性  | 気温の上昇         | 暖房・給湯需要の減<br>ピーク時の送電能力のひっ迫                                |
| 気候変動に伴う主な機会  | 1.5℃シナリオ | 移行 | 技術  | 脱炭素イノベーションの進展 | 脱炭素技術（e-メタン・水素等）の社会実装<br>省エネや高度・高効率利用技術の普及                |
|              |          |    | 法規制 | カーボンプライシング    | ガス・電力需要の拡大（燃料転換や高度利用）                                     |
|              |          |    |     | エネルギーシフト      | 再生可能エネルギー・蓄電池の普及拡大<br>コージェネレーションの普及                       |
|              |          |    | 市場  | お客さまの選好変化     | 脱炭素化支援ニーズの高まり<br>FC車の普及（乗用車、商用車）<br>エネルギー最適利用・高度利用ニーズの高まり |
|              |          |    |     |               | エネルギー需給最適化システムの普及・拡大                                      |
|              |          |    | 評判  | 投資家の評価        | 脱炭素に積極的な企業の評価の向上                                          |
|              | 4℃シナリオ   | 物理 | 急性  | 気象の激甚化        | 高レジリエンスな供給インフラや<br>エネルギーシステムの導入ニーズの高まり                    |
|              |          |    | 慢性  | 気温の上昇         | 冷房需要と高効率空調ニーズの高まり<br>電力ピークカット製品・サービスのニーズの高まり              |

|            |          |    |  | 主な対応                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------|----------|----|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 気候変動への主な対応 | 1.5℃シナリオ | 移行 |  | <b>ガス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>e-メタン、バイオガスの導入拡大に向けた案件探索・事業性の検討</li> <li>知多LNG共同基地におけるe-メタン製造の実証</li> <li>e-メタンを介したCO<sub>2</sub>地域循環モデルの検討</li> <li>CO<sub>2</sub>分離回収技術の開発推進</li> <li>CO<sub>2</sub>活用・貯留プロジェクトの推進</li> <li>自治体や地域内企業と連携した環境価値の創出</li> <li>お客さまの低・脱炭素化を伴走支援する「CN×P事業」の推進</li> <li>アジア各国での低・脱炭素化の推進</li> </ul>      |
|            |          |    |  | <b>水素</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>知多緑浜工場の水素製造プラントを起点とした水素の安定供給と需要創出</li> <li>水素バーナのラインナップ拡充</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
|            |          |    |  | <b>電気</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な再生エネ電源および調整力の確保</li> <li>蓄電池等の機器取り扱いと制御サービスの拡充など</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
|            |          |    |  | <b>➡ お客さま先を含めたサプライチェーン全体で2050年のカーボンニュートラル実現に挑戦</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|            |          |    |  |  <b>東邦ガスグループ</b><br>2050年カーボンニュートラルへの挑戦<br><a href="https://www.tohogas.co.jp/corporate/company/vision/management/carbon-neutral/pdf/carbon-neutral.pdf">https://www.tohogas.co.jp/corporate/company/vision/management/carbon-neutral/pdf/carbon-neutral.pdf</a> |
| 気候変動への主な対応 | 4℃シナリオ   | 物理 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>高潮対策・洪水対策</li> <li>供給ブロック細分化</li> <li>高レジリエンスなエネルギーシステムの普及</li> <li>エネルギーの高度利用・省エネ化の提案</li> <li>アグリゲーション・ガスの高度利用による電力ピークカット</li> <li>など</li> </ul>                                                                                                                                                             |

# 人材戦略：事業戦略と人材戦略との連動

## 人的資本の考え方

東邦ガスグループは、企業理念の中で示す経営方針の一つとして、「意欲と能力の発揮を重視し、ひとを育てます。」を掲げています。社員のエンゲージメントを高め、一人ひとりが最大限に能力を発揮し、成果や成長につなげられるよう、「人材マネジメント」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」「柔軟な働き方・生産性向上」「安全・健康管理」の4つの観点から、制度の拡充や組織風土の醸成に取り組み、持続的な企業価値の向上を実現していきます。なお、これらの取り組みの推進にあたっては、人種・性別・年齢・国籍・障がいなどによる差別を排除し、従業員一人ひとりを尊重します。

### 人材マネジメント

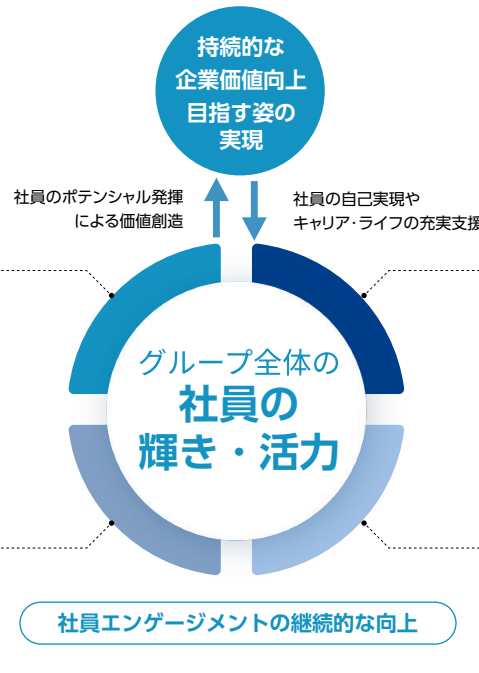
変革を支え、牽引する人材ポートフォリオの構築に向けた、採用・育成・登用を推進します。また、社員の行動変容を促し、挑戦と成長の好循環を生み出す人事制度への刷新を進めます。

- コア事業の現場力強化に向けた計画的な人材確保と育成
- 変革を牽引する戦略事業を担う人材の育成、より専門性の高い人材を確保するためのコースの新設
- 若手の早期役職登用、グループ内外への出向、MBA留学などを通じた将来の経営人材の育成

### 安全・健康管理

「働く人の安全と健康は企業活動の基盤である」という考えに基づき、グループ全体で安全衛生活動の推進に取り組み、社員の安全と健康を確保するとともに、安心・快適な職場づくりに努めます。

- 安全衛生活動の推進（ストレスチェック、健康相談窓口の設置など）
- 健康経営の推進（疾病予防、メンタルヘルス対策など）
- 職場環境の快適性向上（食堂や会議室のリニューアル、IT環境の充実など）



### ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

当社グループの企業価値向上と持続的成長には、幅広い分野の知識・経験・価値観を持つ人材によるイノベーションの創出が必要との認識のもと、多様な人材を確保し、活躍を支援します。

- 女性、中途採用の強化
- シニア層の長期活躍支援
- 障がい者の雇用・職域拡大
- コミュニケーションの活性化、能力発揮支援

### 柔軟な働き方・生産性向上

制度の見直しやWeb会議などの業務のオンライン化を進めることで、働き方の柔軟性を高めるとともに、一層の生産性向上を図ります。

- 育児や介護などの両立支援策の拡充
- 働きやすさの向上に資する制度の拡充および活用しやすい風土醸成（テレワーク勤務制度、時間単位の休暇など）
- デジタル技術の活用やグループ間のコーポレート機能連携などによるグループ全体の生産性向上

## 人材育成方針

東邦ガスグループビジョンに掲げる「2030年代半ばに目指す姿」の達成に向けては、これまでの延長ではない新たな取り組みに挑戦し、事業構造を変革していかなければなりません。当社グループ一丸となった挑戦が必要であり、その挑戦の主体は、従業員一人ひとりであると考えています。

当社グループは、従業員の挑戦を後押しするため、人材への投資を拡充し、全ての従業員がパフォーマンスを最大限発揮できる環境を整備していきます。また、ビジョン達成に向けて、コア事業を支える人材に加え、戦略事業や業務変革・効率化など、変革期の事業運営を牽引するマネジメント力と専門性を備えた人材の採用、育成、活躍促進に注力していきます。

 **従業員の挑戦**  
P.51：座談会「『挑戦』を促進する環境づくりに向けて」をご参照ください。

## 人材戦略：人材マネジメント

### 基本的な考え方

採用や育成・配置、公正かつ適切な評価・処遇を通じて、コア事業を支える人材、変革期の事業を牽引するマネジメント力や専門性を備えた人材の活躍を促します。

#### 雇用の状況<sup>※1</sup>

|                          |                  | 男性    | 女性    |
|--------------------------|------------------|-------|-------|
| 従業員数(人)                  | 単独 <sup>※2</sup> | 761   | 173   |
|                          | 連結               | 4,520 | 1,554 |
| 平均年齢(歳)                  |                  | 42.0  | 38.9  |
| 平均勤続年数(年)                |                  | 15.4  | 14.3  |
| 新卒採用数(人) <sup>※3</sup>   |                  | 66    | 29    |
| キャリア採用数(人) <sup>※4</sup> |                  | 53    |       |
| 再雇用者数(人) <sup>※5</sup>   |                  | 66    |       |
| 離職率(%) <sup>※6</sup>     |                  | 1.93  |       |

※1 2025年3月末時点のデータ。なお、「従業員数」以外の項目は全て単独の数値  
※2 出向者を除くフルタイム勤務者 ※3 2025年4月入社 ※4 2024年度実績  
※5 パートタイム勤務者含む ※6 2024年度実績(出向者含む)

### 人材マネジメント推進体制

人事部担当役員のもと、人事部が主体となり、経営戦略に連動したマネジメント方針を策定し、部門や関係会社と連携して各種施策を実行しています。重点課題は、経営会議を経て、取締役会に付議しています。

#### 採用

「自ら考えて実行し、未来を切り拓いていける素養を持った人材」の採用を目指しています。採用にあたっては、当社Webサイト・説明会などにより採用情報を公開し、公正かつ公平な選考を実施しています。

### 人材育成プログラム

カーボンニュートラルやDXといった環境変化に柔軟に対応し、変革を推進できる人材を育成するため、「仕事を通じた職場での育成(OJT)」を基本に、「集合研修(OFF-JT)」「自己啓発」などを効果的に結び付け、従業員の能力開発を行っています。DXなど強化分野の人材育成や、外部企業派遣などの異業種交流を通じた挑戦・成長機会の拡充を進めています。

|      |                    | 若手層                                          | 中堅層 | 管理職層                        |
|------|--------------------|----------------------------------------------|-----|-----------------------------|
| 集合研修 | 階層・<br>役割別研修       | 階層別昇級者研修、<br>中堅リーダー研修<br>など                  |     | 管理職昇級者研修<br>マネジメント研修<br>など  |
|      | 選抜研修               | 課題解決型研修<br>異業種交流型研修※7<br>DX研修など <sup>2</sup> |     | 戦略ワークショップ※8                 |
|      | キャリア形成・<br>ダイバーシティ | 女性向けキャリア研修、<br>産休・育休前セミナー                    |     | ダイバーシティ研修、女性<br>特有の健康問題セミナー |
| 自己啓発 |                    | 公的資格の取得促進(奨励金支給)                             |     |                             |
|      |                    | 通信教育、社外研修の受講促進(費用補助)                         |     |                             |
|      |                    | 社外留学制度、<br>社内認定試験など                          |     | —                           |
| OJT  |                    | 仕事を通じた職場での育成                                 |     |                             |

※7 リーダーシップやイノベーションをテーマに社外メンバーとの交流を通じて、能力伸長につなげるための研修

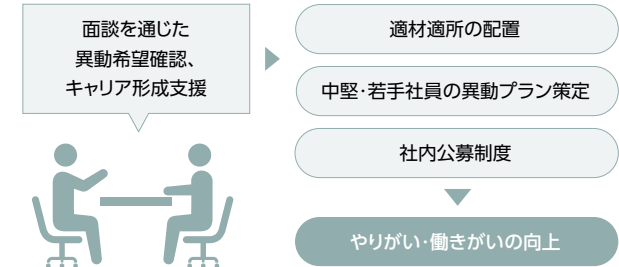
※8 次世代経営者候補の育成のため、会社の成長戦略の策定を通じて、経営視点などの能力伸長につなげるための研修

### 異動・キャリア形成

毎年、上司とキャリアプランについて話し合う機会を持ち、異動希望の確認や、キャリア形成を支援しています。従業員が「やりがい・働きがい」を感じられるよう、適材適所の配置を目指しています。

す。また、社内公募制度や留学制度等を通じて、従業員の自発的なキャリア形成をサポートしています。

| 制度             | 概要                                             |
|----------------|------------------------------------------------|
| 社内公募           | 新規事業・電気事業等の戦略事業分野を中心に、異動希望者を公募。面談等の選考を経て異動者を決定 |
| 国内外大学院留学       | 「MBA」「事業構想」など、高度かつ専門的な能力の習得のため社外派遣を実施          |
| 語学研修           | オンライン英会話・添削学習を実施し、将来の海外人材を育成                   |
| 海外拠点でのフィールドワーク | 海外人材育成のため、海外事務所に派遣し、ビジネス英語力や海外で必要な知識・ノウハウを習得   |



### 人事処遇制度

「多様な人材の活躍」「自立的な人材の育成」「業績・成果の反映」などを目的に、「複線型の役割等級制度」や「目標管理制度」などを採用しています。仕事を通して個人の成長を促進するとともに、業績・成果やそのプロセスを適切に評価・フィードバックすることで、納得感と緊張感のある処遇を目指しています。

また、挑戦と成長の好循環をより一層強化する新たな人事制度への刷新を検討しています。

# 人材戦略：ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

## 基本的な考え方

組織活性化や競争力強化、イノベーション創出に向け、多様な人材の確保・育成や、相互理解を深めるための組織風土づくりに取り組んでいます。また、女性およびキャリア採用者について、適性・能力を加味し、積極的に管理職登用を図っています。

## 社内体制強化

人事部内に設置した専任部署（DE&I・キャリア形成支援グループ）を中心に、従業員の特性に合わせた支援や制度整備など、公平性を重視した取り組みを一層強化するとともに、女性、キャリア採用者、シニア層、障がい者などの活躍推進や若年層のキャリア教育などについて、これまで以上に実効性の高い活動を実施していきます。

## 相互理解を深めるための組織風土づくり

多様な人材が個性や能力を存分に発揮するには、土台となる心理的安全性の高い組織づくりが不可欠です。心理的安全性をテーマにしたワークショップ型研修などの取り組みを進めています。

|            |                     | 2024年度実績 |
|------------|---------------------|----------|
| 女性の活躍      | 女性総合職採用比率           | 32.0%    |
|            | 女性管理職数              | 26人      |
| キャリア採用者の活躍 | キャリア採用者数            | 53人      |
| シニア層の活躍    | 定年退職者再雇用率           | 7割以上     |
| 障がい者の活躍    | 障がい者雇用率（東邦ガスグループ全体） | 2.53%※1  |

※1 2025年6月1日時点は2.55%

## 女性の活躍

女性の活躍推進に向けて、採用強化や働き方に関わる制度の充実、管理職への登用にに向けた意識啓発、職場や管理者の理解促進に取り組んでいます。

採用面では、女性管理者が出席する女子学生向けイベントを開催するなど、女性が働きやすく活躍できる会社であることを積極的にPRしています。制度面では、法定を上回る育児休業・短時間勤務制度などを設けているほか、不妊治療などの受診・通院時に保存休暇（失効有給休暇の積み立て）を使用可能としています。

また、ライフイベントを控えた年齢層向けの研修や社内外ロールモデルとの交流を通じたキャリア形成支援の継続的な実施とともに、女性特有の健康問題への取り組みを新たに進めています。

### KPI 女性管理職数

50人以上※2（2027年度）

※2 新人事制度に基づく想定値であり、東邦ガス（株）原籍の社員



女性役員（左）との少人数での意見交換会

## キャリア採用者の活躍

さまざまなキャリアを持った多様な人材が活躍することを念頭に中途採用を実施しています。経験・専門性を活かすことができるように配置・育成することで、社内の新たな価値の創造や相乗効果の創出を目指しています。また、キャリア採用者の定着や活躍支援のため、社内施設の見学会や社内交流会を実施しています。

## シニア層の活躍

定年退職後も働き続ける意欲がある従業員を再雇用しており、長年培ってきた技術・技能・専門知識・経験を発揮し、定年後も引き続き活躍しています。また、シニア層の勤労意欲の向上や役割発揮の促進、段階的なキャリア意識の醸成に向けて、55歳の従業員を対象にしたキャリア講演会および個別面談を実施しています。

## 障がい者の活躍

障がい者の自立と社会参加を支援するため、積極的な雇用に取り組んでいます。2019年に特例子会社として東邦フラワー（株）を設立し、当社グループ全体における法定雇用率の持続的な達成と地域社会への貢献を目指しています。さまざまな職場で各種業務に従事しており、今後も、就業職場や職域の拡大に努めていきます。

## 給湯器リサイクル事業の拡大

当事業は、東邦ガスくらしショップなどから廃棄される給湯器を買い取り、分解・分別し、金属などを売却する事業です。障がい者の雇用拡大と、資源循環や環境保全の実現を目指して、2023年10月に開始しました。取引量は順調に増えており、作業場を拡張しました。従事する障がいのある社員も、増員を予定しています。



## 社員食堂内カフェブースの新設

2025年5月に、当社の社員食堂を利用したカフェブース「なないろカフェ」を新設しました。障がいのある社員15人程がシフトを組んでコーヒーなどの飲料を提供しています。「なないろカフェ」の運営を通じて、障がいのある社員の職域拡大とさらなる働きがいの創出を目指しています。



## 人材戦略：柔軟な働き方・生産性向上

### 基本的な考え方

労働関係法令の遵守やハラスメント防止策（研修、相談窓口の設置など）により安心して働ける環境を基盤としたうえで、仕事と生活の両立・充実を図るため、働きやすさや生産性の向上に努めています。

### 柔軟な働き方の促進

自律的で効率的な勤務を行えるよう、フレックスタイム制や裁量労働制、短時間勤務などの労働時間制度を導入しています。また、働き方の柔軟性と生産性をより一層高めるため、在宅勤務などのテレワーク勤務制度を拡充するとともに、業務のオンライン化（Web会議、社内ビジネスチャット、電子決裁など）を推進しています。さらに、服装自由化や副業制度も導入し、自分らしく働きやすい環境の整備を進めています。

### 育児・介護・治療などとの両立支援

休業・短時間勤務制度などの各種両立支援制度の整備や、専門家による相談窓口の設置に加え、社内の理解促進に向けた取り組みを進めています。また、ボランティア活動のための特別有給休暇制度や地域貢献している従業員を表彰する地域社会貢献表彰制度を設けるなど、従業員のワークライフバランスを支援しています。

#### 育児・介護休業などの新規取得者

（単位：人）

| 年度   | 2020  | 2021   | 2022   | 2023*  | 2024*  |
|------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 育児休業 | 21(5) | 33(15) | 39(25) | 65(51) | 59(53) |
| 育児時短 | 19(1) | 7      | 20(2)  | 19(1)  | 8(2)   |
| 介護休業 | 1     | 1      | 0      | 1(1)   | 1(1)   |
| 介護時短 | 2     | 1      | 1      | 0      | 2      |

カッコ内は男性（内数）、東邦ガス（株）・東邦ガスネットワーク（株）の合計実績

※ 組織再編に伴う出向者を除く

#### 男性の育児休業等取得率

|                            | 2024年度実績 | 2025年度目標 |
|----------------------------|----------|----------|
| 育児休業や育児目的の特別休暇を取得した男性従業員比率 | 105.1%   | 100%     |

子が生まれた男性従業員のうち、育児休業や育児目的の特別休暇を取得した従業員割合。なお、育児休業を取得した割合は67.1%  
東邦ガス（株）・東邦ガスネットワーク（株）の合計実績  
過年度に配偶者が出産した男性従業員が、当事業年度に育児休業等を取得することがあるため、取得率が100%を超えることがある。



#### 「プラチナくるみん認定」を取得

当社は、子育てサポート企業として厚生労働省が認定する「くるみんマーク」を2018年に取得しました。2023年には、高い水準で子育て支援に取り組む企業として「プラチナくるみん」にも認定されました。

### 生産性の向上

「時間外・休日労働に関する協定書（36協定）」を遵守し長時間労働を抑制するとともに、デジタルツールの活用（RPA、社内問い合わせ用チャットボットなど）や業務プロセスの見直しを推進しています。

### 対話重視の労使関係

労働組合との対話を重視し、健全かつ良好な労使関係と労働環境を維持するため、労働時間などに関する委員会、協議会の実施や、経営層との懇談会などを定期的に開催し、相互理解を図っています。

#### 主な両立支援制度（2025年6月現在）

| 項目  | 制度         | 内容                                                                                                   |
|-----|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 育児  | 産前産後休業     | 原則、産前6週間と産後8週間                                                                                       |
|     | 育児休業制度     | 妊娠中から子が満3歳に達するまで、通算最長2年間、最大3回まで分割して取得可能                                                              |
|     | 産後パパ育休制度   | 子の出生後8週間以内で、通算最長4週間、最大2回まで分割して取得可能                                                                   |
|     | 育児短時間勤務制度  | 妊娠中、または子が小学校4年生の4月末（心身に障がいを抱えた子の場合、小学校6年生の年度末）まで、小学校1年生までは1日2時間まで、小学校2年生以上は1日1時間まで、30分単位で所定勤務時間を短縮可能 |
|     | 配偶者出産特休    | 配偶者の出産後2か月以内に2日まで取得可能                                                                                |
|     | 子の看護休暇     | 子が小学校4年生の4月末（心身に障がいを抱えた子の場合、小学校6年生の年度末）まで取得可能                                                        |
|     | 子育て休暇      | 子が小学校4年生の4月末（心身に障がいを抱えた子の場合、小学校6年生の年度末）まで取得可能                                                        |
| 介護  | 介護休業制度     | 対象要介護者1人につき、1年を限度とする範囲内で3回まで分割して取得可能                                                                 |
|     | 介護短時間勤務制度  | 対象要介護者1人につき、5年を限度とする範囲内で3回まで分割して取得可能<br>1日2時間を限度に、30分単位で所定勤務時間を短縮可能                                  |
|     | 介護相談窓口サービス | 電話・メールで介護に関する相談が可能な外部サービスを提供                                                                         |
| その他 | フレックスタイム制  | 利用期間に定めなく利用可能（一部職場除く）                                                                                |
|     | フレッシュアップ年休 | 3日連続での有給休暇を取得可能                                                                                      |
|     | ボランティア休暇   | 年間5日間を上限に特別休暇（有給）を取得可能                                                                               |
|     | 地域社会貢献表彰制度 | 地域活動に長年貢献している従業員を表彰し、地域活動への参加を奨励                                                                     |

# 人材戦略：安全・健康管理

## 労働安全衛生

### 基本的な考え方

「働く人の安全と健康の確保は、企業としての基盤である」との考えのもと、従業員の健康支援と安心快適な職場づくりに取り組んでいます。具体的には、グループ各社の毎年の安全と健康に関する活動方針や実績の共有を図り、相互に高め合う活動を実施するほか、協力会社を含めた安全衛生協議会を組織し、安全・品質に関する教育・啓発や現場パトロールを行うなど、全体での労働災害防止に努めています。

### 労働安全衛生推進体制

東邦ガスグループ安全衛生委員会のもと、各事業場安全衛生委員会、職場安全衛生会議を置き、安全衛生活動を展開しています。また、協力会社を含めた安全衛生協議会を組織し、労働災害防止に努めています。さらに、従業員の健康促進、コミュニケーションの活性化など、職場の健康づくり活動にも取り組んでいます。



安全衛生推進体制図

詳細はWebサイトをご参照ください。

[https://www.tohogas.co.jp/corporate/eco/pdf/2025toho\\_web\\_health-safety.pdf](https://www.tohogas.co.jp/corporate/eco/pdf/2025toho_web_health-safety.pdf)

### 労働災害の発生状況

2024年度の休業度数率は、全産業平均(事業所規模100人以上)を下回る水準です。災害発件数は1件(不休災害)で、階段を下りる際の転倒災害が発生しました(胸部などの挫傷)。

労働災害発生時には災害ニュースを発行し、従業員へ情報を共有したり、臨時のメールマガジンを発行したりすることで、同種の災害の防止に努めています。

### 安全体感訓練

ガス工事に関する過去の災害事例の紹介や、ダミー人形やVRを利用して目の前で危険体験ができる訓練施設を本社構内に設置しています。安全性を確保した環境下で、墜落、引火、静電気、土砂崩壊などの危険な状況を実際に体感し、危険への感受性を高めることで、労働災害防止につなげています。



訓練施設

### 運転者認定制度

社有車を運転する従業員を対象に社内運転免許制度を設けています。新規取得時には入門訓練などを実施するとともに、5年ごとの更新時にも添乗試験や適性検査などを実施するルールとし、交通災害の防止を図っています。また、ドライブレコーダーを全車両に設置、上司などが録画映像を採取確認し、指導しています。



指導の様子

### 従業員の健康管理

#### 総合健康診断

健康保険組合と連携し、定期健康診断の法定項目に胃・歯科検診、個別面談などを加えた総合健康診断を実施し、「若年時からの健康づくりの促進と生活習慣病の予防」に取り組んでいます。また、2026年度からは健康診断時に胃カメラや乳がん・子宮頸がん検診を実施できるよう準備を進めています。

#### ストレスチェックの実施

当社グループでは、東邦ガスの人事部がグループ全体のストレスチェックを取りまとめて実施しており、関係会社を含め高い実施率を維持しています。ストレスチェック実施後は、集団分析結果を踏まえてワークショップ研修を開催するなど、職場改善の支援活動を行っています。

#### 健康相談窓口

健康相談ダイヤル・メール窓口を設けて、従業員の心身の不調に対し、産業医・保健師が早期から対応できるようにしています。また、退職者に対しては産業保健スタッフ・職場上司・人事部が連携して復職支援を行っており、外部支援機関との連携も含めた復職支援体制を整えています。

## 人材戦略: 安全・健康管理

### 健康経営

#### 基本的な考え方

「働く人の安全と健康の確保は、企業としての基盤である」との考えのもと、健康経営を推進し、従業員が長期にわたって活躍できる環境を整備します。具体的には、「健康経営」に取り組むことで、「従業員が健康で長期にわたって活躍できる会社の実現」、「従業員のパフォーマンスおよび生産性の向上を通じた企業価値の向上」を目指します。アブセンティズム、プレゼンティズム、ワークエンゲージメント<sup>\*</sup>を指標に、各施策に取り組みます。

※(株)リンクアンドモチベーションによるエンゲージメント調査

KPI 健康経営指標

**ホワイト500** 認定取得 (毎年)

#### 東邦ガスグループ「安全・健康宣言」

持続可能な社会に貢献するため、エネルギー事業者としての進化、くらしやビジネス分野での多様な価値の創造、社会課題解決の推進に取り組んでいます。これらの取り組みを支えるのは「人」であり、「働く人の安全と健康」の確保は、企業としての基盤であると考えています。労働災害、交通災害および疾病の防止を図り、従業員の安全と健康を確保するとともに、快適な作業環境の形成に取り組んでいきます。



健康経営戦略マップ  
詳細はWebサイトをご参照ください。  
<https://www.tohogas.co.jp/corporate/eco/social/pdf/health-map.pdf>

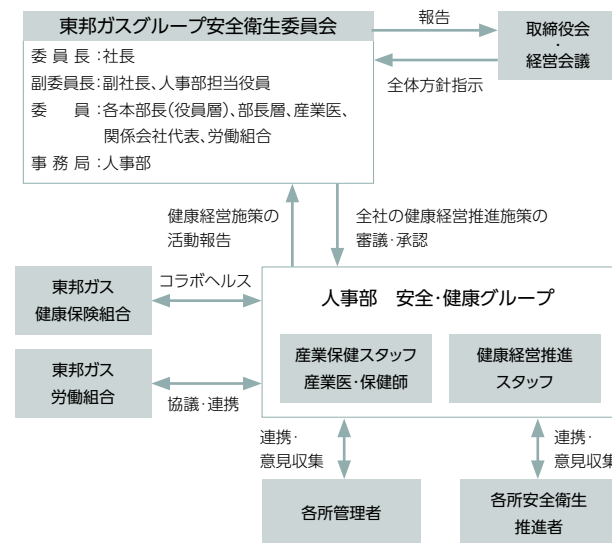


サステナビリティファクトブック 2025  
詳細はWebサイトをご参照ください。  
[https://www.tohogas.co.jp/corporate/eco/eco-10/pdf/2025\\_social\\_data.pdf](https://www.tohogas.co.jp/corporate/eco/eco-10/pdf/2025_social_data.pdf)

#### 健康経営推進体制

社長を委員長とする東邦ガスグループ安全衛生委員会を年に2回開催し、全社的な健康経営の推進を図っています。委員会では健康経営推進計画・施策の審議、指標分析結果および施策実施結果の報告を行っており、内容については取締役会および経営会議で報告しています。また、全職場に配置された安全衛生推進者を通じて従業員から意見を吸い上げて健康施策に反映しているほか、健康保険組合、労働組合と連携し、共同で施策を実施するなど積極的に健康経営に取り組んでいます。

#### 健康経営推進体制図



#### メンタルヘルス対策

一次予防として、新入社員・中堅社員・管理職に対して階層別のメンタルヘルス教育を実施しています。また、2025年3月には本社構内で睡眠イベントを開催し、産業医による睡眠相談や睡眠グッズの展示、食堂で快眠メニューの導入などを行いました。さらに、試験的にウェアラブル端末を配布し、睡眠状態のモニタリングも実施するなど睡眠対策を進めています。

#### 生活習慣病対策

健康保険組合と連携し、ウォーキングラリー実施などの運動促進や高血圧・糖尿病の重症化予防として保健師による相談・受診勧奨を実施しています。また、希望部署に対して転倒予防のための体力測定会を開催(2025年6月)し、歩行能力、敏捷性、バランス能力などの測定を行いました。将来的には、各事業場で自律的に実施できる体制を目指しています。

#### 「健康経営優良法人2025(ホワイト500)」に認定

経済産業省および日本健康会議が運営する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人ホワイト500(大規模法人部門)」の認定を取得しました(通算5回目)。



## —— 座談会 —— Discussion Meeting

# 「挑戦」を促進する 環境づくりに向けて

東邦ガスグループでは、従業員の成長を後押しするための制度の整備など、「挑戦」を促進する環境づくりを推進しています。実際に制度を活用するなど、さまざまな分野で活躍している若手社員が、人事部DE&I・キャリア形成支援グループの管理者とともに、それぞれの経験や現場で感じている課題、そして挑戦を促進する環境づくりに必要なことについて語り合います。

## 東邦ガスの魅力は挑戦と尊重の文化

**水野:** 皆さんが日々の業務の中で感じている東邦ガスの魅力を教えてください。

**渋谷:** 私が以前在籍していた東邦ガスネットワーク(株)と現在在籍しているカーボンニュートラル開発部の両方で共通して感じていることは、「会社の目標を自分ごととして捉える意識」が根付いていることです。組織のミッションを自分の課題として捉え、周囲と支え合いながら取り組む姿勢があります。そうした文化が熱量や一体感を生み、「チームでより高い目標に挑戦しよう」という機運につながっており、当社グループの魅力だと感じています。



## —— 座談会 —— Discussion Meeting

**上野:** 私は、上下関係を超えて意見を出し合える雰囲気が魅力だと感じています。入社当初は、「まだ新入社員だし、意見を言っても良いのかな」という迷いもありましたが、上司が「まずは思ったことを言ってみよう」と背中を押してくれたことで、意見を出しやすくなりました。私が在籍している新商材開発グループでは、その名のとおり新商材を扱っているのですが、年齢やキャリアに関係なく活発に意見を交換しています。若手の意見も尊重してくれるた

**柔軟さがあり、信頼関係を築ける職場は、挑戦するうえで大きな安心感につながっていると感じています。**

人事部  
DE&I・キャリア形成支援グループ マネジャー

**水野 明里**



め、若手の発案が商品化されたり、新しい企画につながったりすることもあり、「若手でも実現できる」という成功体験を大事にしている組織だと感じています。

**足利:** 私は業務用営業や再生可能エネルギー開発といった分野を経験してきましたが、その中でも一貫して「挑戦を後押しする文化」を感じてきました。ただし、闇雲に新しいことに取り組むのではなく、リスクヘッジも丁寧に行うという「東邦ガスらしさ」も共存していて、挑戦と安定のバランスが取れていることが特徴だと思います。現在在籍している電力事業推進部はキャリア採用の方が多く、さまざまなバックグラウンドの人が集まっています。互いに遠慮せず意見を出し合い、上下関係なくフラットに議論ができる点は、非常に心地良く、スピード感のある業務推進につながっています。

**水野:** 私はキャリア入社で7年目になりますが、最初感じたのは「社員がとても親切で、面倒見が良い」とことです。私は前職では弁護士として法律事務所で勤務しており、企業に勤めるのは初めての経験で入社直後は不安ばかりでしたが、組織の仕組みや当社業務について周囲がとても丁寧に教えてくれました。また、入社後に当時の配属先である法務部門で、企業内弁護士としての経験の幅を広げるために「弁護士会の常議員としての活動をしたい」と相談した際、上司が人事までかけ合ってくださり、認めてもらえました。真剣に「やりたい」と思うことに対して、会社が耳を傾け、後押ししてくれる姿勢に感銘を受けました。こうした柔軟さがあり、信頼関係を築ける職場は、挑戦するうえで大きな安心感につながっていると感じています。



**社内公募制度を活用させていただくことで、キャリア実現の機会がすごく広がったと感じています。**

電力事業推進部  
再生可能エネルギー第二グループ

**足利 亮太**

### 制度の拡充から社員のキャリアを拓く

**水野:** 皆さんのお話の中でも「挑戦」というキーワードが共通項として見られましたが、当社では「キャリアチャレンジ」という枠組みで、社内公募制度や海外フィールドワーク制度など、社員の挑戦を支援する制度が整備されています。皆さんは、実際にこうした制度を利用してどのように感じましたか。あるいは、今後利用してみたい制度があれば教えてください。

## —— 座談会 —— Discussion Meeting

**足利:** 私は業務用営業部門を中心にキャリアを歩みたいと考え入社しましたが、しばらくして他部門の業務を知るうちに、「業務用営業部門以外の幅広い業務にも携わってみたい」と思うようになりました。そして、電力事業への関心が高まったタイミングで社内公募制度に思い切って応募しました。結果として異動が実現し、今の業務につながっています。営業時代のネットワークや知見も活かしていますし、部署を超えたつながりを保ちながら働けているのは非常に有意義です。

**水野:** 入社後、さまざまな業務を知る中で、自分がどんな業務をやりたいたのかが見えてくることがあると思いますので、この制度は、そういった思いを形にするととても良いチャンスになりますね。

**足利:** はい。こういった社内公募制度を活用させていただくことで、キャリア実現の機会がすごく広がったと感じています。

**渋谷:** 私は、2024年に3か月間の海外フィールドワーク制度を利用しました。入社以来、ガスの現場に携わってきた中で、「東邦ガス独自のノウハウを海外で展開できないか」と思っていたのがその動機です。実際に現地で仮説を立てて検証し、手応えを得たことは大きな自信につながりました。「自ら道を切り拓く」というプロセスが何よりの学びでしたし、この経験を業務にどう活かすかを考えるきっかけにもなっています。今後は海外フィールドワークの経験を糧に、海外事業をさらに成長させていきたいと思っています。

**足利:** 同じ部署の先輩がまさに直近で海外フィールドワークに行き、「大変だったけど、非常に有意義な経験になった」と言って

いました。渋谷さんはいかがでしたか。

**渋谷:** 一番の辛さは、「何をすればいいのかわからない」という状況に直面したことでした。現地には決まった業務も、東邦ガスの知名度も、人脈もありません。やる気を持って現地に赴いたものの、何から手を付けて良いかわからず、自分の意気込みと現実とのギャップに最初は苦しみました。しかしながら、誰に話を聴きに行

## 私も制度を利用し、社外の方々と刺激し合いながら自分のキャリアをより深く考えていきたいと思っています。

営業計画部  
新商材開発グループ

### 上野 萌友



くか、どうアプローチすれば耳を傾けてもらえるか仮説を立て、検証し、修正を重ねるという試行錯誤を重ね、成果を発揮してきました。確かに大変な毎日でしたが、振り返ってみると、この3か月間は非常に貴重な経験だったと思いますし、大きな達成感を得ることができました。

帰国後には海外赴任の話をいただき、その準備に取り組んでいるところです。海外フィールドワークを通じて得た経験は、私にとってかけがえのないものとなりました。

**上野:** 私はまだ制度を利用したことはありませんが、社外での学びを支援する制度の「国内外大学院留学」には関心があり、「MBA」や「事業構想」などのスキルを身に付けたいと考えています。

私の所属部署には年齢・性別・経歴の異なる多様な人材が集まっていて、そうした多様性が新たな価値を生み出していると感じています。バックグラウンドが多様であればあるほどより良いアウトプットを生み出すことができると思うので、私も制度を利用し、社外の方々と刺激し合いながら自分のキャリアをより深く考えていきたいと思っています。

## さらなる制度活用の促進に向けて

**足利:** 社内公募制度はとても良い仕組みですが、課題としては部署の「出る側」と「受け入れる側」双方の理解が必要な点が挙げられます。「会社全体を見たときに何が最適なのか」を、管理職や経営層を含めた関係者全員で共有することが、制度の円滑な運用につながっていると感じています。

また、いきなり異動という形ではなく、例えば、週1回だけ他部

## —— 座談会 —— Discussion Meeting

署の仕事を体験できる機会などがあっても良いのではないかと感じています。興味を持った段階で気軽に挑戦できる仕組みがあれば、より多くの人が一歩を踏み出しやすくなると思います。

**上野**: 制度そのものは整っていると思いますが、社員への情報提供に課題があると感じています。特に若手にとっては、「制度を知る機会」がまだ十分とは言えません。実際にその部署の雰囲気や仕事内容を体感できるような機会が増え、かつ若手が気軽に参加できる仕組みがあれば、「こんな部署があったんだ」といった気付きにもつながります。そうした発見を通じて、社内公募制度やほかの施策の活用も進むはずで。若手が制度にアクセスしやすい環境づくりが鍵であると感じています。

**水野**: 制度とは別に、「知る機会」や「体験の場」を設けることが大切ですね。例えば、キャリアチャレンジ制度を使った社員の体験談を聞くことができる座談会やイベントを開催することで、制度が身近に感じられるようになるのではと考えています。

**上野**: そうですね、そのように感じています。

**渋谷**: 制度を利用した後のフォローも非常に重要だと思います。私自身、先ほどお話ししたような大変さを感じたこともありましたが、その後、海外事業部署に異動して新しい環境の中で「自分は本当に役に立っているのだろうか」と不安になる瞬間もあります。こうした不安は挑戦には付きものだと思いますが、制度利用後のサポートや相談体制があると、安心して利用できますし、より成果につながりやすくなると実感しました。

**足利**: 海外フィールドワークについても、もう少しハードルの低い選択肢があると、「海外に興味はあるけれど、家庭の事情などで今は難しい」という人でも参加しやすくなり、より多くの社員が挑戦できるきっかけになるのではないのでしょうか。

### 挑戦を当たり前にするために

**水野**: 制度はまだ発展途上ですが、だからこそ柔軟に進化させる余地があると考えています。皆さんのお話を聞いて共通して感じたのは、「チャレンジに向けて、会社や業務についてもっと知る機会が必要だ」ということです。制度とは別に、各部署やグループ会社の仕事を知る場や、キャリアチャレンジ経験者の話を直接聞ける機会を設けることで、制度の利用を前向きに考える人が増えていくようにしていきたいと思っています。

また、各種制度は始まったばかりで利用者も少なく、渋谷さんのような初期メンバーには大きなプレッシャーがかかっている現状もあります。より多くの人々が気軽に制度を活用できるようになれば、そうした負担も分散され、大きな成果につながると感じています。

**足利**: 制度を利用した人がポジティブな声を発信していくことで、「自分もやってみようかな」と思える人が増えていくはずで。私自身も体験を周囲にシェアし、後輩たちの後押しができればと思います。

**上野**: 社内公募制度でいうと、現場側からも「ぜひうちに来てほしい」という発信があっていいと思います。制度をつくる側と、受け入れる現場の両方からの発信があれば、会社全体で「挑戦の文化」が

より根付くと感じます。

**渋谷**: 本日の座談会を通じて、それぞれの分野で真摯に取り組んでいる皆さんと意見を交わせたことは、大きな励みになりました。今後も、お互いの挑戦を支え合いながら、組織全体をより良い方向へと進めていけたらと思います。

**制度利用後のサポートや相談体制があると、安心して利用できますし、より成果につながりやすくなると実感しました。**

カーボンニュートラル開発部  
カーボンニュートラル開発第一グループ

**渋谷 圭一郎**

