

CHAPTER

01

東邦ガスグループの目指す姿

東邦ガスグループは、くらし・ビジネス・地域の多様なニーズや課題と向き合い、持続可能な社会に貢献します。当社グループが目指す姿をはじめ、強みを活かした価値創造プロセス、目指す姿の達成に向けた中期経営計画などの取り組みについて紹介します。

トップメッセージ	08
東邦ガスグループの目指す姿	11
わたしたちの思い、コミュニケーションフレーズ	12
マテリアリティ	13
価値創造プロセス	15
中期経営計画2025-2027	17



東邦ガスグループは
地域社会や皆さまの
くらしに貢献し、
地域やお客さまの
中心として頼られる
存在を目指します。

代表取締役社長

山崎 聡志

「事業構造の変革」を原動力に次代の成長へ

当社グループは、創業から100余年、エネルギーインフラを担う事業者として、多くのステークホルダーの皆さまに支えられながら成長を遂げてきました。しかしながら、ここ数年は、世界的な地政学リスクの高まりなどにより、エネルギーを取り巻く環境はその先行きが極めて不透明であり、また、脱炭素化や人口減少といった社会構造の大きな変化を背景に、従来の延長線上の発想だけでは持続的な成長を描くことは困難な状況となっています。

こうした中、当社グループは、2025年3月、グループビジョンで掲げた「目指す姿」の実現に向けた第二ステップとして「中期経営計画2025-2027」を公表しました。不透

TOP MESSAGE

明かつ変化の大きい情勢下においても、エネルギーの安定供給という社会的責任を果たしながら、企業価値の向上に向けた「事業構造の変革」を推進します。

具体的には、これまでに培った強みを最大限活かしつつ、経営資源配分の見直しを加速し、電気事業や海外事業などの戦略事業を、都市ガス・LPガス事業などのコア事業に並ぶ規模に成長させます。

「事業構造の変革」に向けた 中期経営計画初年度の振り返り

中期経営計画初年度の2025年度は、米国の政策動向など不透明な事業環境が続きましたが、当社グループは、コア事業における安全・安心・安定的なエネルギー供給という使命を果たしつつ、中期経営計画で掲げた「事業構造の変革」を着実に推進した1年となりました。

エネルギー事業のお客さま数は、中期経営計画の目標に向け順調に推移し、312万件に達しました。今後の成長を牽引する戦略事業においても、電気事業では2024年度に続き黒字となったほか、収益力強化へ向け大型ガスエンジン発電設備への投資を決定しました。海外事業では豪州での再生可能エネルギー事業へ参画するなど事業規模の拡大を着実に進めました。

3つの戦略を一つに結び 「事業構造の変革」を加速

2026年度以降も不透明な事業環境が続くものと見込まれますが、当社グループは、中期経営計画で掲げた「事

業戦略」「財務戦略」「人材戦略」を統合的に推進し、稼ぐ力を引き上げながら、「事業構造の変革」を加速します。

「事業戦略」 コア事業と戦略事業の両輪で推進

事業戦略の取り組みとして、都市ガス・LPガスのコア事業では、原料調達での地政学リスクを考慮したバランスの良いポートフォリオを形成しつつ、万全の供給体制・サービス体制を整備しながら、安全・安心で安定的にエネルギーをお届けします。同時に、生成AIなど最新デジタル技術を活用した業務フローの見直しを推進することにより、物価上昇に伴う固定費増を吸収し、コア事業の収益基盤を維持・強化します。

成長を牽引する戦略事業として、電気事業では、料金プランやサービスの拡充などによる販売力強化や取引先拡大による調達力強化に加え、大規模な自社電源の建設を進めています。海外事業では、設立済みの米国や東南アジアの拠点を活用した事業推進体制を強化するとともに、海外事業全体のポートフォリオ確立を進めます。

カーボンニュートラルの実現に向けては、2026年3月に更新した「東邦ガスグループ 2050年カーボンニュートラルへの挑戦」で紹介したとおり、「S+3E」をベースに、まずは天然ガスの普及拡大による低炭素化に注力します。さらに、2050年に向けて、e-methane(e-メタン)・バイオガスの導入や、水素の活用、カーボנקレジットの創出、再エネの開発を進めるとともに、これらにCO₂分離回収・利用・貯留などを組み合わせることで供給エネルギーのカーボンニュートラル化を実現します。



「財務戦略」 稼ぐ力の強化と資本効率の向上

持続的な企業価値の向上を実現するためには、資本効率の向上が不可欠です。

財務戦略においては、まず、コア事業におけるキャッシュ・フロー創出力の強化に取り組み、政策保有株式等の売却などもあわせて資金を確保し、成長の原動力である戦略事業への投資を加速します。その投資にあたっては厳格な投資規律を徹底するとともに、投資後もROIC(投下資本利益率)を用いたモニタリングにより稼ぐ力の底上げを図っていきます。

加えて、適切な資本構成を目指す「自己資本の最適化」を推進します。自己資本4,000億円を目安とする最適化に向け、2026年度も総還元性向100%を上回る株主還元を実行する計画です。

これらの取り組みの着実な実行により、当社グループは、中期経営計画の目標である連結経常利益300億円の達成と、株主資本コストを持続的に上回るROE(自己資本利益率)の確保を目指します。

TOP MESSAGE

「人材戦略」 価値創造の源泉

当社グループは、「事業構造の変革」を牽引し、新たな価値を創造する最大の源泉は「人」であり、個人の成長が組織の成長へつながる好循環を生み出すことが必要と考えています。

具体的な取り組みとしては、従業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などに取り組んでいます。また、変革への挑戦を後押しし、挑戦と成長の好循環を生み出すべく、2026年4月に「新たな人事処遇制度」を導入しました。

これら取り組みの詳細については、2026年3月に公表した「人的資本レポート2026」にて開示していますので、ご覧いただければと存じます。

持続的な成長を実現する 「サステナビリティ経営」

当社グループは、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、ステークホルダーの皆さまとともに持続的な成長を実現するため、サステナビリティ経営を推進しています。「サステナビリティ経営」は比較的新しい言葉ではありますが、当社グループの創業者が提唱した「お客さ

ま・株主・従業員は三位一体であり、これら企業をめぐる利害者の共存共栄が不可欠である」との普遍的な価値観に通じるものがあり、創業時から取り組んでいるものとも言えます。

2026年4月、サステナビリティ経営をさらに推進するため、取締役会の直下に「サステナビリティ協議会」を設置しました。環境・社会・ガバナンス(ESG)の各観点から、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を推進します。

環境(E)面では、天然ガスの普及拡大と低炭素化に向けたソリューション提供に注力するとともに、供給エネルギーのカーボンニュートラル化に向けた各種取り組みを加速します。

社会(S)面では、地域における社会課題解決に引き続き取り組みます。当社グループの社員一人ひとりが「地域に貢献したい」という思いを抱いており、この地域を思う気持ちは、組織風土として根付いています。これからもこの組織風土を活かしながら、地域の活性化やレジリエンス向上など社会課題の解決に貢献します。

ガバナンス(G)面では、コンプライアンスの観点として、独占禁止法をはじめとする法令遵守の徹底に向け、体制・ルールの整備・拡充に引き続き取り組みます。コーポレート・ガバナンスの観点としては、経営の透明性と独立性をさらに高めるべく、2026年6月に社外取締役を増員し、取締役会の社外比率を40%としました。ステークホルダーの皆さまから真に信頼される企業であり続けるため、今後もコンプライアンスの徹底、強固なガバナンス体制の構築に努めます。

地域社会の「まんなか」で 頼られる存在であり続けるために

当社グループを取り巻く環境は不確実性と構造変化の中にありますが、当社グループは、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る「事業構造の変革」に向けて、100年超の歴史で培った事業基盤や技術、知見などを強みに、この変化を新たな進化の契機と捉えて果敢に挑戦を続けます。

また、株主・投資家の皆さま、お客さま、地域の皆さま、そして従業員というステークホルダーの皆さまとの信頼関係を活かしながら、地域のくらしやビジネスの課題解決に真摯に取り組むことにより、「持続的な社会の実現をリードする企業グループ」として前進します。

今後も、地域社会やお客さまの「まんなか」で頼られる存在でありたいという決意を示したコミュニケーションフレーズ「未来の、まんなかへ」を旗印に、新たな挑戦に取り組んでいきますので、引き続き、当社グループへの一層のご理解とご支援をお願いいたします。



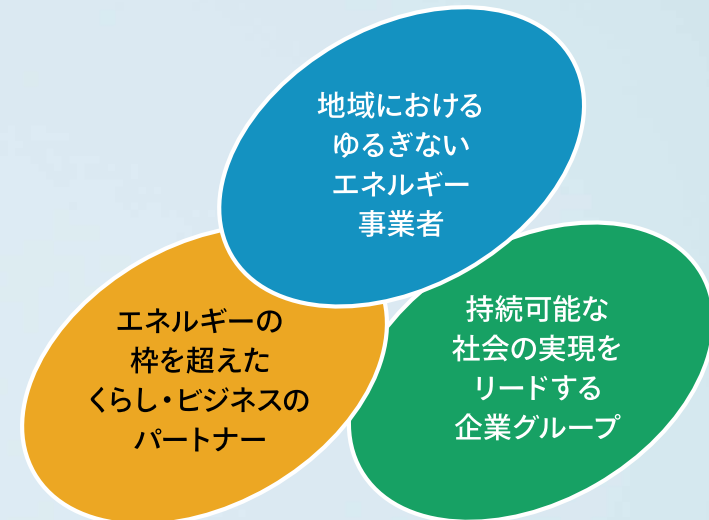
東邦ガスグループの目指す姿

東邦ガスグループは、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ています。



<コア事業>都市ガス・LPガスなど、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
<戦略事業>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

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り組みテーマ
(マテリアリティ)

カーボン ニュートラルの 推進	多様なエネルギーと サービスの 提供	安全・安心かつ 安定した エネルギーの供給
社会課題解決を 通じた 地域への貢献	働きがい・ 働きやすさの向上と ダイバーシティの 推進	コンプライアンス・ ガバナンスの強化

わたしたちの思い、コミュニケーションフレーズ

東邦ガスグループビジョンの実現に向け、当社グループが大切にしたい考え方をまとめた「わたしたちの思い」を制定しています。

また、企業姿勢を社内外に示す旗印として、コミュニケーションフレーズ「未来の、まんなかへ」を掲げています。エネルギーの枠にとどまらない新たな価値を提供していく企業イメージを表現しています。

わたしたちの思い

ゆるぎない安心と、未来につづく賑わいを創出し、
誰もが住みたい地域を、このまちからつくる

コミュニケーションフレーズ

未来の、まんなかへ

創業から100年
わたしたちの挑戦は、このまちから

東邦ガスグループが歩んできたこのまちも、
これからご縁を結ぶ、はじめましてのまちも、
わたしたちは、魅力あふれる地域にしていきたい

くらしが彩られ、心が満たされる地域
イノベーションが起こり、活力にあふれる地域
心が躍り、感動が生まれる地域
世代を超えた安心が続く、サステナブルな地域

わたしたちは、お客さまのまんなかで
時代に求められるエネルギーやサービスを提供し、
このまちがある日本のまんなかから、
誰もが住みたいと思う地域をつくる

未来の、まんなかへ



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[※]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)の検討にあわせ、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

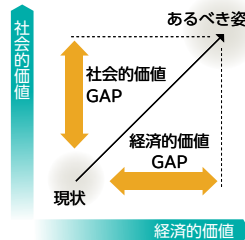
個別課題の抽出

「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。



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)	- 天然ガス需要減 - 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 - 法律・規制の強化	- e-メタン、水素、再生エネルギー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 - 省エネルギーの拡大、高度・高効率利用の促進 - 脱炭素化支援ニーズの高まり	カーボンニュートラルの推進
気候変動(短期) ライフスタイル・価値観の多様化	- お客さま離れ、競争力低下 - 事業機会の損失	- エネルギー・トランジションの重要性向上 - くらし・ビジネス分野の新商品・サービスの創出 - イノベーションの促進	多様なエネルギーとサービスの提供
地政学リスク 自然災害等の増加	- エネルギー調達の難航 - エネルギーコスト、資機材の高騰 - 風水害などの災害発生による供給支障	- 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 - 新たな需要の拡大	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 国内市場規模縮小	- エネルギー小売市場規模の縮小 - 労働力不足、地方の活力低下	- 地域の課題解決による地域活性化 - 利便性向上、効率化に資する商品・サービスの拡大	社会課題解決を通じた地域への貢献
労働環境の変化 デジタル化の進展	- 採用競争の激化と離職率の増加 - 能力・スキルと業務のミスマッチの発生 - DX推進の遅延による生産性・業務効率の低下	- 人材多様化によるイノベーション推進 - 能力・スキル向上によるアウトプットの増加 - DX推進による生産性の向上・業務効率化	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	- 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 - 訴訟リスク、事業継続への支障の増加	—	コンプライアンス・ガバナンスの強化

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	2025年度実績			
カーボンニュートラルの推進	CO ₂ 削減貢献量 ^{※1}	300万t	[2030年度]	75.7万t	 P.30~P.31 P.33 P.39~P.40	※1 事業活動を通じたCO ₂ 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)
	ガスのカーボンニュートラル化率 ^{※2}	販売するガスの5%以上	[2030年度]	1.7%		※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
	e-メタン等の導入量	販売する都市ガスの1%以上	[2030年度]	微量(0.01%未満)		※3 国内外における再生エネルギー開発・保有、FIT電源、調達を含む
	再生エネルギー取引量 ^{※3}	50万kW	[2030年度]	20.5万kW		※4 計画期間=2025-2027年度
	水素販売量	400t	[2027年度]	60t		※5 都市ガス・LPガス・電気合計の延べ契約件数
	J-クレジット創出量	2,000t-CO ₂	[計画期間累計] ^{※4}	29t-CO ₂		※6 ガス機器・リフォームなどの売上高の合計
	CO ₂ 分離回収技術「Cryo-Capture®」の開発	社会実装	[2030年度]	計画どおり進捗		※7 対象は東邦ガスネットワーク(株)の供給エリア内
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 ^{※5}	314万件	[2027年度]	312.1万件	 P.25~P.32	※8 自然災害発生時などに都市ガス供給を停止する単位
	（うち）LPガスお客さま数	65万件	[2027年度]	64.6万件		※9 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
	都市ガス開発量	1億m ³	[計画期間累計] ^{※4}	0.3億m ³		※10 2026年4月に見直した人事処遇制度に基づく数値。対象は東邦ガス(株)原籍の社員
	電気販売量	30億kWh	[2027年度]	29.0億kWh		※11 対象は東邦ガス(株)
	保有技術の外部売上高	70億円	[2027年度]	62億円		※12 対象は東邦ガスグループ全体
	くらし周り商材・サービスの売上高 ^{※6}	200億円	[2027年度]	166億円		※13 2025年6月1日時点
	CN×P事業の売上高	130億円	[2027年度]	109億円		※14 対象は定年退職時に東邦ガス(株)に在籍していた社員
	自動化した業務プロセスの累計	700件	[2027年度]	552件		※15 出生と育休取得の時期ズレにより100%を超過
	DX推進人材数	200人	[2026年度]	224人		
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 ^{※7}	100%	[2030年度]	98.3%	 P.25~P.29	
	供給エリアのプロック数 ^{※7、※8}	109プロック	[2027年度]	107プロック		
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] ^{※4}	322件	 P.41~P.46	
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 ^{※9}	継続的向上		前年度のスコアを維持 (2024・2025年度のスコア:BB)	 P.35~P.36	
	女性管理職数 ^{※10}	50人以上	[2027年度]	49人		
	女性総合職の採用比率 ^{※11}	40%以上	[計画期間累計] ^{※4}	28.7%		
	障がい者雇用率 ^{※12、※13}	2.7%以上	[2027年度]	2.55%		
	再雇用率 ^{※14}	80%以上	[計画期間累計] ^{※4}	83.3%		
	健康経営認証	ホワイト500の認証取得を継続 ^{※12}		認定取得		
	育休取得率 ^{※11、※15}	100%	[2027年度]	100%以上		
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]	重大な人権侵害 0件	 P.39~P.52	
	環境保全の活動数	50件	[計画期間累計] ^{※4}	18件		
	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		コンプライアンス活動計画に則り、教育・啓発を実施		

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、「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、持続可能な社会の発展に貢献します。



価値創造プロセス

東邦ガスグループの価値創造ストーリー

東邦ガスグループの目指す価値創造を構成する各要素について説明します。



強み

100年の事業運営で 培った強み

多様なエネルギーの提供、
安定供給を支える体制、
技術開発・ソリューション対応

地域における事業基盤、
お客さま接点、
地域やお客さまからの信頼

地域を支えることを
使命とする
組織風土・人材



経営資本
(2025年度)

財務資本

総資産^{※1}: 8,094億円
自己資本比率^{※1}: 59.0%
財務格付け(R&I): AA

製造資本

拠点数: 4工場
LPガス供給ネットワーク: 20か所
設備投資額^{※1,※2}: 592億円

知的資本

研究開発費^{※1}: 16.2億円
特許保有件数: 339件
意匠保有件数: 43件
商標保有件数: 199件

人的資本

従業員数^{※1}: 6,131人
女性総合職採用比率: 28.7%

社会資本・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: 31,645km

自然資本

LNG購入量^{※1}: 254万t
LPG購入量^{※1}: 60万t
再エネ取引量^{※4}: 20.5万kW



事業活動

目指す姿の実現に向けて、「中期経営計画2025-2027」に沿った取り組みを着実に進めます。本計画では、事業戦略・財務戦略・人材戦略を統合的に推進し、コア事業の効率化・収益力強化と戦略事業の利益伸長を大きな方針として掲げています。エネルギーの安定供給という社会的責任を果たしながら、「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させます。



持続的な
企業価値向上
(創出する価値)

経済的価値

連結経常利益:

300億円(2027年度)

営業キャッシュ・フロー:

600億円程度(2027年度)

ROE:

6%+α(2027年度)

社会的価値

CO₂削減貢献量^{※3}:

300万t(2030年度)

再エネ取引量^{※4}:

50万kW(2030年度)

水素販売量:

400t(2027年度)

エネルギー事業のお客さま数^{※5}:

314万件(2027年度)

本支管の耐震化率^{※6}:

100%(2030年度)

供給エリアのブロック数^{※7}:

109ブロック(2027年度)



2030年代半ばに
目指す姿
2050年に果たす
役割

2030年代半ばに目指す姿には、エネルギー事業者として進化することに加え、エネルギー以外の領域でもステークホルダーの皆さまのお役に立ち、持続可能な社会の実現をリードするという想いを込めています。事業構造の变革を推進してこの目指す姿に到達し、2050年においては、暮らし・ビジネス・地域の多様なニーズや課題と向き合い、カーボンニュートラルをはじめとした持続可能な社会に貢献します。

※1 連結子会社(30社)を含む数値 ※2 投融資の金額を含む。 ※3 事業活動を通じたCO₂削減貢献量(2021年度からの累積値、削減の基準は2020年度) ※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 都市ガス・LPガス・電気合計の延べ契約件数 ※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

中期経営計画2025-2027

「中期経営計画2025-2027」(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



取り巻く経営環境

東邦ガス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*



自然災害や地政学リスクの高まり

足元で生じている環境変化

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5つの変化潮流。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)

中期経営計画2025-2027

重点戦略で変革を加速

企業価値を最大化するために、エネルギーの安定供給という社会的責任を果たしながら、効率的な資本配分のもと、財務戦略、事業戦略、人材戦略を着実に遂行していきます。

財務戦略

P.20

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みます。

キャッシュアロケーション(中期経営計画3か年累計)

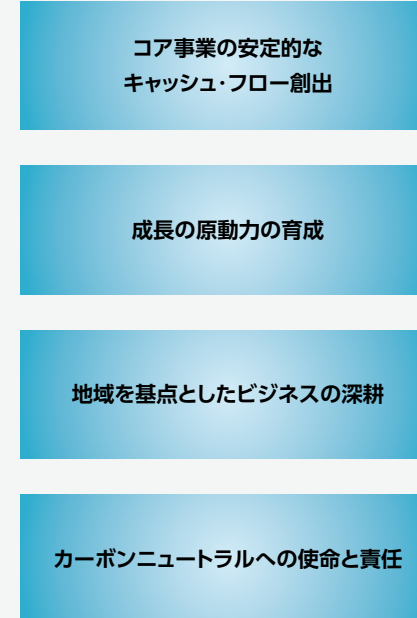


事業戦略

P.24

ガス事業で培った強みを活かし、事業構造の変革の出発点となるコア事業での安定的なキャッシュ・フロー創出をはじめ、事業戦略の4つのテーマに取り組みます。

事業戦略4つのテーマ



人材戦略

P.35

「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。

