



## TOP MESSAGE

# 成長分野に積極的投資を行い、 未来の静岡ガスグループに 向かって歩むとき

代表取締役  
社長執行役員(COO)  
松本 尚武

### 社長に就任したからこそ鮮明に感じる当社グループの強みと弱み

2024年1月に社長に就任し、2年目を迎えました。就任前は経営戦略本部長として経営に関わってきましたが、振り返ると、私のこれまでのキャリアは営業、企画、事業開発と、「ジョブローテーション」を通じて幅広い経験を積ませていただきました。特に印象深いのは、営業として工業用の都市ガス開拓に携わっていた時期です。当時はガスの供給にとどまらず、設備導入やエネルギーサービスの提案に踏み出した頃でもあり、エネルギー事業の転換点を現場で感じていました。

現在、社長という重責を担う中で、当社グループがいかに地域とともに歩んできた企業であるかを改めて実感し、これまで以上に社会に貢献できる存在になろうという思いを強くしています。私自身、社会人としての成長は歴代の社長や先輩方に支えられ、部下ができる立場となってからは、むしろその時々と一緒に働いた部下の皆さんに育てられてきたと感じています。社長という立場となった今、社員一人ひとりのために力を尽くし、その幸せに貢献したいという思いを強くしています。

01 INTRODUCTION  
02 TOP MESSAGE  
03 SPECIAL FEATURE  
04 HOW WE CREATE VALUE  
05 OUR VISION  
06 OUR STRATEGY  
07 CORPORATE GOVERNANCE



TOP MESSAGE

≡ CONTENTS

グループ2030年ビジョン



2050年カーボンニュートラルビジョン



サステナビリティ



## TOP MESSAGE

立場が変わることで見えてくることもあります。私たちの強みを改めて認識する一方で、エネルギー産業が直面する課題や将来の変化の兆しも、より鮮明に見えてきました。当社は1910年の創業以来、都市ガス事業を軸に成長を遂げてきましたが、その成長にも変化の兆しが表れています。近年、新規事業への挑戦や事業領域の拡大に積極的に取り組んでいます。そうした挑戦を支えるのは、やはり社員と組織の力です。新たな価値を生み出すスキルに加え、挑戦を前向きに受け止めるマインドの育成が重要だと感じ、社長就任以降、組織開発と人材育成に力を注いでいます。

### 社会背景を鑑み刷新した「新グループ企業理念」に込めた想い

当社グループは2025年1月、新たなグループ企業理念として「エネルギーを中心としたグループ総合力で、豊かで持続可能な未来を追い求めます」を策定・公表しました。

これまで掲げてきた「地域社会の発展に寄与するため」という企業理念が伝えてきた価値は、今も変わらず私たちにとって大切なものであり、地域社会に貢献することこそが、当社グループが社会に存在する意義であると考えています。一方、この理念が生まれた1970年代は、高度経済成長期を経た後のオイルショックや公害問題が顕在化し、何よりも「クリーンなガスを安価に安定供給すること」が強く求められていた時代でした。

それから50年以上が経ち、私たちを取り巻く社会環境や価値観は大きく変化しています。改めて「私たちは何のために存在するのか」を問い直したとき、エネルギーというコア事業を軸に据えつつも、ガスや電気のカーボンニュートラル化、さらにはその先のサーキュラーエコノミー（循環型経済）までを視野に入れて、持続可能な未来づくりに向き合っていく必要があると強く感じました。

そうした想いを、新たな企業理念に込めています。この理念のもと、グループの総合力を結集し、「グループ2030年ビジョン」の実現に向けて、力強く歩みを進めていきます。

### 「新グループ企業理念」を浸透させるため、現場に足を運び、社員との対話を増やす

新しいグループ企業理念は、発表してまだ日が浅く、全社員への浸透という点ではこれから取り組むべきことが多くあります。理念を掲げるだけでなく、社員一人ひとりがその意味を理解し、自身のキャリアビジョンと重ね合わせながら、「自分はどんな役割を果たせるのか」と考えられるようになることが、本当の意味での浸透だと考えています。

そのために、タウンホールミーティングをはじめ、各部門や部署での1on1など、対話の機会を積極的に設けています。特にタウンホールミーティングでは、私自身を含めた全役員が分担し、グループ各社や支社に行き、直接社員の声に耳を傾けることを大切にしています。

こうした現場での対話を通じて得られる気づきは、非常に大きなものがあります。社員の中で意識の変化が芽生えはじめている手応えもあり、私たちの挑戦に対して前向きな姿勢で応えてくれていると感じることが増えてきています。ただ、理念の浸透やマインドの醸成は、一朝一夕に実現できるものではありません。だからこそ、これからも根気強く、対話を重ねながら地道に進めていきたいと考えています。

### 「グループ2030年ビジョン」の着実な前進 「信頼のブランド強化」から「事業領域の拡大」へ

2021年に策定した「グループ2030年ビジョン」では、2030年までの道のりを3つのフェーズに分け、それぞれに重点施策を設定しています。最初のフェーズである2022～2024年は「信頼のブランド強化」、続く2025～2027年は「事業領域の拡大」、そして2028～2030年を「新たなつながりでの共創実践」と位置づけ、段階的にビジョンの実現を目指しています。

グループ2030年ビジョン



2050年カーボンニュートラルビジョン



サステナビリティ





この「信頼のブランド強化」に取り組んだ最初の3年間では、地域との関係性を深めることに注力してきました。その成果の1つとして、当社グループに対する信頼の高まりが、さまざまな形で表れてきていると感じています。例えば、2024年10月にはグループ会社の静岡ガスリビング株式会社が、空き家の買取と再販売を行う株式会社 Sweets Investmentの株式を取得しました。こうしたM&Aや事業承継に関するご相談をいただく機会が増えていることは、私たちがこれまで積み重ねてきた地域との信頼関係の結果ではないかと受け止めています。

また、M&Aを通じて当社グループに加わった企業の社員を、自然な形で新しい仲

間として受け入れてきた私たちの姿勢に対しても、共感や評価の声をいただいています。最近では、私たちの側から働きかけるのではなく、金融機関や地元企業からアライアンスや事業承継についてのご相談をいただくケースも増えてきました。

こうした社外からの信頼の広がりと並行して、社内にもポジティブな変化が生まれつつあります。離職率はもともと他社と比べて低い水準ではありましたが、中には、当社グループでは自らの成長に不安を感じる社員が離職を選ぶケースもありました。

しかし当社の直近3年間における入社3年以内の若年層の離職率は4.3%と同業他社と比較しても低く、成長機会の不足を理由とする離職が明らかに減ってきています。こうした変化にも、「信頼のブランド強化」に取り組んできた成果が社内にも少しずつ表れていると感じています。

### 「事業領域の拡大」では、成長分野に積極投資

「信頼のブランド強化」に取り組んできた最初の3年間を終え、2025年からは第2フェーズである「事業領域の拡大」に入りました。この3年間は、これまで築いてきたブランド力を土台としながら、2030年に向けた最終フェーズ「新たなつながりでの共創実践」へと踏み出すための重要なステップとなります。

都市ガス事業が成熟期に入りつつある中でも、DXや業務プロセスの改革、他社との連携を通じて引き続き成長の余地を追求していきます。一方で、今後の持続的な成長を見据え、成長分野への経営資源の集中投入を進めていきます。人材や資金といった資源を戦略的に配分し、多角的な成長を目指すフェーズが本格的に始まっています。

具体的な成長分野としては、特に3つを重視しています。1つは、太陽光発電などの「電力・再生可能エネルギー事業」。次に、東南アジアや南アジア、北米を中心とした「海外事業」。そして3つ目が、「ハウジング(不動産)分野」です。この3つを含めた成長分野に対しては、2025~2027年の総投資額930億円のうち、70%以上を投じる計画を立てており、より積極的な成長投資を実現していきます。

グループ2030年ビジョン



2050年カーボンニュートラルビジョン



サステナビリティ



# 02

TOP MESSAGE

≡ CONTENTS

## TOP MESSAGE

これまでも成長分野への投資は行ってきましたが、実際には比較的小規模な案件が中心でした。中でも海外事業の展開については、私が社長に就任する以前から模索が続けられてきましたが、当時は社会状況が大きく揺れ動いていた時期であり、特にコロナ禍の影響もあって、海外進出などの大規模な投資に踏み切るタイミングを見送らざるを得ず、結果としてバランスシート上では純資産が積み上がっていきませんでした。これまで蓄積してきた経営資源を、未来の成長に向けて活かせる段階に来ていると受け止めています。

### 海外で築く、新たな成長の土台

3つの重視する成長分野のなかでも、海外での事業展開はすでに具体的な動きを見せ始めています。その一例が、2024年11月に最終合意に至ったベトナムでの太陽光発電事業です。私たちは、再生可能エネルギーの開発を手がけるHoan Loc Viet Joint Stock Companyの関連会社であるMy son-Hoan Loc Viet Solar Energy JSCの株式25%を取得し、ベトナムにおける太陽光発電事業に初めて参画することになりました。

また2025年2月には、東京ガスグループの米国法人であるTokyo Gas America Ltd.の完全子会社、TG Eagle Ford Resources LP(以下TGER社)



My Son-Hoan Loc Viet Solar Energy JSCの太陽光発電所

と、米国におけるシェールガス開発事業の権益取得に関する基本合意書を締結しました。**P15▶** 対象はテキサス州南部のイーグルフォード層などで、他社と共同で保有する権益のうち、TGER社が保有する権益のすべてを取得する計画です<sup>\*</sup>。この取り組みによって、当社グループとしては北米への初進出となるとともに、これまで手がけてこなかった天然ガスの上流分野、つまり探鉱から開発・生産に至る領域へのチャレンジが始まります。

こうした海外での新たな挑戦を1つの起点として、今後も事業の幅を広げ、グローバルな成長機会を積極的に探っていきたいと考えています。

### ガバナンス体制の強化により、適切なデューデリジェンスで投資規模を拡大

海外での事業展開では、これまでにない規模の投資に踏み出すことになります。このような、ある程度の規模を伴う投資を行うことは、これからの当社グループにとって必要な選択でもあると考えています。当社グループの財務基盤を背景に、これまでより規模の大きい案件への引き合いも増えてきています。効率性の観点からも投資規模の拡大は、今後の成長には欠かせません。

こうした投資判断を適切に行うため、ガバナンス体制の強化が重要な前提となります。なかでも、取締役会の果たす役割はこれまで以上に大きくなっています。取締役会では、一定以上の投資案件を決議事項として扱っていますが、取締役会の場以外においても社外役員に対して事前説明や中間報告を行うことで情報共有をより迅速かつ丁寧に進め、適切な判断につなげていきたいと考えています。

もちろん、投資額を増やすだけで成長分野が広がるわけではありません。ここでもやはり、鍵を握るのは人と組織の力です。とりわけ、事業開発や新規分野への投資に携わった経験をもつ人材は、現時点では社内には十分とは言えず、これからの課題の1つだと捉えています。今後は、外部人材の受け入れも視野に入れながら、即戦力となる人材の確保とともに、社内の育成も含めて組織全体の力を底上げしていきたいと考えています。

<sup>\*</sup>2025年5月末時点で取得完了

グループ2030年ビジョン



2050年カーボンニュートラルビジョン



サステナビリティ



## カーボンニュートラルへの挑戦に向け、新しい事業ポートフォリオを描く必要性

「グループ2030年ビジョン」と並行して、当社グループが長期的視点で取り組んでいるのが「2050年カーボンニュートラルビジョン」です。このビジョンでは、「お客さま先・地域全体でのエネルギーの高度利用と省エネ推進」、「ガス・電気のカーボンニュートラル化」、「CO<sub>2</sub>吸収と利用」の3つの柱を軸に、お客さまや地域とともにカーボンニュートラルに挑み、そのノウハウを東南アジアなど海外にも展開していくことを目指しています。最終的なゴールは2050年ですが、その通過点として2030年までにCO<sub>2</sub>排出量200万トンの削減に貢献することを当面の目標としています。 **P22**

このビジョンを策定したのは2021年。社会全体が脱炭素に大きく舵を切っていた時期であり、私たちの方針もそうした流れに沿ったものでした。カーボンプレジットを活用し、排出量のオフセットによってカーボンニュートラルを目指す方向性が主流でした。

しかし、ウクライナ情勢やエネルギー供給の不安定化など、世界情勢は大きく変化しました。再生可能エネルギーだけですべてのニーズをまかなうことは困難であり、現実的な選択肢として、天然ガスを引き続き活用していく必要性も見えてきました。

こうした状況の変化を受け、私たちは現在、多様なアプローチを視野に入れながら、エネルギーの高度利用を軸とした事業ポートフォリオの再構築を進めています。その中には、再生可能エネルギーの国内展開だけでなく、海外における事業展開の可能性も含まれており、地域課題の解決と地球規模での貢献を両立させるための道筋を模索しています。

## 資本コストと株価を意識した経営を実現していくために

企業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、私たちは未来に向けた挑戦を進めると同時に、足元の経営環境にも目を向け、健全な経営体制を維持していく必要があ

ります。例えば、現在話題となっている関税の影響についても、私たちの事業にどのような波及があるのか、検討を進めているところです。関税に限らず、社会情勢や実体経済の変動は、企業活動に影響を与えるものであり、常に向き合っていかなければなりません。

重要な点は、そうした変化をどう受け止め、どのように対応していくかです。都市ガスをご利用いただいている工業用のお客さまの中には、海外展開を行う企業や、自動車産業など、グローバルな動きに影響を受けやすい製造業の会社さまも多くいらっしゃいます。もし関税の影響で生産活動が縮小すれば、都市ガスの使用量が減り、私たちの業績にも影響が及ぶ可能性があります。一方で、そうした環境の変化に伴い、事業や資産構成の見直しを図る企業が増えることも想定され、私たちにとっても、M&Aなどを通じた事業ポートフォリオの再構築の機会が広がるかもしれません。

いずれにしても、現状を冷静に見極めながら、資本コストと株価を意識した経営を実現していくことが大前提であり、そのための対応にもすでに取り組んでいます。私たちは、エネルギーを中心としたグループ総合力を活かして事業拡大を進めていますが、現在のPBR(株価純資産倍率)は1倍を下回る水準にあります。エネルギー企業として、安定供給と合理的な価格の維持を担う責任があることを踏まえれば、PBRの改善には一定の困難を伴いますが、取り組むべき課題と捉えています。

PBRの構成要素であるPER(株価収益率)とROE(自己資本利益率)を見ても、PERは東証プライム市場の平均(2024年12月時点の17.0倍)を下回り、ROEも7.8%にとどまっています。加えて、自己資本比率は69.4%と健全な水準にありますが、見方を変えれば、財務レバレッジを十分に活かしきれていない状態とも言えます。

PERの改善には、積極的なIR活動を通じて企業価値を正しく伝えることに加え、投資によって実績を積み上げていくことが欠かせません。ROEについても、利益の成長に加え、投資資金の活用によって財務の効率性を高めていくことが必要です。いずれにしても、鍵となるのは投資の質と実行力だと考えています。

グループ2030年ビジョン



2050年カーボンニュートラルビジョン



サステナビリティ





こうした投資によって利益成長を図っていくことは、資本効率の向上だけでなく、株主の皆さまへの還元にもつながっていきます。2024年度には、中間・期末を合わせて1株当たり年間配当金を前期の25円から40円に増配しました。これは、既存事業の収益拡大やM&Aによる成長を見込み、2030年の配当目標を前倒しで実現したものです。また、これまでの安定供給を基本としていた配当方針を変更し、累進的配当を継続して行うことといたしました。今後も事業の成長と歩調を合わせた、持続的な株主還元を目指していきます。

### トップダウンからボトムアップの組織へ

当社グループでは、すべての取り組みの根底に人と組織の力があると考えています。人的資本経営を軸に据え、事業と会社の持続的な成長を実現していくためには、一人ひとりの成長と挑戦を支える仕組みが欠かせません。

私が目指しているのは、トップダウンではなく、ボトムアップの組織です。グループとしての大きな方向性は経営陣が示しますが、その方向性を受け止めたうえで、自分の果たすべき役割を社員自らが考え、実行に移していく。そんな主体性のある組織をつかっていきたいと考えています。そのためには、意識を変えるマインドセットと、スキルを磨く学びの機会の両立が重要です。

社員の主体的な成長を後押しするために、グループ全体で学びの場を広げるとともに、自ら挑戦する社員が正当に評価されるよう、人事制度の見直しも行いました。また、タウンホールミーティングや1on1などを通じて、社員との対話の機会も意識的に増やしています。社長就任を1つの契機として、会社が変わろうとしているというメッセージを直接伝えることができたのは、大きな意味があったと感じています。

当社グループには、会社や部門を越えて多様な業務に取り組む「ジョブローテーション」という伝統があります。今後はこの仕組みをより積極的に活用し、多能工化を進めていく考えです。エネルギーという高い専門性が求められる事業領域においても、時代に合った多様性を兼ね備えた人材の幅を広げていくことが、これからの成長にとって不可欠です。専門性と多様性の双方を育みながら、当社グループの未来を担う人材を、着実に育てていきたいと考えています。

これらのすべての取り組みは、新たに掲げた企業理念の実現に向けたものです。今後も社員一丸となって挑戦を続けてまいります。ステークホルダーの皆さまには、これからも温かく見守っていただければ幸いです。静岡ガスグループのこれからの、ぜひご期待ください。

代表取締役 社長執行役員(COO) **松本 尚武**

グループ2030年ビジョン



2050年カーボンニュートラルビジョン



サステナビリティ

