



# 受け継いできた「フロンティア精神」で、 真の総合エネルギー企業に進化します

代表取締役社長  
内田 高史

## 「東京に青い空を取り戻そう」

今年、東京ガスグループがLNG(液化天然ガス)を日本企業として初めて輸入してから、50年目を迎えました。社運を賭けた一大事業を行う決断をした当時の経営者が掲げたのは、「東京に青い空を取り戻そう」という言葉でした。その言葉通り、LNGを導入することで、それまでの石炭や石油系を中心とした原料と比べSOx(硫黄酸化物)排出量をゼロにし、NOx(窒素酸化物)を軽減して、社会問題化していた光化学スモッグの抑制にも貢献しました。また、今日問題となっているCO<sub>2</sub>(二酸化炭素)の排出量も削減しました。

イノベーションによりエネルギー・フロンティアを切り拓く精神は、次世代に受け継いでいくべき東京ガスの見えない資産です。当時は、昭和の高度経済成長期。エネルギー需要の増大、環境の悪化に伴って、石油系エネルギーに代わり熱量が高く、クリーンなエネルギーとして天然ガスへの注目が高まっていました。そこで当社グループは、当時、実用レベルでは普及しておらず、難易度が高いと言われていた海外の天然ガスを液化して船で輸入する方法に挑戦、冷凍液化技術など山積していた課題の一つひとつ解決

し、1969年11月、アラスカから第1船目となる「ポーラ・アラスカ号」を根岸工場に受け入れました。LNGの時代が幕を開けたのです。

LNGの導入に伴い、供給するガスの熱量をこれまでよりも高カロリーなものへと変更する「熱量変更」を、17年かけて実施しました。この、お客さま一件一件を訪問し、ガス器具を調整する地道な作業に、延べ780万人もの社員が力を注いだことで、天然ガスが普及拡大し、今日では主要エネルギーとして日本の発展も支えています。さらに、この時に深まったお客さまとの信頼関係は、現在のエネルギー自由化時代において他社との競争優位にも繋がる当社の「見えない資産」となりました。

LNGへのシフトは、本業を通じて社会貢献するという当社の経営姿勢そのものです。熱量変更は、その後の当社の成長に大きく貢献しました。また、これはあまり知られていないことですが、天然ガスは熱量が高いエネルギーであるために、供給効率が高く、当社グループのパイプライン建設の投資を最小限に抑えることができました。また、それまで地域や事業者によって熱量が異なり、10種類以上あったガスの種類が統一され、お客さまとガス器具開発メーカー双方にとって良い道筋をつけることもできたのです。





## 社長メッセージ

# イノベーションによりエネルギー・フロンティアを切り拓く精神は、次世代に受け継いでいくべき東京ガスの見えない資産です

### これからも安心・安全にエネルギーを供給し、「信頼」を積み上げます

私が2018年4月に代表取締役社長に就任してから、約一年が経ちました。振り返ると、エネルギー業界を取り巻く環境が、より厳しさを増した一年だったと感じています。

特に、電力・ガスの自由化によってエネルギー会社間の競争が熾烈になりました。東京ガスグループでも都市ガスのお客さまの他社への切替えが想定していた以上に起きた一方で、計画を大きく上回るペースで電気のお客さまを増やすことができ、トータルでは自由化をプラスにすることができています。また、少しずつではありますが、他社に切り替えたガスのお客さまが戻ってきてくださっています。

エネルギー会社がお客さまから選ばれる条件は、料金の安さだけではありません。「常に、安心・安全にエネルギーを供給し続ける」ことで信頼を積み上げていくことが大切です。2018年は大阪府北部や北海道東部での地震や、西日本での台風や豪雨等、日本各地で自然災害が相次ぎました。改めて、当社グループが担っているエネルギーの安定供給や防災への責任を強く感じるとともに、今後も、最優先課題として取り組んでいくことを再確認した一年になりました。

さらに、国内にとどまらず、海外でも低炭素を求める声が増え、大きくなってきたことを、身をもって学んだ年でもありました。当社グループは、出光興産、九州電力とともに検討してきた、千葉県袖ヶ浦市での石炭火力発電所について、環境への追加的な対応等により十分な事業性が見込めないことから、共同開発を断念するという結論に至りました。この判断に関して、その地域にお住まいの方々だけでなく、海外を含めた投資家の皆さまにもESGの観点からご評価をいただきました。

また、英国のセントリカ社と共同でモザンビークからLNGを購入するという、日本企業と欧州企業による世界初の革新的な取組みに関して、主導した当社

グループに高評価をいただいたほか、カナダやメキシコ等にもLNGの輸入先を拡大していくことや、シェル・イースタン・トレーディング社と共同で、石炭価格を指標とする革新的な価格体系を導入し、長期・安定的に、より競争力のあるLNGを調達できるようになったことに対しても、高いご評価をいただきました。これはひとえに、LNGの輸入を開始した1969年から絶え間なく続けてきた当社グループのLNGへの取り組みが、世界から認められた結果であると大変嬉しく思っています。

### 脈々と流れ続けるフロンティア精神で新しいマーケットを開拓します

一般には、都市ガス業界は規制に守られてきたと思われているかもしれませんが、ガス灯が電灯に代わり、ガスかまどが電気炊飯器に取って代わられたように、実は、これまで幾度も激しい競争にさらされてきました。当社グループが100年以上も前に料理教室を開いたのは、料理のつくり方を広めるのと同時に、ガス器具を使いこなして、安心してガスをお使いいただくためでした。このように当社グループは、激しい競争に打ち勝つために、お客さまの生活に入り込んで新しい市場を開拓し、社会的責任を果たすことで、持続的な成長を遂げてきました。

また、当社グループが2009年から販売を開始し、昨年に累計販売台数11万台を達成した家庭用燃料電池「エネファーム」は、20数年かけて地道に研究・開発した結果、商品化が難しいとされていた通説を覆し、販売にこぎつけたものです。商社などに頼っていたLNGの輸送分野において、LNG船をエネルギー会社が自社で保有し、取引の自由度を高めたうえで、低価格のエネルギーを世に供給したのも当社グループが初でした。床暖房を、今のように“当たり前”の設備にしたのも当社グループであると自負しています。

こうした新たなことにチャレンジし、時間をかけてでも市場を開拓する精神は、時を経ても変わらず、今でも我々の中に脈々と受け継がれています。

## GPS2020ジャンプ期間2年目。 順調な展開を、今年も継続します

当社グループでは、引き続き持続的な成長を実現していくために、2020年を最終年度とする長期経営ビジョン「エネルギーと未来のために東京ガスグループがめざすこと。～チャレンジ2020ビジョン～」を、2011年11月に発表しました。

これまでのホップ期(2012-14年度)と、ステップ期(2015-17年度)に、総合エネルギー・グローバル企業を目指して事業領域・エリアを大幅に拡大し、7つの事業ドメインを確立するとともに、新たなグループフォーメーションを構築してきました。

経営のバトンを受け取った私の役割は、最後のジャンプ期(2018-20年度)の中期経営計画「GPS2020」を着実に実行し、目標を可能な限り前倒して実現すること、次の長期ビジョンに向けて、検討を進めていくことです。

ジャンプ期の初年度にあたる2018年度は、増収増益を確保することができました。なかでも、大きな手ごたえを感じたのは、「電力事業」です。「2020年度末までに220万件のお客さまへ東京ガスグループの電気をお届けする」という目標に対し、初年度で順調に実績を積み上げることができたことから、目標を220万件から240万件に上方修正し、さらには達成時期を2019年度末に一年前倒しました。こうした

ことは、社員の自信につながっています。

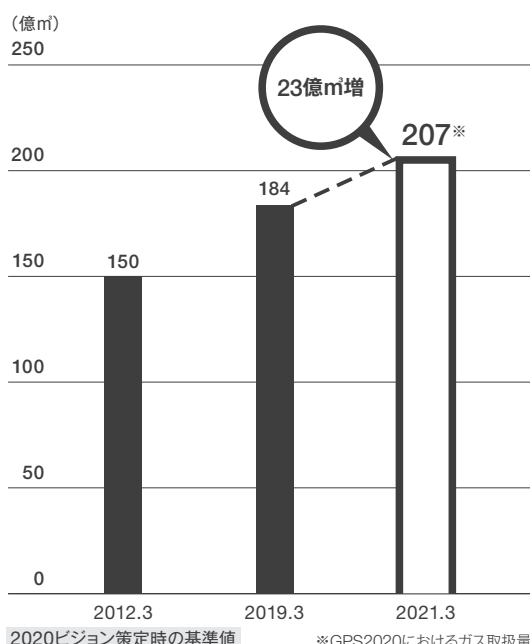
また、「エネルギー関連事業」も順調に推移しました。子会社である東京ガスエンジニアリングソリューションズを中心に、北は北海道から南は沖縄まで日本全国にサービスエリアを拡大し、LNG基地建設・運営、エネルギー供給、燃料転換や省エネサービスなど幅広い価値を提供するほか、タイやバングラデシュ、アメリカなどへと海外展開も拡大しています。

「不動産事業」も、JR田町駅東口に直結する当社保有地の再開発が進んでいることに加え、新規に港区虎ノ門に物件を取得したり、中小規模用地における賃貸事業を行うなど、順調に推移しました。さらに、関連企業の3社を統合したことで、より積極的に取り組める環境が構築できたと考えています。

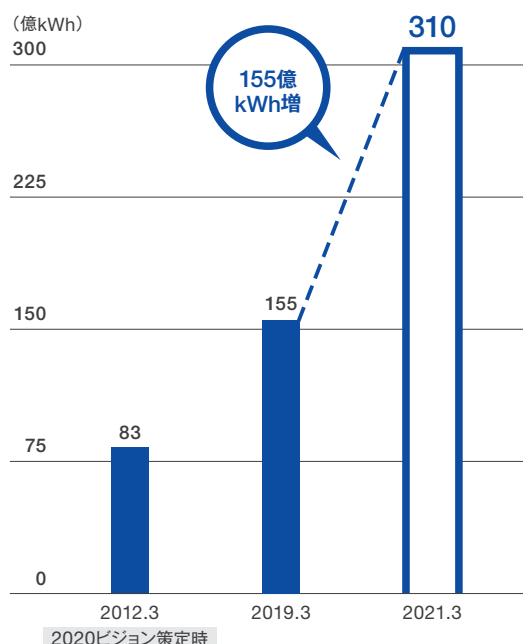
## 厳しい事業環境は、 より長期的視点で克服します

その一方で、海外展開は進捗が遅れている状態です。残念ながら、国内は少子高齢化や世帯数の減少、建物の高断熱・高气密化などにより、エネルギーの供給量が大幅に伸びることは期待できません。しかしながら、天然ガスの普及期に移行する東南アジア諸国を中心に事業を拡大することは可能です。成熟した国内市場では安定したシェア獲得に努めながら、成長の軸足を海外事業へと移し、「海外市場において、天然ガスを中心とした環境に優しいエネルギー

ガス販売量(「ビジョン」ベース)



電力販売量





## 社長メッセージ

# 2030年をターゲットに、 次期長期経営ビジョンを策定します

供給の実現」を目標に、新しい市場に入り込み、お客さまの生活向上と産業発展に貢献していく方針です。

そして、最大の課題は、ガスの小売件数減を想定する範囲にとどめることです。東京電力に加えて、中部電力と大阪ガスが出資しているCDエナジーダイレクトや、石油元売り最大手のJXTGエネルギーなどが新規参入し、競争相手が20社以上に広がったことで、ガスの防衛という点では非常に厳しい状況となりました。ここをどう立て直していくのかは、エネルギーの未来を見据えた、より長期的な視点が必要であると考えています。

### 4つのDを踏まえ、EaaSに取り組みます

その指針となる次期長期経営ビジョンは、2030年をひとつのターゲットと定め、これからの事業構造がどのように変化する可能性があるのかを最重要視しながら策定していきます。策定時において、我々を取り巻く事業環境の変化を見極めるために参考にするのが、4つの「D」です。

まず一つ目は、「Deregulation」（規制緩和、自由化）にどう立ち向かっていくか。どう負けない経営をするのかということ。二つ目は、「Decarbonization」（脱炭素）の要請に対して、我々はどう応えるべきか。今から考えて、手を打っておく必要があります。そして三つ目は、すでに世の中で強まっているエネルギーの「Decentralization」（分散化）の流れ。これまでのように大きな発電所から一方的にエネルギーを供給するだけでなく、「ガスコージェネレーションシステム」（コージェネ）、蓄電池、太陽光や風力発電をどう組み合わせしていくのか。四つ目の「Digitalization」（デジタル化）は、最新のデジタルの技術を使ってどういった新しい事業を生み出すか。また、デジタル化することによって、これまでの事業や業務をどう変えることができるか、という視点です。

この4つのDを踏まえたうえで、供給するエネルギーのバランスを考え、需要の伸びが限定的な国内に向けて、EaaS（Energy as a Service）「サービスとしてのエネルギー」を生み出し、育てていく方針です。

例えば、「スマートエネルギーネットワーク」も、

EaaSのひとつ。すでに、田町や日本橋室町で導入され、クリーンな都市ガスを燃料として、コージェネで電気をつくり、同時に発生する熱を冷房・暖房・給湯・蒸気として供給し、ICTによるエネルギーマネジメントも合わせたサービスです。省エネや環境保全に役立つほか、災害時にも電気が使えるという「安心」をお届けできるサービスでもあります。

### 真の総合エネルギー企業への道を 一步一步、歩み続けます

投資家の皆さまから、低炭素を超えた「脱炭素」への取組みを質問されることも増えてきました。私は、太陽光や風力などの不安定な再生可能エネルギーのみで成り立つ世界は、一朝一夕で築けるものではないと考えています。まだ低炭素社会も実現できていないからです。低炭素社会を実現するためには、天然ガスの有効利用、高度利用が一番の近道です。高度利用が実現すれば、政府が定めた「2030年度の温室効果ガスの排出を2013年度の水準から26%削減する」という目標も、達成が可能です。だからこそ当社グループは、天然ガスに注力し、再生可能エネルギーと組み合わせて提供する体制を整えようとしているのです。

その先には、水素等を活用し、脱炭素を実現した社会ができるかもしれません。ただし、実現するのは、もう少し先の未来になると考えています。もちろん、我々も研究・開発を進めています。

当社グループは、進取の精神を持ち、何より1,100万件を超えるお客さまに支えられている会社です。また、規制緩和や自由化を乗り越えることで、今、真の総合エネルギー企業への道を一步一步進みながら、世界にエネルギーを供給する基盤を築いています。

当社は2020年までは投資のステージと位置付けておりますが、利益をしっかりと伸ばし、総分配性向60%を維持してまいります。2019年3月期の一株当たり配当は、5円増配の60円とさせていただきます。ステークホルダーの皆さまには、今後の当社グループにご期待いただき、末永くご支援いただきますようお願い申し上げます。



## 私がお伝えしたいこと

中期経営計画GPS2020を  
可能な限り前倒して実現します

「首都圏のガス会社」から  
「グローバルな総合エネルギー企業」  
に進化します

2030年に向けて  
次期長期経営ビジョンを策定します

私たちの強みは、  
お客さま・お取引先さまからの信頼と  
それを支えている人材、  
技術などの「見えない資産」です

低炭素社会を実現するには、  
再生可能エネルギーと  
LNGの活用が最適です。  
当社は本業を通じて社会貢献します

成長投資をしながらも  
5円増配を実現しました