

エネルギートレーディングカンパニー



安定供給を担保しながら、トレーディングで利益を拡大する

LNG契約や輸送に関わる原料調達部門、電源開発・調達等を行う電力部門、LNG基地・発電所運営に携わる生産部門が含まれる当カンパニーでは、エネルギーの安定供給を担保した上で、独自のAO&T (Asset Optimization & Trading) ^{※1}を通じて利益を拡大するとともに、お客さまにベストソリューションを提供することを目指しています。具体的には、豊富なLNG関連アセットの運用柔軟性を活かしてLNG・電力を一体運用し、トレーディング事業で利益を創出していきます。また、電力分野ではデジタル取引プラットフォームを活用したソリューションの収益化を目指していきます。

専務執行役員 エネルギートレーディングカンパニー長 菅沢 伸浩

機会

- トランジションエネルギーとしてのLNGの需要伸長
- LNG市場ボラティリティの高さによるLNGトレーディング機会の拡大
- 電力マルチマーケット (卸取引市場、容量市場、需給調整市場) における収益機会拡大

リスク

- 原料輸入に関連する地政学的リスク影響等による原料調達支障
- 大規模災害に起因する製造・供給・発電設備等の損害による供給支障
- LNG・電力卸取引市場価格や原燃料費の変動に伴う収支影響

競争優位性

- LNG調達契約・LNG基地・LNG船等の豊富なLNG関連アセット、LNG取扱量、運用力
- LNG取引におけるネットワーク・信用力
- 電力事業規模 (発電・小売) および電力トレーディングにおける高度な予測ロジック等のノウハウ

事業戦略

▶ AO&Tの高度化

東京ガスグループの保有資産のオプション価値を活用し、LNGトレーディングや電力市場で新たな収益源を獲得していきます。LNG市場では今後もボラティリティが大きい環境が見込まれるため、数量や配船の柔軟性等オプション性の高いLNGを獲得するとともに、AO&Tを究め込むことでLNGトレーディングにおける利益を最大化させていきます。2030年に向けてはトレーディング取扱量500万トンを目指しています。

電力では、需要の伸長に見合う電源確保に向けて千葉袖ヶ浦パワーの建設を進めます。加えて、再エネ導入が進展し電力マルチマーケット対応の必要性が上昇する中、多様な発電リソース・調整力を確保し、複数の電力市場で最適運用することで電力トレーディングの収益拡大を目指します。2030年に510万kWの電源・調整力確保に向けて取り組みを進めています。

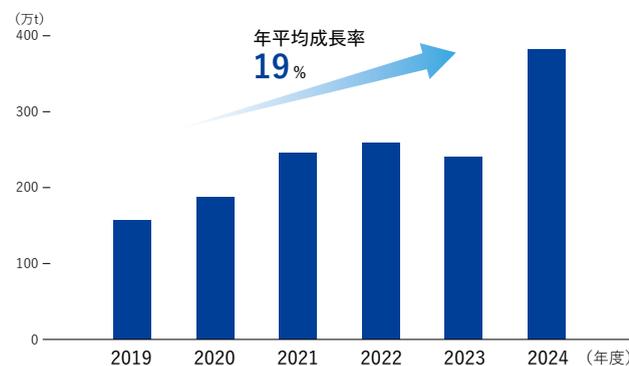
▶ デジタル取引プラットフォームの早期確立

電力分野のエネルギー取引推進に必要なデジタル取引プラットフォームの構築に取り組んでいます。このプラットフォームを軸に、他社リソースをアグリゲーションしたソリューション、系統用蓄電池・再エネ運用の受託等による収益化を目指します。

2024年度の主な取り組み

- ✓ シンガポールにTG Energy Trading Pte. Ltd.を設立
- ✓ 系統用蓄電池事業への本格参入 (大分県角子原蓄電所起工、広原蓄電所に関するオフテイク契約締結)
- ✓ 系統用蓄電池の最適運用サービスを提供開始
- ✓ 袖ヶ浦発電所の竣工

LNGトレーディング取扱量



※1 設備最適稼働とトレーディングの一体運用

イントロダクション

エネルギートレーディングカンパニー 31

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー 32

CEOメッセージ

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 33

地域共創カンパニー 34

グリーントランスフォーメーションカンパニー 35

企業価値向上の源泉

東京ガスネットワーク(株) 36

海外事業カンパニー 37

東京ガス不動産(株) 38

企業価値向上に向けたビジョン

座談会: 広がるデジタル顧客接点と価値提供 39

CFOMESSAGE財務資本戦略

事業戦略 (ROAの向上)

中長期の価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー



ガス・電力・ソリューション事業で利益成長を目指す

東京ガスグループは世界有数の市場である首都圏を中心に、ガス・電力事業で培ってきた約1,300万件の顧客基盤を有しており、さらなる成長に向けて、ソリューション事業ブランド「IGNITURE」を立ち上げ、ガス・電力に次ぐ第3の収益の柱を確立していきます。「IGNITURE」では、お客さまや社会のニーズを先取りした「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」の価値を提供するソリューションの拡充・体系化を進めていきます。さらに、商材の拡大、デジタルを活用した販売方法の拡大、販売エリアの拡大により、ガス・電力・ソリューションの3つの柱での利益成長を目指します。

代表執行役副社長 カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー長 小川 慎介

機会

- 環境・社会貢献や災害対策への関心の高まり
- ライフスタイル・価値観の多様化
- 各企業の脱炭素化目標達成に向けた投資拡大
- 人手不足や労務・原材料費高騰による生産性向上ニーズの継続・拡大

リスク

- エネルギー自由化による競争激化
- 生活形態・事業環境変化によるガス需要減少
- GX・DXソリューションを提供する競合企業の増加

競争優位性

- 首都圏を中心とした、お客さまアカウント数約1,300万件の強固な顧客基盤
- ライフバル等の地域密着型ネットワークとお客さま宅での設備の設置や修理等に関する技術ノウハウ
- 脱炭素化に向けた現状把握・削減実行・情報開示のワンストップソリューション
- GX実現のみならず、DX実現を両立するソリューションの保有と拡大

事業戦略

座談会:広がるデジタル顧客接点と価値提供 P.39

▶ ご家庭向けガス・電力・ソリューション事業

さらなる顧客基盤の増強を目指し、多様化するライフスタイルや価値観に応える商材や販売方法・販売エリアの拡大に注力します。具体的には、拡張性と柔軟性に優れた顧客管理システム「Kraken」を導入し、エネルギー料金施策の多様化と最適化を図ります。また、myTOKYOGAS^{※1}を活用したデジタルマーケティングやWeb販売の推進により、デジタル接点の拡大を目指します。さらに、ソリューション事業ブランド「IGNITURE」のもと「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」の価値を提供し、エネルギーとソリューションのクロスセルにより顧客当たりの利益を向上させ、収益力を高めていきます。

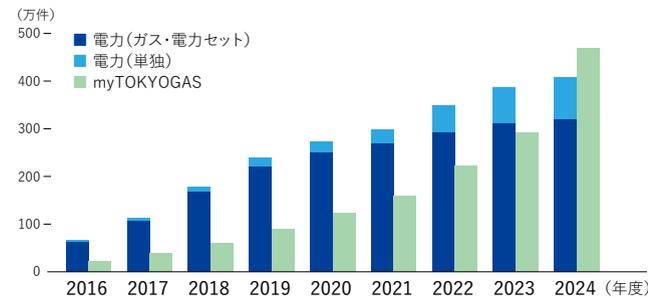
▶ 法人向け新規ソリューション事業

脱炭素化ソリューションは、お客さまの投資拡大に合わせ「商材」「販路」「収益ポイント」の磨き込み・多様化を図ります。並行して、生産性を高めるソリューション・安定したビジネスを実現するソリューションは、「価値」「技術」「販路」の観点でパートナー企業とともに拡充します。それらを適切に組み合わせ、お客さまのニーズに合わせて価値提供することで、新規ソリューション事業のスケール化を図ります。

2024年度の主な取り組み

- ✓ 家庭用蓄電池の充放電を制御する「IGNITURE蓄電池」を提供開始
- ✓ ご家庭向けソリューション拡大に向けた施工会社の子会社化による太陽光発電設備や蓄電池の施工機能強化
- ✓ 信頼性の高い自然系カーボンプレジット創出を目的とするカーボンファンドへ出資
- ✓ 太陽光発電設備の設置工法独自開発によるスレート屋根施設へPPA^{※2}サービス提供
- ✓ AIを活用した熱源機器の最適制御について東京都の補助事業の支援も受け、取り組みを加速

電力顧客・myTOKYOGAS加入件数



※1 東京ガスのWeb会員サービス ※2 電力購入契約

イントロダクション

エネルギートレーディングカンパニー 31

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー 32

CEOメッセージ

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 33

地域共創カンパニー 34

グリーントランスフォーメーションカンパニー 35

源泉 企業価値向上の

東京ガスネットワーク(株) 36

海外事業カンパニー 37

東京ガス不動産(株) 38

向けたビジョン 企業価値向上に

座談会:広がるデジタル顧客接点と価値提供 39

財務資本戦略 CFOメッセージ

事業戦略 (ROAの向上)

中長期の価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)



全国の法人のお客さまの経営課題を解決する共創パートナーになる

東京ガスグループの法人営業を集約し、全国の法人のお客さまに対して、ソリューション、ガス、電力、エンジニアリングをワンストップで提供しています。お客さまの経営課題解決に向けた共創パートナーとして、サステナブルな事業運営・社会の実現に貢献することを目指しています。高度なエンジニアリング力を武器に「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」を提供価値とする「IGNITURE」の提案を加速させ、ソリューションをガス・電力に次ぐ第3の柱として確立していきます。

常務執行役員 東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 代表執行役社長 **小西 康弘**

機会

- データセンターを中心とする電力需要の増大
- 脱炭素化の潮流に伴うGXソリューションニーズの拡大
- 人手不足および労務費、原材料費高騰による生産性向上ニーズの維持拡大
- 再エネ有効活用やデマンドレスポンスのための蓄電池ニーズ拡大

リスク

- 脱炭素化の進展による市場環境の急激な変化
- 法令・制度を含む国や地方自治体の政策変更
- 大規模災害による設備、プラントの損傷による供給支障
- 建設費高騰による計画物件の中止・遅延

競争優位性

- エネルギーコンサルとして、ソリューション、ガス、電力、エンジニアリングをワンストップで提案
- プラントや設備に対する高いユーザーズ・ノウハウとエンジニアリングソリューション力
- 全国におけるエネルギーサービス累計1,000件以上の実績

事業戦略

▶ ソリューションの全国展開

首都圏のお客さまのみならず国内外のさまざまなお客さまに対してソリューション、ガス、電力、エンジニアリングをワンストップで提供します。

ガス・電力については、トランジション期におけるエネルギー転換や再エネ・クレジット等を加えたカーボンオフセット都市ガスやコーポレートPPA等の環境価値提供を推進します。ソリューションについては、データセンター等の電力需要増が見込まれる分野へのコージェネレーションシステムや再エネ電力の供給等により、顧客領域を拡大します。また、ソリューション事業ブランド「IGNITURE」のもと、「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」を提供価値として、全国の法人のお客さまの経営課題解決に貢献します。

▶ 再エネ・脱炭素エンジニアリングの推進

当社グループがこれまで培ってきた技術力・ノウハウを活用したLNG基地建設・パイプライン敷設に対するエンジニアリング事業に着実に取り組んでいきます。また、成長領域である再エネ・脱炭素関連分野については、太陽光やバイオマス、地熱発電に加え風力発電のエンジニアリング、オペレーション&メンテナンス事業に挑戦し、事業拡大を目指します。

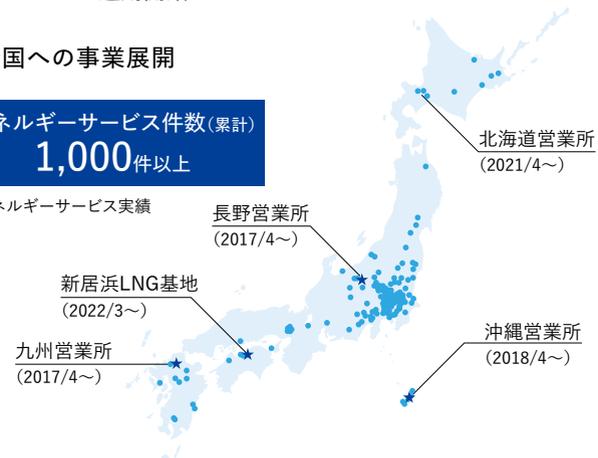
2024年度の主な取り組み

- ✓ サントリー山崎蒸留所において、世界初の水素によるウイスキー直火蒸留に成功
- ✓ タイ王国初の都市型地域冷房であるOne Bangkokにおいて、エネルギーの本格供給を開始
- ✓ Hondaの熊本製作所において太陽光発電設備と連携したリチウムイオン蓄電池(国内工場向けで最大規模)が稼働
- ✓ わいた第2地熱発電所(熊本県)の発電、熱輸送設備の着工
- ✓ 琉球大学病院および西普天間キャンパスにおいて国立大学法人初のCGS(ガスコージェネレーションシステム)エネルギーサービスの運用開始

全国への事業展開

エネルギーサービス件数(累計)
1,000件以上

● エネルギーサービス実績



イントロダクション

エネルギートレーディングカンパニー 31

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー 32

CEOメッセージ

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 33

地域共創カンパニー 34

グリーンTRANSフォーメーションカンパニー 35

源泉 企業価値向上の

東京ガスネットワーク(株) 36

海外事業カンパニー 37

東京ガス不動産(株) 38

企業価値向上に向けたビジョン

座談会: 広がるデジタル顧客接点と価値提供 39

CFOMESSAGE 財務資本戦略

事業戦略 (ROAの向上)

中長期の価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

地域共創カンパニー



地域課題解決に貢献し、地域・コミュニティとともに発展する

カーボンニュートラルに向けた取り組みが加速する地域・自治体に対して、脱炭素を中心とするソリューションをワンストップで提供するため、2023年にカンパニーとして発足しました。周辺ガス事業者様への卸供給事業、関係都市ガス会社事業等を担うとともに、地域課題の解決に向けて、地域行政や自治体に種々のソリューション提案を行います。東京ガスグループが創業以来培ってきた「信頼」や「地域密着力」を活かし、自治体の政策推進パートナーとして地域課題解決に取り組みながら収益最大化を目指すことで、地域・コミュニティとともに発展・成長していきます。

常務執行役員 地域共創カンパニー長 **小西 雅子**

機会

- 国のエネルギー政策における天然ガスの重要性
- 自治体のカーボンニュートラル宣言に伴う脱炭素化に向けた取り組みの加速
- 防災・減災等レジリエンス関連ソリューションへのニーズ

リスク

- 自治体が有する課題の多様化・複雑化に伴うソリューション提供の遅れ
- ソリューション提供における多業種の参入による競争激化とシェア低下

競争優位性

- 地域の公益事業者として培ってきた信頼
- 地域の目線で課題を捉える地域密着力
- 脱炭素に加えレジリエンス、最適化の視点も取り入れたソリューションをワンストップで提供できる体制

事業戦略

▶ 自治体の政策推進パートナーポジションを基盤とした地域課題解決

政策推進パートナーとして自治体に寄り添い、自治体と共に地域課題を解決していくことを目指しています。当社グループの信頼・地域密着力や、エネルギーを軸とした社会課題解決力を活かし、カーボンニュートラルの街づくりに関する包括連携協定締結等を通じて長期的な信頼関係を構築していきます。加えて、エネルギー分野にとどまらず、自治体や地域住民・事業者の皆さまとともに持続可能な地域社会実現を目指します。

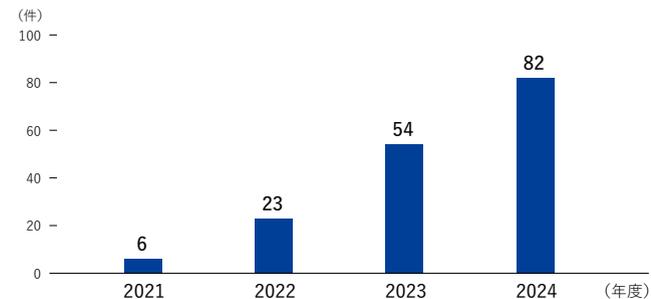
▶ ソリューションの提供ならびに拡充

CO₂削減に向けた各種対策の優先順位を可視化する「カーボンニュートラルチャート」を活用し、高効率ガス空調設備、建物のZEB^{※1}化を支援する「ZEBコンサルティング」、「カーボンオフセット都市ガス」や「さすてな電気」等カーボンオフセットエネルギーの導入の他、電気自動車や太陽光発電設備(PPAモデル)の導入支援等、新規ソリューションの展開にも注力していきます。加えて、エリア内の災害情報・避難所の情報を一元管理するシステム「防災TUMSY」や非常時でも起動可能なガス空調機の導入により、レジリエンス向上にも貢献していきます。

2024年度の主な取り組み

- ✓ 新規に28の自治体と「カーボンニュートラルのまちづくりに向けた包括連携協定」を締結(累積件数:82件^{※2})
- ✓ 地域・コミュニティの住民や民間事業者等、地域全体を巻き込み、カーボンニュートラルをはじめとした地域課題解決に資する事業を10エリアで展開(2025年度末目標:累積10エリアを前倒しで達成)
- ✓ 都市ガスをはじめとするエネルギーならびにSDGs貢献を題材にした環境教育の実施(417回開催、12,578名参加)および授業動画等のオウンドメディアへの掲載

包括連携協定の累積締結件数



※1 ネット・ゼロ・エネルギー・ビル ※2 2025年3月末時点

イントロダクション

エネルギートレーディングカンパニー 31

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー 32

CEOメッセージ

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 33

地域共創カンパニー 34

グリーントランスフォーメーションカンパニー 35

企業価値向上の源泉

東京ガスネットワーク(株) 36

海外事業カンパニー 37

東京ガス不動産(株) 38

企業価値向上に向けたビジョン

座談会:広がるデジタル顧客接点と価値提供 39

CFDメッセージ・財務資本戦略

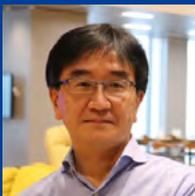
事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

グリーントランスフォーメーションカンパニー



カーボンニュートラル社会の実現に向け、開発成果の早期社会実装・収益化を目指す

ガスと電力の脱炭素化を目指し、「再エネの電源拡大と高度化技術の開発」「e-メタン・バイオメタン(RNG: Renewable Natural Gas)の大規模サプライチェーンの構築と革新的メタネーション技術の開発」「PEM^{※1}形水電解用CCM^{※2}の開発と販売」「AIも活用したカーボンニュートラル化に資するR&D」の4つのコア領域で、東京ガスグループの強みを活かせる事業・技術開発を推進しています。「カーボンニュートラルロードマップ2050」の実現に向け、事業ごとのパートナーシップの多様性を重視しつつ、開発過程で生み出す知的財産の獲得や標準化にも取り組み、企業価値向上に貢献してまいります。

代表執行役副社長 グリーントランスフォーメーションカンパニー長 **木本 憲太郎**

機会

- 脱炭素化エネルギーに対するニーズの高まり
- 日本の地理的特性を踏まえた浮体式洋上風力の再エネ主力電源化
- グローバルなグリーン水素市場の拡大によるPEM型水電解装置市場の成長

リスク

- イノベーションの停滞による競争力低下
- コスト上昇やサプライチェーン混乱、社会的受容性の低下等による社会実装の遅れ
- 国際的な環境価値の取引ルールや制度設計の不確実性

競争優位性

- 多様なステークホルダーと築き上げた開発から小売までのバリューチェーンの活用
- 燃料電池開発等で培った水素関連技術と高度な流体・構造解析技術
- 事業活動の蓄積データを基盤としたAI活用
- 海外・国内パートナーとの強固な関係を活かした技術・事業開発力の相互補完

事業戦略

▶ 再生可能エネルギー

再エネ電源の開発・運営と技術開発を進めています。(株)レノバと各種電源・蓄電池に関する協業を展開する他、洋上風力では、東京ガス参画コンソーシアムが事業者を選定され、本格開発を開始。浮体式では、海外事業に参画し、国内での早期社会実装に向けた事業運営手法の確立に取り組んでいます。また、VPPA^{※3}等、お客さま向けソリューションの構築にも取り組んでいます。

▶ e-メタン・バイオメタン(RNG)

北米・豪州等を中心にパートナー企業とサプライチェーン構築につながるe-メタンプロジェクトを推進しています。また、製造コスト低下のための技術開発を進める他、国内外でのルールメイクへ積極的に関与しています。さらに、早期に脱炭素化ニーズがあるお客さまへの、バイオメタン導入にも取り組んでいます。

▶ 水素製造のための水電解用CCM

(株)SCREENホールディングスと低コスト化・大型化技術を共同開発し、量産設備導入を完了。2024年度には水電解用CCMを商品化(商品名:PEXEM[®])しました。

前述の事業戦略の策定を支援するため、事業活動/研究開発により創出・蓄積された知的財産を分析・可視化するIPランドスケープに着手しています。

2024年度の主な取り組み

- ✓ (株)レノバと資本業務提携契約を締結
- ✓ 山形県遊佐町沖における洋上風力発電事業者への選定
- ✓ ポルトガルの浮体式洋上風力発電事業への参画
- ✓ e-メタンの米国案件「ReaCH4」、豪州案件でのpre-FEED実施
- ✓ e-メタンの国際的アライアンス「e-NG Coalition」設立と活動開始
- ✓ AIを活用した高効率触媒探索技術を有するH2Uテクノロジーズ社(現社名:California Catalyst社)への出資および協業

（認証制度の確立に向けて(e-NG Coalition) ▶ P.47



ポルトガルの浮体式洋上風力発電事業



水電解用CCM (商品名:PEXEM[®])

※1 プロトン交換膜 ※2 触媒層付き電解質膜 ※3 パーチャル電力購入契約

イントロダクション

エネルギートレーディングカンパニー 31

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー 32

CEOメッセージ

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 33

地域共創カンパニー 34

グリーントランスフォーメーションカンパニー 35

企業価値向上の源泉

東京ガスネットワーク(株) 36

海外事業カンパニー 37

東京ガス不動産(株) 38

企業価値向上に向けたビジョン

座談会:広がるデジタル顧客接点と価値提供 39

CFDメッセージ・財務資本戦略

事業戦略 (ROAの向上)

中長期的価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

東京ガスネットワーク(株)



インフラの強靱化に取り組みながらガスのカーボンニュートラル化に備える

東京ガスからガス導管事業等を継承し、保安・安定供給の確保と都市ガスの顧客基盤の拡大を通して、東京ガスグループの持続的な発展に寄与しています。当社グループが創業以来大切にしている安心・安全・信頼のブランドを支えるために、レジリエンス強化や地震対策によってさらなるインフラ強靱化を図るとともに、AI等の技術を活用した生産性向上の取り組みを通じ、将来にわたって事業を継続できる基盤を整えていきます。世界的な脱炭素化に向けた動向を踏まえ、e-メタンの受け入れに関する検討や水素の輸送に関する技術力の向上にも取り組み、脱炭素化されたガス体エネルギーの普及・拡大に備えます。

東京ガスネットワーク(株) 代表取締役社長 沢田 聡

機会

- 事業展開する首都圏では東京都を中心に人口増加が継続
- 国のエネルギー政策における天然ガスの重要性
- 熱需要における天然ガスへの期待、およびカーボンニュートラルガスへのニーズの増加

リスク

- 大規模災害に起因した供給設備等の被災による供給支障
- 労働人口の減少に伴うガス導管事業における担い手不足

競争優位性

- 24時間365日、安定して都市ガスを供給するための管理体制
- 都市ガス輸送、パイプラインの建設・維持管理に関する高度な技術力
- ITシステムを活用した地震防災対策
- ガス導管事業で培ったお客さま・地域からの信頼

事業戦略

▶ レジリエンス強化・地震対策を通じたインフラ強靱化

常に安心・安全に都市ガスをご利用いただけるような供給管理体制に加え、供給設備の適切な維持管理、計画的な修繕・更新を行っています。引き続き計画的な対応により、埼玉県八潮市の道路陥没事故等を受けたインフラ健全性に関する社会からの期待に応えていきます。

ガスメーターについては、従来からの感震遮断機能付きのメーターに無線機能を付加したスマートメーターの全面導入を進めています。自動検針や遠隔での開閉栓が可能となり、緊急時や災害時の保安・レジリエンスのさらなる強化を図ります。

また、当社グループでは毎年防災訓練を行うとともに国や自治体等が実施する訓練にも参加し、災害時に迅速・的確な行動を取るための態勢を日頃から整えています。

▶ 顧客基盤の拡大と生産性向上の取り組み

首都圏の堅調な需要に応じてお客さま件数の拡大を目指します。また、労働人口減少に伴う担い手不足への対応として、AI等を活用した自動配車システムや作業効率化ツールの導入等に取り組んでいます。これらの取り組みを委託先企業等とも共有し、ガス導管事業全体の生産性向上を図ります。

2024年度の主な取り組み

- ✓ 地震時の相互支援・連携強化を目的に大阪ガスネットワーク(株)、東邦ガスネットワーク(株)と合同訓練を実施
- ✓ 内閣府「新総合防災情報システム(SOBO-WEB)アイデアソン2024」において、東京電力パワーグリッド(株)・NTT東日本(株)と災害時に情報共有することで復旧対応を迅速化する共同提案が、最優秀賞・防災担当大臣賞を受賞
- ✓ NEDO「産業DXのためのデジタルインフラ整備事業/デジタルライフラインの先行実装に資する基盤に関する研究開発」の実施予定先に採択され、将来のインフラ設備情報のデジタル化に向けた取り組みを牽引

お客さま件数・スマートメーター設置率



イントロダクション

エネルギートレーディングカンパニー 31

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー 32

CEOメッセージ

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 33

地域共創カンパニー 34

グリーンTRANSフォーメーションカンパニー 35

企業価値向上の源泉

東京ガスネットワーク(株) 36

海外事業カンパニー 37

東京ガス不動産(株) 38

企業価値向上に向けたビジョン

座談会: 広がるデジタル顧客接点と価値提供 39

CFDメッセージ・財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

海外事業カンパニー



事業間連携によるシナジー・事業拡大が見込め、強みが活かせる事業分野で付加価値を創出する

北米・アジア大洋州を中心に、①事業間のシナジーや、②事業の拡大が見込め、③東京ガスグループの強みが活かせる分野に集中して事業を行い、付加価値の最大化に努めています。北米では、シェールガス事業で足元の収益を牽引しつつ、バリューチェーン中下流での取引の幅(オプションリティ)を拡げ、収益の拡大と安定性向上を図ります。アジア大洋州では、LNGを始めとするエネルギーの需要増大に応じて事業を展開し、地域経済とともに成長を図ります。収益性向上のため資産ポートフォリオの組み替えも引き続き進めます。

代表執行役副社長 海外事業カンパニー長 糟谷 敏秀

機会

- エネルギーシステムを維持する上で天然ガスが果たす役割への期待
- 北米におけるガス市場および電力市場の拡大
- 東南アジアにおけるLNG需要の増大

リスク

- 資源価格・外国為替相場の変動・インフレの進行による収支への影響
- 海外の法規制・商習慣への対応等による事業運営の停滞・費用負担増、事業機会の逸失、資産価値低下等

競争優位性

- エネルギーインフラ(LNG基地・発電所等)に関する安定的なプロジェクト管理・操業力。特に、LNGに関する知見・ノウハウ
- シェール事業の知見と生産規模
- 東南アジアでのガス・LNG関連事業の先行実績
- 財務面での信用力

事業戦略

▶ 北米シェールガス事業・中下流事業

LNG基地向けフィードガスに加え、AI(データセンター)によるガス需要の増加が見込まれる中、シェールガス事業を熟知する現地経営陣のもと、ヘインズビル地域に開発・操業エリアを集約することで生産コストを低減し、1Bcfe/d^{*1}以上の生産量を安定的に継続します。一方、販売面では機動的にヘッジを活用するとともに、マーケティング機能を強化します。また、中下流事業への展開や、欧州・アジア向けのLNG調達・販売との連携により、収益を安定させつつ事業を拡大します。

▶ アジア大洋州LNGインフラ事業

経済成長、脱炭素の要請への現実解としての天然ガスの再評価、国産ガス供給能力の不足を背景にLNGの需要が高まっている中、現地パートナーと連携のもと、半世紀以上にわたるLNG取扱いの知見、東南アジアのLNG関連事業の先行実績等の当社グループの強みを活かし、LNG受入基地を核に、バリューチェーンを構築し、安定収益を拡大します。加えて、参画案件を起点として東南アジアへのLNG供給量を拡大、日本と異なる需要特性を活用したLNG取引等により、グループ全体の収益を最大化します。

2024年度の主な取り組み

- ✓ 米国テキサス州イーグルフォード層シェールガス権益の譲渡に関する静岡ガス(株)との基本合意書締結
- ✓ 米国におけるエネルギーバリューチェーン構築による収益拡大に向けたシェブロン社とのシェールガス共同開発契約締結
- ✓ フィリピン共和国における浮体式LNG基地の所有・運営会社エフジェンLNG社の株式取得



フィリピンにおける浮体式LNG基地

*1 billion cubic feet equivalent per dayの略

イントロダクション

エネルギートレーディングカンパニー 31

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー 32

CEOメッセージ

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 33

地域共創カンパニー 34

グリーンTRANSフォーメーションカンパニー 35

源泉 企業価値向上の

東京ガスネットワーク(株) 36

海外事業カンパニー 37

東京ガス不動産(株) 38

向けたビジョン 企業価値向上に

座談会: 広がるデジタル顧客接点と価値提供 39

財務資本戦略 CFOメッセージ

事業戦略 (ROAの向上)

中長期の価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

東京ガス不動産(株)



アセットマネジメントの強化とキャピタルリサイクルにより利益・資産効率の向上を図る

新宿パークタワーやmsb田町等、140年にわたる東京ガスグループの事業展開の中で取得してきた首都圏の保有地を最大限に活用した事業を展開しています。各物件の特性に合わせたアセットマネジメントにより資産価値を向上させるとともに、バリューアップ済み資産の売却を通じたキャピタルリサイクルを進めることで、東京ガスグループの安定的かつ持続的な成長を可能にするキャッシュ・フローの創出と、着実な資産効率の向上を図ります。

専務執行役員 東京ガス不動産(株) 代表取締役社長執行役員 **佐藤 裕史**

機会

- 人的資本経営やワークスタイルの変化によるオフィス需要の回復
- 脱炭素・レジリエンスへの意識の高まり
- 豪州における人口増加および住宅需要の高まり

リスク

- 2025年・2026年のオフィス供給増加
- 建築費・維持管理費高騰の継続
- 金利・キャップレートの上昇による不動産価格下落

競争優位性

- 首都圏の優良な保有地
- 長年にわたる建物維持管理の実績・技術力
- 不動産とエネルギーシステムの一体開発・運用

事業戦略

▶ アセットマネジメントの強化

新宿パークタワーやmsb田町等、首都圏における優良な保有物件の最適活用に加え、当社グループの事業拠点の集約、売却・外部賃貸を含めた最適活用等のCRE(Corporate Real Estate)戦略を通じて資産価値の向上を進めます。また、八重洲一丁目北地区の再開発や新豊洲エリアにおいて環境性とレジリエンスに優れた街づくりを進め、安定的な収益基盤を拡大します。

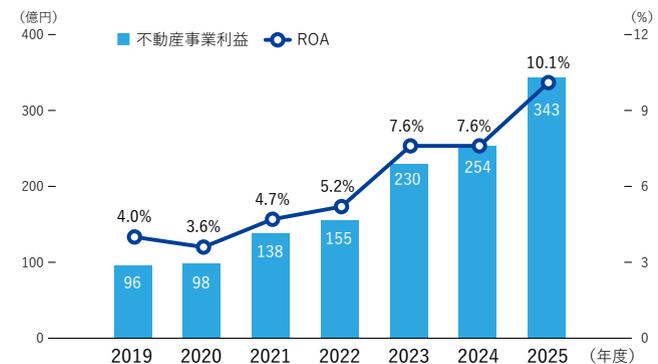
▶ キャピタルリサイクルの定着・拡大

既存物件を売却して資金回収を早めつつ、より高い利益が期待できる物件に投入するキャピタルリサイクルを定着・拡大させることで、安定的かつ持続的な成長が可能なキャッシュ・フローを創出していきます。自社開発物件を私募REITに組み入れる循環型開発モデルを通じて、キャピタルゲインの獲得、資産のオフバランス化を進めるとともに、アセットマネジメントフィーの増大につなげます。また、人口増を背景に住宅不足が社会問題化している豪州において、Cedar Woods社、Peet社等の優れた現地パートナー企業との協業により分譲住宅の開発・販売事業を進めます。

2024年度の主な取り組み

- ✓ 賃貸住宅「ラティエラ品川西大井」の取得
- ✓ 賃貸住宅「ラティエラ四谷」の竣工
- ✓ 西豪州での分譲集合住宅開発事業「スピアコ」に参画
- ✓ 西豪州でのタウンハウス開発事業「グレンダロー」に参画
- ✓ 虎ノ門エリアの大規模再開発における業務棟「虎ノ門アルセアタワー」竣工

不動産事業利益 ※1



※1 セグメント利益+固定資産売却損益、2025年度は計画値

イントロダクション

エネルギートレーディングカンパニー 31

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー 32

CEOメッセージ

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 33

地域共創カンパニー 34

グリーントランスフォーメーションカンパニー 35

企業価値向上の源泉

東京ガスネットワーク(株) 36

海外事業カンパニー 37

東京ガス不動産(株) 38

企業価値向上に向けたビジョン

座談会: 広がるデジタル顧客接点と価値提供 39

CFOMESSAGE財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

座談会



加藤 諒

リビング戦略部
マーケティング開発室

湯浅 彼方

リビング戦略部
デジタルプロダクト推進グループ

阿部 敏之

リビング戦略部
ビジネス変革推進グループ

広がるデジタル顧客接点と価値提供 「myTOKYOGAS」を 起点とした クロスセル戦略の最前線

東京ガスの小売事業を担うカスタマー&ビジネスソリューションカンパニーでは、ガス・電気・ソリューション事業をつなげることで、利益成長を目指しています。本座談会ではその取り組みの最前線を担う、リビング戦略部の担当者3名が、デジタル接点を活用したクロスセルの加速、新規事業の拡大に向けたデータドリブンなマーケティングについてお話しします。

次期中期経営計画に向けた成長ストーリー ▶ P.21

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー ▶ P.32

業務内容の紹介

湯浅 ガス・電気の料金や使用量、ポイントの確認ができるWeb会員サービス「myTOKYOGAS」のプロダクトマネージャーの湯浅です。私の所属するデジタルプロダクト推進グループは、ミッションの一つとしてガスや電気をご契約されたお客さまに、主に「myTOKYOGAS」を通じていかに良い体験を提供するか、システムの構成や機能を考え、開発・運用している組織になります。私自身は経験者採用による入社2年目と社歴が浅く、組織文化の違いもあって自分の考えを他部署に伝える難しさを

感じることもあります。一方、我々の部署は、経験者採用者が約6割と、多様な価値観を持ちモチベーションや学習意欲の高いメンバーが多く、AIを使った開発等新しい



「myTOKYOGAS」画像イメージ

ことにもチャレンジしています。彼らと一緒に仕事を進める楽しさを日々、感じています。

阿部 ビジネス変革推進グループの阿部です。私は新規ソリューションの事業拡大に向けて、自分でも事業のマーケティングをしながら、他のソリューション事業のマーケティング支援も行っています。これまで、マンション買取サービス事業の立ち上げや、太陽光と蓄電池を組み合わせたソリューションのWebマーケティング等を担当してきました。

入社時の配属先は産業用営業部門です。そこでガス自由化を迎え、当社のお客さまが他社に切り替えされる

イントロダクション

エネルギートレーディングカンパニー 31

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー 32

CEOメッセージ

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 33

地域共創カンパニー 34

グリーントランスフォーメーションカンパニー 35

源泉 企業価値向上の

東京ガスネットワーク(株) 36

海外事業カンパニー 37

東京ガス不動産(株) 38

企業価値向上に向けたビジョン

座談会:広がるデジタル顧客接点と価値提供 39

CFOMESSAGE財務資本戦略

事業戦略 (ROAの向上)

中長期の価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

「myTOKYOGAS」を起点としたクロスセル戦略の最前線



状況を目の前で経験してきました。そうした危機感から新規事業の必要性を感じ意欲的に携わっています。長く営業に携わってきたこともあり、エンドユーザーの声を聞くことは私の習慣でもあり趣味にもなっています。お客さまが敢えて東京ガスを選んでくださった、その理由を生々の声で聞きサービスを改善していくことに、とてもやりがいを感じています。

加藤 マーケティング開発室の加藤です。私も湯浅さんと同じく経験者採用で入社し、ガス・電気のマーケティング、ガス・電気・ソリューションのクロスセルマーケティング、データを活用したマーケティングの推進等を主に担当しています。ガスのお客さまに電気をはじめとしたさまざまなサービスをいかにご利用いただくかがテーマであり、当社の電気やソリューションの強みをどのように打ち出し、どのような接点でお客さまに届けていくかを常に考えています。例えば、引越しの機会にガス電気をお申込みいただくタイミングでソリューションもセットで提案する等の検討を進めています。エネルギーだけでなく、生活を豊かに、便利にするソリューションを提供できることが当社ならではの価値だと感じています。

顧客との接点を強化する「myTOKYOGAS」

湯浅 従来、紙の検針票等、リアルでアナログなお客さま接点が主であった当社が、「myTOKYOGAS」によりデジタルでもお客さまと接点を持ち、デジタルでの双方向のやり取りからお客さまデータも取れるようになりました。世界有数の市場である首都圏に顧客基盤を持つ当社の強みをさらに活かしていくためにも、お客さまとのデジタル接点を活用することで色々なビジネスにつながられるよう、サービス開発に注力しています。

「myTOKYOGAS」の会員数は、2024年11月からの検針票のWeb化の影響もあり、当初の100~200万人から今では約470万人に増え、毎月アクセスしていただける会員数も同じ勢いで伸びています。最も重視している、ガスのお客さまに対する電気のクロスセルを測る指標も、サービス開始当初から2.5倍に伸び、着実に成果が上がっていると確認しています。ユーザー数やサービスメニューが増える分、システムの構造は複雑になりますが、開発スピードが落ちることのないよう、ビジネスに



精通したエンジニアを多数迎え入れて内製開発を進めています。

今後に向けてさらに会員数を増やしていくために、ガス・電気料金を見る以外にもアプリを使う意味を充実させる取り組みや、スマホやアプリの活用が苦手なお客さまに対して、リアル接点を活かしたサポートにより登録へとつなげる取り組みも進めていきたいと考えています。

強化されたデジタル顧客接点を活かし、事業を拡大する



加藤 「myTOKYOGAS」によってデジタル接点が増加することで、ガスや電気をお使いのお客さまにソリューションの提案をスムーズに行うことができます。第1歩としてガスのお客さまに電気もご契約いただくことが重要です。第2歩としてガスや電気をご利用いただく中での当社との接点を活用してご提案をしたり、それぞれの接点で蓄積したデータを活かしたご提案をしたりと、ソリューションの提案機会を増やしていくことで、お客さまを拡大していきます。より精度の高い提案をする

イントロダクション

エネルギートレーディングカンパニー 31

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー 32

CEOメッセージ

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 33

地域共創カンパニー 34

グリーントランスフォーメーションカンパニー 35

源泉 企業価値向上の

東京ガスネットワーク(株) 36

海外事業カンパニー 37

東京ガス不動産(株) 38

向けたビジョン 企業価値向上に

座談会: 広がるデジタル顧客接点と価値提供 39

CFDメッセージ 財務資本戦略

事業戦略 (ROAの向上)

中長期の価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

「myTOKYOGAS」を起点としたクロスセル戦略の最前線

ために、お客さま属性や契約情報、Web行動履歴等さまざまな情報を集約・活用できる仕組みを構築していくことに加え、今の仕組みの中でトライできる施策にも力を入れています。

阿部 「myTOKYOGAS」を通じて、多くのお客さまとデジタルでつながっていることは、BtoCでのソリューション事業の売上拡大を図る上でも、重要です。特に新規事業のマーケティング展開では、お客さまへ直接情報をお届けし、サービスサイト等に誘引できることが事業成長を加速させる上で不可欠です。「myTOKYOGAS」を活用することで、顧客接点をゼロから構築する際に生じる多大な労力とコストを大幅に削減できます。湯浅さんの部所と連携して、攻めのマーケティングに対応したチャネル開発にも取り組んでいます。「myTOKYOGAS」は新規事業の早期収益化と持続的な事業拡大にも大きく貢献していると感じます。

加藤 今後さらに「myTOKYOGAS」をはじめとしたさまざまな接点でのデータの収集・分析を強化しています。例えば、電気使用量のデータからは、お客さまが太陽光発電システムや蓄電池をご利用中と予測することができますし、お客さまのWebサイト閲覧履歴から太陽光や蓄電池に興味があるということが予測できます。これらのデータをもとにお客さまに最適なコミュニケーションを行う一連のマーケティング活動が、精度高くスピーディに進められるようになります。このようなデータドリブなマーケティングを積極的に展開していきます。他方で、データ活用もちろん重要ですが、原理原則も非常に大切だと考えています。「誰にどのような価値を提供するのか、その価値は東京ガスらしいユニーク

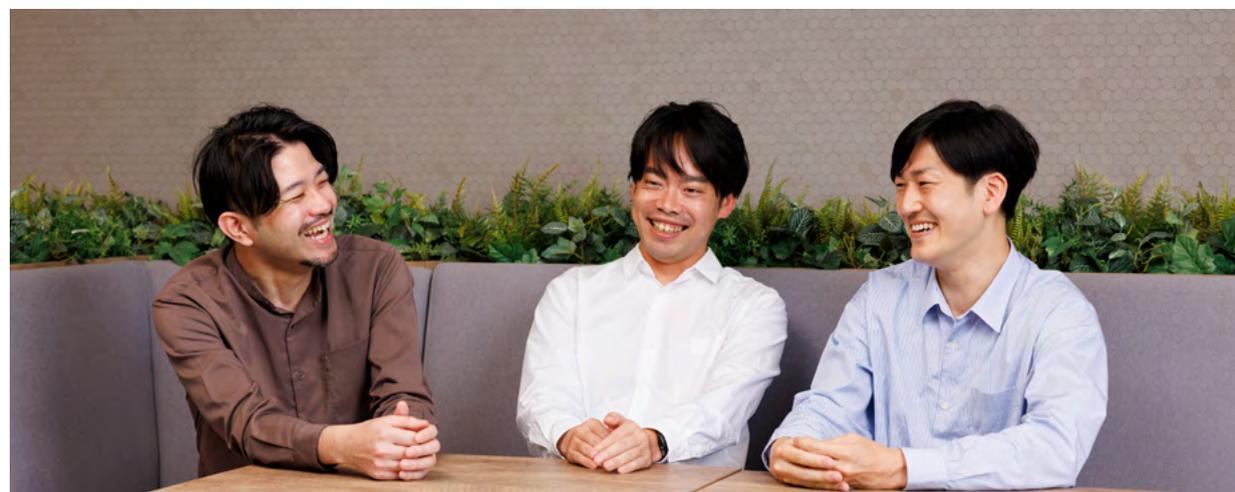
さを持っているのか」がマーケティングの本質だと思っていますので、各事業のみならずと一緒を考えを深めていきたいです。

今後の展望と挑戦

阿部 これまでは、一事業のマーケターとして仕事をしてきましたが、2025年度はそこで得た知見を活かして、他の新規事業のマーケティング支援も進めています。また、「myTOKYOGAS」の顧客基盤を活用し、お客さまの声をもっと簡単にスピーディに把握し、お客さまの興味関心に応じた情報提供をすることで、喜んでいただくような双方向コミュニケーションの仕組み構築にも関心があります。このような仕組みをもとに、お客さまが求めるソリューションを、もっと身近に、もっとスピーディに提供できる会社に進化させられたらと思います。

加藤 まずは、ガスのみをご利用いただいているお客さまに対し、電気等クロスセルの基盤となるサービスを導入いただくのが最優先です。そのうえで、ガス・電気の両サービスをご利用いただいているお客さまとの接点を活かし、さらなるソリューション提案を図っていきます。各サービスを通して東京ガスのファンとなっただけのお客さまを増やし、他社と比較されずに選んでいただけるような、そんな会社を目指していきたいと思えます。

湯浅 当社は社名に「ガス」とあるので、ガスだけの企業だと思われがちです。実際は、それ以外にも生活に紐づいたさまざまなサービスを有する企業だということを知っていただき、サービスを提供し喜んでいただく方を増やすことで、企業価値の向上につなげたいと思います。また、個人的には、東京ガスのイメージが、デジタルで最先端な企業となるようにしていきたいですね。



イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

エネルギートレーディングカンパニー	31
カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー	32
東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)	33
地域共創カンパニー	34
グリーントランスフォーメーションカンパニー	35
東京ガスネットワーク(株)	36
海外事業カンパニー	37
東京ガス不動産(株)	38
座談会: 広がるデジタル顧客接点と価値提供	39