

テーマ史

2022年4月、東京ガスグループは新たなグループ経営理念を策定した。これは、人・社会と深く関わり、貢献していくというこれまでの伝統を残しながら、暮らし・地域・地球の未来のために社会課題解決に挑み続け、やり抜いていく当社グループの姿を表している。テーマ史では、その策定の背景を詳述するとともに、4つの「価値観」に焦点を当て、直近20年間における様々な挑戦を通じて当社グループが大事にしてきた不変のマインドを記録する。

グループ経営理念

〈存在意義〉

人によりそい、社会をささえ、未来をつむぐエネルギーになる。

〈価値観〉

挑み続ける 日々、新たに挑戦し、学び続けます。

やり抜く 何事も自分事として結果にこだわってやり抜きます。

尊重する 価値観を認め合い、互いの可能性を大切にします。

誠意をもつ 「ステークホルダーと地球」の未来に対して、誠意ある行動をします。

グループ経営理念の策定



若手から社長まで 全社員でつむいだ存在意義と価値観

2022（令和4）年4月1日、東京ガスグループは新しい「グループ経営理念」を公表した。2004（平成16）年4月に見直した経営理念から実に18年ぶりの改定となった。全社員の総意ともいえる「存在意義」と「価値観」で構成したグループ経営理念は、当社グループらしさを活かしながら、持続的に発展していく社会を実現するための指針であり、社員のよりどころである。新グループ経営理念決定までの過程には、関わった若手社員たちの葛藤と内田高史社長をはじめとした経営層との真剣な議論の積み重ねがあった。

経営環境の 変化の中での見直し

当社が経営理念の見直しに踏み切った背景には、脱炭素化の潮流やデジタル化の進展、さらには自由化の拡大や価値観の多様化など、大きな経営環境の変化があった。

当社は、東京瓦斯会社の創立（第1の創業）、LNGの導入（第2の創業）を経て第3の創業期にあり、2019（令和元）年11月にはグループ経営ビジョン「Compass2030」を策定した。「Compass2030」では、3つの挑戦として①「CO₂ ネット・ゼロ」をリード、②「価値共創」のエコシステム構築、③ LNG バリューチェーンの変革を掲げ、「新たな変革の時代に入り、新たな挑戦に立ち向かう」決意を表明した。翌2020年

テーマにした調査・分析に取り組んでいた。改革意識の高い若手社員が考えている「ありたい社会像」を社長に直に伝えることで、気概ある若手の思いを肌で感じてもらうことがプレゼンの目的だった。都市エネルギー事業部に所属する若手社員の一人は、こんな課題を率直に語った。

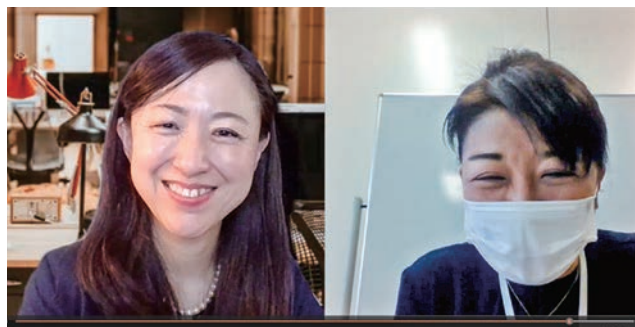
「いま私たちは、東京ガスの法人営業としての存在意義を見いだせなくなってきています。東京ガス小売の社会における役割はなんでしょうか。安心・安全・信頼はネットワークカンパニーのものとなります。ダントツに安価なエネルギーで企業活動を支えてあげることもできない。法人営業がない方がむしろ人件費が下がり、お客さまのためになるのではないかと。お客さまにとって私たちはどういう存在であるべきなのか。いま現場最前線で働く社員は、目指す姿に対して明確に答えられない状況にあると思います」

最前線で働く社員の多くが現状に不安を抱き、葛藤している姿が示され、羅針盤ともいえる経営理念が求められていることが浮き彫りになった。

2021年5月に開いた第1回WGでは、野畑副社長が「理念はいまの延長線上にあるものではなく、本音をぶつけ合うことでできあがる。WGの上に委員会はあるが、委員会は理念をつくる場ではなく、WGの皆さんをサポートする場であり、パーパス的理念をつくることを目指している。パーパスとは存在意義であり、当然一つではない。皆さんの心の中から湧き上がるものを一つでも多く言葉で表すことが重要だ」とWGの役割を説明した。策定にあたっては、WGが検討したグループ理念案を委員会に提案し、委員会で検討を進めることが経営会議で決定された。当初は、同年9月の中期経営計画の発表に合わせて7月を目途にグループ理念素案と行動指針素案を検討することとし、検討方法や進め方もWGのメンバーで考えることにした。

WGと委員会で 熱い議論を交わす

2021（令和3）年5月下旬、グループ体制改革プロジェクト部は当社の部長・グループマネージャー、拠点長クラスの社員、若手社員、グループ企業の社長・社員、それに採用応募者（最終面接受験者）を含めた177名に、「ありたい東京ガスグループ像」と「その実



グループ員へWebによるインタビュー形式でアンケートを実施

現に向けた課題」についてインタビュー形式によるアンケートを実施した。また、5月から6月にかけては当社グループ員（東京ガス社員、準社員、2021年度新入社員、海外を含む子会社社員、東京ガスライフバル／エネスタ社員等）を対象に記入形式のアンケートを実施し、1万5,881名から回答を得た。このアンケート結果からも多くのグループ員が様々な課題を抱えながら日々の業務に取り組んでいる実態が浮かび上がった。

第1回WGの1週間後には、第1回委員会が開かれた。メンバーそれぞれが経営理念に対する熱い思いを語った。その一人は「これまでは理念が必ずしも浸透しているとはいえず、会社が変革を進めているいまこそ理念が大切です。挑戦すべき理念をしっかりと決め、それに向かって皆が行動できること、社員全員が必ずそこに戻り、判断できる共通軸であれば、会社は迷わずに同じ方向に進むことができるはずです」と経営理念の重要性を訴えた。

引き続き6月初旬に第2回WGを開催し、A・Bの2班に分かれて各メンバーが、「そもそも理念とは何か」「なぜ理念が必要か」「なぜいま変更する必要があるのか」などをテーマに熱い議論が交わされた。第3回WGは第2回委員会と併せ、合同合宿で行われた。

存在意義を磨き上げ 価値観を共有

2021（令和3）年6月中旬の第4回WGでは、第3回に引き続き議論は混迷を深め、まさに闇の中を一進一退といった状況を繰り返していた。一方、3回目となった委員会では、WGメンバーの悩みに共感しつつも、「もっと議論と思考の深掘りが必要。委員も一緒に考えていく必要がある」との方向性で一致した。その後もWG、委員会で議論を重ね、7月下旬に、以下の「存在意義につながる5つの表現」をようやく絞り出

した。

- 社会基盤の変革を通じて、あたりまえの日々を創り・支える
- ひとりひとりの暮らしと、あなたの心に「できる」を灯し続けます
- 未来の「できる」を実現していく会社
- 世の中の新しい仕組み(インフラ)を創ることによって、ひとりひとりの暮らしと、あなたの心に「できる」を灯し続ける
- 持続可能な社会により多くの人が参加できるような仕組みによって、みんなのより良い日常を創り続け、“プラスのより良い社会”

7月末に行われた合同合宿では、WGメンバーと委員が一緒になって「存在意義につながる5つの表現」をブラッシュアップするとともに、これまでの議論の過程やアンケート結果から浮かび上がった当社グループの価値観を共有した。これを受けた9月の経営会議では、「存在意義」と「グループ共通価値観」の二重構成としたいという提案がされた。

「つむぐ」に込めた 内田社長の思い

この提案をもとにした第7回WGと第5回委員会
で、グループ理念案として存在意義と価値観を練り上げ、2021(令和3)年10月の経営会議に提案した。提案された存在意義の文案は「人に向き合い、エネ

ギーと向き合い、未来の“できる”を実現する」というものだった。

しかし内田社長は、この文案を素直に受け入れることはできなかった。「未来の“できる”を実現する」という表現に違和感があった。社員のよりどころや指針になる存在意義に、人によって違う解釈が可能な“できる”という言葉が使われていることに疑問を抱き、これではグループとしてまとめることが難しいのではないかと感じた。また、グローバルな企業として海外で働く社員も増えている中で、様々な解釈が可能な“できる”は英語に翻訳することのできない表現でもあった。内田社長は、時には夜中に目が覚めるようなこともあったというほど悩み、熟慮を重ねた。

ある日、内田社長が1枚の名刺を持ってグループ体制改革プロジェクト部を訪れた。名刺の裏には内田社長の字で「weave = つむぐ」というワードが書かれていた。「例えば、この『つむぐ』という言葉を入れてはどうか」と提案したのである。「つむぐ」に込めた思いについて、内田社長は折に触れてこう語っている。

「自前主義ではなく、いろいろなステークホルダーの皆さまと糸をつむぐように価値を共創していく。天然ガスだけでなく、再生可能エネルギーなども含めて様々なエネルギーをつむいで社会に提供していく。そして、つむいだ糸をさらに太くして未来に繋げていく。未来は現在の延長にあり、今日のレジリエンスや安心・安全な暮らしを維持しながら、より良い未来をつくっていく繋がりもあります。このような価値共創



WGおよび委員会で合同合宿も行われた

と未来創造を表す言葉として『つむぐ』、英語では『weave』が当社グループの経営理念に最もふさわしいと考えました」

内田社長の提案を受け、WG と委員会が緊急招集され、英語にできる表現を検討した。WG と委員会も当初の案に思入れが強かったが、「つむぐ」を踏まえた表現と合わせて、英語表現を含めた素案を経営会議に再度提案した。

新グループ経営理念を公表

2021（令和3）年もすっかり秋が深まっていた。まだ素案の決定には至らなかったが、WG と委員会のメ



取締役会で決議されたことを内田社長が報告



社用PCに貼られたグループ経営理念

ンバーは誰一人めげることなく、辛抱強く議論を重ねた。WG と委員会のメンバーが経営会議のメンバーと個別に意見を交わすこともしばしばだった。

年が明けた 2022 年 1 月下旬、WG メンバーを含めた第 8 回委員会で、当社グループらしさとありたい社会、それを繋ぐ表現について検討した。この会議で、内田社長や経営会議メンバーの思い、さらにはグループ員の思いをすべて振り返り、最終案となる素案をまとめあげたのである。こうして 2 月 23 日に存在意義と価値観で構成したグループ経営理念の最終案が取締役会に報告され、3 月 23 日の取締役会で正式に決議された。決定までの WG と委員会の開催回数はそれぞれ 10 回、経営会議は 12 回を数えた。

そして 2022 年 4 月 1 日、約 1 年をかけて全社員でつむいだ新しい「グループ経営理念」を社内外に公表した。



グループ経営理念に込めた思いを表現したCM「未来さんとつむぐくん」を2023年6月より放映した

未来をつむぐ「エネルギー」の 2つの意味

取締役会長

内田 高史



2019（令和元）年11月に公表したグループ経営ビジョン「Compass2030」は経営理念と同様、若手社員によるワーキンググループを立ち上げ、議論を重ねて策定したものでした。「Compass2030」では「CO₂ ネット・ゼロ」への移行をリードするなど3つの挑戦を掲げ、変革する当社グループの姿を示しました。地球環境が大きく変化する中で、これまでとは異なる企業グループへと変革する姿勢を強くアピールしています。その決意を新しく策定する経営理念に反映させることが重要でした。

もっとも、当社グループが公益に資する事業を推進する公益企業であることに変わりはありません。「変わらない企業」であることと「変わる企業」であることの二律背反の関係をどのように経営理念に表現したらいいのか。これが新しい経営理念の策定で最も苦慮した点です。さらに、2022年4月のホールディングス型グループ体制への移行で、各事業に横串を通し、グループ員の「判断と行動のよりどころ」になるものであることが必要でした。若手社員には策定にあたり、2030年にどういう会社でありたいのかとともに、これらの点を踏まえて議論を深めてほしいとお願いしました。

それまでの経営理念^{※2}はやや長い文章であったため、覚えにくいという側面がありました。社員のモチベーションを高めるような、心に響く覚えやすいものにしたいという思いがあり、海外で働く社員も増えていることから、日本的・情緒的な表現ではなく、きちんと英語に翻訳できることも重視しました。

若手社員らと試行錯誤を経て決定した経営理念は、「存在意義」と「価値観」で構成しています。存在意義の「未来をつむぐエネルギー」の「エネルギー」には、2つの意味があります。一つはLNG、水素、電気など、いわゆる「エネルギーそのもの」の意味です。これらの様々なエネルギーを糸にしてつむぎ、社会に提供していくということです。もう一つは人や社会が未来に向けて持続的に発展していくため、当社グループの「一人ひとりが原動力になっていく」という意味です。

存在意義の「人によりそい」の「人」とは自分や組織にとって誰なのか、「よりそう」とはどういうことなのか、自分が「ささえる」「社会」とはどういうものなのか、誰と、何を「つむぐ」のか。自問自答し、自らの行動、そして組織の行動やあり方を変えることができれば、当社グループはより強くなっていくことができると確信しています。

※2 それまでの経営理念：東京ガスグループは、天然ガスを中心とした「エネルギーフロンティア企業グループ」として、「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に貢献し、お客さま、株主の皆さま、社会から常に信頼を得て発展し続けていく。



ゼロからスタートした海外事業 困難を乗り越え事業を拡大

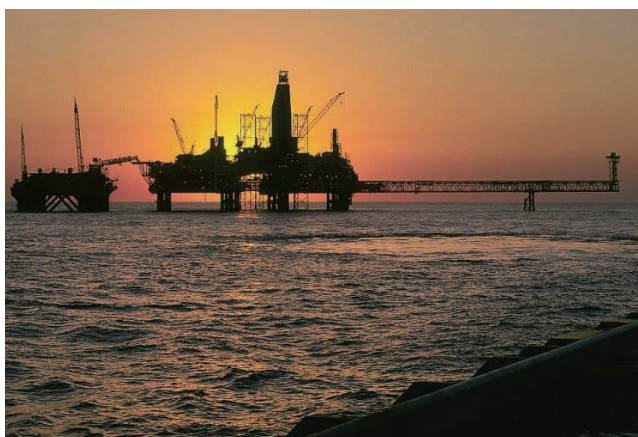
東京ガスは、1999（平成11）年に策定した中期経営計画において「国際展開」を重要な成長ドライバーと位置づけ、海外事業への積極的な投資と連携強化を打ち出した。以降、資源開発に加え、ガス・電力の供給や再生可能エネルギー（再エネ）事業にまで展開し、事業の多様化を図っている。そして米国、アジア、豪州、欧州などの地域において事業を推進し、出向社員とローカル社員は、言語や文化、商習慣という多くの困難を乗り越えながら、数々のプロジェクトを成功に導いている。このような「挑み続ける」姿勢こそが、当社グループの成長の源泉であり、発展の原動力である。

ガス・電力の供給から 再エネ事業へ展開を目指す

1999（平成11）年に策定した「中期経営計画（2000～2004年度）」では、国内事業に加えて、海外の天然ガス開発事業参画やアジア地域などにおけるガスイン

フラ建設支援を主要施策として掲げ、「天然ガスをコアとした総合エネルギー産業」への進化を目指した。

2002年策定の2003年度～2007年度グループ中期経営計画「フロンティア2007」では、LNGバリューチェーンの拡大と原料調達とのシナジー効果を生み出すための上流・輸送事業への進出を掲げた。これにより、豪州・東ティモールのバユ・ウンダン・ガス田開



豪州ダーウィン市沖合500km、東ティモール南岸沖合250kmの位置にあるバユ・ウندان・ガス田のプラットフォーム

発や、東京エルエヌジータンカー株式会社によるLNG輸送事業への参画が実現し、海外事業は様々な展開を見せ始めた。

2011年には「チャレンジ2020ビジョン」を策定。①原料調達と海外上流事業の多様化・拡大、②海外におけるLNGバリューチェーンの構築、③エネルギーサービスおよびエンジニアリング事業の海外展開、という3つの施策を明確に打ち出し、実行に移した。この取り組みにより、海外事業は着実な進展を遂げ、その後の成長基盤が築かれた。

さらに2019(令和元)年11月には、2030年を見据えた当社グループのあるべき姿を示す経営ビジョン「Compass2030」を策定した。ここでは、グローバルにCO₂ネット・ゼロの実現を推進すべく、資源開発に加え、ガス・電力の供給および再エネ事業の拡大に



ダーウィンLNGプロジェクト(2003年)

取り組み、事業ポートフォリオの多様化を図ることを宣言した。

海外展開の基盤を築いた 豪州での挑戦

当社と豪州の関係は、1989(平成元)年8月のLNG導入を機に始まった。2002年9月に西豪州パースに東京ガスオーストラリア社(TOKYO GAS AUSTRALIA PTY LTD、以下、TGオーストラリア社)を設立し、LNG輸入に加えて、LNG上流事業への参画を本格化させた。

2003年のダーウィンLNGプロジェクトを皮切りに、プルート(2005年)、ゴーゴン(2009年)、クイーンズランド・カーティス(2010年)、イクシス(2012

プルートLNGプロジェクト(2005年)



年)とマイナー出資による上流権益への参画を重ね、数百億円規模の利益を積み上げてきた。中でもダーウィン¹⁾は国内商社を介さず、当社と東京電力株式会社(現 東京電力ホールディングス株式会社)の2社で直接契約を結んだ画期的なプロジェクトであり、この経験は、その後の米国など各地域での事業展開にも大きく寄与することとなった。

2022(令和4)年10月、当社はダーウィンを除く4プロジェクト(豪州法人の子会社5社)を譲渡する決断を下した。売却を担当した藤井英一郎TGオーストラリア社社長は、「脱炭素の潮流を踏まえつつ、イニシアチブを握りづらいマイナー権益を整理し、新たな事業創出の原資を確保するための決断でした」と振り返る。

20年以上保有してきたLNG上流権益の売却は、当社にとって大きな挑戦であった。東京本社内でも賛否が分かれ、白熱した議論が交わされたが、この決定は「Compass2030」実現の具体的な道筋である「Compass Action」に基づき、成長領域への原資配分を目的とした資産ポートフォリオ見直しに不可欠の一手であった。

権益売却には取得以上の困難が伴い、4プロジェクトの一括譲渡には2年以上の歳月を要し、2024年3月に譲渡を完了した。

そして2025年5月、当社はTGオーストラリア社の解散を発表した。今後は東京ガスエナジーオーストラリア社を新たに設立し、ガス上流事業にとどまらず、エネルギー関連事業全般の探索と成長を進めていく計画である。

シェールガスに続く 第2の柱を探求する米国事業

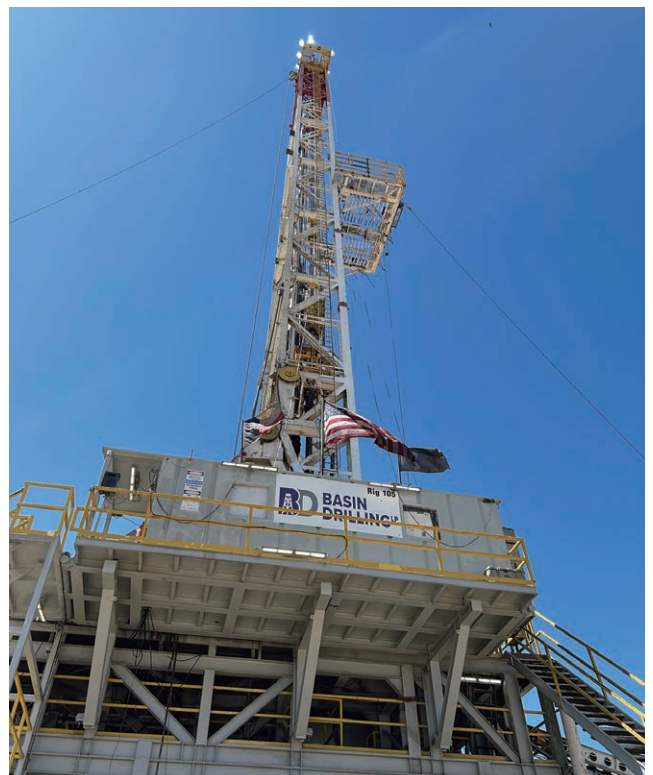
当社は海外事業拡大の一環として、2013(平成25)年2月に東京ガスアメリカ社(Tokyo Gas America Ltd.、以下、TGアメリカ社)をテキサス州ヒューストンに設立。これに伴い、1985(昭和60)年開設の

ニューヨーク事務所を閉所し、業務を移管して米国事業を本格化させた。現在は、シェールガスの上流事業をはじめ、再エネ・発電・LNGを中核とするガス&パワー事業、マーケティング・トレーディング(M&T)事業、脱炭素領域へと多角展開している。

中核であるシェールガス事業は、2011年、カナダ・コルドバの開発プロジェクトへの日本コンソーシアムとしての参画が端緒である。その後、バーネット(2013年)、イーグルフォード(2016年)といったプロジェクトに権益参画を重ねた。転機となったのは、2017年のキャスルトン・リソースズ社(以下、CR社)への30%の株式投資である。2019(令和元)年、2020年と2回の大型資産取得を経て、社名をTGナチュラル・リソースズ社(以下、TGNR社)に変更するとともに、当社は同社のメジャー株主となった。

犬飼朗TGアメリカ社社長は、次のように振り返る。「コルドバ参画まで当社はシェール事業の経験がなく、一から学ぶところから始まりました。当初は思うようにいかないことも多くありましたが、CR社にはまずマイナー投資という形で関与し、相互理解を深めた上で、段階的に出資を拡大していったことが成功に繋がったと感じています。その結果、同社を子会社化することができました」

2023年には、TGNR社を通じて、東京都のおよそ



米国でシェールガス上流事業を展開

権利・契約上の都合により、
一部を非公開としております。

未来をつむぐエネルギー
TOKYO GAS GROUP

4割に相当する鉱区を持つロッククリフ・エナジー社を完全取得した。これは当社にとって当時最大級の海外投資案件であり、日本企業によるシェール投資としても最大級となった。さらに2025年には、シェブロン社とロッククリフ・エナジー社に隣接する東テキサス地域で共同開発契約を締結し、シェールガスを起点としたエネルギーバリューチェーン構築を目指している。

再エネ・発電・LNGを軸とするガス&パワー事業の拡大も、TGアメリカ社の重要な使命である。ヒューストン近郊にアクティナ (Aktina) 太陽光発電所 (以下、アクティナ) を建設し、2023年12月に稼働を開始した。東京都中野区に相当する広さに、容量50万kWという全米有数の規模を誇る発電設備を構築した。アクティナの建設は、TGアメリカ社にとって非常に大きな挑戦であった。茫洋と広がる平原からのスタートで、EPC (設計・調達・建設) の発注管理から銀行との交渉、土地オーナーとの調整まで一貫してハンズオンで実施したことにより、米国でのインフラ構築ノウハウを蓄積した。この経験はTGアメリカ社の強みとなり、2023年に取得したロングボウ (Longbow) 蓄電池事業の推進にも活かされている。

米国事業の難しさについて、犬飼社長は次のように語る。



アクティナ太陽光発電所パネル設置の様子

「東京ガスは140年の歴史を持つ企業ですが、海外事業の経験はまだ浅く、言語や文化の違いに加えて、限られた人数で大規模プロジェクトを推進しなければならない困難があります。例えば日本で50名が携わる規模の案件も、米国では3〜4名で対応しなければならないケースもあります。案件ごとに状況は異なるため、外部アドバイザーの力を借りながら、東京本社と連携した専門チームで取り組むことが欠かせません」

少数精鋭体制のもとでは、各人に高度な専門性と責



アクティナの土地オーナーとのミーティング



テキサス州で展開しているロングボウ蓄電池事業

任が求められる。契約書の精査、子会社を含む事業構造の把握、ダブルチェック体制の構築など、業務は多岐にわたる。こうして培われた知見は組織知として蓄積されるが、それを確実に次世代へと伝承する仕組みの整備が重要な課題とされている。

また、日米の時差が大きいことも業務上の制約となる。米国市場では日本と比べ電力価格の急変や制度変更が極めて速く、タイムリーかつ正確な情報連携と柔軟な対応が不可欠である。そのため、米国現地の夕方と日本の朝の1～2時間をテレビ会議にあて、継続的かつ円滑なコミュニケーションを図っている。

今後、米国事業が当社グループ全体に占める利益割合は飛躍的に増加する見通しである。

「2030年前半まではシェールガスが引き続き事業を牽引すると見ていますが、その先を見据え、シェールガスに替わる第2の柱を見つけていくことが課題です。目まぐるしく変わる環境の中で持続的成長を実現しつつ、再エネやe-methaneといった脱炭素領域での収益貢献を追求していきます」と、犬飼社長は次なる挑戦への展望を語った。

東京ガスの強みである ガス事業を武器にアジアへ参入

アジア事業は、2014（平成26）年12月、東南アジア地域における事業・投資活動を統括する拠点として、100%出資子会社の東京ガスアジア社（TOKYO GAS ASIA PTE.LTD.、以下、TG アジア社）をシンガポールに設立したことから本格的に始動した。以降、ベトナム（ハノイ、ホーチミン）、インドネシア（ジャカルタ）、タイ（バンコク）に相次いで事務所を開設し、2021（令和3）年にはジャカルタ事務所を現地法人・東京ガスインドネシア社へ移行した。

アジア事業の起点は、1992年にマレーシア国営石油会社ペトロナス社などとともに設立した、同国初の都市ガス事業会社ガス・マレーシア社にさかのぼる。

中尾孝 TG アジア社社長は、「東京ガスの強みであるガス事業を武器に挑んだのが、成長著しいアジア市場でした。豪州や米国とは異なり、中下流領域の技術を活かした事業展開が特徴です」と語る。

TG アジア社は、設立からわずか2年目の2016年8月に、ベトナムの現地エネルギー会社とのアライアンスを通じて LNG ベトナム株式会社を立ち上げ、

LNG の調達・販売や LNG 受入基地の建設・運営に参画した。同年10月にはタイで天然ガス火力発電事業に参画し、2017年10月にはインドネシアのガス配給事業会社への出資を実現するなど、数々のプロジェクトに取り組んできた。

これらの成果は、社員一人ひとりが事業パートナーやアライアンス先と何度も協議を重ね、文化や習慣、社会規範の違いを乗り越えて築いた信頼の賜物である。中尾社長は「メールよりも電話、電話よりも面談、面談よりも懇親会、懇親会よりもゴルフと、段階を踏んだコミュニケーションが信頼獲得の鍵」と話す。ともにプロジェクトに取り組むローカル社員との関係構築も重要であり、ランチやバーベキューなどのカジュアルな交流機会を通じて円滑なコミュニケーションを図り、緊密な連携体制を育んでいる。

かつて、中尾社長自身も1995年、入社5年目で国際部からガス・マレーシア社へ出向し、燃料転換営業の立ち上げに従事した経験を持つ。当時は「東京ガス」の名前が通じない市場であり、事業を軌道に乗せるにはまずガス・マレーシア社内です社員との信頼関係を構築する必要があった。そこで、現地社員に対して毎週、実践的なレクチャーをすることから始めたという。レクチャーには、自身の営業経験をわかりやすく1枚の紙にまとめた手づくりのテキストを活用した。そうし



東京ガスアジア社事務所にて



東京ガスインドネシア社、EHK社 Groban サイト視察にて

た地道な努力を重ねることで徐々に社員の信頼を得て、全社一丸となって事業拡大に取り組んだ。

近年では、2022（令和4）年11月にベトナム・クアンニン省での陸上LNG受入基地および天然ガス火力発電所の開発に向けた合併会社を、2024年1月にはタイビン省で浮体式LNG受入基地および天然ガス火力発電所の開発に向けた合併会社を設立した。さらに2025年2月には、フィリピンでの浮体式LNG基地の所有・運営事業への出資参画も実現し、ガス事業のみならずLNG to Power プロジェクト（LNGの調達、気化から発電まで一貫して行う）や基地事業にも事業領域を広げつつある。

中尾社長は「今後は、成長著しいBIC（バングラデシュ、インド、カンボジア）への展開も視野に入れ、つねに新たな事業機会を探究していきます」と、挑戦を続ける姿勢を力強く語った。

4 地域が連携し 海外事業のさらなる拡大を

グループ経営ビジョン「Compass2030」では、LNGバリューチェーン機能および再エネ事業の展開に加え、LNGトレーディングの拡大に注力する姿勢を明確にしている。ビジネスパートナーと連携しつつ、相互の強みと地域特性を最大限に活かすことで、拡大を続けるLNG市場においてトレーディング事業を本格的に展開する方針を具体的に示している。

また、LNGバリューチェーンにおける当社の強みをさらに強化・活用することで、海外事業の利益水準を引き上げる戦略も進めている。2030年には、当社グループ全体として目指す利益目標約2,000億円の



タイビン・LNG・パワー・ジョイントストックカンパニー設立式典(2024年1月)

うち25%にあたる約500億円を海外事業が担うことを目標としている。これは2025年度比で約3倍の規模拡大に相当する。

米国、アジア、豪州に加え、再エネ事業やLNGトレーディングが活発化している欧州を含む4地域が連携を深めることで、海外事業のさらなる進化と拡大への期待がますます高まっている。



デンマーク・ヴァイレの風力発電（TOWII Renewables）



配管完了を祝う現場のメンバー。
導管には工事に携わったメンバーの名前が記されている（2020年10月）

未来へつなぐプロジェクト 「茨城幹線」の建設

2016（平成28）年4月、茨城県で東京ガスグループにおける一大プロジェクトが始まった。日立LNG基地を始点に同県神栖市を終点とする全長約92.6kmの「茨城幹線」である。これまで、北関東への天然ガスの普及・拡大を目的として、基幹インフラである幹線の長期的な建設計画が掲げられ、いくつかのプロジェクトが推進されてきた。その集大成ともいえるのが茨城幹線の建設であり、従来の幹線建設で重ねてきた経験と英知が注ぎ込まれた。茨城幹線の建設は、「茨城幹線をつなぐ。仲間をつなぐ。未来へつなぐ。」という「3つのつなぐ」を具現化し、グループ経営理念の価値観で掲げた、「やり抜く」ことを実証したプロジェクトであった。

海底ルートも検討された 幹線建設計画

2009（平成21）年12月、当社は茨城県と「低炭素社会の実現」という環境・エネルギー対策への貢献と、産業振興・雇用拡大による地域経済のいっそうの活性

化を図るため、県内における天然ガスインフラを双方が協力して早期に整備することで基本合意した。

この基本合意に基づき、日立LNG基地（茨城県日立港区内）を2012年7月に着工、またそれに先立ち、同基地と栃木県真岡市にある既存のパイプラインを接続する「茨城～栃木幹線」（約80km）を2012年1月に着工した。そして、2016年3月に同基地の営業運転



茨城幹線計画概要図

を開始するとともに、茨城～栃木幹線の供用を開始した。これにより、東京湾内の既存3基地(根岸、袖ヶ浦、扇島)との連携が実現し、供給インフラ全体の安定性が向上した。東日本大震災以降の2013年2月には、茨城県をはじめとした関東一円のお客さまのエネルギーセキュリティ向上を目指し、天然ガスインフラの整備を推進・加速させることで合意した。

茨城幹線の建設は、これらの合意に基づき、高圧ガスパイプラインのループ化(環状化)による供給安定性のさらなる向上と、ガス輸送能力の向上を実現する。一方通行でガスを供給する“片ガス”状態から、茨城幹線をつなぐことで双方向からのガスの供給を実現し、旺盛な北関東のエネルギー需要に応えるのが大きな目的であった。

茨城幹線は「チャレンジ2020ビジョン」(2011年11月策定)で掲げた天然ガス普及・拡大のためのインフラ整備を実現すべく、2020年度の完成を目指した。従来の幹線実績と比較して1年6カ月も工期を短縮するという、かつてない挑戦に向かってプロジェクトが動き始めた。計画は、準備期間としての投資判断(基本ルートの選定)からルート承認(行政折衝～占用許可取得)を経て、基本設計(どこに埋設するか)、基本設計に合わせた地元折衝(各自治会・地区代表者への挨拶、地元説明会の開催)、発注、詳細設計、施工(着工)という流れで進められた。

基本ルートの選定は2015年に着手した。敷設地域には大きな2つの湖沼(涸沼および北浦)が存在すること

から、ルートの施工延長の増大化を避けるため、鹿島灘と涸沼・北浦に挟まれた地域で基本ルートを選定した。茨城幹線の構想段階では、あらゆる角度から最適な計画が検討され、日立から鹿島地区まで海底を通すルートも検討されていた。海底ルートには、他のインフラ工事や埋設状況の調整、さらには掘削の際に損傷を受けるなどのリスクが少なく、メンテナンスにかかる費用や手間が減ることなどが期待された。一方で、分岐が難しく、需要開拓がしづらいというデメリットがあった。また、外洋

(東京湾外)は波風が激しいため、敷設船団が安定航行できる施工期間の確保などが課題であった。

最終的に工期や施工性、コスト、維持管理の容易さ等のメリット、デメリットを加味し、2016年3月の経営会議で陸上ルートでの整備が決定された。

4 社協力体制で取り組んだ 基本設計業務

2016(平成28)年4月から基本設計が始まった。基本設計では、基本ルートに合わせて自治体への挨拶や協力依頼などの行政折衝後、管理者協議、現地調査、用地選定を行った後、再度行政へルート選定結果を報告し基本承認を経て建設ルートを確認する。基本設計は当社をはじめ、JFEエンジニアリング株式会社、大成建設株式会社、東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社(TGES)の4社協力体制で取り組んだ。

各社の役割は、当社(東京ガス不動産株式会社、東京技工株式会社から派遣されたメンバーを含む)が全体統括、JFEエンジニアリングが開削部・推進部の設計および概算算出、大成建設がシールド部の設計および概算算出、TGESがステーションの設計および調査・作図、対外協議助成などを担った。こうした役割分担によって基本設計業務の迅速化が図られ、当社社員がルートや工法、施工計画等の最終判断に特化できる体制を構築し、プロジェクトの迅速かつ円滑な推進を後押しした。

全体統括を担う当社の設計グループにとっては、幹線のルートや工法の選定、進捗・予算管理など、建設が順調に進むようにプロジェクトの全体管理を行うことが重要であった。場所によって施工環境は変わるため、設計者は実際の工事で作業帯を設置する場所までイメージし、より良い条件の下で施工でき、維持管理上も問題が生じないように計画することに心血を注いだ。先輩から引き継いだ知恵やノウハウを活かしつつも、これまでのやり方をそのまま踏襲するのではなく、「もっと無駄を省けないか」「さらなる工夫ができないか」と考え抜いた。そして、今回の建設で得られた技術や知見を後輩へ伝えるため、導管業務マニュアルに記していった。

前例のない ルートへの挑戦

当社の供給エリア外で行われた茨城幹線の建設工事では、行政との調整や用地取得に加え、地元の方々の理解を得ることが最大のハードルとなった。基本設計に合わせた行政への働きかけでは、茨城事業部※¹の献身的な協力が、このハードルを乗り越えるための大きな力となった。茨城県は地区長制度により、市町村など、行政と住民が協力・連携しながら地域を支えてい

※1 茨城事業部：茨城県および県内の各市町村との緊密な関係を築くため、2013年4月に水戸市内に設置した。茨城県における総合窓口機能の強化の一環。

久慈川河口シールド検討ルート図



久慈川の河口部を斜めに横断するという前例のないAルートが選ばれ、河川管理者との厳しい折衝の末、認可取得にこぎつけた

る風土がある。こうした地域性に配慮し、担当者は8市町村の98の地区に足を運び、茨城幹線建設の意義を丁寧に説明して回った。説明会の開催回数だけでも20回に及んだ。

ルート選定は、工期の最小化とコストの抑制を目指して行われた。茨城幹線の建設は「最長の幹線を最短でつくるプロジェクト」であった。建設費が高騰する中でこのミッションを成し遂げるため、前例のないルート選定にチャレンジした。その一つが河川（久慈川）横断・河口のシールド施工※²であり、もう一つが直轄国道 51 号線の開削工事であった。

正攻法のルートは、久慈大橋の下にトンネルをつくり道路沿いに基地までガス管をつなぐCルートだが、距離が長く費用・工期とも膨大になる。一方で、Bルートはトンネル延長増、Dルートは大規模用地取得等、いずれも完成時期や費用が見通せない。そこでAルートに望みを託すことにした。Aルートは、久慈川の河川管理用地を占用して河口にアクセスし河口を斜めに横断するため、河川管理者の許可判断のベースである「河川管理用地の占用は基本的に不可。河川法に基づく道路形状に沿ったシールド築造であること」と大きく乖離する。しかしながら当社としても、コスト抑制と工期短縮を図り茨城幹線を2020年度に完成させるために譲れないルートであり、許可取得に向け不退転の覚悟で折衝に臨んだ。河川管理者との厳しい折衝を強いられたが、準備した交渉カードを切りながら、論点を治水上の支障の有無に絞り込み、シールドトンネル築造実績などを基に協議を重ね、認可取得にこぎつけた。協議を始めてから実に2年後のことであった。

国道の開削工事も前例がなく、51号線は常設作業帯の設置も認められていない路線であった。そこで歩道を一時的に車道に切り替え、2.5車線分の車幅を確保した上で作業帯を設置し、交通機関への影響を最小限にとどめる計画を提案した。2年間に及ぶ国土交通省の国道管理者との協議を経て、特例としての工事許可を取得した。工事前半(2016年4月～2019年3月)に幹線建設の指揮を執った中上泰二郎所長は、「久慈川シールド河川横断と国道51号縦断占用の許可取得がなければ、2020年度の完成は断念せざるを得ず、大幅な工事費の上昇は避けられませんでした」と述懐

※2 シールド施工：シールドマシンと呼ばれる掘削機械を使用して行われる、地中にトンネルをつくる工事（工法）。ガス管理のためのシールド工事は、大きな河川が横断しているところや交通量の多い幹線道路など、開削工事が困難な場所で行われる。



開削工事は掘削・配管、溶接、埋め戻しの作業に分かれて進められた。写真は銚田北工区の開削工事



国道51号線は工事による渋滞や交通事故の増加が懸念され、常設作業帯を設置しての開削工事が認められていなかった。歩道を車道に改造して常に交通を確保することや近隣迷惑に配慮する提案を行い、2年間に及ぶ国土交通省との協議を経て許可を得た

する。工期やコストの制約のもと、過去の経験がない中でも諦めることなく可能性を追求した結果であった。

誠意を尽くし 地元との信頼関係を構築

茨城幹線の建設では、大規模なシールド工事の延長を回避した代わりに、道路脇の用地が必要な小規模なトンネル推進工事^{※3}が増加した。このため、用地の購入・一時借用件数は約180件に上り、従来の幹線建設に比べ2倍以上の規模となった。そこで、建設に必要な用地取得対応を担う当社の渉外グループメンバーが一丸となって、地権者との信頼関係構築に取り組んだ。

契約する土地の多くは農地であり、地権者から了解を得た上で農地法に則り許可取得や登記手続きなどを進めた。しかし、地権者との交渉がすべて円滑に進んだわけではなかった。前述のように、茨城幹線のルートは当社の供給エリアではないこともあり、地権者に会ってもすぐには信用してもらうことができなかった。さらに、ガス工事自体に不安や心配を抱く地権者

も少なくなく、担当者は地権者のもとに何度も足を運び、誠意を尽くして説明を重ねた。

また、建設工事による交通渋滞をはじめ、周囲で営業する店舗では売上への影響などを心配する声も上がった。そのため、出入り口のルートの工夫や建設現場の見学会を実施したり、資材や飲食物を地元の商店やコンビニで購入するなど、担当者は細やかな対応と気配りを心掛けた。こうして、すべての地権者から建設に向けた了解を得ることができたのである。

施工体制は、当社の下にシールドトンネル・立坑築造（大成建設などゼネコン各社）、開削・推進、シールド内配管（JFEエンジニアリング、TGES）、ステーション建設（TGES、日鉄パイプライン＆エンジニアリング株式会社）、道路本復旧（株式会社NIPPO、前田道路株式会社）の4分野で構築した。

当社の工事グループが担ったのは、施工現場の安全と品質、工程管理であったが、施工前には一軒一軒の住宅を訪問し、工事への理解を得ることも重要な業務であった。訪問した住宅は7,000軒に上った。

経験を活かしたトラブル回避と 工期短縮の工夫

2017（平成29）年10月、用地整備や作業事務所の建設などの準備工事が始まり、2018年1月から口径60cmのガス管埋設工事に着手した。現場では多くの若手社員が活躍し、シールドや開削工事技術の伝承という意味でも「つなぐ」は一つのキーワードとなった。過去の工事やトラブル経験を総括し、設計段階から施



現地近隣住民の方々に対する工事現場見学会

※3 トンネル推進工事：推進機械にて管を押し込み、小規模なトンネルをつくる工法。

工状況を想定して、使命感を持って取り組んだ。

短工期での完成を目指し、使用するガス管の単位延長にも工夫が施された。これまで1本あたり12mだった導管の長さを12.4mに伸ばしたことで、200カ所の溶接数削減につながり、コストと作業時間を大幅に削減することができた。

また、従来の幹線建設より多くの作業帯を展開し、同時並行で工事を実施した。現場の安全・品質確認は、1工区2名の体制で強化するとともに、協力会社と毎月工程会議を開き、日報でも進捗を確認した。これを他の工区に水平展開し、情報の共有を図った。

中でも、河川の下にトンネルを通すという那珂川下流シールドは、難工事の一つであった。事前のボーリング調査などで得た情報と掘削データを照合しながら慎重かつ安全に工事を進めていたが、2019（令和元）年10月に発生した台風19号で那珂川下流シールド付近の県道が海のように冠水してしまった。何カ所かの浸水により電気設備や配管材料、請負会社の事務所などが被害を受けたものの、過去の同様の経験から掘削構内への浸水防止柵のかさ上げなど、あらかじめ対

策を打っていたため、シールド掘削構内への浸水を免れ、全体の工期見直しのような大きな影響には至らなかった。

中上所長は「このプロジェクトでは、従来のステップバイステップ方式や『いつまでにやればよいか』というデッドラインからの逆算思考を捨て、計画段階で考え得る手法をすべて試しながら工事を進め、その都度最適な方法を決定するアプローチを採用しました。この手法は計画段階の業務量が多くなり、発注側の業務負担は増大しますが、受注側の協力会社が早く工事をスタートできることで、結果的に高稼働で短期にプロジェクトが完成します。この成功体験を積み重ねてきたのが茨城幹線の建設です」と語る。

ミッション達成を目指し 全員の心を一つに

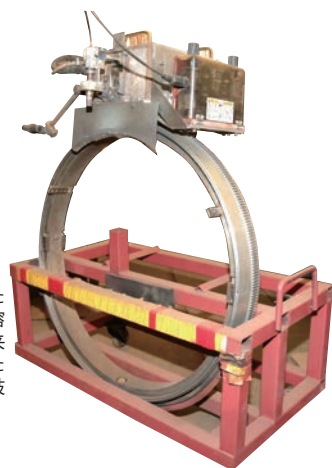
建設工事が佳境を迎えた2020（令和2）年4月、新型コロナウイルスの感染拡大により緊急事態宣言が発令された。工事後半（2019年4月～2021年3月）に幹線建設の指揮を執った飯村博忠所長は、現場施工を一度中断した場合の影響や感染のリスクなど、多方面からの検討を何度も行った上で、工事は直行直帰を基本とし、朝礼の規模も現場単位に切り替えるなど細心の注意を払い施工を継続した。その結果、当時、約800名が工事に従事していたにもかかわらず、一人の感染者も出すことはなかった。

また、独自の安全衛生協力会を立ち上げ、他社の現場を見学し合うなど、様々な取り組みを通して積極的に工事の進捗やヒヤリハットなど情報の共有を図るとともに、工事関係者向け会報『つなぐ』を全8号発行した。埋設延長50%達成時には、工事関係者への感謝を込めて「赤道祭」（地球の半分の赤道に見立てて埋設50%達成時に行う）を開催し、「茨城幹線をつなぐ。仲間とつなぐ。未来へつなぐ。」というスローガンを再確認するとともに、安全への取り組みを誓った。現場の一体感と事故を絶対に起こさないことを目的としたこれらの取り組みにより、トラブルの芽を事前に摘み取り、大きな作業災害を起こすことなく、計画どおりに工事を進めることができた。

2020年10月22日、路線の溶接がすべて完了し、大ループがつながった。現場のメンバー全員が大きく安堵し、喜び合った。ガスの供用が開始されたのは、



道路のり面への配管工事。短工期の完成を目指し、これまで1本あたり12mだった導管の長さを12.4mに伸ばす工夫をした



茨城幹線のためにTGESが開発した自動溶接機。手作業で5時間かかる溶接が2時間に短縮された。他にも従来の超音波探傷検査機を高速化した「ZT-AUT」を国内初適用するなど新技术を積極的に取り入れた

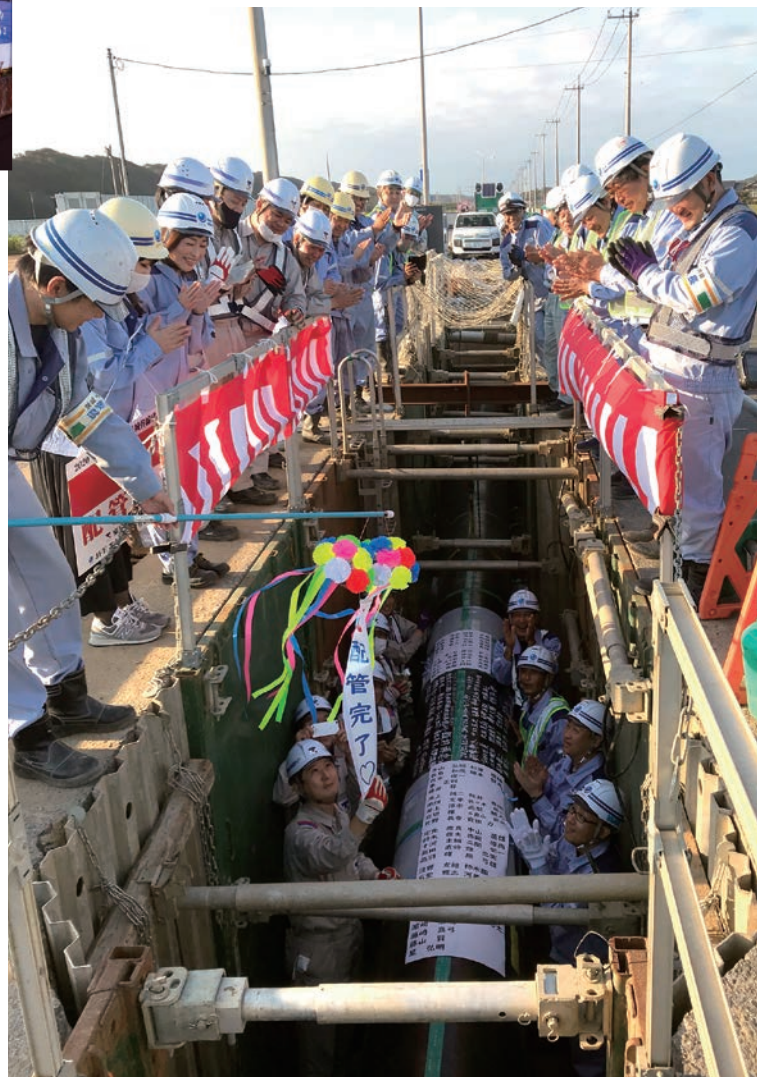


5 カ月後の3月1日であった。

飯村所長は、「コロナ禍にも『現場を止めない』と判断したことでプロジェクトの目標達成を果たすことができました。竣工式はたった5名での実施となり、この工事に関わった全員で完成を祝えなかったことは本当に残念です。しかし、東京ガスブランドが通用しない供給エリア外の地域で計画どおりにこれだけ大きな仕事できたことは、工事に携わった一人ひとりが『必ずやりきる』と努力した結果です。メンバー全員に2020 年度茨城幹線供用開始というミッションが沁み込み、真摯にこのプロジェクトに取り組んでくれたからだと確信しています」と述懐している。

仲間と「やり抜く」マインドが 最長の導管を最短でつないだ

ピーク時で約 1,300 名以上が携わった茨城幹線の建設では、「茨城幹線をつなぐ。仲間をつなぐ。未来へつなぐ。」というスローガンのもと、協力会社と一体となって工事を進めた。「やり抜く」という原点が、このスローガンに込められていた。導管が1 mでもつながらなければ、それまで準備してきた関係者の積み重ねがすべて無駄になってしまう。作業従事者たちの「そこをつなぐ、絶対につなぐ」という強い意志がモチベーションを高め、あらゆる課題を乗り越える原動力となった。関東一円を網羅する大環状線をつないだ茨城幹線の完成は、「幹から枝へ」と需要の裾野を伸ば



2020 年 10 月 22 日、工事完了を喜び合う現場のメンバー

し、ガス輸送量の拡大に貢献している。また、工事終了後は維持管理部隊に引き継がれ、インフラ管理と維持運用に日夜努めている。

当社グループ最後の幹線建設と言われるこの大プロジェクトの経験は、技術やノウハウの継承に大いに寄与した。各種許可の取得やコストダウンへの取り組み、設備の維持管理といったプロジェクトマネジメントの手法は、国内外のエンジニアリングサービス、不動産、再生可能エネルギーなど、グループが推進する各事業に活かされている。そして当時、茨城幹線の建設に携わった若手社員は、東京ガスネットワーク株式会社の中核を担い、グループの成長を支えている。

中上所長と飯村所長は、「多くの仲間と同じゴールに向かって『やり抜く』マインドの大切さは、当社グループの価値観として次世代へ引き継がれていきます」と声をそろえる。茨城幹線の建設は、まさに「未来へつなぐ」プロジェクトであった。



シールド到達時の記念写真

第3章

価値観「尊重する」



DE&Iの深化が 人と組織を変革する

東京ガスグループは、2019（令和元）年に策定した経営ビジョン「Compass2030」において、日本のエネルギー業界で最初にCO₂ ネット・ゼロへの挑戦を宣言。ガス事業中心から複数事業を展開するポートフォリオ経営へと変革し、お客さまとともに新たな価値を創出することを目指してきた。この大きな変革を実現する原動力は「人」である。多様な人材がその能力を最大限に発揮することで、新たな事業領域の成長、エンゲージメントの向上、そして経済的・社会的な企業価値の向上へと繋がっていく。そのため当社グループでは、DE&I^{※1}（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）を変革の推進力として位置づけ、積極的に取り組みを進めている。本取り組みは、グループ経営理念の価値観「尊重する」を具現化するものでもある。

※1 DE&I：Diversity（多様性：性別、年齢、国籍、障がいの有無など、多様な人材を受け入れること）、Equity（公平性：個々の背景や状況に応じた支援や機会の提供）、Inclusion（包括性：多様な人材が活躍できる職場環境の整備）の頭文字を合わせた概念。

DE&I 推進の背景と これまでの歩み

当社グループはかねてより、事業推進の原動力は人

であり、重要な経営基盤であると考えてきた。2013（平成25）年にはダイバーシティ推進活動を立ち上げ、2016年に初めてダイバーシティ推進に関するトップコミットメントを社内外に公表した。

2019（令和元）年にはグループ経営ビジョン

「Compass2030」を策定し、「次世代のエネルギーシステムをリードする」と明言。複数事業ポートフォリオ経営への転換を目指した。

この「第3の創業」とも呼ばれる変革には、社員一人ひとりの意識と行動の変化が不可欠であると認識し、「今と未来の仲間との3つの約束」として、「①社会に大きなインパクトを与える仕事を生み出します。②多様性がぶつかり合い、切磋琢磨する場をつくります。③一人ひとりの自己実現にこだわります。」を掲げた。

2023年策定の「Compass Transformation 23-25」では、「変化に強いしなやかな企業体質の実現」を目指し、グループ員と会社双方が成長できる人的資本経営の実践を掲げた。2024年にはDE&I推進担当役員を設置し、DE&Iを推進する人事部の専任組織「挑戦と多様性推進チーム」とともに、取り組みを強化している。当社グループでは、一人ひとりの人材を、単なる資本ではなく「心を持つ貴重な財産」と捉えている。「挑戦による成長」と「多様性を力に」をキーメッセージに掲げ、グループ員一人ひとりに投資し、挑戦を奨励することでその価値を高めている。さらに多様性を尊重しながら、それぞれの力を最大限に発揮する環境づくりを進めている。

一人ひとりの意識の変化が 働き方を変え、企業を変える

当社では、企業文化の変革への第一歩として、「社員一人ひとりの意識の変化」に注目し、DE&Iへの取り組みを推進した。当初は「自分には関係ない」との声



2023年度には育休を取得した男性社員が育休に関する経験をシェアする「男性育休について語る交流カフェ」を開催

もあったが、DE&Iの取り組みを進める中で新たな気づきを得る社員が徐々に増え、多様性への理解が広がっていった。

DE&Iの取り組みの一つが男性社員の育児休職（以下、育休）の取得推進である。仕事と育児の両立は、社員とその家族の幸せに結びつくことに加え、働き方改革やBPRの進展、そして多様な人材が活躍できる職場づくりに好影響を及ぼすという考えのもとで進められていた。

以前から当社では育休制度が整備されており、女性社員のほぼ100%が取得していたが、男性社員の利用はほとんどなかった。2019年度の男性育休取得率は、わずか5%にとどまっていた。子どもが生まれても、男性が育休を取得することは現在ほど一般的ではなく、上司や同僚の理解を得ることも難しい状況であった。2021（令和3）年の法改正により、男性の育児休業取得を後押しする社会的な流れが生まれた。当社はそれに先駆けて制度を積極的に活用できるようにすることで、企業価値の向上に繋げることを目指した。

まず着手したのは、育休のメリットを知ってもらうための啓発活動である。『男性従業員向け 両立支援ハンドブック』の作成や、「男性社員向け仕事と育児の両立セミナー」など各種セミナーの開催、「男性育休について語る交流カフェ」など、様々なアプローチを行った。また、取得に向けた不安や課題を解消するべく社員ヒアリングを実施し、収入やキャリア、休職中の職場への不安などの声を収集。それを踏まえ



「男性のための育休準備セミナー」の参加者



「挑戦と多様性ポータルサイト」の「仕事と育児の両立に特化したページ」立ち上げメンバー

て、給与や昇格規定の改定、育休中の社員を支える職場メンバーへの人事評価の明示など、制度面の整備も進めた。さらに、相談窓口の設置や、子どもが生まれた社員に対して人事部長から育休取得推奨メールを配信するなど、環境づくりにも注力した。こうした取り組みにより、男性社員の意識は育休取得に対し前向きなものへと変化していった。

イントラネットの「挑戦と多様性ポータルサイト」内には、「仕事と育児の両立に特化したページ」が開設され、育児や育休に関する各種制度や体験者の声が集約されている。閲覧数は他ページを大きく上回っており、社員の関心の高さがうかがえる。このサイトを立ち上げたのは、人材公募制度で兼務を志願した4名の社員。あるメンバーは、「将来自分も育休を取りたいが、上司が育休制度をよく知らなかったため、認識を広めたい」と考えたのがきっかけで、立ち上げと運営に取り組んできた。

こうした「自分事」としての取り組みが全社に広がった結果、男性育休取得率は2019年度の5%から、2020年度8%、2021年度16%、2022年度47%、2023年度74%へと飛躍的に上昇し、2024年度には99.5%に達した。そのうち、当社が推奨している30日以上の子育休を取得した男性社員の割合は95%にのぼる。

取得者からは「子育てというかけがえのない時間を得られて幸せを感じた」「育休を通じて視野が広がった」「業務の整理・効率化に繋がった」という声が上がっている。また、育休者をフォローした同僚からは、「普段

経験できない案件を任せられ学びを得て成長に繋がった」「新たな業務を知る機会となった」など、前向きに受けとめる声が大多数を占めている。2025年度には男性育休の100%取得を目指し、引き続き取り組みを継続していく。



性別にかかわらず活躍できる 職場環境づくりに注力

当社グループでは、「女性活躍」についても取り組みを加速している。女性活躍推進は、ジェンダー平等や女性の経済参画促進など、社会的な意義を果たす側面もあるが、持続的な成長ができる組織・企業グループに変革していくことが最大の目的である。そのため女性社員のキャリア開発支援と、安心して働ける環境づくりの両面から施策を進めている。

キャリア開発支援では、多様なロールモデルを示し、長期的なキャリアのモチベーション維持・向上を図っている。近年は、女性常務と女性社員が自らのライフキャリアストーリーを語り、対談を行う「女性×キャリアトークセッション」を開催し、多様な活躍事例を共有している。参加者からは、「同年代の女性のキャリアを聞けていい機会だった」「育児とキャリアを両立している女性の姿をみて、勇気もらった」といった声が寄せられた。

当社では、2016年度に初の女性役員誕生以降、2018年度には女性常務執行役員が就任し、2020年度に2人目、2023年度に3人目、2024年度には4人目の女性執行役員が誕生した。2024年度の女性管理職比率は12%となり、10年前の約2倍にまで上昇している。





安心して働ける職場づくりにおいては、多様で柔軟な働き方ができる制度の充実に加え、直近では女性特有の健康課題にも力を入れて取り組んでいる。社内アンケートでは「職場で女性特有の健康課題について困った経験がある」と回答した女性社員は70%にのぼる。

こうした現状を踏まえ、2023（令和5）年8月に「フェムテック※2体験セミナー」を開催した。約600名がオンラインも含めて参加し、半数近くが男性社員であった。男女共同のパネルディスカッションやフェムテック製品の展示、吸水ショーツの実物紹介を通じて、性別を問わず課題を共有し、「個人の問題」から「組織として対応すべき課題」への認識を促す機会となった。参加者からは「男性が多い当社で画期的なセミナー」「男性にも知ってもらえてよかった」という女性の声や「タブー視されてきた話題への具体的なコミュニケーション方法のヒントを得られた」という男性の声が寄せられた。

※2 フェムテック：Female（女性）とTechnology（テクノロジー）を組み合わせた造語で、女性特有の健康課題をテクノロジーで解決する製品・サービスを指す。



多数の社員が参加した「フェムテック体験セミナー」



電極パッドを用いた「生理痛体験会」

さらに2024年8月には、役員および人事担当マネージャー約20名が参加し、電極パッドを用いた「生理痛体験会」を実施した。疑似体験を通じて、多様な社員の置かれた状況への理解を深めるとともに、職場内の尊重意識を醸成した。

このようなインパクトのある取り組みが職場で話題になることで、これまでタブー視されてきたテーマへの関心が高まり、一人ひとりが互いに理解し、尊重し、誰もが働きやすい職場風土が育まれている。例えば、セミナー後にはLNG基地の職場から「女性社員の制服を改善してほしい」という要望が寄せられた。男女共通の制服は色が薄いため、生理時に不安を感じるという声が上がった。そこで、吸水機能付きインナーのトライアル導入を行い、職場の声を反映した。



「女性×キャリアトークセッション」



「令和6年度 東京都女性活躍推進大賞」の事業者部門で大賞を受賞

また、一部の職場では部長、グループマネージャー、部員が集まり、女性特有の健康課題について話し合う自主的な取り組みも始まっており、各職場に広がっている。

無意識の偏見や思い込み（アンコンシャスバイアス）の解消にも注力している。例えば、子育て中の女性への過剰な配慮や、「時短勤務の女性は昇進意欲が低い」などの固定観念がキャリア阻害に繋がり得るほか、「女性だから」「若いから」「年齢が高いから」といった無意識のバイアスが、配慮という名のもとに業務を取り上げ、社員のモチベーションを低下させる可能性がある。こうした状況を踏まえ、2023年度には幹部



社員と人事担当者を対象に「アンコンシャスバイアス研修」を実施した。受講者からは「同じミスに対し、女性には優しく、男性には厳しく接していた」「子育て中の女性には就業上の配慮が必要と考える一方、男性社員への配慮が不足していた」など、自身のコミュニケーションパターンへの気づきが多く寄せられた。

これらの取り組みが社外からも高く評価され、2024年9月には女性活躍推進の優良企業として、厚生労働大臣より「えるぼし^{※3}」の最高位（3つ星）認定を取得。2024年度に「東京都女性活躍推進大賞」を受賞するなど、数多くの賞を受賞している。また、「なでしこ銘柄^{※4}」には2023年度から3年連続で選定され、2025年度で通算8回の選出を数える。

誰もが自分らしく 安心して働ける場所

当社グループは、障がいのある社員も各職場で活躍できる環境整備に注力しており、理解の促進と安全で働きやすい職場づくりを進めている。

2018年度には知的・精神の障がいのある社員が安心して生き活きと働ける場所として「パッチョ農園」を開園した。人事部所属の農園メンバーが大切に育てた野菜は、社員食堂で、社員の健康づくりに活用されるほか、農園メンバーとの交流イベントや社内表彰の記念品としても提供されている。2023（令和5）年からは、本社ビル内のカフェで、パッチョ農園の野菜を使用した「パッチョスムージー」の販売も開始。グループ員から好評を得るとともに、農園メンバーのやりがいにも繋がっている。

また、障がいに関する理解を深めるため、グループ員を対象とした研修・セミナーのほか、パラスポーツの体験会・競技観戦の実施、パラスポーツ体験イベント・大会運営へのボランティア派遣なども積極的に展開。さらに、パラスイマーの木村敬一選手や水上真衣選

※3 エるぼし認定：2016年に施行された女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に関する取り組み状況が優良な企業を厚生労働大臣が認定する制度。

※4 なでしこ銘柄：経済産業省と東京証券取引所が共同で、女性活躍推進に優れた企業を選定・発表するもの。



ユニバーサルトイレ

手など、障がいを持つ社員アスリートへのサポートを行っており、多様な個性が尊重される風土づくりを進めている。

加えて性的指向や性自認、性表現などの多様性を尊重し、LGBTQ+※5への理解促進にも取り組んでいる。2022年11月からは、同性パートナーを社内制度上の配偶者と同等に扱う福利厚生を適用し、安心して働くことができる職場づくりを推進。社員から感謝の声が寄せられている。本社ビル内には3カ所のユニバーサルトイレを設置するなど、物理的な環境整備にも注力するとともに、社内啓発を行っている。

こうした包括的な取り組みが評価され、2024年度には、「PRIDE指標※6」で、初めて最高位の「ゴールド」を受賞した。

多様性を力に 新たな挑戦を生む

2024（令和6）年11月、当社グループ初となる『東京ガスグループ人的資本レポート2024』を公開した。本レポートは、変化の激しい外部環境下において、お客さまや投資家をはじめ多様なステークホルダーに向



『東京ガスグループ人的資本レポート2024』（2024年11月公開）

column

パリ2024パラリンピックで 木村敬一選手が2連覇・2冠を達成

当社所属のパラスイマー・木村敬一選手は、パリ2024パラリンピック競泳男子において、100 mバタフライ（視覚障害S11）および50 m自由形（同）の2種目で金メダルを獲得し、2冠を達成した。50 m自由形では自らが持つ日本記録を更新し初制覇、100 mバタフライでは東京2020大会に続く2大会連続の優勝を果たすとともに、大会新記録を更新する快挙であった。木村選手にとって本大会は5度目のパラリンピック出場となり、これにより通算10個目のメダル獲得となった。



け、経営戦略と連動した人事施策の具体的な内容や、グループ員が前向きにミッションに取り組む姿勢を伝えることで、人的資本経営への理解を深めてもらうことを目的としている。地域共創カンパニー長 DE&I推進担当役員の小西雅子常務執行役員は、DE&Iの意義について次のように述べている。

「多様な人材を採用しただけでは、即座に利益には結びつきません。しかし、多様な人材が集うことで様々な視点が生まれ、そこから視野が広がり、新たな挑戦を生む土壌が形成されると考えています。これは、組織運営や新たな成果の創出において非常に重要なことです」

当社グループには、かねてから多様な人材がともに課題を乗り越えてきた「多様性を力にする」風土がある。第3の創業期を迎えた今こそ、異なる強みを結集し、変革を継続的に生み出すことにより、お客さま、社会、ビジネスパートナーとともに新たな価値を創出する企業グループへと飛躍する時である。社内からは「ここ数年で企業文化が確実に変わってきた」という声も聞かれ、DE&Iの取り組みは着実に深化している。当社グループは今後もその歩みをいっそう加速させ、さらなる前進を遂げていく。

※5 LGBTQ+：セクシュアルマイノリティ（性的少数者）全般を指す言葉。

※6 PRIDE指標：一般社団法人work with Prideが2016年に策定した、企業・団体におけるLGBTQ+に関する取り組みの評価制度。



東日本大震災で見せた “ガス屋”としての使命感

2011（平成23）年3月11日14時46分に発生した東日本大震災は、東北地方を中心に甚大な被害をもたらした。東京ガスの供給エリアでも影響を受け、当社は戦後初めて被災事業者となった。地震発生後、速やかに非常事態対策本部を立ち上げ、復旧方針に基づいた復旧作業に着手した。多くのオール東京ガス（東京ガスグループ）社員が、夜を徹してお客さま対応や情報収集に努める一方、東北地方での復旧応援活動にも迅速に対応した。その原動力となったのは、「1日でも早くガスを復旧してお客さまの日常を取り戻す」というグループ員の強い使命感だった。これは、グループ経営理念に掲げる「誠意をもつ」という基本姿勢を体現するものにほかならない。

巨大地震発生 第二次非常体制が始動

東日本大震災が発生した時刻は平日の昼間であったため、グループ員の多くが勤務時間中であった。それぞれが日々の業務に従事していた中、突然の激しい揺

れに身の危険を感じた社員も多かった。すでに東北地方では津波の被害が起こりつつあった。

当社グループは地震発生と同時に第二次非常体制^{※1}へ移行し、岡本毅社長を本部長とする非常事態対策本部が設置された。発災からわずか40分後には第1回

※1 第二次非常体制：供給区域内で震度6以上の地震が発生、または震度5弱・5強以上の地震が発生し、中圧または低圧ブロックを供給停止した場合に発足する対策本部。



対応に追われる日立支社

非常事態対策本部会議が開かれ、2日後の13日には6回目の会議が開かれた。この会議の冒頭、岡本社長は「福島第一原子力発電所の事故による東京電力の状況（電力供給）は一種のエネルギー危機である。エネルギー供給のあり方の変化を首都圏全体のエネルギー危機の状況と捉え、ガスの安全・安定供給に向け、オール東京ガスで緊張感を持って対応してほしい」と各部門の担当役員、部長に訴えた。

被害状況については、当社管内では主要な設備に大きな被害はなかったものの、常総支社の2地域、神奈川県横浜市の1地域、日立支社の全エリアで供給が停止し、停止件数は3万596戸に上った。当社が3万件を超えるお客さまの復旧に取り組むのは初めてであったが、グループの総力を挙げた対応により、常総支社・横浜市の3地域は当日の夜中までに供給を再開。日立支社においては、2010（平成22）年に暫定運用を開始した新たな早期復旧手法を初めて現場適用し、3月18日まで

にすべてのお客さまへの供給を再開することができた。

また、本店地区では地震発生時に推定約300万件のマイコンメーター（マイコン）の安全装置が作動し、ガス供給を遮断した。一方で、地震に伴うガス漏れによる火災や事故などの二次災害は1件も発生しなかった。これは、SIセンサー（地震計）を利用する地震防災システム「SUPREME（シュープリーム）^{※2}」が地震発生直後に作動し、的確な供給停止判断や早期復旧に貢献したからである。

本店地区でのマイコン遮断と 問い合わせの殺到

一方で、お客さまセンターには本店地区で約300万件のマイコン遮断が行われた影響により、地震発生から数分後には一般家庭から「ガスが出ない」「復帰方法がわからない」といった問い合わせが殺到した。通常の400ブースに臨時で150ブースを追加し対応にあたったが、震災直後はその受付能力を超え、グループ員が総出で対応した。お客さま対応は夜を徹して行

※2 SUPREME：東京ガス管内に設置された約4,000基のSIセンサーが強い地震の揺れを感じると自動的に地区ガバナのガスを遮断し、安全を確保する地震防災システム。（2022年度より東京ガスネットワーク）

column

過去の教訓から生まれた復旧手法

茨城県日立市全域で早期復旧の実現を可能にしたのが、2010（平成22）年秋に暫定運用を開始していた新しい復旧手法である。2007年の中越沖地震におけるガス供給停止件数の規模は、東日本大震災による日立市全域の供給停止件数とほぼ同じ3万件であったが、復旧までに約1カ月を要した。全国から復旧応援隊が集結したにもかかわらず、長期間に及んだことは大きな課題となった。その教訓を踏まえ、復旧活動の合理化・効率化を図るために研究を重ね、「大規模短期間復旧（C復旧）手法」が確立された。

ガス供給が大規模に停止した場合、従来はマイコンメーターの入口にあるメーターガス栓（バルブ）を人海戦術ですべて閉栓し、そこにガスを薄く張ってガス導管（道路から宅内敷地）の漏れ箇所を見つけ、修理後に再び人海戦術で開栓するという方法を取っていた（A復旧）。同じ手法で復旧単位の規模を大きく設定し、スピードアップを図るものがB復旧。AおよびB復旧は閉開栓作業の負荷が大きく、復旧完了までの時間が長引く傾向にあった。そこで閉栓作業の工程を省くC復旧が考案され、マニュアルが準備されていた。被害がほぼない供給停止地区では地区ガバナ遠隔操作

で開栓をするD復旧が適用される。C復旧はマイコン機能を活用して閉栓巡回せずに、発災後数日以内にガスの圧力を徐々に上げていく手法である。人手と時間を大幅に削減できる

一方、保安上のリスクを伴うため、その適用には慎重な判断が求められていた。

このC復旧を初めて適用したのが日立支社であった。リスクについては過去の地震で得られた発生直後のガス管圧力変状データをもとに定量化し、安全性を確認。導管ネットワーク本部の板沢幹雄本部長が決断した。「都市ガスの供給を一日でも早く安全に再開し社会の要望に応えたい」という強い使命感からのC復旧実施の決断であった。

従来手法に比較して極めて短い期間で復旧できるC、D各手法を現地適用できたことで、被災事業者であったにもかかわらず、仙台をはじめとする他事業者への復旧応援の早期派遣に繋がった。日立支社での適用後、C復旧は地震対応の新しい復旧手法として他の都市ガス会社でも適用が進められている。



われ、会社に泊まる社員は床に段ボールを敷いて仮眠をとるという状況が続いた。

ガス漏れの問い合わせに関しては、保安指令センターに直接繋がる「ガス漏れフリーダイヤル」とお客さまセンターに繋がる「ガス漏れ専用電話」の2つが設けられていたが、当日はこうした専用電話に関係なく、保安指令センター、お客さまセンター、東京ガスライフバルの一般受付電話に、ガス漏れの情報が大量のマイコンの問い合わせに混じって入ってしまった。そのためマイコン対応に時間を取られ、最優先すべきガス漏れ案件の仕分けに手間取った。また、アクセス集中による漏洩受付管理システムの過負荷が原因で、すべての伝票を現場で作成するという大量の人手を必要とする作業を行うしかなかった。マイコンに関する問い合わせはテレビや新聞の告知によって徐々に減少したものの、保安上最も重要な情報である「ガス漏れ」に関する問い合わせがどれだけ減少したのかという分析作業も、現場から送られてきた伝票をもとに手作業で行わなければならなかった。

防災チームの担当者は、「システムが稼働しないことで仕事量は一気に増え、現場の社員も寝ずに詰める日が続きました。それでも社員のモチベーションは高く、全員前向きに対応する姿に、“ガス屋魂”を感じました」と当時を振り返る。

最終的にガス漏れは3,600カ所に達し、1日500件ずつ修復を進めた。

JGAからの要請で 東北へ先遣隊を派遣

地震発生当日の夕方、一般社団法人日本ガス協会(JGA)の要請を受け、当社社員5名がJGA先遣隊とし



朝夕2回行われた、各事業者が集まっての復旧対策隊全体会議(仙台地区)

て被災地に向かうことが決定した。先遣隊の任務は、現地の被害状況の調査、被災事業者との協議、復旧計画の策定、救援隊の規模の算定など、後から派遣される復旧隊をスムーズに受け入れるための準備であった。先遣隊は4名1班の5班編成で、当社の先遣隊のみ福島県いわき市の常磐共同ガス株式会社へと向かうことが決まった。最初は緊急車両通行証明書(高速道路の通行許可)の発行を待っていたが、翌12日の朝7時、証明書なしでJGAから出発し、担当エリアに急いだ。

都内は大渋滞で車はほとんど進まず、カーラジオからは福島第一原発に関するニュースが次々と流れた。15時36分、福島第一原発1号機で爆発事故が発生。JGAからは「近くで車を止め、別途連絡があるまで車内で待機するように」との指示があった。先遣隊はまだ茨城県の南西部にいたので、その日は結局、全車が栃木県小山市に集まり、一夜を過ごした。証明書も無事取得し、翌13日に再びいわき市へ向かう途中で、他班と同様、目的地が宮城県仙台市に変更された。

仙台市ガス局に到着したのは、同日19時過ぎであった。現地ではすべてのライフラインが寸断され、宿泊は仙台市ガス局近くの青年会館で雑魚寝状態となった。暖房設備は火鉢2個のみで、防寒具を着たままで就寝。3泊目からはビジネスホテルでの宿泊が可能となったものの、利用できるのは冷水のみであった。

その後、すべての受け入れ態勢が整う前に大手ガス事業者の復旧スタッフが続々と現地入りしたため先遣隊は15日に解散、現地復旧隊の体制に移行した。

保安上のリスクが大きい 未付臭ガスの供給を回避

3月14日、先遣隊は現地調査のため仙台市ガス局の港工場へ向かった。ある地点を過ぎると車窓から見える光景は大きく変わり、津波によって街が流されているのが見えた。港工場も津波による被害を受け、LNGをガス源とした設備は損傷が激しく早期復旧は望めなかった。そのため導管に供給するガスが確保できず、人手はあっても復旧作業が進められない状況であった。しかし仙台市ガス局としては、大口需要家だけでも何とか早期にガスを供給したい。そこで大口需要家に限定したローリーによる未付臭ガスの供給が計画されていた。未付臭ガスの供給は、臭いによるガス漏洩を感じできない危険を伴うため、保安上、極めて大きなリスク



仙台・港工場において3日間のローリー供給が行われた(2011年3月21～23日)

がある。しかし、法律上は大口需要家には未付臭ガスを供給することは認められており、東北経済産業局からも「大口供給に該当する規模であれば問題ない」との見解が示されていた。この判断を受け、復旧方法として未付臭ガスの供給が検討されることとなった。

この状況に、当社社員が不安を募らせた。未付臭ガスの送出は保安上のリスクが大きい上、復旧作業にも影響を及ぼすことから何としても回避しなければならない。できる限りのことはやろうと、大口需要家への需要抑制に働きかけ、同時に付臭設備の手配および付臭剤の確保に奔走した。需要抑制の働きかけが功を奏し、未付臭ガス供給の開始時期を遅らせている間に、付臭剤の確保と付臭設備設置の目処がつき、未付臭ガスの供給を回避した。

3月20日に設備を設置、21日からローリーによる付臭ガスの供給が開始された。その3日後には新潟から送られるLNGガスのJAPEX(石油資源開発株式会

社)ラインの受け入れ設備が稼働し、ローリー供給は停止された。わずか3日間のローリー供給であったが、当社社員の「安心・安全なガスをお客さまへお届けする」という使命感による行動が、保安の確保と安全な復旧作業に大きく貢献した出来事であった。

「桜の咲く頃までには」と 一致団結して行った復旧作業

当社は自らが被災事業者であったため、JGAの先遣隊を除き、発災直後に他事業者の復旧応援に出向くことはできなかったが、自社の復旧活動と並行して、3月16日にはエリア外の浦安・土浦・仙台・いわき・石巻に駆けつけ、他事業者の復旧応援に全力を注いだ。浦安では液状化、土浦では古いガス管の検知、いわきでは導管の損傷の多さ、石巻では瓦礫と潮の干満との闘いなど、各地域で困難な状況を乗り越えながらの復旧活動であった。

津波の被害が大きく、約36万戸が供給停止となった仙台市ガス局には、JGAの要請により全国59のガス事業者が集結した。3月23日、当社の蟹沢俊行副社長を本部長とする現地救援対策本部が設置され、総派遣数約4,000名の復旧体制が整えられた。復旧の手順は、閉栓作業をした上で、本支管・内管の修繕完了後、開栓を行う、全国標準的な手法だった。当社グループは最大1,600名体制で、閉栓隊、本支管修繕隊、内管修繕隊、開栓隊が一体感を持って、担当地域の復旧作業に取り組んだ。閉栓隊は当社社員184名、JGA26名の計210名で11小隊が組織され、3月18日から作業を開始した。宿泊施設は仙台市ガス局からバスで1時間半かかる山形県天童市まで離れなければ確保で



復旧作業隊の出陣式。各事業者が一体となり早期復旧を誓った



自衛隊とも情報を共有し、早期のインフラ復旧を目指した



管の中に入り込んだ水をバキュームカーで吸い出す作業（浦安地区）



川をまたいで敷設されている本支管の修繕作業（いわき地区）



漏洩検査を行う復旧隊員（土浦地区）



倒壊した家屋や瓦礫の横で進められた復旧作業（石巻地区）

きなかったため、応援隊はまだ暗い早朝に出発し、時間いっぱいまで各担当地域で作業を行い、再び暗くなった天童市に戻るといった日々が続いた。1週間後の25日までに、約9万7,000件の閉栓を完了した。

3月23日には、首都圏西・首都圏東・神奈川導管事業部の社員と協力企業が仙台第2修繕隊として編成され、担当する3ブロック、9万5,000件の修繕作業を開始した。修繕作業は、津波の被害によりガス管に空気や水、泥などが混入していたため、それらを取り除く工程が必要だった。一見、被害がないように見えてもガス管が破損していたり、水抜きに時間を要したりするなど作業は難航した。修繕隊に参加したある社員は、「一刻も早く作業を進めたい一心で、次の現場まで気づくと駆け足になっていました。トイレに行く時間も惜しく、できるだけ水分をとらないようにしていました」と振り返る。

復旧作業に従事した隊員たちは、暖房も風呂もない宿泊施設で毎晩寒さに震える中、小さな電磁式ポットで沸かしたお湯を溜めて頭を洗うなど工夫を凝らし、少しでも心身の疲労を回復しようと努めた。そんな状況の中、胸に付いた東京ガスのマークを見て「遠くから応援に来てくれてありがとう」と住民がかけてくれる温かい言葉が、隊員たちの大きな励みになった。

3月29日にはJGAの鳥原光憲会長が激励のため現地を訪れた。挨拶式での「桜の咲く4月15日頃までには復旧を完了してほしい」という言葉は、厳しい環境下で作業を続ける隊員たちの心を奮い立たせた。ある隊員は「桜の咲く頃。そうだよなあ。ヨシ」と体が熱くなったのを覚えているという。

復旧作業が進む中、4月7日の震度6強の余震で5,643戸が再度供給停止、復旧間近の地域で新たに被害が拡大するという事態に直面した。「桜が咲くまでに間に合うのか」という不安に襲われながらも、皆いっそうの団結力を発揮して作業に取り組み、仙台市ガス局の復旧応援作業は4月16日に終了。隊員たちの懸命な取り組みにより、発災後約1カ月という早期復旧が実現した。

安心・安全へのマインドを 次の世代に伝え続ける

東日本大震災では、設備面での耐震性強化や地震災害を想定した訓練など、日頃の対策の積み重ねが功を



復旧が完了し、3週間ぶりにガスコンロの火がついた。
開栓隊の「長らくお待ちしました」の声に涙ぐむお客さま

奏した一方で、初めて浮かび上がった課題も多かった。2011（平成23）年4月中旬には関係部門による地震課題検討ワーキングを立ち上げ、課題の抽出と対応策の検討を行った。

最も重要視された課題は、お客さまからの問い合わせ対応である。前述したように、最優先すべきガス漏れ情報が大量のマイコン問い合わせの中に混在して仕分けが十分にできず、実際、ガス漏れ情報があつた現場へ作業員が駆けつけるのに時間を要した事例も発生した。これに対し、ガス漏れ案件を最優先で受け付け、迅速に処理できる電話受付体制へと改めた。

非常時の燃料と供給方法の確保も重要課題として認識された。そこで非常時の物資の調達方法を見直すとともに、大阪ガス株式会社・東邦ガス株式会社との間で、被災時に互いに燃料を融通し合うアライアンスの構築を進めた。さらに新たな対策として、自社でガソリンスタンドを本社管内6カ所に建設し、燃料供給の安定化を図った。

他にも東京ガスライフバルとの連携体制や液化化による供給支障、津波に対する備えなど、様々な課題が報告された。当社グループは直面したリアルな課題を



震災後、最も重要視されたのはお客さまからの問い合わせ対応。保安指令センターが漏洩に特化した対応を取れるように体制を改善した



日に日に復旧完了を示すリボンの花が増えていった

さらに強固な防災対策へと進化させる起点とし、常に施策の見直しやマニュアルへの反映を繰り返している。東日本大震災の経験を機に開発された災害復旧支援システム「TG-DRESS^{※3}」は、2016年に発生した熊本地震の迅速な復旧完了に寄与し、被災地、国、ガス事業者等から高く評価された。

東日本大震災の初動から他社復旧応援まで、“オール東京ガス”の現場を牽引した荒井英昭導管部長は、当時のことを次のように懐述している。

「発災直後の本店地区供給継続対応から他社復旧応援に至るまで、物資・宿泊・道路等の様々な制約条件があつたにもかかわらず、総じてほぼ最適な作業パスで進めることができたのは、これまでの地震防災への取り組みに加え、お客さまと社会のために尽くすという、オール東京ガスの熱い想いによるものにほかなりません。懸命に復旧作業に取り組むスタッフを見て、『なんでこんなに頑張るんだろう、なんでこんなに熱いんだろう』と何度も胸が熱くなりました。私たちオール東京ガスは『言わなくてもやる、言わなければ止めない』集団だと再認識した2カ月間でした」

荒井導管部長とともに一連の復旧活動に従事した中上泰二郎導管部チームリーダーは言った。

「変革を続ける当社グループにおいて、創業時から変わらないのが、お客さまへ安心・安全にガスをお届けするという使命です。導管事業は法的分離されましたが、“ガス屋”という土台がある以上、3.11を知らない世代にも安心・安全に取り組むガス屋マインドを伝え続ける。これがあの未曾有の災害とその復旧活動を体験した私たち世代の使命と役割だと捉えています」

※3 TG-DRESS：災害発生時、一時的にガス供給を停止した際、お客さま宅に作業員が訪問してマイコンの復帰・復旧開閉栓を行った作業結果が各種モバイルを活用して現場で報告できるシステム。