

通史

1885_年～2025_年

都市ガスの普及と事業の発展

第1節 ガス事業黎明期

■ 東京瓦斯会社の創立

文明開化の象徴として、ガス灯が初めて現在の横浜市中区の馬車道通りにともったのは1872(明治5)年のことだった。13年後の1885年10月1日、当社の前身である東京瓦斯会社が誕生した(1893年7月23日、東京瓦斯株式会社に改称)。当時は官営であったガス事業のさらなる普及を目指し、東京府瓦斯局長を務めていた渋沢栄一^{※1}が中心となり、民間事業として新会社を創立したのである。これにより、ガス事業はその礎を築くこととなった。

本社を芝区浜崎町3番地(現 港区海岸、本社所在地)に置き、ガス灯事業を開始した。しかし、やがて電灯の普及により照明分野からは撤退を余儀なくされた。だがその間も当社は新分野への進出に積極的に取り組み、ガスは燃料として様々な分野に広がっていった。当初輸入に依存していた各種家庭用炊事器、湯沸器、風呂用器具、暖炉、工業用・理化学実験・医療用器具、ガス計量器など多岐にわたる器具が次第に国産化され、当社は1899年から、神田錦町の本社(1897年9月に芝区浜崎町から神田区錦町3丁目23番地に移転)近くにガス器具工場を設けて各種器具の試作を開始した。

さらに、一般家庭への普及を目指し、ガスを用いた炊飯竈^{すいはんかまど}の考案と実用化に全力を挙げ、1902年に専売特許権を得て販売した。このような努力が実を結び、



※1 渋沢栄一:「近代日本経済の父」と呼ばれ、生涯に500以上の会社設立に関わり、約600の社会公共事業・教育機関の支援と民間外交に尽力した。ガスインフラ事業への貢献は、経済と道徳を両立させることを実践してきた渋沢栄一の偉大な功績の一つといわれている。2024年7月、新一万円札の肖像にも採用された。

幅広い領域に及ぶガス器具が次々に実用化され、燃料用ガス製造量は着実な伸びを見せていった。

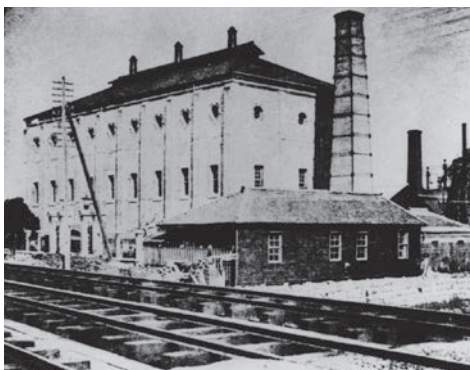
■ 千代田瓦斯との競合と合併

当社が着々と業容を拡大している間に、同一供給区域内に新たなガス事業会社が名乗りを上げた。千代田瓦斯株式会社が1907(明治40)年1月、ガス管理設のため道路占用の許可願いを東京市に提出したのである。同社は1911年7月に芝区より事業を開始し、当社との全面対決が始まった。両社の需要家争奪戦は熾烈を極め、度を越した乱戦に対する内外からの批判の声が次第に高まった。識者からは「ガス管の二重投資は不経済であり、ガス代を下げることに繋がらない」との意見があり、経営的にもこのままでは共倒れになるとの危機感が強まった。

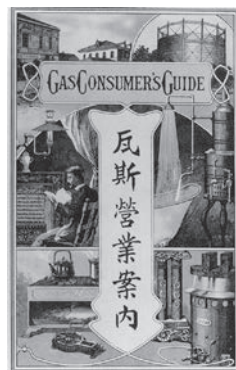
こうした中で浮上したのが、両社対等の合併案で



神田錦町の本社(1897年芝区浜崎町から移転)



芝区浜崎町の第一製造所(1900年頃)



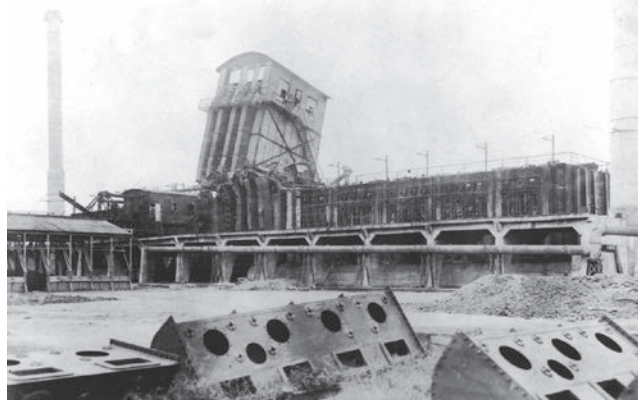
『瓦斯營業案内』(1904年)

あった。二十余年にわたって事業を順調に伸ばしてきた当社と、開業早々の千代田瓦斯との対等合併には社内から異論も噴出した。だが、当社は大局的見地からこの合併に応じることを決断、1912年1月に千代田瓦斯との合併を実現した。同社の全従業員を雇用するとともに、所有財産と権利義務一切の引き継ぎを完了した。

千代田瓦斯との合併は単に従業員数が膨れ上がっただけでなく、供給施設の重複や無駄も多く抱えることとなり、業績は次第に悪化していった。業績の低迷を打開するため、経営陣の交代をはじめ、従業員や組織の縮小といった一連の社内大改革を断行した。さらに、二重に敷設されたガスを掘り上げ、不使用のメーターを取り外し、さらにガス漏れの検査を厳重に行うなど、供給体制の整備に努めた。

■ 不況の影響と関東大震災

1914(大正3)年7月に勃発した第一次世界大戦は、日本に好景気をもたらしたが、4年後の終戦とともに



関東大震災で被災した大森製造所コップース式コークス炉 (1923年9月)

に、日本の経済は一転して不況に陥った。当社のガス製造量もその影響を受け、低下の一途をたどった。この苦境を打破し、経営改善を図るため、ガス料金の値上げを東京市に申請した。値上げ実現までの過程は困難を極めたが、最終的に1919年9月に認可された。

1923年9月には関東大震災が発生した。地震が原因となって多発した火災が猛威を振るい、多くの人命や家屋が失われた。当社も本社社屋、倉庫、営業所などが焼失、損壊し、各製造所および精製所も多大な損害を被った。懸念されたガス漏れは、埋設ガスの被害が比較的小さかったため、幸いにも大きな被害はなかった。また、従業員に死傷者が出ることもなく、ガス供給はほどなくして再開し、復旧は順調に進んだ。

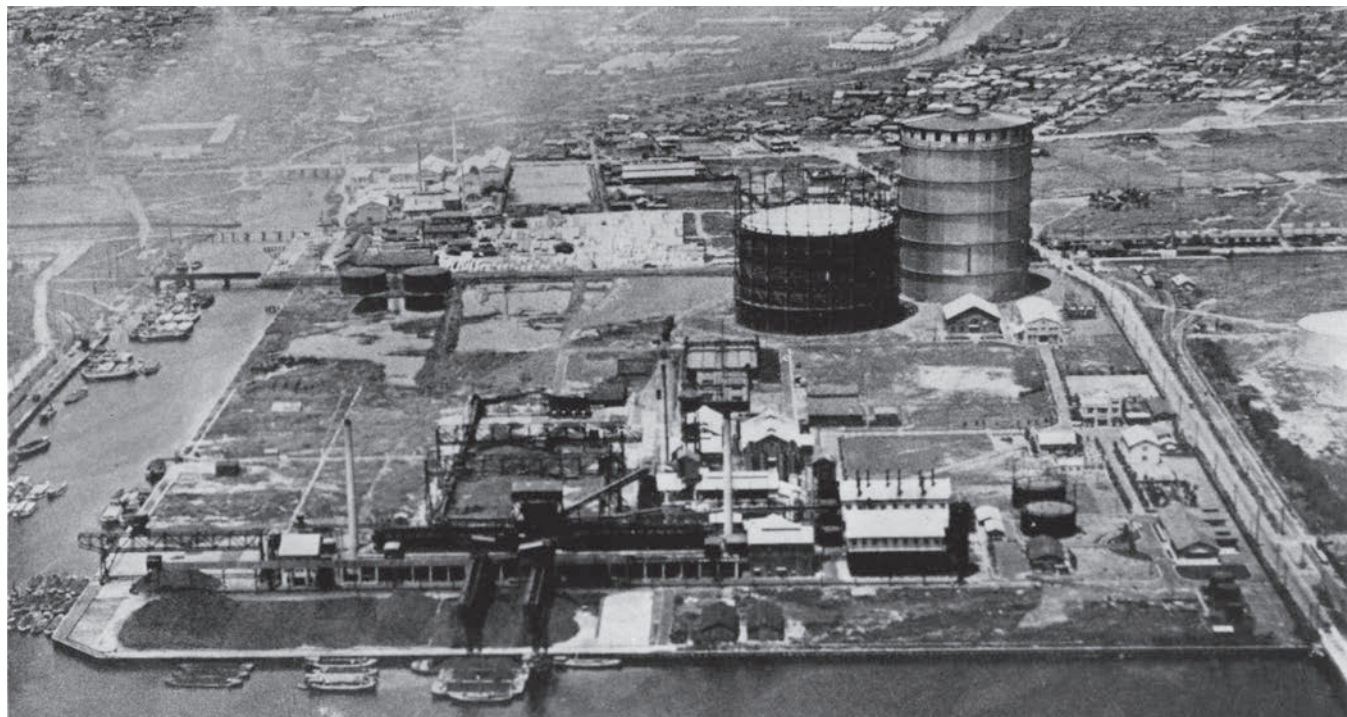
第2節 石炭・石油からLNGへの転換

■ 人口増に伴う事業の拡大

昭和の初め、当社は東京府郡部における住宅の急増を背景に、1928(昭和3)年から1929年にかけて需

要家件数の拡大を進めた。その結果、1927年末に33万3,000件であった当社の需要家件数は1929年末には60万4,000件に達し、わずか2年で1.8倍の規模にまで急増した。

鶴見製造所 (1935年頃)



この急激な需要増加に対応するため、既設製造所では設備の増強が行われた。しかし、既設製造所の増強だけでは賄いきれない状況であったため、1928年2月、20年ぶりの工場新設に踏み切った。1930年5月、横浜市鶴見区の工場地帯に約18万6,000㎡の敷地を有する最新式の設備を持つ鶴見製造所が完成し、操業を開始した。

また、導管の新設・延伸が進み、需要家件数も大幅に増加したが、漏洩などの「勘定外ガス」も多く赤字の一因になっており、ある時期には全体の20%にも達していた。そこで漏洩検査を行い、需要家ごとの引込管の不良管や老朽管を入れ替えることで供給の安全を図った。加えて、検査時にはガス栓の開閉不具合などの修理も行った。これにより需要家の事故を未然に防ぎ、サービス面でも高い評価を得た。

■ 太平洋戦争で受けた甚大な被害

1941(昭和16)年12月8日、太平洋戦争が始まり、戦時統制は一段と強化され、ガスの供給は軍需産業を優先する方針となった。1943年に入ると商工省が「ガスを兵器製造に献納しよう」という合言葉のもとに「ガス献納運動」を全国展開し、これを受けた東京市はガスの節約運動を実施した。こうして一般家庭への供給は戦局の悪化とともに破局的状況に陥った。

空襲による当社施設および設備の被害は甚大であった。1945年3月10日の東京大空襲では、東京に所在する4工場のうち1工場が完全に破壊され、他の2工場も損害を受けた。横浜では同年5月29日の横浜大空襲により2工場が破壊された。1945年8月15日、日本にも当社にも大きな傷跡を残したまま、満州事変以降15年にわたる戦争の時代はようやく終焉を迎えた。

太平洋戦争によって、日本が被った人的・物的損害は計り知れないものがあった。全国のガス供給設備の価値は当時約20億円だったが、そのうちガス業界の直接被害は約2億円、全体の10%に達した。当社の場合、そのほとんどが東京大空襲による被害であり、導管・メーター・器具などが甚大な損害を被った。このため需要家は激減し、当社の経営はかつてない試練に直面した。1945年12月時点の需要家件数は約34万件にまで落ち込み、1943年末の最高件数106万4,000件の3割強にすぎなかった。そうした状況の

中、残存需要家への一刻も早いガス供給を実現するため、当社は会社再建に向けた第一歩を踏み出した。

■ 増大するガス需要と工場の拡充整備

当社は、1949(昭和24)年秋から「新設需要家1カ月1万件以上達成」を目標に掲げ、戦後復興に取り組んだ。経済情勢の好転と消費水準の上昇によりガス需要も活発化し、復興計画は順調に進展した。需要家件数は1952年12月末で79万件に達し、終戦時の2倍に回復した。

この背景には、ガスが他の家庭用燃料に比べて低価格であるという認識の広がりに加え、住宅の復興や都市生活の向上が大きく寄与していた。また、企業の積極的な投資活動により産業用途の需要も急増し、特に熱処理の調整が自在な工業用ガスは、機械・金属・硝子・窯業・食品・化学・繊維など各分野で不可欠な燃料となっていた。

冬季のピーク時には、ガス製造量が供給能力の限界に達することも度々あったため、当社は千住・大森・鶴見の各工場で大規模な改修と製造設備の拡張に取り組んだ。しかし、需要の伸びは設備の増強を上回り、既存設備では対応が困難となった。

この状況を受けて、当社は1952年12月、1953年度を初年度とする生産・供給設備の拡充に向けた5年計画(『ガス白書』)を公表し、計画遂行に向けた各



サービス体制強化の一環で設立された委託サービスステーション (1958年発足)



豊洲工場室炉の鑊入式（こていれしき）（1955年12月）

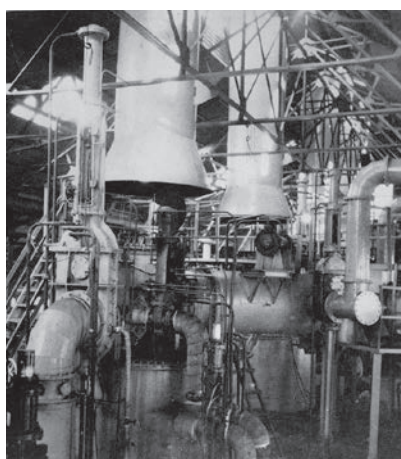
界の協力を呼びかけた。

計画の中核は新工場の建設であり、最適地として江東区深川豊洲町の東京都石炭埠頭隣接地を選定した。ガス消費地に近く導管費を抑えられるなどの利点があったためである。1954年6月より埋立工事を開始し、製造・精製設備や工場埠頭の整備を経て、1956年11月に新工場は待望のガス送出を開始した。

■ 石炭から石油、そしてLPGへ

第一次産業革命以来、200年にわたって世界のエネルギー源の80%を占めてきた石炭は、第二次世界大戦後、中東地域を中心とした石油資源の開発に伴って主役の座を石油に譲り渡すこととなった。当社は、こうしたエネルギー情勢の変化に的確に対応すべく、他産業の原料転換に先がけて1952（昭和27）年から日本初となる重油を用いた油ガス発生装置（熱分解式）の稼働を開始した。

原料の安定確保とガス製造原価の安定を図るためには、原油を直接輸入して使用することが最も望ましい方策であると判断した。1957年にはガス産業で初めて原油の外貨割当を受け、徐々に重



千住工場の油ガス発生装置（1952年稼働開始）

油から原油への転換を進め、1960年半ばからは全面的に原油に切り替えた。原油輸入量の大幅な増加に伴い、安定確保と経済性の追求が強く要請されるようになった。ガス化原料の多様化とそれに対応できるガス製造装置の建設が必要となる中、石油コンビナートで大量に排出されるメタンおよび水素を主成分とするオフガスの利用が注目された。オフガスの年間購入量は、1960年の原油受入開始当時の4,200万 m^3 から1965年には4億3,200万 m^3 に達し、さらに1972年以降は8億 m^3 台に拡大し、当社における主要なガス源の一つとなった。

また、石炭から石油へのエネルギー革命に伴い、国内における原油処理量が飛躍的に増大した。これに伴い、石油精製の際の副産物である液化石油ガス（以下、LPG）の生産量も急増し、新たな家庭用エネルギーとして普及していった。当初は国内製油所で生産されるLPGのみが購入対象であったが、急増するガス需要に対応し、ガスの安定供給を確保するためには輸入が必要となった。そこで、豊洲工場にLPG受入設備（低温LPGタンク）を新設し、1962年6月にはサウジアラビアのアラコム社産のLPG輸入を開始した。

■ 多様な原料を求め天然ガスに着目

都市ガスの需要増大に対応するとともに、原料の長期安定確保を図るため、当社は各種の原料を相次いで導入してきた。特に天然ガスは、低公害かつ高カロリーのエネルギーという点で、石油系エネルギーに代わる理想的なガス化原料として早くから注目されていた。当社は、帝国石油株式会社（現 株式会社INPEX）と新潟県頸城平野^{くびき}一帯に埋蔵されている天然ガスの導入に関して10年間の長期契約を締結した。1962（昭和37）年9月には新潟から豊洲工場まで延長331kmのパイプライン敷設を完了し、同年10月から平均1日あたり50万 m^3 の天然ガスの導入を開始した。

さらに、かねてより海外の豊富な天然ガスに着目し、輸入に向けた調査研究を継続した結果、1957年より液化天然ガス（以下、LNG）の導入可能性に注目した。LNGは豊富で安定した供給が得られるなど多くのメリットが認められ、積極的な導入に踏み切るべきとの結論に達した。この決断が、1969年にLNGを積んだポーラ・アラスカ号の根岸工場への着船に繋がり、今日のLNG時代の先駆けとなっていく。

エネルギー革命の進展

第1節 増大するガス需要への対応

■ LNG 導入に伴う工場の新設

1960年代に入るとガス需要は著しく増大し、1966（昭和41）年には既存工場の製造能力はすでに限界に近いことが明らかになった。大規模な集合住宅や宅地の造成が進み、横浜・湘南地区や首都圏西北地区など人口が急増している地域におけるガスの需要増加は目覚ましいものがあった。そのため、当社は横浜市と土地売買契約を締結し、横浜市が計画を推進していた根岸湾埋立地に約22万㎡の用地を確保し、根岸工場の建設が決定した。この用地は、LNG導入を前提とした大規模工場の建設に理想的な立地であった。新工場は1965年8月に建設を開始し、1966年10月に第1期工事を完了、竣工式を経て本格的に稼働を開始した。

同時にLNG導入に向けた取り組みも推進した。コスト低減を図るため、当社は東京電力株式会社（現 東京電力ホールディングス株式会社）と共同導入計画を実施し、規模拡大を図った。

1969年11月、LNGを積んだポーラ・アラスカ号が根岸工場に着船し、これにより日本のLNG時代の幕開けとなった。

さらに1970年12月にはアラスカ産に続き、ブルネイ産LNGの受け入れに備えた貯蔵能力1万klのLNG地下タンクが同工場に完成した。LNG地下タンクは日本初のものであり、万一地震などによって損傷が生じた場合でも液が地上へ流出しない構造となっ



根岸工場に向かうポーラ・アラスカ号（1969年11月）

いた。従って防液堤が不要で、従来よりも少ない敷地面積で設置できるという点で、地震の多い日本には最適であった。1972年11月にはブルネイ産LNG受け入れの全設備が完成し、翌1973年1月から受け入れを開始した。根岸工場は全設備の完成により供給量の増大に対応するとともに、当社の主力工場へと成長した。

■ 3大プロジェクトの推進

LNGの導入には多くの課題を乗り越える必要があった。中でもLNG受入基地である袖ケ浦工場の建設および袖ケ浦工場と根岸工場を結ぶ環状パイプラインの敷設、メタンストレート転換^{※1}と熱量変更作業は「3大プロジェクト」と呼ばれ、当社にとって非常に重要なプロジェクトと位置づけられた。いずれのプ



アラスカLNG長期売買契約調印式。中央が本田弘敏社長、右が東京電力 木川田一隆社長（1967年3月）

※1 メタンストレート転換：天然ガスを従来の熱量調整を行わず、そのまま供給する方式に切り替えること。



袖ヶ浦工場（1973年稼働開始）



環状パイプラインの敷設（1975年完成）

プロジェクトも膨大な資金と多大な要員を要した。

袖ヶ浦工場の建設は3大プロジェクトの中核となるもので、天然ガス転換計画の推進母体の役割を担う工場として1971（昭和46）年9月に着工、1973年11月に日本初のLNG専用工場として稼働を開始した。

袖ヶ浦工場と根岸工場を結ぶ延長200kmを超える環状パイプラインの敷設は、袖ヶ浦工場を起点に1970年8月から着工し、川口～国分寺～下麻生へと進められ、1975年末に根岸～下麻生間の輸送幹線である第2根岸幹線と結ばれることで、東京圏外周部を取り巻く一大環状幹線が完成した。また、天然ガスの安定供給を確実なものとするため、海底幹線の敷設にも取り組んだ。袖ヶ浦工場から東京湾を横断して東京都江東区地先の埋立地に至る延長約26kmの海底幹線が1977年9月に完成した。

両幹線の完成により、1969年の第2根岸幹線着工以来、9年間にわたり進められてきた環状パイプラインの敷設は、すべて完了した。

LNG導入にあたり、ガス製造費や供給設備費の合理化も図られた。メタンストレート供給は、これまで

のガスを低熱量に調整して供給する方法とは異なり、高熱量の天然ガスを加工せずにそのまま（ストレート）供給する方式である。この方式は、導管の効率的な運用や環境面での優位性、LPGに比べて熱量転換が容易という利点を有していた。一方で、LNGの調達や工場レイアウト、転換の時期・順序、供給熱量の設定、地域分割方式など、克服すべき課題も多かった。

当社は1969年、段階的なカロリーアップにより収益増が見込めるとの社内検討を受け、メタンストレート供給の実施を正式に決定。1977年までにお客さま548万件、販売量56.6億 m^3 を目標とし、年間35万件のペースで転換を進める方針を打ち出した。供給熱量は $46.2\text{MJ} / \text{m}^3$ （約11,000kcal / m^3 ）と設定。従来の5,000kcal用器具（約20.9MJ）には対応できないため、全器具の調整が必要となり、社員が一件一件訪問して作業を行った。

熱量変更作業はお客さまの理解を得ながら進める必要があった。作業は1972年に埼玉県上尾市から始まり、1988年まで17年かけて完了。対象は515万件、器具は1,935万個に及び、延べ750万人の社員が携わった。作業は地道で根気のいるものであったが、「未来をひらく新しい炎をともし」という合言葉のもと、社員一丸となって進めた。天然ガスへの転換は、安全性の向上に加え、供給安定性やガス機器のコンパクト化、低価格化にも大きく寄与した。

■ 石油危機と当社の対応

1973（昭和48）年10月、第四次中東戦争を契機として、OPEC（石油輸出国機構）は原油の供給削減と価格の4倍への引き上げを強行し、いわゆる第一次石油

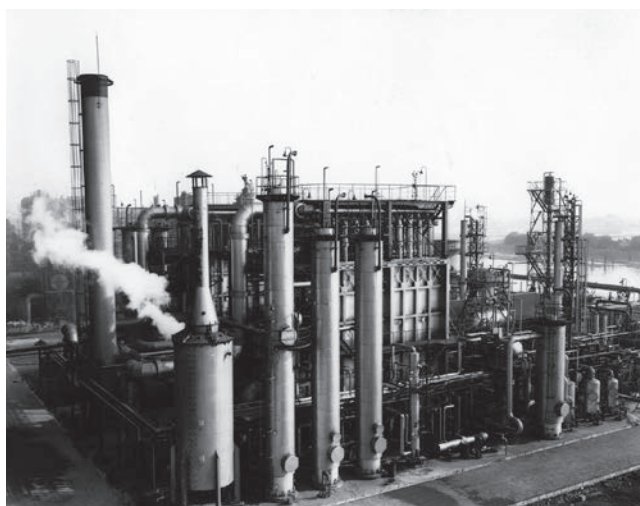


天然ガスに転換するための熱量変更作業（1972年開始）

危機が発生した。この事態により、世界各国の経済は深刻な混乱に陥った。原油のほとんどを輸入に頼り、その約8割を中東産油国に依存していた日本は、極めて大きな打撃を受けた。

当社においても、石油危機の影響は甚大であり、とりわけ主力原料の一つであったオフガスへの影響が最も深刻であった。原油供給の削減に伴い、石油化学会社や石油精製会社の稼働率が大きく低下した結果、オフガスの供給も大幅に減少せざるを得なかった。

こうした状況に対応するため、当社は複数の対策を講じた。LNGを供給の中核に据えるとともに、ナフサ、LPG、原料炭といった他の原料についても、長期輸入契約の締結により安定調達を図った。さらに、帝国石油（現 INPEX）からの天然ガスの受け入れ量を増



豊洲工場のICI式ナフサ改質装置



国立競技場に導入された日本初のガスコージェネレーションシステム

加させるほか、豊洲工場における油ガス発生装置やコークス炉の稼働率向上にも取り組んだ。

これらに加え、帝国石油をはじめとする原料供給元との間で長年にわたり築いてきた相互信頼関係を背景に、安定した原料供給を受けることができた。一連の施策により、当社は厳しい供給環境下にあっても、ガスの安定供給を維持することができた。

石油危機により、日本の経済は高度成長から低成長への転換を余儀なくされた。こうした時代の転換期にあって、当社は自らの進むべき方向を明確にするため、1977年6月、『ガス・エネルギー 現状と将来の方向』（『ガス・エネルギー白書』）を策定した。この中で、今後もLNG化をさらに推進し、ガス製造量に占めるLNGの割合を1975年の25%から1985年には56%へと高め、石油依存度を同期間に45%から32%へ低減させると宣言した。また、都市ガスがクリーンエネルギーとして注目を集める中、当社はガスエンジンの開発に尽力し、日本初となるガスコージェネレーションシステム（ガスCGS）を完成させた。1981年には、その第1号機が国立競技場に導入された。

第2節 都市ガス事業者の枠を超えて

■ 新たな事業方針「2000年ビジョン」を示す

1985（昭和60）年10月、当社は創立100周年を迎えた。時代は「国際化・高齢化・成熟化」という3つの大きな変化が急速に進むものと予測されていた。激変する環境を見据え、同年9月に「2000年に至る経営ビジョン（2000年ビジョン）」を策定し、都市ガス事業を経営の根幹に据えるとともに、周辺事業分野および新規事業の積極的な業容拡大を重視する姿勢を打ち出した。

その骨子は、「家庭用需要の維持・拡大」、「大口ガス

需要の拡大」、「関係会社の業容拡大の推進」、「新規事業への積極的進出」という4大重点政策であった。4大重点政策は新たな事業展開の基本戦略であり、21世紀に向けて強力に推進していくとした。

ガス事業の根幹をなす最も重要な「家庭用需要の維持・拡大」は、これまでの営業活動に加え、生活空間



創立100周年記念式典で「2000年に至る経営ビジョン」を発表する渡邊宏社長（1985年10月）



東京ガスハウジング株式会社（1982年設立、現 東京ガスリノベーション株式会社）が展開する生活空間提案型のショールーム「Livingmore」



ティージー・スポーツ株式会社（1986年7月設立）が運営するスポーツクラブ「エスタ金沢八景」



リビングデザインセンター OZONE（1994年7月オープン）内の「ザ・コンランショップ」

提案を展開することで、需要の維持・拡大を図ることとした。「大口ガス需要の拡大」は、供給区域内のエネルギー総需要に占める大口需要の割合が15%にとどまっていたため、新しい商品やシステムの導入によりシェア拡大を目指した。「関係会社の業容拡大の推進」では、ビジョン策定時点で29社の関係会社があり、それぞれが自主的に経営を行いながら、成長性や安定性を見極めて各事業分野でのシェア拡大に努めた。「新規事業への積極的進出」は、「常に新たな事業化シーズの探索・評価・育成に努め、積極的に新規事業に進出し、ガス事業とのシナジー効果を追求していかなければならない」という方針を打ち出した。

この方針のもと、1985～1989（平成元）年に設立された新規会社は、スポーツクラブ、冷凍食品、冷熱、IT関連、緑化、広告代理店、外食事業（2社）の計8社にのぼった。事業多角化は、当社の信用力や組織力などの経営資源、そして得られたノウハウを次なる可能性へと繋げる貴重な糧となった。

■ 企業文化の変革と「自律自走」の社内改革

1989（平成元）年10月、当社は「2000年ビジョン」をさらに深化させ、マーケットインに徹するため、目指すべき「4つの未来像」を以下のとおり示した。それは、「外に向かって開かれた企業」、「若い活力に溢れた企業」、「責任と権限の明確な企業」、「時代の先端を行く企業」というものであった。同時に、これらの指針のもと、当社グループの抜本的な企業改革を推進し、新しい企業文化の創造を目指す方針を打ち出した。



「90年代における当社グループの経営戦略」を発表する安西邦夫社長（1989年10月）

また、「天然ガス時

代の構築」による各分野別需要の拡大と「多角化推進」による関係会社・新規事業の拡大という2つの戦略目標の達成に向けて全力を注いだ。

抜本的な企業改革の一環として、1991年7月に「自律自走」を目指す組織・体制改革を実施した。この改革では、地域事業本部、首都圏営業本部、生産本部、事業開発本部を新たに設置した。「本部」は業績目標の達成を使命とし、「スタッフ部門」は本部をサポートしながら、それぞれが自律的に自らの役割を果たす体制を整えた。特に、地域事業本部は「直接お客さまと接する現場が考え、実行する」体制へ転換を図る狙いがあった。

1992年1月には、改革の理念である「自律自走」の精神を各職場で実践するために、「生き生きライフ21運動」が始まった。この運動は社員一人ひとりが意欲や創造性を十分に発揮できる仕組みをつくり、お客さまに喜んでもらえる仕事のあり方や、効率的で生産性の高い仕事の進め方を考え、実践することを目的としている。この運動は、一連の社内改革の総仕上げとして位置づけられた。

■ 天然ガスが国の基幹エネルギーに

時代が移り、21世紀に向けた日本のエネルギー政策を推進する上で、天然ガスが重要な役割を担うエネルギーであるとの認識は、より鮮明になっていった。1992（平成4）年5月に開催された総合エネルギー調査会都市熱エネルギー部会の「中間とりまとめ」では、天然ガスが湾岸危機を契機として、今後日本のエネルギーセキュリティを高める上で重要なエネルギーであると改めて認識され、普及拡大を図るべきとの提言が打ち出された。

この「中間とりまとめ」は、「天然ガス新時代」の到来を内外に宣言したものであり、当社にとって画期的な出来事であった。これを受け当社は、天然ガスの確保から利用に至るまで、あらゆる段階で天然ガス普及の取り組みを推進していくという姿勢を明らかにした。

規制緩和本格化と新経営路線

第1節 エネルギー大競争時代の幕開け

■ 都市ガス事業規制緩和の本格化

天然ガスが国の基幹エネルギーへと普及・拡大しつつあった1994（平成6）年6月、都市ガス事業規制緩和の第1弾として、ガス事業法の一部を改正する法律が公布され（1995年3月施行）、「大口ガス供給に係る事業規制の緩和」と「ガスの安全高度化のための保安規制の見直し」という2本柱が打ち出された。

規制緩和が進むと、ガス事業者間の競争が激しくなるため、大口ニーズに対応するための供給基盤の整備や、さらなるコスト削減・経営効率化が必要となった。しかし、当社はお客さまが自由にエネルギーを選べることを尊重し、この変化を前向きに捉えていた。

規制緩和の一環として、1996年5月に当社は埼玉県久喜市の大日本印刷株式会社久喜工場に大口供給を開始した。この契約供給量は年間660万 m^3 に達し、当社のエリア外での大口供給第1号となるとともに、天然ガス事業の新たな発展への好機となった。また、保安規制の見直しでは、規制の簡素化とガス利用形態の多様化に対応するため、効率的かつ安全性を高める方向で改定を行った。

さらに、1996年には規制緩和や内外価格差縮小を求める社会的な議論を背景に、新たなガス料金制度が導入された。1月に導入された新料金制度の特徴は、総括原価主義^{※1}の基本的な枠組みの中で、①ガス事業者を経営効率化目標の作成と公表、目標達成状況の定期的な評価と公表の義務づけ、②事業者間に競争原理を導入、③原料費調整（スライド）制度を全面的に取り入れる、という3点が新たに盛り込まれたものである。この改正は、1988（昭

和63）年1月に導入された「複数2部料金体系」以来の本格的な制度改正となった。

■ 天然ガス需要増に伴う供給体制の進化

当社は、1972（昭和47）年から17年間続いた天然ガスへの熱量変更作業でのカロリーアップにより、設備の合理化が進み、効率よくガス供給ができるようになった。その後、環境に優しいなど多くのメリットを持つ天然ガスの需要拡大に伴い、設備の増強が必要となった。長期的な安定供給体制を確保するためには、高水準の設備投資が必要であり、扇島工場や京浜幹線の建設がその代表例である。

扇島工場は、根岸・袖ヶ浦両工場に次ぐ第3のLNG受け入れ基地として、横浜市鶴見区扇島に1993（平成5）年2月に着工。1998年10月に第1期工事を終えて操業を開始した。建設にあたっては環境や景観への配慮とともに、数々の新技術や新工法が採用された。中でも世界最大級の20万klのLNGタンクは、前例のない完全埋設型として建設された。さらに、最新鋭設備の導入や運営面での工夫により、既存工場の

建設中の扇島工場空撮（1997年11月）



※1 総括原価主義：燃料費、人件費、減価償却費など、すべての費用をコストに反映させ、さらにその上に一定の報酬を上乗せした金額が、ガスの販売収入に等しくなるようにガス料金を決める方法。



幹線図

操業に必要な要員を3分の1以下に抑える省力化工場となった。

また、製造設備の増強に合わせ、供給幹線の設備投資も長期的に進めた。大井ガバナステーション（GS）から根岸工場までを結ぶ京浜幹線41kmを1987年12月に着工し、横浜幹線14kmと合わせて、首都圏を取り巻くループ状の大幹線網の一部を形成するもので、1999年12月に開通した。さらに、2003年10月には中央幹線Ⅰ期の建設を開始した。中央幹線は首都圏における2020（令和2）年までの長期的な需要増への対応と、高圧環状幹線の供給安定性の向上を目的としたもので、2009年に中央幹線Ⅰ期、2010年には、中央幹線Ⅱ期の稼働を開始した。

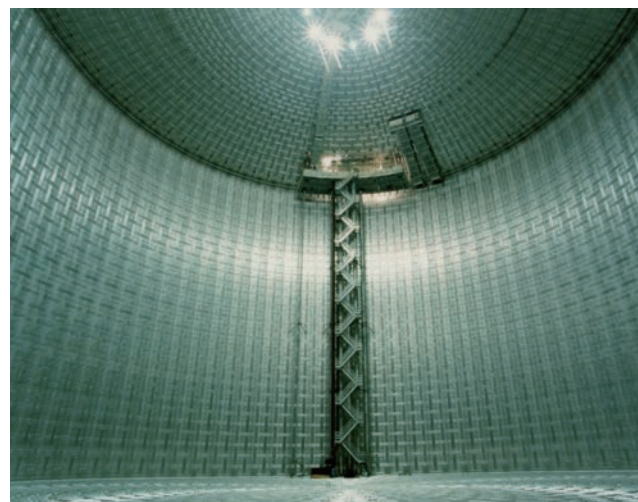
■ コスト構造の抜本的改革

1990年代における全社的な運動として特筆されるのは、低コスト構造の実現を目指した「構造改革」への取り組みである。

取り組みの背景には、3つの側面があった。

1つ目は規制緩和の流れに伴う外部環境の変化である。産業の基盤となるエネルギー、特にガスや電力の価格が、諸外国と比べて過度に高いとの批判が強まり、内外価格差の是正を求める社会的要請が高まっていた。

2つ目は都市ガス需要構造の変化である。家庭用需要の成熟化により販売の伸びが鈍化する一方で、都市ガスの用途は都市部や産業用分野で拡大を続けていた。しかし、これらの分野でも売上高や収益の大幅な増加は見込めず、加えて電力・鉄鋼など大手企業の都



完全埋設型LNG地下タンク1号機の内部（扇島工場）

市ガス事業への参入により、競争はいつそう激化する状況にあった。

3つ目は扇島工場や京浜幹線に代表される新たな設備の建設によって、2000（平成12）年前後の数年間に減価償却費などが急増し、経営を圧迫していた点である。これにより、当社の収支は極めて厳しい状況に直面していた。

低コスト構造を実現するための「構造改革」は、1998年7月に本格的に始動した。この改革では、会社全体の視点からどのような目標設定が最も利益向上と低コスト構造に繋がるかを重視し、原資の配分も全社的な見地から行った。大きな利益が期待できる部門に高い目標を設定し、重点的に原資を投入する方針が採られた。



京浜幹線の建設（1999年開通）

第2節 加速する規制緩和の中で

■ 大口自由化拡大と電力事業への積極参入

1999(平成11)年11月、規制緩和第2弾として改正ガス事業法が施行され、規制緩和が一段と進展した。改正の最大のポイントは、大口供給の自由化範囲拡大と参入規制の緩和であった。従来の年間契約ガス使用量「200万 m^3 以上」が「100万 m^3 以上」に引き下げられたことで、自由化対象である大口供給の範囲が拡大。それに伴い、新規参入企業がガス事業者の導管を借りて供給を行う「託送供給」が制度化された。

一方、電気事業では2000年3月に改正電気事業法が施行された。これにより、「使用規模2,000kW以上、2万V以上で受電する需要家」には、電力会社以外の事業者(特定規模電気事業者=PPS:Power Producer and Supplier)も電気の供給が可能となった。さらに、発電事業は誰でも参入することが可能となり、これらの事業者は、発電した電気を電力会社、PPS、あるいは自由化対象のお客さまに自由に販売できるようになった。

当社は電力市場の自由化範囲拡大をビジネスチャンスと捉え、電力ビジネスに積極的に取り組んだ。2000年7月、自由化対象の需要家向けに電力小売事業を行う株式会社エネットを、株式会社エヌ・ティ・ティ・ファ



エネルギー記者会で料金改定の会見に臨む上原英治社長(2001年2月)

シリティーズ(現 株式会社NTTファシリティーズ)および大阪ガス株式会社との3社合併で設立した。その後、2001年6月に設立した株式会社東京ガスベイパワーが、当社グループ初の本格的な大規模発電所を袖ヶ浦工場内に建設し、2003年10月にエネットへの電力供給を開始した。

■ 新たな経営管理方式を導入

改正ガス事業法が施行された1999(平成11)年11月、当社はガス料金引き下げの届け出と同時に、利益を上げながら公益に資する「新しい公益事業」を実現するためのアクションプログラム「中期経営計画(2000～2004年度)」を公表した。

中期経営計画では、主要な政策課題として、「徹底した経営効率化による経営体質の強化」、「エネルギー大競争時代を勝ち抜くための競争力の強化」、「経営資源の効果的な配分による企業価値の増大」、「責任の明確化と業績評価に基づく活力溢れる組織の実現」の4つの柱を掲げた。

さらに、これらの課題を実行するための「変革マインド」として、「供給者の論理から市場の論理へ」と「成果至上主義から費用対効果に基づく成果主義へ」の2つを掲げた。特に「活力溢れる組織の実現」という政策課題の一環として、「新たな経営管理方式」の導入を打ち出した。この方式は、2000年4月に導入し、経営目標を内外に示すとともに、各部門に対して経営目標にリンクした財務目標ならびに業績目標を定め、各部門の執行と結果責任を明確にした。



袖ヶ浦工場内に建設された東京ガスベイパワー発電所(2003年10月営業運転開始)

■ 地域事業本部制から戦略本部制へ

「中期経営計画」の発表に先立ち、1999（平成 11）年 6 月、新しい組織体制がスタートした。営業部門については、従来の地域事業本部制を廃止し、新たに 4 つの戦略本部と 3 つのスタッフ部を設置し、新設した 4 つの戦略本部は、「お客さまサービス本部」「リビング営業本部」「エネルギー営業本部」「導管・保安本部」であり、組織の効率化、顧客サービスおよび保安の充実、さらには営業力と競争力の強化を図ることを目的としていた。スタッフ部については、「営業統括部」「商品技術開発部」「天然ガス自動車部」へと再編した。

地域事業本部制の廃止は、エネルギー大競争時代において当社が今後もお客さまに選ばれ 21 世紀においても発展し続けるためには、地域密着型のマーケットインの姿勢を継承しながらも、より効率的で営業力・競争力に優れた強靱な組織体制への変革が不可欠であるとの判断によるものであった。

一方、本社部門は、業務の効率化とスタッフ機能の強化を目的として、従来の 20 部門を 16 部門に再編・統合した。

2001 年 6 月には、「広域圏営業本部」と「R&D 本部」を新設、従来の事業開発本部を「関連事業本部」に名称変更し、8 本部体制とした。広域圏営業本部は、卸売りの拡大、パイプライン網の整備、広域圏エリアでの需要拡大を主な使命とし、R&D 本部は従来型の「技術」を切り口とするのではなく、各戦略本部が抱えている「課題の解決策」をテーマに掲げて発足した。

■ エネルギーフロンティア企業を目指す

21 世紀初頭の当社のあるべき姿を実現するためのアクションプログラム「中期経営計画（2000～2004 年度）」は、目標を 2 年前倒しで 2002 年度に達成できる見通しとなった。しかし、規制緩和の進展や競合状況の激化などにより、当社グループを取り巻く経営環境にはいっそうの変化が予想された。こうした背景を踏まえ、2002（平成 14）年 10 月に、2003～2007 年度グループ中期経営計画「フロンティア 2007」を策定した。

「フロンティア 2007」は、エネルギー関連のコア事業領域においてグループとして成長・発展することを目指し、当社グループが培ってきた「900 万件のお客



新スローガンを掲げる上原社長（2001 年 1 月）

さまとの密接な結びつき」を基盤に、エネルギー周辺領域の新規分野に積極的に進出。ガスだけでなく電力など各種エネルギーに関わる付加価値を提供する「エネルギーフロンティア企業グループ」として、競合に打ち勝ち発展し続けることを掲げた。この計画の機軸となる 4 つの柱として、「ビジネスモデルの変革」、「グループ経営体制の構築」、「企業体質の強化」、「エネルギー関連領域への事業拡大」を挙げた。これらを具現化するため、2004 年 4 月には、本体事業と関連事業の一体経営を図る「戦略ビジネスユニット制」を導入し、組織改正を実施した。

特に、「ビジネスモデルの変革」は、従来の「ガス単体供給を中心とするビジネスモデル」から、「エネルギーとエネルギー付加価値をグループトータルで提供するビジネスモデル」に改めることが骨子となっている。特に家庭用エネルギー分野では、お客さまへの価値提供ネットワークを通じ、エネルギー・商品・サービス（リフォーム・保険・ホームセキュリティ、電化対抗戦略の推進、家庭用小型燃料電池の商品化・普及拡大など）をトータルに提供するモデルへの変革を目指した。この計画の策定前後から、当社は新しいビジネスモデルと呼ぶにふさわしい事業を次々と展開していった。

当社は 2005 年 10 月に創立 120 周年を迎え、この時点で 968 万件のお客さまに供給する日本最大かつ世界有数の都市ガス会社へと成長していた。激変する経営環境の中、当社グループは、今後進むべき方向として、エネルギーに関する多様な価値・商材・サービスをワンストップで提供する「総合エネルギー事業」を、グループ一体となって推進していくことを宣言した。

総合エネルギー事業確立への助走

第1節 多様化するニーズと広域展開

■ 天然ガス新市場の創造と開拓

2000年代に入り、当社の経営環境は規制改革の進展をはじめ、ガス対ガスの競争や電化攻勢のいっそうの激化など、これまで経験したことのない厳しい競争環境に直面することになった。

こうした中、当社は目指す姿を「新しい公益事業」（2000年～）、「エネルギーフロンティア企業グループ」（2003年～）、と変革しながら、中期経営計画「フロンティア2007」を推進し、家庭用燃料電池の導入や新サービスの提供、ガスコージェネレーションシステムを中心としたエネルギーサービス事業など、グループを挙げて取り組んだ。計画の3年目を迎えた2005年度には主要経営目標をほぼ達成できる見通しが立ったことに加え、外部環境の急速な変化に先手を打ち、ビジネスチャンスとして活かすために、「フロンティア2007」をさらに進化させた新たな中期経営計画を策定した。

2006（平成18）年1月、2010年代に向けた姿を見据えた「2006～2010年度 グループ中期経営計画」を発表。この計画では、「天然ガス新市場の創造と開拓」を通じて、エネルギー分野で幅広い収益基盤を持つ事業構造を築き、当社グループが将来にわたり持続的に成長していくことを目指した。その実現のために、「天然ガスをコアにした総合エネルギー事業の確立」、「企業構造の変革」、「ブランド価値の向上」の3つのキーマスターを掲げた。

「天然ガスをコアにした総合エネルギー事業の確立」は、当社グループが有する上流から下流に至るLNGのトータルバリューチェーンを強みとし、天然ガスをベースにエネルギーに関する様々な価値・サービスをお客さまにワンストップで提供し、これを関東200km圏に展開していくもの。具体的には、商品・技術開発力やエンジニアリング力、ITを活用することにより、お客さまの多様なニーズ（給湯、厨房、暖房、冷房、蒸気、動力など）に「エネルギーとシステムのベストミツ



「2006～2010年度 グループ中期経営計画」を発表する市野紀生社長（2006年1月）

クス」で応えることで、お客さまの生活価値はもとより企業価値の向上に貢献するものである。

「企業構造の変革」は、総合エネルギー事業の広域展開を支え、競争優位性を確立していくため、関東200km圏を一つの市場と捉え、オール東京ガスによる地域密着型の営業体制を構築するもの。これにより、広域的な天然ガスの需要開拓とともに、地域特性に応じた事業展開を図った。

「ブランド価値の向上」は、「安心・安全・信頼」の当社ブランドのさらなる向上を図るため、企業の社会的責任（CSR）を果たす着実な取り組みを通じ、お客さまや社会から信頼され、選ばれ続ける企業グループを目指すものであった。

■ 広域需要開拓のための基盤整備

広域エリアへの天然ガス普及・拡大を目的として、



千葉～鹿島ライン幹線工事（2012年3月完成）



2005（平成 17）年 11 月、栃木県佐野市から宇都宮市を結ぶ「栃木ライン」が完成し、供用を開始した。同ラインは埼玉県川口市から熊谷市を結ぶ「埼北幹線」および熊谷市から佐野市を結ぶ「熊谷～佐野幹線」から導管を延伸する、約 70km の高・中圧ラインである。宇都宮支社とその周辺地域（清原・真岡工業団地など）で拡大している工業用を中心とする需要に応えるとともに、宇都宮幹線との 2 系統化による安定供給確保を図るため、2002 年 1 月、建設に着手した。

2007 年 1 月からは、静岡県富士市から御殿場市までの約 31km の高圧幹線「南富士幹線」の運用を開始した。当社と静岡ガス株式会社、帝国石油株式会社の 3 社均等出資による南富士パイプライン株式会社が 2004 年から建設していたもので、富士市で静岡ガスの「第二駿河幹線」（静岡市～富士市）と、御殿場市で帝国石油の「静岡ライン」（山梨県中巨摩郡昭和町～御殿場市）とそれぞれ接続された。

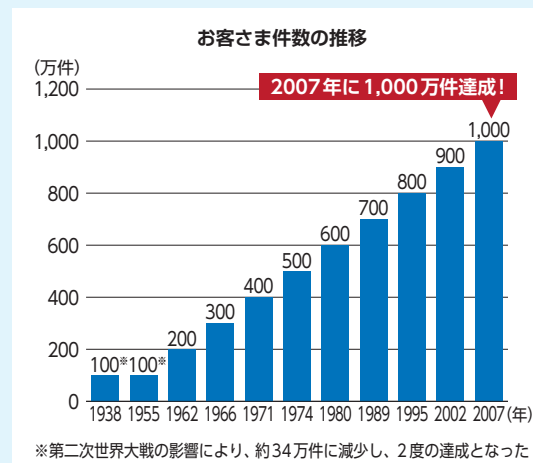
2008 年 10 月には、千葉県袖ケ浦市から木更津市を結ぶ全長 8.3km の「木更津臨海ライン」が供用を開始した。これにより、首都圏を中心に 768km の高圧導管網を保有することとなった。さらに、2012 年 3 月には「千葉～鹿島ライン」が完成し、供用を開始した。千葉市から茨城県神栖市を結ぶ延長 79.3km の幹線パイプラインで、天然ガスの供給インフラが未整備であった千葉県北東部および茨城県東南部における普及・拡大を目指して建設した。千葉～鹿島ラインの完成により、当社の高圧導管網は首都圏を中心に 897km に拡大した。

column

お客さま件数が 1,000 万件を達成

2007（平成 19）年 9 月、当社はお客さま件数が 1,000 万件を達成し、大きな節目となった。1885（明治 18）年 10 月の創立から 122 年目であり、2002 年 2 月の 900 万件到達から 5 年 7 カ月後の達成であった。

1885 年、東京府瓦斯局の払い下げを受け民間会社として発足した当社は、343 件のお客さまとともにスタートした。1938（昭和 13）年には 100 万件に到達したが、第二次世界大戦で約 34 万件まで激減。戦後は旺盛な都市ガス需要に支えられ、お客さま件数とガス販売量を順調に伸ばした。1969 年には、日本で初めて LNG の導入を開始、LNG 導入に伴う天然ガス転換作業では、延べ 750 万人以上の社員が 17 年間にわたり、約 515 万件に及ぶお客さまのガス機器すべてを調整した。こうした道のりを経て 1,000 万件に到達した後も、根岸・袖ケ浦・扇島の 3 工場から地球 1 周分を超える約 5 万 km の導管ネットワークを通じて首都圏を中心に都市ガスを提供、お客さまの豊かな暮らしや産業の発展を支えている。



第2節 新価値創造とお客さま満足度の向上

■「エコウィル」と「エネファーム」の発売

1980年代から導入が進んでいたガスコージェネレーションシステム（ガスCGS）は2000年代に入り、発電効率を高めた一般家庭用機器の発売によって普及・拡大した。ガスCGSは熱電併給とも呼ばれ、天然ガスや石油、LPGなどを燃料として、エンジン、ガスタービン、燃料電池などの方式で発電し、その際に生じる排熱も同時に回収するシステムである。

当社は2006（平成18）年1月より、ガス発電・給湯暖房システム（1kW 家庭用ガスエンジンCGS）「エコウィル」を発売。エコウィルは各家庭でガスを燃料とした発電を行い、その際の排熱を、給湯、ミストサウナ、温水床暖房、浴室暖房乾燥機などに利用できる。エネルギー効率の高いシステムとして、当時、従来システムと比較して1次エネルギー消費量約19%とCO₂排出量約29%の削減を可能にした。

続いて2009年5月には、世界初となる戸建住宅向け家庭用燃料電池「エネファーム」を発売した。エネファームは、ガスから水素を取り出し、空気中の酸素と反応させることによって電気を発生させる。この反応により、従来のガスエンジンより大幅に発電効率を高め、同時に発生する熱も給湯などで有効利用することで、CO₂排出量の大幅削減を可能とした。この大幅な環境負荷の改善により、エネファームは家庭部門における温暖化対策の切り札とされた。

エネファームの研究開発は1990年代に始まり、2005年4月に世界初の大規模実証向け第1号機が新首相公邸に導入された。2009年5月の販売に先立ち、

同年1月に当社、大阪ガス株式会社、東邦ガス株式会社、西部ガス株式会社、新日本石油株式会社（現 ENEOS 株式会社）、アストモスエネルギー株式会社の販売会社6社が共同メッセージ「エネファームで環境立国ニッポンへ」を掲げ、各社社長による共同宣言のもとで普及促進活動を推進した。

■ オール東京ガス一丸で電化対抗

2006（平成18）年、東京電力の「Switch! キャンペーン」により、お客さまのオール電化に対する認知度が上がり、電化攻勢が激しさを増していた。こうした状況に対抗すべく、当社も「ガス・パツ・チョ！（ガスでパツと明るくチョっといい未来!）」というキャッチフレーズのもと、オール東京ガスが一丸となってガスやガス機器の良さ、優位性をお客さまに周知し、ガスを選んでいただくための取り組みを強化した。

例えば、ホームサービス本部（現 カスタマー＆ビジネスソリューションカンパニー）では、「IH クッキングヒーター」に対抗するため、より安全性が高くスタイリッシュで高機能なガスコンロを「ピピッとコンロ」という名称に統一した。また、電力会社が推進する「エコキュート」に対しては「エコジョーズ」による床暖房や「ミスティ（ミストサウナ付き浴室暖房乾燥機）」などの快適性に加え、発電機能を有する「エコウィル」や「エネファーム」を電化対抗の重点戦略機器に位置づけ、マス広告やイベントなどを通じて、東京電力の営業展開に対する市場別のカウンター戦略を徹底的に展開した。

市場別では、とりわけ新築住宅への電化攻勢が激しく、ガスからオール電化への流れが加速した。そのため、大手ハウスメーカーなどの新築戸建クライアント営業や、オール電化マンションに対抗する新築集合住宅分野の体制強化、さらには大手都市ガス会社および周辺ガス事業者・LPガス販売事業者との垣根を越えた営業連携を強化し、重点営業を実施した。

さらに、新築からまもない築浅物件を対象にした電化攻勢が顕著となったことから、ライフバル各社や一部の支社でもお客さま宅を訪問し、ガスの良さを訴求することでガスを継続して使っていただく「予防巡回」



ガス発電・給湯暖房システム（1kW 家庭用ガスエンジンCGS）「エコウィル」（2006年1月発売）



世界初の戸建住宅向け家庭用燃料電池「エネファーム」（2009年5月発売）



ガスコンロとIHクッキングヒーターを比較するデモンストレーション

などを展開した。市場で高額なIHが普及した結果、従来は高額で敬遠されがちだった「ピピッとコンロ」の販売も可能となり、機器の売上拡大や社員の営業・コミュニケーションスキル向上など、電化阻止以外にも多方面で成果を上げた。

■ 東京ガスライフバル体制の確立と推進

昭和中期から平成初期にかけ、当社のガス器具の販売店は、「東京ガスサービス店」「東京ガスサービスセンター」「エネスタ」へと名称を変えてきた。エネルギーの規制緩和・自由化が進む中、2002（平成14）年に「東京ガス・カスタマーサービス株式会社」を設立し、これまで東京ガスが行ってきた検針や料金収納、定期保安点検の各業務を移管した。

その後、地域のお客さまのニーズにきめ細かく対応し、ガスのある快適な暮らしを提案するための体制強化が課題となった。これに対応すべく、2008年4月から、東京ガス、エネスタ、東京ガス・カスタマーサービスが三位一体となって、地域のお客さまの多様な



地域密着型サービスを提供する東京ガスライフバル（2008年4月～2009年10月設立）

column

ガスを使った「プリミティブな暮らし」をデザインしたSUMIKA Project

2008（平成20）年11月、当社は栃木県宇都宮市の所有地を活用した「SUMIKA Project」を竣工し、同月28日に竣工披露セレモニーを開催した。これは「プリミティブな暮らし」をテーマに、企業が主体となって建築を通してガスの魅力を発信するライフスタイル型のプロジェクトである。総合プロデューサーに世界的に著名な建築家・伊東豊雄を迎え、伊東氏設計による見学バヴィリオンと、藤森照信・西沢大良・藤本壮介が提案するガスを活かしたコンセプトハウス3棟を建設した。各住宅は、人間が本来持つ「プリミティブ」な感覚を呼び覚ます五感に響く住環境を実現するとともに、電化対抗の一環として、マイホーム発電や床暖房、ミストサウナ、ピピッとコンロなど最新のガス機器を導入し、ガスの多用途性と高い機能性を効果的にアピールした。本プロジェクトは当初数カ月で終了する予定であったが、好評を博したため、見学会は1年半続いた。

当社は1987（昭和62）年より、建築業界の発展と、環境に優しい都市づくりに貢献することを目的とした「建築環境デザインコンペティション」を開催してきた（2016年の第30回をもって終了）。本コンペティションは、著名建築家が審査員となり若手設計者や学生が参加して建築デザインと設備計画の総合的な調和を追求するもので、他に類を見ないコンペとして高く評価され続けた。SUMIKA Projectは、本コンペティションで築かれた建築業界とのネットワークを活かし、当社が主体となって具現化した唯一無二の取り組みである。



SUMIKAバヴィリオン（設計：伊東豊雄）。本プロジェクト全体を紹介するとともに、地場素材・食材を利用した食体験ができるスペースを設けた。デザインは人々が木陰に集うイメージ。当バヴィリオンは2017年に震災復旧事業の一環として岩手県陸前高田市に移設され、キッチン付レンタルスペース「交流施設はんなるの家」として親しまれている。

ニーズにワンストップで応える「東京ガスライフバル」の設立を開始した。「ライフバル」は、“お客さまに生活価値 (Life Value) を提案する”という当社の信念に基づいて命名され、各店舗名に地域名を取り入れることで、地域密着型のサービス体制への強い思いを込めた。

東京ガスライフバルの設立は、広域地区を除く東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県のエリアを63ブロックに分け、2008年4月の第一次から2009年10月の第四次まで、4回にわたって実施された。第一次は11ブロック（法人数10社）、第二次は16ブロック（法人数13社）、第三次は23ブロック（法人数11社）、第四次は13ブロック（法人数10社）で設立した。

また、2009年1月に発表した「2009～2013年度グループ中期経営計画」では、「Eco-friendly（環境を機軸とした価値創造）」「Excellent service（お客さま価値の向上）」「Expansion（マーケットの徹底深耕・拡大）」という「3つのE」に重点を置いた事業展開を掲げた。同計画は、環境保全に対する市場や社会からの要請のいっそうの高まりや、エネルギー間あるいは同エネルギー内での競合激化などの経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、総合エネルギー事業戦略をより力強く推進していくために策定。東京ガスライフバル体制の確立・推進により、Excellent service への取り組み策が大きく前進することとなった。

■ 新原料費調整制度を導入

当社は、東京地区等・熊谷地区・鴻巣中南部地区において、2009（平成21）年5月検針分の料金から新しい原料費調整制度を導入した。新制度はLNGおよびLPGの輸入価格変動を速やかにガス料金に反映させることで料金の透明性を向上させ、事業者の経営効率努力を明確化させることを目的とし、ガス料金算定に関する省令改正を受けて適用されたもの。主な変更点は次の2点。①原料価格の変動に対し、従来3カ月ごとに行っていた単位料金の調整を毎月実施し、平均原料価格を料金に反映させるまでの期間を中3カ月から中2カ月へ短縮。②従来は原料価格の平均値が一定範囲内の変動の場合、ガス料金の調整を行わなかったが、新制度では調整を行う。

これにより、ガス料金の変動が緩やかになり、原料価格の変動がより迅速にガス料金に反映される仕組みとなった。

■ 電力事業の推進で基盤インフラを整備

電力事業を推進するため、当社は2008（平成20）年4月に川崎天然ガス発電所、2010年3月に扇島パワーステーションの稼働を開始した。いずれも1号機で、特定規模電気事業者（PPS）などへの電力の供給を目的とし、環境に優しいクリーンエネルギーの天然ガ

川崎天然ガス発電所。中央の設備が1号機





「熱電プラザ2010」では、会場スタッフ全員が「熱電マイスター」としてお客さまを案内した（2010年11月）



決起集会の様子

スを利用したインフラ設備である。PPS は、2000 年の改正電気事業法施行に伴う電力自由化の流れで登場した、特定規模の需要家（大口需要家）に対して電気の供給を行う新規参入の電気事業者で、年々その数が増加していた。

こうした中、当社は「2009～2013 年度グループ中期経営計画」で「総合エネルギー事業の進化・発展」を掲げ、ガス事業とのシナジーを最大限に追求した電力ビジネスを着実に拡大する方針を打ち出した。川崎天然ガス発電所と扇島パワーステーションの営業運転開始は、この方針に対応した事業展開であった。

川崎天然ガス発電所は、当社と新日本石油（現 ENEOS Power 株式会社）の出資による川崎天然ガス発電株式会社が、神奈川県川崎市川崎区扇町で建設を進めた。一方、扇島パワーステーションは、当社と昭

和シェル石油株式会社（現 出光興産株式会社）の出資による株式会社扇島パワーが、2003 年 8 月の設立以来、6 年 8 カ月の年月をかけて環境影響評価および建設を進めた。いずれも省エネルギー性に優れたガスタービンコンバインドサイクル（ガスタービンと蒸気タービンを組み合わせた発電方式）を採用し、効率的なエネルギーの供給を実現した。

■「熱電プラザ」でガス+電気の総合エネルギーサービス提供を訴求

すでに規制緩和が進んでいた大口需要家では、ガスと電気の競合がますます激化していた。当社はお客さまのニーズに応じていくために、従来の「ガス販売」から「電気も含めたエネルギーサービスで勝負する」という営業戦略に舵を切ることを決意し、取り組みを開始した。

エネルギーソリューション本部では、お客さま一人ひとりのニーズに対応し、ガスと電気を組み合わせた最適なエネルギーサービスを提供する「熱と電気のオーダーメイド」を掲げ、切り札として「ACE SOLUTION」を導入した。ACE SOLUTION は、「エネルギーを自在にコントロールし、お客さまや社会のニーズに応え、課題を解決していく（Ability of Control Energy）こと」を意味し、以下の 4 つから構成されている。

① Service：幅広いサービスメニュー、② Source：エネルギー源である天然ガス、③ System：お客さまのニーズに応えられる最適かつ豊富なシステム、④



扇島パワーステーション。手前側の煙突と付随した設備が 1 号機

Social：低炭素社会に対するエネルギー供給事業者としての貢献。

2010（平成 22）年 11 月 10 日から 12 日の 3 日間、東京ビッグサイトにおいて「熱電プラザ 2010 ～『熱と電気のオーダーメイド』で明るい低炭素社会へ～」を開催。会場では ACE SOLUTION を駆使した 5 つの事例をはじめ、エネルギーサービス、熱源、燃焼、熱電、空調、暖房、スマートエネルギーネットワークなど、計 11 のゾーンにおいて課題解決に向けた技術やソリューションを紹介した。また、営業スタッフが、熱と電気に関する総合的な知見を持ち、お客さまに

オーダーメイドでベストソリューションを提供する「熱電マイスター」として案内を行った。有識者によるセミナーも連日開催され、3 日間で 1 万 5,000 人を超えるお客さまが来場した。

東日本大震災後の 2012 年には産業用・業務用のお客さまを対象に、11 月 20 日から 22 日までの 3 日間、「熱電プラザ 2012 ～『熱と電気のオーダーメイド』でエネルギーのネクストステージへ～」を東京ビッグサイトで開催。節電やエネルギーセキュリティの確保といった、お客さまや地域、社会が直面している課題を解決するための各種ソリューションを紹介した。

第3節 LNG 調達への拡充と LNG 船の活用

■ LNG 調達源の分散と多様化

当社は 1969（昭和 44）年に日本で初めて LNG をアラスカから輸入し、着実に伸びる需要を背景に輸入量を順調に増やしてきた。2000 年代初頭には、ブルネイ、インドネシア、マレーシア、豪州、カタールからも調達を行い、輸入量を拡大した。

上流（調達）・中流（輸送）・下流（供給）事業を通じた国内外バリューチェーンの確立に向け、当社は上流事業である多様な原料調達先の確保に力を注いだ。原油価格や為替変動などの環境変化に対応し、競争力のある原料を安定的に調達することで、総合エネルギー事業全体の価値向上を目指した。

その一環として、2003（平成 15）年 5 月に「サハリ

ン II プロジェクト」（サハリン・エナジー・インベストメント社が開発を推進）から生産される LNG の売買に関する基本合意書に調印した。これは、ロシアから初めて極東アジア向けに LNG を供給するプロジェクトとなり、2 年後の 2005 年 2 月に最終合意に至り、2009 年から供給が開始された。

■ ダーウィン、プルート LNG プロジェクトへの参画

2003（平成 15）年 6 月、米国のコノコフィリップス社が中心となって推進する豪州・東ティモール共同石油開発区域内「バコ・ウンダン・ガス田」を開発し、LNG を豪州ダーウィン市郊外で生産・販売する「ダーウィン LNG プロジェクト」に当社と東京電力が正式に

権利・契約上の都合により、一部を非公開としております。



自社管理第1船目のエネルギーフロンティア号(2003年9月竣工)

参画した。同ガス田の10.08%の開発権益を保有する米国企業を共同買収し、「東京・ティモール・シー・リソース社」へ名称変更すると同時に、海底ガスパイプライン事業および液化プラント事業にも参画を果たした。

2007年7月、豪州のウッドサイド・エナジー社(以下、ウッドサイド社)が西豪州で推進している「プルート LNG プロジェクト」への参画および LNG の購入に関して、同社と最終合意に達した。当社とウッドサイド社は、1989 年以来、ウッドサイド社がオペレーターを務める西豪州プロジェクトの LNG 取引を通じ、長期的な友好関係を築いており、2005 年 12 月に基本合意書を締結して協議を進めていた。

プルート LNG プロジェクトから生産された LNG を、2012 年 6 月に袖ヶ浦基地で初めて受け入れた。当社が権益を取得したプロジェクトからの LNG 受け

入れは、ダーウィン LNG プロジェクトに次いで 2 例目となり、2012 年 6 月時点で 6 カ国 11 プロジェクトから LNG を受け入れる体制が整った。

■ 自社管理船の活用による LNG 受け入れ

当社は海外からの LNG 輸送に際し、自社保有・管理 LNG 船(自社船団)を活用して効率的かつ柔軟な配船を実現するとともに、徹底したコスト管理により原料輸送費の低減に努めている。また、自社船団を主体的に管理し、長期契約の輸送だけでなく短期・スポット調達にも活用することで、LNG 購入にかかるコスト低減を図っている。

自社管理の第 1 船目は 2003 (平成 15) 年 9 月竣工のエネルギーフロンティア号、第 2 船目のエネルギーアドバンス号(2005 年 3 月竣工)、第 3 船目のエネルギープログレス号(2006 年 11 月竣工)と続き、第 4 船目のエネルギーナビゲーター号が 2008 年 6 月に竣工した。いずれも 14 万 5,000m³の積載容量を持つ自社管理 LNG 船で、就航後は各プロジェクト(西豪州拡張プロジェクト、マレーシア I・III プロジェクト、ダーウィンプロジェクト、サハリン II プロジェクトなど)の LNG 輸送を担った。

その後も自社船団を拡充し、2009 年 5 月には 15 万 3,000m³と当時最大の積載容量を持ち、輸送効率を高めたエネルギーコンフィデンス号(日本郵船株式会社との共同保有)が竣工した。この時点で、当社グループはプロジェクト専用船 2 隻に加え 7 隻の LNG 船を運航管理するまでに至った。



バユ・ウンダン・ガス田

エネルギー政策の大転換期

第1節 エネルギー安定供給を見据えて

■ 東日本大震災発生後の対応と復旧活動

2011（平成23）年3月11日、国内観測史上最大のマグニチュード9.0の巨大地震が東日本を襲った。東北地方太平洋沖地震である。また、この地震に伴い、大津波、福島第一原子力発電所の被災などを含む、東日本大震災が発生した。三陸沖の大津波は、2万人を超える人々に被害をもたらした。福島第一原子力発電所では炉心のメルトダウンが発生し、放射性物質が飛散。周辺住民の多くが避難を余儀なくされた。

当社は直ちに浜松町の本社ビル内に岡本毅社長を本部長とする非常事態対策本部を設置した。幸い当社管内の主要な設備に大きな被害はなかったものの、袖ヶ浦工場のタンクノズルより少量のガス漏れが発生したほか、日立支社・工場は停電により工場の稼働が一時的に停止した。また、当社管内でのガス供給停止戸数は、日立市を中心に3万596戸に達し、これにより当社も戦後初めて被災事業者となった。

供給停止となったのは日立支社全エリア、常総支社2地域、横浜市1地域であったが、オール東京ガスの総力を挙げた復旧活動の結果、常総支社および横浜市の3地域は当日の夜中までに、日立支社においても3月18日までにすべてのお客さまへの供給を再開できた。復旧要員は最大で794名に達した。



東日本大震災での復旧活動ヘルメットには「がんばろう！日本」の文字が貼られていた（2011年3月～5月）



さいたま新都心地域冷暖房センターのガスタービンは、計画停電の際にも活躍

本店地区では、推定約300万件のマイコンメーターが遮断され、緊急ガス遮断装置も約120件が作動したが、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。マイコンメーターの対応では、お客さまセンターに入電が集中する中、多くの当社グループ員が夜を徹してお客さま対応やマイコンメーター復旧作業の巡回を行った。

自社管内での復旧完了後には、浦安、土浦、仙台、いわき、石巻地区など他ガス事業者への復旧応援に駆けつけた。異なる地域でのほぼ連続的な復旧応援活動には多くの困難があったが、オール東京ガスの現場力を集結し早期復旧を実現した。

東日本大震災を機に、エネルギーセキュリティの観点からガスCGSや地域冷暖房の価値が再認識された。ガスCGSは導入企業の事業継続に貢献し、地域冷暖房を導入していたさいたま新都心地域では、地震発災後に4度実施された計画停電の際にも安定的な電力供給が可能だったため、さいたまスーパーアリーナに一時避難していた福島県双葉町の被災者約1,200名に、暖かく快適な避難環境を提供することができた。

■ 「チャレンジ2020ビジョン」の策定

2011（平成23）年11月、「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。」と題した「チャレンジ2020ビジョン」を発表した。原発事故や電力

需給問題を契機に、エネルギーのあり方が改めて問われ、原点に立ち返って幅広い視点からの議論が行われるようになったことに呼応したものである。これまで首都圏を中心に日本のエネルギー供給の一翼を担ってきた当社グループだが、こうした議論・検討に積極的に参画し、新たな課題にチャレンジしていく決意を示す狙いがあった。

本ビジョン策定にあたっては、これからのエネルギーを考える時、エネルギー政策基本法に謳われている「供給安定性」「環境適合性」「経済効率性」をベースとしながら、地震・津波・原発事故・電力需給問題といった一連の事態を踏まえ、「安心・安全な生活を支えるエネルギーセキュリティの強化」、「日本の早期復興・持続的成長を支えるエネルギーコストの低減」、「省エネ・省CO₂を支えるエネルギーシステムの革新」という3つの課題に着実に対処していく姿勢を示すことが必要と整理した。そして、この3つの課題に対し、「チャレンジ2020ビジョン」では「LNGバリューチェーンの高度化」の取り組みを通じて貢献していくとの方針を明らかにした。これまで培ってきたLNGに関する技術やノウハウにいつそうの磨きをかけ、社会に貢献したいという強い思いを示した。

■ LNGバリューチェーンの高度化

LNGバリューチェーンの高度化のために掲げたのは、「原料価格の低減を図るとともに、海外事業を拡大する」、「エネルギーを安全かつ安定的に供給する」、「様々なニーズに合わせたエネルギーソリューションの提供」、「次世代を見据えた技術開発・IT活用の推進」、「これまで以上にスリムで強靱な企業体質の実現」という5つのアクションプランであった。

これらのプランを実現するため、原料調達および海外上流事業の多様化・拡大、海外でのLNGバリューチェーンの構築、エネルギーサービスやエンジニアリング事業の海外展開などを挙げて取り組んだ。具体的には、供給安定性や価格、柔軟性のバランスに配慮しつつ、従来の大規模LNGプロジェクトからの調達お



「チャレンジ2020ビジョン」を発表する岡本社長（2011年11月）

column

日本初「地区ガバナ遠隔再稼働システム」運用開始

2014（平成26）年7月、日本初となる「地区ガバナ遠隔再稼働システム」の運用を開始した。地区ガバナは、都市ガス製造工場から送出される高圧力のガスを家庭などで使用するための低圧に減圧する装置であり、本システムは地震被害の軽微な地区に対する迅速な復旧を目指して導入された。

当社は従来、地震防災対策として導管網を複数の「ブロック」に分け、被害が大きい地域を限定することで、ガスの供給停止地域を最小限に抑える仕組みを導入していた。しかし、東日本大震災の際、ガス供給停止地域の一部でガス漏洩がなかったにもかかわらず、渋滞などの影響で現場到着が遅れ、復旧が遅延した事例があった。こうした事例に対処するため、地震発生後の導管網の圧力を監視し、ガスの漏洩がないと判断される場合には、遠隔操作で地区ガバナを再稼働できる仕組みを開発した。

本システムの導入により、現地に出動しなくても地区ガバナを遠隔で再稼働できるようになり、渋滞などが見込まれる地震発生直後においても当日中の復旧が可能となった。最終的には、2018年度までに本店および常総地区に本システムの導入を完了させた。

（2022年度より東京ガスネットワーク）



および権益取得に加え、CBM^{※1}やシェールガスなどの非在来型ガス、中小規模LNGプロジェクトなどの取り組みであった。これによって、調達先や海外上流事業のさらなる多様化・拡大を進め、原料価格の低減（適正なアジア市場価格の実現）を図る狙いがあった。

また、従来以上に災害に強く、安全なガス供給の実現や、天然ガスの普及・拡大に合わせた最適なインフラの整備・拡充にも取り組んでいくこととした。地震・津波などの災害対策では、高耐震ブロックの増加、津波・液状化ブロックの形成などにより、地震発生時の

※1 CBM（コールベッドメタン）：非在来型の天然ガスの一種で、石炭層に存在する微細な亀裂の表面に天然ガスが吸着しているもの。



初めて東京湾外に建設した日立 LNG 基地（2016 年 3 月操業開始）

供給停止区域の極小化を進めることとした。さらに、ガバナ遠隔再稼働システムの導入などによる早期復旧の実現も重要とした。

エネルギーソリューションの提供では、分散型エネルギーシステムの普及・拡大をはじめ、電力ピークカット・省エネ・省 CO₂ に貢献するガス機器の普及・拡大、エネルギーを賢く使う「スマート化」の推進、電力事業（天然ガス火力発電）の拡大、再エネを組み入れたサービスの拡大などの取り組みが盛り込まれた。次世代を見据えた技術開発・IT 活用の推進では、エネルギーと未来のための技術開発の推進や、IT を活用した、より密接なお客さまとのコミュニケーションの実現に取り組む。具体的には、2020 年代を見据え、「水素社会」の実現や CO₂ の回収・貯留および有効利用（CCUS）に関する技術開発に取り組むこととした。

■ 日立 LNG 基地が操業開始

アクションプラン「エネルギーの安全かつ安定的な供給」の一環として、2012（平成 24）年 1 月から高圧

ガスパイプライン「茨城～栃木幹線」の敷設、同年 7 月から茨城県日立港区内で「日立 LNG 基地」の建設に着手した。4 年後の 2016 年 3 月、茨城～栃木幹線の供用を開始するとともに、日立 LNG 基地が操業を開始した。

同基地は、当社として初めて東京湾外に建設した LNG 基地であり、東京湾内の既存 3 基地（根岸、袖ヶ浦、扇島）を加えた 4 つの基地が連携して、相互バックアップによる供給インフラ全体の安定性の向上を図る狙いがあった。また、2020（令和 2）年に向けた天然ガスの需要増に対応する製造・供給インフラの柱として、同基地は LNG 船や LPG 船の受入設備となる大型栈橋、容量 23 万 kl の LNG タンク、熱量調整用の LPG タンク、ガス製造設備などを完備した。

既存のパイプラインである「栃木ライン」と接続する新パイプラインが完成したことにより、当社は首都圏を中心に 950km の高圧パイプライン網を保有することになり、関東圏全域のエネルギーセキュリティ向上に大きく貢献した。

第 2 節 拡大する海外事業

■ 米国、アジアなど海外拠点の拡充

2010（平成 22）年から 2015 年にかけて、海外事業の強化や海外拠点の拡充に力を注いだ。海外事業の強化では、2010 年に豪州のクイーンズランド・カーティス LNG プロジェクトで基本合意を締結、2012 年に

はイクシス LNG プロジェクト売買契約を締結し、豪州の 4 プロジェクトが揃った。海外拠点の拡充では、2013 年 2 月、ニューヨーク事務所に代わり米国現地法人である東京ガスアメリカ社（TG アメリカ社）をテキサス州ヒューストンに設立した。これは、北米における新規上流案件の開発を、より効率的かつスピー

ディーに推進することを狙ったものである。

東南アジア地域の事業拠点としては、2014年4月に、工業化の進展が著しいマレーシアにおけるエネルギーサービス事業を展開するため、ガス・マレーシアエネルギーアドバンス社を設立。同社は、100%出資子会社である株式会社エネルギーアドバンス(ENAC)とガス・マレーシア社(1992年5月設立)が共同し、合併会社として設立された。

ガス・マレーシアエネルギーアドバンス社は、ENACが日本で培ってきたガスCGSを核としたエネルギーサービス事業に関する営業・運営ノウハウと、ガス・マレーシア社が保有するマレーシア国内のガス供給事業における供給インフラや顧客基盤を活かし、同国におけるエネルギーサービス事業を展開する。また、日系企業を含む現地の工場などをターゲットに、幅広く顧客獲得を行い、事業拡大を図っていく狙いもあった。

同年12月には、東南アジア地域での事業・投資活動の統括拠点として、100%出資子会社である東京ガスアジア社をシンガポールに設立した。また、ベトナム、インドネシア両国での基盤構築や新規事業案件の調査などを機動的に行うため、2015年2月にベトナムのハノイ、3月にインドネシアのジャカルタ、8月にはタイのバンコクに駐在員事務所を設立した。

■ 海外でのエネルギーサービス事業の展開

原料調達に加え、エネルギーサービス事業における海外での展開も、多様化と拡大が進んだ。2012(平成24)年11月、ENACと三井物産株式会社は、ブラジルでガスCGSを用いたエネルギーサービス事業に参画した。

当時、ブラジルではサッカーのワールドカップやオリンピックの自国開催を前にインフラ整備を推進しており、追加電源の確保が喫緊の課題となっていた。ENACが三井物産と共同で設立した投資子会社を通じて、ブラジル最大手のエネルギーサービス専門事業者であるエコジェン社を買収し、ガスCGSの需要拡大が見込まれる熱需要の大きい産業顧客のニーズを開拓するとともに、エコジェン社のさらなる成長を図った。

当社は2011年に「チャレンジ2020ビジョン」で海外におけるエネルギーサービス事業の拡大を示した



東京ガスアラランブル事務所スタッフ

が、これが当社グループ初の参画事案となった。しかし4年後の2016年3月、北米や東南アジアに経営資源を集中させる方針を採り、ブラジルのエネルギー供給事業からは撤退した。

2015年2月、米国ではエネルギーサービス事業を展開するため、100%出資子会社であるTGESとTGAmerica社が共同出資でTGES America Ltd.(TGESアメリカ社)を設立した。同社は同年12月には、東レ株式会社が米国のサウスカロライナ州に新設する工場へエネルギーサービスを提供することで東レグループと基本合意を結んだ。これは、TGESアメリカ社が行うエネルギーサービス事業として初の案件であり、同社がボイラー等の設備を設置し、蒸気などを供給する内容であった。

なお、TGESは2015年にENACと東京ガス・エンジニアリング株式会社(TGE)が合併して発足した会社である。

■ 米国のシェールガス開発事業に参画

北米でのシェールガス革命を受け、米国からのLNG輸出構想が浮上。これを受けて、2011(平成23)年5月にカナダのコルドバシェールガスへの投資を皮切りに、2013年3月、テキサス州のクイックシルバー・リソース社との間で、同州バーネット堆積層におけるシェールガス開発事業の権益に関する売買契約を締結した。

同年4月には、住友商事株式会社と共同事業会社の設立を目指し、米国メリーランド州コーブポイントLNGプロジェクトの事業主であるドミニオンコーブ

ポイント LNG 社と、天然ガス液化加工契約ならびに LNG の売買に関する基本合意書を締結した。LNG 受入基地として稼働中のコープポイント LNG 基地に新たに天然ガス液化プラントを建設し、シェールガスをはじめとする米国産天然ガスを液化して LNG として輸出するというプロジェクトである。米国エネルギー省による自由貿易協定 (FTA) 未締結国向けの LNG 輸出許可発行などを経て、2018 年に稼働を始めた。

当時、当社は原料価格の低減に向け、非在来型 LNG を含む原料調達先の多様化・拡大、また海外での LNG バリューチェーンの拡大を推進していた。本合意書に基づき購入する LNG の価格指標には、当社の LNG 長期契約として初めて天然ガス市場価格 (ヘンリーハブ価格^{※2}) が適用された。

このほか米国キャメロン LNG プロジェクトからの

※2 ヘンリーハブ価格：米国南部ルイジアナ州にある天然ガスの集積地で売買される天然ガスの価格。米国で天然ガスの指標価格に使用されている。



シェールガスの採掘現場

シェールガスをはじめとする天然ガス由来 LNG に関して、三井物産と 2014 年 7 月、約 52 万トン／年の売買に関する契約を締結した。さらに、2016 年 3 月には三菱商事株式会社と約 20 万トン／年の売買に関する契約を結び、2020 年に稼働を開始した。

第3節 エネルギー事業の未来への深化と発展

■ 関東初の商用水素ステーションが開所

「チャレンジ 2020 ビジョン」では、LNG バリューチェーン高度化に向けたアクションプランとして、「次世代を見据えた技術開発・IT 活用の推進」も盛り込まれた。その一つが「水素インフラの整備、家庭用・業務用・産業用への本格展開」である。



練馬水素ステーション開所式 (2014 年 12 月)

それを具現化したのが、2014 (平成 26) 年 12 月、東京都練馬区に開所した「練馬水素ステーション」である。関東で初めて開所する商用の水素ステーションであり、既存の天然ガススタンドと併設する商用の水素ステーションとしても、日本で初めての開所となった。当社はそれまで、実証事業として千住水素ステーション (東京都荒川区) と羽田水素ステーション (東京都大田区) の建設・運転を行っていた。一方で、経済産業省の水素供給設備整備事業費補助金の採択を受け、自動車メーカーの燃料電池自動車の一般販売開始に合わせるべく、2013 年 7 月より練馬水素ステーションの建設工事に着手していた。

練馬水素ステーションは、水素ステーションと天然ガススタンドを併設することで、維持管理コストの低減や敷地の有効利用など、様々なメリットが期待できる。また、燃料電池自動車普及初期のコスト抑制と需要増に合わせた柔軟な設備増強を企図し、当社として初めて「オフサイト方式^{※3}」を採用した。この水素ステーションの開所により、都内における水素・燃料電

※3 オフサイト方式：他箇所で作成した水素を蓄ガス設備で受け入れ、燃料電池自動車に供給する方式。

池のモビリティへの活用に弾みがつくことになった。

■ スマートエネルギーネットワーク 実証試験開始

アクションプランに掲げた「様々なニーズに合わせたエネルギーソリューションの提供」の一つが、「エネルギーを賢く使う『スマート化』の推進」である。スマートエネルギーネットワークとして各地での実証事業を踏まえ、再エネ・未利用エネルギー・蓄電池も含めた最適なエネルギーマネジメントシステムの確立とビジネスモデルの構築を重視した。

2011（平成 23）年 4 月には、地域全体でエネルギー利用効率を最大化するスマートエネルギーネットワークの実証試験が、東京ガス千住テクノステーション（東京都荒川区）内で開始した。具体的には、太陽熱やガス CGS の廃熱を優先活用する熱源統合制御や、太陽光発電の出力変動をガス CGS などの出力制御により緩和する系統電力安定化の実証が行われた。

2012 年 4 月からは、当社の社宅として地下 1 階・地上 4 階建ての集合住宅（24 戸）を横浜市磯子区に新たに建設し、集合住宅版スマートハウス実証試験を開始した。経済産業省が推進する「次世代エネルギー・社会システム実証事業」の一環である「横浜市スマートシティプロジェクト」として実施されたものである。

実証試験では、家庭用燃料電池「エネファーム」、太陽熱利用ガス温水システム「SOLAMO（ソラモ）^{※4}」、太陽光発電装置などの分散型エネルギーシステムを最大限に導入し、住棟全体で熱・電気を融通することで大幅な低炭素化を目指した。また、節電効果の検証では、地域エネルギーマネジメントシステムからのデマンドレスポンス^{※5} 指令に基づき、エネファームの発



当社の社宅として建設された東京ガス磯子スマートハウスで集合住宅版スマートハウス実証試験を行った（2012 年 4 月）

column

「キッズニア東京」に 「エネルギー会社」をオープン

2012（平成 24）年 7 月 18 日、当社グループは、子どもたちが憧れの仕事に挑戦し、楽しみながら様々な職業や社会の仕組みを学べる“こどもが主役の街”「キッズニア東京」に「エネルギー会社」をオープンした。

ここでは子どもたちが当社グループの制服に身を包み、街のエネルギーネットワークを完成させる「ガス配管工事」と、街のガス使用量を確認する「エネルギー調査」の 2 種類の職業を体験することができる。この仕事を通じ、子どもたちに熱や電気を生みだすエネルギー（ガス）が街の中でどのように使われているかを知り、街を支えるエネルギー会社の重要さを実感してもらう。

体験を終えた子どもたちからは、「寒いガス管で、お家に灯りがついてうれしかった」「ガスのことがわかってよかった」などの感想が寄せられている。

（2022 年度より東京ガスネットワーク）



電量の最大化および「家庭用エネルギー管理システム」を用いて各戸に節電要請を行った。これにより夏季 58%、冬季 49%と大幅な削減を実現した。その成果として東京ガス磯子スマートハウスは、一般社団法人建築設備総合協会が実施する「第 12 回環境・設備デザイン賞第 II 部門 建築・設備統合デザイン部門」で優秀賞を受賞した。

また、ビジョンの実現に向けた組織改正が実施され、2013 年 4 月にはスマートエネルギーネットワークに関する国内外の動向の調査・分析、事業モデルの企画・開発、総合戦略の策定を行う「スマエネ推進部」を新設し、スマート化推進の主導的役割を担った。

※4 SOLAMO（ソラモ）：戸建住宅の屋根に設置した集熱部で太陽熱を集め、給湯や暖房に利用する。2010 年 2 月より発売。

※5 デマンドレスポンス：電気を使う需要家が使用量や時間をコントロールすることで、電力需要のパターンを変化させる仕組み。

電力・ガス小売全面自由化時代の到来

第1節 シェア獲得に向けた果敢な対応

■ ガス・電気のワンストップ提供で 新電力 No.1 に

2016（平成28）年4月、電力の小売全面自由化（電力自由化）が始まった。これは、従来の大手電力会社に加え、「新電力」と呼ばれる事業者にも電気の販売を認め、消費者に選択肢を与える制度改革である。2000年3月から段階的に導入され、2016年には一般家庭にも適用されたことで、電力小売事業には多くの企業が参入し、料金プランや提供サービスの自由な選択が可能になった。

電気代引き下げなどのメリットを背景に、エネルギー業界はかつてない大競争時代に突入した。当社はこの制度変更をビジネスチャンスと捉え、チャレンジャーとして電力小売市場に本格参入。2020年度までに首都圏需要の約1割を獲得するという高い目標を掲げ、積極的に事業を展開した。

さらに、2017年4月にはガスの小売全面自由化（ガス自由化）がスタート。1995年以降、大口分野向けに段階的に進められてきた自由化が一般家庭にも拡大されたことにより、ガス販売の地域独占が廃止され、小口分野でも料金規制が原則撤廃された。これにより、旧一般ガス事業者以外も参入可能となり、電気同様にガスの供給事業者も消費者が自由に選べるようになった。

この電力・ガス市場の全面自由化を受け、当社グルー



社員向けに実施された電力教育

プは「低圧の新電力 No.1」のポジション獲得を目標に掲げ、グループ一体となってお客さまの獲得に注力した。社員はもちろん、取引先や飲食店など幅広い関係者と連携し、特にライフバルの地域密着型の強みを活かした丁寧な対面営業を展開。他社がWeb受付を主流とする中、当社グループは人と人との繋がりを重視した提案を徹底し、その結果、早期に新電力分野での存在感を確立、低圧の新電力 No.1 の地位を獲得した。

■ 「ずっともプラン」で “お得・安心・簡単・便利”を提供

ガス・電気に加え、付加価値サービスの最適利用を提案することを目的に、当社が主に「家庭のお客さま」向けに展開したのが「ずっともプラン」である。2016（平成28）年1月に申込受付を開始したこのプランは、ガスと電気のセット割引に加え、各種サービスを自由に組み合わせる「お得」「安心」「簡単・便利」な総合エネルギーサービスとし



「ずっともプラン」の広告キャラクターにパッチョ & 電パッチョを起用



社内に貼り出された目標達成への意気込みと契約件数の進捗

て提供してきた。

この「ずっともプラン」は、2015年10月、創立130周年を機に新たに策定したコーポレートメッセージ「あなたとずっと、今日よりもっと。」に基づき命名されたものである。このメッセージには、お客さまへの感謝と、これからも果敢に挑戦し続け社会に貢献していくという当社グループの強い決意が込められており、日々の暮らしのそばで、お客さまに寄り添い続けるという思いを象徴している。

当社は「ずっとも電気」という名称で電気料金プランを展開し、アフターサービスの充実や利便性の向上を図ることで、お客さま満足度の向上に努めた。2016年3月には申し込み件数が早くも10万件に達し、電力事業に対する当社グループへの信頼と期待の高さが証明された。

その後も矢継ぎ早に「ずっともプラン」のメニュー内容を拡充した結果、「ずっとも電気」の契約件数は2017年10月時点で100万件を突破し、2017年度までの累計目標件数を前倒しで達成。そして3年後の2020（令和2）年8月末には、契約件数は250万件を超えた。最終的には、2020年度までにガス・電気をワンストップで提供するお客さま数を220万件とする目標を大きく上回る成果となった。これは、地域に根ざした営業活動を通じて長年築いてきた信頼関係を基盤に、より多くのお客さまへ「お得」感を訴求できる新料金メニューの導入や、生活スタイルに応じた最適なエネルギー提案を継続してきた成果といえる。

■ 東京ガスグループ「GPS2020」の策定

当社グループは2011（平成23）年11月に発表した長期経営ビジョン「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～」で設けたホップ期間（2012～14年度）およびステップ期間（2015～17年度）で、総合エネルギー・グローバル企業を目指し、事業領域・エリアを大幅に拡大して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メーションを構築した。さらにビジョンの集大成としてジャンプ期間（2018～20年度）を定め、これまでにない大胆な事業変革や抜本的な組織構造改革など非連続の改革を進めつつ、「できること」として具体的に新たな価値を創造し、2020年代の発展・飛躍を確実なものとしていくことを目指した。



東京ガスグループ2018～20年度経営計画「GPS2020」を発表する広瀬道明社長（2017年10月）

電力・ガス自由化により最適なエネルギーシステムの提案・導入が可能になったことに加え、IoT、ビッグデータ、AIなどのデジタル化の急速な進化がもたらす、従来とはまったく異なるイノベーション時代の到来を背景に、2017年10月、東京ガスグループ2018～20年度経営計画「GPS2020～エネルギーと未来のために東京ガスグループができること～」を策定し、エネルギーの積極的な顧客獲得に邁進した。

標榜したのは、新たな価値創造の指針となる「GPS×G」の展開である。ガス（Gas）＆電気（Power）に、お客さまのニーズに合ったサービス（Service）を組み合わせ、様々な手段で国内外のお客さまへ（Global）お届けするという当社グループの思いが込められている。重点戦略としてお客さまとの絆の強化と新たな価値提供を掲げ、「GPSの最適な利用の提案」、「海外市場における天然ガスを中心とした環境に優しいエネルギー供給の実現」、「多様なプレーヤーとの積極的なアライアンスによる『GPS×G』のスピーディーな実現」の3つを柱とした。

■ 英国オクトパスエナジー社と戦略的提携

「GPS2020」では、重点戦略を支える経営基盤の強化として、「デジタル化・イノベーション・技術開発の取り組み」を掲げた。とりわけ重視されたのは、「お客さまへの最適なサービス提供を実現するデジタル化」である。この一環として、2020（令和2）年12月、英国のオクトパスエナジー社との戦略的提携に合意した。オクトパスエナジー社は、デジタル技術や電力小売事業に関する知見を有し、統合ITプラットフォームと効率的な顧客対応ノウハウを組み合わせた新たな顧客体験の創出により、競争の激しい英国市場におい

権利・契約上の都合により、一部を非公開としております。



て約4年間で180万件を超える顧客を獲得するなど急成長を遂げていた。

当時、当社は電力小売業界への参入後、首都圏中心に事業拡大を果たしていたが、さらなるエリア拡大も目指していた。その実現には、顧客管理システムなどにおける拡張性や柔軟性、さらに優れた顧客体験を実現できるシステムの構築が必要とされた。そこで、日本よりも先に電力小売市場を自由化していた英国において、デジタル技術を強みとするエネルギー企業のオクトパスエナジー社との提携に踏み切ったのである。

同合意を受け、国内で合併会社を設立(2021年2月)するとともに、新たに英国に設立した東京ガスユニテッドキングダム社を通じオクトパスエナジー社に出資した。合併会社の設立は、両社間に存在する言語や社風の違いを乗り越えるため、互いの目指すビジョンや目的などを話し合い、相互理解を深めることで信頼関係を構築する狙いがあった。この協業により、オクトパスエナジー社のカスタマーサービスシステム「Kraken(クラークン)」やデジタルマーケティング手法を活用し、全国で再生可能エネルギーを中心とする電力小売事業を展開した。お客さま一人ひとりの幅広いニーズに応じた、柔軟かつわかりやすい電気料金およびサービスを全国でスピーディーに提供することで、エネルギービジネスを通じた新たな顧客体験を浸透させ、再エネの普及・拡大を推進する勢いを強めた。

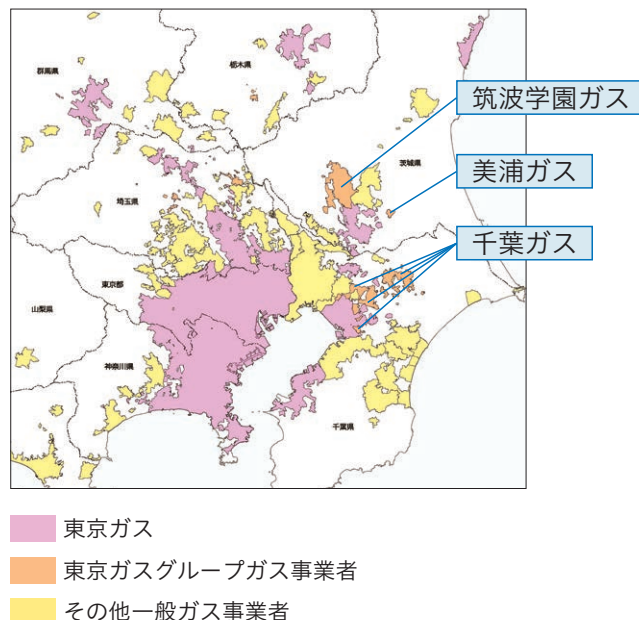
電力小売事業の展開では、2015(平成27)年10月、東北電力株式会社と共同出資で株式会社シナジアパ

ワーを設立し、2016年4月から北関東を中心とした関東圏における特別高圧・高圧のお客さまに電力の販売を開始した。2022年11月、長引く燃料価格の高騰などによりサービスを終了したが、関東圏のエネルギー供給の一翼を担い、地域経済の活性化に貢献した。

■ 関係都市ガス3社が統合し新たな一歩

当社は関係会社に分散する必要な人材や技術・ノウハウなどの経営資源を集約し、グループ収益の柱となる事業として育成する「新たなグループフォーメーションの構築」を進めた。これは「チャレンジ2020ビ

都市ガスエリア概要図



ジョン」実現に向けた「総合エネルギー事業の進化」と「グローバル展開の加速」を推進するためである。この一環として、2016（平成 28）年 5 月、千葉ガス株式会社、筑波学園ガス株式会社、美浦ガス株式会社の 3 社を当社に統合した。千葉ガスは佐倉支社、筑波学園ガスはつくば支社となり、美浦ガスは常総支社に美浦チームとして編入された。

3 社を統合し、総合エネルギー事業の推進を図ることと、①料金の低廉化に加え、商材・サービス・保安の共通化によるお客さまサービスのいっそうの向上、②当社の資本金・営業力・技術・ノウハウを活用した、より効果的で効率的な事業展開を目指した。統合した 3 社は当社の支社および常総支社の一部として新たな一歩を踏み出した。

第 2 節 新たな価値創出への挑戦

■ 経営ビジョン「Compass2030」の策定

2015（平成 27）年 9 月、国連で SDGs（持続可能な開発目標）^{※1}が採択された。SDGs が社会に浸透し始める中、気候変動などの社会問題は深刻化し、脱炭素化が大きな潮流となった。こうした時代の変化の中、当社は SDGs の達成期限である 2030 年までに、エネルギー、さらにはエネルギーを扱う企業がどうあるべきかを問われる 10 年間であると判断した。

そこで不確実な時代に進むべき方向を示す羅針盤として、2019（令和元）年 11 月にグループ経営ビジョン「Compass2030」を策定した。当時の市場環境の変化として、脱炭素化の潮流（Decarbonization）、デジタル化の進展・急速な技術革新（Digitalization）、お客さまの価値観の変化・多様化（Diversification）、エネルギー自由化（Deregulation）の進展が挙げられる。「Compass2030」ではこれら 4 つの市場環境の変化を前提に、「CO₂ ネット・ゼロ」をリード、「価値共創」のエコシステム構築、LNG バリューチェーンの変革という 3 つの挑戦を掲げた。中でも「CO₂ ネット・ゼロ」をリードするという挑戦は、エネルギー業界初の宣言として注目された。

■ 新規事業の創造を目的とした新会社設立

当社は 2019（令和元）年 12 月、新規事業の創造を目的とした子会社として、東京ガスリブソリューションズ株式会社を設立した。また、同社の子会社として新たな事業を担う株式会社ヒナタオエナジーと株式会社スミレナの 2 社を設立し、両社の社長には若手社員を登用、2020 年春に事業を開始した。「Compass2030」では、お客さまの暮らしや社会課題解決のための様々



グループ経営ビジョン「Compass2030」を発表する内田高史社長（2019 年 11 月）

なソリューション提供を具体的なアクションの一つとして掲げたが、新会社の設立はこの取り組みの第一歩となった。

事業創造新社である東京ガスリブソリューションズは、「Compass2030」で掲げた「価値共創」を実現するため、「EaaS（Energy as a Service）^{※2}」として包括的なサービスの提供を行い、既存事業の枠にとらわれず、迅速な意思決定と柔軟で機動的なアライアンス・人材活用により、新事業をスピーディーに創造していく狙いで設立された。技術革新や市場構造の変化を捉えつつ、モノ・サービス・エネルギーを組み合わせ、さらに進化した事業創造を進めていく方針を示した。

また、新事業会社のヒナタオエナジーは、経済性・環境性を追求した「新ブランドによるエネルギーサービス事業」を展開し、スミレナは、住宅設備、住生活サービス、エネルギーなどを包括的に提供する「暮らし総合サービス事業」を担うのが大きな狙いであった。

※1 SDGs（持続可能な開発目標）：Sustainable Development Goalsの略で、2030年までに達成すべき世界共通の目標。

※2 EaaS（Energy as a Service）：エネルギー単独ではなく、エネルギー・設備・制御技術・メンテナンスなどを組み合わせたサービスメニューとして販売すること。

第3節 原料調達が多様化とグローバル展開の加速

■ 英国セントリカ LNG 社と契約

エネルギー大競争時代を迎え、2017（平成 29）年 4 月、これまで本部が別々となっていた原料・生産部門を「原料・生産本部」として統合した。これは、LNG 基地・発電所の連携を強化し、より安定的なエネルギー供給と競争力のある原料価格の両立を図るためである。

原料調達では、調達先・契約内容・LNG ネットワークの多様化に取り組んだ。その一環として、2016 年 11 月には欧州の大手エネルギー事業者であり英国最大のガス事業者である英国セントリカ社グループのトレーディング事業会社、セントリカ LNG 社と「相互協力に関する協定」を締結した。本協定を通じた具体的な取り組みの第一歩として、当社が米国から調達する LNG とセントリカ LNG 社がアジア太平洋地域で調達する LNG をカーゴ単位で交換し、「LNG の輸送効率向上を通じたコスト削減を目指す枠組み」の実現を目指すことに合意した。

■ 天然ガス火力発電事業へも相次ぐ参画

この時期、海外の発電事業分野でも当社の参画が相次ぎ、アジアでの業務を積極的に拡大し、ベトナム、インドネシア、タイに投資した。2016（平成 28）年 10 月には TG アジア社がタイ王国で天然ガス発電所「バンボー発電所」を取得、2018 年 12 月には、フィリピン共和国のファーストジェン社と LNG 受入基地

の建設および運営事業に関する共同開発契約を締結したことに続き、2020（令和 2）年 10 月には、浮体式 LNG 基地建設および運営事業に関する相互協力契約も締結。本契約により、ルソン島南部・バタンガス市における浮体式 LNG 基地の建設が本格稼働した。

また 2016 年 10 月、米国ニューヨーク州においてエナジー・キャピタル・パートナーズが保有する天然ガス火力発電所「エンパイア発電所」の運営を目的に、当社として初めて米国の発電事業に参画した。

2017 年 4 月には、米国ペンシルベニア州においてエイリス・イーアイエフ・マネージメント社運用のファンドから、天然ガス火力発電所「バーズボロ発電所」の権益 33.33%を取得した。当社が海外で建設段階から発電事業に参画する初の案件であり、2019 年度の稼働開始後は、米国最大の電力卸売市場を通じて米国北東部に電力供給を始めた。

同年 5 月、ガス開発事業会社キャッスルトン・リソーシズ社に出資、米国でのガス開発事業の権益を保有することとなった。2020 年 8 月には、このキャッスルトン・リソーシズ社を完全子会社化し、2022 年 11 月に名称を「TG ナチュラル・リソーシズ社」に改めることとした。

再エネ事業分野でも、海外企業との共同参画が進んだ。2019 年 12 月、TG アメリカ社は、フランスのエンジー社がメキシコで再エネの開発・運営を行う事業プラットフォームとして設立した共同開発運営会社、エオリオス・エンターヘー社の株式 50%を取得した。



セントリカ社の関係者を迎えて



エンジー社とメキシコで再エネを共同開発。当社初の海外での再エネ事業 (2019年12月)

これは、海外の再エネ事業および再エネ共同開発運営会社に対する当社として初めての出資となった。

■ LNG 導入 50 周年

1969 (昭和 44) 年 11 月 4 日、現在の根岸 LNG 基地 (横浜市磯子区) に、アラスカから LNG 船「ポーラ・アラスカ号」が入船し、日本初の LNG 導入が実現した。それから半世紀を経た 2019 (令和元) 年 11 月 6 日、LNG 導入 50 周年記念式典が開催された。

LNG は、今後も新興国を中心に世界的に需要の拡大が見込まれる。世界各地で増加する再エネ発電に対して、出力変動を補完する目的での LNG 火力発電の活用など、LNG が果たす役割はさらに拡大していくことが期待される。50 周年を機に、当社は LNG のさらなる普及・拡大に努め、LNG 産業の発展に貢献する姿勢を鮮明にした。

次なる半世紀へ

LNG50th 



LNG 導入 50 周年記念式典 (2019 年 11 月)

column

田町スマエネプロジェクトの完成

当社と TGES は東京都港区と連携し、JR 田町駅東口北地区でスマートエネルギーネットワーク (スマエネ) を構築。2014 (平成 26) 年 11 月の第一プラント稼働から段階的に整備を進め、2020 (令和 2) 年 7 月に全面運用を開始した。

ガス CGS を中心に熱と電気をネットワーク化し、ICT 制御によりエネルギー最適化や環境・防災課題の解決を実現。msb Tamachi ステーションタワー N の竣工とともに都市再開発エリア初のスマエネを構築し、省エネ設備を導入。第一・第二プラントを熱融通配管で連携し、非常時も供給を継続する。SENEMS による需給調整で地域全体の最適運用を行い、2005 年比で CO₂ を 30%削減した。



JR 田町駅から望む本街区 (2020 年 7 月竣工)

日本橋スマエネ事業の推進

当社は 2016 (平成 28) 年 3 月、三井不動産株式会社と共同で三井不動産 TG スマートエナジー株式会社を設立。2019 年 4 月には、日本橋スマエネ事業として日本橋室町三井タワー地下にエネルギーセンターが竣工し、日本初の既存街区を含む特定送配電事業を実現した。

大型ガス CGS と廃熱利用により省エネ・省 CO₂ を推進し、中圧ガスによって非常時も安定供給を継続。EMS で新規と既存の熱源設備を一体管理し、地域全体の最適運用を可能とした。この成果は 2020 (令和 2) 年 4 月竣工の豊洲スマエネ事業、2022 年 9 月竣工の八重洲スマエネ事業にも継承され、三井不動産のスマートシティをエネルギーで支えている。



日本橋室町三井タワー (2019 年 3 月竣工)

未来へつむぐ第3の創業期

第1節 変化に強いしなやかな企業体質の実現

当社グループは持続可能な共生社会の実現に向けて、18年ぶりの改定となるグループ経営理念の公表やホールディングス型グループ体制への移行を通じ、ガバナンス体制の強化を実現。また、DX、業務改革、人的資本の価値向上、サステナビリティマネジメントの高度化などを推進することで、企業の成長や提供価値向上への挑戦を続けている。

■ 具体的道筋の「Compass Action」の策定

2019（令和元）年12月に新型コロナウイルスが発生し、最初の感染者が確認されると、またたく間に全世界へと拡大した。感染拡大を受け、当社では対策本部を設置し、エネルギーの安定供給と保安の確保に最大限に努めるとともに、お客さまおよび当社グループ員の健康と安全を守るために必要な対策を講じた。翌2020年4月の緊急事態宣言発令に際しては、在宅勤務やオンライン会議の活用など、感染拡大を防止するため勤務体制を工夫し、お客さまとの接点を最小限に抑えながら、社会インフラを支えるエッセンシャルワーカーとしての責務を果たした。こうした対応により、ガス供給を途切れさせることなく、グループ一体となってエネルギーの安定供給と保安の確保に努めた。

このような状況下において、当社は「Compass2030」の達成に向け、2021年6月にガバナンス体制の強化を目指し指名委員会等設置会社に移行。同年11月には、グループ経営ビジョン「Compass2030」実現のための具体的な道筋として「Compass Action」を策定した。その背景には、「Compass2030」で掲げた3つの挑戦に沿って着実に歩みを進める中、今後はビジョン実現に向けたアクションをさらに加速させる段階に入ったとの判断があった。「Compass Action」では、ガス体エネルギーと再生可能エネルギーの両輪によって責任あるトランジションをリードすることなど、より具体的な方針が示された。

加えて「Compass Action」では、2050年に向けたカーボンニュートラルへの移行ロードマップを初めて提示した。このロードマップでは、当社グループのグ



「Compass Action」を説明する内田社長。コロナ禍のため、飛沫感染予防の
アクリル板越しの会見となった



会見には多くのメディアが参加し、活発な質疑も行われた

ローバルな事業活動全体において、2030年に1,700万トンのCO₂削減に貢献し、カーボンニュートラルへの移行を主導していく道筋を明確に示した。また、再生可能エネルギーバリューチェーンの構築を通じて、電力の脱炭素化に取り組み、2030年時点の再エネ取扱量を、「Compass2030」公表時の500万kWから600万kWへと拡大する方針を示した。

なお、カーボンニュートラル実現への取り組みに関しては、2024年3月に「東京ガスグループカーボン

ニュートラルロードマップ2050」を発表し、2030年以降も責任あるトランジションを踏襲しつつ、2050年のカーボンニュートラル達成に向けた具体的な道筋を示した。

■ 保安・安定供給の確保と DX・BPR推進

「Compass Action」では、ガス体エネルギー普及事業における基本戦略として、自ら需要を開拓する姿を成長の方向性と定め、「DX・BPR^{※1}推進による保安の効率化・高度化」を基盤変革の柱に掲げた。

具体的な取り組みとして、2022（令和4）年に緊急保安業務支援システム「EAGLE24」に自動配車システムを導入し、保安業務の迅速化と効率化を達成した。

漏洩検査業務に関しては、TGESと株式会社ガスターが共同開発した製品「レーザーメタン・スマート」を活用したレーザー式ガス検知器の導入も開始。これにより、従来以上に迅速で精密な漏洩検査が可能となり、保安レベルがいっそう向上した。

BPRの面では、球形ガスホルダーの巡回・点検業務にDX技術を導入。適切な保安レベルを維持したまま、2023年度から点検頻度を「7日に2回」から「月1回」へと大幅に削減し、生産性の向上とコスト削減を両立した。

2024年1月からは、都市ガススマートメーターの供給エリア全域での本格導入を開始。遠隔検針や遠隔操作により、平時の業務効率化はもちろん、災害時の迅速な復旧対応など、保安・レジリエンスのいっそうの強化が図れるようになった。この導入は2030年代前半の完了を目指している。（2022年度より東京ガスネットワーク）

■ グループ経営理念を公表

「Compass2030」を策定し、3つの挑戦に向けた歩みを着実に進めていた2022（令和4）年4月、当社は18年ぶりに経営理念を改定し、新たな「グループ経営理念」を公表した。新しい「グループ経営理念」は、お客さまや社会に対して「自分たちは何者であり、何のために存在しているのか」を示す『存在意義』と、存在意義を果たすためにグループ員が「何を大切にしているか」を示す『行動規範』を掲げた。

※1 BPR：ビジネスプロセス・リエンジニアリング（Business Process Re-engineering）の略。業務プロセスを抜本的に見直して、組織や制度、システムなどを再構築すること。

column

コロナ禍でも守り抜いた業務継続

2020（令和2）年4月、政府は新型コロナウイルス感染拡大に対応し、緊急事態宣言を発令した。これを受けて当社グループはBCP（事業継続計画）を発動、各部門から選出されたメンバーにより新型コロナウイルス感染症対応プロジェクトグループが発足した。定期保安点検の立ち会いや住戸内への立ち入りを拒否されるお客さまが増加している状況を踏まえ、当社は経済産業省に対し「特例措置」を申請。4月14日、法定対象機器の有無をお客さまへの問診により確認し、調査対象がない場合はお客さまと面対せず調査を完了する、などの特例が承認された。

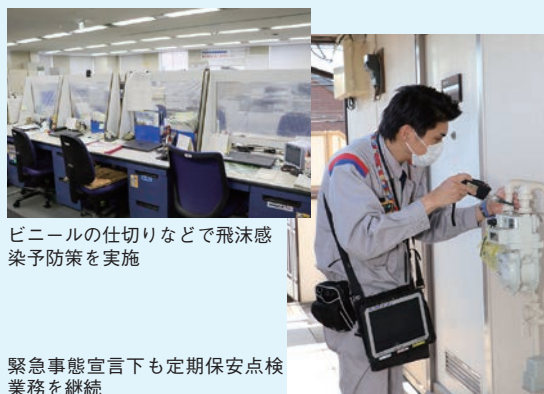
また、「決して業務を止めてはならない」という使命のもと、エネルギーの安定供給と保安の確保を担う最前線では、様々な取り組みを展開した。

本社の供給指令センターでは、通常の4組2交替制を、接触人数・頻度を削減するため、2組2交替×2サイクルの24時間365日体制で供給維持業務を継続。ガスライト24・保安指令センターでは、お客さまとの接触を最小限に抑えるため、電話受付担当者による事前説明を徹底し理解を得た上で、現場では通常時と変わらない安全作業を遂行した。また、通常は本社勤務の保安指令員を各拠点に分散配置するなど、万一感染者が発生しても機能不全に陥らない体制を整えた。

さらに、各職場では、オフィスにビニールの仕切りやアクリル板を設置し、天井からビニールカーテンを吊るすなど飛沫感染予防策を実施。こうした工夫により、供給維持業務を遂行し続けた。



Teamsを使用した交代時の引き継ぎ



ビニールの仕切りなどで飛沫感染予防策を実施

緊急事態宣言下も定期保安点検業務を継続



本社受付に掲げられたグループ経営理念

動するの」を示す『価値観』で構成された。

当社グループは、1885（明治18）年の創立以来、技術革新と創意工夫を積み重ねながら、「安心・安全・信頼」という価値を守り続け、お客さまのより豊かな暮らしと環境に優しい社会の実現に貢献してきた。今回策定したグループ経営理念には、「人によりそう」「社会をささえる」という当社グループらしさを踏まえながら、より良い日常を責任をもってつくり、守り続け、持続的に発展する社会を実現していくための原動力として、暮らし、地域、地球の未来のために、皆さまとともに、とどまることなく歩みを進めていくという基本姿勢と思いが込められている。

■ ホールディングス型グループ体制への移行

「Compass Action」では、LNG バリューチェーンの変革の一環として、「各事業主体の稼ぐ力・変動への耐性を向上させる」ことが掲げられた。

その具体策として、ホールディングス型グループ体制への移行が打ち出された。カンパニー（疑似分社）や事業会社が市場やお客さまと向き合い、自ら成長していく自立自走型の体制へ移行することで、機動的な意思決定を可能とし、カンパニー・事業会社の裁量拡大を通じて、グループ間の連携強化によるグループシナジーの創出を目指した。

この自立自走型グループ体制実現に向け、2022（令和4）年4月に、3つのカンパニーと3つの基幹事業会社からなるホールディングス型グループ体制をスタートさせた。

■ 3つのカンパニー

● エネルギートレーディングカンパニー

原料調達、電力、生産の各部門を統合。LNG を主要商材とし、エネルギー価値の最大化を追求する。

グループ経営理念
Group's Management Philosophy

存在意義
Purpose
**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。**
Standing by every person and dedicating ourselves to the society,
we shall be the energy that weaves the future.

価値観
Values
挑み続ける
Challenge
日々、新たに挑戦し、学び続けます。
We constantly challenge ourselves and strive to learn something new.

やり抜く
Responsibility
何事も自分事として結果にこだわってやり抜きます。
We are always proactive and act with responsibility to bring out the best results.

尊重する
Respect
価値観を認め合い、互いの可能性を大切にします。
We respect one another and value every possibility.

誠意をもつ
Sincerity
「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。
We sincerely care about the future of our stakeholders and our planet.

TOKYO GAS GROUP

新たに策定された「グループ経営理念」（2022年4月）

● カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー

ガス・電気の提供に加え、家庭向け・法人向けのソリューションを展開。「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」の3つの価値提供を基軸に、社会課題の解決と新たな価値創出を図る。

● 海外事業カンパニー

北米を中心とした資源開発、東南アジアでは LNG インフラ事業を中心に展開。資産ポートフォリオの見直しと事業間の連携を進め、収益基盤の面的拡大を目指す。

■ 3つの基幹事業会社

● 東京ガスネットワーク株式会社

当社よりガス導管事業などを継承。保安・安定供給の確保と天然ガスの普及・拡大を推進。

● 東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社

法人顧客に対し、地域冷暖房・スマートエネルギーサービス・ガス・電力・エンジニアリングをワンストップで提供し、全国での課題解決を支援。

● 東京ガス不動産株式会社

安定収益と資産価値向上を柱に、都心部を中心としたオフィス・住宅の賃貸事業を展開。レジリエンス、



東京ガスネットワーク除幕式。内田社長と東京ガスネットワーク野畑社長（2022年4月）

快適性、環境性に優れた不動産開発を通じ、持続可能なまちづくりへの貢献を図る。

さらに、2023年4月には**グリーントランスフォーメーションカンパニー**が設立された。これは電力およびガスの脱炭素化を推進する専門組織であり、特にガス分野ではe-methaneの大規模サプライチェーンの構築を目指している。続く同年10月には、**地域共創カンパニー**が発足。脱炭素化への地域行政・自治体のニーズが急速に高まる中、従来からの都市ガス普及・拡大に加え、脱炭素ソリューションの本格展開を担う。

これにより、当社グループはカンパニーと基幹事業会社を中核とした体制となり、新たな事業体制のもとで、複数の事業の柱を有するグループへの変革が進むこととなる。この体制変革を通じて、「Compass2030」および「Compass Action」の実現を力強く推進していく。

■ 導管事業会社「東京ガスネットワーク」始動

3つの基幹事業会社のうち、東京ガスネットワークは、当社からガス導管事業などを継承し、2022（令和4）年4月に事業を開始した。発足にあたり、本社で開催された式典において、野畑邦夫社長は「東京ガスネットワークは、都市ガスの保安・安定供給の確保および普及・拡大における中心的な役割を担う」と挨拶した。

具体的な取り組みとしては、都市ガス化営業の積極



東京ガスネットワークの制服をお披露目

展開、スマートメーター（遠隔通信機能付きマイコンメーター）の活用による業務の効率化と付加価値事業の拡大、さらにはインフラ事業者との連携強化による地域価値の向上などが挙げられる。また、天然ガスの普及促進を通じて、ガス体エネルギーによる低・脱炭素化を推進し、環境価値の創出にも取り組んでいる。

同社の設立は、ガス事業法に基づく2022年4月の導管部門の法的分離に対応するものであり、2020年11月には導管部門の中立性をいっそう確保するため、当社からの分社化と100%出資による導管事業会社の設置方針が決定されていた。野畑社長は、『「安心・安全・信頼」というブランドをしっかりと引き継ぎ、お客さまや地域・社会への貢献に向けて、全社一丸となって挑戦していく」と力強く語った。

■ 「Compass Transformation 23-25」の策定

2023（令和5）年に入り、新型コロナウイルスの感染はようやく減少傾向を示し始めた。企業活動の活発化や人流の回復が進む中、同年2月、当社グループは中期経営計画「Compass Transformation 23-25」を策定した。本計画は、地政学リスクの高まりや市場化の進展、デジタルテクノロジーの飛躍的進歩、脱炭素およびサステナビリティへの要請のさらなる高まり、さらにはWith/Afterコロナによる生活様式や価値観の変化といった外部環境を踏まえて策定されたものである。

本計画では、2023～2025年度を「従来のエネルギーの枠を超えたソリューションと事業群で、社会の持続的発展とお客さまへのいっそうの価値提供を追求すべく、当社グループ自らがビジネスモデルを変革」



地域共創カンパニー発足時に挨拶をする小西雅子カンパニー長（2023年10月）

する期間と位置づけた。その上で、グリーントランスフォーメーション (GX)、デジタルトランスフォーメーション (DX)、お客さまとのコミュニケーション強化 (CX) を軸とした3つの主要戦略を掲げた。

第1の戦略は、エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立である。エネルギーを取り巻く情勢が不透明な状況においても安定供給を確保しつつ、脱炭素分野の

順次事業化・収益化を図る。そのために、バリューチェーン全体の柔軟性を活かして市場変動に対応し、安定供給を維持する。さらに、国内外での LNG の高度利用を推進することで CO₂ 排出量の削減を進め、その収益を洋上風力などの再生可能エネルギー、e-methane、水素といった先進的な脱炭素分野への投資・事業化に振り向ける。

第2の戦略は、ソリューションの本格展開である。GXやDXを取り入れたソリューションをブランド化・拡充し、エネルギーに次ぐ事業の柱として育成する。統合事業ブランドの構築、リアルとデジタルを融合したお客さまとのコミュニケーション強化、地域密着の強みを活かした最適なソリューションの提供による地域社会との価値共創などに取り組む。

第3の戦略は、変化に強いしなやかな企業体質の実現である。DXによるビジネスモデルの変革に加え、人的資本経営や財務基盤の強化を通じて、不確実な環境下における耐性の向上を図る。そのために、デジタル取引プラットフォームの整備、顧客管理システム基



「Compass Transformation 23-25」について語る笹山晋一社長（コンセプトムービーより）

盤の一元化、スタッフ業務プロセスの抜本的見直しといった DX の主要3施策を推進するとともに、人的資本経営を実践する。

これら3つの主要戦略の遂行にあたっては、収益性（キャッシュフローの最大化）、成長性（エネルギー事業から創出されたキャッシュフローを GX やソリューションといった成長領域に積極投入）、安定性（リスク・リターン特性の異なる複数事業の育成）という3つの視点を掲げ、事業ポートフォリオマネジメントの強化を明確に打ち出した。



■ マテリアリティの改定

2025（令和7）年9月に経営上の重要課題であるマテリアリティを改定した。これは、「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。」という経営理念のもと、経営計画・戦略との連動性をさらに高め、当社グループが変革を遂げ、お客さまや社会の期待に応え、それを上回る価値を提供し続けるため本改定を行った。

当社グループは、2023年に「脱炭素社会への責任あるトランジション」や「多様な人材が活躍できる組織の実現」などのマテリアリティを策定し、経営戦略との一体化を進めてきた。その中で、事業成長と社会課題解決の両立を図ることを目指してきたが、今回、マテリアリティを「経営理念を体現し、社会課題を解決するために必要な当社グループの取り組み」と再定義し、実効性のあるものに改定した。

今回改定したマテリアリティは、当社グループが創出すべき価値（マテリアリティ1・2）と、その価値を生み出すために当社グループの強みをさらに高める変革（マテリアリティ3～7）に分類し、構造化して整理した。

- **マテリアリティ1**：エネルギーの安定供給とカーボンニュートラル化の両立
- **マテリアリティ2**：「脱炭素・最適化・レジリエンス」に貢献するソリューションの提供
- **マテリアリティ3**：事業変革と価値創出のためのイノベーション
- **マテリアリティ4**：多様な人材の尊重と挑戦による成長
- **マテリアリティ5**：ステークホルダーとの共創と社会的責任の遂行
- **マテリアリティ6**：組織の力を高め・広げるリアルとデジタルの融合
- **マテリアリティ7**：安心・安全・信頼の期待に応える経営基盤の強化

当社は、これら7つのマテリアリティを中期経営計画などの戦略や事業計画に反映させ、「未来をつむぐエネルギー」の実現に向けて取り組みを進めていく。

column

都市対抗野球で悲願の初優勝

2021（令和3）年12月9日、東京ドームにおいて社会人野球の頂点をかけた「第92回都市対抗野球大会」決勝戦が開催された。東京都第1代表として3年ぶりに出場した当社は、熊本県菊池郡大津町代表の「ホンダ熊本」を6対5で下し、悲願の初優勝を果たした。1927（昭和2）年の創部以来94年目、都市対抗野球大会への22度目の出場で初の栄冠を勝ち取った快挙である。

当社硬式野球部は、「エネルギーで変革を起こせ！」をスローガンに掲げ、チーム一丸となって大会に臨んだ。1回戦ではミキハウス（大阪府八尾市）に3対2で勝利し、2回戦では三菱重工 West（兵庫県神戸市・高砂市）を5対1で下した。準々決勝では強豪 ENEOS（神奈川県横浜市）に4対3で競り勝ち、準決勝では NTT 東日本（東京都）を9対3で圧倒。決勝戦では粘り強い攻撃を見せるホンダ熊本を振り切り、栄誉ある「黒獅子旗」を手にした。なお、最優秀選手賞である橋戸賞には、当社エース・臼井浩投手が選ばれた。

翌2022年7月に開催された「第93回都市対抗野球大会」においても、当社は決勝戦に進出し、大会連覇をかけて再び ENEOS と対戦。惜しくも4対5で敗れはしたものの、準優勝チームに授与される「白獅子旗」を獲得し、2年連続の快進撃を印象づけた。



都市対抗野球で初優勝（2021年12月）



栄えある黒獅子旗を手

第2節 エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立

エネルギー情勢が不透明な中においても、当社グループはLNG調達の多様化や需給管理機能の強化を進め、安定供給の責務を果たしている。さらに、脱炭素社会の実現に向けて、メタネーションや水素製造の技術を確認するとともに、競争力のある再生可能エネルギーの調達を推進し、「責任あるトランジション」をリードしている。

■ 第2の環状ネットワーク化実現

当社グループは、「Compass2030」において、天然ガスインフラのさらなる強靱化を掲げ、自治体や他のインフラ事業者との連携を強化しながら、エネルギーの安全かつ安定的な供給に努めている。

その一環として、2021（令和3）年3月には、茨城県内で建設を進めていた高圧ガスパイプライン「茨城幹線」が完成し、供用を開始した。同時に、「日立LNG基地」における「2号LNGタンク」の建設も完了し、操業を開始した。

これにより、東京圏に加え北関東圏における高圧ガスパイプラインのループ化とLNGタンク容量の増強が実現し、根岸・袖ヶ浦・扇島・日立の4つのLNG基地が相互にバックアップし合う体制が構築された。供給安定性の向上とガス輸送能力の増強が図られたことにより、1999（平成11）年に実現したLNG3基地（根岸・袖ヶ浦・扇島）の環状ネットワーク化に続く、「第2の環状ネットワーク化」が達成された。

今後は2030年に向けて、自治体や他インフラ事業者との連携をさらに深めながら、政治・経済・産業の中核である首都圏における天然ガスインフラのいっそうの強靱化を進めていく。



茨城幹線の敷設工事

■ 豪州のLNG上流権益を譲渡

2022（令和4）年10月、当社は100%出資子会社であるTOKYO GAS AUSTRALIA PTY LTD（TGオーストラリア社）が保有する子会社5社（4プロジェクト）を、米国EIG Global Energy Partners社^{※2}の子会社であるMidOcean Energy Holdings社に譲渡することを決定し、契約を締結した。

「Compass2030」実現のための具体的な道筋である「Compass Action」では、脱炭素社会の実現に向けた成長領域への原資配分を進めるため資産ポートフォリオの見直しを掲げている。当社は2003（平成15）年以降、5件の豪州LNGプロジェクトに参画し、LNG上流権益の保有事業を拡大してきたが、この譲渡により、ダーウィンLNGプロジェクトのみがポートフォリオに残ることとなった。

■ シンガポールにLNGトレーディング新会社を設立

2024（令和6）年7月、当社はLNG市場の中核拠点であるシンガポールに「TG Energy Trading社（TGET社）」を設立した。LNGトレーディングを担う

^{※2} EIG Global Energy Partners社：世界中のエネルギー・インフラストラクチャー分野における機関投資会社。



茨城幹線竣工式（2021年3月）



シンガポールに新たなトレーディング会社TG Energy Trading社を設立
(2024年7月)

法人であり、同年10月より事業を開始している。当社は、LNG調達方針である「商流の多様化(LNGのグローバルネットワーク化)」の一環としてトレーディング機能の強化に取り組んでいる。地政学リスク等、エネルギー市場の変動性が高まる中、トレーディングを通じた需給最適化の必要性はますます高まっており、需要や市況の変動に応じ、当社の契約の柔軟性やアセット(LNG基地、船舶、火力発電所等)を活用した機動的なトレーディングを行うことで、安定供給確保と収益獲得の両立を目指している。

TGET社は、トレーディング機能の強化のために、「LNGトレーディングのハブであるシンガポールでの専門人材獲得」や、「迅速な意思決定」の実現を目的として設立された。

この新会社設立に伴い、従来トレーディング機能を担っていたTG Global Trading社は、2025年4月に当社に吸収合併され、廃止された。

■ 米国シェブロン社と シェールガス共同開発契約を締結

当社は2025(令和7)年4月、100%子会社であるTGアメリカ社が出資するTGNR社を通じて、シェブロン社(CVX社)と、米国東テキサス地域におけるシェールガス共同開発契約を締結した。

この契約は、TGNR社が保有する主要資産^{※3}に隣接するCVX社のシェールガス資産を、両社で共同開発・操業するもの。対象資産は高い利益率が見込まれるうえ、開発余地も有しており、米国内における

※3 主要資産：米国テキサス州・ルイジアナ州における天然ガス開発・生産事業会社「ロッククリフ・エナジー社」の全株式取得(2023年12月)。

column

新居浜LNG基地から四国エリアに供給開始

当社グループは、四国エリアにおいてもカーボンニュートラルの推進に向けた取り組みを積極化している。TGES、四国電力株式会社、住友化学株式会社、住友共同電力株式会社、四国ガス株式会社が共同出資する新居浜LNG株式会社は、2018(平成30)年より愛媛県新居浜市の住友化学愛媛工場構内で建設を進めていた新居浜LNG基地について、2022(令和4)年3月に工事および試運転を完了し、同工場構内へのガス供給を開始した。また同月には、近隣地区の産業向けにもガス供給が開始された。

新居浜LNGは、同基地におけるLNGの受け入れ・ガス化などの操業を行い、エネルギーの安定供給を確保するとともに、近隣地域におけるLNGの普及促進を図っている。新居浜LNG基地からガス供給を受ける住友化学は、愛媛工場で使用する原燃料を順次LNGへと転換していく計画である。また、住友共同電力が建設した新居浜北火力発電所もLNGを燃料として使用する。

これらの取り組みにより、将来的には年間65万トンのCO₂排出量削減を見込んでいる。



新居浜LNG基地(2022年3月稼働)



新居浜LNG基地とLNG船



株主各社幹部

シェールガス事業の資産効率向上に貢献するとともに、20年以上にわたるシェールガスの安定供給が可能となる。

この取り組みは、当社が進める資産効率向上を目的とした資産ポートフォリオの見直しの一環であり、米国においてシェールガス事業を起点としたエネルギーバリューチェーンの構築による収益拡大を目指している。

■ e-methane、バイオメタンの社会実装に向けて

経済産業省は、2030年度に都市ガス小売供給量の1%をe-methaneもしくはバイオメタン^{※4}に置き換える目標を設定し、2025（令和7）年にエネルギー供給構造高度化法において同様の義務を設定した。

また、e-methane 普及拡大に関する課題解決に向けて官民で「メタネーション官民推進協議会」を2021年6月に発足。日本ガス協会もこれに沿った形で、2030年度までに都市ガス小売供給量の1%相当をe-methane・バイオメタンへ転換し、2050年都市ガスのカーボンニュートラル化を目指す方針を示した。

■ メタネーションの深化で進むe-methaneの実用化

e-methane は、クリーン水素と二酸化炭素を原料として、メタネーションと呼ばれる合成方法で製造される合成メタンのことである。

このメタネーション技術の実証試験を、2022（令和4）年3月より東京ガス横浜テクノステーション（神奈川県横浜市鶴見区）にて開始した。その後、太陽光発電装置ならびに水素を製造する水電解装置を設置し、再生可能エネルギー由来の電力調達から水電解に



東京ガス横浜テクノステーションで実証試験を開始（2022年3月）



シェブロン社とのシェールガス共同開発（2025年4月契約締結）

よるグリーン水素の製造、メタン合成までの一連のe-methane 製造プロセスを実現し、各装置の性能や課題の把握、システム全体の効率向上を目指した技術・ノウハウを蓄積している。

2023年7月からは、横浜市および三菱重工グループと連携し、横浜市資源局鶴見工場（ごみ焼却施設）の排ガスから分離・回収したCO₂をメタネーション実証設備に輸送し、e-methaneの原料として活用する実証にも取り組んでいる。

2024年7月には、同ステーションのメタネーション実証設備が、日本で初めてクリーンガス証書制度^{※5}における「クリーンガス製造設備」として認定を取得した。同年10月には、当社と横浜市がこのクリーンガス証書の環境価値の移転に合意し、山下公園通りのガス灯に活用された。e-methane由来のクリーンガス証書の環境価値移転を行うのは日本初の取り組みであった。

■ 海外産e-methaneのサプライチェーンに関する具体的な取り組み

米国では、当社、大阪ガス、東邦ガス、三菱商事の4社で、2022（令和4）年、テキサス州およびルイジアナ州においてe-methaneを製造し、キャメロンLNG基地を活用して日本へ液化・輸送する構想について合意、検討を進めた。その後、米国 Sempra Infrastructure の加入も経て検討を進めたが、2025年8月にコスト上昇や政策リスクを踏まえてプロジェクトを継続しないことを当社内で意思決定した。現在は経済性・政策リスク面で優位性のあるカナダ案件へシフトしている。

豪州では Santos 社・大阪ガス・東邦ガスと、中東（アブダビ）では Masdar 社・INPEX・大阪ガスと、マレー

※4 バイオメタン：バイオガスを精製してメタン濃度を天然ガスと同程度まで高めたもの。バイオガスは、有機物が酸素のない環境でメタン発酵することによって発生するメタン、CO₂および少量の混合ガス。

※5 クリーンガス証書制度：燃焼しても大気中のCO₂を増加させないとみなされるe-methaneやバイオガスの環境価値を証書として可視化・移転可能とする制度。

シアでは Petronas 社・住友商事とそれぞれ検討を進めた。また、Shell 社とは各国での供給網構築について共同で取り組みを進めてきた。

e-methane の世界的な認知度向上や市場創出・取引促進、政策提言活動の実施に向けては、日欧のエネルギー企業 8 社で 2024 年 10 月に e-NG Coalition (e-methane の世界的な普及拡大を目指す国際的アライアンス) を設立した。2025 年 9 月時点で、会員数は 25 社。

■ 海外産バイオメタンに関する具体的な取り組み

当社は e-methane の取り組みと並行し、海外産バイオメタンの本格導入に向けて 2022 年度より検討を本格化し、企画・営業・事業開発等の複数部門が連携して調達から販売までのサプライチェーン構築を検討している。第一歩として、三井物産と海外産バイオメタンの取引に合意し、米国のごみ埋め立て地から発生するバイオガス由来のバイオメタン約 4 万 m³ を液化・輸送し、2024 (令和 6) 年 3 月に扇島 LNG 基地にて国内初の受け渡しを実施した。また、2025 年 2 月には、米国の食物残さに由来するバイオメタン約 4 万 m³ を袖ヶ浦 LNG 基地にて受け入れた。

さらに、東京ガス不動産が保有する東京ガス関内ビル向けに、受け入れたバイオメタンの一部を原料とした都市ガス供給を実施。これは、海外から調達したバイオメタンを国内の都市ガスとして供給する、初のトライアル供給となった。本取り組みは、海外産バイオメタンの国内制度上 (温対法) での取り扱いが定まっていないうち、制度訴求および顧客認知向上に繋がる先駆的な試みであった。



伏木万葉埠頭バイオマス発電所 (2022 年 7 月商業運転開始)



海外産バイオメタン受け入れ時の LNG 船

■ 富山・千葉県バイオマス発電所を取得

当社は、脱炭素社会の実現に向けて、再生可能エネルギーによる電源取扱量の拡大に取り組んでおり、2030 年までに国内外で 600 万 kW の達成を目指している。その一環として、2020 (令和 2) 年 9 月、富山県高岡市および千葉縣市原市における木質バイオマス発電事業を取得した。

取得対象は、Equis (エクイス) グループ^{※6} の運営ファンドが保有する伏木万葉埠頭バイオマス発電合同会社 (高岡市) および市原八幡埠頭バイオマス発電合同会社 (市原市) の 2 社である。伏木発電所は 2022 年 7 月に、市原発電所は 2024 年 9 月にそれぞれ商業運転を開始している。両発電所はいずれも、主に木質ペレットを燃料としており、発電出力は伏木発電所が 5.1 万 kW、市原発電所が 7.5 万 kW である。この 2 拠点の取得により、当社グループの再生可能エネルギー電源取扱量は約 12.6 万 kW 増加した。

■ 栃木県市貝町でメガソーラーの商業運転開始

当社は、再生可能エネルギーの電源開発を推進する中で、太陽光発電の開発にも取り組んでいる。この取

^{※6} Equis グループ：日本、豪州、韓国を中心に、アジア太平洋地域においてインフラ開発・投資に取り組んでいる企業グループ。



市原八幡埠頭バイオマス発電所 (2024 年 9 月商業運転開始)



市貝太陽光発電所（2023年7月商業運転開始）

り組みは、ビジネスパートナーとの協業に加え、当社が案件開発に主体的に関与することで、地域や社会と連携しながら進めている。

その一環として、2023（令和5）年7月、当社100%出資子会社のプロミネットパワー株式会社が栃木県芳賀郡市貝町に建設した市貝太陽光発電所が商業運転を開始した。当社グループが設計から建設まで携わった国内初のメガソーラーであり、発電端出力は2.19万kWにのぼる。

また、当社は2024年1月、市貝町と「ゼロカーボントOWN実現に向けた包括連携協定」を締結した。市貝町は、2022年6月に「サシバの里いちかいゼロカーボントOWN宣言」を表明し、2050年までに温室効果ガス排出量の実質ゼロを目指すことを掲げている。この宣言では、町民・事業者・町が協働しながら脱炭素社会

の実現に向けて取り組むことが謳われており、同協定はそうした町の方針をさらに加速させるものである。

■ 国内外で広がる洋上風力発電の取り組み

当社は、脱炭素社会の実現に向け、洋上風力発電のコスト低減を通じた導入拡大に取り組んでいる。2022（令和4）年1月には、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が公募した「グリーンイノベーション基金事業／洋上風力発電の低コスト化プロジェクト」において、当社が浮体式基礎製造・設置の低コスト化技術開発事業の実施予定先に選定された。

この事業では、浮体式基礎の構造最適化や量産化、ハイブリッド係留システムの最適設計などの研究開発を進めるものである。開発の成果として、2024年1月には浮体式基礎の製造工程における量産化手法の妥当性を検証する試験を実施し、その有効性を確認した。今後は、これらの成果を実海域での実証に活用し、早期の社会実装を目指していく。

2023年2月には、信夫山福島電力株式会社とともに、福島沖での浮体式洋上風力発電事業の検討を開始。さらに2024年12月には、当社と関西電力株式会社、丸紅株式会社などで組成するコンソーシアムを通じて、山形県遊佐町沖における洋上風力発電事業の



ポルトガルの浮体式洋上風力発電へ参画（2024年8月） 提供：オーシャン・ウインズ社、プリンシプル・パワー社



ロングボウ蓄電池事業へ参画 (2023年12月)

実施主体に選定された。

海外においても事業展開を進めている。2023年11月には、英国のオクトパスエナジー社が2022年10月に設立した洋上風力投資ファンドへの出資を決定した。加えて、2024年8月には、ポルトガルにおける浮体式洋上風力発電事業への参画を決定。対象となるのは、世界でも数例しかない1万kW級の大型風車を搭載し、商用運転中の浮体式洋上風力発電所である。

当社は、こうした国内外での取り組みを通じて得られた知見を活用し、将来的には国内における浮体式洋上風力発電の大規模商用化を目指していく。

■ 米国のアクティナ太陽光発電所が完工

米国では、当社の100%出資子会社であるTGアメリカ社がテキサス州で建設を進めていたアクティナ (Aktina) 太陽光発電所の工事を完了し、2023 (令和5) 年12月に全設備が稼働を開始した。

本事業は、米国の再生可能エネルギー開発事業者であるヘカテエナジー社が開発していた案件を、当社が2020年8月に取得したもので、発電所の建設工程は全体を4期に分けて段階的に稼働を進めてきた。アクティナ太陽光発電所は、当社グループが主導する初の海外太陽光発電事業であり、最大出力は63万kWに達する米国最大級の太陽光発電所である。

また、2023年12月には、テキサス州における最大出力17万kWの系統用蓄電池事業 (ロングボウ蓄電池事業) への参画を決定し、アクティナ太陽光発電事業とあわせて、再エネ開発が急速に進むテキサス州における電力供給の安定性確保への貢献が期待されている。

る。加えて、これらの取り組みは、海外事業の利益目標500億円の達成に向けた収益基盤の強化にも繋がるものと位置づけられている。

■ 太陽光発電設備と蓄電池を活用しCO₂削減

当社グループでは、再エネの有効活用による脱炭素化の推進に取り組んでおり、工場におけるオンサイト再エネ利用の高度化にも注力してきた。こうした中、TGESは2024 (令和6) 年11月、本田技研工業株式会社 (Honda) の熊本製作所において、国内の工場向けとしては最大規模となるリチウムイオン蓄電池 (2万kWh) を導入し、稼働済みの太陽光発電設備 (7,100kW) と連携した運用を開始した。

また、静岡県内の細江船外機工場では2024年に太陽光発電設備 (1,800kW) が稼働し、2025年にはリチウムイオン蓄電池 (2,000kWh) も稼働した。これらは、太陽光発電による電力をオンサイトで効率的に活用するための取り組みであり、発電量が電力需要を上回る休日などに蓄電池へ充電し、需要を下回る時間帯には蓄電池から電力を供給することで、再エネの有効利用を図っている。この取り組みにより、熊本製作所および細江船外機工場の合計で5,500トンのCO₂排出削減が見込まれている。

導入された太陽光発電設備および蓄電池は、TGESがシステム設計、施工、メンテナンス・監視、制御までを一括提供するエネルギーサービス方式で設置したものである。さらに、24時間365日体制での遠隔監視により、設備の停止に繋がる兆候を早期に検知し、予防保全による安定稼働を実現している。



Hondaに導入したリチウムイオン蓄電池



Honda熊本製作所 (熊本県)

第3節 ソリューションの本格展開

当社グループは従来からのお客さまとのリアルなコミュニケーションに加え、デジタルを駆使して、わかりやすく迅速で使いやすいソリューションの提供を目指している。ご家庭に対しては、暮らしを支える信頼性の高いソリューションや即応性に優れたデジタルコミュニケーションを提供し、法人に対しては、事業の最前線でニーズに即した提案を通じて課題の解決に貢献していく。

■ ソリューション事業ブランド「IGNITURE」の立ち上げ

当社と TGES は、2023（令和 5）年 11 月、新たなソリューション事業ブランド「IGNITURE（イグニチャー）」を立ち上げた。IGNITURE は、中期経営計画「Compass Transformation 23-25」において主要戦略の一つとして掲げた「ソリューションの本格展開」と「ソリューション事業ブランド構築」に基づき創設したものである。提供価値として「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」を明確に打ち出し、家庭、法人、地域・コミュニティを対象とした多様なソリューションを通じて、経済性・利便性・効率性の向上と、サステナブルな生活・事業の両立を支援することを目的としている。

ブランド名称の「IGNITURE」は、“Ignite（灯す）”と“Future（未来）”を組み合わせた造語であり、エネルギー（ガス）を起点に、分野の枠を超えた先進的で多様なソリューションを通じて未来を創出するという意志が込められている。シンボルマークでは、「G」にアクセントを加えることで当社のオリジンを示し、そこから広がる造形によって成長（Growth）を表現している。



「IGNITURE」立ち上げ発表会の様子（2023年11月）

IGNITURE の展開にあたっては、これまで培ってきた顧客基盤やエネルギーマネジメントの知見を活かし、安心・安全・信頼という当社のコーポレートバリューを基盤に、GX・DXなどの先進的技術との融合を図っている。これにより、個別建物単位での提供にとどまらず、企業グループや地域全体にまたがる統合的なソリューションの提供を可能としている。

今後は、ガスに加え、再生可能エネルギー、水素、e-methaneなどの新たなエネルギー分野を含むソリューションの拡充を進め、既存サービスとの統合も図りながら、2025年度までに売上高3,100億円の達成を目標としている。

■ 清原工業団地スマエネ事業で省エネ・省CO₂を積極推進

TGES、カルビー株式会社、キヤノン株式会社、久光製薬株式会社の4社は、2020（令和2）年2月、内陸型工業団地における国内初の工場間一体型省エネルギー事業「清原工業団地スマエネ事業」を栃木県宇都宮市で開始し、単独事業所では実現が難しい約20%の省エネ・省CO₂を達成した。

本事業は、清原スマートエネルギーセンターに設置



清原スマートエネルギーセンター（栃木県）



大型複合都市開発「One Bangkok」(提供: One Bangkok)



「One Bangkok」のプラントに設置した世界最高水準の高効率冷凍機



「One Bangkok」開業セレモニー。右から4人目が Frasers Property Panote CEO、右から3人目が TGES 小西康弘社長 (2024 年 10 月)

されたガス CGS で発電した電気と、発電時に発生する廃熱を利用して製造した蒸気や温水を、3 社 7 事業所※7において面的に活用する取り組みである。

2022 年 12 月からは、さらなる省エネ・省 CO₂ を目指した新たな取り組みも開始。廃熱由来の蒸気供給余力を予測・可視化し、蒸気利用設備の導入や既存設備の運用改善を図ることで、従来比で 2 ポイント以上の省エネ・省 CO₂ を実現した。電気と熱の需要バランスが時間帯や季節、生産状況によって変動し、ガス CGS から発生する廃熱を有効活用できない時間帯があることに着目し、各参画企業が廃熱の積極的な利用に取り組んだ成果である。

本事業は、2020 年度コージェネ大賞「理事長賞」(主催: 一般財団法人コージェネレーション・エネルギー高度利用センター)、2021 年度省エネ大賞「経済産業大臣賞」(後援: 経済産業省) を受賞。さらに 2023 年

3 月には、第 31 回地球環境大賞 (主催: フジサンケイグループ) においても「経済産業大臣賞」を受賞している。

■ タイ王国初の都市型地域冷房の運用開始

当社グループは、ソリューション事業ブランド「IGNITURE」のもと、ガス CGS を活用した電力・熱の供給事業を国内外で展開している。

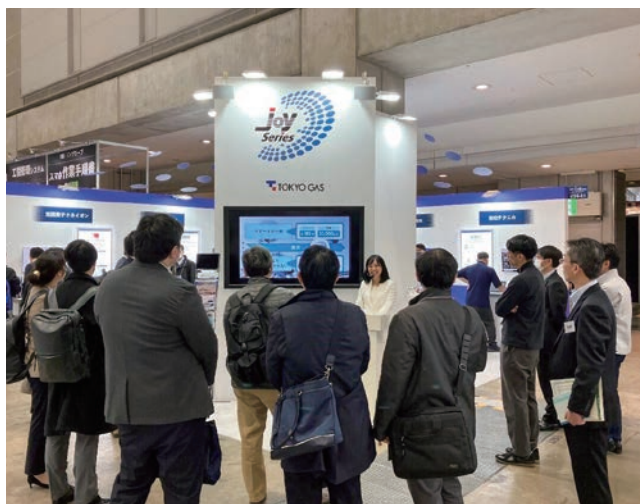
TGES は、三井物産およびタイ最大の民間発電会社である Gulf Energy Development 社との共同出資により、Bangkok Smart Energy 社を設立。同社は、2024 (令和 6) 年 10 月、タイ・バンコク中心部において、地域冷房事業および配電事業の本格運用を開始した。

本事業は、食品・飲料・不動産等を展開するタイの大手コングロマリット、TCC グループが推進する大型複合都市開発「One Bangkok」の開業にあわせて、同グループと共同で立ち上げたものである。地域冷房システムは、街区内の需要に応じた冷熱を地域冷房センターで一括して製造し、導管を通じて各ビルへ供給する方式を採用している。

この方式により、需要の平準化による設備容量の最適化や機器の大型化による高効率化が可能となり、省エネルギー性や環境性能が向上する。また、各ビルに冷熱製造設備や管理人員を配置する必要がなくなり、スペースの有効活用や省人化にも寄与する。大規模かつ高密度な熱需要が見込まれる都市開発において、環境性・経済性の両面で効果を発揮するシステムである。

TGES は、1971 (昭和 46) 年に新宿地域冷暖房センターの運用を開始して以来、東京都庁を含む新宿副都心の高層ビル群への熱供給を通じて、地域冷暖房に関する豊富な事業実績を有している。本事業において

※7 3 社 7 事業所: カルビー (新宇都宮工場、清原工場、R&D センター)
キャノン (宇都宮工場、宇都宮光学機器事業所、光学技術研究所)
久光製薬 (宇都宮工場)



DX支援ソフトウェア「Joyシリーズ」を展示会に出展

も、長年にわたり蓄積してきた運用ノウハウを活かし、「One Bangkok」におけるプラントの設計・建設を担うとともに、供給開始後30年間に及ぶオペレーションを担当する。

■ 法人顧客向け「DXソリューション事業」の拡大

当社グループは、「Compass2030」において「価値共創のエコシステム」構築を掲げ、異業種企業を含むビジネスパートナーとの連携により、快適性の向上や環境負荷の低減など、多様な価値の創出・提供を目指している。

この一環として、当社は2021（令和3）年7月、国内トップシェアを有する設備監視・制御関連ソフトウェア「Joyシリーズ」事業の譲受について、日本たばこ産業グループと基本合意した。「Joyシリーズ」は、監視システムの構築をはじめ、現場帳票のペーパーレス化やクラウド型の遠隔監視を実現するソフトウェアなどで構成されており、工場・ビル、再エネ施設・上

下水道など、幅広いお客さまの生産性向上に貢献している。当社は本事業の譲受を通じて、数十万を超える法人顧客（工場・ビル・物流施設など）の課題解決を支援するDXソリューション事業の拡大を図っている。

■ 家庭用分野でも「ソリューション事業」を拡充

新たな価値の創出によるより良い暮らしの実現も、「価値共創のエコシステム」構築の一つである。これを具現化する取り組みとして、2021（令和3）年5月に「東京ガスのハウスクリーニング」を新たな自社サービスとして開始した。

本サービスは、独自の研修を受けた専門スタッフによるハウスクリーニングを提供しており、スマートフォンなどからWebサイトを通じて手軽に注文ができる。エアコンやレンジフード、浴室などの定番メニューに加え、洗濯機やマットレス、セットメニューなど多様なメニューを取り揃えている。

さらに2022年2月には、ガス機器修理に加えて家庭の水まわりのトラブルを解決する水まわり修理に本格参入し、「東京ガスの修理サービス」として提供を開始した。当社のガス・電気の契約がないお客さまにも広くご利用いただけるサービスであり、フリーダイヤルまたはWebサイトから申し込み可能な受付体制を整えている。

サービスの展開にあたっては、当社グループ企業である東京ガスライフバルおよびエネスタに加え、「水とでんきの駆けつけサービス」や「ガス機器スペシャルサポート」で取引実績があり、水まわり修理の経験が豊富な株式会社プレステージ・コアソリューションおよび株式会社プレミアアシストをビジネスパートナーに迎え、対応体制の強化を図っている。



「東京ガスのハウスクリーニング」（2021年5月サービス開始）



レンジフードを清掃するスタッフ

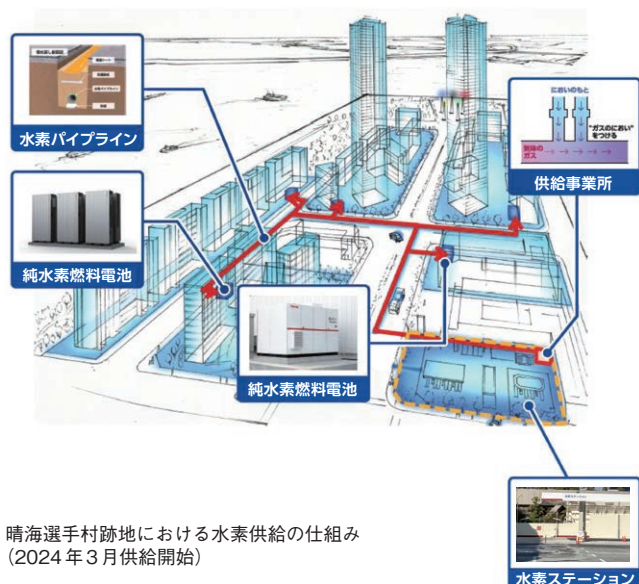


「水まわり修理テクニカルコンテスト」。知識・技術をはじめとする「修理技能」を向上

■ 都市ガス事業者初の トランジションボンドを発行

「Compass Action」で掲げたカーボンニュートラルへの移行をリードする取り組みの一環として、当社は2022（令和4）年2月、都市ガス事業者として国内で初めて、公募形式によるトランジションボンド^{※8}の発行を発表し、同年3月に発行した。本社債は、脱炭素社会の実現に向けた移行期において、需要側を含めた低・脱炭素化を促進する新たな資金調達手法として位置づけられており、発行総額は200億円にのぼる。当社グループが推進する3つのプロジェクト（新居浜LNGプロジェクト、スマートエネルギーネットワーク

※8 トランジションボンド：温室効果ガス排出削減に向け、政府の策定する分野別ロードマップなどと整合する長期的な移行（トランジション）戦略に取り組む企業が、移行戦略に則ったプロジェクトを資金使途として発行する債券。



晴海選手村跡地における水素供給の仕組み
（2024年3月供給開始）

column

次世代人材の育成を目指し 「施工道場」開設

カスタマー&ビジネスソリューションカンパニーは、2024（令和6）年8月、当社の施工パートナーの施工力強化と未来をつむぐ人材育成を目的に「施工道場」を開設した。従来、一般ガス機器を中心とした施工技術者の育成は、各社のOJTや外部研修を通じて行われてきたが、近年は人手不足や人材の流動化により、担い手の確保が課題となっている。一方で、施工力の拡充は当社グループのソリューション提供を支える重要な基盤であり、施工道場はそうした背景のもとに整備された。

施工道場では、動画教材の視聴（デジタル）と施工訓練（リアル）の「掛け算」により、施工技術者としての心技体を備えた人材を短期間で効率的・計画的に育成する環境と仕組みを整えている。さらに当社グループの「施工標準」の体得により、施工の標準化・磨き込みによる品質・生産性の向上、スキルアップや多能工化の実現も可能とする。風呂給湯器とビルトインコンロから開始した施工訓練は、その後のエリア拡張・商材追加により、TES熱源機や浴室暖房機器といったガス機器にとどまらず、蓄電池や太陽光発電などの脱炭素商材にまで対象を拡大した。

さらに施工道場は、「設備ソリューションロジスティクスプラットフォーム（ヒト・モノ・施工者を繋ぐ基盤）」において、当社の施工パートナーが標準化された施工スキル・接遇スキルを身につけるための技能認定と人材育成の基盤としても位置づけられる。プラットフォーム全体で共有することで、お客さまや配送事業者、施工パートナーを最適に差配する仕組みに活かされていく。こうした「施工道場の仕組み」を進化・深化させることで、設備に加えて施工でもお客さまから選ばれる新たな市場を開拓し、広く国内の人材育成とお客さま体験に貢献できることを目指している。



風呂給湯器施工訓練



リアルな現場を再現

クプロジェクト、晴海水素事業）への投資資金として活用された。

また、本社債は、経済産業省の「令和3年度クライメート・トランジション・ファイナンスモデル事業」において、モデル事例として選定された。当社によるESG（環境・社会・ガバナンス）債の発行は、2020年12月に実施したグリーンボンド債に続く2例目である。

さらに、2022年12月には、ガス・電気の脱炭素化に資する4つのプロジェクト（低コスト水電解用セル開発、メタネーション実証試験、デンマーク陸上風力発電事業、バイオマス発電事業）を資金使途とする第2回トランジションボンドを発行した。

■ ESG 経営支援サービス 「サステナブルスター」の提供開始

当社は2022（令和4）年9月、新たなクラウドサービスとして、不動産業界におけるESG経営を支援する「サステナブルスター」の提供を開始した。ESG制度が年々複雑化・高度化することに伴い、企業がESG制度に対応する業務も急増しており、特に不動産業界においては保有する大量の不動産からのエネルギー消費量などの環境データを収集し、複数のESG制度ごとに集計・レポートニングするなど、担当者に多大な業務負荷が生じていた。

本サービスは、当社のエネルギーデータ収集・集計技術や、環境・ESG報告に関する豊富な知見・実績を活かして開発されたクラウドサービスであり、不動産業界のESG制度対応にかかるデータ管理や回答作成に伴う業務負荷やコストの大幅な削減を実現する。不動産業界における脱炭素およびESG経営の加速に貢



カナダのCleanO2社製の二酸化炭素回収装置「CarbinX™」

献するサービスである。

本サービスは不動産業界で高い支持を得て、リリースから約3年間で不動産業界のESG制度対応支援サービスとしてトップシェアとなり、約13兆円の不動産アセットのESG管理に活用される業界標準サービスに急成長した（2025年7月時点）。

■ 日本初のオンサイトでの 「CO₂資源化サービス」開始

ガス機器排気中のCO₂を資源として活用し、様々な用途で利用可能な炭酸塩（炭酸カリウム、炭酸水素カリウムなど）を製造・利用するカーボンリサイクルの取り組みも動き出した。これは、2023（令和5）年10月に開始された、お客さま先（オンサイト）で炭酸塩を製造する「CO₂資源化サービス」によるものである。

「Compass2030」では、グループ全体でお客さま先を含むCO₂排出のネット・ゼロを目指す挑戦が掲げられており、本サービスはその実現のための取り組みの一環である。日本で初となるサービス（当社調べ）であり、グループの法人営業機能を担うTGESが営業窓口となる。対象は、製造プロセスで炭酸塩をオンサイト利用する工場などの産業用のお客さまを中心とし、オフィスビルや商業施設など炭酸塩のオンサイト利用が難しい場合には、炭酸塩を洗剤や肥料などの原料として利用するなど、利用用途の拡大も進める。

本サービスでは、カナダのCleanO2 Carbon Capture Technologies社（以下、CleanO2社）製のCO₂回収装置「CarbinX™」を使用する。CarbinX™の導入実績のある北米と日本では空気の湿度やガス機器の排気性状が異なるが、当社独自の技術を加えることで、日本でも排気中のCO₂を吸収した炭酸塩を安



不動産業界のESG経営を支援するクラウドサービス
「サステナブルスター」(2022年9月提供開始)

定的に製造できるようにした。この製造方法では、従来の製造方法と比べ、原料調達から製造までのプロセスにおける CO₂ 排出量が約 2 割削減される。

本サービスの開始にあたり、当社と CleanO2 社、岡谷鋼機株式会社の 3 社で独占ライセンス契約を締結、当社が日本で唯一、CarbinX™ を用いたサービスを展開できるようになった。CleanO2 社が CarbinX™ を製造・供給し、岡谷鋼機が輸入代行、当社がお客さまのガス機器排気中の CO₂ を活用して炭酸塩を製造する。

これまで触れてきたメタネーションの実証試験、米国製造 e-methane の日本導入合意、オンサイトでの CO₂ 資源化サービス開始により、「Compass2030」で掲げた「CO₂ ネット・ゼロ」への挑戦、すなわち第 3 の創業期における脱炭素社会への移行が着実に進んでいる。これは、天然ガス導入による公害防止から、天然ガスの高度利用による低炭素化、再エネや e-methane などによる脱炭素化と、地球環境に対する問題解決のステージ移行が着実に進んでいることの証である。

■ 東京ガス不動産の私募 REIT 事業の運用開始

当社グループは 2024(令和 6)年に私募 REIT 事業へ参入した。

同年 1 月、当社の 100% 子会社である東京ガス不動産は、ESG 価値の共創を指向する非上場オープンエンド型の私募 REIT「東京ガス不動産プライベートリート投資法人」を設立。運用会社である東京ガス不動産投資顧問株式会社を通じて、同年 3 月に運用を開始した。運用開始時の資産規模は約 200 億円で、2025 年度には 500 億円を達成。さらなる拡大を見込んでいる。

東京ガス不動産での不動産開発は、物件の環境性や

column

世界初、ウイスキーの水素「直火蒸溜」に成功

当社と TGES、サントリーホールディングス株式会社の 3 社は、2024(令和 6)年 4 月、サントリー山崎蒸溜所(大阪府)において、世界で初めて水素 100% による「直火蒸溜」の実証試験に成功した。

水素は都市ガスと異なり、高温・高反応性といった特性を持つため、従来の機器をそのまま使用することはできない。そこで当社と TGES は、水素燃焼バーナや燃焼システムの設計など、自社の技術を活用して支援を行った。燃焼設備メーカーである株式会社 SRC による技術検証と安全対策を経て、小型蒸溜施設内の燃焼設備を水素専焼仕様に変更した。この方式で蒸溜されたニューボット(原酒)は、従来と同様にコクと力強さを備えた品質を維持している。今後は、サントリー白州蒸溜所での実用化に向け、製造設備規模で技術検証を進めていく。

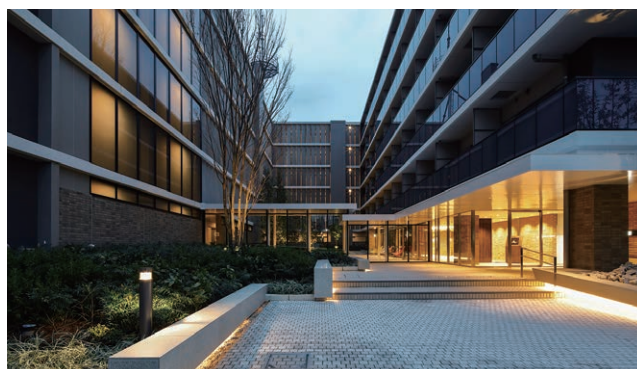
本取り組みは、当社グループが 2023 年 11 月に立ち上げたソリューション事業ブランド「IGNITURE」のもと、水素活用やコンサルティングといった新たな価値創出を体現する事例の一つである。



サントリー山崎蒸溜所内パイロットディスティラリー蒸溜釜



投資対象の一部となる都市型レジデンス「LATIERRA 板橋」



「LATIERRA 武蔵小杉」

防災性の向上、脱炭素ソリューションの導入などを特徴とし、事業成長と社会課題の解決を両立させる取り組みとして当社グループが注力している分野である。

本私募 REIT は、東京圏に所在する賃貸住宅やオフィスなどを主な投資対象とし、長期的・安定的な収益還元とともに、投資家との ESG 価値の共創を主要なコンセプトに掲げている。このコンセプトの実現に向けて、東京ガス不動産、東京ガス不動産投資顧問、私募 REIT の3者は、資産価値の向上および物件取得を目的とした協定を締結。当社グループで推進する「脱炭素」「最適化」「レジリエンス」に配慮した不動産の開発・運用を通じて、グループ一体での投資主価値の最大化を目指している。

投資対象の一部となる都市型賃貸レジデンス「LATIERRA (ラティエラ)」の多くは、「CASBEE 不動産評価認証」をはじめ、「BELS」「DBJ Green Building 認証」など、環境性能に関する複数の認証を取得している。

■ その先の未来をつむぐ創立 140 周年

2025 (令和 7) 年 10 月、当社グループは創立 140 周年を迎えた。140 周年という節目の年を、これまでの感謝の意を伝えるだけでなく、次世代に向けてこれからも挑戦し続ける当社グループの姿勢を伝えるた

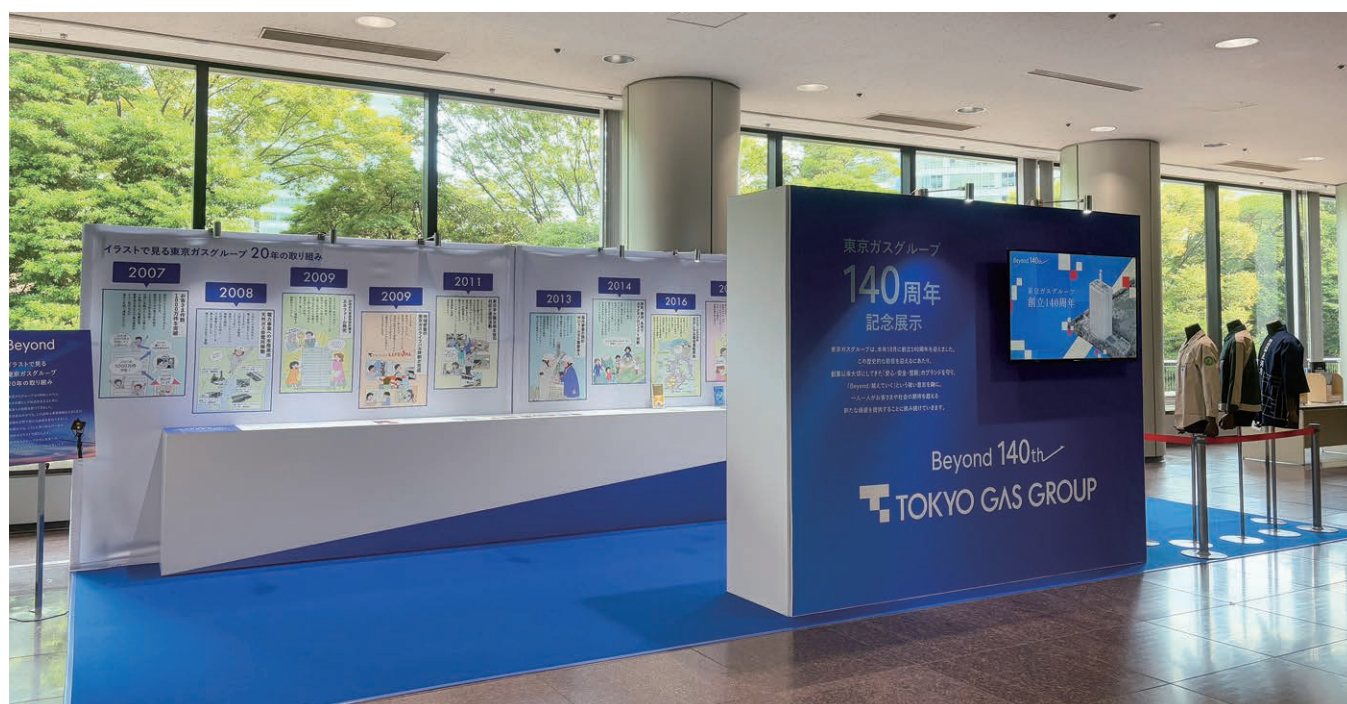
め、「Beyond／越えていく」をコンセプトに掲げ、140 周年プロモーションを展開した。

創立記念日には、浜松町本社 2 階にて 140 周年記念展示として「イラストで見る東京ガスグループ 20 年の取り組み」と題し、これまで大きく拡大した事業領域や多様な分野で新たな挑戦を重ねてきた取り組みを 20 枚のイラストで紹介するなどした。

当社グループは、1885 (明治 18) 年の創立以来、「安心・安全・信頼」の価値を守り続けるとともに、豊かな暮らしと環境に優しい社会の実現に向けて貢献してきた。これからも「人によりそう」「社会をささえる」存在であり続けるために責任をもって創り・守り、「未来をつむぐエネルギー」へと挑戦を続けていく。



本社入口通路の柱も 140 周年仕様に。「Beyond 東京を越え、ガスを越え、未来をつむぐ」のメッセージが記されている



創立 140 周年の記念展示は、本社 2 階エントランス (2025 年 9 月 29 日～10 月 22 日) のほか、ガスの科学館 (10 月 23 日～11 月 3 日) や労使共催がすフェスタ 2025 (11 月 29 日、東京ビッグサイト) など多くの場所で展開された