

# The 8 Keys to Growth

## [ 東京ガスを成長させる8つの鍵 ]

東京ガスは、2002年6月、機動的かつ迅速な政策判断・意思決定・業務執行を可能とする組織を実現するため、本社スタッフ部門に「企画本部」、「コーポレート・コミュニケーション本部」、「ビジネスサービス本部」の3本部を新設し、全社本部制（11本部制）を確立しました。

「企画本部」は企業価値を最大化するための経営戦略を、「コーポレート・コミュニケーション本部」は社会とのコミュニケーションの充実・強化を通じた企業ブランド価値向上策を、「ビジネスサービス本部」は東京ガスグループのシュアードサービス業務を、それぞれ担当し推進していきます。

一方、本社スタッフ部門を除く8つの本部は、パーチャル・カンパニーとしてそれぞれが成長の起点となり、ガスはもとより、電気、熱に関するビジネス、そして経営資源を有効活用できる新規事業へと次々にマーケットを開拓し、自ら需要を創造して成長していきます。

また、エネルギー大競争時代において、他のエネルギー事業者に対抗していくため、8つの本部はコスト削減やサービスの充実等を通じて競争力の維持・強化に努め、激しい競争の中でも需要を逃さずに勝ち取っていきます。

## 生産本部

生産本部は、海外から輸入されるLNGの受入基地において、都市ガスの製造を担う戦略本部です。規制緩和の進展によるエネルギー事業者間の競合においては、当戦略本部における製造原価の低減が大きな鍵となっています。さらに、安定供給と保安の確保については言うまでもなく、世界に誇る現在のレベルを維持していきます。

生産本部の経営目標は「他社との基地間競争を勝ち抜く」です。「市場主義に立った考え方」をさらに徹底し、基地間競争に打ち勝つ製造原価を目指して、あらゆる面において低コストでの基地運営を行っています。具体的には、LNG設備の長寿命化、諸経費の圧縮、効率的な業務体系・人員配置等に取り組んでいます。

一方で、基地インフラを活用した「新たな稼ぎ」を生み出す努力もしています。具体的には、LNG基地のポテンシャルを活かした発電事業や冷熱利用事業、土壌浄化ビジネスや新たな事業領域での技術コンサルティング、これまでに蓄積した高度な既存技術の外部販売等、基地が持つ多くの経営資源を活かすチャンスは目の前に数多く存在しています。

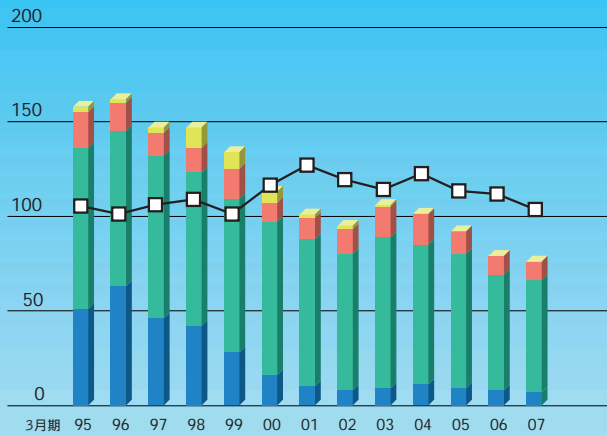
これらコスト削減および「新たな稼ぎ」に向けての努力により、フリー・キャッシュ・フローを生み出し、ガス販売価格の低減や株主への還元原資創出に貢献していきます。

### 東京ガスの製造供給体制

東京ガスでは、日本で最初にLNGを受入れた根岸工場、世界最大のLNG受入基地である袖ヶ浦工場（右写真）最新鋭の扇島工場の3基地体制となっています。これら3工場は環状幹線パイプラインで結ばれて相互のバックアップが可能となっており、供給信頼性の高い効率的な製造供給システムが構築されています。



## 東京ガスの設備投資額・減価償却費の推移（十億円）



設備投資額

製造設備  
業務設備

供給設備  
附帯事業設備

□ 減価償却費

\* 上記グラフの数値は東京ガス単体  
\* 2003年～2007年3月期は見直し

## マーケットにおける需要の創造に向けて

東京ガスの需要創造に向けた取り組みは、8本部を通じて東京ガスの事業のあらゆる側面から需要創造に取り組み、ビジネスチャンスを生み出しています。

## SUPREME

昨年7月に始動した、世界一超高密度な新リアルタイム防災システムです。地震発生後、エリア内約3,700個の高性能地震センサーにより、ほぼリアルタイムに地震動・液状化などのデータ収集が可能です。また、自動遮断と遠隔操作による遮断を併用し、短時間で漏洩地区の供給を停止することにより、二次災害発生危険度を大幅に低減させます。



## 導管・保安本部

導管・保安本部は、都市ガス事業の根幹を成す導管網等の構築・運用・保安を担っています。お客さまへの都市ガス供給にあたっては、導管ネットワークを整備し、安定して都市ガスを供給すると同時に、保安の確保に万全を期す必要があります。本戦略本部では、安定供給と保安の確保という基本的使命を踏まえそれを実行しつつ、今後の規制緩和の動向も十分に見据え、東京ガスが常にお客さまから選択されるために、新たにパイプラインビジネスカンパニー志向へ変革していきます。その中の重点は以下の二つです。

1. 徹底した利益志向の追求、つまり売上（ガス配給量）の増大を図るために、投資採算性を踏まえた最適導管ネットワークの形成および需要開発関連への投資を進めるとともに、競争力の源泉としての安定供給・保安の確保を目指していきます。
2. これまで以上に「お客さまの論理」を念頭におき、「安く・早く・サービスの良いガス工事の実現」を目指していきます。

さらに、規制緩和による託送ビジネスのチャンスも広がってきています。東京ガスの導管ネットワークは、都市ガス事業のインフラ資産として大きな役割を持っており、託送ビジネスにより新たなキャッシュ・フローを生み出す可能性も秘めています。

## パイプライン

東京ガスは首都圏周辺を囲むループ化された天然ガス輸送幹線を形成し、長期的な安定供給を図っております。昨年は今後伸びゆく首都圏の需要の増加に対応するため「埼北幹線」が完成・開通しました。今後とも輸送幹線網の拡充を進め供給エリアの拡大に対処してまいります。



## 競合の中で需要を勝ち取る競争力の強化に向けて

8本部は競争に打ち勝つ強力な企業体質を形成するため、全ての業務プロセスを見直し、コスト削減を進め競争力を強化しています。

# The 8 Keys to Growth

## エネルギー営業本部

エネルギー営業本部の事業エリアは、天然ガスをベースとして、工業用や商業用等都市ガスの大口のお客さま獲得や、地域冷暖房事業、天然ガス自動車事業、さらには電力供給・発電ビジネスまで、非常に広範囲に渡っています。エネルギー利用に関するお客さまの要望は多岐にわたっているため、エネルギー営業本部では、価格はもとより高度なノウハウや技術、経験によりお客さまのニーズに的確にお応えし、トータルなエネルギー提案力によりさらなる事業の拡大を目指します。

日本の景気がいまだ本格回復への足取りを見せない中、多くの企業がエネルギー・コスト削減に必死になって取り組んでいます。そういったお客さまに東京ガスでは従来からコージェネレーションをご提案しています。コージェネレーションは、都市ガスを使って自家発電を行い、同時に出てくる排熱を回収して活用することでエネルギー効率を80%程度まで高めることができる、環境性・経済性ともに優れたシステムです。コージェネレーションは近年ダウンサイジングが進んでおり、小型分散型発電システムであるマイクロガスタービンコージェネの開発・実証試験も進み、今後の市場の拡大が期待されています。

さらに、エネルギー営業本部では新ビジネスモデルの構築を目指し、熱・電気設備の設計、施工、技術支援、運転管理、メンテナンス等を一括して引き受け、コストダウンや省エネを実現するエネルギーサービスや、FT(金融技術)を用いた価格変動リスクの回避のご提案等を行っていきます。

一方、本部内の営業部門・機器システム販売部門・メンテナンス部門など細かに収支管理を行い、コストダウンに取り組むことで、競争力ある料金提示を行って、現在のお客さまに継続して東京ガスを選んでいただき、さらに新たなお客さまを獲得していきます。

エネルギー営業本部では、価格競争力はもとより、培われた営業力と技術力により個別のお客さまにきめ細かく対応し、新規需要の獲得と既存需要の維持に邁進してまいります。

### エネルギーサービス事業会社 「株式会社エネルギーアドバンス」設立

エネルギーサービス分野において、建物・工場から地域全体までの幅広い市場ニーズに対応し、コージェネレーション設置による電気・熱供給サービスに加え、省エネルギーに関するコンサルティングから設計、建設、運転管理、メンテナンス、ファイナンスに至るまで、お客さまの様々なニーズに対応したサービスをワンストップで提供するエネルギーサービスプロバイダーを目指し、2002年7月に設立しました。

### 発電ビジネス

東京ガスの100%子会社(株)東京ガスベイパワーが、当社袖ヶ浦工場敷地内に、10万kW級の発電所の建設を進めています。(2003年秋稼働開始予定)。その他、東京都水道局・シェルガス&パワージャパン(株)と設立した(株)東京シティパワーで15万kW級、日石三菱(現・新日本石油)と設立した(株)川崎天然ガス発電で40万kW級の発電所建設を計画しており、このようにアライアンスを組んでの発電事業にも積極的に取り組んでまいります。

### 天然ガス販売会社「株式会社ニジオ」の設立

東京ガスとシェルは、長期契約が可能な発電事業者向けに天然ガスを販売する会社「ニジオ」を5月に設立しました。規制緩和が進展するガス市場において、エネルギー企業として豊富な経験を持つシェルと東京ガス双方のノウハウを活かし、長期契約のもと安定した天然ガスをお客さまに供給するものです。



上原社長(左)とシェル・インターナショナル・ガス社のクック社長(右)

## 広域圏営業本部

日本の都市ガス事業は、これまで個々の事業者が供給区域内で独占的に都市ガス供給を行ってきましたが、規制緩和により区域外の大口供給が自由化されました。このような背景のもとで2001年7月に発足した広域圏営業本部は、広域供給・需要開発を推進し、東京ガスの事業を拡大しています。営業エリア拡大にあたり一元化した体制を整えた本戦略本部は、「卸売の拡大」「パイプライン網の整備」「広域エリアでの需要拡大」をミッションとして、既に実績を積み上げています。

東京ガスの供給エリア内はもちろんのことですが、供給エリア外である首都圏の外周部にも多くの大口需要が存在しています。こうした地域に新しいパイプラインを敷設して、戦略的に需要を獲得していきます。栃木ライン等の新パイプラインはこうした目的に基づいて建設中のものであり、他にも需要動向等を調査済みの地域が既に複数存在しています。

また、東京ガスでは近隣のガス事業者に対してガスの卸売りも行っており、東京ガスのガス販売量の1割以上を占めています。現在の供給先は16社ですが、販売量の拡大とさらなる供給先の獲得により、2007年3月期まで年平均8.2%という高い伸び率を見込んでいます。供給先のガス事業者に対して、コージェネレーションの営業支援活動も行って需要拡大に努めています。

供給エリア内でLPGガスを使用している地域に対しては、都市ガス化を推進しお客さま件数の拡大を図っています。また、都市ガスの導入が困難な地域に対しては、東京ガスエネルギー(株)のLPGを販売しています。あらゆる角度から需要を獲得すべく、今後もこうした取り組みを継続していきます。パイプラインの敷設には、エリアのニーズを的確に把握し効率的に導管網を築くことができるよう、導管・保安本部等と連携した形で輸送インフラの整備を行っていきます。

### 鴻巣市のガス事業譲渡について

本年4月1日、埼玉県鴻巣市が検討してきたガス事業の民営化の方針を受け、その事業譲渡を受けました。譲渡価格は12億6千万円であり、譲渡代金および今後数年間に発生すると見込まれる老朽管対策費用・熱量変更費用等を勘案しても投資回収が可能と見えています。

#### < 鴻巣市ガス事業概要 >

お客様件数: 10,954件(2001年3月末)  
 ガス販売量: 5,928千 $m^3$ /年(46.05MJ/ $m^3$ )  
 換算・2001年3月期)





# The 8 Keys to Growth

## リビング営業本部

当社のお客さま約900万件の9割を占めているのは、ご家庭でガスを利用しているお客さまで、ガス販売収益の基盤となっています。

当社では、特に他エネルギーとの競合が激しい暖房分野において、快適性の高い床暖房の拡販を中心に需要開発戦略を推進してきました。近年は、暖房分野のみならず、IHクッキングヒーターやCO<sub>2</sub>ヒートポンプ給湯器の開発が進み電力会社の電化攻勢が強まっており、リビング営業本部では、広告宣伝・PR強化による最新ガス機器の認知度向上と、調理機器・温水機器の商品開発・営業活動を強化しています。

新築分野での戦略の主軸となっているのは、床暖房のデファクト・スタンダード化の推進です。民間・公共集合住宅やハウスメーカー、地場の工務店等、それぞれのマーケットごとの状況を把握して、床暖房の採用・拡大を図っています。その結果、2002年3月期は、エリア内の3件に1件の新築住宅に、特に新築マンションでは約7割に床暖房が装備されるようになっています。また、装備していただいたお客さまが、ずっと快適にガスをお使いいただけるよう、使用説明やメンテナンス等のアフターサービスにも力を入れています。

新築住宅で床暖房装備率が向上し、その快適性が認知されるにつれ、既築のお客さまの床暖房に対するニーズも大きくなっており、リフォーム等の機会に簡単に設置できる既築住宅向けの床暖房の販促を進めています。また、浴室など居室以外の暖房需要の獲得、厨房電化阻止のための最新調理機器の拡販に取り組んでいます。

器具販売や新規事業への展開にも力を入れていきます。前者については、これまで取り組んできた流通の合理化により収益性は高くなっており、今後は売上高の拡大を目指し、ガス機器に加えシステムキッチン等の住宅設備機器の販売に力を入れていきます。また、高齢者介護サービス、セキュリティ事業等、常にお客さまの身近にいる東京ガスの強みを活かせる新規事業を検討しています。

## 進化型コンロ ピピッとコンロ

IHに対抗しガスのメリットを最大限に周知して需要獲得に取り組んでいます。また、広告宣伝、イベントでの周知強化によるガスのプレゼンスアップと自動温度調整機能等がついた電力対抗商品「ピピッとコンロ」をはじめとし、最新ガス機器の顧客認知促進に努めています。



## 床暖房

床暖房の需要は年々増加傾向にあります。新築・既築両分野でお客様への快適ライフのご提案を行い、床暖房普及促進に取り組んでいます。



## お客さまサービス本部

お客さまサービス本部のミッションは、「より低コストで高品質なサービスを提供すること」です。今後、エネルギー市場の競争が激化していく中で、将来にわたってお客さまから信頼をいただき、東京ガスを選択し続けていただくためには、低コストで、かつ最高の満足を感じていただくことのできるサービスの実現が不可欠です。サービス企画部、サービス推進部そして11の支店は、この困難な課題にチャレンジし、CSの向上を目指していきます。

既に東京ガスのサービスは業界のトップ水準を行くものと自負していますが、お客さまサービス本部はさらなる高品質を追及していきます。そのために、JQA(日本経営品質賞)の経営品質プログラムを導入し、仕事の仕組みやサービスの内容・品質をお客さまの視点に立って見直し、これらを抜本的に変えていく取り組みを開始しました。

サービス体制については、東京ガス・カスタマーサービス(株)を設立し、2002年7月から一部地域で「ガス設備安全点検」、「検針・料金収納業務の一部」のアウトソーシングを開始しました。今後、2003年7月の全面実施に向け、より低コストで高品質なサービスを実現していきます。なお、保安責任をはじめ料金の確定・債権回収、サービス品質の確保については、従来どおり東京ガスがその業務を担当し、今後は両社が一体となってCS向上に努めます。

また、昨年7月には12の「お客さまセンター」を2拠点に集約しましたが、今後、一層の機能強化を図り、お客さまからのご要望に迅速・的確に対応する体制を実現するとともに、お客さまセンターに寄せられる「お客さまの声」を分析し、東京ガスグループの各組織に効果的に発信することで、サービスの品質をさらに高め、よりお客さまに満足していただき、そして新たなお客さまを獲得していくことを目指します。

このようにお客さまサービス本部は、自ら提供するサービスを通じてお客さまにご満足いただくとともに、CSを企業の基盤となる戦略であると考え、東京ガスグループ全体のCS向上を実現することによって、グループ全体の競争力強化とビジネスチャンスの拡大に貢献していきます。

## お客さまセンター

効率的運営のさらなる促進を行いつつ、インターネットや、電話とコンピュータを統合した当社独自のシステムを活用することでスピーディーな対応を可能とし、安心と満足をお届けする総合的な情報受発信基地としてCSの維持向上を図り進化をし続けていきます。



# The 8 Keys to Growth

## 固体高分子型燃料電池

固体高分子型燃料電池 PEFC を用いた家庭用コージェネレーションは、省エネ性・経済性・環境性に優れたオンサイト発電システムです。現在、自社技術による先進型燃料処理装置の開発による開発促進を行いつつ、実際の住宅でのフィールドテストを行っております。



## メタンハイドレート

日本近海の海底には、日本のガス使用量の約100年分に相当する天然ガスがハイドレートと呼ばれるシャーベット状物質のかたちで埋まっているといわれ、エネルギー資源のほとんどを輸入に頼っている日本にとって非常に魅力的な資源と考えられています。東京ガスでは、将来の天然ガス資源の選択肢の一つと位置づけ、基礎研究を続けています。



## R&D 本部

東京ガスの研究開発機能が集中するR&D本部は、東京ガスのコアとなる天然ガスに関連する都市ガス生産・供給・利用拡大技術のほか、事業分野拡大に向けた幅広い研究開発を進めています。規制緩和すなわち自由化に伴う競争激化の中で、お客さまにガス事業およびガス事業以外でも「東京ガス」を選んでいただくための技術開発、すなわち東京ガスの企業価値向上のための技術開発に重点を置いています。自由化に伴う競争激化の中で、競合者との差異化を図ることのできる製品や技術を生み出し、また、一層のコストダウンを可能にする技術を開発することで、各戦略事業本部をバックアップしています。

具体的には、エネルギー競合に勝ち抜くためのソリューションとして、本ページに載せたもののほか、固体電解質型燃料電池 (SOFC) 等を利用したオンサイト発電、超高効率ガス空調技術、インテリジェントメータによる保安機能高度化や料金メニューの多様化等の付加価値増大、ガス導管の圧力増加による設備能力増強、保安高度化技術等の研究開発を実施しています。また、住宅リフォーム事業、ホームサービス事業、設備診断メンテナンス事業、安定同位体関連品製造事業等の新たなビジネスを実現するための技術開発、さらには環境保全のための技術開発等にも力を入れています。

## 潜熱回収型高効率熱源機

排気熱を再利用する潜熱回収型高効率熱源機は、CO<sub>2</sub>排出量を削減すると同時に93%にも達する高エネルギー効率を達成し、ランニングコストメリットもあるため、ガス熱源機にさらなる競合力を付与できます。今後は、業務用や家庭用への普及拡大のために、機器の設置性向上とさらなるコストダウンを目指した開発に取り組んでいきます。



## 導管再生工法

既設の導管をいかに長期間有効に使えるようにできるかは、東京ガスの設備投資計画や料金設定を決定づける鍵となる重要なポイントです。新管内面樹脂コーティング等の、掘削を必要としない導管メンテナンス方法を開発し、現在の主流である掘削工法に比べてコストを格段に低減し、競争力を高めていきます。

## エネルギー分野の総合エンジニアリング

東京ガス・エンジニアリング㈱は、東京ガスグループのエンジニアリング部門の中核を担う会社です。LNG基地建設からコージェネレーションや地域冷暖房等、都市ガス製造・供給・利用のあらゆる面での技術サービスやコンサルティングサービスを提供しています。また、国内にとどまらず海外においても高い実績を築いています。

## 関連事業本部

東京ガスグループは、規制緩和の進展をビジネスチャンスと捉え、天然ガスをコアに、発電事業や電力小売事業などの電力ビジネスの展開、自社LNGタンカーによるLNG輸送ビジネスの展開など新たな事業へ積極的に進出しながら、総合エネルギー産業グループとして着実な成長を目指しています。また、ガス事業を通じて蓄積された強み(人材・資産・技術等)を活用できる周辺事業および情報化や高齢化への対応、環境貢献等を視野に入れて都市生活事業等へも事業展開を行なっています。

現在管轄している関係会社54社は、関連事業の基本政策である利益重視の経営と経営ミッション分類に基づいて、グループ価値の向上につながる経営構造改革に取り組んでいます。さらに、現在、将来性の高い事業への経営資源の投入は躊躇せず、また不採算事業で将来の回復見込みがない事業からは撤退していく等、迅速な経営判断が求められています。当社では、資本効率を中心とする事業性判断に基づいて、変化に迅速に対応してグループ経営資源の最適化を図る連結経営体制を再構築するため、グループ経営戦略プロジェクト部を設置し、グループ全体のさらなる収益性向上を目指した改革を推進しています。

## LNG 輸送事業へ

都市ガスの主原料であるLNGの輸入価格を低減するとともにエネルギーの安定供給に資することを目的として設立されたのが東京エルエヌジータンカー㈱です。現在、自社LNG船2隻を建造しており、短期・スポット取引等に活用してLNG輸入価格の一層の低減を目指すとともに、第三者向けのLNG輸送事業へのビジネス展開も検討しています。



## 画期的な診断薬の原料 $^{13}\text{C}$

東京ガスは、LNG中に存在する $^{13}\text{C}$ -メタンの分離技術を世界で初めて開発しました。東京ガスグループの化学分野事業を行う東京ガスケミカル㈱は、これを胃炎や胃潰瘍の原因であるピロリ菌感染の診断薬の原料として加工・販売しています。さらに当社は、膵疾患の診断薬といった他医薬品原料分野での $^{13}\text{C}$ の活用を研究しています。

