

Integration and Expansion along the LNG Value Chain

2009～2013年度グループ中期経営計画

総合エネルギー事業の進化・発展

天然ガスをコアとしたマルチエネルギー供給と、様々なソリューションをワンストップで提供するという「エネルギーサービス」を軸とした、「総合エネルギー事業」を通して、東京ガスは未来のエネルギー利用・社会のあり方を見据えています。

10年先の成長力のために

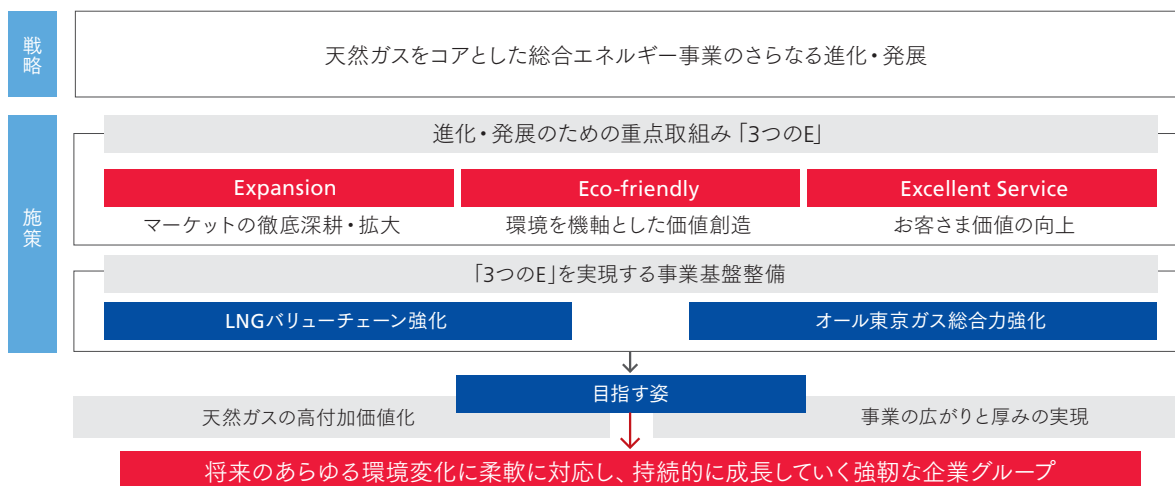
前中期経営計画において早期確立を目指した「総合エネルギー事業」は、計画期間中に着実に実行された様々な施策によって、上流・LNG輸送・電力事業などの新たな成長分野を生み出すとともに、当社の競争力強化を実現してきました。一方、天然ガスのエネルギーとしての優位性・重要性は変わらないものの、環境保全への社会的要請のさらなる高まり、エネルギー間競争の激化、原料調達環境の変化、景気減速による短期的なエネルギー需要への影響など、今後の事業展開に大きな影響を与える環境変化も顕在化してきました。これらを踏まえ、「2009～2013年度グループ中期経営計画」では、「総合エネルギー事業の進化・発展」をテーマとし、2010年代後半を見

据えた戦略的原資投入・経営基盤強化を図ることで、将来の環境変化に柔軟に対応し、持続的に成長していく、強靱な企業グループを目指していきます。

中期経営計画の枠組み

天然ガスをコアとした総合エネルギー事業の基本戦略を堅持しつつ、さらにその進化・発展を果たしていくために、「マーケットの徹底深耕・拡大(Expansion)」「環境を機軸とした価値創造(Eco-friendly)」「お客さま価値の向上(Excellent Service)」の「3つのE」に重点を置いた事業展開を図っていきます。またこれら3つの重点施策を支える基盤として、「LNGバリューチェーンの強化」「オール東京ガスの総合力強化」にも注力していきます。

中期経営計画の概要



これまでの取組み

- 関東200km圏のより広域的なエリアで天然ガスを普及
- ガス・電力などのマルチエネルギーをワンストップで供給

今後の重点取組み

- 広域エリアにおける需要の徹底獲得を目指すとともに、広域インフラを拡充
- 家庭用市場の徹底深耕を図り、需要開拓を推進
- 地域に根ざしたガス会社を通じて、広域エリアにおいて天然ガスを普及・拡大



最重要課題としての工業用需要の深耕・拡大

景気の後退、人口の減少など、日本のエネルギー市場を取り巻く環境は厳しさを増しています。にもかかわらず、東京ガスの主な事業エリアである関東200km圏市場においては、工業用を中心とした需要は依然旺盛であり、天然ガス需要の徹底的な深耕と拡大は、当社が本中期経営計画の最重要課題と位置づけるものです。

現時点で想定される関東圏での潜在需要は、工業用を中心に、他燃料からの転換を目指す熱需要や、コージェネレーション等で獲得を目指す電力需要を含め、合計90億m³が存在すると考えています。またこの潜在需要を獲得していくことで達成される、本中期経営計画期間

のガス販売量は、年率3%以上の成長を見込み、2013年度には164億m³に達する見込みです。

家庭用分野における取組み

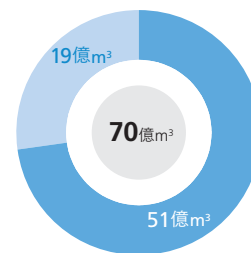
電力との競争が激化する家庭分野においては、まず、新築物件営業強化によるお客さま件数の拡大を第1の柱に位置づけ、ハウスメーカー等のサブユーザーさま向けの営業体制を東京ガスグループ全体で強化します。さらに、戦略的にパイプライン投資を行うことで供給区域を拡大し、新たなお客さまの獲得を目指し、中期経営計画最終年度末には、お客さま件数は1,120万件に達する見通しです。

90億m³の成長ポテンシャル

関東200km圏における工業用・業務用潜在需要



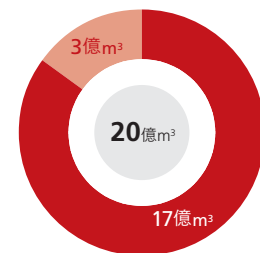
関東100km圏



当社調べ

- 他燃料からの転換など
- コージェネレーション・発電用

関東100~200km圏



- 他燃料からの転換など
- コージェネレーション・発電用



LNGタンクローリー



東京ガス横須賀パワー



千葉～鹿島ライン

また、関東200km圏市場においては各地域ごとの市場特性も異なることから、当社広域支社・関係都市ガス会社を核とし、周辺ガス事業者との連携を含めた地域に密着した運営体制を構築し、営業力の強化を図ります。

総合エネルギー事業の拡大

～電力事業とエネルギーサービス事業の強化～

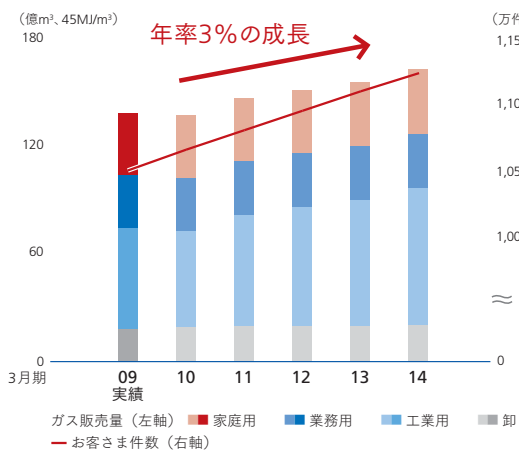
本中期経営計画では、マルチエネルギー供給を支える電力事業についてさらなる拡大・競争力強化を図ります。現在稼働中の大型発電所3ヶ所に加え、2010年3月期末に扇島パワーの運転開始を予定しており、2011年3月期時点で自社持分130万kW体制を確立します。従来からの

小売販売に加え、市場取引も含めた販売ポートフォリオの確立と、ガス事業とのシナジーの最大化を図ることに、事業の拡大を図ります。

エネルギーサービス事業においては、エネルギーとシステムのベストミックス、設備の選定・運用・保安管理、ファイナンス、省エネ対策サポート、地域エネルギーサービスなど様々なソリューションをワンストップで提供する強みを生かして、競争力の強化を図ります。

事業規模の着実な拡大

ガス販売量とお客さま件数の見通し



電力事業の拡大・競争力強化

稼働中の大型発電所

発電所	発電規模	出資比率	稼働状況
東京ガスベイパワー	10万kW	100%	2003年10月稼働
東京ガス横須賀パワー	24万kW	75%	2006年6月稼働
川崎天然ガス発電	84万kW	49%	2008年4月稼働

建設中の大型発電所

発電所	発電規模	出資比率	稼働状況
扇島パワー	122万kW	75%	2010年3月期末稼働予定

自社持分約130万kW体制の確立

これまでの取組み

- 天然ガスの利用促進、効率的で環境負荷の小さいガス機器・システムの開発と普及促進を通じて、エネルギー利用における環境負荷の低減に貢献

今後の重点取組み

- 環境優位性のある天然ガスの拡販に加え、新エネルギーを利用した商品・サービスの提供、新エネルギー供給やエネルギーの面的・ネットワーク的利用による省エネ性向上などに積極的に取り組むことにより、低炭素社会の実現に貢献

家庭用燃料電池「エネファーム」の本格普及

当社グループは従来より環境にやさしい天然ガスの高度利用、特に環境負荷を低減する高効率機器やシステムの開発・普及拡大を図ってきましたが、家庭用分野においては、そのひとつの象徴ともいえる家庭用燃料電池「エネファーム」を本中期経営計画期間中に本格的に商業展開していきます。従来型システム比で1世帯当たり年間1.5トンのCO₂削減*を果たす環境性能を強みに、さらなるコストダウン・小型化を図り、2013年度末までに42,000台の普及を目指します。当社は、電気・熱のマルチエネルギーをワンストップで供給する「エネファーム」を低炭素社会実現に向けた主力戦略商品と位置づけ、その普及を通じて将来の水素社会への先鞭をつけていきます。

* 実証実験に基づく当社試算。戸建住宅で4人家族の場合。

さらなる環境価値創造

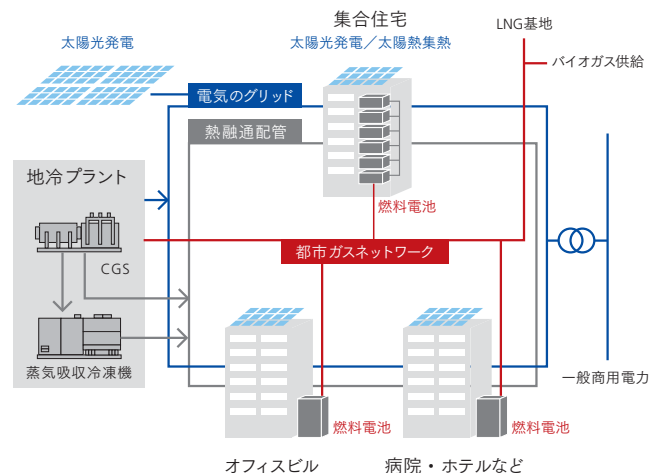
2010年代後半以降のエネルギー利用のあり方と当社の成長機会の拡大を視野に入れ、さらなる環境負荷低減・CO₂削減を達成する、新エネルギーと天然ガスの融合を、低炭素社会実現へ向けたもうひとつの柱としていきます。具体的には、本年度より太陽光発電とエネファームを組み合わせたW発電事業に本格的に取り組むとともに、個々の機器・エネルギーの最適化にとどまらず、電気・熱・ガス・再生可能エネルギー等を融合させ最適な面的・ネットワーク的エネルギー利用を可能とする地域コミュニティレベルでの「スマートエネルギーネットワーク」の構築を目指していきます。

低炭素社会実現の切り札

家庭用燃料電池「エネファーム」の普及・拡大によるCO₂削減



スマートエネルギーネットワーク



これまでの取組み

- 東京ガス、エネスタ、東京ガス・カスタマーサービスの機能を再編・集約した地域密着型営業体制「東京ガスライフバル」を構築
- 「マルチエネルギー供給」と「エネルギーサービス」により、お客さまに多様なソリューションや価値を提案
- ご家庭のガス設備の定期的な点検やガス導管の計画的な更新に注力

今後の重点取組み

- お客さまの様々なニーズに合わせたよりきめ細やかな価値提案・タイムリーなサービス提供や、より質の高いソリューション提案によるお客さま満足の実現
- ガス機器・導管の安全対策や地震防災対策を強化することにより、「安心・安全・信頼」のブランド価値をさらに向上

「東京ガスライフバル」体制の確立・推進

東京ガスライフバルは、家庭用営業体制強化施策として、従来は業務内容によって役割が分かれていたサービス体制をひとつに集約したものです。ガス設備の定期保安点検や検針など、お客さまとのあらゆる接点機会を生かし、多様なニーズにきめ細やかに対応する様々なサービス提供や価値提案をワンストップで行うことによって、より高いお客さま満足を実現していくものです。2008年4月からライフバルによる地域密着営業体制の立ち上げを進めており、2009年10月には計画していた65ブロック前後の全てでライフバル体制が確立される予定です。

産業用・業務用営業の高付加価値化

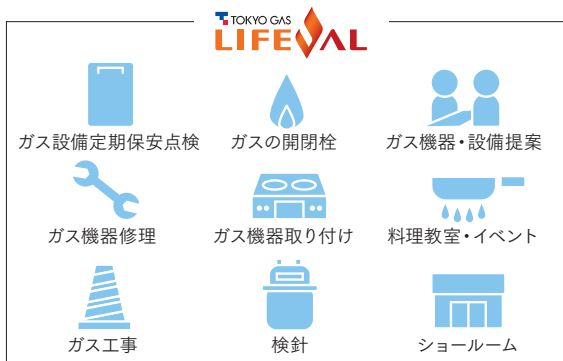
高度化・多様化する産業用・業務用のお客さまのニーズに対しては、これまで培った当社の営業力・技術力・エンジニアリング力を最大限活用し、それぞれのニーズに合った、より高い価値の提案を行っていきます。

「安心・安全・信頼」のブランド価値向上

経年ガス管取替等、製造・供給設備への継続的な更新投資による資産の良質化と併せ、ガス機器の安全対策を強化することにより、「安心・安全・信頼」のブランド価値向上を目指します。

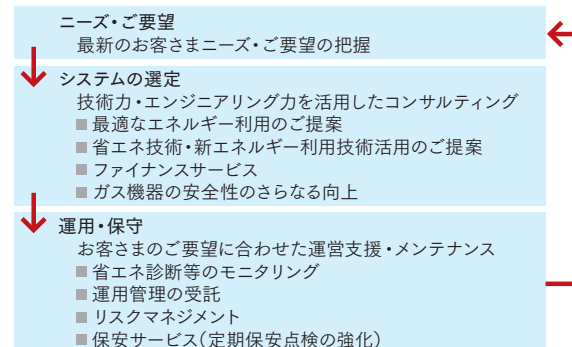
より高いお客さま満足の追求

東京ガスライフバルのワンストップサービス



東京ガスグループの総合力で高める付加価値

設備のライフサイクルに沿った高付加価値提供



お客さま要望へのソリューションを実現

事業基盤整備の取組み

LNGバリューチェーンの強化

将来を見据えた基幹インフラの積極的拡充

「3つのE」を柱とした取組みによって、総合エネルギー事業の進化・発展を実現させるために、それを支える重点施策として特にポイントとなるのが、長期的な需要の獲得と事業の拡大を支える広域エリアを中心とした基幹インフラ拡充です。

既に決定している千葉～鹿島ライン等のプロジェクトに加え、埼東幹線の新設等、北関東エリアでの潜在需要の獲得に重点を置いた導管建設を検討・実施していきます。さらに2010年代後半以降の天然ガス需要の拡大とさらなる安定供給体制の構築を見据え、新LNG基地建設と、新基地から既存ネットワークに接続するためのパイプライン建設の検討を開始します。

環境変化にも対応できる安定的LNG調達

競争力のあるLNGを安定的に調達していくために、既存の長期契約に加えて、プルト、ゴーゴンなど新たなプロジェクトを立ち上げるとともに、上流権益の獲得等LNGバリューチェーンに関わる海外事業にも取り組んでいきます。また、自社船団運航体制を拡充させ、LNG輸送コストの低減・他社向けLNG輸送事業の拡大を目指します。

主な基幹インフラ形成計画



目的	件名	稼働予定時期
広域インフラの拡充	1 群馬幹線I期	2009年度
	2 千葉～鹿島ライン	2011年度
	3 埼東幹線	2015年度目途
	4 日立基地+日立～真岡幹線	2017年度目途
安定供給基盤の強化	5 扇島工場4号LNG タンク	2013年度
	6 根岸工場昇圧	2013年度
	7 中央幹線II期	2010年度
	8 新根岸幹線	2013年度
	9 横浜幹線II期	2013年度

オール東京ガスの総合力強化

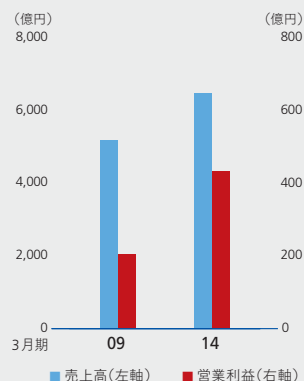
グループ連結経営の強化

当社は、上流から下流までをカバーするLNGバリューチェーンにおいて、極めて多岐にわたる事業を行っています。総合エネルギー事業の進化・発展を実現するためには、その理念のもとに東京ガスグループの総合力を強化・結集することが重要となります。

人材基盤の観点では、グループ内での人材相互交流等を通してスキルの高度化を図っていきます。本中期経営計画において重点施策を担う東京ガスライフバルに関しては、専用の人材育成プログラムを展開し、ライフバル体制の高質化を図ります。

業務遂行体制の観点では、前中期経営計画期間中より戦略的に原資を投下してきた上流・海外事業、エネルギーサービス事業、電力事業等は、本中期経営計画期間内に一部が結実して、グループ全体の成長および収益性向上に貢献する見通しです。2009年3月期実績と比較した関係会社の営業利益は、2014年3月期には2倍以上の400億円超の水準を目指していきます。

連結子会社収支の見通し



中期経営計画における財務戦略と主要指標

本中期経営計画の重点施策を着実に実行することで、2009年度～2013年度で合計約10,700億円のキャッシュ・フローを創出し、上流事業・インフラ・需要開発等に積極的に投入するとともに、株主の皆さまに適切に分配していきます。

また、持続的成長に向け積極的な原資投入を行う一方、投資効率性・財務体質・株主配分にも留意しバランスのとれた財務戦略を実現し、2013年度にはROA 3.7%、D/Eレシオ0.69、ROE 7.7%を計画しています。また、株主配分については、減配することなく長期的に増配を志向するとともに、自社株取得を合わせた総分配性向6割を目指します。

主要経営指標(連結)

3月期	2009	2014(計画)
営業キャッシュ・フロー(億円)	1,827	5ヶ年計: 10,600
ROA(%)	2.4	3.7
ROE(%)	5.4	7.7
TEP*(億円)	▲48	180

*TEP(Tokyo Gas Economic Profit) =
税引後・利払前利益 - 資本コスト(投下資本×WACC)
WACC:(09年3月期実績 3.4% 14年3月期見通し 3.8%)

主要計数(連結)

3月期	2009	2014(計画)
都市ガス販売量(億m ³ 、45MJ/m ³)	139	164
総売上高(億円)	16,601	17,200
総資産(億円)	17,641	19,200
有利子負債残高(億円)	5,932	6,400
自己資本比率(%)	43.8	48.4
D/Eレシオ(倍)	0.77	0.69
[参考] 個別ガス売上高(億円)	12,257	11,800

前提条件
2010年3月期～2014年3月期計画: 原油価格\$70/bbl、為替レート100円/\$