

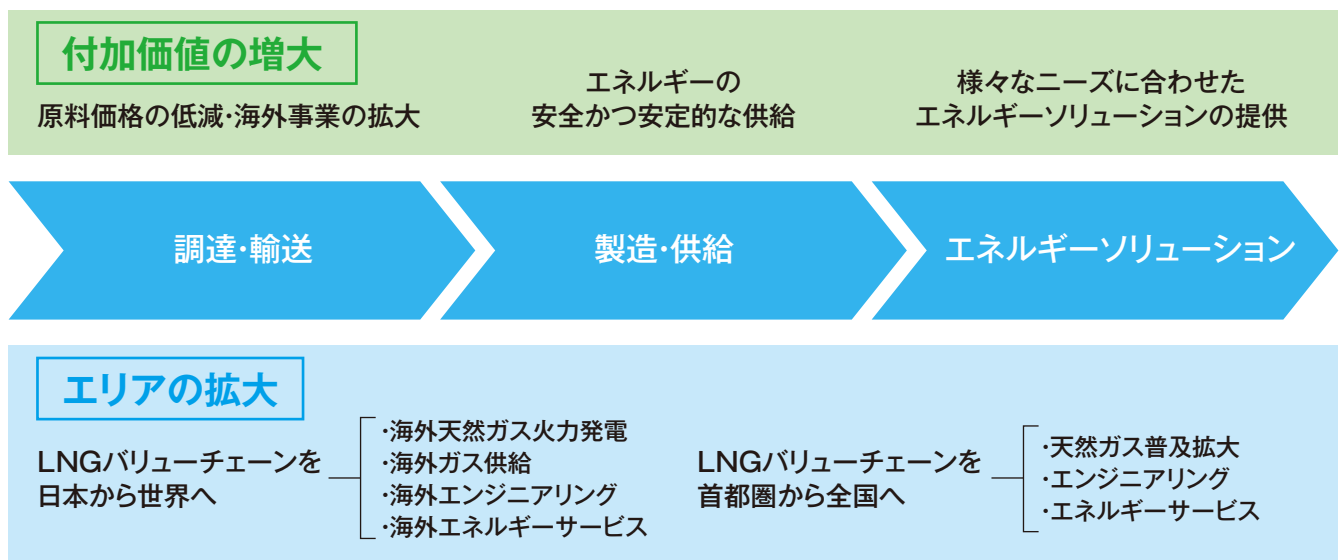
チャレンジ2020ビジョン

▶「チャレンジ2020ビジョン」の概要

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。

エネルギーのあり方についての議論が国内で進められる中、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東京ガスでは、エネルギーと未来のために、新たな課題へと取り組む「チャレンジ2020ビジョン」を2011年11月に策定しました。エネルギーセキュリティの強化、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が求められているなか、LNGや天然ガスに関する技術・ノウハウに磨きをかけ、時代のニーズに応じてまいります。

LNGバリューチェーンの高度化



アクションプラン

①原料価格の低減と海外事業の拡大

- 原料調達および海外上流事業を多様化・拡大します。
- 海外でのLNGバリューチェーンを構築します。
- 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を進めます。

②エネルギーの安全かつ安定的な供給

- 従来以上に災害に強く、安全なガス供給を実現します。
- 天然ガスの普及・拡大に合わせた最適なインフラを整備・拡充します。

③様々なニーズに合わせたエネルギーソリューション

- 分散型エネルギーシステムの普及・拡大を進めます。
- 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・拡大を進めます。

- エネルギーを賢く使う「スマート化」を進めます。
- 電力事業（天然ガス火力発電）を拡大します。
- 再生可能エネルギーの取り組みを進めます。
- 天然ガスの高度利用と燃料転換を進めます。
- 天然ガスの普及・拡大とエネルギーサービス等の全国展開を進めます。

④次世代を見据えた技術開発・IT活用の推進

- エネルギーと未来のための技術開発を進めます。
- ITを活用し、より密接なお客さまとのコミュニケーションを実現します。

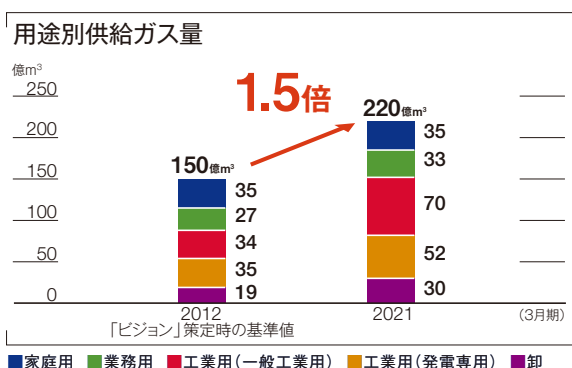
⑤これまで以上にスリムで強靱な企業体質の実現

ホップ（2013年3月期～2015年3月期）

ステップ（2016年3月期～

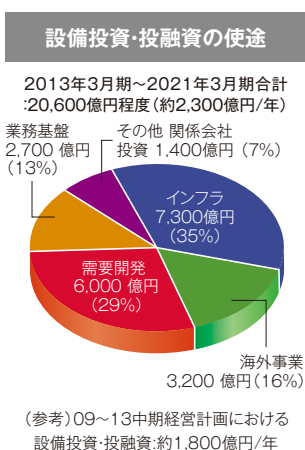
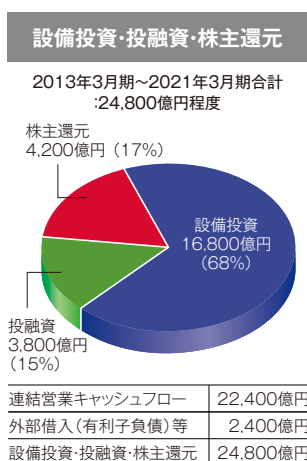


チャレンジ指標



	2012年3月期 見通し (「ビジョン」策定時の基準値)	2021年3月期	年平均 伸び率
家庭用	35	35	0%
業務用	27	33	2%
工業用 (一般工業用)	34	70	8%
工業用 (発電専用)	35	52	4%
卸	19	30	5%
合計	150	220	4%

持続的成長に向けて積極的な原資投入を行うとともに、投資効率性、財務体質、株主配分にも留意し、以下の指標を設定しています。

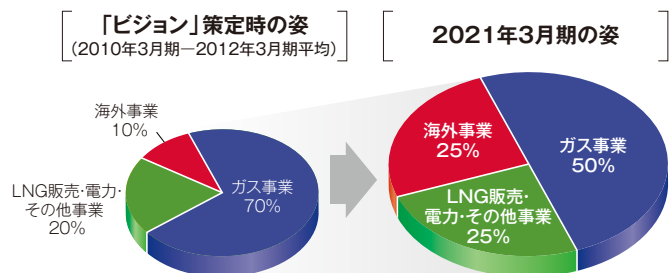


財務指標

	「ビジョン」策定時の姿 (2010年-2012年3月期平均)	2021年3月期の姿
連結営業 キャッシュ・フロー	約2,100億円/年	2,500億円/年程度
ROE	7.3%	8%程度
ROA	3.3%	4%程度
D/Eレシオ	0.7	0.8程度(各期)
総分配性向	60.6%	60%程度

事業構造(連結純利益・事業別比率)

国内ガス事業を拡大しつつ、LNG販売・電力・その他事業、海外事業を伸ばしていきます。利益総額を拡大させるとともに、構成面では「ガス事業」「LNG販売・電力・その他事業」「海外事業」の比率について、現在の7:2:1から2:1:1にすることを目指します。



▶「チャレンジ2020ビジョン」実現に向けた2013年3月期～2015年3月期の着実な歩み

原料調達・海外事業の拡大、インフラ整備と、エネルギーソリューションの進化。

「チャレンジ2020ビジョン」実現に向けて、東京ガスグループでは、ホップ（2013年3月期～2015年3月期）・ステップ（2016年3月期～2018年3月期）・ジャンプ（2019年3月期～2021年3月期）の3期に分けて取り組みを進めています。2015年3月期までの3年間（ホップ期）で、原料調達・海外事業、インフラの整備・拡充、エネルギーソリューションの各分野において着実な一歩を踏み出しました。ここではこれまでの取り組みをご紹介します。

1 これまでの取り組み

(1) 原料調達および海外事業の多様化・拡大

LNG需要の高まりに伴い原料費上昇リスクが懸念される中、供給安定性、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・権益取得に加え、シェールガス等の非在来ガスに取り組みました。原料調達先や海外上流事業のさらなる多様化・拡大を進め、原料価格の低減を図りました。



- ① 2012年3月、ベトナムにおけるLNGバリューチェーン構築への協力について、ペトロベトナムガス㈱と包括協力協定を締結。
- ② 2012年11月にブラジルにおいてエネルギーサービス事業に参画、2014年2月にマレーシアにおいてエネルギーサービス事業会社を設立。
- ③ 2013年4月、米国コープポイントLNGプロジェクトに参画し、シェールガス由来LNG140万t/年の売買に関する契約を締結。
- ④ 2013年4月、米国バーネット堆積盆におけるシェールガス開発事業に参画。
- ⑤ 2014年7月、米国キャメロンLNGプロジェクトからのLNG（シェールガス由来LNG）の年間約52万tの売買に関する契約を締結。
- ⑥ 2014年9月、LNGの相互融通・共同調達、上流事業への共同投資などについて、韓国ガス公社と「戦略的相互協力に関する協定」を締結。

(2) エネルギーの安全かつ安定的な供給

日立LNG基地建設および幹線のループ化を図ることで、天然ガスの普及・拡大に合わせた最適なインフラの整備・拡充に努めました。同時に、地震・津波等の災害や停電などに対し、従来以上に災害に強く安全なガスの供給を実現するため、各種災害対策を講じました。

- ① 需要増加への対応および供給安定性向上に向けたインフラ整備
 - [北関東エリア]**
 - 2011年11月 埼東幹線の建設を開始(2015年10月使用開始予定)。
 - 2012年 1月 茨城～栃木幹線の建設を開始(2016年3月使用開始予定)。
 - 2012年 6月 鹿島臨海幹線の建設を完了し、東京電力鹿島火力発電所に供給を開始。
 - 2012年 7月 日立LNG基地の建設を開始(2016年3月使用開始予定)。
 - 2014年 1月 古河～真岡幹線の建設を開始(2018年3月使用開始予定)。
 - [湾内エリア]**
 - 2013年11月 扇島基地4号LNGタンクを使用開始。
- ② 地震などの災害対策
 - 2012年6月 静岡ガス㈱、国際石油開発帝石㈱との間で、緊急時に天然ガスを相互融通する契約を締結。
 - 2014年5月 地震時に供給停止区域を極小化するため、低圧防災ブロックを207ブロックに細分化(2011年：140ブロック)。



(3) お客様のニーズに合わせた エネルギーソリューション

世界初となるマンション向け家庭用燃料電池「エネファーム」を発売しました。また、発電事業を拡大すべく電源の確保を進めるとともに、LNG販売の全国展開を推進しました。



① エネファーム

2014年4月 世界初のマンション向け家庭用燃料電池「エネファーム」を発売。

② 発電事業の拡大

2013年6月 扇島パワー3号機の建設を開始(2016年2月稼働開始予定)。

2014年9月 (株)神戸製鋼所と神鋼真岡発電所における電力供給に関する契約を締結(2019年度稼働開始予定)。

2015年3月 出光興産(株)、九州電力(株)と三社共同での石炭火力発電所開発に向けた検討に合意し、同5月に新会社「(株)千葉袖ヶ浦エナジー」を設立。

③ LNG供給の全国展開

2012年10月 北海道ガス(株)へ外航船によるLNG供給を開始。

2014年 9月 福島県いわき市の工業用需要への供給に向けて、小名浜サテライト基地の建設を開始(2016年1月供給開始予定)。

2014年10月 西部ガス(株)へLNG供給を開始。



▶「チャレンジ2020ビジョン」実現に向けた2016年3月期～2018年3月期の主要施策

総合エネルギー事業の進化、 グローバル展開の加速。

「チャレンジ2020ビジョン」実現に向け、順調にその第一歩を踏み出したホップ期——。いよいよ2016年3月期からは「ステップ期」に入り、「ビジョン」実現に道筋をつけるべく、各種施策を押し進めていきます。ここでは、ステップ期の主要施策「総合エネルギー事業の進化」「グローバル展開の加速」「新たなグループフォーメーションの構築」についてご説明します。

2 2016年3月期～2018年3月期の主要施策

(1) 総合エネルギー事業の進化

総合エネルギー事業の進化に向けて、原料調達のさらなる多様化と天然ガスの普及・拡大に向けたインフラの拡充を押し進めます。また安全かつ安定的な供給を保ちながら、電力販売の拡大・競争力ある電源の拡充にも努め、ガスと電気および付加価値を組み合わせた最適なエネルギーソリューションをご提供します。

①原料調達のさらなる多様化

調達先・価格指標・仕向地などのさらなる多様化を推進するとともに、LNGの共同調達・融通・販売について、契約条件や取引タイミングに応じて、国内各社に加え、韓国ガス公社など、海外の様々なプレーヤーとも柔軟に連携していきます。

②天然ガス普及・拡大に向けたインフラ拡充

2020年までに、日立基地2号LNGタンク、茨城幹線の建設を目指します。

日立～小名浜幹線については2020年代の建設を目指し、需要動向やルートの選定などより詳細な調査を進めていきます。

また、日立基地、茨城～栃木幹線、水戸地区向けパイプライン、埼玉幹線を使用開始し、茨城県・栃木県を中心とした北関東地区の天然ガス需要に応じていきます。

③安全かつ安定的な供給

経年ガス管対策を加速することなどにより、重大事故ゼロを目指すとともに、2020年代半ばに耐震化率90%を実現していきます。



ホップ（2013年3月期～2015年3月期）

ステップ（2016年3月期～



④ 電力販売の拡大

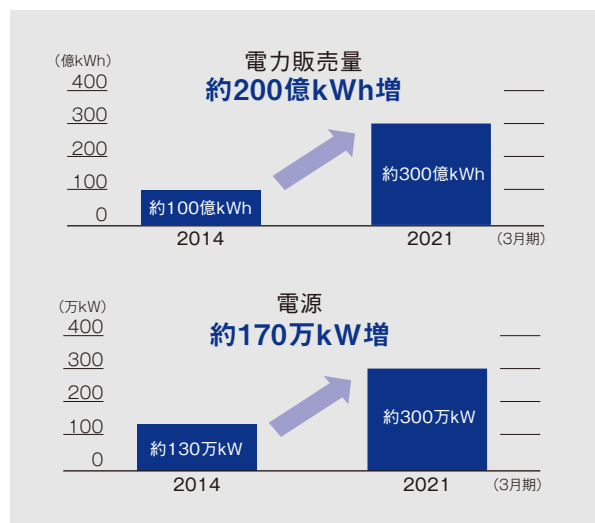
2016年の電力小売全面自由化に合わせて、これまでの卸・大口のお客さまに加え、家庭用や業務用のお客さまにも電気をお届けし、2020年に約300億kWh(首都圏需要の約1割)への拡大を目指します。

⑤ 競争力ある電源の拡充

現行約130万kW(自社持分)の電源規模を2020年に約300万kWに拡充していきます。

⑥ ガスと電気および付加価値を組み合わせた最適なエネルギーソリューション

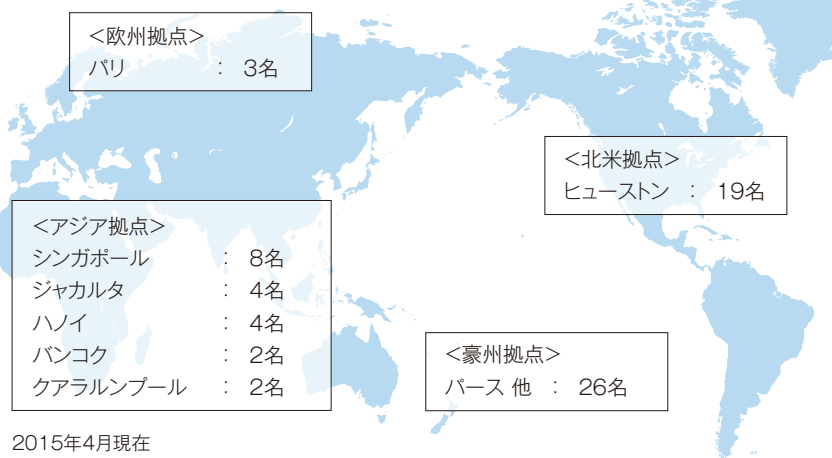
ガスと電気のサービスをベストミックスでお届けしていきます。住宅・建設・設備、通信・情報サービスなどの様々な業界と連携し、付加価値を向上・創造していきます。そして、スマート化を推進し、お客さまの声を活かしたきめ細かいエネルギーソリューションをご提案していきます。



(2) グローバル展開の加速

上流事業を拡大、多様化すると同時に、中下流事業では地域を特定していきます。また、海外事業を強化するため、海外拠点を充実させます。

【海外拠点および人員】



① 上流事業の展開

調達を伴わない北米などのガス田権益の取得や、中小規模LNGプロジェクトへの参画など、参入形態の多様化を図り、さらなる拡大を目指します。

② 中下流事業の展開

当社グループの技術・ノウハウを活かし、東南アジア・北米に地域を特定し集中的に事業を展開していきます。

③ 海外拠点機能の拡充

シンガポール、ジャカルタ、ハノイ、バンコクにおいて現地ネットワークを構築し、グループ総合力を活かした案件の組成・事業化を推進します。また、事業展開する人員(現行約100名)を今後3年間で200名規模に増員することなど、海外拠点機能の拡充を検討します。

▶「チャレンジ2020ビジョン」実現に向けた2016年3月期～2018年3月期の主要施策

総合エネルギー事業の進化、 グローバル展開の加速。

ステップ期の主要施策の一つである「新たなグループフォーメーションの構築」は、2019年3月期から2021年3月期の「チャレンジ2020ビジョン」の仕上げ期間である「ジャンプ期」の土台を築く取り組みとなります。

(3) 新たなグループフォーメーションの構築

総合エネルギー事業の進化を実現するために電力事業をさらに拡大し、付加価値となる事業などを育成・強化していきます。事業の選択と集中により、収益の柱となる事業の育成と、グローバル展開の加速にふさわしい、新たなグループフォーメーションを構築していきます。

① 組織体制・構造

事業の「選択と集中」について一定の結論を出し、関係会社の再編統合をはじめとする具体的な取り組みを進めるとともに、新設・再編後の関係会社の成長戦略を策定・実行します。

② マネジメントシステム

専門組織を設置し、多様な人材が活躍し、新たな収益の柱となる事業の育成の加速に寄与する、グループ全体を対象とした人事制度と経営管理システムを導入します。

③ ガス自由化への対応

ガス自由化を見据え、専門組織を設けてガスシステム改革の詳細設計に応じた業務やITシステムの見直しを行うとともに、データを活用した付加価値を開発します。また、専門組織の運用によって、導管利用のさらなる公平性・透明性を確保し、利便性を向上します。

「チャレンジ2020ビジョン」実現までのマイルストーン

