

「チャレンジ2020ビジョン」実現に向けた 2015～2017年度の主要施策

～ 総合エネルギー事業の進化、グローバル展開の加速 ～

2014年10月16日(木)



目次

1. はじめに
2. これまでの取組み（2012～2014年度の振り返り）
3. 「チャレンジ2020ビジョン」実現に向けた
2015～2017年度の主要施策
 - （1）総合エネルギー事業の進化
Total energy for solution
 - （2）グローバル展開の加速
Global expansion for growth
 - （3）新たなグループフォーメーションの構築
Group formation for more performance

1. はじめに

1. はじめに

- ◆ 2011年11月、「豊かで潤いのある生活」「競争力ある国内産業」「環境に優しい安心できる社会」の実現に貢献していくため、2020年に至るグループ経営ビジョン「チャレンジ2020ビジョン（以下、2020ビジョン）」を発表しました。

「チャレンジ2020ビジョン」の骨子

事業構造・事業基盤を発展・拡大することにより、LNGバリューチェーンの「バリュー」を一層高め、お客さま、株主に還元するとともに、広く社会に貢献

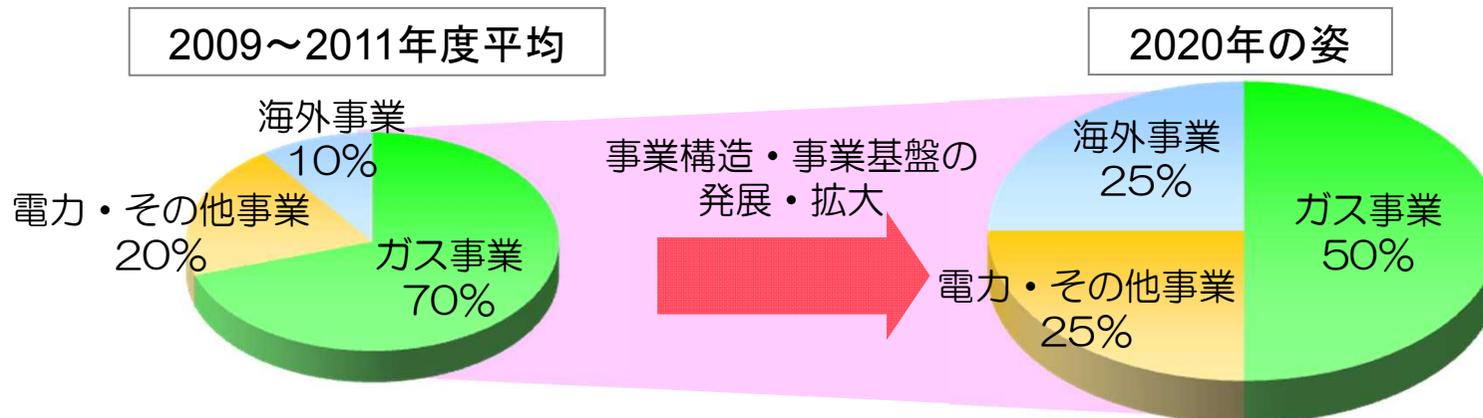
＜事業構造＞

中核である都市ガス事業の深化に加え、電力事業、エンジニアリング事業、広域ガス事業など、第二、第三の柱となる事業を確立し、「総合エネルギー企業グループ」を実現

＜事業基盤＞

首都圏をベースとしつつ、日本全国、さらには海外に事業を展開し、「グローバル企業グループ」を実現

連結純利益の構成



1. はじめに

- ◆ 「2020ビジョン」を、ホップ（2012～2014年度）、ステップ（2015～2017年度）、ジャンプ（2018～2020年度）と捉えると、ホップ期間は原料調達・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など、各分野において、さまざまな取組みを実施し順調にその第一歩を踏み出しました。
- ◆ 一方、事業環境については、景気が緩やかな回復基調にあり、電力・ガスシステム改革の方向性が徐々に明らかになりつつあります。しかしながら、エネルギーミックスの策定や首都圏における電力供給の姿など、当面は流動的かつ不透明な状況が想定されます。
- ◆ したがって、ステップ期間において「2020ビジョン」の実現に道筋をつけるべく、3つの主要施策「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」を取りまとめ、“大胆かつスピーディー”にチャレンジしていきます。

2. これまでの取組み (2012~2014年度の振り返り)

2. 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

① 米国コーブポイントLNGプロジェクトに参画

- 2013年 4月、シェールガス由来LNG140万t/年の売買に関する契約を締結
- 2014年 2月、天然ガス液化加工委託とLNG販売に関わる事業に参画
- 米国連邦政府から、2013年 9月に自由貿易協定（FTA）未締結国向けの輸出許可および2014年 9月に建設許可を取得

② 2014年 7月、米国キャメロンLNGプロジェクトからのシェールガス由来LNG約52万t/年の売買に関する契約を締結

③ 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株式会社と包括協力協定を締結

④ 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

⑤ 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

⑥ 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

2. これまでの取組み

(2) エネルギーの安全かつ安定的な供給

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>

- 2012年 7月、日立基地の建設を開始（2016年3月使用開始）
- 2011年11月、埼東幹線の建設を開始（2015年10月使用開始）
- 2012年 1月、茨城～栃木幹線の建設を開始（2016年3月使用開始）
- 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
- 2014年 1月、古河～真岡幹線の建設を開始（2018年3月使用開始）

<湾内エリア>

- 2013年11月、扇島基地4号LNGタンクを使用開始
- 2013年 8月に横浜幹線Ⅱ期、同年10月に新根岸幹線を使用開始

② 地震などの災害対策

- 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]
- 2012年 6月、静岡ガス株式会社、国際石油開発帝石株式会社との間で、緊急時に天然ガスを相互融通する契約を締結

注：（ ）内は予定

2. これまでの取り組み

(3)お客さまのニーズに合わせたエネルギーソリューションのご提案

- ①2014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スマートエネルギーネットワークの構築
 - 2014年 6月、磯子スマートハウスにおける実証試験で、HEMS・ディマンドレスポンスの導入による省エネ・節電の効果を実証
 - 2012年 6月、田町駅地区におけるスマートエネルギーセンターの建設を開始
(2014年11月供給開始)
 - 2014年 7月、豊洲埠頭地区におけるスマートエネルギーセンターの建設を開始
(2016年3月供給開始)
- ③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月供給開始)
 - 2014年 9月、株式会社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年度供給開始)
- ④LNG供給の全国展開
 - 2012年10月、北海道ガス株式会社へ外航船によるLNG供給を開始
 - 2012年 3月、西部ガス株式会社とLNG売買契約を締結 (2014年10月供給開始)
 - 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)

注： () 内は予定

3. 「2020ビジョン」実現に向けた 2015～2017年度の主要施策

- (1) 総合エネルギー事業の進化
- (2) グローバル展開の加速
- (3) 新たなグループフォーメーションの構築

3. 「2020ビジョン」実現に向けた2015～2017年度の主要施策

(1) 総合エネルギー事業の進化

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、海外のさまざまなプレーヤーとも柔軟に連携していきます。**
- 米国天然ガス市場価格を指標とした、シェールガス由来のLNG調達などの取組みを通じて、**アジアプレミアムの解消に貢献していきます。**

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**の建設を目指します。
- 2020年までに、**日立～鹿島幹線**の建設を目指します。
- 2020年代の**日立～小名浜幹線**の建設を目指し、需要動向やルート選定など、**より詳細な調査を進めていきます。**

③ 安全かつ安定的な供給

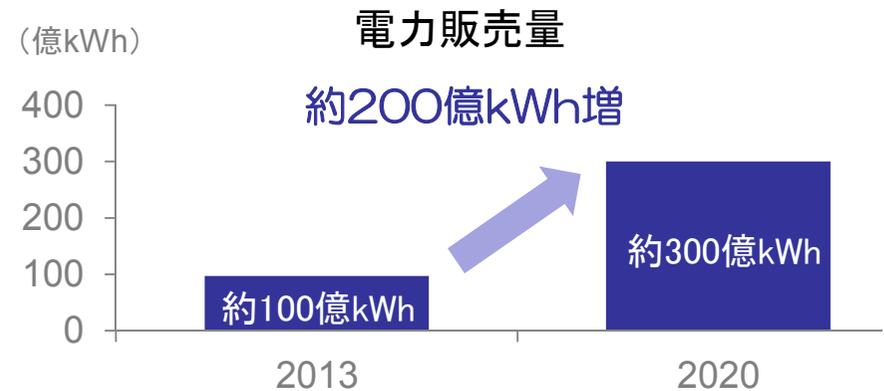
- **経年ガス管対策を加速**することなどにより、重大事故ゼロを目指すとともに、**2020年代半ばに耐震化率90%を実現**していきます。
- 地震時に**ガス管の健全性の確認から供給再開までを遠隔で行う新システムを2018年度までに全面導入**し、供給停止したブロックにおいて、被害の無い場合は、当日中の復旧を実現していきます。
- 2016年度までに、永田町・霞ヶ関・大手町など、政治・行政・経済の首都中枢機能が集積する地域において、**ブロックを一層細分化・ガス管を早期耐震化することにより、供給継続性を向上**していきます。

3. 「2020ビジョン」実現に向けた2015～2017年度の主要施策

(1) 総合エネルギー事業の進化

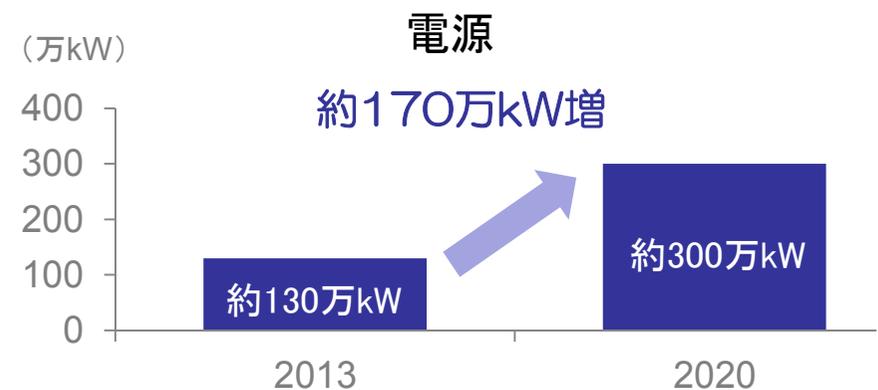
④ 電力販売の拡大

- 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。
- 天然ガス火力に**ベース電源を加えた、より一層競争力のある電源ポートフォリオの構築**を目指します。



3. 「2020ビジョン」実現に向けた2015～2017年度の主要施策

(1) 総合エネルギー事業の進化

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

<エネルギーのベストミックス>

- ガスと電気をベストミックスでお届けしていきます。

<付加価値の創造>

- 住宅・建築・設備、通信・情報サービスなどのさまざまな業界の皆さまと東京ガスグループのパートナーシップを通じて、エネルギーシステム、エンジニアリング、メンテナンス等のサービスなど、付加価値を向上・創造していきます。

<お客さまニーズに即した提案>

- 地域密着性を活かし、お客さまとのあらゆるコミュニケーション機会において、お客さまのニーズに合わせた、快適な使い方や省エネ・省CO2・省コストなどのエネルギーソリューションをご提案していきます。

<スマート化の推進>

- スマートメーター全戸導入に向けて、2018年から設置を開始するため、今後3年間でテスト・技術開発を行います。業務効率化に加え、双方向通信による利便性向上、計測データやお客さまの声を活用したきめ細かいエネルギーソリューションを目指します。
- エネファームやHEMSなどのご提案により、快適性と環境性を両立する「くらしのスマート化」を推進していきます。
- コージェネレーションシステムなどの自立分散型電源を活用した、スマートエネルギーネットワーク構築のご提案を通じて、災害時の電気・熱の供給継続、省エネ・省CO2を実現するまちづくりに貢献していきます。

3. 「2020ビジョン」実現に向けた2015～2017年度の主要施策

(2) グローバル展開の加速

① 上流事業の展開

- 従来のようなLNG調達を伴う上流権益の取得に加え、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

- 東京ガスグループの総合エネルギー事業に関わる技術・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。
- 具体的には、海外で事業展開するお客さまへのエネルギーソリューションや、現地のエネルギーインフラ構築などに貢献していきます。
- 加えて、国内の総合エネルギー事業の技術・ノウハウを活かし、現地エネルギー会社とのアライアンスなどを通じて、現地におけるバリューチェーン展開にもチャレンジしていきます。

③ 海外拠点機能の拡充

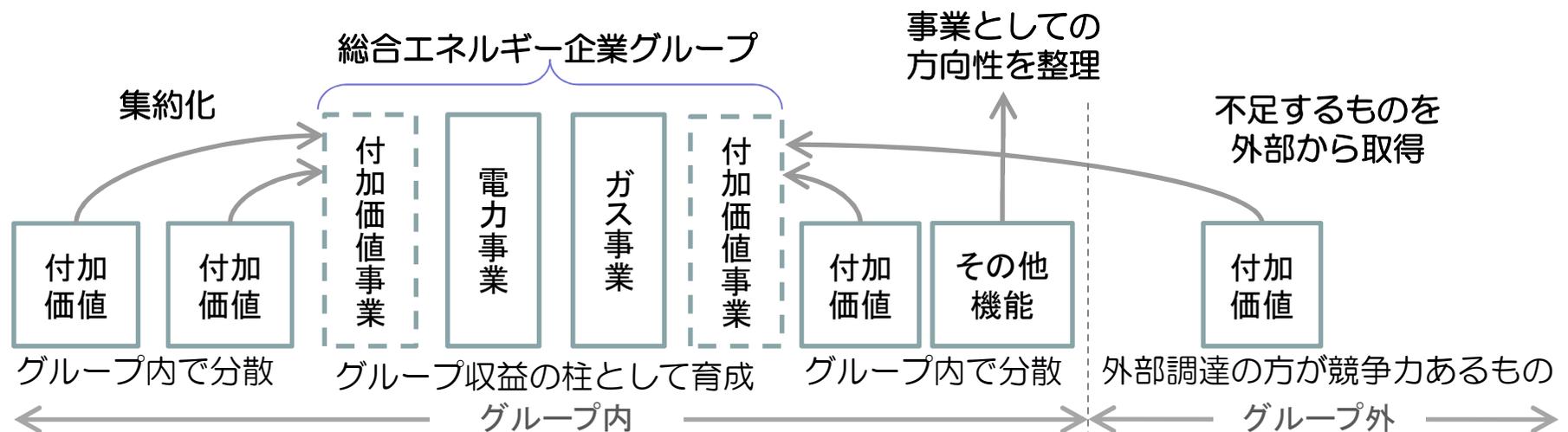
- 現地における事業パートナーとのアライアンスを通じ、自ら案件組成や事業推進を行うため、**海外拠点を新設・増強**し、事業展開する人員（現行約100名）を今後3年間で200名規模に増員することなど、海外拠点機能の拡充を検討します。

3. 「2020ビジョン」実現に向けた2015～2017年度の主要施策

(3) 新たなグループフォーメーションの構築

①考え方

- 「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。
- 付加価値となる事業は関係会社を中心にグループに分散しており、必要な人材、技術・ノウハウといった経営資源を集約するとともに、電力事業などにおいて不足するものは、アライアンスにより外部から取得するなど、規模・範囲の拡大に向けた検討を進めます。
- 一方、経営資源の集中によるグループ力強化に向け、グループ内では発展が難しい機能や、外部とのアライアンスにより成長が見込める機能について、事業としての方向性を整理していきます。
- 事業の選択と集中により、グループ収益の柱となる事業を育成するとともに、グローバル展開を加速していくため、新たなグループフォーメーションを構築していきます。



3. 「2020ビジョン」実現に向けた2015～2017年度の主要施策

(3) 新たなグループフォーメーションの構築

②方向性

<エンジニアリング事業>

- 総合エネルギー事業において、重要な付加価値でありグループの強みでもあるエンジニアリング事業について、エネルギーインフラ構築からメンテナンス、エネルギーサービスに至るあらゆる技術・ノウハウの集約を検討します。
- また、資本力増強や事業範囲の拡大・強化を実現し、中下流分野におけるグローバル展開の牽引役を果たしていきます。
- 併せて、LNGローリー供給を通じて、天然ガスの普及・拡大に貢献するために、関係会社が有する営業機能やLNG設備の建設機能を再整理し、一層強化することを検討します。

東京ガス・エンジニアリング、エネルギーアドバンス、東京ガスケミカル、キャプティ

3. 「2020ビジョン」実現に向けた2015～2017年度の主要施策

(3) 新たなグループフォーメーションの構築

②方向性

<都市ガス事業>

- 事業運営の効率化、サービス向上、ガスと電気を組み合わせたエネルギーソリューションの実現などのために、**首都圏近傍のグループ内の都市ガス会社の本体への編入**を検討します。

千葉ガス、筑波学園ガス、美浦ガス

<広域ガス事業>

- 都市ガス・LNGに加え、付加価値の要素の一つであるプロパンガスや産業ガスも合わせた、広域ガス事業の商圏・規模を拡大するため、**関係会社の連携強化や事業としての方向性**を検討します。

東京ガスエネルギー、東京ガスケミカル、東京ガス山梨、長野都市ガス

<ガス機器事業(製造～流通～営業～施工・施工管理～メンテナンス)>

- お客さまにご提供するエネルギーと、ガス機器・住宅設備・メンテナンスなどのサービスの複合的な価値を高めるため、それらを担う**関係会社の機能・事業について選択と集中**を検討します。

ガスター、東京ガスリモデリング、トーセツ、東京器工、東京ガステレマーケティング、東京ガスリース、リビング・デザインセンター、アーバン・コミュニケーションズ

3. 「2020ビジョン」実現に向けた2015～2017年度の主要施策

(3) 新たなグループフォーメーションの構築

②方向性

<海外における事業展開>

- 現地における事業展開・運営を強化するために、海外拠点と人材の増強を検討します。

2015年1月：シンガポールにアジア統括拠点を設置

2015年中：ベトナム、タイ、インドネシアに拠点を設置

マレーシア、北米、豪州の既存拠点の機能を増強



3. 「2020ビジョン」実現に向けた2015～2017年度の主要施策

(3) 新たなグループフォーメーションの構築

②方向性

<不動産事業>

- 2020年東京オリンピック・パラリンピックを背景とした首都圏の再開発などの市場動向、事業成長の可能性、総合エネルギー事業とのシナジーを踏まえ、機動的な事業展開実現のために、**不動産関係会社の再編・統合**を検討します。

東京ガス都市開発、東京ガス用地開発、東京ガスファシリティサービス

<グループ内の事業を支えるサポート系機能>

- 今後のグループ内での発展性や成長性を踏まえ、競争力強化の観点から、**機能の再編・整理**を検討します。

③マネジメントシステムの整備

- 新たなグループフォーメーションのもとで、効率的かつ総合力が発揮できる**経営管理システムのあり方**、また、一人ひとりが生き活きと仕事をし、活躍できる**人事システムのあり方**について、**それぞれ専門組織を設置**し検討します。

