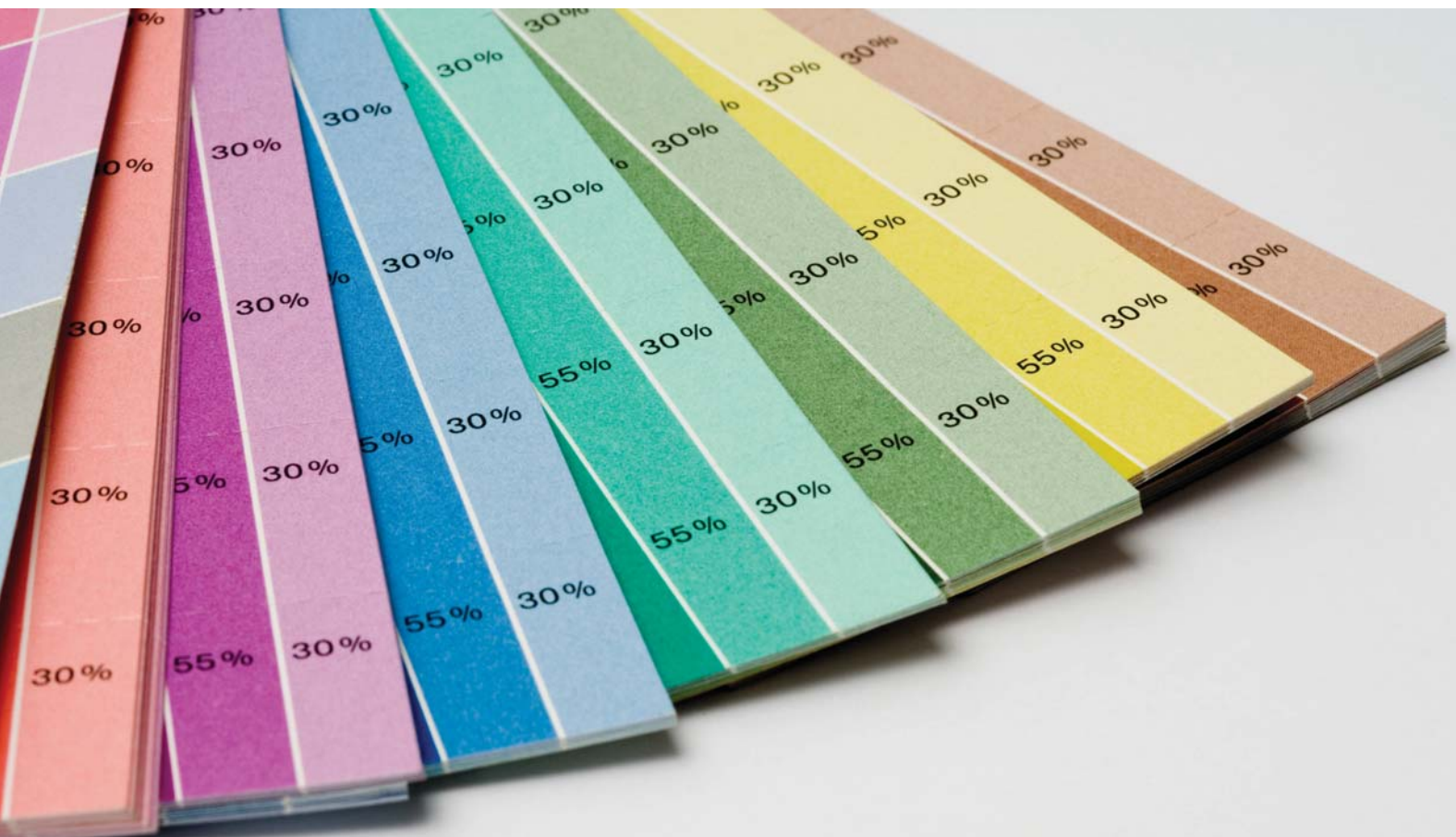


ガス事業の成長強化戦略

より快適な住環境を提供するリフォーム事業への参入



1. TOKAIグループにおけるガス事業の位置付けと特徴

当社グループは、1950年に静岡県焼津市で都市ガス事業を開始し、1959年より現在の主力事業であるLPガス事業に参入しました。以来、人々の生活や地域の産業に欠かすことのできないガスエネルギーを安定的かつ安全に供給してまいりました。

LPガスは静岡県および関東1都7県で62万件に、また都市ガスは静岡県の焼津市・藤枝市・島田市で5万件にと、合わせて67万件の顔が見えるお客様にご利用いただいております。地域社会の根幹を支える事業として展開しています。

当社グループでは昨年度より、これらのお客様にこれまでのガス事業という枠を脱し、総合エネルギー事業者として、お客様にとってのエネルギーの最適化（ガスと電気のベストミックス）を推進しています。

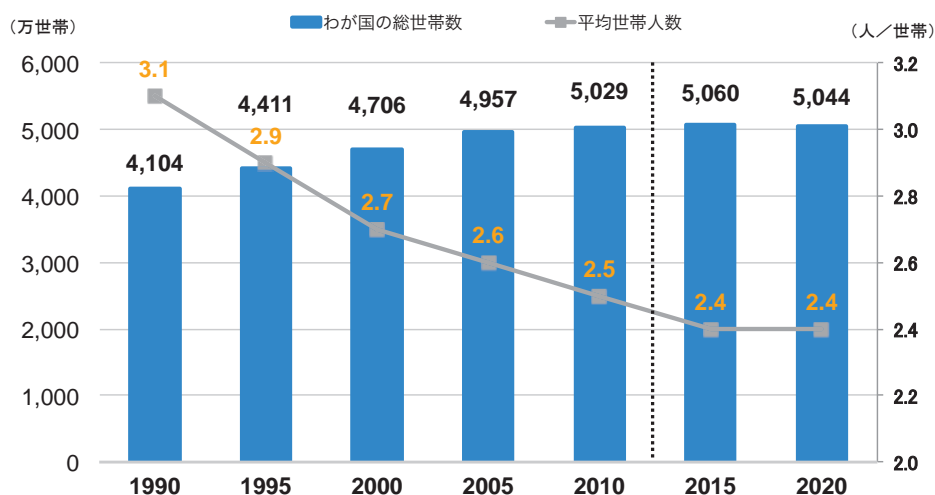
これまで当社グループの成長を担ってきたガス事業は、静岡県および関東1都7県に57拠点、421名の営業要員を擁し、グループの地域密着事業の中核を担っています。グループの事業ポートフォリオ上では「安定収益分野」としてグループ全体の営業利益の45%を占める屋台骨の事業です。

2. ガス事業の環境認識

2-1. 市場・顧客に関する認識

国立社会保障・人口問題研究所によれば、2015年をピークに我が国の総世帯数は減少に転じ、1世帯あたりの平均人員はさらに減少すると推計されています。こうしたトレンドにあつては、1世帯あたりの使用量もLPガス、都市ガスともに減少していくことが想定されます。ガス事業の市場は成熟市場であり、緩やかではありますが縮小傾向にあるといえます。

わが国の総世帯数と1世帯当たりの人数の予測



出典：総務省統計局「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」

2-2. 競合他社に関する認識

当社グループのガスのお客様が中止となった要因を分析しますと、同業他社への切り替え、オール電化への切り替えといった順となっています。日本国内の総世帯数が増加しない中で、エネルギー業界においては、激しい顧客獲得競争が起きています。CPの上昇でLPガス事業者は単位当たり利益の圧縮を余儀なくされているうえに、このような競合他社との競争が厳しい中にある場合は、販売価格への転嫁は容易に行える状況にありません。

3. ガス事業の展開方針

ガス事業の市場は緩やかな縮小傾向ではあるものの、そのスピードは緩やかであり、ガス事業が今後もグループの中核事業であるという位置づけは変わりません。静岡県及び関東一円に67万件の顧客基盤を有し、グループの事業ポートフォリオの「安定収益分野」の事業として、この収益力を維持していくことが最重要課題です。市場の成長率が横這い、そしてやがては縮小していく中で安定的な収益を維持するためには、合理化・効率化をさらに推し進めていく必要があります。新規顧客の獲得のための投資効率の向上や物流の合理化、仕入れコストの削減等、さらなる合理化・効率化を徹底して進めていきます。

この合理化と効率化により価格競争力をつけることを「守りの戦略」とするならば、もう一方にある「攻めの戦略」として新たな成長基軸となる事業を確立することも重要な課題です。

ガス事業が持つ強みを最大限に活かせる「攻めの戦略」の事業として、2012年4月よりガス事業者としてリフォーム事業に本格的に参入します。

当社グループには、地域密着型のガス事業の展開により培ってきた水まわりリフォームの実績があります。加えて、太陽光発電の販売実績をはじめとするエネルギー事業者としての強みと67万件の継続顧客を有する他にない優位性を活かして事業展開を図ります。

これまでの機器販売による設備更新型リフォームをより付加価値を大きくできる本質改善型の総合リフォーム販売へと変革し、これをIP13の設備機器販売計画の達成のための戦略と位置づけて進めてまいります。

4. リフォーム事業の基本構想 ～ガス事業のリフォーム事業への本格参入～

4-1. リフォーム市場に関する認識

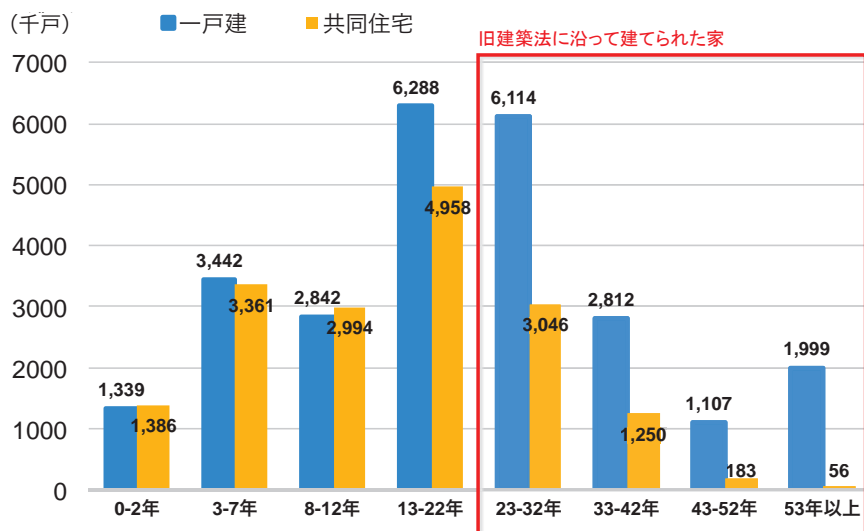
2010年6月に閣議決定された新成長戦略では、住宅リフォーム市場は、2010年の約6兆円から2020年には12兆円へと倍増することを目標としています。その他、民間調査会社による市場推計においても拡大すると予想されており、今後、成長が見込める可能性のある市場であります。

一方、グループ全体でガス事業が展開するエリアのリフォーム市場規模は5,800億円あります。内、静岡エリアでは約1,500億円の市場規模があり、このうち1,400億円をガス事業の拠点展開エリアでカバーしています。関東エリア6県（神奈川、埼玉、千葉、栃木、茨城、群馬）では1兆6,000億円の市場規模があり、このうち4,400億円の市場を当社の拠点展開エリアでカバーしています。

ガス事業の展開するエリアのリフォーム市場規模は大きく、まだまだ開拓していく余地はあるものと考えております。

(※) エリア別市場規模は財団法人住宅リフォーム・紛争処理支援センター推計の住宅リフォーム市場規模を元に当社で作成

築年数別物件割合(起点は2009年)

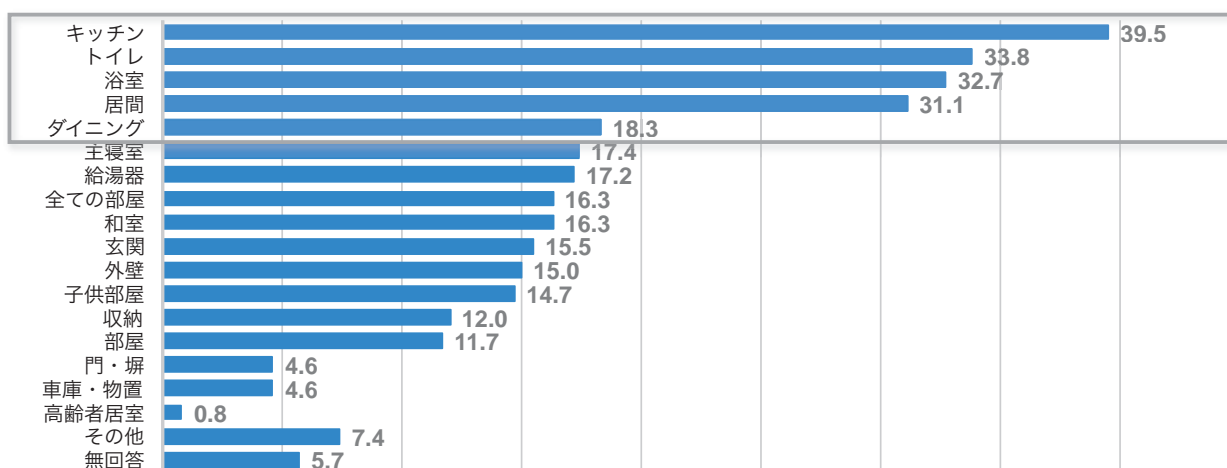


出典：総務省統計局「住宅・土地統計調査」

4-2. お客様のリフォームニーズ

国土交通省のリフォームニーズに関する調査によると、部位別では、水まわりであるキッチン、トイレ、浴室が上位を占めており、次いでリビング、ダイニングと日常的に使用頻度の高い共有スペースのリフォームニーズが高いといえます。

部位別リフォームニーズ割合

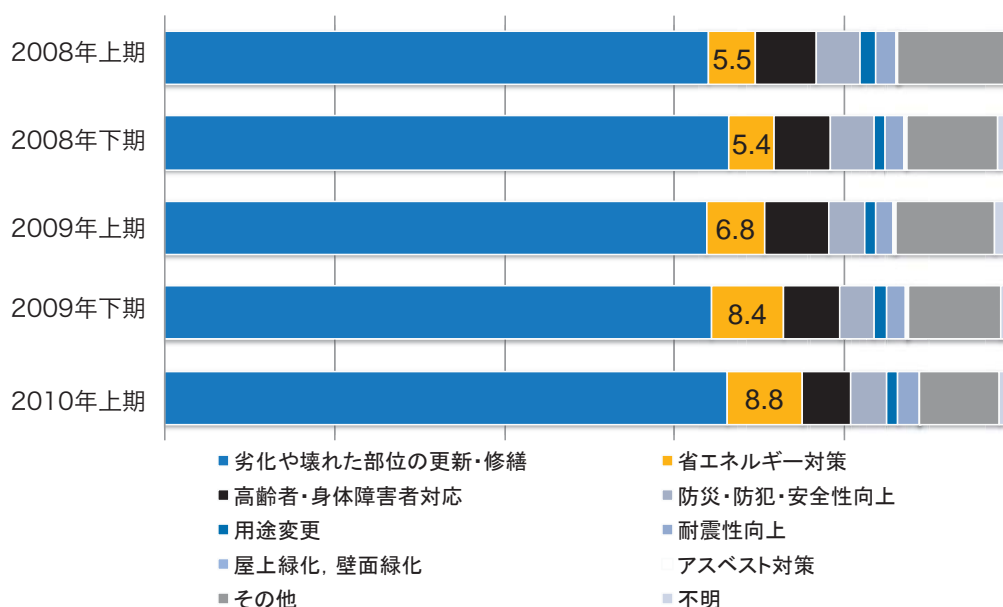


出所：国土交通省「住宅動向調査」

また、目的別では、近年、省エネルギー対策のリフォームの割合が高まっています。これは、ガス事業での給湯提案を通じて培ってきた水まわりと私たちが得意とするエネルギー分野を切り口としたリフォームの顧客ニーズが高いことを示しています。

一方、大手リフォーム会社15社を対象とした顧客満足度調査によると、1位の会社で満足度は8割程度、15位では6割程度にとどまっています。大手リフォーム会社であってもこの程度の満足度ということは、市場全体では、まだまだお客様の中に住宅リフォームに対する不満層が多いのではないかと考えられます。

目的別リフォームニーズの割合（％）



出所：国土交通省 「建築物リフォーム・リニューアル調査報告」

4-3. 提供するサービスコンセプト

当社グループのリフォームサービスのコンセプトは、「お客様のリフォームニーズに幅広く対応できる総合リフォームサービスの提供」です。これは、設備更新型のリフォームから付加価値を大きくできる本質改善型のリフォームへと広げるためです。当社の特徴であるエネルギー分野（環境、省エネ）や政府方針の中で成長を見込んでいる耐震、バリアフリーなどの住宅に対するテーマにも対応していきます。

もうひとつのコンセプトは「高い設計提案力・施工力による、お客様への価値あるリフォームの提供」です。これは、リフォームするお客様には未だ不満層が多く、高い設計力や施工力により真に顧客満足を提供できるリフォーム会社が求められているためです。リフォームを通じてお客様の夢を実現し、信頼頂くことで、継続して取引頂ける関係を築いていくためにも、建築士・コーディネーター等の専門要員を採用、施工体制を再構築して組織体制の強化を図ります。

4-4. TLC推進におけるリフォーム事業の位置づけ

リフォーム事業は、お客様の生活の基盤である住まい全体を対象とするサービスです。また、リフォームはお客様の住まいに対する不満点を解決し、住まいの夢を実現するためのお手伝いをするサービスであることから顧客視点でなければ成り立たない事業といえます。

顧客視点で住まい全体を対象とするリフォーム事業は、ソリューション力の強化につながる事業であり、まさにTLC推進の戦略的な事業と位置づけられます。リフォームを切り口として、お客様が住まいを通じて実現したいニーズに対して、当社グループが有する商品・サービスを組み合わせることで総合提案することも可能となります。この総合提案により、お客様の考えているニーズや「こだわり」に合わせた理想とする住まいに仕上げることで、住まいを通して「安心・安全」「便利・快適」「喜び・生きがい」というTLC構想を実現する、重要な第一歩と位置づけられるのです。

5. 目標とするリフォーム事業規模（5年後の姿）

5-1. 収益目標

5年後を目処に事業規模では、リフォーム売上高100億円（全リフォーム事業者内15位／独立系リフォーム事業者内6位）、収益目標では、売上総利益30%で30億円、営業利益率8%で8億円の確保を目指します。

5-2. 組織再編内容

まず、総合リフォームを展開してきたリフォーム部門（住宅設備本部リフォーム課）をガス事業の営業部門（ライフソリューション本部直売事業部）に移管し、直売・リフォーム事業部とすることで事業の強化を図ります。静岡・関東エリアの約20拠点に配置する営業担当者160名（リフォーム課営業員15名＋ガス営業員145名）に加え、設計提案力と営業効率を高めるための建築士やインテリアコーディネーターをプランナーとして50名、さらにはリフォーム営業経験者30名程度を順次採用することで、240名のリフォーム営業体制を確立してまいります。

6. リフォーム事業に活かせるグループの強み

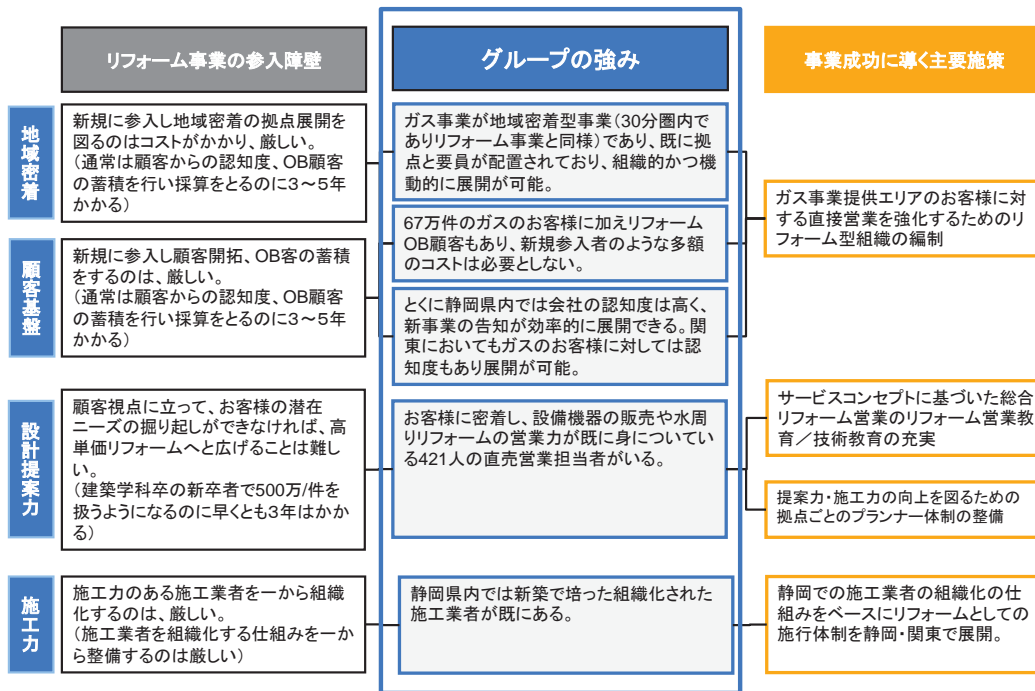
当社グループには、リフォーム事業で成功するための要因が強みとして備わっています。

ガス事業はリフォーム事業と同様に地域密着型事業であり、当社グループでは静岡県および関東一円ですでにきめ細かく拠点展開をしています。各拠点にはエネルギー設備機器や水まわりでお客様との強いつながりを持った421名の営業担当者が配置されており、まさにガス事業で培った水まわりリフォームの実績とエネルギーに強い当社の強みが活かされます。また、継続取引関係にある顔の見える67万件のガスの顧客情報から効率的にリフォームの見込み客を抽出、開拓できることで優位な展開が図れます。

当社グループとしては、これまで静岡県内で建築・住宅事業でリフォーム事業に取り組んできました。住宅事業を通じて培ってきた施工業者の会員組織が整備されており、入会審査、教育研修などにも取り組んでいます。

この「住宅」に関連するノウハウをガス事業に融合させ、単なるリフォーム設備の単品売りから、お客様の「住まい」へのこだわりを実現するソリューション提供へと発展させることで、新たな成長基軸としてガス事業の成長に繋げていくという考えです。

リフォーム事業に活かせるグループの強みと施策



7. リフォーム事業の今後の展開ステップ

7-1. リフォームプロジェクトチーム発足

2011年11月より、TOKAIの静岡および関東のガス事業の営業部門が中心となり、住宅設備のリフォーム部門、東海ガス(都市ガス)の各担当部門に外部の有識者も交えて、リフォームプロジェクトチームを発足し、本格展開に向けて検討・推進していきます。

7-2. 実施内容と展開ステップ

当社グループとして2012年4月からリフォーム事業に本格展開します。

本格展開に向けて、2011年11月よりリフォーム事業計画の策定、ブランドコンセプトづくり、プランナーの採用、リフォーム施工体制の整備、営業支援ツール開発、顧客管理の仕組みづくり等を具体的に検討していきます。とくに営業担当者のレベルアップは優先的な課題として、2011年11月より総合リフォーム営業の教育研修を順次実施する予定です。

今後の展開のステップ

リフォームプロジェクトチーム発足 (2011年11月～)

- 事業計画の策定
- プランナー・営業組織の検討
- 施工体制の構築

総合リフォーム研修による営業力強化 (2011年11月～)

※前倒して展開し知識／技術を習得する

TOKAIグループとしてリフォーム本格展開 (2012年4月1日)

当社グループは、グループ内ガス事業と住宅事業に備わっているリフォーム事業参入の強みである経営資源を最大限に活用し、お客様の「住まい」への真のニーズや解決したい課題に迫り、より快適な住環境を提供するリフォームソリューションを展開してまいります。