

経営環境および業績について

2002年3月期は、日本経済のデフレ懸念が強まる厳しい環境ではありましたが、環境負荷の低い天然ガスへの高い期待を背景として、東京ガスグループは、都市ガスの普及拡大に最大限の努力を払うとともに、経営効率化の一層の推進を図り費用の抑制に努めました。その結果、連結売上高は前期比1.0%増の1兆975億円、営業利益は同6.7%増の1,106億円、経常利益は同20.6%増の806億円となりました。また、前期は退職給付会計基準変更時差異217億円を特別損失に計上しましたが、当期は投資有価証券売却益34億円を特別利益として計上したこと等により、当期純利益は前期比88.1%増の519億円となりました。

Q. 投資先としてのガス・エネルギー事業の魅力はどこにあると思いますか。

A. それはひとえに「天然ガス」を扱うビジネスであることだと思います。

天然ガスは環境特性に最も優れた化石燃料であり、しかも原油に比べ世界に分散しているため、環境問題はもちろんのこと、国内にエネルギー資源の乏しい日本のエネルギー・セキュリティを考える上からも、非常に重要な資源だといえるのです。

また天然ガスは、従来からの都市ガス用需要や大型発電需要のみならず、ここ10年の間に、自家発電を行うと同時に発生する排熱も回収してエネルギーとして活用する、環境性・経済性に優れた分散型発電のコージェネレーションの利用が普及し、その伸びを加速させています。さらに今後は、コージェネレーションのより小規模需要への利用を可能とするマイクロガスタービンや小型家庭用燃料電池の普及への期待などもあり、近い将来の分散型エネルギー時代に向けて、さらなる天然ガスの需要拡大が見込まれているのです。

加えて日本の一次エネルギー供給に占める天然ガスのシェアは、欧米に比べてまだ半分程度と低く、政府の長期エネルギー需給見通しの中でもさらなる成長が盛り込まれている唯一の化石燃料です。

このように天然ガスビジネスは、さらなる成長が確実に見込まれる有望なマーケットが広がっているのです。

Q. 成長性の高い天然ガスを扱う事業でありながら、ROAや有利子負債削減といった経営指標を掲げ、資産効率向上に重点を置いているのは、むしろ縮小均衡とはならないのでしょうか。

A. 当社は、装置産業ということもあり、競争力強化に向けた資産効率の向上を念頭に置き、総資産の圧縮とりわけ有利子負債の削減に努めてきました。東京ガスの事業エリアは成長性の高い市場であるからこそ新規参入者が相次ぎ、競争が激化することが見込まれるため、これに対抗する価格競争力を維持、向上させるため、資産の効率化を進めてきたのです。その結果、1999年11月に発表した中期経営計画の目標で

代表取締役社長

上原 英治



あった2005年3月期の単体有利子負債残6,100億円を下回る水準を、3年前倒して当期末に実現いたしました。

一方、当社はこの効率化された企業体質を武器に、景気低迷の中でも今後五カ年のガス販売量を、コージェネレーションや発電ビジネス向けを中心に、年率約6%と高い伸びを見込んでいます。さらに今後は、都市ガス販売での成長に限らず、天然ガスをコアとした新規事業投資に重点的にフリー・キャッシュ・フローを投入することで、「攻め」を強化し成長を加速させていきます。

このように東京ガスは、売上・収益を拡大させていく、成長性溢れる企業なのです。

Q. 電力・ガス事業の規制緩和の議論と今後の進展、またそれに対する東京ガスの考えは。

A. 電力・ガス事業の規制緩和については、さらなる自由化領域の拡大に向け、今まさに議論が行われているところです。

まずガス事業については、経済産業省の私的な研究会、「ガス市場整備基本問題研究会」の中で議論が進められてきました。その中では、家庭用および小規模業務用を除いた全需要家への自由化範囲の拡大や、導管・LNG基地の開放が大きなテーマとなりました。この研究会での議論を受けて、政府による正式な審議会に場を移し、引き続き議論が行われる予定です。また電力の規制緩和については、既に公式な議論の場である電気事業審議会での議論が行われています。この中では、ガス事業の規制緩和と同様、自由化の範囲の拡大を始め、発送電分離の問題など、幅広く議論がされている状況です。

東京ガスは今回の規制緩和についても、大きなビジネス・チャンスと捉えて、企業価値の増大を図ってまいります。当社の116年の歴史は、ガス灯と電灯の競争から始まり、石油との暖房の競争、LPGとのガス対ガスの競争等、常に他エネルギーとの競争の歴史でした。そして今では電力ビジネスに参入する事業者に向けた天然ガスの販売や、東京ガス単独あるいは他社とのアライアンスを組んでの発電所の建設、電力小売り事業の展開等、既に電力ビジネスへも積極的に参入しています。

規制緩和のさらなる進展は、東京ガスにとって新たな競争の始まりであるとともに、新たなビジネス・チャンスの拡大でもあるのです。

Q. 規制緩和に伴う事業リスクはどのようなものでしょうか。特に事業規模で優る電力会社への対応策は、どのようなものでしょうか。

A. 自由化に伴うリスクとしては、当社エリア内で新規参入者に需要を奪われる可能性＝需要離脱リスクが挙げられます。東京ガスの事業エリアは成長性の高い首都圏およびその周辺部であり、新規参入者にとって大変魅力的な市場であるため、激しい需要獲得競争が起こりつつあります。また、さらなるリスクとして、競争の激化に伴う価格下落＝減収リスクも考えられます。

需要離脱リスクへの対応としては、新規参入者に対して東京ガスが持っている、燃焼技術に裏打ちされた「エンジニアリング力」、顧客からの要望に的確・迅速・誠実に応える地道な営業努力の積み重ねで生まれた「信頼＝ブランド力」という優位性により、顧客の囲い込みを行い、新規事業者への需要の離脱をできるだけ抑えるとともに、新たな顧客の獲得にも努めてまいります。一方減収リスクについては、より徹底した経営の効率化を推進し、コストダウンを加速させ、競合他社との価格競争に打ち勝つとともに、利益の増大を図ってまいりたいと考えています。

Q. 具体的に、ガス事業ではどのような戦略を以って、競合者に対抗していきますか。

A. 対電力という意味では、東京電力の本年4月の料金引下げを受けて、ビルのガス空調やコージェネレーション分野での競争が激化しています。一方、都市ガス事業においては、自由化によりお客さまがガス供給者を選ぶ時代となり、ガス対ガスの競争が始まっています。これらの競争状態を踏まえ、東京ガスとしては、コスト削減を進め、価格競争力の維持・強化を図るべくお客さまの選択に際し魅力ある料金メニューをご提案し、必ず東京ガスが選ばれるよう努力してまいります。さらに、単にガスを供給するだけでなく、高付加価値のエネルギー利用提案を行うエネルギーサービス事業に注力し、お客さまのエネルギー利用上の課題を解決することで、東京ガスの魅力を高めています。本年7月に設立した㈱エネルギー・アドバンスは、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のサービスを提供する新会社であり、お客さまの様々なニーズにワンストップでお応えしてまいります。

Q. 東京ガスが手がける電力ビジネスについては、どのような進展がありましたか。

A. 電力事業における新規参入者の最大の課題は電源の調達です。NTTファシリティーズ・大阪ガスと共同で設立した電力小売事業会社エネット向けの電源については、東京ガスの100%子会社東京ガスベイパワーが、当社の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。その他にも、東京都・シェルガス&パワージャパンと設立した㈱東京シティパワーや、日石三菱(現・新日本石油)と設立した㈱川崎天然ガス発電等、アライアンスを組んで発電事業にも積極的に取り組んでまいります。

Q. 電力・ガスの市場において、最大の競合者となるのは東京電力だと考えられますが、一方で天然ガス調達での協調体制も築いています。この関係はどうとらえればよろしいでしょうか。

A. 海外からの天然ガス調達において、東京電力に限らず様々なアライアンスを組んでバーゲニング・パワーを高め、最も安定的かつ安価な調達体制を構築することは、エネルギー事業者として経済合理性に適っています。昨年は、東ティモール沖のバユ・ウングン・ガス田開発プロジェクトにも共同で出資しましたが、これも東京電力と協調することによって念願の

上流への参画が実現できたものです。東京電力とは、ほかにも袖ヶ浦や根岸のLNG基地の共同運営や、夏場の気温リスク交換契約の締結等も行っておりますが、全て互いにメリットを生じるという理由で行っているものです。

しかし、エネルギーをお客さまに販売する場面においては、それぞれ一企業として正々堂々と市場競争を展開することが当然であると認識しています。今後も互いにメリットのある分野では協調し、競争すべき分野では競争することで、最終的に株主の皆さまの利益に結びつくよう取り組んでまいります。



Q. 創出したフリー・キャッシュ・フローの用途はどうされますか。

A. 先に挙げたバク・ウندان・ガス田開発プロジェクトへの大規模投資をはじめとして、様々な新規事業投資を計画しており、今秋に発表を予定している「グループ中期経営計画」では、具体的な案件を盛り込んでまいります。

また、本計画は、その名が示すとおりグループ戦略を中心に据えており、撤退や統合等によるビジネス・ユニットの再編も含めて、関係会社54社を含む当社グループ価値の最大化を実現するフリー・キャッシュ・フローの用途を明らかにしてまいります。

さらに、株主の皆様への還元として、2001年3月期に1株当たり配当を5円から6円に増配しておりますが、自社株買いについても「グループ中期経営計画」の中に織り込んでまいります。

Q. 最後に、コーポレート・ガバナンスについて東京ガスの取り組みを教えてください。

A. 現在策定中の「グループ中期経営計画」では、新たなビジネス・モデルの構築を目指した経営戦略を検討しており、本計画を迅速かつ強力に実行するためにマネジメントシステムの強化を図ります。そのために中期経営計画発表に先立って、2002年6月に取締役数を28人から11人に大幅に削減すると同時に執行役員制を導入し、コーポレート・ガバナンスの視点を重視した業務執行体制への改革を行いました。

一方、自由化が進展し、競争が激しくなる中、従来のビジネスモデルでは今後の経営環境の変化に対応できないとの考えから、組織・制度についても構造改革を断行し全社本部制を敷いて、各ビジネス・ユニットが新しいビジネス・モデルの創出に懸命に取り組んでいます。各本部は、本部別独立会計（バーチャル・カンパニー制）のもと、それぞれのミッションと、フリー・キャッシュ・フロー・ROAの目標を持ち、将来的には社内資本金、社内配当、社内貸付等まで拡大した社内カンパニー制への移行も視野に入れながら、本部利益の最大化を図っています。

株主価値のさらなる向上を図るため、様々な改革に取り組む東京ガスに今後ともご期待下さい。