

社長インタビュー

An Interview with President



日本のエネルギー市場は今、急激な変化に見舞われています。東京ガスは、規制緩和に伴い激化するエネルギー競争をビジネスチャンスと捉え、これに的確に対応すべく2003～2007年度グループ中期経営計画「フロンティア2007」を策定しました。「フロンティア2007」実施初年度に当たり、エネルギーフロンティア企業へと自らを変革する総合的な取り組みについて、2003年6月に就任した市野新社長から株主の皆さまにご報告いたします。

Q 東京ガスは、2004年度までの5か年の中期経営計画で掲げた目標を2年前倒しで達成しました。これは株主にとってどのようなメリットをもたらすのでしょうか。

前回の中期経営計画(2000～2004年度)策定の際、東京ガスは「新しい公益事業」を目指すべき姿といたしました。「新しい公益事業」とは、「公益事業としてお客さまと地域に貢献していく」とこと、「株式会社として企業価値を増大させていく」という2つの命題を同時に満足させる企業となることです。今では日本の公益企業は同様な認識のもとに経営に取り組んでおりますが、特に株式会社として企業価値を増大させていく、そのために各種の新たな目標を明示して取り組むこととしたのは当社が草分けであったと自負しております。

さて、前回の中期計画の大きなねらいは、フリーキャッシュ・フローの増大と経営資源の効果的な配分による企業価値の増大、ならびに資産効率(ROA)の改善でした。フリーキャッシュ・フローとROAは、株主利益に密接に関係しています。なぜなら、フリーキャッシュ・フローの増大は安定配当とともに前向きな新規事業への投融資を可能とします。また都市ガス事業は装置産業であり、資産規模も大きいことから、資産の有効活用を通じた資産効率の改善は業績向上には欠かせないものだからです。

さらに、有利子負債の削減による支払利息の低減も大きな目標でした。2003年3月末の連結有利子負債残高は7,313億円で、1999年11月に設定した2005年3月末目標の7,860億円をすでに達成しました。また、フリーキャッシュ・フローは882億円、ROAは3.5%と、いずれも目標値を大きく上回りました。

前中期経営計画を前倒しで達成したことにより、さらなる成長のための基盤が急速に整備されたといえます。この計画達成の最大の意義は、市場環境の変化にも的確に対応できるスリムな企業体質が構築されたことと、増配・株価改善などを通じた企業価値向上によって株主の皆さまに利益還元ができたことだと考えております。

Q 一層の規制緩和を盛り込んだ法改正(電気事業法・ガス事業法)が行われましたが、それに対する評価と今後の対応についてどのようにお考えですか。

今回の改革の大きな目玉である自由化範囲の拡大については、2003年現在のガス・電力小売市場では、すでに全販売量の30~40%に相当する市場が自由化されています。今回の法改正により、ガス・電力市場とも段階的に自由化の範囲が拡大し、ガス事業は2007年には市場の50% (年間消費量10万m³以上)が自由化されます。

規制緩和がもたらすビジネスチャンスから大きな果実を

規制緩和にはリスクとチャンス、二つの側面があります。ガスビジネスに電力会社などが新規参入者として進出してくる可能性があり、これがまずリスクです。こうしたリスクについては、その影響度を正しく認識

したうえで、適切なリスクマネジメントを行っていくことが肝要です。今回の中期経営計画の中では新規参入による需要の脱落リスク、競争の激化に伴う料金の低下リスクをそれぞれ、収支上織り込んでおります。また規制緩和で忘れてならないのは、これによってわれわれガス事業者が電力ビジネスなど新しい事業分野に進出することが可能になるチャンスの側面です。

東京ガスは1世紀以上前に設立されて以来、電力、石油、液化石油ガス(LPG)等、さまざまなエネルギー事業と競争してまいりました。われわれは、ガス事業の競争力をさらに高めるコアコンピタンスとして、投資回収期を迎えたキャッシュ・ポジションからなる豊富なフリーキャッシュ・フロー、お客さまニーズに対応する高い営業提案力、最先端のガス利用技術力など、当社独自の強みをもって、これらを生かしてこの大きなビジネスチャンスに取り組んでいくことにより、規制緩和の恩恵を十分享受していけるものと考えています。当社の長年培った経験によって新たな企業価値を生み出し、株主に対するさらなる利益還元を可能にするよう取り組んでまいります。

Q 東京ガスは、昨年10月に2003年度から2007年度までの新しいグループ中期経営計画「フロンティア2007」を策定し、この4月からスタートしていますが、経営目標の主なポイントをご紹介ください。

「フロンティア2007」主要経営目標

| | 2002年度 | 2007年度 |
|---------|---------|---------|
| TEP* | 30億円 | 100億円 |
| ROA | 2.8% | 3.9% |
| FCF | 610億円 | 1,050億円 |
| 有利子負債残高 | 7,750億円 | 6,270億円 |

「フロンティア2007」では、左表のとおり、資本コストを勘案した利益指標であるTEP* (Tokyo Gas Economic Profit)、フリーキャッシュ・フロー (FCF)、ROA、有利子負債残高という4つの経営指標を経営目標として掲げています。

また、これらの経営目標を達成するための重点課題として①ビジネスモデルの変革②エ

* TEP: Tokyo Gas Economic Profit(東京ガス版EVA®)
2002年度の数値は、2002年10月の「フロンティア2007」策定時点の見通しです。

エネルギー関連領域への事業拡大③グループ経営体制の構築④企業体質の強化—という4つの柱を設定しています。

「フロンティア2007」はまた、これからの5年間を、激化する競争を勝ち抜き、将来にわたってお客さまに選ばれる企業グループとして成長・発展を遂げるため、グループの体質やビジネスの領域と仕組みそのものを変革する期間と位置づけています。この5年間はまた、さらなる利益水準の向上・ステップアップを図る期間でもあります。

「フロンティア2007」では、前回の中期経営計画で目指すべき姿として掲げた「新しい公益事業」への変革をさらに加速させます。常にお客さまから選ばれる企業であり続け、環境にやさしい天然ガスを中心にエネルギーおよびエネルギー関連領域で付加価値を提供する企業に変革するため、当社のあらゆる経営資源を集中させます。

当レポートの特集(6ページから19ページ)では「フロンティア2007」の全容と、現在進行中の取り組みを紹介していますのでぜひご覧ください。

Q 「フロンティア2007」の達成に向けた社長の決意をお聞かせください。

「フロンティア2007」は、前中期経営計画を2年前倒して達成したことに甘んじることなく、さらに高い目標を掲げたという意味で大変積極的な計画であると同時に、リスク要因も十分に織り込んだ計画となっており、必ず達成できるものと確信しています。私の使命は前回の中期経営計画同様、前倒して目標を達成できるよう取り組んでいくことであると考えております。

フロンティア2007： リスク要因を織り込んだ 積極的な計画

私がそれを確信する理由の一つは、計画策定の過程でキーとなる社員が積極的に参画したということです。一方的なトップダウンの経営計画ではなく、これを実行する社員たちが総力をあげてまとめ上げたものを、われわれトップマネジメントが、徹底的に審議し最終化したものです。社員参加がとりわけ重要なのは、企業体質の変革を掲げる「フロンティア2007」では、すべての社員、さらにはグループ社員一人ひとりにいたるまで、計画に対する当事者意識を持つことを求めているからです。

そしてもう一つの理由は、規制緩和のリスクとチャンスについても徹底的に議論を重ねて作り上げたということです。特にリスクについては、今回の法改正では規制緩和の内容以上に自由化のスピードと範囲を想定したものとなっていることから、高いリスク許容度のもとで計画を実行できるため、目標達成は十分可能だと考えています。

Q 「安心・安全・信頼」というブランド価値をもつ東京ガスにとって、コンプライアンス(法令遵守)への対応はきわめて重要だと考えます。コンプライアンスについてどのような取り組みをされていますか。

東京ガスは公益企業であることから、コンプライアンスへの取り組みは昨日今日始まったものではありません。役員や社員を厳しい行動基準で律するなど、これまでも自覚を持って関係法令等を遵守してきました。コンプライアンスは企業活動のベースであり、これをなくして企業の存続・発展はありません。「フロンティア2007」の中でも、企業体質の強化を重点課題の一つに掲げ、その一環として、より高いレベルのコンプライアンスの実現に取り組んでいく計画です。昨年は、コ



コンプライアンスを統括する専門組織を設置するとともに、社長を議長とする「経営倫理委員会」を発足させ、基本方針を策定したほか、各本部にコンプライアンス委員会を設置しました。本年3月には社員などからコンプライアンスの相談を受け付ける「コンプライアンス相談窓口」を開設し、社内組織と社外弁護士を通じて経営倫理委員会に相談・通報できる体制を整えました。東京ガスの品質・信頼に対するお客さまの評価は貴重な財産ですので、これまで以上にコンプライアンスを一層徹底させていきます。

東京ガスはコーポレートガバナンスに積極的に取り組み、株主の期待にこたえる努力をできました。特に2002年度はさまざまな制度を導入されましたね。

日本のガス・電力会社の中で、外国人持株比率が最も高い当社にとって何よりも大切なことは、世界の資本市場において「東京ガスは株主・投資家の期待を裏切らない、信頼できる企業である」との評価を確立することだと考えています。そのためには、国内外すべての投資家に対する公平で、タイムリーな情報開示と経営の透明性を高いレベルで維持することが重要です。

2002年度、当社はコーポレートガバナンス強化の観点からいくつかの対策を講じました。その一つは、28名いた取締役の数を大幅に削減、現在12名体制とし、そのうち3名を社外取締役で構成

しています。これにより経営に対するチェック機能が強化され、経営の透明性がさらに向上することになりました。同時に、執行役員制度を導入し、私と各事業部門のトップを含む23人の執行役員によって実際の業務を執行する体制を発足させました。これによ

「東京ガスは株主・投資家の期待を裏切らない、信頼できる企業」との評価を確立

り、迅速な意思決定と、より効率的な業務執行が期待できます。

このように制度面は整備されましたので、今後はこの制度が実質的に機能し、コーポレートガバナンスが強化されるよう注意深くフォローしていきます。

今後の株主価値の増大についてのお考えをお聞かせください。

株主の皆さまからの信用と信頼を維持するためには、EPS（1株当たり当期純利益）の増大ならびに安定的な配当が重要であると認識しています。安定配当の継続のためには、健全な財務体質の維持が欠かせないことから、「フロンティア2007」に掲げる有利子負債の削減などを着実に実行していきます。

また、今後予想される転換社債の転換を見込んだ希薄化の吸収・防止のため自社株取得のプログラムにも取り組んでいます。この5年間においても、創出されるフリーキャッシュ・フローは、新規投資とのバランスを考えながら活用し、株主価値の最大化を図ってまいります。

当社は、この新中期経営計画を希望と情熱をもってスタートさせています。株主の皆さまが東京ガスにお寄せくださる支持と信頼にこたえるため、目標達成に全力を傾けてまいります。