

ANNUAL REPORT 2003

2003年3月期

Frontier

2007

Competitive Transformation

2003

東京ガスは、需要規模が大きく成長性の高い首都圏・関東地域を事業基盤とし、約920万件の顧客と、3,155km²に及ぶ供給エリアを誇る日本最大の都市ガス事業者です。

エネルギー業界における規制緩和の進展や首都圏でのガス需要の拡大をビジネスチャンスと捉え、東京ガスグループの新たな成長を目指し、本年4月からグループ中期経営計画「フロンティア2007」をスタートしています。この計画の実行により、天然ガスを中心にしたエネルギーおよびエネルギー関連事業を通じて成長し続ける「エネルギーフロンティア企業グループ」として企業価値の増大を図り、お客さま・株主の皆さまの期待にこたえられるよう努力しています。

財務ハイライト

東京ガス株式会社および連結子会社 3月31日に終了した1年間	単位：百万円 (1株当たりの金額を除く)			単位：千ドル (1株当たりの金額を除く)
	2003	2002	2001	2003
会計年度：				
売上高	¥1,127,634	¥1,097,589	¥1,086,771	\$9,396,950
営業利益	123,294	110,608	103,659	1,027,453
当期純利益	59,201	51,912	27,595	493,343
減価償却費	137,300	141,646	146,420	1,144,165
資本的支出：				
会計ベース	110,188	104,291	109,899	918,233
支払ベース	107,164	112,675	111,208	893,033
1株当たり：				
当期純利益(基本)	21.18	18.47	9.82	0.18
当期純利益(潜在株式調整後)	19.11	16.66	9.13	0.16
当期純利益・減価償却費	70.4	68.9	61.9	0.59
会計年度末：				
資産合計	¥1,676,064	¥1,702,713	¥1,797,669	\$13,967,204
1年以内返済予定分を除く長期負債	598,322	680,887	708,329	4,986,017
資本合計	579,706	564,078	552,790	4,830,886
財務指標：				
売上高当期純利益率	5.3%	4.7%	2.5%	
ROE	10.4%	9.3%	5.3%	
ROA	3.5%	3.0%	1.5%	
株主資本比率	34.6%	33.1%	30.8%	

注記：米ドル金額は、便宜上、2003年3月31日現在の東京外国為替相場1米ドル=120円で換算しています。

目次

株主・投資家の皆さまへ	1	役員	24
社長インタビュー	2	財務分析	25
特集 Right Place, Right Time, Right Plan	6	11年間の財務データ	30
未来をひらく研究開発	20	財務諸表	32
競争力のある原料の安定供給と安全対策	21	組織図	37
地域社会に根ざした環境活動と社会貢献	22	投資関連情報	38

このアニュアルレポートは、英文版アニュアルレポートの和訳版です。

見直しに関する注意事項

このアニュアルレポートに掲載されている東京ガスの現在の計画、見直し、戦略、その他の歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見直しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた東京ガスの経営者の判断に基づいております。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見直しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、日本経済の動向、円ドルの為替相場、ならびに急速な技術革新と規制緩和の進展への東京ガスの対応等があります。

財務数値、グラフに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載している金額は億円未満または百万円未満を、パーセント表示は小数点以下2位を、それぞれ四捨五入して表示しています。また、グラフの年表示は、3月31日に終了した会計年度を示しています。

株主・投資家の皆さまへ

Management Message

新たなステージへの羅針盤

株主ならびに投資家の皆さまには、平素より当社の事業活動にご理解とご支援を賜り、誠にありがとうございます。

2002年度は、デフレに伴う消費低迷や雇用不安等、依然として先行きが不透明な日本経済のもと、環境性に優れた天然ガスへの根強いニーズを背景に都市ガスの普及拡大に懸命の営業努力を傾け、あわせて「中期経営計画」で掲げた経営効率化の一層の推進と諸費用の抑制に努めてまいりました。

その結果、低気温の影響などにより「ガス売上高」が堅調な伸び（前年度比5.6%増）を示し、連結売上高は前年度比2.7%増の1兆1,276億円と過去最高となりました。また営業利益は同11.5%増の1,233億円、当期純利益も固定資産売却益55億円や投資有価証券売却益31億円を特別利益として計上したこと等により、前年度比14.0%増の592億円といずれも過去2番目の好決算となりました。

内外情勢が不安定、不確実な様相を呈しているなか、2003年は日本のエネルギー業界が一つの転換点を迎える年といえるでしょう。今後のエネルギー競争の前提条件となる規制改革の内容が決定し、電気事業・ガス事業双方の事業法が改正されたからです。これにより、自由化範囲が段階的に拡大され、エネルギー間の競争が一段と激化し、エネルギー市場の新たなステージの幕が開くこととなります。

東京ガスでは、このような規制改革の進展や自由化範囲の拡大が当事業に与える影響を最大限織り込み、当社グループとして進むべき今後の方向・戦略を明らかにした「フロンティア2007（2003～2007年度グループ中期経営計画）」を策定いたしました。詳細については本アニュアルレポート「特集」でご紹介していますが、その骨子は、ガス供給中心のビジネスからエネルギーとエネルギー付加価値を提供するビジネスに脱皮し、「エネルギーフロンティア企業グループ」として持続的な成長を遂げることを目指すというものです。

本年度はこの「フロンティア2007」の初年度であり、目標達成に向けて着実な第一歩を踏み出すべく、市野新社長をはじめとする新体制のもと、さらに意欲的に当計画の遂行に励み、企業価値の最大化を目指してまいります。

株主ならびに投資家の皆さまには、今後とも変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

2003年7月

代表取締役会長

安西邦夫

代表取締役副会長

上原英治

代表取締役社長

市野紀生



前列中央：代表取締役会長 安西 邦夫
後列左から：代表取締役副会長 上原 英治、代表取締役社長 市野 紀生

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・発展はありえません。「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。

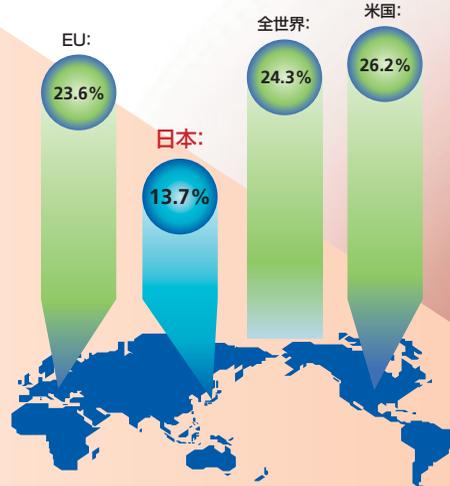
一層の増加が見込まれる日本のガス需要

天然ガスは、環境特性に最も優れた化石燃料です。埋蔵量の60%が中東地域に集中している石油に比べ、天然ガスは世界各地に分散しており、可採年数も石油よりも長いことから、将来、石油代替エネルギー源の一つとなっていくものとみられています。また天然ガスは、これまでの都市ガス用需要や大型発電需要だけでなく、ここ10年で急速に普及したコージェネレーション*による需要拡大、さらに、小規模コージェネレーションの需要を促進する小型家庭用燃料電池等、分散型エネルギー時代に向けて一層の需要拡大が期待されています。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半分程度と依然低く、政府の長期エネルギー需要見通しでも、今後さらなる成長が見込める唯一の化石燃料と

*コージェネレーション：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

されています。このように、天然ガス事業はこれからの日本のエネルギー市場でさらに大きな役割を担っていく成長性豊かな事業といえます。

■日本と海外の一次エネルギー供給における天然ガスの割合

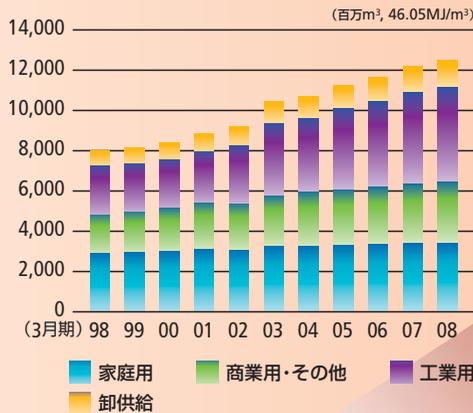


出典：BP Statistical Review of World Energy 2003

東京ガスの優位性

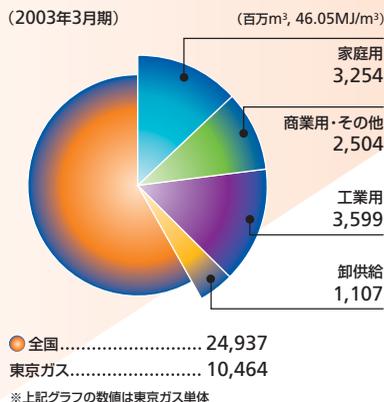
東京ガスは、首都圏と関東地方に3,155km²の供給エリアを誇る日本最大の都市ガス事業者です。関東地方は、4,000万人以上が居住する人口密度の最も高い地域であり、特に東京は多くの企業が本社を構える日本経済の中心地です。関東地方はまた、国内総生産の40%を占める国内最大の工業地帯を抱えており、このエリアを基盤とする当社は、ガス需要の伸びはもとより、エネルギー関連の事業拡大によって一段と大きな成長を遂げる見込みです。

■東京ガスの用途別販売量の推移グラフ

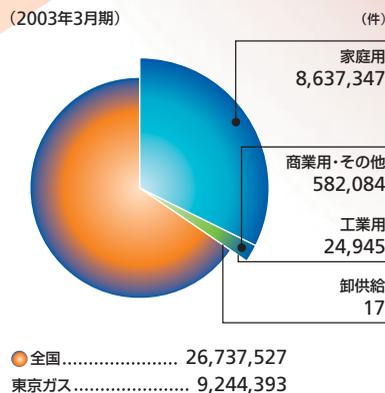


* 2004～2008年3月期は見直し

■全国都市ガス販売量・東京ガスの用途別販売量



■全国需要家件数・東京ガスの需要家件数



拡大する供給エリアと導管網

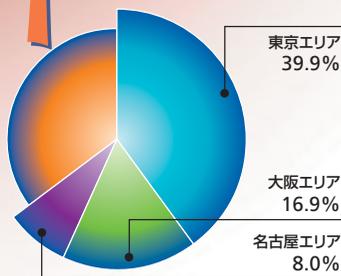
日本最大の需要地域である首都圏および関東地方に都市ガス进行供給する当社は、49,431kmにおよぶパイプラインと約920万件の需要家件数を誇っています。この需要に対応するため、世界最大のLNG受入基地である袖ヶ浦工場はじめ3つのLNG受入基地を組み込んだ300kmに及ぶ天然ガス輸送幹線を首都圏周辺に整備し、天然ガスの長期的な安定供給体制を構築しています。

そして、都市ガス需要の増加が見込める地域に、投資採算性を見極めたうえで積極的に進出し、供給インフラの整備・拡充を進めています。さらに、規制緩和により従来の供給区域外の大口供給が自由化されたことに対応し、積極的に需要開拓を行っています。



■各主要エリアにおける国内総生産(GDP)の割合

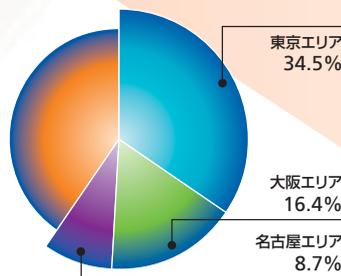
(2000年3月期)
●総額 509兆7,017億円



出典: 内閣府

■東京エリア、大阪エリア、名古屋エリアの人口比較

(2002年10月現在)
●全国 127,435千人



出典: 総務省統計局

注: 1. 東京エリア: 東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、茨城県、栃木県、群馬県、山梨県、長野県
大阪エリア: 大阪府、兵庫県、京都府、滋賀県、奈良県、和歌山県
名古屋エリア: 愛知県、岐阜県、三重県
2. エリアのGDPの合計は、上記都、府、県の合計

横浜湘南ラインおよび第2常総幹線の開通

2002年5月、神奈川県西湘地区の需要増、小田原ガスなどへの卸供給および南足柄地区の大口需要への対応を目的に建設を進めていた横浜湘南ラインが全線開通しました。また、10月には、千葉県北部および茨城県南部方面への輸送パイプライン「第2常総幹線」が開通しました。同パイプラインは、都市ガス輸送の増強と幹線の二系統化による安定供給確保の目的で建設されたものです。今後も、2006年完成予定の「栃木ライン」など、ガス需要の増加に積極的に対応し供給インフラを拡充していきます。

日本の都市ガス事業の特徴

日本の都市ガス事業者は約230社（2003年4月現在）と、その数は多いものの、大手3社で都市ガス販売量の約80%を占めています。これら都市ガス事業者のほかに、約1,800社の簡易ガス事業者や約30,000社のLPGガス事業者もありますが、その大部分は中小規模であり、大手3社と多数の中小規模事業者という極端な事業者構成となっています。

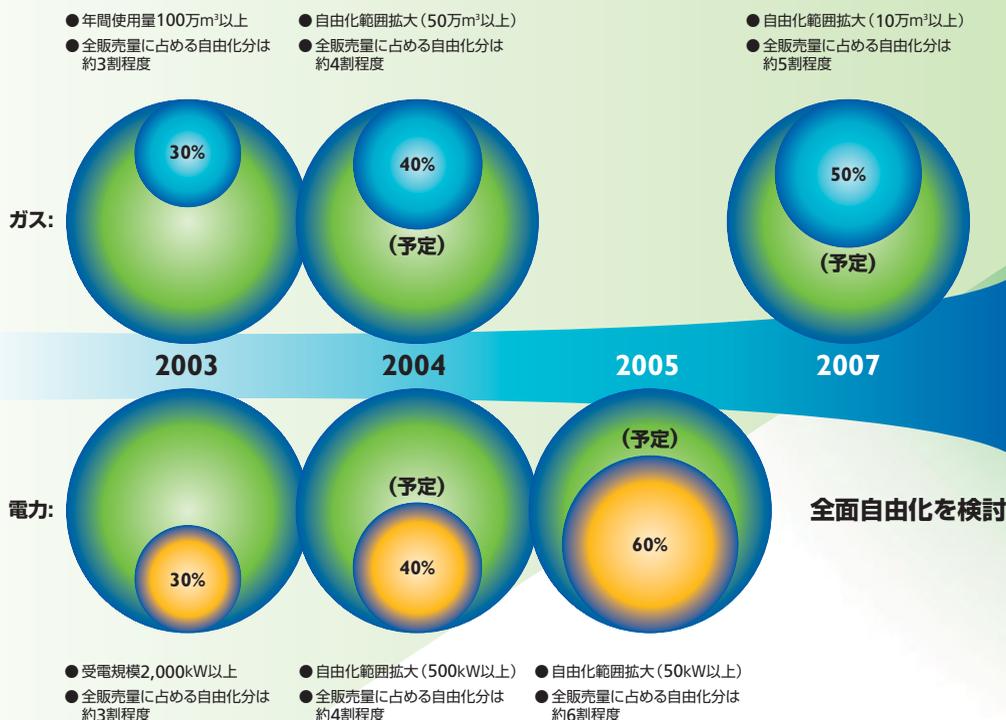
日本の都市ガス原料の約90%は天然ガスで、そのほとんどは海外からLNG（液化天然ガス）の形で輸入されています。LNGの輸入から、都市ガスを生産し供給まで行っているのは一部の事業者に限られています。また、日本には欧米のようなナショナルパイプラインは存在しませんが、各都市ガス事業者はそれぞれの供給地域に応じた導管網を形成し、都市ガスの供給・販売を行っています。

規制緩和のさらなる進展

日本のエネルギー市場は、1995年にガス事業における大口供給の小売事業が自由化され、電力事業では、発電部門が自由化されました。その後両事業ともに、2000年3月の電力小売自由化や料金値下げ届け出制の移行など、事業者の経営主体性を尊重する動きも加速しています。

本年2月に2007年までの規制改革のスケジュールが明らかになり、2007年には年間使用量10万 m^3 以上までのお客さまが自由にガス事業者を選択できるようになります。一方電力事業は、2005年に50kW以上までの需要家に自由化範囲が拡大し、家庭用まで含めた全面自由化についても2007年に降に検討される予定です。

■規制改革スケジュール



RIGHT

大きなビジネスチャンスの到来

規制緩和の進展は、ガス対ガスの競争や、電力料金の引き下げによる業務用分野・家庭分野でのガス対電力の競争はもとより、電力・ガス事業の相互市場参入が一段と活発化する大競争時代を招来します。しかし一方で、今後の日本のエネルギー需要を見てみると、エネルギー全体での伸びは鈍化するものの、天然ガスの需要はその環境優位性からますます拡大することが予想されます。

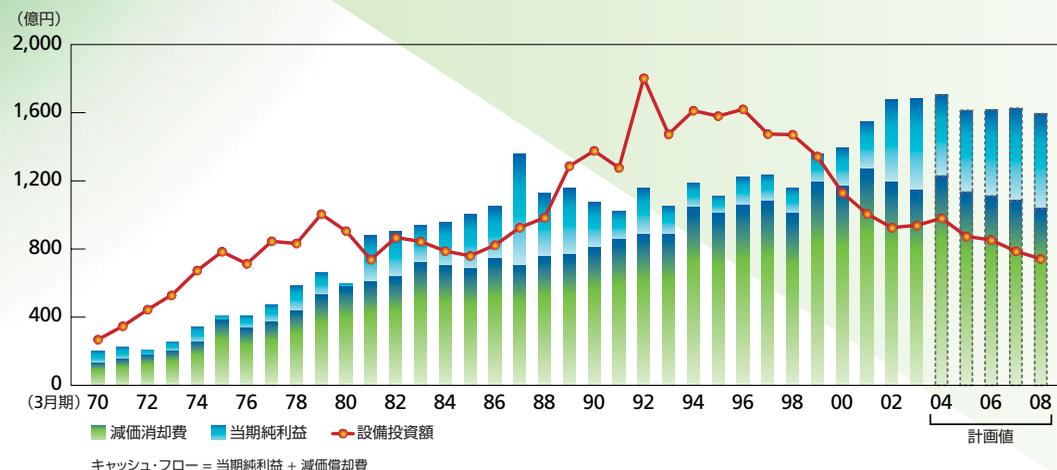
日本で最大の都市ガス事業者である東京ガスは、規制緩和をビジネスチャンスと捉え、さまざまな取り組みを行っています。ガス事業では、これまでの供給エリアを越えたお客さまの獲得のため、供給ネットワークの拡大に努めているほか、電力ビジネスに参入する事業者に向けた天然ガスの販売、パイプラインによる天然ガス託送事業の開始、さらには単にガスを供給するだけでなく、高付加価値のエネルギー利用を提案するエネルギーサービス事業にも力を入れています。また、電力事業では、当社単独で、あるいは他社とのアライアンスによる発電事業、電力小売事業、特定の地域に電気と熱を供給販売する特定電気事業の展開など、電力市場へも積極参入を図っています。さらに、より競争力のある天然ガスの調達などコストダウンにも積極的に取り組んでいます。

東京ガスの強みは、①環境保全がより重要となる中、環境にやさしい天然ガスを事業の中心に据えている②天然ガスを効率よく利用する最先端技術において圧倒的優位性がある③エネルギー需要が拡大を続ける首都圏・関東地域に営業拠点と天然ガスインフラという基盤を持っている④長年にわたって培われた信頼にこたえる営業力、特に工業用・商業用分野におけるトータルなエネルギー提案力を持っている——の諸点にあります。これらの強みを武器に、経営の効率化を推進し、自由化に伴う需要離脱リスクや減収リスクに対応しつつ、都市ガス事業はもとより電力・熱・サービス分野での事業領域の拡大に積極的に取り組み、天然ガスをコアとしたエネルギーフロンティア企業に脱皮することを目指しています。

成長を可能にする潤沢なフリーキャッシュ・フロー

東京ガスは、これまで関東圏の天然ガスを中心としたエネルギー需要の増加や規制緩和の進展に対応する万全の製造・供給インフラを構築するため、収益性を重視しつつも自己資金を上回る高水準の設備投資を行ってきました。その結果、バランスシート上の有利子負債が増大してきましたが、こうした大規模な設備形成期を終え、現在は投資回収期にはいっており、設備投資は減価償却費の範囲内に収めることが可能となっています。また、2000年度から2004年度までの5ヵ年中期経営計画のなかで総資産の圧縮と資産効率の向上、とりわけ増大した有利子負債の圧縮に努めてきたことで、2005年3月末に連結有利子負債残高を7,860億円に圧縮するという目標を2年前倒しで達成しました。これらにより、規制緩和による成長機会を効果的に捉え、新たな領域へ進出するための積極投資を可能とする潤沢なキャッシュ・フローを確保しています。

■キャッシュ・フローと設備投資額推移(単体)



グループ中期経営計画「フロンティア2007」

東京ガスは、規制緩和による競争社会の進展や経済のグローバル化等の経営環境の変化を踏まえ、1999年11月に、2000年度を初年度とする5か年の中期経営計画を策定し、グループを挙げてその実現に取り組んできました。その結果、2002年度に2年前倒しで所期の目標を達成することができました。

この間に進展したエネルギーの規制緩和は、市場の競争状況を一段と激化させる一方で、適切に対応すれば大きな成長機会となりうる、チャレンジングな環境をもたらしました。このように当社グループを取り巻く経営環境がめまぐるしく変化する中、環境変化に対応し、当社グループのコア事業領域であるエネルギー関連領域の中で、さらなる成長・発展を目指した新グループ中期経営計画「フロンティア2007」（2003～2007年度）を2002年10月に策定し、本年4月からスタートさせています。これにより、変革と創造をコンセプトとした東京ガスグループの新たなステージの実現を目指します。



「エネルギーフロンティア企業グループ」としての成長・発展 お客さま、株主の皆さま、社会から信頼される企業グループ

「フロンティア2007」では、これまでのガス単体供給事業だけでなく、LNG（液化天然ガス）の上流開発からLNG輸送、都市ガス販売までの天然ガスのトータルバリューチェーンに参画するとともに、電力事業、エネルギーサービス、家庭用新サービスなどの新たなエネルギー関連事業にも事業拡大を図ります。そして、エネルギーとエネルギー付加価値を提供する「エネルギーフロンティア企業グループ」へと変身をとげ、お客さま、株主の皆さま、そして広く社会から信頼を得て成長発展し続けることを目指しています。

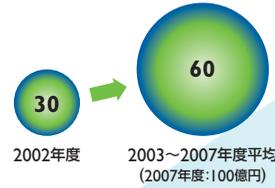
この大きな目標を実現するために、当社グループの組織体、ビジネスの領域や仕組みそのものを抜本的に変革する具体的な施策として、「ビジネスモデルの変革」と「エネルギー関連領域への事業拡大」、そして、この2つを支えるための「グループ経営体制の構築」と「企業体質の強化」を「フロンティア2007」の4つの柱として掲げています。

主要経営目標(連結)

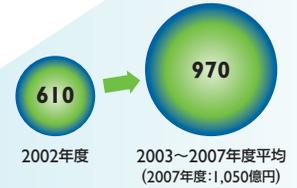
「フロンティア2007」で定めた4つの柱を着実に推進することにより、収益基盤の拡大を図り、積極的な需要開発、エネルギー関連領域への事業拡大を実現していきます。また、関係会社事業の構造改革(2005年度までのTEP黒字化)、人員の削減や諸経費の抑制を通じた販売量1m³あたり固定費の2002年度比24%のコストダウン、総資産の圧縮と資産効率の向上、財務体質の強化などにより、以下の主要経営目標を実現します。

	2002年度	2007年度	2003~2007年度平均
売上高(億円)	11,210	11,650	11,560
ROE(%)	8.5	9.2	9.1
自己資本比率(%)	34.2	42.4	38.4
設備投資額(億円)	1,280	920	1,020
期末総資産(億円)	17,390	17,070	—

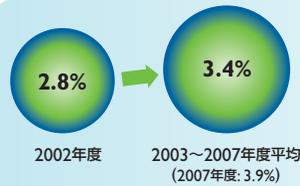
TEP
(億円)



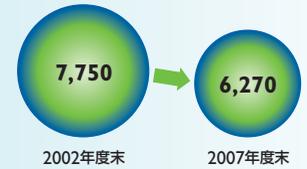
フリーキャッシュ・フロー
(億円)



ROA



有利子負債残高
(億円)



* TEP: Tokyo Gas Economic Profit
TEP = 税引後・利払前利益 - 資本コスト
資本コスト = 有利子負債コスト + 株主資本コスト
(前提条件) 有利子負債コスト率: 2.23% (税引後)
株主資本コスト率: 6.5%

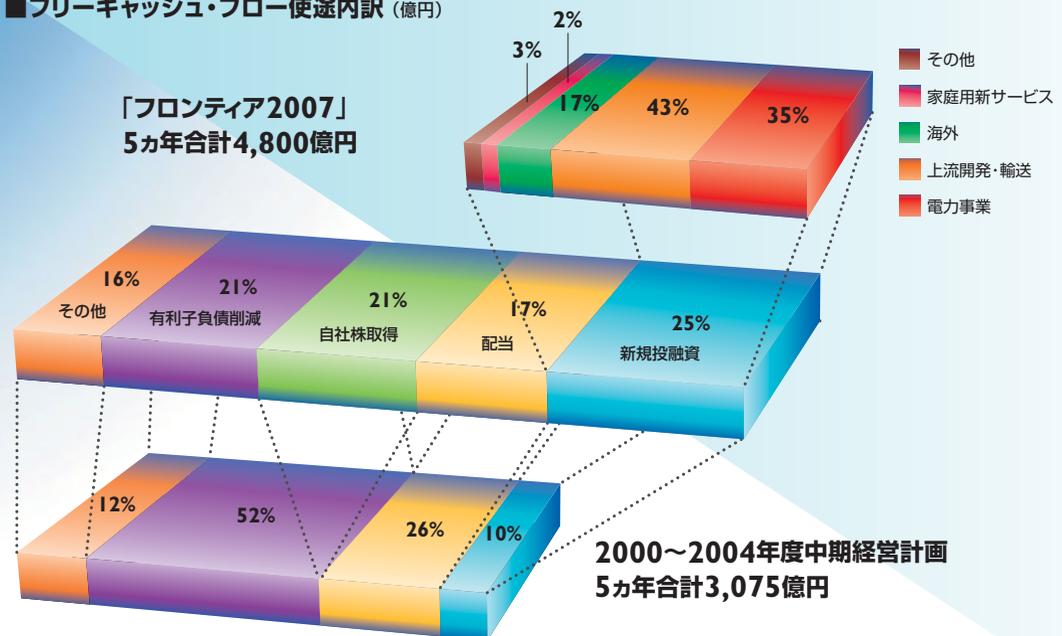
* フリーキャッシュ・フロー = 当期純利益 + 減価償却費 - 設備投資額

* 2002年度の数字は2002年10月の中期経営計画策定時点の見通しです。

フリーキャッシュ・フローの創出と効果的な活用

「フロンティア2007」では、前中期経営計画のほぼ1.5倍となる約4,800億円のフリーキャッシュ・フローを創出し、新たな事業領域に投資するとともに、負債や資本を圧縮するなど、グループ価値最大化のために効果的に活用していきます。具体的な用途は下図のとおりですが、主なものはエネルギー関連領域への事業拡大のための新規投融資に1,200億円、自社株取得に1,000億円、有利子負債の削減に1,000億円などです。

■フリーキャッシュ・フロー使途内訳(億円)



ビジネスモデルの変革

「フロンティア2007」の4つの柱の中で中核をなすのが、ビジネスモデルの変革です。これまでの都市ガスの生産・供給・販売といった「ガス単体供給を中心とするビジネスモデル」から、天然ガスの上流開発からLNG（液化天然ガス）輸送、都市ガス販売までの天然ガスのバリューチェーンを活用して、電力事業、エネルギーサービス、家庭用新サービスといった新たなエネルギー関連領域へと事業を拡大していきます。これによって「エネルギーとエネルギー付加価値を、グループのバリューチェーンを通じて提供するビジネスモデル」へと変革していきます。

原料

上流・輸送分野に進出し、LNGバリューチェーン全体の中でメリットの最大化を図るビジネスモデルへの変革

LNGバリューチェーンを拡大し、原料調達とのシナジー効果を生み出すため、上流開発および輸送事業への進出を図ります。バユ・ウンダン・ガス田開発プロジェクトに参画するとともに、現在建造中の2隻の自社船を投入し、競争力の向上と柔軟性の拡大を図ってまいります。

■東京ガスの事業フローおよびビジネスモデルの変革イメージ



LNG受入基地

「コストセンター」から「基地インフラを活用するビジネス」への変革

これまでのLNG受入基地は、ガスの製造と安全確保に万全を期すことに重点が置かれ、社内的にはいわば「コストセンター」の位置づけでした。今後は、第三者に基地利用を働きかけて収益増を図るのをはじめとして、稼働率の向上やメンテナンスの工夫によるLNG設備の長寿命化、製造コストの低減などに取り組み、収益を生む基地に転換することを目指します。

産業・業務用エネルギー

顧客・企業ネットワークを活かして、エネルギーに関する最善の解決策をワンストップで提供するビジネスモデルへの変革

これまでの「ガス供給のみ」のビジネスモデルから、ガスに加え、電力や熱といったエネルギーを提供するサービス、さらにはエンジニアリングからメンテナンスまでを包括したビジネスモデルを構築することで、お客さまに対しエネルギーに関する最善の解決策をワンストップで提供するビジネスモデルに変革することを目指します。

広域エネルギー

多様な商材、新たな営業手法のベストミックスにより、直接供給、卸、エネルギーサービス、LPG・LNG販売、他社とのアライアンスなどを中心とした広域ビジネスへの変革

(重点項目)

- * 建設予定パイプライン周辺の新規需要の積極的獲得
- * 戦略的料金、営業支援・技術支援の強化、エネルギーサービスの提供などによる卸ガス販売の営業力強化
- * グループとしてのLPG事業の積極的展開と規制緩和の進展に対応したLPG事業者との協調・連携
- * エネルギーサービスの広域展開
- * タンクローリー、内航船などの輸送方法によるLNG販売の拡大
- * 他社とのアライアンスなどによる効率的なインフラ形成を基盤とした広域展開



産業・業務用エネルギー

エネルギーサービスの拡大
電力一体販売体制の整備
エネルギー・ワンストップサービスへの拡大

広域エネルギー

家庭用エネルギー

リフォーム、保険、ホームセキュリティなどのホームサービスの展開
電化対抗戦略の推進
家庭用小型燃料電池の商品化と普及拡大

パイプライン

「コストセンター」から「パイプライン輸送・配給・託送ビジネス」への変革

これまでのパイプラインはガス供給の安全性確保に重点が置かれ、LNG受入基地と同様、「コストセンター」として位置づけてきました。今後は投資採算性を厳しく審査し、重点投資によるコストダウンと保安レベルの向上を図ります。さらに託送ビジネスの展開により、稼働率の向上に努めます。

家庭用エネルギー

顧客への価値提供ネットワークを通じ、エネルギー・商品・サービスをトータルで価値提供するビジネスモデルへの変革

860万件を超える家庭用お客さまとの間で、長年にわたって築き上げてきた信頼関係をベースとして家庭用新サービスを展開します。リフォーム、保険、ホームセキュリティなどのホームサービスのほか、近年の普及ペースが上がっている電化製品対抗のガス機器や、家庭用小型燃料電池の商品化と普及・拡大を目指します。

技術開発

燃料電池開発を重点としたビジネスモデルの変革・創出に資する技術開発への変革

(重点項目)

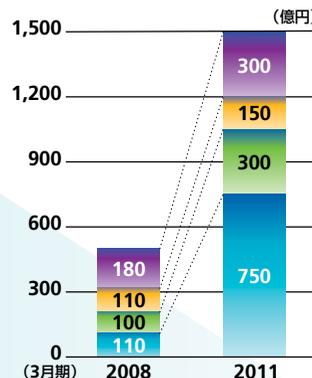
- * 家庭用小型燃料電池について、開発、フィールドテストを通じ2004年度に商品化、継続的な技術開発により積極普及と販路拡大
- * 水素供給ビジネスなど新規ビジネスモデルの創出に資する技術の開発
- * 競争力強化のための高効率コージェネレーションシステムの開発
- * お客さまサービスの向上や環境への配慮、コストダウンなどに資する「非開削導管修理工法」の開発・導入

エネルギー関連領域への事業拡大

ビジネスモデルの変革と対をなす大きな柱が「エネルギー関連領域への事業拡大」です。規制緩和によって拡大するエネルギー関連市場におけるビジネスチャンスを着実に捉え、天然ガスおよびその周辺におけるエネルギー付加価値を加えた新事業領域へと事業を拡大していきます。これにより、新規領域で2007年度売上高500億円、2010年度売上高1,500億円を目指します。電力事業、上流開発・LNG輸送事業、エネルギーサービス、海外事業、保険やホームセキュリティなどの家庭用新サービスといった、上流から下流にいたるバリューチェーンを構築することにより、さらなる競争力の優位を確保します。

エネルギー関連領域への事業拡大目標

	売上高 (億円)	
	2007年度	2010年度
電力事業	110	750
エネルギーサービス事業	100	300
海外事業	110	150
家庭用新サービス事業	180	300
合計	500	1,500



(1) 電力事業

電力事業拡大の基盤となる天然ガスによる発電所を建設。発電能力は、規制緩和の進展状況、電力の需給動向に応じて段階的に拡大し、将来的には300万kW規模を想定しています。

発電事業への取り組み

当社では、関連領域への事業展開の大きな柱として発電事業への取り組みを開始しています。子会社として(株)東京ガスベイパワーを設立し、当社の袖ヶ浦工場内に10万kW級の発電所を建設しており、2003年10月より営業運転を開始する予定です。自社基地内に発電所を建設することにより設備コストや運転コストの低減が図れるとともに、最新型の高効率コンバインドサイクル発電設備を採用することにより、十分な競争力を確保します。

また、新日本石油(株)と共同で90万kW級(2008年営業開始予定)、シェルグループと共同で120万kW級(2009年営業開始予定)の発電事業をそれぞれ計画しています。



(株)東京ガスベイパワー発電所

(2) エネルギーサービス事業

(株)エネルギーアドバンスを中心に展開し、エネルギーサービス、ガス・電力供給、エンジニアリングからメンテナンスまでのワンストップサービスに拡大します。

(株)エネルギーアドバンスを設立

当社は、企業や自治体などが保有する建物・工場、都市開発プロジェクトなどに総合的なエネルギーサービスを提供する(株)エネルギーアドバンス(資本金30億円)を2002年7月に設立しました。①オンサイト・エネルギーサービス事業②地域エネルギーサービス事業③コージェネレーション設備工事・メンテナンス事業—の3事業を一体的に運営する会社で、省エネに関するコンサルティングから建設、運転管理、メンテナンス、ファイナンスにいたるまでお客さまのさまざまなニーズに対応したワンストップサービスを目指しています。



(3) 上流開発・輸送事業

海外のガス田、液化基地の開発、LNG輸送などの上流・輸送分野に進出し、LNGバリューチェーン全体でのメリットの最大化と、競争力確保、原料の調達条件の向上を図ります。

バユ・ウندان プロジェクトへの投資

当社は2003年6月に豪州・東ティモール共同石油開発海域でのバユ・ウندان・ガス田開発プロジェクトへ正式に参画いたしました。また、同プロジェクトが生産するLNGの全量300万トン/年を東京電力とともに長期購入する契約を結びました。これにより、ガスの生産、液化、販売から、自社LNG船を活用したLNG輸送、さらに市場マーケティングにいたるLNGバリューチェーン全体に一貫して参画する企業となり、天然ガス事業におけるトータルな価値を追求していくことが可能となります。



バユ・ウندان・ガス田

位置：豪州・東ティモール共同石油開発海域内
東ティモール南岸沖合250km
豪州ダーウィン市沖合500km
埋蔵量：天然ガス約3.4兆立方フィート
石油分(LPG・コンデンセート)約4億バレル



自社保有LNGタンカーの建造

当社は現在、自社保有によるLNGタンカー2隻の建造を行っており、うち第1船は2003年秋、第2船は2005年の竣工を予定しています。このタンカーによるFOB取引の拡大を通じて、フレートコスト(海上輸送運賃)の圧縮を進め、市場競争力ある原料調達を目指します。

また、これら2隻のLNGタンカーは長期契約LNGの輸送のみならず、短期・スポット取引といった新たなLNG購入の取り組みにも活用し、LNG輸入価格の一層の低減、契約条件の柔軟性向上を目指していく計画です。

(4) 海外事業

海外の都市ガス、発電などのエネルギー事業へ進出し、当社の技術・ノウハウを活かした経営を行うことによって収益をあげます。

積極的な国際活動

当社グループでは、長年にわたり海外のガス供給インフラ建設・運営プロジェクトに関わり、数多くの実績を残しています。マレーシアにおける同国初の天然ガス配給事業とガス地域冷房事業は、海外において日本のエネルギー公益事業者が国際事業として本格化させた初めてのプロジェクトであり、アジア各国にとってのモデルケースとなっています。

今後も海外のガス供給ビジネス・電力ビジネス等のエネルギー関連事業について、投資採算性を精査したうえで、出資・投資のチャンスを探ってまいります。

(5) 家庭用新サービス事業

家庭用分野では、ガスに加えて、電気等のユーティリティ供給、リフォーム、設備機器の施工・メンテナンス、保険・金融、ホームセキュリティなどのホームサービス事業を展開します。



東京ガス・カスタマーサービス(株)を設立

当社は2002年4月、東京ガス・カスタマーサービス(株)を設立、7月から一部地域でガス設備安全点検業務、検針、料金収納業務などのお客さまサービス業務のアウトソーシングを開始しました。本年7月には当社供給エリア67ブロックでの全面実施に移行し、これにより、「より低コストで高品質なサービスの提供」を目指しています。このアウトソーシングを支えているのは、各地域に密着してガス関連の業務を行ってきた協力企業グループ「エネスタ」*で、2004年4月にはこのエネスタが資本参加する新会社を設立し、業務を移管していきます。

損害保険事業に参入

「暮らしに関わるさまざまなエネルギー・商品・サービスを提供する会社」を目指している当社では、本年1月から損害保険事業に参入いたしました。当社と「エネスタ」が(株)損害保険ジャパンの損害保険代理店となり、損保ジャパンと共同開発した家財火災保険『あんしん「家財くん」』を販売するというものです。当社がこれまで培ってきたお客さまに対する「安心、安全、信頼」のブランド価値を活かそうとするものでビジネスモデル変革の第一歩といえます。

*エネスタ：東京ガスのサービスネットワークで、ガスの開栓・閉栓やガス機器の修理のほか、ガス機器の販売・取付・工事、ガス機器まわりのリフォームなどを引き受ける暮らしのサービス窓口。

グループ経営体制の構築

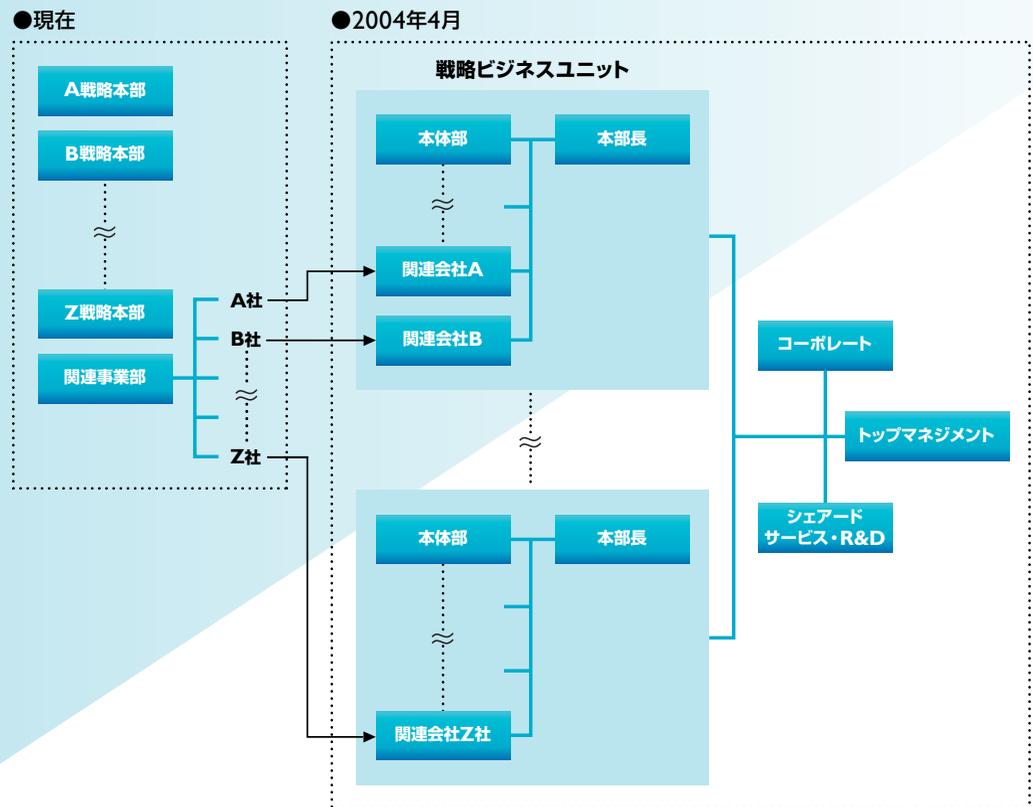
ビジネスモデルの変革とエネルギー関連市場への事業拡大を実現していくため、これまで自立自走で行ってきたグループ各社の事業運営を、本体とグループ各社を一体化した連結経営体制を構築し、グループ利益の最大化を図ります。

「フロンティア2007」では、「ガス単体供給を中心とするビジネスモデル」から「エネルギーとエネルギー付加価値をトータルで提供するビジネスモデル」に変革し、東京ガスグループトータルでの競争力の向上と、連結利益の拡大を目指しています。

そのため、これまでグループ各社が東京ガス本体とは別個に、独立して事業運営してきたものを、本体とグループ各社を一体化して経営する、連結経営体制を構築していきます。関係会社を含めたグループ全体の視点で事業戦略を策定し、これを推進する組織体制と経営管理の仕組みを構築するのがそのねらいです。経営管理機能の一元化は、経営資源の戦略的な投入と、グループ全体として最適化を図るうえでとりわけ重要です。各戦略ビジネスユニット(SBU)が自由度をもって事業を推進するためにコーポレート機能の強化も図っていきます。これにより、さらに市場志向が強化され、当社グループの最大の財産である920万件を超えるお客さまとの信頼関係も一層強化されることとなります。

現在これらの組織・運営の変革は準備段階にあり、2004年4月には新体制を発足する予定です。

■戦略ビジネスユニット組織図



グループ経営組織の構築

グループ経営組織の核となるのが、「戦略ビジネスユニット(SBU)」です。機能別、業務別の組織となっている本体の現行戦略本部を、お客さまの視点に立ったSBUという新組織に再編成します。そして、本体の事業と密接に関連している関係会社を分野ごとに各SBUに振り分け、本体組織と関連会社との一体化を図ります。これにより、相互連携による競争力の向上、競合他社との差別化の効果が期待できます。

また、グループ経営体制の機能と役割を「コーポレート」、「SBU」、「シェアードサービス・R&D」の3つにまとめ、明確化させます。具体的には、グループ全体を統括するコーポレートはグループ全体の最適化のための枠組みを定め、グループ戦略を策定・管理します。SBUは実際に事業を推進します。そして、シェアードサービス・R&Dはグループ内のサービス提供や技術支援を担当します。3つの機能を有機的に作用させることでグループ力の最大化を目指します。

グループ経営管理体制の強化

経営環境変化のスピードが加速するにつれ、グループ全体の最適化に結びつく機能と仕組みが重要となるため、経営管理機能も強化します。

「コーポレート」がグループの方向性を明確に示すと同時に、臨機応変に軌道修正する責任と権限を持つ一方、SBUには、ユニット内の事業の再編や組み替えなど、事業執行の自由度を持たせます。また、現在、企画本部と関連会社を統括する関連事業本部が並列しているのを改め、グループの経営管理機能は企画本部に一元化するとともに、グループ戦略の計画・執行・管理サイクルを円滑に推進させます。

こうした経営管理体制のもと、経営資源を収益力・競争力の高い分野に集中させるという選択と集中を徹底させた、ダイナミックな経営の実現を目指します。

主要グループ会社

(百万円)

会社名	事業分野・事業内容	資本金	2003年3月期 売上高(外販率%)	営業利益
東京ガス都市開発(株)	不動産の管理・賃貸・仲介	8,779	35,539 (39.6)	7,125
(株)エネルギーアドバンス	エネルギーサービス事業	3,000	17,837 (89.8)	3,708
(株)ガスター	ガス機器の製造・販売	2,450	29,032 (55.0)	2,539
(株)関配	ガス配管・給排水・空調工事の設計・施工	1,300	47,202 (32.5)	1,077
東京エルエヌジータンカー(株)	LNG、LPG輸送船の貸渡	1,200	1,711 (0.1)	586
東京ガスエネルギー(株)	エネルギーLPG・コークスの販売	1,000	20,731 (91.7)	275
東京ガスケミカル(株)	工業ガス・化成販売、LNG冷熱利用技術開発	1,000	20,313 (91.3)	641
パークタワーホテル(株)	ホテル(「パークハイアット東京」)の経営	1,000	8,988 (99.9)	764
東京酸素窒素(株)	液化酸素窒素の製造・販売	800	2,296 (44.9)	258
千葉ガス(株)	ガス事業	480	11,174 (99.6)	699
ティージー・クレジットサービス(株)	ガス機器およびガス工事に関するクレジット業務ならびに各種リース業務	450	10,940 (47.4)	263
(株)ティージー情報ネットワーク	システムインテグレーション事業	400	14,706 (24.8)	△121
筑波学園ガス(株)	ガス事業	280	5,025 (98.8)	375
ティージー・エンタープライズ(株)	グループ内金融事業	200	817 (52.8)	△27
東京ガス・エンジニアリング(株)	エネルギー関連を中心とした総合エンジニアリング	100	31,068 (70.8)	458
(株)ティージー・アイティーサービス	グループ内のシステム運用・ネットワーク運用	50	8,394 (0.2)	282
東京ガス・カスタマーサービス(株)	ガスの定期保安点検・検針・料金収納業務の受託	50	1,365 (0)	240
(株)関配リビングサービス	ガス機器の販売	50	3,584 (82.8)	△120

2003年3月末現在

企業体質の強化

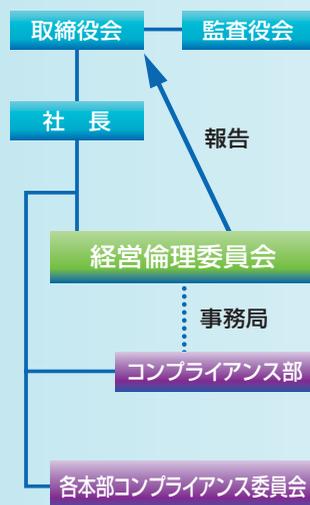
本格的なエネルギー大競争時代を勝ち抜いていくには、スリムで強靱な企業体質の構築が不可欠です。「フロンティア2007」では、企業体質の強化に向けて、①コーポレートガバナンスの確立②財務体質の強化と評価基準の明確化③コスト削減の徹底—に力を注いでいきます。

コーポレートガバナンスの確立

企業活動の源泉はお客さまへの価値の提供であるとの認識のもと、お客さまをすべての活動の中心に置き、お客さま、株主、そして広く社会から信頼される企業グループになることを目指します。そのために、コンプライアンス（法令遵守）の一層の徹底、積極的な情報公開やコーポレートガバナンスの強化を図っていきます。

コンプライアンスについては、昨年11月に専門組織である「コンプライアンス部」を新設し、コンプライアンス推進体制を強化しました。社長を委員長とする「経営倫理委員会」が策定した基本方針のもと、各本部に設置された「コンプライアンス委員会」を中心に継続的・主体的な取り組みを行うとともに、「コンプライアンス部」が全社横断的な社内啓発等の取り組みを行うことにより、役員・社員一人ひとりがコンプライアンスを重視した判断・行動を行う企業風土を確立し、ブランド価値の維持向上を図っていきます。

■コンプライアンス組織



がコンプライアンスを重視した判断・行動を行う企業風土を確立し、ブランド価値の維持向上を図っていきます。

本年3月には、社員・準社員等からコンプライアンスに関する相談・通報を広く受け付ける「コンプライアンス相談窓口」を設置しました。これにより、従業員がコンプライアンス上の問題を社内および社外の窓口で直接相談し、問題を早期解決できる体制となり、企業としての自浄作用をより一層強化しています。

また、法令の遵守状況については、監査部がコンプライアンス監査を実施しています。

コーポレートガバナンスの強化については、2002年6月に、取締役数の大幅な削減、任期の短縮、社外取締役の選任などを推進する一方、ガス業界で初めて執行役員制度を導入して業務執行体制を強化しました。今後も、引き続き取締役会の活性化・実質化を図るとともに、経営の透明性向上に努めていきます。

■経営理念

東京ガスグループは、「総合エネルギー産業」として「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に積極的に貢献し、あらゆる事業活動を通じ、お客さまや株主、地域から信頼される「企業グループ」として、社会とともに「限りない発展」を実現していく。

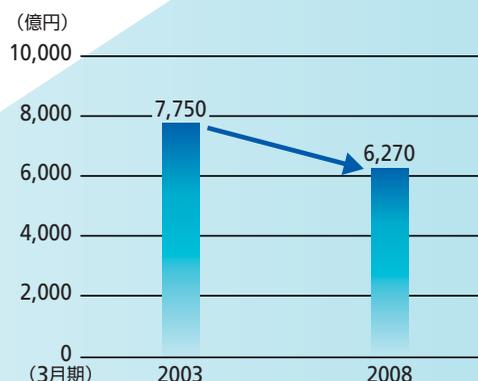
1. 「公益事業としてお客さまと地域に貢献していく」と「株式会社として企業価値を増大させていく」ことを同時に満足させる「新しい公益事業」の実現を目指す。
2. 法令およびその精神を遵守し、公正かつ透明な企業活動を通じて経済・社会の発展に貢献する。
3. 環境経営トップランナーとして、地球環境問題の改善に貢献する。
4. 良き企業市民として奉仕の精神を深く認識し、社会貢献活動を通じて豊かな社会の実現に貢献する。
5. 絶えざる革新により、低コスト構造で、しなやか、かつ強靱な企業体質を実現する。
6. 一人ひとりの「能力・意欲・創意」の発揮と尊重により、「活力溢れる組織」の実現を目指す。

財務体質の強化と評価基準の明確化

前中期経営計画に引き続き、「フロンティア2007」においても、固定資産、金融資産などの圧縮により資産効率を向上させます。連結ベースで約1,500億円(2002年度実績比では約1,000億円)の有利子負債削減を目指し、金利リスク軽減による財務体質のさらなる強化を図ります。また、事業の進出・継続・撤退の判断基準や投資判断基準を明確化し、効率的で効果的な事業を育成・拡大していきます。

これらの判断基準としてTEP、NPV、IRRを導入しています。TEPとは東京ガス版EVA®で、これによって、株主の皆さまの期待にこたえたる一方で、どれだけの付加価値を生み出しているのかを見極め、今後の事業の方向性や経営資源投入の判断をしていきます。

有利子負債残高推移グラフ(連結)



* 2003年3月期の数字は2002年10月の中期経営計画策定時点の見通しです。

人員計画(単体)



* 2003年3月期の数字は2002年10月の中期経営計画策定時点の見通しです。

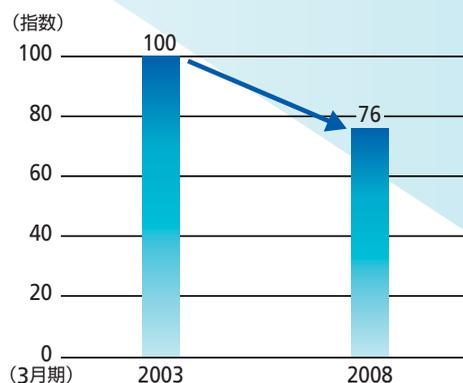
コスト削減の徹底

間接部門の効率化を推進するなど徹底してコストを削減し、新規事業へ投入できるキャッシュ・フローを増大させます。

間接業務については、グループ全体の間接業務のシェアードサービス化を進めるとともに、本社スタッフの人員、コストの削減により、一層の効率化を進めます。また、お客さまの増加による固定費増を吸収し、諸経費については、2007年度においても2002年度と同レベルに維持していきます。

また、ビジネスモデルの変革のためには、人材の質を向上させ活力あふれる組織を実現していくことが不可欠であることから、人材育成と人材マネジメントにこれまで以上に力を注ぎます。一方、各事業の徹底的な効率化により、2007年度末までに2002年度末比で約1,700人(16%)(2002年度実績比では約2,600人)の人員を削減し、8,800人以下の体制とします。また、年俸制の拡大など業績主義を徹底します。

固定費(販売量1m³当たり)(単体)



* 固定費 = 諸給与 + 諸経費 + 減価償却費 + 営業外費用

未来をひらく研究開発

東京ガスは、常に技術開発を重視し、新技術への挑戦を繰り返しながら事業の発展を遂げてきました。自由化に伴う競争が激化するなか、スピードと採算性を重視し、他社と差別化する技術を生み出し、ビジネスモデルの変革に資する技術開発を進めています。

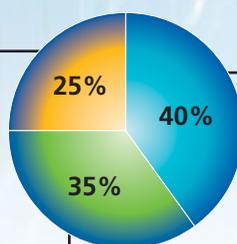
研究開発の重点分野と開発課題

当社は研究開発の重点分野として、以下の3つの分野に力を注いでいます。

■研究開発費分野別内訳

研究開発費総額 117億円(連結)

(2003年3月期)



③新収益事業の創出と顧客満足度(CS)の向上

当社の固有技術を活用した新収益事業の創出や、お客さまニーズにこたえる高付加価値サービスの幅広い提供を可能とする技術開発を推進しています。

①天然ガス高度利用の促進

ガス利用機器の安全性と信頼性向上を図るとともに、高効率化、コンパクト化、低コスト化を目指した技術開発により、都市ガスの優位性をさらに高めています。

②天然ガス事業基盤の拡充

既存の製造・供給インフラの安全性の向上やメンテナンス費用の削減に取り組む一方で、当社のガス事業基盤の拡充を図るため、効率的な製造・貯蔵・輸送・供給システム構築につながる要素技術の開発を推進しています。

ビジネスモデルの変革・創出に資する技術開発

当社は、家庭用燃料電池コージェネレーションの2004年度の市場導入を目指すなど、水素エネルギー・燃料電池の実用化に向けて積極的に取り組んでいます。首都圏の都市ガスインフラ、天然ガス自動車での経験、高効率な都市ガス改質水素製造等に関わる当社技術によって水素インフラの普及と拡大に貢献していく一方、これによる新規ビジネスモデルの創出を目指していきます。

水素ステーション



東京都内の定置式水素ステーション第1号にあたる千住水素ステーションは、水素・燃料電池実証プロジェクトの一環として当社が日本酸素(株)と共同で建設しました。運用開始後は、水素製造供給技術・運転ノウ

ハウの実証を行うとともに、環境特性・エネルギー効率・安全性・経済性などに関するデータを収集していきます。それらをもとに規制・基準の整備や水素エネルギー・燃料電池の社会性の検証などを行い、当社の技術開発、新たなビジネスモデルにフィードバックしていく予定です。

なお、水素ステーション、燃料電池自動車は世界ガス会議東京大会でも注目を集めました。



家庭用燃料電池コージェネレーションシステム

固体高分子形燃料電池(PEFC)は、発電効率が高く、優れた環境性、高い総合エネルギー効率といった特徴により、将来、自動車用や家庭用としての実用化が期待されています。当社では、自社技術による一体型燃料処理装置の開発を進める一方、実際に住宅でのフィールドテストを行うなど、実用化に向けた取り組みを行っています。



メタンハイドレート

日本近海の海底には、日本のガス使用量の約100年分に相当する天然ガスがハイドレートと呼ばれるシャーベット状物質の形で埋蔵されているといわれています。エネルギー資源のほとんどを輸入に頼っている日本にとって非常に魅力的な資源であることから、当社ではこれを将来の天然ガス資源の選択肢の一つと位置づけ、研究を続けています。



競争力のある原料の安定供給と安全対策

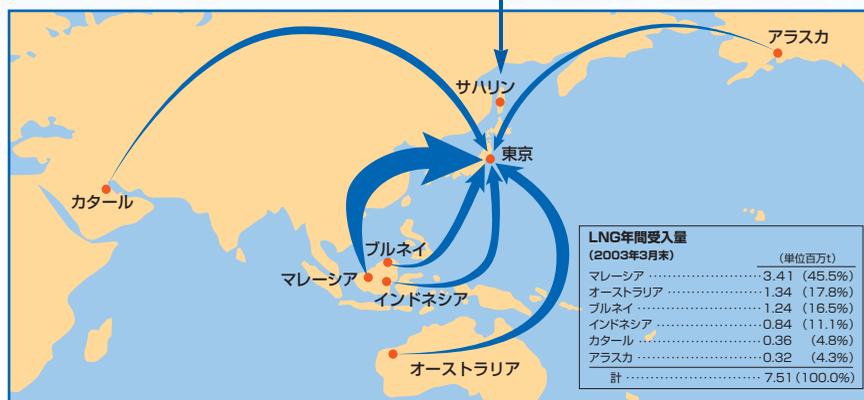
東京ガスでは、競争力のある原料を安定的に調達するとともに都市ガスの製造・供給・使用まで、多様な防災設備を導入した安全対策にも万全を期しています。

競争力向上と柔軟性拡大を目指した新規LNG契約

当社は現在、6カ国から年間750万トンのLNGを輸入していますが、将来のガス需要の増加に対応するために、さらなる供給源の導入検討を進めています。2004年以降、マレーシア第3プロジェクト、西豪州拡張プロジェクト、ダーウィンプロジェクトから順次供給が開始される予定です。さらに2003年5月にはサハリンIIプロジェクトとの間でLNG売買の基本合意契約を締結しました。同プロジェクトは、ロシアから極東アジア向けの初めての天然ガス供給であり、埋蔵量が豊富で需要地へ近いという大きなメリットをもっています。これらの新規プロジェクトにおいては有利な契約条件を獲得するとともに、自社船の活用を組み込むことによりLNGのさらなる競争力向上と柔軟性拡大を目指していきます。



東京ガスのLNG供給体制図



サハリンIIプロジェクトのLNG購入に関する基本合意書調印式

安定供給のための取り組み

安定的かつ経済的な原料調達の実現を目指すその一方で、当社は都市ガスの安定供給のため、製造・供給・使用に至るまで、万全な防災設備を整え、安全確保に努めています。防災・供給センターでは、安定供給と大規模地震などの初動措置を最適かつ安全に行うための供給操作システム・TGCS (Total Gas Control System)により、製造から供給までを24時間体制で監視・制御しています。

万全な安全対策

都市ガス供給システムの安全性を脅かす地震による災害については、当社は「予防」・「緊急」・「復旧」の3本柱で万全の地震対策を行っています。予防対策では、製造・供給設備に最新の耐震設備を施した設計をしています。また、ガス漏洩防止のための緊急措置として、世界一超高密度地震システムを構築し、二次災害発生の危険度を大幅に低減させる対応をとっています。一方、ガス供給を停止した場合の復旧対策では、安全かつ早急な供給再開を行うため、最も効率的な復旧計画を決定する復旧支援システムも開発・整備しています。

地域社会に根ざした環境活動と社会貢献

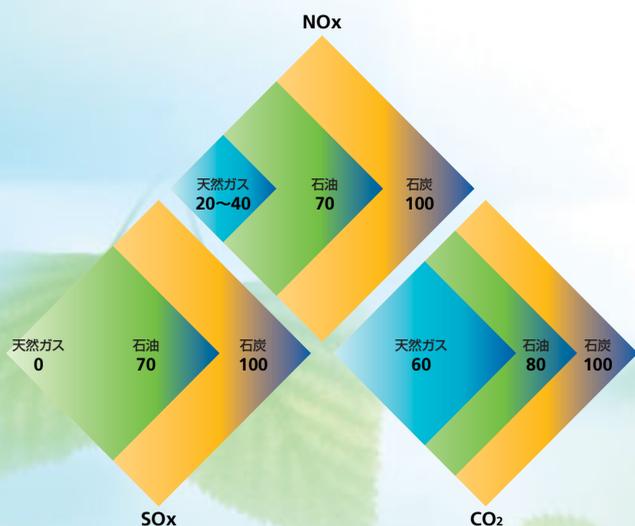
東京ガスは、環境経営のトップランナーとして、「環境に調和した資源・エネルギーの利用」を環境方針として掲げ、環境負荷の低減を目指した技術開発、資源の有効利用、情報の公開などの取り組みを行っています。また、企業市民として、さまざまな社会貢献活動にも力を入れています。

環境保全への取り組み

天然ガスのクリーン性

都市ガスの主原料である天然ガスは燃焼時に、地球温暖化の原因となる二酸化炭素(CO₂)や、大気汚染の原因となる窒素酸化物(NOx)の排出が他の化石燃料と比較して少ないうえ、硫黄酸化物(SOx)をまったく排出しないクリーンなエネルギーです。東京ガスは、クリーンな天然ガスの供給を事業の核に、環境に配慮した企業活動を展開しています。

■石炭を100とした場合の排出量比較(燃焼時)



(出典: IEA Natural Gas Prospects (1986), Natural Gas Prospects and Policies (1991))

地球温暖化防止活動

当社は、「温暖化対策ガイドライン」を設け、事業活動での省エネルギー推進はもちろん、都市ガスをご利用になるお客さま先でのCO₂排出量抑制を目指し、活動を推進しています。CO₂を抑制するうえで大きな役割を担っているのが天然ガスによるコージェネレーションシステムです。同システムの総合エネルギー効率は70~80%ときわめて高いことからCO₂排出抑制に効果を発揮しています。

廃棄物削減とリサイクル活動

循環型社会の形成に向けて当社では、「資源循環の推進ガイドライン」を設け、事業活動から生じる廃棄物の削減活動を推進しています。オフィスのごみの大部分を占める紙ごみの発生抑制のほか、産業廃棄物の最終処分量について目標を掲げ、積極的に取り組んでいます。また、ガス導管工事などで発生する掘削残土を減らす取り組みも行っています。

お客さま先での廃棄物の発生抑制・再使用・再資源化についても積極的に進めています。ガス機器のエコデザイン(環境に配慮した製品設計)に早くから取り組み、設計段階からの排出抑制に努めているほか、ガス機器、導管材料、その他の産業廃棄物を効率的に回収し、リサイクル・適正処理する独自のシステムSRIMS(Saving Recycling Innovative Model System)を構築・運用しています。さらに、2001年4月に施行された家電リサイクル法に対応し、家庭用ガスエアコンなどを回収し、適正処理を行っています。

本社部門がISO14001の認証を取得

当社では、環境マネジメントの国際規格「ISO14001」の認証取得を進めており、これまで根岸工場など3工場と新宿・幕張の地域冷暖房センター*が同認証を取得しています。2002年10月には、本社部門が認証取得しました。2004年度末までに事業所を含めた全社での認証取得を目指しています。

*2002年7月から(株)エネルギーアドバンスとして分社



環境情報開示

当社は、環境報告書の発行や、インターネット・ホームページを通して環境情報の開示に努めています。また、環境保全のための投資額と費用額を集計して保全効果をチェックする環境会計を2000年度から導入しています。さらに、エネルギーを無駄なく上手に使っていただくための情報などを載せた小冊子「ウルトラ省エネ読本」なども作成、配布しています。

<http://www.tokyo-gas.co.jp/env/>

大気汚染防止活動

当社では、大気汚染防止のため、大気汚染の原因であるNOxの発生が少ない天然ガスの利用促進をはじめ、「NOx対策ガイドライン」を策定し、低NOx燃焼技術の開発、高効率の給湯器、コージェネレーションの普及など、さまざまな対策を進めています。特に、天然ガス自動車(NGV)は、ディーゼル車に比べNOxの排出が大幅に少ないだけでなく、黒煙やSOxをまったく排出しないクリーンな車として関心が高まっており、その普及は当社の環境保全活動の中でも重要な位置を占めています。現在、当社管内では、都営バスをはじめ約6,700台のNGVが導入されています。



NOx抑制効果の高い天然ガス自動車
(写真は都営バス)

社会貢献活動

東京ガスは社会との共生を目指し、さまざまな社会貢献活動を行っています。ここではそれらを「3つのコミュニケーション」として紹介します。

くらし文化コミュニケーション

くらしの中でも炎にかかわりの深い「食」と「住」を中心に、より豊かなくらしを提案する参加型活動で、「ミセスのためのミニ大学」、「エコ・クッキング」の推進などを行っています。このうち「エコ・クッキング」は「身近な題材で、環境問題を体験的に楽しく考える」というコンセプトのもと、買い物から料理、片付けにいたるまでの一連の流れを通して環境に配慮した食生活を提案しています。



「エコ・クッキング」

1995年より始まった「エコ・クッキング」講座は、現在まで約700回開催され、3万人以上の方が参加されています。2003年3月にはエコ・クッキングのエッセンスとレシピをまとめた本の発行や、専用サイトを開設するなど、エコ・クッキングの普及にも努めています。

環境コミュニケーション

くらしに密着した身近なところから地球環境を考え、一人ひとりの行動につながるきっかけを提供するもので、「アース・ビジョン・地球環境映像祭」、「どんぐり植樹活動」、「緑の募金」などを実施しています。「どんぐり植樹活動」は、「どんぐりを拾う」「育てる」「苗木にして山に移植する」という一連のサイクルを通して環境への関心を高めることをねらいとし、環境NPOの協力を得て1993年より続けている活動です。

次世代コミュニケーション

次世代を担う子供たちの健全な育成を主眼に、当社の知識、技術、施設等を生かした「体験の場」を提供するものです。小・中学生陶芸コンクール、サッカークリニックやガスの科学館・環境エネルギー館などの運営に加え、2002年よりエネルギー・環境教育支援として新たに小学校を主体に副教材の提供および体験型「出張授業」を始めました。



出張授業

全支店で合計30人の学校対応担当者が、冷熱実験、エコ・クッキング、天然ガス自動車など8テーマで出張授業を行っています。

ボランティア活動の支援

これらのコミュニケーション活動のほか、当社社員の社会の一員としての意識向上を目的として、ボランティアマインドの育成や活動支援をしています。会員組織「ボランティアネットワーク」を設立し、ボランティアに関する情報提供や支援、またボランティア休暇・休職制度を設けるなどのさまざまな支援を行っています。

役員

Management



安西 邦夫



上原 英治



市野 紀生



大堀 文男



鳥原 光憲



草野 成郎



小林 剛也



石黒 正大



横内 稔



茂木 友三郎



今野 由梨



佐藤 行雄

代表取締役会長

安西 邦夫

代表取締役副会長

上原 英治

代表取締役社長 兼 社長執行役員

市野 紀生

代表取締役 兼 副社長執行役員

大堀 文男 社長補佐、生産本部長、
コーポレート・コミュニケーション本部長

鳥原 光憲 社長補佐、企画本部長、監査部、コンプライアンス部

草野 成郎 社長補佐、エネルギー営業本部長、
大口エネルギー事業部長

取締役 兼 常務執行役員

小林 剛也 導管・保安本部長

石黒 正大 関連事業本部長

横内 稔 広域圏営業本部長

取締役(社外)

茂木友三郎

今野 由梨

佐藤 行雄

常勤監査役

秋元壯一郎

平井 浩

監査役

那須 翔

根本 和夫

常務執行役員

久野 武男 お客さまサービス本部長

膳場 忠 ビジネスサービス本部長

前田 忠昭 R&D本部長

國富 隆 リビング営業本部長

執行役員

徳本 恒徳 R&D本部 総合研究所長

今沢 時雄 エネルギー営業本部 コーディネーター

土生 哲 コーポレート・コミュニケーション本部長付
社団法人日本ガス協会常務理事

手塚 俊夫 エネルギー営業本部 都市エネルギー事業部長

中西 誠一 リビング営業本部 リビング営業部長

杉山 昌樹 導管・保安本部 導管部長

岡本 毅 企画本部 総合企画部長

奥澤 泰一 お客さまサービス本部 神奈川支店長

村木 茂 企画本部 原料部長

星野 則和 企画本部 人事企画部長

鍋木 正 エネルギー営業本部 産業エネルギー事業部長、
大口エネルギー事業部長代理

蟹沢 俊行 お客さまサービス本部 サービス企画部長

(2003年7月1日現在)

財務分析

Management's Discussion and Analysis

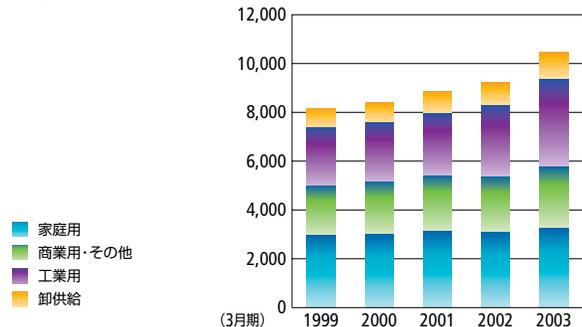
東京ガス株式会社と連結子会社18社は、ガス、ガス器具、受注工事、建物賃貸、その他の5つの事業を行っています。

ガス販売量

当期の家庭用需要は、平均気温が低く推移した影響で給湯および暖房需要が伸びたことに加え、新規需要家の獲得およびガス機器の普及拡大に努めた結果、前期比5.9%増の3,302百万m³となりました。商業用およびその他の業務用需要は、新設物件の順調な稼働に加え、気温が低く推移した影響で給湯および暖房需要が伸び、同9.7%増の2,592百万m³となりました。工業用需要は、発電用需要の増加や新規物件の稼働増などにより同23.4%増の3,632百万m³となりました。また、他ガス事業者向け供給は、先方需要家の引取量の増加などにより、同17.6%増の944百万m³となりました。これらの結果、当期のガス販売量は、前期と比べ13.5%増加し10,471百万m³となりました。

用途別ガス販売量

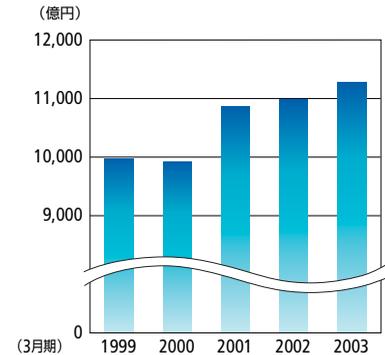
(百万m³, 46.05MJ/m³)



売上高

当期の連結売上高は前期比2.7%増の1兆1,276億円となりました。ガス器具および受注工事の売上高は前期より減少しましたが、ガス販売量の増加により、ガス売上高が前期比5.6%増となりました。

売上高



営業費用および営業利益

売上原価と販売費および一般管理費を合計した営業費用は、前期比1.8%増の1兆43億円となりました。

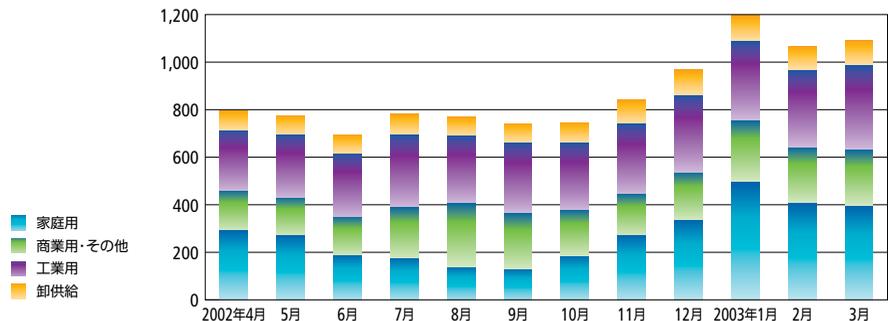
販売量の伸びに伴い原材料費が増加したことで売上原価が増加しましたが、経営効率化の一層の推進を図り、諸経費・人件費などの抑制に最大限の努力を重ねた結果、売上高の伸びを下回る範囲にとどめることができました。売上原価は、前期比1.8%増の5,719億円となり、販売費および一般管理費は、前期比1.7%増の4,324億円となりました。

気温1℃上昇のガス販売量への影響

	変動率
夏季(6~9月)	0.1%
冬季(12~3月)	-2.7%
中間期(4, 5, 10, 11月)	-1.9%
年間計	-1.6%

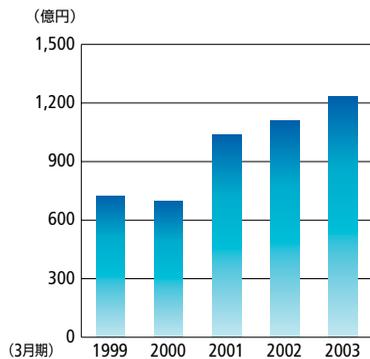
月別ガス販売量実績(単体)

(百万m³, 46.05MJ/m³)



この結果、営業利益は前期比11.5%増の1,233億円となりました。

営業利益



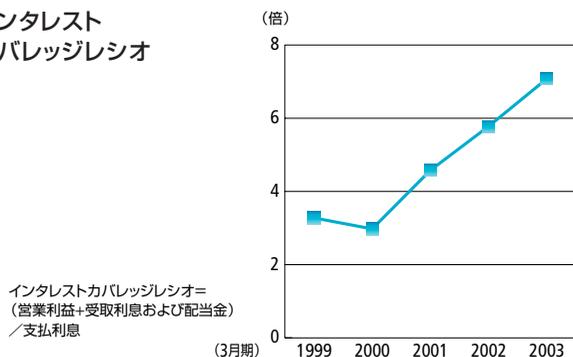
その他の収益(費用)

その他の収益(費用)純額は、前期の△277億円から、△274億円となりました。

その他の収益の合計は、前期の49億円から52億円となりました。これは、前期は為替差損を計上しましたが当期は為替差益となったことが主な要因です。

その他の費用の合計は、ほぼ前期並みの327億円となりました。支払利息は、有利子負債の返済を進めたことにより、前期比9.4%減の175億円となり、インタレストカバレッジレシオは、前期の5.8倍から7.1倍となりました。支払利息が減少しましたが、社債償還損が前期から17億円増加し63億円となり、また、当期発生した環境整備費57億円を含めたその他の収益(費用)を△42億円計上しました。

インタレストカバレッジレシオ



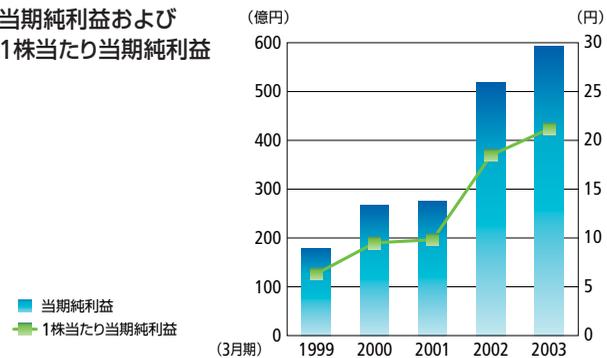
税金等調整前当期純利益、法人税等、当期純利益

税金等調整前当期純利益は、営業利益の増加により、前期比15.7%増の959億円となりました。法人税等は、同18.2%増の364億円となりました。

以上の結果から、当期純利益は、同14.0%増の592億円となりました。

売上高に対する当期純利益率は、前期の4.7%から0.6ポイント改善し、5.3%となりました。1株当たりの当期純利益は、前期の18.47円から21.18円、また1株当たり潜在株式調整後当期純利益は前期の16.66円から19.11円となりました。

当期純利益および1株当たり当期純利益



配当方針

中期経営計画「フロンティア2007」において、2003年度から2007年度までの5か年間で創出するフリーキャッシュ・フローのうち、約20%を株主の皆さまに利益配分することを基本方針としています。また、今後の転換社債の株式への転換による希薄化を防ぐためさらに約20%を自社株取得に充ててまいります。

なお、当期の配当金は、前期と同様1株当たり6円とさせていただきます。

セグメント情報

各セグメントの売上高は、外部顧客に対する売上高を表示していますが、営業利益は、外部顧客およびグループ内の売上高から、内部・外部の営業費用を差し引いた数値を表示しています。

● ガス

ガス売上高は販売量が13.5%増加しましたが、原料費調整制度に基づく料金単価調整等もあり、前期から392億円(5.2%)増の7,897億円となりました。総売上高に占める割合は、前期の68.4%から70.0%となりました。ガス販売量増に伴い原材料費も増加したことにより、営業費用は前期比5.2%増の6,322億円となりました。これにより、営業利益は前期に比べ110億

円(7.4%)増加し、1,602億円となりました。

●ガス器具

売上高は前期から70億円(4.8%)減少し、1,412億円となりました。総売上高に占める割合は、前期の13.5%から12.5%となりました。営業費用は前期から72億円(5.0%)減少し1,348億円となり、営業利益は、同6億円(8.3%)増加し78億円となりました。

●受注工事

売上高は、前期から6億円(0.9%)減少し、670億円となりました。総売上高に占める割合は、前期の6.2%から5.9%となりました。営業費用は前期から13億円(1.9%)減少し664億円となり、営業利益は、同5億円(14.4%)増加して42億円となりました。

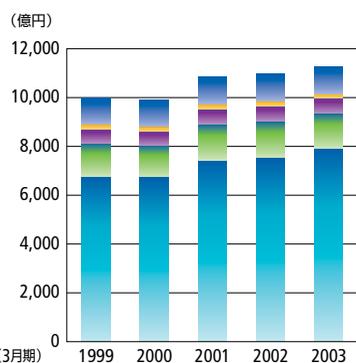
●建物賃貸

売上高は、前期に比べ7億円(4.7%)減少し149億円となりました。総売上高に占める割合は、前期の1.4%から1.3%となりました。営業費用は前期から27億円(8.7%)減少し287億円となり、営業利益は同15億円(25.2%)増加し、76億円となりました。

●その他

地域冷暖房、LPG販売、工業ガス、システムインテグレーション、総合エンジニアリングなどで構成されるその他の売上高は、LPG販売の増加等により、前期に比べ8億円(0.7%)増加し1,147億円となりました。総売上高に占める割合は、前期の10.5%から10.2%となりました。営業費用は前期から35億円(2.4%)増加し1,487億円となり、営業利益は同12億円(10.9%)減少し、96億円となりました。

セグメント別売上高



財務ポリシー

東京ガスは有利子負債の削減とともに資産効率の向上を財務上重視しています。新規の設備投資について収益性を重視して精査するのはもちろんのこと、既存の設備・投資についても収益性の観点から見直しを行い、全体としてROAの向上に努めています。

流動性と資金の源泉

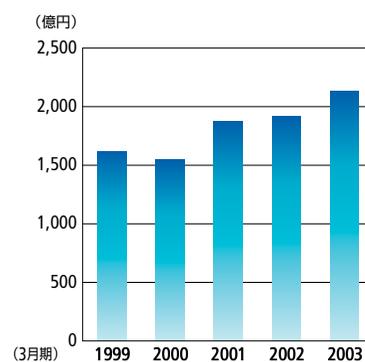
キャッシュ・フロー

	(億円)		
	2003年 3月期	2002年 3月期	2001年 3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,135	1,917	1,875
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,101)	(1,118)	(1,158)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(785)	(1,172)	(1,044)

●営業活動によるキャッシュ・フロー

当期の営業活動による純キャッシュ・フローは、前期から219億円増加し2,135億円となりました。増加の主な要因は、好調な業績に伴い税金等調整前当期純利益が増加したことによるものです。設備投資の選択と集中により減価償却費が1,373億円に減少しましたが、営業資産および負債の増減は、前期の25億円の支出から、当期は、たな卸資産の76億円の削減などにより、11億円の支出となりました。

営業活動による
キャッシュ・フロー



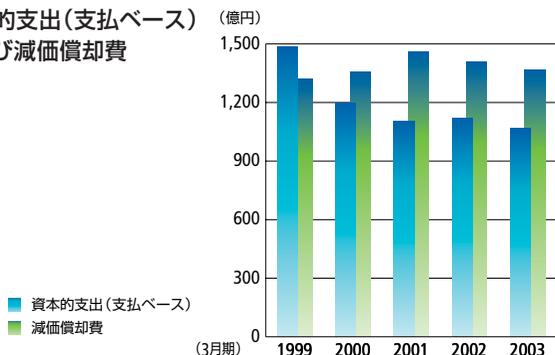
●投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用した純キャッシュ・フローは、前期の1,118億円から、1,101億円となりました。有形固定資産の取得と無形固定資産の取得の合計である設備投資額は、前期に比べ55億円(4.9%)減少し、1,072億円となりました。当期の主な設備投資は扇島工場のLNG地下タンクやガス導管などです。固定資

産の売却による収入は、前期の約2倍の69億円となりました。

営業活動による純キャッシュ・フローから投資活動に使用した純キャッシュ・フローを引いたフリーキャッシュ・フローは、前期から235億円(29.5%)増加し、1,034億円となりました。

資本的支出(支払ベース)および減価償却費



●財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動に用いられたキャッシュ・フローは、前期の1,172億円から、785億円となりました。これは、社債および長期借入金の償還・返済が、前期の1,591億円から755億円に、コマーシャルペーパーの償還額が120億円となったことによるものです。また、社債および長期借入金による収入は、前期から81億円減少し373億円となりました。この中には、2012年満期国内無担保社債200億円の発行が含まれています。

以上の結果により、現金および現金同等物の期末残高は、前期末の約2倍の521億円となりました。

資産、負債および資本

当期末の総資産は、前期末から266億円(1.6%)減少し、1兆6,761億円となりました。総資産当期純利益率(ROA)は、前期末の3.0%から3.5%に上昇しました。

固定資産

有形固定資産は、減価償却が進んだことにより前期末から325億円(2.6%)減少し、1兆2,175億円となりました。減価償却調整前の製造設備は前期末から13億円(0.2%)増加し6,883億円となりました。供給設備は、導管設備の増強により前期から631億円(3.3%)増加し、1兆9,522億円となりました。建設仮勘定はLNG船の建造等により、前期から162億円(27.4%)増加し754億円となりました。

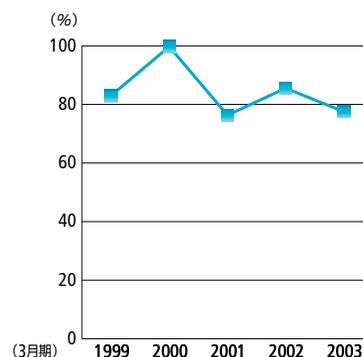
流動資産

当期末の流動資産は、前期末から127億円(5.0%)増加し、2,646億円となりました。現金および現金同等物は、前期末と比べ249億円増加し、売掛債権も前期から37億円増加しました。一方、たな卸資産は前期末から76億円(26.5%)減少し211億円となり、その他流動資産も前期から92億円減少し、490億円となりました。

流動負債

当期末の流動負債は、前期末から429億円(14.4%)増加し3,407億円となりました。この主な要因は、1年内期限到来の社債および長期借入金508億円を流動負債に振り替えたことによるものです。未払法人税等が前期末から71億円増加し、一方その他の流動負債が前期末から169億円減少しました。正味運転資本は、前期の△460億円から△762億円となりました。流動比率は、前期末の84.6%から77.6%となりました。

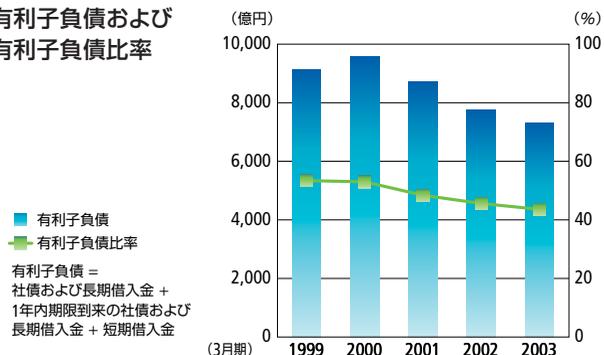
流動比率



有利子負債

中期経営計画の基本方針として財務体質の改善を引き続き強化した結果、当期末の有利子負債残高は、446億円(5.7%)

有利子負債および有利子負債比率

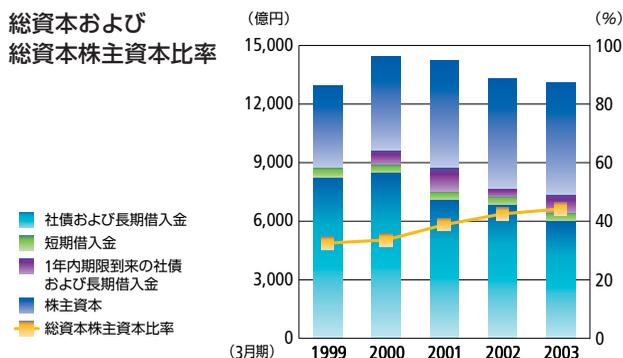


減少し7,313億円となりました。前期末には、その他の流動負債にコマーシャルペーパー120億円が含まれていました。有利子負債比率は、前期末の45.6%から43.6%に改善しました。

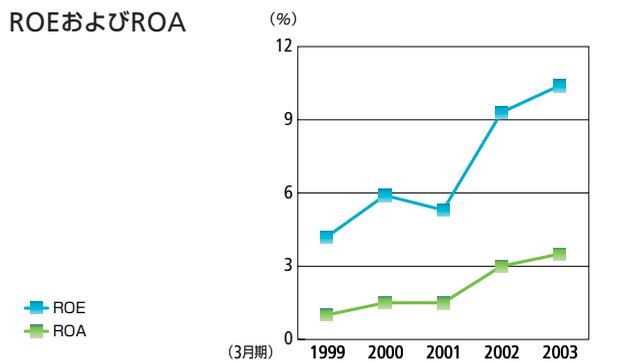
株主資本

当期末の株主資本は、前期末に比べ156億円(2.8%)増加し、5,797億円となりました。連結剰余金が前期末から423億円増加しましたが、その他有価証券評価差額金が158億円減少しました。短期借入金、1年以内期限到来の社債および長期借入金、社債および長期借入金および株主資本を合計した総資本は、1兆3,110億円となり、そのうち株主資本は44.2%を占めました。株主資本比率は、前期末の33.1%から34.6%に改善し、株主資本当期純利益率(ROE)も前期末の9.3%から10.4%に向上しました。

総資本および
総資本株主資本比率



ROEおよびROA



マーケットリスク

●ガス料金低下リスク

規制緩和の進展に伴い、エネルギー間の競争はますます激しくなっております。このような中、当社の最大のライバルである東京電力(株)の料金値下げに対抗して、顧客獲得・維持のために、ガス料金が低下するリスクが考えられます。

当社では、この料金値下げリスクを認識し、今後5カ年間トータルで1,800億円の値下げ原資を中期経営計画に織り込んでいます。

●外国為替変動リスク

東京ガスが供給する都市ガスの主要原料であるLNGは海外から輸入しており、ドル建の売買契約になっているため、円/ドル為替の変動リスクを受けます。また、ドル建てのLNG価格は原油価格にスライドして決定されるため、原料価格相場の変動リスクも受けます。

それぞれの変動が年間の原料費に与える影響額は次のとおりです。

円/ドル為替の1円/ドルの変動→約20億円

原油価格の1ドル/バレルの変動→約43億円

ただし、上記の変動は「原料費調整制度」(原料費が変動しても変動分については、約6ヵ月遅れでガス料金に反映する制度)が適用されているため、年度を区切ると回収超過や回収不足が発生しますが、中長期的には収支への影響はありません。

●金利変動リスク

東京ガスの有利子負債は、長期・短期ともに固定金利であるため、借入期間中の金利変動リスクはありません。しかし、借換時等においては金利変動のリスクを受けます。

●株価変動リスク

東京ガスの保有する株式は、業務上必要な企業との関係を維持するためのものが大部分です。そのうちマーケットリスクにさらされる可能性があるのは、上場株式の株価です。これら株式の扱いについては、運営方針と管理規則を設けています。

11年間の財務データ

東京ガス株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	2003	2002	2001	2000
会計年度:				
売上高	¥1,127,634	¥1,097,589	¥1,086,771	¥992,255
ガス売上	789,688	750,439	740,731	672,070
ガス器具	141,225	148,271	145,435	126,747
受注工事	67,045	67,633	67,611	63,949
建物賃貸	14,944	15,685	15,602	14,959
その他	114,732	115,561	117,392	114,530
営業利益	123,294	110,608	103,659	69,233
当期純利益	59,201	51,912	27,595	26,698
減価償却費	137,300	141,646	146,420	136,214
資本的支出:				
会計ベース	110,188	104,291	109,899	121,806
支払ベース	107,164	112,675	111,208	120,501
1株当たり情報:				
当期純利益(基本)	¥21.18	¥18.47	¥9.82	¥9.50
当期純利益(潜在株式調整後)	19.11	16.66	9.13	8.84
当期純利益・減価償却費	70.4	68.9	61.9	58.0
年間配当金	6.00	6.00	6.00	5.00
会計年度末:				
資産合計	¥1,676,064	¥1,702,713	¥1,797,669	¥1,805,086
1年以内返済予定分を除く長期負債	598,322	680,887	708,329	843,634
資本合計	579,706	564,078	552,790	484,239
財務指標:				
売上高当期純利益率	5.3%	4.7%	2.5%	2.7%
ROE	10.4%	9.3%	5.3%	5.9%
ROA	3.5%	3.0%	1.5%	1.5%
株主資本比率	34.6%	33.1%	30.8%	26.8%

注記: 資本的支出の会計ベースは、当該期に計上した固定資産の支出額であり、支払ベースは、当該期に支払った固定資産のキャッシュ・フロー計算書の金額を示しています。

単位：百万円（1株当たりの金額を除く）

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
	¥997,767	¥1,009,155	¥988,077	¥958,662	¥915,862	¥909,673	¥844,443
	674,997	686,649	663,066	633,253	601,990	622,632	599,820
	132,749	126,840	134,174	135,669	137,209	115,158	103,869
	63,630	66,695	69,966	68,825	70,034	73,158	70,928
	15,617	16,495	18,423	18,468	-	-	-
	110,774	112,476	102,448	102,447	106,629	98,725	69,826
	72,303	76,485	62,163	67,109	60,105	59,263	56,082
	17,764	17,241	15,432	16,762	11,072	16,173	16,368
	132,568	114,893	123,569	120,569	-	-	-
	142,030	159,433	162,282	180,080	-	-	-
	150,202	154,143	-	-	-	-	-
	¥6.32	¥6.14	¥5.49	¥5.97	¥3.94	¥5.76	¥5.82
	5.94	5.76	5.37	-	-	-	-
	53.5	47.0	49.5	-	-	-	-
	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	¥1,707,446	¥1,720,684	¥1,772,132	¥1,657,176	¥1,608,244	¥1,513,038	¥1,436,450
	820,753	765,304	878,674	743,177	724,523	721,980	623,979
	421,442	417,755	414,906	413,725	411,164	409,713	404,848
	1.8%	1.7%	1.6%	1.7%	1.2%	1.8%	1.9%
	4.2%	4.1%	3.7%	4.1%	2.7%	4.0%	4.1%
	1.0%	1.0%	0.9%	1.0%	0.7%	1.1%	1.2%
	24.7%	24.3%	23.4%	25.0%	25.6%	27.1%	28.2%

連結貸借対照表

東京ガス株式会社および連結子会社
2003年および2002年の3月31日現在

資産	単位：百万円		単位：千米ドル
	2003	2002	2003
有形固定資産			
製造設備	¥ 688,339	¥ 686,997	\$ 5,736,161
供給設備	1,952,210	1,889,145	16,268,415
業務設備	194,047	197,532	1,617,060
その他の有形固定資産	591,542	588,071	4,929,520
建設仮勘定	75,443	59,200	628,689
	3,501,581	3,420,945	29,179,845
減価償却累計額	(2,284,116)	(2,171,009)	(19,034,302)
	1,217,465	1,249,936	10,145,543
無形固定資産	20,610	19,197	171,750
投資・その他の非流動資産			
非連結子会社および関連会社投資	20,271	17,867	168,927
投資有価証券	51,274	74,846	427,280
繰延税金資産	44,307	30,083	369,224
その他の投資	59,830	60,546	498,584
貸倒引当金	(2,244)	(1,660)	(18,697)
	173,438	181,682	1,445,318
流動資産			
現金および現金同等物	52,130	27,261	434,416
有価証券	1	21	11
営業債権			
売上債権	132,235	128,550	1,101,960
貸倒引当金	(1,448)	(932)	(12,067)
たな卸資産	21,125	28,759	176,045
繰延税金資産	11,481	10,049	95,673
その他の流動資産	49,027	58,190	408,555
流動資産合計	264,551	251,898	2,204,593
	¥ 1,676,064	¥1,702,713	\$13,967,204

注記：米ドル金額は、便宜上、2003年3月31日現在の東京外国為替相場1米ドル=120円で換算しています。

負債・資本	単位:百万円		単位:千米ドル
	2003	2002	2003
社債および長期借入金	¥ 598,322	¥ 680,887	\$ 4,986,017
退職給付引当金	120,896	125,554	1,007,467
ガスホルダー修繕引当金	3,457	3,520	28,808
その他の固定負債	28,897	27,016	240,808
流動負債			
短期借入金	41,900	42,709	349,167
1年内期限到来の社債および長期借入金	91,079	40,298	758,992
営業債務			
仕入債務	37,677	38,055	313,971
その他の債務	43,486	40,216	362,382
未払法人税等	35,058	27,941	292,153
未払費用	45,122	45,276	376,020
その他の流動負債	46,425	63,366	386,873
流動負債合計	340,747	297,861	2,839,558
契約義務および偶発債務			
少数株主持分	4,039	3,797	33,660
資本			
資本金			
普通株式			
授権株式数 - 6,500,000,000株			
発行済株式数 2003年3月31日現在 — 2,810,171,295株			
2002年3月31日現在 — 2,810,165,397株	141,844	141,843	1,182,037
資本準備金	2,065	2,064	17,208
連結剰余金	429,653	387,315	3,580,438
その他有価証券評価差額金	17,003	32,836	141,692
為替換算調整勘定	4	115	36
	590,569	564,173	4,921,411
自己株式	(10,863)	(95)	(90,525)
資本合計	579,706	564,078	4,830,886
	¥1,676,064	¥1,702,713	\$13,967,204

連結損益計算書

東京ガス株式会社および連結子会社
2003年3月期および2002年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2003	2002	2003
売上高	¥1,127,634	¥1,097,589	\$9,396,950
営業費用			
売上原価	571,930	561,989	4,766,082
販売費および一般管理費	432,410	424,992	3,603,415
	1,004,340	986,981	8,369,497
営業利益	123,294	110,608	1,027,453
その他の収益(費用)			
受取利息および配当金	1,089	1,021	9,071
支払利息	(17,472)	(19,275)	(145,603)
他受工事精算差額	(4,649)	(6,827)	(38,740)
社債償還損	(6,328)	(4,618)	(52,732)
投資有価証券売却益	3,196	3,455	26,634
為替差損益	737	(615)	6,139
持分法による投資利益	220	311	1,835
製品補償対策費	-	(1,300)	-
その他の収益(費用)	4,204	101	(35,033)
	(27,411)	(27,747)	(228,429)
税金等調整前当期純利益	95,883	82,861	799,024
法人税等			
当年度分	43,622	31,507	363,514
調整額	(7,245)	(742)	(60,371)
	59,506	52,096	495,881
少数株主持分損益	(305)	(184)	(2,538)
当期純利益	¥ 59,201	¥ 51,912	\$ 493,343
	単位：円		単位：米ドル
	2003	2002	2003
1株当たり情報			
当期純利益	¥ 21.18	¥ 18.47	\$ 0.18
潜在株式調整後当期純利益	19.11	16.66	0.16
配当金	6.00	6.00	0.05

注記：米ドル金額は、便宜上、2003年3月31日現在の東京外国為替相場1米ドル=120円で換算しています。

連結株主持分計算書

東京ガス株式会社および連結子会社
2003年3月期および2002年3月期

	単位：百万円						
	(千株) 普通株式の数	資本金	資本準備金	連結剰余金	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式
2001年3月31日残高	2,810,012	¥141,817	¥2,038	¥353,794	¥ 55,140	¥ 4	¥ (3)
当期純利益				51,912			
その他有価証券評価差額金					(22,304)		
為替換算調整勘定						111	
自己株式							(92)
配当金(1株当たり6.5円).....				(18,265)			
取締役賞与				(126)			
転換社債の株式への転換	153	26	26				
2002年3月31日残高	2,810,165	¥141,843	¥2,064	¥387,315	¥ 32,836	¥ 115	¥ (95)
当期純利益				59,201			
その他有価証券評価差額金					(15,833)		
為替換算調整勘定						(111)	
自己株式							(10,768)
配当金(1株当たり6円).....				(16,768)			
取締役賞与				(95)			
転換社債の株式への転換	6	1	1				
2003年3月31日残高	2,810,171	¥141,844	¥2,065	¥429,653	¥ 17,003	¥ 4	¥(10,863)

	単位：千米ドル						
	資本金	資本準備金	連結剰余金	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式	
2002年3月31日残高	\$1,182,029	\$17,200	\$3,227,624	\$ 273,637	\$ 957	\$ (794)	
当期純利益			493,343				
その他有価証券評価差額金				(131,945)			
為替換算調整勘定					(921)		
自己株式						(89,731)	
配当金(1株当たり0.05米ドル).....			(139,736)				
取締役賞与			(793)				
転換社債の株式への転換	8	8					
2003年3月31日残高	\$1,182,037	\$17,208	\$3,580,438	\$ 141,692	\$ 36	\$(90,525)	

注記：米ドル金額は、便宜上、2003年3月31日現在の東京外国為替相場1米ドル=120円で換算しています。

連結キャッシュ・フロー計算書

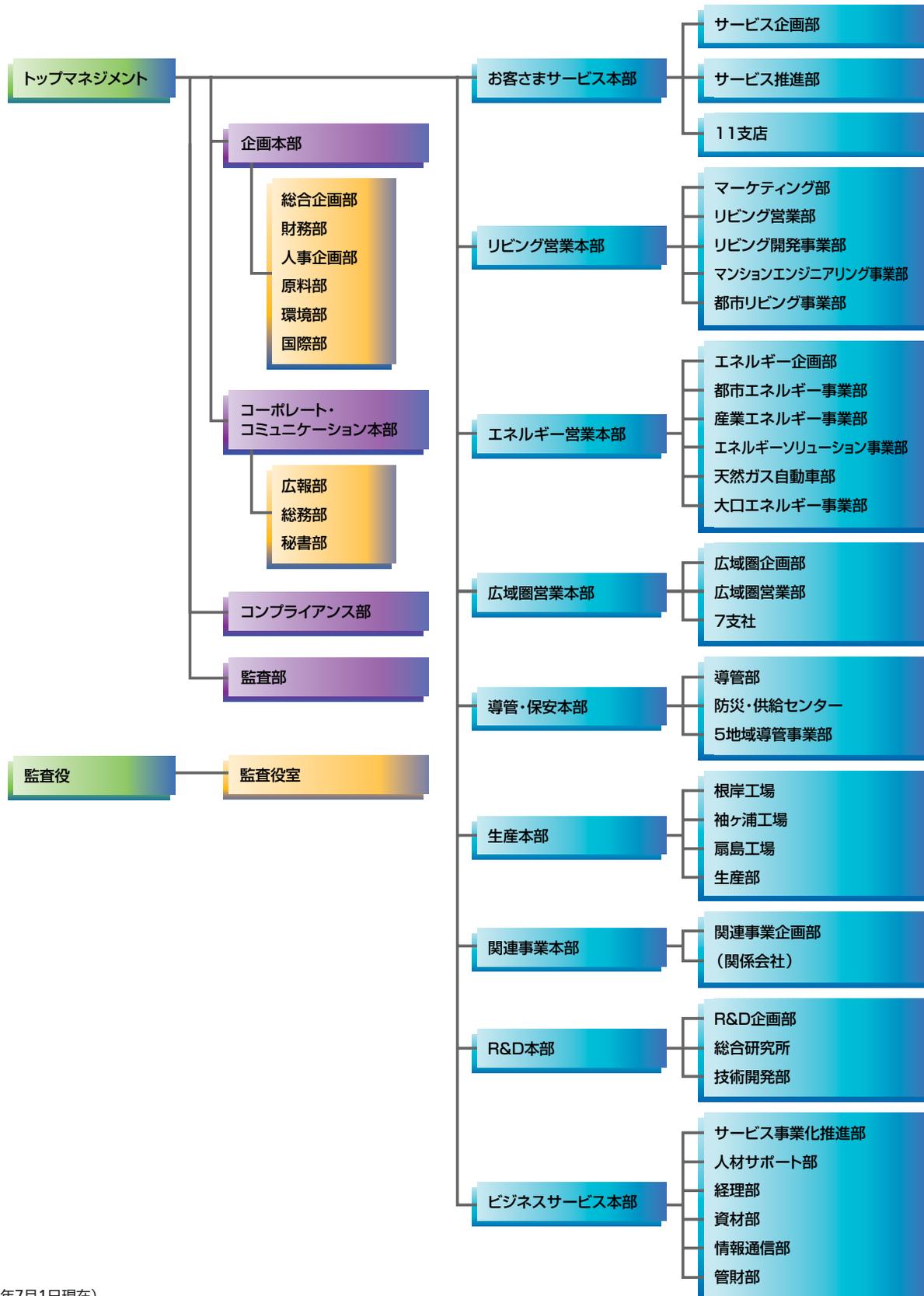
東京ガス株式会社および連結子会社
2003年3月期および2002年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2003	2002	2003
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 95,883	¥ 82,861	\$ 799,024
営業活動による純キャッシュ・フローへの調整：			
減価償却費	137,300	141,646	1,144,165
長期前払費用償却費	3,728	3,918	31,065
有形固定資産除却損	2,482	3,577	20,682
固定資産売却益	(5,380)	(491)	(44,831)
固定資産圧縮損	4,416	424	36,799
投資有価証券の売却益	(3,196)	(3,457)	(26,633)
社債償還損	6,328	4,618	52,733
退職給付引当金の減少額	(4,658)	(8,661)	(38,818)
受取利息および配当金	(1,089)	(1,021)	(9,071)
支払利息	17,472	19,275	145,603
営業資産および負債の増減			
売上債権の増加	(6,777)	(217)	(56,478)
たな卸資産の減少(増加)	7,634	(1,340)	63,617
仕入債務の減少	(1,785)	(3,674)	(14,872)
未払消費税等の増加(減少)	(219)	2,748	(1,826)
取締役賞与の支払額	(95)	(127)	(795)
その他	14,897	(4,592)	124,143
	266,941	235,487	2,224,507
利息および配当金の受取額	1,166	1,089	9,718
利息の支払額	(18,069)	(19,325)	(150,578)
法人税等の支払額	(36,505)	(25,575)	(304,205)
営業活動による純キャッシュ・フロー	213,533	191,676	1,779,442
投資活動によるキャッシュ・フロー			
投資有価証券の取得による支出	(7,297)	(3,712)	(60,811)
投資有価証券の売却による収入	5,861	5,005	48,843
有形固定資産の取得による支出	(98,149)	(104,884)	(817,905)
無形固定資産の取得による支出	(9,015)	(7,791)	(75,123)
長期前払費用の支出	(1,800)	(1,006)	(14,999)
固定資産の売却による収入	6,888	2,528	57,401
長期貸付金の貸付けによる支出	(4,256)	(1,694)	(35,470)
その他	(2,376)	(267)	(19,800)
投資活動に使用した純キャッシュ・フロー	(110,144)	(111,821)	(917,864)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増(減)額	(809)	2,788	(6,743)
コマーシャルペーパーの純増(減)額	(12,000)	12,000	(100,000)
社債および長期借入金による収入	37,341	45,486	311,172
社債および長期借入金の償還・返済による支出	(75,450)	(159,070)	(628,754)
配当金の支払額	(16,831)	(18,288)	(140,256)
その他	(10,768)	(92)	(89,731)
財務活動から得られた(に用いられた)純キャッシュ・フロー	(78,517)	(117,176)	(654,312)
現金および現金同等物に係る換算差額	(3)	7	(22)
現金および現金同等物の純増(減)額	24,869	(37,314)	207,244
現金および現金同等物の期首残高	27,261	64,575	227,172
現金および現金同等物の期末残高	¥ 52,130	¥ 27,261	\$ 434,416

注記：米ドル金額は、便宜上、2003年3月31日現在の東京外国為替相場1米ドル=120円で換算しています。

組織図

Organization



(2003年7月1日現在)

投資関連情報

Investor Information

東京ガス株式会社

本社：〒105-8527 東京都港区海岸1-5-20
 Tel: (03) 5400-3888 Fax: (03) 3437-2668
 URL: <http://www.tokyo-gas.co.jp>

海外事務所

ニューヨーク事務所
 The Chrysler Building, 405 Lexington Avenue, 33rd Floor
 New York, NY 10174, U.S.A.
 Tel: +1-646-865-0577 Fax: +1-646-865-0592

パリ事務所

102, Avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France
 Tel: +33-1-45-62-00-59 Fax: +33-1-42-25-96-85

アジアパシフィック地域事務所

Level 30, Menara Shahzan Insas
 No. 30 Jalan Sultan Ismail, 50250 Kuala Lumpur,
 Malaysia
 Tel: +60-3-2144-2928 Fax: +60-3-2144-2930

設立年月日：1885年10月1日

資本金：141,844,398,888円

会社が発行する株式の総数：6,500,000,000株

発行済株式の総数：2,810,171,295株

株主数：190,019人

上場証券取引所：東京、大阪、名古屋(証券コード9531)

独立監査人：朝日監査法人

株式名義書換代理人：日本証券代行株式会社
 東京都中央区日本橋茅場町一丁目2番4号

従業員数：11,338人

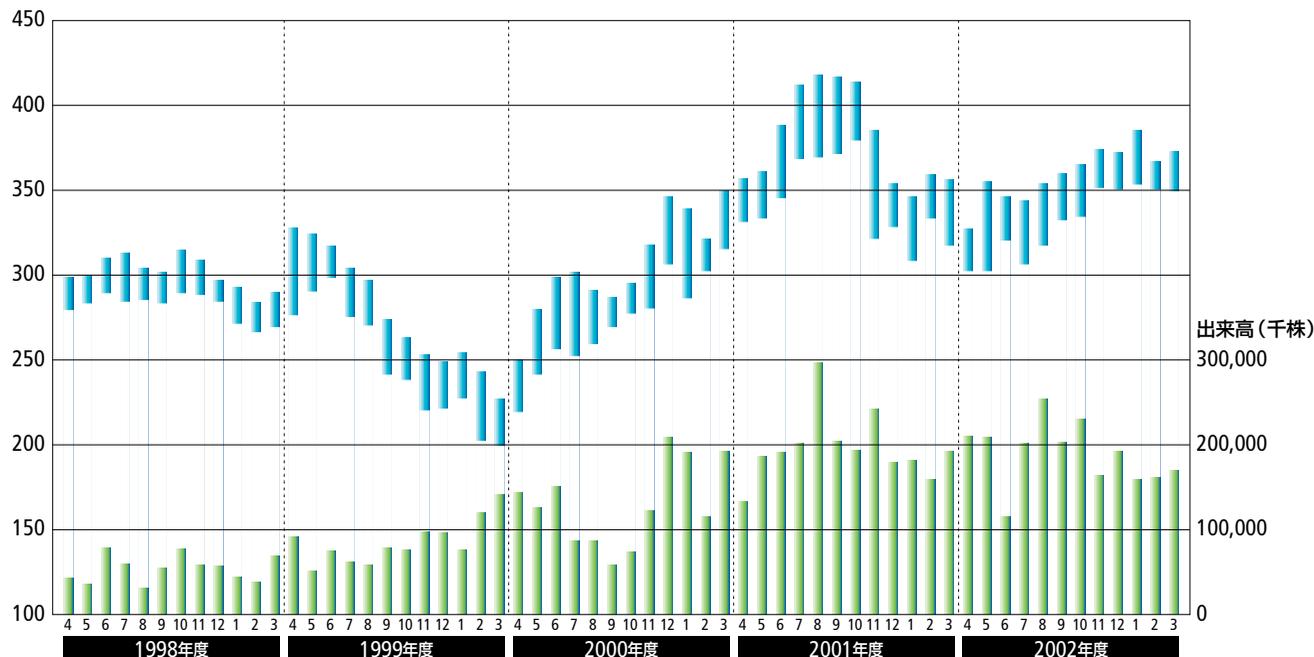
大株主：

株主名	所有株式数 (千株)	所有株式 数の割合 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	159,278	5.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	159,246	5.67
日本生命保険相互会社	151,518	5.39
第一生命保険相互会社	135,964	4.84
富国生命保険相互会社	78,504	2.79
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	46,316	1.65
東京瓦斯社員持株会	43,073	1.53
株式会社みずほコーポレート銀行	43,000	1.53
三菱商事株式会社	42,959	1.53
ボストン セーフ デポズイット ビーエスディーテー トリーティー クライアンツ オムニバス	40,925	1.46

(2003年3月31日現在)

株価チャート：

株価(円)



お問い合わせ先

この冊子の内容についてのご質問やその他の補足資料をご希望の方は下記までご連絡ください。

**東京ガス(株) 総務部IRグループ
国際部国際企画グループ**

Tel: (03) 5400-3888

Fax: (03) 3437-2668

E-mail: tgir@tokyo-gas.co.jp



〒105-8527 東京都港区海岸1-5-20
<http://www.tokyo-gas.co.jp>