



2003～2007年度の5ヵ年計画の目標を3年でほぼ達成。外部環境の急速な変化に先手を打ち、ビジネスチャンスとして活かすために、東京ガスは新たな中期経営計画を策定。天然ガス新市場を創造、開拓し、さらなる成長に挑戦していきます。

鳥原光憲 代表取締役社長

Q: 今年の年初に発表した新中期経営計画とともに新社長としてスタートしたが、計画達成に向けた決意は？

鳥原 今、日本のエネルギー市場では、エネルギー間、さらには同エネルギーにおける企業間競争がますます激化しています。このような環境にあつて、東京ガスは自社の強みである卓越した「技術力」と強固な「営業力」をさらに高めていくことにより、将来にわたって発展し続けることができると確信しています。

私は社長として、株主・投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーからの声に真摯に耳を傾け、信頼をベースにダイナミックな経営を行いたいと思っています。また、それによって東京ガスは企業価値を最大化し、さらに魅力ある企業へと発展できると考えています。

その進むべき方向への足がかりとして、このほど「2006～2010年度グループ中期経営計画」を策定し、2006年4月からスタートさせました。この計画の策定には私も副社長として深く関わり、議論に議論を重ねて内容を練り上げてきました。私は副社長時代からIR活動に参加し、国内外の機関投資家とミーティングを重ねてきた中で、投資家の方々の経営に対する意見を直接耳にする機会も多く、今回の中期経営計画にはそうした声を十分に取り入れることができたと自負しています。計画策定に向け、議論し考える作業は終わりました。これからは実行のときです。

東京ガスは株主・投資家の期待と信頼を裏切らない企業でありたいと考えており、そのために今、私に求められているのは、この計画を着実に実行へと導くリーダーシップだと思っています。私は2010年代を見据えた長期戦略の重要なステップと位置づけたこの計画を確実に達成に導き、東京ガスの将来にわたる成長を実現します。

Q: 前中期経営計画の実質的な最終年度となった2005年度はどのような1年だったか？

鳥原 東京ガスは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、その政策を着実に実行してきました。そして計画の3年目を迎えた2005年度において、主要経営目標をほぼ達成できる見通しが立ったことに加え、外部環境の急速な変化に先手を打ち、ビジネスチャンスとして活かすために、中期経営計画を新たに策定することに決めました。そのため2005年度がフロンティア2007の実質的な最終年度となったわけですが、この1年は外部環境の悪化等により非常に厳しい状況が続きました。

当期純利益は、前期に比べ219億円悪化し621億円となりました。この大きな要因は、原油価格の大幅な高騰に伴ってLNG価格が高騰し、原材料費が2004年度に比べ、大幅な増加となったことにあります。

その一方、営業面では着実な成果をあげることができました。ガス販売量は全用途において伸び、前期比7.1%増の131億m³となりました。また、ガス販売量拡大の重要な牽引役となる工業用・商業用分野のコージェネレーションストック量は134万キロワットに達し、前期比12%増を達成しています。

また、この1年は高水準で推移する原油と比べた際の経済的優位性および環境性の高さから、お客さまの天然ガスへの期待が非常に高まっていることも実感できました。その中で、千葉－鹿島ライン(2010年度開通予定)をはじめとするパイプライン延伸計画を発表し、さらなる需要拡大に向けて具体的な一歩を踏み出したところです。

Q: 東京ガスは2007年度までの5ヵ年計画を3年で終了したが、この中期経営計画で得た成果を教えてください。

鳥原 先の中期経営計画では「TEP(東京ガス版EVA®)」「ROA」「フリーキャッシュフロー(FCF)」「有利子負債残高」を定量的な経営目標としてきました。計画3年目の2005年度において、原油価格高騰に伴う原材料費の大幅増により利益水準が悪化したものの、計画最終年度の目標はほぼ達成することができました。有利子負債の削減については当初目標を上回り、2005年度のD/Eレシオは0.77と大きく改善しています。

また、企業構造の改革を掲げコスト構造改革に取り組んだ結果、ガス販売量1m³あたりの固定費を約20%削減するという目標を達成しました。

「フロンティア2007」では、FCFの用途配分についても明示しましたが、3ヵ年の実績では、配当に約17%、CB転換による希薄化防止のための自社株取得に約20%、エネルギー関連領域における事業拡大に向けた新規投資に約13%、有利子負債削減に約50%を配分しました。5ヵ年計画策定時に比べ、新規事業投資が少なく、配当・自社株取得の株主分配、有利子負債削減の金額が多くなっています。これは、2003年度

を終了した時点で計画を上回るFCFを創出できる見通しとなり増配を実施したこと、エネルギー関連領域の事業拡大の中で比較的多くを占める電力事業への投資等が、計画期間の後半に予定されていたことなどによるもので、FCFの配分方針を変更したものではありません。



そして、「フロンティア2007」の最大の成果は、天然ガスだけでなく、各種エネルギーおよびエネルギー周りでの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」という目指すべき姿を実現し、この先の成長に向けて確かな基盤を築けたことだと私は考えています。中でもエネルギーサービス事業において、2002年に設立した(株)エネルギーアドバンスと東京ガス本体が一体となって事業展開を行った結果、2005年度末で125件(22.6万キロワット)の需要を獲得し、国内最大の実績をあげたことは非常に大きな成果でした。

このようなエネルギー関連領域での事業拡大と、上流・輸送事業への進出などを通じた天然ガスバリューチェーンの構築により、東京ガスは次なるステージに向け確実に前進を遂げています。

Q: 新たなグループ中期経営計画策定にあたっての背景と、計画の意図するところを知りたい。

鳥原 先ほどお話ししたように、東京ガスは「フロンティア2007」の実行によって、目指す姿を着実に実現してきました。しかしその一方、東京ガスを取り巻く外部環境はこの数年で大きく変化しています。

地球温暖化対策における環境にやさしいエネルギーとしての天然ガスへの期待の高まりや、原油価格高騰に伴う天然ガスの相対的価格優位性の向上、エネルギー需要の広域化と新たな需要の顕在化。そして規制緩和の進展に伴い、大口エネルギー市場でのエネルギー間・企業間の競争が一段と厳しさを増してきました。

また家庭用・業務用の小口分野においては、世帯人数の減少や、機器の省エネ性向上などによる1件あたり販売量の減少傾向に加え、オール電化攻勢が厳しさを増しつつあります。

こうした経営環境の変化を先取りすることにより、ビジネスチャンスを実際に活かし、競争優位性を高めるためのアクションプランとして、「2006～2010年度グループ中期経営計画」を策定しました。この計画で目指すのは「天然ガス新市場の創造と開拓」であり、「フロンティア2007」を一層深化させ、エネルギー分野において幅広い収益基盤を持つ事業構造を確立することです。

私は、この中期経営計画を2010年代を見据えた長期戦略の重要なステップと位置づけ、経営資源の集中と積極的な投資の展開に力を注ぎたいと考えています。そしてこの計画を確実に達成することこそが、将来にわたる当社グループの持続的成長を約束するものだと確信しています。そのために今後、オール東京ガスの力を結集し、組織力・営業力・サービス力・技術力のあらゆる側面から、抜本的に競争力を強化していきます。

Q: 新たな中期経営計画のポイントとなる事業戦略は？

鳥原 2010年代に東京ガスグループが目指す姿は「総合エネルギー事業のトップランナー」であり、確固たる競争力を基盤に持続的な成長を実現することにあります。そのために、当社グループが構築した上流から下流までに至るグローバルなLNGバリューチェーンを強みとして、エネルギーに関する幅広い価値とサービスをお客さまに提供するとともに、関東200km圏における事業の広域展開を図っていく考えです。

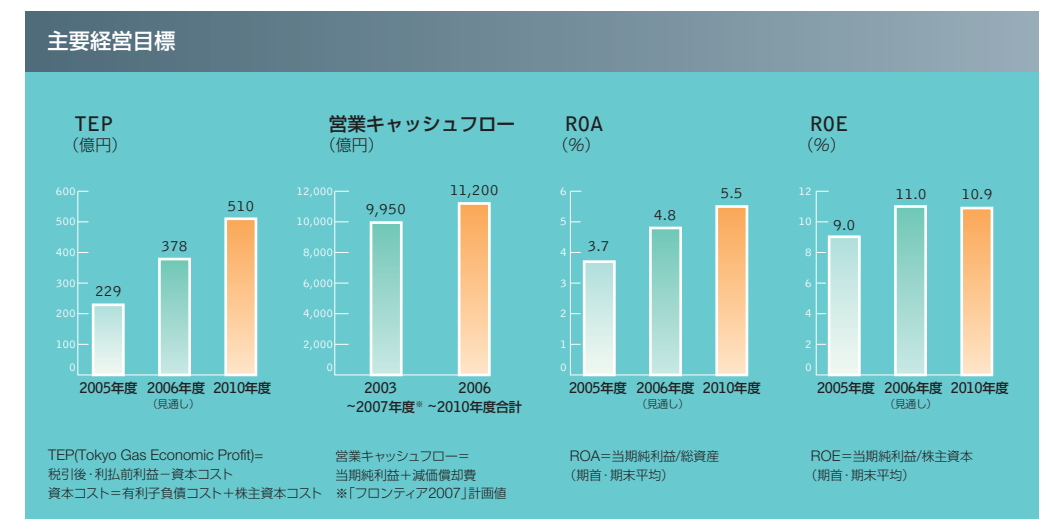
具体的には、お客さまの多様なニーズに応えるため、都市ガスだけでなく、電気などを含む「マルチエネルギー供給」と、機器・システムのベストミックスを実現する「エネルギーサービス」のワンストップ提供体制を確立していきます。さらに、LNGバリューチェーンの拡充を一層進めて幅広い収益基盤を持つ事業構造に変革し、エネルギー分野での競争優位性に基づいた収益力・成長力の高い企業グループを目指します。

収益面については、2010年度時点での総売上高の伸びを2005年度比で15.3%と見込んでいます。一方、費用面ではさらなるコストダウンを進め、2010年度までにガス販売量1m³あたりの固定費を2005年度比*で約20%削減することを目標としました。その結果、今回の中期経営計画の最終年度である2010年度には、EPSを38.2円まで高める計画です。もちろんコストダウンにゴールはなく、2010年以降も企業体質の強化に努め、より盤石な収益基盤の確立と利益の極大化を図っていきます。

*中期経営計画策定時の2005年度見通し比

Q: キャッシュフローの配分に対する考え方と財務戦略について聞かせてほしい

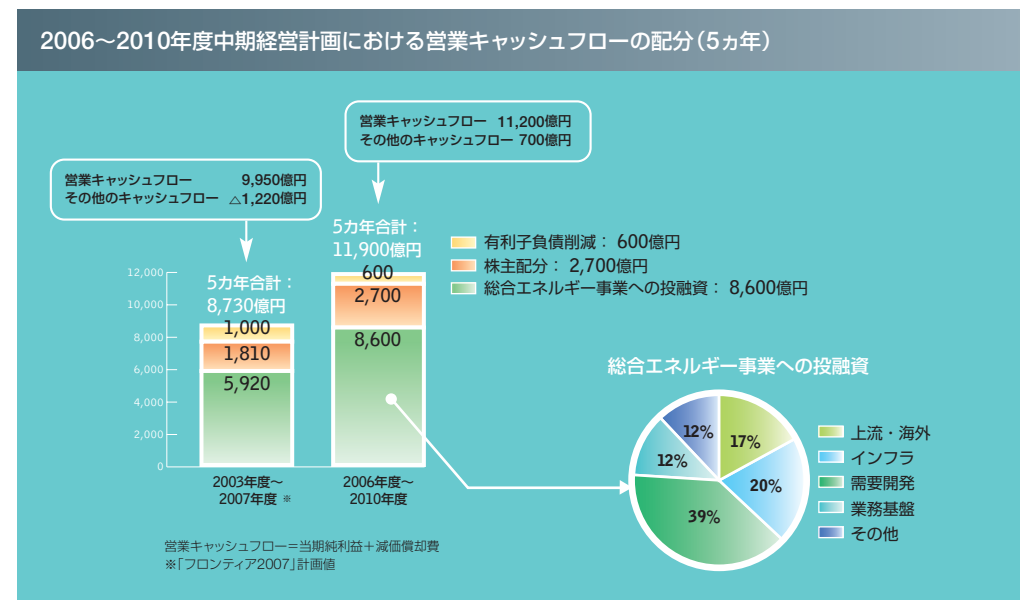
鳥原 財務戦略は、事業戦略と並ぶ車の両輪だと考えています。事業戦略を実現するための裏づけとして、5か年合計の営業キャッシュフロー11,200億円に、その他のキャッシュフロー700億円を加えた11,900億円のうち、8,600億円を本業である総合エネルギー事業へ投じます。そのうち約39%を需要開発のために配分しますが、これにはガス販売量を伸ばすためのパイプライン投資や、電力・エネルギーサービス拡充のた



めの投資などが含まれています。また、将来の需要増に備えた供給基盤の安定化に資するパイプラインや保安のためのインフラ投資に約20%、上流権益への参画・LNGタンカーの建造などに約17%を配分していきます。株主の皆さまへの配分については、配当と自己株取得を合わせた総分配性向の目標を定め、5年間で総額2,700億円を充てる計画です。なお有利子負債の削減については、先の中期経営計画で主要な経営課題として取り組んできた結果、2005年度末にはD/Eレシオ0.77に達しました。財務レバレッジの観点からも積極的な削減のステージは脱したと考え、新たな中期経営計画では600億円の削減としています。

主要経営目標としては①ROAを2010年時点で5.5%、②ROEを2010年時点で10.9%、③2010年時点でTEP（≒東京ガス版EVA®）510億円の実現、④営業キャッシュフローを5年合計で11,200億円創出の4つを掲げました。ROAについては、積極的な投資のステージにおいても採算性を十分吟味しながら資産の効率性を高めるための指標として、2005年度実績の3.7%から1.8ポイント引き上げます。またROEについては、期間中に転換社債の転換を迎えるものの、適正な資本構成を目指し、2005年度実績の9.0%から1.9ポイント引き上げます。TEPについては、資本コストを意識した経営に努め、2005年度実績に比べて281億円増大させていく計画です。営業キャッシュフローについても、利益の増大に全力を傾け、5カ年合計で11,200億円を創出していきます。

また、財務の健全性の担保については、資金調達の維持・向上を目指し、D/Eレシオは2010年度時点で0.51となる見込みですが、有利子負債の削減は相当程度進んだと認識しているため、目標数値については柔軟に考えていきたいと思っています。



Q: 株主への配分に対する考えを知りたい

鳥原 今回の中期経営計画では、株主配分について5カ年合計で2,700億円を予定していますが、考え方として初めて「総分配性向60%」という目標を発表させていただきました。これは配当＋自社株取得の額を当期純利益で割ったもの*で、利益水準および1株あたりの価値を高めながら、株主の皆さまの期待に応えたいと考えています。これまで株主・投資家の皆さまと対話を続けてきた



中で、公益事業という規制分野を持つ当社がどう期待に応えられるかを熟慮した結果、この考えに至りました。お客さまや株主の皆さまなどさまざまなステークホルダーの期待を満たす、現時点でベストな方法だと自負しています。

また、自社株取得については、従来転換社債が転換された場合の希薄化対策として行ってきましたが、今後は消却を含め、本質的に企業価値の向上に資する取り組みを中心に検討していきます。

* n年度総分配性向= $\frac{(n年度の利益処分ベース配当金額) + (n+1年度の自社株取得額)}{n年度連結当期純利益}$

Q: 2010年代に向け、東京ガスをどのような会社に導いていくのか？

鳥原 私は東京ガスの社長として、今回策定した中期経営計画を着実に実行することはもちろん、株主・投資家の皆さまをはじめ、お客さま、社会、地域から信頼され、選ばれ続ける会社にしていきたいと考えています。それは、短期的な経済価値のみを追求するのではなく、当社が長年培ってきた「安心、安全、信頼」のブランド価値を一層高め、将来にわたる継続的な成長を実現していくことだと信じています。そのためには、これまで述べてきたような事業戦略、財務戦略の着実な実行により高い成長を遂げることに加え、会社としての信頼性が非常に重要だと考えています。

私は東京ガスを今まで以上に透明性が高く、風通しの良い会社にしていきたいと思っています。昨年度取り組んだ役員報酬制度改革もそのひとつで、社外取締役を含めた取締役会は活発な議論が交わされる場となっています。投資についても案件ごとに投資評価委員会に諮り、徹底的に審議することで、意思決定の確実さ、迅速さを高める経営に取り組んでいます。



今回の中期経営計画では、東京ガスが2010年以降も高い成長力を発揮するための礎となる戦略を盛り込みました。今年の4月1日から実行段階に移っており、今後はその推進力が問われるわけですが、私は以下のことに最大の力を注いでいきたいと考えています。まず「グループ全体の最適化」です。東京ガスは各部門がLNGバリューチェーンでつながっており、会社として最大の力を発揮するために、人や資金など経営資源の配分において、グループ全体最適の視点を常に重視したいと思います。次に「オール東京ガスによる地域密着型営業体制の再構築」です。東京ガスの財産は、なんとと言っても980万件にも及ぶお客さまとの絆です。現在、東京ガス本体、エネスタ・エネフィットなどの協力企業様、カスタマーサービスなどの関係会社でそれぞれ分担している業務を、一元的な業務遂行体制に再構築することで、サービス、信頼のさらなる向上を実現します。

最後に、この激動する経営環境の中で、私は東京ガスの社長として、従来型のガス事業から総合エネルギー事業へと発展させ、新たな天然ガス市場を自ら創造、開拓することによって、ビジネスチャンスを最大限活かしながら、2010年代にむけた幅広い収益基盤を確実に築いていきたいと考えています。決して容易な道程ではありませんが、さまざまステークホルダーからの期待と信頼に応えていくことで、持続的な成長を実現するという確固たる信念のもと、私は全身全霊を傾けて、東京ガスをさらに前進させるための経営に取り組んでいきます。

鳥原光憲

代表取締役社長 鳥原光憲