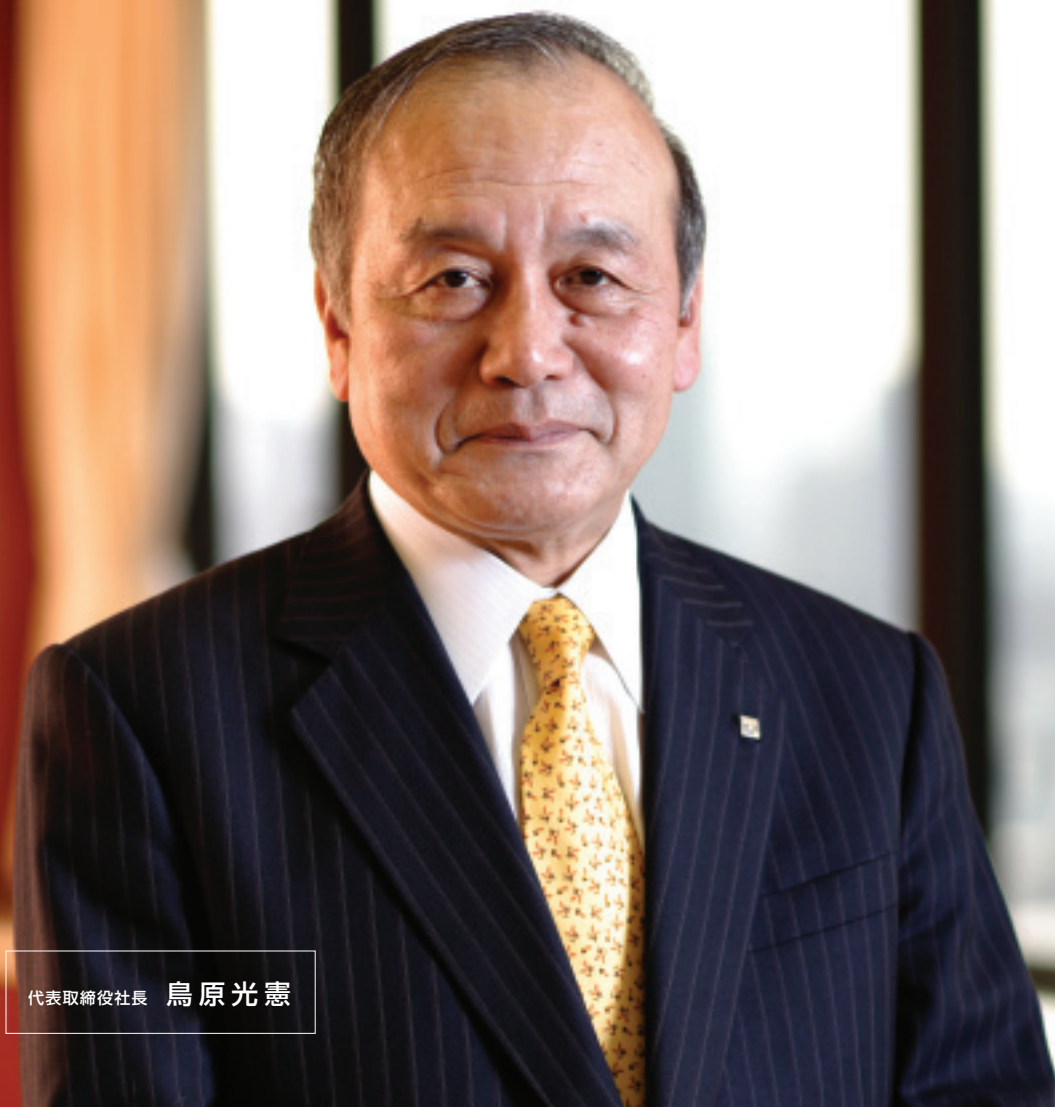


Our Vision

going the distance with
total energy solutions



代表取締役社長 烏原光憲

Q: 2006年度は新たな中期経営計画のスタートの年でした。手応えはいかがだったでしょうか？

烏原 2006年度は、同年1月に発表した「2006～2010年度 グループ中期経営計画」の初年度でしたが、当初の想定を超えるさまざまな経営環境の変化が起こった年でした。

第一にあげられるのが、原油価格の高止まり傾向です。他の燃料に比べて天然ガス自体の価格競争力は高まっているものの、ガスコージェネレーションの系統電源に対する価格競争力が低下するという影響がありました。また、電化攻勢が非常に高まってきたことも大きな変化です。お客さまのオール電化に対する認知度が上がり、電気との競合はより一層高まっています。さらに、ガス給湯器のCO中毒事故をはじめ、ガスの安全性に対する信頼を損なうような残念な事態が続きました。

こうした状況の変化に対して、2006年夏には政策の総点検を行い、コスト削減に努める一方で、電化対抗戦略や安全対策の強化に必要な原資の追加投入を行うなど、当社は柔軟な対応を続けてまいりました。その結果、経営成績の面では、概ね良いスタートを切ることが出来たと思っています。売上高、営業利益、当期純利益に至るまで、いずれも過去最高を達成することが出来ました。売上高の増加の主な要因は、拡販努力によるガス販売量の増加に加えて、原料費調整制度によるガス料金の単価増によるものです。また営業費用は、原材料費の大幅な増加や、保安対策に投じる諸経費の増加はあったものの、さらなる人員削減や退職手当の数理計算上の差異償却*による人件費の減などでカバーし、営業利益は対前年44.5%増の1,623億円を計上することが出来ました。

一方、営業面では、天然ガスの環境優位性や、原油に対する相対的な価格優位性から、引き続き工業用を中心にガス販売量を伸ばしており、暖冬の影響で家庭用、商業用は販売量が伸び悩んだものの、全体としては対前年1.7%増の133.1億m³のガス販売量となりました。また、電化対抗商品と位置づけているピピッとコンロやエコジョーズ、ミストサウナなどの戦略商品は、前年の実績を大きく上回り、順調に販売台数を伸ばしています。工業用においては、2006年6月より東京ガス横須賀パワーが運転を開始し、当社では2番目となる24万kW規模の発電所が完成しました。2008年4月には、80万kW規模の川崎天然ガス発電も運転を開始する予定で、中期経営計画で掲げた総合エネルギー事業の確立に向け、着実なスタートを切っています。

*当社は退職給付債務および退職給付費用を、一定の仮定に基づいた年金数理計算により計算しており、発生した数理計算上の差異は、翌年度に一括費用計上しています。

Q: 2007年度は厳しい収支見通しとなっていますが、その要因を教えてください。

烏原 2007年度は、好決算を記録した2006年度に比べ、売上高の伸びは期待できるものの、利益は大幅に減少する見込みです。その主な要因として、昨今の原材料費の高騰による負担増、退職手当の数理計算上の差異償却による人件費の増、電化対抗等のための積極的な需要開発費の投入、の3つをあげることが出来ます。

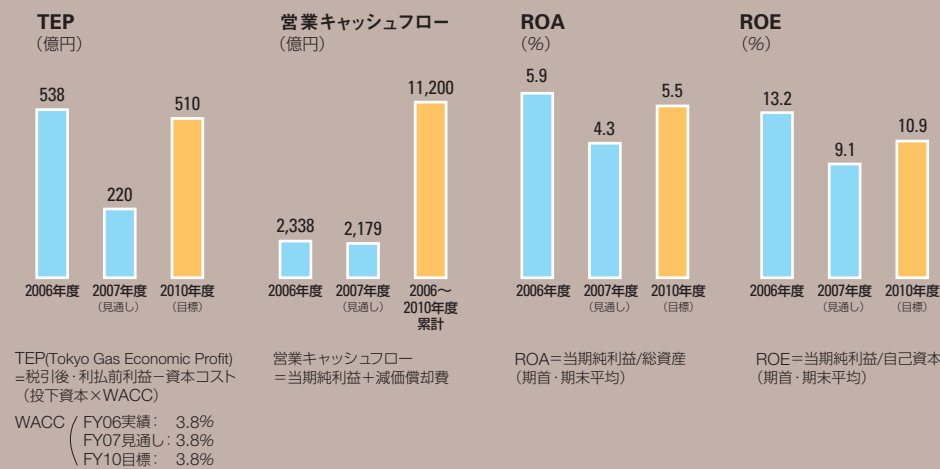
原材料費の高騰については、世界的なLNGの需要増と、一旦は落ち着いたものの、再び上昇する傾向を見せている原油価格の不安定な動きにより、LNGの価格が高い水準で推移していることが要因です。

退職手当の数理計算上の差異償却については、社員数の減少によるコストダウンは進んでいるものの、非常に好調だった2005年度の年金資産の運用利回りに比べて2006年度は相対的に低く推移したこと、3年に1度の周期で見直している財政再計算等による影響が発生すること、割引率が2.0%から1.8%に低下するなど、外的な要因でのコスト増を反映したものです。

電化対抗のための需要開発費投入については、エコウィルとライフエルを組み合わせたマイホーム発電を戦略商品と位置づけ、拡販に力を注いでいきます。2007年度は、2006年度の実績である1,304台の約3倍にあたる3,950台(落成ベース)を目標としています。マイホーム発電以外では、昨今のガスに対するお客さまの不安を少しでも払拭するため、ガスの安全性・快適性を訴求する取り組み強化など、将来の拡販に結びつく施策の展開を着実に進めていきます。

また、2007年度は「2006～2010年度グループ中期経営計画」で掲げた地域密着型営業体制を構築していきます。具体的には、お客さまの多様化するライフスタイルにきめ細かく対応するため、安全点検・検針・料金収納業務といった業務を行う会社であるカスタマーサービスを、器具販売・修理などの業務を行うエネスタと有機的に結合させた「地域エネルギー新社」を設立する予定であり、既に一部の地域でトライアルを開始しています。これまでの機能別営業体制から地域を面ととらえ、ガスの業務を着実に遂行しながらお客さまとの接点機会を最大限に活かして、ニーズを肌で感じ的確に捉えることで、確実な成果をおさめることが出来ると確信しています。

主要経営目標



Q: 経営環境の変化が、現行の中期経営計画に与える影響はあるのでしょうか？

鳥原 確かに2006年度は、中期経営計画を策定した時点での想定を超えて、経営環境がさまざまに変化しました。しかし、当社はその変化を前向きかつ真摯に受け止め、社内で速やかに対応を協議し、組織をあげて取り組んでいます。

具体的には、昨年発生したガス給湯器によるCO中毒事故を踏まえ、ガス設備の特別点検巡回を実施しました。また、2007年度より要員を約100人増やしてガス設備安全点検内容を充実させています。さらに、お客さまに安全な機器への取替えを促進するため、3年間で最大100億円の予算枠を設定しました。さまざまな業務機会を通じてお客さまへの安全使用上の注意を喚起し、ガスの安全に対する信頼性を少しでも早く回復させるよう、全力をあげて取り組んでいます。

LNGの価格についても、原油価格の高止まりに伴い、計画策定時の想定を超えて高くなっています。しかしこうした環境は、2008年からのサハリンII、2010年以降のゴゴン、ブルートなど新規プロジェクトからの供給が始まれば、改善していくものと認識しております。今後とも、長期契約をベースとしながら契約形態の柔軟性を活用した調達など、その時の環境に合わせ臨機応変にLNGの調達を行っていきます。

「2006～2010年度グループ中期経営計画」の中で当社は、LNGのバリューチェーンを拡充しながら、総合エネルギー事業を確立することを目指しています。2007年度は対前年で大幅な減益を見込んでおります

が、退職手当の数理計算上の差異償却や、税制改正による減価償却費の増などの外的な要因を除けば、中期経営計画で当初予定していた2007年度見通しとほぼ同水準であり、順調に推移していると考えています。そして、その目指すところは何ら変わることなく、お客さまに信頼され、選ばれ続ける企業になるために、これまで以上に安定供給や価格競争力のある原料調達に努力し、保安・サービスの質向上に全力を注いでいきます。



Q: 欧米でエネルギー業界のM&A等が話題になっていますが、日本でそのような動きはありますか？ またM&Aに対する考え方を教えてください。

鳥原 欧米でのエネルギー業界再編の動きには注目しており、特に欧州の電力業界でM&Aが活発化した背景には、全面自由化もさることながら、域内各国間の電気・ガスの流通インフラが整備されているEUのエネルギー事情があると考えています。よく投資家の皆さまから、日本でも同じような動きが起きるのではないか、という質問を受けますが、可能性が全くないとは言えないものの、状況の違いを踏まえ冷静に判断する必要があると考えています。



まず日本においては、国内でも全国規模の電力・ガスの流通ネットワークが十分整っておらず、自由化領域は拡大されつつも、家庭用を含めた全面自由化については議論が始まったばかりです。また、通信業や航空業界で設定されているような外国人持株規制は、電力・ガス業界にはありませんが、「外国為替および外国貿易法」によれば、ひとつの外国法人が電力・ガス企業の株式の10%以上を保有したい場合、取得する前に経済産業省に届け出て許可を得る必要があります。さら

に、ガス事業法や独占禁止法の規制もあり、M&A等によって業界再編が急速に進むことは考えにくいと思っております。

私は東京ガス自らが常に企業価値を高め、市場と対話し、適正に評価されることが重要であると確信しており、いわゆる買収防衛策をあらかじめ定めてはいません。しかし当社株式の大量買付けによって、当社グループの経営理念の実現に支障をきたしたり、企業価値が毀損されたりする恐れがある場合には、ただちに適切な判断をとるつもりです。具体的には、社外の専門家を含めて当該買収提案の評価や大量取得者との対話を行い、当社の企業価値やお客さまおよび株主共同の利益にマイナスだと判断される場合には、その内容を株主の皆さまに開示するとともに、具体的な対抗措置の要否および内容等を速やかに決定し、導入・実行する体制を整えます。

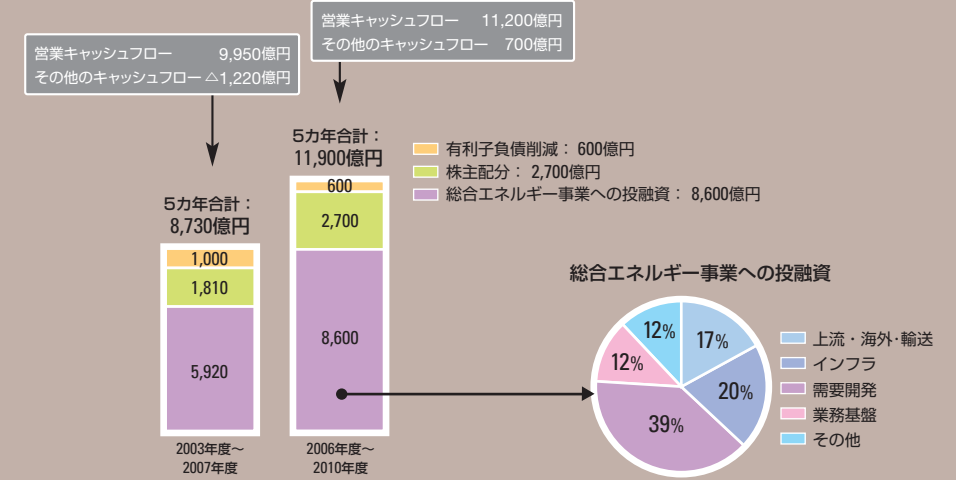
一方、周辺の都市ガス事業者を東京ガスが吸収・合併していかないのか、というご質問もよく頂きます。現在、東京ガスでは、自社営業エリア周辺の24の都市ガス事業者に卸供給を行っており、その販売量が全販売量の10%以上を占めるとともに、今後の5か年で年平均4.4%という高い伸びが見込まれます。卸供給ビジネスは、資産を増加させることなく利益が確保できる点から積極的に推進しており、これに悪影響を及ぼす敵対的M&Aを展開するつもりはありません。ただし、公営ガス事業者の民営化にあたって事業譲渡を受けた事例もあり、M&Aを行うことによって、企業価値の増大・利用者の便宜の拡大につながる最適な案件が出てくれば、先方事業者の意向に沿いつつ、実現に向け前向きに検討していきたいと考えています。

Q: 株主配分・財務戦略についてはどのように考えていますか？

鳥原 東京ガスは中期経営計画の中で、営業キャッシュフローの目標を設定し、具体的な配分方針を明示しています。具体的には、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、8,600億円を総合エネルギー事業に投じます。この中期経営計画は、2010年代を見据えた長期戦略の重要なステップであると位置づけており、経営資源の集中と本業への積極的な投資に力を注ぎたいと考えています。

また、私は事業戦略と財務戦略を車の両輪ととらえており、事業戦略の裏づけとなる総合エネルギー事業への投資とともに、財務戦略ならびに株主配分についても経営の最重要課題と認識しています。

「2006～2010年度グループ中期経営計画」における営業キャッシュフローの配分方針（5カ年）



株主配分については、中期経営計画期間中における「総分配性向^{*}」の目標を60%に設定し、配当とともに自社株取得を進めて行くことを表明しております。そして、この「総分配性向」の考え方に基づき、2006年度の配当を1円増配の1株あたり年間8.0円、2007年度の自社株取得枠を390億円(6,000万株)と設定しました。この結果、2006年度の総分配性向は60.1%となる見込みです。配当については、今後とも安定的に実施することをベースにそのレベルを徐々に高めていくことを目指しております。また自社株取得では、転換社債の転換に伴う希薄化防止のための取得が2006年度の買付けでほぼ終了いたしましたので、今後は消却を基本として株主価値向上に資する取得を進めてまいります。

加えて当社では、適正な資本構成と資本コストを意識した経営を実現するため、主要経営目標にROE、TEP(東京ガス版EVA[®])を定め、それぞれのレベルを着実に高めていくことを目指しています。

私は社長として、中期経営計画を着実に遂行することはもちろん、東京ガスを株主・投資家の皆さまをはじめ、お客さま、社会から信頼され、選ばれ続ける会社にしていくという信念を持っています。日々刻々と変化する経営環境の中で、その確固たる信念のもと、新たな天然ガス市場を自ら創造・開拓し、2010年代に向けた幅広い収益基盤を確実に築いていくこと～Going the Distance～に全身全霊を傾けて挑んでいきます。

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

鳥原光憲

代表取締役社長 鳥原光憲