



Q 一年間を振り返って、2007年度はどのような1年でしたか？
特に原油価格が高騰しましたが、収支に与える影響はどうだったのでしょうか？

鳥原 2007年度は、昨年度からスタートした「2006～2010年度 グループ中期経営計画」の2年目にあたる年でしたが、原油価格が史上最高値を記録し、天然ガスを事業の核としている東京ガスにとっては厳しい経営環境が続きました。

こうした状況を反映し、売上高はガス販売量の増加と原料費調整制度に伴うガス料金の単価増により1兆4,875億円と過去最高を記録したものの、営業利益は前年比923億円減の700億円、当期純利益は前年比582億円減の425億円となりました。この減益は、昨今の原油価格高騰に伴う原料費負担の増加に加え、退職手当の数理計算上の差異償却による人件費の増*、税制改正に伴う減価償却費の増が主な要因となっています。このような大幅減益の状況にはありますが、株主のみならず、1株あたり8円の配当に加え、2008年度に100億円の自社株取得を行うことで総分配性向を74%とし、中期経営計画でお約束した経営の効率化の成果還元を継続していきたいと考えています。

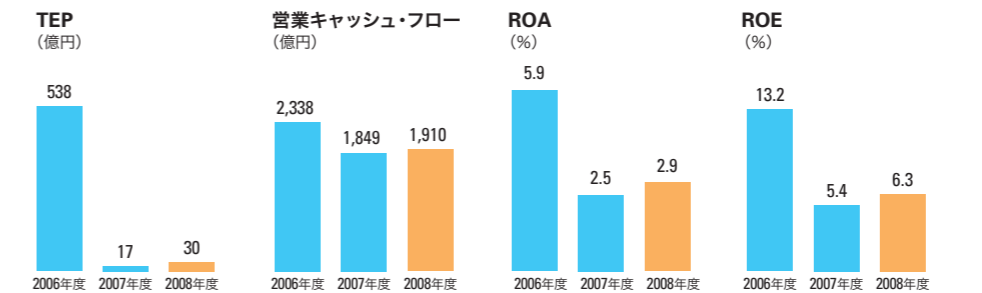
東京ガスは都市ガスの主な原料である液化天然ガス(LNG)を海外から輸入していますが、日本が輸入するLNG価格は、昨今高騰を続けている原油価格に概ねリンクしています。原料費の変動分については、最大6カ月遅れでガス料金に反映できる原料費調整制度が適用されますが、2007年度は断続的に原油価格が上昇したため、先行して大幅に上昇した原料費を、年間を通じて売上単価に転嫁しきれませんでした。その結果、諸経費の削減などの経営努力をもってしてもカバーしきれない大幅な支出超過となりました。

原油価格の動向は依然不透明ではありますが、当社としては引き続き調達原油価格の抑制に努めていきたいと考えています。また、今年度中には輸送距離が他のプロジェクトに比べて短く、経済性に優れたサハリンII LNGの輸入を開始する見込みで、原料費の低減に貢献するものと期待しています。

一方、営業面では、夏場の高気温・冬場の低気温により、商業用途の空調需要およびご家庭向けの暖房・給湯需要が増加しました。また、石油製品に対する天然ガスの相対的な価格優位性や環境優位性から、工業用需要・卸供給でも販売量を増やし、全体では対前年6.8%増142.2億m³の堅調なガス販売量となりました。お客さま件数は、都市部への人口流入を反映して、創立から122年目にあたる2007年9月13日に1,000万件を越えました。今後も永年にわたり培ってきたお客さまとの信頼をもとに、持続的に成長・発展を遂げる企業であり続けるために、努力してまいります。

* 当社は退職給付債務および退職給付費用を、毎年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償却しています。

主要経営目標



TEP(Tokyo Gas Economic Profit) = 税引後・利払前利益 - 資本コスト (投下資本×WACC)
WACC (FY06実績: 3.8%, FY07実績: 3.6%, FY08見通し: 3.4%)
営業キャッシュ・フロー = 当期純利益 + 減価償却費
ROA = 当期純利益/総資産 (期首・期末平均)
ROE = 当期純利益/自己資本 (期首・期末平均)

Q 2008年度はどのように業績を回復させていく計画か教えてください。
今後の中期経営計画の推進・実行に変化はありますか？

鳥原 2008年度は、引き続き高い原油価格が続き、当社を取り巻く環境は厳しい局面が続くものと想定しています。また、電力会社によるオール電化の営業攻勢が続いており、予断を許さない競合状況が続いています。当社はこうした状況を踏まえ、2008年度の収支計画を4月25日に発表いたしました。今期の売上高は、対前期15.1%増の1兆7,120億円を見込んでいます。営業利益、経常利益とも対前年では回復を見込んでおり、それぞれ750億円、680億円と計画しています。これらの計画を何としても達成するため、私は今期の重点課題を以下のように考えています。

第一に、現在の中長期経営計画で掲げた諸施策の確実な推進です。当社は現在「総合エネルギー事業」を関東200km圏で展開しており、関東圏における旺盛な天然ガスの潜在需要を開発しながら、電力を含めたユーティリティを最適な形でお客さまにエネルギーサービスとして提供しています。2008年4月には、当社が49%を出資する80万kW規模の川崎天然ガス発電機

が営業運転を開始し、天然ガスのクリーン性と高効率のコンバインドサイクルを武器に、総合エネルギー事業をさらに深化させていきます。

第二に、家庭用におけるオール電化対抗戦略の強化とさらなる需要開発です。このため東京ガスは、2008年4月に地域エネルギー新社である「東京ガスライフバル」を立ち上げ、今後同社を電化対抗の柱としていく考えです。これまで検針・保安点検などのお客さまサービスを行っていた東京ガスカスタマーサービス(株)と、ガス機器の修理・販売などを行っていたエネスタを統合し、お客さまとの接点をより一層増やしなが、ニーズを着実に汲み取ることの出来る組織へ変革していくことで、さらにきめ細かいワンストップサービスのご提供を目指します。

第三に、公営ガス事業の民営化プロジェクトへの対応です。近年さまざまな公営ガス事業が民営化されていますが、東京ガスは2008年4月に「ガス事業民営化プロジェクト部」を立ち上げ、こうしたプロジェクトへの対応強化を図っていきます。もちろん、事業に参画するにあたっては、十分な事業価値評価を行い、設備の保安状況を確認しながら、当社の企業価値向上に資する案件かどうかを、しっかり見極めてまいります。こうした取り組みを通じて、事業規模の拡大を目指し、関東200km圏での確固たる事業基盤を築いていく考えです。

最後に、当社を取り巻く経営環境が大きく変化する中、2008年度中には新しい中期経営計画を策定したいと考えています。現在の事業環境は、世界的な原油価格高騰に伴うLNG価格の上昇により非常に厳しいものと認識しており、東京ガスが今後も持続的な成長を遂げるために、「総合エネルギー事業の深化・発展」を図りながら、さらに企業基盤を強化していきたいと考えています。

また、2008年4月に新しくIR部を設置いたしました。投資家のみなさまとの対話を通じて得た資本市場からのご期待を、これまで以上に経営の諸施策に活かしていきたいと考えています。

Q 2008年4月に平均1.5%の料金引き下げを実施しました。 このタイミングで行ったのはなぜですか？

鳥原 私は株主の皆さまと同じく、当社のガスを使ってくださるお客さまも大切なステークホルダーだと考えております。そこで、現在の中期経営計画で株主の皆さまに総分配性向6割をお約束するとともに、お客さまには経営効率化による固定費コストダウンの成果の一部を、計画期間中の料金引き下げとして還元することをお約束していました。今回の料金改定はこの一環として行ったものです。

現在、当社は原料費の高騰やエネルギー間競争の激化など、厳しい経営環境下にあります。しかし、昨今の国際的なエネルギー価格の大幅な上昇に伴い、ガス料金についても原料費調整制度に基づく値上げ調整が続いていることから、固定費のコストダウン成果の還元によってお客さまのご負担の軽減に少しでも早く役立つよう、この度のガス料金改定に踏み切りました。

改定率は、最もお客さま件数の多い東京地区等では、供給約款・選択約款をあわせた規制分野の小口部門全体で、改定前に比べ平均1.51%の引下げとなります。この値下げによる当社収支への影響額は、年間約100億円と見込んでおります。



Q 日本のガス業界に業界再編の可能性はありますか？ また、東京ガスのM&Aに対する考え方を教えてください。

鳥原 日本では現在200を超える都市ガス事業者が存在し、関東圏だけでも60社近いガス事業者が地域に密着した形でガス事業を行っています。また、都市ガス事業者の他に簡易ガス事業者も全国で約1,600社、LPGガス事業も約24,600社あり、それぞれ地域のエネルギー供給を担っています。欧米ではエネルギー業界の再編が活発に行われており、投資家の皆さまから、事業者の数が多日本においても業界再編の動きがあるのではないか、とのご質問をよく頂きます。その可能性は否定できないものの、地域間を結ぶ電気・ガスのインフラが欧米ほど整備されていない日本では、まずインフラの整備が前提になるものと思っています。

東京ガスはすでに、周辺のガス事業者26社に卸供給という形でガスを供給しており、その販売量は全体の約13%を占めています。卸供給ビジネスは、M&Aに比べて効率的に利益を上げられることから積極的に推進しており、こちらから資本参加を提案していく考えはありませんが、先方からのご要望があった場合には、企業価値を個別に評価して資本参加をしていくことも考えたいと思っています。また、2008年4月に「ガス事業民営化プロジェクト部」を新しく立ち上げましたが、これは公営ガス事業者が民営化されるプロジェクトに対応していくための組織です。これまでの鴻巣市営ガス、長野都市ガスなどの買収経験を活かし、しっかりとしたデューデリジェンスを進めながら、企業価値の増大・利用者の便益拡大につながることを前提に対処していきます。

鳥原 光憲

代表取締役社長 鳥原光憲