



低炭素社会の実現に向け、基幹エネルギーの一つとして重要性が高まる天然ガスを、さまざまな分野で高度利用を進めることにより、「総合エネルギー事業」を進化・発展させていきます。

代表取締役社長 岡本 毅

## 株主・投資家の皆さまへ

東京ガスグループの経営理念は、「天然ガスを中心とした『エネルギーフロンティア企業グループ』として、『快適な暮らしづくり』と『環境に優しい都市づくり』に貢献し、お客さま、株主の皆さま、社会から常に信頼を得て発展し続けていく」ということであります。この経営理念のもと、2009-2013年度グループ中期経営計画を完遂し、長期にわたるオール東京ガスの成長・発展の道筋を確固たるものとするのが、私に課せられた最大の使命であると考えております。

### 依然として厳しい状況が続く事業環境

2010年1月～3月期は国内総生産（GDP）がようやくプラスに転じ、企業業績にも回復傾向が見られるなど、2008年の米国金融危機に端を発した世界的な景気低迷にもようやく底打ち感が出てきました。一方、当社を取り巻く足元の状況に目を転じますと、緩やかな回復傾向は継続しているものの、工業用を中心に落ち込んだ都市ガス需要は、未だリーマンショック以前の水準には達しておらず、本格的な回復にはまだ時間を要する状況です。

2011年3月期においても、景気低迷の影響は残るものと予想しています。家庭用分野では引き続き住宅市場の冷え込みにより、供給エリア内の新設件数が減少する見込みであるほか、工業用分野においても、お客さまの間では、今後の景気の動向に対する慎重な見方が根強く残っています。

他エネルギーとの競合もますます激化しています。家庭用分野で新築市場から既築市場にも波及してきている電化攻勢は、さらに電化厨房や電化ファクトリーといった形で、業務用・産業用へと広がりを見せています。非常に厳しい事業環境に置かれていることは、しっかりと認識しなければなりません。

**“低炭素社会の実現という枠組みの中で、天然ガスの重要性は高まっています。その高度利用を拡大させていくことが東京ガスの使命です”**

### エネルギー産業界の激動の中で高まる天然ガスの重要性

一方、気候変動抑止に向けたグローバルな社会的要請は、エネルギー産業界に大きな変革をもたらそうとしています。

我が国の温室効果ガスを2020年までに1990年比25%、2050年までに80%削減するという目標が掲げられ、地球温暖化対策基本法をはじめとした諸法案や、環境税、国内排出量取引制度など、現在進行中の様々な政策議論がいずれ具体化することは間違いありません。今後、「低炭素社会の実現」というキーワードに代表される形で、石油、電力、ガスの枠組みを超えた、新たなエネルギー供給のあり方が議論されることになるでしょう。

温室効果ガスの削減に関連して、太陽光・太陽熱・風力・バイオマスなどの再生可能エネルギーの利用に注目が集まっていますが、供給量の制約や、供給安定性の課題があり、総エネルギー需要の中で再生可能エネルギーが担う割合には自ずと限界があります。

一方、天然ガスは、石油や石炭などの他の化石燃料と比べて圧倒的な環境優位性と、豊富な埋蔵量に裏付けられた多様な調達先と供給安定性、分散型電源をはじめ様々な需要形態に対応可能な利便性、そして高い熱効率による経済性など、幾多の競争優位性を有しています。こうした背景から、私たちの事業のコアである天然ガスは、基幹エネルギーとしての重要性を急速に高めています。

この天然ガスの高度利用を幅広い分野で拡大させていくことが当社の役割であり、中期経営計画で掲げた「天然ガスをコアとした総合エネルギー事業」をグループ丸となって推進することにより、低炭素社会の実現に向けて積極的に貢献していきたいと考えています。

低炭素社会実現に向けての具体的な取組みとしては、天然ガス需要の開発・深耕、地域密着営業体制の確立、基幹インフラの拡充、特にこれら3つのポイントに集中的に経営資源を投入し、着実に歩みを進めています。

**“コージェネレーションシステムを中心としたエネルギー最適化提案、家庭用燃料電池「エネファーム」の拡販を軸に、ガスの高度利用を進めるとともに、「スマートエネルギーネットワーク」実現に向けた道筋をつけていきます”**

**天然ガスの高度利用を軸とした、市場の徹底深耕**

当社のガス販売量の4割以上を占める工業用分野では、まだ多くの熱需要が都市ガス以外の化石燃料によってまかなわれており、天然ガスへの転換の余地は多く残されています。当社はそれらの需要に対し、ただ単に燃料転換を図るだけではなく、コージェネレーションシステムなどの高

効率機器の導入を含めた、付加価値の高いエネルギーソリューションを提案することで、お客さまの利便性向上を図っています。

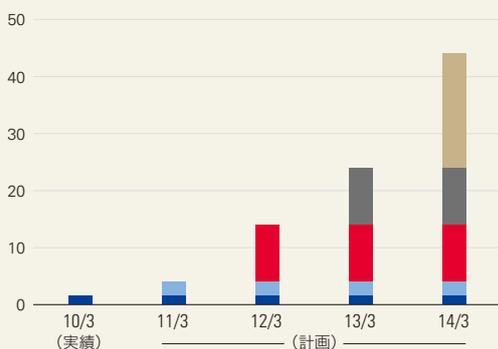
家庭用分野においては、2009年から販売を開始した家庭用燃料電池「エネファーム」をはじめとする、最新機器の普及・拡大を図っています。「エネファーム」は2010年3月期において1,500台を販売し、2011年3月期は2,500台の販売を見込んでいます。「エネルギーは家で作る時代」という新しいコンセプトを普及させていながら、「エネファーム」の導入を進め、2014年3月期には累計で42,000台の普及を目指します。

今後導入が検討されている環境規制に対して、特に業務用・工業用分野のお客さまでは具体的な対応策を

検討する動きが加速しています。当社はこれを大きなビジネス・チャンスと捉え、エネルギーサービスの一環として、省エネ法で定められている国への報告書作成支援や、お客さまのエネルギー使用状況をデータ収集・分析して、レポートにして提供するという、省エネ診断サービスに力を入れています。こうした支援サービスを端緒にして、エネルギーサービス事業の拡大を図っています。

また、天然ガスの付加価値をさらに高め、その高度利用を促進するために、「スマートエネルギーネットワーク」の構築に本格的に取り組んでいきます。「スマートエネルギーネットワーク」は、電力・熱を含むエネルギー需要に対して、コージェネレーションシステムを中心とした天然ガスシステムと、再生可能エネルギー、系統電力のベストミックスを図り、地域コミュニティを面で捉えてエネルギー供給を行うものです。それぞれの需要先で使用量に多寡がある熱・電力を、ネットワークを通じて融通しあうため、トータルで省エネルギー・省CO<sub>2</sub>効果が大きく高まる次世代のエネルギー利用形態です。こうした事業展開のベースとなる技術開発にも不断の努力を続けていますが、実用化に向けた具体的な一歩を踏み出すべく、2010年5月から東京都荒川区で実証実験を開始しました。こうした事例を積み重ねながら、ノウハウを蓄積し、実現に向けた道筋をつけていきたいと思ひます。

エネファーム販売台数の推移(累計)  
千台



**“ライバル体制の完成によりサービス向上のための「形」は出来ました。「形」に地域密着営業の「魂」を込めていくことを通して、安心・安全・信頼のブランド価値を高めていきます”**

#### 地域密着営業の理念を実践

重点を置いて取り組んでいるポイントのうちひとつは「地域密着営業体制の確立」です。私たちには1,063万件のお客さまと直接つながっているという大きな強みがあります。これは当社が保持している最も重要な経営基盤のひとつです。このお客さまに第一線で提供するサービスを強化することを目的に、サービス内容ごとに分散していた機能を再編・集約し、東京ガスライバル体制へと切り替える作業をこれまで段階的に進め、2009年10月に、63地域ブロックで拠点設立を完了しました。

これで「形」は出来ました。しかしそれだけでは何の意味もありません。これからはその「形」に「魂」を込めていく段階です。信頼関係の構築というのは日々の努力の積み重ねそのものです。お客さまを大切にしたいと、地域社会を支えるという誇りを持って、私たちが120年を超える長い歴史の中で築いてきた「安心・安全・信頼」のブランド価値を、さらに高めていかなければならないと思っています。

そこで培った信頼関係を基盤に、環境性だけでなく、安全性や使いやすさ、どのようにお客さまの豊かな暮らしに役立つかといった視点から最新ガス機器のメリットをご説明するなど、お客さまとの日々の接点の中で付加価値の高い提案を積極的に行っていくつもりです。



**“拡大する需要に対応する第4のLNG受入基地建設を前倒しして進めるとともに、関東200km圏の広域における需要の徹底獲得を進めます”**

#### 中長期的な視点から戦略的なインフラ整備を実行

これまで述べた2つの具体的な取組みによって、拡大していく天然ガスニーズに 대응していくためには、ガス田からLNG受入基地、パイプラインを経由しお客さまにつながっている、LNGバリューチェーンを磐石なものにしていかなければなりません。

既存の3つのLNG受入基地をベースとした私たちの現在の供給能力は年間170～180億m<sup>3</sup>です。今後想定される需要増を考慮すると、2010年代後半には供給能力の上限に達する可能性があります。

かねてより2018年3月期中の稼働を目指して、茨城港日立港区に第4のLNG受入基地「日立LNG基地」と、日立LNG基地から栃木県真岡市までの高圧パイプラインの建設計画を検討していましたが、それを2年前倒しすることを2009年12月に決定しました。

このプロジェクトの完成により、首都圏全体の供給安定性が確保されるのはもちろん、日立LNG基地周辺と高圧パイプライン沿線を中心に北関東エリアへの供給能力が拡大し、関東200km圏の広域で工業用を中心とした天然ガスの高度利用を加速していくことが出来ます。

さらに、日立LNG基地をLNG内航船の出荷基地として活用することも検討しており、パイプライン、ローリー、そして内航船をフルに活用した供給エリアの拡大など、今後の様々な事業拡大の可能性に期待をしています。

### 中期経営計画の諸施策は順調に進捗

これまで述べてきた3つの重点ポイントのほか、中期経営計画で掲げた諸施策は、日本経済の停滞が長期化しているこの逆風下にあっても順調に進捗しています。

LNGバリューチェーンの強化・拡大においては、特に上流分野に進捗がありました。上流権益事業には、原料価格上昇時にスライドタイムラグによるガス事業収支への圧迫を緩和する、ナチュラル・ヘッジ効果があります。稼働から5年目を迎えるダーウィン・プロジェクトからは配当が実施されるなど収益面での効果が出ています。すでに権益を取得しているブルート・プロジェクト

も建設が順調に進んでおり、2011年前半には出荷が開始される予定です。また、2009年9月には、新たにゴーン・プロジェクトへの出資も決定しました。

さらに、2010年3月には、オーストラリアのクイーンズランド・カーティスLNGプロジェクトへ参画する基本合意書を締結しました。これは、コールベッド・メタン (CBM) を現地でLNGにして出荷するもので、実現すれば日本のエネルギー事業者で初めてとなるCBM-LNGの購入、およびプロジェクトへの参画事例となります。今後のプロジェクトの選択肢拡大と、原料調達が多様化に向けたマイルストーンとなるでしょう。

上流権益獲得をはじめとする海外事業は、LNGバリューチェーンの拡大とその可能性を広げる取組みとして、今後も追求していきたいと考えています。



### 2010年3月期の経営成績と2011年3月期の見通し

このように施策の進捗は順調であるものの、足元の経営成績では不況の影響が未だ残る結果となりました。

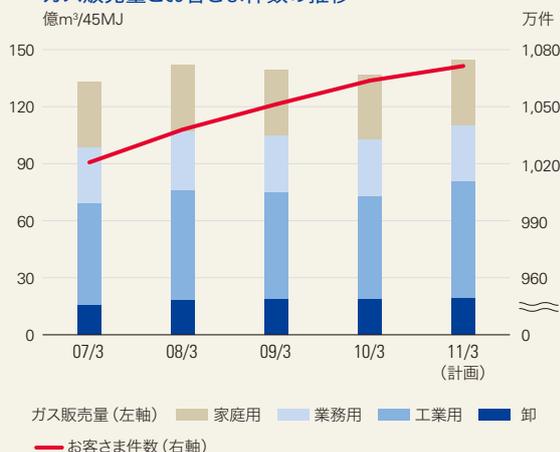
2010年3月期は、お客さま件数が前期比12万件 (+1.2%) 増加し、1,063万件となったものの、景気低迷によるお客さま設備の稼働減の影響を受け、ガス販売量は136億6千6百万m<sup>3</sup>、前期比2.0%の減少となりました。

売上高は、ガス販売量減に加え、原油価格の下落によるスライド単価調整等により、前期比2,444億円減少の1兆4,157億円となりました。一方、利益面ではスライド改善の効果が大きく、営業利益は前期比200億円増の852億円と、増収増益となりました。

2011年3月期のガス販売量は、新規需要の開発や景気回復による需要の持ち直し、2010年3月に営業運転を開始した扇島パワーステーション向けガス供給が増加することなどを見込み、前期比5.8%増の144億6,000万m<sup>3</sup>を計画しています。

この販売量増と、原料費の上昇によるスライド単価増の効果により、売上高は前期比1,353億円増の1兆5,510億円となる見通しです。利益面では原料費の上昇によるスライド悪化を年金数理差異の改善効果が上回り、営業利益は前期比228億円増の1,080億円と、増収増益を計画しています。

ガス販売量とお客さま件数の推移



## “株主の皆さまへの還元方針：当期純利益の6割配分を継続するとともに増配を決定しました”

株主の皆さまへの利益還元は、従来の8円から1円増配し、9円とすることを決定しました。この背景として、中期経営計画策定時に想定していたリスクが軽減し、安定的に利益を創出できる見込みが持てたということがあります。具体的には、原油価格の乱高下に伴い大きく変動していたLNG価格も落ち着きを取り戻したこと、年金資産運用を2011年3月期より長期債券中心のポートフォリオへ変更したことにより、2012年3月期以降の年金数理差異の変動リスクを軽減できたこと、日立LNG基地建設の前倒しによるキャッシュアウトの増加を、設備投資・投融資全体の抑制を図ることで吸収可能な見通しがついたことなどが挙げられます。

なお、配当と自社株消却を含む株主さまへの総分配性向6割の方針は継続する方針です。2011年3月期は既に子会社吸収合併に伴う株式の買取請求分1,400万株と併せ、1,956万株の自社株を取得・消却しており、これにより総分配性向は60.1%となりました。



### 東京ガスをお客さまの信頼に応え、選ばれる企業にしてい

私は、企業はある特定のステークホルダーのために存在するのではなく、すべてのステークホルダーのために存在する社会の公器であると考えています。公益性の高い事業を行う東京ガスには、とりわけその要素が強いと言えます。

企業として、資本市場からの信任を得て将来にわたり成長を続けることが重要なことは言うまでもありませんが、そのためには高い顧客満足を与えられる資質を備え、お客さまに選んでいただける企業であり続けることが必須の条件だと思えます。これは暮らしと産業を支えているエネルギー事業者として、応えなければならない社会的責任です。

その上で、環境を機軸とした高い付加価値を創造していくこと、そしてその先にある低炭素社会実現へ向けたリーダーシップを発揮すること、これが経営トップとして私が成し遂げるべき仕事であり、東京ガスが担っているもうひとつの社会的責任だと考えています。このように日々の事業を通じて、お客さまと地域社会への社会的責任を果たすと同時に、株主の皆さまの負託に応える企業を目指し、株主・投資家の皆さまとともに、成長していくことを目指す所存です。

2010年7月

岡本 毅

代表取締役社長 岡本 毅