

RISING TO NEW HEIGHTS OF CREATIVITY



Stock Code 9531

IR Contact E-mail: tgir@tokyo-gas.co.jp
Tel: 03-5400-3888
Fax: 03-5472-3849

東京ガス について

LNGバリューチェーンによる事業展開

東京ガスは、上流の資源開発・原料調達からガスの輸送、販売に至るまで一貫した事業展開をしています。当社の強みである天然ガスに関する技術やノウハウを活かし、それぞれの分野において、①付加価値を増大すること、②展開エリアを拡大することで、LNGバリューチェーンを高度化し、企業価値を高めていきます。

海外上流・下流事業

7カ国*
14プロジェクト*

取り組みの多様化 エリアを拡大



- 上流プロジェクト
- 主要海外下流事業プロジェクト
- LNG調達

ダーウィンLNGプロジェクト
(バユ・ウندانガス田)

ブルートLNGプロジェクト
Woodside-operated Pluto LNG
onshore gas plant.
Image courtesy of Woodside.

調達・輸送

LNG調達量

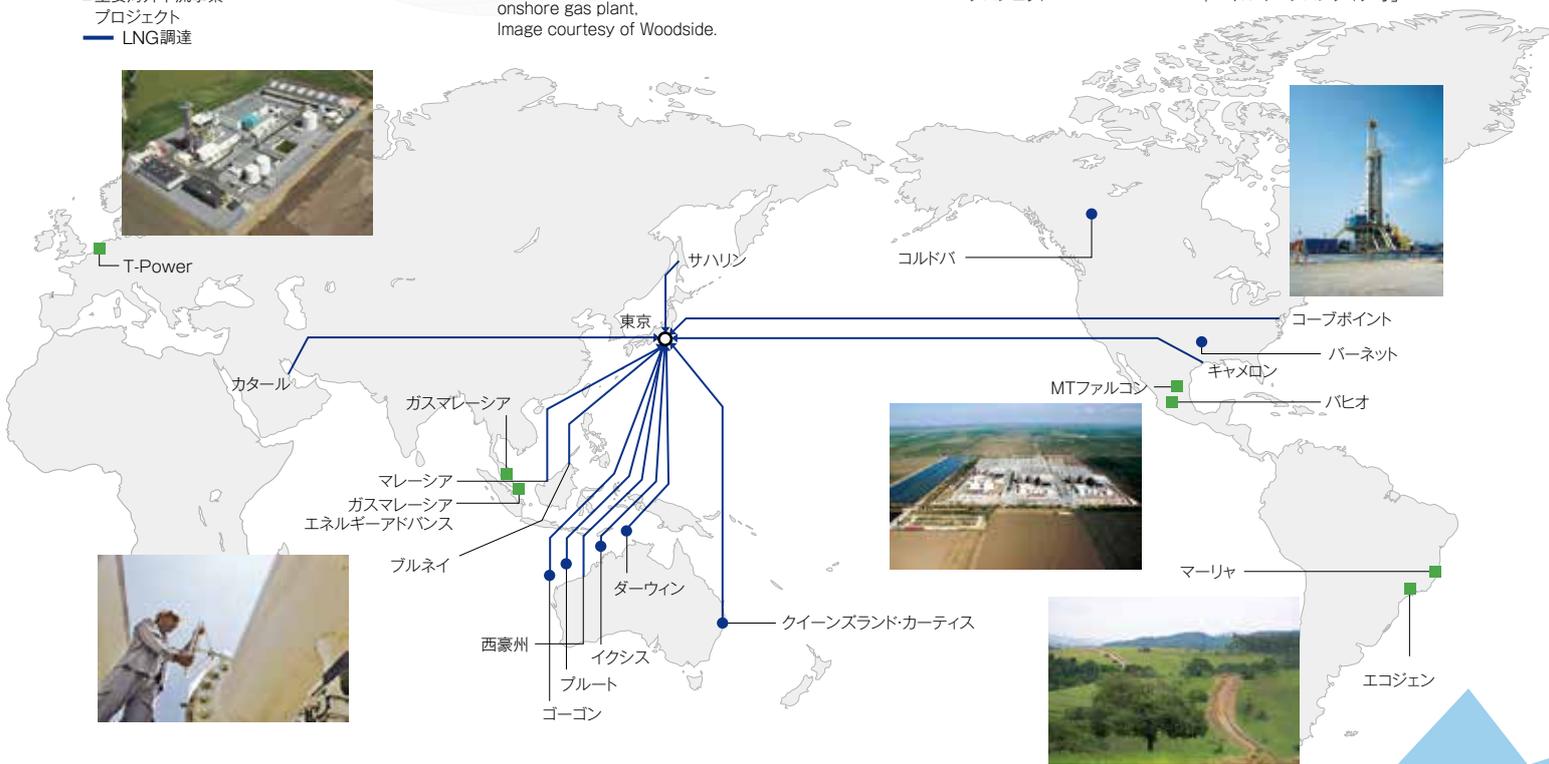
1,396.7万t*
5カ国 11プロジェクト*

安定的かつ安価な調達



コープポイントLNG
プロジェクト

LNG船
「エネルギーフロンティア号」

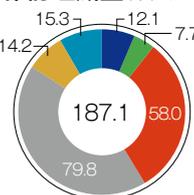


天然ガスの優位性

- ①世界中に分布しており、安定的な供給が確保できる。
- ②燃焼時のCO₂排出量などが少なく、環境性が高い。
- ③導管ネットワークの構造が強く、都市ガス供給の安定性が高い。
- ④製造・輸送時のロスがほぼゼロ。

天然ガスの主な確認埋蔵量(単位:兆m³)

- 北米
- 中南米
- 欧州・ユーラシア
- 中東
- アフリカ
- アジア・太平洋



出典
BP Statistical Review of World Energy 2015

「チャレンジ2020ビジョン」でめざす
LNGバリューチェーンの高度化

東京ガスグループは、LNGバリューチェーンの各事業においてお客さまや社会に提供する付加価値を増大させていきます。また、海外での事業展開を拡大し、総合エネルギー事業のさらなる柱を確立し、LNGバリューチェーンの高度化を推進していきます。

※2015年3月期実績(2015年3月末現在)

製造・発電・供給

4 LNG基地^{※2}

※2 2016.3稼働予定の日立LNGを含む

4 発電所[※]

供給セキュリティの向上
保安のさらなる強化

ガス販売量

155億m³[※]

売上高

22,925億円[※]

当期純利益

958億円[※]

ガス販売
エネルギーサービス

お客さま件数

1,126万件[※]

お客さまのニーズに合わせたガス販売
多様なエネルギーソリューションの提供



日立LNG基地



扇島パワー



根岸LNG基地

会社概要 (2015年3月31日現在)

東京ガス株式会社

創立	1885(明治18)年10月1日
資本金	1,418億円
売上高	22,925億円(連結)
従業員数	16,835名(個別7,979名)
供給区域	東京都および神奈川、埼玉、千葉、茨城、栃木、群馬各県の主要都市
関連会社	連結子会社 69社 持分法適用関連会社 6社
主な事業内容	(1) ガスの製造・供給および販売 (2) ガス機器の製作・販売およびこれに関連する工事 (3) ガス工事 (4) エネルギーサービス (5) 電力



エネファーム



田町駅東口北地区1街区
第1スマートエネルギーセンター

2015年3月期の業績

業績概要

2015年3月期決算 増収減益

ガス販売量

5.5%増

鹿島地区を中心とする発電用需要の増等により、対前期比5.5%、8億6千万m³増の155億4千1百万m³となりました。これにトーリングによるガス使用量とLNG液販売量を合計した2020ビジョンベースのガス販売量は、11億3千5百万m³、6.6%増の183億6千万m³となりました。

売上高

8.5%増

ガス販売量の増加および原料費調整に伴う単価増による都市ガス売上の増加、さらには販売量増・単価増による、電力やLNG販売売上の増等により対前期比8.5%、1,804億円増の、2兆2,925億円となりました。

営業利益

3.4%増

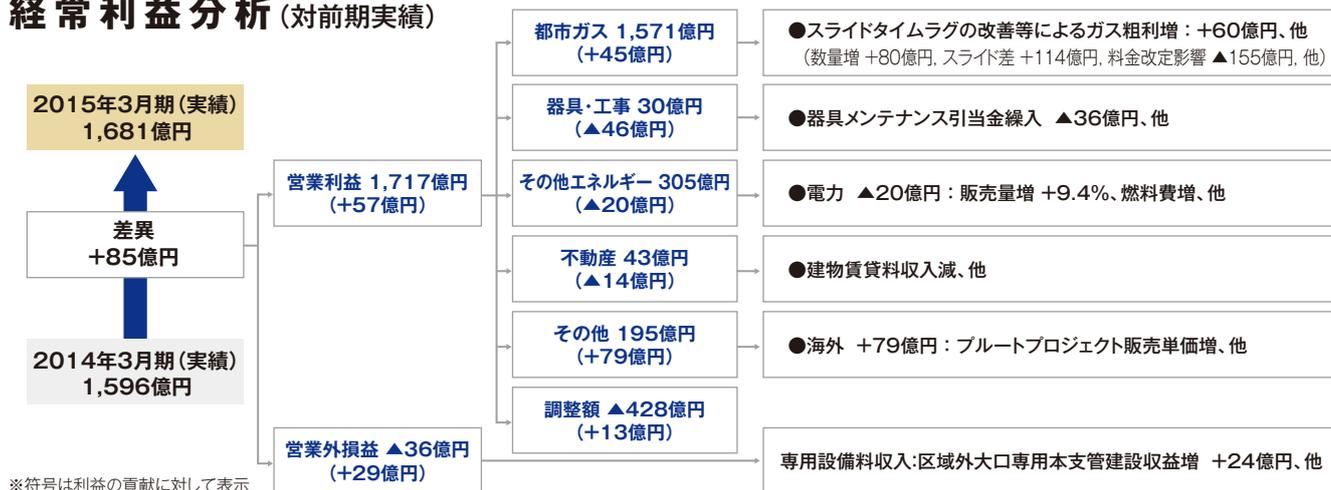
スライドタイムラグの改善等によるガス粗利の増加やプルートプロジェクトを中心とした海外事業利益の増加等により、対前期比3.4%、57億円増の1,717億円となりました。

当期純利益

11.6%減

海外事業において減損損失を計上したこと等により、対前期比11.6%、126億円減の958億円となりました。

経常利益分析 (対前期実績)



業績サマリー

3月31日に終了した1年間

億円

	2015	2014	増減	%
ガス販売量(百万m ³ 、45MJ/m ³)	15,541	14,735	+806	+5.5
2020ビジョンベースのガス販売量* (百万m ³ 、45MJ/m ³)	18,360	17,225	+1,135	+6.6
売上高	22,925	21,121	+1,804	+8.5
営業費用	21,207	19,460	+1,747	+9.0
営業利益	1,717	1,660	+57	+3.4
経常利益	1,681	1,596	+85	+5.4
当期純利益	958	1,084	▲126	▲11.6

※トーリングによるガス使用量とLNG液販売量を含む

経済フレーム

3月31日に終了した1年間

	原油価格 (\$/bbl)	為替レート (¥/\$)	平均気温 (°C)
2015	90.35	109.76	16.0
2014	110.01	100.17	16.1

年金運用(個別)

3月31日に終了した1年間

	運用利回り (運用手数料控除後)	期末資産 (億円)
2015	5.57%	2,810
2014	1.61%	2,730
2013	6.10%	2,760

東京ガスの株主還元方針

株主還元方針

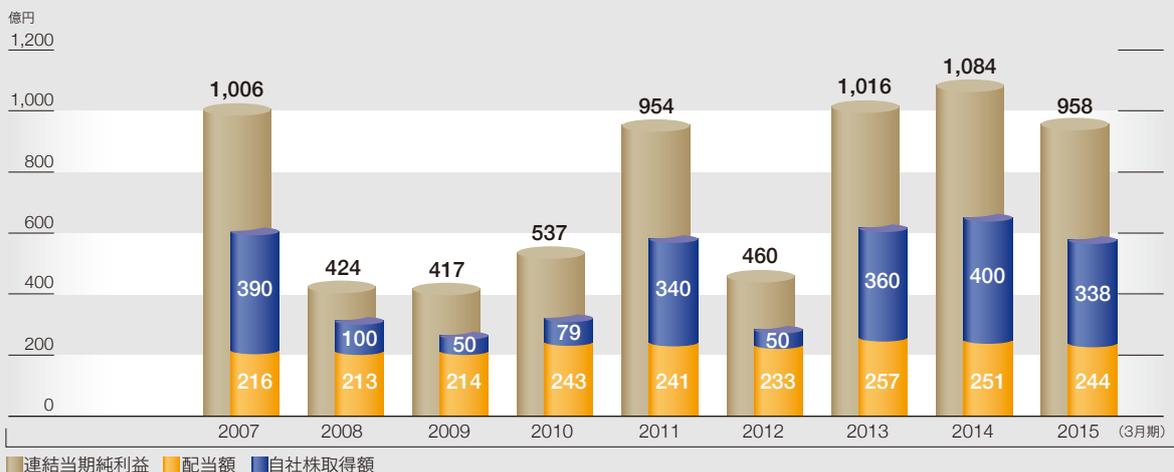
- 当社は、財務方針において総分配性向（連結当期純利益に対する配当と自社株取得の割合）の目標を2021年3月期に至るまで各期6割程度とし、配当と自社株取得により株主還元を行っています。
- 配当については、安定配当を維持しつつ、緩やかな増配を実現しています。

●2015年3月期についても上記方針を順守し、以下の通り60%の株主還元を実施しています。

1. 通期10円配当の継続
2. 自社株取得については338億円・5,000万株を消却を前提に取得

株主還元の推移

1株当たり配当額	7→8円増配	8円	8円	8→9円増配	9円	9円	9→10円増配	10円	10円
総分配性向	60.1%	73.6%	63.4%	60.1%	60.9%	61.4%	60.7%	60.0%	60.8%



2015年3月期の株主還元

$$\begin{array}{l}
 \text{総分配性向} \\
 \mathbf{60.8\%} = \frac{\text{2015年3月期 配当額 244億円} + \text{2016年3月期 自社株取得額 338億円}}{\text{2015年3月期 連結当期純利益 958億円}}
 \end{array}$$

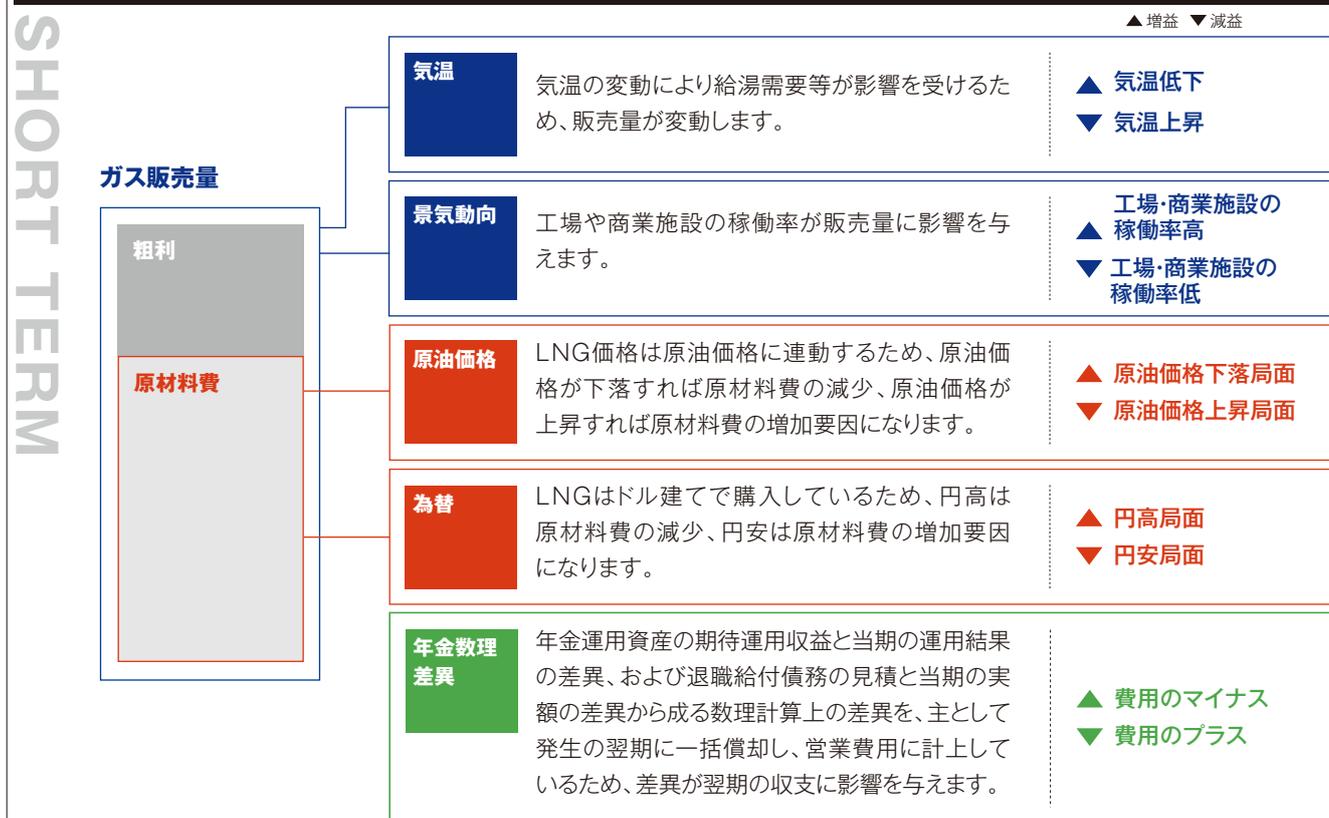
2016年3月期までに実施する株主還元目的の累計自社株消却は4億1千3百万株、ピーク時の発行済株式総数の14.7%となる。

※ 発行済株式総数: 2,446,778,295株 (2015年3月31日現在)

収支に影響を与える要因

ガス事業の収支はガス販売量の増減(数量差)と、売値と仕入値の差(単価差)から構成されています。それらに影響を与える主な要因は、会計年度内と中長期に期間を分けてご理解いただく必要があります。

会計年度内で収支に影響を与える主な要因



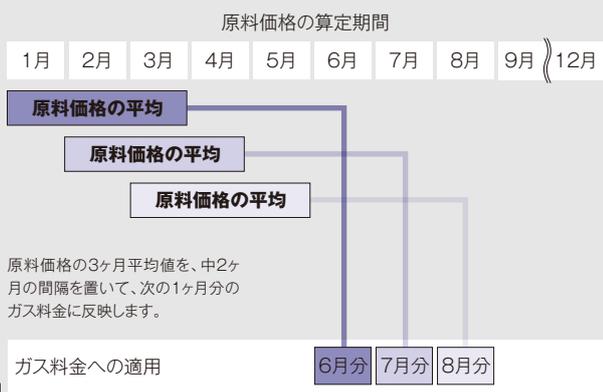
POINT

原料費調整制度による原油・為替の影響は中長期的にはニュートラル

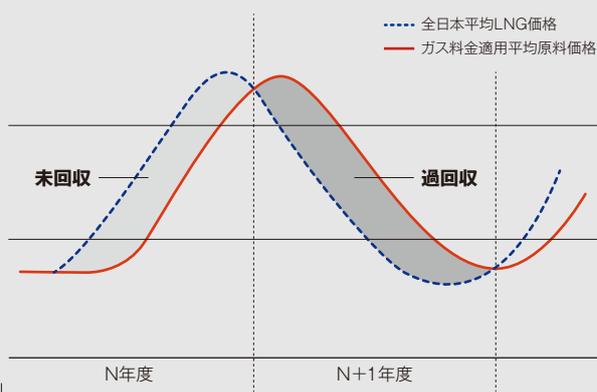
貿易統計に基づく3ヶ月の平均原料価格と、基準となる原料価格(基準平均原料価格)を比較し、その変動分について、あらかじめ定められた算定方法により自動的にガス料金に反映させる原料費調整制度が導入されています。原料費の支払いと、その原料費がガス料金に反映されるまでには平均4ヶ月の

タイムラグがあるため、原油価格・為替レート変動の動向によっては、区切られた会計期間では原料費の未回収・過回収が発生し、利益の変動要因となることがあります。しかし、中長期的には原料調達コストの変動がガス事業者の収益に与える影響は、ニュートラルと考えられます。

原料価格の算定期間とガス料金への適用時期



料金スライドイメージ



中長期で収支に影響を与える主な要因

MEDIUM-TO-LONG TERM

エネルギー政策・規制 ▶ P.37参照

東京ガスは、事業規制のある都市ガス事業、電力事業を営んでいます。規制の見直し等によって当社の収益が影響を受ける可能性があります。

原料価格の変動

原料価格の動向によりガス間、および他燃料に対する価格競争力が変動します。当社はヘンリーハブリックの天然ガス輸入を決定するなど、原料価格の低減・安定化に向けた取り組みを進めています。

エネルギー間での競合

環境性や効率性などの要素を通じたエネルギー間の競合が天然ガスの需要に影響を与える可能性があります。天然ガスの環境性等の訴求により、重油から天然ガスへの燃料転換が進んでいます。

営業エリアの人口動態と産業集積

営業エリアである関東の人口や産業の集積の長期的なトレンドは、当社の収益に中長期的な影響を与えます。関東地方では人口流入が継続しており、世帯数は引き続き増加する見通しです。

当社による需要開発・インフラ形成

当社は営業エリアである関東で、インフラ整備と並行して需要開発を進めています。また、全国への卸にも注力しています。需要開発の進捗が中長期の収益に影響を与えます。

POINT

工業用ガス販売量の拡大 ▶ P.23参照

当社は今後、工業用ガス販売量の拡大を見込んでいます。これを上記要因に分解すると、以下の通りです。

① エネルギー間での競合

以下のメリットにより、重油から天然ガスへの燃料転換が進んでいます。

- 天然ガスには環境優位性があり、燃焼してもSOxは発生せず、NOxの排出量は石炭の4割、CO₂の排出量は石炭の6割、重油の7割です。
- 都市ガスはタンクによる貯蔵が不要であり、工場でのオペレーションを効率化できます。
- 燃焼時の煤による設備の汚れが少なく、清掃のコストを削減できます。

② 当社による需要開発・インフラ形成

北関東エリアには北関東工業地域など大きな潜在需要がありますが、ガスのパイプライン網が整備されていないため、重油などガス以外のエネルギーが使われています。そこで当社は北関東エリアでの設備投資を進めており、2016年3月には日立LNG基地が完成し、栃木県真岡市までのパイプラインが開通する予定です。今後、パイプラインの整備と合わせて需要開拓を進め、北関東エリアでのガス販売量拡大を見込んでいます。

目次

東京ガスの基礎情報

- 01 東京ガスについて
- 03 2015年3月期の業績
- 04 東京ガスの株主還元方針
- 05 収支に影響を与える要因

経営者の考え

- 08 Discussion with the President

東京ガスの成長戦略 ～チャレンジ2020ビジョン～

- 13 「チャレンジ2020ビジョン」の概要
- 15 これまでの取り組み
- 17 2016年3月期～2018年3月期の主要施策

注力事業

- 21 ガス事業
 - 27 電力事業
 - 31 海外事業
 - 35 その他の取り組み
-
- 37 ガス・電力の規制改革
 - 39 コーポレート・ガバナンス
 - 49 連結子会社および持分法適用関連会社
 - 50 Our Potential

東京ガスのあゆみ

- 1885年10月 東京瓦斯会社創立
- 1893年 7月 商法施行に伴い社名を東京瓦斯株式会社と変更
- 1962年 9月 本社地区熱量変更完了(3,600kcalから5,000kcalへ)
- 1966年 5月 根岸工場稼働
- 1969年11月 アラスカよりLNG(液化天然ガス)導入開始
- 1972年 6月 天然ガスへの熱量変更開始(5,000kcalから11,000kcalへ)
- 1973年 1月 フルネイよりLNG導入開始
- 2月 袖ヶ浦工場稼働
- 1976年 1月 天然ガス環状幹線(袖ヶ浦～根岸間)稼働
- 1977年12月 東京湾海底幹線稼働
- 1983年 2月 マレーシアよりLNG導入開始
- 1988年10月 天然ガスへの熱量変更作業完了
- 1989年 8月 オーストラリアよりLNG導入開始
- 1994年 1月 インドネシアよりLNG導入開始
- 1998年10月 扇島工場稼働
- 12月 カタールよりLNG導入開始
- 1999年12月 京浜幹線・横浜幹線の稼働により3工場が結ばれる
- 2009年 4月 ロシアよりLNG導入開始
- 5月 世界に先駆けて家庭用燃料電池「エネファーム」販売開始
- 10月 「東京ガスライフバル」設立完了
- 2010年 5月 中央幹線稼働
- 2012年 3月 千葉～鹿島ライン稼働

将来情報に関するご注意

本アニュアルレポートには、2011年11月に発表した「エネルギーと未来のために東京ガスグループがめざすこと。～チャレンジ2020ビジョン～」およびその他の戦略に関する様々な経営目標およびその他の将来予測を掲載しています。これらの情報は、「チャレンジ2020ビジョン」およびその他の戦略策定時の予測、仮定および、入手可能な情報に基づくものであり、目標や予想の達成および将来の業績を保証するものではありません。また経営環境の変化等に伴い、変更する可能性があります。したがって、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられるようお願い申し上げます。なお、2016年3月期の計画数値は、数値公表時点(2015年4月28日)で入手可能な情報に基づき、経営者が判断したものです。最新の情報は、東京証券取引所に適時開示すると同時に、当社IR Webサイト(<http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/index.html>)上で公表します。

自らの変革にも挑戦しながら、 東京ガスグループの 持続的成長を追求していきます。



代表取締役社長
広瀬 道明

電力・ガス小売全面自由化を目前に控え、日本のエネルギー業界そのものが大きく変わろうとしています。東京ガスグループはその激動の真っ只中で、自らを変えていながら、この未知なる世界においても持続的成長を追求してまいります。

2011年11月、「エネルギーと未来のために東京ガスグループがめざすこと。～チャレンジ2020ビジョン～」を策定しましたが、私の使命は、この「チャレンジ2020ビジョン」を確実に実現させ、将来にわたる東京ガスグループの成長を揺るぎないものにする事です。

今後ともガス事業と首都圏エリアに軸足を置きながら、事業領域と事業基盤を拡充し、さらなる成長に向けた努力を続けてまいります。その中では、時に失敗や挫折を経験することがあるかもしれませんが、しかしリスク管理を徹底しそれを最小限にとどめながら、これから来る新しい時代にふさわしい総合エネルギー企業、グローバル企業となるべく、大胆かつスピーディーにチャレンジを続けていくことが大切だと感じています。

お客さま、株主をはじめ、地域社会、取引先など、ステークホルダーの皆さまには、引き続きご理解・ご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

Q. 2015年3月期を振り返っていかがでしたか。

A 決算は原油価格下落等外的要因の影響を受けたものの、次につながる布石を打つことができたと評価しています。

日本のエネルギー業界は戦後最大とも言える変換期にありますが、そうした中で私は昨年4月に社長に就任しました。私は、このような激動の時代、未知の世界ではこれまでとの継続性を重視しながらも、むしろ会社の進むべき新たな方向性を定めていく「旗振り」こそがリーダーに求められる役割だとの認識のもと、この1年間その任に当たってきました。

2015年3月期を振り返りますと、通常、ガス事業はそれほど業績が短期間で上下することはありませんが、当期は昨年4月の消費税増税に加え、年度後半にかけては原油・ガス価格が急速に下落するなど、外部環境に大きな変化があり、これが当社の決算にも少なからず影響を及ぼしました。特に、原油・ガス価格下落の影

響は大きく、当期、海外上流事業で295億円の減損損失を計上することとなりました。

一方、当期は「チャレンジ2020ビジョン」の最初の3年間「ホップ」期の最終年度でもありました。昨秋には、次の3年間「ステップ」期の主要施策を策定しましたが、すでに当期中に、ステップ期を順調な滑り出しで迎え得る実績をいくつか形としてお示しできたことには満足しています。例えば、東南アジア地域での事業・投資活動の統括拠点としてシンガポールに東京ガスアジア社を設立したことはその一例ですが、今後はこの新会社を中心にベトナム、インドネシア、タイにも拠点を配置するなど、海外でのグループフォーメーションの構築につなげていきます。

Q. 「チャレンジ2020ビジョン」の進捗と今後の施策についてお聞かせください。

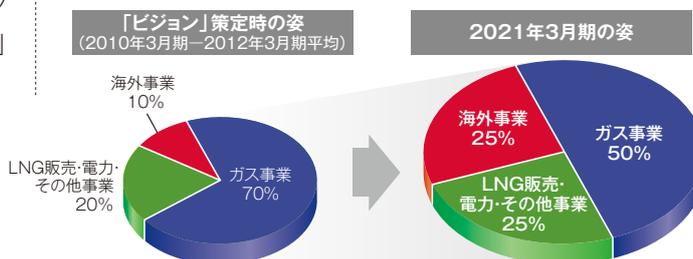
A 今後3年間は「総合エネルギー事業の進化」「グローバル展開の加速」「新たなグループフォーメーションの構築」に注力します。

「ビジョン」が目指しているのは「LNGバリューチェーンの高度化」ということですが、そのためのアクションプラン——①原料調達および海外事業の多様化・拡大、②エネルギーの安全かつ安定的な供給、③お客さまのニーズに合わせたエネルギーソリューションのご提案——は、当初の計画どおり順調に進捗していると評価しています。こうした成果を踏まえ、いよいよ今年度からステップ期に入りますが、このステップ期の3年間は次のジャンプ期への飛躍台となりますから、非常に重要な3年間となります。

ステップ期の主要施策は、「総合エネルギー事業の進化」「グローバル展開の加速」「新たなグループフォーメーションの構築」の三つです。

総合エネルギー事業の進化については、すでに米国キャメロンLNGプロジェクトからのLNG購入に関する契約や、韓国ガス公社との戦略的相互協力に関する協定を締結するなど、原料調達の多様化に向けた取り組みが進んでいます。同時に、天然ガスの一層の普及・拡大を図るため「日立基地プロジェクト」を中心とするインフラ整備も引き続き推進していきます。2016年4月の電力小売全面自由化に向けては、首都圏需要の約1割に相当する約300億kWhの電力を2020年までに獲得できるよう目指すほか、ガスと電気および付加価値を組み合わせる最適なエネルギーソリューションの提供にも注力していきます。

事業構造 (連結純利益・事業別比率)



グローバル展開の加速については、上流事業は北米を、エンジニアリングソリューションなどの中下流事業は東南アジアと北米を、それぞれターゲット地域として特定し、経営資源を集中投下していきます。海外事業はスピード感を持って推進していきますが、一方でリスクも大きいので慎重にステップを踏みながら進めていきます。

三つ目は新たなグループフォーメーションの構築です。海外フォーメーションは前述のとおりですが、国内においても事業の選択と集中を進め、関係会社を含め機能や事業の統廃合等を図って各事業の方向性を整理していきます。当社にとって、主力がガス事業であることは今後も変わるものではありません。しかし方向性としては、これまでのガス事業の一本足経営から脱却してガス事業に続く第二、第三の事業の柱の育成に努め、これまでの富士山型経営から複数の大きな峰を持つ八ヶ岳型経営へのシフトを目指していきます。



Q. 主力のガス事業について、方針をお聞かせください。

A 北関東エリアでのインフラ整備を引き続き推進するとともに、原料調達にあたっては安定性・経済性・柔軟性のバランスを重視します。

増大するガス需要を満たす上でインフラの整備は欠かせません。既存の東京ガスのインフラは、東京湾にある三つのLNG基地からパイプラインを北上させるものですが、新たにエリア最北端の外海に日立基地をつくり、そこからパイプラインを南下させ環状化するインフラの建設を進めてきました。今年度後半には日立基地と茨城～栃木幹線が稼働を開始する予定ですが、これにより東京ガスの天然ガスインフラのさらなる安定化が実現するほか、北関東エリアで見込まれる大きな潜在需要を顕在化するのにも大いに役立つものと期待しています。すでに、国内最大級のIPP（独立系発電事業者）である(株)神戸製鋼所との間に、同社が栃木県真岡市に建設予定の天然ガス火力発電所へのガス供給

に関する契約を締結しましたが、これも潜在需要が顕在化した一例であると捉えています。

ガス事業でもう一つ重要なのが原料調達です。原料調達を考える上で大切なことは、何よりもまず安定性、そして競争力の源泉である経済性、さらには変化に対応できる柔軟性という、時に相反することのある3要素のバランスをいかに取っていくかです。ここ数年は経済性に注目が集まっていますが、国内外のさまざまなプレーヤーと柔軟に連携しながら調達先・価格指標・仕向地条項などの多様化を図り、規模の経済によるスケールメリットなども活かしながら、安定的かつ安価な原料調達を志向していきます。

また、東日本大震災の経験を踏まえ、設備の耐震化を中心とする災害予防対策にもより一層努めていきます。

さらに、ガス事業の根幹ともいえる保安の確保には、引き続きグループを挙げて全力で取り組んでいきます。

Q. 自由化をにらんだ、今後の電力事業戦略についてお聞かせください。

A

2020年までに首都圏での電力需要の約1割獲得を目標に、今秋の予約販売開始に向け準備を進めています。

電力事業では2016年4月の電力小売全面自由化に向けて、これまでの卸・大口のお客さまに加え、自由化の対象となる家庭用・小口業務用のお客さまへの電力販売にも注力し、2020年までに首都圏需要の約1割のシェア獲得という、非常にチャレンジングな目標を掲げ取り組んでいきます。

翌2017年には、現状100%シェアを持つ当社が「守り」の立場に転じるガスの小売全面自由化も控えています。電力はガスに比べて圧倒的に市場規模が大きく、電力自由化は東京ガスグループにとって大きなチャンスだと捉えています。

電力事業推進にあたっては、発電所から小売までの電力バリューチェーンの構築に努めます。そこでの当社の強みは、日本の中核である首都圏エリアに1,100万件もの顧客基盤をすでに

有していること、そして、ガス販売チャネルである東京ガスライフバルを通じてこれまで地域のお客さまと密接な関係を構築してきたことです。今秋開始する電力の予約販売に向けて、現在、システム面、料金・サービスメニューなど、最終段階の準備を進めていますが、今後はマス媒体による広告宣伝と地域・顧客密着型のライフバルによる営業を二本柱にそのシナジー効果でシェア獲得を図ります。どれだけのお客さまが東京ガスから電力を買ってくださるか、これまでのお客さまとの関係の真価が問われることになると考えています。

電源規模に関しても、自社電源を現在の約130万kWから2020年には約300万kWへと拡充します。加えて現在の天然ガス火力にベース電源を加えた一層競争力のある電源ポートフォリオの構築も目指していきます。

Q. 海外事業を今後どのように展開・拡大していくのかお聞かせください。

A

上流事業は北米に、中下流事業は東南アジアと北米をターゲット地域に特定し、経営資源を集中的に投入していきます。

先ほど、海外事業で注力する地域を上流事業・中下流事業に分けてご説明しましたが、資源ビジネスとも言える上流事業においては、従来のようなLNG調達を伴う上流

権益の取得に加え、調達を伴わない北米などのガス田権益の取得や、中小規模LNGプロジェクトへの参画など、参入形態の多様化を図ることですらなる拡大を追

求します。北米では、ヒューストンにある拠点の陣容を拡大・強化し、有望な物件には積極的に挑戦していきたいと考えています。短期的には原油価格の影響を受けやすいビジネスですので、安定的な収益を見込める中下流事業とのバランスを取って進めていきます。

中下流事業の中核エリアは東南アジアです。人口の増加や経済成長など、かつて日本が通った道を今後辿ることになれば、この地域でも必ずLNGバリューチェーンが必要となってきます。東京ガスでは、グループとして培ってきたLNGを中心とする総合エネルギー事業に関わる技術・ノウハウを活かし、東南アジア各国における工場・商業施設等のエネルギーソリューションや、エネルギーインフラの構築などへの貢献を目指すとともに、現地エネルギー会社とのアライアンスなどを通じて、エネルギーの受け入れから供給、利用までのバリューチェーン展開にチャレンジしていきます。多少時間がかかっても法制度や商習慣等、現地の事情に精通した人材を多く育成し、東南アジア各国の発展に寄与する形で当事業の成長を押し進めていきたいと考えます。



Q. 電力・ガスシステム改革について、東京ガスの事業形態にどのような影響があると考えていますか？

A 企業の再編・統合が進むことが予測される中、想定しうるシナリオの準備をしつつ、試行錯誤しながら激動期における経営の舵取りに努めます。

電力・ガスシステム改革の本質は、電力・ガスという「事業」の垣根と、双方にあった「地域」の壁の二つを一気に取り払おうというものです。そしてこの過程で、企業の再編・統合が加速すると見えています。本年4月、東京電力(株)と中部電力(株)の2社がアライアンスを組んで上流・燃料調達から発電までを行う新会社JERAを設立するという、エネルギー業界にとっては極めてインパクトの大きい事象もありました。

エネルギーの大半を輸入に依存せざるを得ない非資源国・日本にとって、大きな課題となっていることの一つに、LNG価格をいかに低減させていくかという問題があります。JERAは、LNG年間調達量としては世界最大規模の4,000万トン調達していくとのこと

ですが、同社が規模の経済を活かしたバーゲニングパワーをつけることができれば、当社も含め日本全体にも少なからずその好影響が波及してくるのではないかと、そういう効果も期待しています。

電力・ガス全面自由化は国内初の試みであり、当社でも外国でのケースや金融、通信など他業界での自由化のケースなどを参考にしながら、想定しうるシナリオに対しては準備を進めています。ただ、自由化後の姿を現時点で見通すことには限界もあります。試行錯誤しながら柔軟に対応を進めていくことで、非連続の変化が起こる激動期の東京ガスを成長軌道へと乗せていけるよう尽力していきたいと思えます。

電力・ガス自由化スケジュール(予定)



Q. 株主還元について考えをお聞かせください。

A 社会性が極めて強いという事業特性から、株主・お客さま双方への還元バランスを図りつつ総分配性向6割の水準を維持します。

株主還元については、配当は減配をせず、利益水準に合わせ長期にわたりステップバイステップで増額していく方針です。加えて、消却を前提とした自社株取得を組み合わせながら、株主の皆さまへの総分配性向を6割とする基本方針を堅持していきます。

コーポレート・ガバナンス・コードの導入を機に昨今ROEへの注目度がこれまで以上に高まっていますが、当社ではかねてから安定性・成長性指標に加え、ROEのような効率性指標も重視してきました。2011年に掲げた中期的なROE目標値8%に対し、ここ数年その水準を上回る年が続いています。当社の場合、地域性・社会性の強い規制産業の要素がありますから、事業を行う上で、お客さまからのご理解を得ることが必須となります。そのためこれまで私どもの経営のスタンスは、最大のステークホルダーであるお客さまと株主の皆さまとのバランスを取ることを重視し、

営の効率化に伴う成果は、お客さまにはガス料金の引き下げ、株主の皆さまには増配という形で還元してまいりました。そうした当社の事業特性を踏まえて対外的にコミットメントした水準として、ROE 8%という目標値を捉えていただければと思います。

当社の経営理念や事業哲学は、基本的には自由化後も変わるものではありません。自由化の流れの延長で規制緩和がより一層進めば、ROE水準の考え方も見直していくことがあるかと思いますが、当面2020年までは現在の考えを継続しつつ、さらに工夫の余地があるか検討していきたいと思えます。

総分配性向の推移



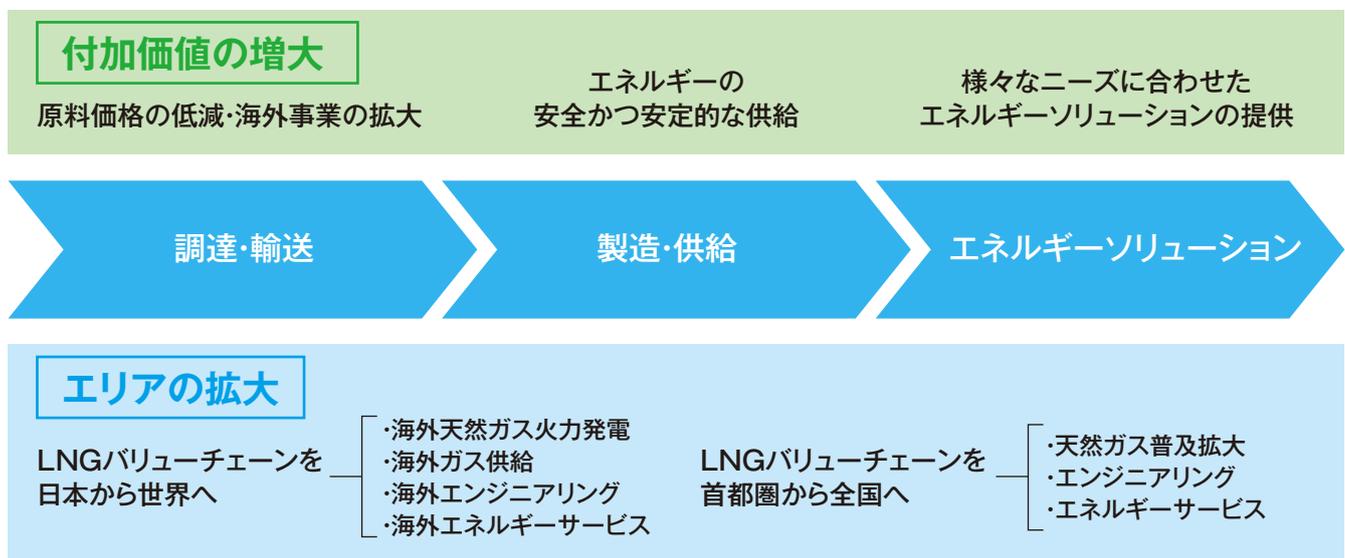
チャレンジ2020ビジョン

▶「チャレンジ2020ビジョン」の概要

エネルギーと未来のために 東京ガスグループがめざすこと。

エネルギーのあり方についての議論が国内で進められる中、首都圏を中心に日本のエネルギー供給の一翼を担ってきた東京ガスでは、エネルギーと未来のために、新たな課題へと取り組む「チャレンジ2020ビジョン」を2011年11月に策定しました。エネルギーセキュリティの強化、エネルギーコストの低減、省エネ・省CO₂を支えるエネルギーシステムの革新が求められているなか、LNGや天然ガスに関する技術・ノウハウに磨きをかけ、時代のニーズに応じてまいります。

LNGバリューチェーンの高度化



アクションプラン

①原料価格の低減と海外事業の拡大

- 原料調達および海外上流事業を多様化・拡大します。
- 海外でのLNGバリューチェーンを構築します。
- エネルギーサービスやエンジニアリング事業の海外展開を進めます。

②エネルギーの安全かつ安定的な供給

- 従来以上に災害に強く、安全なガス供給を実現します。
- 天然ガスの普及・拡大に合わせた最適なインフラを整備・拡充します。

③様々なニーズに合わせたエネルギーソリューション

- 分散型エネルギーシステムの普及・拡大を進めます。
- 電力ピークカット・省エネ・省CO₂に貢献するガス機器の普及・拡大を進めます。

- エネルギーを賢く使う「スマート化」を進めます。
- 電力事業(天然ガス火力発電)を拡大します。
- 再生可能エネルギーの取り組みを進めます。
- 天然ガスの高度利用と燃料転換を進めます。
- 天然ガスの普及・拡大とエネルギーサービス等の全国展開を進めます。

④次世代を見据えた技術開発・IT活用の推進

- エネルギーと未来のための技術開発を進めます。
- ITを活用し、より密接なお客さまとのコミュニケーションを実現します。

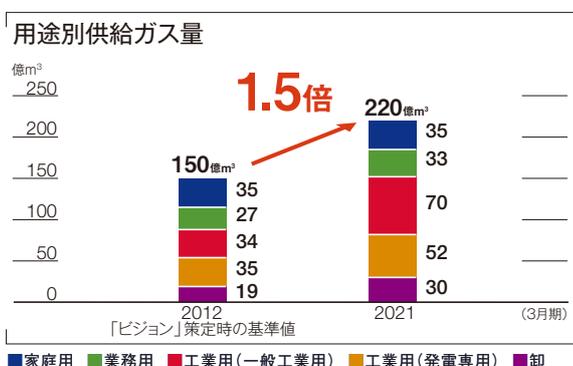
⑤これまで以上にスリムで強靱な企業体質の実現

ホップ (2013年3月期～2015年3月期)

ステップ (2016年3月期～)

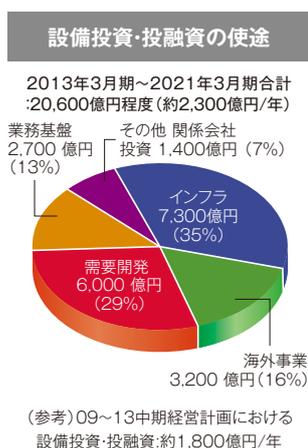
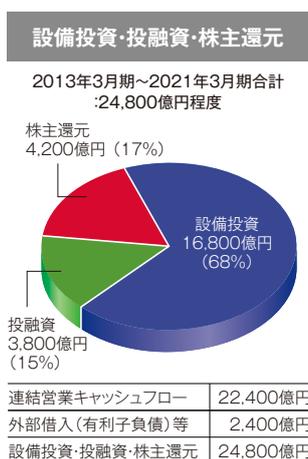


チャレンジ指標



	2012年3月期 見通し (「ビジョン」策定時の基準値)	2021年3月期	年平均 伸び率
家庭用	35	35	0%
業務用	27	33	2%
工業用 (一般工業用)	34	70	8%
工業用 (発電専用)	35	52	4%
卸	19	30	5%
合計	150	220	4%

持続的成長に向けて積極的な原資投入を行うとともに、投資効率性、財務体質、株主配分にも留意し、以下の指標を設定しています。

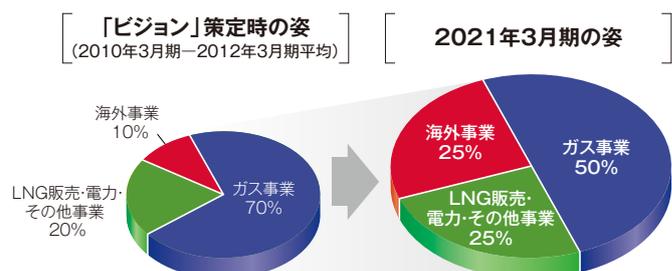


財務指標

	「ビジョン」策定時の姿 (2010年-2012年3月期平均)	2021年3月期の姿
連結営業 キャッシュ・フロー	約2,100億円/年	2,500億円/年程度
ROE	7.3%	8%程度
ROA	3.3%	4%程度
D/Eレシオ	0.7	0.8程度(各期)
総分配性向	60.6%	60%程度

事業構造(連結純利益・事業別比率)

国内ガス事業を拡大しつつ、LNG販売・電力・その他事業、海外事業を伸ばしていきます。利益総額を拡大させるとともに、構成面では「ガス事業」「LNG販売・電力・その他事業」「海外事業」の比率について、現在の7:2:1から2:1:1にすることを目指します。



▶「チャレンジ2020ビジョン」実現に向けた2013年3月期～2015年3月期の着実な歩み

原料調達・海外事業の拡大、インフラ整備と、エネルギーソリューションの進化。

「チャレンジ2020ビジョン」実現に向けて、東京ガスグループでは、ホップ（2013年3月期～2015年3月期）・ステップ（2016年3月期～2018年3月期）・ジャンプ（2019年3月期～2021年3月期）の3期に分けて取り組みを進めています。2015年3月期までの3年間（ホップ期）で、原料調達・海外事業、インフラの整備・拡充、エネルギーソリューションの各分野において着実な一歩を踏み出しました。ここではこれまでの取り組みをご紹介します。

1 これまでの取り組み

(1) 原料調達および海外事業の多様化・拡大

LNG需要の高まりに伴い原料費上昇リスクが懸念される中、供給安定性、価格、柔軟性のバランスに配慮しつつ、従来の大規模LNGプロジェクトからの調達・権益取得に加え、シェールガス等の非在来ガスに取り組みました。原料調達先や海外上流事業のさらなる多様化・拡大を進め、原料価格の低減を図りました。



- ① 2012年3月、ベトナムにおけるLNGバリューチェーン構築への協力について、ペトロベトナムガス㈱と包括協力協定を締結。
- ② 2012年11月にブラジルにおいてエネルギーサービス事業に参画、2014年2月にマレーシアにおいてエネルギーサービス事業会社を設立。
- ③ 2013年4月、米国コープポイントLNGプロジェクトに参画し、シェールガス由来LNG140万t/年の売買に関する契約を締結。
- ④ 2013年4月、米国バーネット堆積盆におけるシェールガス開発事業に参画。
- ⑤ 2014年7月、米国キャメロンLNGプロジェクトからのLNG（シェールガス由来LNG）の年間約52万tの売買に関する契約を締結。
- ⑥ 2014年9月、LNGの相互融通・共同調達、上流事業への共同投資などについて、韓国ガス公社と「戦略的相互協力に関する協定」を締結。

(2) エネルギーの安全かつ安定的な供給

日立LNG基地建設および幹線のループ化を図ることで、天然ガスの普及・拡大に合わせた最適なインフラの整備・拡充に努めました。同時に、地震・津波等の災害や停電などに対し、従来以上に災害に強く安全なガスの供給を実現するため、各種災害対策を講じました。

- ① 需要増加への対応および供給安定性向上に向けたインフラ整備
 - [北関東エリア]**
 - 2011年11月 埼東幹線の建設を開始(2015年10月使用開始予定)。
 - 2012年 1月 茨城～栃木幹線の建設を開始(2016年3月使用開始予定)。
 - 2012年 6月 鹿島臨海幹線の建設を完了し、東京電力鹿島火力発電所に供給を開始。
 - 2012年 7月 日立LNG基地の建設を開始(2016年3月使用開始予定)。
 - 2014年 1月 古河～真岡幹線の建設を開始(2018年3月使用開始予定)。
 - [湾内エリア]**
 - 2013年11月 扇島基地4号LNGタンクを使用開始。
- ② 地震などの災害対策
 - 2012年6月 静岡ガス㈱、国際石油開発帝石㈱との間で、緊急時に天然ガスを相互融通する契約を締結。
 - 2014年5月 地震時に供給停止区域を極小化するため、低圧防災ブロックを207ブロックに細分化(2011年：140ブロック)。

ホップ (2013年3月期～2015年3月期)

ステップ (2016年3月期～)



(3) お客様のニーズに合わせた エネルギーソリューション

世界初となるマンション向け家庭用燃料電池「エネファーム」を発売しました。また、発電事業を拡大すべく電源の確保を進めるとともに、LNG販売の全国展開を推進しました。



① エネファーム

2014年4月 世界初のマンション向け家庭用燃料電池「エネファーム」を発売。

② 発電事業の拡大

2013年6月 扇島パワー3号機の建設を開始(2016年2月稼働開始予定)。

2014年9月 (株)神戸製鋼所と神鋼真岡発電所における電力供給に関する契約を締結(2019年度稼働開始予定)。

2015年3月 出光興産(株)、九州電力(株)と三社共同での石炭火力発電所開発に向けた検討に合意し、同5月に新会社「(株)千葉袖ヶ浦エナジー」を設立。

③ LNG供給の全国展開

2012年10月 北海道ガス(株)へ外航船によるLNG供給を開始。

2014年 9月 福島県いわき市の工業用需要への供給に向けて、小名浜サテライト基地の建設を開始(2016年1月供給開始予定)。

2014年10月 西部ガス(株)へLNG供給を開始。



▶「チャレンジ2020ビジョン」実現に向けた2016年3月期～2018年3月期の主要施策

総合エネルギー事業の進化、 グローバル展開の加速。

「チャレンジ2020ビジョン」実現に向け、順調にその第一歩を踏み出したホップ期——。いよいよ2016年3月期からは「ステップ期」に入り、「ビジョン」実現に道筋をつけるべく、各種施策を押し進めていきます。ここでは、ステップ期の主要施策「総合エネルギー事業の進化」「グローバル展開の加速」「新たなグループフォーメーションの構築」についてご説明します。

2 2016年3月期～2018年3月期の主要施策

(1) 総合エネルギー事業の進化

総合エネルギー事業の進化に向けて、原料調達の際のさらなる多様化と天然ガスの普及・拡大に向けたインフラの拡充を押し進めます。また安全かつ安定的な供給を保ちながら、電力販売の拡大・競争力ある電源の拡充にも努め、ガスと電気および付加価値を組み合わせさせた最適なエネルギーソリューションをご提供します。

①原料調達のさらなる多様化

調達先・価格指標・仕向地などのさらなる多様化を推進するとともに、LNGの共同調達・融通・販売について、契約条件や取引タイミングに応じて、国内各社に加え、韓国ガス公社など、海外の様々なプレーヤーとも柔軟に連携していきます。

②天然ガス普及・拡大に向けたインフラ拡充

2020年までに、日立基地2号LNGタンク、茨城幹線の建設を目指します。

日立～小名浜幹線については2020年代の建設を目指し、需要動向やルートの選定などより詳細な調査を進めていきます。

また、日立基地、茨城～栃木幹線、水戸地区向けパイプライン、埼玉幹線を使用開始し、茨城県・栃木県を中心とした北関東地区の天然ガス需要に応じていきます。

③安全かつ安定的な供給

経年ガス管対策を加速することなどにより、重大事故ゼロを目指すとともに、2020年代半ばに耐震化率90%を実現していきます。



ホップ（2013年3月期～2015年3月期）

ステップ（2016年3月期～



④ 電力販売の拡大

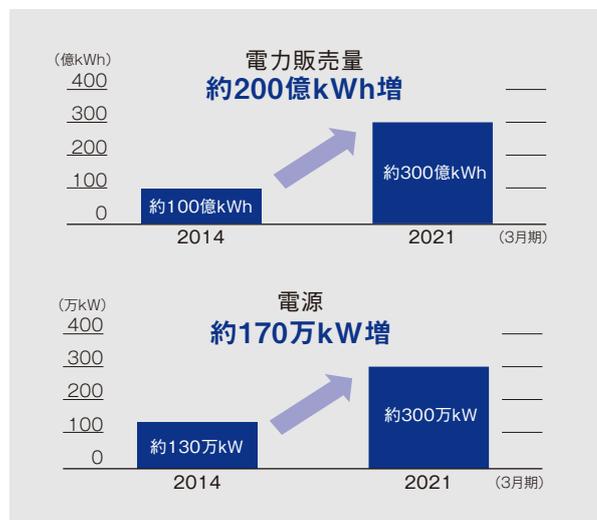
2016年の電力小売全面自由化に合わせて、これまでの卸・大口のお客さまに加え、家庭用や業務用のお客さまにも電気をお届けし、2020年に約300億kWh(首都圏需要の約1割)への拡大を目指します。

⑤ 競争力ある電源の拡充

現行約130万kW(自社持分)の電源規模を2020年に約300万kWに拡充していきます。

⑥ ガスと電気および付加価値を組み合わせた最適なエネルギーソリューション

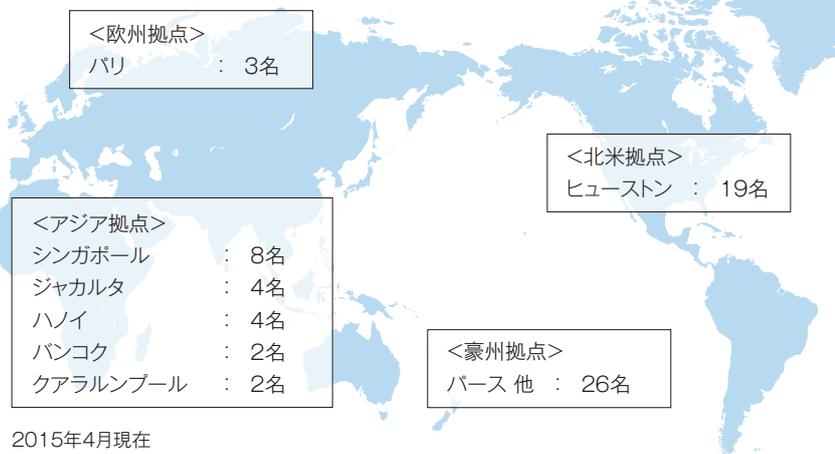
ガスと電気のサービスをベストミックスでお届けしていきます。住宅・建設・設備、通信・情報サービスなどの様々な業界と連携し、付加価値を向上・創造していきます。そして、スマート化を推進し、お客さまの声を活かしたきめ細かいエネルギーソリューションをご提案していきます。



(2) グローバル展開の加速

上流事業を拡大、多様化すると同時に、中下流事業では地域を特定していきます。また、海外事業を強化するため、海外拠点を充実させます。

【海外拠点および人員】



① 上流事業の展開

調達を伴わない北米などのガス田権益の取得や、中小規模LNGプロジェクトへの参画など、参入形態の多様化を図り、さらなる拡大を目指します。

② 中下流事業の展開

当社グループの技術・ノウハウを活かし、東南アジア・北米に地域を特定し集中的に事業を展開していきます。

③ 海外拠点機能の拡充

シンガポール、ジャカルタ、ハノイ、バンコクにおいて現地ネットワークを構築し、グループ総合力を活かした案件の組成・事業化を推進します。また、事業展開する人員(現行約100名)を今後3年間で200名規模に増員することなど、海外拠点機能の拡充を検討します。

▶「チャレンジ2020ビジョン」実現に向けた2016年3月期～2018年3月期の主要施策

総合エネルギー事業の進化、 グローバル展開の加速。

ステップ期の主要施策の一つである「新たなグループフォーメーションの構築」は、2019年3月期から2021年3月期の「チャレンジ2020ビジョン」の仕上げ期間である「ジャンプ期」の土台を築く取り組みとなります。

(3) 新たなグループフォーメーションの構築

総合エネルギー事業の進化を実現するために電力事業をさらに拡大し、付加価値となる事業などを育成・強化していきます。事業の選択と集中により、収益の柱となる事業の育成と、グローバル展開の加速にふさわしい、新たなグループフォーメーションを構築していきます。

① 組織体制・構造

事業の「選択と集中」について一定の結論を出し、関係会社の再編統合をはじめとする具体的な取り組みを進めるとともに、新設・再編後の関係会社の成長戦略を策定・実行します。

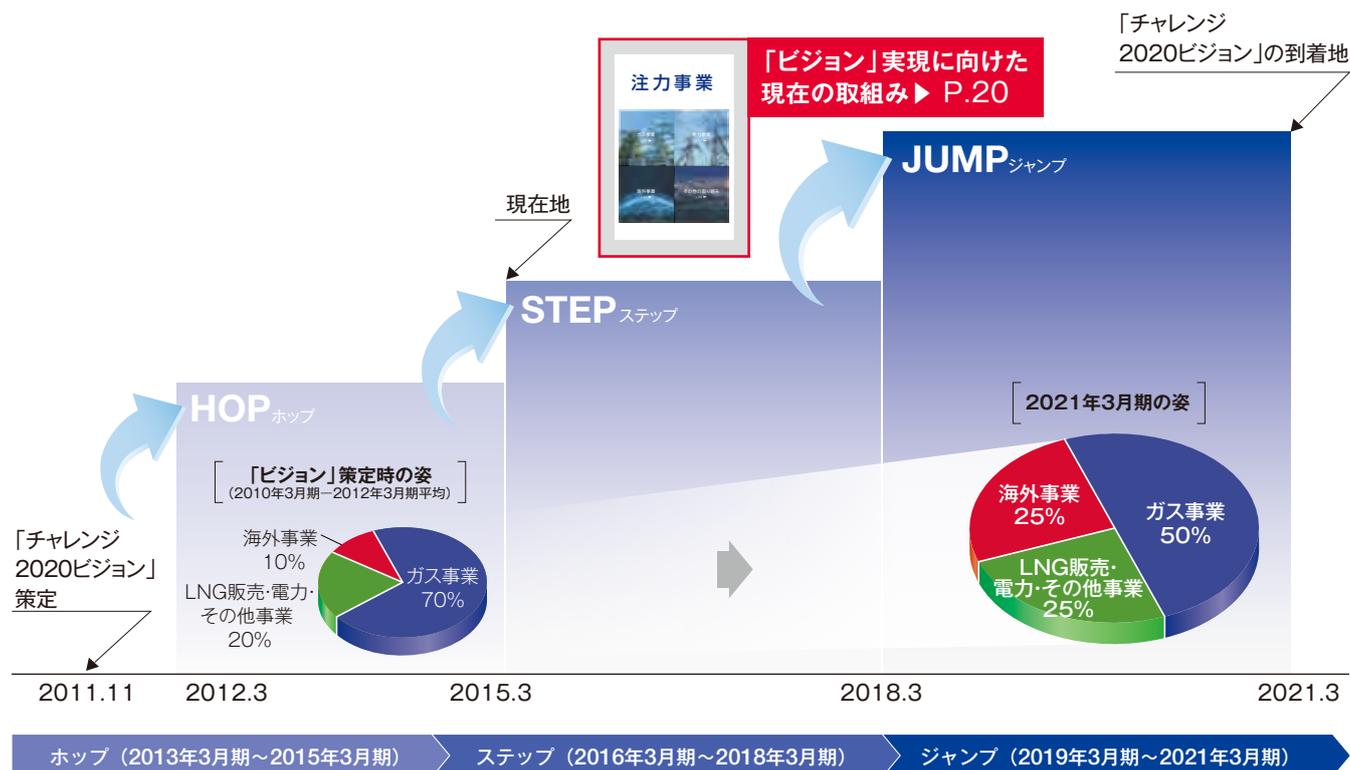
② マネジメントシステム

専門組織を設置し、多様な人材が活躍し、新たな収益の柱となる事業の育成の加速に寄与する、グループ全体を対象とした人事制度と経営管理システムを導入します。

③ ガス自由化への対応

ガス自由化を見据え、専門組織を設けてガスシステム改革の詳細設計に応じた業務やITシステムの見直しを行うとともに、データを活用した付加価値を開発します。また、専門組織の運用によって、導管利用のさらなる公平性・透明性を確保し、利便性を向上します。

「チャレンジ2020ビジョン」実現までのマイルストーン



注力事業

「チャレンジ2020ビジョン」の目標を達成するためには、それぞれの事業に堅実かつ大胆に取り組み、着実に成長させなければなりません。当社の事業の中心は、ガス事業、電力事業、海外事業です。これら3事業と、「ビジョン」で掲げた「総合エネルギー事業の進化」に向けたその他の取り組みについて、注力事業として改めてご案内します。



1 ガス事業

さらなる多様化による安定的かつ安価な原料調達の実現に向けて

日本には天然資源が乏しく国内で天然ガスがほとんど採れないばかりか、北米や欧州のようにLNGの代替となる輸送用ガスパイプラインもありません。そのため売主に対する価格交渉力が相対的に弱く、欧米と比較し高い価格でのLNG調達を余儀なくされてきました。

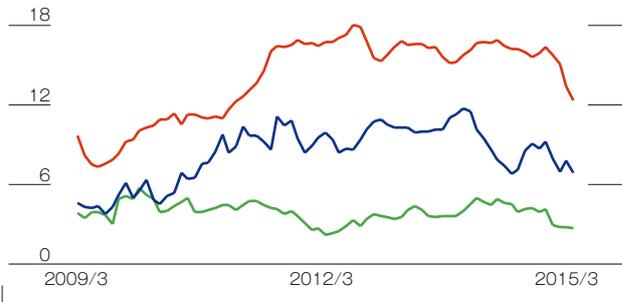
また現状日本に輸入されるLNGは、原油価格に連動した価格決定の仕組みが一般的となっており、原油価格が上がるとLNG価格も上昇することになります。

このような環境下で、当社はLNG売主との厳しい交渉を続け、少しでも安価なガスを安定的に調達する努力を続けてきました。

当社は、安定的かつ安価な原料調達を実現するために「3つの多様化」をLNGの調達戦略として進めていきます。

地域別価格推移

ドル/MMBtu



— 日本 (全日本LNG) — 欧州 (NBP) — 米国 (Henry Hub)
出典:各種資料より当社作成

多様化 1 調達ソース

調達先をこれまでのアジア・オーストラリア中心から北米をはじめ世界各地へ広げていきます。

戦略目的

安定調達の実現と、
調達ソースの多様化に伴う
調達価格交渉時の
交渉力の向上

現在 アジア・オーストラリア中心

将来 アジア・オーストラリアを
含む世界各地



北米輸出プロジェクトの意義

これまでのアジア・オーストラリアからの調達に加え、北米からのLNG輸入を進めることで、安定調達に向けた調達ソースの多様化を実現します。

また、米国から輸入するLNG価格は、米国の天然ガス価格指標である「ヘンリーハブ」価格に連動しています。これまでの原油価格に連動した価格体系をとるアジア・オーストラリアからのLNG調達契約に加え、「ヘンリーハブ」価格に連動する米国からのLNG調達を進めることで、ポートフォリオ効果による調達価格の安定化を目指します。

東京ガスグループの国別LNG調達実績 3月31日に終了した1年間

国名	2013	2014	2015	千トン 構成比
マレーシア	4,409	4,767	5,638	(40.4%)
オーストラリア	3,379	3,992	4,179	(29.9%)
ブルネイ	1,439	962	1,003	(7.2%)
インドネシア	835	614	192	(1.4%)
ロシア	1,682	1,813	1,812	(13.0%)
カタール	235	325	749	(5.3%)
その他	734	330	395	(2.8%)
合計	12,712	12,804	13,967	(100.0%)



多様化 2 契約条件

これまでの原油価格連動中心からヘンリーハブ連動等複数の指標連動へ、仕向地条項付きから仕向地自由へ、多様な契約条件の実現を目指します。

戦略目的

価格指標の多様化や契約期間の組み合わせ等、ポートフォリオ効果による調達価格の安定化

現在

●原油連動中心 ●長期契約中心 ●仕向地条項付き

将来

●原油連動 ●ヘンリーハブ連動 ●NBP連動
●期間の組み合わせ ●仕向地自由化

多様化 3 LNGのグローバルネットワーク

ガス田・発電所等の保有をグローバルに進めます。また、アジアと北米・欧州を結ぶ商流を築くことで、地域間での価格差の解消を目指します。

戦略目的

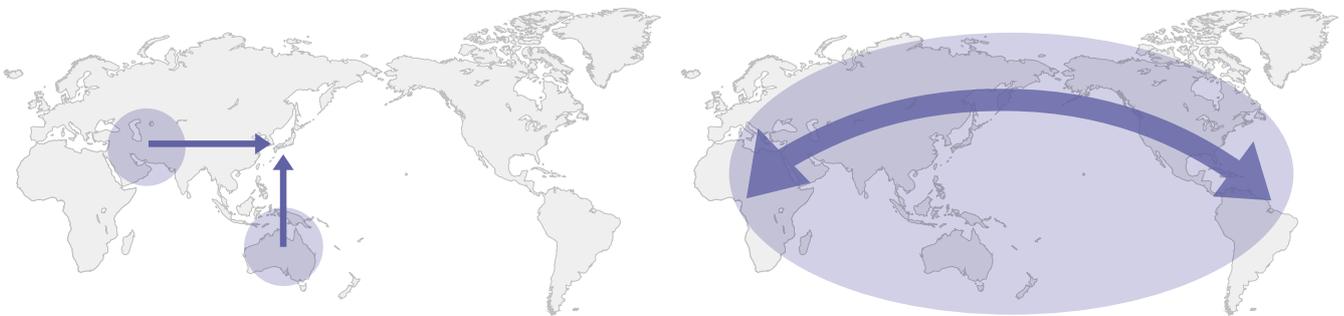
地域間価格差の縮小と、LNGグローバルネットワークの構築

現在

●輸出国と日本の取引中心

将来

●グローバルなガス田・発電所等を結ぶネットワーク化



自社船の活用

当社グループは、自社LNG船を主体的に保有・運航管理することで、調達先のさらなる多様化・拡大を進め、原料価格の低減を図ります。



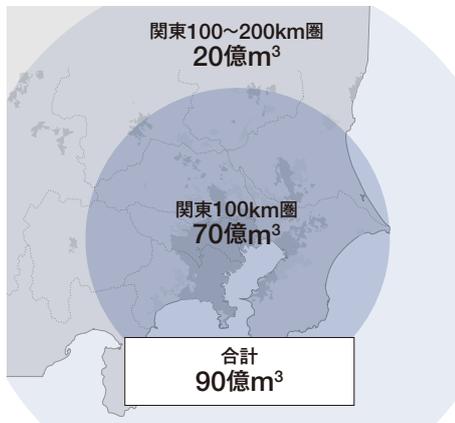
	船名	容量	種別	竣工	対象プロジェクト
自社管理船	エルエヌジーヴェスタ	127,000m ³	モス型	1994年 6月	西豪州拡張
	エネルギーブロンティア	147,000m ³	モス型	2003年 9月	マレーシアI・III
	エネルギーアドバンス	147,000m ³	モス型	2005年 3月	ダーウィン
	エネルギープログレス	147,000m ³	モス型	2006年11月	サハリンII
	エネルギーナビゲーター	147,000m ³	モス型	2008年 6月	ブルート
	エネルギーコンフィデンス	155,000m ³	モス型	2009年 5月	ゴゴン 他
	エネルギーホライズン	177,000m ³	モス型	2011年 9月	
	新造船(1)				
	新造船(2)	165,000m ³	SPB型	2017年	コーポイント 他
	新造船(3)				
新造船(4)	165,000m ³	SPB型	2018年		
第三者備船	エルエヌジーフローラ	127,000m ³	モス型	1993年 3月	
	GDF スエズ ネブチェーン	145,000m ³	メンブレン型 (再ガス化装置付)	2009年11月	
	GDF スエズ ケープアン	145,000m ³	メンブレン型 (再ガス化装置付)	2010年 6月	

インフラ整備による天然ガスの普及・拡大

「チャレンジ2020ビジョン」において、当社は2013年3月期～2021年3月期までの9年間に、投資額全体の35%に相当する約7,300億円をインフラ整備に投じる計画です。特に戦略的な力点を置いているのが、大規模な工場地帯が複数あり、ガスの潜在需要も大きい北関東を中心とするエリアです。

「潜在需要の開発に向けた供給能力の拡充およびパイプラインの環状化による供給安定性の一層の強化」と、「重油・灯油などから天然ガスへの燃料転換および天然ガスの高度利用」を両輪に、ガス販売量を2021年3月期に向けて220億m³（トーリングによるガス使用量とLNG販売を含む）へ拡大する計画です。特に一般工業用は、2012年3月期の34億m³から70億m³へと倍増させる計画です。

90億m³の成長ポテンシャル



一般工業用ガス販売量

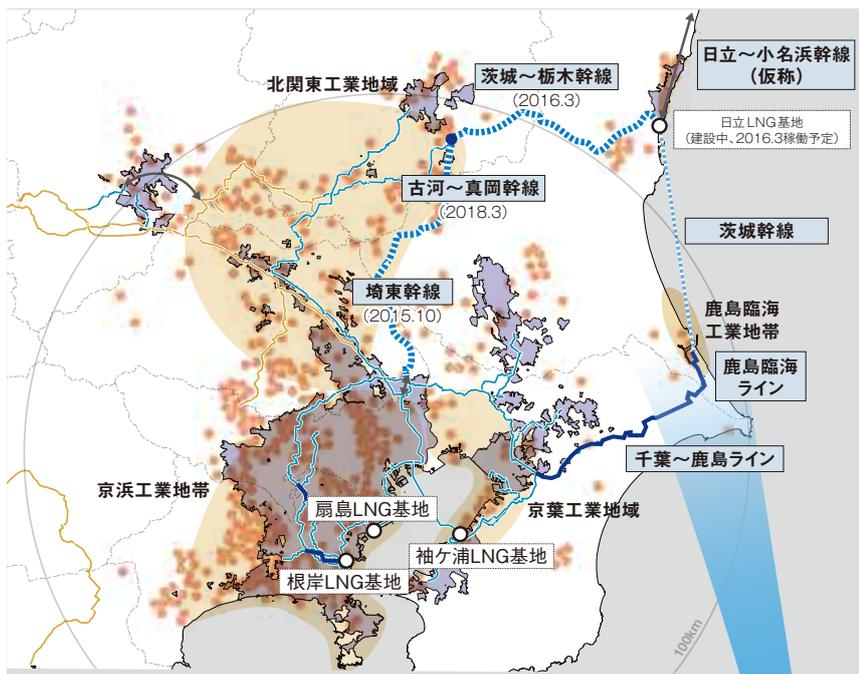
2012年
3月期

34億m³

2021年
3月期

70億m³

潜在需要の大きい北関東エリア



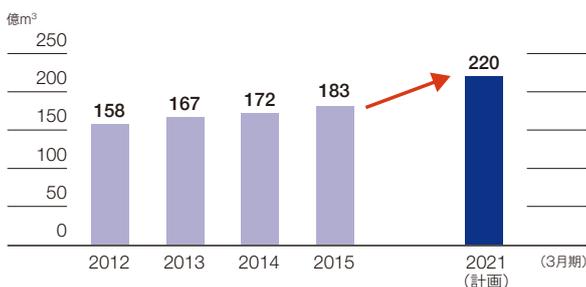
栃木県、茨城県を中心とした北関東は、大規模な工場地帯が複数あり、首都圏における潜在需要の大きいエリアです。

インフラ整備による潜在需要の開発に向けた第1弾として、2012年3月に「千葉～鹿島ライン」が完成し、鹿島臨海工業地帯におけるガス販売量が飛躍的に増加しました。

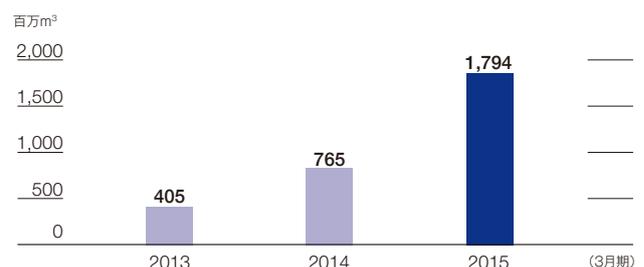
将来的にはパイプラインを環状化させ、安定供給の強化を推進する計画です。北関東における需要開拓を一層推進し、天然ガスの普及・拡大に努めていきます。

- 当社高圧幹線（既設）
- 当社高圧幹線（「ビジョン」策定後に竣工）
- 当社高圧幹線（建設中、()内は稼働予定）
- 当社高圧幹線（検討中、ルート選定中）
- ↔ 当社高圧幹線（中長期的な構想）
- 他社パイプライン（既設）
- 当社グループの供給エリア
- 工業地帯・工業地域
- 製造工場

ガス販売量（「ビジョン」ベース）



鹿島地区販売量



日立LNG基地を起点とする需要開拓の推進

日立LNG基地は、当社の商圏拡大と市場の深耕に向けた戦略的製造供給拠点として、2012年7月に着工し、同基地と栃木県真岡市にある既存パイプラインを接続する「茨城～栃木幹線」とともに、2016年3月の稼働を目指して建設中です。ここでは、基地建設の現場からプロジェクト責任者の声をご紹介します。

自ら顧客を創造する、 当社初の大口向けLNG基地 ～北関東エリアの新たなエネルギーハブ～

日立プロジェクトグループ
マネージャー 小松原 徹

当社は、天然ガス需要の増加に応じてガス製造設備を増強してきましたが、東京湾内3基地のLNG受入能力上限は約180億m³であり、将来の需要増に対応するためには新基地の建設が必要となりました。しかし、東京湾内には多くの船舶が往来し、セキュリティ上の課題もあったことから、当社で初めて東京湾外へ基地を立地することとなったのです。

建設地の選定で重要なのは、地元の皆さまとの良好な関係です。日立市は、潜在需要の見込まれる北関東で、日立支社が70年にわたって行政の皆さまとの信頼関係を築いてきた地であることと、幹線敷設距離等も勘案し、日立港区での新基地建設を決定しました。実際、港湾計画の変更や近隣にお住まいの皆さまへのご理解を得るにあたっては、茨城県ならびに日立市の関係者の方々に多大なるご尽力をいただきました。

建設にあたって最も大切にされた事が、基地のコンセプト＝「自ら顧客を創造する、当社初の大口向けLNG基地～北関東エリアの新たなエネルギーハブ～」の共有です。当基地最大の特徴は、自ら潜在需要を開拓していくチャレンジングな姿勢にあります。北関東におけるエネルギー競争の主戦場は、自由化領域である大口分野ですので、安全性・信頼性に配慮しつつも、製造原価を可能な限り低減しなければなりません。建設には、土木・機械・電気・計装と様々な技術が必要ですが、各々が個別最適を追求したのでは、過

剰スペックになってしまいます。そこで基地のコンセプトを所員全員が共有して、40年以上にわたるLNG基地の建設・操業のノウハウを最大限活用し、一丸となって目標に向かっていけるよう心がけました。

当基地の敷地は約10haと、既存3基地よりも狭いため、建設作業の効率が落ちます。また外海で海象条件が厳しいこともあり、工事には多くの困難が伴いました。その中で、長年にわたって培ってきたLNG基地の建設ノウハウを結集し、栈橋設備のモジュール化(*)によるコストダウンや、タンク建設工期の大幅短縮を成し遂げました。安全面では、東日本大震災を受け、阪神淡路大震災を超える地震にも耐えられるよう仕様を見直すとともに、ITシステムにおけるサイバーテロへの備えも先んじて実施しています。

当基地は北関東の需要開発のための戦略拠点であるとともに、供給エリアの北側からも高圧(7MPa)でガスを送出することが可能となり、幹線を環状化することによって、関東圏のエネルギーセキュリティ向上にも寄与します。神戸製鋼真岡発電所が、当社設備の近傍に建設を決定したことは、北関東の需要開拓という戦略を体現したものとと言えます。さらには安定操業と地域貢献により、地元の皆さまとの共生を図りながら、東京ガスブランドを北関東に根付かせることにも貢献できると考えています。

*モジュール化：敷地面積が限られる基地内での作業を減らすために、別工場で配管等の組立作業を行ったうえで、基地内では設置作業のみを行うこと。



多様なエネルギーソリューションのご提供

安定的なエネルギー供給へ

「チャレンジ2020ビジョン」において、当社は投資額全体における29%に相当する6,000億円をエネルギー需要開発に投じる計画です。天然ガスをコアとする様々なエネルギーソリューションの提供により、天然ガスの活用シーンの多様化を促進し、LNGバリューチェーンの高度化の実現を進めていきます。

燃料転換

天然ガスへ燃料転換するメリット

天然ガスは、燃焼時のCO₂排出量が石炭を100としたときに60であり環境性に優れています。これに、バーナの効率化を進めることで、さらなるCO₂削減が可能となります。

また、ガスは導管から供給されるので、重油と比べるとタンク等の貯蔵設備が不要になり、管理コストが軽減されます。さらに、ガ

スは燃焼時に発生する煤が少なく、他燃料に比べて機器の清掃も容易です。

BCPの観点でも、メリットがあります。地下に埋設された中高圧導管は耐震性に優れ、道路寸断時にも供給が安定しています。

燃料転換のメリット

- 環境性(省CO₂)
- 貯蔵不要
- 操作性向上
- 省人化
- 高い供給安定性

石炭を100とした場合の排出量比較



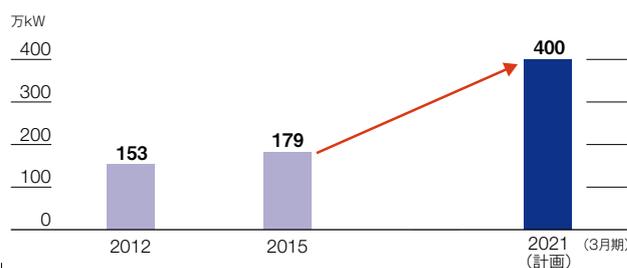
分散型エネルギーシステムの普及・拡大を推進

業務用・産業用コージェネレーションシステム

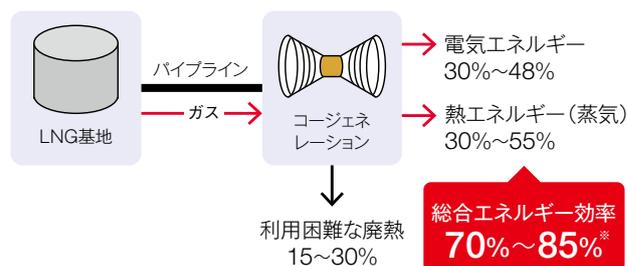
業務用・産業用コージェネレーションシステムについては、エネルギーセキュリティ、BCPニーズの拡大を背景に拡販を進め、これまでのストックは179万kWとなりました。2021年3月期に向けては、400万kWまでストックを積み上げる計画です。

コージェネレーションシステムは原動機等により電力と熱を供給するシステムで、需要地に機器を設置し、電力と廃熱の両方を有効利用することで省エネルギー・CO₂排出量の削減、省エネルギーによる経済性向上が図られます。また、一定条件を満たせば、商用系統の停電時に防災兼用機として電力や熱を安定供給できることから、BCPの観点からも導入が進んでいます。

コージェネレーションシステム(業務用・産業用)のストック計画



コージェネレーションシステム



※上記エネルギー効率は、当社が一定の前提を設けて算出

コージェネレーションのメリット

- 省エネルギー・省コストを実現
- 環境負荷の低減
- 電源セキュリティが向上

エネファーム

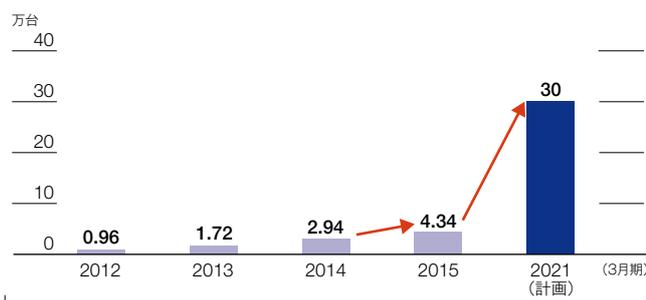
家庭用燃料電池「エネファーム」は、お客さまの敷地内に設置する分散型発電システムです。都市ガスを燃料として発電すると同時に、発電時に発生する熱を給湯に利用する、エネルギー効率に優れたシステムです。エネファームを導入いただいたお客さまのガス使用量は増加するため、家庭用ガス販売分野における重要

な戦略商品と位置づけています。

2009年に第1号機を発売して以来、改良を進めてきました。2015年4月時点で約4.3万台のストックを実現しています。

2021年3月期には、「ビジョン」で掲げたストック30万台の実現を目指し、改良、販売に取り組んでいます。

エネファーム(家庭用)のストック計画



これまでの取り組み

2009年5月	第1号機発売
2011年4月	従来より約70万円の低価格化(希望小売価格263万円(税抜))を実現した新型エネファーム販売開始
2013年4月	新型エネファーム販売開始。希望小売価格190万円(税抜)を実現
2014年4月	集合住宅向けエネファームの販売開始
2015年4月	戸建て向け新製品を開発し、これまでの最安値(希望小売価格160万円(税抜))で販売開始

LNG供給を全国へ展開

関東圏にとどまらず、ローリー車や大型外航船・小型内航船の活用により、自社調達原料の販路を全国のガス事業者へ広げていく取り組みを進めています。販路拡大を通じたLNGバリューチェーンの高度化の一環です。

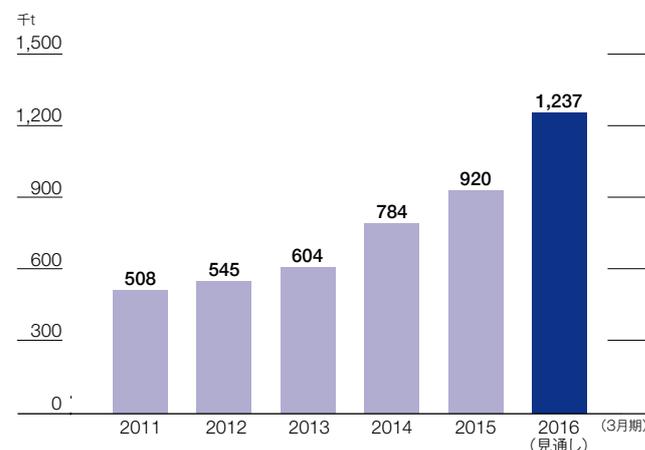
2012年10月には、北海道ガス(株)の石狩LNG基地への供給を開始しました。当社として、初めて自社の調達ソースから外航船を活用し国内ガス事業者へ供給したこのプロジェクトでは、

2013年3月期から11年間にわたり、年間約30万~40万トンを提供します。天然ガス普及に向けた連携を一層深めていくために、石狩LNG基地の所有者である北海道LNG(株)への出資も実施(出資比率20%)しました。また、西部ガス(株)との間でも2015年3月期からの16年間に年間約30万トン販売する売買契約を締結し、2014年10月より供給を開始しました。

外航船によるLNG供給



LNG液販売量

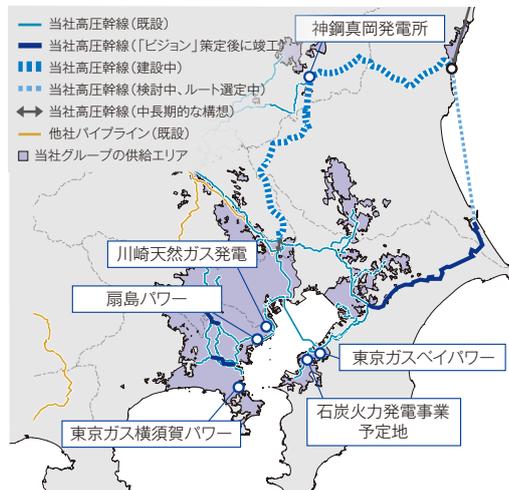


2 電力事業

当社グループの発電事業の領域は、燃料調達から、発電、販売までに至ります。当社完全子会社のニジオが独自に燃料を調達して、当社グループの発電所に発電委託をしており、発電した電気は、卸・大口のお客さまに販売しています。今後、電力事業の小売全面自由化に向けて、競争力ある電源の拡充を行うとともに、家庭用・業務用のお客さまにも電力販売を行うことで、電力事業を拡大していきます。

最近の取り組み

- 2013年6月 扇島パワー3号機建設開始。(2016年2月運転開始予定)
- 2014年9月 (株)神戸製鋼所と神鋼真岡発電所(発電能力120万kW級、2020年3月期運転開始予定)からの電力供給に関する契約を締結。
- 2015年5月 石炭火力発電事業(最大200万kW、2020年代中盤運転開始予定)のため「(株)千葉袖ヶ浦エナジー」を出光興産(株)、九州電力(株)と共同で設立。
- 2015年6月 川崎天然ガス発電所3・4号機の増設(発電能力約55万kW×2基、2021年より順次運転開始予定)について、本格的な検討を開始。
- 2015年7月 東北電力(株)と共同で電力小売事業会社を設立することに合意。(新会社の設立は2015年10月予定)



当社グループの発電所



東京ガスベイパワー

発電能力	10万kW×1基 10万kW
自社持分	10万kW
発電方式	コンバインドサイクル発電
運転開始	2003年
出資比率	100%



東京ガス横須賀パワー

発電能力	24万kW×1基 24万kW
自社持分	18万kW
発電方式	コンバインドサイクル発電
運転開始	2006年
出資比率	75%



川崎天然ガス発電

発電能力	42万kW×2基 84万kW
自社持分	40万kW
発電方式	コンバインドサイクル発電
運転開始	2008年
出資比率	49%



扇島パワー

発電能力	40.7万kW×3基 122万kW*
自社持分	90万kW
発電方式	コンバインドサイクル発電
運転開始	2010年より順次運転開始
出資比率	75%

*3号機は2016年2月運転開始予定

電力事業営業利益推移



東京ガスの強み 1 需要地近傍

旺盛な電力需要

京浜工業地帯をはじめとして、関東圏は産業が集積したエリアで電力需要も旺盛です。電気はガスと異なり貯蔵することができないため、需要に合わせて発電する必要があります。また、送電時のロスも大きいため、需要地近傍に発電所があることは、電力事業を行う上での大きなメリットなのです。

東京ガスの強み 2 LNGターミナルに隣接

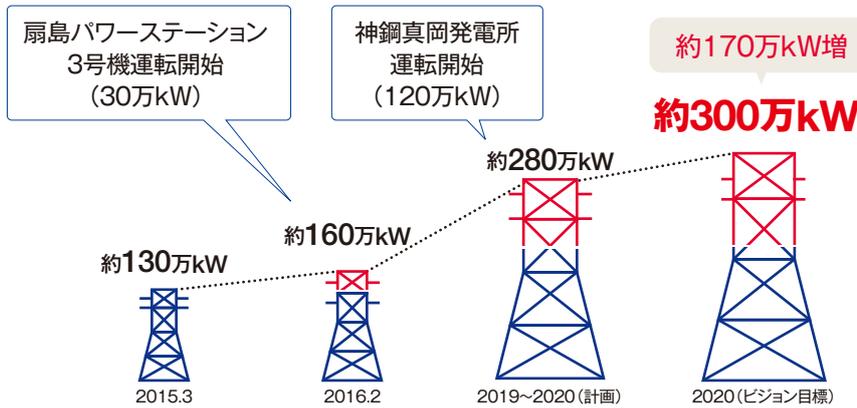
効率的な発電所運営

LNG受入基地と隣接しているため、発電所へ燃料ガスを送るのが容易であるばかりでなく、LNG基地内で、発電所の運営を受託して行うことで、効率的な運転とコスト削減を実現しています。

競争力ある電源の拡充

- 現行約130万kW(自社持分)の電源規模を2020年に約300万kWに拡充していきます。
- 天然ガス火力にベース電源を加えた、より一層競争力のある電源ポートフォリオの構築を目指します。

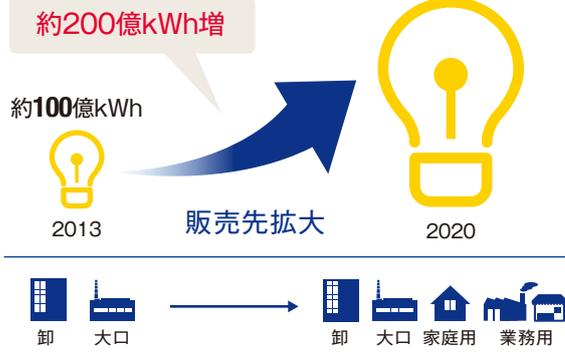
〈顕在化している発電事業規模計画(自社持分)〉



電力販売の拡大

- 2016年の電力小売全面自由化に合わせて、これまでの卸・大口のお客さまに加え、家庭用や業務用のお客さまにも電気をお届けし、2020年に約300億kWh(首都圏需要の約1割)への拡大を目指します。
- 2016年3月期には、ご家庭や業務用のお客さまへ電力の予約販売を開始します。

電力販売量



チャレンジ
2020
ビジョン

の実現

電力・LNG販売・
その他事業の利益が
連結当期純利益の

25%

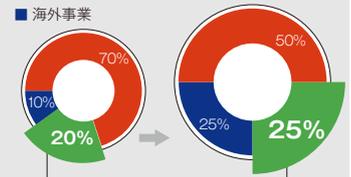
(2021年3月期)

連結当期純利益の構成

■ 電力・LNG販売・その他

■ ガス事業

■ 海外事業



「ビジョン」策定時の姿
(2010年3月期~
2012年3月期平均)

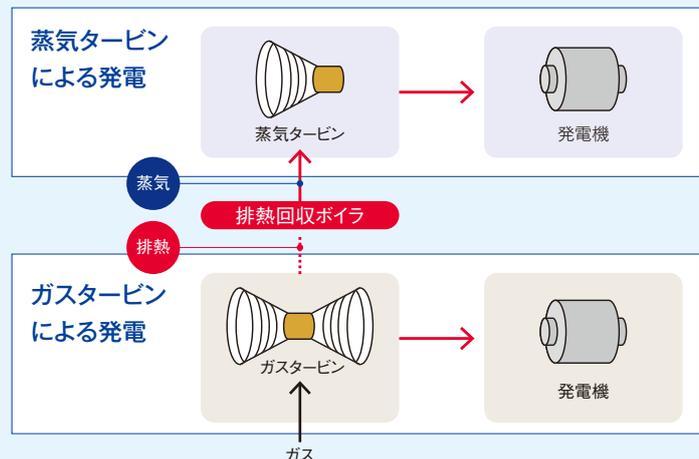
2021年
3月期の姿

東京ガスの強み

3

高効率のガスコンバインドサイクル発電

当社が国内に保有しているガス火力発電所は、高効率の省エネルギー性に優れたガスコンバインドサイクルを採用しています。これにより、高い発電効率を実現しています。(扇島パワーでは最高58%)



競争力ある電源の拡充に向けた取り組み

神戸製鋼真岡発電所との電力供給契約

東京ガスは2014年9月、(株)神戸製鋼所(以下、「神戸製鋼所」と)と電力供給契約を締結しました。東京ガスは、神戸製鋼所が栃木県真岡市に建設する天然ガス火力発電所・神鋼真岡発電所にガスを供給し、そこで発電される電力全量の供給を受けます。日立LNG基地の建設を通じて北関東地域のガス需要をさらに掘り起こす形で実現した本事業は、電力全面自由化を前にした東京ガスにとって、競争力ある電源の拡充にもつながる大きな一歩です。本特集では神戸製鋼所のご担当者へのインタビューを通じて、本契約の意義をご紹介します。

**国内初となる内陸型大型天然ガス
火力発電所を早期に立ち上げ、
競争力のある電力価格と
技術的な安定性・信頼性の
両立を実現します。**

株式会社神戸製鋼所
電力事業企画推進本部
東日本電力プロジェクト部
村越 久人 部長



意思決定の背景は

半世紀以上にわたり自家発電所運営のノウハウを蓄積してきた国内最大級のIPP(独立系発電事業者)である神戸製鋼所では、「電力供給事業の拡大」による安定収益基盤の確保を中期経営計画に掲げ、神鋼神戸発電(株)での卸電力事業を安定的に運営してきました。その最中で起きた2011年3月の東日本大震災を受け、関東圏の電力供給に貢献すべく、大規模電源の早期立ち上げに向け、神戸製鋼所真岡製造所に隣接する真岡第5工業団地内での天然ガス火力発電所建設計画を進めてきました。

神戸製鋼所内では、当初より東京ガスから発電燃料用のガスを調達することを前提に建設計画を進めていましたが、東京ガスの電力事業への理解を深める中で、同社への信頼感・期待感が高まり、本契約の締結へと至りました。



神鋼真岡発電所の特徴は

神鋼真岡発電所は、国内初の内陸型天然ガス火力発電所として注目を集めています。その発電能力は、原発1基分の出力に相当する120万kW級(60万kW級×2基)。最新鋭のガスタービンコンバインドサイクル方式(GTCC)を採用することで、約60%という国内最高レベルの発電効率を確保します。

内陸型発電所では、蒸気タービンから発生する蒸気を冷却する際、海水が使えないため、ファンによる空気冷却方式を採用します。また大規模な設備の部材を分割した上で、長距離輸送しなければなりません。しかし建設地である栃木県真岡市には、造成済みの工業団地用地と東京ガスの幹線計画が存在しており、かつ大容量送電網へのアクセスも良好と、既存もしくは計画済みの社会インフラを最大限活用できるという強みがあります。また東京湾岸や太平洋岸に既存の発電所が集中しているのに対して、立地を分散することにより地震時の津波被害を回避できる等の特長があり、これらにより弱みを克服できます。

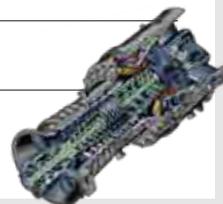
加えて、早期に電源を立ち上げる観点から、2013年3月から先んじて環境アセスメントの手続きを進めており、2016年半ばには着工、2019年後半に1号機、2020年前半に2号機の運転開始を予定しています。

発電方式 ガス火力・ガスタービン
コンバインドサイクル発電

発電端出力 120万kW級
(60万kW級×2基)

燃料 都市ガス

運転開始予定 1号機:2019年後半
2号機:2020年前半



両社にとっての意義と今後の展望

完成すれば日本で初めての本格的な内陸型火力発電所となる真岡発電所は、関東北部への安定的な電力供給はもちろんのこと、臨海部で発電される電力への依存度が高い首都圏全体にとっても、貴重な電源となることが期待されます。これらの点が先導的であるとの評価を得たことから、関東経済産業局「エネルギー基盤強靱化事例集」および、内閣官房「国土強靱化 民間の取組事例集」にも選定されました。いただいた評価に応じていけるよう、真岡発電所の建設、運転開始に向けて邁進しています。

真岡発電所を運営する神戸製鋼所にとっては、本発電所が収益基盤の一つとして、同社の安定的な収益の確保に寄与する一方で、東京ガスにとっても、同発電所から調達する120万kWの電力が加われば、「ビジョン」で掲げた自社電源の目標ライン300万kWの確保が見えてきます。また発電所への燃料供給（入口）と電力販売（出口）の両方を東京ガスがコントロールすることで、リスクを適切にマネジメントすることも可能です。

本事業は、競争力のある電力価格と技術的な安定性・信頼性の両立を実現することで、2016年の電力小売全面自由化

の流れも踏まえながら、関東圏全体の電力の安定供給にとって大きな存在感を出せると考えています。また本事業を通じて、天然ガス火力発電の経験を持つ東京ガスと石炭火力のノウハウを持つ神戸製鋼所の両社が信頼関係を醸成し、相互に技術的な交流を深めれば、両社において発電技術全体のレベルを高めることができ、両社の企業価値の向上にもつながります。「電力事業を次の柱の事業に」という共通の目標を持つ両社が信頼関係を深め、また個々の強みを活かしながら協力することで、次世代の社会にも貢献できるよう、本事業を進めていきます。



前列左から ㈱神戸製鋼所 山本部長、村越部長、真鍋部長
後列左から 東京ガス(株) 佐藤、宮本

石炭火力発電所開発に向けた検討の開始 ～新会社「株式会社千葉袖ヶ浦エネルギー」の設立～

概要

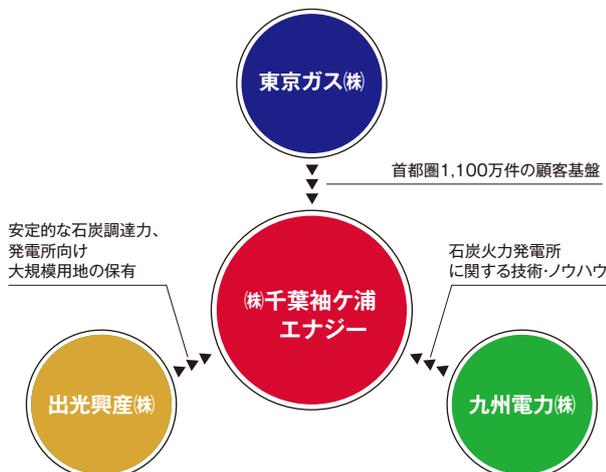
出光興産(株)、九州電力(株)、東京ガス(株)は、2015年3月に3社共同での石炭火力発電所開発に向けた検討を進めることに合意し、同年5月に「(株)千葉袖ヶ浦エネルギー」を設立しました。当社にとっては、初の石炭火力発電への取り組みであり、電力小売全面自由化に向けて、首都圏への安定的かつ安価な電力供給の実現・競争力ある電源ポートフォリオの構築を目指すものです。

特徴

安定的かつ安価なベースロード電源を確保するとともに、種々の技術を取り入れることにより、最大限環境負荷の低減を図っていきます。

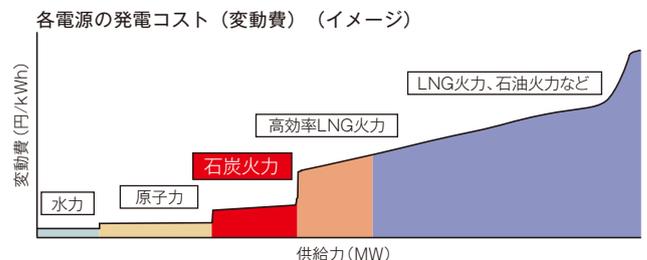
①3社によるアライアンス

3社の強みを活かして安定的かつ安価な電力供給の実現を目指します。



②経済性

石炭価格は低廉かつ安定しており、発電コスト（変動費）上の競争力を有しています。



③環境性

- BAT(※)に適合した高効率ユニットを採用することで、CO₂排出の低減を図ります。
- また環境設備の設置によって、NO_x、SO_x、煤塵の低減を図っていく予定です。

※BATとは、Best Available Technologyの略で、国が公表する「事業者が利用可能な最良の技術」に適合する仕様であり、商用運転しているものでは、最高クラスの効率に入るものを予定しています。

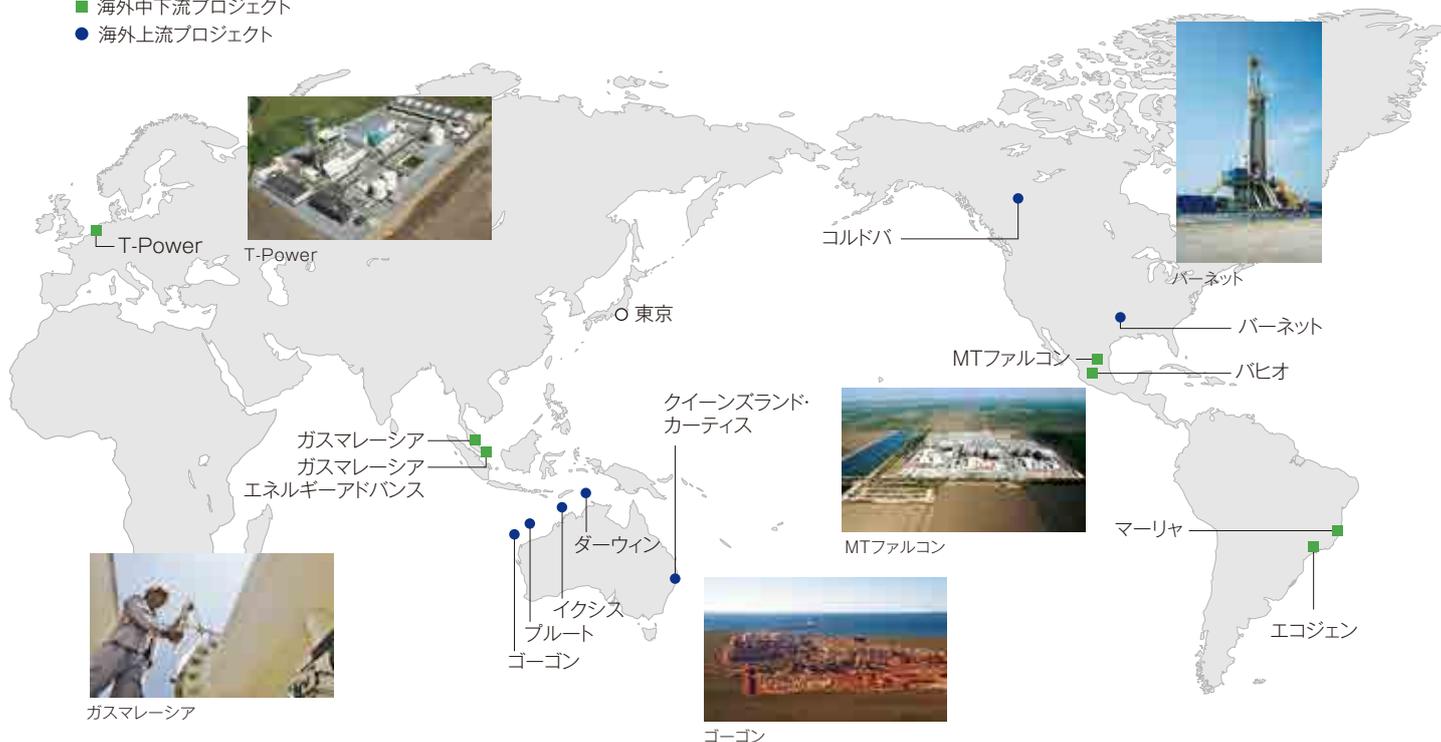
3 海外事業

海外事業の全体像

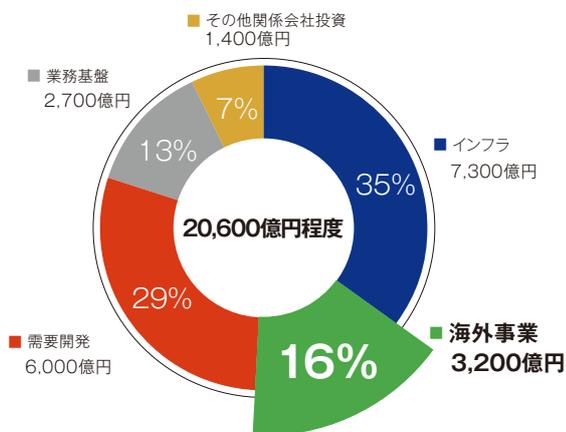
当社グループは、海外事業への取り組みをはじめ、海外におけるガス田開発などの上流事業から、IPP事業・エネルギーサービス・エンジニアリング事業などの中下流事業まで、幅広くビジネスを展開しています。

■海外事業の状況

- 海外中下流プロジェクト
- 海外上流プロジェクト



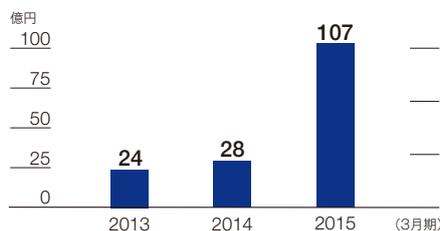
投資規模 (2013年3月期~2021年3月期合計)



2013年3月期~2021年3月期の9年間における設備投資・投融資合計20,600億円程度のうち、16%に相当する3,200億円を海外事業に投資する計画です。

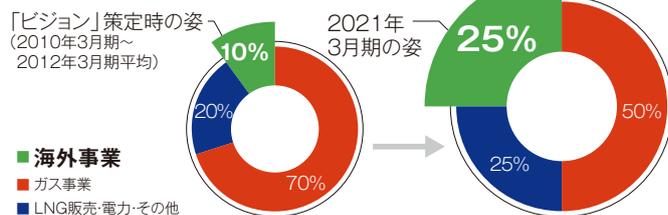
利益水準

海外事業営業利益推移



2015年3月期は、ブルートプロジェクトの利益増により、対前期比+79億円の107億円となりました。

連結当期純利益の構成



「チャレンジ2020ビジョン」では、純利益総額を拡大するとともに海外事業の利益構成を連結当期純利益の25%にすることを目指しています。

海外拠点機能の拡充

現地における事業パートナーとのアライアンスを通じ、自ら案件組成や事業推進を行うため、海外拠点を新設・増強します。また事業展開する人員を今後3年間で200名規模に増員し、海外拠点機能を拡充します。

取り組み事例

①シンガポール、ジャカルタ、バンコク、ハノイ：

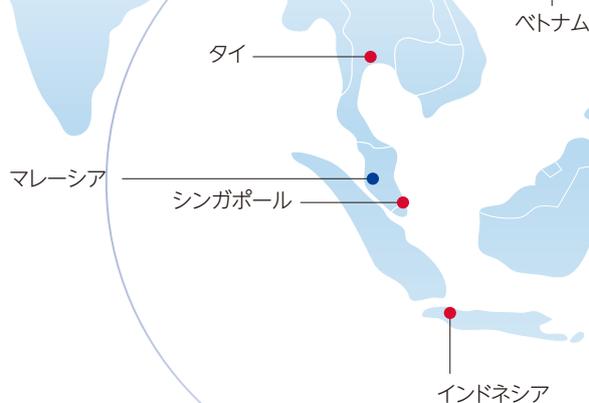
現地ネットワークを構築し、グループ総合力を活かした案件の組成・事業化を推進。

②北米・豪州：

既存事業の運営管理に加え、これまで培った現地ネットワークを活用し、新規案件の開拓を推進。

■東南アジアにおける拠点

- 既存拠点
- 新設拠点



**現地に根をはり、
当社のノウハウを
最大限活用しながら、
東南アジア各国の
天然ガス利活用を
推進します。**

東京ガスアジア社
代表取締役社長 小林 信久



東京ガスアジア社は、東南アジアで事業展開するお客さまへのエネルギーソリューションの提供や現地のエネルギーインフラ構築に貢献し、東京ガスグループ「チャレンジ2020ビジョン」実現に向けた2016年～2018年3月期の主要施策の1つ、「グローバル展開の加速」を具現化するため、2014年12月、シンガポールに設立されました。

東南アジア各国は発展の過程にあり、今後のさらなる経済成長に伴ってエネルギーの需要はますます高まっています。自国内に資源を持つ国も多いものの、旺盛な需要に対応するために

東南アジア域内のLNG輸入量は増加傾向にあり、その利活用は一層進んでいくと考えられます。東京ガスグループは日本国内で培ってきた天然ガス関連技術やエネルギーソリューションのノウハウなどの知見を最大限活用して、東南アジア各国の天然ガス利活用の推進を支援していきます。

こうした機会を的確に捉えていくため、東京ガスグループは2015年4月、ベトナム、インドネシアに駐在員事務所を設置し、今後タイにも開設を予定しています。既設のマレーシアと東京ガスアジア社のあるシンガポールを含め、東南アジアはこの5拠点で新規案件の調査・開拓を進め、東京ガスアジア社はこれら拠点の統括機能を担っていきます。

東南アジアでの事業の進め方には各国によりそれぞれ特徴がありますが、各国の文化・宗教や商慣習を十分に理解すること、つまり現地にしっかりと根付くことが仕事を進める上ではとても大切です。さらには、現地のエネルギー関連企業や行政の方々、豊富な人脈や事業実績のある有力企業の信頼を得て良好な関係を築きながら、その国・地域での事業推進に全力で取り組みたいと思います。

東南アジアは今後も急速に変貌を遂げていくと思われませんが、東京ガスアジア社もこの地域とともに発展の道を行っていきけるものと確信しています。

上流事業

目的 事業投資として新たな収益源を確保することで持続的成長を図るとともに、原料価格の変動に対する当社グループ全体の収益安定化や、上流プロジェクトへの参加者として有益な情報収集が可能です。

プロジェクト名	国	LNG生産能力	参画時期	出資比率	稼働(開発)開始時期
ダーウィン	オーストラリア	300万t/年	2003年	3.07%	2006年1月
ブルート	オーストラリア	430万t/年	2008年	5%	2012年4月
ゴーゴン	オーストラリア	1,560万t/年	2009年	1%	2015年生産開始予定
クイーンズランド・カーティス	オーストラリア	850万t/年	2011年	1.25% (ガス田) 2.5% (第2液化プラント)	2014年12月より 順次稼働開始
コルドバ	カナダ	550万t/年	2011年	3.75%	2009年
イクシス	オーストラリア	840万t/年	2012年	1.575%	2016年生産開始予定
バーネット	米国	200万t/年	2013年	25%	2003年



ダーウィンLNGプロジェクト



バーネット



東京ガス袖ヶ浦LNG基地(千葉県袖ヶ浦市)にて受け入れ

豪州東海岸クイーンズランド・カーティスLNGプロジェクトは、クイーンズランド州のスラット盆地を中心とする石炭層に存在する非在来型天然ガス「コールベッドメタン(CBM)」をカーティス島で液化し、LNGとして出荷する事業です。2014年12月から順次稼働を開始しており、当社は2015年4月に、当プロジェクトからCBMを原料としたLNGの受け入れを開始しました。非在来型天然ガス由来の長期契約に基づくLNGを受け入れは、日本で初めてとなります。

今後の戦略

従来のようなLNG調達を伴う上流権益の取得に加え、調達を伴わない北米などのガス田権益の取得や、中小規模LNGプロジェクトへの参画など、参入形態の多様化を図り、さらなる拡大を目指します。事業拡大にあたっては、より一層慎重に案件の精査を徹底

した上で、良好な案件があれば、躊躇することなく取り組んでいきます。また原油価格や為替等の経営環境の変化に対しては、LNGバリューチェーン全体でこれらの変動リスクを抑制・低減していく取り組みを進め、柔軟かつ強靱な事業構造を構築していきます。

中下流事業

目的 エネルギーサービス、エンジニアリングといった当社グループの強みを活用できるとともに、事業投資として安定した利益を確保することができます。

エネルギーサービス事業

ガスタービン発電システムなどの設備設計、施工、運転維持管理を行い、電気、熱、水、圧縮空気などのユーティリティをワンストップで提供します。

エンジニアリング事業

天然ガスの取扱技術やガス事業に付随する情報処理技術を活用し、LNG受入基地をはじめとするエネルギーインフラの設計・建設・プロジェクトマネジメント等を行います。

プロジェクト名	国	主な事業内容	参画時期	出資比率
ガスマレーシア	マレーシア	都市ガス供給事業	1992年	14.8%
パピオ	メキシコ	天然ガス発電事業	2004年	49%
マーリヤ	ブラジル	天然ガスパイプライン事業	2005年	15%
MTファルコン	メキシコ	天然ガス発電事業	2010年	30%
Tパワー	ベルギー	天然ガス発電事業	2012年	26.66%
エコジェン	ブラジル	エネルギーサービス事業	2012年	10%
ガスマレーシアエネルギーアドバンス	マレーシア	エネルギーサービス事業	2014年	34%

取り組み事例

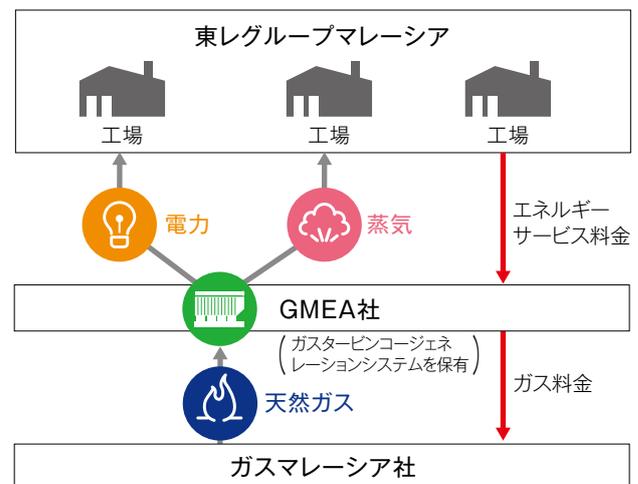
ガスマレーシアエネルギーアドバンス社 においてエネルギーサービス事業 第一号物件の建設工事に着手

東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)では、マレーシアでのエネルギーサービス事業を目的として、2014年4月に、ガスマレーシア社と合弁会社ガスマレーシアエネルギーアドバンス社(GMEA社)を設立しました。

GMEA社は、東レ(株)のマレーシアにおける出資子会社3社(東レグループマレーシア)と、エネルギーサービスに関する契約(15年間)を締結し、2016年の供給開始を目指して、エネルギープラントの建設に着手しました。

GMEA社は、東レグループマレーシアの敷地内にガスタービンコージェネレーションシステムを設置し、ガスマレーシア社から調達する天然ガスを燃料として、東レグループマレーシアに電力と蒸気を供給します。設計、施工、メンテナンスを一括してGMEA社が担い、東レグループマレーシアからはエネルギーサービス料金を受け取ります。これにより、東レグループマレーシアは、エネルギーコストの削減、省エネルギー、CO₂排出量の削減を図ることができます。

本ビジネスのスキーム図



電力・蒸気を供給するエネルギーコントロールセンターを建設中

今後の戦略

当社グループの総合エネルギーに関わる技術・ノウハウを活かし、東南アジア・北米に地域を特定し、集中的に事業を展開していきます。具体的には海外で展開するお客さまへのエネルギーソリューションや、現地のエネルギーインフラ構築などに貢献していきま

す。加えて、国内エネルギー事業の技術・ノウハウを活かし、現地エネルギー会社とのアライアンスなどを通じて、現地におけるバリューチェーン展開にもチャレンジしていきます。

4 その他の取り組み

これまでにご紹介した取り組みの他にも、東京ガスでは総合エネルギー事業の進化に資する取り組みとして、多くの事業を推進しています。その中からスマートエネルギーネットワーク、不動産事業、水素ビジネスについてご紹介します。

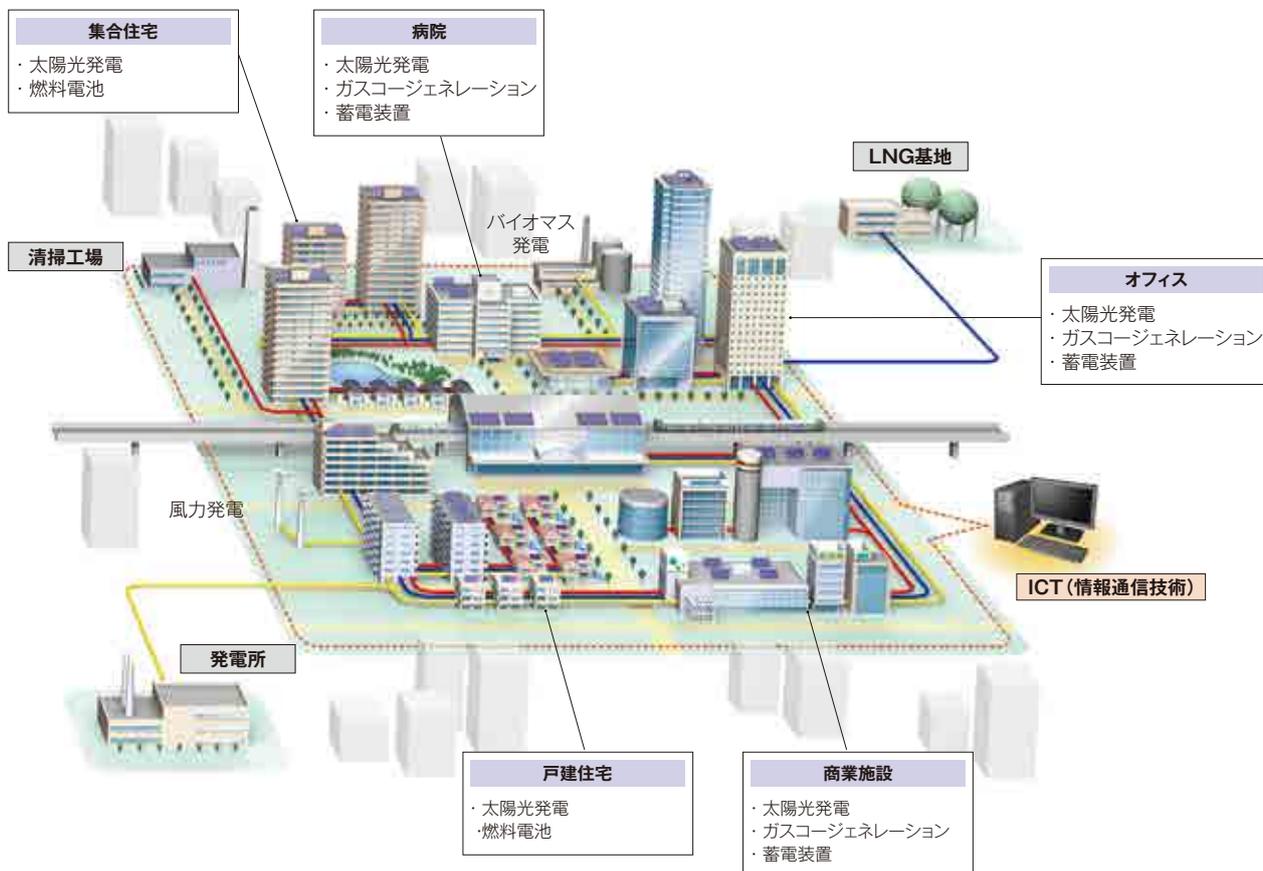
1 スマートエネルギーネットワーク

再生可能エネルギーとガスコージェネレーションシステムを組み合わせ、これをICT(情報通信技術)により最適に制御し、ネットワーク内で電気と熱を「面的」に利用して省エネルギーとCO₂削減を実現します。

現在、行政やパートナーとの連携により、複数のプロジェクトを推進しています。

直近の取り組み事例	<ul style="list-style-type: none"> ・2014年 7月 豊洲埠頭地区におけるスマートエネルギーセンターの建設を開始(2016年度供給開始予定) ・2014年11月 田町駅東口北地区I街区において、日本初の新たなまちづくりにおけるスマートエネルギーネットワークを構築
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・田町駅北口地区におけるスマートエネルギーネットワークの拡大に向け、第2スマートエネルギーセンターの建設に着手 ・日本初となる既存街区を含むエリアのスマート化を行う「日本橋室町地域電気・熱供給プロジェクト」への事業参画に向け、事業化検討を開始

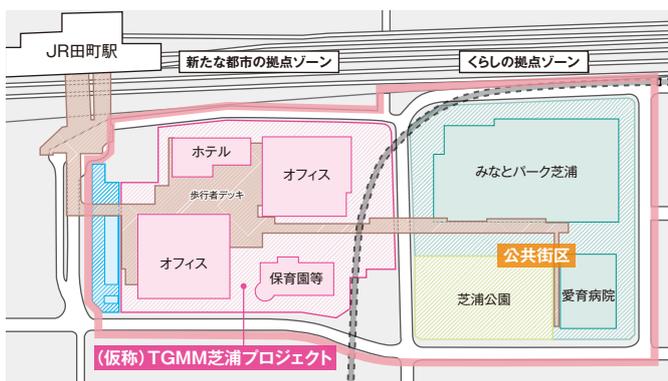
スマートエネルギーネットワークのイメージ図



2 不動産事業

当社は、首都圏に田町や豊洲等、ポテンシャルの高い大規模用地を保有しています。リスクを限定しながら保有不動産の開発を行い、有効活用することによって資産価値の向上を図ります。また開

発にあたっては、先進的エネルギーシステムであるスマートエネルギーネットワークを導入し、資産価値の向上を図るとともに、エネルギー事業者としての取り組みを推進していきます。



田町駅東口北地区再開発計画



豊洲地区再開発計画

3 水素ビジネス

ガソリン車に代わる自動車として、環境負荷が小さい水素自動車に注目が集まっています。水素自動車とは、水素と酸素の化学反応によって発電した電気エネルギーを使って、モーターを回して走る自動車です。当社が供給する都市ガスは主にメタン(CH₄)によるため、都市ガスから水素を取り出して水素自動車の燃料とすることができます。

水素自動車普及のためには、自動車の技術革新や価格低減に加え、燃料の水素の価格低減が必要ですが、当社は安定した価格で水素を供給することを通じて水素自動車の普及を後押ししていく考えです。

2014年12月には、将来の水素利用拡大に向けた取り組みの一環として、関東初の商用水素ステーション「練馬水素ステーション」を開所し、営業を開始しました。また埼玉県さいたま市内にも水素ステーションを建設中であり、2016年3月期内の営業開始を予定しています。今後の建設については、社会情勢や水素自動車の普及状況を見ながら検討していきます。



水素自動車への充填セレモニー

ガス・電力の規制改革

ガス事業における現状の規制概要

一般ガス事業者は、その供給区域において地域独占を認められる一方で、需要家保護のためにガス事業法の規制を受けています。現状年間ガス使用量が10万m³以上の大口需要家は自由化の対象となっていますが、10m³未満の需要家は規制の対象となっています。代表的な規制の内容は以下のとおりです。

1 料金規制

- ガス料金は「能率的な経営のもとにおける適正な原価に適正な利潤を加えたもの」でなければならないとされており、経済産業省の審査を受ける必要があります。
- お客さまにガスを供給するにあたって必要な製造コスト、保安義務を全うするための必要なコストは、ガス事業者として必要な原価とされ、適正な範囲でガス料金として回収することが認められています。
- 利潤についても、事業者として適当な事業運営ができるよう、ガス事業に必要な設備に対する資本コスト(株主資本コスト、負債コストの合算として計算された利潤)を適正な範囲でガス料金に含めて回収することができます。
- 料金の変更については、値上げ時には経済産業大臣の認可を得る必要がありますが、値下げであれば届出のみで足ります。

電力、ガスシステム改革の概要と事業法改正の主なスケジュール

エネルギー分野の一体改革を行うことで、総合的なエネルギー市場を創り上げ、エネルギー選択の自由度拡大や、エネルギー料金の抑制、安定供給と保安の確保など、消費者利益の向上を目的としたものです。

2015年3月には事業法の改正案が閣議決定され、2015年6月に通常国会にて成立しました。



当社のスタンス

当社は電力システム改革を大きなビジネスチャンスと捉えています。当社は、以下のような強みを活かして、電力事業の拡大にチャレンジしてまいります。

- ①高いLNG調達力があること
- ②高効率のコンバインドサイクルによる天然ガス火力発電所を運営し、競争力ある電源を有していること
- ③お客さまとの接点機会を多く有すること

2 供給義務

- 供給区域内では都市ガスの独占供給が認められている一方で、どのお客さまの申し込みに対しても、原則ガスを供給する義務があります。また、一旦供給を始めると、正当な理由なしに供給を中断することはできません。

3 保安責任

- お客さまの資産を含めたガス工作物について、ガス事業者は保安を確保する義務を負っています。ガス工作物とはガスの製造設備から導管、ガスメーターを経てガス栓までの一連の設備を指し、これらを安全上必要な水準に維持することが求められています。
- ガス機器については、これらを製造する場合には技術基準に適合させる等の義務がありますが、ガス事業者としては使用する消費者に対してガスの使用に伴う危険の発生の防止に関し必要な事項を周知する義務、特定のガス機器について技術基準に適合しているかを調査する義務が課されています。

ガス

2015年

2016年

小売全面自由化(※小売全面自由化の施行期日は、「改正法の公布日(2015年6月24日)から2年6ヶ月以内で、政令で定める日」とされている)

53%

56%

63%

100%

2004年以前

100万m³以上
製造業・大規模商業施設

2004年

50万m³以上
中規模工場等

2007年

10万m³以上
小規模工場等

2017年~

10万m³未満
家庭用・小口業務用

2017年

2020年

4月 ガス導管部門の法的分離

2022年

小売全面自由化により、ガス事業における競争環境は厳しくなる一方、経営の自主性や主体性が高まります。当社は、他社にはない以下のような強みをもっており、これらを活かして、お客さまに引き続き選択していただけるよう、全面自由化への対応を重点課題として、戦略面・業務面・ITシステム面の準備を進めています。

- ①1,100万件を超えるお客さまとのネットワーク
- ②天然ガスのトップランナーとしての高度なエネルギーソリューション技術
- ③首都圏におけるLNG基地、パイプライン設備など強固なインフラ設備

コーポレート・ガバナンス

当社は、「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」という経営理念のもと、経営の適法性・健全性・透明性を担保しつつ、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行、監査・監督機能の強化および経営・執行責任の明確化を推進し、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を図ることによって、企業価値の向上を目指していきます。

取締役会

取締役会は、原則として毎月1回開催され、重要な業務執行について審議・決定するとともに、取締役から定期的に、また必要に応じて職務の執行状況の報告を受けること等により、取締役の職務の執行を監督しています。

当社の取締役会は11名で構成され、うち3名が社外取締役です。経営責任の明確化のため、取締役の任期は1年としています。

社外取締役

各社外取締役は、各々の経験・知見に基づき業務執行の審議・決定の妥当性・適確性の確保に尽力しており、独立した立場から取締役の職務執行を監督し取締役会において議決権を行使するこ

とを通じて、当社の業務執行および取締役会の審議・決定の合理性・客観性の向上に寄与しています。

当社は、資本・取引・縁戚などを社外役員の独立性の判断項目として、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、客観性・中立性を発揮できる立場にあるかを総合的に検証し、その独立性を判断しています。いずれの社外役員とも当社との間に資本・取引・縁戚といった利害関係を実質的に有さず、上記判断基準に基づき独立性があることを諮問委員会において確認し、その答申結果を以て取締役会決議により独立役員に指定し、上場証券取引所に届出をしています。

社外取締役の選任理由

氏名	重要な兼職	選任理由
中垣 喜彦	—	電源の開発・電気の卸供給をはじめとする多彩な事業展開によって培われた経営感覚、事業環境の変化を見据え改革を実践してきた高い経営能力を当社の経営に活かしていただくため。
井手 明彦	—	総合素材産業におけるアジアを中心とした海外事業によって培われた国際感覚、資源事業等の幅広い事業展開によって培われた経営能力および高い見識を当社の経営に活かしていただくため。
鹿取 克章	—	長年、外交を通じて培われた国際感覚、幅広い視野および高い見識を当社の経営に活かしていただくため。

的確かつ迅速な意思決定と効率的な業務執行の実現

取締役会に附議される事項をはじめ、経営に関わる重要な事項については、原則として毎週開催される経営会議において審議します。また、取締役会の決定に基づく業務執行については、執行役員制度の導入により、特定の業務の責任を担う執行役員に大幅

に権限委譲する一方、取締役は適宜その執行状況を報告させ、執行役員を監督するとともに、必要に応じて取締役会へ報告させています。（経営責任および執行責任の明確化のため、取締役と執行役員の任期を1年としています。）

監査役

当社は、原則として毎月1回、また必要に応じて監査役会を開催し、社外監査役3名を含む5名の監査役が協議、報告等を行っています。

監査役は、「監査役監査基準」に従い、主に以下の取り組みを通じて、実効性ある監査を遂行しています。

- 取締役会、経営会議およびその他の重要な会議に出席し、必要があると認めるときは、適法性等の観点から意見を述べます。
- 本社および事業所並びに子会社において業務の状況等の調査を行うとともに、取締役と定期的あるいは随時会合を持ち、意見交換を行っています。

- 内部監査組織である監査部や会計監査人とも密接に連携を取りながら、良質なコーポレート・ガバナンス体制の確立に向け、取締役の職務執行を厳正に監査しています。
- 財務報告に係る内部統制について、取締役会等および有限責任あずさ監査法人から当該内部統制の評価および監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めます。

社外監査役

各社外監査役は、独立した立場から監査・監督を行い、取締役会での発言等を通じて当社の業務執行および取締役会の審議における合理性・客観性の向上に寄与するとともに、監査役会での発言および過半数の議決権の行使を通じて監査役監査の適法性・適正性に加え合理性・客観性の確保・向上に貢献しています。また、監査役監査の実効性を確保する目的から、財務および会計に関する相当程度の知見を有する社外監査役を招聘しています。

当社は、資本・取引・縁戚などを社外役員の独立性の判断項目として、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、客観性・中立性を発揮できる立場にあるかを総合的に検証し、その独立性を判断しています。いずれの社外役員とも当社との間に資本・取引・縁戚といった利害関係を実質的に有さず、上記判断基準に基づき独立性があることを諮問委員会において確認し、その答申結果を以て取締役会決議により独立役員に指定し、上場証券取引所に届出をしています。

社外監査役の選任理由

氏名	重要な兼職	選任理由
森田 嘉彦	川崎重工業株式会社 社外取締役	国際金融分野や海外経済協力分野において培われた幅広い国際感覚や高い見識を当社の監査に活かしていただくため。
大谷 幸二郎	—	地方公共団体における組織運営の豊富な経験や高い見識を当社の監査に活かしていただくため。
東嶋 和子	—	科学ジャーナリストとしての豊富な経験や高い見識を当社の監査に活かしていただくため。

役員報酬

当社は、取締役等の報酬のあり方を「役員報酬に関わる基本方針」として2005年に策定し、2012年2月の取締役会で以下のように改定しました。

1 役員の役割と役員報酬

役員に求められる役割は、短期および中長期にわたる企業価値の向上を図ることであり、役員報酬はそのインセンティブとして有効に機能するものとします。

2 役員報酬の水準

役員報酬の水準は、役員の役割と責任および業績に報いるに相応しいものとします。

3 取締役報酬とその構成

- (1) 取締役の報酬は、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で支給することとします。
- (2) 社内取締役の報酬は、月例報酬と賞与で構成します。月例報酬は、個人の役位に応じて支給する固定報酬と業績連動報酬

で構成します*。賞与は、期間業績結果を評価し、役位に応じて支給額を決定します。

- (3) 社外取締役の報酬は、月例報酬と賞与で構成します。月例報酬は固定報酬のみとし、賞与については社内取締役と同様とします。

*固定報酬の一部は、株式購入ガイドラインに基づき、経営に株主の視点を反映するとともに長期的に株主価値の向上に努める観点から、株式購入に充当することとします。

4 監査役報酬とその構成

- (1) 監査役の報酬は、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で支給することとし、監査役の協議により決定します。
- (2) 監査役の報酬は、固定報酬からなる月例報酬のみで構成します。

5 役員報酬制度の客観性・透明性の確保

社外取締役、社外監査役および社内取締役の一部からなる役員人事・報酬制度等に関する「諮問委員会」を設置、運営し、役員報酬制度の客観性・透明性を確保します。

2015年3月期 取締役および監査役の報酬等の総額

	人数	百万円 種類別			千米ドル ² 種類別		
		報酬等の総額	基本	賞与	報酬等の総額	基本	賞与
取締役(社外取締役除く)	9名 ¹	¥460	¥408	¥52	\$3,833	\$3,400	\$433
監査役(社外監査役除く)	2名 ¹	¥74	¥74	—	\$617	\$617	—
社外役員(社外取締役および社外監査役)	7名 ¹	¥64	¥58	¥6	\$533	\$483	\$50

*1 取締役、監査役および社外役員の報酬等の総額および対象となる役員数には、第214回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名(うち社外役員1名)の分が含まれています。

*2 海外の利用者の便宜のため、2015年3月末日の実勢為替レートである1ドル=120円で換算した米ドルによる表示を併記しています。この換算は、日本円による表示金額がこのレートまたはその他の任意のレートで米ドルに換金された、換金され得た、もしくは換金され得るということを意味するものではありません。

諮問委員会

当社は2005年2月より経営の客観性・透明性の確保を図ることを目的に、諮問委員会を設置しています。委員会は社外委員3名以内および社内委員3名以内の合計6名以内で組織され、社外委員を委員長とするものです。現在は社外取締役・社外監査役の代表3名と取締役会長並びに代表取締役社長の5名で構成されています。

まず、諮問委員会は、取締役会の諮問に基づき役員候補者および役員報酬について、公正かつ適格な審議を行い取締役会に答申しています。また、社外役員候補者についてもその独立性について審議しています。

会計監査人

会社法及び金融商品取引法に関する監査については、金融商品取引法に基づく内部統制監査を含めて有限責任あずさ監査法人と監査契約を締結し監査を受けています。当社の監査業務を執行する公認会計士は、田中輝彦、池谷修一、三浦勝の3名であり、継続監査年数はいずれも7年以内(2015年6月26日現在)です。

2015年3月期 会計監査人への報酬等の総額

	百万円	千米ドル*
監査証明業務に基づく報酬	¥261	\$2,175
非監査業務に基づく報酬	¥ 22	\$ 183
計	¥283	\$2,358

* 海外の利用者の便宜のため、2015年3月末日の実勢為替レートである1ドル=120円で換算した米ドルによる表示を併記しています。この換算は、日本円による表示金額がこのレートまたはその他の任意のレートで米ドルに換金された、換金され得た、もしくは換金され得るということを意味するものではありません。

内部統制システム

当社は、経営の適法性・健全性・透明性を確保し、経営理念を実現させるため、「当社および関係会社の業務の適正を確保する体制(内部統制システム)の整備に関する基本方針」を策定し、適切に運用しています。

具体例として、取締役および使用人の職務執行が法令・定款等に適合するための体制等や、投資や自然災害がもたらす損失の危険の管理に関する規程等を定めています。さらに、監査役の監査が実効的に行われるための事項等についても規程しています。

コンプライアンス

当社では、以下の3点を基本方針として掲げ、コンプライアンス推進に取り組んでいます。

- コンプライアンスマインドの醸成
- 基本方針に基づき各部門が連携した取り組みの展開
- コンプライアンスPDCAサイクルの確立

コンプライアンス推進体制

社長を委員長とする「経営倫理委員会」を設置し、当社での取り組み全般を経営レベルで審議するとともに、諸施策の実施状況の把握と、次期以降の活動の確認を行っています。また、コンプライアンス部が、各ユニットにおけるコンプライアンス推進体制の整備、行動基準の周知や研修・啓発活動、コンプライアンスリスクの低減、相談窓口の運営、社内外への情報発信など幅広い活動を支援しています。コンプライアンスマインドを醸成するため、2004年

に改訂した「私たちの行動基準」を継続的に周知・徹底しています。さらに、職場の様々な問題の解決に資する「事例集」を作成・活用することで、一層の浸透を図っています。

コンプライアンスリスクへの対応

社内外に設けた相談窓口を適正に運営することにより、コンプライアンスに関する問題を早期に発見して解決し、企業としての自浄作用が有効に機能するよう努めています。また、グループコンプライアンス推進活動の効果を把握するために、全従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を定期的に行い、次期以降の取り組みに活かしています。さらに、監査部コンプライアンス監査グループが、当社および関係会社を対象として法令ならびに企業倫理や社会規範遵守の観点から、リスクが発生する可能性や重要度に着目した監査を行い、指摘事項についての改善状況を翌年フォローアップし、着実なリスク改善に努めています。

リスク管理体制

全社リスク管理体制

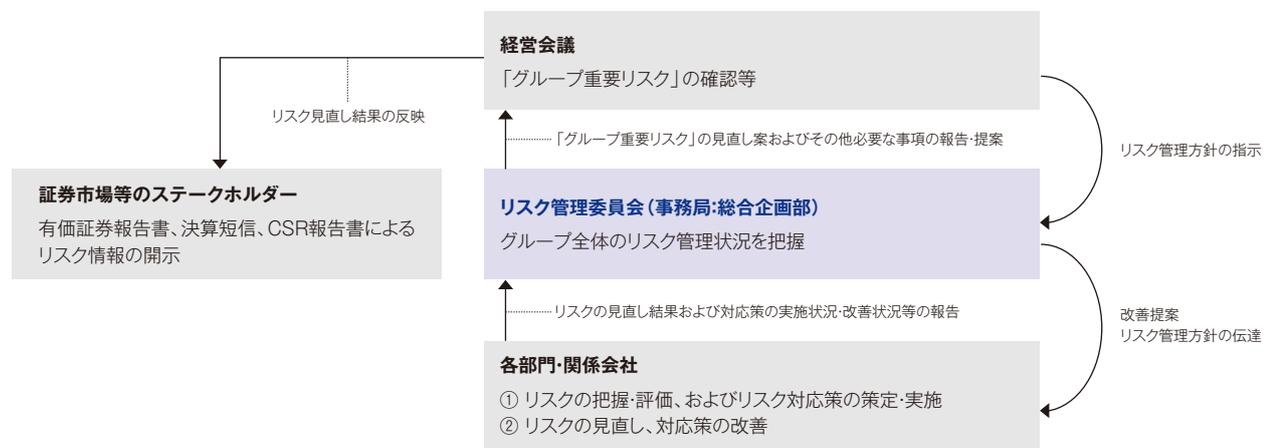
当社は2004年3月期に、全社リスク管理(ERM…Enterprise Risk Management)体制を構築し、「リスク管理規則」を制定するとともに、その中でグループ重要リスクを明文化しています。

また、2009年3月期に、ERM体制の整備・運用状況を把握し、ERMの管理水準向上を図るために、リスク管理委員会を設置しています。同委員会は、定期的にリスクの見直しをはじめとするERM体制の整備・運用状況をチェックし、経営会議に報告し、承認を

受けています。さらに、2012年3月期にリスク管理機能を総合企画部に移管し、経営管理と一体となったERMを実施する体制を整備しています。

このような体制のもとで、当社各部門および関係会社に「リスク管理推進者」約120名を配置してERMを推進しており、毎年リスクの見直し、対応策の実施・改善状況の把握等を行い、ERMのPDCA(計画～実行～点検～改善)サイクルが確実に回る体制となっています。

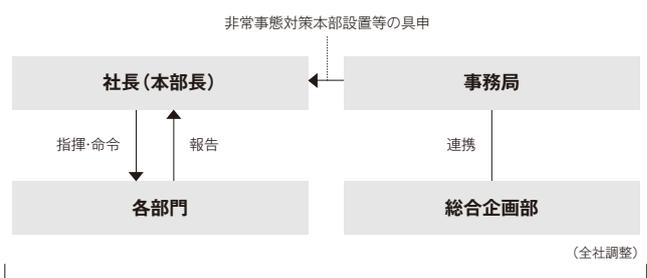
全社リスク管理(ERM)体制



危機管理体制

当社はライフラインを構成する公益事業者であるため、実際に事故等のリスクが発生した場合の対応体制として、長年にわたり危機管理体制を整備してきました。具体的には、「非常事態対策本部規則」を制定し、地震等の重大な自然災害および、パイプライン・工場の重大事故やそれに伴う製造・供給支障はもちろんのこと、新型インフルエンザ、テロ、基幹ITシステムの停止、コンプライアンス上の問題等のあらゆる危機が発生した場合には、同規則に従い、「非常事態対策本部」が迅速に設置される体制を整備しています。また、重要なリスクについては定期的な訓練を実施しています。さらに、内閣府想定の大規模地震、ガスの重大供給支障事故、大規模停電および新型インフルエンザ等に備えた事業継続計画(BCP…Business Continuity Plan)を策定し、危機管理体制の一層の強化に取り組んでいます。

非常事態対策本部



* 事務局を担当する部は非常事態の種別によって予め定められている。

ダイバーシティへの取り組み

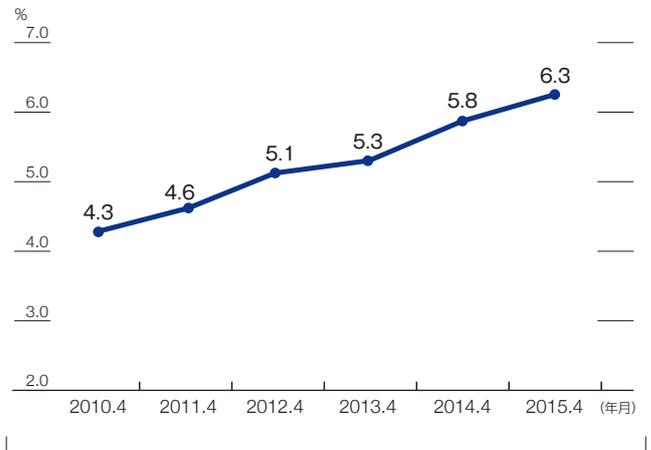
1. 女性の積極的な登用・育成

東京ガスは多様な人材の活躍を推進し、従業員一人ひとりが多様な能力・強みを最大限発揮することが企業としての成長に不可欠と考えています。その一環として、女性の積極的な採用・登用を進めており、多彩な職種で女性が活躍するとともに、女性管理職比率も着実に上昇しています。育児や介護に伴う制度の充実化に加え、女性のキャリア開発につながるセミナーを開催するなど従業員の意識醸成や組織風土づくりにも注力しており、今後も女性の活躍のフィールドを広げるための取り組みを積極的に進めていきます。

2. 障がい者の雇用

当社では、障がいをもつ従業員が健常者と同じ職場で各種業務に従事しています。今後も障がい者雇用を促進するため、障がいの内容や程度に合わせて設備を改良し、安全で働きやすい環境整備を行うとともに、さらなる就業職場・職域の拡大を進めていきます。

女性管理職の割合



なお、2015年3月現在、138名が在籍しており、法定雇用率を達成し、2.02%の実績となっています。

ワークライフバランスの推進

1. 仕事と育児・介護などの両立を支援する環境の整備

男女ともに働きやすい職場環境づくりに努めることに加え、社員が働き方を柔軟に選択し、家庭生活との両立を実現できるよう、法定の規定を上回る育児・介護の休職および短時間勤務の制度を整備しています。ほかにも、不妊治療や子・孫の学校行事などへの参加、家族の介護・看護に利用できる休暇制度も整えており、社員に広く活用されています。

2. 定時退社Day

限られた時間でより高い成果をあげる仕事の進め方を再確認する契機として、毎月「定時退社Day」を設けています。

3. 夏季休暇取得促進

メリハリのある働き方を進めながら、心身のリフレッシュを図ることを目的に、7～9月に7日以上の子年次有給休暇の取得を促進する取り組みを実施しています。

主な制度と利用実績

制度	内容	項目	利用実績(年度)											
			2009		2010		2011		2012		2013		2014	
			男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
育児休職	子が満3歳に達した直後の4月末まで	取得者数(名)	1	118	1	100	0	89	0	79	1	71	0	58
		復職率(%)	100	100	100	97.5	—	100	—	100	100	100	—	96
育児勤務	妊娠中および子が小学校6年生修了(注)まで育児のためのフレックスタイム制あり		207		202		235		219		226		221	
介護休職	2親等以内の被介護者一人につき3年以内まで	取得者数(名)	4		5		3		1		1		2	
介護勤務	2親等以内の被介護者一人につき2年以内まで介護のためのフレックスタイム制あり		4		3		3		2		1		0	
ボランティア休暇	年間5日間を上限に特別休暇(有給)を付与		21		20		149		134		77		42	
リフレッシュ制度	30・35・40・50歳到達者に適用 記念品等の贈呈や特別休暇(有給)を付与		637		685		657		651		631		668	
配偶者の出産休暇	配偶者の出産時に5日間の特別休暇(有給)を付与													
配偶者同行休業制度	社員の配偶者に海外転勤が発生した場合、配偶者と海外勤務地での同居を前提に、3年以内の休業を認める(新制度:2014年4月～制度導入)													

(注)2013年3月31日以前までは、小学校3年生修了まで
データは東京ガス単体

取締役・監査役 2015年6月26日現在

取締役

取締役会長
岡本 毅



昭和45年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成 9年 6月 同 北部事業本部 副本部長
 平成10年 6月 同 文書部長
 平成11年 6月 同 総務部担当取締役付
 平成14年 6月 同 執行役員 企画本部総合企画部長
 平成16年 4月 同 常務執行役員 企画本部長
 平成16年 6月 同 取締役 常務執行役員 企画本部長
 平成18年 4月 同 取締役 常務執行役員 コーポレート・コミュニケーション本部長、
 コンプライアンス部、監査部担当
 平成19年 4月 同 代表取締役 副社長執行役員
 人事部、秘書部、総務部、コンプライアンス部、監査部担当
 平成21年 4月 同 代表取締役 副社長執行役員
 人事部、秘書部、総務部、コンプライアンス部担当
 平成22年 4月 同 代表取締役社長 社長執行役員
 平成26年 4月 同 取締役会長

代表取締役社長
広瀬 道明



昭和49年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成16年 4月 同 執行役員 コーポレート・コミュニケーション本部長付
 平成18年 4月 同 執行役員 企画本部総合企画部長
 平成19年 4月 同 常務執行役員 総合企画部、設備計画プロジェクト部、財務部、
 経理部、関連事業部担当
 平成20年 4月 同 常務執行役員 総合企画部、IR部、財務部、経理部、関連事業部、
 ガス事業民営化プロジェクト部担当
 平成21年 4月 同 常務執行役員 総合企画部、関連事業部担当
 平成21年 6月 同 取締役 常務執行役員 総合企画部、広報部、関連事業部担当
 平成22年 1月 同 取締役 常務執行役員 総合企画部、
 プロジェクト推進統括部、広報部、関連事業部担当
 平成24年 4月 同 代表取締役 副社長執行役員
 リビングエネルギー本部長
 平成25年 4月 同 代表取締役 副社長執行役員 リビング本部長
 平成26年 4月 同 代表取締役社長 社長執行役員

代表取締役
幡場 松彦



昭和51年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成16年 4月 同 企画本部人事企画部長
 平成18年 4月 同 執行役員 ビジネスサポート本部人事部長
 平成19年 4月 同 執行役員 総合企画部長
 平成21年 4月 同 常務執行役員 リビングエネルギー本部長
 平成24年 4月 同 常務執行役員 総合企画部、グループ体制最適化プロジェクト部、
 関連事業部担当
 平成24年 6月 同 取締役 常務執行役員 総合企画部、グループ体制最適化プロジェクト部、
 関連事業部担当
 平成25年 4月 同 取締役 常務執行役員 総合企画部、関連事業部担当
 平成26年 4月 同 代表取締役 副社長執行役員 リビング本部長

代表取締役
救仁郷 豊



昭和52年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成16年 4月 同 資源事業本部原料部長
 平成19年 4月 同 執行役員 資源事業本部原料部長
 平成20年 4月 同 執行役員 エネルギーソリューション本部産業エネルギー事業部長
 平成22年 4月 同 常務執行役員 資源事業本部長
 平成25年 4月 同 常務執行役員 エネルギー生産本部長
 平成25年 6月 同 取締役 常務執行役員 エネルギー生産本部長
 平成26年 4月 同 代表取締役 副社長執行役員 エネルギーソリューション本部長、
 エネルギーソリューション本部大口エネルギー事業部長
 平成27年 4月 同 代表取締役 副社長執行役員 電力事業計画部、事業革新プロジェクト部、
 ガス自由化対応プロジェクト部、営業イノベーションプロジェクト部担当

取締役
三神 正博



昭和50年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成15年 6月 同 お客さまサービス本部埼玉支店長
 平成16年 4月 同 コーポレート・コミュニケーション本部埼玉支店長
 平成17年 4月 同 コーポレート・コミュニケーション本部秘書部長
 平成19年 4月 同 秘書部長
 平成20年 4月 同 執行役員 総務部長
 平成23年 4月 同 常務執行役員 資材部、管財部、大規模用地プロジェクト部、総務部担当
 平成24年 4月 同 常務執行役員 総務部、広報部、環境部担当
 平成25年 4月 同 常務執行役員 秘書部、総務部、広報部、環境部、コンプライアンス部担当
 平成25年 6月 同 取締役 常務執行役員 秘書部、総務部、広報部、環境部、
 コンプライアンス部担当
 平成27年 4月 同 取締役 常務執行役員 秘書部、総務部、広報部、
 コンプライアンス部、監査部担当

取締役
小林 裕明



昭和55年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成17年 4月 同 技術開発部長
 平成18年 4月 同 商品開発部長
 平成19年 4月 同 リビングエネルギー本部本部長付
 平成19年10月 同 エリア計画部長
 平成20年 4月 同 お客さま保安部長
 平成21年 4月 同 執行役員 お客さま保安部長
 平成22年 4月 同 執行役員 燃料電池事業推進部長
 平成24年 4月 同 常務執行役員 技術開発本部長
 平成25年 4月 同 常務執行役員 技術開発本部長、スマエネ推進部担当
 平成26年 6月 同 取締役 常務執行役員 技術開発本部長、スマエネ推進部担当
 平成27年 4月 同 取締役 常務執行役員 導管ネットワーク本部長

取締役

取締役

内田 高史



昭和54年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成18年 6月 同 導管ネットワーク本部導管企画部長
 平成21年 4月 同 総合企画部長
 平成22年 4月 同 執行役員 総合企画部長
 平成24年 4月 同 常務執行役員 人事部、秘書部、コンプライアンス部、
 監査部担当
 平成25年 4月 同 常務執行役員 資源事業本部長
 平成27年 6月 同 取締役 常務執行役員 資源事業本部長

取締役

安岡 省



昭和54年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成18年 4月 同 エネルギー営業本部産業エネルギー事業部長
 平成20年 4月 同 資源事業本部原料部長
 平成22年 4月 同 執行役員 資源事業本部原料部長
 平成23年 4月 同 執行役員 リビング法人営業本部営業第一事業部長
 平成24年 4月 同 常務執行役員 広域圏営業本部長
 平成27年 4月 同 常務執行役員 IT本部長、環境部、基盤技術部担当
 平成27年 6月 同 取締役 常務執行役員 IT本部長、環境部、基盤技術部担当

社外取締役

社外取締役

中垣 喜彦



昭和36年 4月 電源開発株式会社入社
 平成 8年 6月 同 取締役企画部長
 平成10年 6月 同 常務取締役
 平成12年 6月 同 代表取締役副社長
 平成13年 6月 同 代表取締役社長
 平成21年 6月 同 相談役
 平成24年 6月 東京ガス株式会社 取締役
 平成26年 6月 電源開発株式会社 名誉顧問 (現職)

社外取締役

井手 明彦



昭和40年 4月 三菱金属鉱業株式会社
 (現三菱マテリアル株式会社) 入社
 平成 6年 6月 同 総務部長
 平成 9年 6月 同 取締役
 平成12年 6月 同 常務取締役
 平成14年 6月 同 取締役副社長
 平成16年 6月 同 取締役社長
 平成22年 6月 同 取締役会長
 平成27年 4月 同 取締役相談役
 平成27年 6月 同 相談役
 平成27年 6月 東京ガス株式会社 取締役

社外取締役

鹿取 克章



昭和48年 4月 外務省入省
 平成16年 8月 同 領事局長
 平成17年 8月 同 大臣官房外務報道官
 平成18年 8月 駐イスラエル特命全権大使
 平成20年 10月 外務省ASEAN担当および科学技術担当大使
 平成22年 4月 同 外務省研修所長
 平成23年 3月 駐インドネシア特命全権大使
 平成26年 10月 外務省退職
 平成27年 6月 東京ガス株式会社 取締役

監査役

監査役

大谷 勉



昭和50年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成14年 6月 同 企画本部国際部長
 平成16年 4月 同 執行役員 エネルギー営業本部
 都市エネルギー事業部長、エネルギー営業本部
 大口エネルギー事業部長代理
 平成18年 4月 同 常務執行役員 資源事業本部長
 平成21年 6月 同 取締役 常務執行役員 資源事業本部長
 平成22年 4月 同 取締役 常務執行役員 エネルギー生産本部長 環境部担当
 平成24年 4月 同 取締役 常務執行役員 エネルギー生産本部長
 平成25年 4月 同 取締役
 平成25年 6月 同 常勤監査役

監査役

尾花 秀章



昭和53年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成15年 7月 同 リビング営業本部マーケティング部長
 平成16年 4月 同 ホームサービス本部ホームサービス企画部長
 平成17年 4月 同 コーポレート・コミュニケーション本部神奈川支店長
 平成19年 4月 同 広報部長
 平成21年 4月 同 執行役員 広報部長
 平成24年 4月 同 常務執行役員 資材部、管財部、大規模用地プロジェクト部担当
 平成25年 4月 同 常務執行役員 資材部、不動産計画部、人事部、監査部担当
 平成27年 3月 同 常務執行役員退任
 平成27年 6月 同 常勤監査役

社外監査役



社外監査役
森田 嘉彦

昭和44年 4月 日本輸出入銀行入行
平成16年10月 国際協力銀行 副総裁
平成24年 6月 一般財団法人海外投融資情報財団
理事長
東京ガス株式会社 監査役
平成25年 6月 川崎重工工業株式会社 社外取締役(現職)



社外監査役
大谷 幸二郎

昭和46年 3月 横浜市入庁
平成15年 4月 同 総務局長
平成18年 4月 同 水道局長
平成20年 7月 神奈川県内広域水道企業団 副企業長
平成25年 6月 東京ガス株式会社 監査役



社外監査役
東嶋 和子

昭和58年 7月 米国カンザス大学政治学部
文部省交換留学
筑波大学比較文化学類卒業
昭和60年 3月 読売新聞社入社
昭和60年 4月 読売新聞社入社
平成 3年 3月 読売新聞社退社 フリーランスジャーナリスト
平成19年 4月 筑波大学社会・国際学群非常勤講師
平成26年 6月 東京ガス株式会社 監査役

執行役員

社長執行役員	広瀬 道明	
副社長執行役員	幡場 松彦	社長補佐、リビング本部長
	救仁郷 豊	社長補佐、電力事業計画部、 事業革新プロジェクト部、 ガス自由化対応プロジェクト部、 営業イノベーションプロジェクト部
常務執行役員	三神 正博	秘書部、総務部、広報部、コンプライアンス部、 監査部
	小林 裕明	導管ネットワーク本部長
	内田 高史	資源事業本部長
	安岡 省	IT本部長、環境部、基盤技術部
	村関 不三夫	エネルギーソリューション本部長、 大口エネルギー事業部長
	荒井 英昭	広域圏営業本部長
	山上 伸	エネルギー生産本部長
	高松 勝	総合企画部、人事部、千葉・茨城プロジェクト部、 グループ経営管理検討プロジェクト部、 グループ人事検討プロジェクト部
	中島 功	CFO、財務部、経理部、資材部、不動産計画部
	野畑 邦夫	東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 代表取締役社長執行役員

執行役員	原文比古	導管ネットワーク本部 導管企画部長
	傳 清忠	広報部長
	齊藤 隆弘	導管ネットワーク本部 防災・供給部長
	高木 信以智	エネルギーソリューション本部 産業エネルギー事業部長
	石井 敏康	電力事業計画部長
	沢田 聡	総合企画部長
	小林 信久	資源事業本部長付 東京ガスアジア社 代表取締役社長
	小宮山 忠	ガス自由化対応プロジェクト部長
	早川 光毅	グループ人事検討プロジェクト部長
	穴水 孝	営業イノベーションプロジェクト部長
	木本 憲太郎	資源事業本部 原料部長
エグゼクティブ・ スペシャリスト	田嶋 義明	総合企画部担当役員付 東京ガスケミカル(株)代表取締役社長
	山川 浩之	広域圏営業本部長付 長野都市ガス(株)代表取締役社長
	高柳 雅己	東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 代表取締役専務執行役員 エネルギーソリューションカンパニープレジデント
	佐成 実	総務部 法務室長

社外役員の視点から

ここでは、新任の社外取締役の井手明彦氏、鹿取克章氏と、社外監査役の森田嘉彦氏に意見を伺いました。

社外取締役からのメッセージ



社外取締役 井手 明彦

私はこれまで、三菱マテリアル株式会社にて経営の執行側の立場で、企業のコーポレート・ガバナンスについて考えてまいりました。今般、東京ガスの社外取締役に選任いただきましたが、一般株主の利益が適切に保護されるよう、適宜必要な発言や牽制をしながら経営を監督することが、社外取締役としての私に課せられた役割の一つだと認識しております。

また、非鉄金属メーカーである三菱マテリアルの事業は、資源・エネルギー産業にも近いものがあり、同社で培った私の経験を、東京ガスの経営にお役に立てれば、それもまた嬉しく思います。

私は、2016年以降の電力・ガスの全面自由化を前に、業界の垣根を越えた再編が起きる可能性も高いと見ており、東京ガスは、かつてなく厳しい事業環境下にあると思っています。この厳しい流れの中で、東京ガスが文字通り「ピンチ」を「チャンス」に変えていけるかどうか——。これが、今後の持続的成長の鍵を握ると思っています。

政府の描くエネルギー分野におけるシステム改革は、「総合エネルギー企業の創出」を目指す施策のようにも受け取れますが、東京ガス、そして関連する業界全体に大きな改革が求められることは必至です。ガス・電力市場で真正面からぶつかるのも一つの戦術ですが、東京ガスが持っている強みを活かし、地域密着型のサービスや街づくりなどの分野でもより深く事業展開を図っていくのもおもしろいのではないかと個人的には思っております。また、海外展開を図る上でも、そこには常にリスクが伴います。東京ガスの今後の成長を考える上で、今ほど経営の舵取りが重要な時期はないという自覚と緊張感とともに、この厳しい事業環境を乗り越えて新しい時代の東京ガスへと変貌を遂げられるよう、力を尽くしてまいりたいと思います。

社外取締役からのメッセージ



社外取締役 鹿取 克章

エネルギー産業は、どの国においても国家政策上非常に重要な分野の一つですが、我が国においては、原発再稼働を巡る議論など電力そのものが大きな課題を抱えており、その中で、環境への配慮や経済性などに優れたエネルギー源であるガスへの期待が高まっています。世界を見ても、成長著しいアジア各国を中心に、ガスをはじめとするエネルギー需要は今後も高まり続けると見られており、エネルギーの安定確保を巡る競争が厳しさを増していると感じております。

私は、これまで外務省において、諸外国との政策調整や協力推進等に従事してまいりました。その中で、日本という国が、エネルギー消費国という側面以外に、エネルギーインフラ網が非常に整備された国、そして、非常に高い技術力を有し、省エネ等、エネルギーの効率的な使用が進んだ国であるという印象を各国が持っていると感じてまいりました。実際にアジアの国々からは、日本のエネルギーインフラ網や、省エネにつながる技術・システムを学びたい、導入に向けて支援してほしいという声も、これまで多く耳にしてきました。

今般東京ガスの社外取締役に選任いただき、個人的に大変光栄なことだと思っておりますが、まずは東京ガスについて私自身がよく学び、その事業内容や課題を十分把握した上で、今度は独立した立場として、経営にご意見を申し上げていくことが、社外取締役としての私に期待されている役目であると認識しております。電力・ガスの全面自由化を控え、東京ガスそのものも大きな変革が求められていきますが、外からその変革を支えると同時に、ガスの安定確保に向けて、国際情勢の把握や対外関係などの面で、私のこれまでの経験やネットワークをお役に立てる機会がありましたら嬉しく思います。

社外監査役からのメッセージ



社外監査役 森田 嘉彦

私はこれまで3年間社外監査役を務めてきた中で、東京ガスには7つの強みがあると感じてきました。130年間かけて築いた安心・安全のブランド、ガス事業を軸に電力分野も手がけてきた実績、燃料の安定確保を続けてきた上流事業の実績、首都圏を基盤に構築された磐石なインフラとその保守体制、蓄積された技術力と他エネルギーとのシナジー創出余地、1,100万件もの顧客基盤と直接お客さまと向き合えるネットワーク、そして、強い使命感と責任感で公益事業を推進している人材……。これらは、東京ガスが電力・ガス小売全面自由化という新しい環境に立ち向かう中で、総合エネルギー企業として引き続きリーダー企業として発展していく上で大切な要素です。

昨今、コーポレート・ガバナンスは社会的な注目を集めていますが、東京ガスでは早い段階から社外役員や役員報酬を定める諮問委員会を導入しています。実際の取締役会でも、建設的な議論が非常に活発に交わされているほか、重要な決議議案には丹念な検討がなされるよう議事運営上も工夫されています。

コーポレート・ガバナンスの基本は、企業の健全性、透明性を図ることで、企業価値を持続的に向上させることですが、私は東京ガスの企業価値は、エネルギーの安定供給という社会の公器としての役割と一企業として適正な利潤を確保していく責務とを両立させることだと考えます。この二つの役割のバランスに加え、迅速な意思決定が求められる環境下でのリスク管理、さらには変革期を迎える国内事業と成長への活路としての海外事業といったバランスにも配慮しながら、前述の強みを存分に活かし、新しい時代の中でも成長に向けてチャレンジを続けていってほしいと思います。私も、社外という独立した視点で引き続きご意見を申し上げながら、一層の企業価値向上にお役に立てればと思っています。

連結子会社および持分法適用関連会社 2015年3月末時点

主要な連結子会社の状況

会社名	主な事業内容	資本金 (百万円)	持株比率 (%)	2015年3月期 売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)
1 (株) ガスター	ガス機器の製造・販売、GHP販売・メンテナンス	2,450	66.7	35,653	2,577
2 (株) キャプティ	ガス内管・給排水・空調・新築工事、ガス本支管工事	1,000	100.0	56,889	1,569
3 (株) エネルギーアドバンス	エネルギーサービス、地域冷暖房、コージェネ受注・メンテナンス事業	3,000	100.0	91,017	1,337
4 (株) ニジオ	電力卸販売	47	100.0	140,449	10,119
5 (株) 扇島パワー	電力の発電・供給・販売事業	5,350	75.0	8,679	558
6 (株) 東京ガス横須賀パワー	東京電力(株)への電力卸供給事業(IPP事業)	980	75.0	10,772	608
7 千葉ガス(株)	都市ガスの供給(八千代市、成田市 他)	480	100.0	20,858	1,137
8 長野都市ガス(株)	都市ガスの供給(長野県)	3,800	89.2	14,946	1,060
9 東京ガスエネルギー(株)	LPG・コークスの販売	1,000	66.6	38,585	-1,157
10 TOKYO GAS PLUTO PTY LTD	プルート上流事業への投資、およびプロジェクト会社への出資	202	100.0	27,797	11,112
11 東京エルエヌジータンカー(株)	LNGの海上輸送および船舶の賃貸	1,200	100.0	22,871	2,627
12 東京ガスケミカル(株)	工業ガス、化成品販売、LNG冷熱利用技術開発	1,000	100.0	23,874	396
13 東京ガス・エンジニアリング(株)	エネルギー関連事業向けを中心とした総合エンジニアリング	100	100.0	62,557	2,629
14 東京ガス都市開発(株)	不動産管理・賃貸・損害保険代理業 他	11,867	100.0	24,219	3,996
15 東京ガス用地開発(株)	用地開発および運営管理	5,000	100.0	2,184	387
16 (株) ティージー情報ネットワーク	システム運用、ネットワーク運用	400	100.0	22,335	581

注: 連結子会社69社(2015年3月末時点)です。

注: 百万円未満四捨五入

その他の連結子会社

トーセツ(株)、東京器工(株)、東京ガスリモデリング(株)、東京ガスリース(株)、東京ガステレマーケティング(株)、(株)リビングデザインセンター、東京ガスリビングライン(株)、東京ガスライフバル南世田谷(株)、東京ガスライフバル千葉(株)、東京ガスライフバルかずさ(株)、(株)立川都市センター、(株)東京ガスベイパワー、筑波学園ガス(株)、東京ガス山梨(株)、(有)昭和運輸、鷲宮ガス(株)、松栄ガス(株)、栃木ガス(株)、美浦ガス(株)、エネライフ・キャリアー(株)、東京オートガス(株)、東京ガスLPGターミナル(株)、(株)キャプティ・テック、川崎ガスパイプライン(株)、東京ガスパイプライン(株)、Tokyo Gas International Holdings B.V.、Tokyo Gas-Mitsui&Co.Holdings Sdn. Bhd.、Tokyo Gas Bajio B.V.、Tokyo Gas Shale Investment Ltd.、TG Europower B.V.、TOKYO GAS AUSTRALIA PTY LTD、TOKYO GAS DARWIN LNG PTY LTD、TOKYO GAS GORGON PTY LTD、TOKYO GAS QLNG PTY LTD、TOKYO GAS ICHTHYS F&E PTY LTD、TOKYO GAS ICHTHYS PTY LTD、Tokyo Gas America Ltd.、TGBI 1.LLC、TGBI 2. LLC、TG Barnett Resources LP、Tokyo Gas Asia Pte.Ltd.、ティージープラス(株)、東京酸素窒素(株)、東京炭酸(株)、東京レアガス(株)、TGE (SHANGHAI) LNG ENGINEERING CO., LTD.、日本超低温(株)、日超オペレーション(株)、パークタワーホテル(株)、(株)アーバン・コミュニケーションズ、東京ガスオートサービス(株)、東京ガスファシリティサービス(株)、TGES America Ltd.

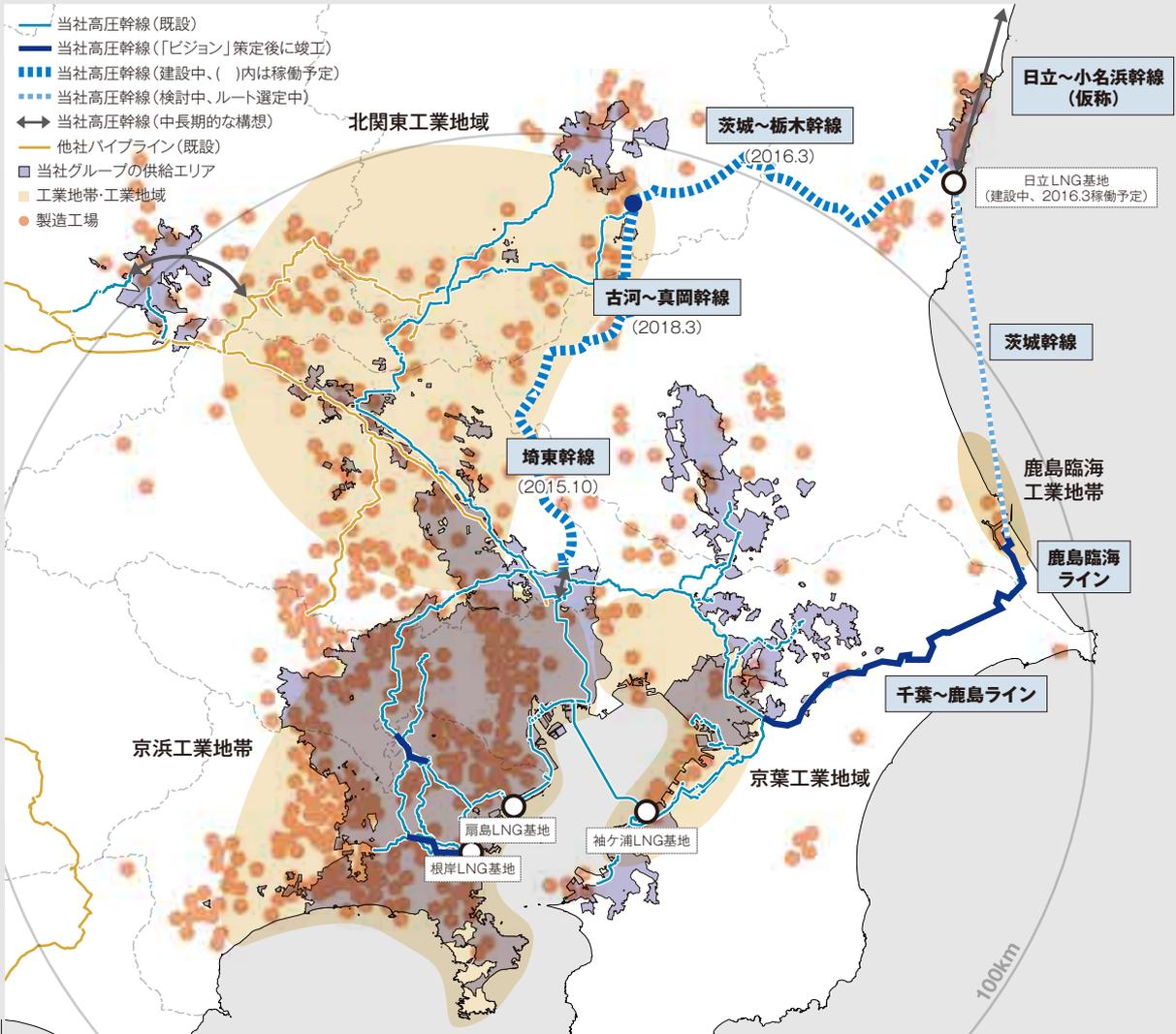
持分法適用関連会社

TOKYO TIMOR SEA RESOURCES INC.
 GAS MALAYSIA BERHAD
 (株)東日本住宅評価センター
 Bajio Generating VOF
 MT Falcon Holdings Company, S.A.P.I. de C.V.
 T-Power NV

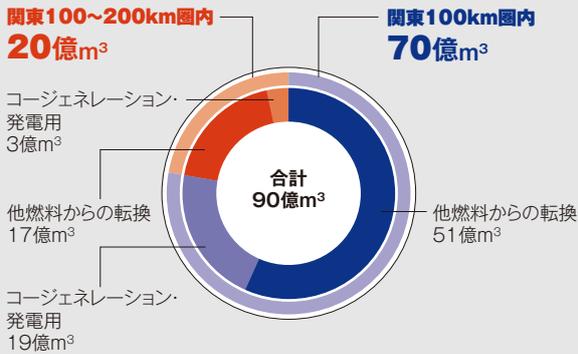
Our Potential

東京ガスが商圏とする関東地方には、重油を使用する工場が集まる工業地域など天然ガスの豊富な潜在需要があり、パイプラインを延伸することでこれらの需要を獲得していきます。

エネルギー需要が集積する関東地方



関東200km圏における工業用・商業用潜在需要



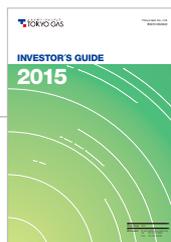
「ビジョン」のチャレンジ指標:用途別供給ガス量



財務データ・業界データ (EXCELデータ有り)

インベスターズガイド

http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid_j.html



四半期決算の状況

決算説明会資料

http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/event/earn_j.html

決算短信

http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/earn_j.html

「チャレンジ2020ビジョン」の詳細な内容

2011年11月発表の「エネルギーと未来のために東京ガスグループがめざすこと。」

http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/manage/vision_j.html

法令に基づく決算情報

有価証券報告書・四半期報告書

http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/yuho_j.html

コーポレート・ガバナンスの詳細

コーポレート・ガバナンス報告書

http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/index_j.html

CSR活動

東京ガスグループCSR報告書

http://www.tokyo-gas.co.jp/csr/index_j.html

〒105-8527 東京都港区海岸1-5-20

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

発行：平成27年8月

東京ガス株式会社 財務部IRグループ

このアニュアルレポートは、社内の使用済み文書、管理された植林地及び再・未利用材を原料とした「東京ガス循環再生紙」と、有機溶剤の少ない植物油インキを使用して印刷しています。

