



「チャレンジ2020ビジョン」実現へ向けて

**信念と勇気を持って、
チャレンジし続けます。**

代表取締役社長

広瀬 道明

私の役割は、東京ガスの企業価値創造です。

当社は、1885年の設立以来、主に首都圏の産業と家庭にガスを安定供給し、安全を守ること、経済発展と豊かな暮らしを支えてきました。同時に、当社自身の企業価値向上を実現してきました。

電力・ガスの小売全面自由化が起きている現在を第2の創業期と捉え、2011年に作成した

「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します。

2017年3月期を、将来の成長を 確かなものにするための1年にします

2016年3月期の業績は、営業利益1,920億円（前期比11.8%増）となりました。過去最高益を更新しましたが、これは原油価格の下落に伴うスライドタイムラグの影響によるものであり、こうした特殊要因を除けば、ほぼ前期並みであったと分析しています。

2017年3月期は、為替1ドル115円、原油価格1バレル37.5ドル（上期35ドル/bbl、下期40ドル/bbl）を前提に、営業利益480億円（前期比75%減）を予想しております（期初段階）。前期に発生したスライドタイムラグ益の解消、年金数理差異、将来に向けた国内大型インフラの稼働による減価償却費の増加等が主な減益要因です。したがって、こうした一過性の要因を除けば、今期、特に業績が大幅に低下するとは考えていません。電力・ガスの自由化が進む中で、当年度を東京ガスが総合エネルギー企業・グローバル企業に進化するための勝負の年と位置付け、中長期的な企業価値向上に資する投資・施策を実行し、将来の成長を確かなものとしします。

チャレンジ2020ビジョン「ステップ期」の 施策を着実に実行しています

2016年3月期は、チャレンジ2020ビジョンにおける「ステップ期」の初年度であり、施策を着実に進めました。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。2017年3月期も引き続き、施策を推進してまいります。

総合エネルギー事業の進化

「総合エネルギー事業の進化」については、当社初の東京湾外基地となる日立LNG基地や茨城～栃木幹線をはじめとした北関東のインフラが稼働を開始し、将来のガス販売

拡大のための基盤が出来上がりました。また首都圏におけるインフラ整備に向けた最後のピースとして、日立と鹿島地区を結ぶ茨城幹線の建設を決定しました。茨城幹線が完成し、幹線が環状化すれば今後の首都圏におけるガス需要増に確実に対応していけます。

電力事業においては、2016年4月の小売全面自由化を前に、2月には扇島パワー3号機（当社持分30万kW）が運転開始しました。一方、1月からは家庭用・業務用向けの電力予約販売を開始し、順調に契約件数を積み重ねています。初年度の契約獲得計画件数は40万件ですが、一日も早く達成しさらに上積みできるよう、グループ一丸となって“新電力No.1”を目指して取り組んでいます。

グローバル展開の加速

「グローバル展開の加速」については、この2年間で拠点の新設と人員の増強によって体制を強化してきました。具体的には、北米ヒューストンでは社員を約20名に増強し、東南アジアではシンガポール、ジャカルタ、バンコク、ハノイに拠点を新設し、クアラルンプールも含め5拠点体制としました。現地に拠点を構えると様々な情報がタイムリーに集まってきます。2016年度からは、強化した新体制に基づいて2つの軸で取組みを開始しています。一つはLNGを輸入しているバイヤーとしての強みを活かし、北米上流案件に取り組んでいくことです。原油・ガス価格急落局面で減損損失を計上した教訓を活かして、資源価格の動向に注視しつつ、慎重に良質な案件を選んでいきます。もう一つは東南アジアを中心とした中下流事業です。当社が日本で長年にわたって培ってきたLNGを中心とする総合エネルギー事業に関わる技術やノウハウを活かし、東南アジア各国の現地エネルギー会社とのアライアンスを通じて、LNGの受入から供給、利用までのLNGバリューチェーンビジネスの展開にチャレンジしていきます。もちろん現地に根を張ってネットワークを構築するには時間がかかりますが、地域を北米と東南アジアに絞りながら、中長期的な視点で事業を育成・推進していきたいと考えています。



新たなグループフォーメーションの構築

「新たなグループフォーメーションの構築」については、事業の選択と集中を進め、関係会社を含め機能や組織の統廃合等を図って各事業の方向性を整理しています。具体的には、グループ会社であるガスターの株式をリンナイ株式会社に売却することで、ガス機器製造事業から撤退し、よりお客さまに近く、グループの強みを活かすことができる販売事業を強化することとしました。また2016年4月にはLPガスや産業ガスなどのリキッドガス事業を統括する「東京ガスリキッド」を設立、東京ガスエネルギー、東京ガスケミカル、日本超低温を傘下に収め、リキッドガス事業におけるグループ経営を強化する体制を整えました。

電力・ガスの小売全面自由化を契機に東京ガスグループの再編統合など、これまで手が付かなかった構造改革に取り組んでいます。当社にとって主力が都市ガス事業であることは今後も変わりませんが、都市ガス事業だけの「富士山型経営」ではなく、電力事業、海外事業、エンジニアリング事業、リキッドガス事業、不動産事業など複数の事業の柱から成る「八ヶ岳型経営」を目指していきます。

今後、ステップ期の施策を大胆かつスピーディーに推進していくためには、インフラ整備、電力事業の顧客獲得等に向け、一時的に原資投入が先行することが想定されます。

ただこれらは将来の更なる飛躍のために必要不可欠なものであり、2020ビジョン後の姿も見据え、これらの施策を着実に実行することによって、継続的に成長していけるものと確信しています。

電力・ガス小売全面自由化を 大きなチャンスとして捉えています

電力市場は首都圏だけでも3兆円近い巨大な市場規模があり、自由化は当社にとって大きなビジネスチャンスです。電力事業では、これまでの卸販売に加え、自由化の対象となる家庭用・小口業務用のお客さまへ販売を拡大することで、2020年には首都圏需要の約1割のシェア、電力販売量にして年間300億kWhを獲得するという、非常にチャレンジングな目標を掲げています。電力販売に必要な電源は、2016年2月に扇島パワー3号機を稼働させ、自社の電源規模を160万kWに拡充しました。さらに神戸製鋼所真岡発電所からの電力調達などにより、2020年に向けて300万kWレベルにまで拡大させていきますが、今後は、競争力のある天然ガス火力電源に加え、地球温暖化防止への対応を踏まえ、再生可能電源の拡充に向けた取組みも進めていきます。

このように電源の確保についてはほぼその目処が立っていることから、今後の課題は顧客基盤をいかに構築してい

電力・ガス全面自由化に向けて 構造改革を進めます。

くかです。その上で重要なことは二つあると考えています。一つは価格政策についての考え方です。東京ガスには130年のガス事業を通じて培ってきた安心・安全・信頼という付加価値があります。もちろん他社と比較して一定の競争力ある価格を設定することも重要ですが、これまで構築してきたお客さまとの信頼関係や保守・点検・ガス機器販売など行うライフバルを通じたお客さまとの直接的な接点機会を有することが、当社ならではの大きな強みであり、これを最大限に活かしていきたいと考えています。

もう一つは、収益についての考え方ですが、まず自由化当初から、新規事業者の筆頭は東京ガスであることを世の中に認知してもらい、しっかりとシェアを確保することです。そして数年後には新規参入者の再編統合も進み、プレーヤーはある程度集約されると予測しています。当初は、小口電力販売参入のための経費が一時的に増えますが、インフラ産業は規模の経済が働くので、一定規模の需要が獲得できた段階で、経営のフォーカスを収益性の獲得に移行していきたいと考えています。

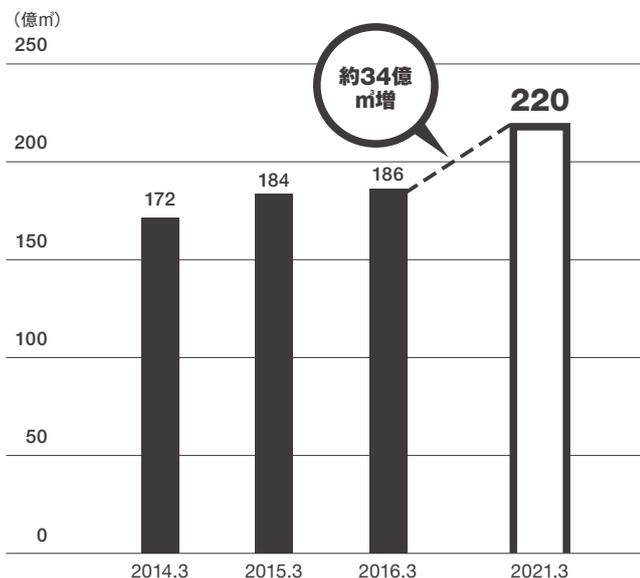
一方、来年4月にはガスの自由化もスタートしますが、私は電力とガスの自由化はその意義・目的が少し異なると考えています。電力システム改革の目的が「電力の安定供給」「電気料金の低減」「お客さま選択肢の拡大」であるのに対し、ガスシステム改革の目的は「ガスの安定供給と普及

拡大」「ガス料金の低減とCS（お客さま満足）の向上」「お客さま選択肢の拡大とお客さま保安の向上」にあります。「ガスの普及拡大」「CSの向上」「お客さま保安の向上」が入っている点が違います。

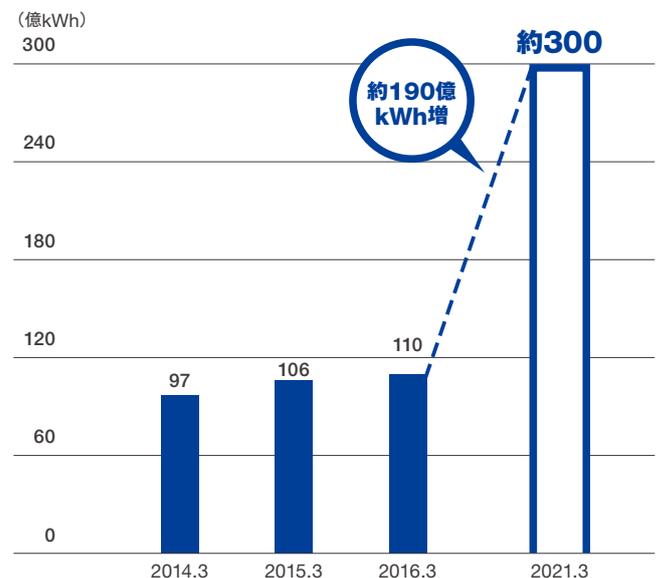
CO₂の排出が少なく環境に優しい天然ガスは、これまでも燃料転換等を通じて利用拡大してきましたが、これからもさらなる普及・拡大が期待されています。また、電気は比較的扱いやすいエネルギーですが、ガスはお客さま先まで含めた保安を確保していかなければなりません。ガスを安全にご使用いただくには、保安のノウハウが必要不可欠ですので、まさしく我々が培ってきたお客さまとの信頼関係が試される時です。加えて当社は非資源国である日本において、日本のLNG取扱量の15%に相当する年間約1,400万tを取扱っており、安定した原料調達が可能ですし、既存のLNG基地等インフラ設備を活かすこともできます。

なお、経営上のリスクシナリオとしては、自由化を契機に、家庭用ガス需要だけでなく、既に自由化されている大口分野での競争が再燃し、一定程度のシェアを競合他社に奪われる可能性も想定しておく必要があります。したがって、お客さまとの信頼関係をフル活用しながら、当社ならではのサービスを充実させるとともに、早期に市場規模の大きい電力事業を拡大することによって、利益の絶対額を伸ばしていきます。

ガス販売量（「ビジョン」ベース）



電力販売量



「見えない資産」を磨き、 第2の創業に挑戦します

私は、電力・ガスの小売全面自由化が進む現在は、当社にとっての第2の創業期と位置付けています。当社の創業者であり、事業の基盤を作った明治の実業家渋沢栄一は、著書「論語と算盤」の中で、理念と利益の追求の両立の重要性を記しました。人々の生活に欠かせないエネルギーの安定供給と安全を守り抜くことで社会貢献をしながら、自らの持続的な利益成長を実現するという当社の経営は、130年間一貫しており、全社員に浸透したこの思いこそが、当社の最大の企業価値の源泉です。扱う商材がガスだけから、電力を含む総合エネルギーとなり、商圏が首都圏から日本、さらに世界へと広がりますが、根底に流れる理念は変わりません。

当社は、1885年の設立以来、主に首都圏の産業と家庭用のお客さまにガスを安定供給し、経済発展と豊かな暮らしを支える中で、財務諸表の資産には載らない「見えない資産」を蓄積してきました。当社の競争力の源泉は、蓄積されたナレッジ・ノウハウ、経験豊富な人材、安定供給の実績、LNGの調達力、顧客からの信頼、ライフバルなど首都圏でのネットワーク、様々なパートナー企業などです。

当社は、これらの「見えない資産」を磨きながら、以下の

3つの貢献を通して、企業グループとして持続的な成長を実現していきます。

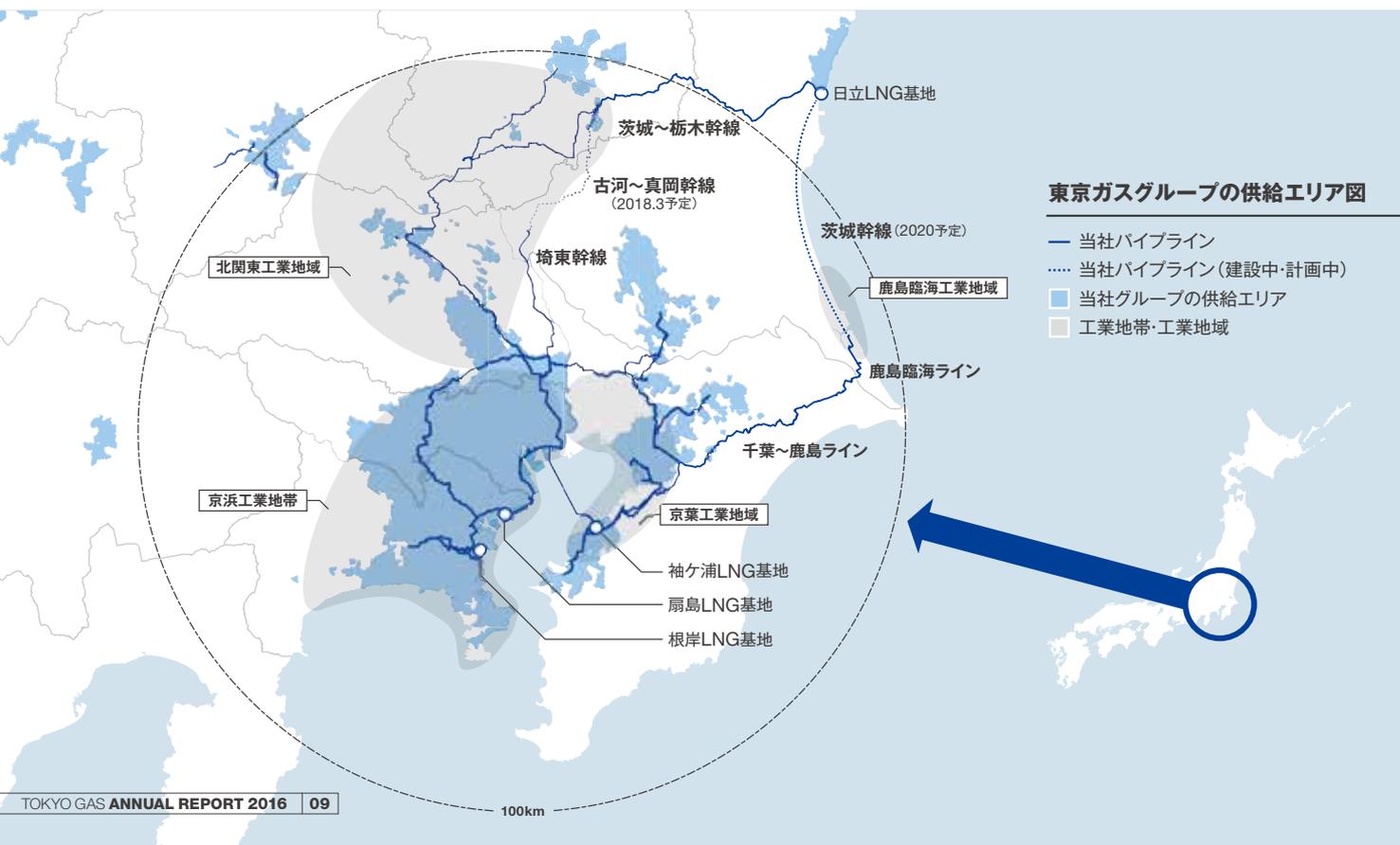
一つ目は、日本のエネルギー分野における先進的な公益エネルギー企業グループとして、国際的に競争力のあるエネルギーを日本に安定的に供給し、安心・安全な生活、日本経済に持続的に貢献していきます。

二つ目は、1,100万件超のお客さまとの絆、保安の体制・ノウハウ、ICTなどの先進技術、そして首都圏200以上におよぶ東京ガスグループの店舗を活用し、お客さまの生活まわりのあらゆるニーズに対応すべく、東京ガスならではの総合エネルギー事業を進化させていきます。

最後に、増加するアジア域内の天然ガス・エネルギー需要に対して、日本で培った技術やノウハウを活かして、同域内におけるインフラ整備、バリューチェーン展開することによって、アジア地域の経済成長や人々の生活レベル向上に貢献していきます。

ステークホルダーの皆さまと向き合い、 企業価値向上にコミットします

東京ガスは、お客さま、株主、お取引先、地域社会の方々、従業員、そしてあらゆるステークホルダーと向き合い、それ



それぞれの価値向上に貢献することで、私たち自身の企業価値を向上します。

株主還元については、大幅減益を予想する2017年3月期も減配をせず、利益成長に合わせ長期に亘り緩やかに増配していく方針です。加えて、消却を前提とした自己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約6割とする基本方針を2020年まで継続していきます。

当社は、社会性の強い公益事業者としての側面がありますので、経営効率化の成果を還元するにあたっては、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てきました。お客さまに対しては、2013年12月と2015年12月に料金引き下げという形で還元するとともに、株主の皆さまに対する還元としては2016年3月期に1円増配し、年間配当を11円としました。今後の自由化の時代の中でも、当社の経営理念や企業哲学は変わるものではありませんが、2020年以降も着実に利益成長していくとともに、その成果を如何にして株主の皆さまに還元していくべきかを検討してまいります。

最後になりますが、私は、今後とも東京ガスを成長企業とすべく経営をしてまいります。

第一に、ガス事業は成長産業であると考えております。日本の経済成長率はかつてほど高くはありませんが、首都圏の天然ガス潜在需要は大きく、引き続き販売拡大が見込めます。第二に、電力事業をはじめとした総合エネルギー事業化を進めることによって、ガス事業に続く収益の柱を育てていきます。

第三に、日本で培った総合エネルギー事業の強みを活かし、海外での成長機会にもチャレンジしていきます。

2017年からのガス小売全面自由化で競争激化が予想されますが、長期的には総合エネルギー事業化・グローバル化によって持続的に成長していけると確信しています。

電力・ガス小売全面自由化が進む中、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信念と勇気をもって立ち向かっていきます。

お客さま、株主の皆さまをはじめ、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。

代表取締役社長 広瀬 道明

