



TOKYO GAS ANNUAL REPORT 2016

東京ガス株式会社 アニュアルレポート2016

あなたとずっと、今日よりもっと。

エネルギー・フロンティア
TOKYO GAS

あなたとずっと、今日よりもっと。



東京ガスグループが目指すのは、

暮らしと社会の原動力。

130年間、お客さま一人ひとりと向き合いながら

培ってきた経験と信頼を礎に、

明るく、安心で、快適な明日を実現します。

お客さまの一番そばで考え、行動し、

全員一丸となって、ひたむきに挑戦を続けます。





INDEX

- 03 これまでの歩み
- 05 社長メッセージ
- 11 CFOメッセージ
- 13 LNGバリューチェーンを通じた価値創造
- 15 規制改革
- 17 チャレンジ2020ビジョン
- 21 ガス事業
- 25 電力事業
- 29 海外事業
- 31 その他の事業
- 35 コーポレート・ガバナンス
- 45 見えない資産
- 49 財務データ
- 54 Our Potential

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、2017年3月期の計画数値は、数値公表時点（2016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。

(億m)
200

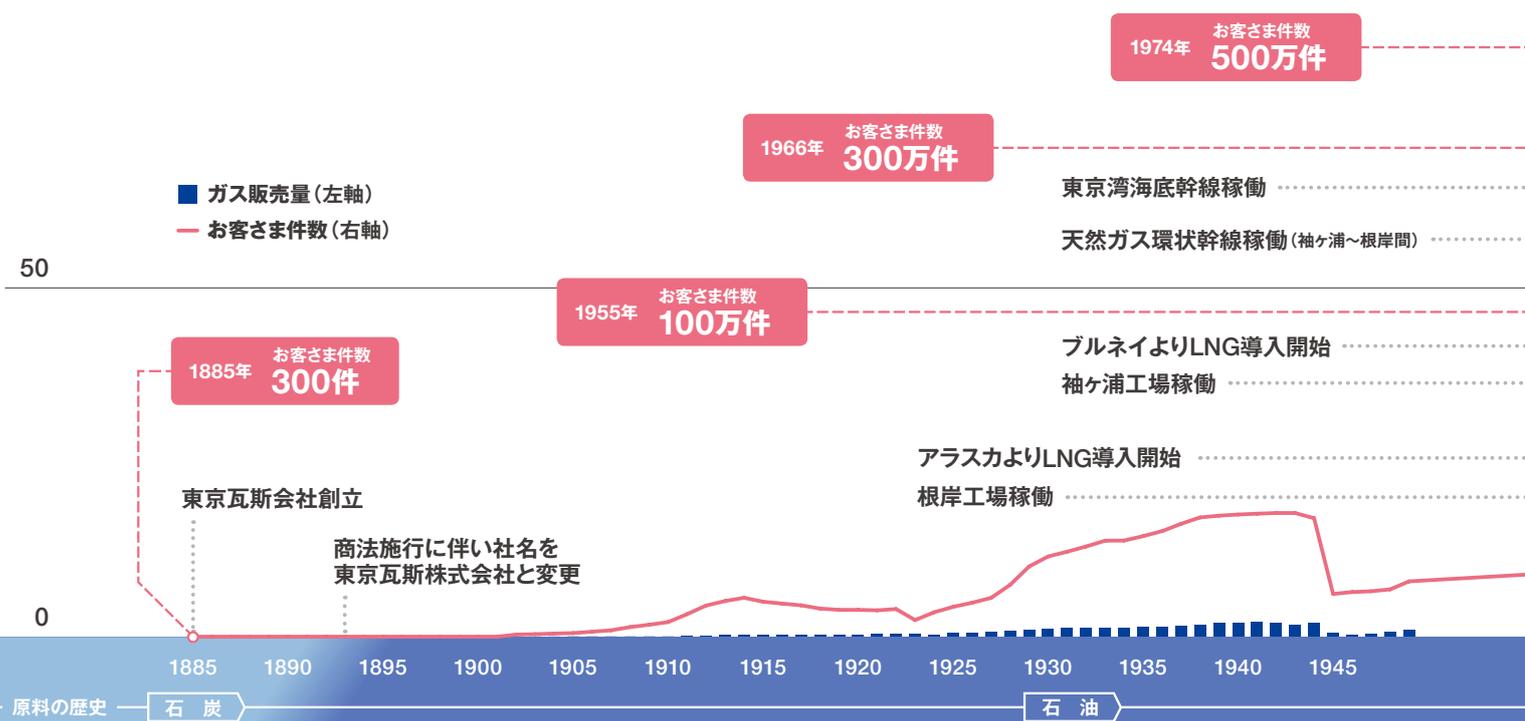
これまででも、これからも 「エネルギー・フロンティア」 として成長を続けていきます。

150

東京ガスグループはガスの安定供給を通じて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創造を実現してきました。
電力・ガスの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。

※お客さま件数・ガス販売量ともに2002年度までは単体、2003年度以降は連結の数字

100



ガス利用の歴史

光

ガス灯からスタート

熱

暮らしを豊かにする家庭用ガス器具の販売へ

1902年 「ガスかまど」販売

1957年 ガス自動炊飯器販売開始



ガス灯



ガスかまど



ガス自動炊飯器



蔵前国技館



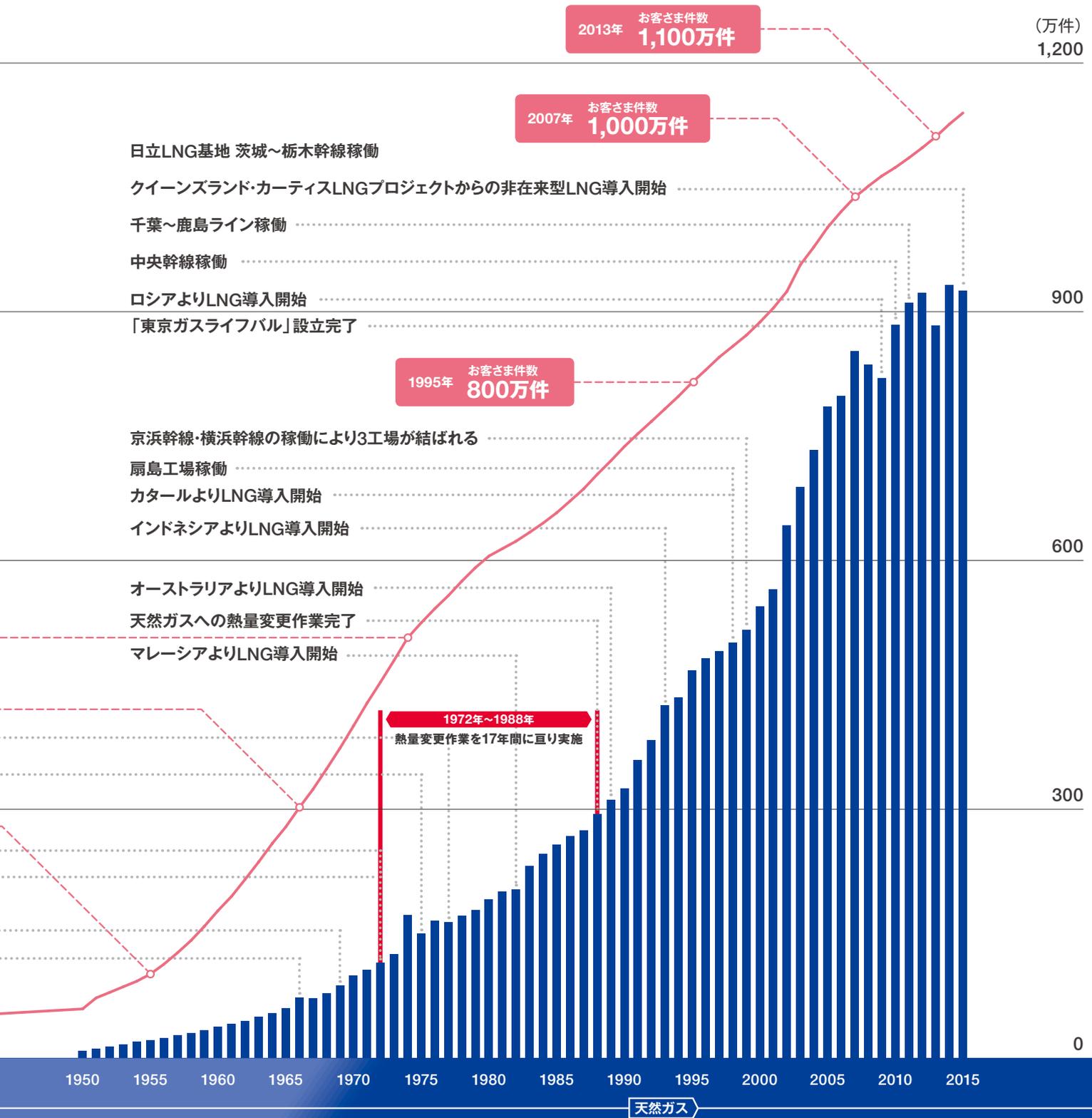
旧新宿地域冷暖房センター



天然ガス
コージェネレーション初号機



家庭用燃料電池
「エネファーム」



熱と電気

業務用・工業用へ事業範囲を拡大

- 1970年 蔵前国技館に初のガス冷房
- 1971年 新宿地域冷暖房供給開始
(京王プラザホテル需要家第1号)
- 1974年 日新製糖(株)でのボイラー採用
を契機に工業用ガス化が進行

コージェネレーションの推進

- 1981年 国立競技場に初のコージェネレーションシステム導入
- 1987年 GHP販売開始

電力事業開始

- 2000年 エネット設立
- 2003年 東京ガスベイパワー発電所
営業運転開始
- 2006年 横須賀パワーステーション
営業運転開始
- 2008年 川崎天然ガス発電所営業運転開始
- 2010年 扇島パワーステーション
営業運転開始
- 2016年 電力小売事業に参入

家庭用燃料電池
「エネファーム」の普及拡大

- 2009年 戸建て向け販売開始
- 2014年 マンション向け販売開始
- 2015年 停電時発電継続機能を内蔵した
機種を販売



「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。

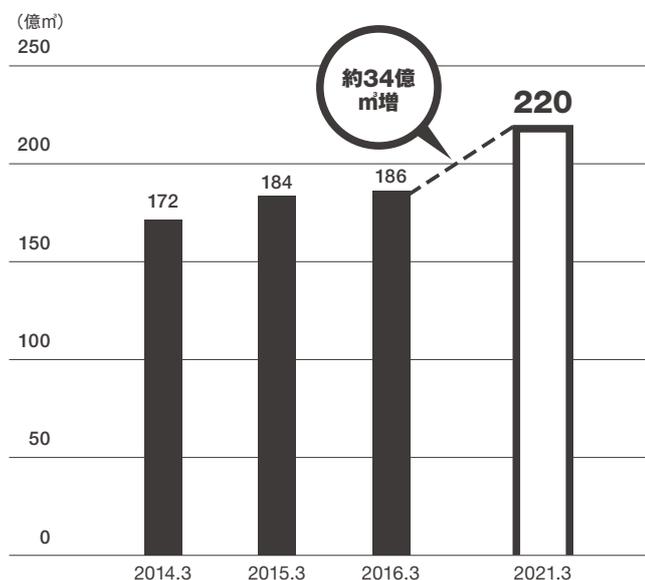
一方、来年4月にはガスの自由化もスタートしますが、私は電力とガスの自由化はその意義・目的が少し異なると考えています。電力システム改革の目的が「電力の安定供給」「電気料金の低減」「お客さま選択肢の拡大」であるのに対し、ガスシステム改革の目的は「ガスの安定供給と普及

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。

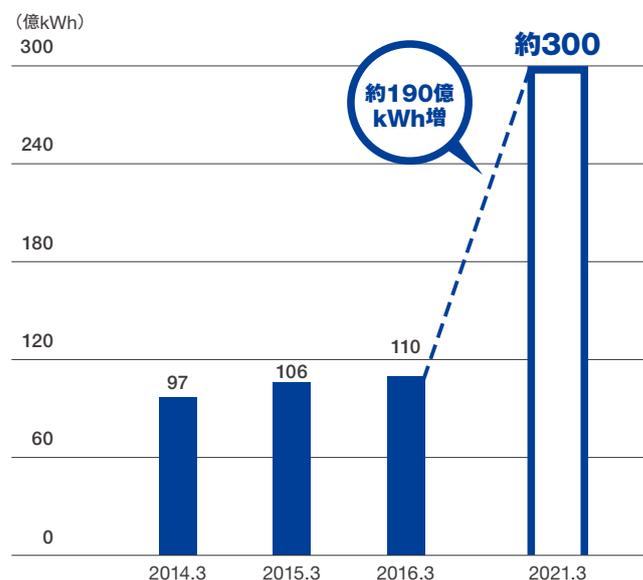
CO₂の排出が少なく環境に優しい天然ガスは、これまでも燃料転換等を通じて利用拡大してきましたが、これからもさらなる普及・拡大が期待されています。また、電気は比較的扱いやすいエネルギーですが、ガスはお客さま先まで含めた保安を確保していかなければなりません。ガスを安全にご使用いただくには、保安のノウハウが必要不可欠ですので、まさしく我々が培ってきたお客さまとの信頼関係が試される時です。加えて当社は非資源国である日本において、日本のLNG取扱量の15%に相当する年間約1,400万tを取扱っており、安定した原料調達が可能ですし、既存のLNG基地等インフラ設備を活かすこともできます。

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想いこそが、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





財務健全性と適切・タイムリーな株主還元を維持しつつ、成長投資の着実な実行により継続的な利益成長を実現します。

常務執行役員 CFO 中島 功

成長戦略・財務健全性・株主配分を三位一体で推進

CFOとして経営戦略立案に参画するとともに、財務戦略、資本政策、経営管理等を担当しています。私は、毎年度の適切な株主配分を前提にしつつ、将来にわたる継続的な利益成長を実現することこそ、株主の皆さま方の負託に応える道だと考えております。そのためには中長期的な視野で、営業キャッシュフローを成長投資・財務体質維持・株主還元バランス良く配分することを目指しています。

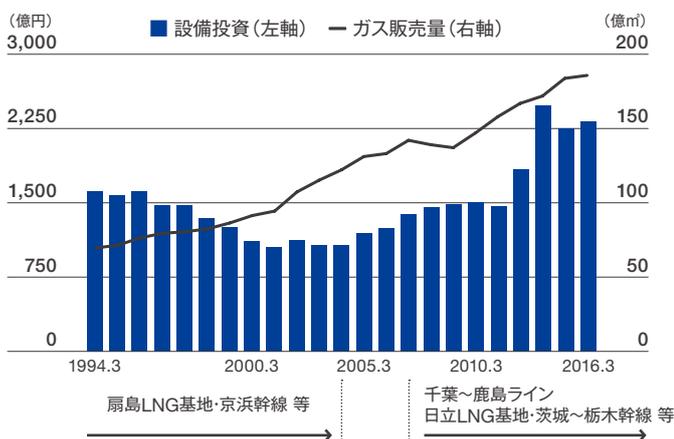
その指標としてROE（株主資本利益率）を重視しています。ROEは「ROA（総資産利益率）×財務レバレッジ（自己資本比率の逆数）」に分解されますので、ROEを向上させるには、まずはROAを高めることが重要です。そのため投資の意義や事業性を厳格に評価する一方で、グループ内の資産・事業を定期的に評価し、保有意義の希薄化したものは適宜売却・処分し総資産の圧縮を進めています。

ROEを向上させるためには財務レバレッジを効かせるこ

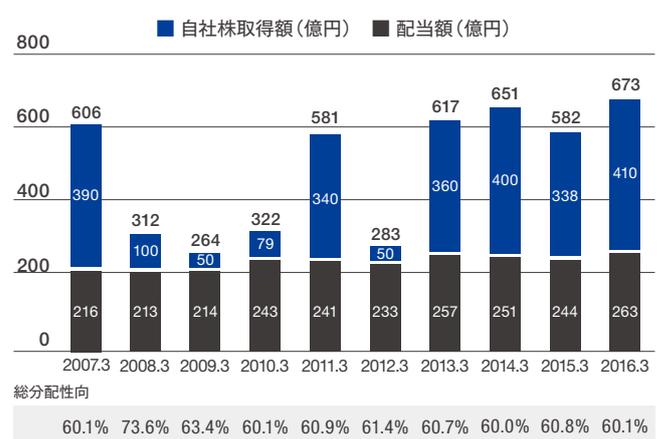
とも必要ですが、短期志向に陥ることなく、「成長投資と財務の健全性確保のための内部留保の蓄積」と「株主の皆さまへの配分」のバランスが大切だと考えております。中長期的にわたり株主配分の原資を確保するには、成長投資の継続が不可欠ですし、財務の健全性は高格付け（ムーディーズ：Aa3、S&P：AA-）の維持、ひいては資金調達コストの抑制やお客さまからの信用にもつながります。こうした点に留意しつつ、配当や自社株取得を継続的・積極的に行ってまいります。

また、株主の皆さまに配分の考え方・方針を明確にお伝えしておくことが大切との観点から、「2020年度に至るまで、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）の目標を各年度6割程度」を掲げ、それを着実に実行しています。配当に関しては、安定配当を前提にステップバイステップで増配することとし、2000年度に年間配当を5円から6円として以降、段階的に増配を行い2015年度は1円増配の11円配当を行いました。2016年度は原料費の上昇等から大幅減益の見込みですが、11円の配当を維持する予定です。

設備投資とガス販売量の推移



株主還元の推移



※1. 1999年3月期までは個別、2000年3月期以降は連結ベース ※2. 2012年3月期以降の販売量はビジョンベース（LNG販売量、トーリングによるガス使用量を含む）

財務戦略の基本的な考え方

1

成長投資の
着実な実行

将来にわたる継続的な利益成長を実現するため、優先順位付けを的確に行いつつ、中長期的な観点から成長投資を実行。

2

財務健全性の
確保

D/Eレシオを0.8程度に保ち、AAレベルの高格付けを維持することで、資金調達力、信用力の維持を図る。

3

株主配分の
明確化

「総分配性向6割」の方針の元で、経営の成果を株主の皆さまに適切・タイムリーに配分していく。

「総合エネルギー企業」として
成長するための投資を続ける

当社が目指す持続的成長のキーワードは「総合エネルギー事業の進化」「グローバル展開の加速」です。ガス事業に依存する「富士山型経営」から、電力・海外事業等を加え複数の事業を展開する「八ヶ岳型経営」へ発展していくため、慎重な投資評価が前提ですが、必要と判断した成長投資は躊躇なく実行していきます。

総合エネルギー事業を一段と進化させる上では、都市ガスの製造・供給インフラの整備・拡充が不可欠ですが、その投資回収には相応の時間がかかりますし、建設終了後暫くは設備能力（減価償却負担の増）が需要獲得（収入増）を上回るため、一時的な減益を招くことも覚悟しなければなりません。

しかしこうした投資が、潜在需要の獲得はもとより、新しい需要の喚起・創造にもつながります。例えば、現在建設中で2019年から稼働予定の神戸製鋼の真岡発電所は、約120万kWの最新鋭大型ガス火力で、燃料の都市ガスを当社が供給しますが、この大プロジェクトは、2016年3月期に完成した日立LNG基地と同基地から栃木県真岡までの茨城～栃木幹線が作られることで新たに立案されたものです。同発電所からの電力は全て当社が購入する予定であり、今後の電力事業を支える基幹電源として期待しています。

2016年4月から電力小売販売を開始しましたが、当社は現在、約300社の新電力の中でNo.1のお申し込み件数を頂いており、将来に向け確かな手応えを感じております。この背景にはガス事業で培ったお客さまとの絆、「安心・安全・信頼」のブランド力があると自負しておりますし、電力小売を懇切丁寧に進めることで、都市ガスのお客さまの防衛にもつながると考えています。2017年3月期は新電力No.1の地位を固め、収益の柱に育てるための重要な

年ですので、お客さまサービスや営業の体制整備に相当の経営資源を投入しており、利益水準は厳しい状況ですが、「先んずれば人を制す」の気概でグループの総力を傾注しています。

グローバル展開の点では、石油・ガス市場の動向や個別案件の事業性を慎重に評価しつつ、着実に事業を拡大し良好なストックを蓄積していきたいと考えています。豪州や北米でのLNGやシェールガスの事業にとどまらず、東南アジアでの発電事業やエネルギーサービス事業などへの投資も展開する予定です。2017年3月期は既に複数のプロジェクトで投資を決定しておりますが、いずれも現地の優れたパートナーとのジョイント事業であり、リスクを抑制しつつ収益拡大を図っていきます。

資本市場との対話と株主へのメッセージ

投資家の皆さまに対しては、こうした当社の取り組みを無理に背伸びすることなく等身大でお伝えすることが大切であると考えています。そのため、過去1年で国内外の機関投資家と約300回の個別会議を実施するとともに、アナリストの方々とのミーティングや施設見学会等も行っています。

ガス灯から始まった東京ガス130年におよぶ歴史は、電気や燃料油、LPGなど他のエネルギーとの競争の連続ですが、「都市ガスを通じた快適な暮らし」「経済性・環境性に優れたエネルギーシステム」をお届けすることで、1,100万件超のお客さまのご支持をいただき、186億m³相当の天然ガスを販売するに至っております。長い歴史に裏打ちされたお客さま第一の営業マインドと、信頼性の高い製造・供給インフラが当社の最大の強みであり、これを最大限発揮することで、電力・ガス自由化を新たな成長のチャンスに変えていきたいと考えています。

LNGバリューチェーンを通じた価値創造

東京ガスグループは1969年に日本で初めてLNGを導入して以来、LNGのバイオニア、天然ガスのトップランナーとして調達・製造・販売からなる「LNGバリューチェーン」の確立に努めてきました。これからも、LNGや天然ガスに関する技術やノウハウの蓄積と競争力のあるインフラの進化を続け、安心・安全なエネルギーの供給とエネルギーコストの低減を追求することで、社会への貢献を果たしながら企業価値を向上させていきます。

LNGバリューチェーン

調達・輸送



製造・発電・供給



LNGバリューチェーンにおける強み・経営資産

安定かつ安価なLNG調達力

LNG調達量1,387万t(日本全体の約15%に相当)



信頼性の高い強固なインフラ

4LNG基地・4発電所・ガスパイプライン



安定供給の実績、1,100万件超のお客さまとの絆・信頼関係／

天然ガスに関する技術、保安のノウハウ／経営理念を共有する社員／国内外の事業パートナー

安定的な資金調達を支える健全なバランスシート



販売・エネルギーサービス



地域密着型営業体制、 エネルギーソリューション提案力



↑
財務諸表に載らない資産
↓

生み出される価値

社会的価値

安定的なエネルギーの供給とエネルギーコストの削減による経済成長への寄与

お客様のニーズに合わせたエネルギーソリューション（利便性、安全性、経済性、省CO₂など）の提供

経済的価値

2020年度(目標)

営業CF

2,500億円

ROE

8%

ROA

4%

株主還元

総分配性向

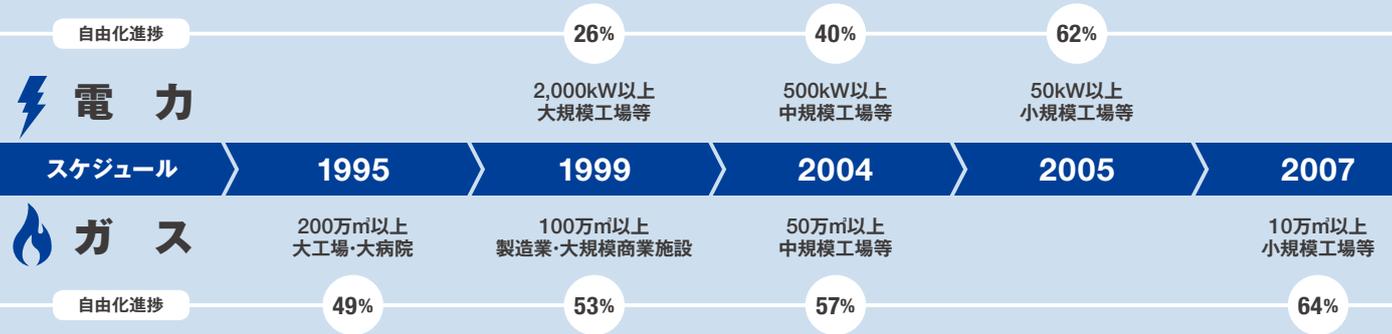
60%

株主還元方針

- ・ 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。

電力・ガスシステムの規制改革

電力・ガスシステム改革の意義・目的と主なスケジュール

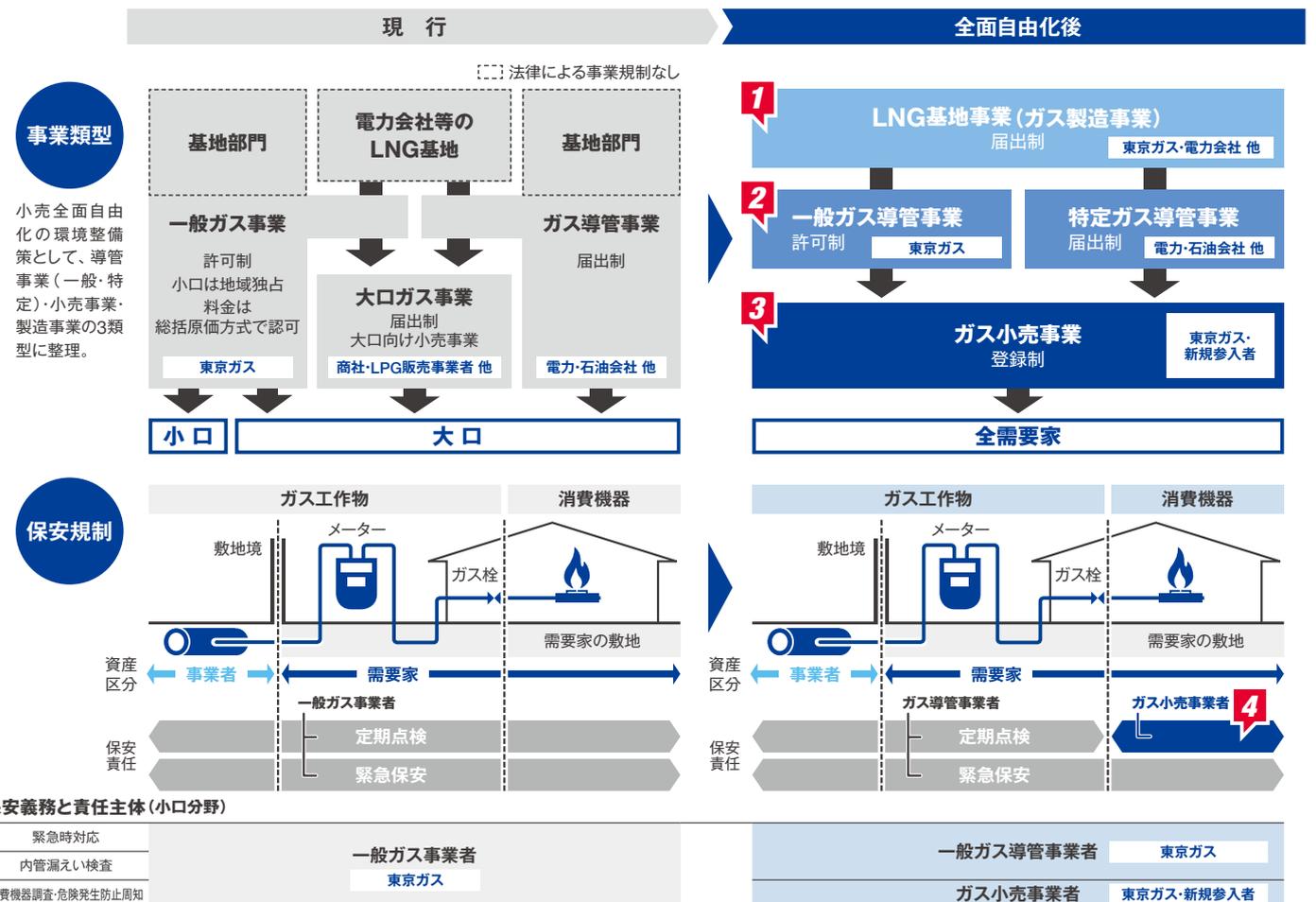


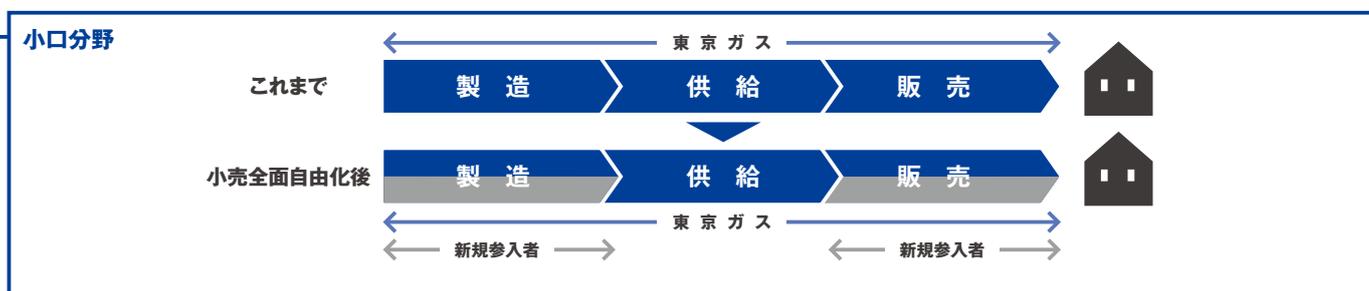
ガスシステム改革における主な論点

小売全面自由化の環境整備策として、ガス事業は「導管事業（一般・特定）」「小売事業」「製造事業」の3類型に整理されました。首都圏における一般ガス事業であれば、これまでが当社が製造～供給～販売までワンストップで行ってきた

したが、**全面自由化後** は小売事業者（新規参入者）が、当社に対してガス導管の使用料を支払った上で、当社ガス導管を使用し、小口向けのガス販売をできるようになります。

当社グループは、自らの強みを活かしてお客さまに選択し続けていただけるよう、ガス小売全面自由化への対応を重点課題として準備を進めています。





	事業者が担う主な役割	東京ガスグループの強み
1 LNG 基地事業者 (ガス製造事業)	LNG基地における保安確保と安定したガス製造操業	創業以来130年に亘って培ってきたお客さまとの信頼関係とガス事業に関するノウハウ 安定かつ効率的な基地運用 豊富なLNG基地の運用経験と高いLNG技術力に基づく首都圏4基地における安定かつ効率的な運用を行っています。 既存のガスパイプラインネットワークの安全かつ安定的な運用 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、従来以上に災害に強く安全なガス供給をすすめています。 供給力向上にむけた最適な新規インフラの拡充 茨城～栃木幹線・日立LNG基地と、千葉～鹿島ラインをつなぐ茨城幹線の建設工事を行うことを意思決定し、導管網の多重化による供給安定性の一層の強化に取り組んでいます。 緊急保安体制 1,100万件超のお客さまに24時間365日、天然ガスを安全に、安定して安価にお届けするため、49か所の拠点に約600名の保安のエキスパートを配置しています。 地域密着型営業体制 東京ガスグループは関東圏に200以上の店舗(東京ガスライフバルとエネスタ、エネフィット)を持ち、お客さまのニーズにきめ細かいサービスを行っています。 エネルギーソリューション提案力 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をお客さまに提供していきます。 年間約1,400万tのLNG調達力 (日本の調達量の約15%に相当) 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、国内外のプレイヤーと柔軟に連携していきます。
	2 一般ガス 導管事業者 東京ガス	
3 ガス 小売事業者 東京ガス・ 新規参入者	料金、費用負担、使用量の計測方法、ガスの熱量・成分・圧力、保安責任等の小売に係る各種条件のお客さまに対する説明責任 消費機器の調査・危険発生防止周知に関する保安義務	
	需要に見合った十分なガス供給能力	

Challenge Vision

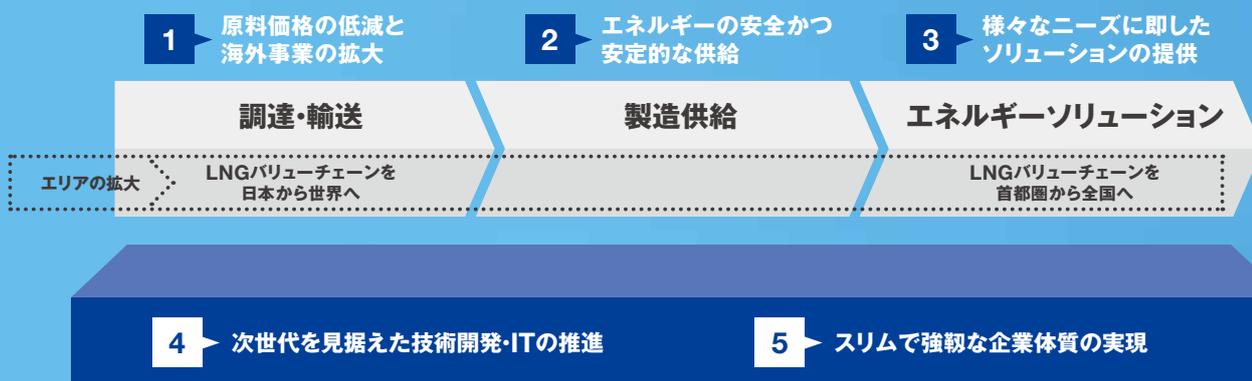
「チャレンジ2020ビジョン」の実現へ向けて

2011年11月、私たちは「豊かで潤いのある生活」「競争力ある国内産業」「環境に優しい安心できる社会」の実現に貢献していくために、エネルギー会社としての在り方を議論し、2020年に至るまでに私たちが目指す姿をグループ経営ビジョン「チャレンジ2020ビジョン」として発表いたしました。

「チャレンジ2020ビジョン」の骨子

事業構造・事業基盤を発展・拡大することにより、LNGバリューチェーンの「バリュー」を一層高め、お客さま、株主に還元するとともに、広く社会に貢献する。

「LNGバリューチェーンの高度化」に向けた5つのアクションプラン



HOP期

2013年3月期～
2015年3月期

これまでの取組み

ビジョン実現のベースを作り、バリューチェーンを進化

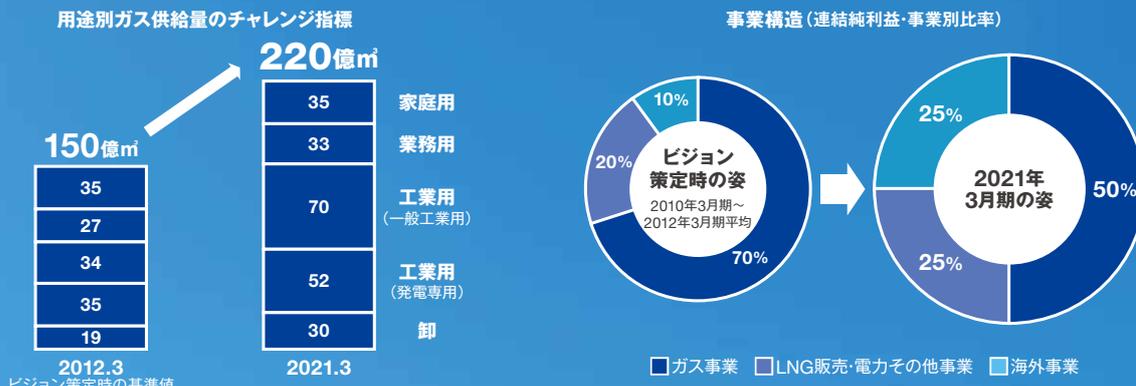
2013年3月期～2015年3月期は、ビジョン実現のための「ホップ期」と位置づけ、原料調達・海外事業の多様化と拡大を進めること、安全で安定的な供給を実現させるためのインフラを整備していくこと、お客さまのニーズに即したエネルギーソリューションを提供していくことを主要なテーマとして活動してきました。

- 原料調達および海外事業の多様化・拡大**
安定性、価格、柔軟性のバランスに配慮しつつ、シェールガス等の非在来型ガスの調達・権益取得に取り組むとともに、海外LNGプレーヤーとの連携を進めました。
- エネルギーの安全かつ安定的な供給**
日立LNG基地建設や北関東の幹線環状化を進めることで、天然ガスの普及・拡大に合わせた最適なインフラの整備・拡大に努めました。同時に、従来以上に災害に強く安全なガス供給を実現するため、地震などの災害対策を講じました。
- 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提案**
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拡充を進めるとともに、LNG販売の全国展開を推進しました。

2020

「総合エネルギー企業グループ」「グローバル企業グループ」の実現へ

中核である都市ガス事業の深化に加え、電力事業・エンジニアリング事業・広域ガス事業等新たな柱となる事業を確立し、「総合企業グループ」を実現します。また、事業基盤は首都圏をベースにしつつ、日本全国さらには海外に事業を展開。2021年3月期では、約1/4を海外事業の収益とするグローバル企業グループを目指します。



マイルストーン

「チャレンジ2020ビジョン」は、ビジョン実現のために「3つのステージ」に分けて施策を実行していきます。各ステージのテーマは以下の通りです。



HOP期の評価

ホップ期間は原料調達、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など、各分野において、様々な取り組みを実施し順調にその一步を踏み出しました。

一方、事業環境に目を向けると、国内では、電力・ガスシステム改革の方向性、時間軸が明らかになってきました。今後は、電力・ガス事業者によるエリアや事業の垣根を超えた相互参入や、新たな事業者による両市場への参入が始まり、全てのお客さまが電力・ガス事業者を選択できる時代となります。

また海外では、持続的な天然ガス需要の増加を背景に、天然ガス関連インフラの整備に対するニーズの高まりが顕在化しています。当社グループは、このような国内外のエネルギー業界の変化を成長の好機と捉え、ステップ期間においても“大胆かつスピーディー”にチャレンジしていきます。



STEP期

2016年3月期～
2018年3月期

2016年3月期から3年間の取組み

ビジョン達成の道筋をつくりあげる3年間と位置づけ

電力・ガス全面自由化を成長の好機と捉え、国内においては、ガス事業だけでなく、電力事業にも取り組むことで総合エネルギー事業化を進めていきます。これまで130年間培ってきた事業基盤・ノウハウやお客さまとの信頼関係を活かして東京ガスグループならではの総合エネルギー事業を展開していきます。

一方、長期的に持続的な成長を実現するには、国内のエネルギー事業だけではなく、海外にも成長の機会を

求めていく必要があります。グローバル展開を加速させるべく、既存の豪州上流プロジェクトを適切にマネジメントすることに加え、東南アジアと北米に地域を絞って新規案件の発掘に取り組んでいきます。

また「総合エネルギー事業の進化」「グローバル展開の加速」を推し進め、グループの収益の柱となる事業を育成していくための、新たなグループフォーメーションを構築していきます。

事業環境の変化

エネルギー政策の動向

天然ガスは、当面日本の基幹エネルギーとして重要な位置づけ

規制の動向

電力・ガス自由化の加速で事業と地域の垣根を超えた、相互参入が活発化

首都圏の動向

右肩上がりの首都圏経済・エネルギー需要も、長期的には伸びが鈍化

2つの成長の方向性

総合エネルギー事業の進化



都市ガス事業に加え、電力事業、エンジニアリング事業等、新たな収益の柱を育て、富士山型経営から八ヶ岳型経営へ事業構造を拡大

グローバル展開の加速



首都圏をベースとしつつ、日本全国、さらには海外へと事業基盤を拡大



新たなグループフォーメーションの構築

「総合エネルギー企業グループ」「グローバル企業グループ」を実現するための体制・システムを構築

2016年3月期の取組み

総合エネルギー事業の進化	都市ガス事業 1 原料調達 ・豪州クイーンズランド・カーティス LNG プロジェクトからの LNG 受入開始 ・台湾 CPC 社と「戦略的相互協力に関する協定」を締結 ・米国キャメロン LNG プロジェクトからの LNG 売買に関する基本合意書締結 2 インフラ ・増東幹線供用開始 ・小名浜サテライト供用開始 ・日立 LNG 基地、茨城～栃木幹線供用開始 3 再編統合 ・千葉ガス(株)、筑波学園ガス(株)、美浦ガス(株)の東京ガスへの統合に必要な認可・手続きを完了 4 エネルギーソリューション ・ENESINFO の販売に向け営業開始 ・千住、浦和水素ステーションの営業開始 ・パナソニック(株)とともに、マンション向け家庭用燃料電池「エネファーム」を共同開発	電力事業 1 低圧電力販売 ・総合エネルギーサービスプラン「ずっともプラン」予約販売開始 ・卸供給先、LPG 販売事業者と業務提携 2 高圧・特別高圧電力販売 ・東北電力(株)と(株)シナジアパワーを設立 3 電源拡充 ・(株)千葉袖ヶ浦エナジーにおける石炭火力発電建設検討 ・扇島パワーステーション3号機運転開始 ・川崎天然ガス発電所3・4号機増設検討
	エンジニアリングソリューション事業 東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)に、グループのエンジニアリング力を集約	不動産事業 「(仮称)TGMM 芝浦プロジェクト」着工
グローバル展開の加速	拠点の拡充、北米・東南アジアにおける事業展開 ・ジャカルタ、ハノイ、シンガポール、バンコクに拠点を設立 ・東レ(株)米国サウスカロライナ州新工場へのエネルギーサービス提供について基本合意 ・経営資源集中のため、ブラジルのエネルギーサービス事業から撤退	
新たなグループフォーメーションの構築	・リキッドガス事業を統括する「東京ガスリキッドホールディングス(株)」の新設を決定 ・ガスターの経営権をリンナイに移管することを目的としたガスター株式の譲渡契約を締結	

2017年3月期の取組み

2020ビジョンは2013年3月期～2021年3月期までの9年間の計画ですが、2017年3月期はその中間の年にあたることから、当社グループの将来の成長を確かなものにするための一年という意味で、重要な年になります。

電力事業については、“新電力No.1”に向けて、その

立ち上げを確かなものとしていきます。

また2017年4月にはガスの小売全面自由化がスタートします。1,100万件超のお客さまとの絆、関係をさらに深め、これを活かせるよう自由化に向けた本格的な準備をしていきます。



総合エネルギー事業の進化

1 都市ガス事業

1 原料調達

- ・多様化の推進
- ・国内外のLNGプレーヤーとの連携による柔軟性や価格競争力の向上

2 インフラ拡充

- ・導管網や製造インフラ等の整備・増強

3 再編統合

- ・千葉ガス(株)、筑波学園ガス(株)、美浦ガス(株)の東京ガスへの統合を実施

4 全面自由化への対応

5 LNGバリューチェーンの最適化

6 エネルギーソリューション

2 電力事業

1 電源拡充

- ・競争力ある天然ガス火力電源、ベース電源の拡充
- ・地球温暖化防止への対応を踏まえた再生可能電源の拡充に向けた取組みの推進

2 高圧・特別高圧電力販売

- ・(株)エネット、(株)シナジアパワーを通じた拡販

3 低圧電力販売

- ・“新電力No.1”を目指して、拡販
- ・卸供給先、LPG販売事業者、様々な業界との提携を通じた拡販

3 エンジニアリングソリューション事業、リキッドガス事業、不動産事業の育成

エンジニアリングソリューション事業

- ・国内外のお客さまのニーズに合ったソリューションをワンストップで提供

リキッドガス事業

- ・LPG事業者とのアライアンスやM&Aを通じた合理化・拡大
- ・LPGをお使いのお客さまへの電力や付加価値サービスの提供

不動産事業

- ・田町や豊洲等大規模不動産開発に加え、中小規模不動産の事業化を推進



グローバル展開の加速

体制整備・人員増強を図ってきた海外拠点のネットワークや情報網を活かし、北米・東南アジアにおける新規案件への参画

東レグループのマレーシアおよび北米工場において、エネルギーサービスの提供を開始予定



新たなグループフォーメーションの構築

成長戦略を後押しする、グループ経営・体制の整備・強化

GAS BUSINESS

ガス事業

概要と強み

ガス灯事業から始まった当社グループのガス事業は、家庭用の厨房・暖房・給湯、業務用の空調や工業用・発電用等へと用途を拡大し、お客さま件数を1,100万件超にまで伸ばしてきました。また2016年3月期の連結ガス販売量154億m³は、日本全国のガス販売量の約45%に相当します。

当社グループの営業エリアである関東圏のGDPは日本全体の約4割を占め、活発な生産活動や消費活動が見込まれることから、工業用分野での販売量拡大が期待できます。

当社グループの強みは、ガスの安定供給と保安の確保を通じて「安心」をお客さまに届けてきた実績です。2017年4月のガス小売全面自由化を契機に、首都圏のエネルギー競争はこれまで以上に活性化すると想定されますが、創業以来130年に亘って築き上げてきた1,100万件超の顧客基盤とお客さまとの信頼関係、保安に関わるノウハウやエネルギーソリューション技術を最大限に活かし、グループ一丸となって競争に立ち向かっていきます。

安定かつ安価なLNG調達の実現に向け、「多様化」を進めていきます

日本は天然ガス調達の大部分を海外からの輸入に頼っており、輸入されるLNG価格は原油価格に連動して決定する仕組みとなっています。当社グループは、安定かつ安価なLNG調達に向けて、「調達先の多様化」「契約内容の多様化」「LNGネットワークの多様化」をLNG調達戦略として進めています。

1

調達先

安定供給

2

契約内容

価格の安定化

3

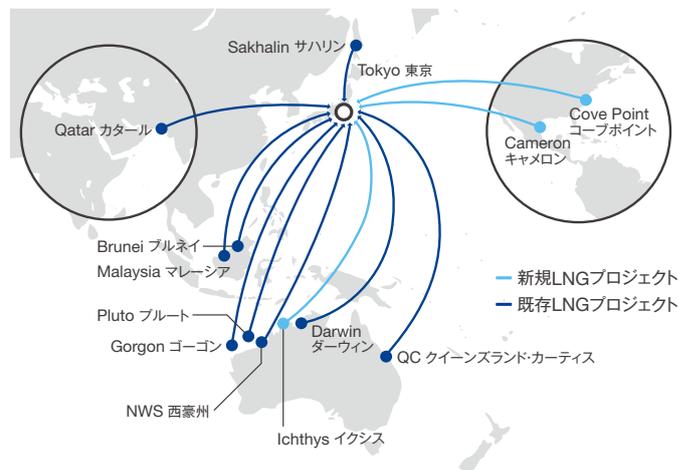
LNG
ネットワーク

柔軟性の向上

3つの“多様化”

1 調達先の多様化

豪州ゴーゴンLNGプロジェクトからの受入を開始することで、LNG調達先は5ヶ国12プロジェクトとなり、日本で有数の多様な契約を持ちます。今後は東南アジアや豪州に加えて、北米やアフリカなどより幅広い地域からの原料調達を検討するとともに、シェールガスなど非在来型ガスの導入にも取り組むことで、供給安定性の向上に努めます。



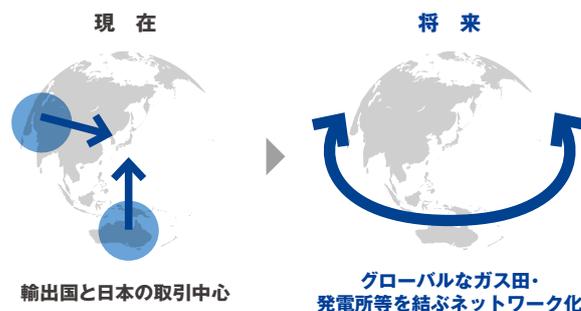
2 契約の多様化

これまでの原油価格の指標に基づく契約に、米国天然ガス価格等の指標とする契約を加え、2つをバランスよく運用することで、価格の安定化を図ります。また仕向地などを自由にできる契約を拡大することで、柔軟性を向上させていきます。



3 LNGネットワークの多様化

欧州、アジア、北米の市場を結ぶLNGネットワークを構築することで、市場価格の地域間格差を縮小し、需給調整を柔軟に行える環境を整備していきます。



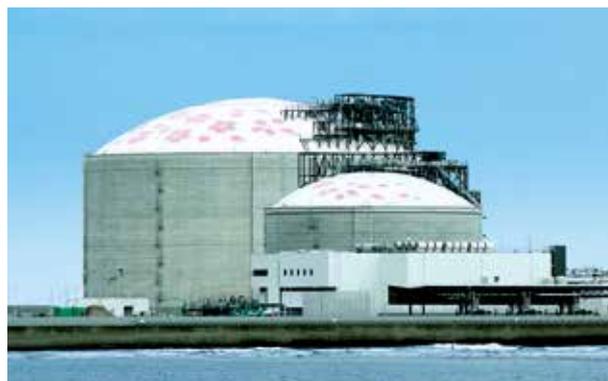
LNGプレーヤーとの連携強化・拡大により、柔軟性と経済性を向上させます

国内外のLNGプレーヤーとの連携をさらに強化・広めることにより、柔軟性の確保・価格競争力のあるLNG調達を実現していきます。

2014年9月 韓国ガス公社と戦略的相互協力に関する協定を締結

2015年8月 台湾CPC社と戦略的相互協力に関する協定を締結

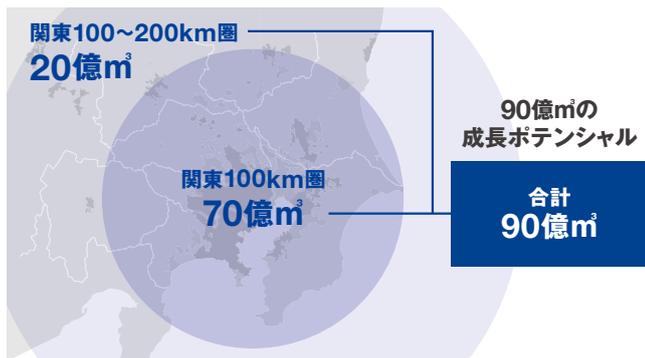
2016年4月 関西電力とLNG調達および発電所運営にかかる戦略的連携について合意



インフラ整備による天然ガスの普及・拡大に努めます

国内インフラに9年間で7,300億円の投資を計画

「チャレンジ2020ビジョン」において、2013年3月期から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7,300億円を国内インフラ整備に投じる計画です。



地球に優しく、耐震性に優れた「天然ガスの優位性」

■天然ガスへの燃料転換効果

高い環境性／貯蔵不要／操作性向上（清掃不要）／省人化／供給安定化

■燃料転換によるCO₂削減

燃料時のCO₂排出量（石炭=100）

天然ガス	石油	石炭
60	80	100

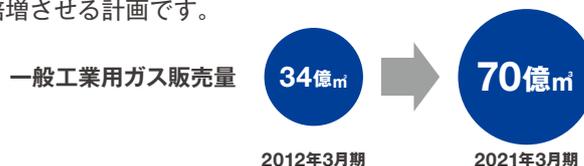
■高度利用（高効率化）によるCO₂削減

高効率ガスシステムによる産業熱需要の省エネ・省CO₂化

北関東が持つ潜在的な需要

特に戦略的な力点を置いているのが、大規模な工業地帯が複数あり、天然ガスの需要が多く見込める北関東地域です。

「潜在需要の開発に向けたガス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2012年3月期の150億m³から、2021年3月期に向けて220億m³へ拡大する計画です。特に一般工業用のガス販売量は、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。



■A重油から天然ガスへの燃料転換におけるCO₂削減イメージ



高度利用の 対策例

高効率バーナ採用／廃熱（ドレン）回収／断熱、開口部熱損失の改善／燃焼空気比の改善 など

分散型エネルギーシステムの普及・拡大を推進します

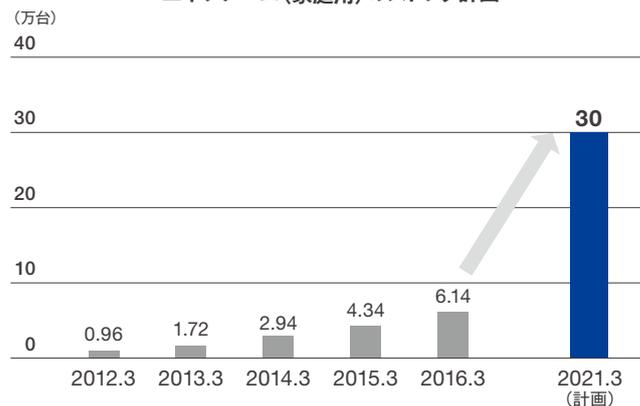
天然ガスをコアとするエネルギーソリューションの提供により、天然ガスの活用シーンの多様化を促進し、LNGバリューチェーンの高度化を実現します。

家庭用燃料電池「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付けています。

2009年に第1号機を発売して以来、小型化・低価格化を進めてきました。2016年3月時点で約6.1万台のストックを実現しています。

エネファーム（家庭用）のストック計画





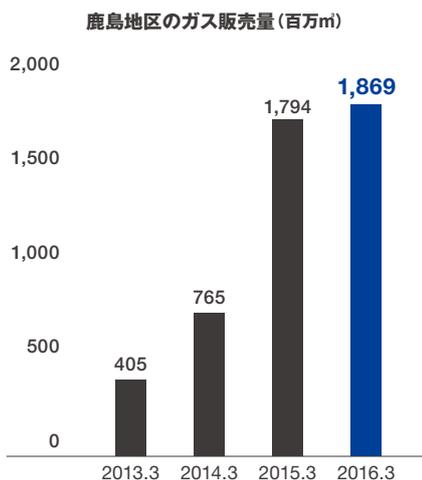
ガス販売量の1割を占めるまでに急伸した「鹿島地区」

インフラ整備による潜在需要の開発に向けた第一弾として、2012年3月に「千葉～鹿島ライン」を敷設し、鹿島臨海工業地域におけるガス販売量を飛躍的に伸ばすことができました。当該地区のガス販売量は約18億m³(2016年3月期)まで拡大しており、これは連結ガス販売量の約1割に相当します。

鹿島臨海工業地域で実現した燃料転換の取組みを、天然ガス潜在需要の大きい北関東へ

2015年10月には埼玉～茨城幹線(埼玉県草加市～茨城県古河市)、2016年3月には日立LNG基地および茨城～栃木ライン(茨城県日立市～栃木県真岡市)が供用開始し、東京湾内の既存3基地および既存高圧幹線網と連携することによって、供給インフラ全体の安定性が向上しました。当社の北関東におけるインフラ整備を受け、(株)神戸製鋼所が栃木県真岡市の当社設備近傍に天然ガス火力発電所を建設することを決定しています。当発電所へのガス供給による販売量増加が見込めるとともに、今後も潜在需要の掘り起こし効果が期待できます。

また、北関東のインフラ形成における総仕上げとして、日立市と神栖市を結ぶ茨城幹線の建設を意思決定しました。これによってガスの輸送能力が向上すれば、鹿島地区の更なる需要開発がのぞめるだけでなく、今後の関東圏における一層の天然ガス普及拡大が可能となります。



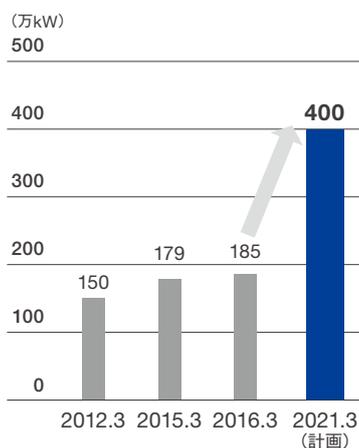
業務用・産業用

コージェネレーションシステム

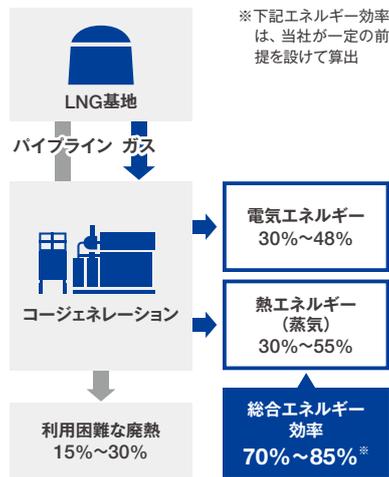
コージェネレーションシステムは原動機等により電力と熱を供給するシステムで、需要地に機器を設置し、電力と廃熱の両方を有効利用することで省エネルギー・CO₂排出量の削減、省エネルギーによる経済性向上が図れます。

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185万kWとなりました。更なる普及拡大に向けてメンテナンスコストを低減した1MWのガスエンジンや施工が簡略なパッケージタイプのコージェネレーションを商品化し、ラインナップを増やしながらか導入を進めています。

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



ELECTRIC POWER BUSINESS

電力事業

概要と強み

東京ガスグループは、2000年に電力事業を開始して以来、燃料の調達から発電、販売まで一貫して行っています。新電力としては首都圏で最大規模の発電所を所有し、発電した電気を卸・大口のお客さまに販売しています。2016年4月からの電力小売全面自由化を契機に、家庭用・業務用のお客さまへの電力販売に参入しました。競争力のある電源と販売力を持つ当社グループにとって、地域や業態による制約がなくなる全面自由化は成長の好機と捉えています。

安全・安心なエネルギーをより安く使いたいというお客さまのニーズに応えつつ電力事業を拡大し、企業価値向上につなげてまいります。(電力・ガス規制改革の概要については、p.15参照)

首都圏需要の約10%の 電力販売を目指します

当社グループはこれまで卸売を中心に電力販売量を着実に増やしてきました。今後は新たに家庭用や業務用のお客さまへ販売先を拡大し、現在年間100億kWh程度の電力販売量を、2020年には首都圏需要の約10%にあたる約300億kWhへ拡大する計画です。

約300億kWh

首都圏需要の約1割

(億kWh)

300

約190億
kWh増

電力販売量の推移



「チャレンジ2020ビジョン」の実現に向けて

電力・ガス規制改革による小売全面自由化は、総合エネルギー事業の拡大に向け東京ガスグループが大きく前進する契機と考えています。2017年に迫るガス小売全面自由化では、ガス事業における競争環境も厳しくなることが予想されますが、市場規模の大きい電力小売事業への参入による収益獲得機会が当社グループにとってより大きいと見ています。「チャレンジ2020ビジョン」では、電力小売事業をはじめとする総合エネルギー事業を進化させ、連結当期純利益に占める「電力・LNG販売・その他事業」の比率を、「ビジョン」策定時の20%から2020年度には25%へ拡大させることを目指しています。

東京ガスグループの強み

首都圏に新電力として 最大級の電源規模・高効率電源を確保

東京ガスグループは、需要地である首都圏で、新電力として最大級の電源規模（4ヶ所、160万kW）を確保しています。当社グループの電源は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おり、高い発電効率を実現しています（扇島パワーでは最高58%）。またこれらの電源は、LNG受入基地と隣接しており、効率的なガス輸送が可能です。

地域密着型の販売ネットワークと 1,100万件超の顧客基盤

東京ガスグループは関東圏に200以上の店舗（東京ガスライフバルとエネスタ、エネフィット）を持ち、お客さまのニーズにきめ細かく対応する地域密着型の営業体制を確立しています。ガス機器販売・メンテナンスや引越時の開閉栓業務からガス設備安全点検や検針業務まで一括して行うライフバルは、約1万人のスタッフを擁し、「東京ガスグループの顔」としてきめ細かいサービスを行っています。1,100万件超のお客さまとの接点機会を活かしたライフバル等によるプッシュ型営業が功を奏しており、「新電力No.1」に向けて着実に契約数を積み上げています。

インフラと運用ノウハウ・システム

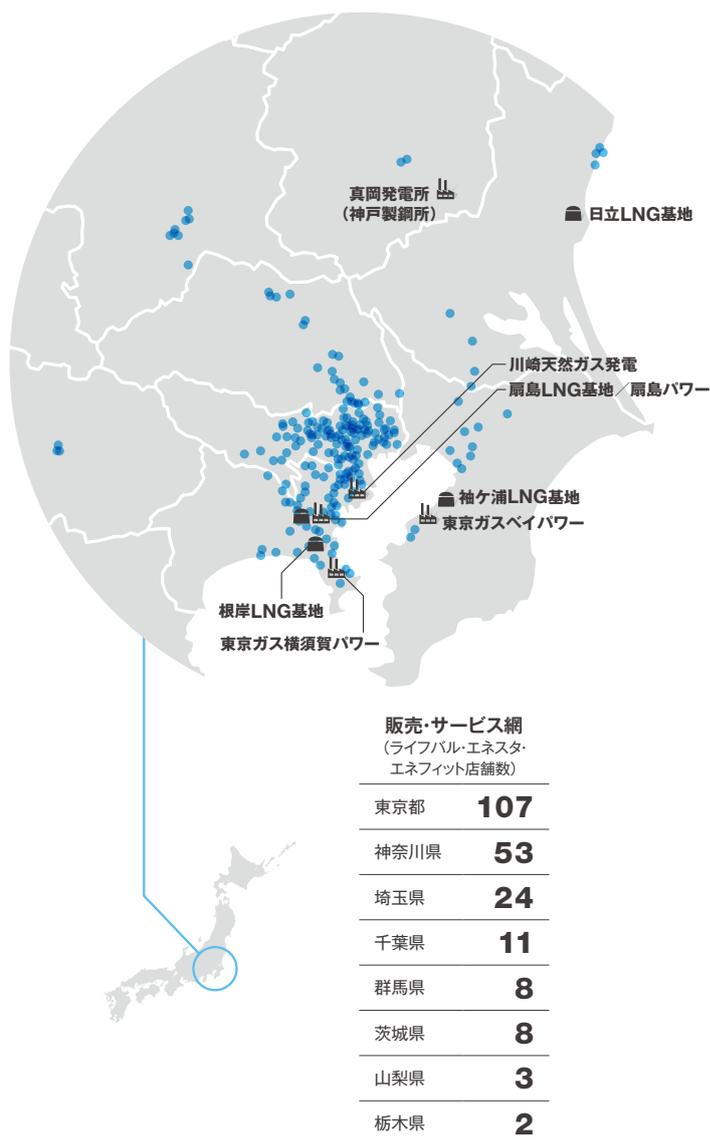
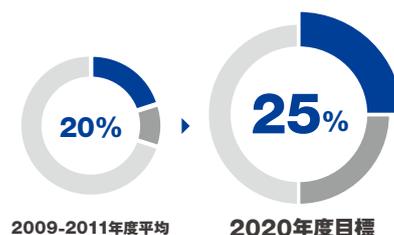
都市ガス事業の資産であるLNG基地やパイプライン、LNG調達力に加え、コージェネ・燃料電池などの分散電源やLNG火力発電所等電力の運営ノウハウ、料金計算・請求・回収まで含めたシステム対応の経験を活かすことができます。

電力・ガス全面自由化によって開放される市場規模

	事業者数	潜在顧客数	市場規模
電力	10	約8,500万件	約8.0兆円
	東京電力管内	約2,900万件	約2.8兆円
都市ガス	206	約2,600万件	約2.4兆円

事業構造 (連結純利益・事業別比率)

■ 電力・LNG販売・その他
■ 海外事業
■ ガス事業



電力小売全面自由化を受けての今後の取組み

電力システム改革の目的とお客さまのニーズを踏まえ、

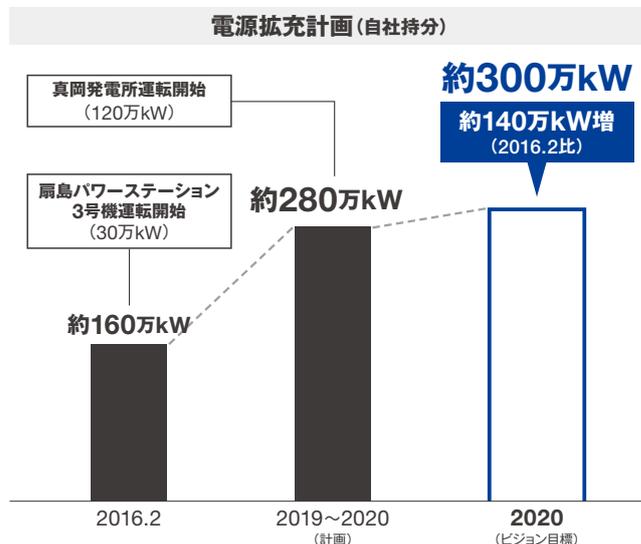
東京ガスは「安定供給に資する需給体制の構築」「低廉なエネルギー供給の実現」「サービス多様化への貢献」に資するべく電力事業の拡大をめざし、様々な取組みを行って参ります。



取組み

01 電源の拡充

これまでの卸販売に加えて家庭用や業務用などの低圧のお客さまにも電気をお届けするため、現行約160万kWの自社持分電源規模を、2020年には約300万kWに拡充する計画です。東京ガスグループの発電所に加え、国内最大級のIPP（独立系発電事業者）である株式会社神戸製鋼所が建設を進めている真岡発電所から電力供給を受けることも決定しています。競争力のある天然ガス火力電源やベース電源の拡充に加え、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。

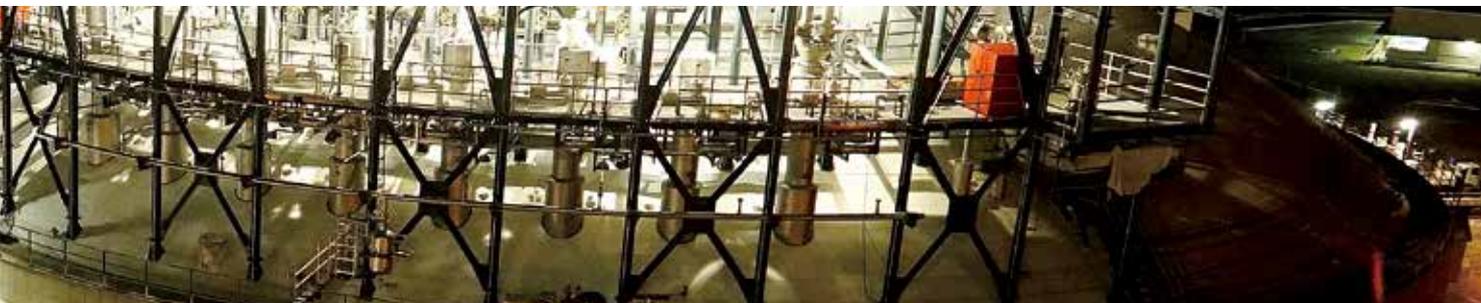


最近の取組み

- 2014年9月 (株) 神戸製鋼所と真岡発電所 (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締結。
- 2016年1月 株式会社千葉袖ヶ浦エナジー (出資者: 出光興産株式会社33%、九州電力株式会社33%、当社33%) が、石炭火力発電所の建設計画 (発電能力最大200万kW、2020年代中盤運転開始予定) について、環境影響評価方法書を提出。
- 2016年2月 株式会社扇島パワー (出資者: 昭和シェル石油株式会社25%、当社75%) が、扇島パワーステーション3号機の運転を開始。これにより、東京ガスグループの電源は約160万kWに拡充。
- 2016年3月 福島県風力発電適地選定事業補助金の交付を受け、風況調査を開始。
- 2016年3月 川崎天然ガス発電株式会社 (出資者: JXエネルギー株式会社51%、当社49%) が、川崎天然ガス発電所の3・4号機増設計画 (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、環境影響評価方法書を提出。

当社グループの発電所

<p>東京ガスベイパワー</p> <p>発電能力 10万kW 10万kW ×1基</p> <p>運転開始 2003年 出資比率 100%</p>	<p>東京ガス横須賀パワー</p> <p>発電能力 24万kW 24万kW ×1基</p> <p>運転開始 2006年 出資比率 75%</p>	<p>川崎天然ガス発電</p> <p>発電能力 84万kW 42万kW ×2基</p> <p>運転開始 2008年 出資比率 49%</p>	<p>扇島パワー</p> <p>発電能力 122万kW 40.7万kW ×3基</p> <p>運転開始 2010年 出資比率 75%</p>
<p>10万kW</p> <p>10万kW</p>	<p>24万kW</p> <p>18万kW</p>	<p>84万kW</p> <p>40万kW</p>	<p>122万kW</p> <p>90万kW</p>
<p>発電能力 10万kW ×1基</p> <p>10万kW</p>	<p>発電能力 24万kW ×1基</p> <p>18万kW</p>	<p>発電能力 84万kW ×2基</p> <p>40万kW</p>	<p>発電能力 122万kW ×3基</p> <p>90万kW</p>
<p>運転開始 2003年 出資比率 100%</p>	<p>運転開始 2006年 出資比率 75%</p>	<p>運転開始 2008年 出資比率 49%</p>	<p>運転開始 2010年 出資比率 75%</p>



取組み 02 高圧・特別高圧のお客さまへの 電力販売拡大

2015年10月、東北電力株式会社と共同出資により、株式会社シナジアパワーを設立しました。2016年4月から北関東を中心とする関東圏における高圧・特別高圧のお客さまに電力販売を開始しました。

東京ガスグループの電力販売会社



会社名	株式会社シナジアパワー
住 所	東京都台東区北上野1丁目9番12号
設立年月日	2015年10月1日
事業内容	北関東を中心とした関東圏における高圧・特別高圧のお客さま向け電力小売事業
資本金	4.95億円
株 主	東北電力(株) 50%・東京ガス(株) 50%



会社名	株式会社エネット
住 所	東京都港区芝公園二丁目6番3号 芝公園フロントタワー 19F
設立年月日	2000年7月7日
事業内容	電力売買事業、発電事業
資本金	63億円
株 主	(株)NTTファシリティーズ 40% 東京ガス(株) 30%・大阪ガス(株) 30%

取組み 03 低圧のお客さまへの 電力販売拡大

2016年4月からの電力小売全面自由化に伴い、当社供給エリアを中心とした関東圏で、ご家庭や業務用のお客さまに対する低圧電力の販売を開始しました。東京ガスライフバル・エネスタ・エネフィットなど東京ガスグループによる販売とともに、住宅・建築・設備や通信・情報サービスの事業者、卸先である都市ガス事業者、LPG事業者など、様々な業界のパートナーを通じて販売していきます。

電気・ガス・付加価値サービスをワンストップで提供

東京ガスグループは、ガスの設備点検や検針、ガス機器の修理・設置、引越時のガスの開閉栓業務などでお客さまの自宅に直接伺ってきめ細かなサービスを行う地域密着の営業ネットワークにより、1,100万件を超えるお客さまとの信頼関係を築いてきました。電力の小売販売においても、この販売体制と信頼関係を生かしてお客さまに更なる付加価値を提供し、当社グループの企業価値を増大させるべく挑戦していきます。



OVERSEAS BUSINESS

海外事業

概要と強み

東京ガスグループは7つの上流事業、4つの中下流事業に参画しており、その資産残高は約2,650億円に上ります(2015年度末時点)。上流事業は、事業投資として新たな収益源を確保するとともに、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原料調達に関わる有益な情報収集といった効果が期待できます。また中下流事業は、国内で培ったノウハウを活かして、安定した利益を期待できる分野です。

チャレンジ2020ビジョンでは、海外事業を拡大し、当社グループの成長の柱とすることを目指しています。今後は経営資源を効率的に配分する観点から、「エリアと事業」の絞り込みを行っていきます。具体的には、北米と東南アジアでLNGや天然ガス関連事業に参画し、事業運営に直接携わることで、当社グループが培ってきた経験やノウハウを活かすとともに、新たな知見の獲得と事業の拡大を目指していきます。

グローバル展開を加速しています。

当社グループは、海外事業を収益の柱の一つとするため、グローバル展開を加速しています。具体的には、これまで日本国内のガス・電力事業を通じて蓄積した経験やノウハウを活かすことができる天然ガス関連の事業を展開していき

ます。また、経営資源を効率よく活用するため、今後天然ガス需要が高まり、参入機会が豊富な北米と東南アジアに経営資源を集中させます。



上流事業	既存案件の運営・管理 + 新規案件の発掘	—	既存案件の運営・管理
中下流事業	ガス火力発電事業、ガス・電力供給事業	LNG基地事業、ガス火力発電事業 ガス供給事業、エネルギーサービス事業	—

The Gorgon Project is a joint venture between the Australian subsidiaries of Chevron (47.3%), ExxonMobil (25%), Shell (25%), Osaka Gas (1.25%), Tokyo Gas (1%) and Chubu Electric Power (0.417%).

「LNGバリューチェーンの構築」を目指します

北米

北米では、上流事業・ガス火力発電事業、ガス・電力供給事業に取り組んでいきます。将来的には、上流事業からガス火力発電・ガス供給事業への安定的なガス供給といった事業間の相乗効果を生かしながら、北米における「LNGバリューチェーンの構築」を目指します。

上流事業

資源価格の動向を注視しつつ、ガス田の生産性・埋蔵量を慎重に確認しながら、経験あるオペレーターと提携し、優良資産へ投資していきます。これまでのコルドバ・シェールガス開発事業、バーネット・シェールガス開発事業に加え、2016年6月には新たに米国イーグルフォード層におけるシェールガス開発事業の権益を取得しました。

プロジェクト名	参画時期	出資比率 (当社持分)
カナダ コルドバ・シェールガス開発事業	2011年5月	3.75%
米国 バーネット・シェールガス開発事業	2013年3月	25%
米国 イーグルフォード・シェールガス開発事業	2016年6月	25%

中下流事業

ガス発電事業については、電力需給や他電源との競争状況、州ごとの規制や事業環境を踏まえ参画案件を厳選していきます。

ガス供給事業については、自由化市場において、需要開発などの当社グループの強みを生かしながら、事業への参画を図ります。

東南アジア

中下流事業

現地政府との関係構築や地元企業との提携等を通じて、中下流事業に参画していきます。インドネシア・タイ・ベトナムの3カ国を中心に、当社グループが日本のガス・電力事業を通じて培ってきたノウハウを活かし、LNG基地事業・ガス火力発電事業・ガス供給事業・エネルギーサービス事業への取組みを進めながら、将来的には東南アジア域内での「LNGバリューチェーンの構築」を目指します。

東南アジアにおける拠点



既存プロジェクトの運営・管理に注力していきます

豪州

上流事業

2015年度には、ゴーゴンプロジェクトが稼働を開始し、これで当社が出資をしている4つのLNGプロジェクトが稼働しました。今後イクシスプロジェクトの稼働を控え

ており、引き続き既存プロジェクトの運営・管理に注力していきます。

プロジェクト名	LNG生産能力	参画時期	出資比率(当社持分)	生産(稼働)開始時期
ダーウィン	300万t/年	2003年	3.07%	2006年1月
ブルート	470万t/年	2008年	5%	2012年4月
ゴーゴン	1,560万t/年	2009年	1%	2016年3月
クイーンズランド・カーティス	850万t/年	2011年	1.25%(ガス田)／2.5%(第二液化プラント)	2014年12月～
イクシス	890万t/年	2012年	1.575%	2017年生産開始予定

OTHER BUSINESS

その他の事業

東京ガスグループでは、総合エネルギー事業の進化に資する取組みとして、多くの事業を推進しています。その中から「エンジニアリングソリューション事業」と「LNG販売事業」、「不動産事業」についてご紹介します。

エンジニアリングソリューション事業

グループに分散していたエンジニアリング力とエネルギーソリューション力を集約

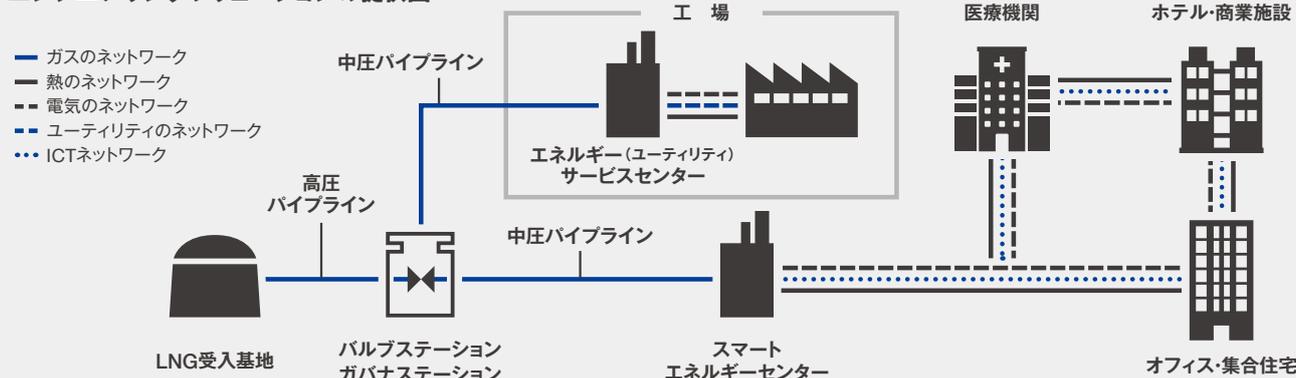
2015年4月に、LNG基地をはじめとするエネルギーインフラ建設・維持管理等のエンジニアリング事業を行う東京ガス・エンジニアリング(株)と、エネルギーサービス事業、地域冷暖房事業、電力事業関連のエンジニアリング事業を行う(株)エネルギーアドバンスを統合し、「東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)」(以下、TGES)が発足しました。



グループに分散していたエンジニアリング力とエネルギーソリューション力をTGESに集約することで、LNGバリューチェーンにおける「受入・製造～供給・発電～エネルギーソリューション」にわたる幅広い領域で、国内外のお客さまのニーズにあったソリューションをワンストップで提供していきます。



エンジニアリングソリューションの提供図





蓄積してきたノウハウを活かした 独自のエンジニアリングソリューション

国内

BCP(事業継続計画)対応エネルギー供給システムの構築

TGESが1998年から運営する「蒲田東地域冷暖房センター」は、大田区で熱エネルギー（蒸気・冷水）・電気の供給をしています。2015年7月には当センターに停電対応型ガスコージェネレーションシステム(CGS)を導入するとともに、供給先とセンターの電力系統を統合し、停電時においてもCGSで発電した電力を街区全体で活用できる環境を整備しました。CGSの活用による電気と熱の最適運用で、地域全体の防災力向上に寄与しています。



海外

エネルギーサービス事業

東レグループのマレーシアおよびアメリカの工場において、TGESの海外子会社が、エネルギーサービスを提供します。

エネルギーサービスとは、ガスコージェネレーションシステムやボイラ、空調、水処理などの設備を有するエネルギープラントを建設し、それを使って作り出した電気や蒸気、水等を一括して効率的に提供するサービスです。TGESの実績に基づいたプラントの設計やメンテナンスにより、最適なシステムによる省エネと長期に渡るコストの低減を実現するとともに、お客さまとの長期契約に基づきエネルギーサービス料金を受け取ります。



エンジニアリング事業

タイPTTLNGのマプタプットLNG受入基地拡張工事におけるプロジェクト管理(PMC)業務を特命受注し、業務を遂行中です。LNG受入基地工事における日本企業のPMC業務の受注は、世界で初めてとなります。マプタプットLNG受入基地は、経済発展により国内エネルギーの需要増大が見込まれるタイで初のLNG受入基地です。

世界に先駆けLNG基地の建設・維持管理・運用等に長く取り組むことで積み上げてきた当社グループの経験と強みを活かして、海外での事業展開を推進しています。





LNG販売事業

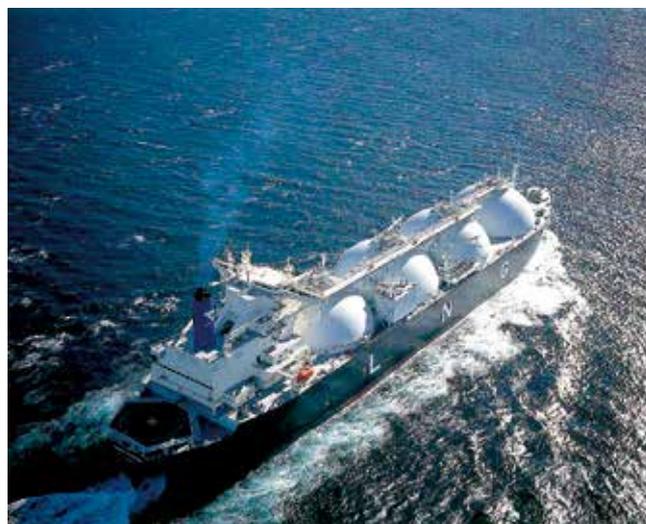
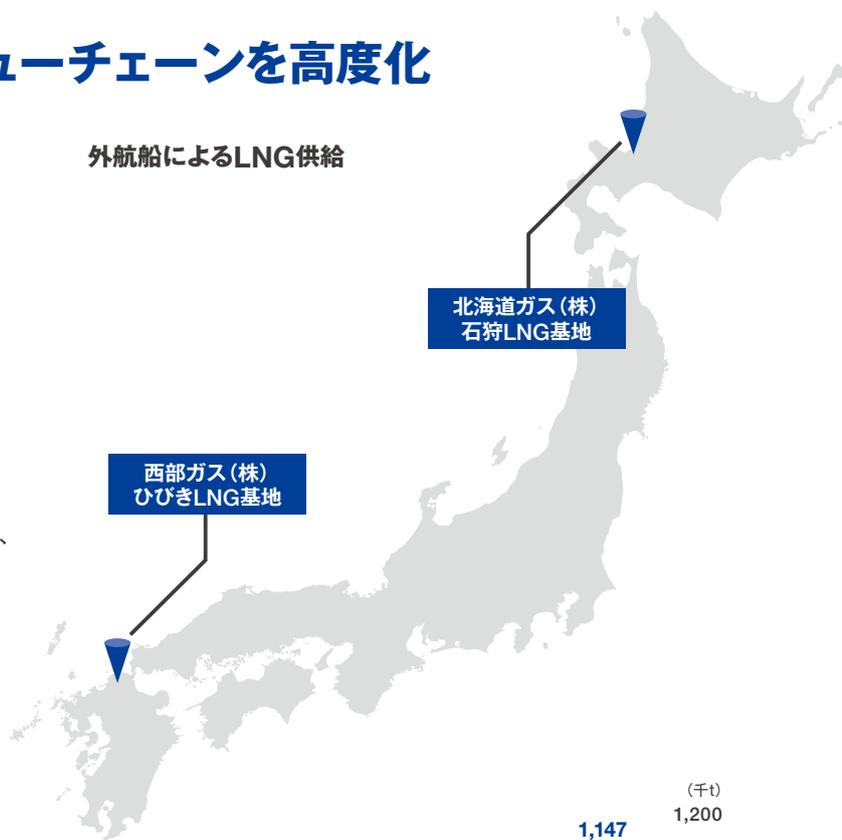
LNG供給を全国へ展開し、 販路の拡大を通じてLNGバリューチェーンを高度化

関東圏にとどまらず、ローリー車や大型外航船の活用により、自社で調達したLNGの販路を全国のガス事業者へ広げていく取組みを進めています。

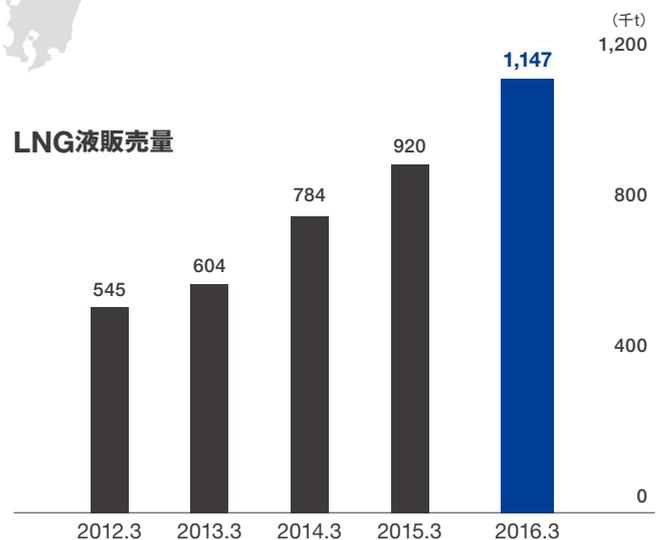
2012年10月には、北海道ガス(株)の石狩LNG基地への供給を開始しました。当社グループとして、初めて自社のLNG調達ソースから外航船を活用し、国内ガス事業者へ供給したこのプロジェクトでは、2013年3月期から11年間にわたり、年間約30~40万トンのLNGを供給します。

また西部ガス(株)との間でも2015年3月期からの16年間にわたり、年間約30万トンのLNGを販売する契約を締結し、2014年10月から供給を開始しました。

外航船によるLNG供給



LNG液販売量





不動産事業

ポテンシャルの高い保有不動産を有効活用することで安定収益を追求

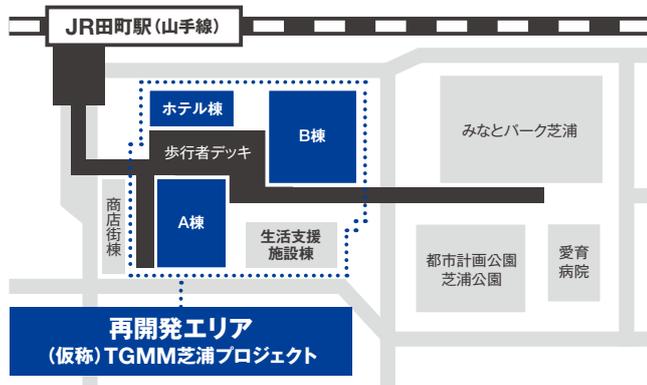
当社グループは、首都圏に田町や豊洲等、ポテンシャルの高い大規模不動産を保有しています。リスクを限定しながら保有不動産の開発を行い、有効活用することによって資産価値の向上を図ります。また開発に当たっては、先進的エネルギーシステムであるスマートエネルギーネットワークを導入し、資産価値の向上に寄与しながら、エネルギー事業者としての取組を推進していきます。



田町

JR田町駅に直結した大規模再開発エリア

田町駅周辺エリアは、羽田空港やリニア中央新幹線の整備進展により、国際都市東京の玄関口としての役割を期待されています。駅前直結の2.8haの土地に、オフィス、ホテル、商業施設を建設中です。



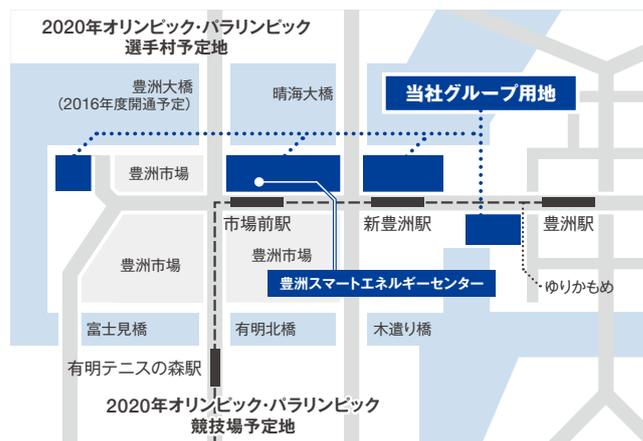
再開発エリア (仮称) TGMM芝浦プロジェクト

2015年	10月	A棟・ホテル棟・スマートエネルギーセンター着工
2018年	4月	スマートエネルギーセンター竣工予定
2018年	5月	A棟・ホテル棟竣工予定

豊洲

世界中から注目を浴びる“五輪開催エリア”に複合市街地を計画

豊洲再開発エリアは東京駅から直線距離で約4kmの好立地にあり、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催を控え、豊洲を含む湾岸部には一層注目が高まっています。当社グループは約20haの広大な開発エリアにおいて、住宅・業務・商業などによる複合市街地の形成を目指します。



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、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（なお、当社の社外役員の独立性判断基準は、当社ホームページで公表しています。<http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnnc/pdf/independence.pdf>）。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け出しています。

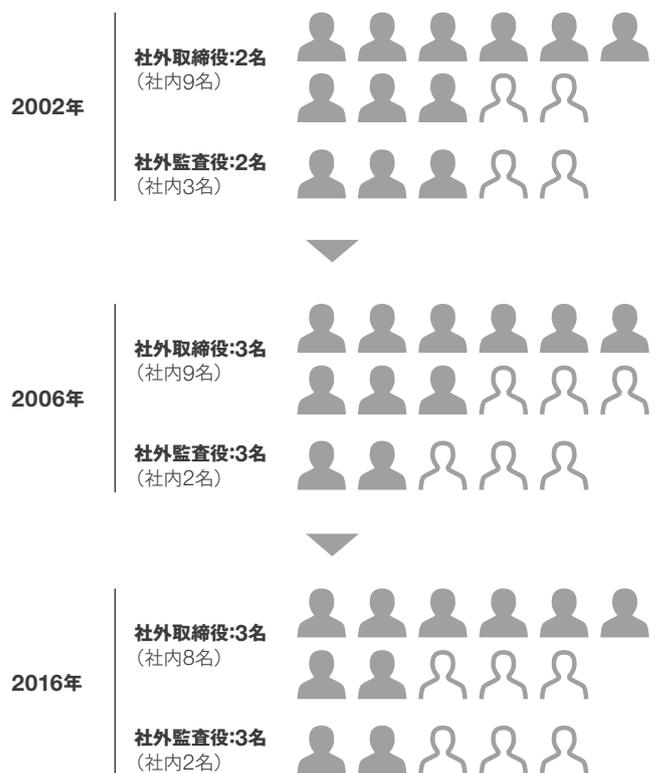
的確かつ迅速な意思決定と効率的な業務執行の実現

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。）

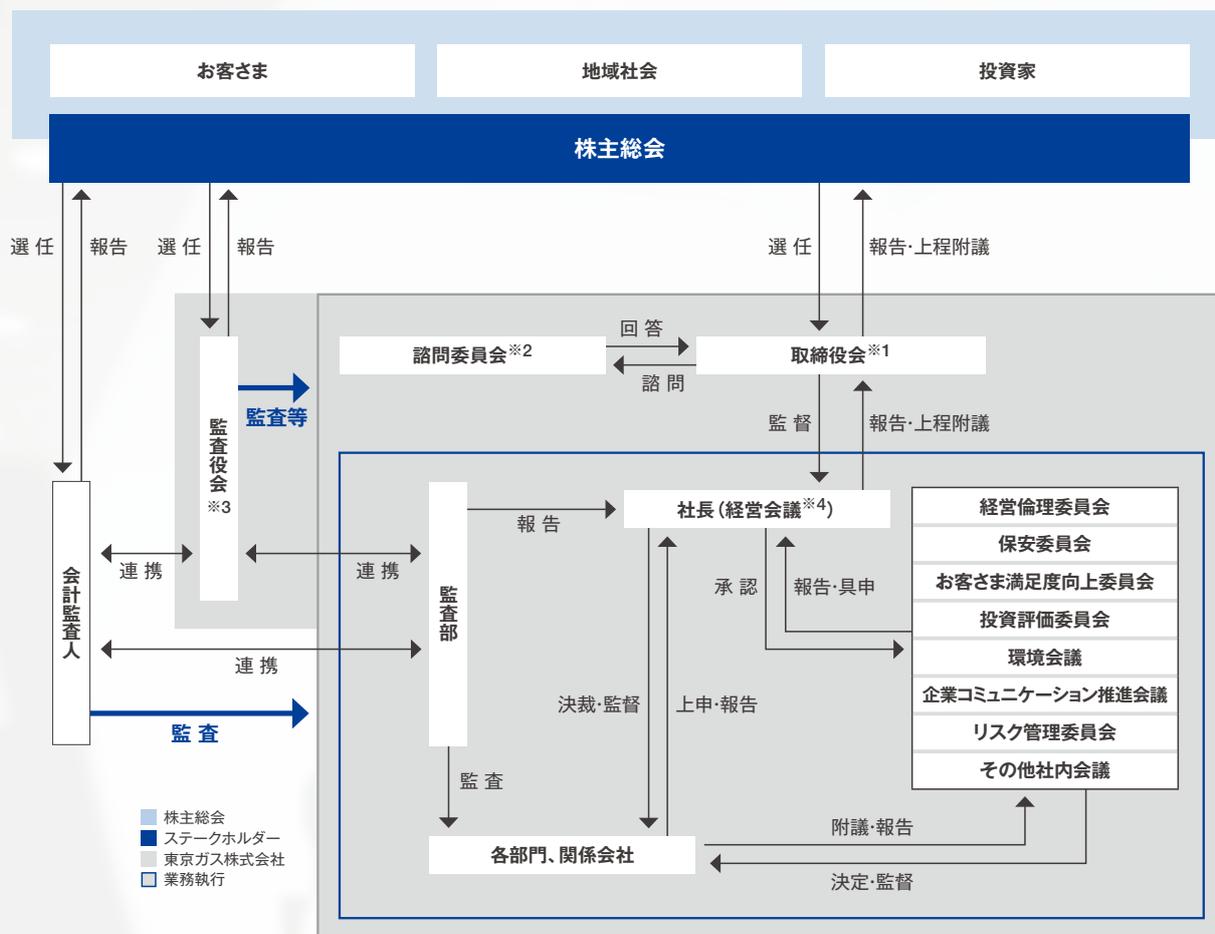
社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
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。
五十嵐 チカ	長年、企業法務に携わることで培われた高度な法的専門性、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。

ガバナンスの進化



コーポレート・ガバナンス体制



- ※1 取締役会 : 取締役11名(社外3名・社内8名)、監査役5名(社外3名・社内2名)
- ※2 諮問委員会 : 社外取締役・社外監査役の代表(3名)、取締役会長(1名)および代表取締役社長(1名)
- ※3 監査役会 : 監査役5名(社外3名・社内2名)
- ※4 経営会議 : 社長執行役員1名・副社長執行役員2名・常務執行役員10名(代表取締役3名が社長執行役員および副社長執行役員を兼務)

コーポレート・ガバナンス体制一覧(2016年6月29日現在)

取締役の人数	11人	取締役候補者選定における社外取締役の関与	有
取締役の平均年齢	61.7歳	取締役会の開催回数※	12回
社外取締役の人数	3人	社外取締役の取締役会出席率※	91.7%
監査役的人数	5人	取締役の任期	1年
社外監査役の人数	3人	業績連動報酬	有
独立役員的人数	6人	経営に株主の視点を反映するための株式購入制度	有
報酬決定における社外取締役・社外監査役の関与	有		

※2015年4月～2016年3月における集計値

透明性ある経営の推進と風通しの良い組織風土づくりのために

2003年3月期に社長が委員長を務める「経営倫理委員会」を設置する等、コンプライアンス、保安、CS、リスク管理等の経営上の重要課題に関する会議体を

適宜設置し、グループ内における情報の共有化と全社的な方向性の検討・調整を行っています。

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関係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。
- ・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け出しています。

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。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。業績連動報酬は、経営戦略の実行を強く動機づけるとともに、期間業績結果を明確に報酬に反映する観点から、全社業績および部門業績の達成度等を役位に応じて評価し、報酬額を決定します。

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。

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。

取締役報酬の構成



※社外取締役の月例報酬は固定報酬のみです。

2016年3月期 取締役および監査役の報酬等の総額

	人数	円 種類別			米ドル 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)	10名	4億6,000万円	3億9,700万円	6,300万円	410.7万ドル	354.5万ドル	56.3万ドル
監査役(社外監査役除く)	3名	7,400万円	7,400万円	—	66.1万ドル	66.1万ドル	—
社外役員(社外取締役および社外監査役)	8名	6,400万円	5,800万円	600万円	57.1万ドル	51.8万ドル	5.4万ドル

※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215回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名および監査役1名(うち社外役員2名)の分が含まれています。
 ※2 海外の利用者の便宜のため、2016年3月末日の実勢為替レートである1ドル=112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。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。

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定等を定めています。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定しています。

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、上原義弘の3名であり、継続監査年数はいずれも7年以内(2016年6月29日現在)です。

2016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	¥ 268	\$ 2,395
非監査業務に基づく報酬	¥ 31	\$ 277
計	¥ 299	\$ 2,672

*海外の利用者の便宜のため、2016年3月末日の実勢為替レートである1ドル=112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。

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

当社では、以下の3点で、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
- ・各部門が連携した取組みの展開
- ・コンプライアンスPDCAサイクルの確立

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。また、コンプライアンスマインドを醸成するため、「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、東京ガスグループ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

全社的リスク管理体制

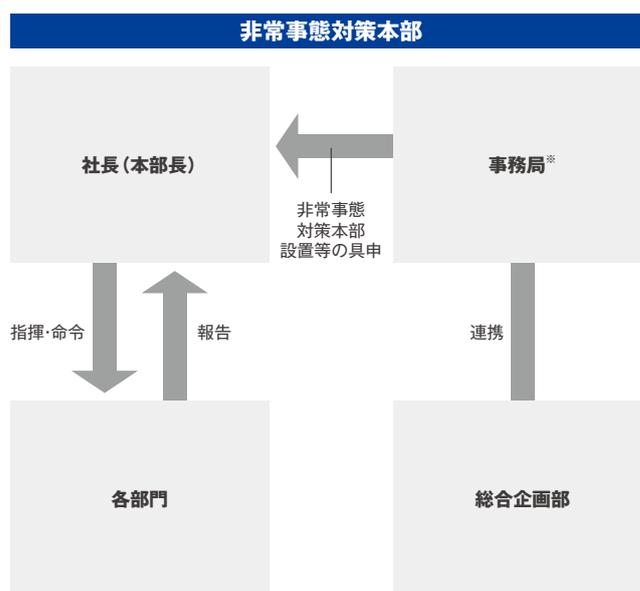
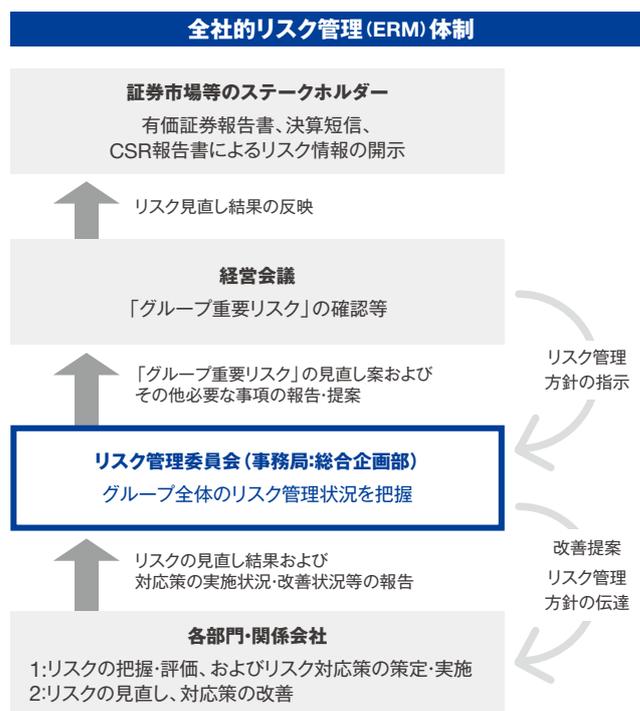
当社は2004年3月期に、全社的リスク管理（ERM…Enterprise Risk Management）体制を構築し、「リスク管理規則」を制定するとともに、その中でグループ重要リスクを明文化しています。

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。

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、重要なリスクへの対応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。



※事務局を担当する部は非常事態の種類によって予め定められています。

（全社調整）

取締役 (2016年6月29日現在)



取締役会長
岡本 毅

1970年4月 入社
1997年6月 北部事業本部 副本部長
1998年6月 文書部長
1999年6月 総務部担当取締役付
2002年6月 執行役員 企画本部総合企画部長
2004年4月 常務執行役員 企画本部長
2004年6月 取締役 常務執行役員 企画本部長
2006年4月 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
2007年4月 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
2009年4月 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
2010年4月 代表取締役社長 社長執行役員
2014年4月 取締役会長
2016年6月 株式会社ゆうちょ銀行社外取締役



代表取締役社長
広瀬 道明

1974年4月 入社
2004年4月 執行役員 コーポレートコミュニケーション本部長付
2006年4月 執行役員 企画本部総合企画部長
2007年4月 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
2008年4月 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
2009年4月 常務執行役員 総合企画部、関連事業部担当
2009年6月 取締役 常務執行役員 総合企画部、広報部、関連事業部担当
2010年1月 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
2012年4月 代表取締役 副社長執行役員 リビングエネルギー本部長
2013年4月 代表取締役 副社長執行役員 リビング本部長
2014年4月 代表取締役社長 社長執行役員



代表取締役
救仁郷 豊

1977年4月 入社
2004年4月 資源事業本部原料部長
2007年4月 執行役員 資源事業本部原料部長
2008年4月 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
2010年4月 常務執行役員 資源事業本部長
2013年4月 常務執行役員 エネルギー生産本部長
2013年6月 取締役 常務執行役員 エネルギー生産本部長
2014年4月 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
2015年4月 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
2016年4月 代表取締役 副社長執行役員 電力事業統括、エネルギー生産本部長、電力事業計画部担当



代表取締役
内田 高史

1979年4月 入社
2006年6月 導管ネットワーク本部導管企画部長
2009年4月 総合企画部長
2010年4月 執行役員 総合企画部長
2012年4月 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
2013年4月 常務執行役員 資源事業本部長
2015年6月 取締役 常務執行役員 資源事業本部長
2016年4月 代表取締役 副社長執行役員 リビング本部長



取締役
小林 裕明

1980年4月 入社
2005年4月 技術開発部長
2006年4月 商品開発部長
2007年4月 リビングエネルギー本部長付
2007年10月 エリア計画部長
2008年4月 お客さま保安部長
2009年4月 執行役員 お客さま保安部長
2010年4月 執行役員 燃料電池事業推進部長
2012年4月 常務執行役員 技術開発本部長
2013年4月 常務執行役員 技術開発本部長、スマエネ推進部担当
2014年6月 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
2015年4月 取締役 常務執行役員 導管ネットワーク本部長



取締役
安岡 省

1979年4月 入社
2006年4月 エネルギー営業本部産業エネルギー事業部長
2008年4月 資源事業本部原料部長
2010年4月 執行役員 資源事業本部原料部長
2011年4月 執行役員 リビング法人営業本部営業第一事業部長
2012年4月 常務執行役員 広域圏営業本部長
2015年4月 常務執行役員 IT本部長、環境部、基盤技術部担当
2015年6月 取締役 常務執行役員 IT本部長、環境部、基盤技術部担当
2016年4月 取締役 常務執行役員 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



取締役
村関 不三夫

1979年4月 入社
 2009年4月 リビングエネルギー本部リビング企画部長
 2010年4月 執行役員
 リビングエネルギー本部リビング企画部長
 2013年4月 常務執行役員
 エネルギーソリューション本部営業統括
 2014年10月 常務執行役員 エネルギーソリューション本部
 営業統括、エネルギー企画部長
 2015年4月 常務執行役員 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
 2016年4月 常務執行役員 東京ガスリキッドホールディングス
 (株) 代表取締役社長
 2016年6月 取締役 常務執行役員 東京ガスリキッドホール
 ディングス(株) 代表取締役社長



取締役
高松 勝

1980年4月 入社
 2005年4月 ホームサービス本部ホームサービス企画部長
 2006年4月 ホームサービス本部協力企業サポート部長
 2010年4月 リビングエネルギー本部ライフバル推進部長
 2011年4月 執行役員
 リビングエネルギー本部ライフバル推進部長
 2012年4月 執行役員 総合企画部長
 2014年4月 常務執行役員 総合企画部、関連事業部担当
 2015年4月 常務執行役員 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担当
 2016年4月 常務執行役員 人事部、秘書部、総務部、コンプ
 ライアンス部、監査部担当
 2016年6月 取締役 常務執行役員 人事部、秘書部、総務部、
 コンプライアンス部、監査部担当



取締役(社外)
井手 明彦

1965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
 1994年6月 同総務部長
 1997年6月 同取締役
 2000年6月 同常務取締役
 2002年6月 同取締役副社長
 2004年6月 同取締役社長
 2010年6月 同取締役会長
 堺化学工業株式会社取締役
 2015年4月 三菱マテリアル株式会社取締役相談役
 2015年6月 三菱マテリアル株式会社相談役
 当社取締役



取締役(社外)
鹿取 克章

1973年4月 外務省入省
 2004年8月 同領事局長
 2005年8月 同大臣官房外務報道官
 2006年8月 駐イスラエル特命全権大使
 2008年10月 外務省ASEAN担当及び科学技術担当大使
 2010年4月 同外務省研修所長
 2011年3月 駐インドネシア特命全権大使
 2014年10月 外務省退職
 2015年6月 当社取締役



取締役(社外)
五十嵐 チカ

1997年4月 弁護士登録
 1997年4月 都内法律事務所勤務
 2006年7月 あさひ法律事務所(現西村あさひ法律事務所)勤務
 2007年6月 ニューヨーク州弁護士登録
 2016年6月 当社取締役

監査役 (2016年6月29日現在)



常勤監査役
大谷 勉

1975年4月 入社
2002年6月 企画本部国際部長
2004年4月 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
2006年4月 常務執行役員 資源事業本部長
2009年6月 取締役 常務執行役員 資源事業本部長
2010年4月 取締役 常務執行役員 エネルギー生産本部長、環境部担当
2012年4月 取締役 常務執行役員 エネルギー生産本部長
2013年4月 取締役
2013年6月 常勤監査役



常勤監査役
尾花 秀章

1978年4月 入社
2003年7月 リビング営業本部マーケティング部長
2004年4月 ホームサービス本部ホームサービス企画部長
2005年4月 コーポレート・コミュニケーション本部神奈川支店長
2007年4月 広報部長
2009年4月 執行役員 広報部長
2012年4月 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
2013年4月 常務執行役員 資材部、不動産計画部、人事部、監査部担当
2015年3月 常務執行役員退任
2015年6月 常勤監査役



監査役(社外)
森田 嘉彦

1969年4月 日本輸出入銀行入行
1999年10月 国際協力銀行専任審議役
2000年10月 同理事
2004年10月 同副総裁
2008年10月 株式会社日本政策金融公庫代表取締役専務取締役 国際協力銀行副経営責任者
2011年6月 同退任
2011年12月 株式会社三井住友銀行顧問
2012年6月 一般財団法人海外投融資情報財団理事長 当社監査役
2013年6月 川崎重工業株式会社社外取締役 株式会社三井住友銀行顧問退任
2014年12月 一般財団法人海外投融資情報財団理事長退任



監査役(社外)
大谷 幸二郎

1971年3月 横浜市入行
2003年4月 同総務局長
2006年4月 同水道局長
2008年3月 同退職
2008年7月 神奈川県内広域水道企業団 副企業長
2013年6月 当社監査役 神奈川県内広域水道企業団 退職



監査役(社外)
東嶋 和子

1985年4月 読売新聞社入社
1991年3月 読売新聞社退社 フリーランスジャーナリスト
2007年4月 筑波大学社会・国際学群非常勤講師
2014年6月 当社監査役

執行役員

社長執行役員	広瀬 道明	
副社長執行役員	救仁郷 豊	社長補佐、エネルギー生産本部長、電力事業計画部、電力事業統括
	内田 高史	社長補佐、リビング本部長
常務執行役員	小林 裕明	導管ネットワーク本部長
	安岡 省	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
	村関 不三夫	東京ガスリキッドホールディングス(株)代表取締役社長
	高松 勝	人事部、秘書部、総務部、コンプライアンス部、監査部
	荒井 英昭	地域本部長
	山上 伸	IT本部長、基盤技術部、環境部
	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
	沢田 聡	総合企画部、広報部、ガス自由化対応プロジェクト部、東京2020オリンピック・パラリンピック担当
	穴水 孝	資源・海外本部長

執行役員	原文比古
	傳 清忠
	齊藤 隆弘
	高木 信以智
	石井 敏康
	小林 信久
	小宮山 忠
	早川 光毅
	木本 憲太郎
	新田 洋平
	吉岡 朝之
	岸野 寛
	笹山 晋一
	嶋谷 あゆみ
エグゼクティブ・スペシャリスト	高柳 雅己 佐成 実

社外取締役からのメッセージ

国内では2016年4月の電力小売全面自由化に次いで2017年4月にはガス小売全面自由化が予定され、海外では原油価格など不安定要素が継続する一方で天然ガス関連インフラのニーズの高まりがみられるなど、東京ガスの事業環境は大きな変化を迎えています。他方、2015年6月から東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードが適用され、企業が自ら「経営の健全性及び透明性」を確保し、中長期的な「企業価値」の向上を目指す取組みを強化することが、より一層求められています。

私は弁護士として企業に対する各種のリーガル・サービスを提供して参りましたが、この重要な時期に東京ガスの独立社外取締役に選任頂き、責任の重さや期待の大きさに身の引き締まる思いが致します。コーポレートガバナンス・コードの原則によれば、独立社外取締役の主な役割として、経営の監督やステークホルダーの意見の反映等が期待されています。そこで、私の第一の任務は、取締役会等における建設的な議論の更なる活性化、具体的には、法律専門家としての知識や経験を踏まえつつ、株主の皆さまを始めとするステークホルダーの利益を常に意識し、経営課題の設定・施策・実施の各段階について、適切な質疑を投げかけ、あるいは意見を述べて、モニタリング機能を果たすことにあると考えています。また、第二の任務として、コンプライアンス、リスク管理体制、内部統制といった仕組みが適切に構築され、有効に活用されているかといった観点からもチェックして参ります。さらに、中長期的な「企業価値」の向上という観点では、人材の育成や働きやすい環境への配慮が欠かせません。性別、年齢、国籍、身体状況や家族環境等を含め、更なるダイバーシティを推進するといった側面からも、「企業価値」の向上に貢献できればと考えています。

東京ガスは早くから社外役員を登用した歴史もあり、コーポレートガバナンスに対して比較的高いレベルで取り組んでいると思います。社外役員

取締役(社外) 五十嵐 チカ



対しても、東京ガスの事業の概要や課題を積極的に説明する姿勢が見られ、疑問に対しても常に真摯に答えて下さるので、非常に頼もしく感じています。

東京ガスの「企業価値」について、私は、130年の歴史を経て培われた「安心、安全、信頼」のブランド価値を礎とし、時代の変化を成長の好機と捉えて果敢に挑戦し続ける「バイタリティ」を原動力とし、両者がバランスよく機動することで永続的に創出されるものと考えています。また、企業価値の主眼は「株主重視」の経営にありますが、エネルギー供給という事業の社会的使命にも鑑みますと、株主の皆さまのみならず、お客さま、従業員の皆さま、お取引先の皆さま、さらには地域社会や国際社会も含めたステークホルダーの皆さまに対して提供した価値の総体をもって企業価値と評価することがより相応しいと思われまます。

東京ガスの「バイタリティ」は、2011年の東日本大震災の半年後に策定された「チャレンジ2020ビジョン」の9ヶ年計画の内容及び成果の過程にも如実に現れています。現在、第二段階の「ステップ期」において「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」という各施策を掲げ、着実に成果を上げているところです。自由化の加速は事業と地域の垣根を取り払い、国内外での事業再編も一層加速するよう思われまます。独立社外取締役として、常にステークホルダーの利益を念頭において任務を遂行しつつ、東京ガスの更なる飛翔を目指す「ジャンプ期」へと繋げていけるよう、全力を尽くして参ります。



東京ガスグループの見える資産

Tokyo Gas Group's Invisible Assets

1885年の創業以来、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、

財務諸表には載らない「見える資産」を蓄積してきました。

電力・ガスの小売全面自由化が進む中においても、「見える資産」を磨きながら、
持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。



東京ガスグループの協力企業

ライフバル・エネスタ・エネフィットの事業展開規模

店舗数	スタッフ数
200以上	約1万人

当社グループは、1,100万件超のお客さまに24時間365日、天然ガスを安全かつ安定的にお届けするため、保安に携わる人材の育成を継続的に行っています。横浜市鶴見区にある保安スタッフ育成専用の研修施設では、年間延べ約6,900人の東京ガス社員、東京ガスグループの協力企業社員が実践的なトレーニングを受講しています。

都市ガスの安定供給を支えるためには、設備設計・施工・維持管理等の高度な専門技術に加え、緊急時においてもガス供給・保安責任を確実に実行できる判断力を備えた人材が必要不可欠です。130年に及ぶ歴史の中で蓄積してきた保安業務に関するノウハウ、及びその努力の結果として得られたお客さまからの信頼が、当社グループの強みとなっています。全面自由化後も継続的な人材育成を通じて、保安レベルの維持・向上に努めていきます。



技能



ライフバル・エネスタ・エネフィットは、検針、開閉栓、ガス設備の安全点検、ガス機器の販売・設置・修理等を行う地域に根付いたサービス会社です。地域密着型営業体制により、お客さまとの間に強い“信頼関係”を築いてきました。当社からも一部出資をして経営の支援にあたっています。

各店舗にはお客さまサービス全般に携わる多くのスタッフを擁し、これまでもガス設備の法定点検、ガス機器の販売・メンテナンス等の業務を通じて、お客さまのニーズに応えてきました。家庭用・小口業務用のお客さまに対する電力販売においても、1件1件のお客さまに個別に訪問することのできる営業体制を持っていることが、当社グループの電力販売における強みとなっています。

ライフバル・エネスタでは、ガスに関わる専門性のみならず、電気工事の資格等電気に関わる専門的知識・資格を保有するスタッフも育成されており、ガスと電気に関する総合エネルギーサービスの提供に向けた体制の構築が進んでいます。

当社グループでは、お客さま保安やサービスに関わる幅広い分野において、グループ全体での技能共有と、品質向上に向けたより一層の意識高揚に継続的に取り組んでいます。

技能向上に向けた取組みの一環として、貴重なお客さまとの接点機会である「開栓・ガス機器メンテナンス・定期保安点検業務」の分野においては、2011年度以降5年間にわたり実技競技会を開催してきました。ライフバル、エネスタ、エネフィットの協力企業が参加し、日々の業務に求められる知識と技能を競い合うことで、現場力に磨きをかけています。

直近の開催実績

	業務分野	参加者数
2013年度	定期保安点検	約750名
2014年度	開栓	約800名
2015年度	ガス機器メンテナンス	約600名



ダイバーシティへの取り組み

ダイバーシティ推進に関するトップコミットメント

東京ガスグループは将来にわたる持続的な成長・発展に向けダイバーシティを推進します

エネルギー市場の企業間競争が増々激化する中、東京ガスグループは、お客さまに選ばれ続け、将来にわたる持続的な成長・発展を成し遂げるため、「チャレンジ2020ビジョン」の実現を目指しています。そのためのグループを挙げて取り組むべき重要課題の一つが、ダイバーシティ(多様な人材の活躍)の推進です。多様化するお客さまニーズにお応えし続けていくためには、グループで働く者一人ひとりが、知識・能力・経験を最大限に活かし、活躍することが不可欠です。それを後押しするための制度の整備・拡充や従業員の意識醸成、組織風土づくりについて今後も積極的に取り組み、性別、年齢、障がいの有無、新卒／中途、国籍等に関係なく、働くすべての人が活躍できる企業グループを目指します。

ダイバーシティ推進に関する基本方針

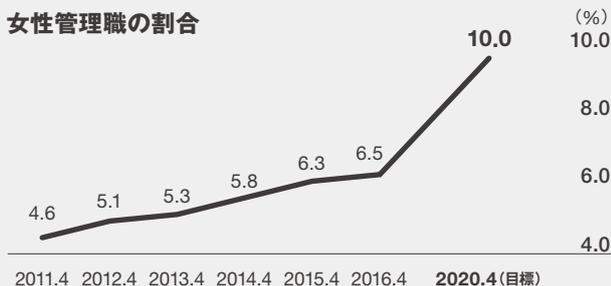
東京ガスグループは、働く者一人ひとりが、知識・能力・経験を最大限に活かし、活躍する企業グループになることを目指し、ダイバーシティを推進します。

- 1 一人ひとりが生産性を高めながら、お互いの働き方を認め合う組織(多様な働き方と生産性向上)の実現を目指します。
- 2 ダイバーシティ推進の端緒として女性の活躍推進を位置づけ、今後も積極的に取り組みます。
- 3 「グループダイバーシティ推進チーム」を設置し、経営と一体となってグループ全体の推進を行います。

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、多彩な職種での女性の活躍、女性管理職比率も着実に上昇しています。本年4月には初の女性執行役員が誕生しており、女性社員の活躍の場は

女性管理職の割合



確実に広がっています。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、今後は2020年における女性管理職比率10%の実現に向けて、引き続き女性の活躍の場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

障がいを持つ従業員も、健常者と同じ職場で各種業務に従事しています。2016年3月現在、137名が在籍しており、法定雇用率を達成しています。今後、さらなる雇用の拡大と活躍の場の創出をめざして「障がい者雇用促進連絡会」を新設し、社内の就業職場・領域を広げるとともに、グループ会社の取り組みも支援していきます。併せて、安全で働きやすい環境の整備もすすめていきます。



人材

戦略分野への人員配置

戦略分野である電力事業と海外事業に人員を重点配置し、成長・拡大を推進しています。

電力事業

電力事業の拡大に伴い、人員を重点配置・育成しています。加えて、経験・専門性がある人材の中途採用も柔軟に実施しています。

海外事業

海外事業の拡大に向け、2011年からの5年間で海外勤務者を2.5倍の約100名にまで増員してきました。事業展開の規模やスピードに合わせながら、今後200名規模に増員することを計画しています。

電力・ガス小売全面自由化というエネルギー業界の変革期に際し、電力・ガス会社にとどまることなく様々な業界のプレーヤーと幅広く情報交換を行い、原料調達や電力事業（発電所建設・電力販売）など、お互いにシナジーを見込める分野で連携を進めています。

LNGバリューチェーン



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・北米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提供や、インフラ構築などに貢献

ベトロトナムガス（エネルギーソリューション事業の事業化調査に関する覚書締結）／
ブルタミナ社（LNGバリューチェーン構築に関する戦略的協力協定締結）

原料調達



国内外のLNGプレーヤーとの連携を強化・拡大することにより、柔軟性の確保と価格競争力のあるLNG調達を実現

韓国ガス公社／台湾CPC社／関西電力

発電



競争力ある電源の拡充

JXエネルギー（川崎天然ガス発電）／昭和シェル石油（扇島パワー）／
神戸製鋼所（真岡発電所からの電力調達）／出光興産、九州電力（千葉袖ヶ浦エナジー）

電力販売



高圧・特別高圧のお客さまへの電力販売拡大

東北電力（シナジアパワー）／NTTファシリティーズ、大阪ガス（エネット）

低圧のお客さまへの電力販売拡大

都市ガス卸供給先のガス事業者等18社と業務提携
（都市ガス需要案件数計：約56.9万件）
LPガス販売事業者27社と業務提携（需要案件数：約31万件）
住宅・建築・設備・通信・情報サービスなど様々な業界のみならずとの
パートナーシップを通じた販売に関しても協議を推進



パートナー



11年間の主要連結財務データ 2016年3月31日現在

	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3
売上高(百万円)	1,266,501	1,376,958	1,487,496	1,660,162
営業利益(百万円)	112,345	162,315	70,048	65,204
営業利益率(%)	8.87	11.79	4.71	3.93
経常利益(百万円)	98,689	156,039	66,832	58,337
当期純利益(百万円)	62,114	100,699	42,487	41,708
自己資本(百万円)	728,231	795,101	769,072	772,365
総資産(百万円)	1,693,898	1,692,635	1,703,651	1,764,185
有利子負債残高(百万円)	559,911	525,467	558,716	593,230
営業キャッシュ・フロー(百万円)	198,490	233,841	184,908	182,791
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	79,057	109,285	46,902	36,862
EBITDA(百万円)	248,721	295,457	212,469	206,287
設備投資額(百万円)	119,435	124,556	138,006	145,929
減価償却費(百万円)	136,376	133,142	142,421	141,083
EPS(潜在株式調整後1株当たり当期純利益)(円)	21.70	35.69	15.50	15.37
BPS(1株当たり純資産)(円)	270.46	293.11	289.49	284.72
発行済株式総数(普通株式)(千株)	2,810,171	2,810,171	2,741,571	2,717,571
1株当たり配当金(円)	7	8	8	8
DOE(自己資本配当率)(%)	2.71	2.83	2.72	2.78
配当性向(%)	29.81	21.33	50.19	51.18
総分配性向(%)	84.29	60.14	73.56	63.35
流動比率(%)	102.91	112.60	106.76	118.99
D/E レシオ(倍)	0.77	0.66	0.73	0.77
自己資本比率(%)	42.99	46.97	45.14	43.78
ROE(自己資本利益率)(%)	9.02	13.22	5.43	5.41
ROA(総資産利益率)(%)	3.69	5.95	2.50	2.41
総資産回転率(回)	0.75	0.81	0.88	0.96
TEP(億円)	229	538	17	-48
WACC(%)	3.7	3.8	3.6	3.4
お客さま件数(千件)	10,016	10,207	10,380	10,513
ガス販売量(百万m ³)	13,098	13,315	14,215	13,942
2020ビジョンベース [*]	—	—	—	—

※2020ビジョンベース…2020ビジョン策定時の目標販売量のベース、具体的には連結ガス販売量に自家使用分、LNG販売量(ニジオ向け除く)を加算したものの

※減価償却費には長期前払費用償却を含んでいます

※記載の財務数値は、有価証券報告書を基準としておりますが、監査法人等の監査を受けているものではありません

2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3
1,415,718	1,535,242	1,754,257	1,915,639	2,112,117	2,292,548	1,884,656
85,229	122,451	77,075	145,633	166,044	171,753	192,008
6.02	7.98	4.39	7.60	7.86	7.49	10.19
83,519	121,548	75,620	147,453	159,613	168,169	188,809
53,781	95,467	46,060	101,678	108,451	95,828	111,936
813,886	858,920	839,166	927,634	1,011,787	1,069,515	1,100,271
1,840,972	1,829,661	1,863,885	1,992,403	2,176,816	2,257,662	2,251,518
555,919	584,169	625,830	642,550	713,823	730,739	715,769
199,898	244,803	194,565	240,448	248,831	237,680	257,122
51,712	94,600	48,152	56,651	827	13,084	25,089
231,346	271,788	225,580	284,403	306,424	313,605	337,194
148,186	150,202	146,413	183,797	248,004	224,596	232,033
146,117	149,336	148,505	138,770	140,380	141,852	145,187
19.86	35.63	17.70	39.52	43.10	39.15	46.68
301.58	320.70	324.67	360.70	402.91	438.28	460.35
2,703,761	2,684,193	2,590,715	2,577,919	2,517,551	2,446,778	2,396,778
9	9	9	10	10	10	11
3.07	2.88	2.74	2.91	2.59	2.34	2.58
45.32	25.26	50.85	25.30	23.20	25.55	23.57
60.11	60.87	61.36	60.70	60.00	60.80	60.10
120.93	142.26	156.89	162.16	156.67	150.63	155.48
0.68	0.68	0.75	0.69	0.71	0.68	0.65
44.21	46.94	45.02	46.56	46.48	47.37	48.87
6.78	11.41	5.42	11.51	11.18	9.21	10.32
2.98	5.20	2.49	5.27	5.20	4.32	4.96
0.79	0.84	0.95	0.99	1.01	1.03	0.84
186	640	91	598	507	434	676
3.2	3.3	3.1	3.2	3.2	3.6	3.4
10,637	10,739	10,855	10,978	11,111	11,263	11,398
13,666	14,745	15,190	15,390	14,735	15,541	15,436
—	—	15,833	16,741	17,225	18,360	18,587

計算式

営業キャッシュ・フロー = 当期純利益 + 長期前払費用償却 + 減価償却費

フリーキャッシュ・フロー = 当期純利益 + 長期前払費用償却 + 減価償却費 - 設備投資額

流動比率 = 流動資産(期末) ÷ 流動負債(期末) × 100

D/E レシオ = 有利子負債(期末) ÷ 自己資本(期末)

自己資本比率 = 自己資本(期末) ÷ 総資産(期末) × 100

総資産回転率 = 売上高 ÷ 総資産(期中平均)

TEP (Tokyo Gas Economic Profit)

= NOPAT - 資本コスト (投下資本 × WACC)

WACC 算定諸元 (2016年3月期末実績)

・有利子負債コスト 実績金利 1.11% (税引後)

・株主資本コスト率

・リスクフリーレート 10年国債利回 0.44%

・リスクプレミアム 5.5% β値 0.75

連結貸借対照表

(百万円)

	2015.3.31	2016.3.31
資産の部		
固定資産		
有形固定資産		
製造設備	174,760	241,842
供給設備	479,060	550,713
業務設備	60,525	59,560
その他の設備	326,424	351,950
休止設備	387	316
建設仮勘定	223,821	107,685
有形固定資産合計	1,264,979	1,312,068
無形固定資産		
のれん	503	841
その他無形固定資産	134,937	136,348
無形固定資産合計	135,441	137,189
投資その他の資産		
投資有価証券	199,166	179,410
長期貸付金	16,149	24,013
退職給付に係る資産	5,541	229
繰延税金資産	24,731	40,447
その他投資	30,335	34,741
貸倒引当金	△444	△394
投資その他の資産合計	275,480	278,447
固定資産合計	1,675,901	1,727,705
流動資産		
現金及び預金	86,493	170,262
受取手形及び売掛金	250,326	201,344
リース債権及びリース投資資産	26,379	24,054
有価証券	43,010	—
商品及び製品	3,189	3,501
仕掛品	14,046	10,784
原材料及び貯蔵品	71,630	46,525
繰延税金資産	12,637	8,004
その他流動資産	74,632	59,808
貸倒引当金	△584	△472
流動資産合計	581,761	523,812
資産合計	2,257,662	2,251,518
負債の部		
固定負債		
社債	312,697	284,997
長期借入金	339,214	363,393
繰延税金負債	11,436	11,321
退職給付に係る負債	75,071	89,405
ガスホルダー修繕引当金	3,421	3,455
保安対策引当金	868	466
器具保証引当金	3,675	9,538
債務保証損失引当金	1,562	1,678
資産除去債務	11,448	10,695
その他固定負債	24,798	24,490
固定負債合計	784,193	799,443
流動負債		
1年以内に期限到来の固定負債	58,020	47,044
支払手形及び買掛金	108,948	82,352
短期借入金	18,547	16,512
未払法人税等	43,640	28,914
繰延税金負債	2	1
保安対策引当金	3,839	—
資産除去債務	—	53
その他流動負債	153,208	162,023
流動負債合計	386,206	336,903
負債合計	1,170,400	1,136,346
純資産の部		
株主資本		
資本金	141,844	141,844
資本剰余金	2,065	1,878
利益剰余金	855,776	910,353
自己株式	△3,715	△4,441
株主資本合計	995,971	1,049,634
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	34,455	26,298
繰延ヘッジ損益	△1,820	△2,573
為替換算調整勘定	43,071	44,945
退職給付に係る調整累計額	△2,163	△18,033
その他の包括利益累計額合計	73,543	50,636
非支配株主持分	17,747	14,900
純資産合計	1,087,262	1,115,172
負債純資産合計	2,257,662	2,251,518

連結損益計算書

	(百万円)	
	2014.4.1~2015.3.31	2015.4.1~2016.3.31
売上高	2,292,548	1,884,656
売上原価	1,668,041	1,239,020
売上総利益	624,506	645,636
供給販売費及び一般管理費		
供給販売費	383,749	385,572
一般管理費	69,003	68,054
供給販売費及び一般管理費合計	452,752	453,627
営業利益	171,753	192,008
営業外収益		
受取利息	770	615
受取配当金	3,891	1,878
受取賃貸料	1,622	2,177
為替差益	148	1,733
持分法による投資利益	3,313	2,122
雑収入	7,796	7,043
営業外収益合計	17,542	15,570
営業外費用		
支払利息	12,659	12,158
他受工事精算差額	2,054	2,189
雑支出	6,413	4,421
営業外費用合計	21,126	18,769
経常利益	168,169	188,809
特別利益		
固定資産売却益	6,134	-
投資有価証券売却益	5,062	-
特別利益合計	11,197	-
特別損失		
減損損失	30,987	28,293
固定資産圧縮損	505	-
投資有価証券評価損	622	4,747
特別損失合計	32,115	33,040
税金等調整前当期純利益	147,251	155,768
法人税、住民税及び事業税	51,451	43,782
法人税等調整額	△847	△991
法人税等合計	50,603	42,791
当期純利益	96,647	112,977
非支配株主に帰属する当期純利益	819	1,040
親会社株主に帰属する当期純利益	95,828	111,936

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2014.4.1~2015.3.31	2015.4.1~2016.3.31
当期純利益	96,647	112,977
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	8,603	△8,363
繰延ヘッジ損益	△447	△1,062
為替換算調整勘定	20,537	3,614
退職給付に係る調整額	△3,402	△15,904
持分法適用会社に対する持分相当額	3,887	△1,387
その他の包括利益合計	29,179	△23,102
包括利益	125,826	89,874
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	124,981	89,029
非支配株主に係る包括利益	845	844

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

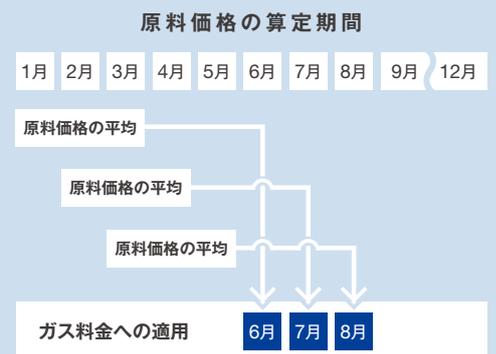
	2014.4.1~2015.3.31	2015.4.1~2016.3.31
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	147,251	155,768
減価償却費	138,635	141,930
減損損失	30,987	28,293
長期前払費用償却額	3,217	3,256
有形固定資産除却損	2,001	3,050
投資有価証券売却損益(△は益)	△5,062	△1,156
投資有価証券評価損益(△は益)	622	4,747
器具保証引当金の増減額(△は減少)	3,675	5,863
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△4,810	△1,110
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△4,474	△1,384
保安対策引当金の増減額(△は減少)	2,995	△4,242
受取利息及び受取配当金	△4,661	△2,494
支払利息	12,659	12,158
持分法による投資損益(△は益)	△3,313	△2,122
売上債権の増減額(△は増加)	2,355	47,350
たな卸資産の増減額(△は増加)	△12,008	28,117
仕入債務の増減額(△は減少)	△7,305	△22,993
未収消費税等の増減額(△は増加)	△4,371	2,940
未払消費税等の増減額(△は減少)	1,137	△2,436
未収入金の増減額(△は増加)	△5,603	12,864
リース債権及びリース投資資産の増減額(△は増加)	△42	2,273
その他	△21,005	△1,253
小計	272,878	409,422
利息及び配当金の受取額	13,512	11,954
利息の支払額	△12,649	△12,547
法人税等の支払額	△50,515	△54,170
営業活動によるキャッシュ・フロー	223,225	354,658
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の払戻による収入	1,846	1,945
投資有価証券の取得による支出	△147	△1,850
投資有価証券の売却及び償還による収入	8,705	3,616
有形固定資産の取得による支出	△180,097	△195,060
無形固定資産の取得による支出	△25,313	△26,131
長期前払費用の取得による支出	△3,276	△10,683
事業譲受による支出	—	△1,250
長期貸付けによる支出	△2,954	△9,776
長期貸付金の回収による収入	6,485	1,726
その他	9,913	1,057
投資活動によるキャッシュ・フロー	△184,838	△236,406
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	241	△2,011
リース債務の返済による支出	△975	△1,243
長期借入れによる収入	29,359	51,701
長期借入金の返済による支出	△30,891	△18,012
社債の償還による支出	△20,000	△43,800
非支配株主への払戻による支出	—	△3,581
自己株式の取得による支出	△40,132	△33,939
配当金の支払額	△24,774	△24,173
その他	19,432	△356
財務活動によるキャッシュ・フロー	△67,741	△75,418
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,769	△1,065
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△22,585	41,769
現金及び現金同等物の期首残高	150,918	128,333
現金及び現金同等物の期末残高	128,333	170,102

収支に影響を与える要因

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

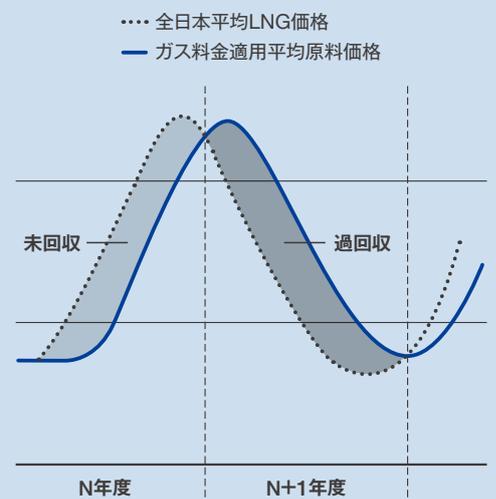
貿易統計に基づく3ヶ月の平均原料価格と、基準となる原料価格(基準平均原料価格)を比較し、その変動分について、あらかじめ定められた算定方法により自動的にガス料金に反映させる原料費調整制度が導入されています。原料費の支払いと、その原料費がガス料金に反映されるまでには平均4ヶ月のタイムラグがあるため、原油価格・為替レート変動の動向によっては、区切られた会計期間では原料費の未回収・過回収が発生し、利益の変動要因となることがあります。しかし、中長期的には原料調達コストの変動がガス事業者の収益に与える影響は、ニュートラルと考えられます。

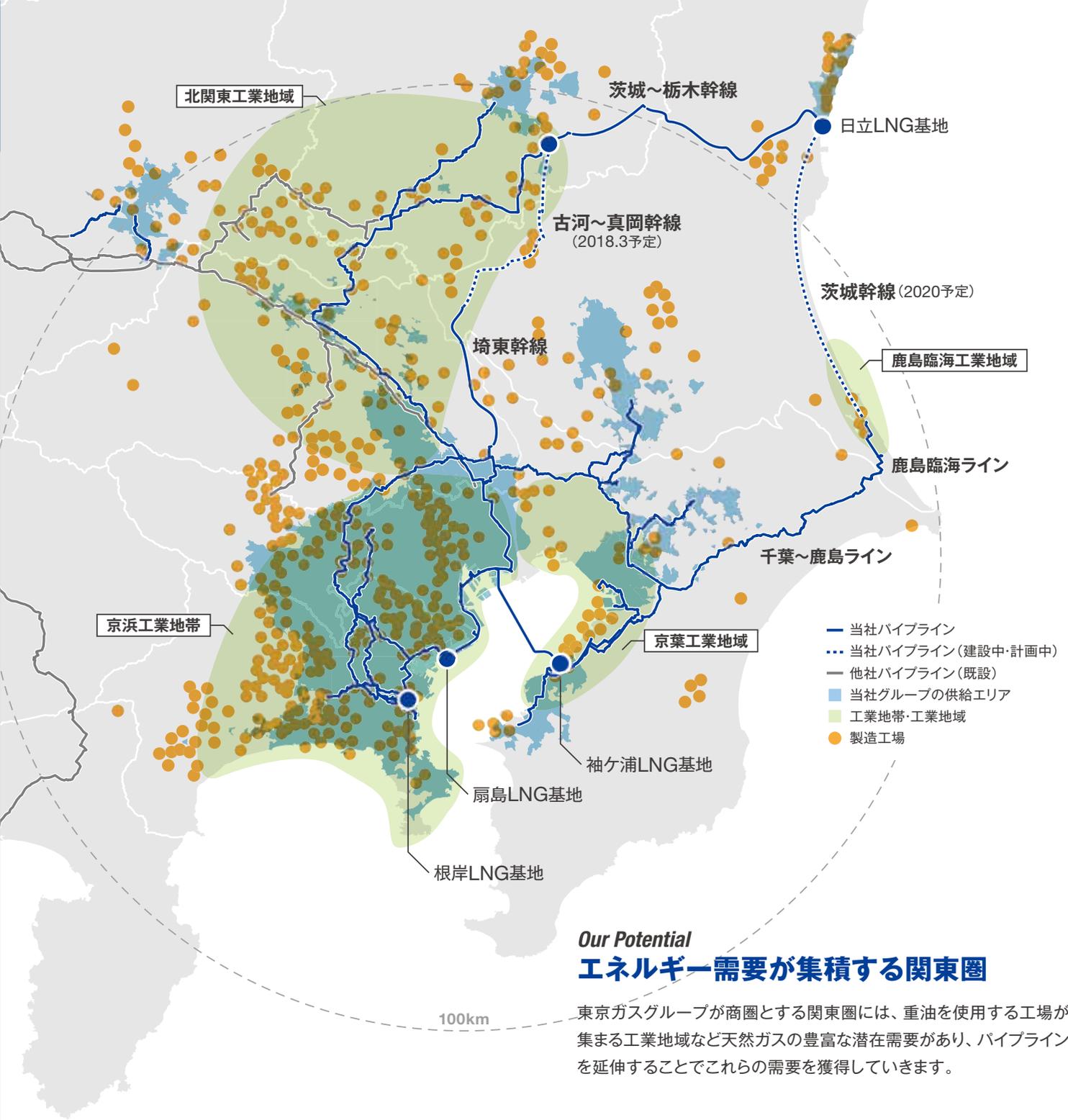
原料価格の算定期間とガス料金への適用時期



原料価格の3ヶ月平均値を、中2ヶ月の間隔を置いて、次の1ヶ月分のガス料金に反映します。

料金スライドイメージ

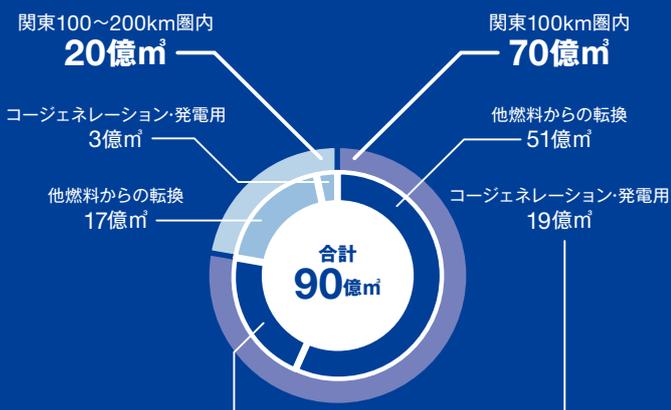




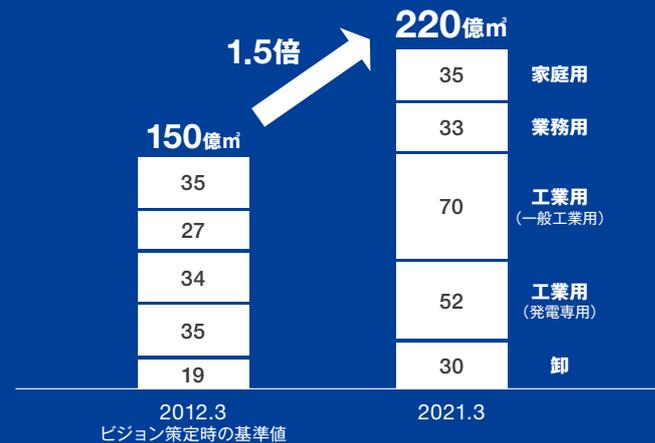
Our Potential エネルギー需要が集積する関東圏

東京ガスグループが商圏とする関東圏には、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。

関東200km圏における工業用・商業用潜在需要



用途別ガス供給量のチャレンジ指標



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/gvnncc/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

Stock Code **9531**

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

〒105-8527 東京都港区海岸1-5-20

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

発行:平成28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、管理された植林材及び再・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。



あなたとずっと、今日よりもっと。

