



---

# 2009 年度～2013 年度 グループ中期経営計画

～総合エネルギー事業の進化・発展～

---

2009 年 1 月

東京ガス株式会社

I. はじめに	P 1
II. 当社グループを取り巻く経営環境の変化	P 2
III. 当社グループが目指す姿	P 3
IV. 事業戦略とアクションプラン	P 4
1. 「3つのE」に重点を置いた総合エネルギー事業の進化・発展	P 4
(1) Eco-friendly ～環境を機軸とした価値創造～	P 4
(2) Excellent service ～お客さま価値の向上～	P 6
(3) Expansion ～マーケットの徹底深耕・拡大～	P 8
2. LNG バリューチェーンの強化	P10
(1) 環境変化にも柔軟に対応できる安定的 LNG 調達	P10
(2) 将来を見据えた基幹インフラの積極的拡充	P10
3. オール東京ガスの総合力強化	P12
(1) グループ連結経営の強化	P12
(2) 人材基盤の強化	P12
(3) 足元を固め次世代に繋げる技術開発の推進	P12
(4) IT 基盤の整備	P13
(5) オール東京ガスにおける CSR 経営の推進	P13
(6) 保有不動産の効率的活用と資産価値向上	P13
V. キャッシュフロー配分の基本方針と財務戦略	P14
1. キャッシュフロー配分の基本方針	P14
2. 財務戦略	P14

## I. はじめに

当社グループは、2006年1月に「2006～2010年度 グループ中期経営計画 ―天然ガス新市場の創造と開拓―」を策定し、「総合エネルギー事業」の早期確立に向けた施策を着実に実行してきています。これは、天然ガスをコアとしたガス・電力などのマルチエネルギー供給と、お客さまにご満足いただけるソリューションをワンストップで提供するエネルギーサービスを軸とした「総合エネルギー事業」を、より広域的なマーケットで展開することによって持続的成長を目指すものです。

天然ガスは、地球温暖化対策などへの対応としての環境性、原油と比した経済性・供給安定性、熱・電力など様々な需要形態に対応できる利便性を背景に、エネルギーとしての優位性・重要性は変わることなく、社会やお客さまからのニーズは今後も拡大していくものと予測されます。

一方で、環境保全に対する市場や社会からの要請の一層の高まり、エネルギー間あるいは同エネルギーでの競合激化、原油価格の乱高下などによる原料調達環境の変化など、当社グループの「総合エネルギー事業戦略」の展開に大きく影響を与える環境変化が顕在化してきています。また、昨年後半からの急激かつ世界的な景気減速は、短期的にはエネルギー需要に大きな影響を与えるものと考えています。

こうした経営環境変化に迅速かつ的確に対応し、「総合エネルギー事業戦略」をより力強く推進していくため、当社グループは「2009～2013年度 グループ中期経営計画」を策定しました。この中期経営計画は、これまでの「総合エネルギー事業」の基本戦略は堅持しつつ、「**環境を機軸とした価値創造(Eco-friendly)**」、「**お客さま価値の向上(Excellent Service)**」、「**マーケットの徹底深耕・拡大(Expansion)**」の「3つのE」に重点を置いた事業展開、それを実現するための「**LNGバリューチェーンの強化**」、および「**オール東京ガス\*の総合力強化**」を図ることで、「**総合エネルギー事業の進化・発展**」を目指していくものです。また、戦略展開の視野においては、2010年代後半を見据えた中長期的観点から、積極的な原資投入と経営基盤の強化を図っていきます。

これらにより、天然ガスのさらなる高付加価値化による一層の普及・拡大と、エネルギー分野における当社グループ事業の広がり・厚みを同時に実現し、将来の環境変化にも柔軟に対応し、持続的に成長していく強靱な企業グループとして、お客さま、株主の皆さま、社会から常に信頼され発展し続けることを目指していきます。

※オール東京ガス＝東京ガス、関係会社、協力企業の総称

## Ⅱ. 当社グループを取り巻く経営環境の変化

### 1. 環境保全への社会的要請の高まり

- 京都議定書第一約束期間に入り、またポスト京都の枠組みが議論される中で、地球温暖化問題への取り組みがグローバルレベルで急速に進んでいます。それを受け政府は、2050年までにCO<sub>2</sub>を60～80%削減(2000年比)する長期目標を発表し、企業においても、自らCO<sub>2</sub>削減目標を掲げて生産効率向上や省エネ・新エネ設備の積極的な導入を図っています。
- 今後、これらの地球温暖化問題への取り組みは一層加速・強化されるものと考えられ、当社グループも従来の天然ガス普及・拡大や省エネ提案に加えて、新エネルギーなどを取り入れた新しい価値を提供することで、お客さまや社会の要請に積極的かつ総合的に応えていく必要があります。

### 2. エネルギー需要構造の変化

- 家庭用市場は、住宅着工件数の低迷、世帯人員数の減少、省エネ機器の本格普及や住宅の高気密・高断熱化などにより、エネルギー需要の伸びが長期的には鈍化する傾向にあります。こうしたトレンドの中で、継続的に都市ガスを選んでいただけるお客さまを拡大していくための戦略・取り組みがますます重要になってきています。
- 産業用・業務用市場は、短期的には景気減速による工場の稼働率低下などにより需要の減少傾向が予測されるものの、環境性・経済性・利便性などを背景として、燃料転換や発電用など、関東圏での天然ガス需要は引き続き拡大する見通しです。当社グループとして広域的にお客さまニーズにお応えし、成長機会を確実に捉えていくことが重要です。

### 3. 競合の激化

- 電化攻勢は、家庭用市場では流通ルートの拡充などにより一層激しいものとなっており、産業用・業務用市場にも波及しつつあります。
- 今後一層の競合激化は不可避であり、価格競争力に加えて、お客さまの様々なニーズにお応えできる技術力、商品力、提案力などを合わせた総合的な競争力を強化していくことが不可欠です。

### 4. 原料調達環境の変化

- LNG は、世界的な需要拡大や資源ナショナリズムの台頭による中長期的な価格の高止まり、原油価格・為替にリンクした大きな価格変動などのリスクが高まっており、これらは産業用市場などにおける当社の競争力に影響を与えるものと考えられます。そうした調達環境の下、価格競争力ある天然ガスを安定的にお届けするための取り組みがこれまで以上に重要となります。

### Ⅲ. 当社グループが目指す姿

当社グループは、「総合エネルギー事業」の広域展開により、天然ガスの普及・拡大に努めることで着実に成長してまいりました。また、LNG バリューチェーンの強化への取り組みは、上流・輸送・電力事業など、新たな成長分野を生み出すとともに、「総合エネルギー事業」の競争力強化に繋がっています。

天然ガスの優位性・重要性、そして社会やお客さまからのニーズは今後一層増していくものと考えています。一方で、環境保全への要請、競合の激化、原料調達環境の変化などの環境変化には迅速に対応していく必要があります。

こうした状況を踏まえ、今09-13中期経営計画では、天然ガスをコアとした総合エネルギー事業の基本戦略を堅持しつつ、環境を機軸とした価値創造(Eco-friendly)、お客さま価値の向上(Excellent service)、マーケットの徹底深耕・拡大(Expansion)の「3つのE」に重点をおいた事業展開を図るとともに、この実現を支える「LNG バリューチェーンの強化」、「オール東京ガスの総合力強化」に注力していきます。

これらにより、天然ガスの高付加価値化による一層の普及・拡大を実現するとともに、事業に広がりや厚みを持たせることで、将来のあらゆる環境変化に対応できる強靱な企業グループを目指していきます。

#### 天然ガスをコアとした総合エネルギー事業

LNG バリューチェーンを強みとした競争力ある「マルチエネルギー供給」と、お客さまにご満足いただけるソリューションをワンストップで提供する「エネルギーサービス」の「広域展開」

天然ガスをコアとした総合エネルギー事業の基本戦略は堅持しつつ、以下の取り組みに重点をおいて事業展開を図る

#### 進化・発展のための重点取り組み

Eco-friendly	Excellent service	Expansion
<b>環境を機軸とした価値創造</b> ▲ 燃料電池をはじめとする環境価値の高い商品・サービスの普及・拡大 ▲ 新エネルギーの導入やエネルギーの面的・ネットワーク的利用の拡大	<b>お客さま価値の向上</b> ▲ お客さまへの積極的アプローチを通じた質の高い満足の提供 ▲ 安全・防災対策を一層強化し、安心・安全・信頼のブランド価値を向上	<b>マーケットの徹底深耕・拡大</b> ▲ 広域マーケットにおける天然ガス需要の徹底開発 ▲ 小口マーケットにおけるお客さま件数の拡大 ▲ 地域に根ざしたガス事業運営による天然ガスの普及・拡大
<b>LNG バリューチェーンの強化</b> ▲ 変化にも柔軟に対応できる安定的 LNG 調達 ▲ 将来を見据えた基幹インフラの積極的拡充		<b>オール東京ガスの総合力強化</b> ▲ 人材・技術など、グループの総力を結集し、オール東京ガスの経営基盤を一層強化

#### 目指す姿

##### <天然ガスの高付加価値化>

天然ガスの優位性を最大限活かし、総合エネルギー事業を多様な姿・形で発展させお客さま提供価値を高めることで、天然ガスのより一層の普及・拡大を図る。

##### <事業の広がりや厚みの実現>

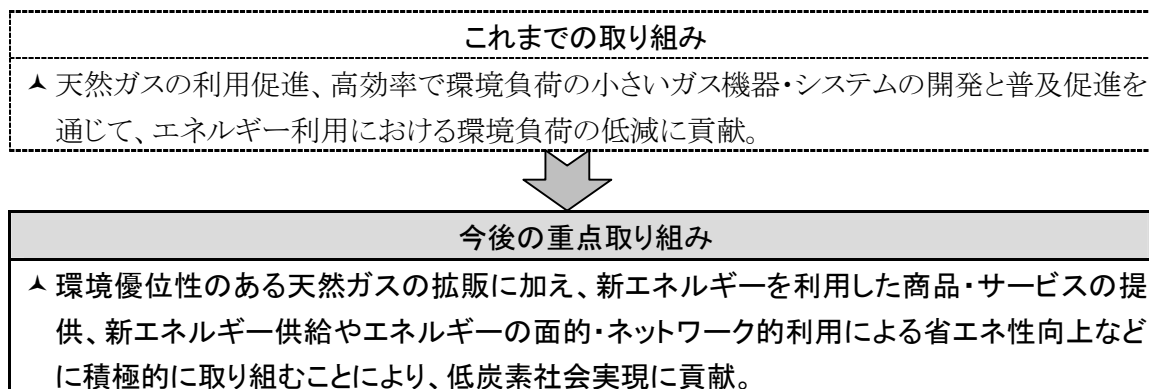
新エネルギー供給・お客さま提供価値・事業運営体制などの多様化を通じ、幅広い収益基盤を確立し、将来の発展に繋げていく。

将来のあらゆる環境変化に柔軟に対応し、持続的に成長していく強靱な企業グループ

## IV. 事業戦略とアクションプラン

### 1. 「3つのE」に重点を置いた総合エネルギー事業の進化・発展

#### (1) Eco-friendly ～環境を機軸とした価値創造～



#### ①家庭用燃料電池の本格普及

- 給湯・暖房・電気をワンストップで供給する環境性に優れた家庭用燃料電池「エネファーム」の販売を本格的に開始し、環境にやさしい生活スタイルをより多くのお客さまに提案するとともに、その普及を通じて水素社会への先鞭をつけていきます。

#### ②太陽光・太陽熱を取り入れた環境対応型システムの普及・拡大

- 太陽光や太陽熱を組み合わせた新エネルギー利用システムなどの提案により、お客さまの省エネニーズに対するソリューションと快適な生活の両立を実現させていきます。

#### [新エネ・省エネ商品例]

家庭用	マイホーム発電と太陽光発電、高効率給湯器(エコジョーズ)と太陽熱温水器
業務用	コージェネレーションと太陽光発電、吸収式冷温水機・業務用ボイラと太陽熱温水器

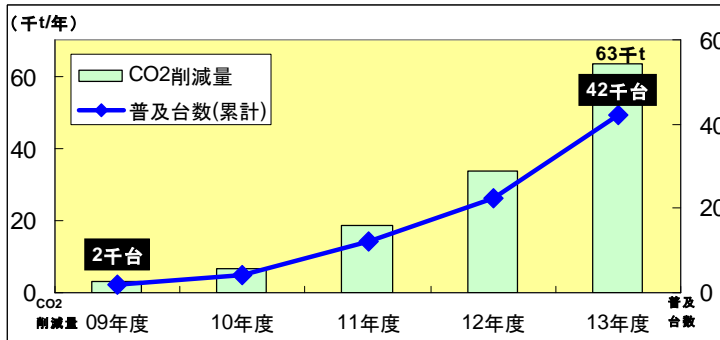
#### ③環境価値を高めたエネルギーサービス事業への進化

- 従来のコージェネレーション型エネルギーサービスに加え、新エネルギー・省エネルギーサービスを取り込んだ環境付加価値型エネルギーサービス事業を展開していきます。
- 地域再開発においては、新エネルギーやエネルギーの面的・ネットワーク的利用を取り入れ、地域コミュニティレベルの最適エネルギーシステムを構築していきます。

#### ④新エネルギーへの本格的アプローチ

- 下水汚泥・食品残渣などから得られるバイオガスを活用した新エネルギー利用を推進していきます。
- お客さまの新エネルギー導入を補完する手法として有効なグリーン証書、CO<sub>2</sub>削減を支援する排出権などの買取・販売スキームを検討していきます。
- 当社の強みを活かした新エネルギー関連の事業化を検討していきます。

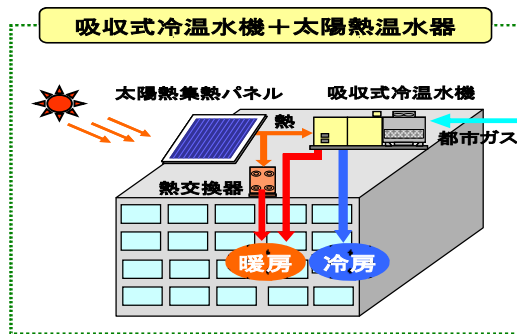
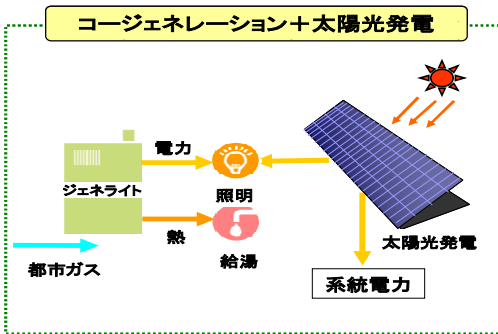
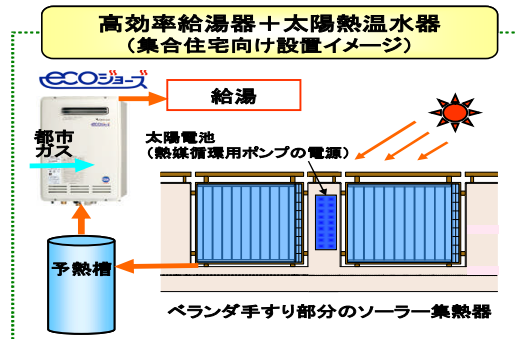
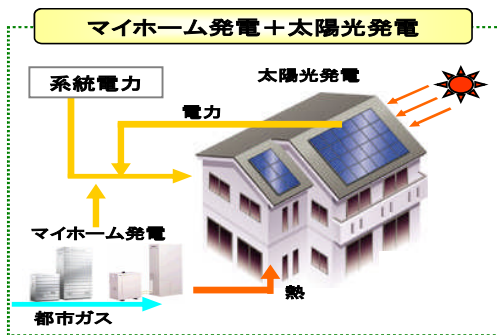
[家庭用燃料電池「エネファーム」の普及・拡大によるCO<sub>2</sub>削減]



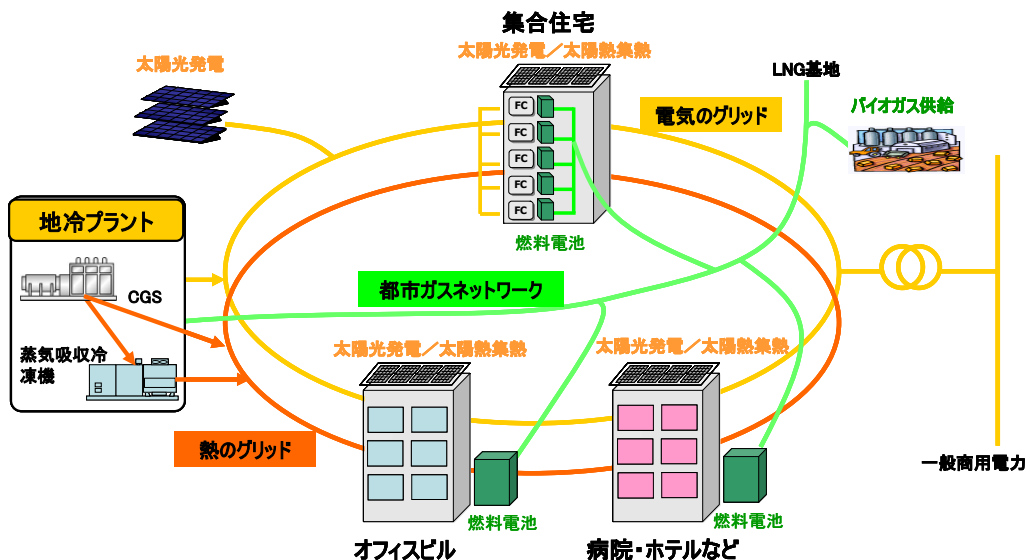
従来型システムに比べ、1世帯※あたり年間1.5tのCO<sub>2</sub>削減(「1人1日1kg」の削減に相当)を実現します。[当社試算]

※1世帯:戸建住宅、4人家族

[新エネ・省エネ商品例]



[都市部におけるエネルギーの面的・ネットワーク的利用]



## **(2)Excellent service ～お客さま価値の向上～**

### これまでの取り組み

- ▲ 東京ガス、エネスタ、東京ガス・カスタマーサービスの機能を再編・集約した地域密着型営業体制(東京ガスライフバル)を構築。
- ▲ 「マルチエネルギー供給」と「エネルギーサービス」により、お客さまに多様なソリューションや価値を提案。
- ▲ お客さまガス設備の定期的な点検やガス導管の計画的な更新に注力。



### 今後の重点取り組み

- ▲ お客さまとの距離を能動的に縮め、様々なニーズに合わせたより質の高いソリューション提案やサービスを提供し、より多くのお客さま満足を実現。
- ▲ ガス機器・導管の安全対策や地震防災対策を強化することにより、「安心・安全・信頼のブランド価値」をさらに向上。

#### ①お客さまの身近なパートナー「東京ガスライフバル」体制の確立・推進

- あらゆる業務機会での積極的なコミュニケーションを通じて、一人ひとりのお客さまのご要望を深く掘り下げ、きめ細かな価値提案やサービス提供をタイムリーに行うことで、これまで以上に身近な存在として多くのお客さまの暮らしに関する満足を実現していきます。

#### ②産業用・業務用営業の高付加価値化によるお客さま満足の実現

- これまで培った技術力・エンジニアリング力・営業力を最大限活用し、営業パーソンとお客さまとの関係の深化を図りながら、高度化・多様化するお客さまニーズに対して価値ある提案を行います。
- 設備のライフサイクルに踏み込んだ最適化提案、都市ガスと電力などエネルギーのベストミックスに関するコンサルティング、信用力・ヘッジ取引を活用したファイナンス・リスクマネジメントサービスなどにより、個々のお客さまの期待に総合的に応えていきます。

#### ③安全対策・地震防災対策の一層の強化

- 業界を挙げた安全高度化に向け、Si センサーコンロなど安全型ガス機器の開発・普及を図るとともに、不完全燃焼防止装置のないガス機器の取替促進や安全点検の強化により、消費機器事故の撲滅に努めます。
- ガス導管の計画的更新に引き続き注力し、「ねずみ鋳鉄管」対策の前倒し実施を目指すとともに、「白ガス経年埋設内管」の取替を促進します。
- 設備の耐震性強化に継続的に努めるとともに、災害時の復旧早期化を目指した取り組みを推進し、地震防災対策を一層強化していきます。



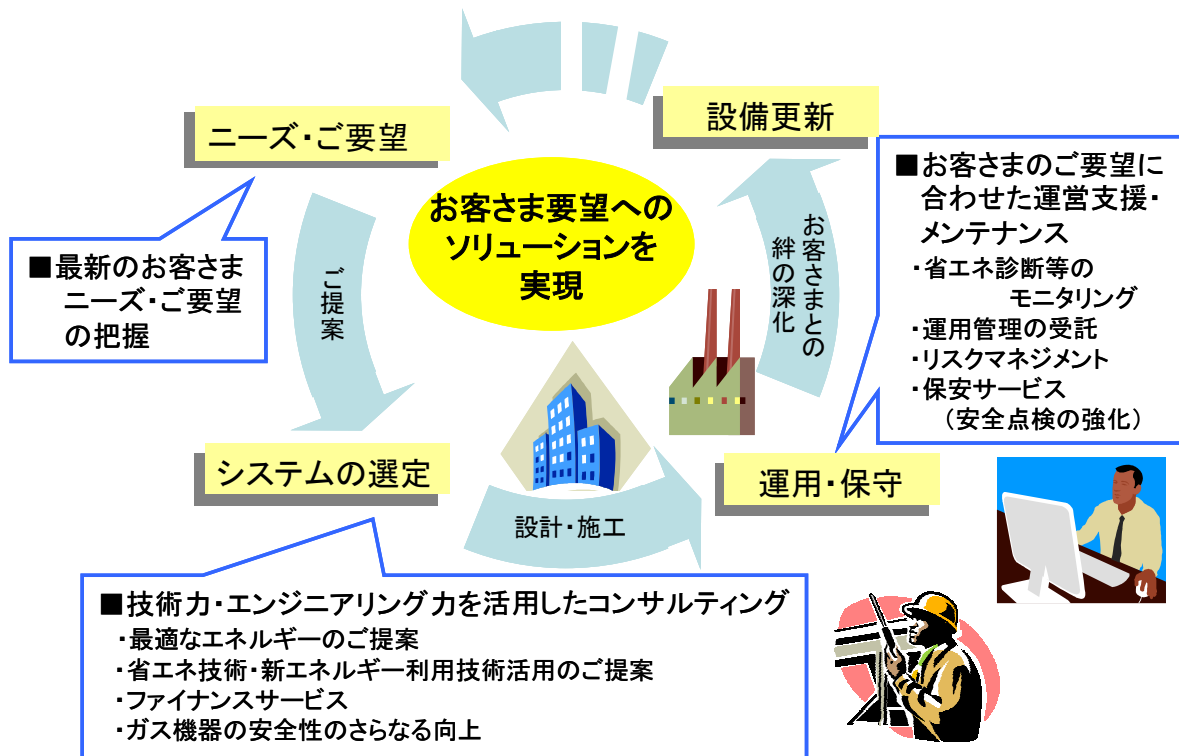
**[東京ガスライフバル体制の確立によるお客さま満足の実現]**

2009 年度末までに 65 前後の「東京ガスライフバル」を順次立ち上げ、地域に根ざしたガスエネルギー販売会社として、その地域特性を踏まえつつ、一人ひとりのお客さまニーズにしっかりと対応し、地域の頼りになる身近なパートナーを目指します。

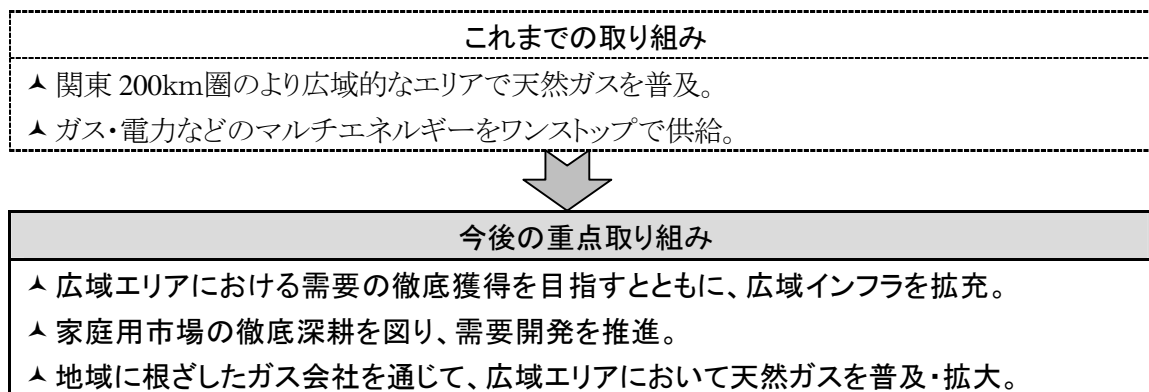


**[設備のライフサイクルに沿ったお客さまへの価値提供]**

高度化・多様化する産業用・業務用のお客さまのニーズと期待にオール東京ガスの総合力でお応えしていきます。



### **(3) Expansion ～マーケットの徹底深耕・拡大～**



#### ①広域エリアにおける積極的な需要開発

- 関東 200km 圏の産業用を中心とした旺盛な潜在需要の開発を積極的に進めるとともに、それを支える新たな LNG 基地の建設を計画します。
- ガス導管での供給が困難なお客さまに対しては、LNG ロリーや内航船などの最適な輸送手段により、天然ガスへのニーズに応じていきます。

#### ②家庭用市場の徹底深耕による需要開発

- オール東京ガスの営業体制を一層強化し、より多くのサブユーザーさまやご家庭のお客さまに対する質の高いきめ細かな価値提案、より効果的な導管網整備を進めることなどを通じて、お客さま件数のさらなる拡大を図り、徹底的な需要開発を進めます。

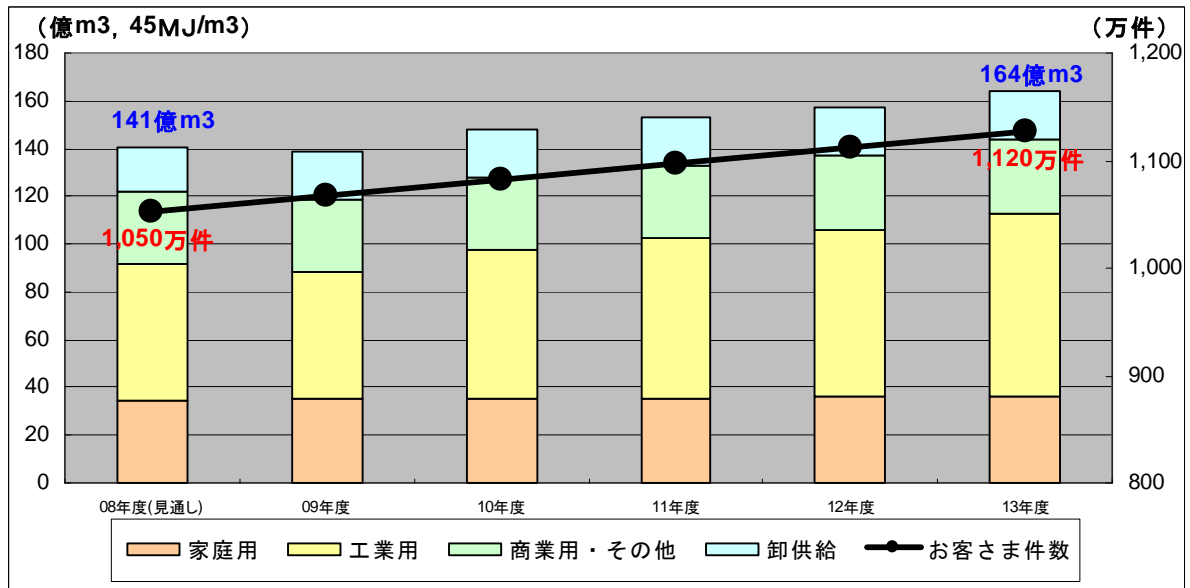
#### ③マルチエネルギー供給を支える電力事業の着実な拡大

- 稼働中の 3 ヶ所の大型発電所に加え、2009 年度末に扇島パワー発電所を立ち上げ、ガス事業とのシナジーを最大限追求した電力ビジネスを着実に拡大していきます。

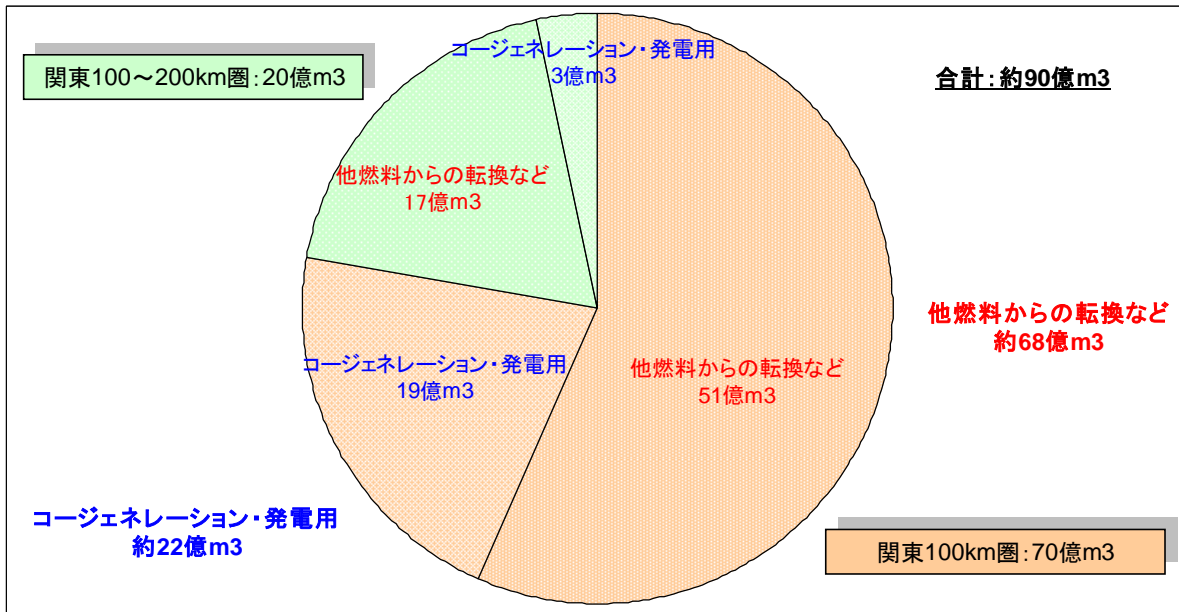
#### ④広域エリアでの最適なガス事業運営による天然ガスの普及・拡大

- 地域の特性・ニーズに的確にお応えするため、広域支社・関係都市ガス会社を核とした周辺ガス事業者との連携も含めた効果的な運営体制を構築していきます。具体的には、長野都市ガス、山梨新社など地域に根ざしたガス会社による事業を展開します。
- インフラの有効活用や原料融通など、双方の企業価値向上に繋がる他事業者との連携策を検討していきます。
- 卸先都市ガス事業者・LP ガス事業者などとの連携を強め、ガス体エネルギーのさらなる普及に努めます。

[ガス販売量とお客さま件数の着実な増大(連結)]



[関東 200km 圏における工業用・商業用潜在需要(当社調べ)]



[稼働中・計画中の大型発電所]

発電所	発電規模	出資比率	稼働状況
東京ガスベイパワー	10 万 kW	100%	2003 年 10 月 運転開始
東京ガス横須賀パワー	24 万 kW	75%	2006 年 6 月 運転開始
川崎天然ガス発電	80 万 kW	49%	2008 年 4 月 運転開始
扇島パワー	120 万 kW	75%	2009 年度末以降、順次運転開始予定

## 2. LNG バリューチェーンの強化

### (1) 環境変化にも柔軟に対応できる安定的 LNG 調達

- 既存の 6 カ国 10 長期契約に加えて、プルート・ゴーゴンなど新たなプロジェクトを立ち上げるとともに、短・中期契約を組み合わせることで、今後増大する需要に確実に対応できる安定的な LNG 調達を行います。
- 上流権益の獲得をはじめとする LNG バリューチェーンに関わる海外事業に取り組むことにより、原油価格・為替変動などの環境変化に対応し、競争力のある LNG を安定的に調達していきます。
- 現行 6 隻の自社フリート運航体制を 2011 年度までに 8 隻に拡大させ、輸送コストの削減を目指すとともに、他社向けの LNG 輸送ビジネスも積極的に進めていきます。

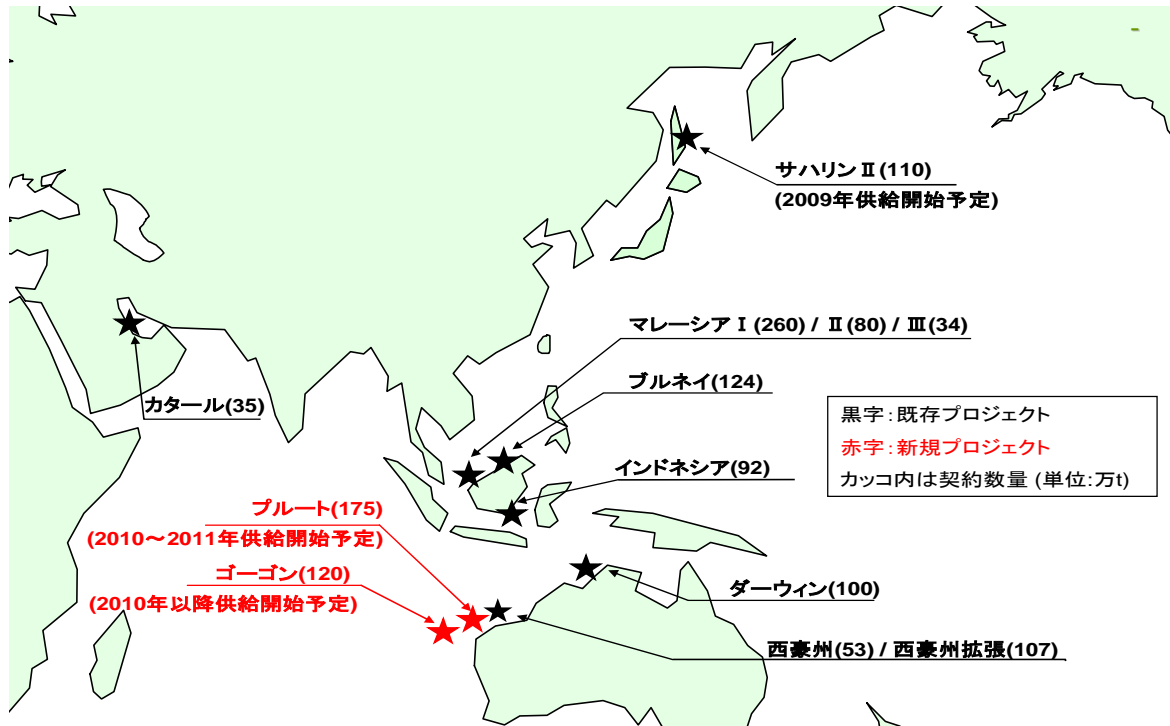
### (2) 将来を見据えた基幹インフラの積極的拡充

- 扇島工場に 4 号 LNG タンクを建設し、拡大する需要に対応した安定供給基盤を強化していきます。
- 八潮～五霞ラインを建設し、北関東エリアを中心とした潜在需要の獲得を目指していきます。
- 中長期的に総合エネルギー事業を発展させて、天然ガスに対する社会やお客さまからの期待・ニーズにお応えしていくとともに、さらなる安定供給基盤の強化に向け、茨城港日立港区における LNG 基地、および既存ネットワークと接続するパイプラインの建設を計画し、実現に向けた検討を進めていきます。

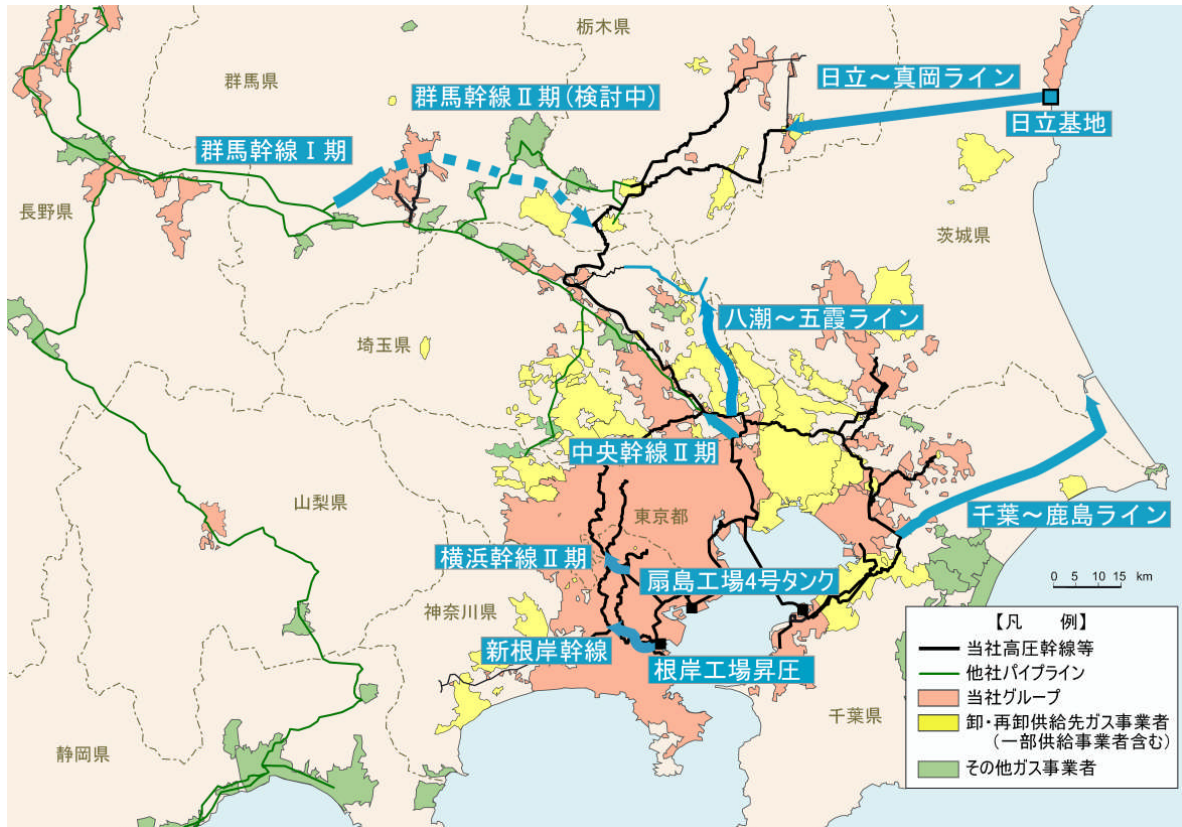
#### [主な基幹インフラ形成計画]

目的	件名	稼働予定時期
広域インフラの拡充	群馬幹線 I 期	2009 年度
	千葉～鹿島ライン	2011 年度
	八潮～五霞ライン	2015 年度目途
	日立基地+日立～真岡ライン	2017 年度目途
安定供給基盤の強化	扇島工場 4 号 LNG タンク	2013 年度
	根岸工場昇圧	2013 年度
	中央幹線 II 期	2010 年度
	新根岸幹線	2013 年度
	横浜幹線 II 期	2013 年度

[東京ガスのLNG長期契約プロジェクト]



[主な基幹インフラ形成計画]



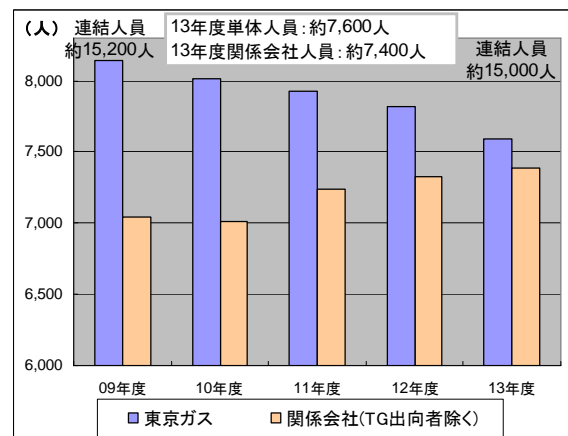
### 3. オール東京ガスの総合力強化

#### (1) グループ連結経営の強化

- 事業の多様化・広域化やお客さまニーズの高度化にオール東京ガスの総合力で応えていくため、新たに設立するライフバル、関係会社、協力企業、東京ガス本体の役割・連携のあり方を全体最適の視点で検討し、業務遂行体制を再構築していきます。
- 総合エネルギー事業戦略を担う関係会社の事業に継続的に注力し、特に上流・海外、エネルギーサービス、電力などの事業を結実させることで、グループ全体の成長および収益性向上を実現していきます。

#### (2) 人材基盤の強化

- オール東京ガスでの人材相互交流や研修プログラムの共有化など、人材育成体系を再構築し、「一人ひとりの成長による生産性向上」と「人が育つ強い組織の実現」を目指します。特に重点施策を担う東京ガスライフバルについては、ライフバル向けの人材育成プログラムを展開し、ライフバル体制の高質化・高度化を図ります。
- 中長期的な事業拡大に向けて必要となる人材を最適配置するために、業務の効率化を通じた生産性向上に不断に取り組むことを前提に、採用増も含めた積極的な人材確保に努めていきます。



#### (3) 足元を固め次世代に繋げる技術開発の推進

事業基盤を支える技術を深化・継承しつつ、次世代の総合エネルギー事業を切り開き、低炭素社会実現に貢献する技術開発を積極的に推進します。

##### ① 心に響くコンセプト創出・商品開発

- お客さまや社会のニーズを深く理解し、時代や地域に合わせて心に響くコンセプトを創出し、商品開発に活かしていきます。

##### ② 革新的環境技術の開発

- 燃料電池などの省エネルギー技術、水素の高効率製造・利用技術、バイオマスなどの再生可能エネルギー活用技術などの革新的環境技術開発を加速していきます。

##### ③ 事業基盤を支える技術の深化・継承

- 事業基盤を維持・強化するための技術やノウハウを深化・継承し、継続的にお客さまへ安心・安全・信頼の価値を提供していきます。

### [重点的に取り組む技術開発]

- ▲ 太陽熱・バイオマス利用技術や次世代システムの開発
- ▲ 次世代エネファームの開発・商品化
- ▲ オールセラミックス製 SOFC の開発・実証
- ▲ 水素の高効率製造・利用技術や CO<sub>2</sub> 分離・回収・輸送・処理技術の開発
- ▲ ガス導管・ガス製造設備の安全レベルのさらなる向上と維持管理コスト低減に繋がる技術の深化・継承
- ▲ 事業基盤を支える燃焼・材料評価・ガス品質管理に関わる技術の深化・継承

### (4)IT 基盤の整備

- 将来を見据えた長期的かつオール東京ガス全体視点での IT 基盤整備を進めるとともに、IT 運用コストの圧縮に努めていきます。
- バックアップセンターを整備し、災害など不測の事態発生時における事業継続性の向上に努めていきます。

### (5)オール東京ガスにおける CSR 経営の推進

- 日々の事業活動を通じて企業の社会的責任 (CSR) と公益的使命を果たしていくことを基本方針とし、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントなどに真摯に取り組み、「社会の公器」としてステークホルダーの信頼に応えていきます。
- こうした CSR 経営の基本的考え方を、東京ガス単体にとどまらず、オール東京ガスに浸透・定着させていきます。
- 東京ガスの CSR を果たしていくための 3 つの重点活動である「環境経営のトップランナーとして環境保全への幅広い取り組み」、「安全・防災対策のさらなる強化」、「ステークホルダーとのパートナーシップ強化」を継続的に推進していきます。

### (6)保有不動産の効率的活用と資産価値向上

- 不動産事業は、資産価値向上・安定収益確保に資する取り組みを実施します。田町・豊洲用地については、事業リスクを限定した上で開発事業に着手します。
- 開発にあたっては、先進的なエネルギー供給システムを導入することで、資産価値の向上のみならず、低炭素社会実現への貢献を果たしていきます。
- 老朽化建物の建替えなどにより、業務拠点の再編・最適配置を実現します。遊休地は売却・賃貸を進め、資産の圧縮・効率化を図ります。

田町用地	▲ 港区芝浦 1 丁目 (土地面積 3.2ha) ▲ 「田町駅東口北地区街づくりビジョン」(港区策定) に基づき、港区用地 (港区芝浦 3 丁目) との土地交換を行い、2009 年度より外部不動産会社との共同事業によるオフィス・商業ビルなどの開発事業に着手する計画
豊洲用地	▲ 江東区豊洲 6 丁目 (開発予定面積 約 20ha) ▲ 2013 年度の「街開き」を目標として、2009 年度より開発事業に着手する計画

## V. キャッシュフロー配分の基本方針と財務戦略

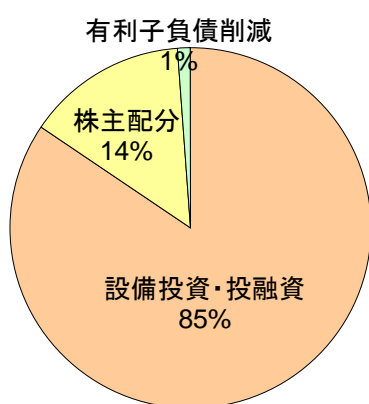
### 1. キャッシュフロー配分の基本方針

- 2009～2013 年度の 5 ヶ年で創出するキャッシュフロー約 10,700 億円を、持続的成長のベースとなる LNG バリューチェーンの強化(上流・海外、インフラ、需要開発)などに積極的に投入するとともに、株主の皆さまに対しても適切に配分していきます。
- 具体的には、設備投資・投融資に約 9,000 億円(約 85%)、株主(配当・自己株取得)に約 1,500 億円(約 14%)を配分します。

#### 【キャッシュフローの配分先】

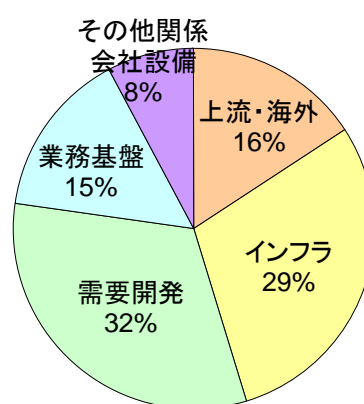
5 ヶ年合計: 約 10,700 億円

※営業 CF+その他キャッシュイン



#### 【設備投資・投融資の内訳】

5 ヶ年合計: 約 9,000 億円



### 2. 財務戦略

持続的成長に向け積極的な原資投入を行う一方で、投資効率性、財務体質、株主配分にも留意し、バランスのとれた財務戦略を実現していきます。

#### ①投資効率性

- 引き続き資本コストに留意し個別の投資判断を行うとともに、ROA を主要経営指標と位置づけ、投資効率の維持・向上を図ります。(2013 年度時点での ROA:3.7%)

#### ②財務体質

- 現在の資金調達力を維持するとともに長期的なインフラ投資計画も勘案し、引き続き財務体質の健全性確保に努めます。(2013 年度時点での D/E レシオ:0.69)

#### ③株主配分・株主資本

- 現行の総分配性向<sup>\*</sup>6割の目標を継続し、株主の皆さまに経営の成果を適切・タイムリーに配分していきます。  
※連結当期純利益に対する株主配分(配当と自己株取得)の割合
- また ROE を主要経営指標と位置づけ、株主資本の有効活用に努めます。(2013 年度時点での ROE:7.7%)



<主要経営指標(連結)>

		08 年度見通し	13 年度計画
営業キャッシュフロー	(億円)	1,740	5カ年計:10,600
ROA	(%)	1.9	3.7
ROE	(%)	4.2	7.7
TEP※	(億円)	▲133	180

※TEP:Tokyo Gas Economic Profit = 税引き後・利払前利益－資本コスト(有利子負債＋株主資本コスト)

<主要計数(連結)>

		08 年度見通し	13 年度計画
都市ガス販売量	(億 m <sup>3</sup> ,45MJ/m <sup>3</sup> )	141	164
総売上高	(億円)	16,990	17,200
総資産	(億円)	17,660	19,200
有利子負債残高	(億円)	6,480	6,400
自己資本比率	(%)	45.1	48.4
D/E レシオ		0.81	0.69
[参考] 単体ガス売上高	(億円)	12,360	11,800

[前提条件]

08 年度見通し(第 3 四半期決算時点):原油価格 91.29\$/bbl、為替レート 100.94 円/\$

09～13 年度計画:原油価格 70\$/bbl、為替レート 100 円/\$