

■ トップが語る東京ガス Interview with President Hideharu Uehara

東京ガス株式会社代表取締役社長 上原英治

東京ガスは、ガス事業の高い成長性を堅持しながら、規制緩和を大きなビジネスチャンスととらえ、「総合エネルギー産業」への取り組みを本格化しています。ここでは、2005年3月期までの5ヶ年にわたる「中期経営計画」の初年度である2001年3月期の実績を踏まえながら、これからのビジョンを語ります。

Q: 規制緩和が進むなかで、どのような企業を目指していきますか。

A: これまでも大口分野での供給区域や料金の自由化など、ガス事業の規制緩和はなされてきました。一方、電力事業においても2000年3月から大口分野の自由化がなされ、電力・ガス相互の垣根が低くなり、相互参入も行われるようになってきました。特にガス事業に関しては、政府・資源エネルギー庁が「ガス市場整備基本問題研究会」を2001年1月に設置し、概ね10年後の規制フレームを描くとともに、そこに至るまでのステップを検討するための議論を始めています。

当社は、こうした規制緩和の進展を事業領域の拡充・拡大に向けた大きなビジネスチャンスととらえ、積極的に対応し確実な発展を遂げるために、21世紀初頭の当社のあるべき姿を実現するためのアクションプログラムとして「中期経営計画」をまとめました。その中でも明記しているとおり、当社は天然ガスをコアとして、この天然ガスから生み出される電気や熱をも提供・サービスする総合エネルギー産業として、新たな成長ステージに立つことを目指しております。

Q: 2001年3月期の業績および今後の見通しはどうか。

A: 売上高、当期利益とも2000年3月期を上回る業績をあげることができました。これは、「中期経営計画」で打ち出した経営方針の成果であると自負しています。「中期経営計画」では、利益・財務



While maintaining high growth in its mainstay gas business, Tokyo Gas is striving hard to become a “diversified energy services company”, seizing new business opportunities presented by market deregulation. Below, President Hideharu Uehara reviews the Company’s performance in the year ended March 31, 2001, the first in the Company’s five-year medium-term management plan. He also discusses his long-term vision for Tokyo Gas.

Q. In the context of ongoing market deregulation, what kind of company does Tokyo Gas aim to become?

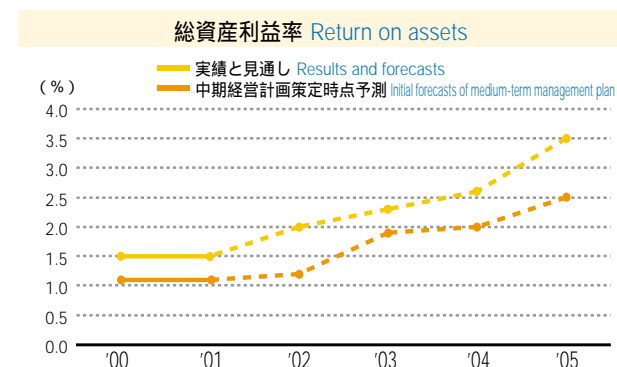
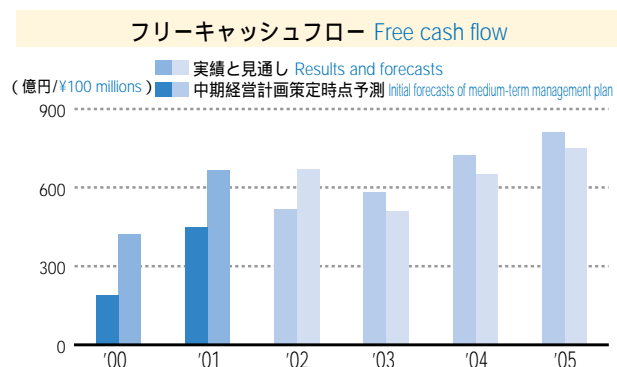
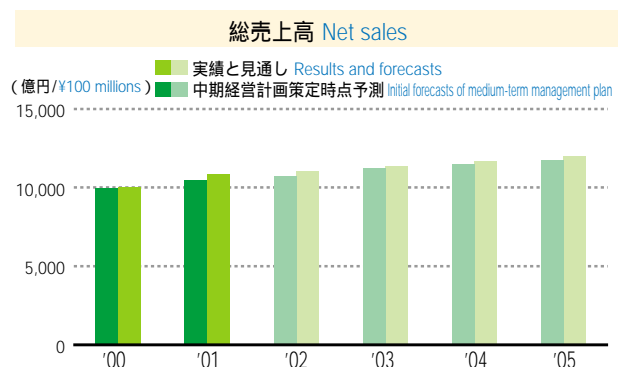
A: The gas industry has already undergone some liberalization with the deregulation of service area and gas charges for large-volume users. In the electric power industry, the large-volume user segment has also been deregulated, lowering the barriers separating the electric power and gas sectors and allowing players from both sides to enter each other’s territory. In January 2001, the government’s Agency of Natural Resources and Energy established a research committee to study issues related to the creation of an effective gas market. The committee is drawing up a 10-year regulatory framework and discussing concrete steps to be taken to create that framework.

At Tokyo Gas, we believe market liberalization will provide major opportunities for us to expand the scope of our business. To assure a proactive response and steady progress, we formulated a medium-term management plan that serves as an action program shaping the Company’s evolution in the opening years of the 21st century. Guided by the plan, we will fulfill our role as a diversified energy services company, focusing on natural gas as our core business while also supplying electric and heat energy derived from natural gas. In these ways, we plan to elevate the Company to a new stage of growth.

Q. How did Tokyo Gas perform in the year under review, and what is your outlook for the future?

A: I am pleased to report that net sales and net income surpassed the levels of the previous term. We are proud of these results, which are the

利益・財務体質改善目標(連結)
Profitability and Financial Position Improvement Targets (Consolidated)



(連結) Consolidated

			(億円/¥100 millions)					
各3月31日時点 At March 31			2000	2001	2002	2003	2004	2005
総売上高 Net sales	実績と見通し Results and forecasts		9,922	10,867	11,000	11,360	11,670	11,960
	中期経営計画策定時点予測 Initial forecasts of medium-term management plan		9,930	10,471	10,701	11,207	11,493	11,700
フリーキャッシュフロー Free cash flow	実績と見通し Results and forecasts		420	665	670	510	650	750
	中期経営計画策定時点予測 Initial forecasts of medium-term management plan		190	447	515	582	723	810
総資産利益率 (%) Return on assets (%)	実績と見通し Results and forecasts		1.5	1.5	2.0	2.3	2.6	3.5
	中期経営計画策定時点予測 Initial forecasts of medium-term management plan		1.1	1.1	1.2	1.9	2.0	2.5

体質の改善目標として「フリーキャッシュフローの増大」、「ROAの向上」、「有利子負債残高の圧縮」を掲げていますが、積極的な営業活動に伴うガス需要の獲得による売上高の増加とともに、人員の削減や経費の抑制などでコストダウンに努めた結果、「中期経営計画」の当初目標を大幅に上回る実績をあげることができました。この実績を踏まえ、経営諸目標については当初計画の1年の前倒し、社員1万人体制については2年の前倒しを実現するとともに、2005年3月期までに販売量1m³あたりの固定費を2001年3月期に比べて21%コストダウンし、さらに競争力の強化に努めてまいります。

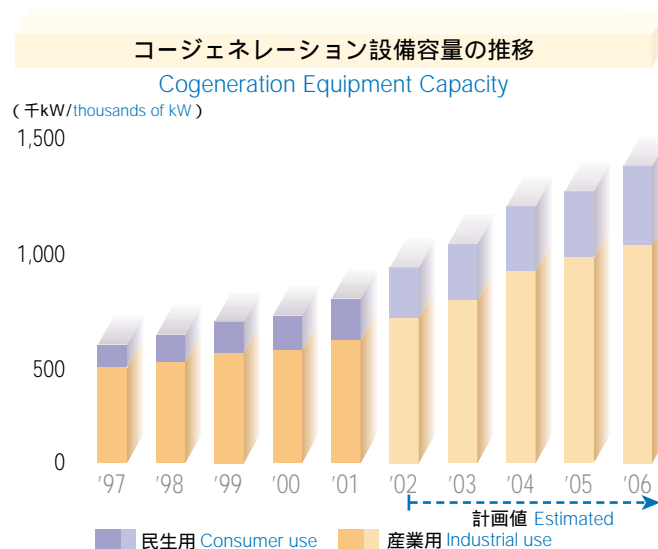
product of management policies set out in the medium-term management plan. In the plan, we regard increased free cash flow and ROA and reduction of interest-bearing debt as key targets for improving profitability and our financial position. In the year under review, we raised net sales by securing strong gas demand through aggressive sales activities. We also lowered overall costs by reducing staff and holding down operating expenses. As a result, we exceeded the plan's initial targets by a substantial margin. In fact, we will achieve our management objectives one year ahead of schedule, and our goal to reduce employees to 10,000 will be reached two years ahead of plan. By the year ending March 2005, we aim to cut fixed costs per cubic meter of gas sold to 21% below the level of the year under review, thus reinforcing competitiveness.

Q : 売上の増大を支えるガス市場の成長性はどうか。

A : 当社は、環境負荷が小さく、省エネルギー性にも優れ、他の競合エネルギーに比べて高いアドバンテージを有することから市場でも高く評価されている天然ガスをコア商品としています。また、当社のマーケットは、全国のGDPの約3割を占め発展を続けている首都圏であり、しかもますます重要性を増す地球環境問題による追い風を考えれば、天然ガスの需要は今後もかなり伸びると考えています。このような情勢のもと、「中期経営計画」では今後5ヶ年で年率6%を超える伸びを予測していますが、これは主に発電向け需要とコージェネレーションによるガス需要の伸びによるものです。この需要想定は大口需要を中心に個別に積み上げたものですから、実現性の高い計画であると考えています。

Q : 規制緩和による競争激化のリスクにはどう対応していきますか。

A : 新規参入による需要減少リスクと、競争激化に対応するための料金低下による売上高の減少リスクの2つが挙げられます。それに対応するためには、他社に打ち勝つ競争力が求められます。その点、当社には、需要家サイドに立った他社に負けない営業力、燃焼技術を中心とした最先端のエンジニアリング力、全長4万kmにおよぶパイプラインネットワーク、そして100年を超える歴史の中で培ってきた需要家からの厚い信頼という強みがあり、それを十分に活用することで競争に打ち勝ちたいと思っています。特に、新規の需要家にはこれまで蓄積してきたエンジニアリング力の強みで、既存の当社の需要家



Q. What is the growth potential of the gas market, which is key to expanding revenues?

A: We have positioned natural gas as our core product. Why? Because natural gas has minimal environmental impact and helps save energy, and thus provides excellent advantages compared with competing energy sources. These advantages underscore the high esteem in which natural gas is held in the market.

Our market is the Tokyo Metropolitan Area and surrounding regions, which together account for about one-third of Japan's GDP and are continuing to grow. In this market, we expect considerable expansion in demand for natural gas based on the growing importance of addressing environmental issues. Under these favorable conditions, we project annual growth in demand of more than 6% for the

five-year period covered by the medium-term management plan. This growth will derive principally from rising demand for gas in electricity generation and cogeneration. We believe 6% annual growth is highly achievable since this figure was the result of specific calculations focusing on large-volume users.

Q. How will you address risks arising from intensifying competition caused by deregulation?

A: First, there is the risk of demand falling due to entry of new companies into the market. Second, there is the risk of revenues declining due to reductions in charges caused by stiff competition. To address these risks, we must reinforce our ability to succeed against such competition. We believe we will win by taking advantage of our competitive strengths. For example, we have unbeatable marketing strength based on our understanding of customers. We also have leading-edge engineering capabilities, particularly in combustion technologies. Moreover, we have a total gas pipeline network in excess of 40,000 kilometers and the loyal trust of customers built up through more than 100 years of service. To attract demand from new

が他社に切り替えるようなケースでは一層のコストダウンによる価格競争力で対応していきます。

Q : その価格競争力について不安はありませんか。

A : 自信を持っています。低廉な価格は競争に打ち勝つ最大のポイントです。当社はライバルとの競争力を念頭に置きながら戦略的に価格設定を行い、1999年12月と2001年2月の2回にわたり、平均で合計5%程度の料金引下げを実施しました。これによって国内の他のガス事業者に比べて格段に低い料金水準を実現しており、家庭用をはじめとする規制料金分野では電力と比肩しうる十分な競争力を持っていると確信しています。したがって、「中期経営計画」の最終年度である2005年3月期までは、この規制料金分野では料金の引下げは予定していません。一方、自由化の対象である大口分野やビルの空調分野等での東京電力をはじめとする新規参入者との競争は激しくなっていますが、より徹底したコスト削減で原価の低減に努めてまいります。

Q : 2001年3月期以降のフリーキャッシュフローと有利子負債残高の見通しはどうか。

A : フリーキャッシュフローについては、当初計画の目標額である5ヶ年合計2,498億円を381億円上回る2,879億円を見込んでいます。このフリーキャッシュフローをはじめ、手元流動取崩等による自己資金等から構成される経営原資の用途については、新規事業投資と株主還元を実施し、その後に残る額を有利子負債の返済に投入し、財務体質の強化・金融費用の削減を実施します。具体的な配分比率としては、株主還元に約25%、新規事業投融资に約20%、有利子負債削減に約55%を予定しています。有利子負債については、2005年3月期には5,700億円まで削減する計画です。これは当初計画である6,100億円をさらに400億円上回る削減となります。

users, we will utilize our accumulated engineering expertise. To discourage existing customers from switching to other companies, we will further cut costs and succeed through price competition.

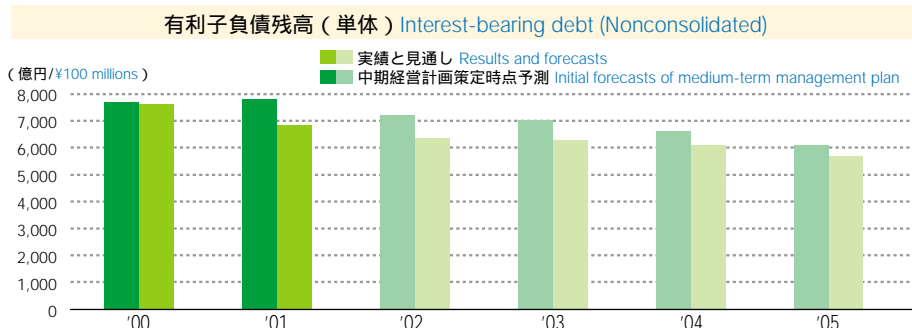
Q. Do you have any concerns about price competition?

A: We are quite confident. Low prices are a major factor in beating the competition, and we have set our prices strategically with the competitive positions of our rivals in mind. In December 1999 and again in February 2001, we implemented two reductions in gas charges, which together brought prices down an average of 5%. As a result, our charges are considerably lower than those of other domestic gas suppliers. In the area of regulated charges, which includes households, we believe we are sufficiently competitive against electric power companies. For this reason, we do not anticipate any further charge reductions before the year ending March 2005, the final year of our medium-term management plan. We expect competition to intensify with the entry of Tokyo Electric Power and others into the market for large-volume users and large-scale air-conditioning systems, which have been subject to deregulation. However, we will work to cut costs through rigorous streamlining measures.

Q. What are your estimates for free cash flow and interest-bearing debt in the next few years?

A: Initially, our plan was to generate a total of ¥249.8 billion in free cash flow by the year ending March 2005. However, we have raised this target by ¥38.1 billion, to ¥287.9 billion. We will begin by appropriating free cash flow and other liquid resources toward investments in new businesses and passing profits onto shareholders. The remainder will subsequently be used to reduce interest-bearing debt, which in turn will strengthen our financial position and lower fundraising expenses. In round figures, we plan to spend 25% of free cash flow on shareholder benefits and 20% on new business investments. The remaining 55% will go to reduction of interest-bearing debt, which we hope to cut to ¥570 billion by the year ending March 2005. This figure is a reduction ¥40 billion lower than our original goal of ¥610 billion.

有利子負債残高の削減計画 Reduction Plan for Interest-Bearing Debt



(単体) Nonconsolidated

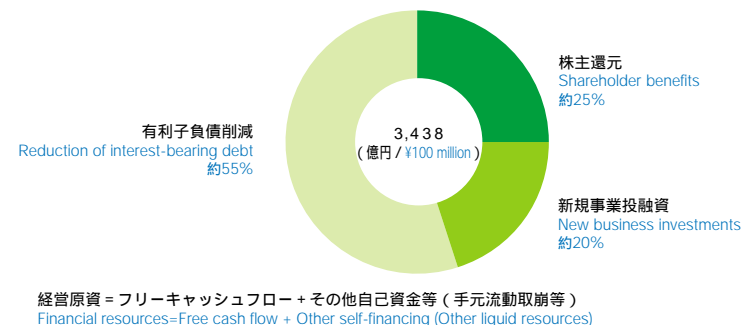
			(億円/¥100 millions)					
各3月31日時点 At March 31			2000	2001	2002	2003	2004	2005
フリーキャッシュフロー Free cash flow	実績と見通し Results and forecasts	260	539	510	490	620	720	
	中期経営計画策定時点予測 Initial forecasts of medium-term management plan	71	320	393	472	613	700	
有利子負債残高 Interest-bearing debt	実績と見通し Results and forecasts	7,619	6,855	6,350	6,270	6,100	5,700	
	中期経営計画策定時点予測 Initial forecasts of medium-term management plan	7,700	7,789	7,230	7,032	6,628	6,100	

Q : 新規事業にはどう取り組みますか。

A: 「中期経営計画」策定時には、高収益を生み出す新たな事業領域への進出については、具体的案件として、LNG流通事業への進出を目的としたLNG船の建造を織り込むにとどまっておりましたが、その後、新規事業の企画・起業化を担当する専門セクションを設置し、ガス事業以外の事業の起業化・事業アライアンスを積極的に推進してまいりました。具体的には、LNG船の建造に加え、電力事業や通信事業をはじめとしたガス事業以外の事業へと進出してまいります。

電力事業に関しては、すでに、NTTファシリティーズ、大阪ガスと共同で新会社エネットを設立するとともに、東京電力の関連会社であるマイエナジーにも出資しました。エネットは電力の小売りを行う会社で2001年4月から事業を開始しています。一方、マイエナジーは中小規模の需要家用に新しく開発されたマイクロガスタービン

経営原資の配分計画 Allocation Plan for Financial Resources



Q. What kind of new businesses are you targeting?

A: Our medium-term management plan calls for entry into new businesses that will generate high profits. When it was formulated, our concrete plans were limited to building LNG carriers with the aim of entering the market for LNG distribution. Since then, however, we have established a dedicated organization charged with planning and executing the Company's entry into new business fields, and have since aggressively promoted alliances with companies in non-gas sectors. In addition to building LNG carriers, we are targeting such fields as electricity and telecommunications.

In the electricity field, we formed ENNET Corp. in partnership with NTT Facilities and Osaka Gas. ENNET began retailing electricity in April 2001. We also have an equity stake in My Energy Co., Ltd., an affiliate of Tokyo Electric Power. My Energy was formed to promote sales of micro turbines, which have been developed to serve small and medium-sized energy users. We have transferred staff to My Energy, which has started marketing activities. In addition, we are

るために設立されたもので、当社社員も出向して、営業活動を開始しています。また、2004年3月期中の稼働開始を目指して当社袖ヶ浦工場内に10万kWクラスの発電所を建設し、売電事業を行う新会社「東京ガスベイパワー」を2001年6月に設立いたしました。

さらに、通信事業会社「メトロアクセス」への出資、ホームポータル事業会社「ホームクリップ」の設立や住宅性能評価事業会社「東日本住宅評価センター」の設立などを行っております。

Q: 株主・投資家との関係についてはどう考えますか。

A: 「中期経営計画」で「お客さまや株主の皆さま、そして社会からその存在を常に評価される企業への変革」を謳っているように、適切な情報開示を積極的に行うとともにIR活動にも力を入れて、株主・投資家の皆さまに、中長期の投資対象として、当社の将来性をより深く理解していただきたいと考えています。2001年3月期では株主還元として、年間5円配当を1円増配して6円配当にしました。この配当は2002年3月期以降も継続する予定ですが、さらなる株主還元としてフリーキャッシュフローによる自社株消却の検討も考えています。

Q: コーポレートガバナンスの取り組みはどのようにですか。

A: 会社全体が株主価値の増大に取り組むために、組織を戦略本部制にしてそれぞれフリーキャッシュフロー、ROAなどの目標を設定し、バーチャルカンパニーとして、目標の実現に邁進しています。当社は、IR活動を通じて投資家やアナリストの皆さまからいただいているご意見も、資本市場からの当社へのコーポレートガバナンスであると考えており、それを経営に反映させながら、さらなる企業価値の増大を目指します。



building a 100,000-kilowatt-class power plant at our Sodegaura terminal, with operation targeted to begin in the year ending March 2004. In June 2001, we established a new company called Tokyo Gas Bay Power Co., Ltd., to sell electricity produced by the facility.

In the telecommunications field, we purchased an equity stake in MetroAccess Co., Ltd., a telecommunications company. We also established a home portal company called Home Clip Co., Ltd. And we set up the East Japan Housing Evaluation Center Co., Ltd., which provides performance evaluations of residential facilities.

Q. How do you view relationships with shareholders and other investors?

A: Our medium-term management plan mandates that we “transform ourselves into a company that is always evaluated highly by customers, shareholders, and the general public.” Guided by this quest, we proactively disclose information as appropriate and devote substantial resources toward investor relations (IR) activities. We want shareholders and other investors to have an informed understanding of Tokyo Gas’ future potential as a medium- to long-term investment.

In the year under review, we demonstrated our commitment to shareholder return by raising our annual cash dividend by ¥1.00, to ¥6.00 per share. We plan to maintain and continue in the future the dividend at this level as well as hope to boost shareholder return through possible share buybacks.

Q. What steps are you taking to improve corporate governance?

A: In our efforts to raise shareholder value, we reorganized the Company into strategic divisions, each with its own targets for free cash flow and ROA. Now, we operate as a “virtual company,” helping our strategic divisions attain their specific goals. In addition, we use the opinions of investors and analysts received during our IR activities as valuable input supporting our efforts to improve corporate governance. Where possible, we reflect these opinions in our management decisions in order to further raise corporate value.