



写真右:代表取締役会長
安西 邦夫

写真左:代表取締役社長
上原 英治

日本のエネルギー市場は、大口分野における従来からのガス小売り自由化や2000年3月の電力小売り自由化を受け、電力事業への新規参入や電力・ガスの相互参入等が顕在化し、エネルギー間の垣根を越えた本格的な大競争が始まっています。このような大競争時代の中で、当社は、拡大を続ける首都圏を営業拠点とすること、LNG受入基地から需要家までの天然ガスインフラの所有、最先端のエンジニアリング力、顧客からの強い信頼、という強みを武器に、天然ガスをコアとして、都市ガス・電力・熱を供給する「総合エネルギー産業」として発展していくことを目指し、新しい企業スローガンとして「エネルギー・フロンティア」を採用しました。21世紀の幕開けにあたり、このスローガンに込めた「エネルギーの最前線で未知の分野に取り組む」という姿勢で、大競争を勝ち抜き、さらなる発展を遂げてまいります。

2001年3月期を振り返って

2001年3月期の東京ガスグループの連結決算における税引後当期純利益は、前期と比較して3.4%増加して275億円となり、この結果、当社グループのROAは1.5%となりました。また、フリーキャッシュフローは665億円となり、前期と比べ245億円増加いたしました。

また東京ガスは、社会やお客さまからのエネルギー価格低廉化のご要請に応えるとともに、競合エネルギーに対する価

格競争力を強化するために、2001年2月に平均3.02%の料金引下げを実施いたしました。これにより1999年12月実施の料金引下げ分と合わせて5.02%のガス料金を引下げたことになりましたが、ガス販売量が前期と比較して5.4%増の8,879百万m³と好調に増加したことに加え、原料費調整制度に基づく料金単価調整等もあり、ガス売上高は前期比686億円増の7,407億円とすることができました。その結果、連結総売上高は前期比9.5%増加して1兆867億円、営業利益は49.7%増加して1,036億円、経常利益は53.0%増加の668億円となりました。なお、退職給付会計基準の変更に伴う退職給付の積立て不足額を当期において一括処理したこと等により、特別損失として219億円を計上いたしましたため、上記のとおり税引後当期純利益は微増になっております。

2001年3月期の年間配当につきましては、1999年11月発表の中期経営計画でお伝えしていた株主の皆さまへの還元として1円増配して1株当たり6円とさせていただきます。

規制緩和の動向

都市ガス業界では、供給区域・ガス料金が自由となる大口需要家の範囲が、1999年11月にそれまでの年間200万m³以上から100万m³以上に引き下げられるとともに、電力業界でも2000年3月の電気事業法改正により大口需要家(使用規模2,000kW以上で、20,000V以上で受電する需要家)に対す

る販売が自由化されました。現在は、これらの自由化範囲の拡大を目指した議論に注目が集まっています。特にガスに関しては、2001年1月末に資源エネルギー庁が「ガス市場整備基本問題研究会」を発足させ、その中で10年後のLPガスを含めたガス市場のあり方について議論されており、2001年中にそのアウトラインが固まる方向です。

こういった経営環境の激変に対して、当社といたしましては、規制緩和を大きなビジネスチャンスと捉えて企業価値の増大を図ってまいります。規制緩和により、電力市場への進出や供給エリアを超えた需要の獲得、パイプラインによる天然ガス託送事業等のビジネスチャンスを着実に捉えてまいりたいと考えており、1999年11月に発表した中期経営計画諸目標の前倒しを実現してまいります。以下にそのための具体的な諸施策をご説明いたします。

東京ガス・中期経営計画目標の見直し

東京ガスでは、フリーキャッシュフローの増大・資産効率の向上を基幹戦略として掲げた、2001年3月期から05年3月期までの5カ年の中期経営計画の1年目の実績を踏まえ、2001年5月に計画の見直しを発表いたしました。一層の経営効率化に努めることで、経営諸目標を当初計画から1年前倒しして実現することを目指してまいります。

フリーキャッシュフローの増大

フリーキャッシュフローについては、当初計画の5カ年合計2,500億円を、今回の見通しで5カ年合計2,879億円に上方修正いたしました。計画1年目の2001年3月期についても、当初計画の320億円が実績では539億円と好調な出足となっております。

資産効率の向上

資産効率の指標であるROAの当初目標は、5カ年平均1.9%でしたが、今回の見通しで年平均2.6%、最終年度である2005年3月期では3.8%と、上方修正いたしました。2001年3月期についても、当初計画の1.1%が実績では1.8%と、計画を大きく上回っています。

これらの計画の前倒し実現を達成するために、以下の具体的な諸施策を通じて経営効率化を当初計画よりもさらに推し進めてまいります。

経営効率化

(1) 人員削減

中期経営計画で掲げた2006年3月末の在籍人員1万人体制について、業務全般にわたる仕事の仕組み・方法を抜本的に見直すことで、2004年3月末に2年前倒して実現いたします。あわせて、お客さまサービス業務(検針・料金回収)の外注化により、これらの業務に関わる準社員1,500人を2004年3月末をもって、アウトソーシング新会社に転籍することといたしました。これらの効率化による労務費の抑制効果は、2002年3月期から05年3月期合計で370億円を見込んでおります。

(2) 諸経費の抑制

業務全般の見直し・運営経費の徹底した削減を通じて諸経費の抑制に努めることで、2001年3月期から03年3月期の諸経費を1999年3月期水準の2,242億円以下に抑制するという当初の目標を改め、2001年3月期から05年3月期の5カ年平均で2,210億円以下に抑制してまいります。これは、お客さまの増加に伴い増加する固定経費を吸収したものです。上記業務外注化に伴う外注化費用(2002年3月期～05年3月期合計270億円)は含まれておりません。

中期経営計画の進捗状況と今後の見直し(2001年5月現在)

東京ガス単体目標	00年3月期	01年3月期	02年3月期	03年3月期	04年3月期	05年3月期
総売上高 (億円)	8,699	9,656	9,760	10,050	10,360	10,650
フリーキャッシュフロー (億円)	260	539	510	490	620	720
総資産 (億円)	14,936	14,901	14,500	14,650	14,620	14,600
有利子負債残高 (億円)	7,619	6,855	6,350	6,270	6,100	5,700
総資産利益率(ROA) (%)	1.5	1.8	2.1	2.4	2.8	3.8
総資本回転率 (回転)	0.60	0.65	0.66	0.69	0.71	0.73
自己資本比率 (%)	29.7	34.1	35.9	36.7	38.3	40.9

東京ガスグループ連結目標	00年3月期	01年3月期	02年3月期	03年3月期	04年3月期	05年3月期
総売上高 (億円)	9,922	10,867	11,000	11,360	11,670	11,960
フリーキャッシュフロー (億円)	420	665	670	510	650	750
総資産利益率(ROA) (%)	1.5	1.5	2.0	2.3	2.6	3.5
当期利益連単倍率 (倍)	1.19	1.01	1.13	1.14	1.12	1.09

注:00年および01年3月期は実績、以降は見直し

(3) 内部調達資金以内に収める設備投資

都市ガス需要拡大のための積極的な新規パイプライン投資等、将来の需要増に対応するための設備投資は継続いたしますが、徹底したコストダウンにより設備投資額を1,000億円レベルと内部調達資金内に収めることで、財務体質の改善に努めてまいります。

構造改革(組織・制度改正)の実施

東京ガスでは、2001年1月に、本格的な電気事業への進出を目的として「エネルギーソリューション事業部」をエネルギー営業本部内に設置しました。また、2001年7月には、首都圏外周部における営業戦略の強化と効果的な営業活動の展開を目的に「広域圏営業本部」を設置いたしました。また、試験研究と商品技術の開発の両機能を統合し、開発した技術を社内外でより活用していくために「R&D本部」も新たに設置し、従来の6戦略本部制から8戦略本部制といたしました。この戦略本部制のもとで、本部別独立会計(パーチャルカンパニー制)を導入し、各本部別にフリーキャッシュフロー・ROAの目標をもたせました。さらに、各部門それぞれが利益の最大化を目指すのはもちろんのこと、すべての社員の業績向上へのインセンティブを強化するために、報酬体系の見直しも行い、幹部社員については年俸制、一般社員についても業績連動型給与体系を強化いたしました。

販売量拡大戦略

売上高と利益の源泉であるガス販売量については、中期経営計画期間で年平均6.4%という高い伸び率を計画しており、各用途別需要家群ごとの拡大戦略をきめ細かに展開してまいります。具体的には、家庭用で95%、80%と圧倒的エネルギーシェアを持つ、給湯、厨房の両分野をベースに、家庭用床暖房の普及、商業用用途であるオフィスビル空調の普及拡大、さらには今年から販売を始めた小型商業用コージェネレーション(熱電併給)のマイクロタービン等の普及に重点的に取り組んでまいります。また、2004年の商品化、2010年頃の本格普及を目指した家庭用小型燃料電池の開発にも取り組んでいます。また、戦略商品であるコージェネレーションを中心とした需要拡大とともに、新たな事業分野である電力小売事業、特定の地域に電気と熱を供給販売する特定電気事業、発電事業等の需要獲得を積極的に目指してまいります。

フリーキャッシュフローの増大とその配分

上記、経営効率化によるコストダウン努力と、販売量の増加に伴う売上高の増大により創出するフリーキャッシュフロー2,879億円(当初計画比381億円増)と、手元流動取崩の自己資金等を合わせたキャッシュ合計3,438億円の配分として、

2001年3月期から2005年3月期に「新規事業投融資」に約2割、「株主の皆さまへの対応」に約2割、そして「財務体質の強化」に約6割を配分してまいります。

新規事業投融資につきましては、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の具体的な案件としては、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、事業アライアンス提携を推進してまいりました。その結果、電力小売事業会社エネットの設立、分散型発電事業会社マイエナジーへの出資、特定電気事業会社六本木エネルギーサービスの設立、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、住宅性能評価事業会社東日本住宅評価センターの設立等、新規事業分野への参入を図りました。また、2003年度の稼働開始を目指して、当社袖ヶ浦工場内に10万kW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も2001年6月に設立いたしました。一方、ガス事業本体においても、将来の需要獲得を拡大するための新たなパイプライン投資を積極的に行ってまいります。

株主の皆さまへは、2001年3月期の利益処分として年間6円の配当を実施し、2002年3月期以降も6円配当を継続していく計画です。また、堅調な株価回復に伴い、転換社債の株式転換によって、株式の希薄化が進行することが想定されますので、今後のさらなる株主還元策として、自社株消却についても検討してまいりたいと考えております。

また、有利子負債の返済をより一層進めることで、財務体質の強化を早めてまいりたいと考えています。2005年3月期末6,100億円を目標としていた有利子負債残高を1年前倒しして2004年3月期に達成し、2005年3月期末には5,700億円とする目標です。

経営リスクと当社の対応

中期経営計画実行にあたって今後の規制緩和の進展によって考えられる事業リスクは、都市ガス事業への新規参入者の出現等の市場競争リスクです。市場競争リスクには大きく二つあります。(1)新規参入者による需要減少リスクと(2)競争激化に対応するための料金引下げによる減収リスクです。そして、それぞれについての対応を以下のように考えております。

(1)については、当社の最大の競合相手を電力会社と認識しております。電力会社は都市ガス事業者と同様に、LNGターミナルというインフラを保有し、ガス事業への参入を重点戦略と位置づけており、接続供給はもとより、自社導管敷設による

需要の拡大を企図していることから、早晚市場における競合が活発化するものと予測されます。これらの新規参入による需要離脱のリスクに対して、当社は、新規需要家に対しては、当社が有する燃焼エンジニアリング力を最大限に発揮することで、優位なポジションを確立すると同時に、既存の都市ガス需要家の切り替えに対しては、価格競争力により対抗していきたいと考えております。もとより価格競争力はコスト低減に裏打ちされたものであることから、電力会社のコストダウンを上回るようなコストダウンを加速してまいります。一方、これらのリスクをヘッジする意味からも、パイプラインインフラを最大限に活用した広域圏での面開発による新規需要開拓により、需要拡大を目指してまいります。

(2)については、まず家庭用等一般料金分野においては1999年12月と2001年2月の2回の料金引下げにより、日本国内において最も低い水準のガス料金となるとともに、他燃料との競合関係においても十分に引き下げられたと考えており、今計画期間中におけるさらなる料金の引下げは考えてはおりません。一方、大口分野での新規参入者との価格競合、あるいはコージェネレーション・空調需要等の電力対抗分野においては、電力料金対抗上から、今後料金水準の見直しによる減収リスクも考えられます。しかしながら、これに対しては、可能な限りのコストダウンによって価格競争に対応し、利益水準の維持・拡大を図ってまいりたいと考えております。

お客さまと地域へのさらなる貢献

東京ガスは公益事業として、大切な資産である約890万件のお客さまとのネットワークを一層強固なものにするため、お客さまサービスの充実と安定供給・保安の維持・向上を図ってまいります。また、情報化社会・高齢化社会における多様なお客さまニーズに対応する技術開発に傾注するとともに、インターネットの活用による双方向コミュニケーションにも取り組んでまいります。

環境経営のトップランナーを目指して

「環境の世紀」といわれる21世紀においては、企業の環境問題への取り組みがますます重要になります。当社は2000年に、環境総合政策を8年ぶりに見直し、環境問題への対応を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、「環境経営」のトップランナーを目指すという方針を掲げました。従来からの天然ガスの普及拡大に加えて、グループを挙げて各環境保全施策を積極的に展開しているところであります。こうした活動の一環として、かつての石炭工場跡地の一部で土壌汚染が判明したため、2001年1月に、その事実と適切な対策工事を速やかに進めて

いく旨を公表いたしました。今後とも、説明責任の原則に沿い、ネガティブ情報も含めた情報開示を進めてまいります。

海外活動の推進

本格的なエネルギー間競争時代を迎え、東京ガスグループにとって海外活動はますます重要になっております。東京ガスは、これまでも4つの海外事務所を中心に様々な情報収集活動を行うとともに、海外のエネルギー関連企業・機関と経営・技術情報の交換・共有を図ってまいりました。今後、これらの活動を推進するとともに、国内はもとより海外の投資家の皆さまへの情報発信機能を一層充実させてまいります。

また当社はマレーシアにおいて、日本のエネルギー公益事業者として初めて海外プロジェクトに資本参画し、同国の天然ガス配給システムの構築・運営と地域冷房の実現に貢献しております。当地の配給事業者であるガス・マレーシア社では1999年から配当が開始される等、事業は成功裏に推移しております。当社グループはこうした海外ガス関連事業での経験と実績を活かし、今後とも可能な限り、海外事業に取り組んでまいりたいと考えております。

最後に

当社にとって、規制緩和の進展は最大のビジネスチャンスの到来であり、また、日本における天然ガス事業はこれからさらに成長が期待されるビジネスであります。天然ガスをコアビジネスとする当社はこのチャンスに果敢にチャレンジし、売上げの増大はもとより、社内の構造改革・コスト削減の徹底により利益の極大化を図り、21世紀においてもさらなる発展を目指してまいります。

株主・投資家の皆さまには今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2001年7月

代表取締役会長

安西 邦夫

代表取締役社長

上原 英治