

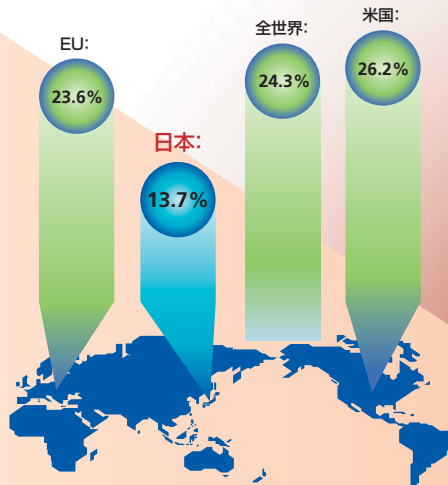
一層の増加が見込まれる日本のガス需要

天然ガスは、環境特性に最も優れた化石燃料です。埋蔵量の60%が中東地域に集中している石油に比べ、天然ガスは世界各地に分散しており、可採年数も石油よりも長いことから、将来、石油代替エネルギー源の一つとなっていくものとみられています。また天然ガスは、これまでの都市ガス用需要や大型発電需要だけでなく、ここ10年で急速に普及したコージェネレーション*による需要拡大、さらに、小規模コージェネレーションの需要を促進する小型家庭用燃料電池等、分散型エネルギー時代に向けて一層の需要拡大が期待されています。加えて、日本の一次エネルギー供給に占める天然ガスのシェアは欧米に比べて半分程度と依然低く、政府の長期エネルギー需要見通しでも、今後さらなる成長が見込める唯一の化石燃料と

*コージェネレーション：自家発電を行うと同時に、発生する排熱も回収してエネルギーとして活用する、環境性、経済性に優れた分散型発電

されています。このように、天然ガス事業はこれからの日本のエネルギー市場でさらに大きな役割を担っていく成長性豊かな事業といえます。

■日本と海外の一次エネルギー供給における天然ガスの割合

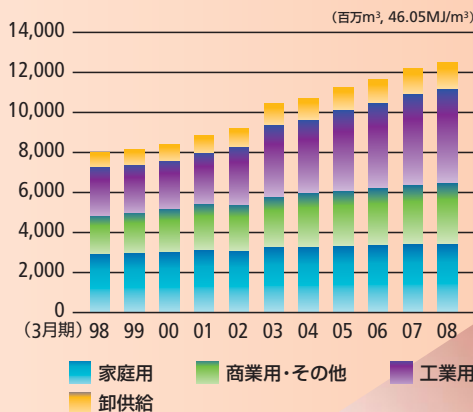


出典：BP Statistical Review of World Energy 2003

東京ガスの優位性

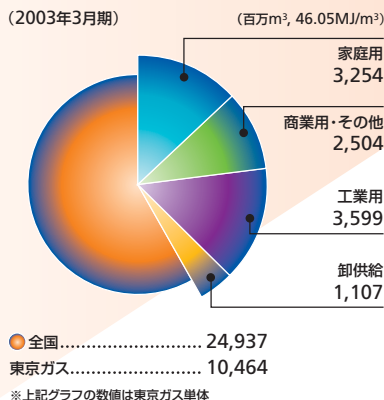
東京ガスは、首都圏と関東地方に3,155km²の供給エリアを誇る日本最大の都市ガス事業者です。関東地方は、4,000万人以上が居住する人口密度の最も高い地域であり、特に東京は多くの企業が本社を構える日本経済の中心地です。関東地方はまた、国内総生産の40%を占める国内最大の工業地帯を抱えており、このエリアを基盤とする当社は、ガス需要の伸びはもとより、エネルギー関連の事業拡大によって一段と大きな成長を遂げる見込みです。

■東京ガスの用途別販売量の推移グラフ

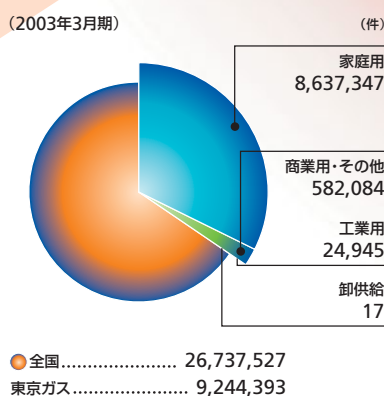


* 2004～2008年3月期は見直し

■全国都市ガス販売量・東京ガスの用途別販売量



■全国需要家件数・東京ガスの需要家件数



拡大する供給エリアと導管網

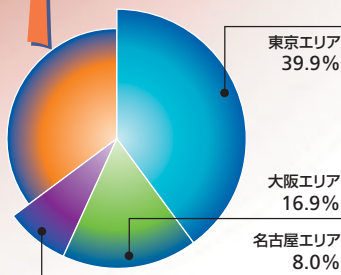
日本最大の需要地域である首都圏および関東地方に都市ガス进行供給する当社は、49,431kmにおよぶパイプラインと約920万件の需要家件数を誇っています。この需要に対応するため、世界最大のLNG受入基地である袖ヶ浦工場はじめ3つのLNG受入基地を組み込んだ300kmに及ぶ天然ガス輸送幹線を首都圏周辺に整備し、天然ガスの長期的な安定供給体制を構築しています。

そして、都市ガス需要の増加が見込める地域に、投資採算性を見極めたうえで積極的に進出し、供給インフラの整備・拡充を進めています。さらに、規制緩和により従来の供給区域外の大口供給が自由化されたことに対応し、積極的に需要開拓を行っています。



■各主要エリアにおける国内総生産(GDP)の割合

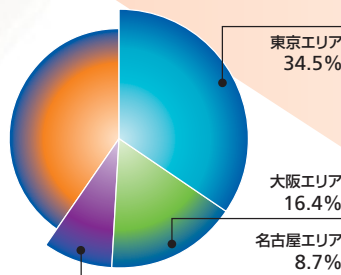
(2000年3月期)
●総額 509兆7,017億円



出典: 内閣府

■東京エリア、大阪エリア、名古屋エリアの人口比較

(2002年10月現在)
●全国 127,435千人



出典: 総務省統計局

注: 1. 東京エリア: 東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、茨城県、栃木県、群馬県、山梨県、長野県
大阪エリア: 大阪府、兵庫県、京都府、滋賀県、奈良県、和歌山県
名古屋エリア: 愛知県、岐阜県、三重県
2. エリアのGDPの合計は、上記都、府、県の合計

横浜湘南ラインおよび第2常総幹線の開通

2002年5月、神奈川県西湘地区の需要増、小田原ガスなどへの卸供給および南足柄地区の大口需要への対応を目的に建設を進めていた横浜湘南ラインが全線開通しました。また、10月には、千葉県北部および茨城県南部方面への輸送パイプライン「第2常総幹線」が開通しました。同パイプラインは、都市ガス輸送の増強と幹線の二系統化による安定供給確保の目的で建設されたものです。今後も、2006年完成予定の「栃木ライン」など、ガス需要の増加に積極的に対応し供給インフラを拡充していきます。

日本の都市ガス事業の特徴

日本の都市ガス事業者は約230社（2003年4月現在）と、その数は多いものの、大手3社で都市ガス販売量の約80%を占めています。これら都市ガス事業者のほかに、約1,800社の簡易ガス事業者や約30,000社のLPGガス事業者もありますが、その大部分は中小規模であり、大手3社と多数の中小規模事業者という極端な事業者構成となっています。

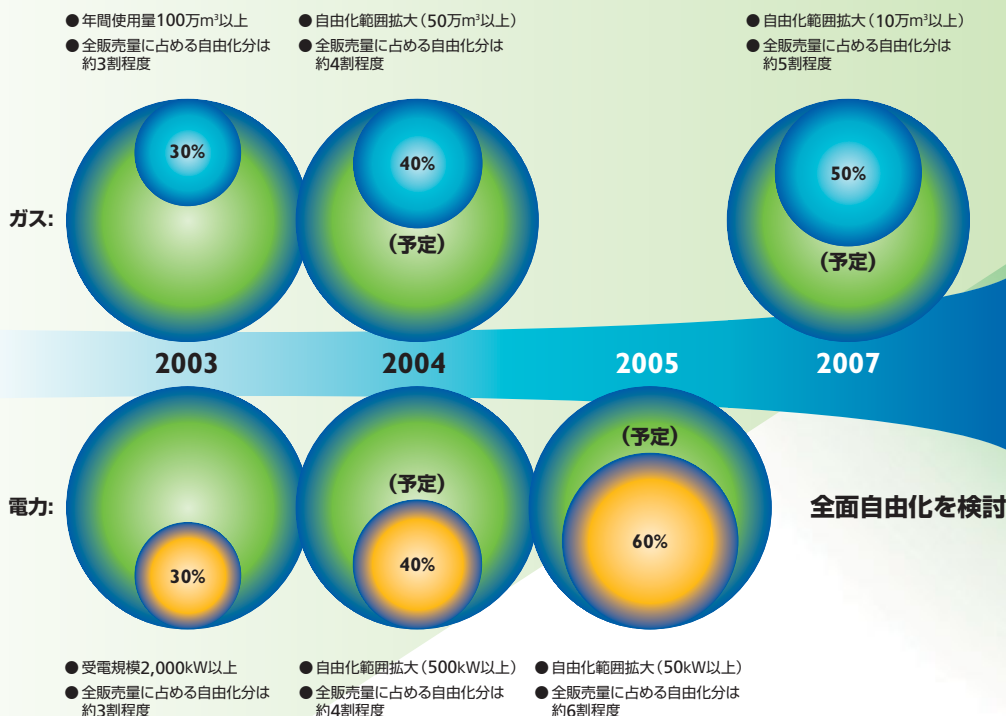
日本の都市ガス原料の約90%は天然ガスで、そのほとんどは海外からLNG（液化天然ガス）の形で輸入されています。LNGの輸入から、都市ガスを生産し供給まで行っているのは一部の事業者に限られています。また、日本には欧米のようなナショナルパイプラインは存在しませんが、各都市ガス事業者はそれぞれの供給地域に応じた導管網を形成し、都市ガスの供給・販売を行っています。

規制緩和のさらなる進展

日本のエネルギー市場は、1995年にガス事業における大口供給の小売事業が自由化され、電力事業では、発電部門が自由化されました。その後両事業ともに、2000年3月の電力小売自由化や料金値下げ届け出制の移行など、事業者の経営主体性を尊重する動きも加速しています。

本年2月に2007年までの規制改革のスケジュールが明らかになり、2007年には年間使用量10万 m^3 以上までのお客さまが自由にガス事業者を選択できるようになります。一方電力事業は、2005年に50kW以上までの需要家に自由化範囲が拡大し、家庭用まで含めた全面自由化についても2007年に降に検討される予定です。

■規制改革スケジュール



RIGHT

大きなビジネスチャンスの到来

規制緩和の進展は、ガス対ガスの競争や、電力料金の引き下げによる業務用分野・家庭分野でのガス対電力の競争はもとより、電力・ガス事業の相互市場参入が一段と活発化する大競争時代を招来します。しかし一方で、今後の日本のエネルギー需要を見てみると、エネルギー全体での伸びは鈍化するものの、天然ガスの需要はその環境優位性からますます拡大することが予想されます。

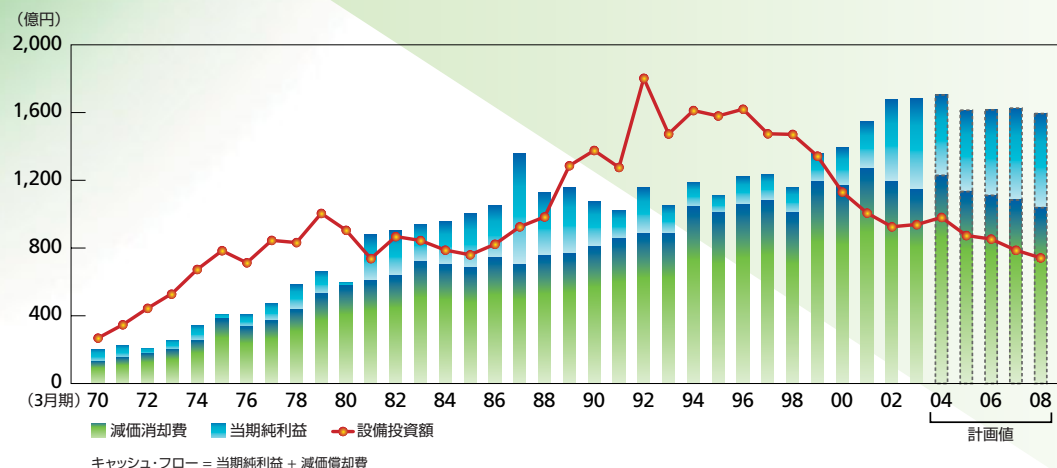
日本で最大の都市ガス事業者である東京ガスは、規制緩和をビジネスチャンスと捉え、さまざまな取り組みを行っています。ガス事業では、これまでの供給エリアを越えたお客さまの獲得のため、供給ネットワークの拡大に努めているほか、電力ビジネスに参入する事業者に向けた天然ガスの販売、パイプラインによる天然ガス託送事業の開始、さらには単にガスを供給するだけでなく、高付加価値のエネルギー利用を提案するエネルギーサービス事業にも力を入れています。また、電力事業では、当社単独で、あるいは他社とのアライアンスによる発電事業、電力小売事業、特定の地域に電気と熱を供給販売する特定電気事業の展開など、電力市場へも積極参入を図っています。さらに、より競争力のある天然ガスの調達などコストダウンにも積極的に取り組んでいます。

東京ガスの強みは、①環境保全がより重要となる中、環境にやさしい天然ガスを事業の中心に据えている②天然ガスを効率よく利用する最先端技術において圧倒的優位性がある③エネルギー需要が拡大を続ける首都圏・関東地域に営業拠点と天然ガスインフラという基盤を持っている④長年にわたって培われた信頼にこたえる営業力、特に工業用・商業用分野におけるトータルなエネルギー提案力を持っている——の諸点にあります。これらの強みを武器に、経営の効率化を推進し、自由化に伴う需要離脱リスクや減収リスクに対応しつつ、都市ガス事業はもとより電力・熱・サービス分野での事業領域の拡大に積極的に取り組み、天然ガスをコアとしたエネルギーフロンティア企業に脱皮することを目指しています。

成長を可能にする潤沢なフリーキャッシュ・フロー

東京ガスは、これまで関東圏の天然ガスを中心としたエネルギー需要の増加や規制緩和の進展に対応する万全の製造・供給インフラを構築するため、収益性を重視しつつも自己資金を上回る高水準の設備投資を行ってきました。その結果、バランスシート上の有利子負債が増大してきましたが、こうした大規模な設備形成期を終え、現在は投資回収期にはいっており、設備投資は減価償却費の範囲内に収めることが可能となっています。また、2000年度から2004年度までの5ヵ年中期経営計画のなかで総資産の圧縮と資産効率の向上、とりわけ増大した有利子負債の圧縮に努めてきたことで、2005年3月末に連結有利子負債残高を7,860億円に圧縮するという目標を2年前倒しで達成しました。これらにより、規制緩和による成長機会を効果的に捉え、新たな領域へ進出するための積極投資を可能とする潤沢なキャッシュ・フローを確保しています。

■キャッシュ・フローと設備投資額推移(単体)



グループ中期経営計画「フロンティア2007」

東京ガスは、規制緩和による競争社会の進展や経済のグローバル化等の経営環境の変化を踏まえ、1999年11月に、2000年度を初年度とする5か年の中期経営計画を策定し、グループを挙げてその実現に取り組んできました。その結果、2002年度に2年前倒しで所期の目標を達成することができました。

この間に進展したエネルギーの規制緩和は、市場の競争状況を一段と激化させる一方で、適切に対応すれば大きな成長機会となりうる、チャレンジングな環境をもたらしました。このように当社グループを取り巻く経営環境がめまぐるしく変化する中、環境変化に対応し、当社グループのコア事業領域であるエネルギー関連領域の中で、さらなる成長・発展を目指した新グループ中期経営計画「フロンティア2007」（2003～2007年度）を2002年10月に策定し、本年4月からスタートさせています。これにより、変革と創造をコンセプトとした東京ガスグループの新たなステージの実現を目指します。



「エネルギーフロンティア企業グループ」としての成長・発展 お客さま、株主の皆さま、社会から信頼される企業グループ

「フロンティア2007」では、これまでのガス単体供給事業だけでなく、LNG（液化天然ガス）の上流開発からLNG輸送、都市ガス販売までの天然ガスのトータルバリューチェーンに参画するとともに、電力事業、エネルギーサービス、家庭用新サービスなどの新たなエネルギー関連事業にも事業拡大を図ります。そして、エネルギーとエネルギー付加価値を提供する「エネルギーフロンティア企業グループ」へと変身をとげ、お客さま、株主の皆さま、そして広く社会から信頼を得て成長発展し続けることを目指しています。

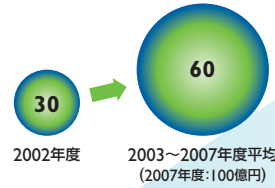
この大きな目標を実現するために、当社グループの組織体、ビジネスの領域や仕組みそのものを抜本的に変革する具体的な施策として、「ビジネスモデルの変革」と「エネルギー関連領域への事業拡大」、そして、この2つを支えるための「グループ経営体制の構築」と「企業体質の強化」を「フロンティア2007」の4つの柱として掲げています。

主要経営目標(連結)

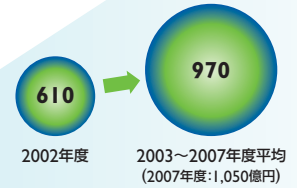
「フロンティア2007」で定めた4つの柱を着実に推進することにより、収益基盤の拡大を図り、積極的な需要開発、エネルギー関連領域への事業拡大を実現していきます。また、関係会社事業の構造改革(2005年度までのTEP黒字化)、人員の削減や諸経費の抑制を通じた販売量1m³あたり固定費の2002年度比24%のコストダウン、総資産の圧縮と資産効率の向上、財務体質の強化などにより、以下の主要経営目標を実現します。

	2002年度	2007年度	2003~2007年度平均
売上高(億円)	11,210	11,650	11,560
ROE(%)	8.5	9.2	9.1
自己資本比率(%)	34.2	42.4	38.4
設備投資額(億円)	1,280	920	1,020
期末総資産(億円)	17,390	17,070	—

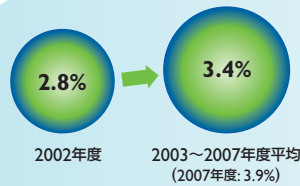
TEP
(億円)



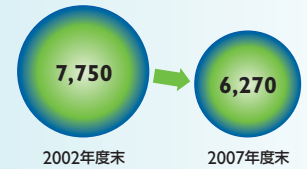
フリーキャッシュ・フロー
(億円)



ROA



有利子負債残高
(億円)



* TEP: Tokyo Gas Economic Profit
TEP = 税引後・利払前利益 - 資本コスト
資本コスト = 有利子負債コスト + 株主資本コスト
(前提条件) 有利子負債コスト率: 2.23%(税引後)
株主資本コスト率: 6.5%

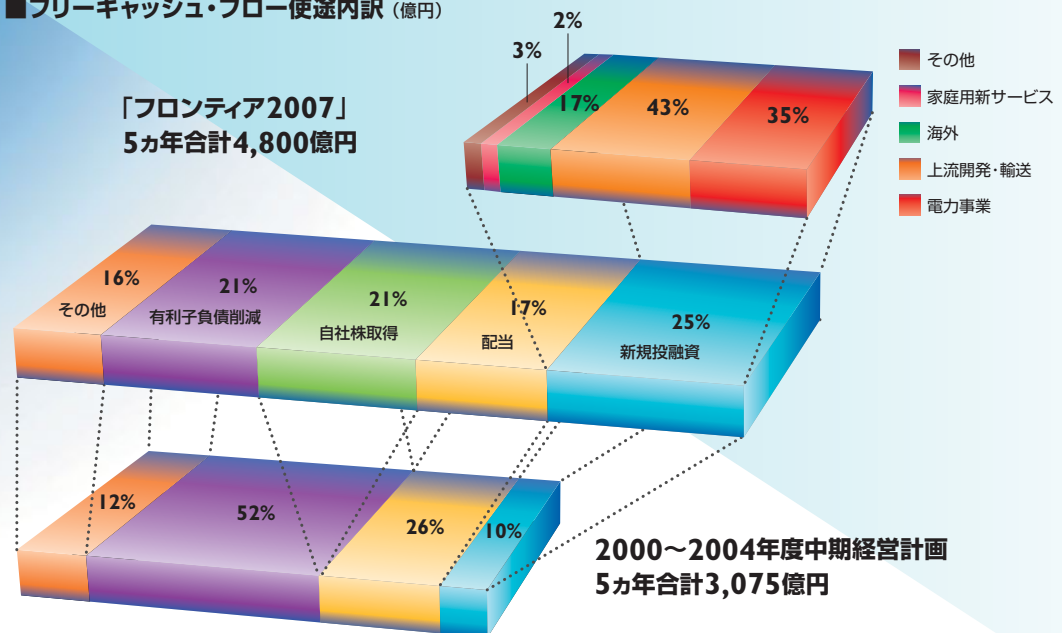
* フリーキャッシュ・フロー = 当期純利益 + 減価償却費 - 設備投資額

* 2002年度の数字は2002年10月の中期経営計画策定時点の見通しです。

フリーキャッシュ・フローの創出と効果的な活用

「フロンティア2007」では、前中期経営計画のほぼ1.5倍となる約4,800億円のフリーキャッシュ・フローを創出し、新たな事業領域に投資するとともに、負債や資本を圧縮するなど、グループ価値最大化のために効果的に活用していきます。具体的な用途は下図のとおりですが、主なものはエネルギー関連領域への事業拡大のための新規投融資に1,200億円、自社株取得に1,000億円、有利子負債の削減に1,000億円などです。

■フリーキャッシュ・フロー使途内訳(億円)



ビジネスモデルの変革

「フロンティア2007」の4つの柱の中で中核をなすのが、ビジネスモデルの変革です。これまでの都市ガスの生産・供給・販売といった「ガス単体供給を中心とするビジネスモデル」から、天然ガスの上流開発からLNG（液化天然ガス）輸送、都市ガス販売までの天然ガスのバリューチェーンを活用して、電力事業、エネルギーサービス、家庭用新サービスといった新たなエネルギー関連領域へと事業を拡大していきます。これによって「エネルギーとエネルギー付加価値を、グループのバリューチェーンを通じて提供するビジネスモデル」へと変革していきます。

原料

上流・輸送分野に進出し、LNGバリューチェーン全体の中でメリットの最大化を図るビジネスモデルへの変革

LNGバリューチェーンを拡大し、原料調達とのシナジー効果を生み出すため、上流開発および輸送事業への進出を図ります。バユ・ウンダン・ガス田開発プロジェクトに参画するとともに、現在建造中の2隻の自社船を投入し、競争力の向上と柔軟性の拡大を図ってまいります。

■東京ガスの事業フローおよびビジネスモデルの変革イメージ



LNG受入基地

「コストセンター」から「基地インフラを活用するビジネス」への変革

これまでのLNG受入基地は、ガスの製造と安全確保に万全を期すことに重点が置かれ、社内的にはいわば「コストセンター」の位置づけでした。今後は、第三者に基地利用を働きかけて収益増を図るのをはじめとして、稼働率の向上やメンテナンスの工夫によるLNG設備の長寿命化、製造コストの低減などに取り組み、収益を生む基地に転換することを目指します。

産業・業務用エネルギー

顧客・企業ネットワークを活かして、エネルギーに関する最善の解決策をワンストップで提供するビジネスモデルへの変革

これまでの「ガス供給のみ」のビジネスモデルから、ガスに加え、電力や熱といったエネルギーを提供するサービス、さらにはエンジニアリングからメンテナンスまでを包括したビジネスモデルを構築することで、お客さまに対しエネルギーに関する最善の解決策をワンストップで提供するビジネスモデルに変革することを目指します。

広域エネルギー

多様な商材、新たな営業手法のベストミックスにより、直接供給、卸、エネルギーサービス、LPG・LNG販売、他社とのアライアンスなどを中心とした広域ビジネスへの変革

(重点項目)

- * 建設予定パイプライン周辺の新規需要の積極的獲得
- * 戦略的料金、営業支援・技術支援の強化、エネルギーサービスの提供などによる卸ガス販売の営業力強化
- * グループとしてのLPG事業の積極的展開と規制緩和の進展に対応したLPG事業者との協調・連携
- * エネルギーサービスの広域展開
- * タンクローリー、内航船などの輸送方法によるLNG販売の拡大
- * 他社とのアライアンスなどによる効率的なインフラ形成を基盤とした広域展開



パイプライン

「コストセンター」から「パイプライン輸送・配給・託送ビジネス」への変革

これまでのパイプラインはガス供給の安全性確保に重点が置かれ、LNG受入基地と同様、「コストセンター」として位置づけてきました。今後は投資採算性を厳しく審査し、重点投資によるコストダウンと保安レベルの向上を図ります。さらに託送ビジネスの展開により、稼働率の向上に努めます。

技術開発

燃料電池開発を重点としたビジネスモデルの変革・創出に資する技術開発への変革

(重点項目)

- * 家庭用小型燃料電池について、開発、フィールドテストを通じ2004年度に商品化、継続的な技術開発により積極普及と販路拡大
- * 水素供給ビジネスなど新規ビジネスモデルの創出に資する技術の開発
- * 競争力強化のための高効率コージェネレーションシステムの開発
- * お客さまサービスの向上や環境への配慮、コストダウンなどに資する「非開削導管修理工法」の開発・導入

家庭用エネルギー

顧客への価値提供ネットワークを通じ、エネルギー・商品・サービスをトータルで価値提供するビジネスモデルへの変革

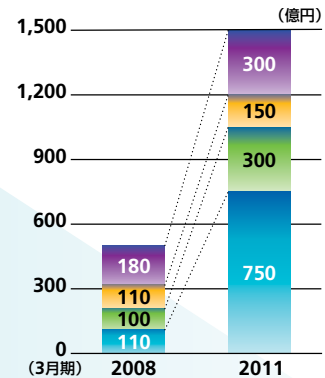
860万件を超える家庭用お客さまとの間で、長年にわたって築き上げてきた信頼関係をベースとして家庭用新サービスを展開します。リフォーム、保険、ホームセキュリティなどのホームサービスのほか、近年の普及ペースが上がっている電化製品対抗のガス機器や、家庭用小型燃料電池の商品化と普及・拡大を目指します。

エネルギー関連領域への事業拡大

ビジネスモデルの変革と対をなす大きな柱が「エネルギー関連領域への事業拡大」です。規制緩和によって拡大するエネルギー関連市場におけるビジネスチャンスを着実に捉え、天然ガスおよびその周辺におけるエネルギー付加価値を加えた新事業領域へと事業を拡大していきます。これにより、新規領域で2007年度売上高500億円、2010年度売上高1,500億円を目指します。電力事業、上流開発・LNG輸送事業、エネルギーサービス、海外事業、保険やホームセキュリティなどの家庭用新サービスといった、上流から下流にいたるバリューチェーンを構築することにより、さらなる競争力の優位を確保します。

エネルギー関連領域への事業拡大目標

	売上高 (億円)	
	2007年度	2010年度
電力事業	110	750
エネルギーサービス事業	100	300
海外事業	110	150
家庭用新サービス事業	180	300
合計	500	1,500



(1) 電力事業

電力事業拡大の基盤となる天然ガスによる発電所を建設。発電能力は、規制緩和の進展状況、電力の需給動向に応じて段階的に拡大し、将来的には300万kW規模を想定しています。

発電事業への取り組み

当社では、関連領域への事業展開の大きな柱として発電事業への取り組みを開始しています。子会社として(株)東京ガスベイパワーを設立し、当社の袖ヶ浦工場内に10万kW級の発電所を建設しており、2003年10月より営業運転を開始する予定です。自社基地内に発電所を建設することにより設備コストや運転コストの低減が図れるとともに、最新型の高効率コンバインドサイクル発電設備を採用することにより、十分な競争力を確保します。

また、新日本石油(株)と共同で90万kW級(2008年営業開始予定)、シェルグループと共同で120万kW級(2009年営業開始予定)の発電事業をそれぞれ計画しています。



(株)東京ガスベイパワー発電所

(2) エネルギーサービス事業

(株)エネルギーアドバンスを中心に展開し、エネルギーサービス、ガス・電力供給、エンジニアリングからメンテナンスまでのワンストップサービスに拡大します。

(株)エネルギーアドバンスを設立

当社は、企業や自治体などが保有する建物・工場、都市開発プロジェクトなどに総合的なエネルギーサービスを提供する(株)エネルギーアドバンス(資本金30億円)を2002年7月に設立しました。①オンサイト・エネルギーサービス事業②地域エネルギーサービス事業③コージェネレーション設備工事・メンテナンス事業—の3事業を一体的に運営する会社で、省エネに関するコンサルティングから建設、運転管理、メンテナンス、ファイナンスにいたるまでお客さまのさまざまなニーズに対応したワンストップサービスを目指しています。

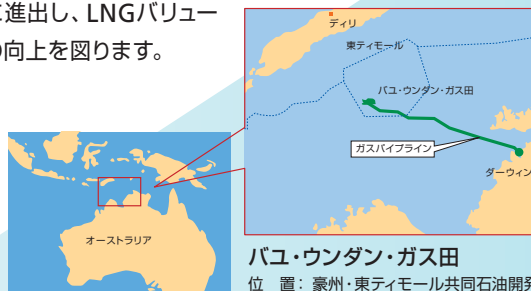


(3) 上流開発・輸送事業

海外のガス田、液化基地の開発、LNG輸送などの上流・輸送分野に進出し、LNGバリューチェーン全体でのメリットの最大化と、競争力確保、原料の調達条件の向上を図ります。

バユ・ウندان プロジェクトへの投資

当社は2003年6月に豪州・東ティモール共同石油開発海域でのバユ・ウندان・ガス田開発プロジェクトへ正式に参画いたしました。また、同プロジェクトが生産するLNGの全量300万トン/年を東京電力とともに長期購入する契約を結びました。これにより、ガスの生産、液化、販売から、自社LNG船を活用したLNG輸送、さらに市場マーケティングにいたるLNGバリューチェーン全体に一貫して参画する企業となり、天然ガス事業におけるトータルな価値を追求していくことが可能となります。



バユ・ウندان・ガス田

位置：豪州・東ティモール共同石油開発海域内
東ティモール南岸沖合250km
豪州ダーウィン市沖合500km
埋蔵量：天然ガス約3.4兆立方フィート
石油分(LPG・コンデンセート)約4億バレル



自社保有LNGタンカーの建造

当社は現在、自社保有によるLNGタンカー2隻の建造を行っており、うち第1船は2003年秋、第2船は2005年の竣工を予定しています。このタンカーによるFOB取引の拡大を通じて、フレートコスト(海上輸送運賃)の圧縮を進め、市場競争力ある原料調達を目指します。

また、これら2隻のLNGタンカーは長期契約LNGの輸送のみならず、短期・スポット取引といった新たなLNG購入の取り組みにも活用し、LNG輸入価格の一層の低減、契約条件の柔軟性向上を目指していく計画です。

(4) 海外事業

海外の都市ガス、発電などのエネルギー事業へ進出し、当社の技術・ノウハウを活かした経営を行うことにより収益をあげます。

積極的な国際活動

当社グループでは、長年にわたり海外のガス供給インフラ建設・運営プロジェクトに関わり、数多くの実績を残しています。マレーシアにおける同国初の天然ガス配給事業とガス地域冷房事業は、海外において日本のエネルギー公益事業者が国際事業として本格化させた初めてのプロジェクトであり、アジア各国にとってのモデルケースとなっています。

今後も海外のガス供給ビジネス・電力ビジネス等のエネルギー関連事業について、投資採算性を精査したうえで、出資・投資のチャンスを探ってまいります。

(5) 家庭用新サービス事業

家庭用分野では、ガスに加えて、電気等のユーティリティ供給、リフォーム、設備機器の施工・メンテナンス、保険・金融、ホームセキュリティなどのホームサービス事業を展開します。



東京ガス・カスタマーサービス(株)を設立

当社は2002年4月、東京ガス・カスタマーサービス(株)を設立、7月から一部地域でガス設備安全点検業務、検針、料金収納業務などのお客さまサービス業務のアウトソーシングを開始しました。本年7月には当社供給エリア67ブロックでの全面実施に移行し、これにより、「より低コストで高品質なサービスの提供」を目指しています。このアウトソーシングを支えているのは、各地域に密着してガス関連の業務を行ってきた協力企業グループ「エネスタ」*で、2004年4月にはこのエネスタが資本参加する新会社を設立し、業務を移管していきます。

損害保険事業に参入

「暮らしに関わるさまざまなエネルギー・商品・サービスを提供する会社」を目指している当社では、本年1月から損害保険事業に参入いたしました。当社と「エネスタ」が(株)損害保険ジャパンの損害保険代理店となり、損保ジャパンと共同開発した家財火災保険『あんしん「家財くん」』を販売するというものです。当社がこれまで培ってきたお客さまに対する「安心、安全、信頼」のブランド価値を活かそうとするものでビジネスモデル変革の第一歩といえます。

*エネスタ：東京ガスのサービスネットワークで、ガスの開栓・閉栓やガス機器の修理のほか、ガス機器の販売・取付・工事、ガス機器まわりのリフォームなどを引き受ける暮らしのサービス窓口。

グループ経営体制の構築

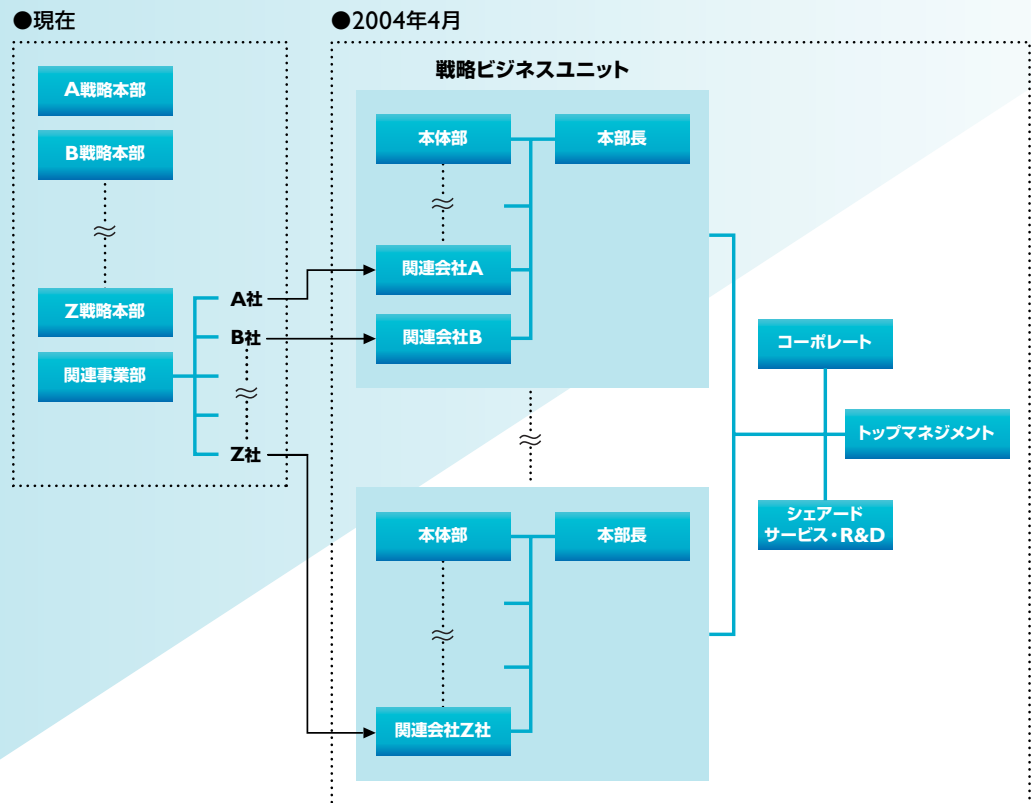
ビジネスモデルの変革とエネルギー関連市場への事業拡大を実現していくため、これまで自立自走で行ってきたグループ各社の事業運営を、本体とグループ各社を一体化した連結経営体制を構築し、グループ利益の最大化を図ります。

「フロンティア2007」では、「ガス単体供給を中心とするビジネスモデル」から「エネルギーとエネルギー付加価値をトータルで提供するビジネスモデル」に変革し、東京ガスグループトータルでの競争力の向上と、連結利益の拡大を目指しています。

そのため、これまでグループ各社が東京ガス本体とは別個に、独立して事業運営してきたものを、本体とグループ各社を一体化して経営する、連結経営体制を構築していきます。関係会社を含めたグループ全体の視点で事業戦略を策定し、これを推進する組織体制と経営管理の仕組みを構築するのがそのねらいです。経営管理機能の一元化は、経営資源の戦略的な投入と、グループ全体として最適化を図るうえでとりわけ重要です。各戦略ビジネスユニット(SBU)が自由度をもって事業を推進するためにコーポレート機能の強化も図っていきます。これにより、さらに市場志向が強化され、当社グループの最大の財産である920万件を超えるお客さまとの信頼関係も一層強化されることとなります。

現在これらの組織・運営の変革は準備段階にあり、2004年4月には新体制を発足する予定です。

■戦略ビジネスユニット組織図



グループ経営組織の構築

グループ経営組織の核となるのが、「戦略ビジネスユニット(SBU)」です。機能別、業務別の組織となっている本体の現行戦略本部を、お客さまの視点に立ったSBUという新組織に再編成します。そして、本体の事業と密接に関連している関係会社を分野ごとに各SBUに振り分け、本体組織と関連会社との一体化を図ります。これにより、相互連携による競争力の向上、競合他社との差別化の効果が期待できます。

また、グループ経営体制の機能と役割を「コーポレート」、「SBU」、「シェアードサービス・R&D」の3つにまとめ、明確化させます。具体的には、グループ全体を統括するコーポレートはグループ全体の最適化のための枠組みを定め、グループ戦略を策定・管理します。SBUは実際に事業を推進します。そして、シェアードサービス・R&Dはグループ内のサービス提供や技術支援を担当します。3つの機能を有機的に作用させることでグループ力の最大化を目指します。

グループ経営管理体制の強化

経営環境変化のスピードが加速するにつれ、グループ全体の最適化に結びつく機能と仕組みが重要となるため、経営管理機能も強化します。

「コーポレート」がグループの方向性を明確に示すと同時に、臨機応変に軌道修正する責任と権限を持つ一方、SBUには、ユニット内の事業の再編や組み替えなど、事業執行の自由度を持たせます。また、現在、企画本部と関連会社を統括する関連事業本部が並列しているのを改め、グループの経営管理機能は企画本部に一元化するとともに、グループ戦略の計画・執行・管理サイクルを円滑に推進させます。

こうした経営管理体制のもと、経営資源を収益力・競争力の高い分野に集中させるという選択と集中を徹底させた、ダイナミックな経営の実現を目指します。

主要グループ会社

(百万円)

会社名	事業分野・事業内容	資本金	2003年3月期 売上高(外販率%)	営業利益
東京ガス都市開発(株)	不動産の管理・賃貸・仲介	8,779	35,539 (39.6)	7,125
(株)エネルギーアドバンス	エネルギーサービス事業	3,000	17,837 (89.8)	3,708
(株)ガスター	ガス機器の製造・販売	2,450	29,032 (55.0)	2,539
(株)関配	ガス配管・給排水・空調工事の設計・施工	1,300	47,202 (32.5)	1,077
東京エルエヌジータンカー(株)	LNG、LPG輸送船の貸渡	1,200	1,711 (0.1)	586
東京ガスエネルギー(株)	エネルギーLPG・コークスの販売	1,000	20,731 (91.7)	275
東京ガスケミカル(株)	工業ガス・化成販売、LNG冷熱利用技術開発	1,000	20,313 (91.3)	641
パークタワーホテル(株)	ホテル(「パークハイアット東京」)の経営	1,000	8,988 (99.9)	764
東京酸素窒素(株)	液化酸素窒素の製造・販売	800	2,296 (44.9)	258
千葉ガス(株)	ガス事業	480	11,174 (99.6)	699
ティージー・クレジットサービス(株)	ガス機器およびガス工事に関するクレジット業務ならびに各種リース業務	450	10,940 (47.4)	263
(株)ティージー情報ネットワーク	システムインテグレーション事業	400	14,706 (24.8)	△121
筑波学園ガス(株)	ガス事業	280	5,025 (98.8)	375
ティージー・エンタープライズ(株)	グループ内金融事業	200	817 (52.8)	△27
東京ガス・エンジニアリング(株)	エネルギー関連を中心とした総合エンジニアリング	100	31,068 (70.8)	458
(株)ティージー・アイティーサービス	グループ内のシステム運用・ネットワーク運用	50	8,394 (0.2)	282
東京ガス・カスタマーサービス(株)	ガスの定期保安点検・検針・料金収納業務の受託	50	1,365 (0)	240
(株)関配リビングサービス	ガス機器の販売	50	3,584 (82.8)	△120

2003年3月末現在

企業体質の強化

本格的なエネルギー大競争時代を勝ち抜いていくには、スリムで強靱な企業体質の構築が不可欠です。「フロンティア2007」では、企業体質の強化に向けて、①コーポレートガバナンスの確立②財務体質の強化と評価基準の明確化③コスト削減の徹底—に力を注いでいきます。

コーポレートガバナンスの確立

企業活動の源泉はお客さまへの価値の提供であるとの認識のもと、お客さまをすべての活動の中心に置き、お客さま、株主、そして広く社会から信頼される企業グループになることを目指します。そのために、コンプライアンス（法令遵守）の一層の徹底、積極的な情報公開やコーポレートガバナンスの強化を図っていきます。

コンプライアンスについては、昨年11月に専門組織である「コンプライアンス部」を新設し、コンプライアンス推進体制を強化しました。社長を委員長とする「経営倫理委員会」が策定した基本方針のもと、各本部に設置された「コンプライアンス委員会」を中心に継続的・主体的な取り組みを行うとともに、「コンプライアンス部」が全社横断的な社内啓発等の取り組みを行うことにより、役員・社員一人ひとりが

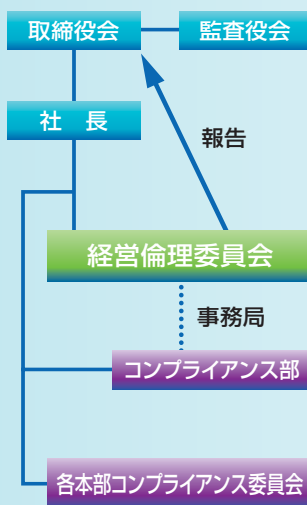
コンプライアンスを重視した判断・行動を行う企業風土を確立し、ブランド価値の維持向上を図っていきます。

本年3月には、社員・準社員等からコンプライアンスに関する相談・通報を広く受け付ける「コンプライアンス相談窓口」を設置しました。これにより、従業員がコンプライアンス上の問題を社内および社外の窓口で直接相談し、問題を早期解決できる体制となり、企業としての自浄作用をより一層強化しています。

また、法令の遵守状況については、監査部がコンプライアンス監査を実施しています。

コーポレートガバナンスの強化については、2002年6月に、取締役数の大幅な削減、任期の短縮、社外取締役の選任などを推進する一方、ガス業界で初めて執行役員制度を導入して業務執行体制を強化しました。今後も、引き続き取締役会の活性化・実質化を図るとともに、経営の透明性向上に努めていきます。

■コンプライアンス組織



■経営理念

東京ガスグループは、「総合エネルギー産業」として「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に積極的に貢献し、あらゆる事業活動を通じ、お客さまや株主、地域から信頼される「企業グループ」として、社会とともに「限りない発展」を実現していく。

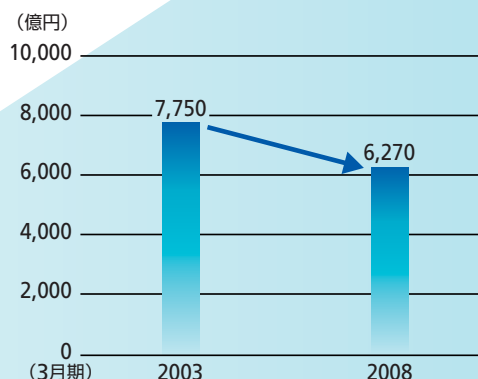
1. 「公益事業としてお客さまと地域に貢献していく」と「株式会社として企業価値を増大させていく」ことを同時に満足させる「新しい公益事業」の実現を目指す。
2. 法令およびその精神を遵守し、公正かつ透明な企業活動を通じて経済・社会の発展に貢献する。
3. 環境経営トップランナーとして、地球環境問題の改善に貢献する。
4. 良き企業市民として奉仕の精神を深く認識し、社会貢献活動を通じて豊かな社会の実現に貢献する。
5. 絶えざる革新により、低コスト構造で、しなやか、かつ強靱な企業体質を実現する。
6. 一人ひとりの「能力・意欲・創意」の発揮と尊重により、「活力溢れる組織」の実現を目指す。

財務体質の強化と評価基準の明確化

前中期経営計画に引き続き、「フロンティア2007」においても、固定資産、金融資産などの圧縮により資産効率を向上させます。連結ベースで約1,500億円(2002年度実績比では約1,000億円)の有利子負債削減を目指し、金利リスク軽減による財務体質のさらなる強化を図ります。また、事業の進出・継続・撤退の判断基準や投資判断基準を明確化し、効率的で効果的な事業を育成・拡大していきます。

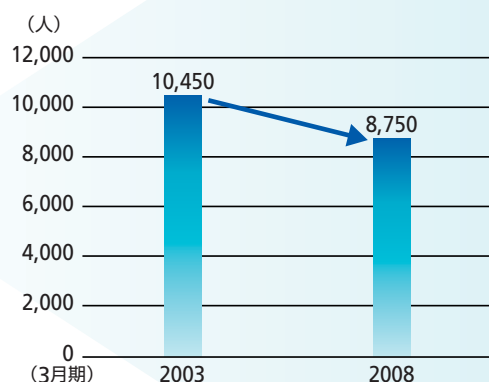
これらの判断基準としてTEP、NPV、IRRを導入しています。TEPとは東京ガス版EVA®で、これによって、株主の皆さまの期待にこたえたる一方で、どれだけの付加価値を生み出しているのかを見極め、今後の事業の方向性や経営資源投入の判断をしていきます。

有利子負債残高推移グラフ(連結)



* 2003年3月期の数字は2002年10月の中期経営計画策定時点の見通しです。

人員計画(単体)



* 2003年3月期の数字は2002年10月の中期経営計画策定時点の見通しです。

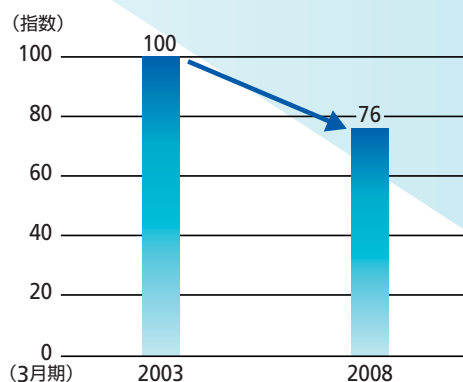
コスト削減の徹底

間接部門の効率化を推進するなど徹底してコストを削減し、新規事業へ投入できるキャッシュ・フローを増大させます。

間接業務については、グループ全体の間接業務のシェアードサービス化を進めるとともに、本社スタッフの人員、コストの削減により、一層の効率化を進めます。また、お客さまの増加による固定費増を吸収し、諸経費については、2007年度においても2002年度と同レベルに維持していきます。

また、ビジネスモデルの変革のためには、人材の質を向上させ活力あふれる組織を実現していくことが不可欠であることから、人材育成と人材マネジメントにこれまで以上に力を注ぎます。一方、各事業の徹底的な効率化により、2007年度末までに2002年度末比で約1,700人(16%)(2002年度実績比では約2,600人)の人員を削減し、8,800人以下の体制とします。また、年俸制の拡大など業績主義を徹底します。

固定費(販売量1m³当たり)(単体)



* 固定費 = 諸給与 + 諸経費 + 減価償却費 + 営業外費用