

Progress in Our Drive
to Transform Ourselves
for Future Growth

将来への成長を目指して
大胆な変革を推進



AN INTERVIEW WITH
THE PRESIDENT

市野 紀生
{ 代表取締役社長 }

従来の顧客基盤を固めつつ、
新たな可能性にも積極的に挑む「攻め」と「守り」の強化で
「フロンティア2007」の前倒し達成を目指します。



市野 紀生
【代表取締役社長】

Q 2003年度は中期経営計画「フロンティア2007」の実行初年度であると同時に、社長に就任して初めて迎えた年でもあった。1年目を終えての手応えは？

A 「フロンティア2007」にとっても私としても立ち上がりということで、いかに順調なスタートを切ることが重要な使命だと感じながら1年の指揮をとってきました。

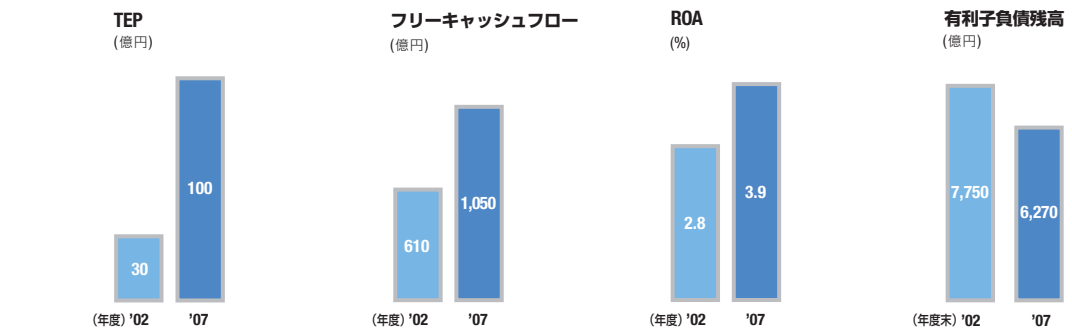
2003年度は、特に商業用および

工業用のガス販売が堅調に伸びて過去最高の連結売上高を達成するとともに、コスト削減への着実な努力が実を結び、営業利益を大きく伸ばしました。当期純利益については、将来負担の軽減を考慮退職給付数理計算上の差異を一括償却するとともに、固定資産の減損会計の早期適用を行ったため減益となりましたが、この一過性の要因を除いたフリーキャッシュフロー（FCF）は所期目標を大きく

「フロンティア2007」の4つの柱



主要経営目標



TEP(Tokyo Gas Economic Profit)=
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

ROA=当期純利益/総資産(期首・期末平均)

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。

上回りました。

また、この1年は当社グループが新たな成長を遂げる上での基礎になると考え、若手や女性の積極登用や、お客さまとの強い絆を守ることの重要性をグループ内に強く訴え続け、確実な手応えを得ることができました。このような具体的な成果もあり、全体的に極めて良い形でスタートを切ることができたと思っています。

Q 「フロンティア2007」の達成に向けた2004年度の重点課題は？

A 2004年度については1年目の成果を踏まえ、「フロンティア2007」を前倒しで達成できるよう着実に成果を上げることを目標にしています。

電力会社によるオール電化の営業攻勢やガスビジネスへの参入など、当社の事業領域においても競争の動きが活発化し、エネルギー業界の競争はいよいよ本格化してきました。この競争を勝ち抜くためには、必要となるところは積極的に資金を投入しつつ無駄なものは徹底的に省く、メリハリの効いた

経営資源の配分により企業体質を強化することが欠かせません。さらにはわれわれが一丸となって東京ガスグループの強みを理解し、それを磨くことが重要です。

東京ガスグループの強みとは、118年の歴史の中で培ってきた940万件を超えるお客さまとの信頼関係であり、お客さまの懐にまで入ってエネルギーの使い方を提案しサービスを提供する現場第一線の力、すなわち「現場力」です。戦略部門が立案した施策を現場が遂行し、そのうえで検証を行い、検証した結果、ずれや間違いがあれば戦略部門にフィードバックして修正するという、現場の動きを確実にとらえた戦略展開、これを高めることこそが、当社グループの競争力強化に結びつくものと考えています。

だからこそ営業やサービス、メンテナンスなどの第一線に、お客さまが望んでおられることを的確につかみ取れる感度の良い人材を揃え、それを戦略に組み入れられる体制を整えることが重要だと思います。これができれば、どのよ

うな環境変化にも対応できるはず。そしてこの強みを活かして、新たな市場への「攻め」とお客さまとの絆を強める「守り」の両面を強化し、「フロンティア2007」を前倒しで達成することが私の使命だと考えています。

Q 2003年度は増配を実施したが、これは配当政策の変化によるものか？

A 「フロンティア2007」では、1株当たり6円の配当を5年間継続する方針でした。しかし計画の初年度を終えた時点で、退職給付数理計算上の差異の一括償却など一過性の要因を除けば所期の目標を大きく上回るFCFを実現することができ、今後の事業見通しでも最終年度の予定を上回る見込みを得たことから、計画以上のFCFの一部を配当に充てることで株主の皆さまへの利益分配を図ろうと考え、増配を実施いたしました。

配当については、安定して継続することを最低限の条件と考えており、今後とも減配などの事態が起きないように利益の拡大に努めて

「フロンティア2007」に織り込んだ
5年間で計1,800億円の料金引下げ原資を有効に使い、
効果的な料金戦略を展開していきます。

まいります。また現段階では、「フロンティア2007」で掲げたFCFの配分を大きく見直すことはしておりませんが、さらに計画以上のFCFを創出することができれば、新規事業投資、有利子負債の削減などとのバランスを考えた上でさらなる増配・自社株取得も選択肢として考えていきます。

Q 2004年度中に料金引下げを実施すると発表したが、その目的と影響は？

A 料金引下げには、他エネルギーとの競合や、ガス対ガスの競合激化に対応して競争力を一層高めるといった目的と、企業努力によって生まれた利益をお客さまに還元するという2つの目的があります。

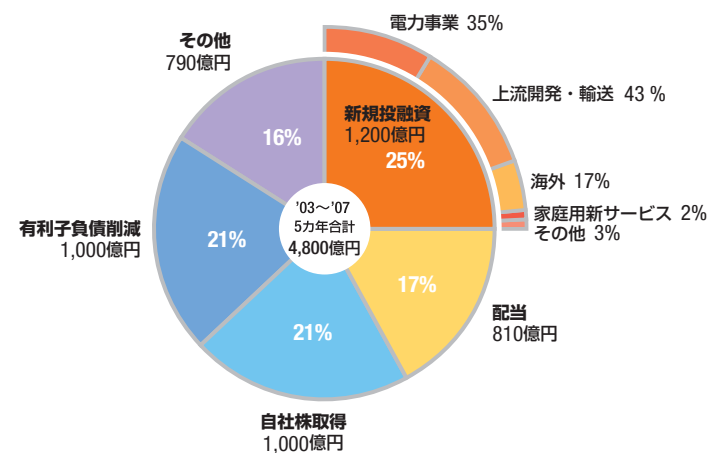
「フロンティア2007」はもともと、5年間で1,800億円の料金引下げ原資を織り込んだ計画です。初

年度を終え、計画全体は予定通り達成できそうだとの見通しが立ちました。そうなれば1,800億円の原資も有効に使えますので、あとはタイミングと使い方が問題になります。東京電力(株)は2004年10月に電力料金を引下げを公表しており、当社ではガスの価格競争力を高めるために2004年度中の料金引下げを発表しました。**的確な料金戦略により需要拡大を図り、次の成長に向けた戦略展開のためのキャッシュを蓄えていきたいと考えています。**

Q 2004年4月の規制改革により自由化範囲が広がったが、競合環境などにおいて、変化が感じられるか？

A 年間使用量50万m³以上のお客さまへのガス販売が自由化されましたが、現実的には大量の天然ガスを持っていて、すぐに販売ができる企業がさほど多くあるわけではありません。従って今回の自由化範囲の拡大で、すぐに劇的な変化が起きるとは考えられないものの、今後これまで以上に競合が

「フロンティア2007」フリーキャッシュフロー使用計画 (計画策定時)



を提案する、攻めの営業についても強化を図っています。

Q 電力会社のオール電化攻勢などにより、家庭用では電気との競合が激化しているが、どのように対抗していくか？

A 当社の事業エリアにおいてはまだ新築住宅に占めるオール電化の割合は低いものの、電力会社も明確な目標を掲げており、今後は競合が厳しくなっていくと考えています。これに対して当社は、**競合の激しい分野の商品力強化**に力を注いでいます。中でもコンロでは使いやすくデザイン性にも優れた「ピピッとコンロ」、給湯器では高効率な「エコジョーズ」といった電化対抗商品の販促に努めた結果、2003年度実績で当初計画を大幅に上回る販売実績を上げることができました。このほか、床暖房ではデファクトスタンダード化を目指して積極的な営業活動を展開してきたことから、現在では新築マンションの約8割*に採用されるまでに浸透しています。今後もさらに商品力・提案力の強化に努め、ガ

スのある快適な暮らしをお客さまに選んでいただけるよう努力していきます。

*約8割：当社エリア民間分譲新築マンション市場における床暖房組み込み率

Q 2004年4月から「戦略ビジネスユニット(SBU)」という新しい組織体系を導入したが、従来からのグループ戦略とSBUの違いは？

A かつての当社のグループ戦略は、それぞれの関連会社が独自に事業を展開する「自立自走」を基軸としていました。しかし、各分野での競合が激化する中で戦っていくには、**本体と関連会社各社のノウハウ、商材の活用から事業戦略の立案・実行を一体で行い、グループの力を集結**することが必要です。そのため現行の戦略本部制を軸に、連携することで相乗効果が期待できるグループ会社をその中に組み込んだSBUという組織に進化させることにしました。今後は自由市場・競争市場において、SBUとして**東京ガス本体と関連会社が一体になって戦うことにより、グ**

戦略ビジネスユニット(SBU)の導入で、
グループ利益の最大化を図るとともに、
意思決定の速い、スピード感のある経営を実現します。

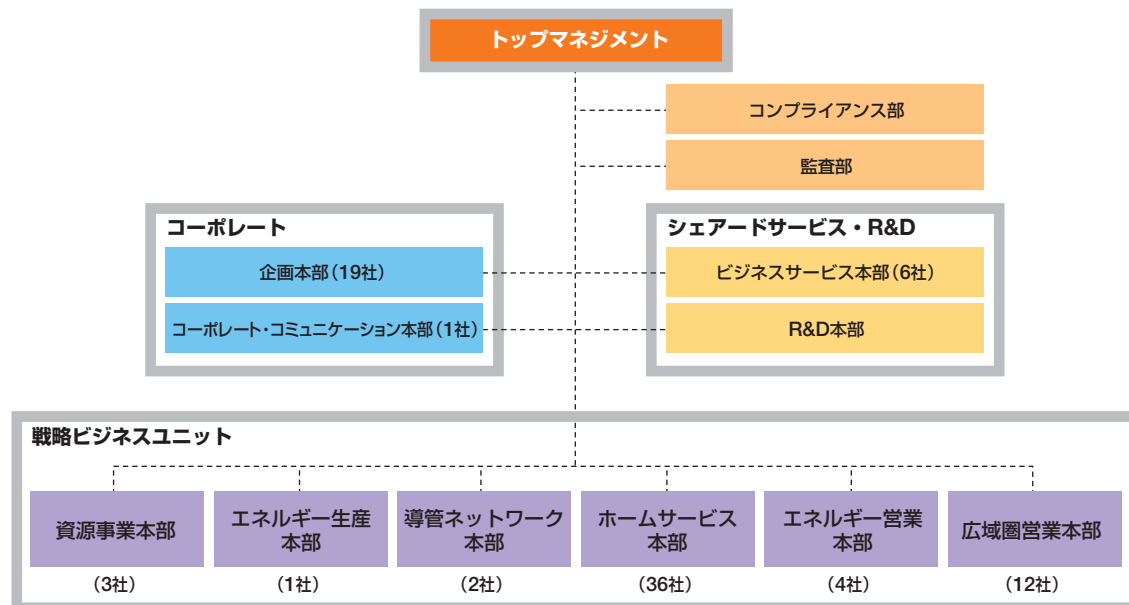


グループ利益の最大化を追求するとともに、SBUの各リーダーに権限と責任を与えることで**意思決定の迅速化を図り、スピード感のある経営**を目指したいと考えています。

環境に優しい天然ガスを通してお客さまに利便性や豊かさを提供している東京ガスグループは、仕事に一生懸命取り組むことがその

まま社会への貢献にもなるという、大変恵まれた事業の性質を備えています。この原点を忘れず、これからも収益性を重視しつつ拡大が期待できる分野へは積極的な投資を行って、より大きな成長を目指していきます。株主・投資家の皆さまには今後ともご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

東京ガスグループ経営体制 (2004年4月1日現在)



()内はグループ会社数