



市野 紀生 代表取締役社長

**Q** 中期経営計画「フロンティア2007」の2年目を終えたところだが、計画の進捗状況は？

中期経営計画「フロンティア2007」では、経営の効率化を推進し、自由化に伴う需要脱落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・エネルギー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、「ビジネスモデルの変革」「エネルギー関連領域への事業拡大」「グループ経営体制の構築」「企業体質強化」を4つの柱として取り組んでいます。

計画の2年目となる2004年度のガス販売量は、家庭用は夏場の記録的な猛暑で伸び悩みましたが、業務用は新規需要の開発に加え、夏場の高気温および冬場の低気温により空調需要が増加し、前年に比べ7.5%増加しました。また、工業用は、新規需要の開発および既存需要の稼働増により、前年に比べ10.2%伸びました。他の営業面では、高効率ガス給湯器「エコジョーズ」の積極的な販売活動に取り組んだ結果、販売台数が計画の2倍以上となりました。

2005年1月の平均5.18%の料金引下げを実現しつつ、夏の記録的な猛暑、原油価格高騰に伴う原材料費の増加など、経営環境の逆風を全社一丸となったコストダウンでカバー。

経営環境全般としては、夏場の高気温に加え、原油価格の高騰による原材料費の増加、2005年1月からの競争力を維持するための料金引下げなど、厳しい年ではありましたが、全社的なコストダウンによりカバーし、着実にキャッシュフローを生み出すことができました。その結果、年7円の配当と自社株取得の実施、有利子負債の着実な削減を実行してまいりました。

こうした足元の状況を踏まえ、2005年度計画では、「フロンティア2007」で掲げた主な4つの経営指標(13ページグラフ参照)をほぼ達成できる見通しとなりました。また、上流・輸送事業、エネルギーサービス事業をはじめとしたエネルギー関連領域への事業拡大についても、着実に実績をあげています。

一方、当社を取り巻く競争環境はますます厳しさを増しており、その中でさらなる成長を実現すべく、新たに2006-2010年度中期経営計画策定への準備を始め、2006年1月を目途に発表する予定です。

**Q** 2005年1月のガス料金引下げの目的と影響は？

料金引下げには、効率化による原資をお客さまに還元することと、自由化が進む中で競争力を高めるという2つの目的があります。今回の引下げのポイントは、競争の激化が予想される分野に重点的に原資を配分したことです。そのために、営業現場の第一線から料金戦略のアイデアを集めました。

価格弾性値の高い商業用・工業用については、料金の引下げだけでなく、お客さまニーズにあった料金体系とするため、中規模のお客さまには料金体系の簡素化を行い、比較的大規模のお客さまには、個別のニーズにきめ細かく対応できるように体系変更を実施しました。電力会社との競争が激しいコージェネレーションについても、十分に競争力を担保しています。

家庭用においても、新築物件に標準的に設置されるようになった床暖房や、浴室乾燥機をよりお使いいただきやすくしたメニューを新たに加えることで、営業の競争力を強めています。この料金引下げによる収支への影響額は、規制分野のみで2004年度80億円、2005年度通期では300億円程度ですが、コストダウンやさらなるガスの拡販により、できるだけカバーしていく考えです。

**Q** 2005年4月に電力の自由化範囲がさらに広がったことによる影響や対応策は？

自由化範囲が拡大すると同時に、振替供給料金いわゆるパンケーキ問題の解消がなされたことにより、電力市場における競争が厳しくなると考えられます。電力市場における競争激化にあわせて、ガス事業の競争も厳しくなることが考えられますが、現在のところ、当社が培った技術力やお客さまとの信頼関係が強みとなって、大きな影響は受けておりません。しかし、今後ガス市場でも競合が激化することを想定し、提案力、営業力の一層の強化を図るよう施策を講じています。

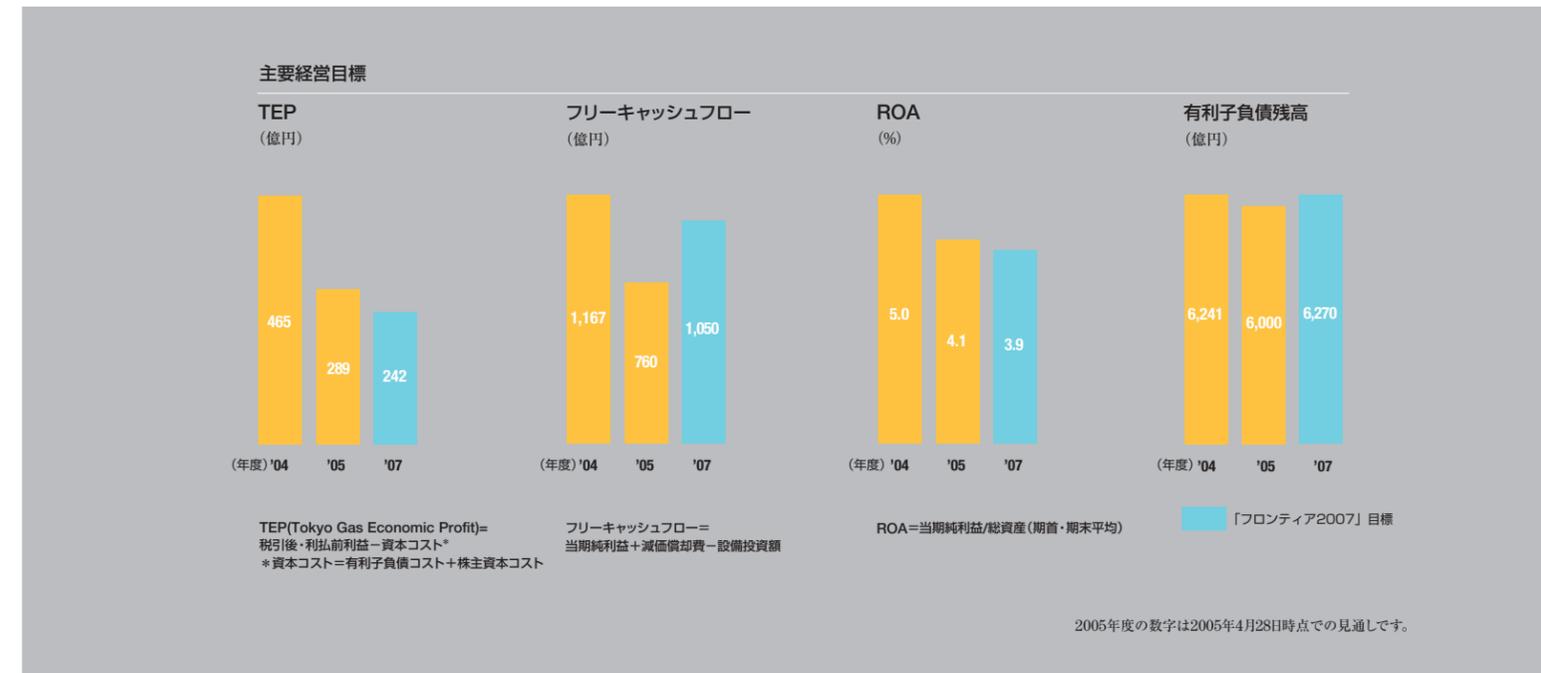
一方、電力市場の自由化範囲が拡大することで、当社にとっても電力事業へ参入するビジネスチャンスが拡大しています。東京ガスは既に東京ガスバイパワー(10万kW)を稼働させており、当社に優位性のある立地に発電所を建設することで、競争力ある電力価格を実現しています。さらなる発電ビジネスへの進出については、電力市場の動向を慎重に見極めながら、柔軟に対応していきたいと考えています。

**厳しさを増す競合環境の中で、さらなる成長を実現するために  
2006年1月の発表に向けて次期中期経営計画の策定を進めています。**

**Q** 次期中期経営計画の柱はどのようなものか？

私は、持続的成長こそが企業価値を高める原点だと考えており、次期中期経営計画でも天然ガスを事業のコアとして、東京ガスグループの企業価値を高めていくという基本線を変えるつもりはありません。本業での商品やサービス、メンテナンス、提案力などを磨き続ければ、競争環境がどのように変わろうとも打ち克つていけると思います。

東京ガスには、960万件のお客さまとさまざまな業務機会を通じて築きあげてきた信頼の絆があります。まさにそれが東京ガスの財産であり、強みです。ここ数年、経営効率化と専門性向上の面から、お客さまと接する機会を関係会社・協力企業へ移管する施策を進めてきました。だからこそ、東京ガス・関係会社・協力企業が「オール東京ガス」として、お客さまのニーズを的確に捉え迅速に対応する「現場力」を高めることが肝要です。そして、その情報を事業戦略や経営に的確に活かすことが、競争力強化に欠かせません。



また、お客さまの求めるエネルギーをワンストップで提案していく「総合エネルギー事業戦略」を強化し、環境意識の高まりを追い風としながら省エネルギーにも貢献していくことで、さらに競争力を強化していく考えです。

**Q** 株主への利益配分策についての考え方は？

自由化の進展により、利益配分に対する経営の自由度は高まってまいりましたが、料金規制を受ける公益企業としてのあり方は変わっておりません。これを踏まえて、利益配分については各ステークホルダーへのバランスを重視して行っていく考えです。

配当については、減配することなく安定的に継続していくことが最低限の条件であると考えています。今後も基本的には継続性を重視しつつ、当社として現行の利益水準を継続的に上回る収益力がついたと判断できる場合に、増配の実施を検討したいと考えています。前期の年1円の増配もその考えに沿ったものです。また、株主への利益配分については、配当だけでなく自社株取得も含めたトータルで考えたいと思っています。2004年度の配当性向は22.1%ですが、これに自社株取得を加えた実質株主分配率は45.9%となります。

自社株取得は、「フロンティア2007」で示した1,000億円の枠のうち、これまでに578億円を使って1億5,600万株を取得しました。これは主として2006年度末、2008年度末に償還を迎



える転換社債の転換による希薄化に備えたものですが、今後は自社株消却など、1株当たり価値向上を目的とした取得も選択肢に加える考えです。キャッシュフローの戦略的配分や、株主への利益配分の考え方も含めた資本政策については、次期中期経営計画の中で明らかにしていくつもりです。

## Q コーポレートガバナンスに対する取り組みはどのようなものか？

当社は委員会等設置会社ではありませんが、監査役会が監視機能を果たしており、十分に透明性の高い経営ができていると自信を持っています。

取締役を以前の28名(定員30)から12名(定員15)に削減したことで、会議の緊張感が高まり、議論の活性化にもつながりました。現在3人の社外取締役も熱心な方ばかりで、常に積極的なご意見をいただいています。さらに執行役員制度の導入と各本部への大幅な権限委譲により、意思決定の迅速化と業務の効率化を実現しています。そして、2005年度には、退職慰労金の廃止および業績連動型報酬体系の導入等を軸とする、役員報酬制度の見直しを行うことにしました。この改革は私が是非とも実現させたいと考えていたものです。これによって会社業績に対する経営責任がさらに明確になり、役員報酬の客観性・透明性が確保できると考えています。

さまざまな企業で起きたガバナンスの問題を見ると、結局は社内のコミュニケーション不足に原因があるようです。東京ガスは今、オール東京ガスとしての風通しのよいコミュニケーションの実践に力を注いでおり、その取り組みはガバナンスの強化にも結びつくに違いありません。