

株主・投資家の皆さまへ



代表取締役社長 鳥原光憲

大きな環境変化に晒された 2008年度を振り返って

2008年度は、当社にとってかつてないほど大きな環境の変化に晒された1年となりました。昨年秋の米国金融危機に端を発した世界同時不況の影響により、わが国の経済も大幅な減速を余儀なくされ、未だ回復を見通せない状況にあります。この結果、産業活動を支える当社の都市ガス需要も、工場の稼働率低下などにより減少し、工業用のガス販売量は前年度と比較して約2%減少、景気後退が顕著となった下期に限れば10%以上減少しました。家庭用・商業用等も含めたガス販売量全体で見ても、2008年10月以降6ヶ月連続で前年を下回ることとなり、通期で前期比1.9%減少となりました。

また、当社の経営に大きな影響を与えた外部要因としては、原油価格の急激な変動が挙げられます。原油価格の指標であるWTIは、2008年7

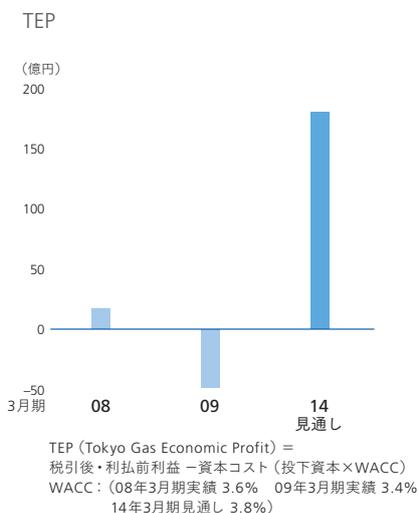
月に史上最高値147.27ドルを記録し、年末には30ドル台に下がるなど、極めて異常ともいえる乱高下を起しました。都市ガスの原料であるLNGの価格は、概ね原油価格に連動しているため、この乱高下は収支に大きな影響を与えました。下期に入ってLNG価格が落ち着きを取り戻してきたことに加え、為替が円高に振れたことで、収支は改善しましたが、原料費調整制度によるタイムラグの影響もあり、年度収支を圧迫する要因となりました。

2008年度の業績としては、売上高は原料費調整制度によるガス売上単価の上昇により、前期比11.6%増加の1兆6,601億円となりましたが、営業利益は6.9%減少の652億円、当期純利益は1.8%減少の417億円とそれぞれ前年を下回る厳しい結果となりました。

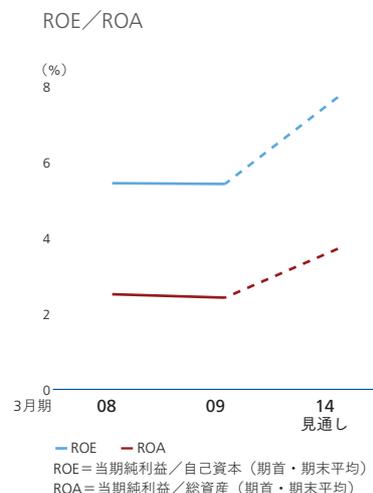
このような急激な原料価格の変動を背景に、国からの要請を受け、小口規制分野のガス料金の激変緩和

措置(2009年1~3月分のガス料金については、原料費調整制度による原料価格転嫁分の一部42億円を圧縮し、圧縮分を09年度の料金に上乗せして回収する)を実施しました。また、原料費調整制度自体も見直しが図られ、2009年5月からは、ガス料金を毎月見直すとともに原料価格の転嫁時期を早める新制度が施行されています。さらに2009年2月からは大口のお客さま向けの原料費調整制度も同様に見直しており、原料価格の転嫁時期が早められたことで、原料価格の変動が収支に与えるリスクの低減が図られています。

中期経営計画における主要経営指標



営業キャッシュ・フロー



長期的成長に向けた布石

こうした厳しい事業環境下にあっても、当社は社会を支えるエネルギーを供給する企業グループとして、常に長期的な視点で将来の需要を見通し、万全な安定供給体制の整備を進めること、また変化する市場のニーズに応じて付加価値の高い商品・サービスを提供できるよう、エネルギーの高度利用に関する技術開発に積極的に取り組むなど、将来の成長のための諸施策を着実に推進しています。

当社グループの目指す方向は、天然ガスをコアにした総合エネルギー事業の確立による持続的成長です。総合エネルギー事業は、天然ガスをはじめとして電力・熱などを含めたマルチエネルギー供給と、お客さま価値向上に資する様々なソリューションをワンストップで提供するエネルギーサービスによりお客さまの最適なエネルギー利用を実現し、新たな需要を開拓する事業モデルであり、またそれ

を関東200km圏を中心に広域的に展開する成長戦略です。2008年度においても、LNGの上流・輸送事業の拡大、幹線パイプラインの拡充、大規模発電設備の建設、エネルギーサービス事業の拡大、地域密着型営業体制の確立など、総合エネルギー事業としての発展のための主要施策は順調に進展しています。

新中期経営計画策定の背景

当社は今年1月に「2009～2013年度グループ中期経営計画」を策定いたしました。前述した景気後退や、原油価格の乱高下といった短期的な環境変化に加え、将来にわたる経営環境の変化に的確に対応し、総合エネルギー事業の進化・発展を目指すものです。

策定の背景にある、将来にわたる環境変化のひとつは、地球環境保全への社会的要請のさらなる高まりです。2008年から京都議定書の第一約束期

間に入り、また今年12月のCOP15に向けてポスト京都議定書の枠組みづくりの議論が行われるなど、地球温暖化対策への取組みがますます重要な課題となっています。当社としては、一層の天然ガスの高効率利用拡大に加えて、再生可能エネルギーを活用した環境価値の高い最適なエネルギー利用システムを提供することで、お客さまや社会の要請に積極的に応えていかなければなりません。

また、エネルギー需要構造の変化も重要なポイントです。産業用・業務用分野は、短期的には景気後退によ

将来の成長のための
諸施策を着実に
推進しています

天然ガスを中心とした「エネルギーフロンティア企業グループ」として、「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に貢献し、お客さま、株主の皆さま、社会から常に信頼を得て発展し続けていく
— この経営理念のもと、「総合エネルギー事業」の進化・発展を推し進めていきます。

る需要減が見込まれるものの、天然ガスの環境優位性を背景に、石油からの燃料転換や発電用として関東圏での需要は旺盛であり、インフラを拡充しつつ積極的に潜在需要を開発することで今後の成長の大きな柱になると期待できます。家庭用分野では、住宅着工件数の低迷、世帯人員数の減少、省エネ機器の普及、住宅の高気密・高断熱化などによりエネルギー需要の伸びは長期的には鈍化する傾向にあります。引き続き人口流入が見込める関東圏において新規需要拡大のための営業を強化し、着実に需要を伸ばしていくことが重要な課題です。

さらに、原料調達環境の変化への対応が必要です。LNGは、世界的な需要拡大や資源ナショナリズムの台頭などにより中長期的に価格が上昇する傾向にあります。上流・輸送事業などLNGバリューチェーンの拡充を図り、長期にわたり競争力あるLNGを安定的に調達する体制強化を

図っていかねばなりません。

そして、エネルギー市場における競争も一層激化しています。特に、家庭用分野における調理・給湯・暖房需要への電化攻勢が年々強まっています。当社としては、ガスの価格競争力はもとより、お客さまの様々なニーズに的確に応える技術力、商品力、提案力などを合わせた総合的な競争力を強化していくことが不可欠です。

こうした環境変化を踏まえて、「3つのE」すなわち環境を機軸とした価値の創造(Eco-friendly)、お客さま価値の向上(Excellent Service)、マーケットの徹底深耕・拡大(Expansion)に重点を置いた事業展開を図るとともに、それを支える「LNGバリューチェーンの強化」「オール東京ガスの総合力強化」に注力し、総合エネルギー事業の進化・発展を実現させていくことが新中期経営計画の目指すところです。

環境問題における東京ガスの役割

成長ポテンシャルとして最も大きな可能性を持っているのは環境負荷低減に関する領域です。当社の経営理念は「天然ガスを中心とした『エネルギーフロンティア企業グループ』として、『快適な暮らしづくり』と『環境に優しい都市づくり』に貢献し、お客さま、株主の皆さま、社会から常に信頼を得て発展し続けていく」ことであり、これまでも「総合エネルギー事業」という基本戦略のもと、より高い環境価値を創造する様々な施策を展開しています。

こうした施策を進化させる取組みにおいて、特に家庭用燃料電池コージェネレーション「エネファーム」をいよいよ2009年5月から販売開始することとなり、国をはじめ住宅業界や地域社会から大きな期待が寄せられています。エネファームは、エネルギー消費量で従来型システムと比べ33%、CO₂排出量で45%の削減を果たすことが実証されており、これは戸



建住宅にお住まいの4人家族という一般的な家庭で、年間約1.5トン(1日1人1kg)のCO₂削減に相当します。まさに家庭部門での地球温暖化対策の切り札となるもので、当社はこの普及促進に最大限努めていきます。

産業用・業務用部門においては、コージェネレーションを中心としたエネルギーサービスに加え、太陽光や太陽熱といった再生可能エネルギーを取り込んだ、さらに高い環境価値をもたらすエネルギーサービスを展開していくことにより、低炭素社会の実現に向けた歩みを着実に進めていきます。また、地域再開発などのケースにおいては、その地域内の住宅・オフィスビル・病院やホテルといった大規模施設の間で相互にエネルギーを融通しあう、面的・ネットワーク的エネルギー利用を取り入れ、地域コミュニティレベルの最適エネルギーシステム「スマートエネルギーネットワーク」を構築していきます。

これらのエネルギー高度利用を進

めていくために、高効率機器の開発や再生可能エネルギーの活用を含めた最適エネルギーシステムの開発など、革新的な技術開発を加速していく必要があります。当社としては、産・官・学連携を図りつつ長期的な視点に立ち、技術開発に積極的に経営資源を投入していきます。

お客さまとの信頼関係を根ざしたブランド力

当社が120年を超える長い歴史の中で築いてきたお客さまとの密接な関係と、「安心・安全・信頼」というブランド力は、これからの時代においてますます重要な競争力の源泉です。この強みを最大限に発揮し、多様化・高度化するお客さまのニーズに的確に応えていくために、地域に密着した営業サービス体制の再構築を目的として、2008年4月から新会社「東京ガスライフバル」の設立を順次進めています。東京ガスライフバルは、ガス工

事やガス機器の販売・修理、検針、定期保安点検など、従来エネスタと東京ガス・カスタマーサービスで分担していたお客さまとの様々な接点業務を一手に担い、あらゆるサービスをワンストップで提供する会社となります。首都圏の約1,000万件のお客さまを65ブロックに分け、各ブロックに当社と旧エネスタとの共同出資によりライフバルを設立し、09年10月には新体制が確立する予定です。こうした体制によりお客さまとの関係を一層強化し、電化攻勢にも対抗してガスのシェアの維持拡大を図っていきます。

「安心・安全・信頼」の
ブランド力を最大限に
発揮していきます



オール東京ガスを挙げての取組み

天然ガスを核にした総合エネルギー事業としての持続的成長を実現していくためには、原料の調達から、お客さまへの販売・サービスに至るまで、LNGバリューチェーンに関わるグループ企業はもちろん、協力会社も含めたオール東京ガスの総合力の発揮が不可欠です。LNGの上流・輸送事業、エネルギーサービス事業、電力事業など総合エネルギー事業戦略の柱となる関係会社や新たに発足した東京ガスライフバルをはじめとして、人材・技

術面からオール東京ガスの経営基盤強化に努めていかなければなりません。こうした取組みを通じて、オール東京ガスの総力を結集し、中期経営計画の完遂を目指します。

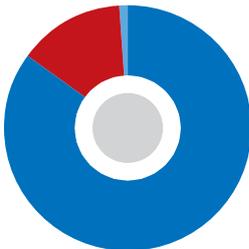
一方、今回の中期経営計画においても従来と同じようにキャッシュ・フローの配分方針を明示し、将来の成長を生むための投融資と株主への配分に重点を置き、株主配分については総分配性向6割の方針を堅持しております。これは、当期純利益の6割を配当と自社株取得により株主へ還元するというもので、配当については

安定配当を大前提とし、長期的には利益成長に応じて増配も志向していく考え方を基本としています。こうした考え方からも、将来の持続的成長を目指す中期経営計画の諸施策を着実に遂行すべく最大限の努力を続けていく所存です。

鳥原 光憲

代表取締役社長 鳥原光憲

中期経営計画期間の
キャッシュ・フロー配分

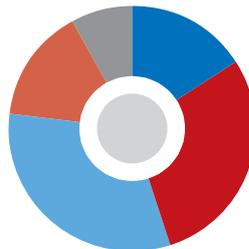


5ヶ年合計：約10,700億円*

- 85% 設備投資・投融資
- 14% 株主配分
- 1% 有利子負債削減

* 営業キャッシュ・フロー+その他キャッシュイン

設備投資・投融資の内訳



5ヶ年合計：約9,000億円

- 16% 上流・海外事業
- 32% 需要開発
- 29% インフラ
- 15% 業務基盤強化
- 8% その他関係会社設備

オール東京ガスの総力を
結集し中期経営計画の
完遂を目指します