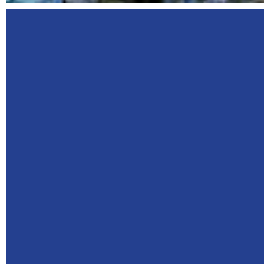


Our Vision and Strategy

東京ガス株式会社

アニュアルレポート 2013





編集方針

このアニュアルレポートでは、投資家の皆さまが当社を分析される際にいつでもご参照いただけるよう、特に重要な基礎情報や、財務データ、及び経営戦略の基礎情報等を厳選・集約し、ご提供しています。その他の情報に関しては、下記ツール、ウェブサイトをご参照いただければ幸いです。

「チャレンジ2020ビジョン」の詳細な内容

2011年11月発表の「エネルギーと未来のために東京ガスグループがめざすこと。」

 http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/pdf/vision/vision2020_01.pdf

CSR活動

東京ガスグループCSR報告書

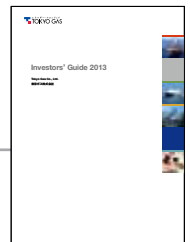
 http://www.tokyo-gas.co.jp/csr/index_j.html



財務データ・業界データ (EXCEL データ有り)

インベスターズガイド

 http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid_j.html



コーポレート・ガバナンスの詳細

コーポレート・ガバナンス報告書

 http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnnc/index_j.html



法令に基づく決算情報

有価証券報告書・四半期報告書

 http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/yocho_j.html

四半期決算の状況

決算短信

 http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/earn_j.html

将来情報に関するご注意

本アニュアルレポートには、2011年11月に発表した「チャレンジ2020ビジョン」、及びその他の戦略に関する様々な経営目標及びその他の将来予測を掲載しています。これらの情報は、「チャレンジ2020ビジョン」、及びその他の戦略 策定時の予測、仮定及び、入手可能な情報に基づくものであり、目標や予想の達成及び将来の業績を保証するものではありません。また経営環境の変化等に伴い、変更する可能性があります。したがって、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられるようお願い申し上げます。なお、2014年3月期の計画数値は、数値公表時点（2013年4月26日）で入手可能な情報に基づき、経営者が判断したものです。最新の情報は、東京証券取引所に適時開示すると同時に、当社IR Webサイト (http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/ir_j.html) 上で公表します。

Contents

**当期の業績及び
取り組みを
知りたい**

P.2

2. 3分でわかる2013年3月期

**東京ガスの
事業展開を
知りたい**

P.4

4. LNG Value Chain

**経営者の考えを
知りたい**

P.8

**8. Discussion with
the President**

- 9. ビジョン発表後の環境変化に対する認識
- 9. 「LNGバリューチェーン」が生み出すバリュー
- 9. 原料調達「3つの多様化」の進捗
- 10. 海外事業の進捗
- 10. 原料価格低減に向けた今後の方向性
- 10. 一般工業用の需要動向への認識
- 11. 電力事業の計画
- 11. 料金政策
- 11. コージェネレーションシステムの計画達成に向けたシナリオ
- 11. 長期ビジョン見直しの可能性
- 12. キャッシュ・フロー配分と株主還元
- 12. 2014年3月期の見通し

**事業環境や
東京ガスの特長、
成長戦略の進捗を
知りたい**

P.13

13. 成長戦略

— LNGバリューチェーンの
高度化に向けて

14. 天然ガス基礎情報

16. 比較でつかむ東京ガスの特長

**18. 安定的かつ安価な原料調達と
海外事業の拡大**

**22. 需要開拓に向けた
製造・供給インフラの整備**

**25. 多様なエネルギーソリューションの
提供**

30. 設備投資計画

**コーポレート・
ガバナンスの
重要なポイントを
知りたい**

P.31

32. コーポレート・ガバナンス

32. コーポレート・ガバナンス体制の概要

32. 内部統制システム

33. 社外取締役

34. 監査役

34. 役員報酬

35. 諮問委員会

35. 会計監査人

35. コンプライアンス

36. リスク管理体制

37. 取締役・監査役

**当期業績の
経営者による
分析等を知りたい**

P.40

40. 経営者による財務分析

46. 連結財務諸表

**51. 連結子会社及び
持分法適用関連会社**

分析の前に

【当社の収益に影響を与える要因】

ガス事業における粗利は、ガス販売量の拡大（数量差）と、売価と仕入値の差（単価差）から構成されています。

ガス販売量

当社の売上高の約7割は都市ガスの販売によるため、その販売量の増減は売上高に直接的な影響を与えます。販売量増減の大きな変動要因として、気温、及び景気等の動向があげられます。

【気温】

家庭用分野においては、主な利用目的が給湯・暖房需要であるため、暖冬の場合にはガスの販売量が減少し、減収・減益要因となります。業務用分野においては、主な利用目的が空調であるため、冷夏・暖冬の場合に、それぞれガス販売量が減少し、減収・減益要因となります。

【景気等の動向】

工業用分野、業務用分野において、景気等の影響を受けます。工業用分野については、不景気の際には工場等の稼働率が低下するため、w販売量は減少します。また、業務用分野については、不景気の際には例えばホテルの稼働率が低下し、商業施設の営業時間が短縮されるため、販売量は減少します。

原材料費

当社の営業費用において原材料費は大きなウェイトを占めており、これはガス販売量の増減に伴う物量差、原油価格及び為替の変動により影響を受けます。

【原油価格】

都市ガス原料であるLNG価格は原則として原油価格に連動しているため、原油価格の変動が原材料費に影響を及ぼす可能性があります。

【為替】

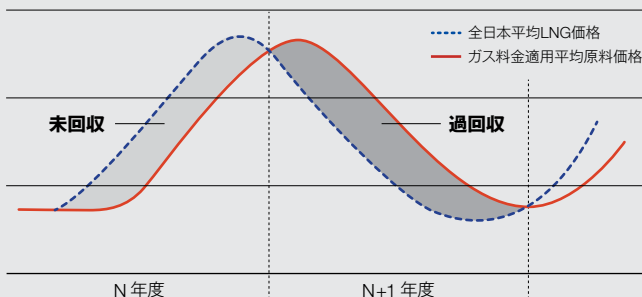
LNGの購入は米ドル建ての契約となっています。したがって、円高であれば円ベースの原材料費を押し下げ、円安であれば原材料費を押し上げます。

原料費調整制度とスライドタイムラグ

料金の透明性を向上させ、事業者の経営効率化成果を明確化することを目的に、貿易統計に基づく3ヶ月の平均原料価格と、基準となる原料価格（基準平均原料価格）を比較し、その変動分について、あらかじめ定められた算定方法により自動的にガス料金に反映させる原料費調整制度が導入されています。この制度により、原料調達コストの変動がガス事業者の収益に与える影響は、基本的にはニュートラルとなっています。しかし、原料費の支払いと、その原料費がガス料金に反映されるまでには最大5ヶ月のタイムラグ（スライドタイムラグと呼んでいます）があるため、原油価格・為替レート変動の動向によっては、区切られた会計期間では原料費の未回収・過回収が発生し、利益の変動要因となることがあります。

▶料金スライドイメージ

原料価格の3ヶ月平均値を、中2ヶ月の間隔において、次の1ヶ月分のガス料金に反映します。
(例：1～3月の原料価格の平均値は、6月のガス料金に反映します。)



年金数理差異

年金運用資産の期待運用収益と当期の運用結果の差異、及び退職給付債務の見積りと当期の実額の差異から成る数理上の差異を、発生翌期に一括償却し、営業費用に計上しています。

したがって、この差異が大きく発生した場合、翌期の収支に大きな影響を与える可能性があります。

LNG (= Liquefied Natural Gas)：液化天然ガス。メタン (CH₄) を主成分とする気体 (天然ガス) をマイナス162℃程度まで冷却し、液化したものです。液化することで体積が1/600となるため、タンカーによる大量輸送が可能となります。

業績概要

2013年3月期決算 増収増益

ガス販売量：**1.3%増**

ガス販売量は、発電用を中心とする工業用需要の大幅な増加により、2億m³、1.3%増加の153億90百万m³

売上高：**9.2%増**

ガス販売量の増加や原料費調整制度による都市ガス売上高の増加に加え、電力販売の好調を受け、前期比1,614億円、9.2%増の1兆9,156億円

当期純利益：**120.7%増**

スライドタイムラグの改善による営業利益の増加に加え、営業外収益、特別利益も増加した結果、当期純利益は前期比556億円、120.7%増の1,016億円

2013年3月期の株主還元

配当額257億円、自社株取得額360億円となり、これらが連結当期純利益に占める総分配性向は60.7%となり、引き続き**総分配性向6割を達成**。1株当たり配当については年間9円から10円へと**1円増額**を決定

主な取組み

原料価格の低減と海外事業の拡大

2013年3月 バーネット堆積盆におけるシェールガス開発事業への参画により、**米国で初めて上流権益を取得**

2013年4月 当社で長期契約として**初めてのヘンリーハブ価格連動**で、コープポイント液化基地プロジェクトからの天然ガス調達について基本合意

2012年6月 ベルギーにおける天然ガス火力発電所(42.5万kW)の株式26.66%を取得

→ 海外投資事業利益 +37億円(―%、対前期比)

天然ガスの普及・拡大に対応する最適なインフラの整備

2012年3月 「千葉～鹿島ライン」、2012年5月には「鹿島臨海ライン」がそれぞれ竣工し、東京電力(株)鹿島火力発電所等への供給を開始

→ 鹿島地区において4億5百万m³の新規需要を獲得

2012年7月 茨城県日立市で当社第4のLNG受入基地となる**日立LNG基地の建設工事に着手**(2016年3月期の稼働開始を予定)

2013年2月 **茨城県の天然ガスインフラの整備・拡充を加速して進めることを決定**。東部ガス(株)と水戸地区向けの新たなパイプラインの建設を共同して進めていくほか、「古河～真岡幹線」の着工を決定、「日立～鹿島幹線(仮称)」についても陸上ルートと海底ルートの調査を開始

エネルギーソリューションの提供

2012年10月 **扇島パワーステーション3号機**の建設を決定し、同年11月に建設に着手

2013年4月 「エネファーム」の新商品を発売

→ 電力事業利益 +112億円(+140.7%、対前期比)

▶ 詳細はP.40「経営者による財務分析」をご参照ください。

▶ 業績サマリー 3月31日に終了した1年間

(単位：億円)

| | 2013 | 2012 | 増減 | % |
|---|--------|--------|--------|--------|
| ガス販売量(百万m ³ 、45MJ/m ³) | 15,390 | 15,190 | +200 | +1.3 |
| 売上高 | 19,156 | 17,542 | +1,614 | +9.2 |
| 営業費用 | 17,700 | 16,771 | +929 | +5.5 |
| 営業利益 | 1,456 | 770 | +686 | +88.9 |
| 経常利益 | 1,474 | 756 | +718 | +95.0 |
| 当期純利益 | 1,016 | 460 | +556 | +120.7 |

▶ 経済フレーム 3月31日に終了した1年間

| | 原油価格 (\$/bbl) | 為替レート (¥/\$) | 平均気温 (°C) |
|------|------------------|-----------------|--------------|
| 2013 | 113.9 | 82.9 | 16.7 |
| 2012 | 114.2 | 79.1 | 16.4 |

▶ 年金運用(個別) 3月31日に終了した1年間

| | 運用利回り (コスト控除後) | 割引率 | 期末資産 (億円) |
|------|-------------------|------|--------------|
| 2013 | 6.10% | 1.4% | 2,760 |
| 2012 | 5.13% | 1.7% | 2,540 |
| 2011 | 2.70% | 2.0% | 2,350 |

天然ガス資源開発

原料の安定調達に加え、調達価格の低減により適正なアジア市場価格の実現を図るため、在来型・大型プロジェクトにとどまらず、非在来型天然ガスをはじめとする多様な上流権益への参画を積極的に進めています。

海外中下流事業

原料の柔軟な調達や適正なアジア市場価格の実現を図るため、天然ガスをコアとした発電事業等への参画や、東京ガスが有するノウハウを活かし、エネルギーサービス事業等を進めています。

LNGバリューチェーンでの事業展開

LNGの調達から輸送、都市ガスの製造、供給、エネルギーソリューションの提供に至るすべての事業活動を連関させ、バリューの最大化を目指すLNGバリューチェーンでの事業展開を行っています。

▶ 主要海外上流事業の概要

| プロジェクト名 | 年間契約量(千トン) | 生産開始年 | LNG購入契約期間 | 契約形態 | 参加比率(%) |
|------------------|-------------|--------|-------------|--------------|------------------------------------|
| ① ダーウィン | 1,000 | 2006 | 17年間(～2022) | FOB | 3.07 |
| ② プルート | 1,500-1,750 | 2012 | 15年間 | Ex-Ship, FOB | 5.0 |
| ③ ゴーゴン | 1,100 | (2014) | 25年間 | FOB | 1.0 |
| ④ クイーンズランド・カーティス | 1,200 | (2014) | 20年間 | Ex-Ship | 1.25 (Upstream) 2.5 (Midstream) |
| ⑤ イクシス | 1,050 | (2016) | 15年間 | FOB | 1.575 |
| ⑥ コルドバ | — | 生産中 | — | — | 3.75 |
| ⑦ バーネット | — | 生産中 | — | — | 25.0 |

ダーウィンLNGプロジェクト



ベルギー T-Power
天然ガス発電事業
(出資比率26.66%) 発電能力42.5万kw

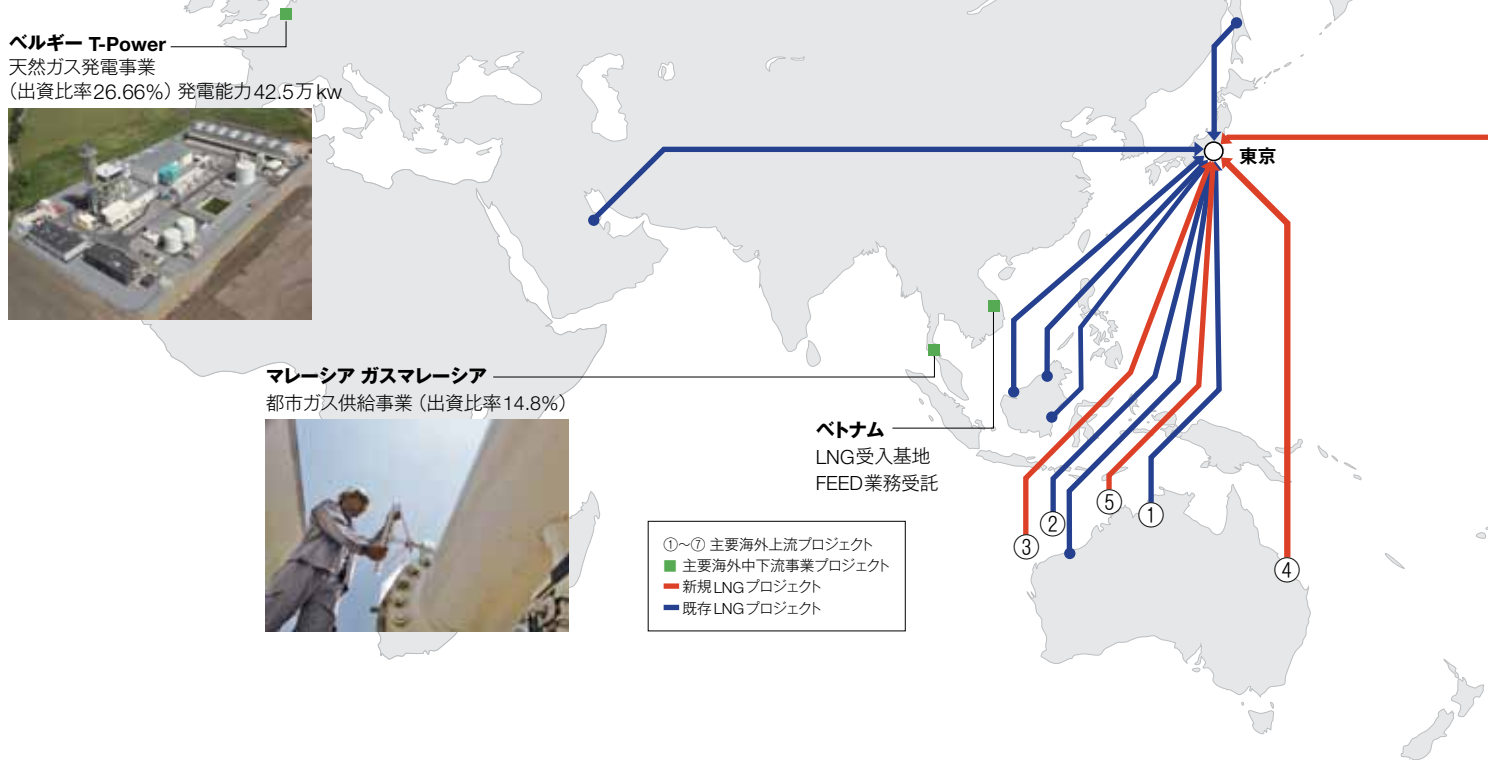


マレーシア ガスマレーシア
都市ガス供給事業(出資比率14.8%)



ベトナム
LNG受入基地
FEED業務受託

- ①～⑦ 主要海外上流プロジェクト
- 主要海外中下流事業プロジェクト
- 新規LNGプロジェクト
- 既存LNGプロジェクト



調達・輸送

政情の安定している供給源を中心に、6ヶ国11プロジェクトからLNG長期契約に基づいて、年間1,200万トンを超えるLNGを輸入しています。

また、8隻の自社フリートを他社向け輸送を含めて効率的に活用し、輸送コストの低減に努めています。

▶ 東京ガスグループの国別LNG調達実績

| 千トン | | | | 3月期 |
|---------|--------|--------|--------|----------|
| 国名 | 2011 | 2012 | 2013 | 構成比 |
| マレーシア | 4,479 | 4,479 | 4,409 | (34.7%) |
| オーストラリア | 2,297 | 2,264 | 3,379 | (26.6%) |
| ブルネイ | 1,155 | 1,362 | 1,439 | (11.3%) |
| インドネシア | 843 | 1,011 | 835 | (6.5%) |
| ロシア | 1,605 | 1,678 | 1,682 | (13.2%) |
| カタール | 358 | 290 | 235 | (1.9%) |
| アラスカ | 139 | — | — | — |
| その他 | 440 | 826 | 734 | (5.8%) |
| 合計 | 11,315 | 11,910 | 12,712 | (100.0%) |

東京ガスの自社管理輸送船



メキシコ MTファルコン

天然ガス発電事業
(出資比率30%) 発電能力223万kw



メキシコ バヒオ

天然ガス発電事業
(出資比率49%) 発電能力60万kw



ブラジル エコジェン

エネルギーサービス事業
(出資比率10%)



ブラジル マーリャ

天然ガスパイプライン事業
(出資比率15%)



製造・発電

首都圏の3工場による世界最大級のLNG貯蔵・製造設備の継続的な増強により、拡大する都市ガス需要に合わせた製造体制を実現するとともに、最新鋭の高効率発電設備による環境負荷の少ない電力事業を展開しています。2020年までに現状の200万kW体制から300万～500万kWにまで発電能力を高めていきます。

供給

首都圏を中心とする総延長6万298km（連結）の導管網を整備し、都市ガスの安定供給を行っています。今後も、需要地へのパイプラインを拡充しつつ、地震防災対策を進め、災害に強い供給体制を目指していきます。

▶ 発電事業



① 東京ガス横須賀パワー

| | | |
|------|----------------|-------|
| 発電能力 | 24万kW×1基 | 24万kW |
| 発電方式 | コンバインドサイクル発電方式 | |
| 運転開始 | 2006年 | |
| 出資比率 | 75% | |



② 東京ガスベイパワー

| | | |
|------|----------------|-------|
| 発電能力 | 10万kW×1基 | 10万kW |
| 発電方式 | コンバインドサイクル発電方式 | |
| 運転開始 | 2003年 | |
| 出資比率 | 100% | |



③ 扇島パワー

| | | |
|------|----------------|---------|
| 発電能力 | 40.7万kW×3基 | 122万kW* |
| 発電方式 | コンバインドサイクル発電方式 | |
| 運転開始 | 2010年より順次運転開始 | |
| 出資比率 | 75% | |



④ 川崎天然ガス発電

| | | |
|------|----------------|-------|
| 発電能力 | 42万kW×2基 | 84万kW |
| 発電方式 | コンバインドサイクル発電方式 | |
| 運転開始 | 2008年 | |
| 出資比率 | 49% | |

* 3号機は2016年3月期運転開始予定

▶ 供給体制



① 袖ヶ浦工場

| | |
|----------|------------|
| 2013年3月期 | |
| 受入実績 | 494.2万トン/年 |
| 貯蔵能力 | 161万kl |
| 気化能力 | 1,310トン/h |



② 扇島工場

| | |
|----------|------------|
| 2013年3月期 | |
| 受入実績 | 399.1万トン/年 |
| 貯蔵能力 | 60万kl |
| 気化能力 | 1,115トン/h |



③ 根岸工場

| | |
|----------|------------|
| 2013年3月期 | |
| 受入実績 | 305.8万トン/年 |
| 貯蔵能力 | 115.5万kl |
| 気化能力 | 460トン/h |

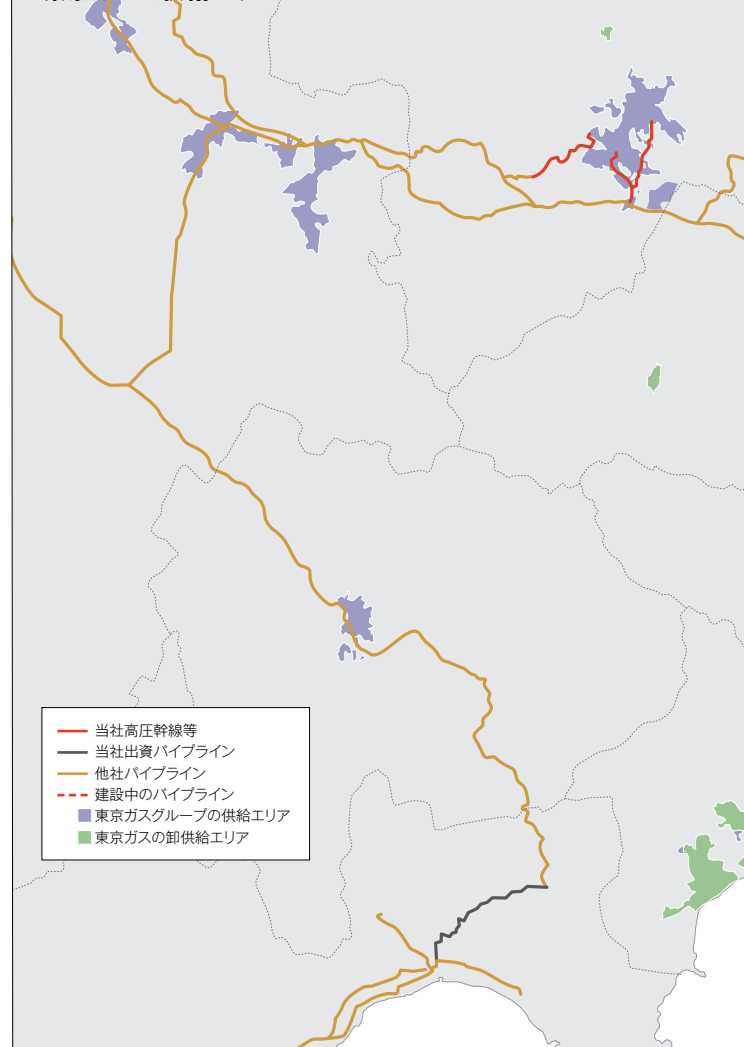


④ 日立LNG基地

| | |
|----------|--------|
| 2016年3月期 | 稼働開始予定 |
| 貯蔵能力 | 23万kl |
| 気化能力 | — |

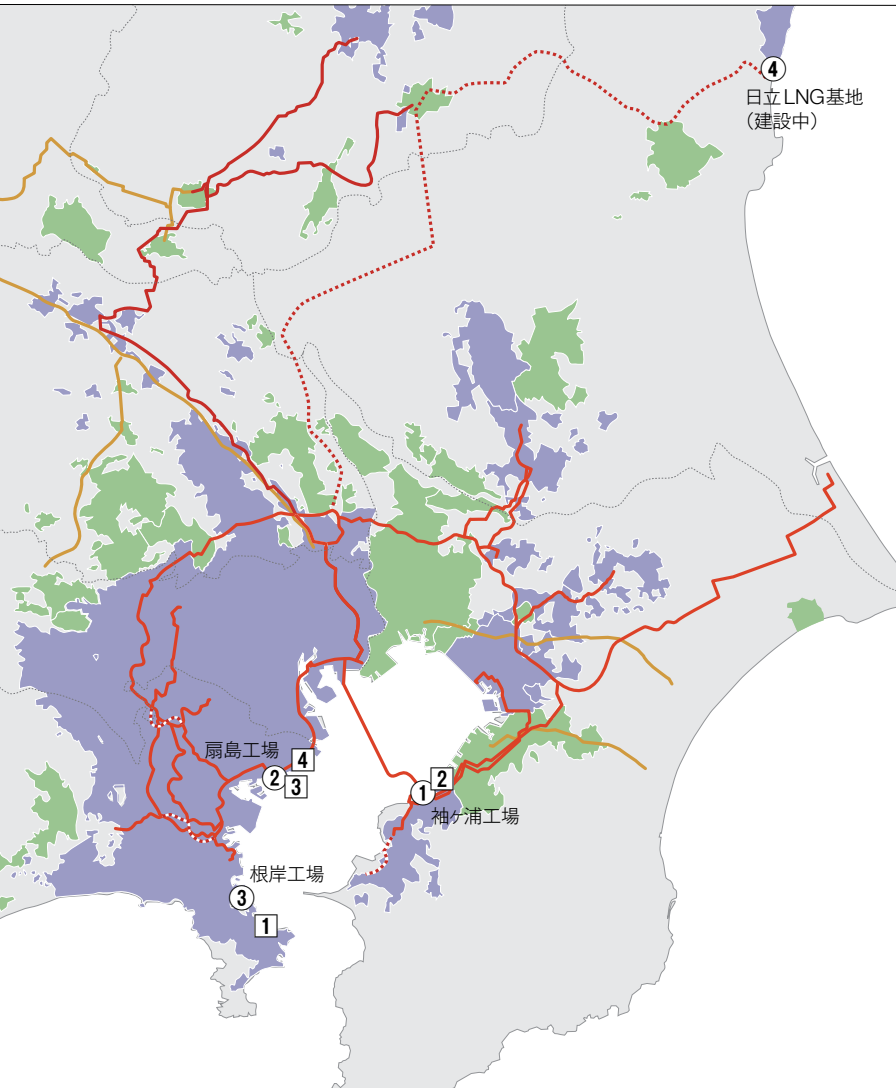
完成予想図

▶ 東京ガスの供給エリア



ガス販売・サービス

家庭用分野では地域密着営業体制「東京ガスライフバル」が中心となって、ガスの価値提案を行うとともに、家庭用燃料電池「エネファーム」の普及に努め、**電気の提供**も始めています。業務用、工業用分野においては、コージェネレーション、空調システムの導入や、エネルギーの提供及びCO₂の削減に貢献しています。



▶ ガス販売量



LNGローリー車



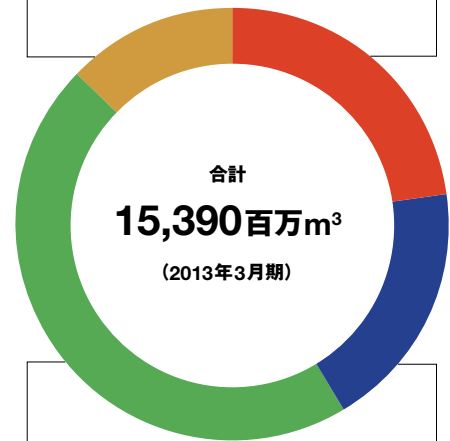
家庭用燃料電池「エネファーム」

他事業者向け

1,953百万m³ 13%

家庭用

3,535百万m³ 23%



工業用

7,055百万m³ 46%

リジェネレイティブ
バーナシステム



業務用

2,847百万m³ 18%

コージェネレーションシステム





ビジョンに基づく 施策の着実な遂行により、 さらなる「LNGバリュー チェーンの高度化」を 実現していきます。

代表取締役社長

岡本 毅

当社は2011年11月、天然ガスのトップランナーとしてお客さまや社会に提供する価値を高め、グループの持続的成長を果たしていくための道筋として「エネルギーと未来のために東京ガスグループがめざすこと。～チャレンジ2020ビジョン～」(以下「ビジョン」)を策定しました。発表から1年半、当社グループは一丸となって「LNGバリューチェーンの高度化」を着実に前進させてきました。今後も様々な環境変化が予想されますが、エネルギーの将来を見据えながら、2020年の当社グループの目指す姿に向けて、よりスピード感を持って取組みを進めていきます。

▶ Index

このセクションでは、投資家の皆さまの関心が高い事柄を中心に、社長自身が考えをご説明します。2013年3月期の業績報告及び、ビジョンの概要、詳細な進捗状況は右記ページをご参照ください。

2013年3月期の業績報告

| | |
|-------------------------|------|
| 3分でわかる2013年3月期(業績のポイント) | P.2 |
| 経営者による財務分析(詳細な分析) | P.40 |

「チャレンジ2020ビジョン」の概要と進捗

| | |
|--------------------------|------|
| 成長戦略—LNGバリューチェーンの高度化に向けて | P.13 |
|--------------------------|------|

Q ビジョンを発表して1年半の間の環境変化を受けて、シナリオに変化はありますか。

岡本: ビジョンで掲げた方針に基づき、「LNGバリューチェーンの高度化」に向けた取組みは、着実に進展しています。様々な経営環境の変化も、ビジョン策定時に想定していた範囲内のことであり、前提条件に変化はありません。ビジョン策定時に見込んでいたとおり、米国のシェールガス革命を契機に、世界のエネルギー情勢に大きな変化の胎動が始まりました。2013年5月には、米国エネルギー省が自由貿易協定 (FTA) 未締結国向けの天然ガス (LNG) 輸出許可を日本企業に初めて発行しました。

円安が急速に進行しましたが、1ドル80円という水準が継続するとは想定せず、長期的には90円から100円台前半のレンジで推移することを前提に置いていました。当社においては、為替による原料調達コスト変動の影響は、原料費調整制度により中長期的にはニュートラルですが、お客さまのご負担を軽減するための原料価格の低減に向けた努力が、一層求められていると気を引き締めています。

Q 「LNGバリューチェーン」は具体的にどのような「バリュー」を生み出していますか。

岡本: LNGバリューチェーンは、大きく3つの「バリュー」を生み出していると考えています。

第一のバリューは、上流から下流までを1社で事業展開していることから、各事業領域の収益性を高めることで全体としての収益を最大化できる点です。例えば、上流事業での投資効率を高めることで上流事業としての収益を確保すると同時に、価格競争力のあるLNGを産出することができます。さらにはこれを国内のガス事業で競争力ある原料として活用することでガス事業としての収益を向上させることができる、といったようにバリューチェーンに沿って全体としての収益を最大化できます。

第二のバリューは、バリューチェーン内で上流から下流まで事業展開することで、それぞれの視点を活用し全体最適を目指すことができるという点です。当社は、大規模発電や産業用、商業用、家庭用など様々な需要に対応しています。それらの需要は、それぞれの環境下で異なる動きをしながら、最終的に当社に対する天然ガスの需要として顕在化することになります。当社は、それら需要の3年先、5年先、10年先の姿を予測しながら事業を展開している

わけですが、マーケットに密着していることは、高い確度で将来のマーケットの有り様を見通すことを可能にします。これにより製造・供給インフラの整備はもとより、天然資源開発における参画形態、期間、数量、契約条件も将来のマーケットに相応しいものにしていくことができると考えています。長期安定的な需要が確保できていることは、上流事業へ参画する際に交渉力となります。逆に上流の天然資源開発への関与は、LNGの数量面での弾力性、価格面での多様性などを通じ、需要への対応に新たな価値を提供するという側面もあります。

第三のバリューは、上流から下流まで事業を展開し、それぞれに知見を有している点です。一貫した事業展開は、グローバル展開の中で大きな強みになります。例えば、天然ガスの導入を検討する発展途上国に対して、原料の供給源確保から調達、インフラの整備、販売に至るすべての領域で知見や事業基盤を活かすことができます。その国の発展に貢献しながら、当社も様々な形で商機を拓けていくことができるのです。

Q 原料調達の「3つの多様化」の進捗を聞かせてください。

岡本: 当社は、米国コーブポイントLNGプロジェクトからのLNG調達を決定し、世界最大の天然ガス生産国からの輸入の可能性を見出しました。これは「調達ソースの多様化」「契約条件の多様化」「LNGネットワークのグローバル化」からなる3つの多様化の大きな進展です。今後、LNG輸出許可の発行を待つこととなりますが、順調に許可を得ることができれば、年間140万トンのLNGを確保することができます。重要なポイントは、当社のLNG長期契約として初めて天然ガス市場価格 (ヘンリーハブ価格) が適用される点です。

現在のヘンリーハブ価格を前提にすれば、液化・輸送コストなどを勘案しても日本着原料価格の相当な低減が期待できます。また、仕向地を自由に選定できる契約内容*であることも重要なポイントです。基本的には日本向けを念頭に置いています。欧州をはじめとする他の市場への転売の可能性を残すことで、世界のLNGの商流への関与も可能になります。もちろん天然ガス火力発電所など、当社が海外で参画するプロジェクトへの供給も選択肢として考えられます。

* 米国エネルギー省による輸出許可を前提としています。

Q 海外事業の進捗を教えてください。

岡本: 2013年3月には、テキサス州バーネット堆積盆におけるシェールガス開発事業の権益25%を取得しました。当社にとって初めての米国の上流権益の取得となるこのプロジェクトは、大きな戦略的な意義を持ちます。まず、アジア、オーストラリアに集中している天然ガス資源開発事業の地域分散を最大産出国である米国で実現したことです。また、持分生産量のLNG換算年間約35～50万トンの天然ガスを米国内で販売することで、同国の天然ガス

の需要拡大を捉えた収益拡大が期待できます。また、仮にヘンリーハブ価格が大きく上昇した場合、米国コーブポイントLNGプロジェクトからの調達価格は影響を受けることとなりますが、同国内の上流のプロジェクトに参画していることで、影響を事実上ヘッジすることができます。これも大きな効果です。東京ガスグループ全体で収益の安定化を図りながら、持続的に収益の成長を果たしていく上での良い事例になったと考えています。

Q 原料価格低減に向けた今後の方向性を聞かせてください。

岡本: 「3つの多様化」に資する取組みを一つひとつ積み重ねていくという考えには変わりはありません。ポイントとなる上流の天然ガス資源開発プロジェクトへの参画は、難易度が年々、高まっているため、収益性と安定性を同時に実現していくには、相当知恵を絞っていく必要があると認識しています。特定の国に傾注すると価格決定方式、契約条件の多様化を主導的に進めていくことはできま

せん。従来の戦略に沿って幅広い視野で可能性を探っていきます。シェールガス革命により、天然ガスのグローバルマーケットでの供給量の飛躍的な拡大が期待できるようになりました。また、モザンビークでは、カタールを超えるとも言われる世界有数の巨大ガス田の開発が進んでおり、今後の大きな供給源として期待されています。さらに、ロシア極東・東シベリアでもプロジェクトが活発化し

ています。売り手が様々なオプションを検討しはじめたわけですから、当社を含む需要家にとっての有効な選択肢も広がっています。例えば、モザンビークからの調達が実現した場合は、欧州の標準価格であるNBP (National Balancing Point) にリンクした価格体系での調達が可能性として考えられます。また、ロシアのプロジェクトが実現すれば、米国のヘンリーハブリンクとも異なる契約形態になる可能性があり、インパクトは極めて大きいでしょう。

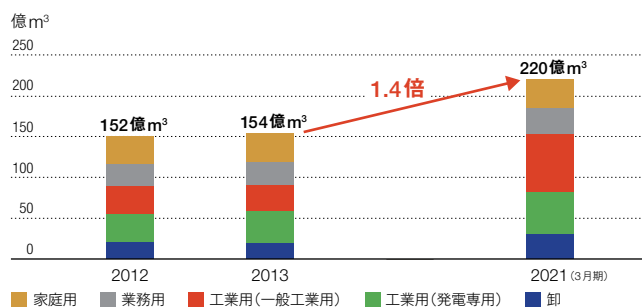
今後、順次契約更改を迎えていく既存のプロジェクトについても、従来の原油価格連動の価格決定の枠組みの中でできることがあります。話し合いの中で新しい要素を入れていきたいと考えています。



Q 工業用は発電向けが堅調である一方、一般工業用は勢いが戻っていないようですが、どのように見えていますか。

岡本: 2013年3月期を通じて、ガス販売量の伸びの多くが発電用と、新規のお客さまの開拓によるもので、既存の一般工業用は需要が弱含みで推移しており、これには懸念を抱いています。当社としては、天然ガスの環境性、事業継続計画 (BCP) の側面などの訴求に加え、原料コストの低減などにより需要の拡大に努めていく考えですが、本格回復には日本経済、製造業全体の回復が必要だと考えています。

▶ 用途別ガス販売量



Q 電力事業の計画、計画達成に向けたシナリオに変化はありますか。

岡本：シナリオに大きな変化はありません。すでに建設に着手した扇島パワーステーション3号機の40.7万kWが運転を開始すれば、発電事業の規模は240万kWになり、合計300万kWまでは視野に入ります。それ以上に関しては、現在検討中の東京電力とのアライアンスの行方によって、300万kW～500万kWのどの辺りが着

地点になるかわかってきます。アライアンスについては、低廉な電力の供給による電力市場の活性化と、お客さまの選択肢の拡大に資するような仕組みであるべきという原理原則のもとで検討を進めていきます。

Q 料金政策について大口と小口に分けて考えを聞かせてください。

小口については2012年3月に続く値下げですが、短期間で再度値下げを行う理由も聞かせてください。

岡本：規制部門である小口料金は、料金算定要領に基づき、適正な原価に沿って見通しを立て、そのうえで改定率を決定します。2013年3月期は需要が想定よりも増加し、2014年3月期も増加が見込めるということ、さらには、これまでの経営効率化努力による固定費の削減も想定以上に進捗すると判断したため、小口料金改定の検討を行うこととしました。日本経済の動向、原子力の再稼働も含めて電力市場がどのように変わっていくか、ガス産業への影響

がどうなるかなどを見定め、収益と原価の見通しを立てた上で、今年度の中ごろに実施時期と改定率を決定する方針です。

大口需要家向けは完全に自由化されており、料金はお客さまとの相対で決定するのが原則ですが、円安でご負担が増加しており、また電力料金も上がるなどお客さまのエネルギーコスト全体が上昇していることを踏まえ、何らかの還元ができるよう検討していきます。

Q 業務用・産業用コージェネレーションシステムの400万kWという目標の達成に向けたシナリオを聞かせてください。

岡本：オンサイトで発電するため、送電ロスがなく、排熱も利用できるという当社が従来から訴えてきたコージェネレーションシステムの利点への理解は着実に深まっています。コージェネレーションはイニシャルコストの回収期間が7、8年と比較的長期にわたるため、経済性の側面だけではなく、エネルギーセキュリティの向上と

事業継続計画への貢献という価値を認めていただけるよう、粘り強く取組みを進めていきます。設備のコストダウンに取り組むとともに、国や行政のサポートも活かしていきながら目標の達成を目指していきます。

Q ビジョンで掲げた目標のうち一部はすでに達成していますが、計画を見直す可能性はありますか。

岡本：確かに、2013年3月期及び、2014年3月期の見通しで公表している連結純利益、ROE、ROAはビジョンで想定した水準を越えています。しかし、現時点ではビジョンの前提条件に変化はなく、

ビジョンの方向性を変える必要は全くないと思っています。したがって、ビジョンを開始して1年半経過した現時点で、数値目標だけ変えるということも適切ではないと考えています。

| | 2013年3月期 | 2021年3月期 (チャレンジ指標) |
|---------------|----------|--|
| 連結営業キャッシュ・フロー | 2,404億円 | 2,500億円/年程度 (2013年3月期～2021年3月期計：22,400億円) |
| ROE | 11.5% | 8%程度 |
| ROA | 5.3% | 4%程度 |
| D/Eレシオ | 0.69 | 0.8程度 (各年度) |
| 総分配性向 | 60.7% | 60%程度 |

Q キャッシュ・フロー配分に関する考えと、株主還元の実績と見通しを聞かせてください。

岡本: 2013年3月期から2021年3月期までの連結営業キャッシュ・フローの合計を2兆2,400億円と見込んでおり、外部からは2,400億円調達し、設備投資に68%の1兆6,800億円を投じ、投融資に15%の3,800億円を充当し、17%の4,200億円を株主の皆さまへの還元額として計画しています。

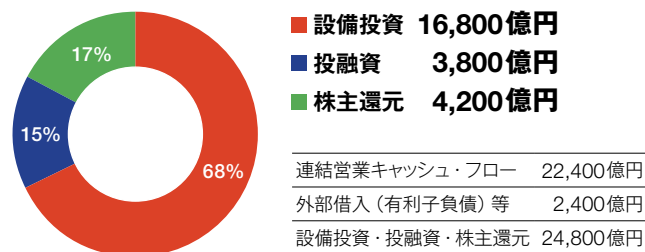
当社は、配当に加え、消却を前提とした自社株取得を合わせた「総分配性向60%程度」を株主還元の基本方針としています。2021年3月期までの収支計画、資金計画、バランスシートの構造

に関する検証を経て、0.8倍程度のD/Eレシオを維持することができるとの見通しが立ったため、これまでの還元方針をビジョンにおいても継続することとしました。

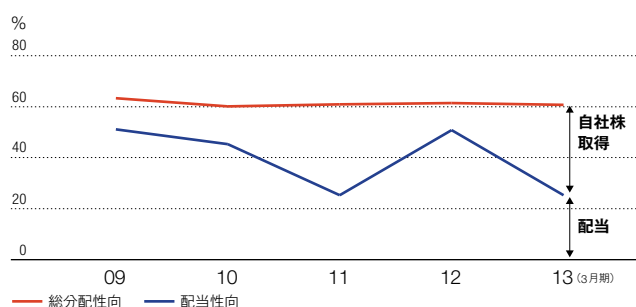
配当については安定配当を基本としながら、中長期の視点で緩やかに引き上げていくことを目指します。2013年3月期の配当については、前期と比較して1円の増配となる10円を実施するとともに、6,036万8千株、360億円の自社株取得を実施し、消却を完了しました。2014年3月期は、1株につき10円の配当を予定しています。

▶ **設備投資・投融資・株主還元**

2013年3月期～2021年3月期：24,800億円程度



▶ **総分配性向の推移**



Q 2014年3月期の見通しを聞かせてください。

岡本: 連結ガス販売量は、発電用ガスの一部をトーリング契約へ変更したことなどにより、2013年3月期と比較して6億9百万m³、4.0%減の147億81百万m³を計画しています。なお、トーリング分ガス使用量を加算し、2013年3月期と比較した場合は、2億87百万m³、1.8%の増加となります。

連結売上高は、原料費調整制度に基づく販売単価の増ならびに、LNG販売増により、当期比2,004億円、10.5%増の2兆1,160億円を計画しています。

営業利益は、円安の進行などによる原材料費の増加があるものの、スライドタイムラグが305億円改善することなどにより当期比154億円、10.6%増の1,610億円を見込んでいます。



▶ **詳細はP.40「経営者による財務分析」をご参照ください。**

(単位:百万m³、45MJ/m³、億円)

| | 2013年3月期 | 2014年3月期 (2013年4月26日公表内容) | 増減 | % |
|---------------|----------|------------------------------|--------|-------|
| ガス販売量 | 15,390 | 14,781 | ▲609 | ▲4.0 |
| トーリング分ガス使用量込み | 15,986 | 16,273 | +287 | +1.8 |
| 売上高 | 19,156 | 21,160 | +2,004 | +10.5 |
| 営業費用 | 17,700 | 19,550 | +1,850 | +10.5 |
| 営業利益 | 1,456 | 1,610 | +154 | +10.6 |
| 経常利益 | 1,474 | 1,550 | +76 | +5.1 |
| 当期純利益 | 1,016 | 1,010 | ▲6 | ▲0.7 |
| スライドタイムラグ | ▲105 | +200 | +305 | - |
| 年金数理差異償却額 | ▲44 | ▲22 | +22 | - |

成長戦略

—LNGバリューチェーンの高度化に向けて



東京ガスは、2020年の東京ガスグループとしてありたい姿を明確にした「チャレンジ2020ビジョン」に基づき、スピード感を持って「LNGバリューチェーンの高度化」を推し進めてきました。ここでは、2011年11月のビジョン発表からこれまでの主な進捗と今後の戦略の方向性をご説明します。

-
- 14 天然ガス基礎情報

 - 16 比較でつかむ東京ガスの特長

 - 18 安定的かつ安価な原料調達と海外事業の拡大
 - 22 需要開拓に向けた製造・供給インフラの整備
 - 25 多様なエネルギーソリューションの提供

 - 30 設備投資計画

天然ガス基礎情報

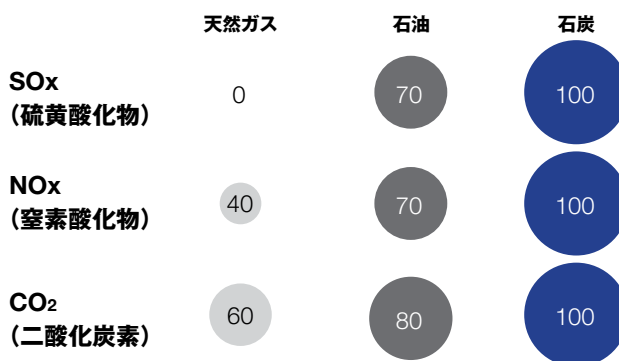
The Potential of Natural Gas

化石燃料の中で最もクリーンなエネルギーとして、世界的に需要が拡大する天然ガス

天然ガスの環境性

天然ガス (Natural Gas) は、石油や石炭と同じ化石燃料の一種で、炭化水素の一種であるメタン (CH₄) を主成分とする可燃性ガスです。石油や石炭に比べ、分子中の炭素原子 (C) の割合が小さいため、燃焼時の二酸化炭素 (CO₂) 排出量が最も少ない化石燃料です。また、天然ガスは燃料中の窒素成分がほとんどない上、燃料制御が容易であることから、窒素酸化物 (NOx) の発生も他の燃料に比べて少なくなります。さらに、液化の際に硫黄分や不純物を取り除いているため、硫黄酸化物 (SOx) の排出もなく、環境負荷の極めて小さいエネルギーです。

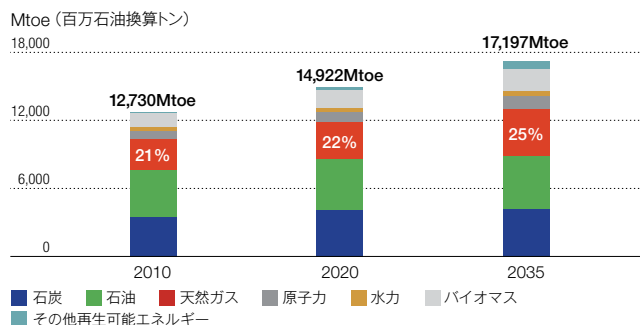
▶ 石炭を100とした場合の排出量比較



利用拡大が見込まれる天然ガス

国際的なパイプライン網の整備や、非在来型天然ガスの利用拡大に伴う価格の低廉化に加え、新興国での需要増大や、日本の原子力発電所事故等を受けた世界的な脱原発の広がりに伴う原子力代替エネルギーとして、天然ガスの需要は大きく増加しています。IEA (国際エネルギー機関) の試算によると、石油・石炭と比して環境性に優れ、再生可能エネルギーと比して経済性に優れた天然ガス需要は2035年までに50%以上増加し、一次エネルギー需要に占める比率も、25%までと拡大すると見込まれています。

▶ 世界の一次エネルギー需要予測



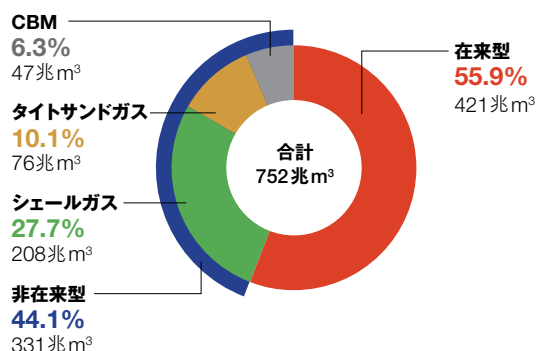
出所: IEA [World Energy Outlook 2012], New Policies Scenarios

拡大する資源量

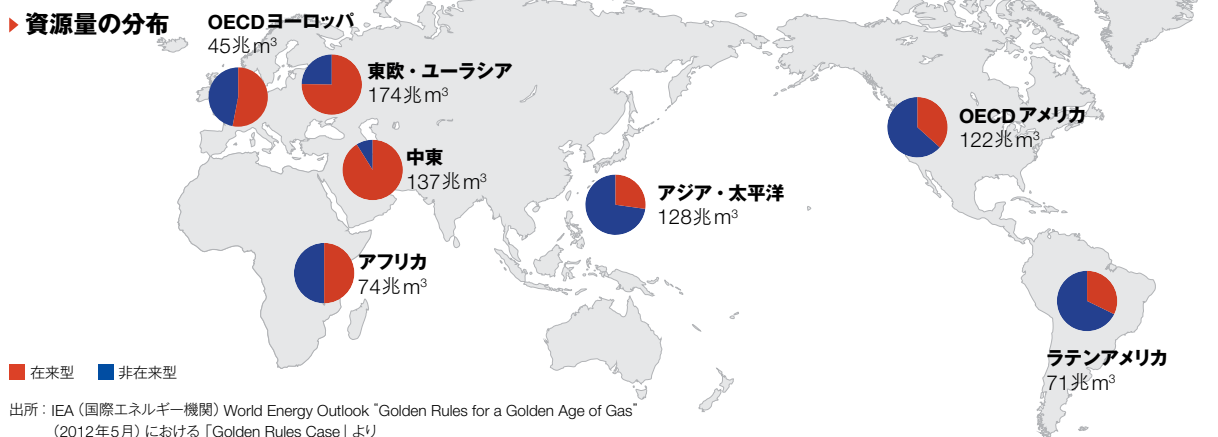
経済的に採算のとれる確認埋蔵量よりも範囲が広い、技術的に採掘可能なレベルでの天然ガスの資源量は、在来型天然ガス資源量では、ロシアや中東を中心として421兆m³が分布しています。昨今資源量の確認が相次ぐ非在来型については、環太平洋地域を中心に331兆m³が分布しており、在来型・非在来型合計では752兆m³の資源量が全世界に分散して残されています。

全世界の天然ガス生産量約3.2兆m³を考えると、現時点で200年分を超える資源量が期待されています。

▶ 在来型ガスと非在来型ガスの資源量



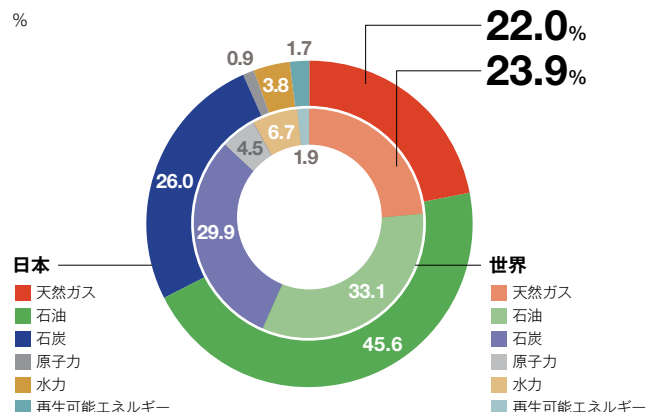
▶ 資源量の分布



需要拡大が見込まれる国内市場

日本の一次エネルギー消費に占める天然ガスの割合は、世界平均（23.9%）と比べると低位にとどまっています。しかしながら、東日本大震災後は、原子力発電の代替電源として天然ガス火力発電の稼働が高まったことや、コージェネレーションといった分散型電源の再評価等を受け、一次エネルギー消費に占める天然ガスの比率も2010年の17%から約22%にまで急増しており、今後とも増加していくことが見込まれます。

▶ 日本と世界の一次エネルギー消費量

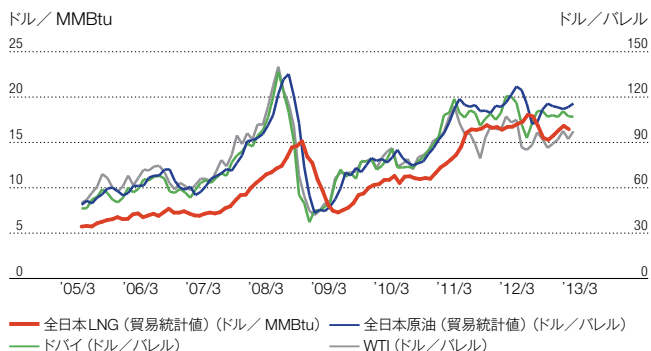


地域間での価格差

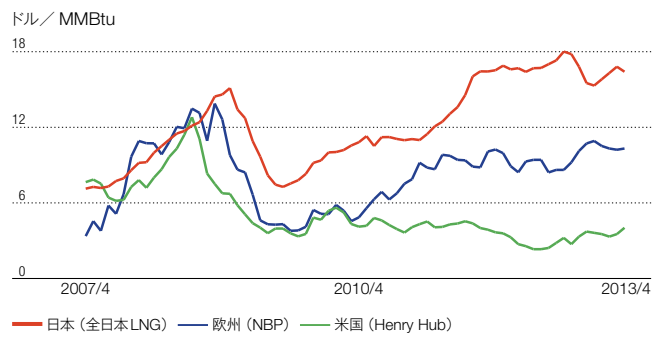
国内にガス資源が乏しく、また国際パイプライン網もないため、タンカーによるLNG輸入に頼らざるを得ないといえども、数年前の日本のLNG価格は、欧米と同程度の水準にありました。2008年9月のリーマン・ショックによる世界的な景気減速、米国におけるシェールガス革命による供給増等を受け、欧米ガス価格

は低～中水準にて安定して推移する一方、日本においては、原油リンクによる価格決定方式に伴う、原油価格上昇を受けたLNG価格の上昇に加え、原子力発電代替としての天然ガス需要の高まりといった事情を反映してLNG価格は高騰しており、欧米との価格差が拡大しています。

▶ 原油価格とLNG価格



▶ 地域別価格推移



比較でつかむ東京ガスの特長

About Tokyo Gas

大きな潜在需要が見込まれる事業エリアで、上流権益から販売に至るまで一貫して事業を展開

▶ 事業形態

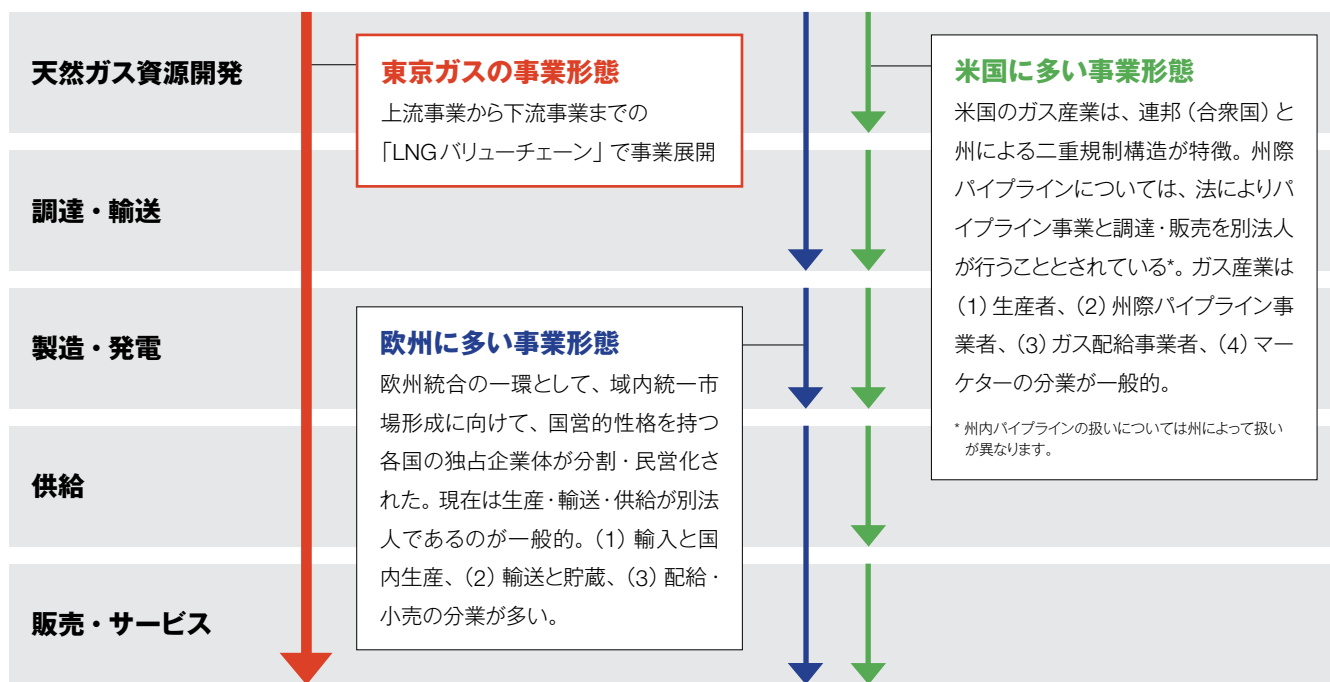
資源開発から販売に至るまでを一貫して展開

当社グループは、欧米のエネルギー事業者と異なり、原料の調達・輸送から、お客さままでの販売・サービスまで一貫して事業を展開しています。

日本では、ガス事業法により都市ガス事業者に供給区域を与え

る反面、供給区域全体に対する供給義務や保安義務を課しています。また、年間ガス使用量10万m³未満(46MJ/m³)の需要家については、都市ガス事業者に区域内での独占的な供給を行わせる一方で、料金規制が課せられています。

▶ 東京ガスグループと欧米エネルギー事業者との事業形態比較



column

電力システム改革とガス事業

現在日本では、（1）安定供給を確保する（2）電気料金を最大限抑制する（3）需要家の選択肢や事業者の事業機会を拡大することを目的に、電力システム改革が議論されています。2013年4月2日には、（1）広域系統運用の拡大（2）小売及び発電の全面自由化（3）法的分離の方式による送配電部門の中立性の一層の確保、を3本柱とした「電力システムに関する改革方針」が閣議決定されました。

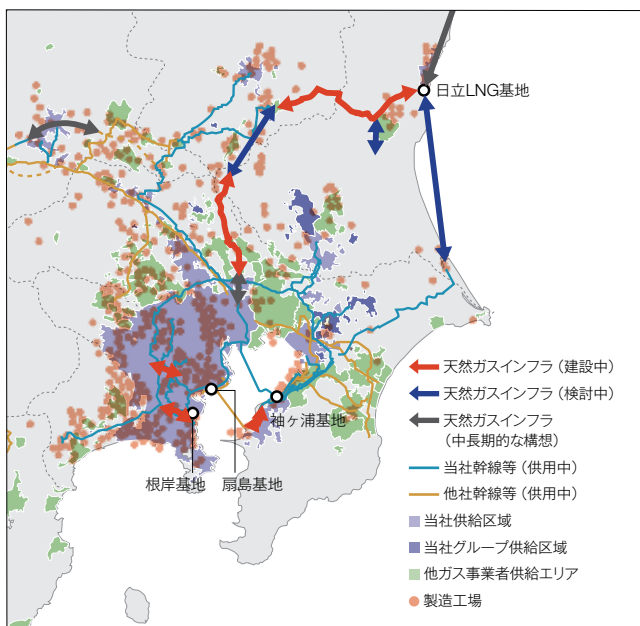
ガス事業は、規制分野の料金体系など電力事業と同様の制度設計がされており、「総括原価方式」により料金原価が決定され、「原料費調整制度」により原料費の変動をガス料金に転嫁できる仕組みとなっています。これらの仕組みにより、ガス事業の健全な発展とともに、ガス料金の透明性の向上、事業者の経営効率化成果の明確化が図られています。今後、ガス事業についても電力システム改革の進展等を踏まえ、制度面での総合的な検討がなされる予定となっています。

▶ 事業エリアのポテンシャル

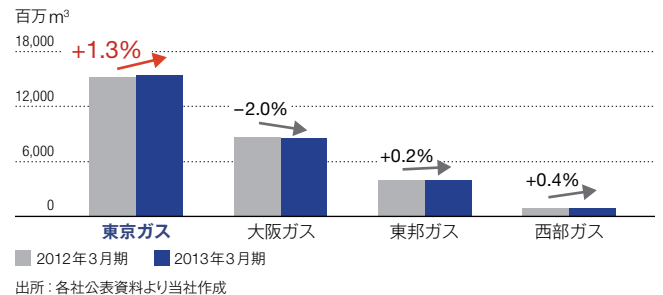
大きな潜在需要が見込まれる東京エリア

東京を中心とする関東200km圏は、日本全体のGDPの約4割を生み出す日本で最もエネルギー需要が集積するエリアです。特に北関東は、産業用需要が集積しているもののガスのパイプライン敷設はまだ限定的であり、東京ガスは必要なパイプラインの延伸によって需要拡大を進めてまいります。また、日立LNG基地の建設により、ガス供給能力の向上もあわせて実施いたします。

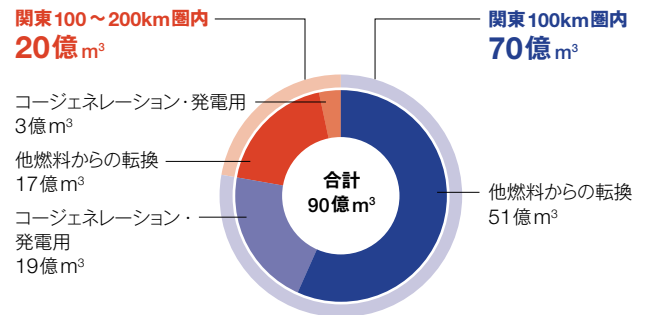
▶ エネルギー需要が集積する関東200km圏



▶ 大手4社のガス販売量 (連結)



▶ 関東200km圏における工業用・商業用潜在需要

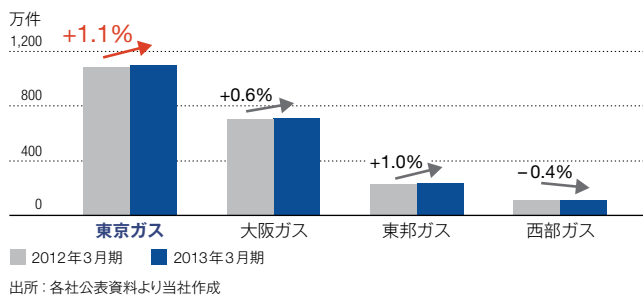


世界最大規模の経済エリアで事業展開

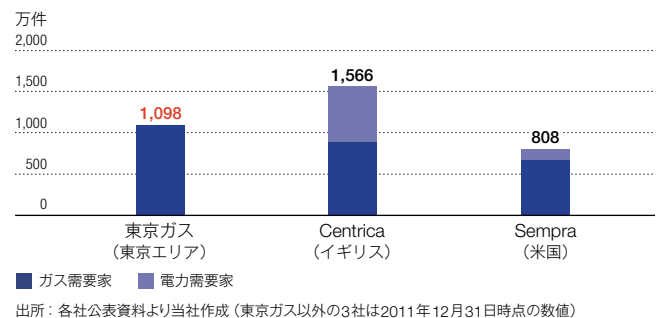
東京ガスは2007年9月にお客さま件数1,000万件を超え、今では約1,098万件のお客さまにご利用いただいています(2013年3月31日現在)。ガス事業者としては欧米の公益事業者大手に比肩

しうる事業基盤を持っていることに加え、2010年より総人口が減少を始めた日本にあって、人口流入の続く首都圏で事業を展開しており、今後もお客さま件数の伸びを想定しています。

▶ 大手4社のお客さま件数 (連結)



▶ 世界の主要ガス事業者とのお客さま件数比較



Strategy

安定的かつ安価な原料調達と海外事業の拡大

LNG需要の高まりが予想される中、極東アジア地域においては米国や欧州に比べLNG価格が高い状況が継続する可能性があります。このような状況の中で、調達先や上流事業の多様化・拡大を進め安定的かつ安価な原料調達を図るとともに、海外での天然ガス火力発電事業等を拡大し、海外でのバリューチェーン構築を目指します。

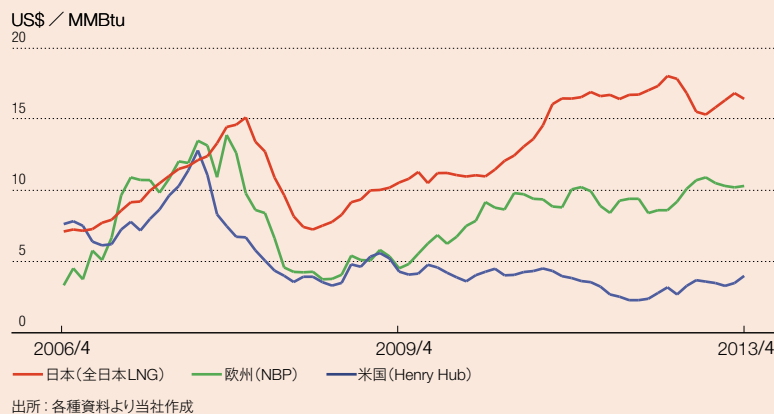
「チャレンジ2020ビジョン」における海外事業への投資計画

3,200億円
(構成比16%)

戦略的背景：伝統的な原料調達の枠組み

原料調達において、従来は画一的な原油リンク価格決定方式、仕向地変更・転売の禁止に代表される伝統的な枠組みが一般的であり、バックアップとなるパイプライン等をもたないアジア地域では、いわゆるアジアプレミアムと呼ばれる、欧米と比較し高い価格でのLNG調達を余儀なくされてきました。今後も全世界的に天然ガス需要は増大する見通しであり、アジアプレミアムは持続する蓋然性が高く、従来同様仕向地変更・転売禁止など契約における柔軟性は低いものと考えられます。

▶ 地域別価格推移

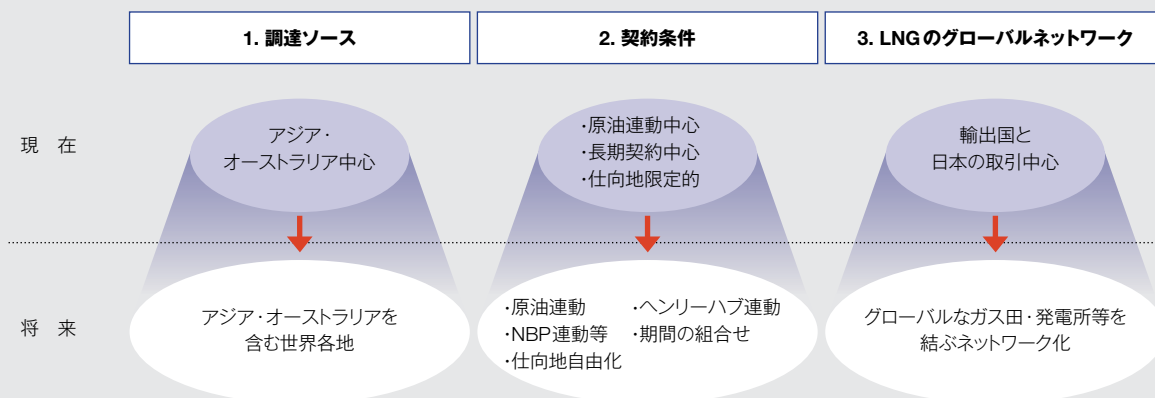


Action ▶▶ 原料調達コストの低減に向けて「3つの多様化」を加速

「チャレンジ2020ビジョン」では、設備投資・投融資額の16%に相当する3,200億円を海外事業に振り向け、海外事業の純利益に占める比率を25%に拡大していく計画です。調達先や海外上流

事業のさらなる多様化、拡大を進めることで、安定的かつ安価な原料調達を目指します。この取組みの中核に据えているのは、「3つの多様化」です。

▶ 原材料調達における「3つの多様化」



第一の多様化は「調達ソースの多様化」です。調達先をこれまでのアジア・オーストラリア中心から世界各地へ広げていきます。

第二の多様化は「契約条件の多様化」です。これまでの原油連動中心からヘンリーハブ連動等複数の指標連動へ、仕向地変更禁止から仕向地自由へ、多様な契約条件の実現を通じて安定的かつ安価な原料調達を行うとともに、調達の柔軟性を確保します。

第三の多様化は、「LNGのグローバルネットワーク化」です。輸出国と日本との間が中心であった従来の契約から、グローバルなガス田・発電所等を保有することで異なる地域間の原料融通等を可能にします。

2012年4月には、当社が権益を保有しているオーストラリアのプルートLNGプロジェクトがLNGの生産を開始し、当社はこれを受け入れるとともに、2012年度はLNGの販売により、保有する上流権益からの収益を計上しています。プルート以外に当社が参加しているLNGプロジェクトもそれぞれ順調に進捗しており、事業の拡充を進めています。

米国東岸では、メリーランド州のコーブポイントLNGプロジェクトにおいて、住友商事(株)との間でLNG売買に関する基本合意書を締結しています。2013年3月には、米国テキサス州バーネット堆積盆において、クイックシルバー・リソース社が保有するシェールガス開発事業の権益25%の売買契約を締結しました。 **Focus 1 ▶**



プルートLNGプロジェクトからの初めての受入れ

また2013年2月には、米国産LPガスを2013年からの6年間にわたり、合計約40万トン購入することをアストモスエネルギー(株)と合意しました。本件は、当社として初めての米国プロパン連動価格を価格指標に適用したLPガスの購入となり、安定調達、原料調達コストの低減に資する取組みです。

今後は、世界最大級のガス田を有するモザンビーク等、アフリカや他の地域へも検討の視野を拡げ調達ソースの開拓を進めていきます。

Action ▶ グローバルLNGバリューチェーンの構築

世界を舞台としたLNGバリューチェーンの拡大では、ガス火力発電事業やガス供給事業をグローバルに拡大し、安定した事業収益を確保します。

また、取得した発電所等のガス需要に対して仕向地自由なLNGを持ち込み、必要に応じてパイプライン等により代替ガスを確保し当該LNGを転売するなど、柔軟性の創出を進めます。

これまで海外発電事業としては、メキシコのバヒオ発電所やMTファルコン発電所等に参画してきました。2012年6月には、ベルギーの火力発電所「T-Power NV」の株式26.66%を取得し、欧州でも事業展開に着手した結果、海外発電事業の総発電容量(他社持分含む)は、合計で325.9万kWになりました。

その他、マレーシアの国営石油会社であるペトロナス社との協業や、ベトナムの国営エネルギー企業であるペトロベトナムガス社とLNGバリューチェーンの構築に関する包括協力協定を締結、(株)エネルギーアドバンスが三井物産(株)との共同設立会社を通じ、ブラジルでエコジェン社(Ecogen Brasil Soluções Energéticas S.A.)の株式を取得するなど、エンジニアリング事業やエネルギーサービスについても海外展開を進めています。

▶これまでの取組み

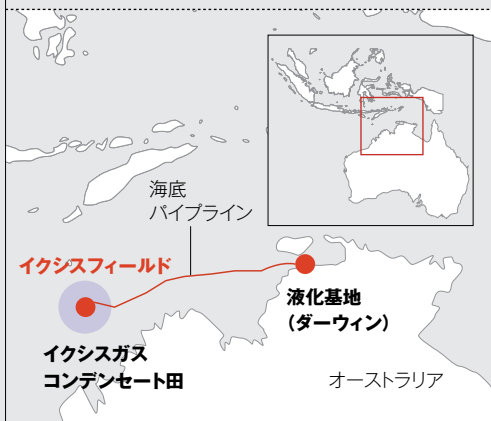
海外事業

2012年1月

イクシスLNGプロジェクトにおける
LNG売買契約締結（2011年12月）と事業参加決定

イクシスLNGプロジェクトの概要

ガス田： オーストラリア連邦
西豪州沖合 WA-37-R鉱区
液化基地： オーストラリア連邦 北部準州 ダーウィン市
液化能力： 420万トン／年×2系列＝
840万トン／年（LNG）
生産開始： 2016年10月～12月頃
権益比率： 国際石油開発帝石（株）グループ会社
66.07%、トータルグループ会社30.0%、
東京ガス 1.575%他（2013年3月時点）



海外事業

2012年12月

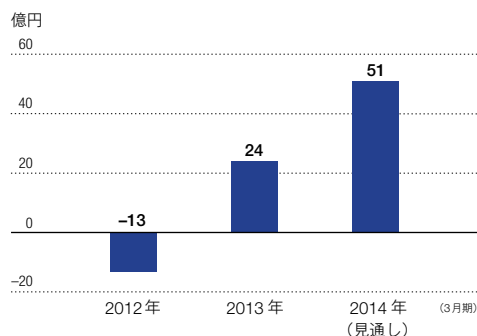
ブラジルにおけるエネルギーサービス事業への参加

海外原料調達

2013年4月

米国コーブポイントプロジェクトからの
LNG調達を決定

▶海外投資事業営業利益推移



2011年11月

2011年11月
「チャレンジ2020ビジョン」公表

2011年12月

海外事業

2012年3月
ベトナムベトナムガス社との包括協力協定の締結

海外原料調達

2012年3月
ブルネイLNGプロジェクトにおけるLNG売買契約延長
に関する基本合意の締結

2012年3月

海外事業

2012年6月
ベルギーにおける天然ガス火力発電所の株式取得完了

海外原料調達

2012年6月
ブルートLNGプロジェクトからのLNGの受け入れ

2012年9月

海外原料調達

2012年8月
マレーシアLNG社との新たなLNG売買契約に関する
基本合意書の締結

2012年12月

海外原料調達

2013年2月
米国プロパン市場価格を指標とするLPGの購入に関
する合意確認書の締結

2013年3月

海外事業

2013年3月
米国テキサス州バーネット堆積盆において
シェールガス開発事業に参加

2013年7月

コープポイントLNGプロジェクトとバーネット堆積盆におけるシェールガス上流権益への参加

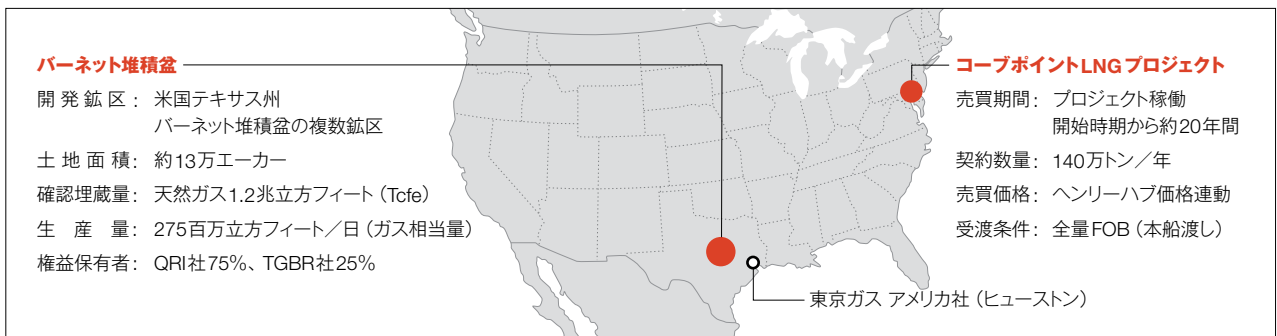
当社が住友商事（株）と共同で協議を続けてきた米国メリーランド州コープポイントLNGプロジェクトにおいて、当社100%子会社であるティージープラス（株）が、住友商事（株）との間でLNGを年間140万トン売買する基本合意書を締結しました。

このプロジェクトは、米国内の市場から調達した天然ガスをLNGとして輸出するというものです。シェールガスの生産が本格化した米国からの調達、当社として長期契約で初めてヘンリーハブ価格連動による調達、そして仕向地も自由に選択できる契約*であり、「3つの多様化」を大きく進めるものです。今後米国エネルギー省による自由貿易協定（FTA）未締結国向けの

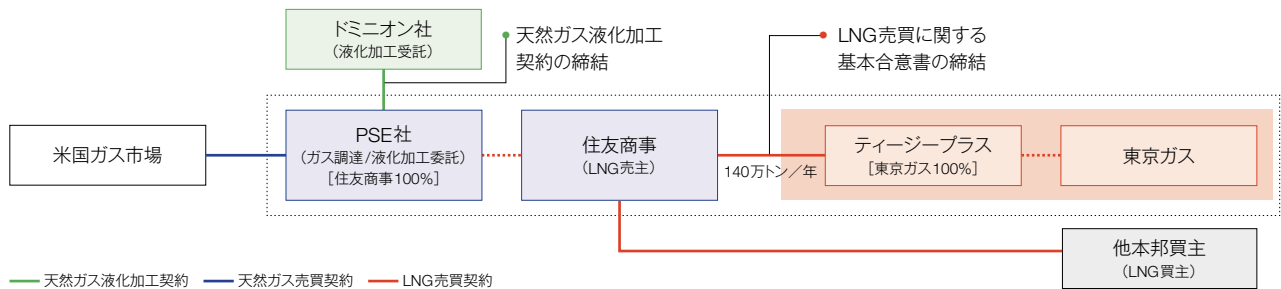
輸出許可のもと、2017年に日本への輸出を開始する予定です。バーネット堆積盆におけるシェールガス開発事業への参画は、当社として初めての米国での上流権益取得となりました。米国クイックシルバー・リソースズ社（QRI社）がオペレーターを務めるこのプロジェクトは、現在、約275百万立方フィート/日（ガス相当量）のシェールガス及び天然ガス液を生産・米国内市場に販売しています。米国現地法人の東京ガスアメリカ社の子会社として設立したTGバーネットリソースズ社（TGBR社）を通じ、25%の権益を取得、持分生産量はLNG換算で約35～50万トン/年を見込んでいます。

*米国エネルギー省による輸出許可を前提としています。

▶ 北米における取り組み



▶ 住友商事との協業スキーム概要図



F A Q

Q 東京ガスはガス事業に注力すべきではないか。なぜバーネットへの投資など上流事業を拡大するのか。

A 上流投資にあたっては事業投資として一定の利益を確保するのみならず、バーネットであればコープポイントからの原料調達がヘンリーハブ上昇時にコストアップする場合に、上流権益からの収益が上昇することで、東京ガスグループ全体の収益を安定化させることができます。

Q 3つの多様化により事業領域を拡大する中で、知見のない国でのカントリーリスクなど、新たなリスクに対してどのように対応していくのか。

A 多様化の追求にあたっては内容を十分精査し、対応可能なものはリスクを回避していきます。また、多様な案件をポートフォリオとして管理することでリスクを分散し対応してまいります。

Strategy

需要開拓に向けた製造・供給インフラの整備

製造・供給インフラの一層の整備・拡充は、需要拡大を通じたLNGバリューチェーンの高度化に向けた布石です。

「チャレンジ2020ビジョン」におけるインフラ投資計画

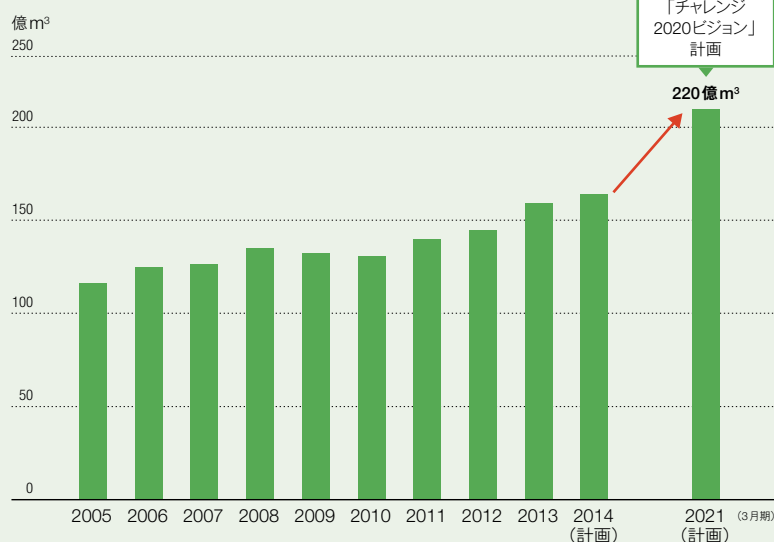
7,300億円
(構成比35%)

戦略的背景：首都圏における天然ガス需要の拡大

当社は、天然ガスの需要増や供給エリアの拡大に合わせ、LNG基地の整備等の製造能力拡充や輸送導管網の延伸を進めてきました。インフラ整備に関する設備投資については、潜在需要を慎重に調査し、投資に見合った確実な需要を確認した後に実施するという方針で一貫しています。

近年、天然ガスの他の化石燃料に対する環境優位性と拡大を続ける可採埋蔵量への注目が高まってきました。特に震災以降は、発電用を中心に工業用需要が急速に拡大しています。当社は、首都圏を中心とする関東200km圏に、90億m³も他燃料からの燃料転換やコージェネレーション・発電等を中心とする工業用・業務用潜在需要が存在すると推計しています。

▶ ガス販売量の伸び



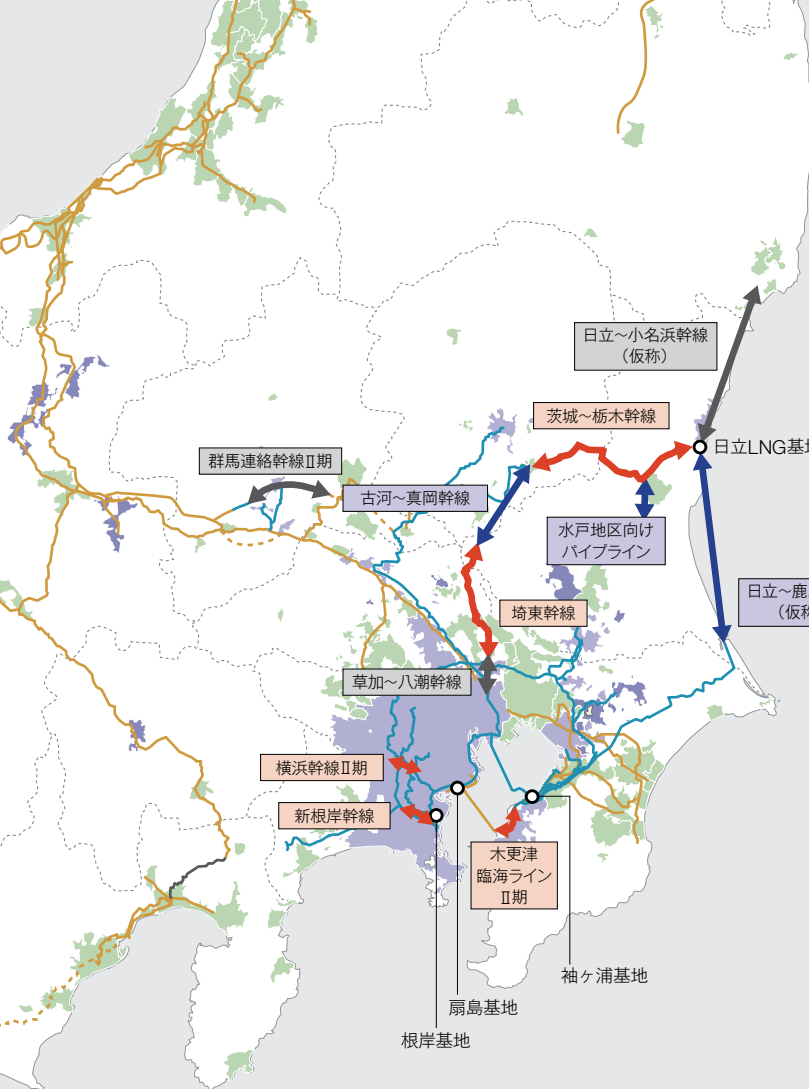
Action ▶▶ 製造・供給体制の拡充を加速

「チャレンジ2020ビジョン」では、2013年3月期から2021年3月期までの設備投資・投融資総額の35%に相当する約7,300億円をインフラ整備に投じる計画です。特に戦略的な力点を置いているのが、北関東を中心とする潜在需要の開発に向けた供給能力の拡充とパイプラインの環状化による安定供給性の一層の強化です。

2012年3月に完成した幹線パイプライン「千葉～鹿島ライン」により、関東有数の工業地帯である茨城県の鹿島臨海工業地帯への供給を開始しました。

▶ 主要導管計画

| 使用開始予定 | 名称 |
|-----------|------------|
| 2013年 10月 | 新根岸幹線 |
| 2013年 10月 | 横浜幹線Ⅱ期 |
| 2015年 2月 | 木更津臨海ラインⅡ期 |
| 2015年 10月 | 埼東幹線 |
| 2016年 3月 | 茨城～栃木幹線 |
| 2016年 3月 | 栃木ライン延伸 |
| 2018年 3月 | 古河～真岡幹線 |



2012年6月には、「鹿島臨海ライン」が完成、東京電力(株)の鹿島火力発電所の新設ガスタービンへの供給を開始しています。

2012年7月には、茨城県日立市の日立港区内で、当社第四のLNG受入基地となる日立LNG基地の建設工事に着手しました。「茨城～栃木幹線」と合わせて2016年3月の稼働開始を目指しています。また、同基地を中心に茨城県におけるインフラ整備を加速することも決定しました **Focus 2**

- ← 天然ガスインフラ (建設中)
- ← 天然ガスインフラ (検討中)
- ← 天然ガスインフラ (中長期的な構想)
- 当社幹線等 (供用中)
- 当社出資パイプライン (供用中)
- 他社幹線等 (供用中)
- 当社供給区域
- 当社グループ供給区域
- 他ガス事業者供給エリア

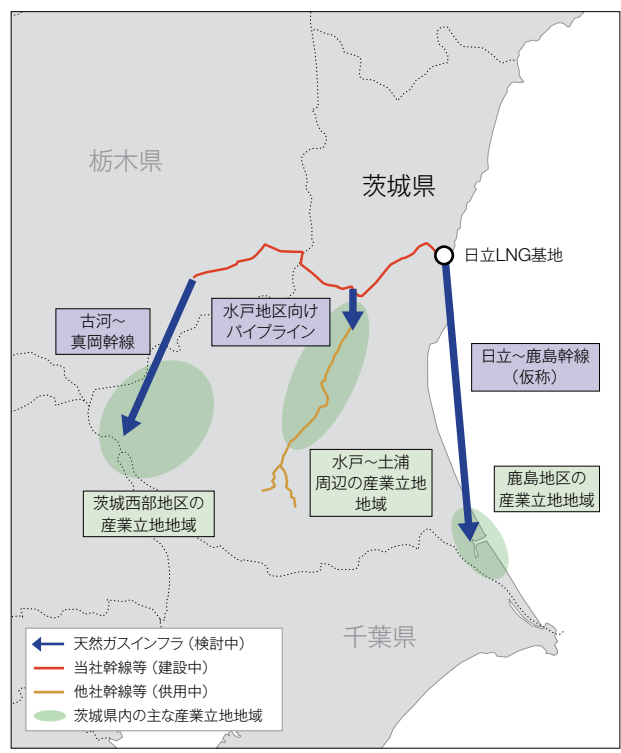
Focus 2 茨城県における天然ガスインフラの整備・拡充を加速

日立LNG基地を起点とする需要開拓の推進

2010年代後半には、ガス販売量が現在の供給能力の上限に達するとの自社推計に基づき、「HITACHIプロジェクト」を推進してきました。その中核的な位置づけが、2012年7月に建設工事に着工した「日立LNG基地」です。すでに2012年1月に栃木県側から着手している「茨城～栃木幹線」と接続し、2016年3月期には稼働を開始する予定です。

将来的に日立LNG基地を起点とした右図の幹線との接続が実現すれば、茨城県を中心とする北関東における需要開拓の一層の前進に加え、パイプラインのループ化により関東圏全体のエネルギーセキュリティを大きく向上させることができると考えています。

▶ 茨城県地図



F A Q

Q ビジョンでは積極的な投資を行っていく見込みだが、採算性が不十分で過剰投資となることはないのか。

▶ 投資評価委員会

概要

投資の経済性等評価にあたり、当社では「投資評価委員会」を設け、起案部の想定に対して客観的・多面的の評価を行っています。委員会の役割は、経営会議に案件を付議し経営判断を行う前段で、定量的な経済性評価を行い、経営会議に評価を答申するものです。

対象

採算性、事業性を目的とする投資全般を幅広く対象としています。

評価方法

将来キャッシュフローの前提を検証し、想定したキャッシュフローについてNPV (Net Present Value) およびIRR (Internal Rate of Return) を算定します。

A 当社の投資は、経済合理性を基準に判断することを基本スタンスとしており、適切なリターンを期待できる案件のみを投資対象としています。経済合理性の判断にあたっては投資評価委員会による評価を行っています。

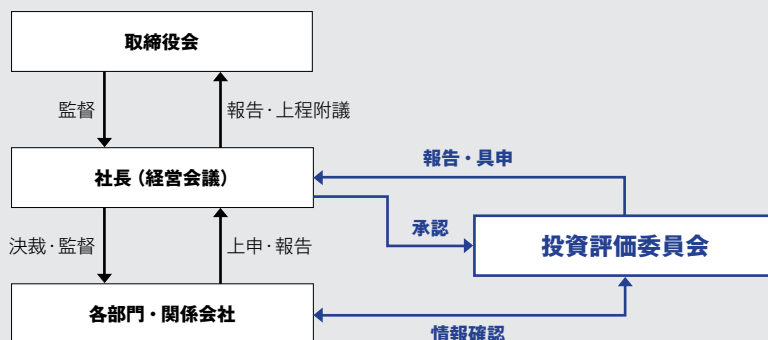
また、期待した成果を上げているか撤退基準を設定し、抵触時の事後策、投資リスク要因等についても評価します。

事後フォロー

投資の前段での評価を行った後も、適切な運営がなされているか、継続的かつ定期的にフォローを行っています。フォローにおいて撤退条件に抵触した場合は、当初の目的達成可能性について再度評価し、必要に応じ委員会として撤退すべきとの提案を経営会議に行います。

委員会の体制

財務担当役員を委員長、総合企画部長、財務部長を委員とし、案件の内容により社内関係者が知見者として参加します。



Q ガス販売量を伸ばす源泉として首都圏の工業用需要の獲得を掲げているが、工場の海外移転等が進み、需要そのものが減少するリスクはないか。

A ビジョンにおいて打ち出した2021年3月期に220億m³ のガス販売という目標には、産業空洞化リスク顕在化による需要脱落を織り込んでいます。

多様なエネルギーソリューションの提供

天然ガスをコアとする様々なエネルギーソリューションの提供により、天然ガスの活用シーンの多様化を促進し、LNGバリューチェーンの高度化を実現していきます。

「チャレンジ2020ビジョン」におけるエネルギー需要開発への投資計画

6,000億円
(構成比29%)

戦略の背景：首都圏の安定的なエネルギー供給へ

東日本大震災以降、電力の需給構造は大きく変化しています。原子力発電の稼働率の低下分を他の電源で補う構図が続いており、なかでも相対的に低コストかつ環境性も高い天然ガス火力発電のフル稼働が続いています。また、従来の大規模集中発電と比べて省CO₂であることに加え、災害・停電時のエネルギーセキュリティ、電力ピークカットの面でも有効な分散型電源への関心が急速に高まっています。また、将来を見据えた新たな電力循

環の仕組みとして、スマートエネルギーネットワークの実証実験も加速しています。こうした環境変化に対応した天然ガスの活用法・販路の多様化は、長期的に当社による天然ガス取扱い数量の拡大を通じ調達コストの削減に繋がります。よって、川下側から進めるLNGバリューチェーンの高度化に向けた重要な取り組みともいえます。

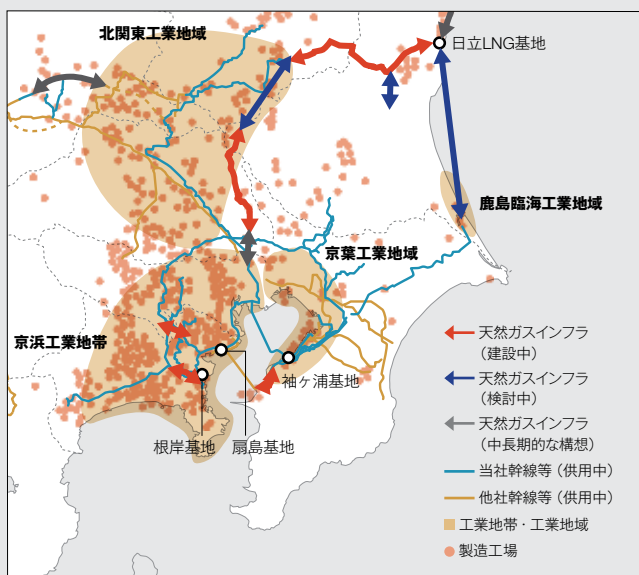
Action ▶▶ 天然ガスの高度利用と燃料転換による需要開発

関東エリアには大規模な工場地帯が複数ありガスの潜在需要も大きい。当社はこのアドバンテージを活かし、ガス販売量を2021年3月期に向けて220億m³へ拡大を計画しています。この牽引役のひとつが一般工業用需要です。2012年3月期の34億m³から70億m³へと倍増させる計画です。

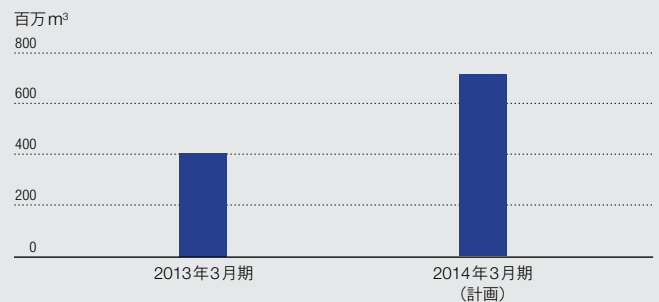
省エネ、省CO₂、運用コスト面でのメリットにより天然ガスへの注

目が集まる中、当社は、重油・灯油などから天然ガスへの燃料転換と、高効率機器の導入やコージェネレーションシステムによる天然ガスの高度利用との組み合わせによる需要開拓を進めています。「千葉～鹿島ライン」が完成した鹿島臨海工業地帯では、2013年3月期に約4億m³の需要を開発しました。将来的には最大20億m³の需要開拓を見込んでいます。

▶ エネルギー需要が集積する関東200km圏



▶ 鹿島地区販売量



Focus
3

鹿島臨海工業地帯で推進する燃料転換

東京ガスが、「鹿島臨海工業地帯」で進める天然ガスへの燃料転換を通じた都市ガス需要の開拓事例として、花王株式会社鹿島工場さまをご紹介します。

花王株式会社 鹿島工場さま

BCPの観点で燃料転換を決定

2013年6月10日、花王鹿島工場では2号ボイラに火が入りました。30数年間繰り返されてきた作業ですが、異なることがあります。燃料が天然ガスであることです。1号ボイラに続く2号ボイラの重油から天然ガスへの燃料転換は、関係者が見守る中無事に完了しました。



点火試験が完了した2号ボイラ

鹿島工場は、花王（株）の家庭用製品の原料や工業用製品の国内における中核製造拠点です。花王（株）では、国内外での積極的な燃料転換を通じて、天然ガスへの理解が事前にあったこともあり、鹿島臨海工業地帯

安定的かつ安価な供給に期待

花王（株）に、燃料転換に関する豊富な技術の蓄積があったこともあり、計画はスムーズに進行し、2012年9月、1号ボイラの燃料転換工事が終了し稼働を開始しました。

それから10ヶ月。最も強く実感したメリットはオペレーションの効率化です。重油は、受け入れの遅延等も考慮に入れた慎重な在庫管理が求められます。到着後はバースからタンクに荷受けを行い、貯蔵中も固化を防ぐための温度管理が必要となります。都市ガスの導入は、これらの作業を一切不要にしました。また、炉内の圧力変動が少なく、NOX排出量も低位で安定しているため運転管理も格段に容易になりました。燃焼後の排煙処理も大幅に軽減され、脱硫後の吸収液の処理も不要になりました。必要がなくなった電気集じん器は撤去され、跡地にコージェネレーション設備の設置が進められています。

それまでのC重油に多く含まれていた不純物を濾す「ストレーナー」の掃除がなくなり、日常メンテナンスの負担も大幅に低減されました。「ストレーナ掃除は運転中に行うため失火させない



花王（株）鹿島工場

への天然ガスの供給が決定した当初から、鹿島工場の燃料転換も前向きに検討してきました。

方針を決定づけたのは、2011年3月に発生した東日本大震災でした。「この工場は花王の国内工場に家庭用製品の原料を供給する使命がある。操業停止は全国の洗剤やシャンプーの供給に影響を与えかねない」と南雲工場長が語る鹿島工場。その安定操業の生命線であるエネルギーの安定的な確保が、電力供給不安や重油調達不安定化などにより懸念されたため、コージェネレーションシステムの導入も含め、BCPの観点での燃料転換を決定、計画が実行に移されていきました。「様々なインフラが被害を受ける中、ガス管はほとんど被害を受けなかった。強く印象に残っている」。環境安全担当の平野課長は当時を振り返ります。

ように気を遣いながらの作業であったが、その緊張感から解放された」と工場オペレーション責任者の岩出リーダーは胸中を語ります。噴霧バーナーや炉内の掃除などの頻度も大幅に減少しました。天然ガスは、腐食を進行させる硫黄酸化物をほとんど含まないため、機器の寿命の長期化も期待できます。もちろん、CO₂も重油と比較して約30%の削減という想定通りの結果を得ています。

2013年12月に予定しているコージェネレーションシステムの導入により、段階的に進めてきた燃料転換が完了します。「鹿島工場の基幹燃料は天然ガスになった。日本が厳しい条件で調達を強いられている現況を変えて、安定的かつ安価な供給に全力を尽くして欲しい」。非在来型天然ガスの調達や「日立～鹿島ライン」の検討を進める当社に対して、南雲工場長から最後に叱咤激励のお言葉を頂戴しました。



（左から）東京ガス 佐田、花王（株）鹿島工場 岩出リーダー、南雲工場長、平野課長、東京ガス 家中

花王グループ

化粧品や健康機能飲料、洗剤などの一般消費者向けの製品と、様々な工業用製品をグローバルに展開。2009年に発表した「環境宣言」に基づき、環境負荷の低い製品開発に加え、生産工程におけるCO₂排出量の削減、省エネで先進的な取組みを進めている。インフラが整備されている国内外の製造拠点のほとんどは燃料転換が完了している。

Action ▶▶ 電力事業（天然ガス火力発電）の拡大

当社グループは、2000年の電気事業法の改正による大口分野の電力小売自由化を契機に、2001年6月に袖ヶ浦工場内に東京ガスベイパワーを設立し電力事業に参入しました。同発電所を皮切りにガスタービンコンバインドサイクルを採用する火力発電所の建設を順次進めていき、現在は約200万kW（当社グループ持分130万kW）の発電能力を有しています。「チャレンジ2020ビジョン」では、これを300万～500万kWに拡大させる計画です。

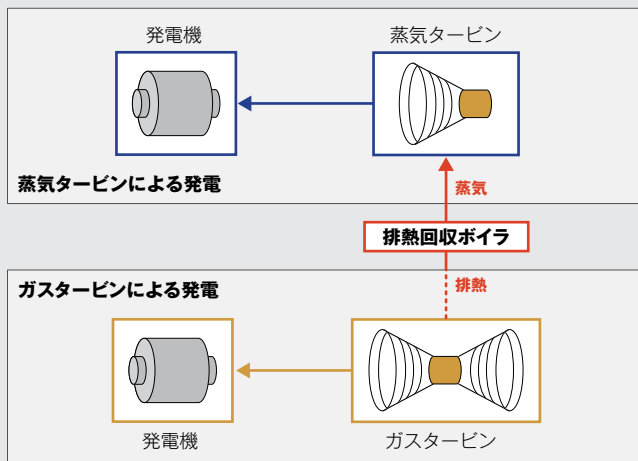
2012年10月には、最高効率58%の省エネルギー性に優れたガスタービンコンバインドサイクルを採用する扇島パワーステーション（神奈川県横浜市）の3号機建設を決定しました。発電能力約40.7万kWの3号機が運転を開始すれば、扇島パワーステーションの発電能力は、122.1万kWとなる見込みです。

今後も国内電力需給や電力制度改革の動きを注視し、経済性を見極めつつ事業展開を進めていく方針です。

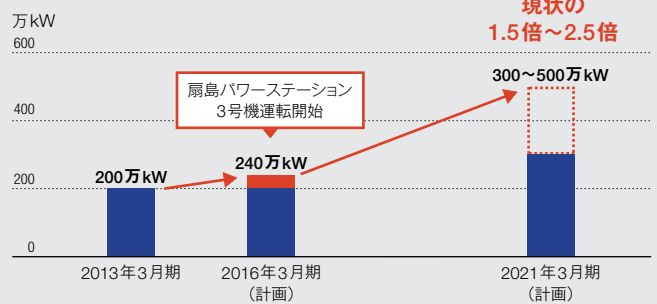
▶ 首都圏の天然ガス火力発電所（2016年3月期計画）



▶ コンバインドサイクルによる発電



▶ 発電事業規模計画（他社持ち分含む）



F A Q

Q 電力システム改革が現在進んでいる中で、今後電力事業をどのように進めるのか。

A 現在、電力システム改革が進行中です。このような中、当社はLNG調達力、基地・パイプライン等のLNG設備、扇島パワーや川崎天然ガス発電等における自社電源設備の建設、運用な

どの経験、ノウハウといった当社の電力事業の強みを活かし、エネルギーの安定供給、電気料金の低減等による社会への貢献、ならびに電力市場の活性化に結びつけていきたいと考えています。

Action ▶▶ LNG供給を全国へ展開

関東圏にとどまらず、ローリー車や大型外航船・小型内航船の活用により自社調達原料の販路を全国のガス事業者へ広げていく取組みを進めています。販路拡大を通じたLNGバリューチェーンの高度化の一環です。

2012年10月には、北海道ガス(株)の石狩LNG基地への供給を開始しました。当社として、初めて自社の調達ソースから外航船を活用し国内ガス事業者へ供給したこのプロジェクトでは、2012

年度から11年間にわたり、年間約30万～40万トンを提供する予定です。天然ガス普及に向けた連携を一層深めていくために、石狩LNG基地の所有者である北海道LNG(株)への出資も実施(出資比率20%)しました。また、西部ガス(株)との間でも2015年3月期からの16年間に年間約30万トンを販売する売買契約を締結しました。

▶ 内航船・外航船によるLNG供給



▶ 内航船・外航船によるLNG供給

| | | |
|-----------------|----------|--------|
| JX日鉱日石エネルギー株式会社 | 八戸LNG基地 | 供給中 |
| 北海道ガス株式会社 | 函館みなと工場 | 供給中 |
| | 石狩LNG基地 | 供給中 |
| 西部ガス株式会社 | ひびきLNG基地 | 2014年～ |

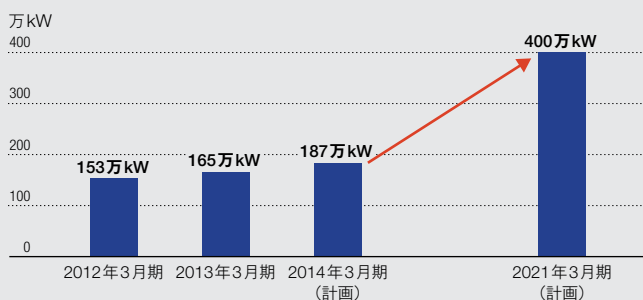


エネルギーフロンティア号

Action ▶▶ 分散型エネルギーシステムの普及・拡大を推進

業務用・産業用コージェネレーションシステムについては、エネルギーセキュリティ、BCPニーズの拡大を背景に拡販を進め、これまでのストックは165万kWとなりました。2014年3月期は22万kWの開発量積み上げを図り、2020年度に向けては、400万kWまでストックを積み上げる計画です。

▶ コージェネレーションシステム(業務用・産業用)計画グラフ



▶ コージェネレーションのメリット

1. 省エネルギー・省コストを実現

排熱の有効利用/発電時の廃熱を空調や給湯に利用可能なので、エネルギーコストの低減を実現します。

2. 環境保全に貢献

都市ガスのクリーン性や排熱の有効利用により、従来システムに比べてCO₂排出量を約3分の1削減する効果があります。

3. 電源セキュリティが向上

電源の多重化を図ることができ、災害時の電力確保が可能になります。

Focus
4

新型「エネファーム」で普及を加速

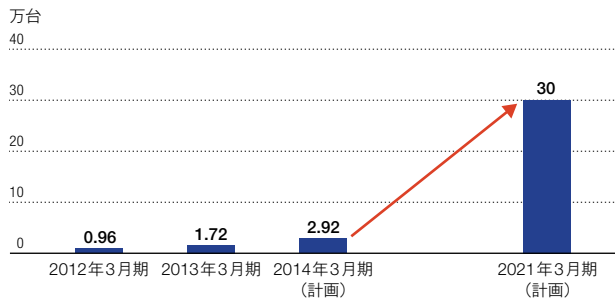
低価格化と性能向上を同時に実現

天然ガスをコアとする分散型エネルギーシステムの普及を推進する当社は、家庭用燃料電池「エネファーム」の販売を拡大し、2013年3月期の「エネファーム」の販売台数は、計画を上回る約7,600台となりました。2014年3月期は、さらなる低価格

化と世界最高の総合効率を実現した新製品の効果等により、「エネファーム」は当期比約58%増の12,000台の販売を計画しています。

2021年3月期のストック台数は30万台の計画です。

▶ エネファーム（家庭用）のストック計画

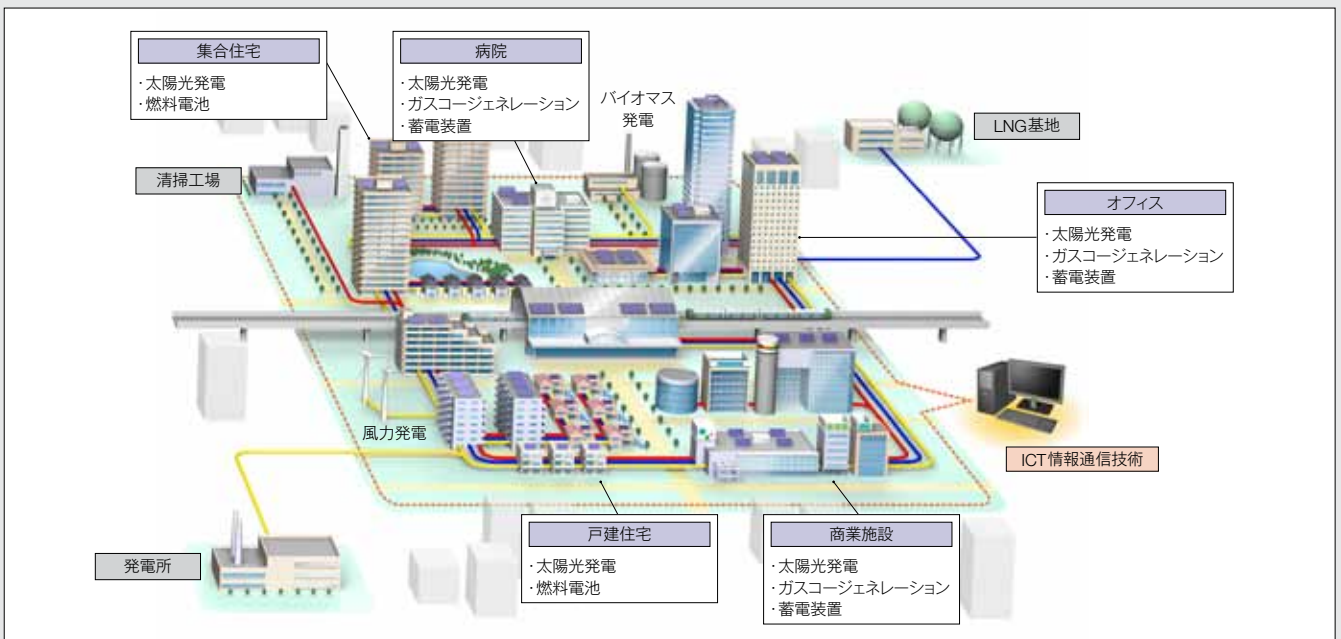


Action ▶▶ スマートエネルギーネットワークの推進

当社は、「スマートエネルギーネットワーク」を提唱しています。再生可能エネルギーとガスコージェネレーションを組み合わせ、これを ICT (情報通信技術) により最適に制御し、ネットワーク内で電気と熱を「面的」に利用して省エネルギーとCO₂削減を実現するというのが、そのコンセプトです。行政やパートナーとの連携により、

各種実証実験と実用化に向け、田町駅東口北地区におけるエネルギー需給最適化、豊洲埠頭地区における自然・未利用エネルギーを活用したエネルギー利用の取組みなど、複数のプロジェクトを推進しています。

▶ スマートエネルギーネットワークのイメージ図



設備投資計画

「チャレンジ2020ビジョン」の設備投資・投融資計画

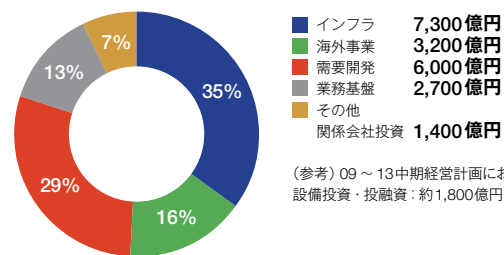
「チャレンジ2020ビジョン」では、新たな成長に向けて「LNGバリューチェーンの高度化」に資する設備投資・投融資を、外部資金も活用しつつ積極的に行う方針です。2013年3月期から2021年3月期までの設備投資・投融資額の合計は、2兆600億円程度と計画しています。年平均では、「2009年度～2013年度グループ中期経営計画（以下、「09～13中計」）」の約1,800億円から約2,300億円に、約500億円増額する計画となっています。

これは、天然ガスの普及・拡大に合わせた最適なインフラの整備・拡充に向けて、積極的な原資投入を行っていくためです。主に、日立基地関連などの製造・供給分野への投資となります。また、需要開発のための本支管整備や電力事業等の需要開発分野及び、海外事業への積極的な原資投入も継続していきます。

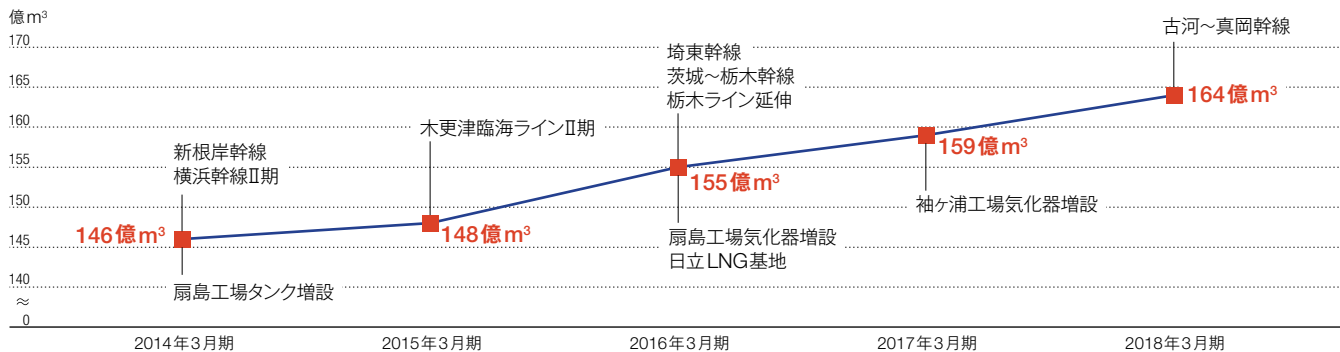
なお、当該期間における営業キャッシュ・フロー（連結純利益＋減価償却費）は、これまでの投資の成果も得られることから、年平均約2,500億円と、「09～13中計」より約400億円増加する見通しです。

▶ 設備投資・投融資の使途

2013年3月期～2021年3月期合計：20,600億円程度
（約2,300億円/年）



▶ ガス販売量計画と設備形成計画（個別）



▶ 設備投資計画（個別）

(単位：億円)

| | 2014年 3月期 | 2015年 3月期 | 2016年 3月期 | 2017年 3月期 | 2018年 3月期 | 2014年～ 2018年合計 |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|
| 製造設備計 | 281 | 322 | 294 | 84 | 77 | 1,057 |
| LNG関連設備 | 196 | 243 | 232 | 1 | 12 | 683 |
| その他 | 85 | 79 | 62 | 83 | 65 | 375 |
| 供給設備計 | 958 | 973 | 994 | 794 | 763 | 4,482 |
| 幹線投資 | 210 | 233 | 288 | 107 | 57 | 896 |
| その他 | 748 | 739 | 706 | 687 | 706 | 3,587 |
| 業務設備 | 223 | 341 | 401 | 512 | 409 | 1,886 |
| ガス事業設備計（工事負担金圧縮後） | 1,462 | 1,636 | 1,688 | 1,390 | 1,249 | 7,426 |
| 附帯事業設備 | 8 | 6 | 6 | 6 | 6 | 31 |
| 合計（工事負担金圧縮後） | 1,470 | 1,642 | 1,694 | 1,396 | 1,255 | 7,457 |

コーポレート・ ガバナンス

Corporate Governance



| | |
|----|-------------------|
| 32 | コーポレート・ガバナンス体制の概要 |
| 32 | 内部統制システム |
| 33 | 社外取締役 |
| 34 | 監査役 |
| 34 | 役員報酬 |
| 35 | 諮問委員会 |
| 35 | 会計監査人 |
| 35 | コンプライアンス |
| 36 | リスク管理体制 |
| 37 | 取締役・監査役 |

コーポレート・ガバナンス

当社は、「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」という経営理念のもと、経営の適法性・健全性・透明性を担保しつつ、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行、監査・監督機能の強化及び経営・執行責任の明確化を推進し、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を図ることによって、企業価値の向上を目指していきます。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、社外取締役及び社外監査役を積極的に招聘し、監査・監督機能を多層化すること等を通じて客観性・透明性の高いガバナンス体制を採用・構築しています。

社外取締役の招聘

当社は、2002年より、経営意思決定の効率化・迅速化を図るため、取締役の員数を大幅に削減するとともに、業務執行監督機能を強化しつつ、透明性の向上を図るため、社外取締役を招聘しています。取締役会は、社外取締役3名を含む11名で構成しています。

監査役による監査

従前より社外監査役を2名招聘していましたが、2006年に1名増員し、社外監査役3名を含む5名の監査役が厳正な監査を実施しています。

諮問委員会の設置

社外取締役・社外監査役の代表3名、及び社内取締役2名で構成される諮問委員会を設置し、取締役会の諮問に基づき、公正かつ適格な役員候補者選定を行うとともに「役員報酬に関わる基本方針」に従い役員報酬について審議し、取締役会に答申しています。

的確かつ迅速な意思決定と効率的な業務執行の実現

取締役会に附議される事項をはじめ、経営に係わる重要な事項については、原則として毎週開催される経営会議において審議・決定します。また、取締役会の決定に基づく業務執行については、執行役員制度の導入により、特定の業務の責任を担う執行役員に大

幅に権限委譲する一方、取締役は適宜その執行状況を報告させ、執行役員を監督するとともに、必要に応じて取締役会へ報告させています。（経営責任及び執行責任の明確化のため、取締役と執行役員の任期を1年としています。）

透明性ある経営の推進と風通しの良い組織風土づくりのために

2002年度に社長が委員長を務める「経営倫理委員会」を設置する等、コンプライアンス、リスク管理、CS及び保安等の経営上の重要課題に関する会議体を適宜設置し、グループ内における情報の共有化と全社的な方向性の審議・調整・決定を行っています。

▶ コーポレート・ガバナンス体制一覧

2013年6月27日現在

| | |
|------------------------|------|
| 取締役の人数 | 11 |
| 取締役の平均年齢 | 65.5 |
| 社外取締役の人数 | 3 |
| 独立役員の人数 | 6 |
| 監査役の数 | 5 |
| 社外監査役の人数 | 3 |
| 報酬決定における社外取締役・社外監査役の関与 | 有 |
| 取締役候補者選定における社外取締役の関与 | 有 |
| 取締役会の開催回数* | 11 |
| 社外取締役の取締役会出席率* | 94% |
| 取締役の任期 | 1年 |
| 業績連動報酬 | 有 |
| 経営に株主の視点を反映するための株式購入制度 | 有 |

* 2012年4月～2013年3月における集計値

内部統制システム

当社は、経営の適法性・健全性・透明性を確保し、経営理念を実現させるため、「当社および関係会社の業務の適正を確保する体制（内部統制システム）の整備に関する基本方針」を策定し、適切に運用しています。

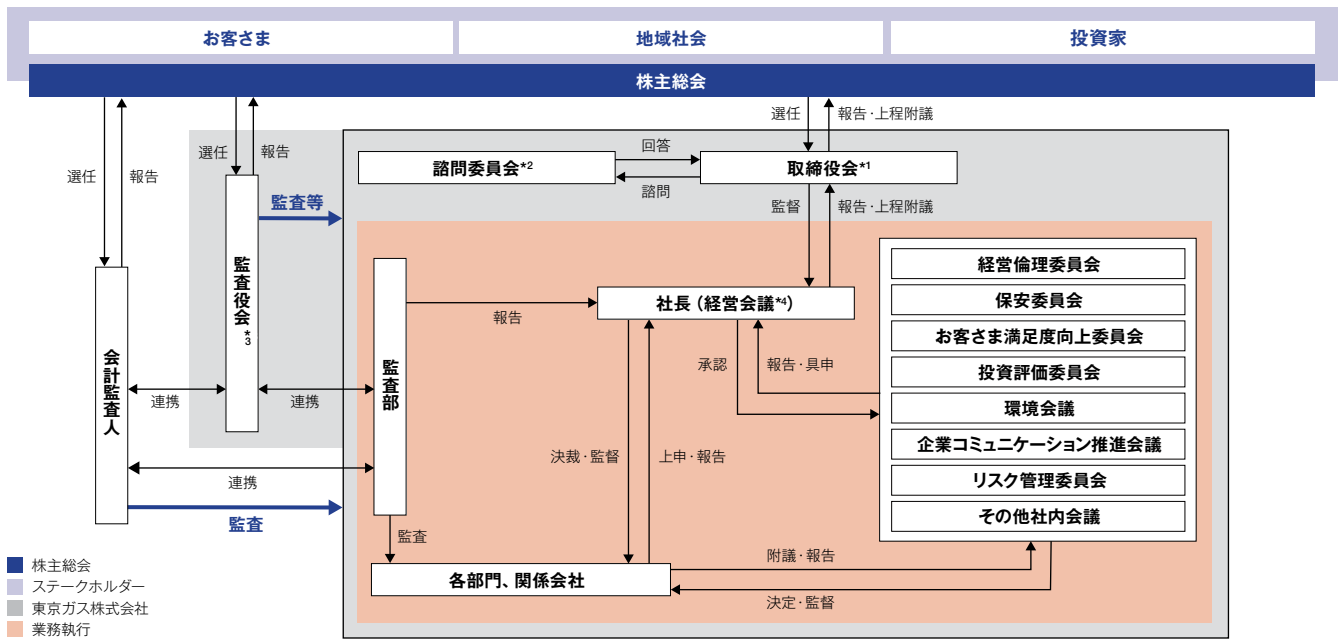
社外取締役

各社外取締役は、各々の経験・知見に基づき業務執行の審議・決定の妥当性・適確性の確保に尽力しており、独立した立場から取締役の職務執行を監督し取締役会において議決権を行使することを通じて、当社の業務執行及び取締役会の審議・決定の合理性・客観性の向上に寄与しています。

当社は、資本・取引・縁戚などを社外役員の独立性の判断項目として、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、客観性・中立性を発揮できる立場にあるかを総合的に検証し、その独立性を判断しています。いずれの社外役員とも当社との間に資本・取引・縁戚といった利害関係を実質的に有さず、上記判断基準に基づき独立性があることを諮問委員会において確認し、その答申結果を以て取締役会決議により独立役員に指定し、上場証券取引所に届出をしています。

| 氏名 | 現職 | 選任理由 |
|-------|-------------------------|---|
| 佐藤 行雄 | 公益財団法人日本国際問題研究所 副会長 | 外交を通じて培われた国際感覚、幅広い視野及び高い見識を当社の経営に活かしていただくため。 |
| 富澤 龍一 | 株式会社三菱ケミカルホールディングス 特別顧問 | 化学産業における積極的な海外進出によって培われた国際感覚、幅広い視野及び高い見識を当社の経営に活かしていただくため。 |
| 中垣 喜彦 | 電源開発株式会社 相談役 | 電源開発株式会社における電源の開発・電気の卸供給をはじめとする多彩な事業展開によって培われた経営感覚、事業環境の変化を見据え改革を実践してきた高い経営能力を当社の経営に活かしていただくため。 |

コーポレート・ガバナンス体制



*1 取締役会 : 取締役11名(社外3名・社内8名)、監査役5名(社外3名・社内2名)
 *2 諮問委員会 : 社外取締役・社外監査役の代表(3名)、取締役会長(1名)及び代表取締役社長(1名)
 *3 監査役会 : 監査役5名(社外3名・社内2名)
 *4 経営会議 : 社長執行役員1名・副社長執行役員2名・常務執行役員11名
 (代表取締役3名が社長執行役員及び副社長執行役員を兼務)

監査役

当社は、原則として毎月1回、また必要に応じて監査役会を開催し、社外監査役3名を含む5名の監査役が協議、報告等を行っています。

監査役は、「監査役監査基準」に従い、主に以下の取組みを通じて、実効性ある監査を遂行しています。

- 取締役会、経営会議及びその他の重要な会議に出席し、必要があると認めるときは、適法性等の観点から意見を述べます。
- 本社及び事業所並びに子会社において業務の状況等の調査を行うとともに、取締役と定期的あるいは随時会合を持ち、意見交換を行っています。
- 内部監査組織である監査部や会計監査人とも密接に連携を取りながら、良質なコーポレート・ガバナンス体制の確立に向け、取締役の職務執行を厳正に監査しています。
- 財務報告に係る内部統制について、取締役会等及び有限責任あずさ監査法人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めます。

社外監査役

各社外監査役は、独立した立場から監査・監督を行い、取締役会での発言等を通じて当社の業務執行及び取締役会の審議における合理性・客観性の向上に寄与するとともに、監査役会での発言及び過半数の議決権の行使を通じて監査役監査の適法性・適正性に加え合理性・客観性の確保・向上に貢献しています。また、監査役監査の実効性を確保する目的から、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する社外監査役を招聘しています。

当社は、資本・取引・縁戚などを社外役員の独立性の判断項目として、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、客観性・中立性を発揮できる立場にあるかを総合的に検証し、その独立性を判断しています。いずれの社外役員とも当社との間に資本・取引・縁戚といった利害関係を実質的に有さず、上記判断基準に基づき独立性があることを諮問委員会において確認し、その答申結果を以て取締役会決議により独立役員に指定し、上場証券取引所に届出をしています。

| 氏名 | 現職 | 選任理由 |
|--------|--|--|
| 増田 幸央 | 三菱商事株式会社 顧問 昭和シェル石油株式会社 社外取締役 | 大手商社で培われた経営能力及び経験ならびにエネルギー事業に関する高い見識を当社の監査に活かしていただくため。 |
| 森田 嘉彦 | 一般財団法人海外投融資情報財団 理事長 川崎重工業株式会社 社外取締役 | 国際金融分野や海外経済協力分野において培われた幅広い国際感覚や高い見識を当社の監査に活かしていただくため。 |
| 大谷 幸二郎 | — | 地方公共団体における組織運営の豊富な経験や高い見識を当社の監査に活かしていただくため。 |

役員報酬

当社は、取締役等の報酬のあり方を「役員報酬に関わる基本方針」として2005年に策定し、2012年2月の取締役会で以下のように改定しました。

1. 役員の役割と役員報酬

役員に求められる役割は、短期及び中長期にわたる企業価値の向上を図ることであり、役員報酬はそのインセンティブとして有効に機能するものとします。

2. 役員報酬の水準

役員報酬の水準は、役員の役割と責任及び業績に報いるに相応しいものとします。

3. 取締役報酬とその構成

(1) 取締役の報酬は、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で支給することとします。

(2) 社内取締役の報酬は、月例報酬と賞与で構成します。月例報酬は、個人の役位に応じて支給する固定報酬と業績連動報酬で構成します。賞与は、期間業績結果を評価し、役位に応じて支給額を決定します。

(3) 社外取締役の報酬は、月例報酬と賞与で構成します。月例報酬は固定報酬のみとし、賞与については社内取締役と同様とします。

4. 監査役報酬とその構成

(1) 監査役の報酬は、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で支給することとし、監査役の協議により決定します。

(2) 監査役の報酬は、固定報酬からなる月例報酬のみで構成します。

5. 役員報酬制度の客観性・透明性の確保

社外取締役、社外監査役及び社内取締役の一部からなる役員人事・報酬制度等に関する「諮問委員会」を設置、運営し、役員報酬制度の客観性・透明性を確保します。

| 2013年3月期 取締役及び監査役の報酬等の総額 | | 百万円 種類別 | | | 千米ドル ^{*2} 種類別 | |
|--------------------------|------------------|------------|------|-----|---------------------------|-------|
| | | 報酬等の総額 | 基本 | 賞与 | 基本 | 賞与 |
| 取締役(社外取締役除く) | 9名 ^{*1} | ¥458 | ¥395 | ¥63 | \$4,158 | \$663 |
| 監査役(社外監査役除く) | 2名 ^{*1} | 74 | 74 | — | 779 | — |
| 社外役員(社外取締役及び社外監査役) | 8名 ^{*1} | ¥ 66 | ¥ 58 | ¥ 8 | \$ 610 | \$ 74 |

*1 取締役、監査役及び社外役員の報酬等の総額及び対象となる役員数には、第212回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外役員1名)及び監査役1名(うち社外役員1名)の分が含まれています。

*2 海外の利用者の便宜のため、2013年3月末日の実勢為替レートである1ドル=96円で換算した米ドルによる表示を併記しています。この換算は、日本円による表示金額がこのレートまたはその他の任意のレートで米ドルに換金された、換金され得た、もしくは換金され得るということを意味するものではありません。

諮問委員会

当社は2005年2月より経営の客観性・透明性の確保を図ることを目的に、社外取締役・社外監査役の代表3名と取締役会長並びに代表取締役社長の5名で構成される諮問委員会を設置しています。諮問委員会は、取締役会の諮問に基づき役員候補者及び役員

報酬について、公正かつ適格な審議を行い取締役会に答申しています。また、社外役員候補者についてもその独立性について審議しています。

会計監査人

会社法及び金融商品取引法に関する監査については、金融商品取引法に基づく内部統制監査を含めて有限責任 あずさ監査法人と監査契約を締結し監査を受けています。当社の監査業務を執

行する公認会計士は、田中輝彦、柿沼幸二、三浦勝の3名であり、継続監査年数はいずれも7年以内(2013年6月27日現在)です。

| 2013年3月期 会計監査人への報酬等の総額 | 百万円 | 千米ドル* |
|------------------------|------|---------|
| 監査証明業務に基づく報酬 | ¥259 | \$2,726 |
| 非監査業務に基づく報酬 | 30 | 316 |
| 計 | ¥289 | \$3,042 |

* 海外の利用者の便宜のため、2013年3月末日の実勢為替レートである1ドル=96円で換算した米ドルによる表示を併記しています。この換算は、日本円による表示金額がこのレートまたはその他の任意のレートで米ドルに換金された、換金され得た、もしくは換金され得るということを意味するものではありません。

コンプライアンス

当社では、以下の3点を基本方針として掲げ、コンプライアンス推進に取り組んでいます。

- コンプライアンスマインドの醸成
- グループ方針に基づき各部門が連携した取組みの展開
- コンプライアンスPDCA サイクルの確立

コンプライアンス推進体制

社長を委員長とする「経営倫理委員会」を設置し、当社での取組み全般を経営レベルで審議するとともに、諸施策の実施状況の把握と、次年度以降の活動の確認を行っています。また、コンプライアンス部が、各ユニットにおけるコンプライアンス推進体制の整備、行動基準の周知や研修・啓発活動、コンプライアンスリスクの低減、相談窓口の運営、社内外への情報発信など幅広い活動をリードしています。コンプライアンスマインドを醸成するため、2004年に改訂した「私たちの行動基準」を継続的に周知・徹底しています。さらに、職場の様々な問題の解決に資する「事例集」を作成・活用することで、一層の浸透を図っています。

コンプライアンスリスクへの対応

社内外に設けた相談窓口を適正に運営することにより、コンプライアンスに関する問題を早期に発見して解決し、企業としての自浄作用が有効に機能するよう努めています。また、グループコンプライアンス推進活動の効果を把握するために、全従業員を対象

としたコンプライアンス意識調査を定期的に行い、次年度以降の取組みに活かしています。さらに、監査部コンプライアンス監査グループが、当社及び関係会社を対象として法令ならびに企業倫理や社会規範遵守の観点から監査を行い、指摘事項についての改善状況を翌年フォローアップし、着実なリスク改善に努めています。

リスク管理体制

全社的リスク管理体制

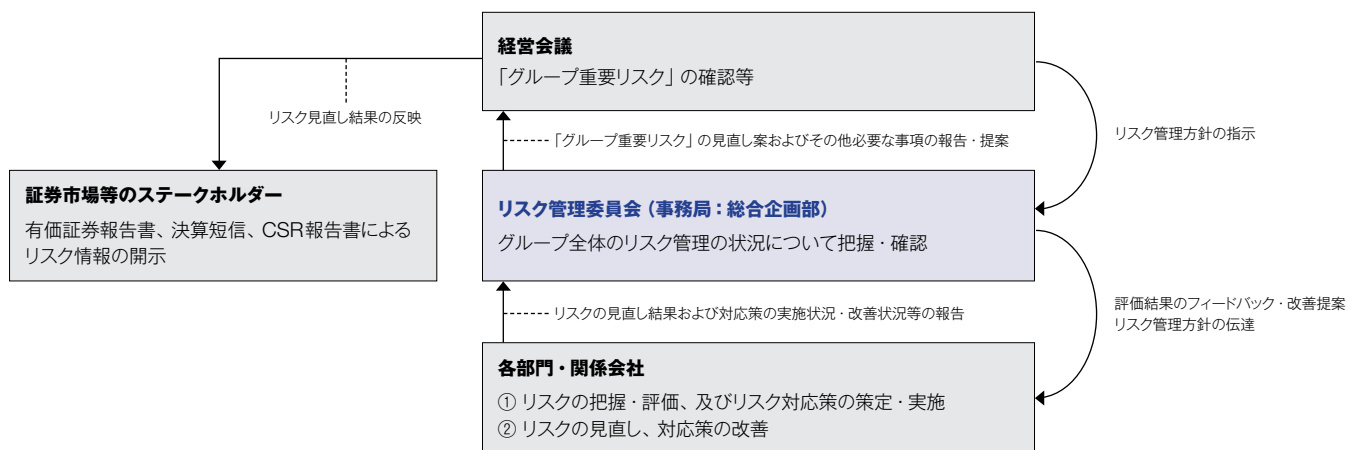
当社は2003年度に、全社的リスク管理(ERM…Enterprise Risk Management)体制を構築し、「リスク管理規則」を制定するとともに、その中でグループ重要リスクを明文化しています。

また、2008年度に、ERM体制の整備・運用状況を把握・評価し、ERMの管理水準向上を図るために、リスク管理委員会を設置しています。同委員会は、定期的にリスクの見直しをはじめとするERM体制の整備・運用状況をチェックし、経営会議に報告し、承認

を受けています。さらに、2011年度より、リスク管理機能を総合企画部に移管し、経営管理と一体となったERMを実施する体制を整備しています。

このような体制の下で、当社各部門及び関係会社に「リスク管理推進者」約130名を配置してERMを推進しており、毎年リスクの見直し、対応策の実施・改善状況の把握等を行い、ERMのPDCA(計画～実行～点検～改善)サイクルが確実に回る体制となっています。

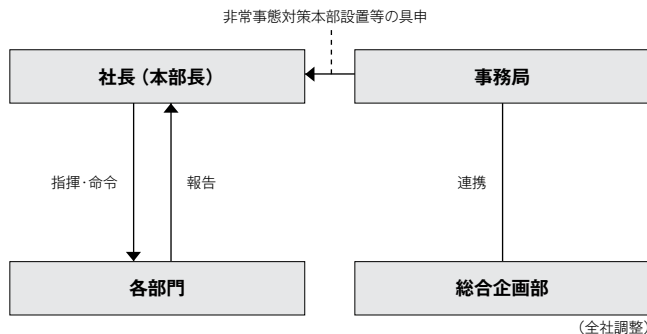
▶ 全社的リスク管理(ERM)体制



危機管理体制

当社はライフラインを構成する公益事業者であるため、実際に事故等のリスクが発生した場合の対応体制として、長年にわたり危機管理体制を整備してきました。具体的には、「非常事態対策本部規則」を制定し、地震等の重大な自然災害やパイプラインや工場の重大事故やそれに伴う製造・供給支障はもちろんのこと、新型インフルエンザ、テロ、基幹ITシステムの停止、コンプライアンス上の問題等のあらゆる危機が発生した場合には、同規則に従い、「非常事態対策本部」が迅速に設置される体制を整備しています。また、重要なリスクについては定期的な訓練を実施しています。さらに、内閣府想定の大規模地震、ガスの重大供給支障事故、大規模停電および新型インフルエンザ等に備えた事業継続計画(BCP…Business Continuity Plan)を策定し、危機管理体制の一層の強化に取り組んでいます。

▶ 非常事態対策本部



* 事務局を担当する部は非常事態の種類によって予め定められている。

▶ **取締役・監査役** 2013年6月27日現在


取締役

取締役会長
鳥原 光憲




昭和42年 4月 東京ガス株式会社入社
平成15年 6月 同 代表取締役兼副社長執行役員 企画本部長
平成18年 4月 同 代表取締役社長兼社長執行役員
平成22年 4月 同 取締役会長

代表取締役社長
岡本 毅



昭和45年 4月 東京ガス株式会社入社
平成16年 6月 同 取締役常務執行役員 企画本部長
平成19年 4月 同 代表取締役兼副社長執行役員
人事部、秘書部、総務部、コンプライアンス部、監査部担当
平成22年 4月 同 代表取締役社長兼社長執行役員

代表取締役
村木 茂




昭和47年 7月 東京ガス株式会社入社
平成16年 4月 同 常務執行役員 R&D本部長
平成19年 6月 同 取締役常務執行役員 エネルギーソリューション本部長
エネルギーソリューション本部 大口エネルギー事業部長
平成22年 4月 同 代表取締役兼副社長執行役員
エネルギーソリューション本部長、
エネルギーソリューション本部 大口エネルギー事業部長

代表取締役
広瀬 道明




昭和49年 4月 東京ガス株式会社入社
平成19年 4月 同 常務執行役員 総合企画部、設備計画プロジェクト部、財務部、
経理部、関連事業部担当
平成21年 6月 同 取締役常務執行役員 総合企画部、広報部、関連事業部担当
平成22年 1月 同 取締役常務執行役員 総合企画部、プロジェクト推進統括部、
広報部、関連事業部担当
平成24年 4月 同 代表取締役兼副社長執行役員 リビングエネルギー本部長
平成25年 4月 同 代表取締役兼副社長執行役員 リビング本部長

取締役
吉野 和雄




昭和50年 4月 東京ガス株式会社入社
平成17年 4月 同 執行役員 企画本部財務部長
平成21年 4月 同 常務執行役員 IR部、財務部、経理部担当
平成23年 6月 同 取締役常務執行役員 IT本部長、財務部、経理部担当

取締役
幡場 松彦



昭和51年 4月 東京ガス株式会社入社
平成18年 4月 同 執行役員 ビジネスサポート本部人事部長
平成21年 4月 同 常務執行役員 リビングエネルギー本部長
平成24年 6月 同 取締役常務執行役員 総合企画部、
グループ体制最適化プロジェクト部、関連事業部担当
平成25年 4月 同 取締役常務執行役員 総合企画部、関連事業部担当

取締役
救仁郷 豊



昭和52年 4月 東京ガス株式会社入社
平成19年 4月 同 執行役員 資源事業本部 原料部長
平成22年 4月 同 常務執行役員 資源事業本部長
平成25年 6月 同 取締役常務執行役員 エネルギー生産本部長

取締役
三神 正博



昭和50年 4月 東京ガス株式会社入社
平成20年 4月 同 執行役員 総務部長
平成23年 4月 同 常務執行役員 資材部、管財部、大規模用地プロジェクト部、
総務部担当
平成25年 6月 同 取締役常務執行役員 秘書部、総務部、広報部、環境部、
コンプライアンス部担当

社外取締役

社外取締役
佐藤 行雄




昭和36年 4月 外務省入省
平成10年 9月 国際連合日本政府常駐代表（特命全権大使）
平成15年 2月 財団法人日本国際問題研究所 理事長
平成16年 12月 国家公安委員会委員
平成21年 2月 財団法人日本国際問題研究所 副会長（現職）
平成22年 6月 東京ガス株式会社 取締役

社外取締役
富澤 龍一



昭和40年 4月 三菱化成工業株式会社（現三菱化学株式会社）入社
平成12年 4月 三菱東京製薬株式会社（現田辺三菱製薬株式会社）代表取締役社長
平成14年 6月 三菱化学株式会社代表取締役社長
平成17年 10月 株式会社三菱ケミカルホールディングス 代表取締役社長
平成19年 4月 同 代表取締役会長
平成23年 6月 東京ガス株式会社 取締役
平成24年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス 特別顧問（現職）

社外取締役
中垣 喜彦



昭和36年 4月 電源開発株式会社入社
平成 8年 6月 同 取締役企画部長
平成10年 6月 同 常務取締役
平成12年 6月 同 代表取締役副社長
平成13年 6月 同 代表取締役社長
平成21年 6月 同 相談役（現職）
平成24年 6月 東京ガス株式会社 取締役


監査役

監査役
福本 学



昭和50年 4月 東京ガス株式会社入社
平成18年 4月 同 執行役員 コーポレート・コミュニケーション本部総務部長
平成21年 6月 同 常務執行役員 資材部、管財部、大規模用地プロジェクト部、監査部担当
平成23年 6月 同 常勤監査役


監査役
大谷 勉



昭和50年 4月 東京ガス株式会社入社
平成16年 4月 同 執行役員 エネルギー営業本部都市エネルギー事業部長、エネルギー営業本部 大口エネルギー事業部長代理
平成18年 4月 同 常務執行役員 資源事業本部長
平成21年 6月 同 取締役常務執行役員 資源事業本部長
平成24年 4月 同 取締役常務執行役員 エネルギー生産本部長
平成25年 6月 同 常勤監査役

社外監査役

社外監査役
増田 幸央



昭和39年 4月 三菱商事株式会社入社
平成14年 4月 同 代表取締役副社長執行役員
平成20年 6月 同 顧問（現職）
東京ガス株式会社 監査役
平成21年 3月 昭和シェル石油株式会社 社外取締役（現職）

社外監査役
森田 嘉彦



昭和44年 4月 日本輸出入銀行入行
平成16年 10月 国際協力銀行 副総裁
平成24年 6月 一般財団法人海外投融資情報財団 理事長（現職）
東京ガス株式会社 監査役
平成25年 6月 川崎重工業株式会社 社外取締役（現職）

新任社外監査役

社外監査役

大谷 幸二郎



昭和46年 3月 横浜市入庁
 平成15年 4月 同 総務局長
 平成18年 4月 同 水道局長
 平成20年 7月 神奈川県内広域水道企業団 副企業長
 平成25年 6月 東京ガス株式会社 監査役

平成25年6月の株主総会において、株主の皆さまのご承認を得て社外監査役に就任した大谷でございます。東日本大震災は、ガス、水道、電気などの社会の存立基盤としての重要性を再認識させるとともに、エネルギーや原料の調達先の多様化を図っていくことの必要性を私たちに突きつけました。国内のガス事業者を先導し、「チャレンジ2020ビジョン」のもと、低廉な価格での安定的なエネルギーの

供給に向けて、原料調達源の多様化を進める東京ガスの方向性は、まさに国益に合致するものだと考えています。また、そうしたガス事業者としての使命遂行のためのチャレンジは、同時に企業価値の持続的な維持・向上にもつながり、株主の皆さまを含むすべてのステークホルダーからも理解が得られるものと考えています。一方、現在、天然ガスを取り巻く国際的な環境は激動の時代にあり、海外への積極的な事業展開に伴い、東京ガスは様々なリスクに対峙していくことが考えられます。諸外国の政治、経済への分析を慎重に行っていくことは欠かせません。社外監査役としての大きな職責と認識し、注視していきたいと考えています。

公益事業を営む東京ガスには、効率的な事業運営による健全経営に加え、お客さまへのガス供給の安定性、災害への対応等の安全性、そして、それら基盤に立脚した信頼性が求められます。そのためには、東京ガスグループの組織全体を通じたコンプライアンスの保持と、株主、お客さま、地域社会や国際社会に向けた透明性ある情報開示も不可欠だと思います。このような観点も踏まえ、社外監査役として東京ガスの持続的な発展に貢献していきたいと考えています。

執行役員

| | | | |
|---------|--------|----------------------------------|----------------------|
| 社長執行役員 | 岡本 毅 | | |
| 副社長執行役員 | 村木 茂 | 社長補佐、エネルギーソリューション本部長、大口エネルギー事業部長 | |
| | 広瀬 道明 | 社長補佐、リビング本部長 | |
| 常務執行役員 | 吉野 和雄 | IT本部長、財務部、経理部 | |
| | 幡場 松彦 | 総合企画部、関連事業部 | |
| | 救仁 郷 豊 | エネルギー生産本部長 | |
| | 三神 正博 | 秘書部、総務部、広報部、環境部、コンプライアンス部 | |
| | 青沼 光一 | リビング本部 法人営業本部長 | |
| | 尾花 秀章 | 人事部、資材部、不動産計画部、監査部 | |
| | 小林 裕明 | 技術開発本部長、スマエネ推進部 | |
| | 内田 高史 | 資源事業本部長 | |
| | 安岡 省 | 広域圏営業本部長 | |
| | 村関 不三夫 | エネルギーソリューション本部 営業統括 | |
| | 荒井 英昭 | 導管ネットワーク本部長 | |
| | 執行役員 | 高橋 秀文 | リビング本部 営業第一事業部長 |
| | | 田邊 義博 | 総務部担当役員付（一社）日本ガス協会出向 |
| | | 高松 勝 | 総合企画部長 |
| 高橋 道晴 | | エネルギーソリューション本部 コーディネーター | |
| 原 文比古 | | リビング本部 ライフバル推進部長 | |
| 傳 清忠 | | 人事部長 | |
| 齊藤 隆弘 | | リビング本部 設備エンジニアリング事業部長 | |
| 中島 功 | | リビング本部 リビング企画部長 | |
| 野畑 邦夫 | | 資源事業本部 原料部長 | |
| 高木 信以智 | | エネルギー生産本部 エネルギー生産部長 | |

経営者による財務分析

サマリー

2013年3月期については、発電用を中心とした工業用ガス販売量の増加を主要因としてガス販売量は2億 m^3 (1.3%) 増加し153億90百万 m^3 となりました。電力販売も震災後の引き続き良好な市場環境を背景に販売量を伸ばした結果、売上高で1,614億円 (9.2%) 増収の1兆9,156億円、経常利益は718億円 (95.0%) 増益の1,474億円、当期純利益は556億円 (120.7%) 増益の1,016億円となっています。

2014年3月期については、トーリング (後述) 影響等によりガ

ス販売量は6億9百万 m^3 (4.0%) 減少し147億81百万 m^3 となる見通しです。一方でスライドタイムラグの改善等により、売上高で2,004億円 (10.5%) 増収の2兆1,160億円、経常利益は76億円 (5.1%) 増益の1,550億円、当期純利益は6億円 (0.7%) 減益の1,010億円を見込んでいます。

株主のみならずへの配分につきましては、継続して総分配性向6割程度を遵守しつつ、2013年3月期から配当を1株あたり1円増額し年間10円としました。

2013年3月期実績

ガス販売量

2013年3月期の連結ガス販売量については、2億 m^3 (1.3%) 増加し153億90百万 m^3 となりました。用途ごとに以下ご説明いたします。

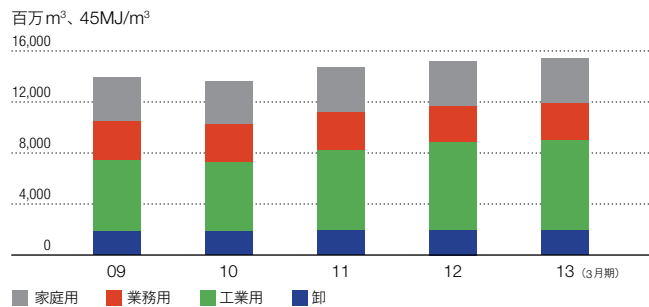
家庭用需要については、3百万 m^3 (0.1%) 減少しています。前年がうるう年であったことによる日数影響、および2012年3月期に比べ高気温で推移した影響により販売量が減少する一方で、需要家件数の増加により販売量は0.1%の減少にとどまっています。需要家件数の増加は、首都圏への人口流入傾向が続いているほか、新規住宅着工におけるガス化率の上昇によるものです。

業務用については、家庭用と同様に日数影響、高気温の影響により販売量が減少する一方で、東日本大震災後の省エネ傾向からの戻りによる増加が一部みられますが、震災前の水準には戻っておりません。

工業用については、トーリング (後述) 影響による減少があったものの、千葉~鹿島ラインの供用開始に伴う鹿島地区の新規需要開発、鹿島地区以外の発電需要の増加により全体で1億99百万 m^3 (2.9%) 増加し、ガス販売量増加2億 m^3 の主要因となりました。

卸については、卸先の需要減等により17百万 m^3 (0.9%) 減少しています。

用途別ガス販売量



トーリングによるガス販売量への影響

電力事業において、ニジオが発電会社にガスを売渡し発電会社が電力を販売する方式から、ニジオが発電会社に対して手数料を支払い発電を委託し、自ら電力を販売する契約方式 (トーリング) にスキームを変更しています。2013年3月期からは川崎天然ガス発電が、2014年3月期からは扇島パワーがトーリングスキームに移行します。

トーリング分ガス使用量は会計上自家使用分に計上されるため、

連結上のガス販売量が減少することとなります。2012年3月期から2013年3月期にかけて、このトーリング化の影響でガス販売量が3億80百万 m^3 減少しています。ただし、この減少はスキーム変更による会計上の扱いの変更であり、仮に従前のスキームでガス販売を行った場合の販売量は、2012年3月期の152億88百万 m^3 から、2013年3月期は6億98百万 m^3 (4.6%) 増加した159億86百万 m^3 となっています。

収支実績

売上高は、都市ガス事業において、既述のガス販売量の増加、円安による原料価格上昇に伴う販売単価増等により、都市ガス売上高が957億円増加したことに加え、電力事業の売上高が、電力需給逼迫に伴う発電所の稼働増、単価の増加等により、252億円増加、LNG販売において販売数量増等で209億円増加するなど、対前年で1,614億円(9.2%)増の1兆9,156億円となりました。

一方、営業費用は、都市ガス原料費が593億円増加、LNG販売費用が196億円増加、電力事業費用が140億円増加したこと等により、929億円(5.5%)増の1兆7,700億円となりました。

これにより、営業利益は対前年686億円(88.9%)増の1,456億円、営業外収益として区域外大口専用本支管建設収益(28億円)を計上し、経常利益は718億円(95.0%)増の1,474億円となりました。また、特別利益としてガスマレーシア株式売却益(34億円)

を計上した結果、税引き後の当期純利益は556億円(120.7%)増の1,016億円(過去最高)となっています。

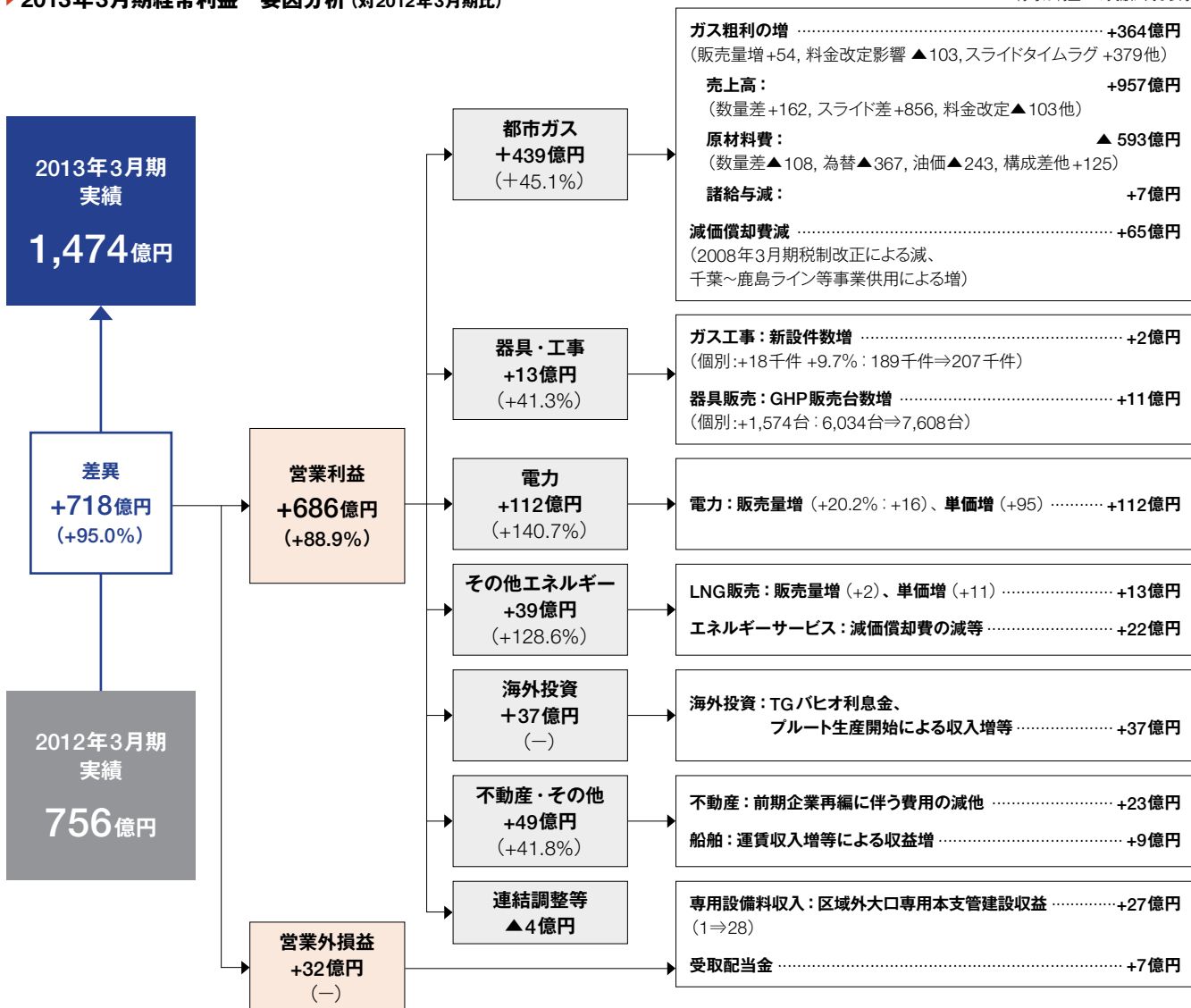
なお、原料価格の変動に伴うスライドタイムラグは、前期484億円の未回収から379億円改善し、当期105億円の未回収となりました。年金数理差異の償却額は前期31億円の負担から、当期44億円の負担となり、前期比較で13億円営業利益を減少させる要因となっています。

▶ 経済フレーム 3月31日に終了した1年間

| | 原油価格 (\$/bbl) | 為替レート (¥/\$) | 平均気温 (°C) |
|------|------------------|-----------------|--------------|
| 2013 | 113.9 | 82.9 | 16.7 |
| 2012 | 114.2 | 79.1 | 16.4 |

▶ 2013年3月期経常利益 要因分析 (対2012年3月期比)

* 符号は利益への貢献に対し表示



経営者による財務分析

セグメント別営業利益増減

都市ガスセグメントの439億円(45.1%)の増益は、既述のスライドタイムラグ改善379億円が主な増益要因となっています。一方、減益要因として、小口料金改定(2012年3月実施)による値下げ103億円が含まれています。

器具及びガス工事セグメントにおける13億円(41.3%)の増益は、GHPの販売増が主な理由となっています。

電力事業は、販売電力量が対前期20.2%と大幅に増加したこと、需給逼迫の中で販売単価が上昇したこと等により112億円(140.7%)の増益となっています。

電力事業を除いたその他エネルギーセグメントでは39億円(128.6%)の増益となりました。LNG販売事業において13億円(93.6%)の増益となっておりますが、販売量が増加したことに加え、都市ガス事業と同様に、スライドタイムラグが改善したことが寄与しています。

海外投資事業は、37億円の増益となりましたが、これはTGバリオの融資金利息収入の発生やプレート生産開始による収入増等によるものです。

海外投資事業を除いた不動産・その他セグメントは49億円(41.8%)の増益です。

セグメント別収益

▶ 売上高

(単位: 億円)

| | 2012年3月期 | 2013年3月期 |
|----------|----------|----------|
| 都市ガス | 13,062 | 14,019 |
| 器具及びガス工事 | 1,876 | 2,060 |
| その他エネルギー | 3,025 | 3,366 |
| （電力） | 1,018 | 1,270 |
| 不動産 | 296 | 302 |
| その他 | 1,818 | 1,957 |
| （海外投資） | 32 | 124 |
| 計 | 20,080 | 21,706 |
| 調整額 | (2,537) | (2,550) |
| 連結 | 17,542 | 19,156 |

各セグメントの売上高はグループ内部取引を含んでいます。

▶ 営業利益構成比の推移

| | 2012年3月期 | 2013年3月期 | 増減 |
|----------|----------|----------|----------|
| 都市ガス | 80.0% | 74.1% | -5.9ポイント |
| 器具及びガス工事 | 2.6% | 2.3% | -0.3ポイント |
| その他エネルギー | 9.0% | 13.6% | +4.6ポイント |
| （電力） | 6.5% | 10.0% | +3.5ポイント |
| 不動産 | 2.7% | 2.9% | +0.2ポイント |
| その他 | 5.7% | 7.1% | +1.4ポイント |
| （海外投資） | —% | 1.3% | — |

キャッシュ・フロー

設備投資は東京ガス単体で1,271億円、連結子会社で589億円、連結消去後の合計で1,837億円となり前期から373億円(25.5%)増加しています。東京ガス単体では、幹線整備など供給設備に875億円、日立LNG基地など製造設備に228億円、子会社においては上流投資に272億円、等を投資しています。投融資は、海外事業に150億円を投資しています。

当期は2012年3月期を上回る設備投資を行い、チャレンジ2020ビジョンに掲げた、北関東を中心としたインフラの整備、バリューチェーンの高度化に向けた海外事業投資を着実に進めました。

自己資金で不足する資金を外部調達した結果、有利子負債は2012年3月期末の6,258億円から、2013年3月期末の6,425億円に167億円増加しています。

主要経営指標

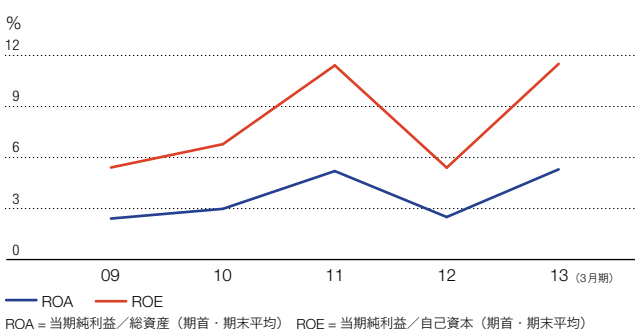
2013年3月期のROAは5.3%と2012年3月期の2.5%から大きく上昇しています。また、ROEは、11.5%と2012年3月期の5.4%から大きく上昇しています。これらは主に売上高当期純利益率の上昇によるものです。

WACCは3.2%と2012年3月期の3.1%とほぼ同じとなり、TEPは91億円から598億円と大きく増加しています。これは、投下資本が若干増加したもののNOPATがこれを大きく上回り増加したことによりです。

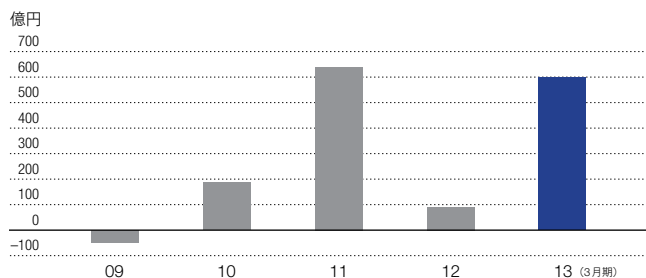
D/Eレシオは2012年3月期の0.75から0.69と若干低下しており、引き続きチャレンジ2020ビジョンの目標値0.8に若干の投資余力をもった水準を維持しています。

なお、2013年3月期配当総額257億円に2014年3月期中の自社株取得額360億円を加えた株主還元額は617億円、2013年3月期連結当期純利益1,016億円の60.7%となり、6割程度とした当社の総分配性向目標を引き続き達成しております。

▶ ROA及びROE



▶ TEP

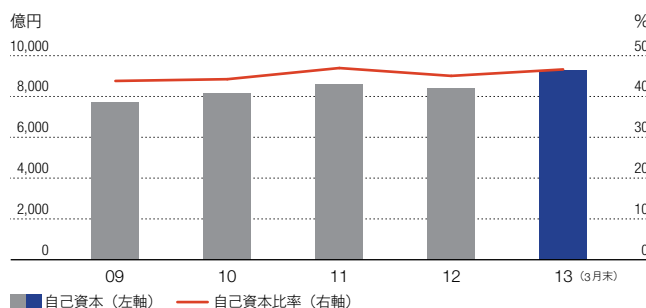


TEP = NOPAT - 資本コスト (投下資本 × WACC)
NOPAT = 税引後払前経常利益

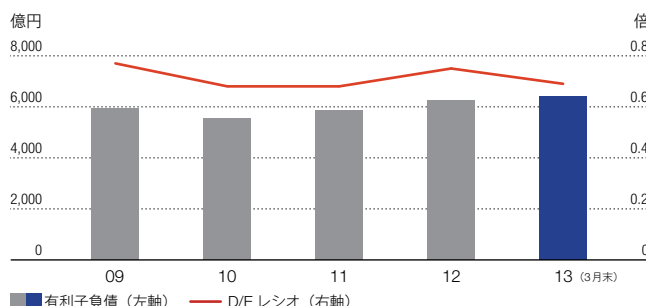
▶ 格付 2013年3月末時点

| | | |
|--------|-----|--|
| ムーディーズ | Aa3 | 信用力が高く信用リスクが極めて低いと判断される債務に対する格付。 |
| S&P | AA- | 当該債務を履行する能力は非常に高く、最上位の格付(「AAA」と)の差は小さい。(プラス記号またはマイナス記号：各カテゴリー内での相対的強さを表す。) |
| R&I | AA+ | 債務履行の確実性は最も高く、多くの優れた要素がある。 |
| JCR | AAA | 債務履行の確実性が最も高い。 |

▶ 自己資本及び自己資本比率



▶ 有利子負債及びD/Eレシオ



株主還元

当社は、財務方針において総分配性向目標を、2021年3月期に至るまで各期6割程度とし、配当と自社株取得により株主還元を行っています。

2013年3月期は、その内訳として、収支動向を勘案した上で、1株当たりの配当金を1円増額し、経営の成果を株主の皆様へ配分いたしました。

今後も配当につきましては、減配をせず、利益水準にあわせ長期にわたりステップバイステップで増額していく方針を堅持してまいります。

2014年3月期見通し

ガス販売量

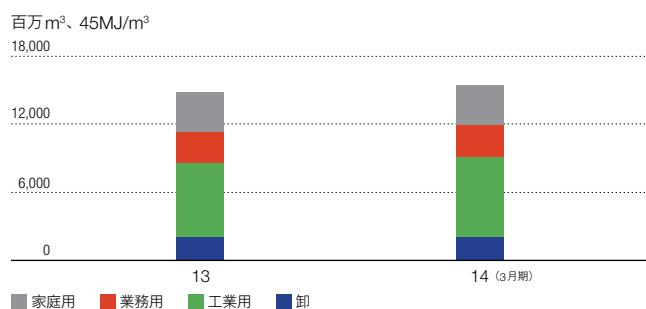
2014年3月期の連結ガス販売量については、6億9百万m³、4.0%減の147億81百万m³を見込んでおります。ガス販売量の減少は、扇島パワーの電力事業向けガス販売をトーリング化することで9億69百万m³減少することが主要因です。トーリング分を加えたガス販売量は162億73百万m³となり、2013年3月期の159億86百万m³から2億87百万m³(1.8%)増加する見込みです。用途ごとに以下ご説明いたします。

家庭用では、気温影響による32百万m³の減少、お客さま1件当たり使用量の減による37百万m³の減少の一方で、引き続き新設件数好調に伴うお客さま件数増により42百万m³増加することで、合わせて対前年25百万m³(0.7%)の減少を見込んでいます。

業務用では、主に気温影響により、対前年37百万m³(1.3%)の減少を見込んでおります。

工業用では、トーリング化での減少9億69百万m³がある一方、鹿島地区の新規需要開発で3億9百万m³増加させる計画であり、全体では6億19百万m³(8.8%)の減少となっています。

▶ 用途別ガス販売量見通し



経営者による財務分析

収支

経済フレームは、原油価格を1バレルあたり110米ドル、為替レートを1米ドル100円という前提で算定しています。

2014年3月期の通期見通しは、当期に比べて経常利益ペースで増収増益となっており、主な増減要因は、スライドタイムラグの改善です。

売上高は、原料価格上昇に伴う原料費調整制度による単価増などにより、都市ガス売上高が1,178億円(8.4%)の増加、LNG販売売上高が194億円(20.0%)増加等により、2,004億円(10.5%)増の2兆1,160億円を見込んでいます。

営業費用は円安に伴う原料価格の上昇等により、1,850億円(10.5%)増の1兆9,550億円を見込んでいます。

この結果、営業利益は154億円(10.6%)増の1,610億円、経常利益は76億円(5.1%)増の1,550億円を見込んでいます。

当期純利益は2013年3月期に発生しましたガスマレーシア株式売却に伴う特別利益34億円の剥落等により6億円(0.7%)減の1,010億円を見込んでいます。

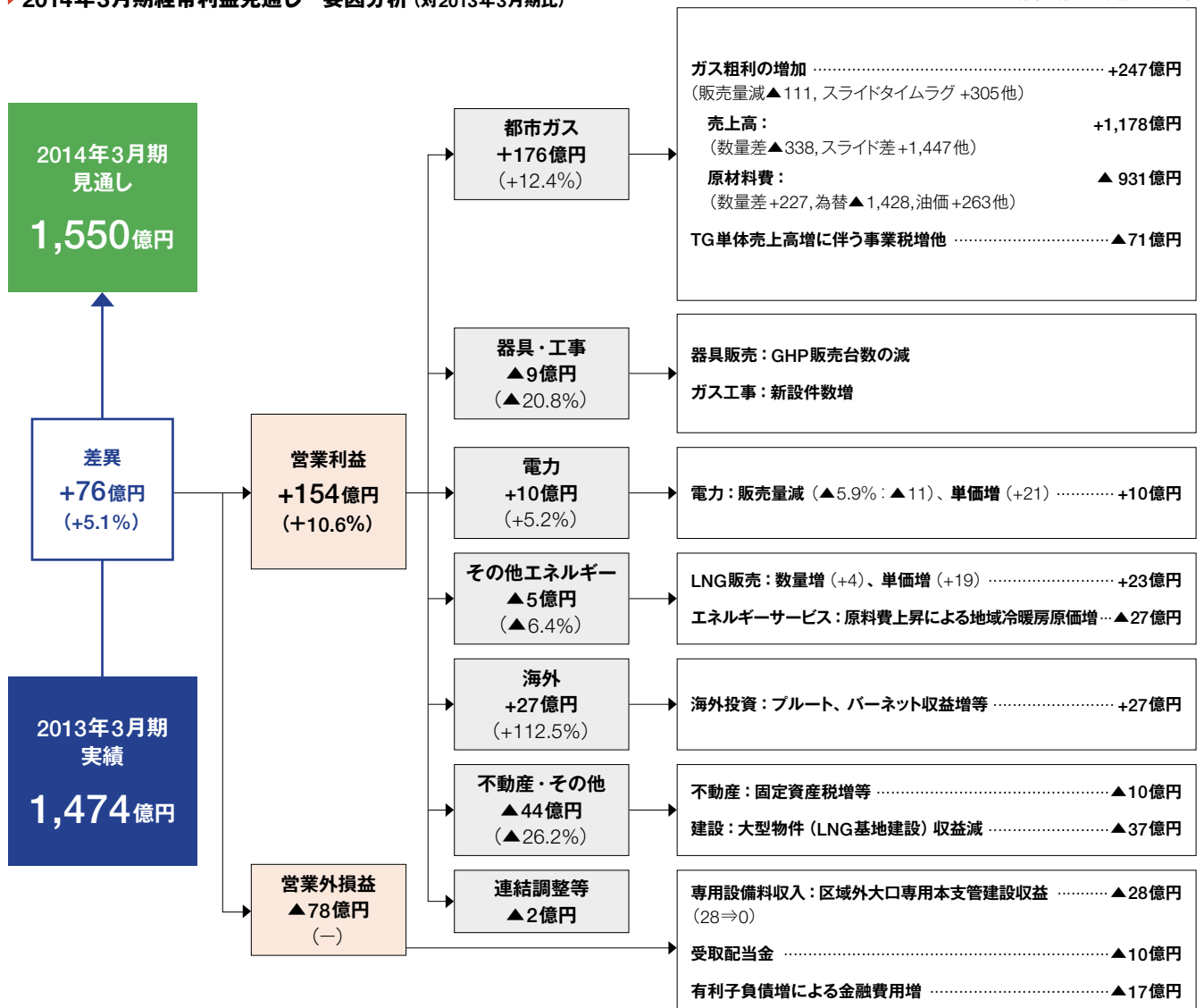
▶ 経済フレーム 3月31日に終了した1年間

| | 原油価格 (\$/bbl) | 為替レート (¥/\$) | 平均気温 (°C) |
|------|------------------|-----------------|--------------|
| 2014 | 110.0 | 100.0 | 16.5 |
| 2013 | 113.9 | 82.9 | 16.7 |

感度分析

原油価格JCCが1米ドル上昇した場合のガス粗利に与える影響は7億円の減益、為替レートが1米ドル当たり1円円安になった場合のガス粗利に与える影響は14億円の減益を想定しています。

▶ 2014年3月期経常利益見通し 要因分析 (対2013年3月期比)



セグメント別営業利益増減

都市ガスセグメントの176億円(12.4%)増益は、スライドタイムラグ改善305億円による増益要因がある一方、販売量の減少111億円に加え、固定費増加71億円が、減益要因となっています。

電力事業は、販売量が2013年3月期より5.9%減少するものの、需給逼迫の継続により高い単価水準を保つこと等により10億円(5.2%)の増益を見込んでいます。

海外投資事業については、プルトの生産本格化、バーネットの収益増等により27億円・112.5%の増益となります。

セグメント別収益

▶ 売上高

(単位: 億円)

| | 2013年3月期 | 2014年3月期 |
|----------|----------|----------|
| 都市ガス | 14,019 | 15,197 |
| 器具及びガス工事 | 2,060 | 2,090 |
| その他エネルギー | 3,366 | 3,379 |
| （電力） | 1,270 | 1,264 |
| 不動産 | 302 | 280 |
| その他 | 1,957 | 1,888 |
| （海外投資） | 124 | 226 |
| 計 | 21,706 | 22,834 |
| 調整額 | (2,550) | (1,674) |
| 連結 | 19,156 | 21,160 |

各セグメントの売上高はグループ内部取引を含んでいます。

▶ 営業利益構成比の推移

| | 2013年3月期 | 2014年3月期 | 増減 |
|----------|----------|----------|----------|
| 都市ガス | 74.1% | 77.0% | +2.9ポイント |
| 器具及びガス工事 | 2.3% | 1.7% | -0.6ポイント |
| その他エネルギー | 13.6% | 12.9% | -0.7ポイント |
| （電力） | 10.0% | 9.7% | -0.3ポイント |
| 不動産 | 2.9% | 2.2% | -0.7ポイント |
| その他 | 7.1% | 6.2% | -0.9ポイント |
| （海外投資） | 1.3% | 2.5% | +1.2ポイント |

キャッシュ・フロー

設備投資は東京ガス単体で1,466億円、連結子会社で1,144億円、連結消去後の合計で2,580億円となり前期から743億円(40.4%)増加を見込んでいます。東京ガス単体では、幹線整備など供給設備に966億円、日立基地など製造設備に281億円、子会社においては上流投資に683億円の投資を見込んでいます。投融資は、海外事業に200億円の投資等を見込んでいます。

2014年3月期も2013年3月期に引き続き、2020ビジョンに掲げた北関東を中心としたインフラの整備、バリューチェーンの高度化にむけた海外事業投資を着実に実施していく予定です。

積極的な投資を行うため自己資金で不足する資金を外部調達することで、有利子負債は2013年3月期末の6,425億円から、2014年3月期末の7,160億円に735億円増加する見通しです。

主要経営指標

2014年3月期のROAは4.9%と2013年3月期の5.3%から若干低下する見込みです。また、ROEは、10.7%と2013年3月期の11.5%から若干低下する見込みです。これらは、2013年3月期から2014年3月期にかけて財務レバレッジ、総資産回転率は大きく変化しませんが、売上高当期純利益率が若干低下することによるものです。売上高営業利益率に変化はないものの、2013年3月期に発生した一時的な営業外収益(区域外の専用設備料収入)、特別利益(ガスマレーシア株の売却益)が2014年3月期には剥落するため、売上高当期純利益率は低下することとなります。

2014年3月期のWACCは3.2%と2013年3月期と同じとなり、TEPは598億円から575億円と若干減少する見込みです。これは、NOPATが上昇しているものの、積極的な設備投資等を背景に投下資本が増加することで資本コスト額が増加することによります。

D/Eレシオは2013年3月期の0.69から0.74と若干上昇する見込みですが、引き続き2020ビジョンの目標値0.8に若干の投資余力をもった水準を維持する見込みです。

2014年3月期の総分配性向については、引き続き総分配性向6割程度、安定配当の方針を遵守してまいります。

連結財務諸表

▶ 連結貸借対照表 2013年3月31日及び2012年3月31日現在

| 資産 | (単位：百万円) | | (単位：千米ドル) |
|----------------|------------|------------|--------------|
| | 2012 | 2013 | 2013 |
| 固定資産 | | | |
| 有形固定資産 | | | |
| 製造設備 | ¥ 171,318 | ¥ 167,882 | \$ 1,767,179 |
| 供給設備 | 475,262 | 466,227 | 4,907,653 |
| 業務設備 | 62,740 | 64,125 | 675,000 |
| その他の設備 | 304,245 | 321,751 | 3,386,853 |
| 休止設備 | 316 | 316 | 3,326 |
| 建設仮勘定 | 91,705 | 119,699 | 1,259,989 |
| 有形固定資産合計 | 1,105,587 | 1,140,003 | 12,000,032 |
| 無形固定資産 | | | |
| のれん | 741 | 827 | 8,705 |
| その他無形固定資産 | 47,987 | 64,055 | 674,263 |
| 無形固定資産合計 | 48,729 | 64,882 | 682,968 |
| 投資その他の資産 | | | |
| 投資有価証券 | 131,305 | 154,476 | 1,626,063 |
| 長期貸付金 | 24,164 | 21,934 | 230,884 |
| 繰延税金資産 | 35,060 | 31,531 | 331,905 |
| その他投資 | 28,926 | 40,155 | 422,684 |
| 貸倒引当金 | (750) | (618) | (6,505) |
| 投資その他の資産合計 | 218,706 | 247,479 | 2,605,042 |
| 固定資産合計 | 1,373,023 | 1,452,365 | 15,288,053 |
| 流動資産 | | | |
| 現金及び預金 | 80,149 | 80,669 | 849,147 |
| 受取手形及び売掛金 | 211,969 | 222,649 | 2,343,674 |
| リース債権及びリース投資資産 | 27,751 | 27,486 | 289,326 |
| 有価証券 | 44,006 | 64,009 | 673,779 |
| 商品及び製品 | 3,538 | 4,374 | 46,042 |
| 仕掛品 | 10,734 | 10,718 | 112,821 |
| 原材料及び貯蔵品 | 42,700 | 67,179 | 707,147 |
| 繰延税金資産 | 12,499 | 12,412 | 130,653 |
| その他流動資産 | 58,161 | 51,183 | 538,768 |
| 貸倒引当金 | (649) | (644) | (6,779) |
| 流動資産合計 | 490,861 | 540,038 | 5,684,611 |
| 資産合計 | ¥1,863,885 | ¥1,992,403 | \$20,972,663 |

* 海外の利用者の便宜のため、2013年3月末日の実勢為替レートである1ドル=95円で換算した米ドルによる表示を併記しています。この換算は、日本円による表示金額がこのレートまたはその他の任意のレートで米ドルに換金された、換金され得た、もしくは換金され得るということを意味するものではありません。

| 負債および純資産 | (単位：百万円) | | (単位：千米ドル) |
|----------------|------------|------------|--------------|
| | 2012 | 2013 | 2013 |
| 固定負債 | | | |
| 社債 | ¥ 331,493 | ¥ 321,494 | \$ 3,384,147 |
| 長期借入金 | 231,520 | 256,899 | 2,704,200 |
| 繰延税金負債 | 12,229 | 12,601 | 132,642 |
| 退職給付引当金 | 85,578 | 86,100 | 906,316 |
| ガスホルダー修繕引当金 | 3,268 | 3,365 | 35,421 |
| 保安対策引当金 | 2,217 | 2,384 | 25,095 |
| 資産除去債務 | 4,679 | 6,009 | 63,253 |
| その他固定負債 | 24,931 | 24,015 | 252,789 |
| 固定負債合計 | 695,920 | 712,871 | 7,503,905 |
| 流動負債 | | | |
| 1年以内に期限到来の固定負債 | 43,631 | 46,752 | 492,126 |
| 支払手形及び買掛金 | 92,660 | 92,154 | 970,042 |
| 短期借入金 | 16,599 | 15,036 | 158,274 |
| 未払法人税等 | 30,479 | 44,433 | 467,716 |
| 繰延税金負債 | 6 | 4 | 42 |
| 資産除去債務 | 199 | — | — |
| その他流動負債 | 129,288 | 134,638 | 1,417,242 |
| 流動負債合計 | 312,864 | 333,019 | 3,505,463 |
| 負債合計 | 1,008,785 | 1,045,891 | 11,009,379 |
| 純資産 | | | |
| 株主資本 | | | |
| 資本金* | 141,844 | 141,844 | 1,493,095 |
| 資本剰余金 | 2,065 | 2,065 | 21,737 |
| 利益剰余金 | 706,620 | 780,196 | 8,212,589 |
| 自己株式** | (2,196) | (2,348) | (24,716) |
| 株主資本合計 | 848,333 | 921,757 | 9,702,705 |
| その他の包括利益累計額 | | | |
| その他有価証券評価差額金 | 14,853 | 21,218 | 223,347 |
| 繰延ヘッジ損益 | (1,370) | (1,670) | (17,579) |
| 為替換算調整勘定 | (22,649) | (13,671) | (143,905) |
| その他の包括利益累計額合計 | (9,166) | 5,877 | 61,863 |
| 少数株主持分 | 15,933 | 18,877 | 198,705 |
| 純資産合計 | 855,100 | 946,511 | 9,963,274 |
| 負債純資産合計 | ¥1,863,885 | ¥1,992,403 | \$20,972,663 |

* 資本金
普通株式
発行可能株式総数 6,500,000,000株
発行済株式総数 2013年3月31日現在2,577,919,295株 / 2012年3月31日現在2,590,715,295株
** 自己株式 2013年3月31日現在6,123,070株 / 2012年3月31日現在6,005,359株

▶ 連結損益計算書 2013年3月期及び2012年3月期

| | (単位：百万円) | | (単位：千米ドル) |
|----------------|------------|-------------------|---------------------|
| | 2012 | 2013 | 2013 |
| 売上高 | ¥1,754,257 | ¥1,915,639 | \$20,164,621 |
| 売上原価 | 1,215,427 | 1,311,488 | 13,805,137 |
| 売上総利益 | 538,829 | 604,150 | 6,359,474 |
| 供給販売費及び一般管理費 | | | |
| 供給販売費 | 393,689 | 389,787 | 4,103,021 |
| 一般管理費 | 68,064 | 68,730 | 723,474 |
| 供給販売費及び一般管理費合計 | 461,754 | 458,517 | 4,826,495 |
| 営業利益 | 77,075 | 145,633 | 1,532,979 |
| 営業外収益 | | | |
| 受取利息 | 1,368 | 1,676 | 17,642 |
| 受取配当金 | 1,798 | 2,447 | 25,758 |
| 持分法による投資利益 | 4,989 | 3,091 | 32,537 |
| 専用設備料収入 | 162 | 2,839 | 29,884 |
| 雑収入 | 7,249 | 9,366 | 98,589 |
| 営業外収益合計 | 15,568 | 19,420 | 204,421 |
| 営業外費用 | | | |
| 支払利息 | 10,184 | 11,366 | 119,642 |
| 他受工事精算差額 | 2,567 | 2,348 | 24,716 |
| 雑支出 | 4,272 | 3,886 | 40,905 |
| 営業外費用合計 | 17,023 | 17,601 | 185,274 |
| 経常利益 | 75,620 | 147,453 | 1,552,137 |
| 特別利益 | | | |
| 固定資産売却益 | 3,010 | — | — |
| 投資有価証券売却益 | — | 1,020 | 10,737 |
| 関係会社株式売却益 | — | 3,490 | 36,737 |
| 特別利益合計 | 3,010 | 4,510 | 47,474 |
| 特別損失 | | | |
| 減損損失 | 1,143 | 1,518 | 15,979 |
| 固定資産圧縮損 | 2,833 | — | — |
| 特別損失合計 | 3,977 | 1,518 | 15,979 |
| 税金等調整前当期純利益 | 74,654 | 150,445 | 1,583,632 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 22,704 | 44,392 | 467,284 |
| 法人税等調整額 | 4,620 | 2,122 | 22,337 |
| 法人税等合計 | 27,324 | 46,514 | 489,621 |
| 少数株主損益調整前当期純利益 | 47,329 | 103,930 | 1,094,000 |
| 少数株主利益 | 1,268 | 2,252 | 23,705 |
| 当期純利益 | ¥ 46,060 | ¥ 101,678 | \$ 1,070,295 |

| | (単位：円) | | (単位：ドル) |
|---------|--------|---------------|---------------|
| | 2012 | 2013 | 2013 |
| 1株当たり情報 | | | |
| 当期純利益 | ¥17.70 | ¥39.52 | \$0.42 |
| 配当金 | 9.00 | 10.00 | 0.11 |

* 海外の利用者の便宜のため、2013年3月末日の実勢為替レートである1ドル=95円で換算した米ドルによる表示を併記しています。この換算は、日本円による表示金額がこのレートまたはその他の任意のレートで米ドルに換金された、換金され得た、もしくは換金され得るということを意味するものではありません。

▶ 連結株主資本等変動計算書 2013年3月期及び2012年3月期

(単位：百万円)

(単位：千米ドル)

| | 2012 | 2013 | 2013 |
|---------------------|----------|----------|-------------|
| 株主資本 | | | |
| 資本金 | | | |
| 当期首残高 | ¥141,844 | ¥141,844 | \$1,493,095 |
| 当期変動額 | — | — | — |
| 当期変動額合計 | — | — | — |
| 当期末残高 | 141,844 | 141,844 | 1,493,095 |
| 資本剰余金 | | | |
| 当期首残高 | 2,065 | 2,065 | 21,737 |
| 当期変動額 | — | — | — |
| 当期変動額合計 | — | — | — |
| 当期末残高 | 2,065 | 2,065 | 21,737 |
| 利益剰余金 | | | |
| 当期首残高 | 718,439 | 706,620 | 7,438,105 |
| 当期変動額 | | | |
| 剰余金の配当 | (23,683) | (23,204) | (244,253) |
| 当期純利益 | 46,060 | 101,678 | 1,070,295 |
| 自己株式の消却 | (34,196) | (4,897) | (51,547) |
| 当期変動額合計 | (11,819) | 73,575 | 774,474 |
| 当期末残高 | 706,620 | 780,196 | 8,212,589 |
| 自己株式 | | | |
| 当期首残高 | (2,355) | (2,196) | (23,116) |
| 当期変動額 | | | |
| 自己株式の取得 | (34,046) | (5,053) | (53,189) |
| 自己株式の処分 | 8 | 3 | 32 |
| 自己株式の消却 | 34,196 | 4,897 | 51,547 |
| 当期変動額合計 | 158 | (151) | (1,589) |
| 当期末残高 | (2,196) | (2,348) | (24,716) |
| 株主資本合計 | | | |
| 当期首残高 | 859,994 | 848,333 | 8,929,821 |
| 当期変動額 | | | |
| 剰余金の配当 | (23,683) | (23,204) | (244,253) |
| 当期純利益 | 46,060 | 101,678 | 1,070,295 |
| 自己株式の取得 | (34,046) | (5,053) | (53,189) |
| 自己株式の処分 | 8 | 4 | 42 |
| 当期変動額合計 | (11,661) | 73,424 | 772,884 |
| 当期末残高 | 848,333 | 921,757 | 9,702,705 |
| その他の包括利益累計額 | | | |
| その他有価証券評価差額金 | | | |
| 当期首残高 | 14,788 | 14,853 | 156,347 |
| 当期変動額 | | | |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | 64 | 6,365 | 67,000 |
| 当期変動額合計 | 64 | 6,365 | 67,000 |
| 当期末残高 | 14,853 | 21,218 | 223,347 |
| 繰延ヘッジ損益 | | | |
| 当期首残高 | 1,145 | (1,370) | (14,421) |
| 当期変動額 | | | |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | (2,516) | (299) | (3,147) |
| 当期変動額合計 | (2,516) | (299) | (3,147) |
| 当期末残高 | (1,370) | (1,670) | (17,579) |
| 為替換算調整勘定 | | | |
| 当期首残高 | (17,008) | (22,649) | (238,411) |
| 当期変動額 | | | |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | (5,640) | 8,978 | 94,505 |
| 当期変動額合計 | (5,640) | 8,978 | 94,505 |
| 当期末残高 | (22,649) | (13,671) | (143,905) |
| その他の包括利益累計額合計 | | | |
| 当期首残高 | (1,073) | (9,166) | (96,484) |
| 当期変動額 | | | |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | (8,092) | 15,043 | 158,347 |
| 当期変動額合計 | (8,092) | 15,043 | 158,347 |
| 当期末残高 | (9,166) | 5,877 | 61,863 |
| 少数株主持分 | | | |
| 当期首残高 | 15,174 | 15,933 | 167,716 |
| 当期変動額 | | | |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | 759 | 2,943 | 30,979 |
| 当期変動額合計 | 759 | 2,943 | 30,979 |
| 当期末残高 | 15,933 | 18,877 | 198,705 |
| 純資産合計 | | | |
| 当期首残高 | 874,094 | 855,100 | 9,001,053 |
| 当期変動額 | | | |
| 剰余金の配当 | (23,683) | (23,204) | (244,253) |
| 当期純利益 | 46,060 | 101,678 | 1,070,295 |
| 自己株式の取得 | (34,046) | (5,053) | (53,189) |
| 自己株式の処分 | 8 | 4 | 42 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | (7,333) | 17,987 | 189,337 |
| 当期変動額合計 | (18,994) | 91,411 | 962,221 |
| 当期末残高 | ¥855,100 | ¥946,511 | \$9,963,274 |

* 海外の利用者の便宜のため、2013年3月末日の実勢為替レートである1ドル=95円で換算した米ドルによる表示を併記しています。この換算は、日本円による表示金額がこのレートまたはその他の任意のレートで米ドルに換金された、換金され得た、もしくは換金され得るということを意味するものではありません。

▶ 連結キャッシュ・フロー計算書 2013年3月期及び2012年3月期

(単位：百万円)

(単位：千米ドル)

| | 2012 | 2013 | 2013 |
|--------------------|-----------|-----------|--------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | | |
| 税金等調整前当期純利益 | ¥ 74,654 | ¥ 150,445 | \$ 1,583,632 |
| 減価償却費 | 144,438 | 135,015 | 1,421,211 |
| 減損損失 | 1,143 | 1,518 | 15,979 |
| 長期前払費用償却額 | 4,067 | 3,755 | 39,526 |
| 有形固定資産除却損 | 2,917 | 2,079 | 21,884 |
| 投資有価証券売却損益 | (25) | (1,020) | (10,737) |
| 関係会社株式売却損益 | — | (3,490) | (36,737) |
| 前払年金費用の増減額 | (9) | (11,395) | (119,947) |
| 受取利息及び受取配当金 | (3,166) | (4,124) | (43,411) |
| 支払利息 | 10,184 | 11,366 | 119,642 |
| 持分法による投資損益 | (4,989) | (3,091) | (32,537) |
| 売上債権の増減額 | (52,333) | (11,305) | (119,000) |
| たな卸資産の増減額 | (7,960) | (25,238) | (265,663) |
| 仕入債務の増減額 | 21,887 | (2,373) | (24,979) |
| 未払消費税等の増減額 | 1,111 | 4,424 | 46,568 |
| その他 | (12,157) | 2,193 | 23,084 |
| 小計 | 179,759 | 248,758 | 2,618,505 |
| 利息及び配当金の受取額 | 10,140 | 7,815 | 82,263 |
| 利息の支払額 | (10,217) | (11,213) | (118,032) |
| 法人税等の支払額 | (29,864) | (28,162) | (296,442) |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 149,818 | 217,197 | 2,286,284 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | | |
| 投資有価証券の取得による支出 | (1,133) | (8,287) | (87,232) |
| 有形固定資産の取得による支出 | (124,063) | (153,687) | (1,617,758) |
| 無形固定資産の取得による支出 | (16,323) | (22,634) | (238,253) |
| 投資有価証券の売却による収入 | 777 | 1,487 | 15,653 |
| 長期前払費用の取得による支出 | (1,354) | (2,323) | (24,453) |
| 関係会社株式の売却による収入 | — | 5,066 | 53,326 |
| 長期貸付けによる支出 | (7,053) | (6,732) | (70,863) |
| 長期貸付金の回収による収入 | 1,710 | 9,736 | 102,484 |
| その他 | 45,630 | (400) | (4,211) |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (101,810) | (177,775) | (1,871,316) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | | | |
| 短期借入金の純増減額 | (1,225) | (1,562) | (16,442) |
| 長期借入れによる収入 | 68,258 | 33,019 | 347,568 |
| 長期借入金の返済による支出 | (19,555) | (24,218) | (254,926) |
| 社債の発行による収入 | 40,000 | 20,000 | 210,526 |
| 社債の償還による支出 | (30,000) | (20,000) | (210,526) |
| 自己株式の取得による支出 | (34,046) | (5,053) | (53,189) |
| 配当金の支払額 | (23,671) | (23,204) | (244,253) |
| 少数株主への配当金の支払額 | (509) | (1,386) | (14,589) |
| その他 | (15,703) | (805) | (8,474) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (16,454) | (23,212) | (244,337) |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | (1,518) | 5,481 | 57,695 |
| 現金及び現金同等物の増減額 | 30,034 | 21,691 | 228,326 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 92,048 | 122,083 | 1,285,084 |
| 合併に伴う現金及び現金同等物の増加額 | — | 508 | 5,347 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | ¥122,083 | ¥ 144,283 | \$ 1,518,768 |

* 海外の利用者の便宜のため、2013年3月末日の実勢為替レートである1ドル=95円で換算した米ドルによる表示を併記しています。この換算は、日本円による表示金額がこのレートまたはその他の任意のレートで米ドルに換金された、換金され得た、もしくは換金され得るということを示すものではありません。

連結子会社及び持分法適用関連会社 2013年3月末現在

主要な連結子会社の状況

| 会社名 | 主な事業内容 | 資本金 (百万円) | 持株比率 (%) | 2013年3月期売上高(百万円) [外販率%] | | 営業利益 (百万円) |
|--------------------|---|--------------|-------------|----------------------------|---------|---------------|
| 東京ガス都市開発(株) | 不動産賃貸 | 11,867 | 100.0 | 30,103 | [33.6] | 4,503 |
| (株) 扇島パワー | 電力の発電、供給 | 5,350 | 75.0 | 61,868 | [25.1] | 701 |
| 長野都市ガス(株) | 長野県における都市ガス事業 | 3,800 | 89.2 | 14,177 | [100.0] | 855 |
| (株) エネルギーアドバンス | エネルギーサービス、地域冷暖房、 コージェネレーション受注・メンテナンス事業 | 3,000 | 100.0 | 73,486 | [94.9] | 2,845 |
| (株) ガスター | ガス器具の製造・販売・メンテナンス | 2,450 | 66.7 | 32,115 | [44.7] | 2,084 |
| 東京エルエヌジータンカー(株) | LNGの海上輸送及び船舶の貸渡 | 1,200 | 100.0 | 21,771 | [31.7] | 4,112 |
| 東京ガスエネルギー(株) | LPGの販売 | 1,000 | 66.6 | 36,836 | [79.5] | 395 |
| (株) キャプティ | ガス配管・給排水・空調・新築工事、ガス本支管工事 | 1,000 | 100.0 | 55,714 | [36.9] | 809 |
| 東京ガスケミカル(株) | 産業ガス、化成品の販売・LNG冷熱利用技術の開発 | 1,000 | 100.0 | 18,847 | [75.0] | 528 |
| 千葉ガス(株) | 千葉県八千代市、成田市周辺地域における 都市ガス事業 | 480 | 100.0 | 18,897 | [96.2] | 1,037 |
| (株) ティーjee情報ネットワーク | 情報処理サービス、ソフト開発、コンピュータ機器の 販売など | 400 | 100.0 | 20,810 | [3.1] | 529 |
| 東京ガス・エンジニアリング(株) | エネルギー関連事業向けを中心とした 総合エンジニアリング | 100 | 100.0 | 62,074 | [74.2] | 4,607 |
| (株) ニジオ | 天然ガス・電力の調達・販売 | 47 | 100.0 | 89,421 | [0.0] | 7,127 |

注：連結子会社は66社（2013年3月末時点）です。

その他の連結子会社

TOKYO GAS AUSTRALIA PTY LTD、Tokyo Gas International Holdings B.V.、東京ガス豊洲開発(株)、Tokyo Gas Bajio B.V.、TOKYO GAS DARWIN LNG PTY LTD、パークタワーホテル(株)、Tokyo Gas Shale Investment Ltd.、(株)東京ガス横須賀パワー、(株)立川都市センター、東京ガスリース(株)、(株)東京ガスベイパワー、Tokyo Gas-Mitsui&Co. Holdings Sdn. Bhd.、東京ガス山梨(株)、東京酸素窒素(株)、東京ガスライフバル千葉(株)、筑波学園ガス(株)、東京炭酸(株)、TOKYO GAS QCLNG PTY LTD、TOKYO GAS PLUTO PTY LTD、東京ガスライフバル相模原(株)、TOKYO GAS GORGON PTY LTD、TOKYO GAS ICHTHYS PTY LTD、日本超低温(株)、美浦ガス(株)、東京ガステレマーケティング(株)、東京ガスLPGターミナル(株)、松栄ガス(株)、川崎ガスパイプライン(株)、東京ガスケミカル販売(株)、東京ガスオートサービス(株)、(株)リビング・デザインセンター、東京ガスリモデリング(株)、東京ガスライフバル南多摩(株)、TOKYO GAS ICHTHYS F&E PTY LTD、鷺宮ガス(株)、(株)アーバン・コミュニケーションズ、栃木ガス(株)、(株)キャプティ・テック、東京ガスパイプライン(株)、東京ガスファシリティサービス(株)、東京ガスライフバル南世田谷(株)、トーセツ(株)、東京器工(株)、エネライフ・キャリアー(株)、東京ガスライフバルかずさ(株)、東京オートガス(株)、(有)昭和運輸、東京レアガス(株)、TGE (Shanghai) LNG Engineering Co., Ltd.、(株)キャプティ・ライブリック、TG Europower B.V.、Tokyo Gas America Ltd.、ティーjeeプラス(株)

持分法適用関連会社

TOKYO TIMOR SEA RESOURCES INC.
GAS MALAYSIA SDN. BHD.
(株)東日本住宅評価センター
Bajio Generating VOF
MT Falcon Holdings Company, S.A.P.I. de C.V.
T-Power NV

