

# Discussion with the President



代表取締役社長  
広瀬 道明

## 「激動の時代」を見据え、グループ一丸となって「ビジョン」の実行スピードを加速していきます。

このセクションでは、2014年4月に就任した広瀬社長が、「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」）、システム改革などの競争環境、東京ガスの成長戦略についての考えをご説明します。2014年3月期の業績概況やビジョンの概要・進捗等は、右のページをご参照ください。

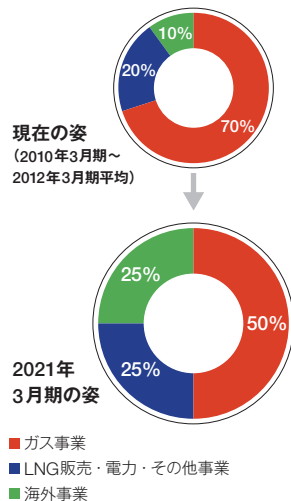
- 2014年3月期の業績 P. 6
- 「チャレンジ2020ビジョン」の概要 P.13  
[http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/manage/vision\\_j.html](http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/manage/vision_j.html)
- 業績データ インベスターズガイド2014  
[http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid\\_j.html](http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid_j.html)

### Q

#### 「ビジョン」の概要と自身の使命を聞かせてください。

#### 事業構造の変化

(連結純利益における事業別比率)



「ビジョン」が示す道筋に確信を抱くとともに、その確かな実行こそが自身の使命であると考えています。

当社は、2011年3月11日に発生した東日本大震災以降の大きな潮流を見据え、東京ガスグループが進むべき方向と、そこに至る道筋を示すべく「ビジョン」を策定しました。それから2年半が経過した現在、戦後60年間続いてきた日本のエネルギー供給システムや業界の秩序が、根本から見直されようとしています。一方、天然ガス、分散型エネルギーシステムと、これらの普及をリードしてきた当社への期待の高まりも肌で感じています。こうした世の中の潮流は、「ビジョン」で想定していた通りに進んでおり、あらためて「ビジョン」が指し示す道筋に確信を抱いています。私に課せられた使命は「ビジョン」の確かな実行に尽きると考えています。

全面自由化後は、参入規制の撤廃により電力事業やガス事業といった「業界の流動化」と、地域独占の撤廃、つまり「エリアの流動化」という2つの流動化が並行して進行していくものと思われます。「ビジョン」では、こうした将来の競争環境を睨み、2つの大きな軸で「ビジョン」を描いています。

第一の軸は事業の中核であるガス事業を強化しながら、電力事業、エンジニアリング事業、エネルギーサービス事業といった分野で新たな事業の柱を築き上げ、「総合エネルギー企業」を目指すことです。

第二の軸は、首都圏をベースにしなが、日本全国、そして世界へと事業基盤を拡げていき「グローバル企業」を目指すことです。これらの実現により利益構成面では、「ガス事業」「LNG販売・電力・その他事業」「海外事業」の比率を、「ビジョン」作成時の7：2：1から2：1：1に変えていく計画です。

Q

**「ビジョン」の現在のステージをどのように考えていますか。**

**「激動の時代」に向けたフォーメーションを整える重要なステージです。**

「ビジョン」は、2011年11月の発表時から2015年3月期までを「ホップ」、2016年3月期から2018年3月期までを「ステップ」、2019年3月期から2021年3月期までを「ジャンプ」と位置づけています。

これからのエネルギー業界は、かつて経験したことがない「お客さま獲得競争」が展開される未知の世界に突入していきます。この世界で生き抜くには、従来の延長線上ではなく果敢なチャレンジ精神、スピード感も必要になります。また「グループ対グループ」という大きな枠組みでの競争になるため、東京ガスグループが一丸となって総合力を高めていかねばなりません。そのために社員の意識、グループ体制・組織を変革し、新たな時代に向けた東京ガスグループのフォーメーションを整えるのが「ホップ」のステージの位置づけです。したがって、その最終年度に当たる今年は大変重要な一年になります。また、2014年に入り、自由化までのスケジュールが徐々に明らかになってきたため、「ビジョン」の実行スピードも上げていきたいと考えています。

Q

**原料調達のお考え方を聞かせてください。**

**世界有数の顧客基盤を有する当社は、原料調達価格の低減に加え、その先に見据える可能性を具現化できる絶好のポジションにあります。**

原料となるLNG価格については、原油リンク価格決定方式、長期契約、仕向地変更・転売が禁止されるなど現状の契約形態は硬直的になっています。特にわが国では、資源を輸入に依存し、現在は電源の選択肢も限られるため、LNG火力発電向けのLNGが割高な価格で購入を強いられています。調達源をアジア、オセアニア中心から広く世界中に、さらに在来型に加えて非在来型等へと原料調達の選択肢をより多く用意すれば、原料調達の交渉力が高まり、原料調達コストの低減に繋げていくことができます。その実現に向けて、当社では「調達ソースの多様化」「契約条件の多様化」「LNGのグローバルネットワーク」からなる原料調達の「3つの多様化」を推進しています。これを大きく前進させることになったのが、米国天然ガス市場価格（ヘンリーハブ価格）を適用する米国東海岸で進めるコーブポイントLNGプロジェクトです。

また、東京ガスは公益事業を営んでいるため、原料調達は「供給するためのもの」という発想のもと、天然ガスをあくまで「原料」として捉え、予測される需要に調達量を合わせてきました。一方、こうした需要側からの制約をなくし、天然ガスを「商品」、ガス事業をより「ビジネス」としての側面で捉え直した場合、可能性は大きく広がります。グループ内の需要を上回るLNGを調達しても外部の需要で吸収できれば、規模のメリットが働き調達条件を大きく改善することができます。調達したLNGを全国へ、そしてグローバルなLNGの商流にも乗せていけば、世界中でLNGマーケットの流動性を高め、新たなビジネスを生み出していくことも可能です。これがその先に見据える将来像です。

しかし、実需を超えるLNGを調達するわけですから、相応のリスクを伴います。また、実現していくにはノウハウや人材の蓄積、ネットワークの拡充等の課題もあります。1,100万件以上のお客さまを有する当社は、それを実現できる絶好のポジションにありますので、ぜひチャレンジしていきたいと考えています。

Q

**製造・供給インフラについての方針を聞かせてください。**

**インフラ整備が新たな需要を生み出すという側面も意識しながら、取り組みを確実に進めていきます。**

インフラ整備計画は、需要が見込めることが前提となりますが、逆にインフラ整備が新たな需要を生み出すという側面もあります。「千葉～鹿島ライン」の開通により鹿島臨海工業地域において2014年3月期実績で約8億m<sup>3</sup>、2015年3月期見通しでは約15億m<sup>3</sup>の需要を開発したのが1つの例です。将来の成長に繋がる基盤として、「ビジョン」に基づく取り組みを確実に進めていきます。

現在、東京湾岸の3つのLNG基地を基点に、南から北へガスを供給する構造になっています。圧倒的に需要が多いとはいえ、東京湾岸へのLNG基地集中は、エネルギーセキュリティの観点で解消すべき課題でした。

また、当社では関東200km圏に90億m<sup>3</sup>の潜在需要を見込んでいますが、その多くは茨城や栃木、群馬等の北関東に存在しています。こうした背景から、外海にもLNG基地を建設し、ガスが北から南へも流れるようにする必要がありました。これが日立基地の建設を進め、日立から栃木、さらには埼玉へと幹線を延伸する大きな目的です。さらに現在ルートを調査中ですが、将来は日立から鹿島へも接続し、現在の東京湾を中心とする環状幹線に加え、首都圏全体の広域環状幹線を作り上げることを目指しています。2020年までにこの「環状幹線の多重化」を完了する計画です。

Q

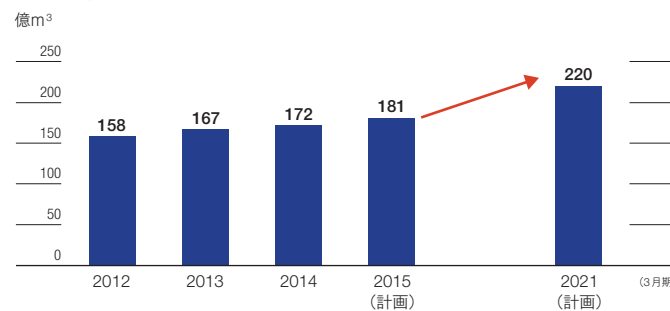
**ガス販売についての方針を聞かせてください。**

**工業用、業務用に加え、安定的な需要が見込める家庭用も、暮らしへのご提案を勧めることで深掘りしていきます。**

「ビジョン」では、策定時の150億m<sup>3</sup>から、2021年3月期までに220億m<sup>3</sup>へと販売量を拡大することを計画しており、2014年3月期は172億m<sup>3</sup>に拡大しています。今後も一般工業用や発電専用の工業用需要をその牽引役と位置づけていく方針に変わりありません。また業務用も中食化の進展が予想される中、ソリューションの提供によりお客さまニーズに応えていきたいと考えています。

安定的な需要が見込める家庭用は、当社の強みを活かした付加価値をつける、すなわちヒートショック対応など暮らしへのご提案を勧めることで、需要開拓の余地が大いにあると考えています。件数の拡大はもとより、1件当たりの販売量の拡大に向けた暮らしへのご提案も積極的に進めていきます。

ガス販売量（「ビジョン」ベース）



## Q

## 自由化後の電力事業についてはどのような方針ですか。

大きなチャンスと捉え、様々な角度で検討を進めています。

首都圏だけで見ても、ガス需要よりもはるかに大きな電力需要があります。そのため当社にとっては大きなチャンスになると捉えています。現在、当社は発電事業と卸事業を展開していますが、小売事業への参入も積極的に検討していきたいと考えています。そこでは首都圏という事業基盤と、発電事業や分散型電源の経験とノウハウを活かすことができると考えています。無論、お客さまを獲得することは容易なことではありません。このため、2014年4月より、事業革新プロジェクト部を立ち上げ、当社が電力事業に参入した場合に、様々なアイデアが実際に現実的な魅力あるビジネスとして進められるかを検討しています。また、限られた電源をどのような分野に割り振るか、ベース電源が必要な場合にどのように他社とのライアンスを進めるのか、全体としての電力事業のマネジメントも考えなければなりません。2016年の4月には事業をスタートできるように、検討を進めていきます。

## Q

## ガス事業の自由化にはどのように対応していきますか。

蓄積してきた経営資源は大きなアドバンテージになると考えていますが、決して油断はしません。

ガスについては参入を受ける側になります。自由化がどのような形で進むのか、どのようなプレーヤーがどのような形態で参入するのか、どのような料金メニューが想定されるかなど、様々な角度でシミュレーションを重ねています。

お客さまがお選びになる第一の基準は価格になると思われませんが、平均価格では優位性を確保する自信があります。また、料金以外についても東京ガスが長年、蓄積してきた、保安、サービス、信頼など様々な経営資源やノウハウは大きなアドバンテージになると考えています。しかし決して油断はしません。気を引き締めて、スピード感をもって準備を整えていきたいと考えています。

## Q

## 株主還元についての考えを聞かせてください。

中長期的には自由化と合わせ、適切な株主還元のあり方を検討する必要があると考えています。

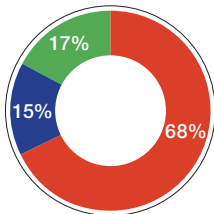
当社は、配当に加え、消却を前提とした自社株取得を合わせた「総分配性向60%程度」を株主還元の基本方針としています。株主の皆さまには、まずは安定的に配当で還元をしていきます。その上で、事業の発展、経営効率化の一つの形として増配を着実に進めたいと考えています。これに合わせ自社株取得を実施することで、60%の総分配性向を遵守していきます。中長期にはガス市場の自由化と合わせ、株主の皆さまに対してどのような還元のあり方が適切なのか、引き続き様々な検討が必要になると考えています。

2014年3月期の配当については、引き続き1株当たり10円の配当を実施するとともに、消却を前提とした7,077万株、400億円の自社株取得を実施しました。2015年3月期は、1株につき10円の配当を予定しています。

なお、「ビジョン」では、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、外部からの調達を2,400億円と見込んでいます。そのキャッシュの17%の4,200億円を株主の皆さまへの還元額とし、68%に相当する1兆6,800億円を設備投資に投じ、投融資に15%の3,800億円を充当することを計画しています。

## 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



■ 設備投資	16,800億円
■ 投融資	3,800億円
■ 株主還元	4,200億円

連結営業 キャッシュ・フロー	22,400億円
外部借入 (有利子負債)等	2,400億円
設備投資・投融資・ 株主還元	24,800億円