

22.0 billion m³

FY2020

15.0 billion m³

FY2011

(At launch of "Challenge 2020 Vision")

東京ガス株式会社
アニュアルレポート2014

DRIVING GROWTH

through the LNG Value Chain

Stock Code ▶ 9531

IR Contact ▶ E-mail: tgir@tokyo-gas.co.jp

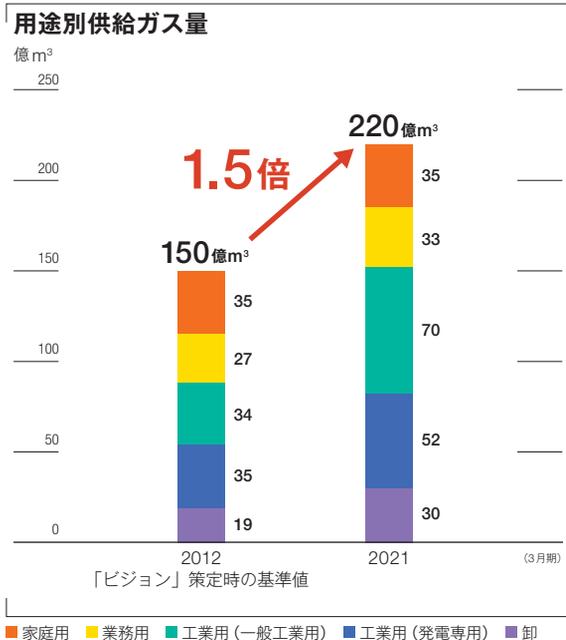
Tel: 03-5400-3888

Fax: 03-5472-3849

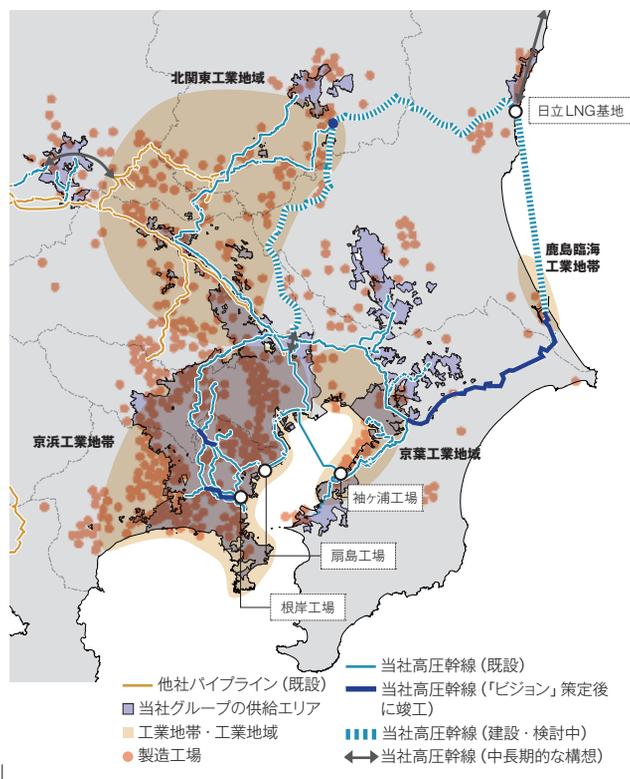
投資先としての東京ガスの特長

Point 1 ガス販売量のポテンシャル

当社は工業用のガス需要を中心に、ガス販売量を大きく増加させています。ガスパイプラインを北関東地方に延伸することで、重油等を熱源とする工場を対象に天然ガスへの燃料転換を進めていきます。



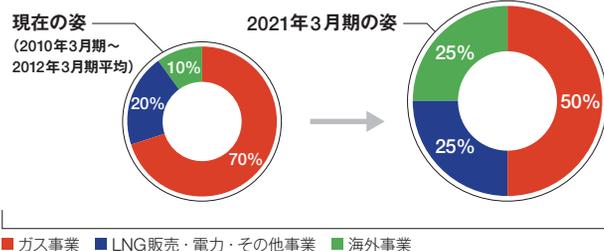
北関東地方の潜在需要の開発



Point 2 天然ガスをコアとした事業拡大

当社は、1,100万件を超えるお客さまとの強固なネットワークに支えられたガス事業を基盤としており、天然ガスに関する技術やノウハウを活かした海外事業や電力事業を展開し、収益の成長を実現します。

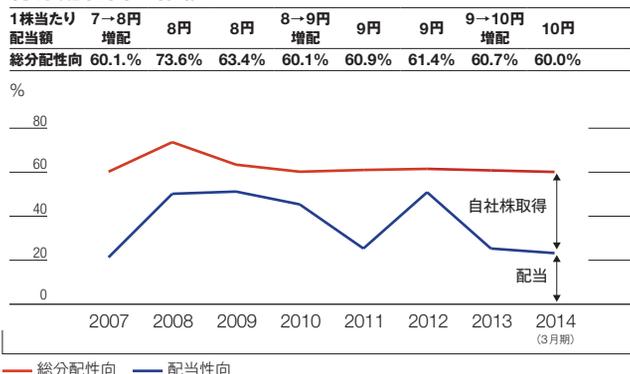
事業構造の変化 (連結純利益における事業別比率)



Point 3 明確な株主還元方針

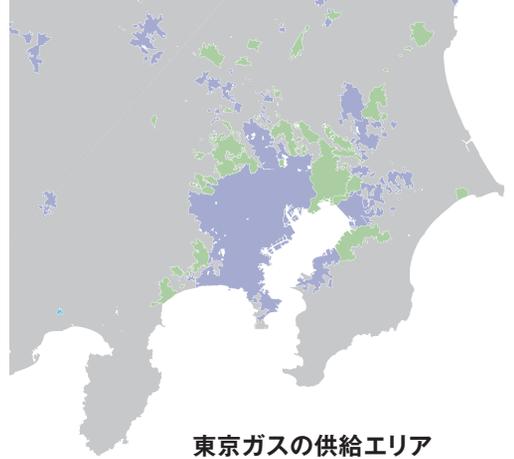
連結当期純利益に対する明確な比率(60%程度)を定め、株主還元を着実に実施しています。安定的な配当を実施し、今後も成長に応じた持続的な配当を実現していきます。

総分配性向の推移



東京ガスの基礎情報

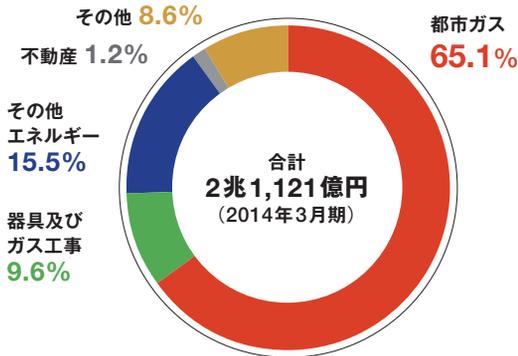
東京ガスは、日本最大のガス会社として都市ガス事業を中心に天然ガスの強みを活かした事業を展開しています。創業以来130年をかけて1,100万件を超えるお客さまと6万kmに及ぶネットワークを有するとともに、日本のGDPの約40%を占める東京エリアを商圏とし強固な事業基盤を築いています。今後は関東の都市ガス事業に軸足をおきつつ、事業基盤を日本全国、海外へ、事業内容を都市ガスから電力、エネルギーサービス事業等へ拡大し、さらなる飛躍を図ります。



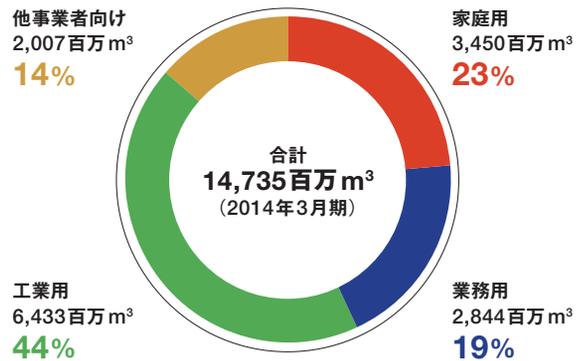
東京ガスの供給エリア

■ 東京ガスグループの供給エリア
■ 東京ガスの卸供給エリア

連結売上高構成比



ガス販売量構成比



東京ガスのあゆみ

- | | |
|--|-----------------------------------|
| 1885年 10月 東京瓦斯会社創立 | 1989年 8月 オーストラリアよりLNG導入開始 |
| 1893年 7月 商法施行に伴い社名を東京瓦斯株式会社と変更 | 1994年 1月 インドネシアよりLNG導入開始 |
| 1962年 9月 本社地区熱量変更完了 (3,600kcalから5,000kcalへ) | 1998年 10月 扇島工場稼働 |
| 1966年 5月 根岸工場稼働 | 12月 カタールよりLNG導入開始 |
| 1969年 11月 アラスカよりLNG (液化天然ガス) 導入開始 | 1999年 12月 京浜幹線・横浜幹線の稼働により3工場が結ばれる |
| 1972年 6月 天然ガスへの熱量変更開始 (5,000kcalから11,000kcalへ) | 2009年 4月 ロシアよりLNG導入開始 |
| 1973年 1月 ブルネイよりLNG導入開始 | 5月 世界に先駆けて家庭用燃料電池「エネファーム」販売開始 |
| 2月 袖ヶ浦工場稼働 | 10月 「東京ガスライフバル」設立完了 |
| 1976年 1月 天然ガス環状幹線 (袖ヶ浦～根岸間) 稼働 | 2010年 5月 中央幹線稼働 |
| 1977年 12月 東京湾海底幹線稼働 | 2012年 3月 千葉～鹿島ライン稼働 |
| 1983年 2月 マレーシアよりLNG導入開始 | |
| 1988年 10月 天然ガスへの熱量変更作業完了 | |

1885年 1960年代 1970年代 1980年代 1990年代 2000年代～2014年

お客さま件数の推移

100万件 (1955年) 300万件 (1966年) 500万件 (1974年) 700万件 (1989年) 800万件 (1995年) 1,100万件 (2013年)



1902年頃の本社 (神田錦町)



根岸工場に向かうボラー・アラスカ号



袖ヶ浦工場全景



お客さまの器具調整作業



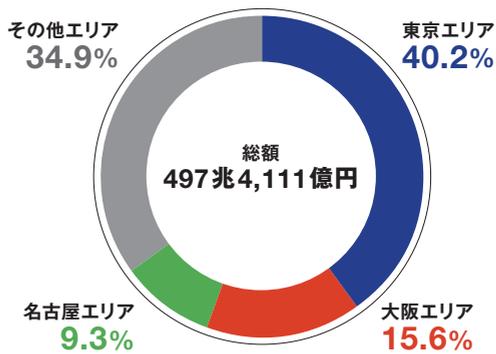
京浜幹線の建設



エネファーム

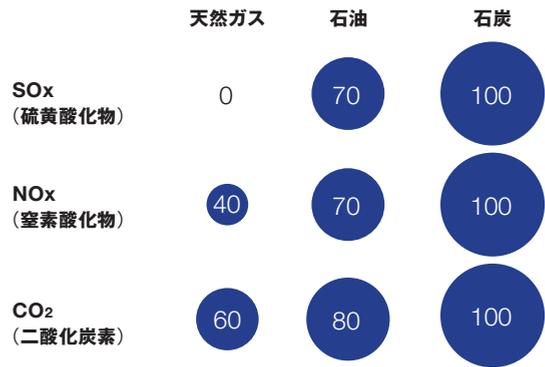
都市ガスの基礎情報

供給エリアの国内総生産（GDP）構成割合 2012年3月期

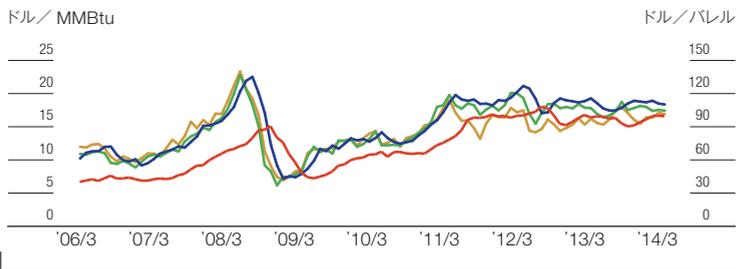


出典：内閣府「県民経済計算」より当社作成

石炭を100とした場合の排出量比較

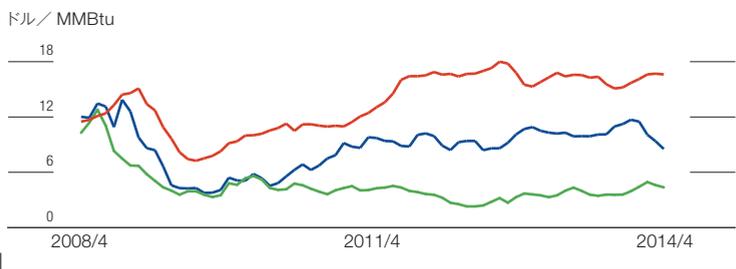


原油価格とLNG価格



出典：各種資料より当社作成

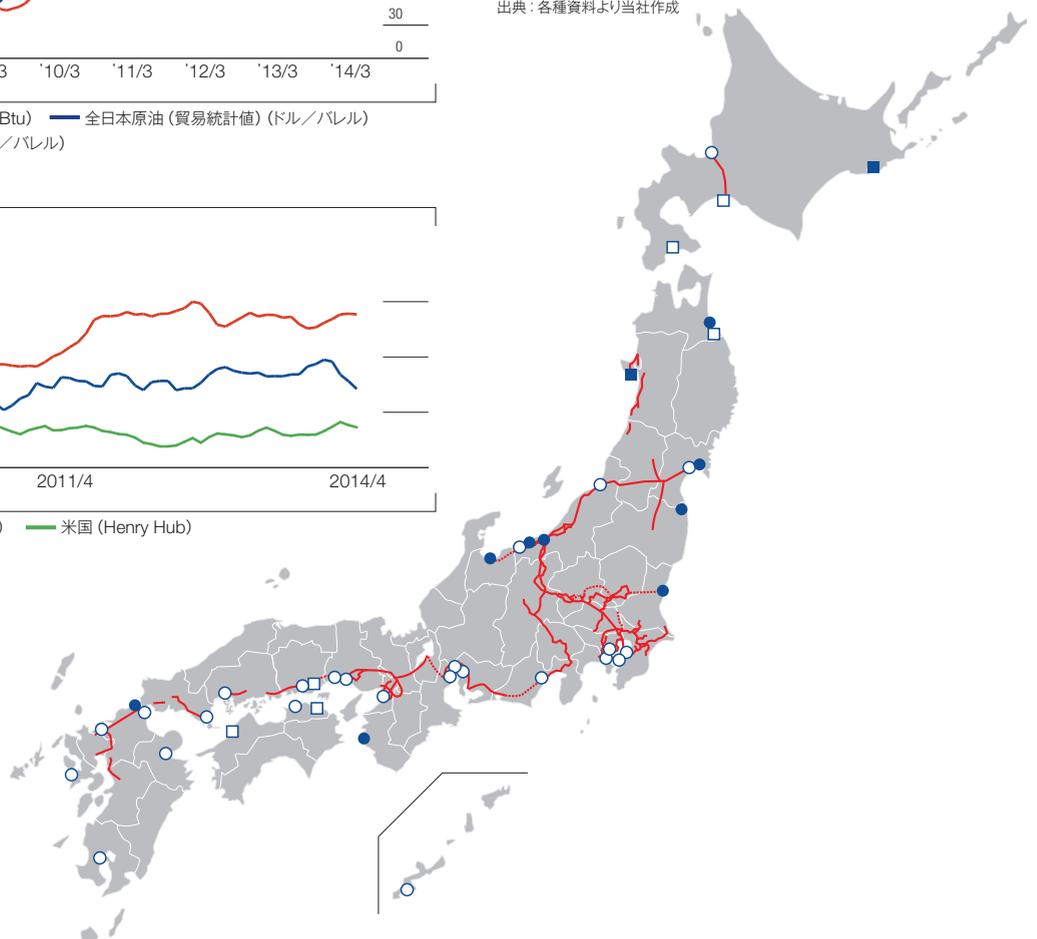
地域別価格推移



出典：各種資料より当社作成

日本のLNG基地

- LNG基地 (稼働中)
 - LNG基地 (計画・建設中)
 - 内航船によるLNG2次基地 (稼働中)
 - 内航船によるLNG2次基地 (計画・建設中)
 - 主要パイプライン
 - ⋯ 計画・建設中のパイプライン
- 出典：各種資料より当社作成





「チャレンジ2020ビジョン」を 確実に実現させ、成長を 揺るぎないものにしていきます。

代表取締役社長

広瀬 道明

2014年4月、社長に就任いたしました広瀬道明でございます。

時代が大きな転換期を迎える中で東京ガス社長という重責を担うことになり、まさに身の引き締まる思いです。微力ではありますが誠心誠意努めてまいります。

東京ガスグループは2011年11月に「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・発表しました。私の使命はこの「ビジョン」を確実に実現させ、将来にわたる東京ガスグループの成長を揺るぎないものにする事だと考えています。

そして、2016年には電力の小売り全面自由化がスタートし、引き続きガスシステム改革も実施されるなど、時代は想像を超えるような勢いで動き出しました。東京ガスグループもそれに負けないようスピード感をもって「自らを変えていく」ということが求められています。

私たちはこの変化を絶好のチャンスと捉え、積極果敢にチャレンジしていく決意です。株主・投資家の皆さまには引き続きご理解・ご支援を賜りますようよろしくお願いいたします。

経歴

- 1974年 4月 東京ガス株式会社入社
- 2007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
- 2009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
- 2012年 4月 同 代表取締役 副社長執行役員 リビングエネルギー本部長
- 2014年 4月 同 代表取締役社長 社長執行役員

東京ガスの基礎情報 ▶

- P. 1 投資先としての東京ガスの特長
- P. 2 東京ガスの基礎情報
- P. 4 株主・投資家の皆さまへ
- P. 6 2014年3月期の業績
- P. 7 収支に影響を与える要因
- P. 9 ガス事業における規制の概要
- P.11 財務目標と財務・資本政策

東京ガスの成長戦略 ▶

- P.13 東京ガスの事業領域
- P.15 アクションプランサマリー
- P.21 その他の取り組み

経営者の考え ▶

- P.23 Discussion with the President

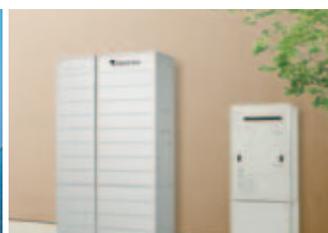
成長戦略について もっと詳しく ▶

- P.27 Focus Story

- P.35 FAQ
- P.36 コーポレート・ガバナンス
- P.44 連結子会社及び持分法適用関連会社
- P.45 東京ガスの株主還元方針
- P.46 Our Potential

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「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～」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、2015年3月期の計画数値は、数値公表時点（2014年4月28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。



2014年3月期の業績

業績概要

2014年3月期決算 増収増益

ガス販売量 **1.6%増**

ガス販売量は、会計上自家使用に変更した数量を足し戻すと、実質的な販売量は工業用を中心に、2億5千9百万m³、1.6%増加した162億4千5百万m³(足し戻さない会計上の販売量は147億3千5百万m³)。

売上高 **10.3%増**

売上高は、単価増に伴う都市ガス売上高の増、LNG販売の売上の増加により、1,965億円、10.3%増加した2兆1,121億円。

当期純利益 **6.7%増**

当期純利益は、スライドタイムラグ(P.7参照)の改善による都市ガス営業利益の増加に加え、好調な電力事業、器具・工事等により、68億円、6.7%増加した1,084億円。

2014年3月期の株主還元

配当額251億円(1株当たり配当額は引き続き10円)、自社株取得400億円とし、これらが連結当期純利益に占める総分配性向は60.0%となり、引き続き**総分配性向6割を達成**。

主な事業別営業利益の分析

都市ガス

原料費調整によるスライドタイムラグが288億円改善したほか、年金数理差異償却の改善により諸給与が28億円減少したこと等により、113億円、8.0%増加し1,526億円となりました。

電力事業

販売量は当社グループが運営する発電所の定期点検の影響により若干減少したものの、販売単価の上昇等により、53億円、27.7%増加し244億円となりました。

海外事業

2013年3月期に計上されたメキシコのバヒオプロジェクト劣後融資金の利息等が減少した一方で、オーストラリアのプルートプロジェクトが本格稼働し増益となったこと等により、4億円、17.8%増加し28億円となりました。

器具・工事

2014年4月に消費税が5%から8%に増税されたことを受け、増税前の駆け込み需要による新築住宅建設の増加やエネファーム、TES温水システムの販売増加等により、32億円、72.7%増加し76億円となりました。

営業外損益

2013年3月期に計上された供給区域外の特定の需要家に対する本支管建設収益が減少したこと、米ドル会計を採用するTGオーストラリアにて保有する豪ドルが為替安により評価損となったこと等により、82億円減少し、▲64億円となりました。

業績サマリー 3月31日に終了した1年間

	2014	2013	増減	%
ガス販売量(百万m ³ 、45MJ/m ³)	14,735	15,390	▲655	▲4.3
売上高	21,121	19,156	+1,965	+10.3
営業費用	19,460	17,700	+1,760	+9.9
営業利益	1,660	1,456	+204	+14.0
経常利益	1,596	1,474	+122	+8.2
当期純利益	1,084	1,016	+68	+6.7

経済フレーム 3月31日に終了した1年間

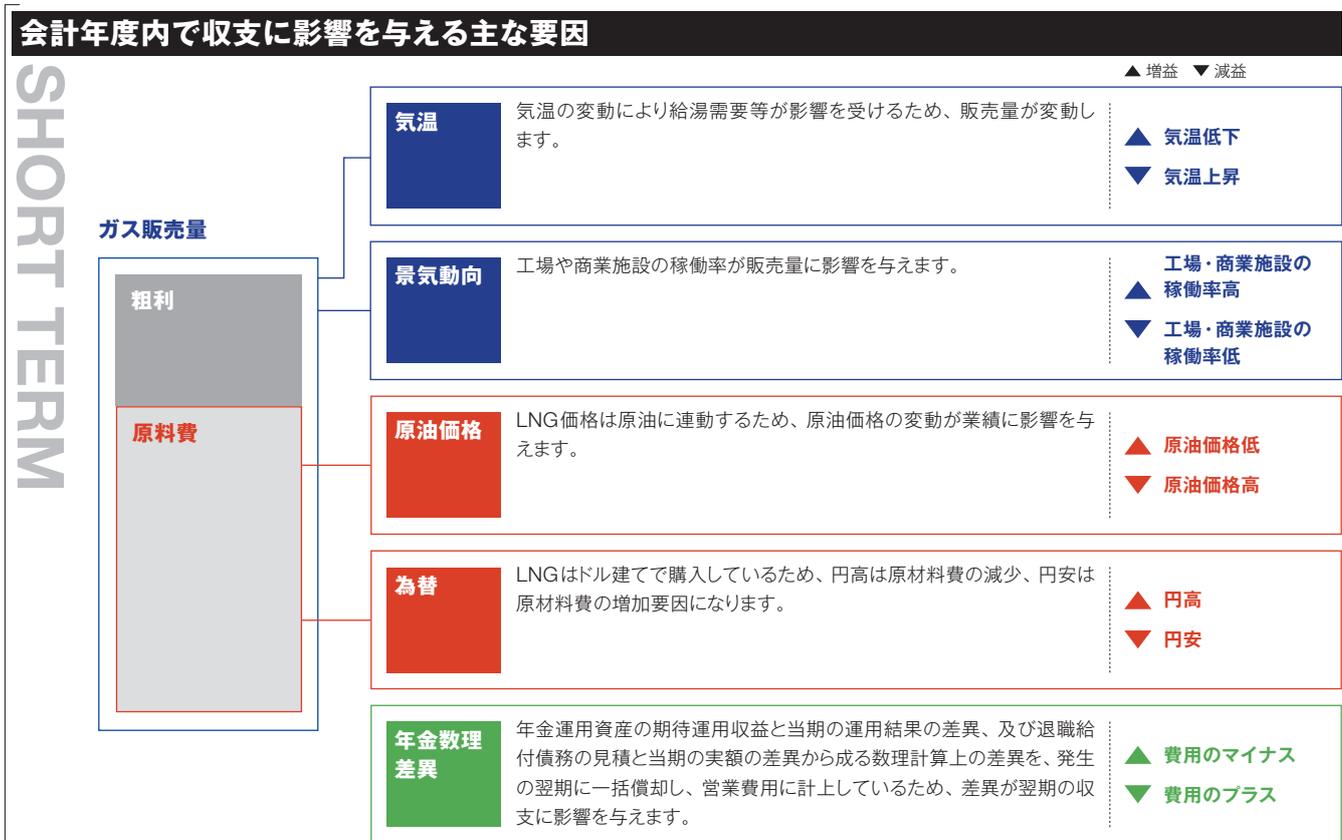
	原油価格 (\$/bbl)	為替レート (¥/\$)	平均気温 (°C)
2014	109.99	100.17	17.0
2013	113.88	82.91	16.6

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)
2014	1.61%	1.5%	2,730
2013	6.10%	1.4%	2,760
2012	5.13%	1.7%	2,540

収支に影響を与える要因

ガス事業の収支はガス販売量の増減（数量差）と売値と仕入値の差（単価差）から構成されています。それらに影響を与える主な要因は、会計年度内と中長期に期間を分けてご理解いただく必要があります。



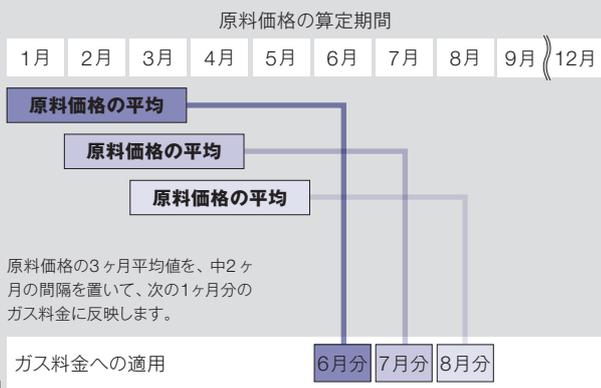
POINT

原料費調整制度による原油・為替の影響は中長期的にはニュートラル

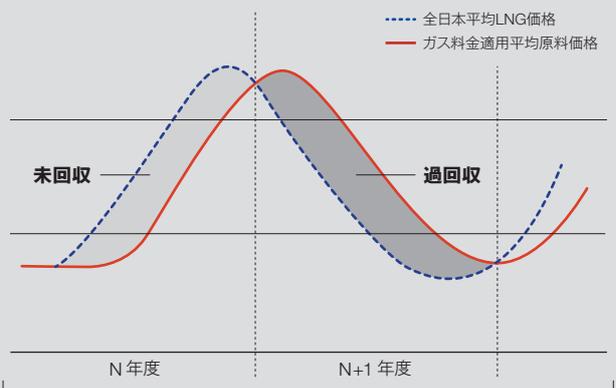
貿易統計に基づく3ヶ月の平均原油価格と、基準となる原料価格（基準平均原料価格）を比較し、その変動分について、あらかじめ定められた算定方法により自動的にガス料金に反映させる原料費調整制度が導入されています。原料費の支払いと、その原料費がガス料金に反映されるまでには平均4ヶ月のタイム

ラグがあるため、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。しかし、中長期的には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、ニュートラルとなっています。

原料価格の算定期間とガス料金への適用時期



料金スライドイメージ



中長期で収支に影響を与える主な要因

MEDIUM-TO-LONG TERM

エネルギー政策・規制 ▶ P.9参照

東京ガスは、事業規制のある都市ガス事業、電力事業を営んでいます。規制の見直し等によって当社の収益が影響を受ける可能性があります。

原料価格の変動

原料価格の動向によりガス間、及び他燃料に対する価格競争力が変動します。当社はヘンリーハブリックの天然ガス輸入を決定するなど、原料価格の低減・安定化に向けた取り組みを進めています。

エネルギー間での競合

環境性や効率性などの要素を通じたエネルギー間の競合が天然ガスの需要に影響を与える可能性があります。天然ガスの環境性等の訴求により、重油から天然ガスへの燃料転換が進んでいます。

営業エリアの人口動態と産業集積

営業エリアである関東の人口や産業の集積の長期的なトレンドは、当社の収益に中長期的な影響を与えます。関東地方では人口流入が継続しており、世帯数は引き続き増加する見通しです。

当社による需要開発・インフラ形成

当社は営業エリアである関東で、インフラ整備と並行して需要開発を進めています。また、全国への卸にも注力しています。需要開発の進捗が中長期の収益に影響を与えます。

POINT

工業用ガス販売量の拡大 ▶ P.17参照

当社は今後、工業用ガス販売量の拡大を見込んでいます。これを上記要因に分解すると、以下の通りです。

① エネルギー間での競合

以下のメリットにより、重油から天然ガスへの燃料転換が進んでいます。

- 天然ガスには環境優位性があり、燃焼してもSOxは発生せず、NOxの排出量は石炭の4割、CO₂の排出は石炭の6割、重油の7割です。
- 都市ガスはタンクによる貯蔵が不要であり、工場でのオペレーションを効率化できます。
- 燃焼時の煤による設備の汚れが少なく、清掃のコストを削減できます。

② 当社による需要開発・インフラ形成

北関東エリアには北関東工業地域など大きな潜在需要がありますが、ガスのパイプライン網が整備されていないため、重油などガス以外のエネルギーが使われています。そこで当社は北関東地方での設備投資を進めており、2016年には日立基地が完成し、栃木県真岡市までのパイプラインが開通する予定です。今後、パイプラインの整備と合わせて需要開拓を進め、北関東エリアでのガス販売量拡大を見込んでいます。

ガス事業における規制の概要

1. ガス事業における規制の概要

- 一般ガス事業者はその供給区域において地域独占を認められる一方で、需要家保護のためにガス事業法の規制を受けています。
- 規制緩和の進展において、年間販売量が10万 m³以上の大口需要家についてはガス事業法の規制が緩和されている一方で、10万 m³未満の需要家は規制の対象となっています。

ガス事業法における規制はいくつかの内容に分けることができますが、代表的なものは以下の通りです。

1 料金 (規制範囲)

- ガス料金は「能率的な経営のもとにおける適正な原価に適正な利潤を加えたもの」でなければならないとされており、経済産業省の審査を受ける必要があります。
- お客さまにガスを供給するにあたって必要な製造コスト、保安義務を全うするための必要なコストは、ガス事業者として必要な原価とされ、適正な範囲でガス料金として回収することが認められています。
- 利潤についても、事業者として適当な事業運営ができるよう、ガス事業に必要な設備に対する資本コスト(株主資本コスト、負債コストの合算として計算された利潤)を適正な範囲でガス料金に含めて回収することができます。
- 料金の変更については、値上げ時には経済産業大臣の認可を得る必要がありますが、値下げであれば届出のみで足りる。

2 供給義務 (規制範囲)

- 供給区域内では都市ガスの独占供給が認められている一方で、どのお客さまの申し込みに対しても、原則ガスを供給する義務があります。また、一旦供給を始めると、正当な理由なしに供給を中断することはできません。

3 保安責任

- お客さまの資産を含めたガス工作物について、ガス事業者は保安を確保する義務を負っています。ガス工作物とはガスの製造設備から導管、ガスメーターを経てガス栓までの一連の設備を指し、これらを安全上必要な水準に維持することが求められています。
- ガス機器については、これらを製造する場合には技術基準に適合させる等の義務がありますが、ガス事業者としては使用する消費者に対してガスの使用に伴う危険の発生の防止に関し必要な事項を周知する義務、特定のガス機器について技術基準に適合しているかを調査する義務が課されています。

POINT

ガス事業法と自由化の状況

ガス事業者はガス事業法に基づいて事業を営んでいます。この法律のもと、当初は年間使用量100万 m³以上の大口供給の分野のみだった自由化の範囲は段階的に拡大され、現在は

10万 m³以上の大口供給までが自由化の対象となっています。さらに、自由化範囲を家庭向け等まで拡大することが検討されています。

自由化の範囲



規制領域

2. ガスシステム改革

1 当社のスタンス

ガス事業において競争環境は厳しくなる一方、経営の自主性や主体性が高まります。当社は他社にはない以下のような強みを持っており、仮に全面自由化が進展した場合でも、お客さまのニーズに応じていくことで、大きなチャンスになると考えています。

- ① 1,100万件を超えるお客さまとのネットワーク
- ② 天然ガスのトップランナーとしての高度なエネルギーソリューション技術
- ③ 首都圏におけるLNG基地、パイプライン設備など強固なインフラ設備

2 システム改革の概要

ガスシステム改革は、2013年11月から経済産業省主催の審議会にて検討が開始されています。具体的な設計については現在検討中ですが、各ガス事業者からのヒアリングが実施され、全面自由化も視野に、小売自由化範囲を拡大することが検討されています。

3. 電力システム改革

1 当社のスタンス

当社は電力システム改革を大きなビジネスチャンスと捉えています。当社は、①高いLNGの調達力があること、②LNG基地・パイプラインといったインフラ設備を保有していること、③高効率のコンバインドサイクルによる天然ガス火力発電所を運営し競争力ある電源を保有しているからです。これらの強みを活かして、システム改革が進む電力市場にチャレンジしてまいります。

2 システム改革の概要

安定供給、電力料金抑制、需要家選択肢等の拡大を目的として、電力システム改革が進展しています。

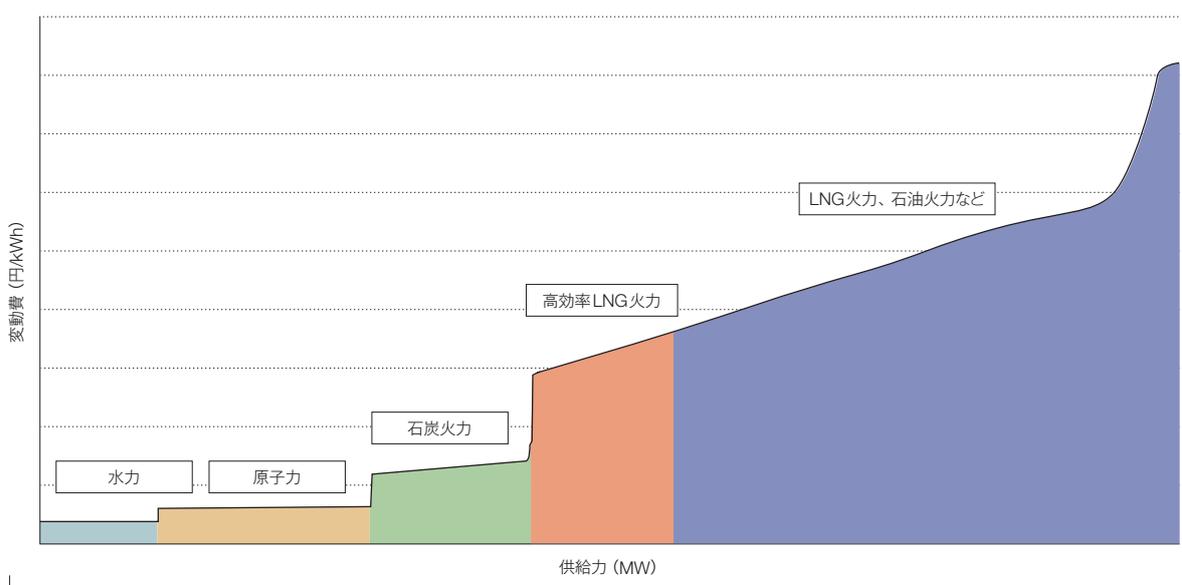
以下のスケジュールで進められています。

〈第1次〉2015年 目途：広域的運用推進機関の設置

〈第2次〉2016年 目途：小売の全面自由化

〈第3次〉2018～2020年 目途：送配電分離、小売料金規制撤廃

各電源の発電コスト(変動費)(イメージ)



財務目標と財務・資本政策

東京ガスは安定した事業成長を背景に健全な財務体質を維持し、高格付、低廉な資金調達を実現します。
また、株主配分について明確な総分配性向を定め、「チャレンジ2020ビジョン」の成果を株主の皆さまに着実に還元します。

チャレンジ指標

	「ビジョン」作成時の姿 (2010年～2012年3月期平均)	2020年の姿
連結営業キャッシュ・フロー	約2,100億円/年	2,500億円/年程度
ROE	7.3%	8%程度
ROA	3.3%	4%程度
D/Eレシオ	0.7	0.8程度(各期)
総分配性向	60.6%	60%程度

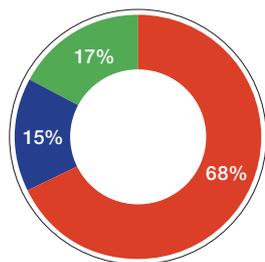
キャッシュ・フロー配分

ガス事業はLNG工場やガスパイプラインなど大規模な固定資産が必要であり、当社も「ビジョン」の期間において、日立LNG基地の建設、北関東におけるパイプラインの建設などへの設備投資を織り込んでいます。

「ビジョン」では設備投資に16,800億円を投じ、投融資3,800億円、株主還元4,200億円と合わせ24,800億円のキャッシュアウトを見込んでいます。これに対し、当期純利益、減価償却費などにより営業キャッシュ・フロー 22,400億円のキャッシュインを見込んでおり、差額の2,400億円を外部から調達します。

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

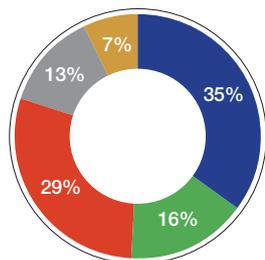


■ 設備投資 16,800億円
■ 投融資 3,800億円
■ 株主還元 4,200億円

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

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)



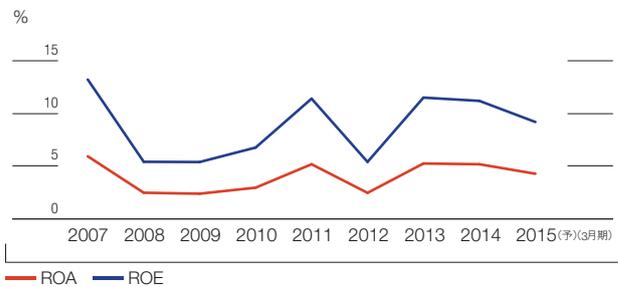
■ インフラ 7,300億円
■ 海外事業 3,200億円
■ 需要開発 6,000億円
■ 業務基盤 2,700億円
■ その他 1,400億円
関係会社投資 1,400億円

(参考)
09～13中期経営計画における設備投資・投融資：
約1,800億円/年

効率性

当社では投資に伴うリスク及び採算性に留意して個別の投資判断を行うとともに、投資効率の維持、向上及び株主資本の有効活用に努めます。ROA・ROEを主要経営指標と位置づけ、2021年3月期においてROAは4%程度、ROEは8%程度を目指しています。また、さらなる向上が図れるよう、不断の努力を進めていきます。

ROA / ROE



財務体質

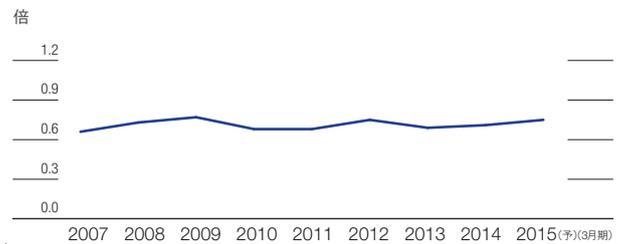
当社は財務健全性を確保するとともに資本コストを意識した最適資本構成の実現に努めており、「ビジョン」でD/Eレシオを各期0.8程度と定めています。6割の株主還元を差し引いた、当期純利益の4割を内部留保する一方で、自社株取得と消却を行うことによる自己資本の圧縮、外部からの借入により、エクイティが過大にならないよう一定のレバレッジ水準を維持していきます。

また、安定した事業戦略、健全な財務体質を背景に国内外の格付機関から高い格付を取得しており、2014年3月期実績で平均1.6%と、低廉な金利負担を実現しています。また、中長期の社債等を中心に資金調達し、金利変動に対しても耐性のある財務体質を構築しています。

格付の状況

格付機関名	長期債	短期債
ムーディーズ	Aa3	-
Standard & Poor's	AA-	-
格付投資情報センター	AA+	a-1+
日本格付研究所	AAA	-

デット・エクイティ・レシオ



株主還元

当社は2007年3月期に「総分配性向」の考え方を導入しました。これは、配当及び自社株取得の合計を株主の皆さまへの「総分配」と位置づけ、連結当期純利益に対する6割程度を株主の皆さまに還元するものです。

「ビジョン」においてもこれを踏襲し、2021年3月期に至るまで各期6割程度の総分配性向を維持してまいります。

・配当

配当については安定配当を基本としています。また、中長期に利益の拡大見通しが立った時点で緩やかに増配をしていく、という方針を取り、株主の皆さまに成長の成果を還元していきます。

総分配性向の推移



2014年3月期の総分配性向

総分配性向	60.0%	=	2014年3月期 配当額	251億円	+	2015年3月期 自社株取得額	400億円
			2014年3月期 連結当期純利益		1,084億円		

・自社株取得

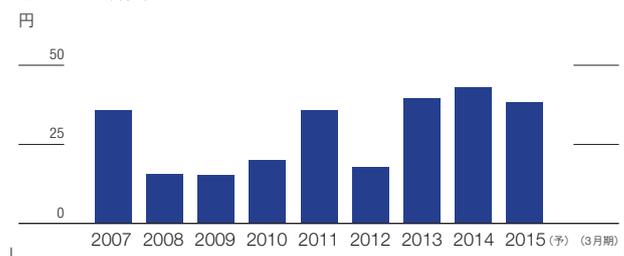
株主の皆さまの1株当たりの価値を向上させる観点から、自社株取得を実施しています。取得した自社株式は株主還元としての位置づけに鑑み、速やかに消却します。

2015年3月期も消却を前提とした400億円の自社株式を取得しています。2015年3月期末までの累計自社株消却は3億6千3百万株、ピーク時の発行済株式総数の約13%です。

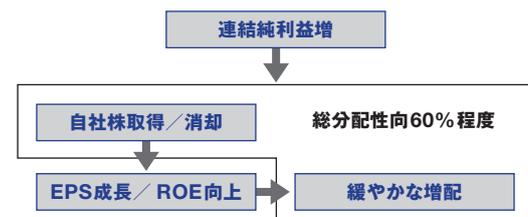
EPS (1株当たり当期純利益)

今後も当社は利益成長を目指す一方で、自社株取得及び消却を進めることにより1株当たり利益を向上させ、合わせて1株当たり株式価値の増大を進めていきます。

EPSの成長



EPSの拡大と株主還元



東京ガスの事業領域

東京ガスは、上流の資源開発・原料調達からガスの輸送、販売まで一貫した事業展開をしています。

当社の強みである天然ガスに関する技術やノウハウを活かし、それぞれの分野において、

①提供する付加価値を増大すること、②展開エリアを拡大すること、により一層の事業成長を目指します。

上流権益

139万トン相当*



ダーウィンLNGプロジェクト バーネット

* 出資比率相当のLNG生産能力

LNG調達量 **自社保有・管理船**

1,280.4万トン **12隻**



エネルギーアドバンス号 エネルギーフロンティア号

海外上流・下流事業

付加価値の増大

安価かつ安定した調達
上流の取り組み多様化・拡大

調達・輸送

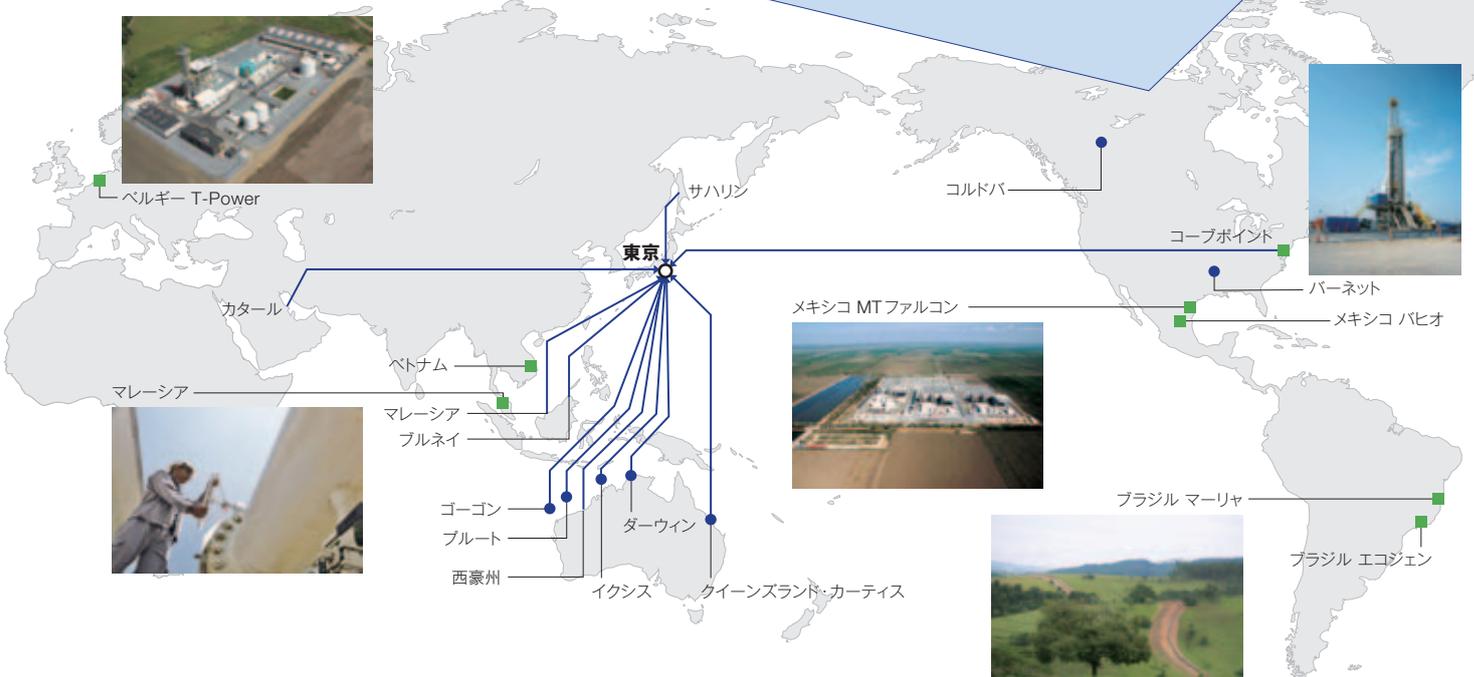
エリアの拡大

- 海外天然ガス火力発電
- 海外ガス供給

エリアの拡大

- 海外エンジニアリング
- 海外エネルギーサービス

- 主要海外下流事業プロジェクト
- 上流プロジェクト
- LNG調達



LNG基地の貯蔵能力

361.5万kl



袖ヶ浦工場



扇島工場

発電能力

240万kW*



扇島パワー



根岸工場



日立LNG基地(建設中)



川崎天然ガス発電

* 2016年3月期

ガス販売量

14,735百万m³

他事業者向け

2,007百万m³ 14%

家庭用

3,450百万m³ 23%



LNGローリー車



家庭用燃料電池「エネファーム」

工業用

6,433百万m³ 44%

業務用

2,844百万m³ 19%



リジェネレイティブ
バーナシステム



コージェネレーションシステム

付加価値の増大

供給セキュリティ・保安の強化

製造・供給

付加価値の増大

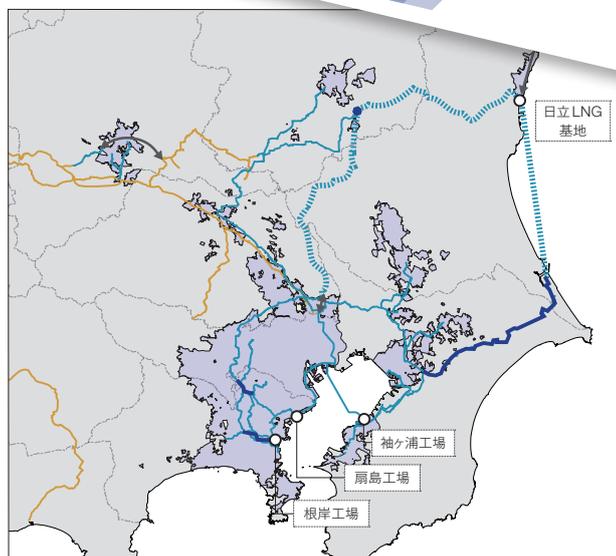
エネルギーソリューションの規模・内容の拡充

- 分散型エネルギーシステム
- スマートエネルギーネットワーク
- エンジニアリング
- 天然ガス火力発電
- 再生可能エネルギー
- 各種エネルギーサービス 等

エネルギー
ソリューション

エリアの拡大

- 天然ガス普及拡大
- エンジニアリング
- エネルギーサービス



- 当社高圧幹線(既設)
- 当社高圧幹線(ビジョン策定後に竣工)
- 当社高圧幹線(建設・検討中)
- 当社高圧幹線(中長期的な構想)
- 他社パイプライン(既設)
- 当社グループの供給エリア



アクションプランサマリー

海外上流・下流事業

安定的かつ 安価な原料調達と 海外事業の拡大

原料調達コストの低減に向けて 「3つの多様化」を加速

日本には天然資源が乏しく、北米や欧州のようにLNGの代替となるガスパイプラインもありません。そのため売主に対する価格交渉力が相対的に弱く、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。当社は、安定的かつ安価な原料調達を実現するために「3つの多様化」をLNGの調達戦略として進めていきます。

「ビジョン」において、当社は通期での投資額全体の16%に当たる3,200億円を海外事業に振り向け、海外事業からの利益を「ビジョン」作成時の10%から2021年3月期年には25%まで拡大する予定です。天然ガスの上流権益事業に加え、当社の強みであるエネルギーサービスやエンジニアリング事業、ガス火力発電事業などを進めていきます。



原料調達における3つの多様化

多様化 1 調達ソース

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。

戦略目的 安定調達の実現と、調達ソースの多様化に伴う調達価格交渉時の交渉力の向上

現在 ・アジア・オーストラリア中心

将来 ・アジア・オーストラリアを含む世界各地



多様化 2 契約条件

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目指します。

戦略目的 契約形態の多様化に伴う調達価格の弾力性実現並びに、LNGマーケット全体の弾力化実現

現在 ・原油連動中心
・長期契約中心
・仕向地限定的

将来 ・原油連動
・ヘンリーハブ連動
・NBP連動
・期間の組み合わせ
・仕向地自由化

多様化 3 LNGのグローバルネットワーク

グローバルなガス田・発電所等の保有を進めます。

戦略目的 LNGマーケットの弾力化に向けた、商流への主体的な関与強化並びに調達LNGの供給先拡大

現在 ・輸出国と日本の取引中心

将来 ・グローバルなガス田・発電所等を結ぶネットワーク化



上流事業、下流事業の展開

海外事業

戦略目的：上流事業

- 事業投資として安定した利益を確保できる
- 原料価格の変動に対する、東京ガスグループ全体の収益安定化を図ることができる
- 上流プロジェクトへの参加者として様々な情報を入手できる

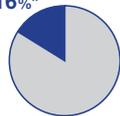
戦略目的：下流事業

- 事業投資として安定した利益が確保できる
- エネルギーサービス、エンジニアリングといった東京ガスの強みを活用できる

海外事業への投資額

3,200 億円

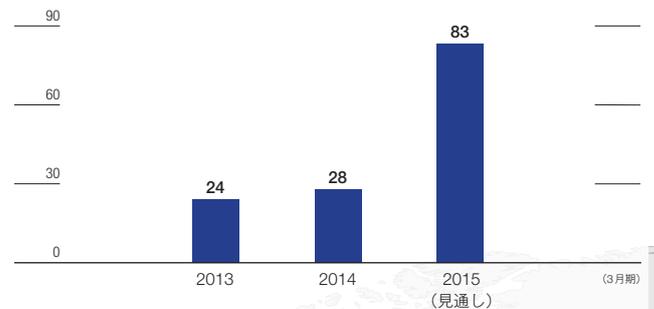
16%*



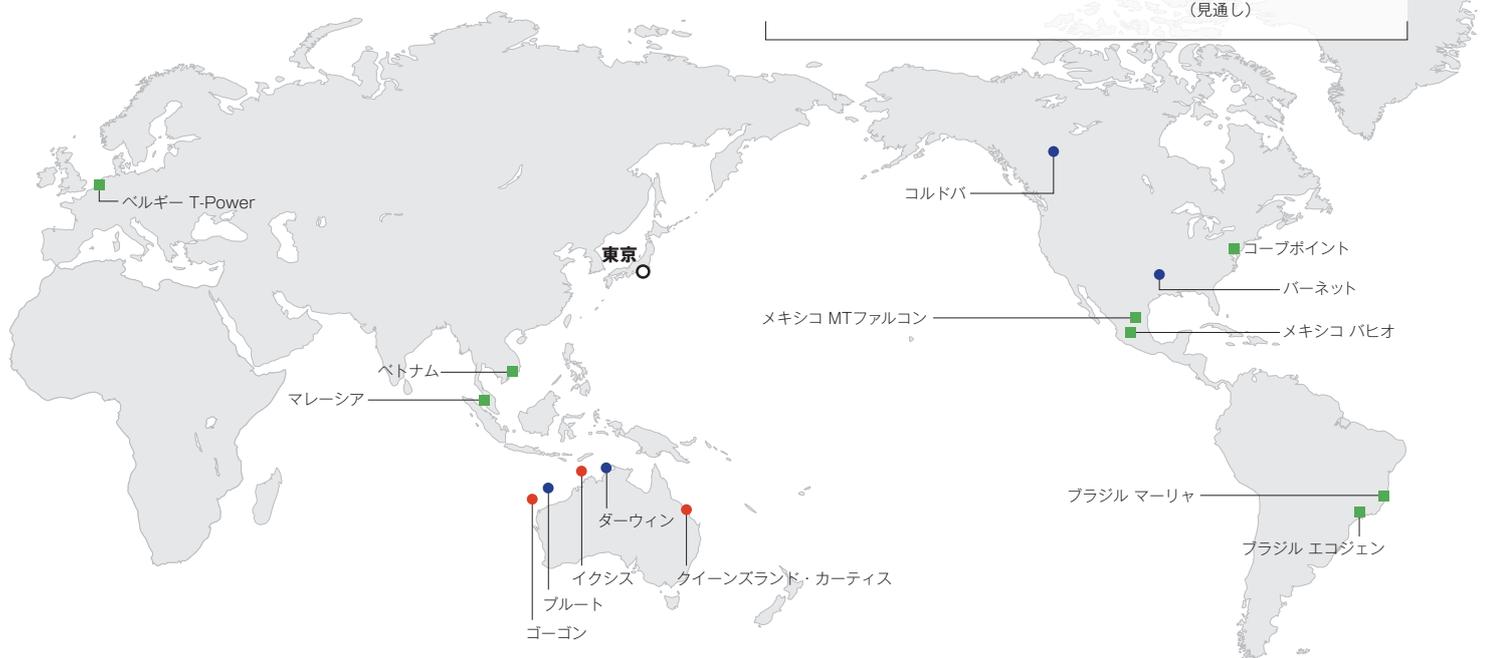
*「ビジョン」投資額構成比

海外事業営業利益推移

億円



- 主要海外下流事業プロジェクト
- 既存上流プロジェクト
- 新規上流ガスプロジェクト



製造・供給

需要開拓に向けた 製造・供給 インフラの整備

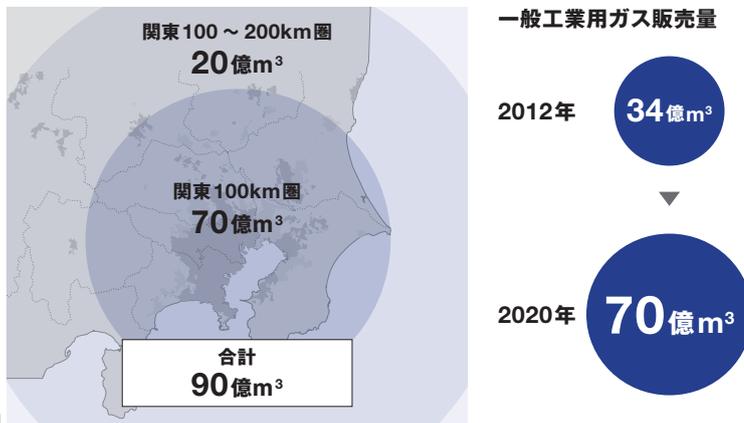
北関東の潜在需要の開拓を推進

「ビジョン」において、当社は通期での投資額全体の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、大規模な工場地帯が複数ありガスの潜在需要も大きい北関東を中心とするエリアです。潜在需要の開拓に向けた供給能力の拡充及び、パイプラインの環状化による安定供給性の一層の強化と、重油・灯油などから天然ガスへの燃料転換及び天然ガスの高度利用を両輪に、ガス販売量を2021年3月期に向けて220億 m^3 へ拡大する計画です。特に一般工業用は、2012年3月期の34億 m^3 から70億 m^3 へと倍増させる計画です。

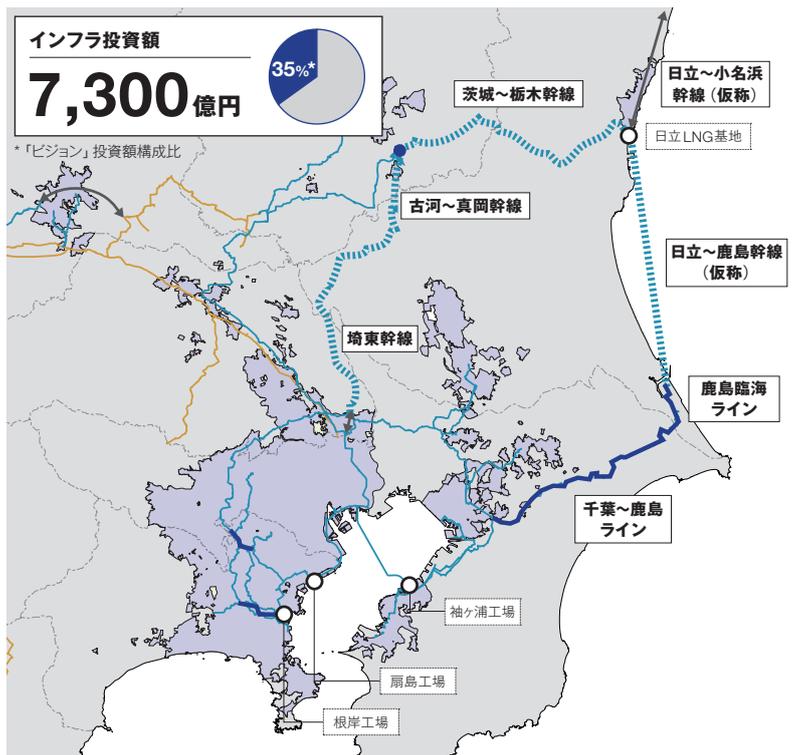


インフラ整備による天然ガスの普及・拡大

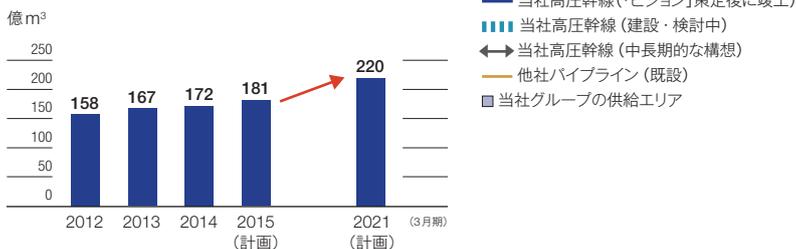
90億 m^3 の成長ポテンシャル



潜在需要の大きい北関東エリア



ガス販売量(「ビジョン」ベース)



今後の設備形成計画 (長期設備形成計画は個別のみの開示)

ガス販売量計画と設備形成計画（個別）



設備投資計画（個別）

億円	2014年3月期						2015年3月期～
	実績	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2019年3月期合計
製造設備計	289	353	317	85	70	71	896
LNG関連設備	226	273	238	26	6	11	553
その他	64	80	79	59	64	61	343
供給設備計	907	1,000	993	834	791	790	4,409
幹線投資	205	284	288	107	38	5	722
その他	702	716	705	727	753	785	3,687
業務設備	188	244	385	538	475	271	1,909
ガス事業設備計 (工事負担金圧縮後)	1,386	1,594	1,695	1,457	1,336	1,133	7,214
附帯事業設備	2	5	5	4	4	4	23
合計 (工事負担金圧縮後)	1,388	1,604	1,699	1,461	1,340	1,137	7,237

日立LNG基地を起点とする需要開拓の推進

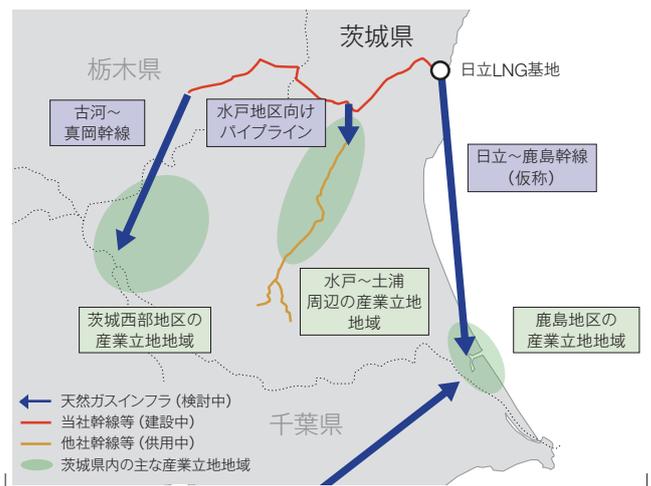
- 北関東における需要開拓の一層の前進、ループ化による関東圏全体のエネルギーセキュリティ向上

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。

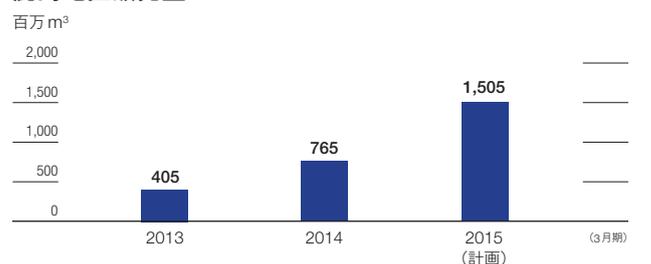
関東有数の工業地域における需要開拓を推進

幹線パイプライン「千葉～鹿島ライン」が2012年3月に完成し、関東有数の工業地帯である茨城県鹿島臨海工業地帯への供給が可能になり、工業用需要の開拓を進めています。東京電力(株)鹿島火力発電所は、2014年6月に全3台のガスタービンを発電効率が高いコンバインドサイクル方式に変更済みであり、当社としても販売量の増加を計画しています。当社では、当該地域において将来的に15～20億m³の需要開拓を見込んでいます。

茨城県地図



鹿島地区販売量



エネルギー
ソリューション

多様なエネルギー ソリューションの 提供

首都圏の安定的なエネルギー供給へ

「ビジョン」において、当社は投資額全体における29%に相当する6,000億円をエネルギー需要開発に投じる計画です。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の実現を進めていきます。

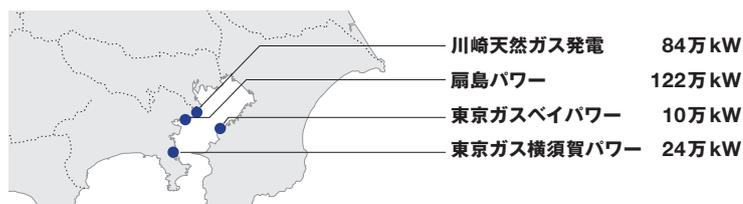
電力事業（天然ガス火力発電）の拡大

当社は、これまでガス事業の中でLNGを扱ってきた知見・ノウハウを活かして、天然ガス火力発電事業についても強みを発揮しています。また、ガス事業と天然ガス火力発電事業を共に手がけることで、大きなシナジーが得られると考えています。▶ P.33参照

当社の発電事業の領域は、原料（燃料）調達から、発電、販売までに至ります。当社完全子会社のニジオが独自に原料（LNG）調達をして、ガスタービンコンバインドサイクル*を採用する当社グループの4発電所に発電委託をしています。合計約200万kW（当社グループ持ち分130万kW）で発電した電気の売り先は主にPPS（Ennet社）と卸電力市場（JEPX）であり、現在小売は行っていません。

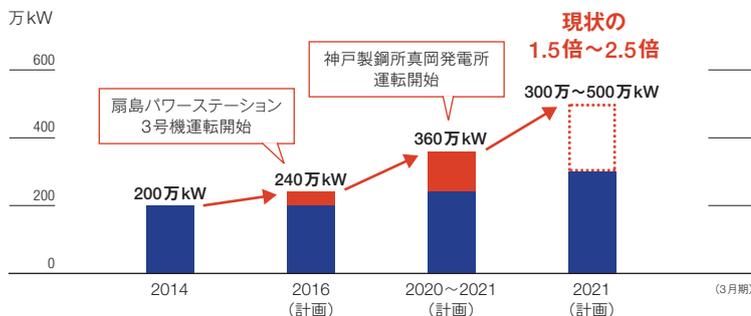
* 主にガスタービンと蒸気タービンを組み合わせた発電方式。ガスタービンによる発電に加え、発電時の排熱を回収して水を沸騰させ、蒸気タービンによる発電も行うもの。二重に発電を行うため、熱効率が高い。

当社グループの天然ガス火力発電所（2016年3月期）



「ビジョン」では、電力事業の拡大を掲げており、現在200万kWの発電能力を300万～500万kWに拡大させる計画です。具体的には、2016年3月期に、扇島パワーステーション3号機（約40.7万kW）の新規稼働を予定し、現在建設工事を進めています。また、2019～2020年3月期より、新設する（株）神戸製鋼所真岡発電所から合計120万kWの電力を購入する基本契約を、本年3月に締結いたしました。既存の電源にこれらを加え、現時点で、2021年3月期には合計約360万kWの電源を有する見込みが立っています。

顕在化している発電事業規模計画（他社持分含む）



今後については、電源ポートフォリオを多様化するために、石炭火力など、天然ガス火力発電以外の電源についても検討していきます。国内電力需給や電力システム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きます。



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拡げていく取り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に供給したこのプロジェクトでは、2013年3月期から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

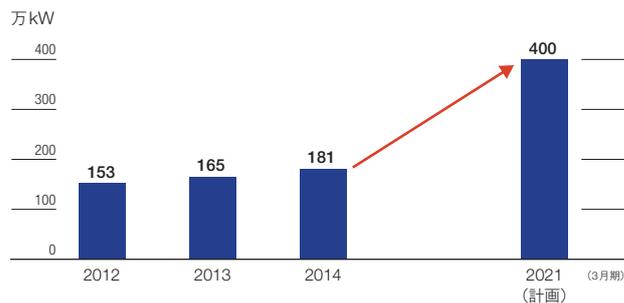


エネルギーフロンティア号

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181万kWとなりました。2021年3月期に向けては、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



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。



コージェネレーションシステム

その他の取り組み

これまでにご紹介した取り組みの他にも、東京ガスでは多くの取り組みを進めています。

LNG バリューチェーンの高度化に資する取り組みとして、その中から4事業についてご紹介いたします。

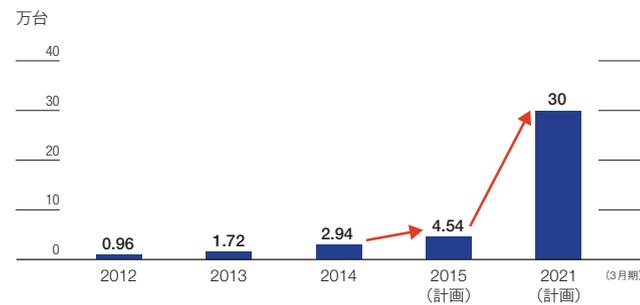
1 エネファーム

家庭用燃料電池「エネファーム」は、お客さまの地先に設置する分散型発電システムです。都市ガスを燃料として発電すると同時に、発電時に発生する熱を給湯に利用する、エネルギー効率に優れたシステムです。エネファームを導入いただいたお客さまのガス使用量は増加するため、家庭用ガス販売分野における重要な戦略商品と位置づけています。

2009年に第1号機を発売して以来、改良を進めてきました。2014年4月時点で約3万台のストックを実現しています。

2021年3月期には、「ビジョン」で掲げたストック30万台の実現を目指し、改良、販売に取り組んでいます。

エネファーム（家庭用）のストック計画



これまでの取り組み

2009年5月	第1号機発売
2011年4月	従来より約70万円の低価格化（希望小売価格263万円（税抜））を実現した新型エネファーム販売開始
2013年4月	新型エネファーム販売開始。希望小売価格190万円（税抜）を実現
2014年4月	集合住宅向けエネファームの販売開始

2 水素ビジネス

ガソリン車に代わる自動車として、環境負荷が小さい水素自動車に注目が集まっています。水素自動車とは、水素と酸素の化学反応によって発電した電気エネルギーを使って、モーターを回して走る自動車です。当社が供給する都市ガスは主にメタン（CH₄）によるため、都市ガスから水素を取り出して水素自動車の燃料とすることができます。

現在、東京都練馬区、埼玉県さいたま市の2ヶ所に水素ステーション（充填所）の建設を進めています。水素自動車普及のためには、自動車の技術革新や価格低減に加え、燃料の水素の価格低減が必要ですが、当社は安定した価格で水素を供給することを通じて水素自動車の普及を後押ししていく考えです。



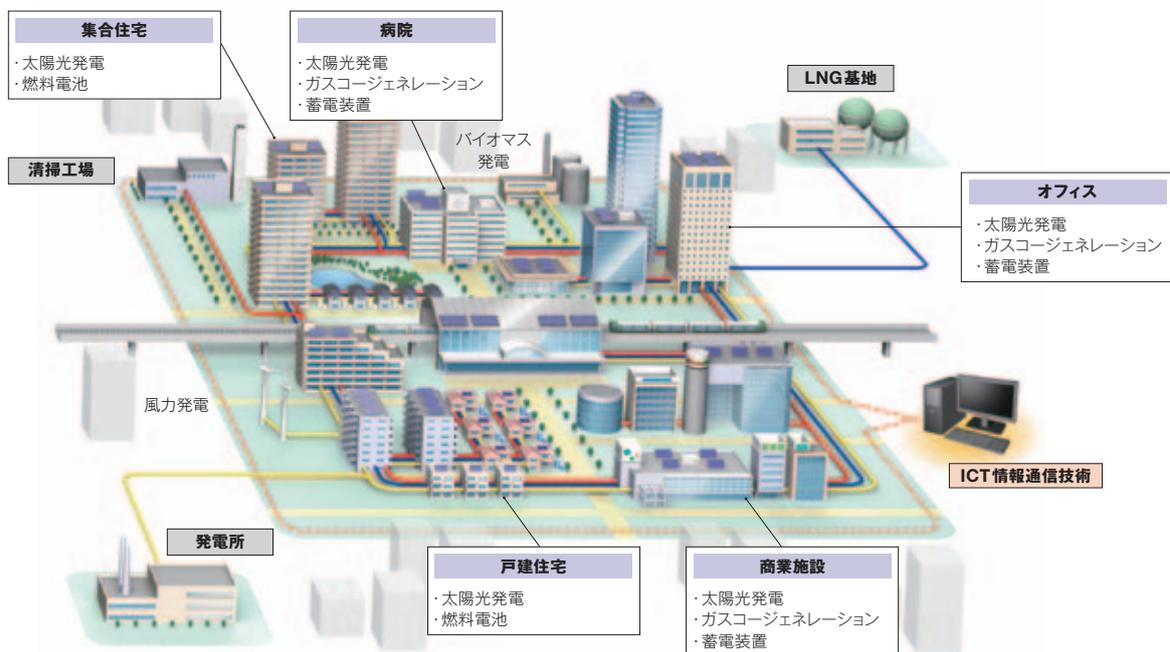
水素ステーション

3 スマートエネルギーネットワーク

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り組みなど、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



4 海外エネルギーサービス事業

当社は、「ビジョン」の中で、2021年3月期の海外事業による利益を連結当期純利益の25%まで拡大する計画を掲げています。現在想定している主な収益源は上流事業ですが、今後は海外エネルギーサービス事業も拡大していく考えです。

タイ、マレーシア、ベトナムなどの東南アジア各国では、まだ

ガス導管網の整備が進んでいないためガスの利用は進んでいません。しかし一方、日本など各国企業が製造拠点をこうした地域に移す動きも加速しています。こうした中工業団地などを主なターゲットに、東京ガスの子会社である(株)エネルギーアドバンスが中心となってエネルギーの効率的な供給を提案していきます。

これまでの実績

2012年3月	ベトロトナムガス社との包括協力協定を締結(協議事項例として、エネルギーサービスに関する情報提供を明示)
2012年12月	三井物産(株)と(株)エネルギーアドバンスは、共同設置会社を通じて、ブラジルの商業・産業向けエネルギーサービス事業者エコジェン社の全株式を取得
2014年3月	マレーシアにおけるエネルギーサービス事業を展開するための合弁会社を設立

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
■ 業績データ	インベスターズガイド2014

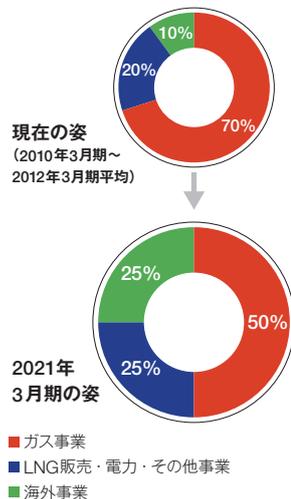
http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/manage/vision_j.html
http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/invguid_j.html

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m³、2015年3月期見通しでは約15億m³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m³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

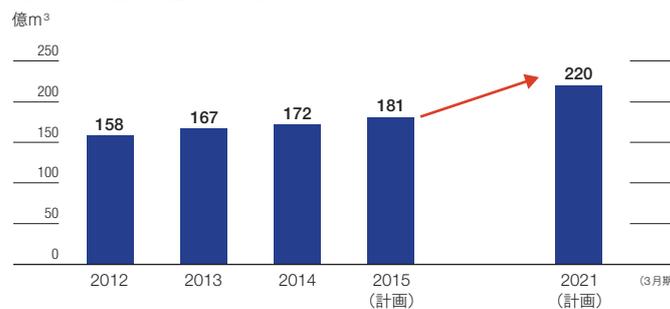
ガス販売についての方針を聞かせてください。

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m³から、2021年3月期までに220億m³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m³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ア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。

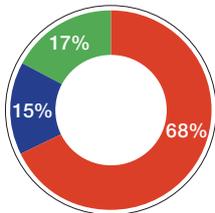
当社は、配当に加え、消却を前提とした自社株取得を合わせた「総分配性向60%程度」を株主還元の基本方針としています。株主の皆さまには、まずは安定的に配当で還元をしていきます。その上で、事業の発展、経営効率化の一つの形として増配を着実に進めたいと考えています。これに合わせ自社株取得を実施することで、60%の総分配性向を遵守していきます。中長期にはガス市場の自由化と合わせ、株主の皆さまに対してどのような還元のあり方が適切なのか、引き続き様々な検討が必要になると考えています。

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

1

着実に前進する原料調達「3つの多様化」 —米国産LNGの輸入に向けて



コープポイントプロジェクトからのLNG調達

2013年4月、当社はLNG長期契約として初めて米国天然ガス市場価格を指標とするLNG売買契約を締結し、コープポイントプロジェクトからのLNG調達を決めました。コープポイントプロジェクトは米国メリーランドで住友商事と当社が共同で進めているLNGプロジェクトで、米国の市場から調達した天然ガスを液化し、LNGとして輸出するものです。コープポイントプロジェクトにおいて、当社は原料調達方針における「3つの多様化」を着実に具体化しており、その意義についてご紹介します。

東京ガスが推進する3つの多様化

当社は今後も安定的かつ安価な原料調達を実現するために、「3つの多様化」をLNG調達戦略として進めていきます。これは、①調達先の多様化 ②契約内容の多様化 ③グローバルLNGネットワークの構築、の3つからなるものです。

① 調達先の多様化

現在当社は長期契約で5ヶ国、10プロジェクトからLNGを輸入しています。さらに調達先を多様化することで選択肢を確保し、交渉力を高めるとともにリスクの分散を進めます。また、従来型のLNGプロジェクトだけでなく、フローティングLNG等、新たな技術を使用したプロジェクトからも調達の範囲を拡大していくことを検討します。

東京ガスグループの国別LNG調達実績 3月31日に終了した1年間

国名	2012	2013	2014	構成比
マレーシア	4,479	4,409	4,767	(37.2%)
オーストラリア	2,264	3,379	3,992	(31.2%)
ブルネイ	1,362	1,439	962	(7.5%)
インドネシア	1,011	835	614	(4.8%)
ロシア	1,678	1,682	1,813	(14.2%)
カタール	290	235	325	(2.5%)
その他	826	734	330	(2.6%)
合計	11,910	12,712	12,804	(100.0%)

② 契約内容の多様化

LNGは従来、原油価格に連動した価格体系をとる契約が中心でした。これに今後は、米国・欧州のガス指標に連動したものを取り入れる、契約期間についても長期契約中心でしたがこれに中短期契約も加える、売主の了解なしにLNGの第三者への転売を制限する契約条件が一般的であったものからこれを自由化したものを取り入れる、などの施策を進めます。これらにより複数の指標を組み合わせることでポートフォリオ効果により調達価格を安定化させる、契約の柔軟性を確保することで異なる市場に余剰時の原料を売却できるなど価格低減への取り組みを可能にする効果があります。

③ グローバルLNGネットワークの構築

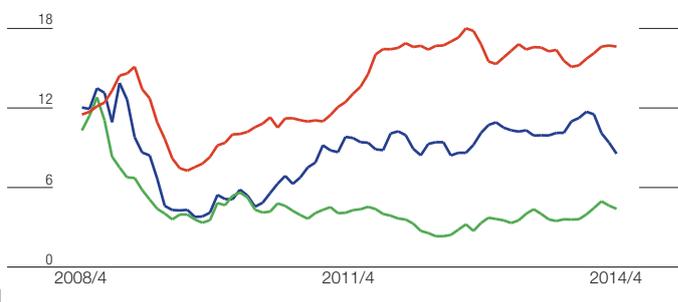
現在はグローバルでは地域間でLNGの価格差がみられますが、アジアと北米・欧州を結ぶ商流を築くことで、この縮小を図ります。また、海外の上流事業と発電所などのいわゆる下流事業を結び付けることで、発電所向けに使用しているLNGを需給ひっ迫時に都市ガス用に転用するなど、柔軟に原料の融通を行うことができる環境の整備を目指します。

3つの多様化の背景

原料調達において、現状ではLNGは原油価格と連動した価格決定の仕組みが一般的となっています。したがって、原油価格が上がるとLNGの価格も上昇することになります。日本では代替のエネルギー源が乏しく、また北米や欧州などではLNGの代替となるガスパイプラインがありますが、アジア地域はこういった代替手段がありません。そのため売主に対する価格交渉力が相対的に弱く、アジアプレミアムと呼ばれる欧米と比較高い価格でのLNG調達を余儀なくされてきました。東京ガスは、このような環境下で、LNGの売主と厳しい交渉を続け、少しでも安価なガスを調達する努力を続けてきました。

地域別価格推移

ドル/MMBtu



— 日本 (全日本LNG) — 欧州 (NBP) — 米国 (Henry Hub)
出典：各種資料より当社作成

コーブポイントプロジェクトの意義

① 現在は長期契約を締結していない米国からのLNG調達であり、調達先の多様化を実現。

② LNG価格が米国の天然ガス価格指標である「ヘンリーハブ」価格に連動。ヘンリーハブ価格は足元4ドル程度で推移しているため、液化コスト、輸送コストを上乗せしても現行のLNG価格よりも安価な調達が可能。加えて、連動する指標を原油連動から多様化することで様々な局面で調達価格を安定化することができる。



③ 調達したLNGの第三者への転売を実施できる契約条件となっているため、日本への輸入を原則としつつも、日本でのLNGが余剰となった場合には他の需給がひっ迫した市場への転売などが可能に。

このように、コーブポイントプロジェクトは「3つの多様化」を大きく進めるものです。

Focus Story

着実に前進する原料調達「3つの多様化」—米国産LNGの輸入に向けて

今後の展望

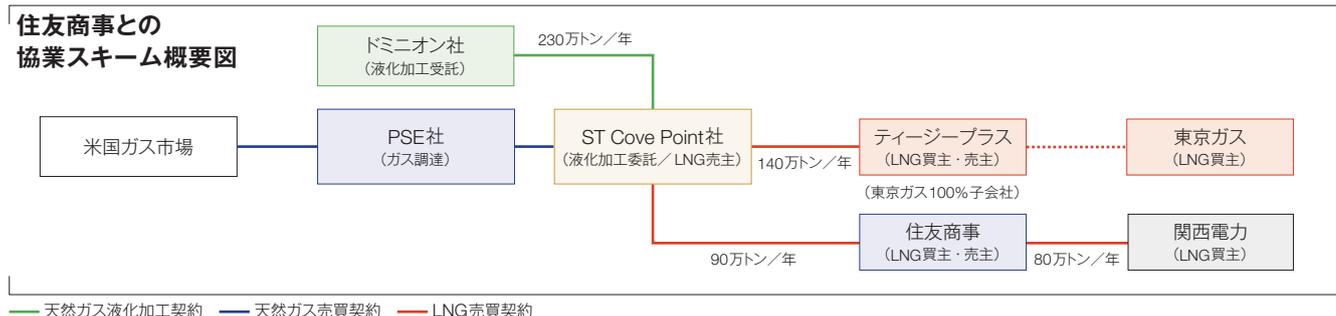
日本は米国と自由貿易協定を未締結であるため、当社がLNGを調達するためには米国エネルギー省からLNGの輸出許可が必要でしたが、現地時間の2013年9月11日、輸出許可が発行されました。今後必要なプロセスを経て、2017年のプロジェクト稼働、日本への輸出に向けてプロジェクトを推進しています。



コーブポイントLNGプロジェクト

事業範囲の拡大

当社は住友商事(株)とそれぞれの子会社を通じて2014年2月にST Cove Point LLCを設立しました。同社は、コーブポイントプロジェクトにおいてドミニオンコーブポイントLNG社に対してガスの液化を委託する共同事業会社です。東京ガスは同社に参加することで、従来のプロジェクトからの買主、または権益の一部保有者としての立場から一歩踏み出し液化基地の操業者への対応、配船オペレーションに直接関与します。これにより、出荷するLNGのより高い価格透明性の確保や安定的なLNG調達の実現を目指します。



シェールガス上流権益の獲得

当社は2013年4月、クイックシルバー・リソーシズ社との間で、同社がオペレーターを務める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を取得しました。米国における上流権益の保有はこれが初めてになります。同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バーネットリソーシズ(TGBR)社を通じ、485百万ドルで25%の権益を取得、持分生産量はLNG換算で約35万~50万トン/年を見込んでいます。これまで参加後約1年を経過していますが、順調にガス田からの生産を継続しており、プロジェクトへの参加を通じ様々な知見を蓄積しています。

当社は海外事業において上流事業を重要な分野として位置づけています。まず、事業投資として一定の安定した利益を確保することができます。加えて、原料価格の変動に対する東京ガスグループ全体の収益安定化を図ることができます。具体的には、コーブポイントプロジェクトからの調達価格に対して、同じヘンリーハブリンクの天然ガスをTGBR社が販売することで、米国におけるヘンリーハブの変動に対するLNG売主への支払とTGBRの市場への販売収益が相殺されることにより、収益が安定化します。また、オペレーションや天然ガス販売に関する会議を毎月実施するなど、オペレーターと様々な情報を共有しプロジェクトを運営しており、知見を蓄積しています。



バーネット堆積盆におけるシェールガス開発

「ビジョン」の実現を目指す現場

原料調達

原料部
資源事業企画
グループマネージャー

棚沢 聡



有利な調達条件の獲得に向けて 粘り強く交渉を重ねています

東京ガスは、年間1,200万トンを超えるLNGを調達しています。原料部資源事業企画グループでは、LNG受入基地の運営部門や、営業部門等の関係部門との連携を通じて、ガス需要の変動に合わせた柔軟な原料調達に努めています。また、「ビジョン」の実現のため「3つの多様化」を念頭に置き、少しでも安価で柔軟な調達条件を獲得するべく、様々な売主と調達交渉を重ねています。従来の東南アジア・豪州中心、原油価格連動に基づく長期契約とは異なる多様な契約の獲得に向け、世界中の新たなLNGプロジェクト

に目を配り、売主と交渉を行っています。既存契約についても売主との間で契約条件の見直しに関する交渉を粘り強く続けています。

米国では、当社が天然ガス液化加工契約とLNG売買契約を締結しているコープポイントLNGプロジェクトが、エネルギー省より自由貿易協定(FTA)未締結国(日本含む)向けのLNG輸出許可を取得し、「3つの多様化」が大きく前進しました。2017年の稼働開始後は、より安価かつ安定的なLNG調達に大きく貢献するものと期待しています。

電力・ガスシステム改革が進んでいけば、需要の変動はより一層、拡大していくものと予想されることから、関係部門との連携を一段と強化していきたいと考えています。また、今後は増大する需要変動に合わせて柔軟に調達するだけでなく、実需を超える部分を転売することも含めて機動的に対応していく必要も生じていきます。こういった観点でも、今後の東京ガスにとって最適な調達ポートフォリオをいかにして構成するかは大きな課題であり、常に最善を求めて取り組んでいきます。

世界的に見ても割高なLNG輸入価格は、日本の貿易赤字拡大の一因にもなっています。安価なLNGの安定的な調達は、東京ガスにとっての事業戦略にとどまらず、大きな社会的使命でもあると認識しています。一朝一夕には解決する課題ではありませんが、経済合理性のあるエネルギー調達により、日本経済発展の一助になれるよう、粘り強い取り組みを進めていきたいと考えています。

海外事業

東京ガス アメリカ社
取締役
ヒューストン事務所長

吉崎 浩司



天然ガスの新たなビジネスチャンス 切り拓いていきます

東京ガスでは、本社、豪州、北米の現地法人が協力して上流事業を推進しており、東京ガスアメリカ社は、主に米国上流権益の開発・管理事業を行う東京ガスの米国現地法人です。シェールガス革命に沸く米国では、2040年には供給される天然ガスの過半がシェールガスとなり、価格も長期的に安定していくものと見込まれています。需要も、発電や工業用、LNG輸出等の分野で大きく伸びていくことが予想されています。

現在当社では、バーネット堆積層におけるシェールガス開発事業の確実な運営・管理に加え、「世界のエネルギーの首都」ともいえる米国テキサス州ヒューストンに拠点を構えている地の利を活かし、海外事業部上流事業

グループと一体となって新規投資案件を探索しています。対象資産が魅力的に見えたとしても、隠れたリスクがないか等、これまでの経験や人的ネットワークを最大限に活用し、冷静に評価することを心掛けています。

バーネット堆積層におけるシェールガス開発権益の取得は人的ネットワークから情報を入手したものです。当初は別資産が投資対象だったのですが、交渉の中でクイックシルバー・リソーシズ社と検討を進め取得したもので、日頃からのネットワークの重要性、視野を広げて可能性を幅広く検討することの重要性を再認識しました。

バーネット堆積層におけるシェールガス開発事業では、すでにガスが生産されている約千本の井戸に加え、年間数十本の井戸を掘削し徐々に生産量を増大していく見込みです。新規掘削に際しては、参加するかどうかを自社独自に判断する必要があるため、事業性を慎重に評価し、迅速に意思決定を行っています。米国市場での天然ガスやNGL(天然ガス液)の販売については、現在、クイックシルバー・リソーシズ社に委託していますが、将来は自社での販売も視野に入れていきます。

北米では、エネルギー分野での事業機会が拡大しており、世界を見渡しても、今後はアフリカ等の新しい地域や、フローティングLNGといった新しい開発方式の導入などにより、天然ガスの可能性は大きく広がっていくものと予想されます。「ビジョン」で掲げる原料価格の低減、グローバルLNGバリューチェーンの構築、そして当期純利益に占める海外事業の比率を25%に拡大する目標に向けて、日本のメンバーと密接に連携しながら、ビジネスチャンスを切り拓いていきたいと考えています。

2 東京ガスが推進する燃料転換



旭トステム外装(株)鹿島工場

東京ガスは、天然ガスへの燃料転換を通じた都市ガス需要の開拓を進めています。ここでは開拓を強化している鹿島臨海工業地帯での事例をご紹介します。

旭トステム外装株式会社 鹿島工場さま

切り替えに向けた高いハードル

住宅の外壁として広く普及している「窯業系サイディング」。今回の燃料転換の舞台として紹介する旭トステム外装(株)さまの主力商品です。「窯業系サイディング」の製造は、原料をオートクレーブといわれる高温高圧の窯で養生して成型後、乾燥と塗装を繰り返して製品化していきますが、この乾燥工程に、ガス炊きの「乾燥炉」が活躍しています。

従来、この乾燥炉に供給するガスはLPGを利用していましたが、東京ガスの「千葉～鹿島ライン」開通のタイミングを捉えた燃料転換の提案を受け都市ガスへの転換が検討されました。LPG利用のころの課題は、①設備のメンテナンスに多額のコストと手間がかかっていたことと、②設備が更新時期をむかえていたことでした。

特に、1点目については、LPGをタンクで貯蔵し、乾燥炉にガスを供給する方式であったため、LPGの在庫・発注管理に加え、タンク、気化装置や配管など各設備の日常点検および法定点検が必要で、工場のオペレーション上はかなりの手間やコストがかかっていました。都市ガス導入でこれらの課題を解決できるのではとの期待がかかる一方、実際に転換となるといくつか障害もありました。具体的には、数キロに及ぶ配管をどうするか、製品供給は工場の使命である中、製造ラインの停止期間をいかに短縮できるかという問題です。

「かなり高いハードルだった」。プロジェクトの責任者である中田課長は当時を回顧します。旭トステム外装(株)さまと東京ガスは、繰り返し打ち合わせを行い、解決策を模索していきました。



左から東京ガス 君島、旭トステム外装(株) 中田課長、小久保取締役工場長、東京ガス 相原



乾燥炉

のべ200名超による集中作業で課題を克服

導き出された解は、①配管等の既存LPG設備を転用し、乾燥炉の改造も最小限に留めることでコストを抑制する。②10日間程度で一気に切り替えを完了させる。ということでした。そして1年半をかけ、様々な事前調査や試験が実施されていきました。「一番心配していたのは熱量調節だった」。小久保工場長は当事を振り返りこう言います。2013年3月、中田課長の指揮のもと、東京ガスのガス供給班、設備調整班、さらには東京ガスが紹介した各種専門業者の、のべ200名超が連携して作業を開始。計画通り着工から10日後には乾燥炉に都市ガスが送り込まれ、ラインの垂直立ち上げに成功。2割の切り替えコスト削減も実現しました。

「東京ガスの人・機材の投入能力も成功のポイントになった」（中田課長）。「メンテナンスコスト削減では期待通りのメリットがあった。今後はLNG価格の低減に向けて安価な天然ガスの調達も頑張ってもらいたい」（小久保取締役工場長）。当社に評価のお言葉とともに激励もいただきました。

お客さまからすると、通常業務をこなしながら今回のようなプロジェクトを企画すること自体、製造業の限られた人員の中では困難な状況です。東京ガスに、燃転企画・計画・実行をアウトソーシングすることで、労力をかけないで燃料転換の検討が進められたことに重要な意義があります。

このプロジェクトは、導入の障害を「エネルギー供給～消費までのトータルサポート」という東京ガスの総合力で克服した好例となりました。



「サイディング」とは、セメントを主原料として製造される人工の住宅外壁材であり、窯業系サイディングや金属サイディングなどがあります。（写真は窯業系サイディング）

旭トステム外装株式会社

旭硝子（株）とトステム（株）（現（株）LIXIL）による外装事業の統合により誕生した総合外装建材メーカー。窯業系・金属系サイディングから外装材、屋根材など、デザイン性、機能性に優れた製品を通じて豊かな住まいづくりに貢献している。

「ビジョン」の実現を目指す現場

営業

産業エネルギー事業部
エネルギーサービス
推進部長

長島 伸吾



「ガス供給者」から「エネルギーソリューションパートナー」への変革を進めます

産業エネルギー事業部では「ビジョン」の実現に向けて、①燃料転換の徹底推進、②お客さまの需要にマッチした総合効率の高いコージェネレーションの普及拡大、③新たな事業領域であるエネルギーサービスの拡大を、三大重点施策として掲げています。

近い将来、様々なプレーヤーがガス市場に参入してくることが予想されます。当社も「ガスを選んでいただく＝東京ガスを選んでいただく」という前提

は捨て去らなければなりません。当部では、「ソリューションパートナー」として選ばれることを目指し、エネルギー供給にソリューションを組み合わせたエネルギーサービスの提供を強力に推進しています。そのための一つの武器が「TGみるネット*」です。エネルギー原単位や設備効率の変化などを「見える化」し、省エネやコスト管理の支援に繋げるサービスは、大変ご好評をいただき多くのお客さまに導入いただいています。また当社の技術力をじかにご覧いただくための地道な取組みとして、営業と技術の双方が連携して、燃焼技術等の常設展示場である「アス×ラボ」への来場を促しています。ご来場いただいた多くのお客さまには、当社を問題解決のパートナーとしてご認識いただいております。「サービスで稼ぐ文化」の醸成が着実に進んでいると感じています。

今後は、お客さまの生産プロセスへのより深い理解と、「TGみるネット」の更なる深化を通じ、品質やコストに関わる高付加価値ソリューションを整備していきます。また、完全自由化後を睨み、「ガス&パワー（電力）」の供給にエネルギーサービスを組み合わせたビジネスモデルの構築も模索していきます。こうした高付加価値サービスの拡充と営業現場における実践を通じ、ライバルには絶対に負けない「日本一のエネルギーソリューションの提供」を目指していきます。

* TGみるネット：ガスや蒸気の流量や圧力などを計測し、収集したデータをもとに、工場や設備のエネルギー利用状況、設備の稼働状況やエネルギー原単位などをお客さまごとのニーズに応じたレポートで報告し、省エネや設備保全を支援するエネルギーの見える化サービス。

3

拡大を続ける電力事業
—扇島パワーステーション



扇島パワーステーションとは

① 最新鋭のガスコンバインドサイクル発電である

扇島パワーで採用しているガスタービンは最新鋭のコンバインドサイクル(GTCC)方式であり、ガスタービンによる発電時に発生する排熱を回収して蒸気に変換し、蒸気タービンでの発電を行います。このため、蒸気を有効活用できないシンプルサイクルに対し、高い発電効率(扇島パワーでは最高58%)を得ることができます。

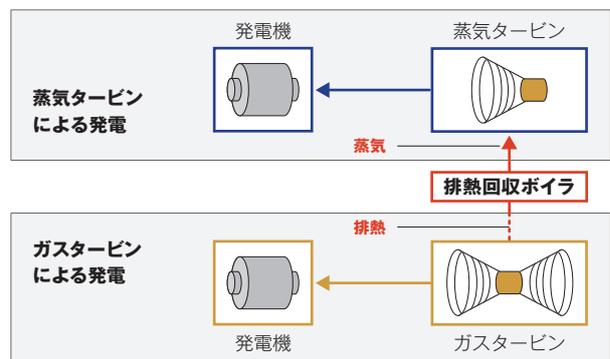
② 需要地近傍である

扇島パワーは、神奈川県川崎市に立地しています。京浜工業地帯をはじめとして、神奈川県や周辺の関東圏は、産業が集積したエリアであり電力需要も旺盛です。電気はガスと異なり貯蔵することができないため、需要に合わせて発電する必要があります。また、送電時のロスも大きいので、需要地近傍に発電所があることは、電力事業を行う上での大きなメリットなのです。

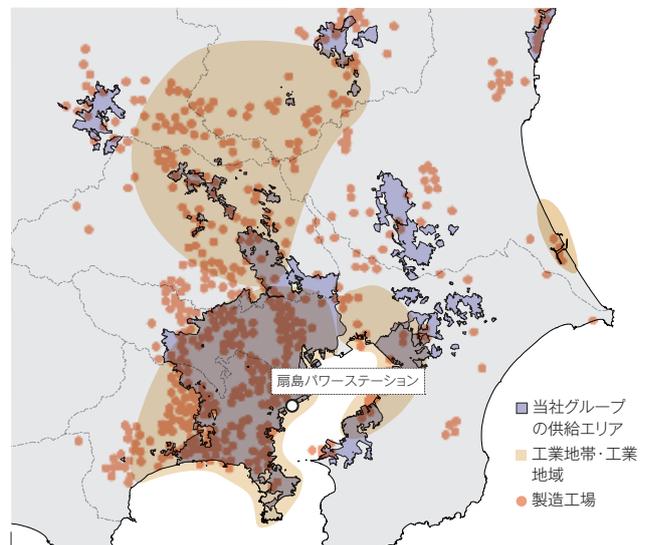
③ LNGターミナルに隣接している

扇島パワーは、LNG受入基地である当社の扇島工場と隣接しています。このため、扇島パワーへ燃料のガスを送るのが容易であるばかりでなく、扇島工場が同工場内で、発電所の運営も受託して行うことで、効率的な運転と、コスト削減を実現しています。

コンバインドサイクルによる発電



関東エリア



扇島パワーステーション3号機建設について

① 扇島パワー 3号機建設

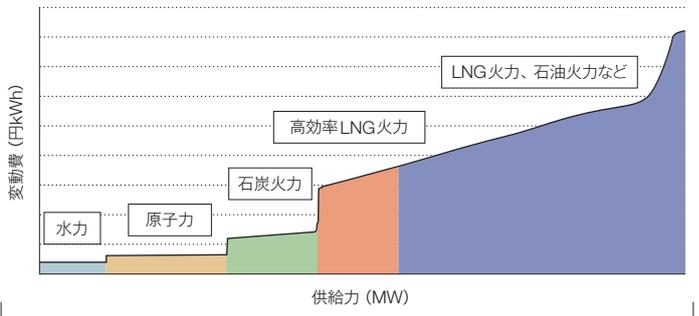
当社は、現在の2機に加え、2016年3月期中の運転開始をめざし、3号機（40.7万kW）の建設を進めています。3号機が完成すると、扇島パワーの発電能力は、現在の81.4万kWから40.7万kW増加した122.1万kWへと拡大します。首都圏をはじめとする日本の電力需給がひっ迫する中、競合力がある当社の電力に対する需要は引き続き高く、電力の安定供給に寄与するものと考えています。

② 2016年3月期以降も電力需給はひっ迫するのか？

原子力発電所が再稼働すれば、電力需給も安定し、扇島パワー 3号機を建設すれば供給過剰となるのでは、という懸念の声も聞かれます。

当社の高効率天然ガス火力による発電は、老朽化した石油火力やLNG火力に対して価格優位性があります。発電コスト（変動費）が安いものから順に必要な需要を満たしていく（メリットオーダー）ことを考えれば、原子力発電が再稼働しても、停止するのはこれらの老朽火力であり、高効率天然ガス火力発電所の電力の売り先がないような事態は想定していません。

各電源の発電コスト（変動費）（イメージ）



「ビジョン」の実現を目指す現場

電力事業



総合エネルギー事業部
事業戦略部長

西形 進也

慎重かつ大胆にチャレンジして、電力事業を進めます

東京ガスは「ビジョン」の中で国内発電事業規模を300万～500万kWへ拡大させる計画を掲げています。現在、建設中の扇島パワー3号機の2016年3月期運転開始を皮切りに、私たちは「ビジョン」実現に向けて様々な検討を進めています。

発電事業規模を拡大する上での東京ガスの強みは、LNG調達力やLNG基地・パイプラインといったインフラ設備を利用して、高効率コンバインドサイクルによる天然ガス火力発電を開発・運営できることです。今後もこの強みを最大限活用していくとともに、電力事業の競争力を一層強めるために、石炭火力などベース電源の調達を加えた、より強

固なポートフォリオを構築する必要があります。そのために、今後は強みのあるパートナーとの協力を取り入れていくことも検討しています。

しかし、簡単に発電事業規模を拡大していきけるわけではありません。現在、電力・ガスシステム改革の行方、原子力発電所再稼働のタイミング、中長期的な電力需要の伸びなど、日本のエネルギーを取り巻く環境が非常に不透明な状況にあります。正直言って、1年先の電力需給や電力市場価格を見通すことさえ難しいのが実態です。

そうした環境下で、相当額の投資を伴いつつ意思決定後運転開始時期まで7～8年を要する大型発電所の建設を意思決定することは、非常にチャレンジングなことであります。事実、現在稼働している東京ガスの大型天然ガス火力発電所についても、建設を意思決定したタイミングと運転開始後では取り巻くエネルギー環境は大きく変化しています。社内でも様々な意見や見方があり、大型発電所投資の意思決定は簡単に行われるものではありません。

しかし、どのようなエネルギー環境においても必ずビジネスチャンスは生まれてくると思います。様々な環境変化を想定してシナリオ化し、きちんとした分析を行った上で、たとえ厳しいリスクケースにおいても柔軟に対応ができる戦略に基づいて、今まで以上に慎重かつ大胆にチャレンジしていくことが、これからの不透明な時代において事業を展開する上で重要なことだと考えます。

FAQ

ここでは皆さまから頻繁に頂戴するご質問をFAQ（よくあるご質問）として集約しました。

Q 1 「ビジョン」作成から3年目となるが、目標値などは修正しないのか。

A 1 震災後のエネルギーの状況など基本的な状況は概ね「ビジョン」で想定した通りに進んでおり、現時点で「ビジョン」の目標を修正することは考えていません。「ビジョン」の期間をホップ・ステップ・ジャンプと置いた場合にホップの最終年にあたる今年はグループ内のフォーメーションを整理することを考えています。フォーメーションが固まったのちに、目標値を修正する必要があるかどうか、改めて検討します。

Q 2 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の上流事業を拡大するのか。

A 2 上流投資にあたっては事業投資として利益を確保する意義があります。加えて、例えば、コープポイントからの原料調達にヘンリーハブ価格上昇時にコストアップする場合には、バーネットガス田から産出されるガスを米国内の市場にヘンリーハブリンクの価格で売却することにより、上流権益からの収益が上昇し、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 北関東を中心に積極的な設備投資を行っているが、需要開発の見通しは。

A 3 北関東には天然ガスの大きな潜在需要があり（→P.17参照）、今後インフラを整備する中でこれらの需要を開拓し、2020年に220億m³のガス供給量実現を目指していきます。これまではこの「ビジョン」で想定したガス供給量の伸び通りにガス供給量は推移しています。

また、インフラを整備していく中では、当初想定していない需要が、ガス管が実際に敷設されたこと等で新たに生み出されるケースもみられます。

Q 4 取締役会のガバナンスに対する考え方は。

A 4 2002年から株主重視経営を目指して社外取締役を設置するなどガバナンスの改革を進めており、これまで経営の透明性は高まっていると考えています。今後もステークホルダーの皆さまに対する説明責任を十分に果たし、情報開示を継続していきます。

Q 5 「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。

A 5 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。



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・多面的評価を行っています。委員会の役割は、経営会議に案件を附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) 及びIRR (Internal

Rate of Return)を算定します。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。

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。

取締役会

取締役会は、原則として毎月1回開催され、重要な業務執行について審議・決定するとともに、取締役から定期的に、また必要に応じて職務の執行状況の報告を受けること等により、取締役の職務の執行を監督しています。

当社の取締役会は11名で構成され、うち3名が社外取締役です。経営責任の明確化のため、取締役の任期は1年としています。

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。

社外取締役の選任理由

氏名	重要な兼職	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	—	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。

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。)

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、主に以下の取り組みを通じて、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。

社外監査役の選任理由

氏名	重要な兼職	選任理由
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。
東嶋 和子	—	科学ジャーナリストとして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。

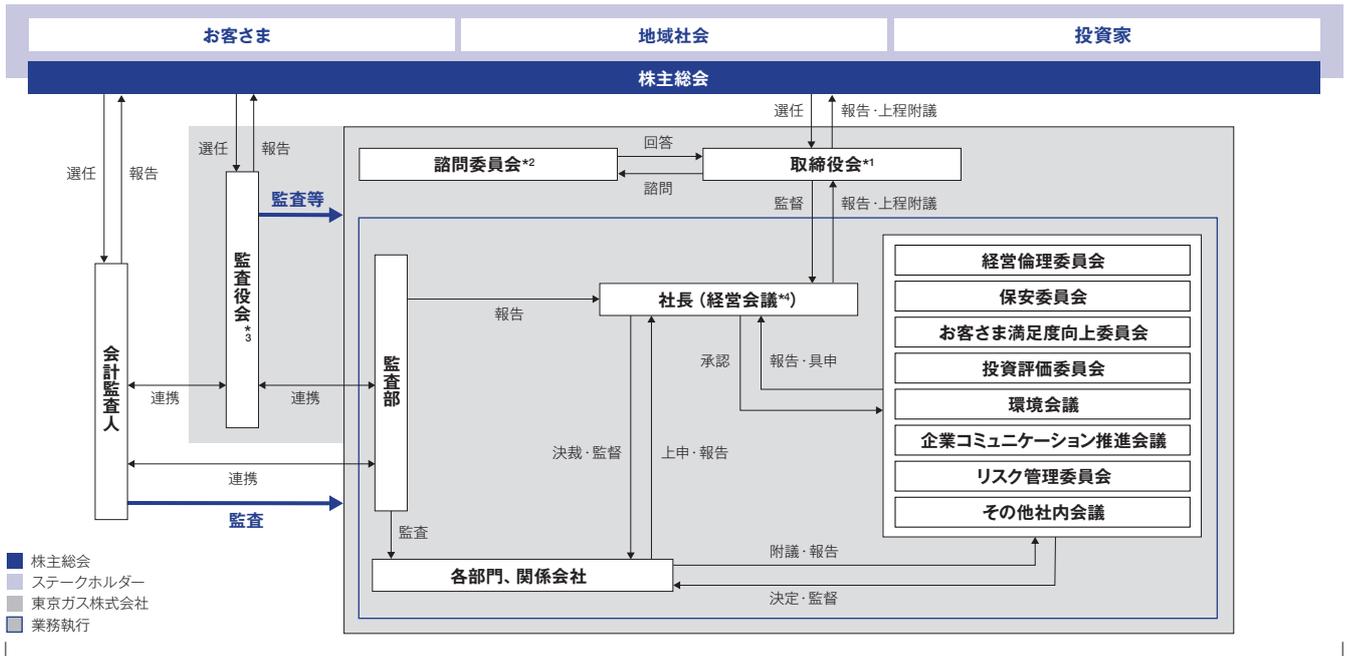
2014年3月期 取締役及び監査役の報酬等の総額

	人数	百万円			千米ドル ^{*2}	
		報酬等の総額	基本	賞与	基本	賞与
取締役(社外取締役除く)	10名 ^{*1}	¥436	¥385	¥51	\$3,775	\$500
監査役(社外監査役除く)	3名 ^{*1}	¥74	¥74	—	\$725	—
社外役員(社外取締役及び社外監査役)	7名 ^{*1}	¥64	¥58	¥6	\$569	\$59

^{*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213回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名及び監査役2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、2014年3月末日の実勢為替レートである1ドル=102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)
- *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)

コーポレート・ガバナンス体制一覧

2014年6月27日現在

取締役の人数	11
取締役の平均年齢	65.4
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*	12
社外取締役の取締役会出席率*	97%
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

* 2013年4月～2014年3月における集計値

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

2003年3月期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、保安、CS、リスク管理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。

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、諮問委員会を設置しています。委員会は社外委員3名以内および社内委員3名以内の合計6名以内で組織され、社外委員を委員長とするものです。現在は社外取締役・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名で構成されています。

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、池谷修一、三浦勝の3名であり、継続監査年数はいずれも7年以内（2014年6月27日現在）です。

2014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	¥263	\$2,578
非監査業務に基づく報酬	¥ 39	\$ 382
計	¥302	\$2,961

* 海外の利用者の便宜のため、2014年3月末日の実勢為替レートである1ドル=102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。

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、「当社及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。

具体例として、取締役及び使用人の職務執行が法令・定款等に適合するための体制等や、投資や自然災害がもたらす損失の危険の管理に関する規程等を定めています。さらに、監査役の監査が実効的に行われるための事項等についても規程しています。

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り組みの展開
- 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、当社での取り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、次期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、次期以降の取り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

全社リスク管理体制

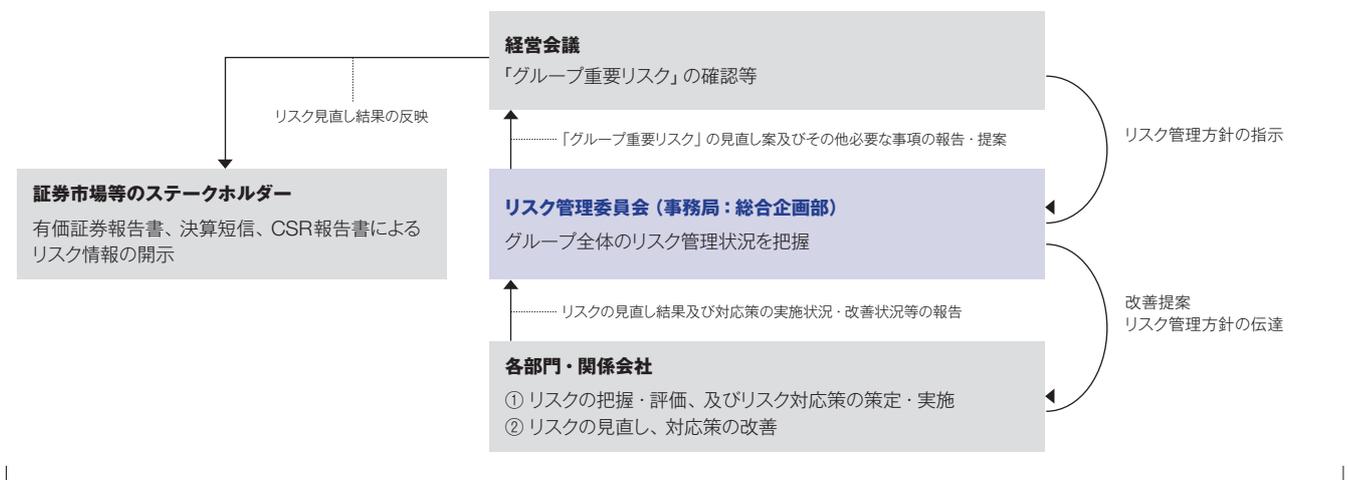
当社は2004年3月期に、全社リスク管理（ERM…Enterprise Risk Management）体制を構築し、「リスク管理規則」を制定するとともに、その中でグループ重要リスクを明文化しています。

また、2009年3月期に、ERM体制の整備・運用状況を把握し、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、2012年3月期に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。

このような体制のもとで、当社各部門及び関係会社に「リスク管理推進者」約120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。

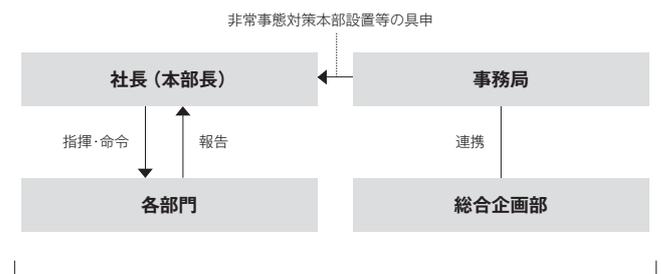
全社リスク管理（ERM）体制



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及び、パイプライン・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、大規模停電及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。（全社調整）

取締役・監査役 2014年6月27日現在

取締役

取締役会長
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
平成26年 4月 同 取締役会長

取締役副会長
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
平成26年 4月 同 取締役副会長

代表取締役社長
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24年 4月 同 代表取締役 副社長執行役員 リビングエネルギー本部長
平成26年 4月 同 代表取締役社長 社長執行役員

代表取締役
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
平成26年 4月 同 代表取締役兼副社長執行役員 リビング本部長

代表取締役
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
平成26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

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
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

取締役
小林 裕明



昭和55年 4月 東京ガス株式会社入社
平成21年 4月 同 執行役員 お客さま保安部長
平成24年 4月 同 常務執行役員 技術開発本部長
平成26年 6月 同 取締役常務執行役員 技術開発本部長、スマエネ推進部担当

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
 平成24年 6月 東京ガス株式会社 取締役
 平成26年 6月 電源開発株式会社 名誉顧問 (現職)

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

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 川崎重工株式会社 社外取締役 (現職)

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

新任社外監査役によるメッセージ

社外監査役

東嶋 和子



昭和58年 7月 米国カンザス大学政治学部 文部省交換留学
 昭和60年 3月 筑波大学比較文化学類卒業
 昭和60年 4月 読売新聞社入社
 平成 3年 3月 読売新聞社退社
 フリーランスジャーナリスト
 平成19年 4月 筑波大学社会・国際学群非常勤講師
 平成26年 6月 東京ガス株式会社 監査役

コーポレート・ガバナンスの充実と強化は、企業価値の向上と直結しています。企業活動において「公正性」と「透明性」がいかに確保されているか。それが、社会やお客さまの信頼を得られるか否かのカギであるといっても過言ではありません。

ライフラインを構成する公益企業である東京ガスには、経営の適法性、健全性、透明性の確保はいうに及ばず、いのちと暮らしを守る企業としての責任感が求められます。

一方、外では北米のシェール革命に端を発する国際的なエネルギー供給構造の変化、内では電力・ガスシステム改革といった「エネルギーの激変期」を迎え、グローバルな総合エネルギー企業への変革も見据えなくてはなりません。

幸い、東京ガスには約130年にわたり営々と創りあげたインフラ、1,100万のお客さま、「安心・安全・信頼」のブランド、そして、燃料電池開発などのイノベーション力といった強みがあります。

こうした固有の価値を守りつつ、様々なリスクに柔軟かつ慎重に対応して企業価値を一層高められるよう、社外監査役として注視してまいります。

科学ジャーナリストとして国内外の現場を見てきた蓄積と国の審議会等への参画経験を活かし、特に次の3点を重視します。

①お客さまの目線に立っているか：安定供給、保安、サービスの向上、新たな生活価値の提供、②コミュニケーションは十分か：組織全体の風通し、社会への丁寧な説明、③イノベーションを生む組織か：技術開発、人材育成、女性の登用。

また、お客さまに近い業務がグループ各社に移ることで、効率化できる反面、経営層と現場の意識や行動に乖離が生じるおそれもあります。東京ガスグループ全体としてのコーポレート・ガバナンスや危機管理体制にも目を配ります。

「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」という東京ガスの経営理念が実行されているか、皆さまの目となり耳となって監査してまいります。

執行役員

社長執行役員	広瀬 道明	
副社長執行役員	幡場 松彦	社長補佐、リビング本部長
	救仁郷 豊	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
常務執行役員	吉野 和雄	IT本部長、財務部、経理部
	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
	小林 裕明	技術開発本部長、スマエネ推進部
	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
	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
	山上 伸	エネルギー生産本部長
高松 勝	総合企画部、関連事業部	
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	財務部長
	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	広報部長
	齊藤 隆弘	導管ネットワーク本部 防災・供給部長
	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	エネルギーソリューション本部 産業エネルギー事業部長
	石井 敏康	エネルギーソリューション本部 総合エネルギー事業部長
沢田 聡	総合企画部長	

連結子会社及び持分法適用関連会社

2014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 (%)	2014年3月期 売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)
東京ガス都市開発 (株)	不動産管理・賃貸・損害保険代理業など	11,867	100.0	27,888	4,886
(株) 扇島パワー	電力の発電、供給	5,350	75.0	9,066	377
東京ガス用地開発 (株)	土地・建物の賃貸・管理	5,000	100.0	2,778	814
長野都市ガス (株)	長野県における都市ガス供給	3,800	89.2	14,567	929
(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、コージェネ受注・メンテナンス事業	3,000	100.0	83,544	2,026
(株) ガスター	ガス器具の製造・販売・メンテナンス	2,450	66.7	36,934	2,945
東京エルエヌジータンカー (株)	LNG、LPG の輸送及び船舶の賃貸	1,200	100.0	23,606	4,177
東京ガスエネルギー (株)	LPガスの販売	1,000	66.6	43,027	505
(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	56,118	1,016
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	24,900	317
(株) 東京ガス横須賀パワー	東京電力 (株) への電力卸供給	980	75.0	11,464	541
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供給	480	100.0	20,683	575
(株) ティージー情報ネットワーク	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	20,394	133
TOKYO GAS PLUTO PTY LTD	ブルート上流事業への投資、及びプロジェクト会社への出資	202	100.0	14,659	3,399
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	54,002	2,061
(株) ニジオ	天然ガス・電力の調達・販売	47	100.0	104,727	6,688

注：連結子会社は69社（2014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.、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) 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、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、鷲宮ガス (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.、TGBI 1. LLC、TG Barnett Resources LP、TGBI 2. LLC、日超オペレーション (株)、ティージープラス (株)

持分法適用関連会社

TOKYO TIMOR SEA RESOURCES INC.
 GAS MALAYSIA BERHAD
 (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

東京ガスの株主還元方針

- 当社は、財務方針において総分配性向（連結当期純利益に対する配当と自社株取得の割合）の目標を、2021年3月期までに至るまで各期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。
- 配当については、安定配当を維持しつつ、緩やかな増配を実現しています。
- 2014年3月期についても上記方針を順守し、以下の通り60%の株主還元を実施しています。

1. 通期10円配当の継続
2. 自社株取得については400億円・7,077万株を消却目的で取得

総分配額、配当額の推移

1株当たり配当額	7→8円増配	8円	8円	8→9円増配	9円	9円	9→10円増配	10円
総分配性向	60.1%	73.6%	63.4%	60.1%	60.9%	61.4%	60.7%	60.0%



総分配性向について (2014年3月期の場合)

$$\text{総分配性向 } 60.0\% = \frac{\text{2014年3月期配当額 } 251 \text{ 億円} + \text{2015年3月期自社株取得額 } 400 \text{ 億円}}{\text{2014年3月期連結当期純利益 } 1,084 \text{ 億円}}$$

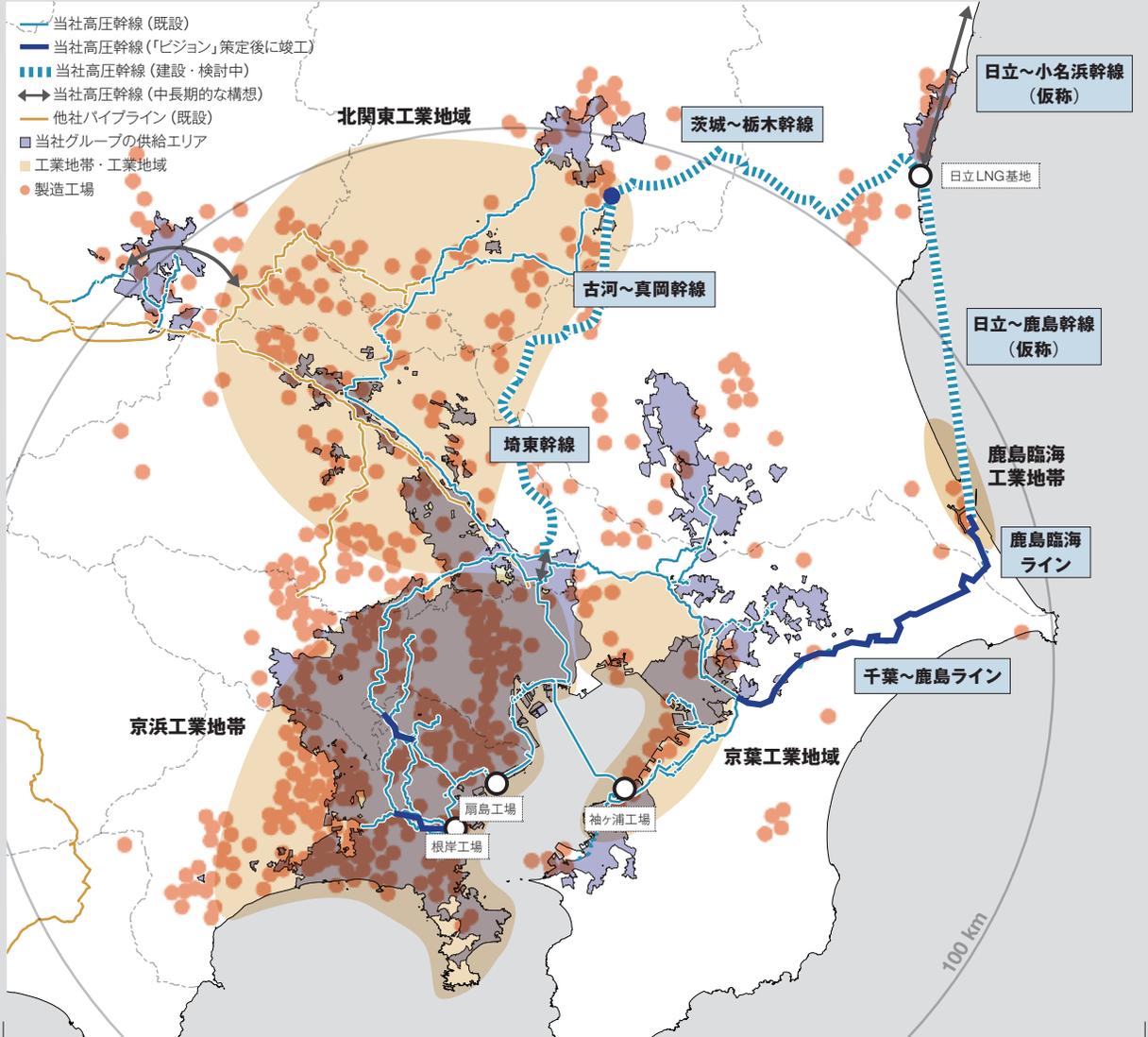
2015年3月期までに実施する株主還元目的の累計自社株消却は3億6千3百万株、ピーク時の発行済株式総数の約13%となる。

※ 発行済株式総数：2,517,551,295株（2014年3月31日現在）

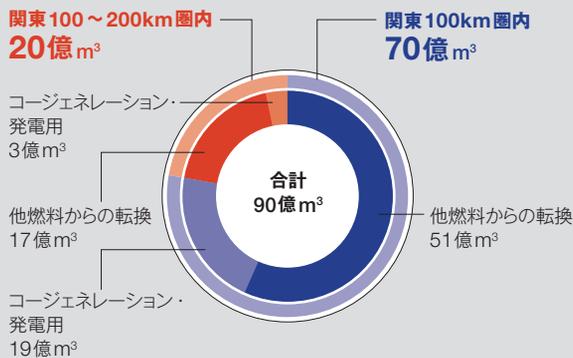
Our Potential

東京ガスが商圏とする関東地方には、重油を使用する工場が集まる工業地域など天然ガスの豊富な潜在需要があり、パイプラインを延伸することでこれらの需要を獲得していきます。

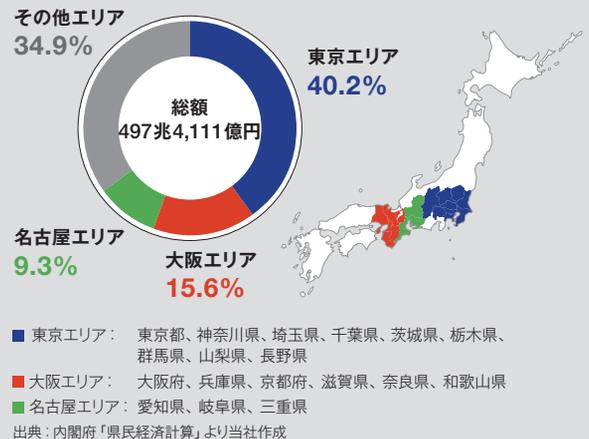
エネルギー需要が集積する関東地方



関東200km圏における工業用・商業用潜在需要



国内総生産 (GDP) における各主要エリアの割合



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



四半期決算の状況

決算説明会資料

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

決算短信

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

「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/manage/vision_j.html

法令に基づく決算情報

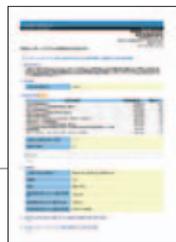
有価証券報告書・四半期報告書

 http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/yuho_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/gvnnc/index_j.html



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



〒105-8527 東京都港区海岸1-5-20

<http://www.tokyo-gas.co.jp>

発行：平成26年7月15日

東京ガス株式会社 財務部IRグループ

このアニュアルレポートは、社内の使用済み文書、管理された植林地及び再・未利用材を原料とした「東京ガス循環再生紙」と、有機溶剤の少ない植物油インキを使用して印刷しています。

