

自らの変革にも挑戦しながら、 東京ガスグループの 持続的成長を追求していきます。

電力・ガス小売全面自由化を目前に控え、日本のエネルギー業界そのものが大きく変わろうとしています。東京ガスグループはその激動の真っ只中で、自らを変えていながら、この未知なる世界においても持続的成長を追求してまいります。

2011年11月、「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～」を策定しましたが、私の使命は、この「チャレンジ2020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です。

今後ともガス事業と首都圏エリアに軸足を置きながら、事業領域と事業基盤を拡充し、さらなる成長に向けた努力を続けてまいります。その中では、時に失敗や挫折を経験することがあるかもしれませんが、しかしリスク管理を徹底しそれを最小限にとどめながら、これから来る新しい時代にふさわしい総合エネルギー企業、グローバル企業となるべく、大胆かつスピーディーにチャレンジを続けていくことが大切だと感じています。

お客さま、株主をはじめ、地域社会、取引先など、ステークホルダーの皆さまには、引き続きご理解・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長
広瀬 道明

Q. 2015年3月期を振り返っていかがでしたか。

A 決算は原油価格下落等外的要因の影響を受けたものの、次につながる布石を打つことができたと評価しています。

日本のエネルギー業界は戦後最大とも言える変換期にありますが、そうした中で私は昨年4月に社長に就任しました。私は、このような激動の時代、未知の世界ではこれまでとの継続性を重視しながらも、むしろ会社の進むべき新たな方向性を定めていく「旗振り」こそがリーダーに求められる役割だとの認識のもと、この1年間その任に当たってきました。

2015年3月期を振り返りますと、通常、ガス事業はそれほど業績が短期間で上下することはありませんが、当期は昨年4月の消費税増税に加え、年度後半にかけては原油・ガス価格が急速に下落するなど、外部環境に大きな変化があり、これが当社の決算にも少なからず影響を及ぼしました。特に、原油・ガス価格下落の影

響は大きく、当期、海外上流事業で295億円の減損損失を計上することとなりました。

一方、当期は「チャレンジ2020ビジョン」の最初の3年間「ホップ」期の最終年度でもありました。昨秋には、次の3年間「ステップ」期の主要施策を策定しましたが、すでに当期中に、ステップ期を順調な滑り出しで迎え得る実績をいくつか形としてお示しできたことには満足しています。例えば、東南アジア地域での事業・投資活動の統括拠点としてシンガポールに東京ガスアジア社を設立したことはその一例ですが、今後はこの新会社を中心にベトナム、インドネシア、タイにも拠点を配置するなど、海外でのグループフォーメーションの構築につなげていきます。

Q. 「チャレンジ2020ビジョン」の進捗と今後の施策についてお聞かせください。

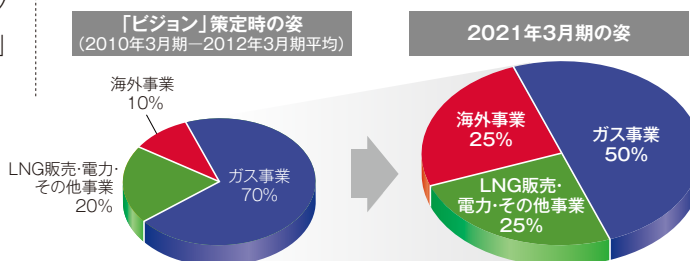
A 今後3年間は「総合エネルギー事業の進化」「グローバル展開の加速」「新たなグループフォーメーションの構築」に注力します。

「ビジョン」が目指しているのは「LNGバリューチェーンの高度化」ということですが、そのためのアクションプラン——①原料調達および海外事業の多様化・拡大、②エネルギーの安全かつ安定的な供給、③お客さまのニーズに合わせたエネルギーソリューションのご提案——は、当初の計画どおり順調に進捗していると評価しています。こうした成果を踏まえ、いよいよ今年度からステップ期に入りますが、このステップ期の3年間は次のジャンプ期への飛躍台となりますから、非常に重要な3年間となります。

ステップ期の主要施策は、「総合エネルギー事業の進化」「グローバル展開の加速」「新たなグループフォーメーションの構築」の三つです。

総合エネルギー事業の進化については、すでに米国キャメロンLNGプロジェクトからのLNG購入に関する契約や、韓国ガス公社との戦略的相互協力に関する協定を締結するなど、原料調達の多様化に向けた取り組みが進んでいます。同時に、天然ガスの一層の普及・拡大を図るため「日立基地プロジェクト」を中心とするインフラ整備も引き続き推進していきます。2016年4月の電力小売全面自由化に向けては、首都圏需要の約1割に相当する約300億kWhの電力を2020年までに獲得できるよう目指すほか、ガスと電気および付加価値を組み合わせる最適なエネルギーソリューションの提供にも注力していきます。

事業構造 (連結純利益・事業別比率)



グローバル展開の加速については、上流事業は北米を、エンジニアリングソリューションなどの中下流事業は東南アジアと北米を、それぞれターゲット地域として特定し、経営資源を集中投下していきます。海外事業はスピード感を持って推進していきますが、一方でリスクも大きいので慎重にステップを踏みながら進めていきます。

三つ目は新たなグループフォーメーションの構築です。海外フォーメーションは前述のとおりですが、国内においても事業の選択と集中を進め、関係会社を含め機能や事業の統廃合等を図って各事業の方向性を整理していきます。当社にとって、主力がガス事業であることは今後も変わるものではありません。しかし方向性としては、これまでのガス事業の一本足経営から脱却してガス事業に続く第二、第三の事業の柱の育成に努め、これまでの富士山型経営から複数の大きな峰を持つ八ヶ岳型経営へのシフトを目指していきます。



Q. 主力のガス事業について、方針をお聞かせください。

A 北関東エリアでのインフラ整備を引き続き推進するとともに、原料調達にあたっては安定性・経済性・柔軟性のバランスを重視します。

増大するガス需要を満たす上でインフラの整備は欠かせません。既存の東京ガスのインフラは、東京湾にある三つのLNG基地からパイプラインを北上させるものですが、新たにエリア最北端の外海に日立基地をつくり、そこからパイプラインを南下させ環状化するインフラの建設を進めてきました。今年度後半には日立基地と茨城～栃木幹線が稼働を開始する予定ですが、これにより東京ガスの天然ガスインフラのさらなる安定化が実現するほか、北関東エリアで見込まれる大きな潜在需要を顕在化するのにも大いに役立つものと期待しています。すでに、国内最大級のIPP（独立系発電事業者）である(株)神戸製鋼所との間に、同社が栃木県真岡市に建設予定の天然ガス火力発電所へのガス供給

に関する契約を締結しましたが、これも潜在需要が顕在化した一例であると捉えています。

ガス事業でもう一つ重要なのが原料調達です。原料調達を考える上で大切なことは、何よりもまず安定性、そして競争力の源泉である経済性、さらには変化に対応できる柔軟性という、時に相反することのある3要素のバランスをいかに取っていくかです。ここ数年は経済性に注目が集まっていますが、国内外のさまざまなプレーヤーと柔軟に連携しながら調達先・価格指標・仕向地条項などの多様化を図り、規模の経済によるスケールメリットなども活かしながら、安定的かつ安価な原料調達を志向していきます。

また、東日本大震災の経験を踏まえ、設備の耐震化を中心とする災害予防対策にもより一層努めていきます。

さらに、ガス事業の根幹ともいえる保安の確保には、引き続きグループを挙げて全力で取り組んでいきます。

Q. 自由化をにらんだ、今後の電力事業戦略についてお聞かせください。

A

2020年までに首都圏での電力需要の約1割獲得を目標に、今秋の予約販売開始に向け準備を進めています。

電力事業では2016年4月の電力小売全面自由化に向けて、これまでの卸・大口のお客さまに加え、自由化の対象となる家庭用・小口業務用のお客さまへの電力販売にも注力し、2020年までに首都圏需要の約1割のシェア獲得という、非常にチャレンジングな目標を掲げ取り組んでいきます。

翌2017年には、現状100%シェアを持つ当社が「守り」の立場に転じるガスの小売全面自由化も控えています。電力はガスに比べて圧倒的に市場規模が大きく、電力自由化は東京ガスグループにとって大きなチャンスだと捉えています。

電力事業推進にあたっては、発電所から小売までの電力バリューチェーンの構築に努めます。そこでの当社の強みは、日本の中核である首都圏エリアに1,100万件もの顧客基盤をすでに

有していること、そして、ガス販売チャネルである東京ガスライフバルを通じてこれまで地域のお客さまと密接な関係を構築してきたことです。今秋開始する電力の予約販売に向けて、現在、システム面、料金・サービスメニューなど、最終段階の準備を進めていますが、今後はマス媒体による広告宣伝と地域・顧客密着型のライフバルによる営業を二本柱にそのシナジー効果でシェア獲得を図ります。どれだけのお客さまが東京ガスから電力を買ってくださるか、これまでのお客さまとの関係の真価が問われることになると考えています。

電源規模に関しても、自社電源を現在の約130万kWから2020年には約300万kWへと拡充します。加えて現在の天然ガス火力にベース電源を加えた一層競争力のある電源ポートフォリオの構築も目指していきます。

Q. 海外事業を今後どのように展開・拡大していくのかお聞かせください。

A

上流事業は北米に、中下流事業は東南アジアと北米をターゲット地域に特定し、経営資源を集中的に投入していきます。

先ほど、海外事業で注力する地域を上流事業・中下流事業に分けてご説明しましたが、資源ビジネスとも言える上流事業においては、従来のようなLNG調達を伴う上流

権益の取得に加え、調達を伴わない北米などのガス田権益の取得や、中小規模LNGプロジェクトへの参画など、参入形態の多様化を図ることですらなる拡大を追

求します。北米では、ヒューストンにある拠点の陣容を拡大・強化し、有望な物件には積極的に挑戦していきたいと考えています。短期的には原油価格の影響を受けやすいビジネスですので、安定的な収益を見込める中下流事業とのバランスを取って進めていきます。

中下流事業の中核エリアは東南アジアです。人口の増加や経済成長など、かつて日本が通った道を今後辿ることになれば、この地域でも必ずLNGバリューチェーンが必要となってきます。東京ガスでは、グループとして培ってきたLNGを中心とする総合エネルギー事業に関わる技術・ノウハウを活かし、東南アジア各国における工場・商業施設等のエネルギーソリューションや、エネルギーインフラの構築などへの貢献を目指すとともに、現地エネルギー会社とのアライアンスなどを通じて、エネルギーの受け入れから供給、利用までのバリューチェーン展開にチャレンジしていきます。多少時間がかかっても法制度や商習慣等、現地の事情に精通した人材を多く育成し、東南アジア各国の発展に寄与する形で当事業の成長を押し進めていきたいと考えます。



Q. 電力・ガスシステム改革について、東京ガスの事業形態にどのような影響があると考えていますか？

A 企業の再編・統合が進むことが予測される中、想定しうるシナリオの準備をしつつ、試行錯誤しながら激動期における経営の舵取りに努めます。

電力・ガスシステム改革の本質は、電力・ガスという「事業」の垣根と、双方にあった「地域」の壁の二つを一気に取り払おうというものです。そしてこの過程で、企業の再編・統合が加速すると見えています。本年4月、東京電力(株)と中部電力(株)の2社がアライアンスを組んで上流・燃料調達から発電までを行う新会社JERAを設立するという、エネルギー業界にとっては極めてインパクトの大きい事象もありました。

エネルギーの大半を輸入に依存せざるを得ない非資源国・日本にとって、大きな課題となっていることの一つに、LNG価格をいかに低減させていくかという問題があります。JERAは、LNG年間調達量としては世界最大規模の4,000万トン調達していくとのこと

ですが、同社が規模の経済を活かしたバーゲニングパワーをつけることができれば、当社も含め日本全体にも少なからずその好影響が波及してくるのではないかと、そういう効果も期待しています。

電力・ガス全面自由化は国内初の試みであり、当社でも外国でのケースや金融、通信など他業界での自由化のケースなどを参考にしながら、想定しうるシナリオに対しては準備を進めています。ただ、自由化後の姿を現時点で見通すことには限界もあります。試行錯誤しながら柔軟に対応を進めていくことで、非連続の変化が起こる激動期の東京ガスを成長軌道へと乗せていけるよう尽力していきたいと思えます。

電力・ガス自由化スケジュール(予定)



Q. 株主還元について考えをお聞かせください。

A 社会性が極めて強いという事業特性から、株主・お客さま双方への還元バランスを図りつつ総分配性向6割の水準を維持します。

株主還元については、配当は減配をせず、利益水準に合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です。加えて、消却を前提とした自社株取得を組み合わせながら、株主の皆さまへの総分配性向を6割とする基本方針を堅持していきます。

コーポレート・ガバナンス・コードの導入を機に昨今ROEへの注目度がこれまで以上に高まっていますが、当社ではかねてから安定性・成長性指標に加え、ROEのような効率性指標も重視してきました。2011年に掲げた中期的なROE目標値8%に対し、ここ数年その水準を上回る年が続いています。当社の場合、地域性・社会性の強い規制産業の要素がありますから、事業を行う上で、お客さまからのご理解を得ることが必須となります。そのためこれまで私どもの経営のスタンスは、最大のステークホルダーであるお客さまと株主の皆さまとのバランスを取ることを重視し、

営の効率化に伴う成果は、お客さまにはガス料金の引き下げ、株主の皆さまには増配という形で還元してまいりました。そうした当社の事業特性を踏まえて対外的にコミットメントした水準として、ROE 8%という目標値を捉えていただければと思います。

当社の経営理念や事業哲学は、基本的には自由化後も変わるものではありません。自由化の流れの延長で規制緩和がより一層進めば、ROE水準の考え方も見直していくことがあるかと思いますが、当面2020年までは現在の考えを継続しつつ、さらに工夫の余地があるか検討していきたいと思えます。

総分配性向の推移

