



代表取締役社長

広瀬 道明

第二の創業にコミットします

私の役割は、東京ガスグループの企業価値創造です。当社は、1885年の創立以来130年以上にわたって、首都圏のお客さまにガスを安定供給することで、経済発展と豊かな暮らしを支えてきました。

日本のエネルギー業界は、昨年の電力小売全面自由化に続き、今年4月からはガス小売全面自由化もスタートし、本格的な競争時代に入りました。あまり知られていないかもしれませんが、文明開化の1872年、日本の夜の街を明るくしたのは、ガス灯でした。その数年後に誕生した東京ガスは、日本で初めてLNG（液化天然ガス）を導入、初のガス冷房、初の大規模コージェネレーションシステムを導入するなど、クリーンエネルギーである天然ガスの普及と、

エネルギーフロンティアの開拓をしてきました。

私は、「首都圏でのガス事業」という規制の枠を超え、電力小売を含めた様々な事業・サービスを全国、海外で行うことができるエネルギーの自由化を、絶好の成長機会と捉え、良い意味での緊張と興奮を覚えています。現在を、文明開化の明かりをともした創業期以来の「第二の創業期」と位置付け、経営にコミットしてまいります。

富士山型経営から八ヶ岳型経営へ

私たちは、電力・ガスの全面自由化を、受動的ではなく、主体的な経営課題として捉えてきました。2011年の東日本大震災は、エネルギー会社としての経営を大きく見直すきっかけとなりました。同年に策定した中期経営計画「チャ

第二の創業にコミットします

私は、エネルギーの自由化を絶好の成長機会と捉え、
良い意味での緊張と興奮を覚えています。

現在を、文明開化の明かりをともした創業期以来の「第二の創業期」と位置付け、
企業価値向上に全力を尽くしてまいります。

東京ガス本社：ガス灯前

レンジ2020ビジョン」では、全面的な自由化の時代が来ることを予測し、事業ポートフォリオの変革を掲げました。

首都圏の都市ガス事業のみに依存する「富士山型」経営ではなく、電力や海外事業など多様なビジネスによって持続的な発展を目指すという、「八ヶ岳型」経営を目指します。私自身、八ヶ岳が好きで、よく訪れます。それぞれの山が個性を持ち、独立していながら、見る時間や角度によって、連峰としての新たな魅力が見えてきます。当社の事業ポートフォリオもそのように変革していきます。

企業価値向上に資する投資を優先します

2017年3月期の営業利益は、前年比70%減の583億円となりました。前期に発生したスライドタイムラグ効果の解消、

将来に向けた国内大型インフラの稼働による減価償却費の増加、年金数理差異等が主な減益要因ですが、経費削減や営業努力により、当初計画は上回ることができました。

2018年3月期の営業利益は、為替1ドル115円、原油価格1バレル55ドルを前提に、会計上の一過性要因の解消を中心に、前年比41%増の820億円を計画しています。

大幅増益ではありませんが、私たちは、この利益水準が当社の実力であるとは考えていません。過去の利益を下回っているのは、会計上の一過性の要因に加えて、第二の創業期にあたり、将来の企業価値向上に資する投資・施策の実行を優先した結果であることをご理解ください。

2011年の東日本大震災をきっかけに策定した「チャレンジ2020ビジョン」を着実に実行し、事業ポートフォリオを転換します

電力小売全面自由化1年目は計画を大きく上回る契約を獲得できました

電力事業は関東だけでも3兆円近い巨大な市場があり、自由化は当社にとって大きなチャンスです。これまでの卸販売に加え、自由化となった家庭用・小口業務用のお客さまに販売を拡大することで、2020年には首都圏需要の約1割のシェアを獲得するという目標を掲げています。

電源（発電所）の開発は順調に進んでいますので、焦点は顧客の獲得です。当社グループ一丸となって取り組んだ結果、電力小売1年目の2017年3月期は、計画（40万件）を大きく上回る73万件のお客さまを獲得し、新電力No.1のポジションに立つことができました。東京ガスに対するお客さまの信頼と、地域密着型販売ネットワークの東京ガスライフバルなどのグループ会社の努力に支えられた結果であり、今年度には、累計契約件数100万件を目標としています。自由化2年目を迎え、新電力各社の中でも再編などの動き

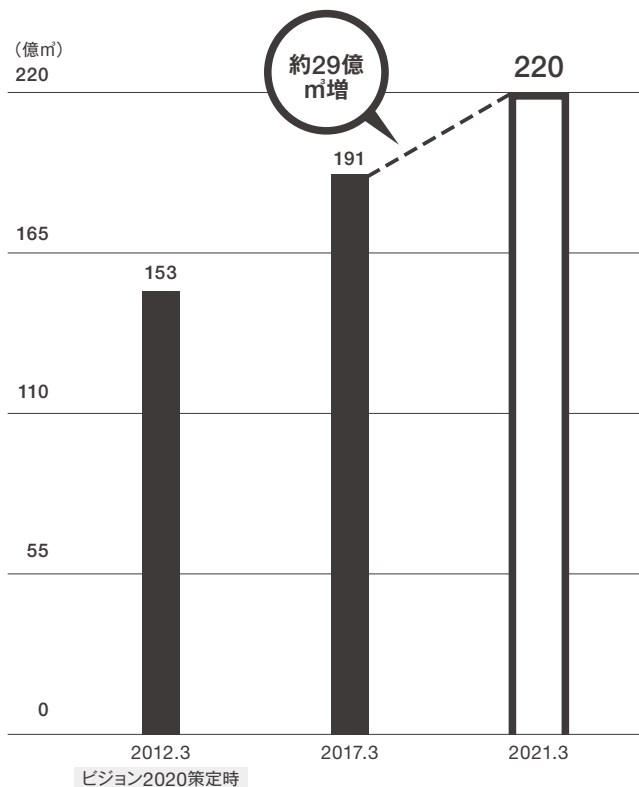
が出てくるとお考えいただけますので、様々な可能性を視野に入れ、非連続の拡大を目指していく考えです。今年度も、この事業に必要な経営資源は躊躇なく投入していきます。

ガス小売全面自由化には攻めの姿勢で臨みます

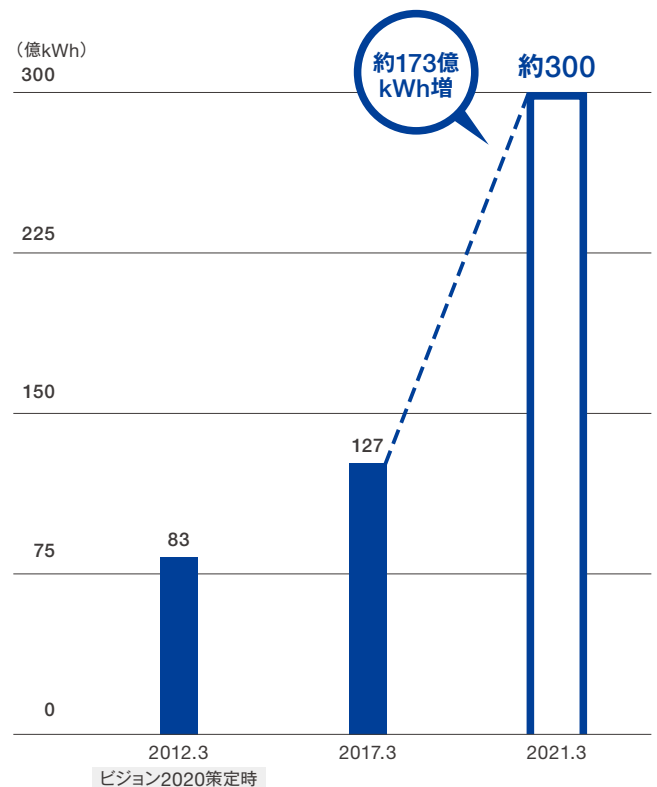
4月からガス小売全面自由化もスタートしました。都市ガス事業についても守りに入るのではなく、従来の枠を超えて展開できるチャンスと捉え、攻めの姿勢で臨みます。ガス、電気、サービスをお客さまに合わせてワンストップで提供するという方針のもと、お客さまにとっての総合的なエネルギーコストと付加価値で選んでいただけるように努力していきます。

また、ガス導管事業者としては、透明性・中立性・公平性を確保し、自由化後も安心してガスをお使いいただくために、各小売事業者との円滑な連携に取り組んでいきます。安定供給と普及拡大のために、古河～真岡幹線を2017年秋

ガス販売量（「ビジョン」ベース）



電力販売量



ごろの完成に向けて工事を前倒しし、さらに茨城幹線についても最終的なルート選定の上で工事に着手し、天然ガスインフラの整備を進めてまいります。

相対的にクリーンなエネルギーであるLNGを原料とするガスの需要は、これまで他のエネルギーからの転換を通じて成長してきましたが、これからも普及・成長が期待されています。ガスを安全にご使用いただくためには、保安のノウハウが必要不可欠であり、我々には長年培ってきたお客さまとの信頼関係があるので、競争優位にあると考えています。

長期ビジョンを着実に進めます

2018年3月期は、2011年に策定した「チャレンジ2020ビジョン」のステップ期の最終年度です。主要施策である「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」は着実に進んでおり、今年度はさらに前進させます。

「総合エネルギー事業の進化」については、電力小売事業の順調なスタートができました。電源開発も計画通り進んでいます。都市ガス事業では、当社初の東京湾外基地となる日立LNG基地や茨城～栃木幹線をはじめとする北関東のインフラが稼働したほか、日立基地と鹿島地区を結ぶ茨城幹線の建設を決定しました。茨城幹線が完成し、幹線

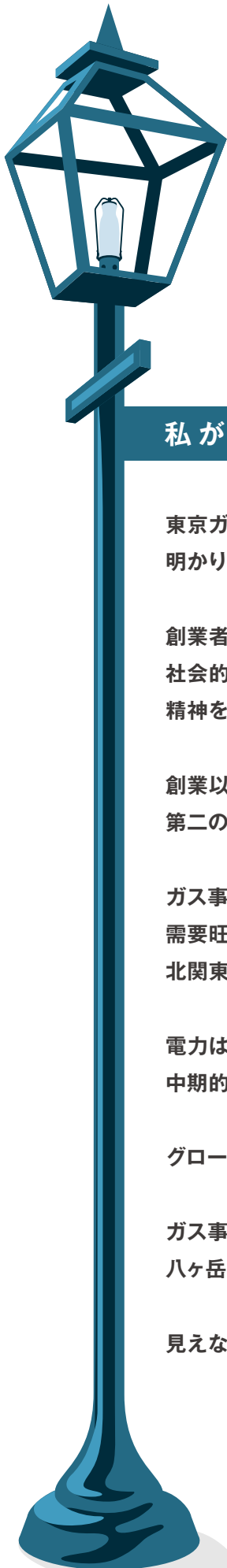
が環状化すれば今後の関東におけるガス需要増に確実に対応していくことができます。

「グローバル展開の加速」については、海外拠点の新設と人員の増強によって体制を強化してきました。北米、東南アジアを中心に体制が整い、具体的な案件も積みあがってきました。2017年に入ってから5月に米国テキサス州に約660km²の鉱区を保有する、キャスルトン・リソーシズ社の株式30%を取得しました。これまでも米国においてガス開発事業の権益を保有していましたが、ガス開発事業会社への出資は初めてのことになります。

「新たなグループフォーメーションの構築」では、2017年4月から、都市ガス事業、電力事業、リキッドガス事業、暮らしサービス事業、エンジニアリングサービス事業、地域開発サービス事業、海外事業の7つの事業ドメインを編成しました。「ハケ岳型経営」と言いつつ7事業ですが、企業価値向上に資するのであれば、新たな事業の創出の可能性も残しておきたいというメッセージも込めています。

コーポレート・ガバナンス体制についても、4月から監督と執行をより明確に分離し、取締役会のモニタリング機能を強化しました。同時に、個々の執行の詳細ではなく、東京ガスグループ全体としての重要な戦略を立案する場になってきています。今まで規制産業であったものが自由化され規制がなくなり、事業のポラティリティが増加することを見越してリスクマネジメント体制の強化も図りました。





私がお伝えしたいこと

東京ガスの歴史は
明かりをともすことから始まりました

創業者渋沢栄一の唱えた
社会的価値と経済的価値の両立の
精神を大切にしています

創業以来、競争と変革の連続でした
第二の創業で、変革を加速します

ガス事業は成長産業、
需要旺盛な首都圏を基盤に
北関東に広げます

電力は2017年に100万契約を、
中期的には関東の10%を目指します

グローバル展開を進めます

ガス事業だけではなく
八ヶ岳経営を推進します

見えない資産を生かした経営をします



次期の経営計画を固めていきます

2019年3月期からは、「チャレンジ2020ビジョン」の仕上げとなる「ジャンプ」期の3年間でスタートします。ステップ期間の最終年度である今年度中にジャンプ期に向けた戦略を検討し、秋には打ち出していきたいと考えています。

電力事業をどこまで展開するのか、海外にはどれくらい投資するのか、一方で事業のスクラップ&ビルドは必要か等を、エネルギー事業での競合であるJERA（東京電力と中部電力のエネルギー事業の合併会社）の動きや国のエネルギー基本計画なども関連させながら、経営戦略を構築していきたいと思っています。

例えば、「チャレンジ2020ビジョン」では、電力事業における発電能力を現在の160万kWから2020年には約300万kWに拡充することを計画していますが、その先の2025年には500万kWまで伸ばすことを目指して、3年間の施策を立てていきます。

今後、総合エネルギー事業の推進、グローバル展開のためには、これまで以上に他社との連携も必要となってくるでしょう。既に高圧電力の販売においては、東北電力と連携してシナジアパワーを設立していますが、今後はさらに大きな枠で柔軟に検討していきます。

必要であるという、昨今のCSV（共通価値）を先取りした考えで起業しました。

人々の生活に欠かせないクリーンなエネルギーの安定供給と安全を守り抜くことで社会貢献をしながら、自らの持続的な利益成長を実現するという当社の経営は、130年間、一貫しており、全社員に浸透したこの想いこそが、当社のCSRの原点であり、企業価値の源泉です。ガスだけから電力・サービスを含む総合エネルギー事業となり、提供するエリアが東京から首都圏、日本、世界へと広がりますが、根底に流れる理念は変わりません。

事業推進の原動力は社員であり、その一人ひとりが生き生きと働いていないと事業そのものが成り立たないという考えのもと、各種制度の拡充・整備や意識啓発に取り組んでいます。社員がやりがいを持って働くことができる環境を整えることは、自ずとダイバーシティや人権を尊重する企業風土の醸成につながっています。

私は、お客さまや株主さま、お取引先、地域社会などのステークホルダーに提供した価値の総和こそが「企業価値」と考えています。株主還元については、配当と消却を前提とした自己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約6割とする基本方針を2020年まで継続していきます。大幅減益となった2017年3月期も減配をしませんでしたが、今後も利益成長に合わせて、緩やかに増配していく方針です。

私たちは成長し続けます

私は、東京ガスグループを成長企業であり続けるべく、経営しております。クリーンで競争力のあるLNGへの転換による国内のガス需要の増加が期待されますが、当社はインフラ整備を進めている北関東での販売増を目指します。さらに、電力事業、海外など国内ガス事業以外の成長機会もあります。

コーポレートメッセージ「あなたとずっと、今日よりもっと。」に込めた想いを大切にしながら、多くのステークホルダーとの対話を重ね、新しい時代に向け新たな体制で長期的な企業価値を向上します。ステークホルダーの皆さまには、第二の創業期に向けた東京ガスグループの挑戦を温かく見守っていただき、ご支援いただきますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

広瀬 道明

「見えない資産」を磨き続けます

当社グループは、1885年の創立以来、財務諸表の資産には載らない「見えない資産」を蓄積してきました。当社グループの競争力の源泉は、顧客からの信頼、蓄積されたナレッジ、経験豊富な人材、安定供給の実績、LNGの調達力、ライフバルなどの首都圏におけるネットワーク、様々なパートナーなどの「見えない資産」です。これに、財務諸表上に記載されますが地下にあり目には見えないパイプ（導管）などのインフラ設備を加えて、競争優位を生み出しています。また、電力小売販売を開始し、お客さまから東京ガスというブランドへの高い信頼があることを再認識しました。地下のパイプも信頼も、目に見えない資産です。今後本格化するガスの小売自由化においても、この強みを大切に生かして、展開していきます。

社会貢献と企業価値向上を両立します

当社の初代社長であり、事業の基盤を作った明治時代の実業家渋沢栄一は、著書「論語と算盤」の中で、理念と利益の両立の重要性を訴えました。理念と利益のどちらか（OR）ではなく、理念と利益の両立（AND）が、持続的な成長には