



## 財務の健全性に目配せしながら、 持続的な成長投資と 充実した株主還元を行っていきます

常務執行役員 CFO 中島 功

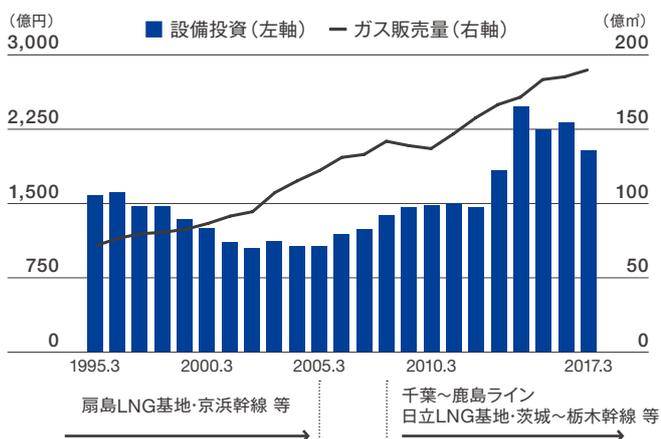
### 「稼ぐ力」の強化につながる投資を実行

私はCFOとして、経営戦略の検討・決定プロセスに参画するとともに、財務・資本政策を担当しています。財務と投資に関する東京ガスの基本方針は、成長のための持続的な投資、健全な財務体質の維持、充実・安定した株主配分という相互に関連する3つの命題を同時に達成していくことです。2017年3月末のバランスシートは、自己資本比率49%、D/Eレシオ

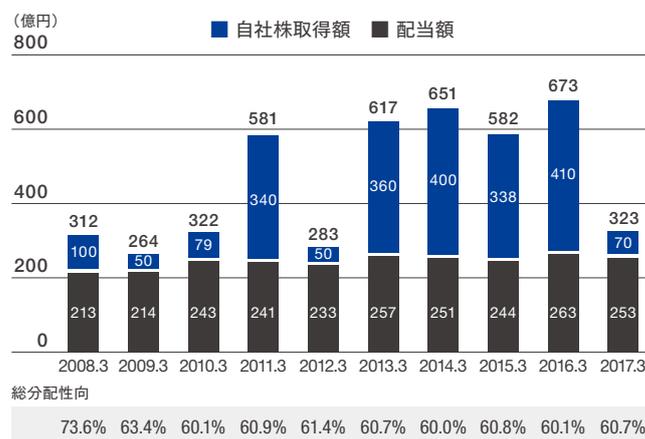
0.65と十分強固であることを踏まえ、2018年3月期も積極的に成長投資を行うとともに、市場において優位性ある現在の株主配分(総分配性向60%)を維持してまいります。

2017年3月期の経常利益は前年比70%減の556億円にとどまりましたが、その主な要因は、当社の「稼ぐ力」の強弱を必ずしも示すものではない、「原油価格の変動に伴うスライダタイムラグ」や「年金数理差異」により約1,200億円相当の減益が生じたためでした。これらの一過性の要因の一方で、新規

### 設備投資とガス販売量の推移



### 株主還元の推移



## 財務戦略の基本的な考え方

1 投資効率・資本コストを意識した  
成長投資の着実な実行

参入した電力小売事業のための先行投資、そして都市ガス供給力を格段に向上させる日立LNG基地の新規稼働等に伴う減価償却費も利益を圧迫しましたが、これらは将来の成長のための先行投資であり、中長期的な「稼ぐ力」の強化につながるものと確信しています。

具体的な戦略を着実に実行する  
「八ヶ岳型経営」への転換

「チャレンジ2020ビジョン」を一言に要約すれば、祖業にして中核事業である都市ガス以外でもしっかりと稼ぐことができる事業ポートフォリオを構築することです。具体的には「ガス事業」、「海外事業」、「LNG販売・電力等の事業」の比率を2:1:1にすることであり、ガス事業中心の「富士山型経営」から複数の事業を最適に展開する「八ヶ岳型経営」への転換を目指すというものです。

「チャレンジ2020ビジョン」策定当初は、そのイメージが必ずしも明確ではありませんでしたが、その後の取組みを通じ、当社グループがターゲットとする7つの事業領域、具体的には①都市ガス事業、②電力事業、③リキッドガス(LPG・産業ガス)事業、④暮らしサービス(ライフサポート・生活提案・総合設備等)事業、⑤エンジニアリングサービス(エネルギーサービス・LNG設備等)事業、⑥地域開発サービス(不動産活用・管理)事業、⑦海外事業をドメインとして整理しました。

特に「電力事業」においては、当社のお客さまを昨年度の約73万件から2018年3月期は100万件まで増やす計画です。また2018年3月期から開始された都市ガス事業の小売全面自由化に対しては、単に都市ガスのお客さまを防衛するという受け身の姿勢ではなく、都市ガス・電気・生活関連サービスを組み合わせ、お客さまに一段と付加価値の高いものをご提案するという攻めの姿勢が大切であると考えております。

また、「海外事業」では、対象エリアを北米と東南アジアに重点化し、地域の有力企業と連携を図りつつシェールガスやガス火力発電事業への参画等の取組みを進めております。事業性を含め慎重に投資判断を行い、リスク管理にも留意しつつ進めてまいります。一つひとつの実績の積み重ねが次なるビジネスチャンスにつながる好循環を実現していきたいと考えております。

2 持続的な成長投資、充実・安定した  
株主還元を裏付ける  
健全な財務体質の確保3 明確な株主配分方針  
(総分配性向60%)の継続

さらに「地域開発サービス事業」としては、2020年に向けて大手デベロッパーとのコラボレーションによりJR田町駅東口エリアの大規模プロジェクト「msb Tamachi (ムスブ田町)」を本格的に展開してまいります。

このように八ヶ岳の峰となる各事業が自立して成長戦略を実行するとともに、各事業をグループ全体として適切にマネジメントする体制を一段と強化し、「チャレンジ2020ビジョン」の実現を図っていく所存です。

ROE8%の達成に向け、  
資本コストに留意し投資を判断

「チャレンジ2020ビジョン」策定時には、2020年までの9年間で2兆600億円の投融資を行うとし、既にその半分強の投資を実施してきました。2018年3月期以降も、パイプラインの入取替等の保安強化や中長期的視点に立った高圧導管網の投資が予定されておりますが、特に海外事業・エンジニアリングサービス事業・不動産事業等においては、ROE向上を念頭に資本コストに十分留意し、意思決定を行ってまいります。

「チャレンジ2020ビジョン」では2021年3月期時点でのROE目標として8%を掲げています。2017年3月期のROEは、一過性の減益要因であるスライドタイムラグ等の影響で約5%にとどまりましたが、今後、「八ヶ岳」を構成する各事業の利益を着実に維持・拡大することで、この目標達成に注力していきます。

## 配当と自社株取得で60%の総分配性向を維持

2021年3月期までは、連結当期純利益の60%程度を配当および自社株取得として株主の皆さまへ還元していくことを表明しております。これは、安定配当をベースにステップ・バイ・ステップで増配をする一方で、時点時点での経営の成果をタイムリーに株主の皆さまに還元することを目指したものであります。60%という水準は、創出されたキャッシュフローの使途として、株主の皆さまへの還元、今後の成長投資、健全な財務体質の3つのバランスを考慮したものであります。また、こうした剰余金の配当等に関する方針を可能な限り明確化しておくことも、株主の皆さまのご理解・ご支援をいただく上で大切なことと考えております。