

社長メッセージ



# イノベーションで エネルギー・フロンティアを 切り拓きます

経営のバトンを引き継いだ私の役割は、  
「東京ガスグループ2018-20年度経営計画  
(GPS2020)」で掲げる目標を可能な限り  
前倒しで実現し、2020年代の発展・飛躍を  
確実なものとする事です。  
安定性・経済性・環境性に優れた  
「天然ガス」を軸に、  
自らイノベーションを起こすことにより、  
首都圏の都市ガス会社No.1から、  
グローバルなエネルギー・フロンティア企業へと  
進化させることを通じて  
企業価値向上を実現することに邁進いたします。

## GPS2020を可能な限り前倒しで実現します

今年4月に社長に就任いたしました。都市ガス業界だけでなく、エネルギー業界が大きく変わる局面で、東京ガスグループの経営を担うことになり、身の引き締まる思いです。私は、1979年の入社以来、ガスの輸送（導管）、人事、経営企画、原料調達、海外事業、家庭向けサービスなどの現場・マネジメントを経験してきました。この経験を東京ガスグループの企業価値向上に生かしてまいります。

当社は、東日本大震災直後の2011年11月に長期的な目指すべき姿とロードマップ「チャレンジ2020ビジョン」を策定しましたが、私は、総合企画部長の立場で計画策定に関わりました。当ビジョンは、国民生活・産業活動の基盤であるエネルギーの世界において、「LNGバリューチェーンの高度化」を通じて貢献するという当社の姿勢を示したものです。ホップ期、ステップ期の6年間を経て、経営のバトンを受け取った私に課せられた最大の役割は、「チャレンジ2020ビジョン」の最後の3年間の中期経営計画「GPS2020」に掲げる政策を確実に実行し、目標を可能な限り前倒しで実現することにより、2020年代の発展・飛躍のための基盤を盤石なものとする事です。

当社が目指しているのは、首都圏における都市ガスの供給者だけでなく、総合エネルギー企業として、世界のエネルギー・フロンティアを切り拓いていく企業であり続けることです。GPS2020の達成は、エネルギー・フロンティア企業になるという経営理念の実現そのものです。電力とガスの小売全面自由化がスタートした今、一人でも多くのお客さまに電力のご契約をいただくことが、同時にガス事業の基盤を守ることになります。電力・ガスを通じた天然ガスの普及拡大は、お客さまの利便性、社会全体の低炭素化に貢献するものであり、可能な限り前倒しで実現したいと考えています。

代表取締役社長  
内田 高史

## 社長メッセージ

### 前年度は増収増益、電力契約も目標前倒しで達成

「チャレンジ2020ビジョン」のステップ期の最終年度の2018年3月期は、営業利益1,163億円と、当初計画の820億円を大きく上回り、前年比99.3%増を達成、都市ガス事業、電力事業、海外事業も増益となりました。前期の一過性の減益要因（スライドタイムラグ効果、年金数理差異等）の解消が増益に寄与した面はあるものの、一部のガス大口卸供給契約を失う中で、増収増益を実現できたことは、全社員の努力の成果と評価しています。

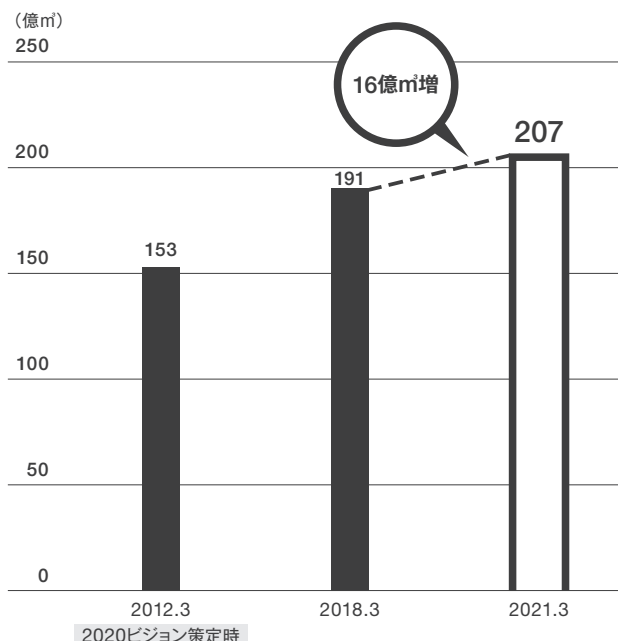
2019年3月期の営業利益は、為替1ドル110円、原油価格1バレル65ドルを前提に、20%減益の930億円を計画しています。減益の計画となったのは、原料価格とガス料金反映のタイムラグ、および基幹システムの稼働に伴うデータ移行等の一過性の費用増が主因であり、ベースの収益力が低下しているわけではありませんので、ご理解いただければと願います（P55参照）。もちろん、この利益水準に満足しているわけではなく、利益を上乗せできるように努力するとともに、中期的に利益水準を向上させていくつもりです。電力の小売りについては、2017年3月末に2017年度末申込件数100万件の目標を掲げましたが、2017年10月に前倒しで達成し、3月末で125万件と申込件数の増加は続いています。海外事業も、発電所や都市ガス配給事業といった中下流分野への投資を着実に進めています。

### 中期経営計画GPS2020で グローバル総合エネルギー企業に進化します

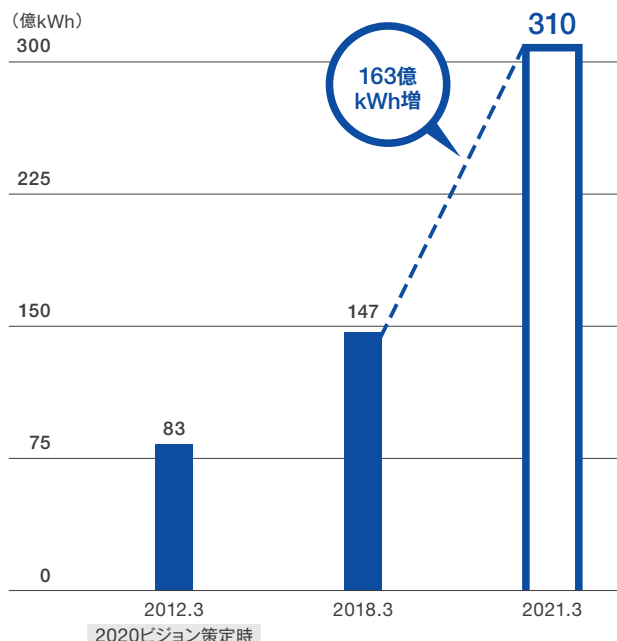
東京ガスグループは、130年以上の歴史の中で、かつて経験したことのない時代の転換点にあります。もともと都市ガス事業は規制産業ではありましたが、創業以来、灯り、給湯、暖房、厨房分野で、電力業界と熾烈な競争をしてきました。電力とガスの小売全面自由化が進み、電力会社との競争はより直接的になり、今後は、他のエネルギー大手やエネルギー以外の業界からの参入も増えていくと考えています。当社は、GPS2020の前提となるこれからの時代認識を「天然ガスの時代」「電気とガスは1つからという時代」「デジタル化の急速な進化がもたらす異次元イノベーションの時代」と整理しました。GPS2020は、ガス（G）とパワー（P:電気）とサービス（S）をトータルでお客さまにお届けしようという計画です。首都圏だけでなく、全国、世界に展開します。私たちが目指しているのは、「首都圏の都市ガス会社」「日本一の都市ガス会社」から「グローバルな総合エネルギー企業」への進化です。

財務面では、2021年3月期の営業利益と持分法利益の合計で1,300億円、営業キャッシュ・フローは2,800億円と従来のチャレンジ2020ビジョンの2,500億円から上方修正、ROE 8%程度を目指してまいります。

ガス販売量（「ビジョン」ベース）



電力販売量





# イノベーションでエネルギーのフロンティアを切り拓くため シリコンバレーの拠点を作り デジタル・イノベーションを進めていきます

## ガス(G)・電力(P)・サービス(S)を グローバル(G)で強化します

これまでの中期経営計画の背景との一番の違いは、電力・ガス小売全面自由化により、すべてのお客さまにガスだけでなく、電力もセットでお届けできるようになったことです。1,100万件のお客さまに、使用実態に応じた最適なエネルギーをご提案します。2020年までには、首都圏の約10%に相当する220万件のお客さまに東京ガスグループの電気をお届けすることを目指し、あわせて発電所に投資していきます。現在の発電容量160万kWを2020年度に300万kW、2020年代には500万kW規模に拡大していくことを目指します。再生可能エネルギー電源についても、2020年代前半までに40万kWの開発を目指します。天然ガスの普及拡大では、北関東エリアでの需要開発のために茨城幹線を完成させ、卸先である周辺ガス事業者、LPガス事業者との連携を強化します。また最適なエネルギー供給体制を作るために、エネルギー事業者などと、LNG融通、原料トレーディング等、LNGバリューチェーン全体でのアライアンスを進めていきます。

新たに重点事業としたサービスについては、ご家庭のお客さまに、水まわり、ハウスクリーニングを含めた家庭内でのお困りごとに対するサポートを、ガス・電力とあわせて提供します。業務用では、コンビニエンスストアやファミリーレストラン向けの業務用燃料電池の設置など、最適なガス・電気の供給に関わるサポート、産業用では、ガスや電気だけでなく、熱・工業用水などを含めて、ユーティリティの一括供給を目指していきます。

エネルギー需要が大きく、自由化やエネルギーの市場取引が進んでいる北米等では、シェールガスを中心とした上

流事業、および発電所等の中下流事業への参画を継続し、今後の国内外の事業に資するノウハウの獲得・活用を図りつつ、収益基盤を強化していきます。急速な経済成長に伴い、天然ガス需要の高まりやLNG輸入の拡大が見込まれる東南アジア地域において、各国政府・企業と連携しながら、エネルギーインフラの構築・天然ガス導入を通じて、各地域のLNGバリューチェーンの構築に貢献していきます。

## シリコンバレーの拠点を作り デジタル・イノベーションを進めます

異次元イノベーションの時代に向けて、デジタル・イノベーション本部を設置しました。目的は、オペレーションの効率化・省力化と新規事業創出の2点です。まず、効率化・省力化においては、ICT活用により、例えばお客さまの在宅時に定期保安巡回の訪問ができるような改善（約1,000人による保守点検の稼働率の改善）、電話契約業務の効率化（約1,000人のオペレーターの効率的稼働）、火力発電の稼働率改善など、効率化・省力化、コスト削減の余地は大きいものがあります。これまで個人の経験や勘に依存していた技能の伝承や業務の質の改善にも大きな効果を発揮すると考えています。

新規事業創出では、IoTの活用により、エネファームの性能の向上、床暖房とエアコンを連動した効率的な運転の実現、太陽光発電で発電した電力の他の家庭への融通、ブロックチェーンを使った決済など、様々な可能性の実現につなげていきます。現在、ベンチャーキャピタルへの出資とシリコンバレーでの7~8人の駐在員の活動を通じて、情報収集、オープンイノベーションを進めており、IoTのセンサーなどについて、本社の技術部門、各事業部門との連携を深めています。

## 社長メッセージ

### 強みは見えない資産です

私は、東京ガスの強みは、天然ガスの最上流（ガス田）から最下流（家庭の機器の設置、保守）まで、様々な有形、無形の見えない資産を持っていることだと考えています。なかでも、約130年の歴史の中で、先人たちが安全で安定した供給の実績により培ってきた「東京ガスが言うなら間違いない」と感じていただけるお客さま・お取引先からの信頼、それを支えている人材、技術が大きな強みです。

GPS2020の戦略を絵に描いた餅に終わらせないためには、現場の力が重要です。人々の生活のライフラインであり、産業活動のインフラである当社の事業にとって、安全で安定した供給は当然のことですが、それを支えている現場の活動は日々においては目に見えません。私は、ガスの輸送（導管）の現場やマネジメントの経験から、現場力の大切さを肌で感じています。2004年に発生した新潟県中越地震の災害復旧の現場に関わった時に、ガス事業者が、しっかりと団結することにより、約1か月で都市ガス供給の復旧を成し遂げたのを目の当たりにして、現場力の重要性を強く実感しました。特に東京ガスグループの現場力の強さ、いざという時に結束する力に心を打たれ、誇りに思っています。これは、財務諸表には載らない当社の強みであり、これを磨き続けることにより、持続的な成長の基盤をより強固なものとし、企業価値向上に生かしてまいります。

### ESG:エネルギー・フロンティアの開拓 =社会貢献と考えます

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。LNGは、化石燃料の中で最もクリーンなエネルギーです。当社は、石油や石炭からのエネルギーシフトを推進し、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を通じて社会に貢献しながら、同時に自らの持続的な利益成長を実現するという、全社員に浸透したこの想いこそが、当社のESGの原点であり、企業価値の源泉です。都市ガスだけではなく、LNG火力発電、熱を再利用したコージェネレーションシステム、地域冷暖房、燃料電池、再生可能エネルギーを活用することで、事業を通じた低炭素化に貢献してまいります。

社員一人ひとりが生き生きと働くことが企業価値を高めるという考えの下で、ダイバーシティの推進、ITを活用した業務改革・働き方改革を進めています。かつてのガス事業は現場での保安業務などが多く、男性中心の社員構成でしたが、業務の見直しと積極的な登用により、女性の活躍推進に積極的な企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「なでしこ銘柄」に2年連続で選定されました。

コーポレート・ガバナンスの面では、取締役は社内5名（う

## 私たちが目指しているのは、 「首都圏のガス会社」、「日本一のガス会社」から 「グローバルな総合エネルギー企業」への進化です

私がお伝えしたいこと

- 中期経営計画GPS2020を可能な限り前倒しで実現します
- 電力小売自由化後、電力の契約件数は目標前倒しで達成しています
- ガス(G)・電力(P)・サービス(S)をグローバル(G)で強化して、「首都圏のガス会社」、「日本一のガス会社」から「グローバルな総合エネルギー企業」に進化します
- イノベーションでエネルギーのフロンティアを切り拓きます  
シリコンバレーの拠点を作りデジタル・イノベーションを進めていきます
- 私たちの強みは、お客さまから・お取引先からの信頼、それを支えている人材、技術などの見えない資産です
- ESG:エネルギー・フロンティアの開拓=社会貢献と考えます



ち1名は執行を兼任しない）・社外3名と、昨年までの社内8名・社外3名から社外比率を高め、執行と監督のバランスを変更しました。当社は委員会設置会社ではありませんが、役員人事・報酬を審議する諮問委員会があり、社外取締役2名、社外監査役1名、会長（非兼務執行取締役）と私（兼務執行取締役）という構成で、社外が過半数、私以外が非執行役員というバランスを確保しています。

### 自由化の波を乗り越え、 総合エネルギー企業としての飛躍を目指します

私は、幕末に日露和親条約締結で活躍した勘定奉行・川路 聖謨（かわじ としあきら）に惹かれます。幕府という歴史のある組織の中にいながら、列強からの開国、厳しい条件での条約締結の要求に対して、国を存続させるという観点から、交渉相手が敬意を抱くほどの正当な主張と外交手法で新たな関係を築いた川路からは、多くのことを学ぶことができます。私は、自由化という大きな波が押し寄せるなか

でも、130年余りの歴史の中で培った公益企業としての誇り・使命を失うことなく、総合エネルギー企業としての発展の礎を築いてまいります。

最後に、当社は、2020年までは2020年代の飛躍に向けての準備期間と位置付けています。投資のステージではありますが、利益はしっかりと出して、総分配性向60%以上を維持してまいります。ステークホルダーの皆さまとの対話を通じ、企業価値の一層の向上を目指します。ステークホルダーの皆さまには、引き続き、東京ガスグループの総合エネルギー企業への挑戦をご支援いただきますようお願い申し上げます。