



写真右:代表取締役会長
安西 邦夫

写真左:代表取締役社長
上原 英治

日本のエネルギー市場は、規制緩和の進展、電気・ガス事業の相互参入をはじめ、他事業者からの参入によるエネルギー自由化など本格的な大競争時代を迎えております。昨年のメッセージの中で、私どもは「規制緩和」や「変化」は東京ガスにとってビジネスチャンスの拡大であると申し上げました。このビジネスチャンスをとらえ、21世紀初頭において当社が競争に勝ち抜き、さらに大きな発展を遂げるための施策として、当社は1999年11月に2001年3月期から2005年3月期までにわたる「中期経営計画」を策定いたしました。

中期経営計画をご説明しながら、21世紀に向けての当社のビジョンを示してまいります。

2000年3月期を振り返って

2000年3月期の東京ガスグループの連結決算における税引後利益は、前期と比較して50.3%増加し、266億円となりました。この結果、当社グループのROAは前期の1.0%から1.5%に向上しました。

2000年3月期の当社グループのガス販売量は前期と比較して3.2%増加しましたが、ガス売上高は、原料費調整制度に基づくガス料金単価引下げおよび1999年12月から実施し

たガス料金の引下げ改定の影響等により前期比29億円減の6,720億円となりました。その結果、連結総売上高は前期比0.6%減少して9,922億円となりました。また営業利益は4.2%減少して692億円となりましたが、営業外収支の改善によって経常利益は2.8%の増加となりました。さらに法人税率の変更の影響等もあり、税引後当期利益の増加を実現しております。

規制緩和の動向

エネルギー業界において、2000年3月期は規制緩和が大きく進展した年でありました。

ガス業界では、11月に改正ガス事業法の施行がありました。これにより、供給区域・ガス料金が自由となる大口需要家の範囲について、年間ガス消費量がこれまでの200万 m^3 以上から100万 m^3 以上へと拡大しました。料金値下げについても、これまでの通産省による認可制から届出制へと手続きが簡素化されました。また、事業者の経営努力によって生じた余裕原資を、料金引下げのみではなく財務体質の強化や株主還元にも充てることが可能となり、いわば「経営の自主性」が確保されました。

一方、電力業界では、2000年3月に大口市場(使用規模2,000kW以上で、20,000V以上で受電する需要家)での電力小売自由化を織り込んだ改正電気事業法が施行されました。

この電気、ガス双方での規制緩和の進展は、東京ガスにとって、新たな、かつ大きなビジネスチャンスの到来であると考えております。そこで、環境性と供給安定性に優れた天然ガスをコアとして、エネルギーおよび周辺分野を主な事業領域と位置づけ、首都圏市場での都市ガス供給はもとより、電力や熱を提供する総合エネルギー産業を目指すことにいたしました。特にその中でも、熱と電気を併給するコージェネレーションへの取り組みを強く進めてまいります。

東京ガスの「強み」とは

競争が激化しているエネルギー市場の中で、お客さまから選択していただくための「東京ガスの強み」には以下の点が挙げられます。

- ・ 当社の商品である天然ガスは、環境負荷が小さく、省エネルギー性にも優れ、競合エネルギーに比べて高いアドバンテージを有すること
- ・ 870万件を超えるお客さまとの間に信頼の絆で結ばれたネットワークを有していること

・ 市場に見合った価格競争力・エンジニアリング力に裏付けられた強い営業力があること

・ 市場ニーズに即応した技術力を保有していること

これらの強みを最大限に生かし、既存事業領域の拡大はもちろんのこと、電力小売分野をはじめとした新規事業領域へも進出いたします。

大競争に勝ちぬくための中期経営戦略

上記の「強み」を踏まえたうえで昨年の11月に作成した、東京ガスの「中期経営計画」におけるポイントは、「お客さま、株主の皆さま、そして社会から評価されるよう企業価値の増大を図る」こととあります。そのための基幹戦略として「フリーキャッシュフローの増大」と「資産効率の向上」を掲げました。

フリーキャッシュフローの増大による企業価値の最大化

東京ガスは、企業価値の第一尺度としてフリーキャッシュフローをとらえ、この増大を図るとともに、資産効率の向上を推進することで企業価値の増大に努めてまいります。経営効率化の施策の実行と、競争力強化によるガス販売量の拡大により、現状水準(2000年3月期260億円)からの増大を図り、2001年～2005年3月期合計で2,500億円(年平均500億円)の実現を目指してまいります。

利益・財務体質改善目標

[単体目標]	2000年3月期	2005年3月期目標
総売上高	8,699億円	10,200億円(平均伸び率3.2%)
総資産	14,936億円	14,400億円
有利子負債残高	7,619億円	6,100億円
自己資本比率	29.7%	39.0%
	2000年3月期	5カ年平均目標(2001年3月期～2005年3月期)
フリーキャッシュフロー	260億円	500億円(5カ年合計2,500億円)
総資産利益率(ROA)	1.5%	1.9%
総資本回転率	0.60回転	0.65回転
[連結目標]	2000年3月期	2005年3月期目標
総売上高	9,922億円	11,700億円(平均伸び率3.3%)
	2000年3月期	5カ年平均目標(2001年3月期～2005年3月期)
フリーキャッシュフロー	420億円	615億円(5カ年合計3,075億円)
総資産利益率(ROA)	1.5%	1.7%
当期純利益連単倍率	1.19倍	1.13倍

このフリーキャッシュフローの用途については、有利子負債残高の圧縮、自社株消却あるいは増配といった株主還元、新規事業投資に充ててまいります。

なお、有利子負債残高に関しては、当社は将来における需要の拡大に対応して基幹設備を建設するために、ここ数年、大規模な資金調達を行いました。これにより、全資産の約5割に相当する7,600億円強の有利子負債を抱えております。今後は増大するフリーキャッシュフローを原資とし、2005年3月期までにこの有利子負債残高を6,100億円まで圧縮する予定であります。

資産効率の向上

ROA、総資本回転率においては、約1兆5千億円の総資産のうち1割弱は将来需要に対応するために建設中で未稼働の製造・供給設備ですが、今後はこの設備が稼働を始めるため、需要拡大を通じて本格的な投資の回収期を迎えます。売上高、収益の拡大に努めると同時に総資産を圧縮し、既存の資産の有効活用を図ることで、ROA、総資本回転率を向上させてまいります。ROAは2001年～2005年3月期5年平均1.9%（2000年3月期実績1.5%）、総資本回転率0.65回転（2000年3月期実績0.60回転）を目標値としております。

上記を達成するために、「経営効率化による経営体質の強化」と、ガス料金引下げ改定および組織改正による「競争力の強化」を具体的な施策として以下のとおり実行してまいります。

経営効率化

人員削減

今後、組織改正、システム化の推進、業務改革、人材育成等によって、必要人員を見直すとともに採用数を抑制し、2006年3月期末1万人体制を目標といたします。

諸経費の抑制

今後も毎年のお客様の着実な増加に伴い、固定経費の上昇が見込まれますが、諸経費の徹底した合理化に努め、今後3ヶ年の各年度の諸経費を1999年3月期水準（2,242億円）に抑制してまいります（2000年3月期実績は2,153億円）。

内部調達資金以内に収める設備投資

将来に向けた大規模な基盤設備形成は完了している中であって、今後はその既存の資産の有効活用にも努めるとともに、引き続き継続する製造・供給の設備投資については、工法や仕様の

見直し、購買の合理化などコストダウンに努め、今後5ヶ年（2005年3月期末まで）の新規設備投資を各年度の内部調達資金以内に抑制することによってキャッシュフローの創出を図ってまいります。

戦略的経営組織の構築

東京ガスでは1999年7月に全社の部門数を約3割減らすとともに、業務特性・市場特性に応じた6つの戦略事業本部体制へと再編いたしました。これは、業務の「効率化」に加え、専門的な人材の育成・配置を通じて「営業力の強化」、「お客さまサービス・保安の充実・強化」等を図った戦略的経営組織の構築を目的としたものであります。さらにこの組織の下で、2000年4月より新しい経営管理方式を導入いたしました。これは全社の経営目標を部門別に振り分け、目標と成果、業績と責任を各部門に委譲するもので「バーチャルカンパニー」的なスタイルの導入と申せましょう。

料金の引下げ改定

また、東京ガスは2000年3月期、2001年3月期の2回にわたり4～5%の料金引下げ改定を行うことを発表しております。すでに第1回目は、1999年12月に平均2%の引下げを行いました。第2回目については2～3%の引下げを本年度中に実施する予定であります。これは競合エネルギーとの間の価格優位性をより強固にするための施策であり、ガス需要を喚起させるような料金体系としていきたいと考えております。

競争力の強化による需要拡大

これらの競争力強化策のもと、「中期経営計画」の中では特にコージェネレーションを含めた発電用途向けガス需要の全体に占める割合が、現在の15%から2005年3月期には27%にまで拡大すると見込んでおります。

この大きな要因として東京電力品川火力発電所向けのガス供給が挙げられます。供給開始は2002年3月期予定で、供給量は最大で年間10億m³にのぼります。これは東京ガスの全需要量の1割程度に匹敵する巨大な量となります。

さらに昨今の流れは、大規模発電から分散型発電、オンサイト発電へとシフトしており、当社としてもIPP（独立系発電事業者）向けや特定電気事業用の需要が伸びていく予定であります。さらに近年、分散型発電の普及を加速する機器として注目を浴びているマイクロタービンは、これまで開拓の難しかった小規模な民生用需要へのコージェネレーションシステ

ムの導入を可能とします。また、自ら電力小売分野へ参入することについても、NTTファシリティーズ及び大阪ガスと共同で事業化の検討を進めております。

お客さまと地域へのさらなる貢献

東京ガスは公益事業として、大切な資産である870万件のお客さまとのネットワークを一層強固なものにするため、お客さまサービスの充実と安定供給・保安の維持・向上を図ってまいります。また、情報化社会・高齢化社会等における多様なお客様ニーズに対応する技術開発に傾注するとともに、インターネットの活用による双方向コミュニケーションにも取り組んでまいります。また環境問題に関しても、環境性に優れた天然ガスの普及拡大は当社に課せられた社会的責務であり、今後とも省エネルギー型機器・システムの普及促進に努めると共に、廃棄物の軽量化・リサイクルを推進することによって、資源循環型社会の構築に寄与してまいります。

海外活動の推進

東京ガスグループにとって海外活動はますます重要になっております。東京ガスは、これまでニューヨーク、パリ、クアラルンプール、北京にある4つの海外事務所を中心に様々な情報収集活動を行うとともに、海外のエネルギー関連企業・機関と経営・技術情報の交換・共有を図ってまいりました。今後も、これらの活動を推進するとともに、国内はもとより海外の投資家の皆様への情報発信機能を一層充実させてまいります。

また当社はマレーシアにおいて、日本のエネルギー公益事業者として初めて海外プロジェクトに資本参画し、同国の天然ガス配給システムの構築・運営と地域冷房の実現に貢献しております。当地の配給事業者であるガス・マレーシア社では1999年から配当が開始されるなど、事業は成功裏に推移しております。当社グループはこうした海外ガス関連事業での経験と実績を活かし、今後とも可能な限り、海外事業に取り組んでまいりたいと考えております。

連結経営時代を迎えて

2000年3月期から連結会計制度が導入されました。東京ガスは以前より連結を見据えた経営を行ってまいりました。具体的には1993年に、グループ会社をエネルギー販売事業、冷熱利用・ケミカル事業などの10分野に再編し、各分野に主導的役

割を果たすコア会社を配置し、グループ全体での経営効率化と利益創出に努めてまいりました。また昨2000年3月期には、それぞれの事業採算性を見直しを行うと同時に不採算事業からの撤退やグループ企業の統廃合のルールを定めるなど、各社のグループ内における戦略的位置付けを明確にして、グループの企業価値をさらに高めてまいりたいと考えております。

最後に

今後の規制緩和の進展により、ガスおよび電力といったエネルギー事業に国内外を問わず、いろいろな業種・業界からの参入が激化することが予想されます。この中で、東京ガスがこれからも「リーディング・カンパニー」として発展しつづけるためにも、「中期経営計画」を単なる計画で終わらせるのではなく、着実に実行し、成果を挙げていく覚悟であります。

株主・投資家の皆様には今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2000年7月

代表取締役会長

安西 邦夫

代表取締役社長

上原英治