

経営体制について

2002年6月に、経営意思決定の効率化・迅速化を図るため、取締役の員数を30名以内から15名以内へと大幅に削減するとともに、経営の監督機能と執行機能の分離を明確にし、取締役会の経営意思決定機能と監督機能を強化するため、それぞれに深い専門性を持つ独立社外取締役3名を迎えています。社外取締役は、柔軟で客観的な視点から経営の妥当性を検証しており、企業が備えるべき経営の透明性や、迅速かつ確実な意思決定が実現されています。さらに、取締役会の諮問に基づき役員候補者および役員報酬等について審議する機関として社外取締役、社外監査役、および当社取締役で構成する諮問委員会を設置しています。取締役は、2009年6月末時点で11名です。

また、当社は執行役員制度を採用しており、これにより責任の所在を明確にするとともに、大幅な権限委譲を行うことにより、執行役員が取締役会で決定した重要な業務執行計画等に基づき、スピーディーな業務執行が実施できる体制を整えています。執行役員は、2009年6月末時点で23名です。

さらに、取締役会を補完する審議機関として、社長執行役員、副社長執行役員、常務執行役員で構成する経営会議を設置し、取締役会付議事項の事前審議や、経営に関わる重要事項の審議等を実施しています。毎週1回開かれる経営会議では、徹底的に議論が行われ、その場で社長が決裁しています。なお、取締役の経営責任ならびに執行役員の執行責任を明確化するため、各々の任期は1年としています。

取締役の業務執行の適性・妥当性については、社外監査役3名と常勤の社内監査役2名が独立した立場から、厳正な監査を実施するとともに、経営会議や取締役会でも積極的に発言し、実効性のあるモニタリングを実施しています。

内部統制システム

当社の内部統制システムは、社外取締役3名を含む取締役会が、重要な業務執行計画および内部統制システムの整備に関する基本方針を決定するとともに、取締役の業務執行を監督しています。執行役員は、取締役会が決定した重要な業務執行計画および内部統制システムの整備に関する基本方針に従い、業務執行を行うとともに、内部統制システムを整備・運用しています。なお、取締役会を補完する審議機関として経営会議を設置し、取締役

会付議事項の事前審議や、経営に関わる重要事項の審議等を行っています。

また、社外監査役3名を含む5名の監査役が取締役の業務執行を監査しているほか、執行部門から独立した監査部を設け、当社各部門および連結子会社の業務諸活動、内部統制およびリスクマネジメントの整備・運用状況等を監査しています。監査部に会計監査、業務監査、情報システム監査、コンプライアンス監査グループを設置し、専門的監査を効率的に実施するとともに、内部統制グループを2009年4月に新設し、財務報告に関わる内部統制の有効性の評価等を実施しています。

役員報酬制度改革

当社では、会社業績に対する経営責任を明確化するとともに、役員報酬の客観性・透明性の確保を図るため、2005年度に「役員報酬に関わる基本方針」を策定しました。この基本方針に基づき同年に行った取締役報酬制度改革の主な内容は以下の通りです。

1. 退職慰労金の廃止

取締役退職慰労金制度を廃止し、月例報酬に一本化。

2. 業績連動型報酬体系の導入

執行役員を兼務する取締役の月例報酬について、前年度の会社業績および部門業績を反映させる「業績連動報酬」を導入。

3. 株式購入ガイドラインの設定

社外取締役を除く取締役は、役位別に設定したガイドラインに基づいて、役員持株会を通じて当社株式を毎月取得する。この株式は在任期間中保有する。

2008年度取締役および監査役の報酬等の総額

	百万円	千米ドル
取締役 11名	461	4,704
監査役 6名*	106	1,081
計	567	5,785

* 2008年6月株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含む

2008年度会計監査人への報酬等の額

	百万円	千米ドル
監査証明業務に基づく報酬	307	3,132
非監査業務に基づく報酬	34	346
計	341	3,479

統合リスクマネジメント体制

当社グループは、2003年度に統合リスクマネジメント(ERM)システムを構築し、「リスク管理規則」を制定するとともに、その中で「経営が管理すべき重要リスク」を明文化しました。

また、リスク管理全般を推進するために、IR部リスク管理グループを設置するとともに、当社各部門および連結子会社に「リスク管理推進者」を約100名配置し、ERMを推進しています。この全社的なリスク管理体制の下、毎年リスクの見直し、リスク重要度の変動の評価、対応策の実施・改善状況の把握等を行っており、ERMのPDCA(計画-実行-点検-改善)サイクルが確実に回る体制となっています。

さらに、2008年度にERMシステムの整備・運用状況を把握・管理・評価し、グループ全体のERMの管理水準向上を図るために、リスク管理委員会を設置しました。同委員会は、定期的なリスクの見直しをはじめとするERMシステムの整備・運用状況をチェックし、経営会議および取締役会に報告し必要な承認を受けています。

ERMシステムを構築したことにより、経営環境の変化に対応した最新の重要リスクを特定・明確化することができ、資本市場をはじめとするステークホルダーに対してリスク情報を適切に開示することが可能となっています。また、経営会議および取締役会による定期的なモニタリングが実施されることにより、多様化、複雑化、かつ高度化するリスクへの適切な対応が可能となっています。

危機管理(クライシスマネジメント)体制

当社はライフラインを構成する公益事業を行っているため、実際に事故等のリスクが発生した場合の対応体制として、長年にわたり危機管理体制を整備してきました。具体的には、「非常事態対策本部規則」を制定し、地震などの重大な自然災害や、パイプラインや工場に重大な事故が発生する製造・供給支障はもちろんのこと、インフルエンザ、テロ、基幹ITシステムの停止、コンプライアンス上の問題等のあらゆる危機が発生した場合には、同規則に従い、「非常事態対策本部」が迅速に設置される体制を整備しています。また、重要なリスク対応策については定期的な訓練を実施しています。

経営が管理すべき重要リスク

事故・災害等	原料調達支障、自然災害、ガスの製造・供給に伴う事故および供給支障、ガスの保安確保・ガス機器等製品品質上の問題、他社のガス事故に起因する風評被害
市場変動リスク	不動産・金融資産等の市場価格・金利等の変動
事業遂行に伴うリスク	既存事業に関するリスク(原料調達環境の変化、原料費の未回収・過回収、天候変動によるガス販売量の減少、既存需要の減少、競争激化による需要の減少、地域エネルギー新設・営業開始の遅延、技術開発の未達、法令・制度・国および地方自治体のエネルギー政策の変更)、新市場開拓の遅延、投資未回収
情報管理・システム運用に関するリスク	個人情報の漏洩、基幹ITシステムの停止・動作不良、コールセンターへの電話不通
企業の社会的責任に関するリスク	新たな環境規制等への対応、コンプライアンス違反、不十分なCS・お客さま対応

コンプライアンスの推進

当社グループでは「コンプライアンスマインドの醸成」「グループ方針に基づき各部門が連携した取組みの展開」「コンプライアンスPDCAサイクルの確立」を基本方針として、コンプライアンスの推進に取り組んでいます。

コンプライアンスの推進体制として、社長を委員長とする「経営倫理委員会」を設置し、コンプライアンスの基本方針をはじめとする当社グループでの取組み全般を経営レベルで審議するとともに、諸施策の実施状況の把握と、次年度以降の活動の確認を行っています。また、専門組織として「コンプライアンス部」が、各ユニットにおけるコンプライアンス推進体制の整備、行動基準の周知や研修・啓発活動、コンプライアンスリスクの低減、相談窓口の運営、社内外への情報発信など幅広い活動をリードしています。

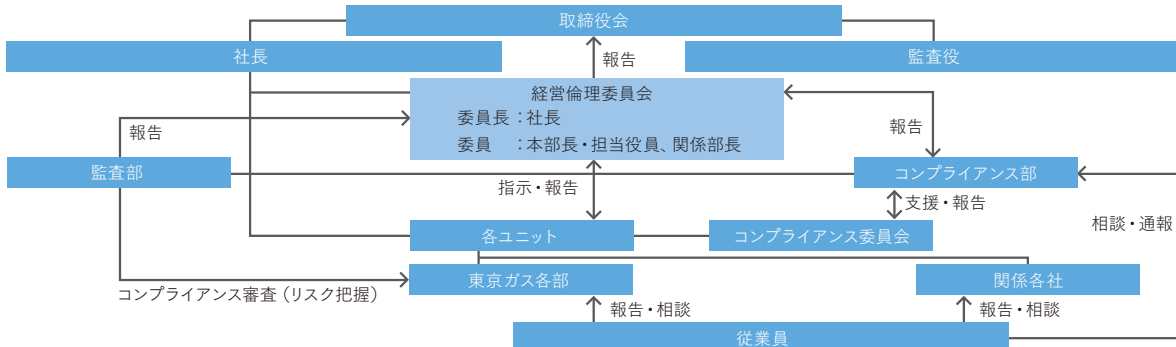
コンプライアンスマインドの醸成を図るため、2004年

に改訂した「私たちの行動基準」を継続的に周知・徹底しています。さらに、職場の様々な問題の解決に資する「コンプライアンス事例集」を作成し活用することで、一層の浸透を図っています。

コンプライアンスリスクへの対応としては、社内外に設けた相談窓口を適正に運営していくことで、コンプライアンスに関する問題を早期に発見して解決し、企業としての自浄作用が有効に機能するよう努めています。さらに、監査部に法令遵守および企業倫理の監査を行う「コンプライアンス監査グループ」を設置し、監査時の指摘事項の改善状況を確認するフォローアップを行うことで、着実なリスク改善に努めています。

また、グループコンプライアンス推進活動の効果を把握するために、全従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を定期的に行い、次年度以降の取組みに生かしています。

コンプライアンス推進体制



IR活動の充実

東京ガスのIR活動の特徴は、トップマネジメント自らが積極的にIR活動に参加し、幅広い情報開示を行うだけでなく、投資家との双方向のコミュニケーションを図っていることにあります。こうした活動を通じて、資本市場のご期待や考え方を会社の経営に役立て、さらに経営者の考えを投資家の皆さまと議論することにより、真の企業価値と市場評価とのギャップを埋めていきたいと考えています。こうした考えのもと、決算発表後の時期を中心に、トップマネジメントによる国内・海外の機関投資家訪問等のIR活動を実施しているほか、各種説明会や個別取材でも多くの議論を重ねています。

東京ガスでは、短期・中長期の経営目標を設定し、その実現に向けた具体的な経営戦略とアクションプランを開示し、進捗状況や実績についても積極的に公表してき

ました。その一環として、アニュアルレポートやインベスターズガイド、IRホームページ、東京ガス通信などを作成し、内容のさらなる充実に努めています。

グループ経営体制について

東京ガスグループは現在、東京ガス本体と連結子会社57社、および持分法適用会社4社によって構成されています。エネルギー事業自由化の進展に伴って、業種の垣根を超えた競争が激化する中、グループ力を結集して競争を勝ち抜くために、2004年4月から「戦略ビジネスユニット制」を導入しました。業務の領域ごとに東京ガスの各本部と関連会社をビジネスユニットとして一体化し、ユニット長の責任のもとで事業戦略の立案から経営資源の配分、経営管理までを協働で行うことによりグループ力を最大化し、これまで以上の競争力を発揮することを目指しています。

取締役・監査役



取締役会長
市野紀生

昭和39年4月 東京ガス株式会社入社
平成15年6月 同 代表取締役社長兼社長執行役員
平成18年4月 同 取締役副会長
平成19年4月 同 取締役会長



代表取締役社長
鳥原光憲

昭和42年4月 東京ガス株式会社入社
平成15年6月 同 代表取締役兼副社長執行役員
企画本部長、監査部、コンプライ
アンス部担当
平成16年4月 同 代表取締役兼副社長執行役員
コーポレート・コミュニケーション
本部長、コンプライアンス部担当
平成18年4月 同 代表取締役社長兼社長執行役員



代表取締役副社長
前田忠昭

昭和45年4月 東京ガス株式会社入社
平成16年4月 同 常務執行役員 資源事業本部長、
監査部担当
平成16年6月 同 取締役常務執行役員
資源事業本部長、監査部担当
平成18年4月 同 代表取締役兼副社長執行役員
企画本部長
平成19年4月 同 代表取締役兼副社長執行役員
エネルギー生産本部長、環境部担当



代表取締役副社長
岡本 毅

昭和45年4月 東京ガス株式会社入社
平成18年4月 同 取締役常務執行役員
コーポレート・コミュニケーション
本部長、コンプライアンス部、
監査部担当
平成19年4月 同 代表取締役兼副社長執行役員
人事部、秘書部、総務部、コンプ
ライアンス部、監査部担当
平成21年4月 同 代表取締役兼副社長執行役員
人事部、秘書部、総務部、コンプ
ライアンス部担当



取締役
村木 茂

昭和47年7月 東京ガス株式会社入社
平成18年4月 同 常務執行役員 技術開発本部長
平成19年4月 同 常務執行役員
エネルギーソリューション本部長
エネルギーソリューション本部
大口エネルギー事業部長
平成19年6月 同 取締役 常務執行役員
エネルギーソリューション本部長
エネルギーソリューション本部
大口エネルギー事業部長



取締役
蟹沢俊行

昭和47年4月 東京ガス株式会社入社
平成18年4月 同 常務執行役員
ホームサービス本部長
平成19年4月 同 常務執行役員
リビングエネルギー本部長
平成19年6月 同 取締役 常務執行役員
リビングエネルギー本部長
平成21年4月 同 取締役 常務執行役員
リビング法人営業本部長



取締役
大谷 勉

昭和50年4月 東京ガス株式会社入社
平成16年4月 同 執行役員
エネルギー営業本部
都市エネルギー事業部長
大口エネルギー事業部長代理
平成18年4月 同 常務執行役員 資源事業本部長
平成21年6月 同 取締役 常務執行役員
資源事業本部長



取締役
広瀬道明

昭和49年4月 東京ガス株式会社入社
平成20年4月 同 常務執行役員 総合企画部、IR部、
ガス事業民営化プロジェクト部、
財務部、経理部、関連事業部担当
平成21年4月 同 常務執行役員 総合企画部、
関連事業部担当
平成21年6月 同 取締役 常務執行役員
総合企画部、広報部、関連事業部担当

監査役	高桑康典
監査役	森 邦弘
社外監査役	森 昭治 (株式会社国際経済研究所 副理事長)
社外監査役	増田幸央 (三菱商事株式会社顧問)
社外監査役	大澤正之 (財団法人横浜市シルバー 人材センター理事長)

社外取締役からのメッセージ



社外取締役
山本一元

現職 旭化成株式会社 相談役
平成17年6月 東京ガス株式会社 取締役

日本には長い歴史・伝統・文化があり、また一企業においてもそれぞれの歴史・伝統・文化があります。ですから経営やコーポレートガバナンスにおいても、こうあるべきだという唯一の定型は存在し得ないと思います。なぜなら、そうした特性を無視した経営は成り立たないからです。重要なのは、何のために事業を行うのかという目的を明確にして、それに合った経営とガバナンスのあり方を模索していくことだと考えています。東京ガスは社会の仕組みを支える企業として、その事業を長期的に維持・発展させる重責を負っています。しかし維持・発展していくためには、「支える」だけでなく「変えていく」大きな取組みが必要です。エネルギー利用とその供給に関して、どう社会構造を変えていこうとしているのか、またその中でどのような役割を果たされるのか、大きな期待を寄せています。



社外取締役
本田勝彦

現職 日本たばこ産業株式会社
相談役
平成19年6月 東京ガス株式会社 取締役

お客さま、社会、投資家、社員の4つのステークホルダーに対して、それぞれ高い次元で責任を果たしていくことなしに、企業の使命である持続的な発展を果たしていくことはできません。これは洋の東西を問わず、いかなる企業にも当てはまる経営の根幹です。東京ガスは社会インフラを提供する「公益企業」ですが、「公益性」というのはその企業が自ずから体现するものではなく、その企業を支持するお客さまによって付与されるものであるというのが私の考えです。厳しい事業環境変化の中で「公益事業」であることが、事業改革に際してのエクスキューズとならぬよう、常に付加価値のある商品の開発や経営の効率化を推進していくことが重要です。社外取締役として、前述のステークホルダーを向いた経営がなされているかどうかを第三者の立場から見つめ、助言を行っていくことが私に与えられた役割だと認識しています。



社外取締役
稲田早苗

現職 弁護士
平成19年6月 東京ガス株式会社 取締役

コーポレートガバナンスもコンプライアンスもその目的は、社会規範や倫理に基づいて会社を持続的に運営し、発展させていくことです。同時に、都市ガス供給という公益を担う当社にとってもとりわけ大切なことは、経営陣がその範を垂れ、業界のリーディングカンパニーとしての矜持を持って経営に当たること、そしてエネルギー間の激烈な競争の中でこそ10年先を視野に入れた展望を示すことだと私は思います。拡大を続ける首都圏の都市ガス供給を担う当社は、換言すれば日本のエネルギーの大切な部分を支えており、公的にもエネルギーの未来像を示す大きな責任を負っています。天然ガスのパイオニアとして、その環境面での優位性を生かしていくことも重要です。取締役会では常に活発な協議がなされておりますが、私は社会を支える企業の社外取締役としての自覚を忘れず今後も意見を述べてまいります。

社長執行役員	星野則和	執行役員
鳥原光憲	総務部担当役員付 (社)日本ガス協会出向	前川耀男 エネルギーソリューション本部コーディネーター
副社長執行役員	板沢幹雄 専管ネットワーク本部長	青沼光一 リビング法人営業本部 営業第二事業部長
前田忠昭 社長補佐、エネルギー生産本部長、 環境部担当	林 洋和 広域圏営業本部長	救仁郷豊 エネルギーソリューション本部 産業エネルギー事業部長
岡本 毅 社長補佐、人事部、秘書部、総務部、 コンプライアンス部担当	吉野和雄 IR部、財務部、経理部担当	三神正博 総務部長
常務執行役員	渡辺尚生 技術開発本部長、IT本部長	久保田宏明 エネルギー生産本部 エネルギー生産部長
村木 茂 エネルギーソリューション本部長 大口エネルギー事業部長	福本 学 資材部、管財部、大規模用地プロジェクト部、 監査部担当	円角健一 エネルギーソリューション本部長付 (株)エネルギーアドバンス代表取締役専務
蟹沢俊行 リビング法人営業本部長	幡場松彦 リビングエネルギー本部長	高橋秀文 リビングエネルギー本部 神奈川支社長
大谷 勉 資源事業本部長		尾花秀章 広報部長
広瀬道明 総合企画部、広報部、関連事業部担当		小林裕明 リビングエネルギー本部 お客さま保安部長