

コーポレートガバナンス

当社は、天然ガスを中心とした「エネルギーフロンティア企業」として、「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に貢献し、「お客さま、株主の皆さま、社会から常に信頼を得て発展し続けていく」という経営理念のもと、経営の適法性・健全性・透明性を担保しつつ、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行、監査・監督機能の強化、および経営・執行責任の明確化を推進し、コーポレートガバナンスの充実・強化を図ることによって、企業価値の向上を目指していきます。

経営体制

客観性・迅速性を追求した経営体制

当社は、社外役員を積極的に迎え、監査・監督機能を多層化することなどを通じて、客観性・透明性の高いガバナンス体制を構築しています。2002年には、経営意思決定の効率化・迅速化を図るため、取締役定員数を削減するとともに、業務執行監督機能の強化・透明性の向上を図るため、独立社外取締役を迎えています（取締役会は、2011年6月末時点で社外取締役3名、社内取締役8名で構成）。2005年に設置した諮問委員会は、社内取締役3名のほか、社外取締役・社外監査役の代表3名で構成され、公正・適格な役員候補者選定を行うとともに、基本方針（後記）に従い役員報酬を審議しています。また、社外監査役3名を含む監査役5名が、取締役会にお

いて積極的に発言するとともに、取締役の職務執行の適法性等について、厳正な監査を行っています。

経営に関わる重要な事項については、原則毎週開催される経営会議において審議・決定することなどにより、的確かつ迅速な意思決定と、効率的な業務執行を実現しています。取締役会の決定に基づく業務執行については、執行役員制度に基づき執行役員（2011年6月末時点24名）に権限委譲するとともに責任の所在を明確にし、迅速な業務執行体制を敷く一方、取締役・取締役会は適宜その執行状況を報告させ、執行役員を監督しています。なお取締役、執行役員各々の職務責任を明確化するため、役員任期は1年としています。

透明性のある経営の推進と風通しのよい組織風土づくりのため、2002年度に設置した経営倫理委員会等、コン

ガバナンス強化への取組み

		2000				2011
企業価値の永続的な増大	経営戦略	2002/10 発表 03-07 中期経営計画 「フロンティア2007」		2006/1 発表 06-10 中期経営計画 「天然ガス新市場の 創造と開拓」		2009/1 発表 09-13 中期経営計画 「総合エネルギー 事業の進化・発展」
	組織体制		2004/4~ 戦略ビジネスユニット制へ（グループ経営体制の 構築とグループ企業価値の最大化を図る）			
経営の健全性・透明性確保	経営体制	2002/6~ 経営体制改革 ・取締役定員数を大幅に削減（30名⇒15名） ・社外取締役を招聘 ・執行役員制度導入 ・役員任期を1年に短縮		2005/2~ 諮問委員会を設置 （取締役会の諮問に 基づき役員候補者や 役員報酬等を審議）	2005/6~ 役員報酬制度改革 ・基本方針の策定、開示 ・退職慰労金の廃止など	
	内部統制	2002/6~ 内部監査体制強化	2002/11~ コンプライアンス体制強化 ・経営倫理委員会を設置 ・コンプライアンス部設置	2003/4~ リスク管理体制強化 ・統合リスク管理シス テム体制の導入	2006/4~ 内部統制推進 委員会を設置	2008/4~ リスク管理委員会を設置
	情報開示	2001/6~ 海外IRスタート	2003/4~ 決算短期化 ・四半期開示スタート	2004/4~ 全社連結決算	2005/7~ CSR報告書発行	2011/4~ IR 組織体制を見直し ・IRグループを財務部に 再編統合（IR活動を強化）

プライアンス、リスク管理、CS、保安等、経営上の重要課題に関する社内会議を設置し、グループ内での情報の共有化と全社的な方向性の審議・調整を行っています。

実効性のある内部統制システムを目指して

当社の内部統制システムは、独立社外取締役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、取締役会の決定に基づき、業務執行および内部統制システムの整備・運用を行っています。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、取締役会附議事項や、経営に関わる重要事項の審議等を行っています。

監査においては、監査役のほか、内部監査組織として監査部を設け、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管理の整備・運用状況等を監査しています。監査部に会計、業務、情報システム、コンプライアンスについて専門的監査を実施する各監査グループを設置するとともに、2009年4月に内部統制グループを設置し、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。

役員の報酬における客観性・透明性

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。

1. 役員の役割と役員報酬

役員に求められる役割は、短期および中長期にわたる企業価値の向上を図ることであり、役員報酬はそのインセンティブとして有効に機能するものとする。

2. 役員報酬の水準

役員報酬の水準は、役員の役割と責任および業績に報いるに相応しいものとする。

3. 業績連動型報酬体系

業績連動型報酬体系により、経営戦略の実行を強く動機づけるとともに、期間業績結果を明確に報酬に反映する。

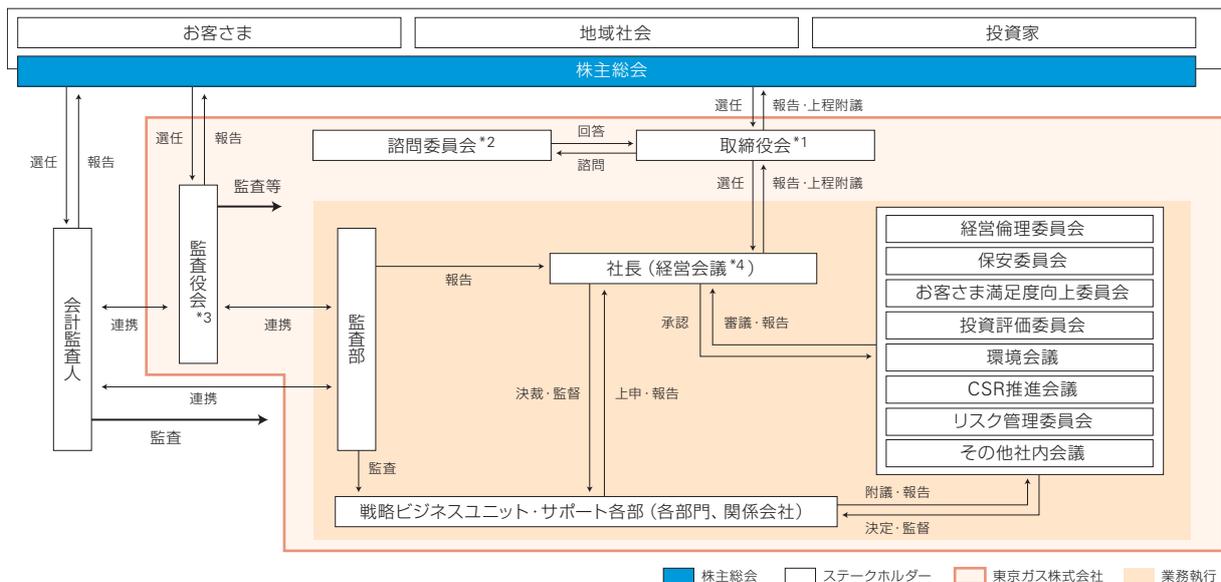
4. 株式購入ガイドライン

株式購入ガイドラインの設定により、経営に株主の視点を反映するとともに、長期的に株主価値の向上に努める。

5. 客観性・透明性の確保

社外取締役・社外監査役と当社取締役から成る報酬制度等に関する「諮問委員会」を設置し、役員報酬の客観性・透明性を確保する。

コーポレートガバナンス体制



*1 取締役会：取締役11名（社外3名・社内8名）
 *2 諮問委員会：社外取締役・社外監査役の代表（3名）、取締役会長および代表取締役社長（各1名）
 *3 監査役会：監査役5名（社外3名・社内2名）
 *4 経営会議：社長執行役員1名・副社長執行役員3名・常務執行役員9名（代表取締役3名が社長および副社長執行役員を兼務）

2011年3月期取締役および監査役の報酬等の総額

	百万円 種類別			千米ドル 種類別		
	報酬等の総額	基本	賞与	報酬等の総額	基本	賞与
取締役（社外取締役除く） 9名	¥ 463	¥ 411	¥ 52	\$ 5,578	\$ 4,952	\$ 627
監査役（社外監査役除く） 2名	74	74	—	892	892	—
社外役員（社外取締役および社外監査役） 7名	64	58	6	771	699	72

2011年3月期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	¥ 273	\$ 3,289
非監査業務に基づく報酬	41	494
計	¥ 314	\$ 3,783

競争を勝ち抜くためにグループ力を結集

エネルギー事業自由化の進展に伴って、業種の垣根を越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。

リスク管理

統合リスク管理システムが高めるリスク対応と情報開示

当社は、2003年度にグループの統合リスク管理（ERM：Enterprise Risk Management）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、2008年度にERMシステムの整備・運用状況を把握・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、定期的に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するとともに、経営会議に報告し、承認を受けています。さらに、2011年度より、リスク管理機能を総合企画部に移管し、経営管理と一体となったERMを実施する体制を整備しました。

このような体制のもと、当社各部門および連結子会社に「リスク管理推進者」約120名を配置し、グループ全体でERMを推進しており、リスクの見直し、対応策の実施・改善状況の把握等を毎年行い、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。

ERMシステムを構築したことにより、経営環境の変化に応じ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への適切な情報開示を可能としています。また、経営会議による定期的なモニタリングにより、多様化、複雑化、かつ高度化するリスクへの適切な対応を可能としています。

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、都市ガスおよび電力の製造・供給に伴う事故および供給支障、不測の大規模停電、都市ガスの保安確保・ガス機器等製品品質上の問題、他社の都市ガス事故に起因する風評被害
市場リスク	市場価格・金利の変動
事業遂行に伴うリスク	既存事業に関するリスク（原料費の変動、天候変動によるガス販売量の変動、競合激化による需要の減少、既存需要の減少、コールセンターへの電話不通、技術開発の遅延、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	個人情報の流出、ITシステムの停止・動作不良
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

公益企業の責任としての危機管理

当社はライフラインを構成する公益企業であるため、実際に事故等のリスクが生じ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・供給支障に加え、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」を迅速に設置します。また、重要なリスクに対しては定期的な訓練を実施しています。さらに、内閣府想定の大規模地震、ガスの重大供給支障事故、およびインフルエンザに備えた事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）を策定し、危機管理体制の一層の強化に取り組んでいます。

コンプライアンス

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、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、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を醸成するため、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「事例集」を作成・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は、社内外に設けた相談窓口を適正に運営することにより、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、コンプライアンス監査グループが、監査時の指摘事項の改善状況をフォローアップし、着実なリスク改善に努めています。

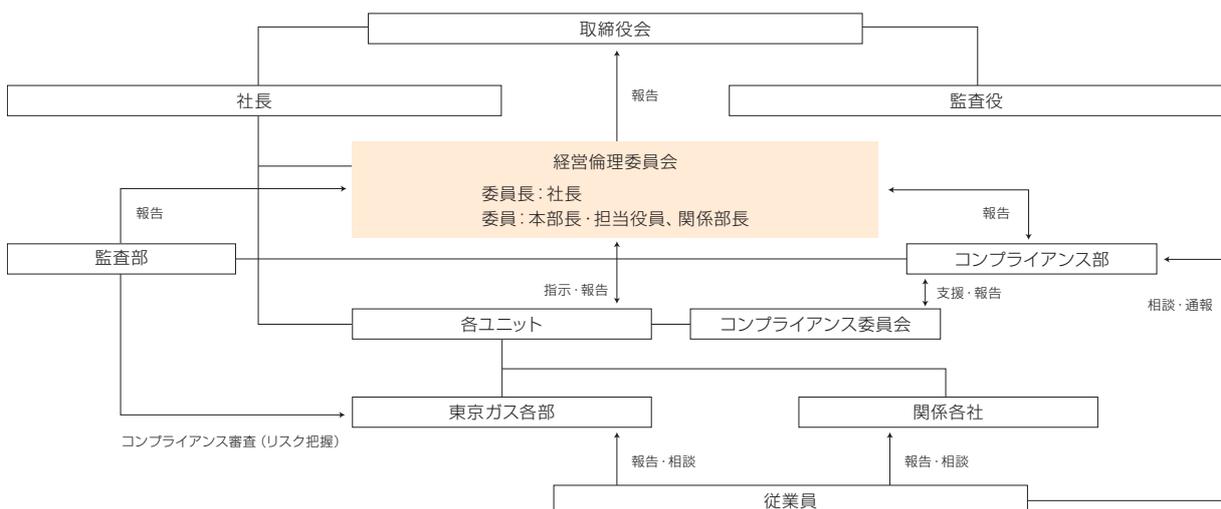
また、グループコンプライアンス推進活動の効果を把握するために、全従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を定期的に行い、次年度以降の取組みに生かしています。

情報開示

IR活動の充実

東京ガスのIR活動では、トップマネジメント自らが積極的にIR活動に参加し、経営戦略や進捗・実績など幅広い情報開示に加え、投資家との双方向のコミュニケーションを図っています。こうした活動を通じて、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。具体的には、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。

コンプライアンス推進体制



取締役・監査役

2011年6月29日現在



取締役会長 鳥原 光憲

昭和42年 4月 東京ガス株式会社入社
 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
 平成22年 4月 同 取締役会長



代表取締役社長 岡本 毅

昭和45年 4月 東京ガス株式会社入社
 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
 平成22年 4月 同 代表取締役社長兼社長執行役員



代表取締役 村木 茂

昭和47年 7月 東京ガス株式会社入社
 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
 平成22年 4月 同 代表取締役兼副社長執行役員 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



代表取締役 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
 平成22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
 平成23年 4月 同 代表取締役兼副社長執行役員 人事部、秘書部、コンプライアンス部、監査部担当



取締役 大谷 勉

昭和50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 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
 平成22年 4月 同 取締役 常務執行役員 エネルギー生産本部長、環境部担当



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
 平成22年 4月 同 取締役 常務執行役員 総合企画部、プロジェクト推進統括部、広報部、関連事業部担当



取締役 板沢 幹雄

昭和49年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成15年 6月 同 導管：保安本部 西部導管事業部長
 平成16年 4月 同 執行役員 導管ネットワーク本部 導管部長
 平成19年 4月 同 常務執行役員 導管ネットワーク本部長
 平成22年 6月 同 取締役 常務執行役員 導管ネットワーク本部長



取締役 吉野 和雄

昭和50年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成20年 4月 同 執行役員 IR部長
 平成21年 4月 同 常務執行役員 IR部長、財務部、経理部担当
 平成23年 4月 同 常務執行役員 IT本部長、財務部、経理部担当
 平成23年 6月 同 取締役 常務執行役員 IT本部長、財務部、経理部担当

監査役
森 邦弘
福本 学

社外監査役
森 昭治 (信金中央金庫理事相談役)
増田 幸央 (三菱商事株式会社顧問)
大澤 正之 (株式会社横浜国際平和会議場 社外監査役)

社外取締役からのメッセージ



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

今回の大地震の直後、1週間で圏内のガス供給を再開させるとともに、全国から集まったガス会社と連携して、仙台市など管轄外でも迅速に復旧作業の応援にあたる姿を見て、東京ガスグループの現場力と誠実さをあらためて高く評価しました。想定外の出来事に直面した時の現場の行動力・判断力は、価値ある無形資産ではないかと思えます。

我が国のエネルギー政策において、東京ガスはこれまで以上に重責を担うことになるでしょう。そのような中、こうした貴重な人的資源を、外からのおしつけでない内発的な改革の原動力として、グループ全社員がひとつになって、さらにサービスの深化を図り、企業価値の向上に取り組んで欲しいと思います。東京ガスが厳しい事業環境を乗り越え、かつ変化を先取りしながら、持続的成長を実現するために、少しでも役に立てたらと考えています。



社外取締役 佐藤 行雄

現職
財団法人日本国際問題研究所副会長
平成22年6月 東京ガス株式会社 取締役

東京ガスのような公益事業を営む企業は、お客さまをはじめとする市民の方々が求めることを正確に理解して、御期待に応えるように努めていくことが重要です。オール東京ガスは常日頃、お客さまに安全なガスを安定的に提供することを第一に考えて、緊張感を持って仕事をしており、このことが東日本大震災の際におけるガスの早い復旧にもつながったと考えています。こうした市民生活に密着する姿勢は、これからも大事にしていてもらいたいと思います。またその一方で、これまでに培った知識と経験を活かして、海外での活動の幅を広げていくことが資源の安定供給を確保するうえでますます大事になってきたのではないのでしょうか。そのような視点から、外国との交流を広めていくことも大事だと思えます。



社外取締役 富澤 龍一

現職
株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役会長
平成23年6月 東京ガス株式会社 取締役

化学産業はエネルギー産業に近い事業ですので、東京ガスの経営において、私の経験を活かせるのではないかと考えています。特に日本の産業構造が大転換期を迎える中、今後の生産活動の方向性はもとより、化学産業に身を置く者の視点で環境への適合や再生エネルギーを含めた多様なエネルギーニーズについてアドバイスしたいと思います。

もうひとつ、東京ガスではすでに緊急時のリスクマネジメントができており、東日本大震災でも全社一丸となって対応できたと思います。一方この経験を踏まえ、各社ともクライシスマネジメントの見直しが必要となっています。東京ガスにおいても“想定外”の事態をさらに減らし、かつ“想定外”が発生した時の冷静かつ適切な行動への備えをしておくために、内部の常識にとどまらず、外部の目、音、風をしっかりと伝えるのも私の大きな役割であると認識しています。

執行役員

社長執行役員	岡本 毅	
副社長執行役員	村木 茂 蟹沢俊行 林 洋和	社長補佐、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 社長補佐、人事部、秘書部、コンプライアンス部、監査部 社長補佐、広域圏営業本部長
常務執行役員	大谷 勉 広瀬道明 板沢幹雄 吉野和雄 星野則和 渡辺尚生 幡場松彦 青沼光一 救仁郷豊 三神正博	エネルギー生産本部長、環境部 総合企画部、プロジェクト推進統括部、広報部、関連事業部 導管ネットワーク本部長 IT本部長、財務部、経理部 総務部担当役員付（社）日本ガス協会出向 技術開発本部長 リビングエネルギー本部長 リビング法人営業本部長 資源事業本部長 資材部、管財部、大規模用地プロジェクト部、総務部
執行役員	久保田宏明 高橋秀文 尾花秀章 小林裕明 田邊義博 村関不三夫 内田高史 荒井英昭 安岡 省 高松 勝	IT本部 IT活用推進部長 リビングエネルギー本部 神奈川支社長 広報部長 リビングエネルギー本部 燃料電池事業推進部長 エネルギーソリューション本部 副本部長 兼 エネルギー企画部長 リビングエネルギー本部 リビング企画部長 総合企画部長 導管ネットワーク本部 導管部長 リビング法人営業本部 営業第一事業部長 リビングエネルギー本部 ライフバル推進部長