

コーポレート・ガバナンス

当社は、「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・監督機能の強化及び経営・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。

取締役会

取締役会は、原則として毎月1回開催され、重要な業務執行について審議・決定するとともに、取締役から定期的に、また必要に応じて職務の執行状況の報告を受けること等により、取締役の職務の執行を監督しています。

当社の取締役会は11名で構成され、うち3名が社外取締役です。経営責任の明確化のため、取締役の任期は1年としています。

社外取締役

各社外取締役は、各々の経験・知見に基づき業務執行の審議・決定の妥当性・適確性の確保に尽力しており、独立した立場から取締役の職務執行を監督し取締役会において議決権を行使するこ

とを通じて、当社の業務執行及び取締役会の審議・決定の合理性・客観性の向上に寄与しています。

当社は、資本・取引・縁戚などを社外役員の独立性の判断項目として、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、客観性・中立性を発揮できる立場にあるかを総合的に検証し、その独立性を判断しています。いずれの社外役員とも当社との間に資本・取引・縁戚といった利害関係を実質的に有さず、上記判断基準に基づき独立性があることを諮問委員会において確認し、その答申結果を以て取締役会決議により独立役員に指定し、上場証券取引所に届出をしています。

社外取締役の選任理由

氏名	重要な兼職	選任理由
佐藤 行雄	公益財団法人日本国際問題研究所 副会長	外交を通じて培われた国際感覚、幅広い視野及び高い見識を当社の経営に活かしていただくため。
富澤 龍一	—	化学産業における積極的な海外進出によって培われた国際感覚、幅広い視野及び高い見識を当社の経営に活かしていただくため。
中垣 喜彦	—	電源の開発・電気の卸供給をはじめとする多彩な事業展開によって培われた経営感覚、事業環境の変化を見据え改革を実践してきた高い経営能力を当社の経営に活かしていただくため。

的確かつ迅速な意思決定と効率的な業務執行の実現

取締役会に附議される事項をはじめ、経営に係わる重要な事項については、原則として毎週開催される経営会議において審議します。また、取締役会の決定に基づく業務執行については、執行役員制度の導入により、特定の業務の責任を担う執行役員に大幅

に権限委譲する一方、取締役は適宜その執行状況を報告させ、執行役員を監督するとともに、必要に応じて取締役会へ報告させています。(経営責任及び執行責任の明確化のため、取締役と執行役員の任期を1年としています。)

監査役

当社は、原則として毎月1回、また必要に応じて監査役会を開催し、社外監査役3名を含む5名の監査役が協議、報告等を行っています。

監査役は、「監査役監査基準」に従い、主に以下の取り組みを通じて、実効性ある監査を遂行しています。

- 取締役会、経営会議及びその他の重要な会議に出席し、必要があると認めるときは、適法性等の観点から意見を述べます。
- 本社及び事業所並びに子会社において業務の状況等の調査を行うとともに、取締役と定期的あるいは随時会合を持ち、意見交換を行っています。

● 内部監査組織である監査部や会計監査人とも密接に連携を取りながら、良質なコーポレート・ガバナンス体制の確立に向け、取締役の職務執行を厳正に監査しています。

● 財務報告に係る内部統制について、取締役会等及び有限責任あずさ監査法人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めます。

社外監査役

各社外監査役は、独立した立場から監査・監督を行い、取締役会での発言等を通じて当社の業務執行及び取締役会の審議における合理性・客観性の向上に寄与するとともに、監査役会での発言及び過半数の議決権の行使を通じて監査役監査の適法性・適正性に加え合理性・客観性の確保・向上に貢献しています。また、監査役監査の実効性を確保する目的から、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する社外監査役を招聘しています。

当社は、資本・取引・縁戚などを社外役員の独立性の判断項目として、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、客観性・中立性を発揮できる立場にあるかを総合的に検証し、その独立性を判断しています。いずれの社外役員とも当社との間に資本・取引・縁戚といった利害関係を実質的に有さず、上記判断基準に基づき独立性があることを諮問委員会において確認し、その答申結果を以て取締役会決議により独立役員に指定し、上場証券取引所に届出をしています。

社外監査役の選任理由

氏名	重要な兼職	選任理由
森田 嘉彦	一般財団法人海外投融資情報財団 理事長 川崎重工業株式会社 社外取締役	国際金融分野や海外経済協力分野において培われた幅広い国際感覚や高い見識を当社の監査に活かしていただくため。
大谷 幸二郎	—	地方公共団体における組織運営の豊富な経験や高い見識を当社の監査に活かしていただくため。
東嶋 和子	—	科学ジャーナリストとしての豊富な経験や高い見識を当社の監査に活かしていただくため。

役員報酬

当社は、取締役等の報酬のあり方を「役員報酬に関わる基本方針」として2005年に策定し、2012年2月の取締役会で以下のように改定しました。

1 役員の役割と役員報酬

役員に求められる役割は、短期及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します。

2 役員報酬の水準

役員報酬の水準は、役員の役割と責任及び業績に報いるに相応しいものとします。

3 取締役報酬とその構成

(1) 取締役の報酬は、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で支給することとします。

(2) 社内取締役の報酬は、月例報酬と賞与で構成します。月例報酬は、個人の役位に応じて支給する固定報酬と業績連動報酬で構成します。賞与は、期間業績結果を評価し、役位に応じて支給額を決定します。

(3) 社外取締役の報酬は、月例報酬と賞与で構成します。月例報酬は固定報酬のみとし、賞与については社内取締役と同様とします。

4 監査役報酬とその構成

(1) 監査役の報酬は、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で支給することとし、監査役の協議により決定します。

(2) 監査役の報酬は、固定報酬からなる月例報酬のみで構成します。

5 役員報酬制度の客観性・透明性の確保

社外取締役、社外監査役及び社内取締役の一部からなる役員人事・報酬制度等に関する「諮問委員会」を設置、運営し、役員報酬制度の客観性・透明性を確保します。

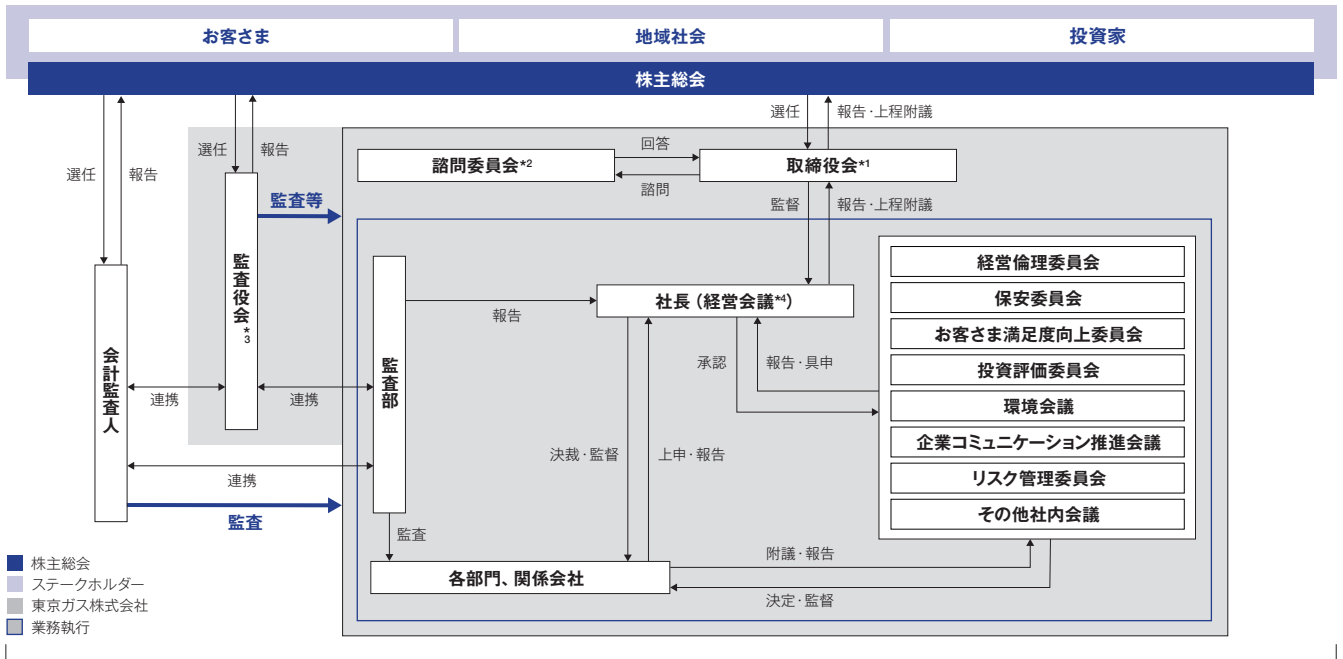
2014年3月期 取締役及び監査役の報酬等の総額

	人数	百万円			千米ドル ^{*2}	
		報酬等の総額	基本	賞与	基本	賞与
取締役(社外取締役除く)	10名 ^{*1}	¥436	¥385	¥51	\$3,775	\$500
監査役(社外監査役除く)	3名 ^{*1}	¥74	¥74	—	\$725	—
社外役員(社外取締役及び社外監査役)	7名 ^{*1}	¥64	¥58	¥6	\$569	\$59

^{*1} 取締役、監査役及び社外役員の報酬等の総額及び対象となる役員数には、第213回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名及び監査役2名(うち社外役員1名)の分が含まれています。

^{*2} 海外の利用者の便宜のため、2014年3月末日の実勢為替レートである1ドル=102円で換算した米ドルによる表示を併記しています。この換算は、日本円による表示金額がこのレートまたはその他の任意のレートで米ドルに換金された、換金され得た、もしくは換金され得るということを意味するものではありません。

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（1名）及び代表取締役社長（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2名・常務執行役員11名（代表取締役3名が社長執行役員及び副社長執行役員を兼務）

コーポレート・ガバナンス体制一覧

2014年6月27日現在

取締役の人数	11
取締役の平均年齢	65.4
社外取締役の人数	3
独立役員の人数	6
監査役の人数	5
社外監査役の人数	3
報酬決定における社外取締役・社外監査役の関与	有
取締役候補者選定における社外取締役の関与	有
取締役会の開催回数*	12
社外取締役の取締役会出席率*	97%
取締役の任期	1年
業績連動報酬	有
経営に株主の視点を反映するための株式購入制度	有

* 2013年4月～2014年3月における集計値

透明性ある経営の推進と風通しの良い 組織風土づくりのために

2003年3月期に社長が委員長を務める「経営倫理委員会」を設置する等、コンプライアンス、保安、CS、リスク管理等の経営上の重要課題に関する会議体を適宜設置し、グループ内における情報の共有化と全社的な方向性の審議・調整・決定を行っています。

諮問委員会

当社は2005年2月より経営の客観性・透明性の確保を図ることを目的に、諮問委員会を設置しています。委員会は社外委員3名以内および社内委員3名以内の合計6名以内で組織され、社外委員を委員長とするものです。現在は社外取締役・社外監査役の代表3名と取締役会長並びに代表取締役社長の5名で構成されています。

ます。諮問委員会は、取締役会の諮問に基づき役員候補者及び役員報酬について、公正かつ適格な審議を行い取締役会に答申しています。また、社外役員候補者についてもその独立性について審議しています。

会計監査人

会社法及び金融商品取引法に関する監査については、金融商品取引法に基づく内部統制監査を含めて有限責任 あずさ監査人と監査契約を締結し監査を受けています。当社の監査業務を執行する公認会計士は、田中輝彦、池谷修一、三浦勝の3名であり、継続監査年数はいずれも7年以内（2014年6月27日現在）です。

2014年3月期 会計監査人への報酬等の総額

	百万円	千米ドル*
監査証明業務に基づく報酬	¥263	\$2,578
非監査業務に基づく報酬	¥ 39	\$ 382
計	¥302	\$2,961

* 海外の利用者の便宜のため、2014年3月末日の実勢為替レートである1ドル=102円で換算した米ドルによる表示を併記しています。この換算は、日本円による表示金額がこのレートまたはその他の任意のレートで米ドルに換金された、換金され得た、もしくは換金され得るということを意味するものではありません。

内部統制システム

当社は、経営の適法性・健全性・透明性を確保し、経営理念を実現させるため、「当社及び関係会社の業務の適正を確保する体制（内部統制システム）の整備に関する基本方針」を策定し、適切に運用しています。

具体例として、取締役及び使用人の職務執行が法令・定款等に適合するための体制等や、投資や自然災害がもたらす損失の危険の管理に関する規程等を定めています。さらに、監査役の監査が実効的に行われるための事項等についても規程しています。

コンプライアンス

当社では、以下の3点を基本方針として掲げ、コンプライアンス推進に取り組んでいます。

- 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り組みの展開
- コンプライアンスPDCAサイクルの確立

コンプライアンス推進体制

社長を委員長とする「経営倫理委員会」を設置し、当社での取り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、次期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

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。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、次期以降の取り組みに活かしています。さらに、監査部コンプライアンス監査グループが、当社及び関係会社を対象として法令ならびに企業倫理や社会規範遵守の観点から監査を行い、指摘事項についての改善状況を翌年フォローアップし、着実なリスク改善に努めています。

リスク管理体制

全社リスク管理体制

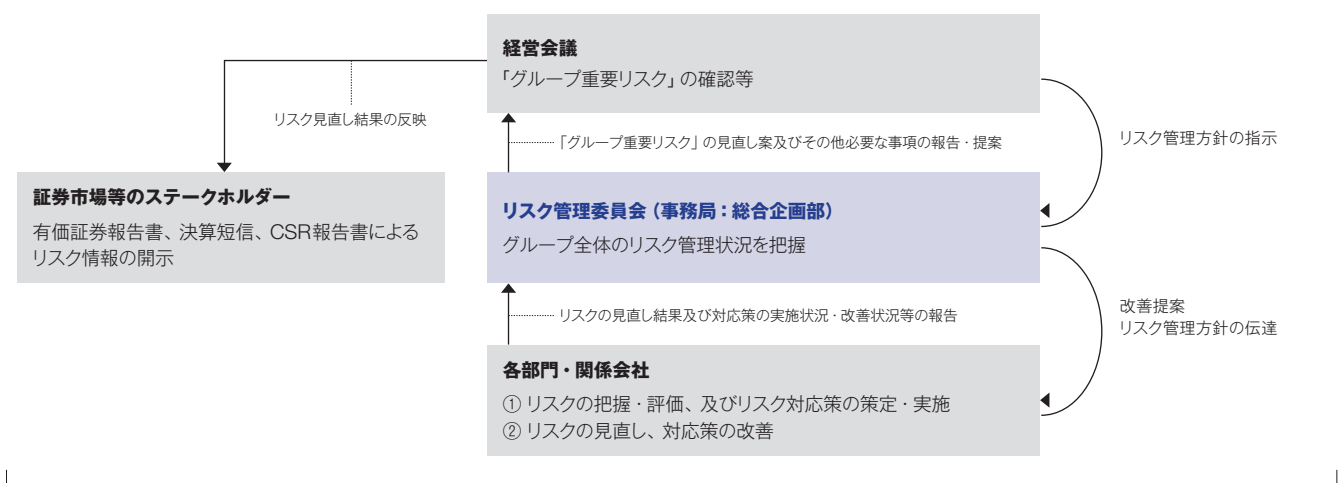
当社は2004年3月期に、全社リスク管理（ERM…Enterprise Risk Management）体制を構築し、「リスク管理規則」を制定するとともに、その中でグループ重要リスクを明文化しています。

また、2009年3月期に、ERM体制の整備・運用状況を把握し、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ています。同委員会は、定期的にリスクの見直しをはじめとするERM体制の整備・運用状況をチェックし、経営会議に報告し、承認を

受けています。さらに、2012年3月期に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ています。

このような体制のもとで、当社各部門及び関係会社に「リスク管理推進者」約120名を配置してERMを推進しており、毎年リスクの見直し、対応策の実施・改善状況の把握等を行い、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。

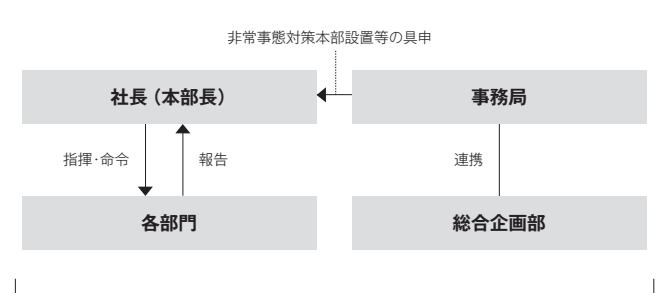
全社リスク管理（ERM）体制



危機管理体制

当社はライフラインを構成する公益事業者であるため、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、地震等の重大な自然災害及び、パイプライン・工場の重大事故やそれに伴う製造・供給支障はもちろんのこと、新型インフルエンザ、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、重要なリスクについ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、大規模停電及び新型インフルエンザ等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。

非常事態対策本部



* 事務局を担当する部は非常事態の種類によって予め定められている。（全社調整）

取締役・監査役 2014年6月27日現在

取締役

取締役会長
岡本 毅



昭和45年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成16年 6月 同 取締役常務執行役員 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
 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22年 4月 同 代表取締役社長兼社長執行役員
 平成26年 4月 同 取締役会長

取締役副会長
村木 茂



昭和47年 7月 東京ガス株式会社入社
 平成16年 4月 同 常務執行役員 R&D本部長
 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
 平成26年 4月 同 取締役副会長

代表取締役社長
広瀬 道明



昭和49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 総合企画部、設備計画プロジェクト部、財務部、
 経理部、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24年 4月 同 代表取締役 副社長執行役員 リビングエネルギー本部長
 平成26年 4月 同 代表取締役社長 社長執行役員

代表取締役
幡場 松彦



昭和51年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成18年 4月 同 執行役員 ビジネスサポート本部 人事部長
 平成21年 4月 同 常務執行役員 リビングエネルギー本部長
 平成24年 6月 同 取締役常務執行役員 総合企画部、
 グループ体制最適化プロジェクト部、関連事業部担当
 平成25年 4月 同 取締役常務執行役員 総合企画部、関連事業部担当
 平成26年 4月 同 代表取締役兼副社長執行役員 リビング本部長

代表取締役
救仁 郷 豊



昭和52年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成19年 4月 同 執行役員 資源事業本部 原料部長
 平成22年 4月 同 常務執行役員 資源事業本部長
 平成25年 6月 同 取締役常務執行役員 エネルギー生産本部長
 平成26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

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17年 4月 同 執行役員 企画本部財務部長
 平成21年 4月 同 常務執行役員 IR部、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

取締役
三神 正博



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 総務部長
 平成23年 4月 同 常務執行役員 資材部、管財部、大規模用地プロジェクト部、
 総務部担当
 平成25年 6月 同 取締役常務執行役員 秘書部、総務部、広報部、環境部、
 コンプライアンス部担当

取締役
小林 裕明



昭和55年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成21年 4月 同 執行役員 お客さま保安部長
 平成24年 4月 同 常務執行役員 技術開発本部長
 平成26年 6月 同 取締役常務執行役員 技術開発本部長、スマエネ推進部担当

社外取締役

社外取締役

佐藤 行雄



昭和36年 4月 外務省入省
 平成10年 9月 国際連合日本政府常駐代表 (特命全権大使)
 平成15年 2月 財団法人日本国際問題研究所 理事長
 平成16年 12月 国家公安委員会委員
 平成21年 2月 財団法人日本国際問題研究所 副会長 (現職)
 平成22年 6月 東京ガス株式会社 取締役

社外取締役

富澤 龍一



昭和40年 4月 三菱化成工業株式会社 (現三菱化学株式会社) 入社
 平成12年 4月 三菱東京製薬株式会社 (現田辺三菱製薬株式会社) 代表取締役社長
 平成14年 6月 三菱化学株式会社代表取締役社長
 平成17年 10月 株式会社三菱ケミカルホールディングス 代表取締役社長
 平成19年 4月 同 代表取締役会長
 平成23年 6月 東京ガス株式会社 取締役
 平成24年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス 特別顧問 (現職)

社外取締役

中垣 喜彦



昭和36年 4月 電源開発株式会社入社
 平成 8年 6月 同 取締役企画部長
 平成10年 6月 同 常務取締役
 平成12年 6月 同 代表取締役副社長
 平成13年 6月 同 代表取締役社長
 平成21年 6月 同 相談役
 平成24年 6月 東京ガス株式会社 取締役
 平成26年 6月 電源開発株式会社 名誉顧問 (現職)

監査役

監査役

福本 学



昭和50年 4月 東京ガス株式会社入社
 平成18年 4月 同 執行役員 コーポレート・コミュニケーション本部総務部長
 平成21年 6月 同 常務執行役員 資材部、管財部、大規模用地プロジェクト部、
 監査部担当
 平成23年 6月 同 常勤監査役

監査役

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、
 エネルギー営業本部 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
 平成24年 4月 同 取締役常務執行役員 エネルギー生産本部長
 平成25年 6月 同 常勤監査役

社外監査役

社外監査役

森田 嘉彦



昭和44年 4月 日本輸出入銀行入行
 平成16年 10月 国際協力銀行 副総裁
 平成24年 6月 一般財団法人海外投融資情報財団 理事長 (現職)
 東京ガス株式会社 監査役
 平成25年 6月 川崎重工株式会社 社外取締役 (現職)

社外監査役

大谷 幸二郎



昭和46年 3月 横浜市入庁
 平成15年 4月 同 総務局長
 平成18年 4月 同 水道局長
 平成20年 7月 神奈川県内広域水道企業団 副企業長
 平成25年 6月 東京ガス株式会社 監査役

新任社外監査役によるメッセージ

社外監査役

東嶋 和子



昭和58年 7月 米国カンザス大学政治学部 文部省交換留学
 昭和60年 3月 筑波大学比較文化学類卒業
 昭和60年 4月 読売新聞社入社
 平成 3年 3月 読売新聞社退社
 フリーランスジャーナリスト
 平成19年 4月 筑波大学社会・国際学群非常勤講師
 平成26年 6月 東京ガス株式会社 監査役

コーポレート・ガバナンスの充実と強化は、企業価値の向上と直結しています。企業活動において「公正性」と「透明性」がいかに確保されているか。それが、社会やお客さまの信頼を得られるか否かのカギであるといっても過言ではありません。

ライフラインを構成する公益企業である東京ガスには、経営の適法性、健全性、透明性の確保はいうに及ばず、いのちと暮らしを守る企業としての責任感が求められます。

一方、外では北米のシェール革命に端を発する国際的なエネルギー供給構造の変化、内では電力・ガスシステム改革といった「エネルギーの激変期」を迎え、グローバルな総合エネルギー企業への変革も見据えなくてはなりません。

幸い、東京ガスには約130年にわたり営々と創りあげたインフラ、1,100万のお客さま、「安心・安全・信頼」のブランド、そして、燃料電池開発などのイノベーション力といった強みがあります。

こうした固有の価値を守りつつ、様々なリスクに柔軟かつ慎重に対応して企業価値を一層高められるよう、社外監査役として注視してまいります。

科学ジャーナリストとして国内外の現場を見てきた蓄積と国の審議会等への参画経験を活かし、特に次の3点を重視します。

①お客さまの目線に立っているか：安定供給、保安、サービスの向上、新たな生活価値の提供、②コミュニケーションは十分か：組織全体の風通し、社会への丁寧な説明、③イノベーションを生む組織か：技術開発、人材育成、女性の登用。

また、お客さまに近い業務がグループ各社に移ることで、効率化できる反面、経営層と現場の意識や行動に乖離が生じるおそれもあります。東京ガスグループ全体としてのコーポレート・ガバナンスや危機管理体制にも目を配ります。

「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」という東京ガスの経営理念が実行されているか、皆さまの目となり耳となって監査してまいります。

執行役員

社長執行役員	広瀬 道明	
副社長執行役員	幡場 松彦	社長補佐、リビング本部長
	救仁郷 豊	社長補佐、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
常務執行役員	吉野 和雄	IT本部長、財務部、経理部
	三神 正博	秘書部、総務部、広報部、環境部、コンプライアンス部
	小林 裕明	技術開発本部長、スマエネ推進部
	青沼 光一	リビング本部 法人営業本部長
	尾花 秀章	人事部、資材部、不動産計画部、監査部
	内田 高史	資源事業本部長
	安岡 省	広域圏営業本部長
	村関 不三夫	エネルギーソリューション本部 営業統括
	荒井 英昭	導管ネットワーク本部長
	山上 伸	エネルギー生産本部長
	高松 勝	総合企画部、関連事業部
執行役員	高橋 秀文	リビング本部 営業第一事業部長
	田邊 義博	財務部長
	高橋 道晴	エネルギーソリューション本部 コーディネーター
	原文比古	リビング本部 ライフバル推進部長
	傳 清忠	広報部長
	齊藤 隆弘	導管ネットワーク本部 防災・供給部長
	中島 功	リビング本部 リビング企画部長
	野畑 邦夫	資源事業本部 原料部長
	高木 信以智	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
	石井 敏康	エネルギーソリューション本部 総合エネルギー事業部長
沢田 聡	総合企画部長	