

社会的責任の深化

東京ガスグループは、日々の生活や産業活動に欠かせないエネルギーを供給するという重要な社会的使命を担った企業グループです。同時に、株主・投資家のみなさまの期待に応え、成長を続ける企業でもあります。お客さまや株主・投資家のみなさま、社会など、あらゆるステークホルダーにとってより価値の高い企業となるために、東京ガスグループはコーポレートガバナンスの強化やコンプライアンスの推進など、CSR活動の深化に積極的に取り組んでいます。



コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

企業価値の持続的な増大を図るとともに、経営の健全性および透明性を確保する。東京ガスグループでは、こうした明確な目標を持ってコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

社会インフラの1つであるエネルギーの供給を担うという事業の特性から、当社は都市ガスの安定供給と安全の確保、公平なサービスに力を注いできました。それに加えて、エネルギー自由化による企業間競争の激化や、

資本市場のグローバル化の進展とともに、当社がより強く意識し始めたのが、株式会社にふさわしい株主を重視した経営です。

東京ガスが従来から果たしてきた公益事業者としての責任と、株主重視の経営とは決して相反するものではありません。さらに近年の企業の社会的責任に対する関心の高まりもあって、企業の経済的価値と社会的価値はますます密接なものとなってきました。お客さまや従業員、お取引先、地域社会などの期待

に応えることが、最終的に株主のニーズを満たすことにもつながります。そして、この間にあらゆるステークホルダーに提供した価値の総和こそが「企業価値」だと考えています。

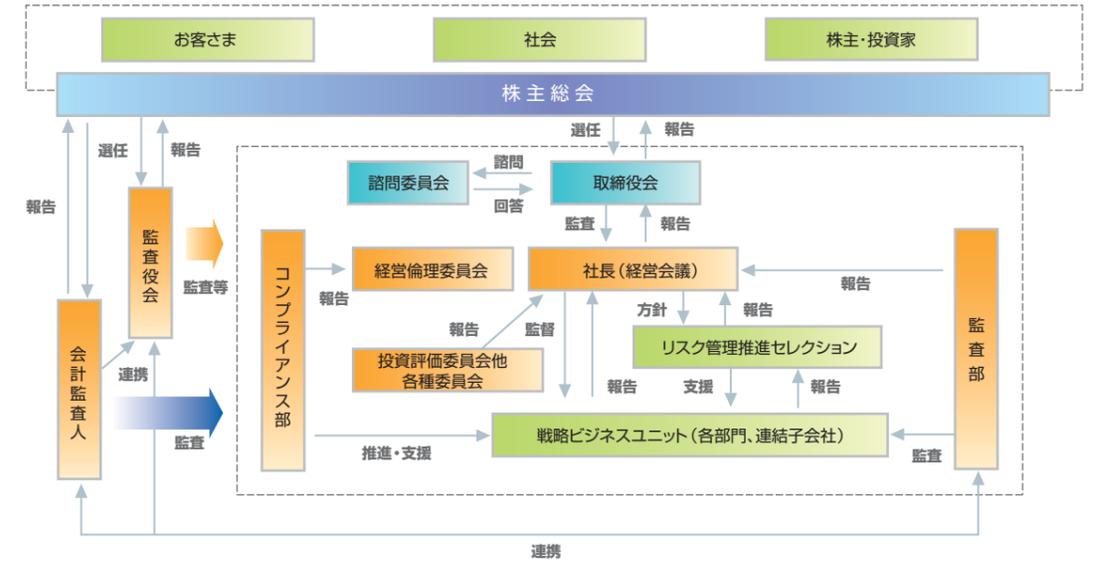
当社ではコーポレートガバナンスの目的として、こうした企業活動に間違いがないよう自らチェックし修正しながら、持続的に企業価値を増大させていくよう、社内システムを磨き機能させていきます。

コーポレートガバナンス強化の取り組み

自由化の進展

企業価値の持続的な増大	経営戦略	99/10発表 '00-'04 中期経営計画 「新しい公益事業」	02/10発表 '03-'07 中期経営計画 「フロンティア2007」	06/1発表 '06-'10 中期経営計画 「天然ガス新市場の創造と開拓」		
	組織体制	99/6~ 地域事業本部制 → 戦略本部制 ・市場に対応できる戦略的経営組織へ	04/4~ 戦略ビジネスユニット制 ・グループ経営体制の構築 ・グループ企業価値の最大化			
	経営体制	98/7~ 経営会議の強化 (常務会・常務連絡会廃止)	02/6~ 経営体制改革 ・取締役定員数削減 30名→15名 ・社外取締役招聘 ・執行役員制導入 ・役員任期1年制	05/6~ 役員報酬制度改革 ・基本方針の策定、開示 ・退職慰労金廃止 等		
	内部統制		02/6~ 内部監査体制強化	02/11~ コンプライアンス体制強化 ・経営倫理委員会設置 ・コンプライアンス部設置	04/4~ リスク管理体制強化	
	情報開示	98/6~ IR専門組織設置	99/7~ 経営トップによるIR	01/6~ 海外IRスタート	03/4~ 決算早期化 四半期開示スタート	04/4~ 全社連結決算 (51社全社連結)

コーポレートガバナンス体制



経営体制

執行役員制度の機能

コーポレートガバナンスに対する重要性の認識が広がるとともに様々な企業が経営体制の革新に取り組んでいます。当社でも2002年から効率的かつ機動的な経営体制の構築を目指して積極的な改革を進めてきました。この年の6月に都市ガス業界で初めて執行役員制度を導入。これにより経営の監督機能と執行機能を分離するとともに責任の所在を明確にし、同時に執行役員への大幅な権限委譲を行うことで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。

執行役員の人数は計23名(2006年7月1日現在)で、執行の責任を明らかにするため任期は1年と定めています。毎週1回、常務執行役員以上に常勤の監査役2名を加えたメン

バーによる経営会議を開いており、重要な経営課題について徹底的に議論を行い、その場で社長が決裁。各事業の執行に責任を持つ本部長が全員参加して意見を交わし、すぐに決断が下されるため、緊張感と活気に溢れた経営会議となっています。

取締役・監査役について

執行役員制度の導入と同時に、取締役の定員を30名から15名へと大幅に削減して意志決定の迅速化を図るとともに、経営責任を明確化するため、取締役任期についても1年としました。加えて経営体制の透明性を高め、業務執行の監督機能を強化するために社外取締役を招聘いたしました。2006年6月末時点での取締役の人数は12名で、そのうち3名

が社外取締役となっています。それぞれの深い専門性や多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が参加することで、取締役会はさらに活発な議論の場となっています。

また経営のチェック機能としては常勤の社内監査役2名と社外監査役3名を置き、計5名で厳正な内部監査を実施しています。

社内出身の取締役のうち業務の執行にも携わっているのは会長・副会長・相談役を除く代表取締役社長以下の6名で、取締役会には取締役とともに社内・社外の監査役全員も常時出席しています。

コーポレートガバナンスを強化する体制として、委員会設置会社と監査役設置会社の比較がしばしば議論されますが、当社は現在「企業価値の持続的な増大と経営の健全性・

透明性の確保」というコーポレートガバナンスの目的を達成しうる、当社にとって最適な体制として監査役設置会社を採用しています。監査役設置会社である利点を最大限に発揮するため、監査役は、取締役とは独立した立場から、経営会議や取締役会でも積極的に発言しています。さらに取締役や監査役を社外から迎え、取締役会で活発に議論してもらうことで、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るものと確信しています。

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させるとともに、役員報酬の客観性・透明性の確保を図るため、2005年に「役員報酬に関わる基本方針」を策定いたしました。

この基本方針に基づいて05年度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、月例報酬に一本化いたしました。

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」を導入いたしました。

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とといたしました。この株式は在任期間中保有することとしております。

【役員報酬に関わる基本方針】

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の導入

経営戦略の実行を強く動機づけるとともに、期間業績結果が明確に報酬に反映するよう、業績連動型報酬体制を導入する。

4. 株式購入ガイドラインの設定

役員報酬制度改革に先立ち05年2月には、取締役会の諮問に基づいて役員報酬制度等について審議する「諮問委員会」を設置いたしました。社外取締役および社外監査役の代表、取締役会長、取締役副会長、代表取締役社長で構成される委員会で、取締役会の健全性・透明性を高める上で重要な機能を発揮しています。

4. 株式購入ガイドラインの設定

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よう促す観点から、株式購入ガイドラインを設定する。

5. 客観性・透明性の確保

役員報酬の客観性・透明性を確保するため、社外取締役・社外監査役と当社取締役による、報酬制度等に関する諮問機関を設置する。

2005年度役員報酬の内容

	百万円	千米ドル
取締役に対する報酬 12名(うち期中に1名退任)	450	3,846
取締役賞与金・取締役退職慰労金	81	692
監査役に対する報酬 6名(うち期中に2名退任)	90	769
監査役退職慰労金	38	325
計	659	5,632

2005年度監査報酬の内容

	百万円	千米ドル
監査証明に係る報酬	143	1,222
その他の報酬	6	51
計	149	1,273

取締役・監査役



取締役会長
上原英治



取締役副会長
市野紀生



代表取締役社長
鳥原光憲



代表取締役
草野成郎



代表取締役
小林剛也



代表取締役
前田忠昭



取締役
岡本 毅



取締役
杉山昌樹



取締役相談役
安西邦夫



取締役(社外)
茂木友三郎



取締役(社外)
今野由梨



取締役(社外)
山本一元

取締役会長 上原英治

取締役副会長 市野紀生

代表取締役社長 鳥原光憲

代表取締役 草野成郎

代表取締役 小林剛也

代表取締役 前田忠昭

取締役 岡本 毅

取締役 杉山昌樹

取締役相談役 安西邦夫

取締役(社外) 茂木友三郎 (キッコーマン株式会社代表取締役会長)

取締役(社外) 今野由梨 (ダイヤル・サービス株式会社代表取締役社長)

取締役(社外) 山本一元 (旭化成株式会社常任相談役)

監査役 平井 浩

監査役 徳本恒徳

監査役(社外) 花房正義 (日立キャピタル株式会社取締役会長)

監査役(社外) 清水利光 (財団法人横浜産業振興公社理事長)

監査役(社外) 森 昭治 (株式会社国際経済研究所副理事長)

内部統制

リスク管理体制の構築

当社の内部統制システムでは、経営管理を取締役会等が、業務遂行管理や方針管理・予算管理を執行役員が担っています。加えて社内2名・社外3名の監査役が取締役の業務執行を監査しているほか、社長直属の監査部を設けリスクアプローチを取り入れた内部監査を実施しています。

監査部には会計監査、業務監査、情報システム監査、コンプライアンス監査の4つのグループがあり、2002年に従来の18名から36名に要員を倍増、2006年には40名まで拡充しています。内部監査の対象は当社および全連結子会社で、ビジネスユニットごとに事業方針や事業計画、法令に沿って適切かつ効率的に事業が運営されているかを客観的な立場で監査しています。なお、監査の結果は社長、経営会議、監査役に報告するとともに、当該ビジネスユニットの部門長や、当該関係会社の社長および監査役にも伝えています。

また、リスク管理についても別途体制を整備し、2003年度にグループの統合リスクマネジメントシステムを構築しました。この中で「リスク管理規則」を制定するとともに、

「経営が関与すべきリスク」を明文化しました。さらにリスク管理の統括機関として、監査部に「リスク管理推進セクション」を設置しています。リスク管理推進セクションは2003年に各部門や関係会社へのリサーチを実施してグループ内におけるリスクや対応策の実施状況などを把握・評価し、「経営が関与すべき重要リスク」として経営会議、および取締役会へ報告しました。さらに毎年、定期的に再調査を行い重要リスクの改訂を重ねています。

コンプライアンスの推進

法令を遵守し倫理観に基づいた事業活動を行うことは、東京ガスグループの競争力を生み出す「安心・安全・信頼」のブランド価値の基盤となるものです。そうした認識のもと、当社では「コンプライアンスマインドの醸成」「全社方針と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」の3点を基本方針として、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を支える体制としては、2002年に社長を委員長とする「経

営倫理委員会」を設置。コンプライアンス基本方針の策定をはじめコンプライアンス諸施策の実施状況の把握と次年度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」を設け、コンプライアンス推進体制や行動基準の整備、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展開しています。さらに11のユニット・本部ごとに「コンプライアンス委員会」を置き、基本方針に基づきコンプライアンス推進活動を継続的・主体的に取り組んでいくための体制を構築しています。

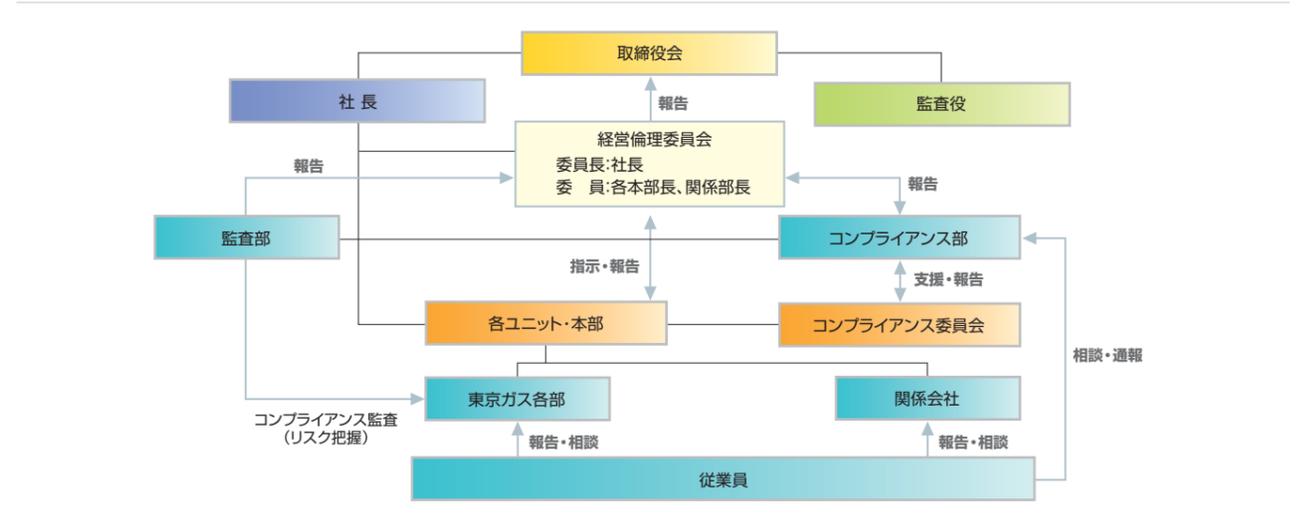
コンプライアンスリスクへの対応としては、社内外に設けた相談窓口を適正に運用していくことで、コンプライアンスに関する問題を早期に発見して解決し、企業の自浄作用が有効に機能するように努めています。また、コンプライアンス意識調査を毎年継続的に行い、次年度以降の取り組みに活かしていくとともに、監査部内の専門組織によるコンプライアンス監査とそのフォローにより、着実なリスク低減を図っています。

経営が関与すべき重要リスク

災害・事故リスク	製造・供給支障事故、自然災害、原料調達支障
市場リスク	不動産・金融資産等の市場価格変動、天候の変動、他
事業戦略リスク	既存事業リスク(競合激化、既存需要の減少、法令・制度変更)、不適切なりコール対応、投資回収リスク
情報リスク	情報漏洩、基幹システムの停止・誤作動、コールセンターへの電話不通
社会的責任リスク 他	環境リスク、コンプライアンスリスク、CS・お客さま対応リスク

※詳細はP42～43参照

コンプライアンス推進体制



情報開示

経営の健全性・透明性を確保し、株主や投資家のみなさまをはじめとするすべてのステークホルダーから理解と信頼を得るために、リスク管理体制の構築やコンプライアンスの強化とともに重要になるのが情報開示です。

経営者が考える企業価値と市場での企業評価には、どうしてもギャップが生まれます。さらに近年は、日本の株式市場にも外国人や個人など幅広い投資家の方々が参加しており、その開きはますます大きくなる傾向にあります。こうした企業の真の価値と市場評価とのギャップを埋めるのが、積極的な情報開示でありIR活動だと私たちは考えています

東京ガスグループでは従来から短期・中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すべて開

示してきました。さらに進捗状況や実績についても積極的に公表しています。また、一方的な情報開示にとどまらないよう、各種説明会やセミナーなどを積極的に開催し、株主・投資家の方々によりきめ細かいコミュニケーションを図るよう努めています。

現在実施している主なIR活動には以下のようなものがあります。

2005年度株主・投資家対応実績

決算説明会 他説明会	6回
投資家との個別ミーティング (内 海外投資家訪問)	275回 (99件)
施設見学会 (個人株主向け)	3回
(機関投資家向け)	3回
個人投資家向け説明会	3回

さらにIRツール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、東京ガス通信を用意し内容の充実にも努めています。

また、その重要性を考慮して、当社のIR活動にはトップマネジメント自らが積極的に取り組んでおり、国内では1999年7月から、海外でも2001年6月から投資家・アナリストの方々とのIRミーティングを行ってきました。現在は年2回、国内と海外でトップマネジメントによるIR活動を実施しており、その他の各種説明会や個別の取材にも数多く対応しています。

グループ経営体制

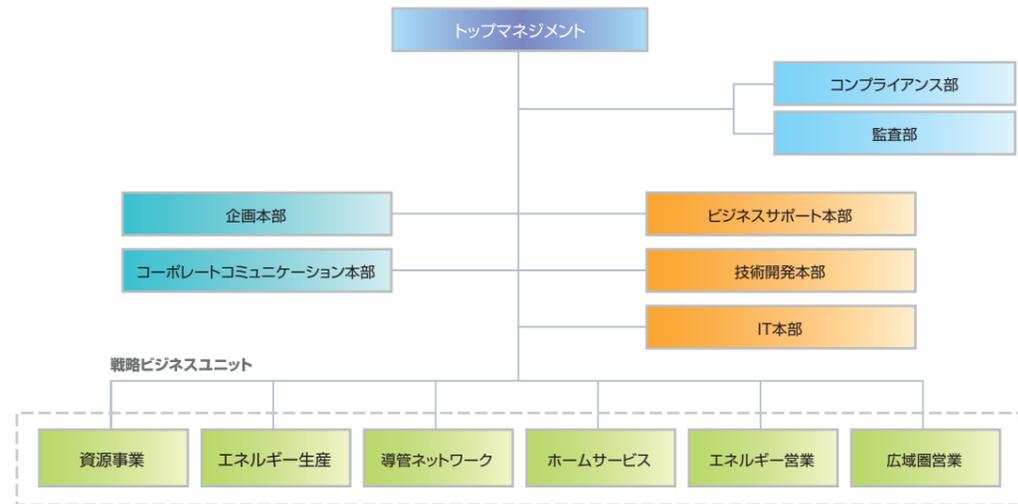
当社グループは現在、東京ガス本体と連結子会社54社および持分法適用関連会社1社によって構成されています。従来、当社のグループ経営では「自立自走」を基軸として各社が独自に事業を展開してきましたが、エネルギー自由化の進展に伴って業種の垣根を越えた企業間競争が激化。その厳しい競争を勝ち抜くためにはグループ力の結集が必要

と考へて2004年4月、「戦略的ビジネスユニット(SBU)」という新しいグループ体制を導入しました。

この新体制では、業務の領域ごとに東京ガス本体の各本部と関連会社をビジネスユニットとして一体化。ユニットの中で事業戦略の立案から経営資源の配分、経営管理までを本部と各関連会社が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。さらに各ビジネスユニットのリーダーである本部長には大幅な権限と責任を与えており、スピーディーかつ柔軟な意思決定と経営を実現しています。

グループ経営体制



執行役員

役職	氏名	担当	執行役員	氏名	担当
社長執行役員	鳥原光憲		執行役員	星野則和	ビジネスサポート本部副本部長 資材部長
副社長執行役員	草野成郎	社長補佐、エネルギー営業本部長、大口エネルギー事業部長	執行役員	森 邦弘	コーポレート・コミュニケーション本部長付 (社)日本ガス協会出向
	小林剛也	社長補佐、エネルギー生産本部長	執行役員	蛭間恭弘	広報部長
	前田忠昭	社長補佐、企画本部長	執行役員	板沢幹雄	導管部長
	石黒正大	社長補佐、ビジネスサポート本部長	執行役員	広瀬道明	総合企画部長
常務執行役員	岡本 毅	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	執行役員	吉野和雄	財務部長
	杉山昌樹	導管ネットワーク本部長	執行役員	渡辺尚生	技術戦略部長
	手塚俊夫	広域圏営業本部長	執行役員	前川耀男	エネルギー営業本部 コーディネーター
	村木 茂	技術開発本部長	執行役員	福本 学	総務部長
	中西誠一	ホームサービス本部長付(株)ガスター代表取締役社長	執行役員	幡場松彦	人事部長
	鍋木 正	IT本部長			
	蟹沢俊行	ホームサービス本部長			
	大谷 勉	資源事業本部長			

環境と安全への取り組み

事業そのものが果たす環境への貢献

環境保全への対応は、今やすべての企業にとって重要な社会的責任になっています。中でもエネルギー事業者の果たすべき役割はとくに大きなものであると認識し、東京ガスグループは「環境経営のトップランナー」を目指して、次の4点を基本方針に掲げ地球環境問題に取り組んでいます。

- 1) お客さまエネルギー利用における環境負荷の低減
- 2) 当社の事業活動における総合的な環境負荷の低減
- 3) 地域や国際社会との環境パートナーシップの強化
- 4) 環境関連技術の研究と開発の推進

石炭を100とした場合の排出量比較



出典：IEA Natural Gas Prospects (1986), Natural Gas Prospects and Policies (1991)

当社では都市ガスを中心とした事業を推し進めていますが、都市ガスの主原料である天然ガスは、燃焼時における硫黄酸化物(SOx)の排出がゼロ、窒素酸化物(NOx)や二酸化炭素(CO₂)の排出量も石油・石炭の20~60%と、一般的な化石燃料の中では最も環境負荷の少ないエネルギーです。当社ではこの天然ガスの供給を事業の柱としており、ガス供給インフラの整備・管理をはじめ、ガスコージェネレーションシステムやガス床暖房、天然ガス自動車や、都市ガスを利用した家庭用燃料電池コージェネレーションシステム

ムといった新たな用途を開拓し事業拡大に努めることが、そのまま地球温暖化や大気汚染の抑制にもつながるとい、環境保全の面からも非常に恵まれた特性を持つ企業となっています。

当社ではこうした都市ガス事業者ならではの優位性を環境保全に確かに反映させるべく、自社でまとめた「環境保全ガイドライン」の中で、お客さま先におけるCO₂の排出量を2010年度に800万トン抑制するという具体的な数値目標を明示しています。

温暖化対策ガイドライン	資源循環の推進ガイドライン	グリーン購入ガイドライン
<ol style="list-style-type: none"> 1. 『当社グループの都市ガス事業において、天然ガスの利用促進や、都市ガスを利用した高効率機器・システムの効率向上により、お客さま先でのCO₂排出量を2010年度に800万トン抑制することを目指す。』 2. 『当社グループの事業活動におけるエネルギー使用原単位を、中長期的に年平均1%以上削減することを目指す。』 3. 『海外での温室効果ガスの削減・吸収プロジェクトの発掘・技術支援等により、グローバルな視点からの温暖化防止に貢献する。』 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 産業廃棄物分野 産業廃棄物の発生形態として大きく異なる「製造工場(生産拠点)」と「建設廃棄物を含むその他廃棄物」に分類し、各々目標を設定する。 『すべての製造工場において、2010年度にゼロエミッションを達成する。』 『建設廃棄物を含むその他廃棄物の再資源化率を2010年度に91%以上とする。』 2. 紙ごみ(紙資源循環)分野 『オフィスにおける紙ごみの再資源化率を、2010年度に85%以上とする。』 『コピー用紙の年間一人当たりの使用量を、2010年度に5000枚とする。』 3. 掘削土分野 『東京ガスが発注する道路上の工事から発生する掘削残土量を、減量化・再利用・再資源化の推進により、2010年度に15%に抑制する。』 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 電子カタログ購買のグリーン購入率を2010年度に70%以上とする。 2. 連結決算対象の関係会社に対し、2010年までに東京ガスの電子カタログ購買のシステムを導入し、グリーン購入の推進を図る。 3. 東京ガスグループにおけるグリーン購入推進の手引きに沿ってグリーン購入の推進を図る。

2005年度の実績と2010年度目標

	2005年度実績	2010年度目標
温暖化	お客さま先でのCO ₂ 抑制量 622万トン	800万トン
	ガス製造工場のエネルギー使用原単位(ガス製造量あたり)	4.5% 削減*
	地域冷暖房のエネルギー使用原単位(熱販売量あたり)	0.7% 削減*
	東京ガスの事業所等のエネルギー使用原単位(都市ガス販売量あたり)	6.0% 削減*
資源循環	産業廃棄物(製造工場)	5拠点 全拠点ゼロエミッション達成
	産業廃棄物の再資源化率(製造工場以外)	93%
	紙ごみの再資源化率	84.8%
	一人当たりのコピー用紙年間使用量	8,000枚
	掘削残土の発生比率	18%
グリーン購入率	58%	70%

*5年度間の年平均削減率(発電所のエネルギー使用原単位削減率については、事業を開始してから5年を経過した2007年度より評価を行う)

web 詳細はCSR報告書をご覧ください <http://www.tokyo-gas.co.jp/csr/>



エコ・クッキング・インストラクター養成講座



家庭用燃料電池コージェネレーションシステム「LIFUEL」

環境マネジメントシステムの構築

社内での環境保全への取り組みの一環として、東京ガスは2005年3月、全部門・全事業所でISO14001の認証取得を完了しました。このISOの認証取得を通じて、当社は社内に国際規格に適合する環境マネジメントシステム(EMS)を構築しており、2005年度からは連結対象の関係会社にもEMSの導入およびISOの認証取得を促進しています。環境保全への前向きな活動を評価する「環境会議議長賞」を設け、協力企業を含めた「オール東京ガス」で環境問題への取り組みを進化させるよう努めています。

また環境パートナーシップの強化については、従来から環境コミュニケーションに力を注いでおり、パンフレットや自社のホームページを通じエコライフや省エネルギー情報の提供を続けるとともに、「エコ・クッキング講座」や「エコ・クッキングインストラクター

養成講座」などの開催でお客さまの環境意識を啓発。さらに行政や他企業、NGOなどの様々な団体と協力して環境保全活動の輪を広げています。

研究開発の面では都市ガス事業のリーディングカンパニーとして、天然ガスの利用を広げる先端的な技術開発に取り組んでおり、最近でも家庭用燃料電池コージェネレーションシステムや、高効率SOFCシステムのなど数多くの成果を生み出しています。

保安・防災対策

経済活動や暮らしに欠かすことのできないエネルギーの供給を担う企業として、東京ガスは創業以来、安全に対する責任を強く意識し、それを果たすための対策を様々な形で具体化してきました。

幅広いお客さまにご利用いただく家庭用ガス機器については、立ち消え安全装置や火災防止の温度センサーを備えたガスコンロなど、安全性をより向上させた製品を開発して提供。さらに保安組織の1つである「ガスライト24」が24時間365日、ガス漏れなどの異常を見守っています。また、すべてのお客さまを対象に最低3年に1度、ガス設備の安全点検を実施しています。

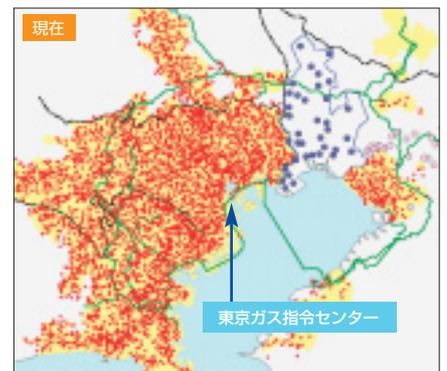
また日本は地震の多発地帯であることから、「予防」「緊急」「復旧」で地震防災対策を推進しています。

ガスの製造・供給に関わる主要設備は、大地震にも耐えられるようにするなど、高度な安全性を確保しています。大きな揺れを検知した際には、お客さまのもとでマイコンメーターがガスの供給を遮断。地域全体では、約1km²ごとに1基という世界に類を見ないほ

ど高密度に配置した約4000箇所の地震計の情報を、防災システム「SUPREME」が迅速に把握。被害が大きいと想定される地域は二次災害を防止するため供給を遠隔操作で迅速に停止するようになっているなど、厳重な安全策が施されています。さらに、安全のためにガスの供給を停止した地域に対しては、早期にガスを復旧できる体制づくりに努めています。お客さまのご不便を早期に解消できるよう、関係会社や協力会社を含めた「オール東京ガス」での連携を強化しているほか、最先端システム「復旧支援システム」活用による的確な復旧、スピーディな復旧を実現する人員・資機材の整備、訓練を実施するなど、より短期間でガスの供給を再開できるよう万全の準備を行っています。



供給指令センター



「SUPREME」