

# 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等を通じて、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、2010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、取締役の業務執行の適法性・妥当性について厳正な監査を実施するとともに、取締役会・経営会議で積極的に発言し、実効性のあるモニタリングを実施しています。

経営に係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・決定すること等により、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（2010年6月末時点25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

## ガバナンス強化への取組み

		2000 <span style="float: right;">→ 2009</span>					
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 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	2008 / 4~ IR 組織体制を見直し ・IR部を新たに発足 (IR活動を強化) ・リスク管理機能を IR部に一元化	
経営の健全性・透明性確保							

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。

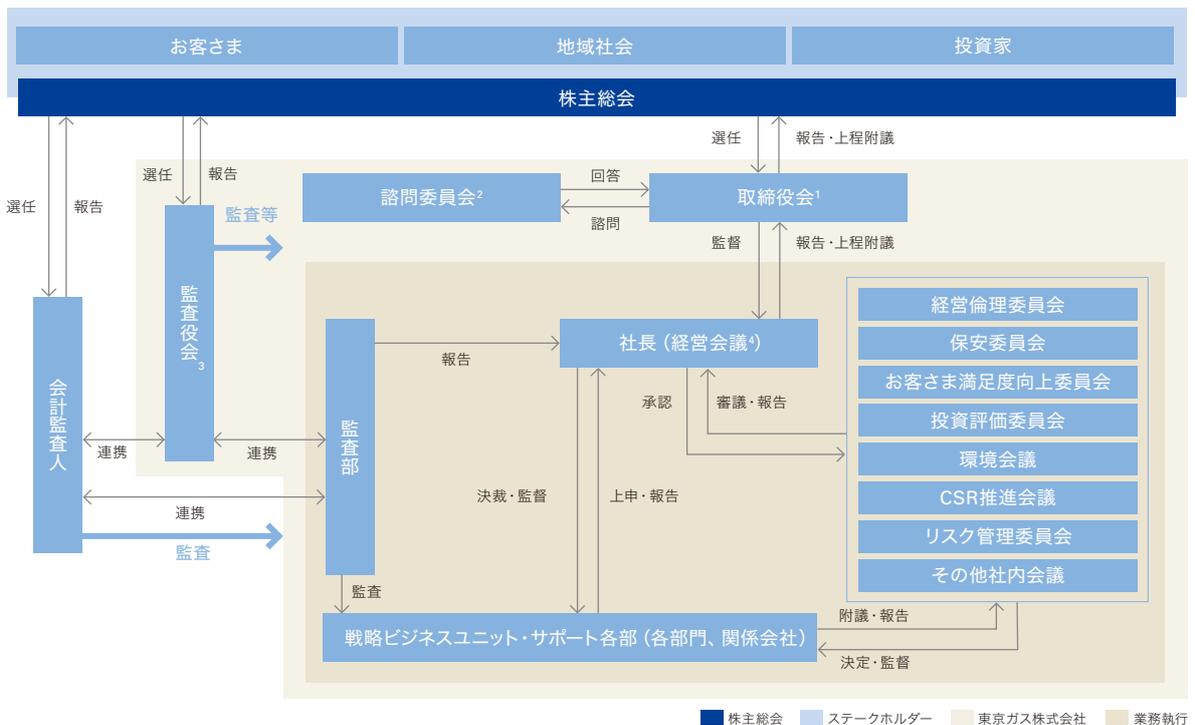
#### 4. 株式購入ガイドライン

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（1名）、取締役副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）

## 2010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) 10名	¥430	¥374	¥56	\$4,623	\$4,021	\$602
監査役(社外監査役除く) 3名	74	74	—	795	795	—
社外役員(社外取締役および社外監査役) 7名	64	58	6	688	623	64

## 2010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	¥326	\$3,505
非監査業務に基づく報酬	7	75
計	¥333	\$3,580

### 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。

### 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)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、IR部リスク管理グループ管轄のもとで、当社各部門および連結子会社に「リスク管理推進者」約110名を配置し、

ERMを推進しています。この体制のもと、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毎年行っており、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、ERMの管理水準向上を図るために、2008年度にリスク管理委員会を設置し、リスクの見直し・ERMシステムの整備・運用状況の定期的な把握・評価を行い、経営会議・取締役会に報告・承認を受けています。

ERMシステムにより、経営環境の変化に応じた最新の重要リスクを特定・明確化し、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・取締役会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、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、競争激化による需要の減少、既存需要の減少、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、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

### 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、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。

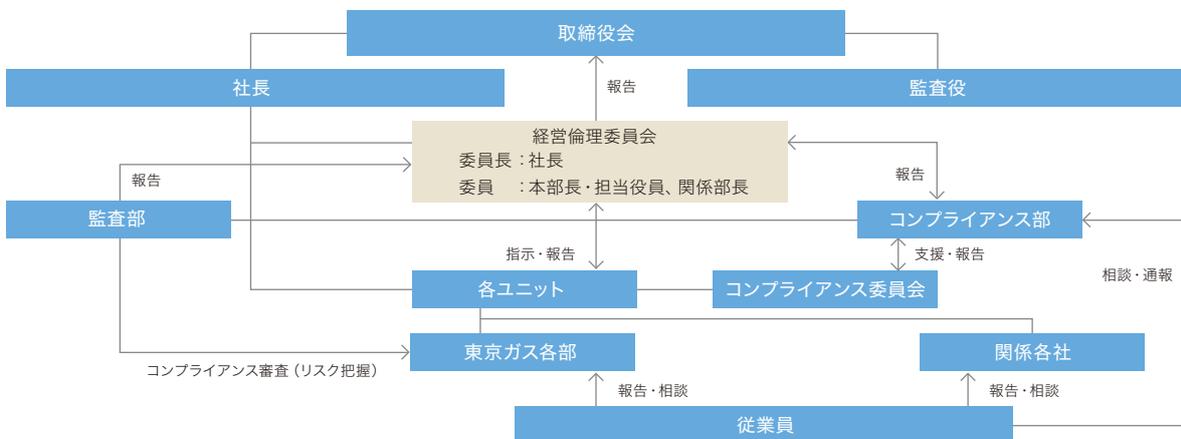
また、グループコンプライアンス推進活動の効果を把握するために、全従業員を対象としたコンプライアンス意識調査を定期的に行い、次年度以降の取組みに生かしています。

### 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

2010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



取締役副会長  
前田忠昭

昭和45年 4月 東京ガス株式会社入社  
平成16年 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  
平成22年 4月 同 取締役副会長



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 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



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

監査役  
高桑康典  
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)  
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



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



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

社外取締役として、公平な立場から経営と事業への取組みを見ていますが、経営陣はもちろん、社員が企業価値向上のために地道かつ着実に経営努力を重ねる姿、また彼らの事業遂行におけるモラルの高さには感銘を受けています。

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現するものではなく、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。東京ガスはこれまでお客さまの満足度を第一に取り組んでこられました。今後も新社長のリーダーシップのもと、グループ全社員がひとつになって、サービスの深化に取り組んでいって欲しいと思います。

厳しい事業環境変化を乗り越え、かつ次の変化を先取りしながら、企業価値の維持・向上を図っていくために、少しでもお役に立てたらと考えています。

ガス業界は、世界的な不況に加え、エネルギー間の激しい競争の只中に置かれています。電化攻勢に対応する上で、東京ガスが対処すべき課題は少なからずあると思います。天然ガスが極めて優れた環境性を持つエネルギーであること、そして東京ガスが環境に優しい企業であることを強く訴求し、企業イメージをより高めていく必要性があることも、そのひとつだと思います。

厳しい競争状況に置かれる局面では、現場に不安や戸惑いが広がることもあります。経営陣が強いリーダーシップと明確なビジョンを示すことで、現場に強い信頼感を醸成することが重要です。

さらに私は、世界をも視野に入れた新たな事業展開にも期待しています。関係会社も含めたオール東京ガスの力を集結して、既存概念にとらわれない、グローバルな総合エネルギー事業を目指して欲しいと思います。

もともと輸入された概念である「コーポレートガバナンス」をどのように制度化し、運用していくかは、そのこと自体が日本社会全体にとっての課題ですが、そのことを離れても、社会で事業を営む企業の責任として、「ルールを守ること」、「自らを律する自主性を持つこと」、「社会的存在としての責任を自覚すること」の3点は欠かせないことでしょう。特に、東京ガスは国民生活の安定・安全に責任を負う公益企業ですから、とりわけこれらのことが重要だと思います。

また、株主・投資家の方々に加えて、お客さまや社会からの要請に的確に答えていくために、自らの活動の透明性を高める努力を怠らず、外からの意見に耳を傾けることが何よりも大切だと思います。国際情勢について先見性を持って判断し、備えを怠らないことが求められていることは言うまでもありません。

## 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、総務部、コンプライアンス部 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 星野則和 吉野和雄 渡辺尚生 福本 学 幡場松彦 青沼光一 敦仁郷豊	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 総務部担当役員付(社)日本ガス協会出向 I R部、財務部、経理部 技術開発本部長、IT本部長 資材部、管財部、大規模用地プロジェクト部、監査部 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
執行役員	前川耀男 三神正博 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	エネルギーソリューション本部コーディネーター 総務部長 エネルギー生産本部 エネルギー生産部長 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 資源事業本部 原料部長