



# Corporate Governance

## コーポレート・ガバナンス

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| コーポレート・ガバナンス体制の概要             | 30 |
| 内部統制システム                      | 30 |
| 社外取締役                         | 31 |
| 役員報酬                          | 32 |
| 諮問委員会                         | 32 |
| 監査役監査                         | 32 |
| 会計監査人                         | 33 |
| コンプライアンス                      | 33 |
| リスク管理体制                       | 34 |
| 地震防災対策                        | 36 |
| 従来以上に災害に強く、<br>安全なガス供給の実現に向けて | 36 |
| 取締役・監査役                       | 37 |

## 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。

### コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、社外取締役及び社外監査役を積極的に招聘し、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採用・構築しています。

#### 社外取締役の招聘

当社は、2002年より、経営意思決定の効率化・迅速化を図るため、取締役の員数を大幅に削減するとともに、業務執行監督機能を強化しつつ、透明性の向上を図るため、社外取締役を招聘しています。取締役会は、社外取締役3名を含む11名で構成しています。

#### 諮問委員会の設置

社外取締役・社外監査役の代表3名、及び社内取締役2名で構成される諮問委員会を設置し、取締役会の諮問に基づき、公正かつ適格な役員候補者選定を行うとともに「役員報酬に関わる基本方針」に従い役員報酬について審議し、取締役会に答申しています。

#### 監査役

社外監査役は従前より2名招聘していましたが、2006年に1名増員し、社外監査役3名を含む5名の監査役が厳正な監査を実施しています。

#### 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・決定します。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。）

#### 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

2002年度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、リスク管理、CS及び保安等の経営上の重要課題に関する社内会議を適宜設置し、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。

2012年6月28日現在

#### コーポレート・ガバナンス体制一覧

|                        |      |
|------------------------|------|
| 取締役の人数                 | 11   |
| 取締役の平均年齢               | 65.7 |
| 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*             | 11   |
| 社外取締役の取締役会出席率*         | 91%  |
| 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    |

\* 2011年4月～2012年3月における集計値

### 内部統制システム

当社は、経営の健全性・透明性を確保し、経営理念を実現させるため、「当社およ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。

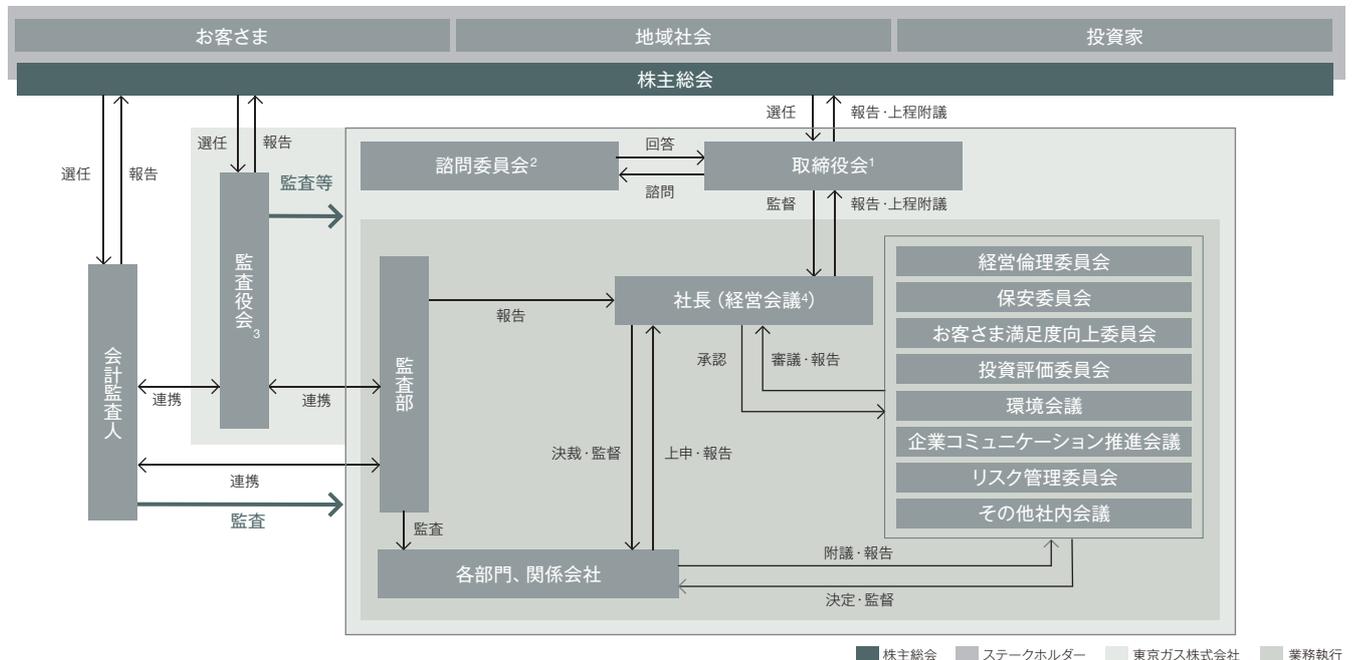
## 社外取締役

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使用することを通じて、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。

| 氏名    | 現職                      | 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 | 株式会社三菱ケミカルホールディングス 特別顧問 | 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 | 電源開発株式会社 相談役            | 電源開発株式会社における電源の開発・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。 |

## 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) 監査役5名(社外3名・社内2名)
- 2 諮問委員会 : 社外取締役・社外監査役の代表(3名)、取締役会長及び代表取締役社長(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)

## 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。

| 2012年3月期 取締役及び監査役の報酬等の総額 |      | 百万円<br>種類別 | 千米ドル*2<br>種類別 |     |         |       |
|--------------------------|------|------------|---------------|-----|---------|-------|
|                          |      |            | 報酬等の総額        | 基本  | 賞与      | 基本    |
| 取締役（社外取締役除く）             | 9名*1 | ¥447       | ¥391          | ¥56 | \$4,711 | \$675 |
| 監査役（社外監査役除く）             | 3名*1 | 74         | 74            | —   | 892     | —     |
| 社外役員（社外取締役及び社外監査役）       | 7名*1 | ¥ 65       | ¥ 58          | ¥ 7 | \$ 699  | \$ 84 |

\*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211回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名（うち社外役員1名）及び監査役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、2012年3月30日の実勢為替レートである1ドル＝83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。

## 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、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名で構成される諮問委員会を設置しています。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。

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。

## 監査役監査

### 監査役会

監査役会は、原則として毎月1回、また必要に応じて開催され、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。

各監査役は、「監査役監査基準」に従い、主に以下の取組みを通じて、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。

## 社外監査役について

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。

| 氏名    | 現職                                   | 選任理由   |
|-------|--------------------------------------|--|
| 増田 幸央 | 三菱商事株式会社 顧問<br>昭和シェル石油株式会社 社外取締役     | 大手商社で培われた経営能力及び経験ならびにエネルギー事業に関する高い見識を当社の監査に活かしていただくため。 |
| 大澤 正之 | 株式会社横浜国際平和会議場 社外監査役                  | 地方自治体・地域総合経済団体での経験及び財政に関する高い見識を当社の監査に活かしていただくため。       |
| 森田 嘉彦 | 株式会社三井住友銀行 顧問<br>一般財団法人海外投融資情報財団 理事長 | 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経験を当社の監査に活かしていただくため。    |

## 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 あずさ監査法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、佐々誠一、柿沼幸二、三浦勝の3名であり、継続監査年数はいずれも7年以内（2012年6月29日現在）です。

| 2012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           | ¥259 | \$3,120 |
| 非監査業務に基づく報酬            | 30   | 361     |
| 計                      | ¥289 | \$3,481 |

\* 海外の利用者の便宜のため、2012年3月30日の実勢為替レートである1ドル=83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

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、次年度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

### 全社的リスク管理

#### 「ERM (Enterprise Risk Management)」

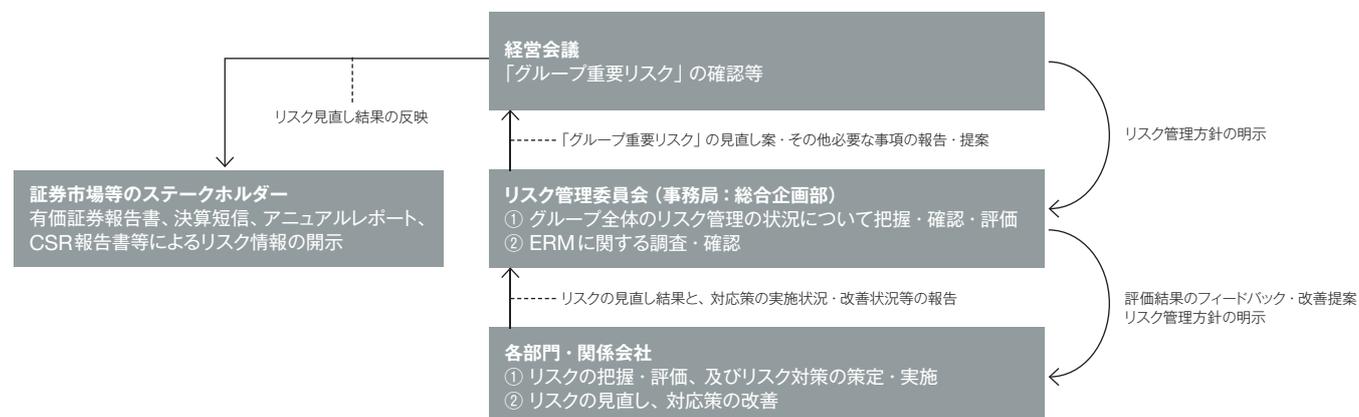
当社は2003年度より、全社的リスク管理(ERM: Enterprise Risk Management)体制を構築しています。取締役会にて「リスク管理規則」を制定するとともに、その中でグループ重要リスクを明文化しています。

また、2008年度より、ERM体制の整備・運用状況を把握・評価し、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、総合企画部がリスク管理機能を担い、経営管理と一体となったERMを実施する体制としています。

このような体制のもと、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、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しくみを構築しています。

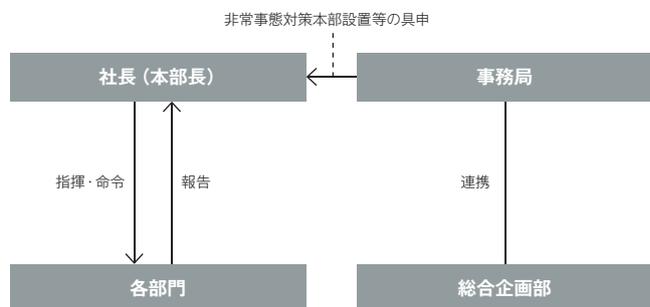
#### 全社的リスク管理(ERM)



### 危機管理

当社はライフラインを担う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、地震などの重大な自然災害やパイプライン・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、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、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



(全社調整)

\* 事務局を担当する部は非常事態の種別によって予め定められている。

## 経営戦略に係るリスクに関するFAQ

東京ガスグループは、「チャレンジ2020ビジョン」で掲げた経営方針に基づき、海外上流事業の多様化・拡大をはじめ、幅広い領域で積極的な取組みを行っています。それに伴い、従来以

上に多様化・高度化していくリスクへの投資家の皆さまの関心も高まっています。以下では、日頃、投資家の皆さまよりご質問いただく経営戦略に係るリスクについて、当社の考え・対応をご説明しています。

**Q1.** ビジョンではガス販売量を220億m<sup>3</sup>まで伸長させる計画だが、震災以降日本におけるLNG需要が急激に高まっていることに加え、環境負荷低減の流れから今後世界的にもLNG需要が拡大すると思われる。需給が逼迫し、原料調達に支障が出ることはないか。

**A1.** 震災以降、天然ガスシフトが加速し、短期的にはやや需給がタイトになる可能性もありますが、複数の新規プロジェクトやシェールガス、CBM等の非在来型天然ガスの供給増加等により供給能力は十分であり、短期的にも中長期的にも需給はバランスすると認識しています。今後、原子力をはじめとしたエネルギー政策がどのように変化していくのかを見極めながら適切に対応していきます。

**Q2.** 上流事業への投資はリスクが高いのではないか。上流事業を拡大するのではなく、安定的なガス事業に注力すべきではないか。

**A2.** 上流事業は、一般的には探鉱を伴うためリスクが高いといわれます。当社は、埋蔵量の目処が得られた段階で、かつ当社を含む買主による長期契約の需要を確保したプロジェクトのみを投資対象としているためリスクは限定的です。また、社内の投資基準に鑑み、経済的に十分なリターンを生み出すものを選択し、参加を判断しています。

**Q3.** 電力事業の拡大や広域パイプライン網の整備を進めていく中で、過剰投資となる可能性はないか。

**A3.** 電力事業や広域パイプライン網を含め、当社の投資は経済合理性を基準に判断することを基本スタンスとしており、適切なリターンを期待できる案件のみを投資対象として資金を有効に活用していく方針です。

**Q4.** 日本のガス事業において、全面自由化や発送電分離のような規制改革が推進され、東京ガスの収益性が低下するリスクはないか。

**A4.** 将来の政策が議論されている中で、将来のエネルギーのあり方を予見することは困難です。ただし、当社はビジョンにおいて将来的に大口・非規制分野の利益を伸ばしていく方向性を打ち出しており、たとえ規制改革が推進されたとしても、十分な収益性を維持できると考えています。

**Q5.** ガス販売量を伸ばす源泉として首都圏の工業用需要の獲得を掲げているが、工場の海外移転等が進み、需要そのものが減少するリスクはないか。

**A5.** ビジョンにおいて打ち出した2021年3月期に220億m<sup>3</sup>超のガス販売という目標には、産業空洞化リスク顕在化による需要脱落を織り込んでいます。

**Q6.** 本業ではない不動産事業で、田町などの保有不動産を自社開発することはリスクも大きく、資金の有効な使途として株主の期待に沿わないのではないか。

**A6.** 当社は、不動産事業を企業価値向上の取組みと位置づけ、ポテンシャルの高い田町などの大規模用地においては、区画整理事業や都市計画手続きなどの価値増進の取組みを踏まえ、リスクを限定した開発を志向します。また、先進的エネルギーシステムの導入などエネルギー事業者としての取組みも推進します。なお、その他の遊休不動産については、グループ内利用や売却等を個別に判断していきます。

### 【ご参考】

当社グループの事業等に係る主要なリスク及び、投資家の皆さまの投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、有価証券報告書記載の「事業等のリスク」をご参照ください。

## 地震防災対策

東京ガスでは、「予防対策」、「緊急対策」、「復旧対策」を3つの大きな柱に据えて地震防災対策の強化に取り組んでいます。

### 予防対策

製造・供給設備は高度な耐震設計に加え、二重三重の安全対策を施しています。当社の製造設備は、阪神・淡路大震災クラス（震度7クラス）でも、十分耐え得る構造となっています。地下タンク内では、LNG液面が常に地表面より低い位置にあるため、万一タンクに亀裂が生じてもLNGが外に漏出することはありません。また、高圧・中圧パイプラインには、強度・柔軟性に優れた「溶接接合鋼管」を使用しており、阪神・淡路大震災、東日本大震災でも高い耐震性が確認されました。



地下タンク

### 緊急対策

ガスメーター（マイコンメーター）は、震度5程度以上の地震やガスの異常流出を感知すると安全装置が作動し、ガス供給を自動的に遮断します。その上で、地下街や高層ビルなどには、安全確保のため「緊急遮断装置」を設置しており、地下街やビル全体のガス供給を停止させることができます。

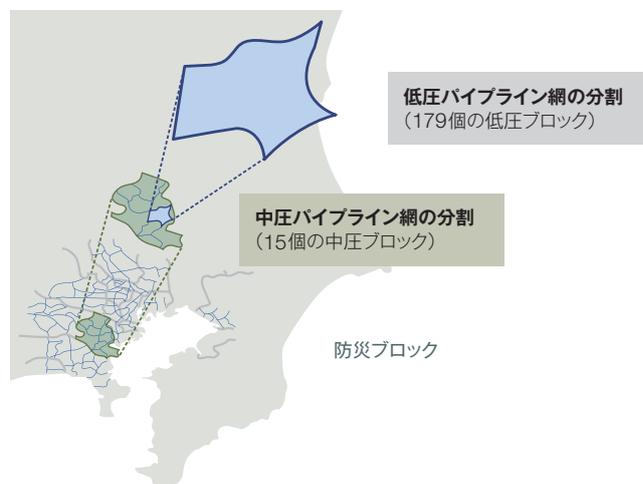
また、二次災害を未然に防止しつつ広範囲への安定供給を継続するために、中圧・低圧パイプライン網をいくつかの防災ブロックに分けています。緊急時には、被害が大きい地域への供給を局所的に停止し、他ブロックへの影響を最小限にとどめます。

## 従来以上に災害に強く、安全なガス供給の実現に向けて

想定を超える規模の災害となった東日本大震災を受けて、主に以下の対策を進めています。

### 地震・津波等の災害対策

- 2020年時点では、被害甚大地区を除き30日以内の復旧を目指します（阪神・淡路大震災クラスの首都直下地震を想定、現状は55日以内の復旧）。
  - ・地震時に供給エリアを分割する防災ブロックをさらに高度化します。具体的には、ブロックを細分化するとともに、高耐震ブロックの形成を促進します。また、津波・液状化ブロックを形成します。これらにより、地震発生時の供給停止区域の極小化を推進します。（2012年6月までに低圧ブロックを179個のブロックへと細分化を実施済み。）
  - ・ガバナ（変圧器）遠隔再稼動システムの開発・導入により、早期復旧を実現します。
- LNG基地の地震・津波対策を強化し、新たに護岸液状化対策等を実施します。



### 復旧対策

供給を停止した地域へのガス供給を早期に再開するために、万全の準備を常に整えています。特に大規模災害の場合は、一般社団法人日本ガス協会を通じて全国のガス会社が協力する体制を築き上げています。東日本大震災の時には、全国から最大時に約4,100人が応援に駆けつけ、復旧活動に従事しました。

### 停電対策

- 自家発電設備増強等、工場の停電対策を強化し、地震を含めた不測の事態に備えます。

### 保安の確保

- 経年鑄鉄管をはじめとする経年管等のPE管への入替等を加速していきます。



耐久性・耐震性に優れたPE（ポリエチレン）管

## 取締役・監査役

2012年6月28日現在

### 取締役



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15年 6月 同 代表取締役兼副社長執行役員 企画本部長  
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



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



代表取締役  
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22年 1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  
平成24年 4月 同 代表取締役兼副社長執行役員 リビングエネルギー本部長



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、  
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



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



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

## 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)

## 新任社外取締役



社外取締役  
中垣 喜彦

平成24年6月28日の株主総会における株主の皆さまのご承認を経て、東京ガスの社外取締役に就任した中垣でございます。

東日本大震災以降、主力エネルギー資源を海外に依存する日本のエネルギー供給の脆弱性が、一層顕著になっています。様々なエネルギーを最適なバランスで組み合わせたポートフォリオを中長期的にどのように描き、いかに安定的かつ低コストで調達する道筋を確保していくのか。他方で消費国としてCO<sub>2</sub>排出量の削減という責務をいかに果たしていくのか。我が国は、これら二つの命題を同時に解決するための解を早急に出さなければなりません。政策を実際に行う電力・ガス事業者は大変重い責任を担っています。なかでも昨年11月に発表した「チャレンジ2020ビジョン」のもと海外上流事業の拡大を加速する東京ガスには大きな期待が寄せられてい

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(現職)  
平成24年 6月 東京ガス株式会社 取締役

ます。エネルギー企業として国益を守るという責務を果たしていくことが、結果として自社の利益につながるという理想的な姿をぜひ追求していただきたいと考えています。特に、長期的な視座に立った経営を徹底することは重要です。短期的には、投資や費用の投入により利益が圧迫されることもありますが、それが長期的な株主利益につながることを株主の皆さまにご理解いただく努力を惜しんではないと考えています。また、海外事業の拡大に際しては、大きなリスクを孕む短兵急な事業拡大を避け、足場が固まるのを見定めながら、徐々にスピードを上げていくという姿勢が必要だと考えています。リスクを最小限に抑えながら、長期的な発展を実現していただきたいと考えています。そのために私のこれまでの経験が少しでもお役に立てれば幸いです。

## 監査役



監査役  
森 邦弘

昭和47年 4月 東京ガス株式会社入社  
平成16年 4月 同 執行役員 エネルギー生産本部エネルギー生産部長  
平成19年 4月 同 常務執行役員 総務部担当役員付  
平成21年 6月 同 常勤監査役



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

## 社外監査役



社外監査役  
増田 幸央

昭和39年 4月 三菱商事株式会社入社  
平成14年 4月 同 代表取締役副社長執行役員  
平成20年 6月 同 顧問（現職）  
東京ガス株式会社 監査役  
平成21年 3月 昭和シェル石油株式会社 社外取締役（現職）



社外監査役  
大澤 正之

昭和41年 4月 横浜市入庁  
平成18年 10月 横浜商工会議所 専務理事  
平成21年 4月 財団法人横浜市シルバー人材センター 理事長  
平成21年 6月 東京ガス株式会社 監査役  
平成22年 6月 株式会社横浜国際平和会議場 社外監査役（現職）

## 新任社外監査役



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23年 12月 株式会社三井住友銀行 顧問（現職）  
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

このたび、東京ガスの社外監査役に就任した森田でございます。  
現在は大変変化の激しい時代です。特に日本では、昨年来のエネルギー問題を背景に、エネルギー関連企業に対する社会の関心がかつてないほどに高まっています。ガス事業者のトップランナーである東京ガスは、国際的に高い水準にある日本の天然ガス輸入価格を低減し、消費者に還元していく取組みをリードしていく立場にあります。原料費の低減は短期間では成果を上げにくい課題ではありますが、確かな将来展望を描き、海外での様々な取組みを通じてぜひとも実現していったい欲しいものです。他方、事業の成長という側面では「天然ガスの時代」の到来が叫ばれる中、東京ガスには一層の役割が期待されているともいえます。多様化するリスクをこれまで以上に慎重に評価しながら、積極的にチャレンジを行っていき、株主・投資家の皆さまの期待にお応えしていくことも必要です。社会的な

責任を担う公益企業、そして利潤を追求する私企業という両面のバランスを常に意識していくことが、持続的な発展につながるものと考えています。

東京ガスは連結で16,000人を超える大企業です。組織が大きくなるほど、あるいは事業領域を拡大していくほど多様な問題が発生します。自浄作用や組織的な問題解決につながる社内の風通しの良さは欠かせません。仮に、企業価値に影響を及ぼすリスクのある重大な問題が発生した場合は、解決を試みることは勿論必要ですが、まずは速やかに公にすることこそが、企業が果たすべき重要な責任だと考えています。持続的な成長を実現するために、こうした「透明性」にも十分に目配りをしながら、社外監査役としての役割を果たしていきたいと考えています。

## 執行役員

|         |        |                                  |
|---------|--------|----------------------------------|
| 社長執行役員  | 岡本 毅   |                                  |
| 副社長執行役員 | 村木 茂   | 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 |
|         | 広瀬 道明  | 社長補佐、リビングエネルギー本部長                |
| 常務執行役員  | 大谷 勉   | エネルギー生産本部長                       |
|         | 板沢 幹雄  | 導管ネットワーク本部長                      |
|         | 吉野 和雄  | IT本部長、財務部、経理部                    |
|         | 幡場 松彦  | 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     |
|         | 青沼 光一  | リビング法人営業本部長                      |
|         | 救仁郷 豊  | 資源事業本部長                          |
|         | 三神 正博  | 総務部、広報部、環境部                      |
|         | 尾花 秀章  | 資材部、管財部、大規模用地プロジェクト部             |
|         | 小林 裕明  | 技術開発本部長                          |
|         | 内田 高史  | 人事部、秘書部、コンプライアンス部、監査部            |
|         | 安岡 省   | 広域圏営業本部長                         |
| 執行役員    | 久保田 宏明 | IT本部 IT活用推進部長                    |
|         | 高橋 秀文  | リビング法人営業本部 営業第一事業部長              |
|         | 田邊 義博  | 総務部担当役員付（社）日本ガス協会出向              |
|         | 村関 不三夫 | リビングエネルギー本部 リビング企画部長             |
|         | 荒井 英昭  | 導管ネットワーク本部 導管部長                  |
|         | 高松 勝   | 総合企画部長                           |
|         | 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   | リビングエネルギー本部 ライフバル推進部長            |
|         | 傳 清忠   | 人事部長                             |
|         | 齊藤 隆弘  | リビング法人営業本部 設備エンジニアリング事業部長        |