

# CORPORATE GOVERNANCE



コーポレート・ガバナンス基本方針

[www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/policy.pdf](http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/policy.pdf)

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。

## 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9名で構成され、うち4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・的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、当社の業務執行および取締役会の審議・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（なお、当社の社外役員の独立性判断基準は、当社ホームページで公表しています。[www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/independence.pdf](http://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnnc/pdf/independence.pdf)）。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け出ています。

### 的確かつ迅速な意思決定と効率的な業務執行の実現

取締役会に付議される事項をはじめ、経営に関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。

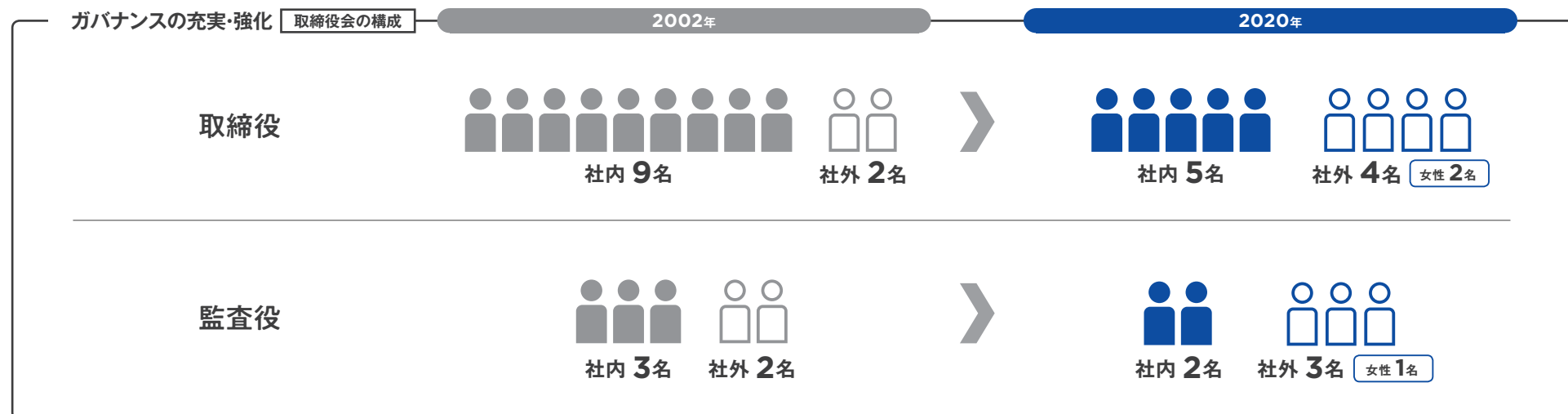
また、取締役会の決定に基づく業務執行については、執行役員制度の導入により、特定の責任を担う執行役員に

大幅に権限委譲し、効率的な業務執行を実現しています。一方、適宜その執行状況を取締役に報告させることで執行役員の業務執行を的確に監督しています。

### 取締役会の実効性についての分析・評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年取締役によるアンケート形式の自己評価を実施し、取締役会において意見交換をすることによって、取締役会の実効性についての分析・評価を行っています。

アンケート結果や取締役会における意見交換を踏まえ、各種事業の理解促進のための現場巡視の充実、執行役員の取締役会出席の拡大、経営会議の審議内容の確認等、取締役会の実効性向上に資する取り組みを実践しています。取締役会の実効性をより高めるためには不断の努力が必要であり、今後も継続的に実効性評価を実施し、取締役会の監督機能強化を目指します。



## 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、監査役会を構成する社外監査役3名を含む5名の監査役が、監査方針等を協議・決定するとともに、各監査役から監査の実施状況等の報告を受けています。また、財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役を1名以上選任することにより、監査役監査のさらなる実効性向上に繋げています。

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、取締役会、経営会議その他重要な会議への出席、本社および事業所での業務等の状況調査、ならびに会計監査

人等との意思疎通などを通じ情報の収集に努めるとともに、必要に応じ、説明を求め、意見を表明し、取締役の職務の執行を監査しています。

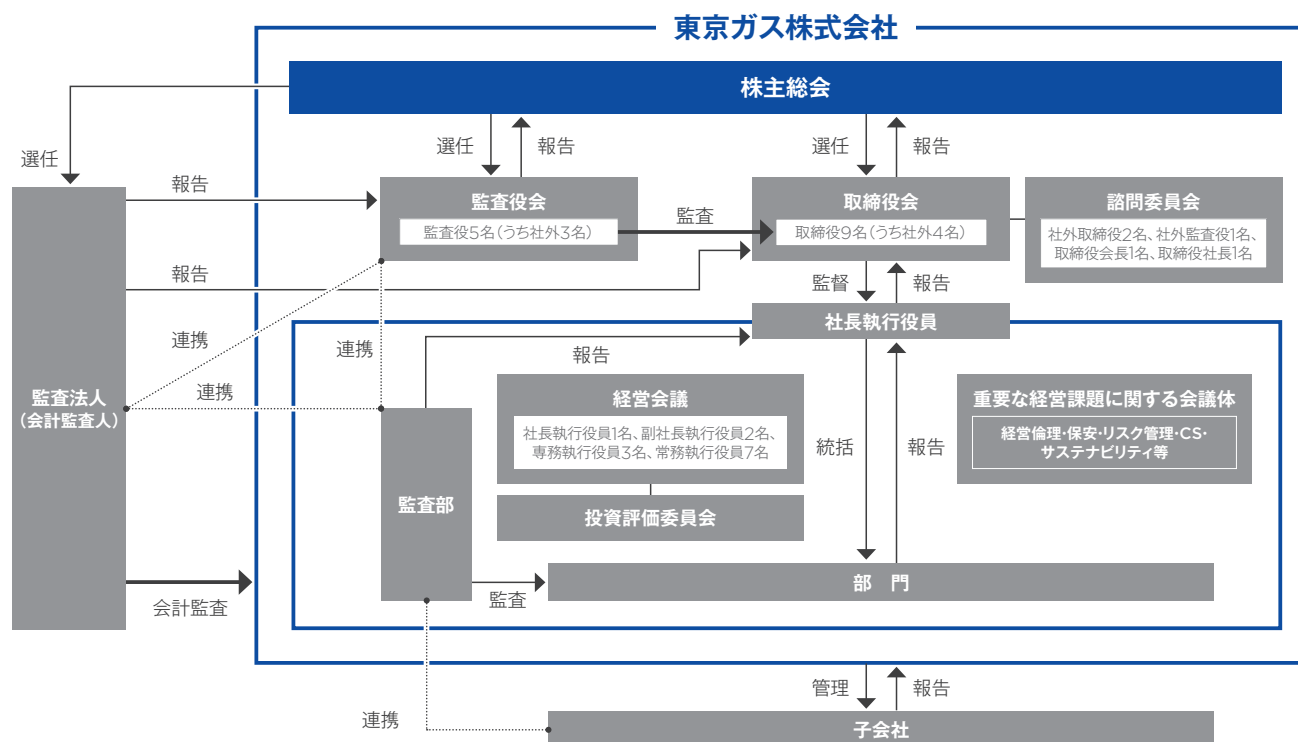
### 社外監査役

当社は、資本・取引・縁戚等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、その独立性の有無を判断しています。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け出をしています。

各社外監査役は、独立した立場から監査を行い、取締役会での発言等を通じて当社の業務執行およ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、監査役会での発言および議決権の行使を通じて監査役監査における合理性・客観性の確保・向上に貢献しています。

## コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制一覧（2020年6月26日現在）

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 取締役の人数                     | 9人    |
| 取締役の平均年齢                   | 62.6歳 |
| 社外取締役の人数                   | 4人    |
| 監査役の人数                     | 5人    |
| 社外監査役の人数                   | 3人    |
| 独立役員の人数                    | 7人    |
| 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・社外監査役の関与 | 有     |
| 取締役会の開催回数※                 | 12回   |
| 社外取締役の取締役会出席率※             | 100%  |
| 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     |

※2019年6月～2020年5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

社長が委員長を務める「経営倫理委員会」等、コンプライアンス、保安、CS、サステナビリティ、リスク管理など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検討・調整を行っています。

## 投資評価委員会

財務担当執行役員が委員長を務める「投資評価委員会」は、経営会議案件のうち、投資の意義・経済性・リスクの評価および投資後のフォローが必要となるものについて評価を行い、経営会議に答申を行っています。

## 役員報酬

当社は、コーポレート・ガバナンス強化の一環として「役員報酬に関わる基本方針」を2005年に作成し、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、役員の役割と責任およ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。固定報酬の一部は、株式購入ガイドラインに基づき、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観点から、株式購入に充当することとします。業績連動報酬は、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観点から、全社業績および部門業績の達成度等を役位に応じて評価し、報酬額を決定します。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、社外監査役およ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。

#### 取締役報酬の構成



※社外取締役の月例報酬は固定報酬のみです。

| 2020年3月期 取締役および監査役の報酬等の総額 |                 |                 |        |    |                       |
|---------------------------|-----------------|-----------------|--------|----|-----------------------|
| 役員区分                      | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |        |    | 対象となる<br>役員の員数<br>(人) |
|                           |                 | 固定報酬<br>(月例報酬)  | 業績連動報酬 |    |                       |
|                           |                 |                 | 月例報酬   | 賞与 |                       |
| 取締役<br>(社外取締役を除く)         | 331             | 240             | 55     | 34 | 5                     |
| 監査役<br>(社外監査役を除く)         | 74              | 74              | —      | —  | 3                     |
| 社外取締役                     | 41              | 35              | —      | 6  | 6                     |
| 社外監査役                     | 34              | 34              | —      | —  | 3                     |

※上記には、第219回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役2名、監査役1名の分が含まれています。

※取締役(社外取締役含む)の月例報酬は、第205回定時株主総会で取締役全員に対し月額50百万円以内、賞与額は第206回定時株主総会で取締役全員に対し年額90百万円以内と承認可決されています。

※監査役(社外監査役含む)の月例報酬は、第190回定時株主総会で監査役全員に対し月額12百万円以内と承認可決されています。

## 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。委員会は取締役会長および取締役社長ならびに取締役会が選定した役員により5名以内で構成し、過半数を社外役員、委員長も社外役員としております。

### 諮問委員会の構成（2020年6月26日現在）

#### 委員長

斎藤一志  
(社外取締役)

#### 委員

高見和徳（社外取締役）  
野原佐和子（社外監査役）  
広瀬道明（取締役会長）  
内田高史（取締役社長）

諮問委員会は、取締役会の諮問に基づき役員候補者およ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はその独立性についても審議しています。

## 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、「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、取締役およ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定等を定めています。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定しています。

## 会計監査人

会社法およ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、穴戸通孝、田村俊之、上原義弘の3名であり、継続監査年数はそれぞれ1年、3年、5年（2020年6月26日現在）です。

### 2020年3月期 会計監査人への報酬等の総額

|              |        |
|--------------|--------|
| 監査証明業務に基づく報酬 | 262百万円 |
| 非監査業務に基づく報酬  | 15百万円  |
| 計            | 277百万円 |

## コンプライアンス

### 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、当社でのコンプライアンス意識の維持・向上のため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、翌期以降の活動の確認を行っており、必要に応じて改善指示を出しています。これを受けて、各本部・各子会社単位でコンプライアンス委員会を設置し、より各々の業務に沿った点検・改善を行っています。また、東京ガスグループの業務遂行時の行動規範となる「私たちの行動基準」を定め、全従業員がそれぞれの職場で参加する職場ディスカッションや、入社時・昇格時のタイミングをとらえた階層別研修を利用し、継続的に周知・徹底を行っています。

### コンプライアンスリスクへの対応

各従業員が異変を察知した際、臆することなく自身の職制に報告するためのエスカレーションルールを制定して運用するとともに、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、東京ガスグループのコンプライアンス推進活動の効果を把握するために、東京ガスグループ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、翌期以降の取り組みに活かしています。さらに、監査部による内部監査では、当社および子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、リスクが発生する可能性や重要度に着目した監査を行い、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。

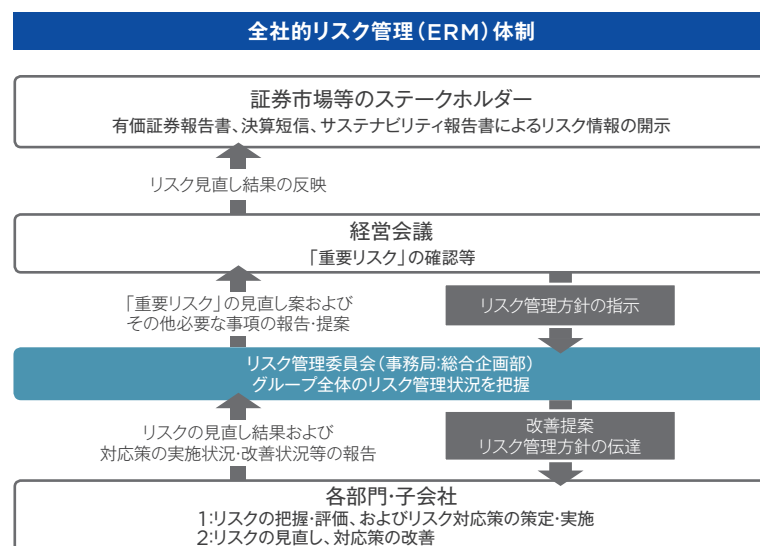
## リスク管理体制

### 全社リスク管理体制

当社は、全社リスク管理(ERM…Enterprise Risk Management)体制を構築し、「リスク統制規則」の中で重要リスクを明文化しています。

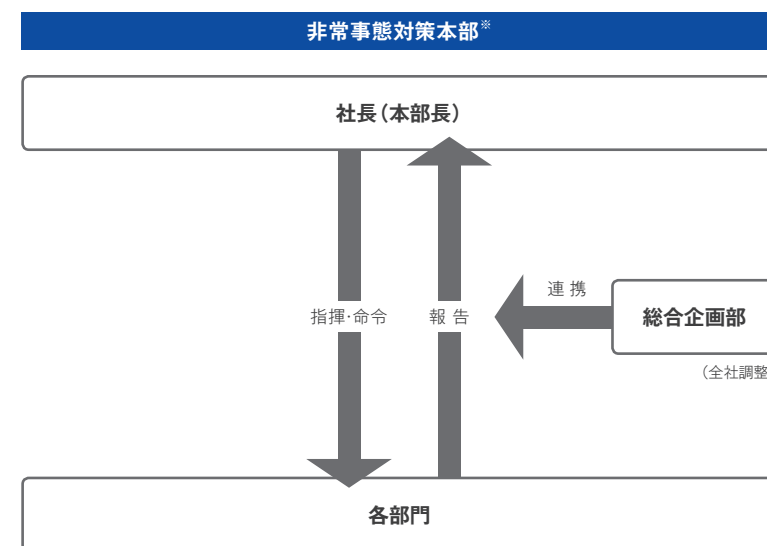
また、ERM体制の管理水準向上を図ることを目的に設置されたリスク管理委員会は、定期的にリスクの見直しをはじめとするERM体制の整備・運用状況をチェックし、経営会議に報告し、承認を受けています。

このような体制のもとで、当社各部門および子会社に「リスク管理推進者」約150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。



### 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、「非常事態対策規則」を制定し、地震等の重大な自然災害および、パイプライン・LNG基地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、病原性や伝播力の高い感染症の流行、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重大な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、重要なリスクへの対応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、大規模停電および病原性や伝播力の高い感染症の流行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。



※ 事務局を担当する部は非常事態の種別によってあらかじめ定められている。



## 取締役 2020年7月1日現在

取締役会長  
広瀬 道明

1974年4月 当社入社  
2009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  
2012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  
2014年4月 同代表取締役社長 社長執行役員  
2018年4月 同取締役会長

**選任理由** 主に企画関連業務に従事し、2014年4月から2018年3月までの4年間社長執行役員、また、2018年4月から取締役会長として取締役会議長を務めており、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している

代表取締役  
高松 勝

1980年4月 当社入社  
2016年6月 同取締役 常務執行役員  
人事部、秘書部、総務部、  
コンプライアンス部、監査部担当  
2018年4月 同代表取締役 副社長執行役員  
リビングサービス本部長

**選任理由** 主に家庭用営業、企画関連の業務に従事し、現在では副社長執行役員を務めており、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している

取締役  
笹山 晋一

1986年4月 当社入社  
2020年6月 同取締役 専務執行役員  
エネルギー需給本部長

**選任理由** 主に企画関連業務に従事し、現在では、資産の最適運用を通じたLNG・電力トレーディング、再生可能エネルギーを含む電源の開発等を担当する専務執行役員を務めており、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している

代表取締役社長  
内田 高史

1979年4月 当社入社  
2015年6月 同取締役 常務執行役員  
資源事業本部長  
2016年4月 同代表取締役 副社長執行役員  
リビング本部長  
2018年4月 同代表取締役社長 社長執行役員

**選任理由** 主に企画、資源・海外関連の業務に従事し、2018年4月から業務執行の最高責任者である社長執行役員を務めており、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している

代表取締役  
野畑 邦夫

1984年4月 当社入社  
2017年6月 同取締役 常務執行役員  
電力本部長、環境部担当  
2018年4月 同取締役 専務執行役員 海外本部長  
2020年4月 同代表取締役 副社長執行役員  
エネルギーソリューション本部長、  
サステナビリティ推進部担当

**選任理由** 主にエネルギー営業、資源・海外関連の業務に従事し、現在では、業務用・産業用の営業等を担当する副社長執行役員を務めており、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している

取締役 社外  
斎藤 一志

1976年4月 三井不動産株式会社入社  
2011年6月 同常務取締役常務執行役員  
2013年4月 同取締役専務執行役員  
2015年4月 同取締役専務執行役員 海外事業本部長  
2017年6月 同顧問  
2019年6月 当社取締役  
2020年6月 三井不動産株式会社顧問退任

**選任理由** 不動産業における海外事業によって培われた国際感覚、幅広い事業展開によって培われた経営能力、幅広い視野および高い見識を当社の経営に活かしていただく

**重要な兼職** グローブシップ株式会社社外取締役

取締役 社外  
枝廣 淳子

2003年4月 有限会社えだひろば  
(現有限会社イーゼ) 代表取締役  
2006年5月 有限会社チェンジ・エージェント  
取締役会長  
2018年8月 大学院大学至善館教授  
2019年6月 当社取締役  
2019年10月 株式会社下川シーズ代表取締役

**選任理由** 経営者としての経験、環境ジャーナリストとしての環境に関わる高度な専門性および高い見識を当社の経営に活かしていただく

**重要な兼職** 有限会社イーゼ代表取締役  
有限会社チェンジ・エージェント取締役会長  
大学院大学至善館教授  
株式会社下川シーズ代表取締役

取締役 社外  
高見 和徳

1978年4月 松下電器産業株式会社  
(現パナソニック株式会社) 入社  
2009年6月 パナソニック株式会社常務取締役  
2012年4月 同代表取締役専務アプライアンス社社長  
2015年4月 同代表取締役副社長日本地域担当、CS担当、デザイン担当  
2017年6月 同顧問  
2018年3月 同退任  
2019年6月 当社取締役

**選任理由** 電機産業における幅広い事業展開によって培われた経営能力、幅広い視野および高い見識を当社の経営に活かしていただく

**重要な兼職** 株式会社エフエム東京社外取締役  
株式会社ノジマ社外取締役  
藤田観光株式会社社外取締役

取締役 社外  
引頭 麻実

1985年4月 大和証券株式会社入社  
2016年4月 株式会社大和総研専務理事  
2016年12月 同退任  
2016年12月 証券取引等監視委員会委員  
2019年12月 同退任  
2020年6月 当社取締役

**選任理由** 金融分野において、アナリスト、コンサルティング業務等、企業経営に深く関わってきた経験、幅広い視野および高い見識を当社の経営に活かしていただく

**重要な兼職** 味の素株式会社社外監査役  
AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外監査役

## 執行役員

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| 社長執行役員  | 内田 高史                             |
| 副社長執行役員 | 高松 勝 リビングサービス本部長                  |
|         | 野畑 邦夫 エネルギーソリューション本部長、サステナビリティ推進部 |
| 専務執行役員  | 沢田 聡 一般社団法人日本ガス協会 出向              |
|         | 早川 光毅 CFO 財務部、経理部、資材部、監査部         |
|         | 岸野 寛 総合企画部、総務部、企業革新プロジェクト部        |
|         | 笹山 晋一 エネルギー需給本部長                  |

|        |                                                                                             |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 常務執行役員 | 小宮山 忠 地域本部長                                                                                 |
|        | 木本 憲太郎 エネルギー生産本部長、デジタルイノベーション本部長                                                            |
|        | 嶋谷 あゆみ デジタルイノベーション本部 CIRIUSプロジェクト部長、東京ガスネット株式会社 代表取締役社長執行役員                                 |
|        | 比護 隆 東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社 代表取締役社長執行役員                                                   |
|        | 細谷 功 導管ネットワークカンパニー長                                                                         |
|        | 棚澤 聡 海外本部長                                                                                  |
| 執行役員   | 小川 慎介 人事部、秘書部、広報部、コンプライアンス部                                                                 |
|        | 新田 洋平 吉岡 朝之 菊山 嘉晴 花田 浩 齊藤 彰浩 門 正之 小西 康弘 佐藤 裕史 遠藤 陽 菅沢 伸浩 辻 英人 栗本 一哉 今井 朋男 小西 雅子 竹内 敦則 奥村 栄吾 |



## 監査役 2020年7月1日現在



常勤監査役  
荒井 英昭

1979年4月 当社入社  
2013年4月 同常務執行役員  
導管ネットワーク本部長  
2015年4月 同常務執行役員 広域圏営業本部長  
2017年3月 同常務執行役員退任  
2017年6月 同常勤監査役

**選任理由** 主に導管、広域営業関連業務に従事し、常務執行役員を務めるなど、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している



監査役 社外  
信時 正人

1981年4月 三菱商事株式会社入社  
2007年4月 横浜市入庁同都市経営局  
都市経営戦略担当理事  
2016年4月 同参与  
2017年6月 当社監査役  
横浜市参与退任

**選任理由** 会社員、地方公共団体の職員としての豊富な経験と高い見識を当社の監査に活かしていただく



監査役 社外  
大野 弘道

1979年4月 味の素株式会社入社  
2011年6月 同取締役常務執行役員（財務・購買担当）  
2013年4月 年金積立金管理運用独立行政法人運用委員会委員  
2017年6月 味の素株式会社取締役退任  
2017年6月 年金積立金管理運用独立行政法人運用委員会委員退任  
2020年6月 当社監査役

**選任理由** 経営者としての経験、財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、それらを当社の監査に活かしていただく

**重要な兼職** 株式会社めぶきフィナンシャルグループ社外取締役



常勤監査役  
中島 功

1982年4月 当社入社  
2015年4月 同常務執行役員 CFO、財務部、経理部、  
資材部、不動産計画部担当  
2018年4月 同専務執行役員 CFO、財務部、経理部、人事部、資材部担当  
2019年3月 同専務執行役員退任  
2019年6月 同常勤監査役

**選任理由** 主に財務、経理関連業務に従事し、専務執行役員を務めるなど、財務および会計に関する相当程度の知見、当社における豊富な業務経験と高い見識を有している



監査役 社外  
野原 佐和子

1988年12月 株式会社生活科学研究所入社  
1995年7月 株式会社情報通信総合研究所入社  
2001年12月 株式会社イブシ・マーケティング研究所  
代表取締役社長  
2018年6月 当社監査役  
2020年4月 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科特任教授

**選任理由** 経営者としての経験、ITに関わる高度な専門性および高い見識を当社の監査に活かしていただく

**重要な兼職** 株式会社イブシ・マーケティング研究所代表取締役社長  
SOMPOホールディングス株式会社社外取締役  
第一三共株式会社社外取締役

## 社外取締役メッセージ

経営ビジョン「Compass2030」（以下、ビジョン）の策定に携わった社外取締役に、取締役会での議論の様子や当社グループへの要望等について語っていただきました。

## 分かり易いメッセージの策定を後押ししました

東京ガスがLNGの輸入を開始して50年。今、エネルギーは次なる転換点を迎えています。世界的な「脱炭素」の流れに加えて、国内では自由化の進展もあり、当社グループは激変していくこの2つの流れに同時に対応しなければなりません。そのため、今回の長期ビジョンは10年先のみならず、その先の未来を計画するというハードルの高いものとなりました。

今回のビジョンは、社外取締役も戦略は勿論、構成から表現まで携わりました。私自身、これまでに経験のないやり方でしたが、外部の意見を取り入れたいという強い気持ちが伝わりました。多少時間が掛かって、役員それぞれがバックグラウンドに応じて多様な意見を交わしたことは、大変有意義だったと思います。

ただし、その結果ボリュームが増えすぎ、メッセージがわかりにくくなりました。後はとにかくシンプルに短くということだけしつこく申し上げましたが、最終的にわかり易く、切れ味の良いメッセージ（ビジョン）ができて上がったと思います。

ビジョンにおいては、2030年に海外事業における利益を、現在の3倍規模に

拡大することも盛り込みました。私は、これまでの海外事業の経験から、スピード感ある海外ビジネスに対応していくためには、社員一人ひとりが個々の力を養うことが必要だと考えています。

海外では国内のように強固なプラットフォームもブランド力もありません。個人の交渉力、決断力がものを言うからです。当事者意識、チャレンジ精神に溢れたビジネスマインドを持ってビジョン達成に挑んでいって欲しいと思います。



取締役 社外

斎藤 一志

## 変革には時間が掛かるかもしれませんが、スピード感を持って取り組む事が重要です

ビジョン策定においては、社外取締役も深く入り込みました。意見を求められる機会も多く、様々な分野で専門性を持つメンバーが活発に討議を行いました。

中でも「CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ」については、日本で初めてLNGを輸入して以降、エネルギーシステムをリードしてきたという誇りや使命感があるからこそできた決断だと思います。

また、「LNGバリューチェーンの変革」を打ち出したことも大きな特徴です。バリューチェーンの各機能において事業を拡大し、それぞれが多様な価値の創出をしていくということは、従来の事業構造を変えることを意味します。変革には時間が掛かるかもしれませんが、私はスピード感を持って取り組む事が重要であると申し上げました。

また、社員の意識改革も必要であるとも申し上げました。待ちの姿勢では単なる「作業」となってしまいます。本来、「仕事」とは一段高い視点から考えて手を打つことで、クリエイティブで楽しいものです。一つひとつの機能を確立することは、非常にチャレンジングなことですが、社員にとっ

てやりがいのある「仕事」となるはずです。

それらの成功の鍵は「人」です。事業構造が変わることで、「自分はどうなるのか」と不安に思う社員もいるかもしれませんが、社員の多様化も促進されるでしょう。そうした観点もふまえて、ビジョンの最後には「今と未来の仲間へのメッセージ」が掲げられています。

ビジョンの中に社員へ向けたメッセージが含まれることは珍しいと思いますが、私の経験から、経営において、社員満足はとても大切な要素だと考えており、社員を大切に思う経営の姿勢は大変素晴らしいと思っています。



取締役 社外

高見 和徳

## ビジョンにおいては、「実現できること」ではなく、「実現すべきこと」をゴールにしなければなりません

ビジョンを考えるうえで、最も重要だったことは「時間軸」です。天然ガスは、石油や石炭よりCO<sub>2</sub>の排出が少なく環境性に優れ、再生可能エネルギーとの親和性という観点からも、2030年に向けてその役割は拡大する一方、化石燃料であるため、長期的には「脱炭素社会」実現のために使用を減らすべきエネルギーです。

私は、将来においても当社グループの「社会のエネルギーを支える」という役割は変わらないものの、売るモノ、販売の仕方は変わっていくと考えています。そのため、短期と長期という「時間軸」を区別して、世の中にメッセージを発信していく必要があると申し上げました。

ビジョン策定においては、将来の「脱炭素社会」を見据えて議論を重ね、「次世代のエネルギーシステムにおいても、世界の牽引役になる」というありたい姿を掲げました。ビジョンというのは、「実現できること」をゴールにするのではなく、「実現すべきこと」をゴールにしなければなりません。それを掲げることで、社内と社会を動かし、皆で力を合わせることで実現できるものなのです。

企業は社会に必要とされる範囲でしか存在できません。私は、当社グループには、将来の社会からの要請を受けとめ変えて行こうという強い意志と力があることを確信しています。すでに、「CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ」に向けた具体的な取り組みもスタートしています。

取締役会においては、事前準備や資料提供など、実効性ある議論が行えるような体制が整っており、専門性のあるメンバーがフォーメーションを組んで、急かされることなく、自由に議論ができていていると感じています。



取締役 社外

枝廣 淳子



## 新任社外役員メッセージ



私はこれまで、アナリストや投資銀行業務、コンサルティング業務などを経験してきましたが、それを通じて、業界を問わず、多くの経営者の方々とお会いする機会を得られたことで、経営に対する見識を広げてきました。また、経済産業省などの各種審議会、委員会において、エネルギー事業に関する知見を深めるとともに、資本市場の視点から意見を申し上げてまいりました。

エネルギー業界においては、自由化にともなう競争激化、重要な経営課題として気候変動が位置付けられるなど、これまで経験したことのない大きな変化が起きています。このような中、東京ガスグループは積極的に変わり始めている印象を受けておりますが、持続的に企業価値を向上していくためには、社員一人ひとりがミッションを理解し、自ら考えて行動す

ることが重要であると思っています。

また、東京ガスグループはビジョンにおいて、ビジネスの単なる深掘りではなく、全てのステークホルダーに新しい価値を提供していくことを約束しています。私は、東京ガスグループがチャレンジすべきことは、自分たちの価値観や現有する資産だけでビジネスを展開するのではなく、新しい価値をお客さまに認めていただくこと、そのために、様々なステークホルダーが持つ価値や資産を取り入れ、協業しながら、イノベーションを起こしていくことだと思います。

様々なステークホルダーの視座を理解することは、経営にとっても大事なことだと思います。私の役割は、投資家を含めた様々な視座から企業価値向上に資するような意見を申し上げていくことだと考えております。



私は、食品会社において、長く財務・経理を中心に歩んできました。

タイに勤務していた時には、アジア通貨危機を経験し、国内に戻ってからは、国際会計基準や内部統制報告制度への対応、2008年には世界金融危機への対応など、様々な課題や危機を経験してきました。

また、企業の財務担当役員として経営に参画するとともに、投資家との対話や年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）で運用委員会の委員を務めるなど、資本市場に幾つかの側面で携わってきました。

この度は、東京ガスという、「公益性」に加えて環境との共生、自由化による競争、よりグローバルな事業拡大に取り組む会社に、社外監査役という立場で貢献できることを光栄に思っております。

エネルギー事業は投資額も大きく、食品会社とバランスシートの構造も異なります。また、その「公益性」故に競争環境も異なると思います。社会インフラを担っている東京ガスは、エネルギー価格の安定と安定供給に貢献するとともに、上場公開会社として利益をあげる使命があります。

こうしたことから、事業環境や事業構造など、様々な面で「公益性」と「効率性」の両眼で見ていく必要性を強く感じています。

私は、これまでの経験を活かし、会社運営を法的な適合性のみならず、「マクロ観」と「予見性」を大切に、会社の「公益性」と「効率性」の追求と達成に向けて、社外監査役としての役割を果たしていきたいと考えております。