

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長インタビュー

サステナブルな成長を実現するために、 経営からイノベーションを起こします

私は「歴史を学び時代を駆ける」という言葉が大好きなので、東京ガスの136年を振り返ってみると、創立者である渋沢栄一の「公益追求」という信念が、脈々と受け継がれていると思っています。大気汚染など都市の公害が深刻化する中、環境性と経済性を両立する液化天然ガス(LNG)を、社会課題への最適解として導入したのは1969年ですから、もう50年以上前の話です。1980年代には文化支援活動や社会貢献活動など、当社も「企業市民」の一員として活動をしてきました。1990年代には地球環境問題が悪化したため、「環境経営トップランナー」を目指しました。2000年代からはコーポレート・ガバナンスがクローズアップされ、「ガバナンス先進企業」を目指して走り続けています。最近ではESGやSDGsという新しい言葉が出てきていますが、当社は結局のところ、ここ数十年それらに取り組んできたと言えるでしょう。

ガバナンスに関して、当社は2002年に執行役員制度を導入し取締役員数の削減と社外取締役の招聘を開始しました。2017年には取締役会規則の大幅な改正を行い、執行の権限を拡大するとともに、取締役会と執行の役割を明確化しました。そして2021年6月から指名委員会等設置会社へと移行したのです。

136年の間に、エネルギーは石炭、石油、ガスと変遷してきましたが、いずれも化石燃料であり、カーボンニュートラルとなるとまったくの別世界に入ります。ガス事業の自由化も拡大し、いよいよ来年の4月には導管事業を分社化します。これだけ時代の潮流が変わるのは、当社グループの歴史において初めてではないかと思います。

外部環境が変化したのですから、経営も変化しなければなりません。そこで2つの改革を掲げました。1つ目は「ガバナンス改革」、2つ目は「グループフォーメーション改革」です。

取締役会長
広瀬 道明



「グループフォーメーション改革」は仕事や人事など従業員一人ひとりにかかわりますが、「ガバナンス改革」は主に経営層が対象となります。取締役会では、「経営自らが変える」という意味で、社内外に向けて「経営からイノベーションを起こす」というメッセージを発信しました。「東京ガスは生まれ変わる」、それぐらいの覚悟が必要ではないかと考えました。

委員会設置会社には監査等委員会設置会社と指名委員会等設置会社の2つがありますが、一番の違いは、経営のトップを実質的に指名委員会で決める点です。これまでとは非連続な時代においては、社内からはもちろんのこと、社外からも認められるCEOでなければ経営を託せませんし、社外からも認められることで、本人もより自信を持って任務を遂行できると思います。ですので、取締役会ではあえて指名委員会等設置会社を選択しました。私も何事においても社内の目だけでなく、社外目でチェックしていただくプロセスを経たほうが、結果的に透明性だけでなく多様性も高まると考えています。

また、私は、指名委員会等設置会社に移行することで、経営が強く厚くなることを期待しています。先ほども申し上げたとおり、

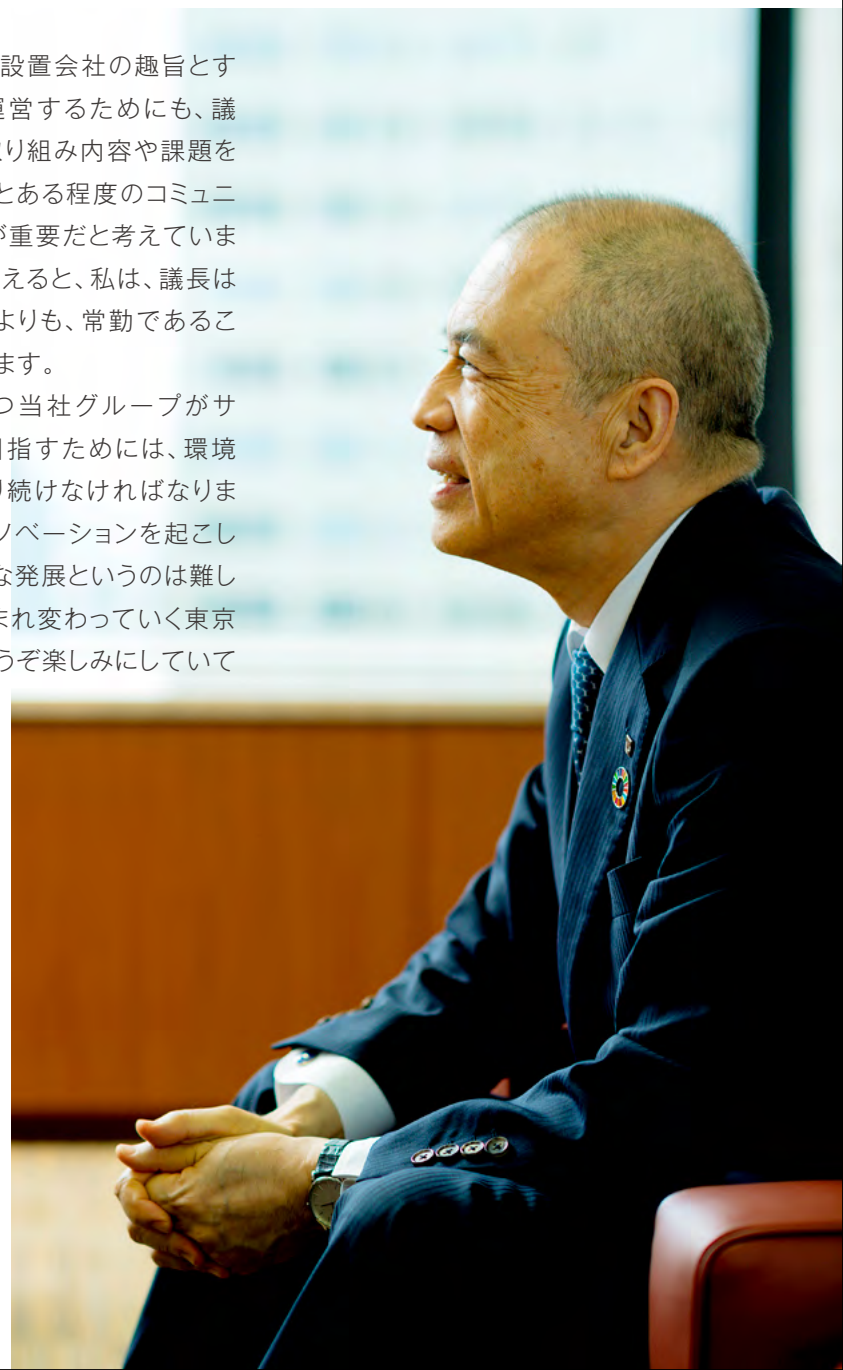
かつてない変化の中で、ガス事業から、電力や海外にまで事業を拡大していかなければなりません。取締役会と執行という2つの経営主体を作ることで、厚みのある議論、意思決定プロセスにできると思います。

取締役会に求められるのは監督機能であり、より幅広い議論です。執行に求められるのは専門性であり、より深い議論です。取締役会と執行がある程度バランス良く、場合によってはコンフリクトを起こして、さらに良いものを生み出していける体制にはできたと思います。だからこそ、取締役会議長として、今後はお互いがそれぞれの役割に徹し、責任を果たすよう運営することが重要だと認識しています。ガバナンス改革に終わりはありません。

議長の役割もより重要になります。移行後の取締役会では、決議に加えて執行からの報告のチェックが多くなるので、取締役会を運営する上で、何を取締役会に諮り、何を執行から報告してもらうか、毎回決めなければなりません。もちろん、執行から主体的に報告していただきますが、取締役会から報告を依頼しなければならないこともあると考えています。こうした運営準備は、議長がリードしないとできないと思います。

また、指名委員会等設置会社の趣旨とするような取締役会を運営するためにも、議長は日頃から執行の取り組み内容や課題を把握することや、執行とある程度のコミュニケーションをとることが重要だと考えています。こうしたことを踏まえると、私は、議長は社内・社外という観点よりも、常勤であることが重要だと考えています。

136年の歴史を持つ当社グループがサステナブルな企業を目指すためには、環境の変化に応じて変わり続けなければなりません。そして今後もイノベーションを起こし続けたい限り、永続的な発展というのは難しいと思っています。生まれ変わっていく東京ガスの新たな歴史をどうぞ楽しみにしてください。



社外取締役インタビュー

それぞれの 役割を果たすことで ガバナンス体制を 充実していきます

指名委員会等設置会社への移行を決断したこと
においても、変革する気概を強く感じました

私は東京ガスの取締役会に、3年間社外監
査役として出席してきましたが、その間にガ



取締役 社外
野原 佐和子

バナンス体制が着実に進化しており、当初よりもモニタリング型にシフトしていると思います。2020年度からの中期経営計画における主要係数等の設定が具体性を増し、経営全体をモニタリングするためのKPIが充実したことで、経営計画の進捗状況をチェックしやすくなりました。

2019年度から、ガス事業の自由化に伴う導管部門の分社化を契機に、グループ内の組織体制の改革という話があり、同時期に、コーポレート・ガバナンス体制改革の議論も始まりました。

当初は、指名委員会等設置会社について、保守的な意見もありました。しかし、私は、当社以外に、2社の指名委員会等設置会社で社外取締役の経験があり、そのうち1社では、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社への移行を経験していたため、移行により、ガバナンスが強化されるもののまったく違うことをやるわけではなく、「恐れることはない」と思っていました。当社は、2030年に向けた経営ビジョン「Compass2030」において、「3つの挑戦（CO₂ネット・ゼロをリード、価値共創のエコシステム構築、LNGバリューチェーンの変革）」を掲げ、これまでにない重要な経営改革の最中にいるのだから、ガバナンス体制を検討するなら、指名委員会等設置会社にすべきと思っていました。です

から「指名委員会等設置会社の方向で検討する」となった時は、ビジョンや中期経営計画策定においてだけでなく、指名委員会等設置会社への移行の決断においても、変革への気概を強く感じ、大変嬉しく思いました。

ガバナンス体制の充実によって、
これまでの業務や社内の仕組みをより
先進的にできると思います

指名委員会等設置会社へ移行すると、いくつかの変化が生まれます。まず、今まで以上に執行の権限を拡大し、取締役会は監督をメインにした機能に変わるため、役割の違いが明確になり、執行のスピードアップが図れます。

KPI等の目標値も今まで以上に個々の利益計画に直結した内容にしないと、執行は定期的に経営状況の進捗を報告できませんし、取締役会は適切なモニタリングができません。目標が明確になると、お互いの役割がよりはっきりと見えてきます。これはそれぞれの役割をそれぞれの組織や会議体が果たすということで、それこそがガバナンス体制の充実だと思います。

私は今期から社外取締役に就任し、指名委員会および報酬委員会の委員を務めています。指名委員会は役員人事に関する決定権を持ち、メンバーは過半数が社外取締役と決められています。委員会では「どういう人事制度や評価方法によって、その人を選ん

だのか」の説明を聞き、不明瞭な点を指摘し、改善点を提案し、結論を導かなければなりません。そうすると、トップへのキャリアパスの作り方や、人事評価のあり方を見直すきっかけになるかもしれません。報酬委員会は各役員の報酬金額を決定する役割を担うので、どうしてこの報酬になったかを整理する必要があります。ということは、報酬体系も見直すことになるかもしれません。他社ではこうした事例が多々見受けられます。

このように、より充実したガバナンス体制へ移行することで、従来の社内ルールの延長で進めてきた人事評価や報酬体系等を見直し、より先進的なルールに変わる可能性があります。より前向きに捉えれば、社外取締役から「もっと論理的に整理してほしい」と求められることを理由にして、業務やルールの見直しを行えば、より見える化や改革が進めやすくなると思います。

株主の皆さまに対しても、「当社は大規模な経営改革の最中にあり、変革の過程で投資拡大が必要となる時期があるが、その先にこういうビジョンを描いているので、それまで一緒に支えてほしい」ということを明確にかつ丁寧に説明し、理解を得ることが大切です。Compass2030で掲げたエネルギー会社の新しいビジョンに期待をするような、新しい株主にも加わっていただけると良いと思っています。

コーポレート・ガバナンスの考え方

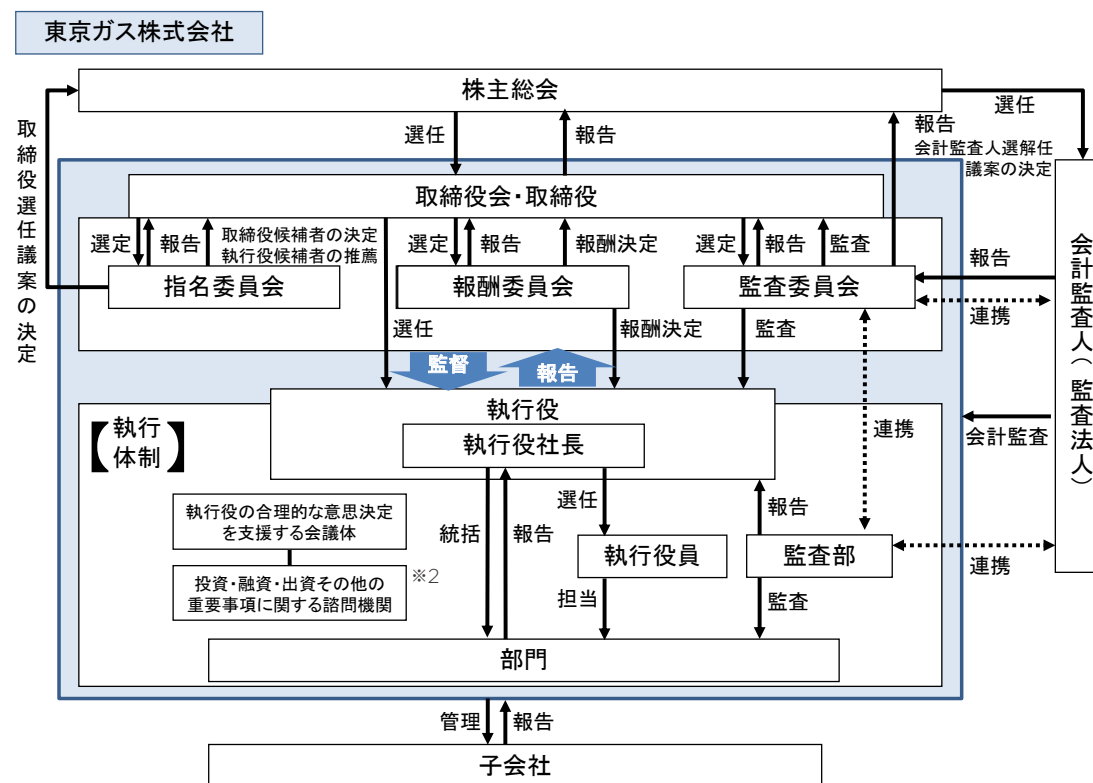
当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、天然ガスを中心とした「エネルギーフロンティア企業」として、「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に貢献し、「お客さま、株主の皆さま、社会から常に信頼を得て発展し続けていく」という経営理念のもと、適法性・健全性・透明性を確保しつつ、経営・執行責任の明確化、監督・監査機能の強化を図り、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行を推進し、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を図ります。

コーポレート・ガバナンス体制全体像

当社は、第221回定時株主総会での承認をもって「指名委員会等設置会社」へ移行しました。指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3委員会を設置し、取締役候補者の決定・執行役候補者の推薦、取締役・執行役の職務執行の監査、役員報酬の決定等を行っています。

また、取締役会は、経営方針等の決定および執行役等の職務の執行の監督を行うとともに、執行役に重要な業務執行の意思決定を委任し、必要に応じてその執行状況を報告させています。

執行役は、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、執行役の合理的な意思決定を支援する会議体（原則毎週開催）で審議を行うことで、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。なお、執行役の業務遂行を迅速かつ確実に行うため、執行役員を置いています。このように当社では、適法性・健全性・透明性の高いガバナンス体制を採用・構築しています。



コーポレート・ガバナンス体制一覧

(2021年6月29日現在)

取締役の人数	9人
取締役の平均年齢	63.8歳
社外取締役の人数	6人
独立役員の人数	6人
報酬決定における社外取締役の関与	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 ^{※1}	12回
社外取締役の取締役会出席率 ^{※1}	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

※1 2020年6月～2021年5月における集計値

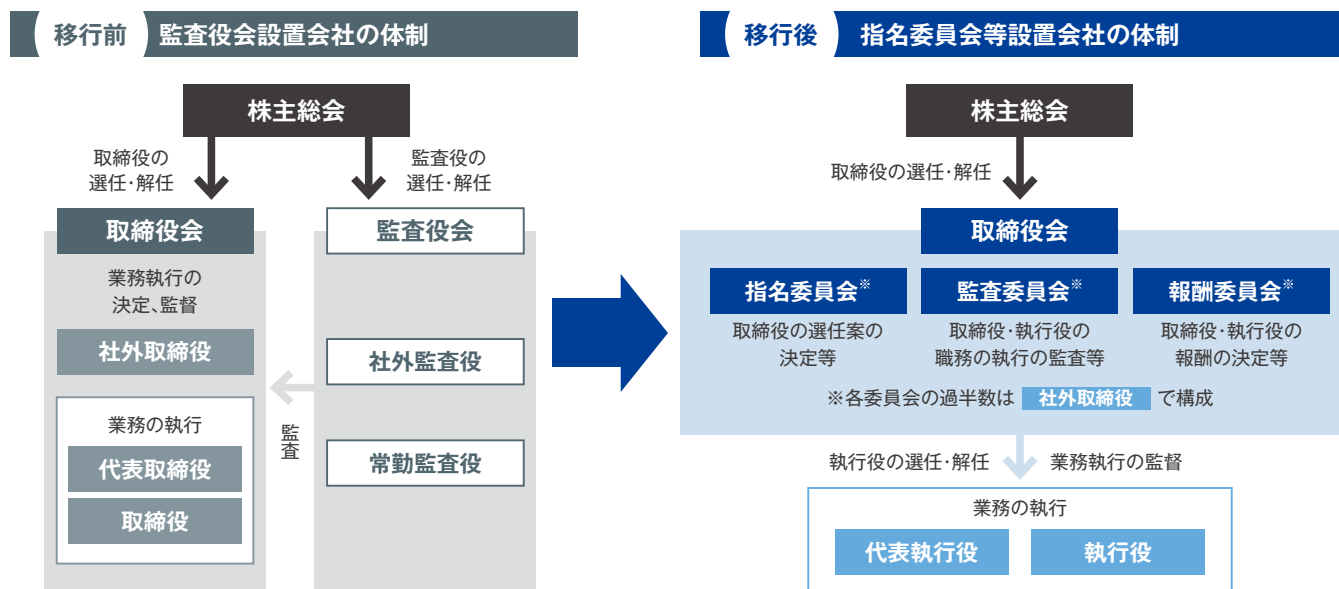
投資評価委員会 ※2に含まれる諮問機関

財務担当執行役員が委員長を務める「投資評価委員会」は、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、執行役等に答申を行っています。



指名委員会等設置会社への移行

当社では、創立以来ともいえるグループを取り巻く環境変化に対して、経営から「挑戦と革新」を行うべく、指名委員会等設置会社に移行し、コーポレート・ガバナンスの強化を行うことにしました。当社グループは、指名委員会等設置会社への移行により、環境変化や事業領域の拡大に対して、迅速な意思決定と取締役会による監督機能の強化を図ってまいります。



当社コーポレート・ガバナンス充実・強化の歴史

- 2002 執行役員制度の導入・取締役員数の削減
社外取締役の招聘を開始
- 2005 諮問委員会の設置（指名・報酬に係る任意の委員会を設置、透明性向上）
- 2016 コーポレート・ガバナンス基本方針の策定
取締役会の実効性評価の開始
- 2017 取締役会規則を改定
（モニタリングモデルの志向）
- 2021 指名委員会等設置会社へ移行（社外を過半数とする指名・報酬・監査委員会の設置）

参考	2018年6月	3名/8名 = 38%
社外取締役比率の	2019年6月	4名/9名 = 44%
拡大の推移	2021年6月	6名/9名 = 66%

指名委員会

指名委員会は、取締役の選任・解任に関する株主総会の議案内容、執行役に関する取締役会の議案内容の決定等を行います。



指名委員会	
委員長	斎藤 一志（社外）
委員	高見 和徳（社外）
委員	野原 佐和子（社外）
委員	広瀬 道明

監査委員会

監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査ならびに監査報告の決定、会計監査人の選任・解任および不再任に関する議案内容の決定等を行います。



監査委員会	
委員長	引頭 麻実（社外）
委員	枝廣 淳子（社外）
委員	大野 弘道（社外）
委員	中島 功

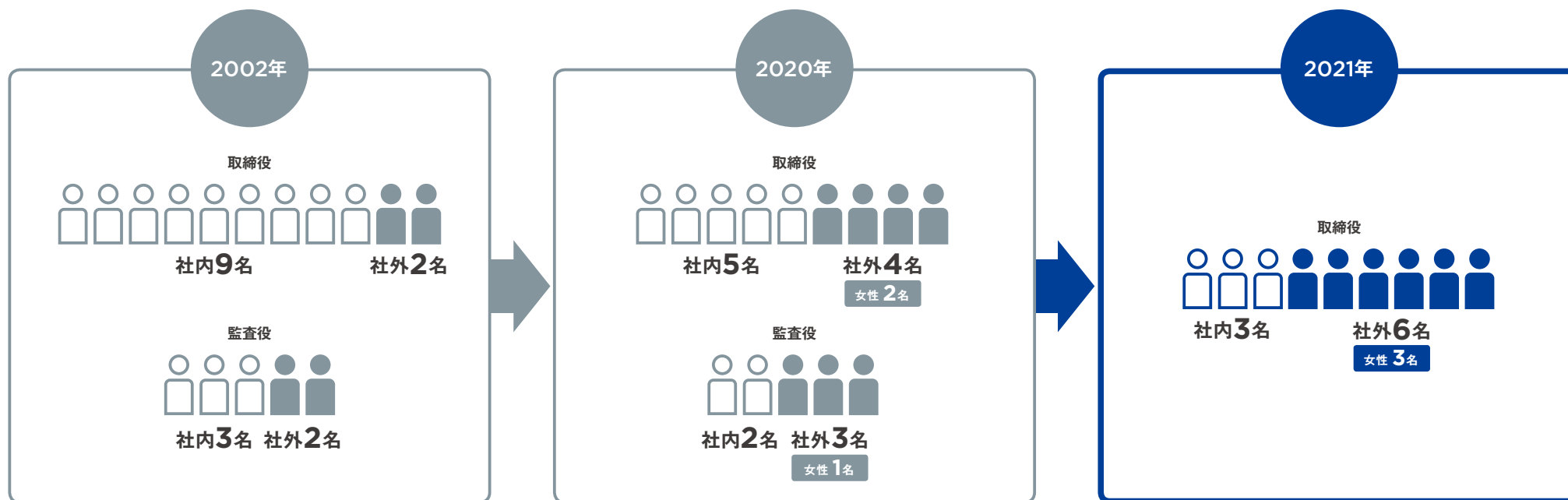
報酬委員会

報酬委員会は、取締役および執行役の報酬等の方針を定め、その方針に従い、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定等を行います。



報酬委員会	
委員長	高見 和徳（社外）
委員	斎藤 一志（社外）
委員	野原 佐和子（社外）
委員	広瀬 道明
委員	内田 高史

ガバナンスの充実・強化 取締役会の構成



取締役会の役割

取締役会は、法令または定款等のほか、取締役会規則の定めるところにより、経営方針、経営計画その他当社の経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行います。また、業務執行に関わる意思決定を的確かつ迅速に行うため、業務執行に関わる権限の多くを執行役に委任します。

取締役会の運営・構成

取締役会は、原則として毎月1回開催され、経営の基本方針等の決定および執行役等の職務の執行の監督等を行います。現在、当社の取締役会は9名で構成され、うち6名が独立社外取締役です。

取締役の選任

取締役会の適切な意思決定・経営監督の実現を図るため、取締役は、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者として、社外取締役は、企業経営、社会・経済動向、国際情勢等に関する視点を持つ者であって、当社の定める「社外役員の独立性の判断基準」を満たす者として、取締役の選任については、過半数を独立社外取締役で構成する指名委員会にて株主総会の議案内容を決定し、株主総会招集通知の株主総会参考書類にてその理由を開示します。

取締役会の実効性

取締役会全体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、取締役によるアンケート形式の自己評価を踏まえ、取締役会において意見交換を実施することにより、取締役会の実効性についての分析・評価を行いました。

アンケートによる定量的な評価も従前と同様に高評価となっていることに加え、取締役会における意見交換でも、取締役会において非常に活発な議論が行われていること、

現場巡視等の取り組みにより社外役員による業務理解が促進されていること等から、その実効性は一段と高まっているものと確認されました。

取締役会の実効性をさらに高めるためには不断の努力が必要であり、今後も継続的に業務理解に資する取り組みを推進することに加え、モニタリングモデルとしての取締役会の在り方の共通認識を形成し、実践していくことを確認しています。

アンケート

アンケート内容(定量・定性評価)

- 取締役会の運営(人数構成・資料の内容・開催時間)
- 取締役会の機能(政策の決定・モニタリングの状況・内部統制システムの構築／運用状況・執行からの報告内容)
- その他(社外役員への研修会／職場巡視等の提供)
- 自由記述

アンケート結果の自由記述コメント一例

- モニタリングに適したKPIの設定・見直しとともに、リスクをわかりやすく定量的に示すことが必要。
- モニタリングに必要な情報収集ができるためのさらなる体制整備が重要
- CO₂ネット・ゼロへ向けた戦略について、より深い議論が必要。

第三者評価による評価・コメント

- 今年度のアンケート集計結果は、従前に引き続き、概ね各質問項目とも高得点となっています。取締役会の実効性は高い水準で確保されているものと認められます。
- 指名委員会等設置会社へ移行した会社として、取締役会のモニタリング機能の実効性をどう担保していくかが重要です。役員間でモニタリングモデルとしての取締役会の在り方について共通認識を形成し、実践していくことが課題です。

取締役のトレーニング方針

取締役に対して、就任時に取締役の責務を理解する機会の提供、在任中に知識更新のための講習等の提供・支援を行います。

社外取締役に対しては、当社グループの事業、財務、組織等に関する情報提供等を定期的に行います。



役員報酬

2021年6月29日開催の報酬委員会にて、以下のとおり「役員報酬に関わる基本方針」を決議しました。

1 役員報酬に関わる基本方針

当社は指名委員会等設置会社として、会社法に定める報酬委員会を設置するとともに、社外取締役の中から委員長を選定し、客観性・透明性を確保しつつ、役員（取締役および執行役）の個人別の報酬等を決定します。

(1) 役員の役割と報酬

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、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) 報酬の水準

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、経営環境の変化、外部専門機関の調査に基づく他社水準等を踏まえたものとします。

(3) 年間報酬の構成

■ 年間報酬は「固定報酬（基本報酬）」と「インセンティブ報酬（賞与、株式報酬）」で構成されています。

基本報酬 役位別に定められた定額を、月例報酬として支給します。

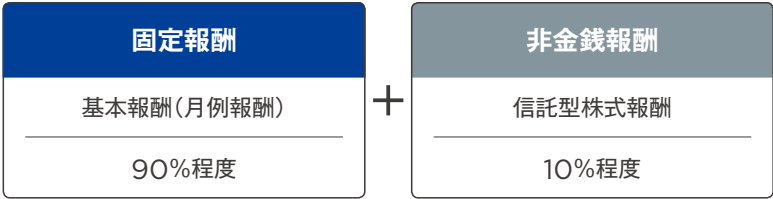
賞 与 短期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に財務指標・非財務指標[※]に対する期間業績の評価を反映し、年1回支給します。指標については毎年検討を行い、選定します。

株式報酬 非金銭型の中長期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に応じてポイントを付与し、退職時にそのポイント数に応じて株式を交付します。

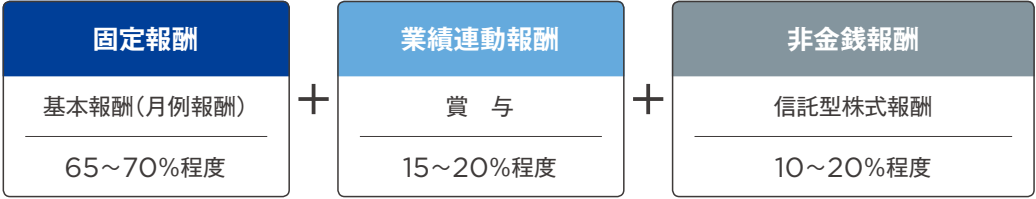
■ 取締役の報酬は基本報酬および株式報酬、執行役（取締役を兼務するものを含む）の報酬は基本報酬、賞与および株式報酬で構成します。

■ 構成割合については、取締役は基本報酬が90％程度、株式報酬が10％程度、執行役（取締役を兼務するものを含む）は基本報酬が65～70％、賞与が15～20％、株式報酬が10～20％程度とします。

〈 取締役（社内・社外）の報酬構成 〉



〈 執行役の報酬構成 〉



※「非財務指標」の導入

2021年6月29日開催の報酬委員会にて決議した「役員報酬に関わる基本方針」において、執行役の賞与に「財務指標」に加えて「非財務指標」に対する期間業績の評価を反映することとしました。指標については毎年検討を行うこととしており、2021年度の指標は以下のとおり決定しています。

- ※2021年度の賞与評価指標
- 財務指標:「親会社株主に帰属する当期純利益」「営業利益+持分法利益」
 - 非財務指標:「CO₂削減貢献量」「再生エネ電源取用量」「人材の多様性」「天然ガス取用量」「輸送量」「お客さまアカウント数」

2 信託を用いた株式報酬制度の導入について

2021年6月29日開催の報酬委員会において、取締役および執行役に対し、中長期の企業価値の向上に対するインセンティブ付与を目的として、新たな「株式報酬制度」の導入が決議されました。

また、執行役員に対しても、同様の株式報酬制度を導入することを別途決定しています。

(1) 概要

当社は株式信託を設定します(以下「信託設定の概要」参照)。各役員に対して、役位に応じたポイントを毎年付与し、退職時にポイント数に応じた株式を、設定した信託を通じて交付します。

(2) 対象者

取締役(社内・社外)、執行役を対象とします。

(3) 信託設定の概要

(下記表は執行役員分も含む)

信託の期間	2021年8月～2024年8月(予定)
株式の取得資金として 当社が信託する金額	461,889,900円
信託する株式の取得方法	自己株式の処分による取得
信託する株式の総数	224,600株

株式報酬制度に関するリリース

 **2021/6/29「株式報酬制度の導入に関するお知らせ」**
<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20210629-04.pdf>

 **2021/7/28「株式報酬制度における株式取得に関する事項の決定に関するお知らせ」**
<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20210728-04.pdf>

3 2021年3月期取締役及び監査役の報酬等の総額(参考)

(指名委員会等設置会社移行前の役員報酬制度による実績)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬 (月例報酬)	業績連動報酬		
			月例報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	323	241	49	32	6
監査役 (社外監査役を除く)	74	74	—	—	2
社外取締役	45	39	—	6	5
社外監査役	35	35	—	—	4

※上記には、第220回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、社外取締役1名、社外監査役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月額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。



内部統制システム

当社は、「経営理念」のもと、適法性・健全性・透明性を確保しつつ、経営・執行責任の明確化、監督・監査機能の強化を図り、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行を推進することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現します。また、当社および子会社から成る企業集団は、それぞれの自律性を尊重するとともに、全体最適の追求

を共通の理念とすることにより、その永続的な発展を志向します。

上記を踏まえ、当社グループの業務の適正を確保するため、取締役会は「内部統制システムの整備に関する基本方針」を定め、本方針に基づき、執行役は以下のとおり内部統制システムを実効的に構築し、運用しています。

「内部統制報告制度」への対応

当社は、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に対応するために、金融庁の基準等示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して、財務報告に係る内部統制を整備・運用するとともに、その有効性を評価し、必要に応じて改善しています。なお、同制度に従って作成した、財務報告に係る内部統制が有効であるとした直前の連結会計年度に

関する内部統制報告書については、監査人からすべての重要な点について適正に表示しているとの意見表明がなされています。

体制の概要

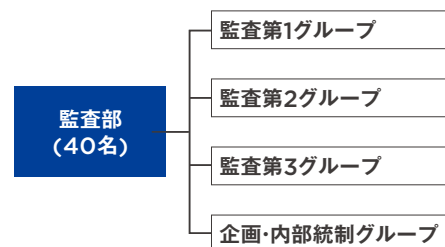
1	2	3	4	5	6	7
当社グループの役員・使用人等の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制	執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制	当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制	執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制	当社グループの子会社における業務の適正を確保するための体制	監査委員会の職務を補助すべき使用人等に関する事項	監査委員会への報告に関する体制、および監査委員会の監査が実効的に行われることを確保する体制

体制の具体例

内部監査部門

当社グループの内部監査を分掌する部門（以下、「内部監査部門」という）を設置し、業務執行の状況を効率的・効果的に監査します。内部監査部門は、監査結果を監査委員会および被監査子会社の取締役等に報告します。

当社における内部監査の組織として監査部があり、その組織構成、人員数は右図のとおりで、専門的監査を効果的に実施できる体制を整えています。（2021年6月29日現在）



監査委員会

当社グループの役員・使用人等が監査委員会に遅滞なく報告するための体制を整備するとともに、監査委員会が内部監査部門、会計監査人等と連携することを含め、監査活動を実効的に実施できるよう措置を講じています。



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。

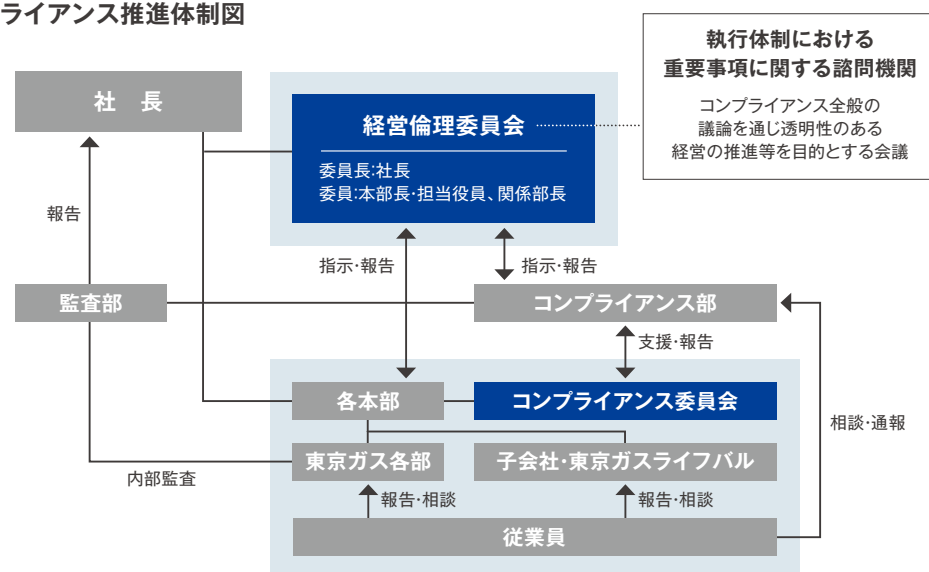
コンプライアンスリスクへの対応

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。

コンプライアンス推進体制図



具体的な活動事例

職場ディスカッション

当社グループの各職場で、コンプライアンス推進担当者を中心に職場単位での研修を実施しています（2020年度は21,966名参加）。研修参加者は、コンプライアンス部が提供する「東京ガスグループ私たちの行動基準」に照らした意識啓発ツール等を活用し、企業を取り巻くコンプライアンスの最新動向の把握に加え、「東京ガスグループ 私たちの行動基準」の実践に向けた話し合いを通じて、具体的な行動につなげています。

階層別研修

新入社員研修をはじめとする階層別研修を、当社グループの従業員を対象に実施し、コンプライアンスマインドの向上に努めています（2020年度は1,322名参加）。

法令研修

当社グループ従業員を対象に、当社グループが遵守しなければならない独占禁止法、景品表示法、下請法等の法令知識の理解向上を目的に、毎年研修を実施しています（2020年度は延べ約10,600名参加）。研修では、法令の目的を確認する他、公正取引委員会や消費者庁が公表する具体的な事例^{※1}の解説等を交えて、実践的な情報提供を行うように努めています。

※1 カルテル・優越的地位の濫用（独占禁止法）、優良誤認・有利誤認（景品表示法）等

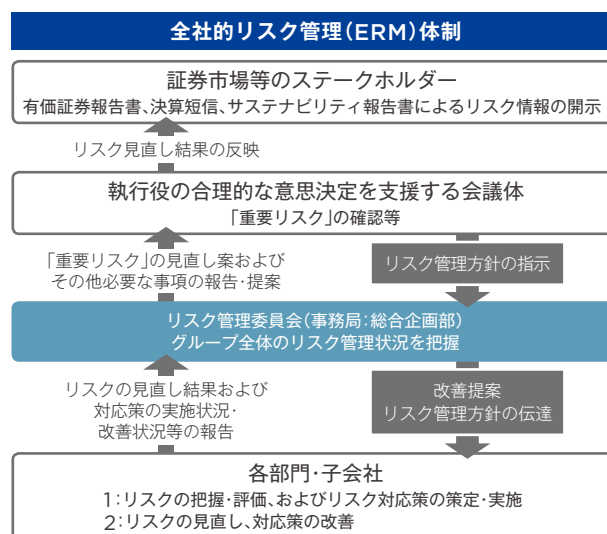
リスク管理体制

東京ガスグループのリスク管理の基本事項を定めた「リスク管理方針」に従い、全社リスク管理体制を構築し、リスクの把握と対応策の策定、実施を行う「平時の対応」と、重要リスク等が顕在化した際に対応を進める「有事の対応」を行っています。

平時の対応

「リスク統制規則」の中で平時における具体的な取り組み内容と重要リスクを明文化し、その実施体制として全社リスク管理(ERM…Enterprise Risk Management)体制を構築し、運用状況の把握を行っています。ERM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、執行役の合理的な意思決定を支援する会議体に報告しています。

このような体制の下で、当社各部門および子会社に「リスク管理推進者」を約150名配置し、ERMを推進しており、毎年度、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。



有事の対応

有事の対応について、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、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、大地震やサイバーテロなど重要なリスク対応策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。

投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事業等のリスク(2021年3月末)

1. 事故・災害等

- (1) 原料調達支障
- (2) 自然災害
- (3) 都市ガスの製造・供給及び発電に伴う事故及び供給支障
- (4) 病原性や伝播力の高い感染症の流行
- (5) 不測の大規模停電
- (6) 都市ガスの保安確保・ガス機器等製品品質上の問題
- (7) 他社の都市ガス事故に起因する風評被害

2. 市場リスク

- (1) 市場価格・金利の変動
- (2) 電力市場の変動

3. 事業遂行に伴うリスク

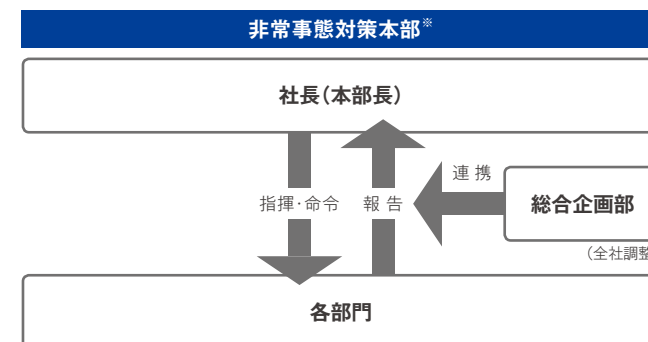
- (1) 既存事業に関するリスク
 1. 競争激化による需要の減少
 2. 原料費の変動
 3. 法令・制度・国及び地方自治体の政策変更
 4. 天候変動によるガス販売量の変動
 5. 事業環境の変化による既存需要の減少
 6. コールセンターへの電話不通
 7. 技術開発の遅延
- (2) 海外事業展開に伴うリスク
- (3) 新市場開拓の遅延
- (4) 投資未回収

4. 情報管理・システム運用に関するリスク

- (1) 個人情報の流出
- (2) ITシステムの停止・動作不良
- (3) サイバー攻撃

5. 企業の社会的責任に関するリスク

- (1) コンプライアンス違反
- (2) 新たな環境規制等への対応
- (3) 不十分なCS・お客さま対応
- (4) 人権問題への不十分な対応



※ 事務局を担当する部は非常事態の種類によってあらかじめ定められている。

取締役 2021年6月29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

取締役 代表執行役社長
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
2021年6月 取締役 代表執行役社長

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

取締役
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
2021年6月 同常勤監査役退任
2021年6月 同取締役

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

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**
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

執行役

代表執行役社長	内田 高史
代表執行役副社長	野畑 邦夫 導管ネットワークカンパニー長
	沢田 聡 リビングサービス本部長、 東京2020オリンピック・パラリンピック推進部担当
執行役専務	笹山 晋一 エネルギー需給本部長

執行役員

専務執行役員	早川 光毅 一般社団法人日本ガス協会出向
	岸野 寛 総合企画部、グループ体制改革プロジェクト部、 エリア開発プロジェクト部
	木本 憲太郎 デジタルイノベーション本部長
常務執行役員	嶋谷 あゆみ 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 エネルギーソリューション本部長
	細谷 功 エネルギー生産本部長、サステナビリティ推進部
	棚澤 聡 海外本部長
	小川 慎介 人事部、秘書部、広報部、総務部、監査部
	斉藤 彰浩 導管ネットワークカンパニー コーポレート本部長
	小西 康弘 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
執行役員	佐藤 裕史 CFO、財務部、経理部、資材部、コンプライアンス部
	吉岡 朝之、門 正之、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、南 琢、矢加部 久孝、 大橋 太郎、中村 肇



取締役 **社外**
枝廣 淳子

2003年4月 有限会社えだひろば(現有限会社イズ)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
2020年9月 株式会社未来創造部代表取締役

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 有限会社イズ代表取締役
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
株式会社未来創造部代表取締役



取締役 **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
2021年6月 当社監査役退任
2021年6月 当社取締役

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経営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
第一三共株式会社社外取締役
京浜急行電鉄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 AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外監査役
フジテック株式会社社外取締役
味の素株式会社社外取締役



取締役 **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
2021年6月 当社監査役退任
2021年6月 当社取締役

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、それらを当社の経営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