

コーポレート・ガバナンスの考え方

コーポレート・ガバナンス体制全体像

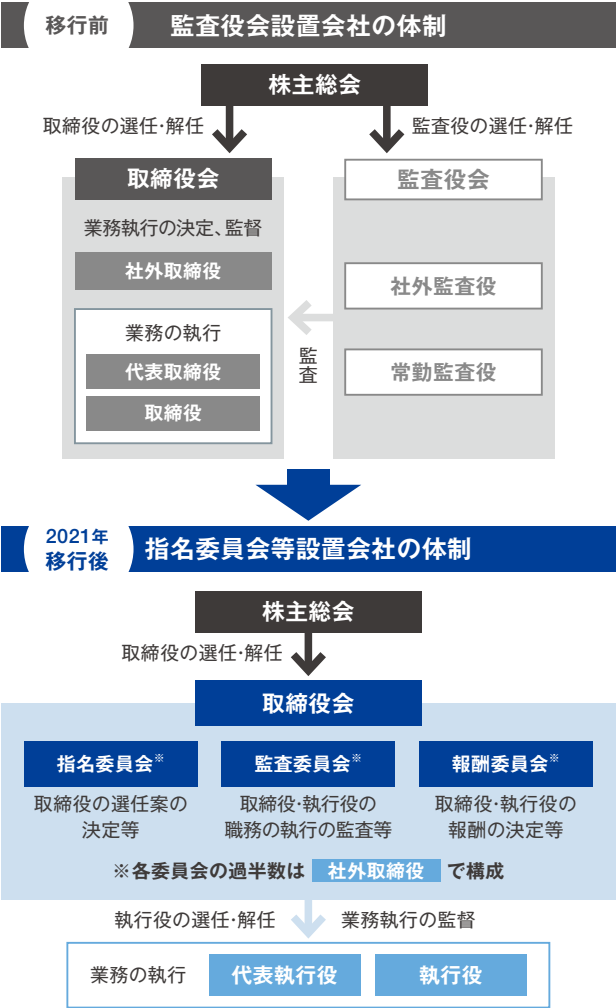
執行役は、取締役会に付議される事項をはじめ、経営に関わる重要な事項については、執行役の合理的な意思決定を支援する会議体（原則毎週開催）で審議を行うことで、的確かつ迅速な意思決定と、効率的な業務執行を実現しています。なお、執行役の業務遂行を迅速かつ確実に行うため、執行役員を置いています。このように当社では、適法性・健全性・透明性の高いガバナンス体制を採用・構築しています。



投資評価委員会 ※3に含まれる諮問機関

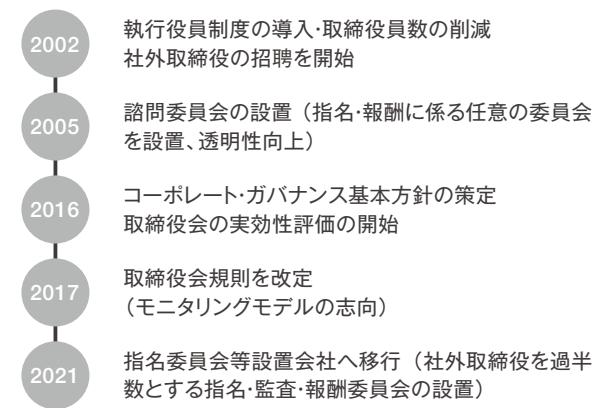
Tokyo Gas Group Integrated Report 2022

指名委員会等設置会社への移行



当社は1885年の創業以来、130年超にわたり首都圏を中心とした都市ガス事業を展開してきました。しかし、今後はエネルギー激動の時代を迎え、2030年およびその先を見据えて策定した「Compass2030」に基づき、事業領域の拡大・

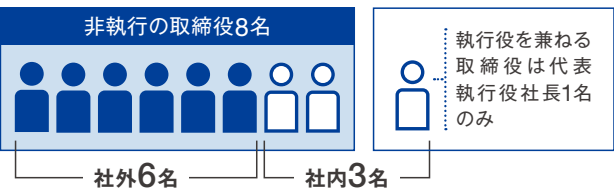
当社コーポレート・ガバナンス充実・強化の歴史



取締役会の構成

指名委員会等設置会社として、取締役会がより効果的に監督機能を果たすため、執行役を兼ねる取締役は代表執行役社長1名のみとし、執行と監督の機能を明確に分離し、緊張感のある経営を実現します。

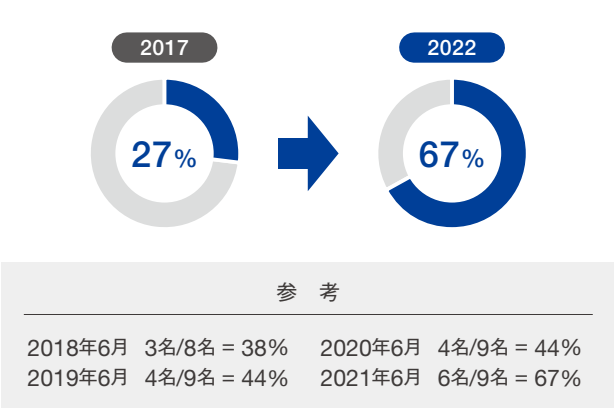
その上で、多様性と客観性のある監督を取締役会運営の中心に置くため、2/3程度を社外取締役で構成します。



事業構造の転換を加速度的に進めていく必要があります。

当社はこのような創業以来の大変革を行うにあたり、「経営からの改革」が不可欠との認識の下、2021年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。

社外取締役比率の拡大



取締役会の役割

取締役会は、原則として毎月1回開催され、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、経営計画、経営方針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っています。

指名・監査・報酬委員会の構成・役割 P.48

イントロダクション

CEOメッセージ

How We Create Value

Compass2030

見えない資産

TCFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

内部統制システム

コンプライアンス

リスク管理体制

役員一覧

社外取締役インタビュー

事業概要

財務データ

Web Site

株主・投資家向けサイト

インベスターズガイド

決算説明会資料

決算短信

有価証券報告書・四半期報告書

コーポレート・ガバナンス報告書

サステナビリティサイト

取締役を求めるスキル・役割

当社取締役全員が保有するスキルとして、「企業経営を深化させるための知識」「企業変革に導くためのマインド」「企業課題を極めるための質問力」を設定します。

社外取締役には、当社グループの経営ビジョン「Compass2030」の達成に向けた監督に必要なスキル、社内の取締役・執行役の知見、経験を補完するスキルを求めます。

社内取締役は、代表執行役社長を除き全員を非執行とし、取締役会の実効性を担保するために適時適切に議案提供・情報提供を行う役割を担います。

社外取締役のスキル・マトリックス

社外取締役が保有するスキル(4つまで記載)は、以下のとおりです。

	1 エネルギー	2 サステナビリティ	3 デジタル・技術	4 マーケティング・事業開発	5 グループ経営・ガバナンス	6 グローバルビジネス	7 M&A・事業再編	8 コミュニケーション	9 財務・会計	10 リスク管理
 斎藤一志					○	○	○		○	
 高見和徳			○	○	○		○			
 枝廣淳子	○	○				○		○		
 引頭麻実					○		○		○	○
 大野弘道					○		○		○	○
 関口博之	○	○			○			○		

各スキルの詳細

1 エネルギー 2 サステナビリティ	ネット・ゼロへの移行に向け、中長期の国内外のエネルギー・環境動向を踏まえた責任あるトランジションを監督
3 デジタル・技術	ネット・ゼロへの移行・価値共創のエコシステム構築のため、デジタル・技術によるソリューションの提供を監督
4 マーケティング・事業開発	単一の首都圏都市ガス事業からLNGバリューチェーン変革による複数事業・分権型経営への脱皮を監督
5 グループ経営・ガバナンス	複数事業をマネジメントし、自立自走と全体最適を両立する経営および人・組織の管理・運営を監督
6 グローバルビジネス	グローバルな総合エネルギー企業としての事業構造変革、戦略構築・実行、目利き力とリスク管理の強化を監督
7 M&A・事業再編	国内外を問わず、非連続のスピード感ある成長に向けた事業統合・集約への挑戦を多面的に監督
8 コミュニケーション	ステークホルダーとの緊密な広聴活動を踏まえたタイムリーでインパクトのある情報発信を監督
9 財務・会計 10 リスク管理	上記の事業領域の拡大やM&A実施にあたって、これまでと異なるリスクバランスの上での財務規律・投資戦略および内部統制・リスク管理を監督

各取締役(社外・社内)の選任理由 ▶ P.55-56

- イントロダクション
- CEOメッセージ
- How We Create Value
- Compass2030
- 見えない資産
- TCFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンス
- 役員報酬
- 内部統制システム
- コンプライアンス
- リスク管理体制
- 役員一覧
- 社外取締役インタビュー

- 事業概要
- 財務データ

- 株主・投資家向けサイト
- インベスターズガイド
- 決算説明会資料
- 決算短信
- 有価証券報告書・四半期報告書
- コーポレート・ガバナンス報告書
- サステナビリティサイト

取締役会の活動状況

取締役会では、事業ポートフォリオなどの経営戦略に関する議論を活発に行い、経営方針等の経営の重要な意思決定^{※1}をするとともに、執行役の業務執行の監督(モニタリング^{※2})に専念しています。

指名委員会等設置会社への移行後、法令および定款上、執行役に委任可能な事項の大部分については、執行役社長に委任することで、執行のスピードアップを図り、必要に応じてその執行状況を取締役会に報告させています。

執行と監督の機能を明確に分離し、執行と取締役会という2つの経営主体を作ることによって経営に厚みを持たせ、

環境変化や事業領域の拡大に対して、迅速な意思決定を行うとともに、取締役会による監督機能の強化を図り、企業価値の向上を目指していきます。

※1 グループ経営理念の改定、ホールディングス型グループ体制への移行 等

グループ経営理念の改定 ▶ P.02

ホールディングス型グループ体制への移行 ▶ P.33

※2 Compass Actionの对外公表、KPI等実績および中期経営計画の進捗評価、デジタルトランスフォーメーション(DX)の全体像、東京ガスグループのダイバーシティ&インクルージョン(D&I)等

 **Compass Action**
https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20211126-02.pdf

指名委員会・監査委員会・報酬委員会の構成・役割および活動状況



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、執行役の選任・解任等に関する取締役会の議案内容の決定等を行います。

具体的な活動

- スキル・マトリックスの策定
- 新任社外取締役候補者を含む取締役候補者の選任
- 代表執行役社長候補者の選任 等



監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査、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。

具体的な活動

- 監査委員会監査計画の策定
- 内部統制システムの構築・運用状況等の監査
- 内部監査部門・会計監査人・子会社監査役との連携 等

取締役会および指名・監査・報酬委員会への出席状況

取締役/ 各委員の人数		開催回数※3	出席率※4
取締役会	9人	12回	100%
指名委員会	4人	8回	100%
監査委員会	4人	14回	100%
報酬委員会	5人	5回	100%

※3 2021年6月～2022年5月までの集計値
※4 各構成メンバーの出席率の平均値

参 考

2020年6月～2021年5月までの旧諮問委員会の開催回数4回

報酬委員会は、取締役および執行役の個人別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。

具体的な活動

- 役員報酬に関わる基本方針の策定
- 信託型株式報酬制度の導入
- 2022年度の業績評価指標の策定 等

取締役会の実効性

取締役会の実効性の維持・向上のため、各取締役によるアンケート形式の自己評価および第三者評価等を踏まえ、取締役会において議論することにより、取締役会の実効性についての分析・評価を行いました。指名委員会等

設置会社への移行から6カ月後に実施した取締役会の実効性評価では、第三者評価において「取締役会の実効性は概ね良好な水準で確保されている」とされています。

分析・評価のプロセス



アンケートについては、5段階による定量評価と自由記述による定性評価とし、定点観測を可能としています。

アンケート内容

- 取締役会の構成・運営について（人数構成・メンバー、議案数・時期、資料内容・説明、開催頻度・時間）
- 取締役会の機能について（意思決定、監督機能、指名・監査・報酬委員会との連携）
- 取締役会以外での活動について（役員研修会・視察等の事業理解の場）
- 取締役会に関する改善提言
※自由記述のみ

各取締役が回答したアンケート結果については、第三者（外部の専門家）にて集計し、中立性・透明性を確保しています。集計した評価結果には、第三者（外部の専門家）による評価結果も加えています。

第三者による評価コメント

- 指名委員会等設置会社への移行から6カ月での実効性評価であったため、試行錯誤の中での自己評価になったと考えられる
- そのような中であっても、モニタリングに関する社外取締役の平均点が3点台後半であったほかは、社内外の取締役の平均点はいずれも4点以上であり、取締役会の実効性は概ね良好な水準で確保されているものといえる

前回より高い評価となった項目：意思決定

取締役会の意思決定に関する評価では、指名委員会等設置会社への移行前より高得点となりました。執行役への大幅な権限の委任が進められたことから、執行の意思決定のスピードアップにもつながっていると評価しています。

今後、改善を図っていく項目：監督（モニタリング）

取締役会の監督機能に関する評価では、モニタリング方法の整備は道半ばとされており、今後、取締役会の監督機能の充実をどう図っていくかについて、取締役会において議論しています。

監督（モニタリング）に関する取締役会等での意見

- ホールディングス型グループ体制への移行に伴い、これまで以上にグループを意識した経営、新分野に重点を置いた運営を行う必要がある
- 経営をモニタリングするうえで、会社が設定しているゴールとのリンクを意識し、モニタリングの指標をブラッシュアップしていく必要がある

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す。

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あ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。

具体的な取り組み事例

- 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）等の資料を閲覧できるシステム環境の整備、取締役会資料の事前説明の実施
- 有識者による講演会、デジタルイノベーション（DI）フォーラム・海外視察等の現場巡視の実施

Contents

イントロダクション

CEOメッセージ

How We Create Value

Compass2030

見えない資産

TCFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

内部統制システム

コンプライアンス

リスク管理体制

役員一覧

社外取締役インタビュー

事業概要

財務データ

Web Site

株主・投資家向けサイト

インベスターズガイド

決算説明会資料

決算短信

有価証券報告書・
四半期報告書

コーポレート・ガバナンス
報告書

サステナビリティサイト

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。

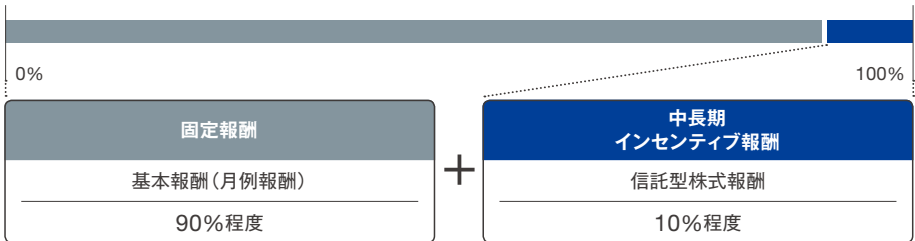
株式報酬 非金銭型の中長期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に応じてポイントを付与し、退職時にそのポイント数に応じて株式を交付します。

■ 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。

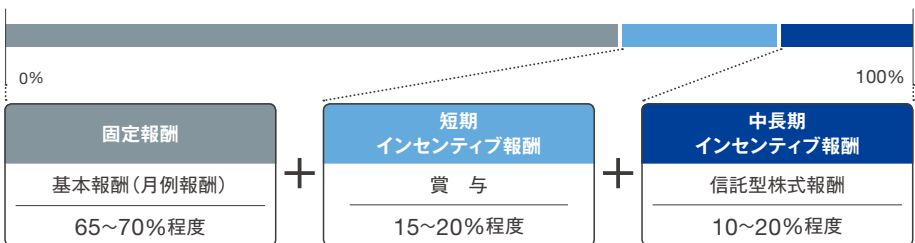
● 非執行の取締役（社内・社外）の報酬構成

取締役の報酬構成割合のイメージ



● 執行役（取締役を兼務するものを含む）の報酬構成

執行役の報酬構成割合のイメージ



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。
賞与の支給額は、役位ごとの基準額に、業績評価指標に対する期間業績の達成状況を定量的・定性的に評価・反映し、決定しています。

2022年度の賞与評価指標

財務指標	収益性を示す指標として「連結当期純利益」「営業利益+持分法利益」 成長性を示す指標として「お客さまアカウント増加数」「天然ガス取扱量」「再エネ電源増加量」
非財務指標	ESG関連指標として 「E」CO ₂ 削減貢献量」「S」グループ員エンゲージメント向上」「G」グループ経営立ち上げ・運用」

※当該事業年度の経営計画の重点管理指標との連動を意識し、2022年5月18日開催の報酬委員会において決議

Contents

イントロダクション

CEOメッセージ

How We Create Value

Compass2030

見えない資産

TCFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

内部統制システム

コンプライアンス

リスク管理体制

役員一覧

社外取締役インタビュー

事業概要

財務データ

Web Site

株主・投資家向けサイト

インベスターズガイド

決算説明会資料

決算短信

有価証券報告書・

四半期報告書

コーポレート・ガバナンス

報告書

サステナビリティサイト

2 信託を用いた株式報酬制度の導入

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」の導入を決議しました。

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、執行役員を対象とします。

(3) 信託設定の概要（信託設定時）

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年度取締役、監査役および執行役の報酬等の総額

（指名委員会等設置会社移行前および移行後を合わせて記載）

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	インセンティブ報酬		株式報酬	
			業績連動報酬			
			月例報酬	賞与		
取締役 (うち社外取締役)	279 (76)	207 (63)	11 (-)	42 (8)	17 (4)	12 (6)
監査役 (うち社外監査役)	27 (9)	27 (9)	- (-)	- (-)	- (-)	5 (3)
執行役 (業務執行を担う 取締役を含む)	158	130	-	-	28	4

- (注) 1.当社は、2021年6月29日開催の第221回定時株主総会での承認をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。「取締役」の報酬等には、第221回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名の分が含まれています。そのうち執行役に就任した2名については、移行後の報酬等を「執行役」として記載しています。
- 2.監査役5名は、第221回定時株主総会終結の時をもって退任しており、「監査役」の報酬等は、2021年4月1日から同年6月29日までの在任期間に係るものです。そのうち取締役に就任した3名については、移行後の報酬等を「取締役」として記載しています。
- 3.「執行役」の報酬等は、移行後に就任した4名の2021年6月29日から2022年3月31日までの在任期間に係るものです。そのうち取締役に兼務する1名については、移行前の報酬等を「取締役」として、移行後の報酬等を「執行役」として記載しています。
- 4.当社は、2021年6月29日開催の報酬委員会の決議より非金銭報酬として株式報酬制度を導入しており、株式報酬の金額は、2021年6月29日から2022年3月31日までの費用計上額を記載しています。

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。

体制の概要

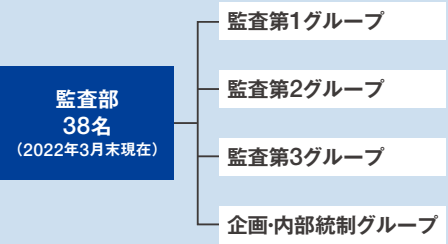
1	2	3	4	5	6	7
当社グループの役員・使用人等の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制	執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制	当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制	執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制	当社グループの子会社における業務の適正を確保するための体制	監査委員会の職務を補助すべき使用人等に関する事項	監査委員会への報告に関する体制、および監査委員会の監査が実効的に行われることを確保する体制

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。

上記の内部監査部門である監査部の組織構成、人員数は右図のとおりで、専門的監査を実施できる体制を整えています。

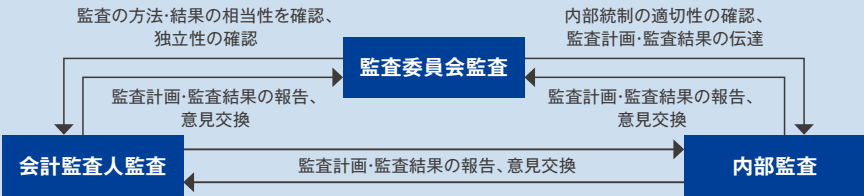


「内部統制報告制度」への対応

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 に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。

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。



- イントロダクション
- CEOメッセージ
- How We Create Value
- Compass2030
- 見えない資産
- TCFD提言に基づく情報開示
- コーポレート・ガバナンス
 - コーポレート・ガバナンス
 - 役員報酬
 - 内部統制システム
 - コンプライアンス
 - リスク管理体制
 - 役員一覧
 - 社外取締役インタビュー
- 事業概要
- 財務データ

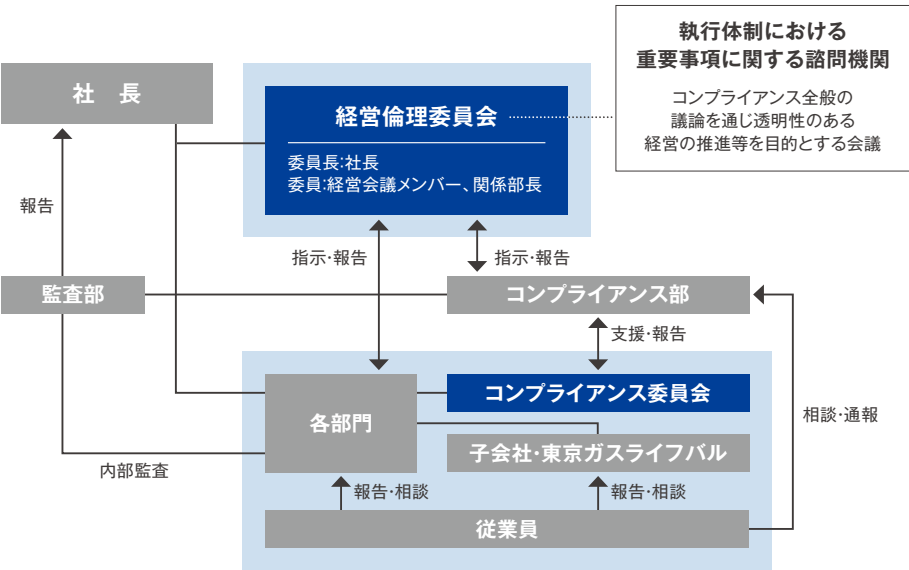
- Web Site
- 株主・投資家向けサイト
- インベスターズガイド
- 決算説明会資料
- 決算短信
- 有価証券報告書・四半期報告書
- コーポレート・ガバナンス報告書
- サステナビリティサイト

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、各部門・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。

コンプライアンス推進体制図



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ケ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。

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(2021年度は21,956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(2021年度は1,238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法令のうち独占禁止法、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(2021年度は延べ10,404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。

リスク管理体制

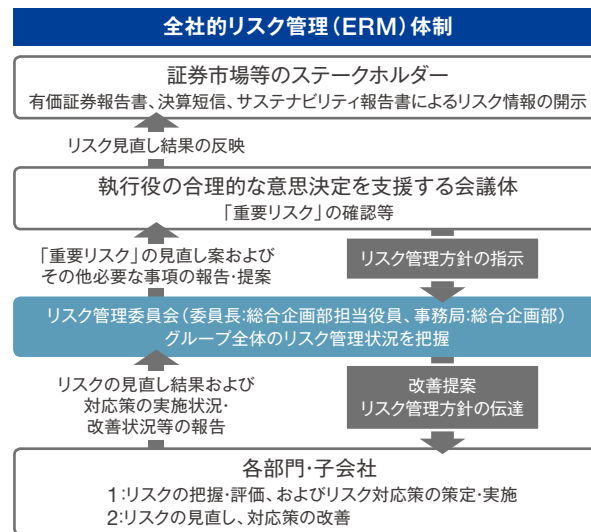
東京ガスグループのリスク管理の基本事項を定めた「リスク管理方針」に従い、全社リスク管理体制を構築し、リスクの把握と対応策の策定、実施を行う「平時の対応」と、重要リスク等が顕在化した際に対応を進める「有事の対応」を行っています。「リスク管理方針」に

おいては、取締役会がリスク管理の重要性に鑑み、常にその有効性を監督するとともに、重要リスクが発生した場合は適正に対処する旨定められています。

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240名(2022年4月1日)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。

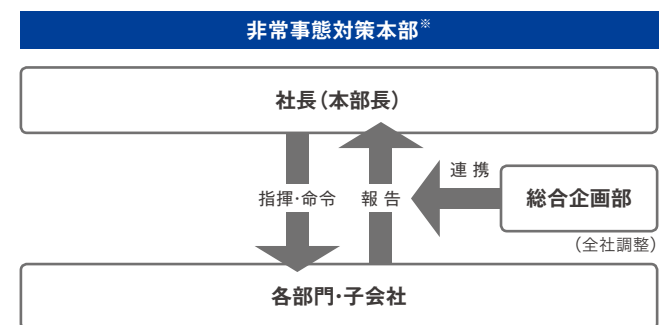


投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事業等のリスク (2022年4月1日)

1. 事故・災害等	3. 事業遂行に伴うリスク	4. 情報管理・システム運用に関するリスク
(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	(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	(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
2. 市場リスク	5. 企業の社会的責任に関するリスク	
(1) 市場価格・金利の変動 (2) 電力市場やLNG価格の変動	(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	

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。



※ 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。

イントロダクション
CEOメッセージ
How We Create Value
Compass2030
見えない資産
TCFD提言に基づく情報開示
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
内部統制システム
コンプライアンス
リスク管理体制
役員一覧
社外取締役インタビュー
事業概要
財務データ
Web Site
株主・投資家向けサイト
インベスターズガイド
決算説明会資料
決算短信
有価証券報告書・四半期報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
サステナビリティサイト

取締役 2022年6月29日現在



取締役会長
(指名委員・報酬委員)

広瀬 道明

1974年4月 入社
2004年4月 執行役員
コーポレート・コミュニケーション本部長付
執行役員 企画本部総合企画部長
2006年4月 常務執行役員 総合企画部、
2007年4月 設備計画プロジェクト部、財務部、経理部、
関連事業部担当
2008年4月 常務執行役員 総合企画部、IR部、財務部、
経理部、関連事業部、
ガス事業民営化プロジェクト部担当
2009年4月 常務執行役員 総合企画部、関連事業部担当
2009年6月 取締役 常務執行役員 総合企画部、
広報部、関連事業部担当
2010年1月 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
2012年4月 代表取締役 副社長執行役員
リビングエネルギー本部長
2013年4月 代表取締役 副社長執行役員
リビング本部長
2014年4月 代表取締役社長 社長執行役員
2018年4月 取締役会長(現)

選任理由 主に企画関連の業務経験を有し、経営ビジョンの策定、グループフォーメーションの構築等を主導し、グローバルな総合エネルギー企業グループとしての体制整備に取り組んできました。2018年より取締役会長を務め、コーポレート・ガバナンスの強化を推進しています。

取締役会において果たしている役割 当社代表取締役社長としての経験から経営全般に高い見識を持ち、非執行の取締役会議長として取締役会に適切な議案提供を行い、監督機能の充実に図れるよう議事運営を行っています。



取締役 (社外)
(指名委員長・報酬委員)

斎藤 一志

1976年4月 三井不動産株式会社入社
2000年4月 三井不動産アメリカ社社長兼CEO
2005年4月 三井不動産株式会社執行役員
ビルディング本部副本部長
2007年4月 同執行役員国際事業部長
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 同顧問兼ハレクラニ株式会社名誉会長
(2020年6月退任)
当社取締役(現)
2019年6月 グローブシップ株式会社社外取締役(現)
2019年6月
2022年5月 Paramount Group, Inc. 社外取締役(現)

選任理由 不動産業の役員として培われた広い視野と高い見識に基づく経営能力、特に海外事業において育まれたグローバルなビジネス感覚は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

重要な兼職 グローブシップ株式会社社外取締役
Paramount Group, Inc. 社外取締役



取締役 代表執行役社長
(報酬委員)

内田 高史

1979年4月 入社
2010年4月 執行役員 総合企画部長
2012年4月 常務執行役員 人事部、秘書部、
コンプライアンス部、監査部担当
2013年4月 常務執行役員 資源事業本部長
2015年6月 取締役 常務執行役員 資源事業本部長
2016年4月 代表取締役 副社長執行役員
リビング本部長
2017年4月 代表取締役 副社長執行役員
リビングサービス本部長
2018年4月 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
2022年4月 取締役 代表執行役社長 CEO(現)

取締役としての選任理由 主に企画、資源・海外関連の業務経験を有し、近年では、電力・ガス小売全面自由化等、取り巻く環境の変化の中でさまざまな経営課題に取り組んできました。現在は代表執行役社長を務め、2019年に策定した経営ビジョン「Compass2030」の実現に向け当社グループの新たな挑戦を推進しています。

代表執行役社長としての選定理由 当社にとって2022年度は、導管部門の法的分離をはじめ新たなグループ経営体制に変革する年であり、その経営体制への移行を円滑に進め、さらなる発展を遂げるため、代表執行役社長として選定しました。

取締役会において果たしている役割 執行役を兼ねる取締役として経営ビジョンを強力に推進するとともに、取締役会が適切な監督ができるよう、執行状況について適時適切に説明を行うなど、執行役と取締役会を有機的に結び付けています。



取締役 (社外)
(報酬委員長・指名委員)

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
1998年12月 同社電化・住設社経営企画室長
2004年6月 同社ナショナルマーケティング本部長
2009年4月 パナソニック株式会社常務役員
ホームアプライアンス社社長
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
株式会社エフエム東京社外取締役(現)
2017年6月 パナソニック株式会社顧問(2018年3月退任)
2018年6月 株式会社ノジマ社外取締役(現)
2019年3月 藤田観光株式会社社外取締役(現)
2019年6月 当社取締役(現)

選任理由 電機産業の役員として培われた広い視野と高い見識に基づく経営能力、特に家電事業において育まれた消費者目線からのマーケティング感覚は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

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 (監査委員)

中島 功

1982年4月 入社
2008年4月 財務部長
2011年4月 中支社長
2012年4月 グループ体制最適化プロジェクト部長
2013年4月 執行役員 リビング本部リビング企画部長
2015年4月 常務執行役員 CFO、財務部、経理部、
資材部、不動産計画部担当
2017年4月 常務執行役員 CFO、財務部、経理部、
人事部担当
2018年4月 専務執行役員 CFO、財務部、経理部、
人事部、資材部担当(2019年3月退任)
2019年6月 常勤監査役
2021年6月 取締役(現)

選任理由 主に財務・経理関連の業務経験を有し、CFOを務めるなど、当社の財務体質の強化および株主さま・投資家とのコミュニケーション充実に取り組んできました。2021年より常勤の監査委員を務め、経営の適法性・健全性等の確保に向けた監査を担っています。

取締役会において果たしている役割 常勤の監査委員として取締役会および監査委員会への情報提供に努め、それらの実効性向上を図っています。また、経営会議への出席等を通して、社内のリスク情報等の把握、内部統制システムの適切な運用の監査を担っています。



取締役 (社外)
(指名委員・報酬委員)

枝廣 淳子

1993年7月 通訳者・翻訳者
1998年10月 環境ジャーナリスト
2002年7月 有限会社エコネットワークス代表取締役
(2005年7月退任)
2002年8月 NGOジャパン・フォー・サステナビリティ共同代表
2003年4月 有限会社えだひろば(現有限会社イーズ)
代表取締役(現)
2005年4月 有限会社チェンジ・エージェント代表取締役会長
2006年5月 有限会社チェンジ・エージェント取締役会長(現)
2010年8月 NGOジャパン・フォー・サステナビリティ代表
(2018年7月退任)
2014年9月 東京都市大学環境学部環境マネジメント学科
教授(2018年3月退任)
大学院大学至善館教授(現)
2018年8月 当社取締役(現)
2019年6月 株式会社下川シーズ代表取締役(現)
2019年10月 株式会社未来創造部代表取締役(現)
2020年9月

選任理由 ジャーナリスト、クリエイターとして培われたエネルギーとサステナビリティに関わる高度な知見と発信能力および豊富な地域実践体験は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

重要な兼職 有限会社イーズ代表取締役
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**
(監査委員長)

引頭 麻実

選任理由 金融分野におけるアナリスト、アドバイザーとして培われた高度で多様な経営分析・指導、監視機関の経験の中で育まれたリスク視点からのマネジメント感覚は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

重要な兼職 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
AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外取締役

1985年4月 大和証券株式会社入社
2009年4月 株式会社大和総研執行役員
コンサルティング本部長
2013年4月 同常務執行役員調査本部副本部長
2016年4月 同専務理事(2016年12月退任)
2016年12月 証券取引等監視委員会委員
(2019年12月退任)
2020年6月 味の素株式会社社外監査役
2020年6月 AIGジャパン・ホールディングス株式会社
社外監査役
2020年6月 当社取締役(現)
2021年6月 フジテック株式会社社外取締役(現)
2021年6月 味の素株式会社社外取締役(現)
2021年6月 AIGジャパン・ホールディングス株式会社
社外取締役(現)



取締役 **社外**
(監査委員)

大野 弘道

選任理由 食品産業の役員として培われた広い視点と高い見識に基づく経営能力、特に財務部門において育まれたグループ視点、リスク視点からのマネジメント感覚は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

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

1979年4月 味の素株式会社入社
2007年6月 同執行役員財務部長
2011年6月 同取締役常務執行役員(財務・購買担当)
(2017年6月退任)
一般社団法人日本IR協議会理事
(2017年6月退任)
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月退任)
2019年6月 株式会社めぶきフィナンシャルグループ
社外取締役(現)
2020年6月 当社監査役
2021年6月 当社取締役(現)



取締役 **社外** **新任**
(監査委員)

関口 博之

選任理由 放送記者、解説委員として培われたエネルギー、サステナビリティをはじめ経済全般に対する鋭い着眼力、本質に迫る深い洞察力、視聴者目線に立った説明力は、当社が目指す経営戦略の推進、監督に大いに役立つものです。

重要な兼職 なし

1979年4月 日本放送協会入局
1987年8月 同報道局経済部記者(運輸省・大蔵省・
通産省、流通・商社、日銀・金融等を担当)
1998年6月 同報道局経済部デスク
2001年6月 同放送総局解説委員「経済最前線」キャスター
2004年4月 同「経済羅針盤」キャスター
2007年6月 同解説主幹
2014年6月 同解説副委員長
2017年4月 同「おはよう日本・おはBiz」キャスター
(企業戦略、エネルギー問題、
グリーン・イノベーション、
コーポレート・ガバナンス、成長戦略、
産業政策等を担当)
2022年1月 同退任
2022年6月 当社取締役(現)

執行役

代表執行役社長	内田 高史	CEO
代表執行役 副社長	沢田 聡	カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー長
	笹山 晋一	CSO
執行役専務	糟谷 敏秀	海外事業カンパニー長

執行役員

専務執行役員	木本 憲太郎	CTO、CDO、デジタルイノベーション本部長
	比護 隆	秘書部、総務部、広報部、 サステナビリティ推進部、監査部
	小川 慎介	CRO、CHRO、総合企画部、人事部
常務執行役員	鳴谷 あゆみ	CIO、東京ガスiネット株式会社 代表取締役社長執行役員
	細谷 功	Tokyo Gas Asia Pte. Ltd. (東京ガスアジア社) 取締役社長
	棚澤 聡	エネルギートレーディングカンパニー長
	斉藤 彰浩	カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー リビング営業本部長
	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
	門 正之／遠藤 陽／菅沢 伸浩／辻 英人／栗本 一哉／ 小西 雅子／竹内 敦則／南 琢／矢加部 久孝／大橋 太郎／ 中村 肇／三浦 和貴／村越 正章／清水 精太	



参考 2022年4月1日より、グループ横断的な経営課題に対して、役割を明確化し、社内外対応を行うため、「CXO制度(Chief X Officer)」を拡充(CFOについては導入済)
CEO:最高経営責任者／CSO:最高戦略責任者／CTO:最高技術責任者／
CDO:最高デジタル責任者／CRO:最高リスク管理責任者／
CHRO:最高人事責任者／CIO:最高情報責任者／CFO:最高財務責任者

Contents

イントロダクション

CEOメッセージ

How We Create Value

Compass2030

見えない資産

TCFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

内部統制システム

コンプライアンス

リスク管理体制

役員一覧

社外取締役インタビュー

事業概要

財務データ

Web Site

株主・投資家向けサイト

インベスターズガイド

決算説明会資料

決算短信

有価証券報告書・
四半期報告書

コーポレート・ガバナンス
報告書

サステナビリティサイト

取締役と執行の間での
円滑なコミュニケーションが
ますます重要になります

取締役 「社外」
高見 和徳

指名委員会等設置会社に移行し、監督と執行の役割が明確に分かれ、取締役会は主に監督機能を担っています。移行後の取締役会では、モニタリングを通して執行を監督しており、私自身も意識的に質疑内容を変えるなど、各事業が中長期的な経営戦略に沿って進んでいるか確認しています。また執行も、徹底的に議論を尽くしたうえで取締役会へ付議しており、一定の緊張感の中、取締役会では真剣かつ活発な議論がなされています。未だ試行錯誤を繰り返している段階ですが、良い方向に進んでいると思います。

就任以来、スピード感を持って取り組むことの重要性を申し上げてきましたが、指名委員会等設置会社に移行し、執行の権限で迅速な意思決定ができるようになったことから、今後ますます事業展開のスピードが加速していきます。監督する側と執行する側の両者の意思疎通の重要性がさらに増してくると考えており、社外取締役として執行とのコミュニケーションを丁寧に行い、方向性を確認しながら、執行の取り組みをしっかりと後押ししていきたいと思っています。

取締役9名のうち6名が社外取締役という構成であり、かつダイバーシティが進んだ取締役会では、社外取締役のスキルや専門性も多種多様であるため、幅広く深い議論がなされています。今年度は次期中期経営計画の策定年度になります。取り巻く環境は不透明さを増していますが、経営ビジョン「Compass2030」で掲げた目指す姿・あるべき将来のポートフォリオ構成に近づいていくために、取締役会でもより活発な議論を重ねていきたいと思っています。

新任

「中長期的な企業価値向上」
を座標軸に置いて、
取締役会に臨みます

取締役 「社外」
関口 博之

日本放送協会(以下、NHK)に記者として入局して以来、経済分野を中心に官庁や商社、金融業界などを担当し、NHK一筋に42年間勤めてきました。後半は解説委員としてさまざまな番組でキャスターを務め、民間企業を重点的に、中でもコーポレート・ガバナンスやエネルギー・環境関連の問題を取材し、企業経営の視点から論評や提言を行ってきました。

今回、社外取締役に就任し、経営の一翼としてそれを実践していく立場になり、大きな責任を感じるとともに、身の引き締まる思いです。これまでの知見や経験を活かし、さまざまなステークホルダーに目線を向けながら、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思っています。

未来像(ビジョン)を示すことは、コーポレート・ガバナンスの面でも非常に重要です。取材を通じて「外」から見てきた東京ガスには、生活や産業を支えお客さまと直接つながっている「身近な会社」であるとともに、業界の中でも先頭に立って新方針・新事業などのビジョンを掲げてきた「挑戦する会社」という印象を持っています。今回、新たなグループ経営理念を策定しましたが、グループの従業員一人ひとりに理解され日々の活動に落とし込まれるまで、繰り返しその重要性を発信していくことが大事になります。

今、エネルギー業界は大きな変革期を迎えています。エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立という大命題にも直面しています。社外取締役として、常に「中長期的な企業価値向上」という座標軸を自分の中に置き、その実現に向けた取り組みを監督するとともに、執行側のみならずが自信を持って意思決定・業務執行できるよう後押しをしていきたいと思っています。

Contents

- イントロダクション
- CEOメッセージ
- How We Create Value
- Compass2030
- 見えない資産
- TCFD提言に基づく情報開示

コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンス
- 役員報酬
- 内部統制システム
- コンプライアンス
- リスク管理体制
- 役員一覧
- 社外取締役インタビュー

事業概要

財務データ

Web Site

- 株主・投資家向けサイト
- インベスターズガイド
- 決算説明会資料
- 決算短信
- 有価証券報告書・四半期報告書
- コーポレート・ガバナンス報告書
- サステナビリティサイト