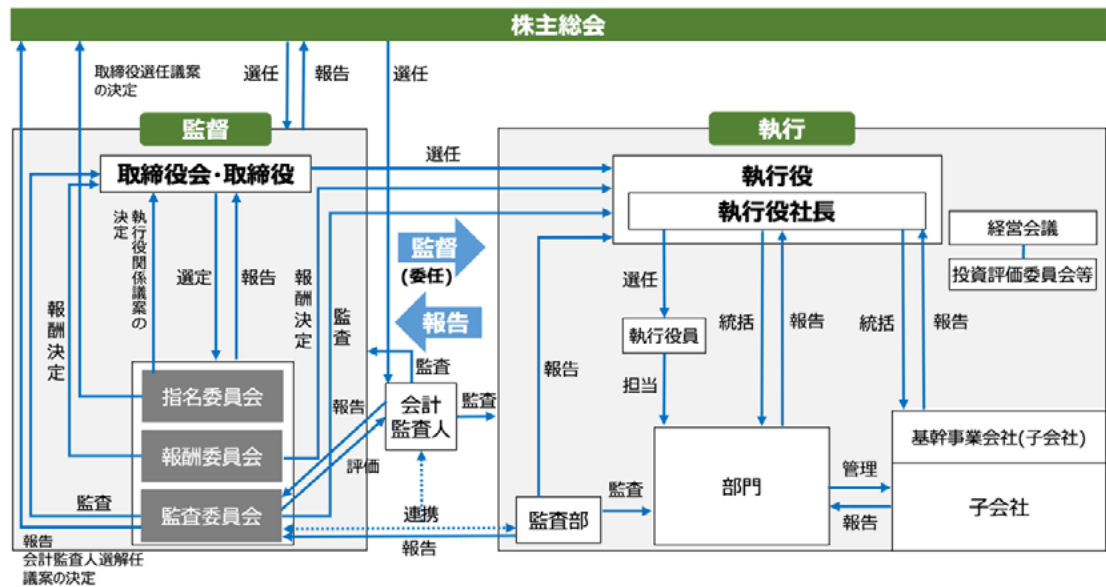


コーポレート・ガバナンス

方針・体制



コーポレート・ガバナンス体制一覧 (2023年6月29日現在)

取締役の人数	9人	執行役の人数 ^{※2}	4人
社外取締役の人数(うち独立役員 ^{※1} の人数)	6人(6人)	執行役員の人数	25人
取締役の平均年齢	64歳	業績連動報酬(短期インセンティブ報酬)	有
取締役の任期	1年	非金銭報酬(中長期インセンティブ報酬)	有
取締役候補者選定における社外取締役の関与	有		
報酬決定における社外取締役の関与	有		

※1:社外取締役6人全員を当社の定める「社外取締役の独立性の判断基準」を満たす独立役員として上場証券取引所に届け出ています
※2:取締役を兼務する執行役(代表執行役社長)を含みます

投資評価委員会

財務部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。

コーポレート・ガバナンスの考え方

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

指名委員会等設置会社である当社では、「取締役会」と「執行体制」の2つの主体が、一定の緊張関係のもとで、お互いの役割と責任を明確にして補完し合うことで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指します。

取締役会は、経営全体を俯瞰した、より広い視点での検討・議論を行い、決議事項の決定プロセスの充実を図る一方、

執行役からの報告に基づくモニタリングに注力しています。

執行体制は、グループ経営を意識した、より深い視点での検討・議論を行い、迅速かつ適切な意思決定、業務遂行を実施しています。

Introduction	イントロダクション
	目次
CEO's Message	CEOメッセージ
How We Create Value	価値創造
	価値創造のプロセス サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy	事業戦略
	Compass2030 & Compass Action Compass Transformation 23-25 カンパニー紹介 CFOメッセージ
Corporate Strategy	企業戦略
	サステナビリティ コーポレート・ガバナンス 方針・体制 役員報酬 内部統制 コンプライアンス リスク管理体制 役員一覧 株主・投資家の皆さまとの対話 社外取締役インタビュー
Financial Data	財務データ

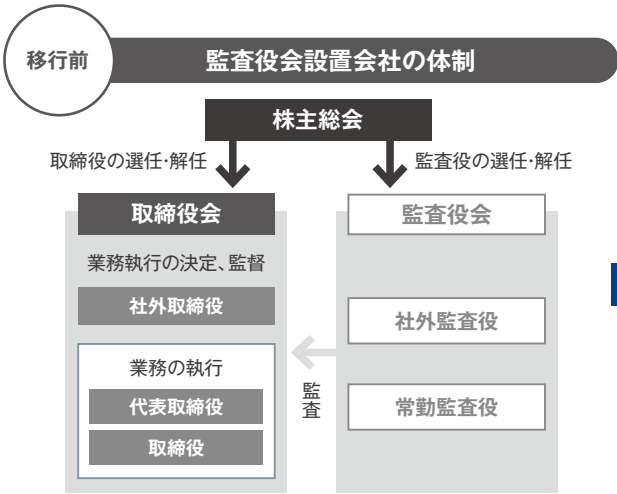
Webサイト

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

指名委員会等設置会社への移行(2021年)

当社は1885年の創業以来、130年以上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・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もと、2021年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。



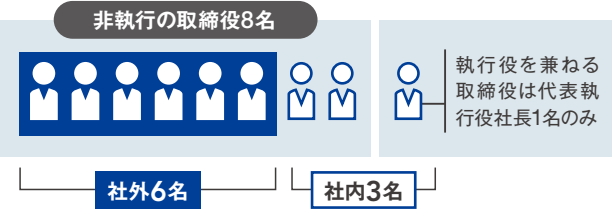
当社コーポレート・ガバナンス充実・強化の歴史

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（社外取締役を過半数とする指名・監査・報酬委員会の設置）

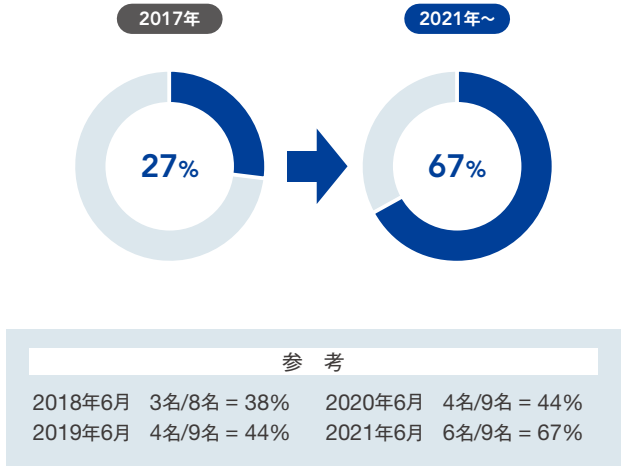
取締役会の構成

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。



社外取締役比率の拡大



Introduction	イントロダクション
	目次
CEO's Message	CEOメッセージ
How We Create Value	価値創造
	価値創造のプロセス サステナビリティ推進とマテリアリティ
Business Strategy	事業戦略
	Compass2030 & Compass Action Compass Transformation 23-25 カンパニー紹介 CFOメッセージ
Corporate Strategy	企業戦略
	サステナビリティ コーポレート・ガバナンス 方針・体制 役員報酬 内部統制 コンプライアンス リスク管理体制 役員一覧 株主・投資家の皆さまとの対話 社外取締役インタビュー
Financial Data	財務データ
	Webサイト
	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

取締役会の役割および活動状況

取締役会は、原則として毎月1回開催され、法令および定款等のほか、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を行っています。

また、業務執行の決定権限を大幅に執行役社長に委任し、経営にスピードをもたらすとともに、経営全体を俯瞰したモニタリングを通じ、企業価値向上を図っています。

2022年度は、「東京ガスグループ 2023-2025年度 中期経営計画」の策定にあたり、各事業戦略（LNG事業・海外事業・電力事業等）や脱炭素戦略、グループ人事改革、財務戦略等について執行からの報告をもとに、各取締役が多様な視点から建設的な議論を重ねました。



取締役会および指名委員会・監査委員会・報酬委員会への出席状況

	取締役／各委員の人数	開催回数 ^{※1}	出席率 ^{※2}
取締役会	9人	13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	4回	100%

※1 2022年6月株主総会後～2023年6月株主総会前まで
※2 各構成メンバーの出席率の平均値

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っています。

具体的な活動

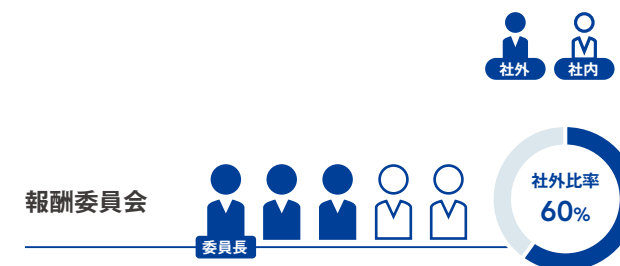
- 新任社外取締役候補者を含む取締役候補者の選任
- 代表執行役社長候補者の選任 等



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っています。

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



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っています。

具体的な活動

- 2022年度の業績評価
- 2023年度の業績評価指標の策定
- 報酬水準・構成比率の検討 等

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、経験を補完する役割を求めます。

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。

							
		高見和徳	枝廣淳子	引頭麻実	大野弘道	関口博之	淡輪 敏
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			●	●		●

各取締役(社外・社内)の選任理由 [P.63-64](#)

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	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
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	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
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	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
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させる経営および人・組織の管理・運営を監督	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

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分析・評価を行いました。

今回の評価結果概要および今後の取り組み

取締役会(事前説明等を含む)において、アンケート結果および第三者評価について確認の上、今後さらなる改善を図るべきモニタリングの内容・方法や具体的な取り組み等について議論しています。

今回の評価結果概要(取締役会等での意見)

- 2030年以降を見据えた中長期的な議論を実施すべき
- 指名委員会等設置会社におけるモニタリングの在り方についてさらなる意識合わせが必要
- モニタリングの有効性について短期的なサイクルで確認すべき
- 取締役会以外の場を事業理解のために活用することも検討すべき
- 取締役会の議題等に関する詳細な年間スケジュールを作成し、より計画的なモニタリングを行うべき

今後の取り組み

- 指名委員会等設置会社移行後2年間の取り組みを踏まえ、今後は、これまで積み上げてきた知見、経験を活かした改善・向上を一層意識していく
- 意見の多くが「議論の質の向上」とその前提としての「議題設定の改善」に集約されることから、これらを中心に具体的な改善・向上を図っていく

第三者(外部の専門家)による集計・評価

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、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)評価も加えています。

第三者による評価コメント

- 取締役会の機能に関する質問項目の一部で社外取締役の平均点が5点満点中3点台後半であったほかは、社内外の役員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おおむね良好な水準で確保されているものといえる
- モニタリングの内容・方法については、指名委員会等設置会社に移行後2年を経てもなお“最適解”を求めて改善・工夫を継続していく必要がある

第三者評価において「取締役会の実効性はおおむね良好な水準で確保されている」とされており、取締役会の実効性をさらに高めるため、不
断の努力を続けていきます。

前回の評価結果概要および具体的な取り組み

前回の取締役会の実効性評価を踏まえ、2022年度の実効性では、以下の取り組みを実施しています。

前回の評価結果概要(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上で、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

具体的な取り組み

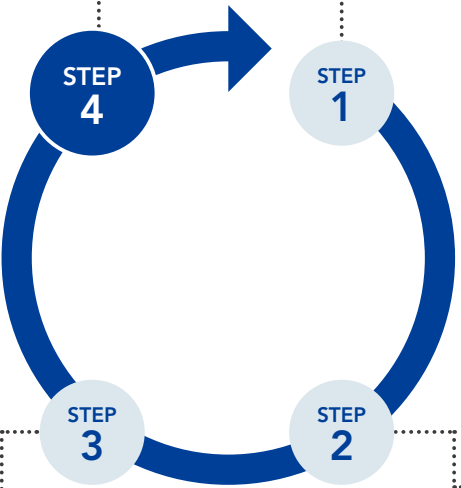
- 23-25中期経営計画の策定に向け、LNG事業をはじめとした各事業戦略・グループ人事改革等について複数回に分けて取締役会にて議論
- 基幹事業会社を含むKPIの進捗確認等の定期的なモニタリングの実施、23-25中期経営計画の主要戦略を踏まえた指標の設定
- 海外事業・新事業子会社・技術開発研究所・デジタルイノベーションフォーラム等、事業理解に資する現場視察の実施

各取締役によるアンケート形式の自己評価

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。
その中で、指名委員会等設置会社に移行後、目指すガバナンス体制に向けて着実に前進できているか検証しています。

アンケート内容

- 取締役会の構成・運営(人数・メンバー、議題設定、資料内容・説明、開催頻度・時間)
- 取締役会の機能(ガバナンス体制、意思決定、モニタリング、指名・監査・報酬委員会との連携)
- 取締役会以外での活動(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



Webサイト

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おいて、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。

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、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ふさわしいものとし、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

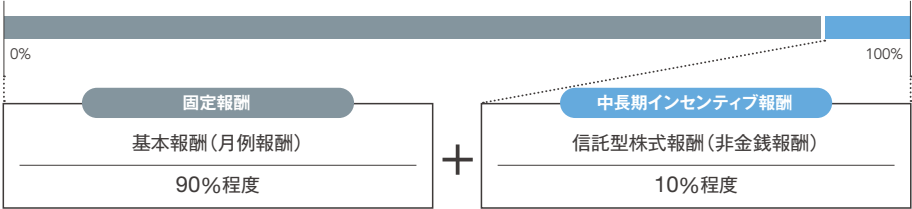
■ 年間報酬は「固定報酬（基本報酬）」と「インセンティブ報酬（賞与、株式報酬）」で構成されています。

- 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（取締役を兼務する者を含む）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（取締役を兼務する者を含む）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。

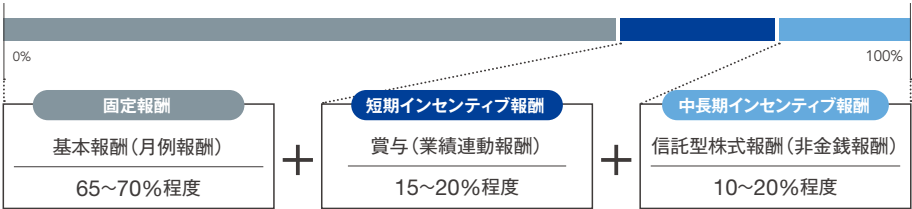
● 非執行の取締役（社内・社外）の報酬構成

取締役の報酬構成割合のイメージ



● 執行役（取締役を兼務する者を含む）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。

2023年度の業績評価指標

財務指標	連結当期純利益	収益性
	営業利益+持分法利益	
	ガス・電力アカウント増加件数	成長性
	ソリューション売上高	
非財務指標	海外2030年度営業利益貢献増加額	成長性
	国内再エネ電源新規開発量	
	海外再エネ電源新規開発量	ESG
	CO ₂ 削減貢献量	
	自社活動排出CO ₂ ネット・ゼロ	
	グループ員エンゲージメント向上	

※2023年度経営計画の重点管理指標との連動を意識し、2023年5月17日開催の報酬委員会において決議

Introduction

CEO's Message

How We Create Value

Business Strategy

Corporate Strategy

Financial Data

イントロダクション
目次

CEOメッセージ

価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ

企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
方針・体制
役員報酬
内部統制
コンプライアンス
リスク管理体制
役員一覧
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役インタビュー

財務データ

Webサイト
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

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

2022年度取締役および執行役の報酬等の総額

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		
		基本報酬	賞与 (業績連動報酬)	株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役 (うち社外取締役)	216 (78)	192 (72)	- (-)	24 (6)	9 (7)
執行役	264	174	52	38	4

(注) 1. 取締役の報酬等には、第222回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名の分が含まれています。
2. 取締役を兼務する執行役1名の報酬等は、執行役の報酬等に記載しています。
3. 株式報酬の金額は、2022年4月1日から2023年3月31日までの費用計上額を記載しています。
4. 上記の金額は、百万円未満を切り捨てて記載しています。

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>

内部統制

内部統制システム

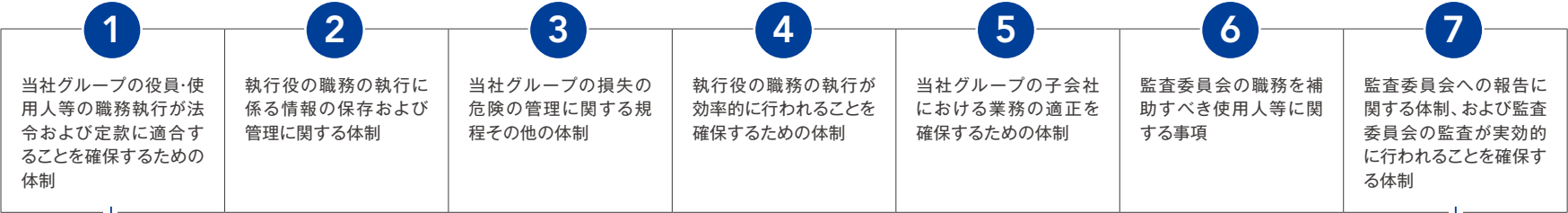
当社は、経営理念のもと、適法性・健全性・透明性を確保しつつ、経営・執行責任の明確化、監督・監査機能の強化を図り、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行を推進することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現します。また、当社および子会社から成る企業集団は、それぞれの自律性を尊重するとともに、全体最適の追求を共通の理念とすることにより、その永続的な発展を志向します。

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。

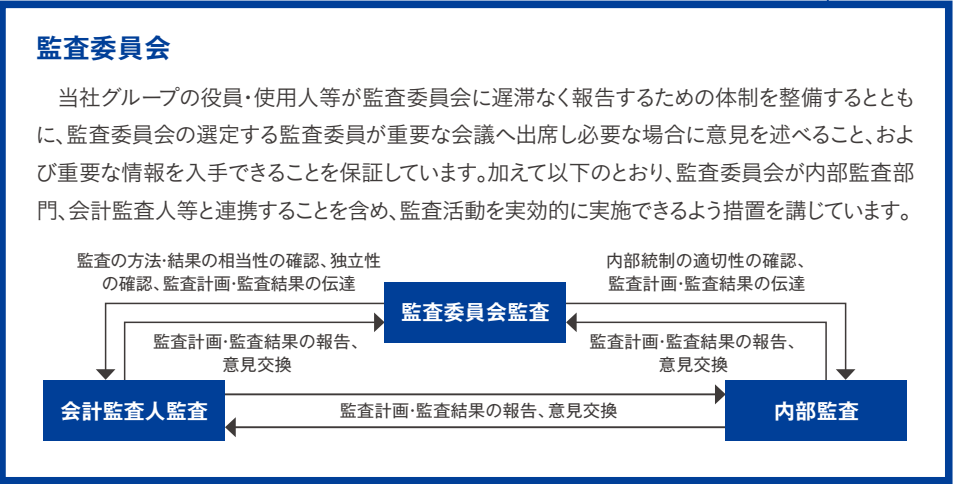
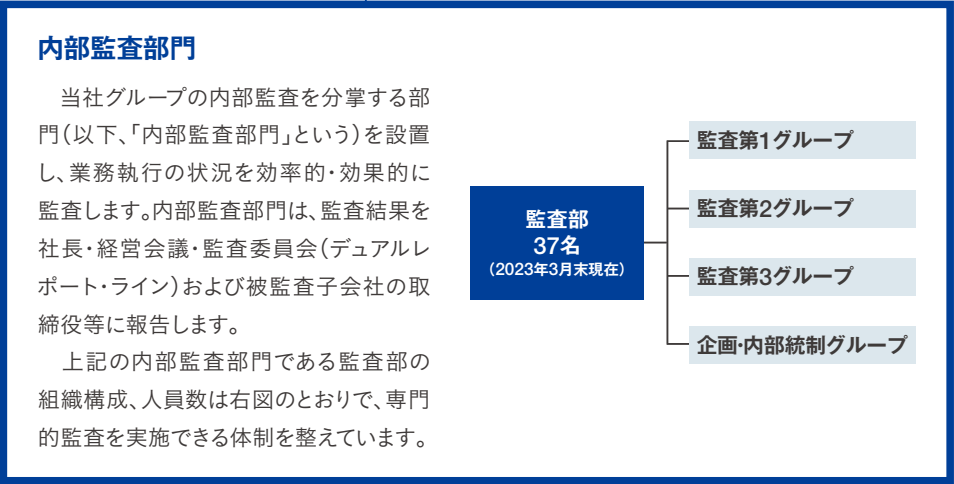
「内部統制報告制度」への対応

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、監査人から全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



体制の具体例



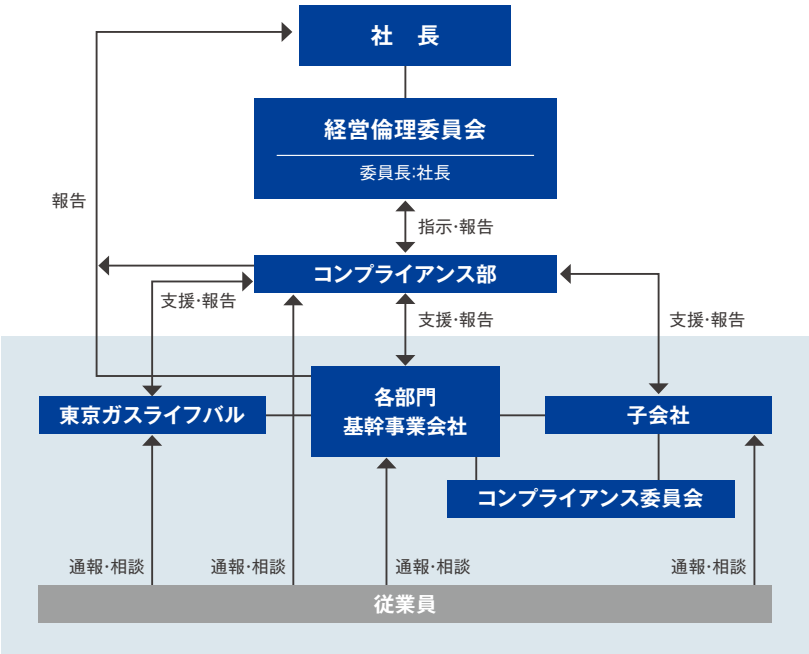
コンプライアンス

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、法令はもとより経営理念等の遵守を含むコンプライアンス全般に関わる議論を通じて、透明性のある経営の推進と風通しの良い組織文化の醸成を図るとともに、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、各々の実態を踏まえた取り組みを行っています。

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捉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。

人権の尊重

当社グループでは、「サプライチェーン全体における人権の尊重」をマテリアリティの一つに位置付け、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ人権方針に基づきグループ全体の人権尊重とその継続的改善を推進しています。

具体的には、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づき人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築しています。サプライチェーン全体における人権課題について、当社グループ固有の状況を踏まえ、事業分野・製品・地域等を照らし合わせて、想定される人権侵害事案を考慮しつつリスク評価を行い、優先順位を決定しています。お取引先に対しては「取引先購買ガイドライン」を示し人権への配慮を求めるとともに、お取引先へのアンケート調査等を通じたリスク把握・分析、改善に向けた取り組みを行っています。また、人権に関する問題等、コンプライアンスに関する相談窓口を社内外に設置するとともに、事業活動を通じて人権侵害を引き起こしているあるいは助長している事実が判明した場合は、その是正・救済に向けて適切に取り組んでいます。

Introduction
CEO's Message
How We Create Value
Business Strategy
Corporate Strategy
Financial Data

CEOメッセージ

価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ

企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
方針・体制
役員報酬
内部統制
コンプライアンス
リスク管理体制
役員一覧
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役インタビュー

財務データ

Webサイト
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

リスク管理体制

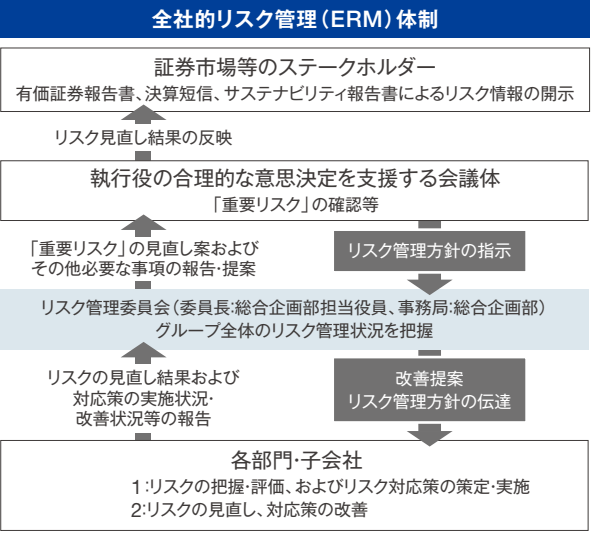
東京ガスグループのリスク管理の基本事項を定めた「リスク管理方針」に従い、全社リスク管理体制を構築し、リスクの把握と対応策の策定、実施を行う「平時の対応」と、重要リスク等が顕在化した際に対応を進める「有事の対応」を行っています。「リスク管理方針」にお

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的リスク管理(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。

このような体制のもとで、当社各部門および子会社に「リスク管理推進者」を約240名(2023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。

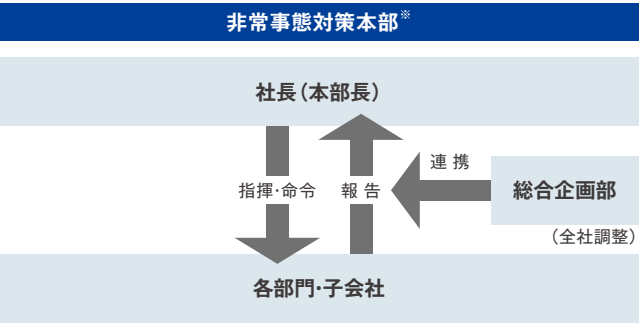


投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事業等のリスク (2023年4月1日)

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・供給および発電に伴う事故および供給支障 (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	3.事業遂行に伴うリスク (1)既存事業に関するリスク 1.競合激化による需要の減少 2.原料費の変動 3.法令・制度・国およ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
--	---	--

有事の対応

有事の対応について、当社グループ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

取締役 2023年6月29日現在



取締役会長
(指名委員・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
2023年4月 取締役
6月 取締役会長(現)

選任理由

主に企画、資源、海外関連の業務経験を有し、2023年3月までは代表執行役社長として、電力・ガス小売全面自由化、導管部門の法的分離、新たなグループ経営体制への変革等、取り巻く環境の変化の中で経営体制の移行を円滑に進め、さらなる発展に取り組んできました。現在は取締役として、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

代表執行役社長在任中は、執行役を兼ねる取締役として、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きました。現在はその経験も活かしながら、取締役会長として、取締役会の実効性向上に努めています。



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 ホールディングス 株式会社) 入社
1998年12月 同社電化・住設経営企画室長
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
6月 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)
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 代表執行役社長 CEO
(報酬委員) 新任

笹山 晋一

1986年4月 入社
2016年4月 執行役員 総合企画部長
2018年4月 常務執行役員 デジタルイノベーション本部長、総合企画部担当
2019年4月 常務執行役員 デジタルイノベーション本部長、総合企画部、企業革新プロジェクト部担当
2020年4月 専務執行役員 エネルギー需給本部長
6月 取締役 専務執行役員 エネルギー需給本部長
2021年6月 執行役専務 エネルギー需給本部長
2022年4月 代表執行役副社長 CSO
2023年4月 代表執行役社長 CEO
6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、電力、DX関連の業務経験を有し、近年では、グループ経営ビジョンの策定(Compass2030)、エネルギートレーディング事業の強化や再生可能エネルギー事業開発等、当社グループの新たな挑戦を推進してきました。現在は代表執行役社長を務め、2023-2025年度中期経営計画の実現に向け全社を牽引しています。

代表執行役社長としての選任理由

2023-2025年度中期経営計画を着実に実行し、当社グループの持続的成長を確実なものにするためにはさらなる挑戦・飛躍が必要であり、外部環境が大きく変化する中、変革期のトップとして最も適任であることから、代表執行役社長として選定しました。



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)
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)
2018年8月 大学院大学至善館教授(現)
2019年6月 当社取締役(現)
10月 株式会社下川シーズ代表取締役
(2022年9月退任)
2020年9月 株式会社未来創造部代表取締役(現)
2022年8月 特定非営利活動法人ブルーカーボン・ネットワーク理事長(現)

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
株式会社未来創造部代表取締役
特定非営利活動法人ブルーカーボン・ネットワーク理事長



取締役
(監査委員) 新任

比護 隆

取締役としての選任理由

主に財務、資源、企画、営業関連の業務経験を有し、当社の財務体質の強化、およびお客さま、株主さま、投資家とのコミュニケーションの充実に取り組んできました。近年は秘書部、総務部、広報部、サステナビリティ推進部、監査部の担当役員として、経営の健全性の確保に注力してきました。

1986年4月 入社
2015年4月 財務部長
2017年4月 執行役員 原料・生産本部 原料部長
2018年4月 執行役員 原料・生産本部 原料部長、東京エルエヌジータンカー株式会社代表取締役社長
2019年4月 常務執行役員、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
2021年4月 常務執行役員 エネルギーソリューション本部長
2022年4月 専務執行役員 秘書部、総務部、広報部、サステナビリティ推進部、監査部担当
(2023年3月退任)
2023年6月 取締役(現)

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

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
三井不動産株式会社社外取締役

Introduction

CEO's Message

How We Create Value

Business Strategy

Corporate Strategy

Financial Data

イントロダクション

目次

CEOメッセージ

価値創造

価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

事業戦略

Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ

企業戦略

サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
方針・体制
役員報酬
内部統制
コンプライアンス
リスク管理体制
役員一覧
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役インタビュー

財務データ

Webサイト

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 2023年6月29日現在



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**
(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

執行役

代表執行役社長	笹山 晋一	CEO
代表執行役副社長	糟谷 敏秀	海外事業カンパニー長
	木本 憲太郎	CTO、グリーントランスフォーメーションカンパニー長
	小川 慎介	カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー長

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については導入済み)
CEO:最高経営責任者／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



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
6月 当社取締役(現)

取締役 **社外**
(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

執行役員

専務執行役員	棚澤 聡	エネルギートレーディングカンパニー長
	佐藤 裕史	CFO 財務部、経理部、資材部
常務執行役員	嶋谷 あゆみ	CIO 東京ガス 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
	斉藤 彰浩	秘書部、総務部、法務部、広報部、コンプライアンス部、監査部
	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
	菅沢 伸浩	CDO DX推進部、事業開発部 カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー 副カンパニー長 (ソリューション共創部・ソリューション技術部)
	辻 英人	CRO、CHRO 総合企画部、人事部
執行役員	小西 雅子	サステナビリティ推進部、地域統括
	門 正之／遠藤 陽／栗本 一哉／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／遠藤 雅彦／石坂 匡史／川村 俊雄／小和田 祐子／五嶋 希	



1976年4月 三井東圧化学株式会社(現三井化学株式会社)入社
2007年4月 同執行役員 人事・労制部長
2010年4月 同常務執行役員 基礎化学品事業本部長
2012年6月 同取締役常務執行役員
2013年4月 同取締役専務執行役員
2014年4月 同代表取締役社長執行役員
2020年4月 同代表取締役会長
2022年6月 KDDI株式会社社外取締役(現)
2023年4月 三井化学株式会社取締役会長(現)
6月 当社取締役(現)

取締役 **社外** **新任**
(指名委員長・報酬委員)

淡輪 敏

選任理由	化学メーカーの企業経営者として培われた広い視野と高い見識に基づく経営能力、ガバナンスに関する知見、特に経営改革、事業再編等において育まれたリスク視点からのビジネス感覚は、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	三井化学株式会社取締役会長 KDDI株式会社社外取締役

Introduction

CEO's Message

How We Create Value

Business Strategy

Corporate Strategy

Financial Data

イントロダクション

目次

CEOメッセージ

価値創造

価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

事業戦略

Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ

企業戦略

サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
方針・体制
役員報酬
内部統制
コンプライアンス
リスク管理体制
役員一覧
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役インタビュー

財務データ

Webサイト

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

株主・投資家の皆さまとの対話

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みを行っています。

頂いたご意見や対話を通じて得られた気づきを取締役会・執行役・関係部門と共有し、経営計画・事業活動や情報開示の改善につなげていきます。

主な対話機会 ()内は主な 対応者	株主総会	国内・海外機関投資家面談(代表執行役社長ほか)
	第2四半期決算・期末決算説明会 (代表執行役社長)	投資家と社外取締役との スモールミーティング(社外取締役)
	第1・第3四半期決算説明会・ その他必要に応じて開催する説明会	機関投資家施設見学会
	中期経営計画等説明会(代表執行役社長)	個人投資家説明会 等
	社長スモールミーティング(代表執行役社長)	

投資家と社外取締役とのスモールミーティング(2023年3月)

2022年度には、中長期的な企業価値向上に向けて対話の充実を図るため、投資家の皆さまと社外取締役とのスモールミーティングを初めて開催しました。

3名の社外取締役(高見取締役・枝廣取締役・大野取締役)が出席し、投資家の皆さまからのご質問をもとに、意見交換を行いました。皆さまから頂いたご意見を真摯に受け止め、今後の経営方針決定や執行のモニタリングに活かしていきます。

投資家の皆さまからのご質問の一例に対する社外取締役の回答をご紹介します。



Q:社外取締役としての使命や期待されている役割をどのように考えていますか。

高見和徳取締役

「東京ガスの企業価値が高くなるために何ができるか。そのために、取締役会のガバナンスを効かせる上でどのような発言をすればよいのか」を意識するとともに、マーケティング・経営責任者の経験を踏まえて、事業がどうあるべきか考えています。

また、以前から「事業ポートフォリオ経営」の重要性を主張しており、今回の中期経営計画において「事業ポートフォリオマネジメントの強化」を打ち出しました。その具体的なステップ等については、今後検討を深めていく必要があると考えているので、取締役会でのモニタリングを通じて確認していきます。



大野弘道取締役

財務会計やリスク管理の経験を踏まえ、事業はもちろん、内部統制・リスク管理に関わる役割を強く感じています。

東京ガスがとても大切にしていることとして、実際に取締役会等に参加して実感することは、140年弱かけて築き上げた社会的信用、「安心・安全・信頼」の基盤です。食品業界の経験からも身に染みていることですが、このような社会的信用は、獲得するには非常に時間がかかりますが、失うのは一瞬です。東京ガスの社会的信用という基盤を未来につなげるため、監査委員としての職責を含め、着実に役割を果たしていきます。



枝廣淳子取締役

社外取締役の役割は、株主の皆さまを含め社会の代表だと常に思っています。社内では当たり前でも外から見ると違う、時代に合っていないことがあると考えており、そのような点があれば疑問・意見を率直に伝え、モニタリングしています。

私自身が、長らく気候変動問題に取り組んできており、脱炭素は一丁目一番地です。東京ガスが日本全体の脱炭素をリードするという思いで社外取締役を務めています。社会全体に対するエネルギーの安定供給の責務を果たしながら、CO₂ネット・ゼロに向けた取り組みをどういった順番・タイミングで進めるのか、そのバランスが重要であり、執行側とも議論を重ねながら役割を果たしていきます。



当日は、このほか、以下をはじめとするさまざまなご質問を頂きました。

- 東京ガスの企業価値向上に何が必要か
- どのKPIに注目してモニタリングをしているか
- 脱炭素などの長期的な目線と短期的な成果の関係やバランスについてどう考えるか
- 資本効率についての議論の状況はどうか
- 株主還元方針の見直しにあたって、どのような議論が行われたか。社外取締役はどのような働きかけをしたか
- 経年でのPBRの低下をどう捉えているか
- 成長領域への投資が増加する方向性だが、どのようにリスクコントロールを行うか
- 人材投資について、その定量的な効果をどう測るか

Introduction

イントロダクション
目次

CEO's Message

CEOメッセージ

How We Create Value

価値創造
価値創造のプロセス
サステナビリティ推進とマテリアリティ

Business Strategy

事業戦略
Compass2030 & Compass Action
Compass Transformation 23-25
カンパニー紹介
CFOメッセージ

Corporate Strategy

企業戦略
サステナビリティ
コーポレート・ガバナンス
方針・体制
役員報酬
内部統制
コンプライアンス
リスク管理体制
役員一覧
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役インタビュー

Financial Data

財務データ

Webサイト

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 （社外）
引頭 麻実

ステークホルダーの皆さまからの
さらなる信頼を得て成長を続ける企業グループを目指し、
経営の透明性向上を促していきます

私たち社外取締役の一番大事な役割は、さまざまなステークホルダーの方々を念頭に置いて当社グループが運営されているかをモニタリングすることだと考えています。時代とともに、企業に対する見方や評価基準は変化していきます。当社グループが、その変化を捉え、学習しながら、「社会の公器」として、求められる役割を適切に果たしつつ成長を実現していくことが、極めて重要だと考えています。

私は、証券系シンクタンクでのアナリストやコンサルティング業務を通じて、企業のビジネスモデルの分析や企業経営に幅広く携わりました。また、経済環境や社会の変化により、資本市場の企業への要求が変わっていく様を客観的に見てまいりました。当社の社外取締役にには多様なバックグラウンド、専門性があります。多様な視点から執行側に新しい気づきをもたらすことが、私たちの役割でもあります。

指名委員会等設置会社に移行して2年が経過し、取締役会による執行のモニタリングは、この2年間でブラッシュアップされました。エネルギー自由化の進展、脱炭素化への加速、そして地政学リスクの高まり等、当社グループを取り巻く環境は大きく変化しています。この中で取締役会では、会社としての大きな方向性を決める議論を行っており、社外取締役からは活発かつ多様な意見が出され、議論に幅が出てきています。

特に2022年度は、今回の中期経営計画の各テーマについて、取締役会で検討しました。半年間にわたり深度ある議論を重ねたことで、当社グループの目指すべき姿、抜本的に変えるべきところ、加速すべき新たな取り組み等が明確になったと考えております。今回の中期経営計画策定での経験を活かし、今後の取締役会では、年間アジェンダを作成し計画的に議論を進めようとしております。これにより、モニタリングの精度はさらに向上するものと思います。

経営課題の一つである資本効率の改善については、ROE8%を目標に設定しましたが、本音を言えば、長期的にはぜひ10%以上を目指せるよう、企業変革を進めてまいりたいと考えます。また、東京証券取引所が要請する「資本コストを意識した経営の実現」に関して、PBR1倍の実現にはいまだ道半ばであり、こちらについても、少し時間はかかるかもしれませんが、実現への道筋が示せるよう、取り組んでいきたいと考えております。

ただし、当社グループでもすでに資本効率改善に向けた取り組みを開始しております。例えば、投資に際しては各事業のリスクを踏まえ、資本コスト等を検証した上で投資評価委員会を通じて評価し、投資後もモニタリングを継続するといった仕組みを構築しています。今はイノベーションの時期であり成長投資の比率を高めることが必要になりますが、将来的な利益成長の道筋を示すことで、株主・投資家の皆さまからのさらなる信頼を得ていきたいと思ひます。

当社グループは、渋沢栄一氏が創業した1885年から、「日本をガス灯で照らす」という起業家スピリット、高い社会意義のもとに事業を展開してきました。今、この長い歴史の中で間違いなく大きな転換点を迎えています。皆さまには当社グループの変革を応援していただきながら、成長の果実と一緒に享受していただきたいと考えています。そのためには、経営の透明性と信頼性が不可欠です。社外取締役として、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、経営に磨きをかけ、企業価値向上に向けて、一層努力してまいります。