



コーポレート・ガバナンス

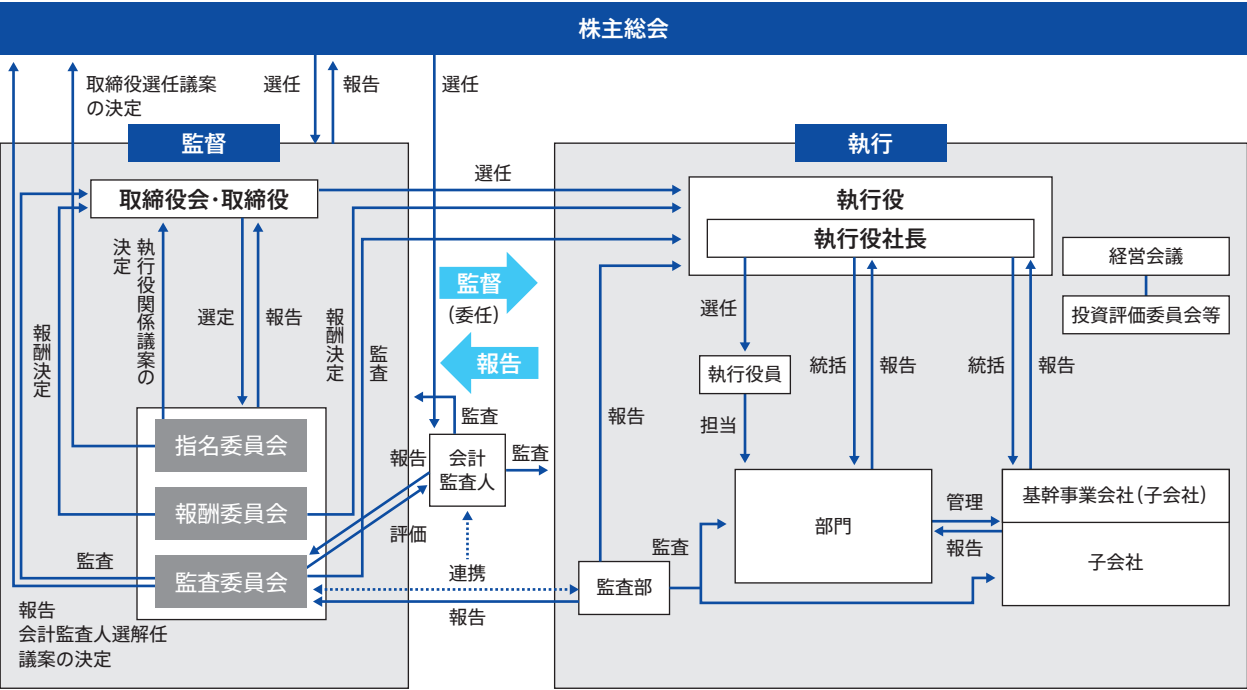
- 57 体制・方針
- 62 役員報酬
- 64 内部統制・コンプライアンス・リスク管理
- 67 株主・投資家の皆さまとの対話
- 68 社外取締役メッセージ
- 69 役員一覧

体制・方針

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することにより、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



(2024年6月27日現在)

取締役の人数	9人
社外取締役の人数	6人
(うち独立役員 ^{※1} の人数)	(6人)
執行役の人数 ^{※2}	4人
執行役員の人数	27人

※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。

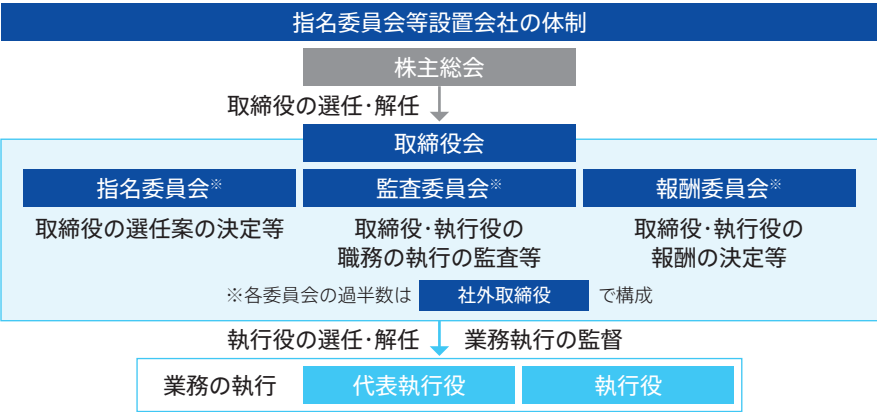
指名委員会等設置会社である当社では、「取締役会」と「執行体制」の2つの主体が、一定の緊張関係のもとで、お互いの役割と責任を明確にして補完し合うことで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指します。取締役会は、経営全体を俯瞰した、より広い視点での検討・議論を行い、決議事項の決定プロセスの充実を図る一方、執行役の報告に基づくモニタリングに注力しています。執行体制は、グループ経営を意識した、より深い視点での検討・議論を行い、的確かつ迅速な意思決定をし、効率的な業務執行を推進しています。

体制・方針

迅速な意思決定と取締役会による監督機能の強化

▶ 指名委員会等設置会社

東京ガスは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。



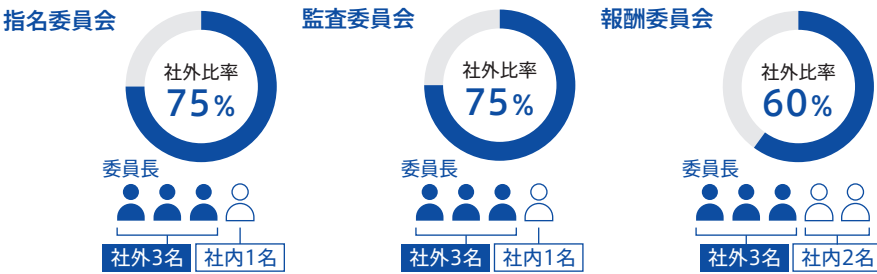
▶ 取締役会の構成

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。

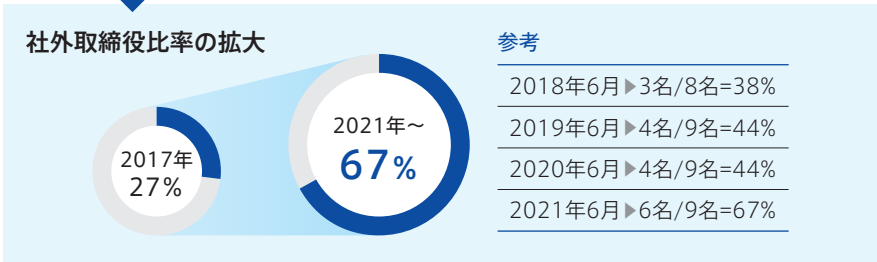
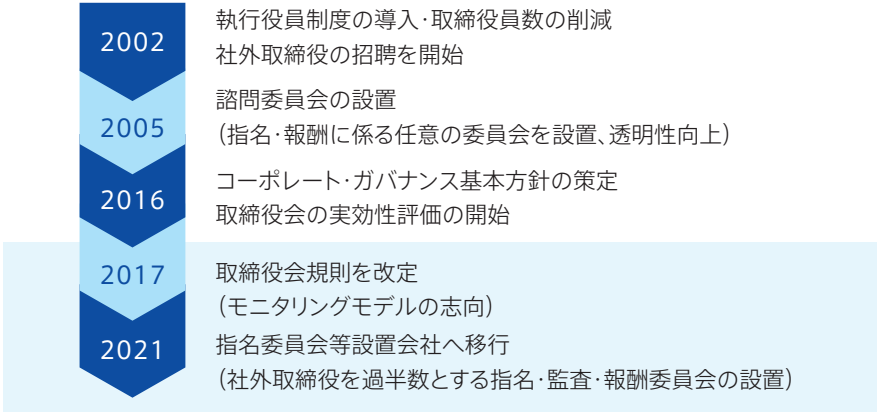


▶ 委員会の構成

各委員会は、取締役の中から取締役会の決議によって選定された委員（過半数が社外取締役）で構成し、各委員長は社外取締役が務めています。



▶ コーポレート・ガバナンス強化の歴史



体制・方針

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他、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。

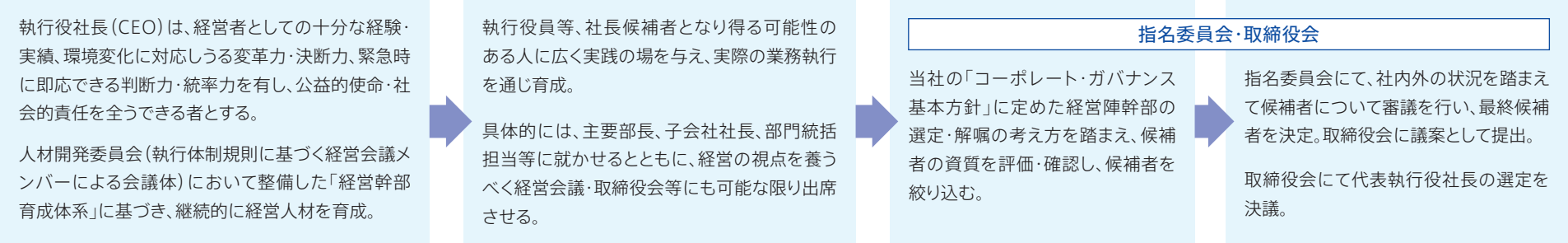
2023年度は、取締役会の実効性の評価結果を踏まえ、取締役会議題の年間スケジュールを作成し、東京ガスグループ2023-2025年度中期経営計画の進捗状況等についてより計画的にモニタリングするとともに、長期的な視点から2030年以降を見据えた「東京ガスグループカーボンニュートラルロードマップ2050」等について議論しました。また、取締役会以外の場では、非執行の取締役8名を対象に事業理解を深めるためのオフサイトミーティングを開始し、各事業の概要説明や視察等を実施しました。



オフサイトミーティング:東京ガ斯拉イフバル(東京ガスNext one)との意見交換の様子

- 2023-2025 年度 中期経営計画「Compass Transformation 23-25」エグゼクティブサマリー
<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20230222-05.pdf>
- 東京ガスグループカーボンニュートラルロードマップ2050
<https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20240322-03.pdf>

代表執行役社長の選定プロセス



※年間開催回数は、2023年6月株主総会後から2024年6月株主総会前まで

指名委員会・監査委員会・報酬委員会の役割および活動状況

	役割	具体的な活動
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。	年間開催回数※:6回 ● スキル・マトリックスを踏まえた新任社外取締役候補者の選任 ● 代表執行役社長候補者の選定 等
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、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。	年間開催回数※:14回 ● 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	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。	年間開催回数※:6回 ● 2023年度の業績評価 ● 2024年度の業績評価指標の策定 ● 報酬水準・構成比率の検討 等

目次へ

株主・投資家情報サイトへ

イントロダクション

グループ経営理念
At a Glance
東京ガスグループの歴史
事業概要
事業エリア

CEOメッセージ

CEOメッセージ

価値創造

価値創造ストーリー
特集1 カーボンニュートラル社会への挑戦
特集2 未来をつくるIGNITURE

経営計画・戦略

経営ビジョン・アクション
カンパニー・事業会社戦略
人材戦略
財務戦略 CFOメッセージ
サステナビリティ戦略

コーポレート・ガバナンス

体制・方針
役員報酬
内部統制・コンプライアンス・リスク管理
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役メッセージ
役員一覧

財務・非財務データ

財務データ
非財務データ

体制・方針

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（右記参照）、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。

各取締役（社外・社内）の選任理由 P.69-70

社外取締役のスキル・マトリックス

						
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	●	●		●		

※社外取締役の保有するスキルは4つまで記載

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

目次へ

株主・投資家情報サイトへ

イントロダクション

グループ経営理念
At a Glance
東京ガスグループの歴史
事業概要
事業エリア

CEOメッセージ

CEOメッセージ

価値創造

価値創造ストーリー
特集1 カーボンニュートラル社会への挑戦
特集2 未来をつくるIGNITURE

経営計画・戦略

経営ビジョン・アクション
カンパニー・事業会社戦略
人材戦略
財務戦略 CFOメッセージ
サステナビリティ戦略

コーポレート・ガバナンス

体制・方針
役員報酬
内部統制・コンプライアンス・リスク管理
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役メッセージ
役員一覧

財務 非財務データ

財務データ
非財務データ

体制・方針

取締役会の実効性向上

取締役会では、前回の評価結果を踏まえた具体的な取り組みの実績を確認するとともに、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、取締役会全体の実効性について分析・評価しています。また、分析・評価結果から抽出された課題や各取締役からの意見を踏まえ、今後の取り組みについて議論しています。このPDCAサイクルを充実させ、取締役会のさらなる実効性向上に努めています。

STEP
1

前回の評価結果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、2023年度の実効性評価では、以下の取り組みを実施しています。

前回の評価結果(意見の一部)

- 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。
- 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。
- 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。

具体的な取り組み

- 取締役会議題の年間スケジュールを作成し、中期経営計画の進捗状況等についてより計画的にモニタリングした。
- 取締役会以外では、非執行の取締役 8 名を対象に事業理解を深めるためのオフサイトミーティングを開始し、各事業の概要説明や視察等を行った。
- 社外取締役懇談会を開催し、新体制下の取締役会運営や指名委員会等設置会社における取締役の役割・期待等について意見交換を行った。

STEP
2

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・分析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(人数・メンバー、年間スケジュール、議題設定、資料内容・説明、開催頻度・運営時間)
- 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(取締役会事前説明、オフサイトミーティング、ステークホルダーとの対話)

STEP
3

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、第三者にて集計しています。また、アンケート結果を踏まえた第三者評価を受けています。

第三者による評価コメント

- 1つの質問項目で社外取締役の平均点が5点満点中3点台後半であった他は、社内外の取締役の平均点はいずれも4点以上であり、当社取締役会の実効性は良好な水準であり、その評価の客観性も担保されているものといえる。
- 全般的に各質問事項の平均点は高く、大きく改善しなければならない問題点はなく、これまで続けてきたことに磨きをかけていくということで基本的にはよい。

STEP
4

今回の評価結果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、今後の取り組み等について議論しています。

今回の評価結果(意見の一部)

- モニタリングモデルは依然模索段階ではあるが明らかに前進している。
- 多面的な視点からステークホルダーを意識した活発な議論が展開されている。
- 執行による適切なリスクテイクを支える示唆があるとより良い議論ができる。
- 中長期の方向性の議論を増やすべき。
- 建設的な議論、経営戦略に関わる議論の充実に向け、取締役と執行側の双方が努力すべき。

今後の取り組み

- 取締役会は、執行の思い切った提案に対するチェック機能を果たすとともに、取り組みを進める際には取締役会が実現に向けて適切なリスクテイクを支える等、執行の取り組みを後押しすることを目指す。
- モニタリングボードとして、中期・単年度の経営計画等の進捗確認は継続しつつ、中長期的な視点での大きな方向性に関する議論のウエイトを高める。

目次へ

株主・投資家情報サイトへ

イントロダクション

グループ経営理念
At a Glance
東京ガスグループの歴史
事業概要
事業エリア

CEOメッセージ

CEOメッセージ

価値創造

価値創造ストーリー
特集1 カーボンニュートラル社会への挑戦
特集2 未来をつくるIGNITURE

経営計画・戦略

経営ビジョン・アクション
カンパニー・事業会社戦略
人材戦略
財務戦略 CFOメッセージ
サステナビリティ戦略

コーポレート・ガバナンス

体制・方針
役員報酬
内部統制・コンプライアンス・リスク管理
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役メッセージ
役員一覧

財務・非財務データ

財務データ
非財務データ

役員報酬

役員報酬に関わる基本方針

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。

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する。

(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する。

(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する。

(3) 年間報酬の構成

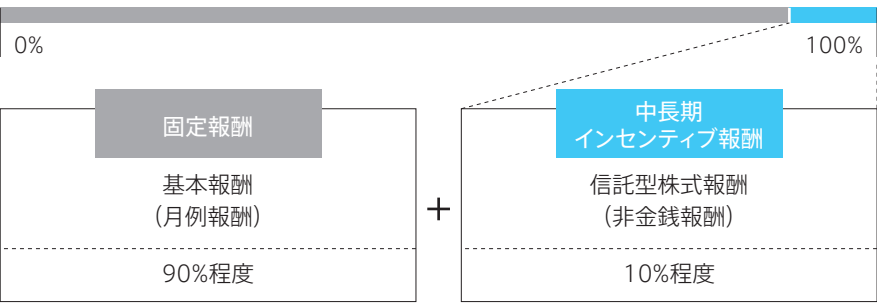
- 年間報酬は「固定報酬（基本報酬）」と「インセンティブ報酬（賞与、株式報酬）」で構成する。
 - ＜基本報酬＞ 役位別に定められた定額を、月例報酬として支給する。
 - ＜賞与＞ 短期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に財務指標・非財務指標に対する期間業績の評価を反映し、年1回支給する。指標については毎年検討を行い、選定する。
 - ＜株式報酬＞ 非金銭型の中長期インセンティブ報酬として、役位別に定められた基準額に応じてポイントを付与し、退職時にそのポイント数に応じて株式を交付する。
- 取締役の報酬は基本報酬および株式報酬、執行役（取締役を兼務する者を含む）の報酬は基本報酬、賞与および株式報酬で構成する。
- 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%程度とする。

報酬水準

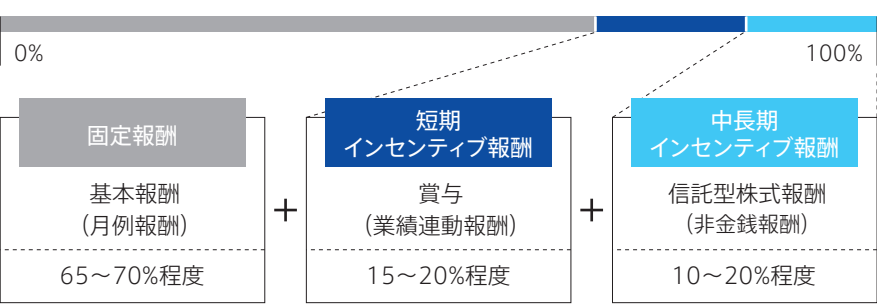
報酬水準の検討にあたっては、当社と同規模の企業群（営業利益1,000億円以上2,000億円未満／時価総額1兆円以上2兆円未満）を比較対象として設定し、議論を行っています。また、外部環境の変化や他社動向に関し、外部企業を講師とし、役員報酬のトレンドや報酬水準の分析に関する勉強会を実施しました。

報酬構成

▶ 非執行の取締役（社内・社外）



▶ 執行役（取締役を兼務する者を含む）



役員報酬

賞与(業績連動報酬)

業績連動報酬として、執行役(取締役を兼務する者を含む)に対して、業績評価指標の達成状況を反映した賞与を支給しています。2024年度の業績評価指標は経営計画の重点管理指標との連動を意識し、報酬委員会において決議しました。

■ 2024年度の業績評価指標

分類	ウェイト	業績評価指標	基準値等※
財務指標	75	ROE	4.8%
		ROA	2.1%
		セグメント利益 (営業利益+持分法利益)	1,208億円
非財務指標 (ESG)	25	CO ₂ 削減貢献量	対前年度+9%(1,150wt)
		CO ₂ 自社排出削減	実績および 定性的な取組状況を モニタリング
		再エネ取引量	
		エンゲージメント指数	

※2024年度計画等に基づく

信託を用いた株式報酬制度

2021年6月29日開催の報酬委員会において、取締役(社内・社外)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。

本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定する信託(以下「本信託」という)が当社株式を取得し、当社が各役員等に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各役員等に対して交付される信託型の株式報酬制度です。なお、役員等が当社株式の交付を受ける時期は、原則として役員等の退職時です。

2023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 (月例報酬)	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)	234 (82)	206 (74)	－ (－)	27 (7)	11 (7)
執行役	278	180	55	43	4

(注) 1. 取締役の報酬等には、第223回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名(うち、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、2023年4月1日から2024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。

目次へ

株主・投資家情報サイトへ

イントロダクション

グループ経営理念
At a Glance
東京ガスグループの歴史
事業概要
事業エリア

CEOメッセージ

CEOメッセージ

価値創造

価値創造ストーリー
特集1 カーボンニュートラル社会への挑戦
特集2 未来をつくるIGNITURE

経営計画・戦略

経営ビジョン・アクション
カンパニー・事業会社戦略
人材戦略
財務戦略 CFOメッセージ
サステナビリティ戦略

コーポレート・ガバナンス

体制・方針
役員報酬
内部統制・コンプライアンス・リスク管理
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役メッセージ
役員一覧

財務
非財務データ

財務データ
非財務データ

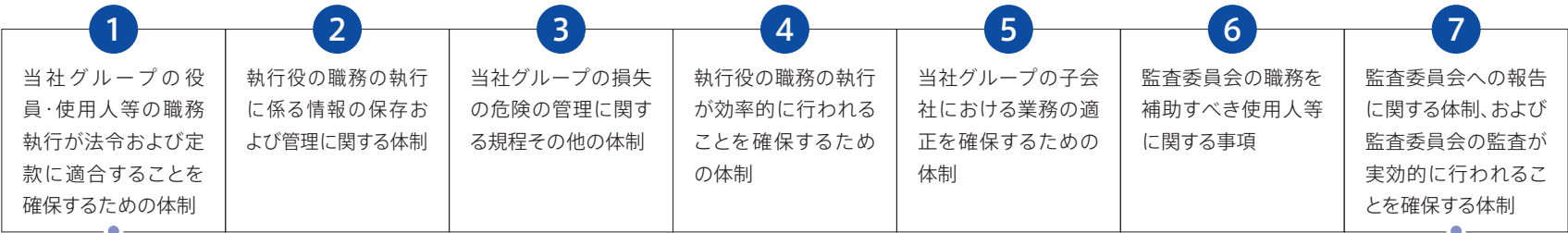
内部統制・コンプライアンス・リスク管理

内部統制システム

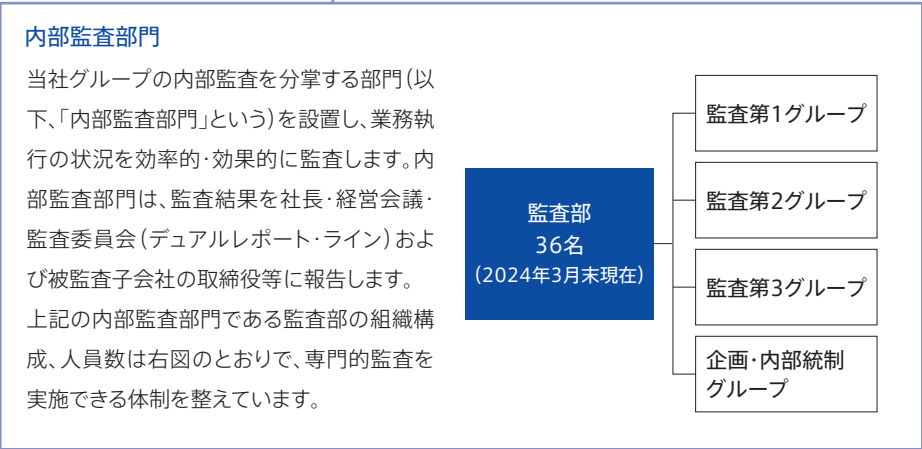
当社は、経営理念のもと、適法性・健全性・透明性を確保しつつ、経営・執行責任の明確化、監督・監査機能の強化を図り、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行を推進することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現します。また、当社および子会社から成る企業集団は、それぞれの自律性を尊重するとともに、全体最適の追求を共通の理念とすることにより、その持続的な発展を志向します。

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

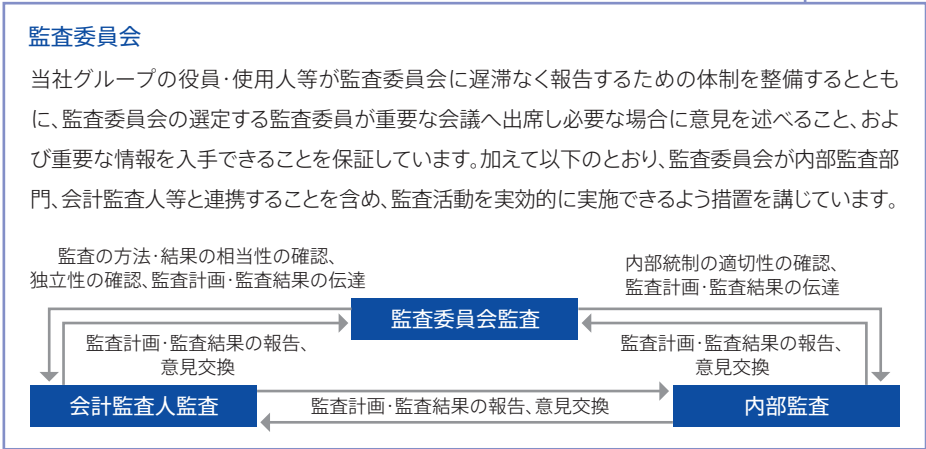


■ 体制の具体例



「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。



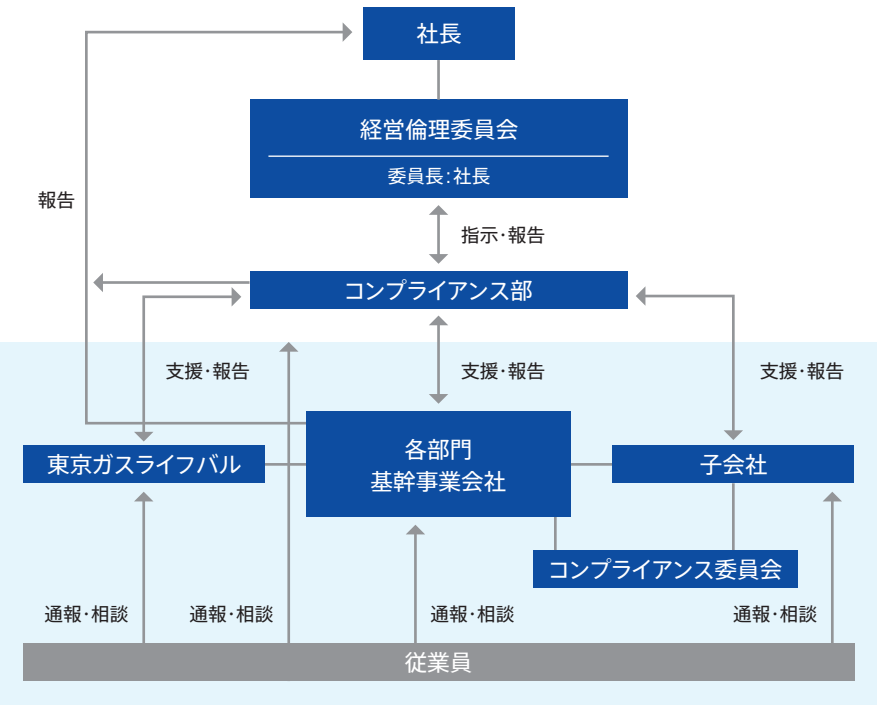
内部統制・コンプライアンス・リスク管理

コンプライアンス推進体制

法令はもとより経営理念や東京ガスグループの業務遂行時の行動規範となる「東京ガスグループ 私たちの行動基準」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ことを目的に、社長を委員長とする「経営倫理委員会」を設置しています。そこでは、コンプライアンスに関する諸施策の実施状況の把握と課題の抽出、翌期以降の活動計画の討議等を行っています。

これを受けて、各部門・各子会社単位で設置されている各コンプライアンス委員会にて各々の実態を踏まえた取り組みを行っています。

■ コンプライアンス推進体制図



コンプライアンス推進の取り組み

毎年7月を「コンプライアンス月間」と定め、コンプライアンスがあらゆる事業活動のベースであるとの認識のもと、グループ全体でコンプライアンス推進のための取り組みを集中して実施しています(例:社長メッセージ公示、コンプライアンス講演会、職場勉強会、コンプライアンス意識調査等)。

入社時・入社3年目・節目昇格時のタイミングを捉えた階層別コンプライアンス研修を毎年実施し、「東京ガスグループ 私たちの行動基準」の継続的な周知・徹底等を行うとともに、人権・コンプライアンス意識の醸成・高揚を図っています。最近では、研修の対象を中途入社者にも広げるようにしています。

グループ内の各職場のコンプライアンス推進担当者に対して、コンプライアンスを推進するうえでの必要な知識・情報に加え、その時々ニーズ・課題に合致した内容を取り入れた研修を年間を通して実施することで、グループ全体のコンプライアンスレベルの維持・向上を図っています。

内部通報への対応

社内(コンプライアンス部)および社外(法律事務所等)に、グループ全体を対象とした内部通報窓口(内部公益通報受付窓口を兼ねる)を設置しています。内部通報を受け付けたら、コンプライアンス部と当該事案が発生した職場を統括するコンプライアンス担当部所、および事案に応じて関連する部所とが連携して事実確認の調査等を行い、その結果に基づいて是正措置や再発防止策を講じることで、リスクへの早期対応と自浄作用を図っています。

内部通報窓口のグループ内への周知は、職場へのポスター掲示、「東京ガスグループ 私たちの行動基準」への記載、社内イントラネットへの掲載、各種研修機会の利用等による情報発信を通じて広く行っています。

なお、各子会社と東京ガスライフバル各社にも独自の通報窓口が設置されており、自社従業員の通報に対応する体制を整えています。

コンプライアンス部では、各子会社と東京ガスライフバル各社の通報窓口担当者を対象に、通報受付や対応力の向上を目的とした実践的な研修も毎年実施しています。

イントロダクション

グループ経営理念
At a Glance
東京ガスグループの歴史
事業概要
事業エリア

CEOメッセージ

CEOメッセージ

価値創造

価値創造ストーリー
特集1 カーボンニュートラル社会への挑戦
特集2 未来をつくるIGNITURE

経営計画・戦略

経営ビジョン・アクション
カンパニー・事業会社戦略
人材戦略
財務戦略 CFOメッセージ
サステナビリティ戦略

コーポレート・ガバナンス

体制・方針
役員報酬
内部統制・コンプライアンス・リスク管理
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役メッセージ
役員一覧

財務・非財務データ

財務データ
非財務データ

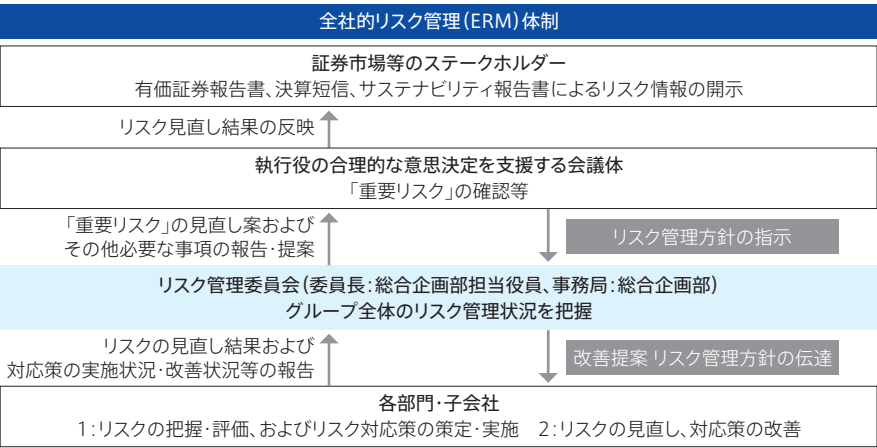
内部統制・コンプライアンス・リスク管理

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250名(2024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。

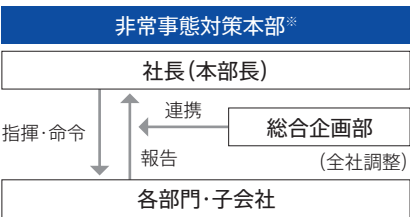


■ 投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事業等のリスク(2024年4月1日)

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)再エネ設備の重大トラブル (5)病原性や伝播力の高い感染症の流行 (6)不測の大規模停電 (7)都市ガスの保安確保・ガス機器等製品品質上の問題 (8)他社の都市ガス事故に起因する風評被害	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. 技術開発の遅延
2.市場リスク (1)市場価格・金利の変動 (2)電力市場やLNG価格の変動	(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
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	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等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予め定められている

イントロダクション

グループ経営理念
At a Glance
東京ガスグループの歴史
事業概要
事業エリア

CEOメッセージ

CEOメッセージ

価値創造

価値創造ストーリー
特集1 カーボンニュートラル社会への挑戦
特集2 未来をつくるIGNITURE

経営計画・戦略

経営ビジョン・アクション
カンパニー・事業会社戦略
人材戦略
財務戦略 CFOメッセージ
サステナビリティ戦略

コーポレート・ガバナンス

体制・方針
役員報酬
内部統制・コンプライアンス・リスク管理
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役メッセージ
役員一覧

財務・非財務データ

財務データ
非財務データ

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 ●第2四半期決算・期末決算説明会 (代表執行役社長)	●国内・海外機関投資家面談 (代表執行役社長ほか)
	●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 ●中期経営計画等説明会(代表執行役社長) ●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のスモールミーティング (社外取締役) ●機関投資家施設見学会・事業説明会 ●個人投資家説明会 等

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(2024年3月)

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、2022年度から開催しています。2023年度は3名の社外取締役が出席し、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。



社外取締役としての使命や期待されている役割について

引頭取締役



これまでの経験に基づく経営と企業分析のスキルを用いて、当社の経営戦略の推進やリスク管理に対するモニタリングにおいて貢献していくことが、社外取締役として期待されていると認識しています。私の責務は、多様なステークホルダーの皆さまの多面的な視点に立ち、皆さまが課題と感じられていることを的確に把握し、組織全体の意思決定にしっかりと反映させていくことです。

関口取締役



公共性と公益性の重視、収益と持続的な成長の追求、脱炭素への取り組みの視点を特に意識しています。具体的には、①NHKでの放送記者・解説委員の経験からライフラインを支える企業として安定供給と信頼性確保の重要性、②経済記者の経験から短期的な利益のみならず中長期的な価値向上の必要性、③エネルギー問題に焦点を当てた解説委員としての経験からカーボンニュートラルへの移行とエネルギー安定供給の両立を重視しています。

淡輪取締役



当社は指名委員会等設置会社であり、執行と監督の機能を切り離すことで、取締役会がモニタリングに特化できる機関設計となっています。社外取締役として、運営方法や各社外取締役の知見を活用しながら、モニタリング機能を発揮していきたいと考えています。中長期の成長・企業価値向上の視点を持ち、取締役会がより活性化するように効果的な質問を投げかけ、多面的な見地から意見を述べるのが重要です。

当日は、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のためには何が必要か
- 中長期的な成長に向けて、取締役会ではどのような働きかけをしているのか
- M&Aを含む大型投資をどのように受け止めているか。また株式市場の評価をどのように想定したか
- 中長期的な戦略と、足元の課題であるPBR・ROEの向上について、どのような視点で監督しているか
- 公共性・安全性と、効率・成長・収益のバランスについてどのように考えているか
- e-メタンへのアプローチをどう評価しているか
- カーボンニュートラルの収益性について、手ごたえはあるか

事業エリア、事業領域の拡大が進む今、 グループガバナンスの進化を通じて、 東京ガスの企業価値向上に取り組んでまいります。

食品メーカーで財務、経理分野を長く担当してきた経験から、社外取締役として主に三つの観点を重視しています。一つは財務面でのモニタリング、二つ目はグループ全体のリスク管理、三つ目は株主や投資家の皆さまを始めとするステークホルダーからの視点です。着任当初は監査役、指名委員会等設置会社への移行後は取締役、監査委員として務めていますが、求められている基本的な役割は、一貫して内部統制・リスク管理視点での監督であると認識しています。東京ガスは歴史ある会社で、堅実な運営体制と十分な規定を整備しており、内部統制のしくみは高いレベルにあります。一方で、特にこの10年ほどの間、事業のエリア、領域が急速に広がっています。事業エリアとしては、首都圏中心から日本全国へ、海外でも各地で現地法人や拠点を通じたビジネスが広がっており、隅々までしっかりと見通せる内部統制のしくみを構築することがますます重要になっています。また、事業領域においても、ガス事業だけではなく、電気、再エネ、ソリューションと幅広く展開していますから、人材育成のみならず、事業間を貫くグループ経営理念を国内外のグループ員と共有していくことも、非常に重要です。グループのガバナンスをさらに一段、レベルアップさせていくべき時が来ていると感じます。

現在の取締役会の構成は、取締役9名のうち6名が社外であり、執行を兼ねる社内取締役は代表執行役社長のみですので、モニタリング型の体制を採っています。多様なスキルや経歴を持った社外取締役が、幅広い視点から活発な議論を行い、執行の監督の役目を果たしています。取締役会で実効性ある議論ができるよう、事前説明や事業理解を深めるためのオフサイトミーティングの充実等、運営面でも年々洗練されてきたと感じています。

言うまでもなく、ガバナンスは、現場の実態にしっかりと落とし込まれて初めて意味を持ちます。私自身が食品業界での経験から常に感じていることですが、社会的信用は、築くには

社外取締役
大野 弘道

長い時間がかかっても、失うのは一瞬です。東京ガスは、伝統的に現場を非常に大事にする会社ですが、事業が拡大する中であっても、現場の隅々まで経営理念とガバナンスが浸透し、約140年をかけて築き上げてきた社会的信用を未来に繋げる強い企業グループで有り続けられるよう監督していきます。

東京ガスグループは変革の時を迎えていますが、国の経済や社会の基盤であるエネルギーを安全かつ安定的に供給するという大きな使命は変わりません。地政学リスクの高まりをはじめ、エネルギーを取り巻く環境は激動しています。エネルギー資源の9割を輸入に頼る日本においては、いかに変化に柔軟に対応し、安定供給を続けていくかがエネルギー業界全体の大きな課題です。しかも、それと並行して、カーボンニュートラル社会への移行に向けて挑んでいかねばなりません。さらに、これらの取り組みを成長に繋げる必要があります。経営管理のあり方を見直し、カンパニーや事業会社別のROA管理に重点を置いて、効率性の観点からの議論をこれまで以上に深めていきます。事業別に設定した指標に対し、その達成の具体策を確認しながら、PBR1倍超を早く実現できるよう後押ししていきたいと考えています。

繰り返しになりますが、東京ガスグループはエネルギーで社会を支える使命と同時に、上場会社として株主、投資家の皆さまからご支援を頂いている立場にありますから、この大きな挑戦の過程においてもエコノミーとエコロジーを両立させ、十分な収益を上げて、株主の皆さまからの期待に応えていく。難しい課題も多いですが、これを乗り越えるグループになれるよう、我々社外取締役も監督とサポートを継続していきます。ぜひ、これからの東京ガスグループにご期待をいただきたいと思います。

役員一覧

取締役 2024年6月27日現在



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
2023年6月 取締役会長 (現)

取締役会長 (指名委員・報酬委員)

内田 高史

取締役在任 10年目

年間出席回数^{*}

取締役会 100% (12/12回)
指名委員会 100% (6/6回)
報酬委員会 100% (6/6回)

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 取締役会長として、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に議案提供を行い、監督機能の充実に図れるよう議事運営を行っています。



1985年4月 大和證券株式会社入社
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 AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外監査役 当社取締役 (現)
2021年6月 フジテック株式会社社外取締役 (2023年2月退任)
味の素株式会社社外取締役 (現)
AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外取締役 (現)
2023年6月 三井不動産株式会社社外取締役 (現)

取締役 (監査委員長)

引頭 麻実 社外

取締役在任 5年目

年間出席回数^{*}

取締役会 91% (11/12回)
監査委員会100% (14/14回)

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。



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
2020年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
2023年6月 取締役 代表執行役社長 CEO (現)

取締役 代表執行役社長 CEO (報酬委員)

笹山 晋一

取締役在任 2年目

年間出席回数^{*}

取締役会 100% (12/12回)
報酬委員会 100% (6/6回)

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エネ事業開発等、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。

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グループ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等、執行役と取締役会を有機的に結び付けています。



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 (監査委員)

大野 弘道 社外

取締役在任 4年目

年間出席回数^{*}

取締役会 100% (12/12回)
監査委員会100% (14/14回)

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。



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 (監査委員)

比護 隆

取締役在任 2年目

年間出席回数^{*}

取締役会 100% (12/12回)
監査委員会100% (14/14回)

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。現在は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じて、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。



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)

取締役 (監査委員)

関口 博之 社外

取締役在任 3年目

年間出席回数^{*}

取締役会 100% (12/12回)
監査委員会100% (14/14回)

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。

※年間出席回数は、2023年6月株主総会後から2024年6月株主総会前まで

イントロダクション

グループ経営理念
At a Glance
東京ガスグループの歴史
事業概要
事業エリア

CEOメッセージ

CEOメッセージ

価値創造

価値創造ストーリー
特集1 カーボンニュートラル社会への挑戦
特集2 未来をつくるIGNITURE

経営計画・戦略

経営ビジョン・アクション
カンパニー・事業会社戦略
人材戦略
財務戦略 CFOメッセージ
サステナビリティ戦略

コーポレートガバナンス

体制・方針
役員報酬
内部統制・コンプライアンス・リスク管理
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役メッセージ
役員一覧

財務 非財務データ

財務データ
非財務データ

役員一覧

取締役 2024年6月27日現在



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)
2023年6月 当社取締役(現)

取締役(指名委員長・報酬委員)

淡輪 敏 社外

取締役在任 2年目

年間出席回数^{*}
取締役会 100%(12/12回)
指名委員会 100%(6/6回)
報酬委員会 100%(6/6回)

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。



1978年4月 日本電信電話公社 入社
1999年1月 日本電信電話株式会社
持株会社移行本部第一部門 担当部長
1999年7月 同第一部門 担当部長
2005年6月 東日本電信電話株式会社
取締役東京支店長
2008年6月 同常務取締役東京支店長
2009年6月 同常務取締役ネットワーク
事業推進本部長 設備部長兼務
同常務取締役ネットワーク事業推進
本部長
2012年6月 同代表取締役社長
2018年6月 同相談役(現)
2019年6月 美容総合リース株式会社
社外取締役(現)
2020年4月 一般社団法人電気通信協会会長(現)
2024年6月 当社取締役(現)

取締役(報酬委員長・指名委員)

山村 雅之 社外 新任

選任理由
インフラ企業の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、組織・事業再編やM & Aに関する豊富な経験、特に当社が強化を志向するデジタルやマーケティングに関する幅広い知識とスキルは、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。



IT企業・米国投資銀行等で勤務
2000年8月 東京三菱証券株式会社(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社)入社(2020年4月退社)
2009年4月 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科
非常勤講師(2024年3月退任)
2016年4月 関西学院大学人間福祉学部 非常勤講師
(2022年3月退任)
2020年5月 三菱UFJリサーチ＆コンサルティング
株式会社入社 フェロー(サステナビリティ)
調査・開発本部 ソーシャルインパクト・
パートナーシップ事業部
サステナビリティ経営支援室長(現)
2021年9月 一般社団法人バーチュ・デザイン代表理事(現)
2022年4月 東京大学教養学部 客員教授(現)
2024年4月 慶應義塾大学 特別招聘教授(現)
2024年6月 当社取締役(現)

取締役(指名委員・報酬委員)

吉高 まり 社外 新任

選任理由
環境・金融分野のコンサルタントとして培われた環境ビジネスやサステナブルファイナンスに関する高度な知見と発信能力、特に当社が拡大を図る脱炭素関連ビジネスに関する国内外における豊富な経験は、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。

※年間出席回数は、2023年6月株主総会後から2024年6月株主総会前まで

■ 執行役

代表執行役社長	笹山 晋一	CEO
代表執行役副社長	槽谷 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 当社では、グループ横断的な経営課題に対応するため、CXO(Chief X Officer)に対し主に以下の役割を定めています。

当社グループ全体における主な役割		
CEO	最高経営責任者	経営方針・経営戦略の策定、執行統括
CDO	最高デジタル責任者	DX推進の統括
CIO	最高情報責任者	ITシステム・情報セキュリティの統括
CTO	最高技術責任者	脱炭素に関する技術開発・標準化戦略の統括
CFO	最高財務責任者	財務戦略の統括
CHRO	最高人事責任者	人事戦略の統括、経営幹部候補の選抜・育成の推進
CRO	最高リスク管理責任者	リスク管理の統括

■ 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	東京ガス不動産株式会社 代表取締役社長執行役員
常務執行役員	斉藤 彰浩	CHRO 人事部、秘書部、総務部、法務部、コンプライアンス部、監査部 担当
	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推進部担当、カスタマー＆ビジネスソリューションカンパニー ソリューション共創本部長
	辻 英人	CRO 総合企画部、資材部、広報部 担当
	小西 雅子	地域共創カンパニー長 DE&I推進担当
	遠藤 陽	CIO 東京ガスiネット株式会社 代表取締役社長執行役員
執行役員	南 琢	CFO 財務部、経理部、サステナビリティ推進部 担当
	門 正之／竹内 敦則／奥村 栄吾／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／曾我 豪／八尾 祐美子／上中 孝之／星崎 友洋	

目次へ

株主・投資家情報サイトへ

イントロダクション

グループ経営理念
At a Glance
東京ガスグループの歴史
事業概要
事業エリア

CEOメッセージ

CEOメッセージ

価値創造

価値創造ストーリー
特集1 カーボンニュートラル社会への挑戦
特集2 未来をつくるIGNITURE

経営計画・戦略

経営ビジョン・アクション
カンパニー・事業会社戦略
人材戦略
財務戦略 CFOメッセージ
サステナビリティ戦略

コーポレート・ガバナンス

体制・方針
役員報酬
内部統制・コンプライアンス・リスク管理
株主・投資家の皆さまとの対話
社外取締役メッセージ
役員一覧

財務 非財務データ

財務データ
非財務データ