

取締役会長・社外取締役 座談会

当社は指名委員会等設置会社として、執行と監督の機能を明確に分離し、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、9名の取締役のうち6名を社外取締役としています。今回の座談会では、2024年度の取締役会・委員会での議論内容や取締役として大事にしている考え方等について、2名の社外取締役に取締役会長が話を聞きました。

企業価値向上に向けた取り組み

■ 次期中期経営計画に向けた成長ストーリー

内田 2025年1月末に公表した『持続的な企業価値向上に向けて』において、2025年度ROE8%へのコミットメントと2030年頃のROE10%以上を目指すことを明確にし、3月末には2025年度ROE8%達成に向けた施策と次期中期経営計画に向けた成長ストーリーを公表しました。その成長ストーリーについて取締役会で議論するにあたりどのようなお考えを持っていらっしゃいましたか。

山村 東京ガスグループの事業は非常に多岐にわたっていることから、私は大きく3つの柱に分けて考えました。1つ目は国内事業です。当社の強みであるお客さま基盤や保有資産を活用して、国内のエネルギー事業をどのように成長させるか、ソリューションを提供する事業ブランド「IGNITURE」を中心とした周辺事業のシナジーをどのように発揮するかということです。また、全社ポートフォリオの観点からは、ボラティリティが高いエ



山村 雅之 社外取締役 (報酬委員長・指名委員)
 内田 高史 取締役会長 (指名委員・報酬委員)
 淡輪 敏 社外取締役 (指名委員長・報酬委員)

ネルギーと安定的な収益が見込める都市ビジネスとのバランスも重要であると認識しています。都市ビジネスでの投資・資産効率をより上げるためには私募REIT等循環型ビジネスにも注力し、収益を拡大していく必要があると思いました。

2つ目は海外事業です。東京ガスグループの今後の成長の大きな牽引役となる事業として、積極的に進めてもらいたいと思っています。風力発電の導入等、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進すると同時に北米シェールガスやLNGトレーディング事業等を

拡大していくことが、2つ目の柱になります。

3つ目は、グループの中でスターになるような子会社を育てることです。個人的には、都市ガスや電気、再生可能エネルギーといったエネルギー供給から、エネルギーサービス等のソリューション提案およびエンジニアリングをワンストップで提供している東京ガスエンジニアリングソリューションズに期待しています。首都圏を中心とした東京ガスの供給エリア以外にも事業展開しており、日本全国にサービスを拡大することでさらに成長していく可能性を秘めているのではないのでしょうか。

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

取締役会長・社外取締役 座談会

■ 資本政策について

内田 2025年度ROE8%へのコミットメントと2030年頃のROE10%以上という目標に向けた資本政策についてはどのようにお考えでしたか。

淡輪 事業の構造転換を図っていく中で、ROE8%という数字をコミットメントとして公表したのは、大きな節目になると思っています。ただし、事業の大きなウエイトを占める都市ガス事業についてはエネルギー価格の影響を受けやすい等ボラティリティが高く、ROEの分子部分変動しやすいため、それを克服しながら、どのように数字を達成していくかが大きな論点となりました。

そのための施策の一つが自己株式の取得です。これは分母を減らすという視点で重要です。一方で、長期的成長や安定的なROE向上を目指すには、分子を成長路線に乗せることが要になり、そのための成長投資と投資効率性をモニタリングしていくことが、取締役会の大きな役割だと認識しています。投資効率を考えるにあたってはROICによる計数目標が必要になると考えています。ROIC導入の検討も含めてどういう形で対外公表値に結びつけるかがポイントになるでしょう。

■ 資本コストと株価を意識した経営について

内田 ROEの分子と分母の両方を見ていく必要がありますが、中でも分子を伸ばさない限り、安定的にROE8%、あるいはそれ以上の達成はありません。それは、東京証券取引所(以下、東証)から要請されている「資本コストと株価を意識した経営」、すなわち「PBRが1を超える」企業価値にもつながります。当社が今後恒常的に「PBR1以上」を目指すにあたり、特に指名委

員会等設置会社という視点から、お考えをお聞かせいただけますでしょうか。

淡輪 当初、「PBR1以上」という東証の要請を受けて、経営側が短期的に株主還元を引き上げるといった対策に走ってしまう混乱も一部企業ではありました。しかし東証の意図は、「長期の成長戦略を打ち出すことで株価を安定的に引き上げて、PBR1以上を目指す」ということですから、我々取締役もそれをしっかりと意識しておかなければなりません。

私自身、指名委員会等設置会社の社外取締役として関わるのは初めてなのですが、やはり執行と監督の分離をやり切ることが肝要と感じています。取締役会は、執行側の自由度を阻害しない範囲でチェック機能を果たし、執行側の成長戦略をしっかりとサポートする。ただし、そこにリスクがあれば指摘していく。執行と監督の実効性ある分離を実現するには、今後も執行役社長等と意見交換を重ねる必要があります。我々社外取締役の中でも意見の統一を図っていく必要があります。

山村 PBRが1に達していないというのは、資本市場がその会社を低く評価していることの表れです。まずは自らがどのように成長していこうと考えているのかを資本市場に向かってもっと伝えなければならないと思っています。取締役会においても、持続的な企業価値向上に向けた1月および3月公表資料を策定するにあたっては、特に成長ストーリーについて、何度も議論を重ねてきました。成長ストーリーの方向が取締役会で決まれば、あとは裁量に基づき執行側がそれを粛々と、かつ大胆に実行する。それが指名委員会等設置会社の在り方だと思います。



マテリアリティの見直し

■ 新マテリアリティについて

内田 マテリアリティを「経営理念を体現し、社会課題を解決するために必要な東京ガスグループの取り組み(経営課題)」と定義し、昨年度より取締役会でも議論を重ね、2025年度に改定しました。旧マテリアリティにおける課題を新たなマテリアリティでどのように克服したか、お話しいただけますでしょうか。

淡輪 マテリアリティというものは、ややもすると総花的になってしまい、各社の経営課題との結びつきが見えにくくなりがちです。変化の速い時代ですから、メガトレンドや社会課題の動きに対して迅速に取り込んでいくことも必要になります。旧マテリアリティでは、当社グループの独自性や意思が見えにくい、戦略との関連性が分かりづらいといった課題がありました。今回の改定では、例えば旧マテリアリティで「エネルギーの安定供給」

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFDメッセージ・財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

取締役会長・社外取締役 座談会

「脱炭素社会への責任あるトランジション」と個別に表現していたところを新マテリアリティでは「エネルギーの安定供給とカーボンニュートラル化の両立」としました。こうしたことで経営上の課題がより浮き彫りになり、次期中期経営計画等に取り込みやすく、みなさまにも伝わりやすいマテリアリティになったのではないのでしょうか。

■これから特に注力すべき課題について

内田 新マテリアリティは、今年度議論をしていく次期中期経営計画(2026~2028年度)の策定にあたって基礎になるものと言えます。次期中期経営計画にこのマテリアリティをどのように取り込んでいくのか、特に注力すべき課題は何か、お聞かせください。

山村 新マテリアリティでは当社の事業との関連がより強まりましたので、経営計画と連動させる際には、KPIにどう反映させるか、現場の改革にどう結びつけるかといったことが重要になります。新マテリアリティは「東京ガスグループが創出する価値」と「東京ガスグループの強みをさらに高める変革」とに構造化されています。経営計画に取り込むという意味では後者が特に重要で、7つのマテリアリティの中でも「6.組織の力を高め・拡げるリアルとデジタルの融合」がポイントになると考えています。この数年でのDXやAI・ロボティクスの進展を考えると、デジタルにどこまで真剣に取り組むかで、生産性が向上するか停滞するかの大きな差が生まれるはずで、ここに注力することにより、マテリアリティの他の項目もかなり進展していくのではないのでしょうか。



内田 役員報酬の構成や水準の見直しについて、この1年間、報酬委員会で議論を重ねてきました。見直しにあたり重視されたこと等についてお聞かせいただけますか。

役員報酬の見直し

山村 当社はボラティリティが大きいエネルギー業界ということもあり他社と比較すると、執行役の業績連動報酬の比率が低いという課題がありました。これまで以上に覚悟をもって中長期的な企業価値向上を目指してもらうためにも、執行役の業績連動比率を4割超に拡大することにしました。具体的には賞与の割合を1割ほど拡大するとともに株式報酬に業績連動の仕組みを新たに導入しました。併せて、賞与の変動幅を0~200%に拡大する等さまざまな制度変更を行いました。

■業績連動比率について

淡輪 役員報酬の水準を検討するにあたり、事業の公共性に鑑みて設計すべきという従来の考え方も踏まえ、業種の枠を外して一般の企業と比較した際にどれくらいの水準なのかを把握しておく必要はあると考えました。そこで、営業利益と時価総額それぞれについて当社と同規模の上場企業と比較したところ、当社は相当低い水準であることが分かりました。最初にお話した成長戦略とこの役員報酬見直しは、表裏一体の関係にあります。単なるガス事業者の枠を超えて当社の成長を牽引し結果を出していく、という考え方も重要であり、同規模企業の報酬水準を一つの目安とし、社長をはじめとする執行役の報酬水準を1割ほど引き上げることとしました。

た。まだ満足できる業績連動比率ではないものの、世の中から見ると企業価値向上のインセンティブとして一定の理解が得られるような報酬体系になったと考えています。



■報酬水準について

株主・投資家の皆さまとの対話 83

イントロダクション

取締役会長・社外取締役 座談会 64

方針・体制 68

役員一覧 70

取締役会 73

指名委員会 76

報酬委員会 77

監査委員会 79

内部統制 80

株主・投資家の皆さまとの対話 83

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMessage・財務資本戦略

事業戦略 (ROAの向上)

中長期的価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会



取締役会のモニタリングの在り方

内田 最後に、指名委員会等設置会社として取締役会のモニタリングをどう実施していけば、当社の成長に結びついていくのか、また、そのために社外取締役としてどのような点に注力しようと考えていらっしゃるのか、教えていただければと思います。

山村 中期的な計画を立てていても、海外等で大きな出来事が起こると状況は一変してしまいます。取締役会では、状況の変化に応じた適切なキャッシュアロケーションがなされているかよく見ていく必要があります。例えば、将来伸ばしていきたい事業が価格変動に伴い厳しい状況に陥った時、キャッシュを投入して事業を継続させるのか否か、というような判断のケースです。

一度決めた投資だからと、固定した考えを持たずに、キャッシュの増減と状況に応じて常にある程度の期間でローリングしながら、その範囲で執行側には取り組んでもらいたいと考えています。

淡輪 モニタリングというのは本当に難しい。執行側の提案に対するチェック機能として、どのようなリスクが潜んでいるかといったことを取締役会で見ていくにあたり、果たしてこれは指摘に値することか、マイクロマネジメントになっていないか等、常に自問自答しています。執行側が気づいていない視点でモニタリングするとともに、次期中期経営計画に向けた成長ストーリーの実現に向け、執行側が適切なリスクテイクを行えるよう、後押ししていきたいと考えています。

内田 執行に基本的な権限を与え意思決定を速めることで成長軌道に乗せていくというところに、指名委員会等設置会社の意味はあるのだと思います。取締役会で大きな方向性を決めた上で、執行が適切に取り組んでいるかをチェックし、リスクを取ってでも前へ進むべき時には後押しをするのが、取締役会の仕事です。世の中の動きもよく見極めながらモニタリングを続け、変えるべきところは変える、新たなリスクが出てきたら適切な対応を考える。そのようにしてアクセルとブレーキを使い分けながら、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、6人の社外取締役の方々には、今後もそれぞれのご経験のもとに大きな観点からのご意見やご助言等をいただければと思います。

イントロダクション

取締役会長・社外取締役 座談会 64

方針・体制 68

役員一覧 70

CEOメッセージ

取締役会 73

指名委員会 76

報酬委員会 77

企業価値向上の源泉

監査委員会 79

内部統制 80

株主・投資家の皆さまとの対話 83

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMessage・財務資本戦略

事業戦略 (ROAの向上)

中長期的価値創造 (PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

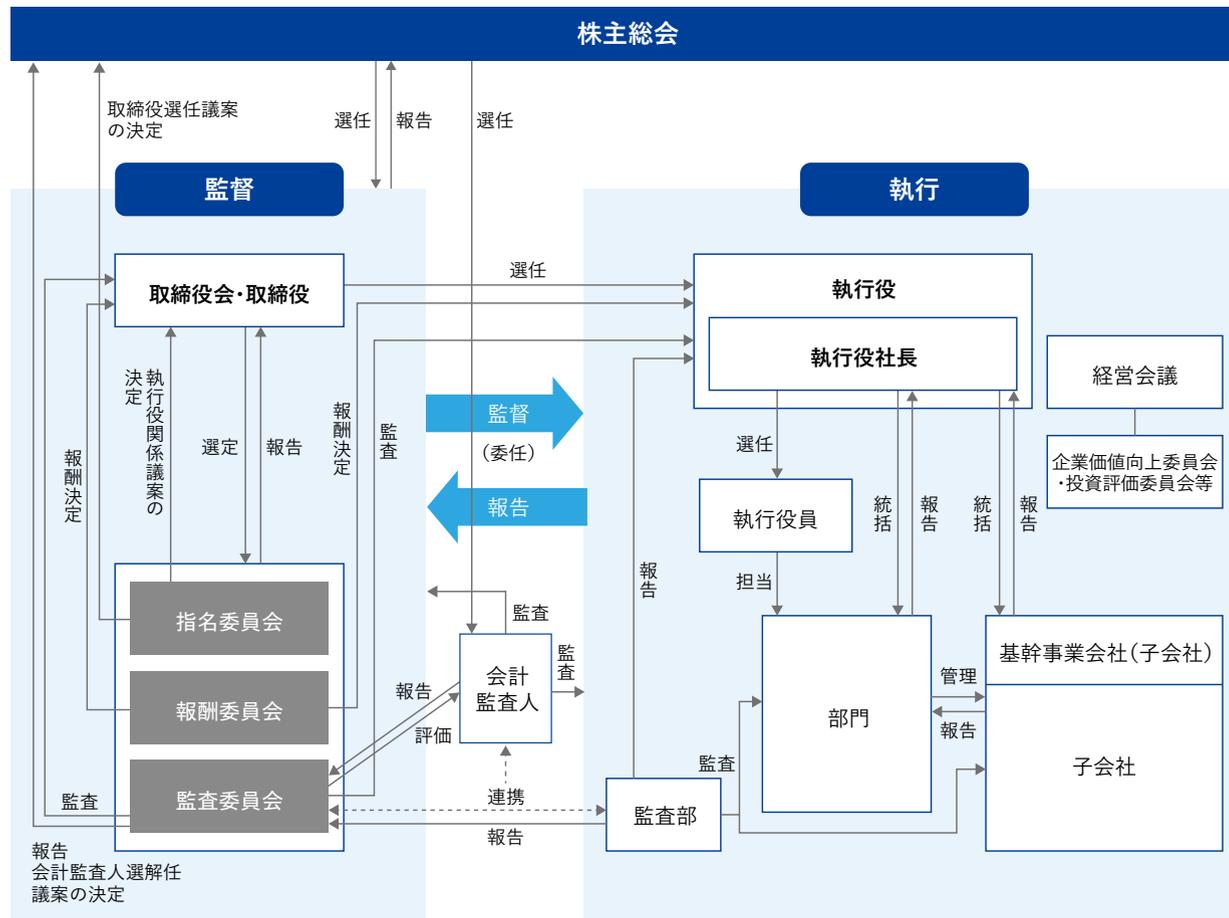
データ

方針・体制

コーポレート・ガバナンスの考え方

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



コーポレート・ガバナンス基本方針
<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/gvnncc/pdf/policy.pdf>

(2025年6月27日現在)

取締役の人数	9人
うち独立社外取締役 ^{※1} の人数	6人
執行役の人数 ^{※2}	4人
執行役員 ^{※2} 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

企業価値向上委員会
 執行役社長が委員長を務める「企業価値向上委員会」は、資本市場の目線から事業ポートフォリオマネジメントおよび資本政策等の議論・検証を行い、執行役社長はその内容を社外取締役が過半数を占める取締役会に報告しています。

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、執行役員等に答申を行っています。

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE・財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会 64

方針・体制 68

役員一覧 70

取締役会 73

指名委員会 76

報酬委員会 77

監査委員会 79

内部統制 80

株主・投資家の皆さまとの対話 83

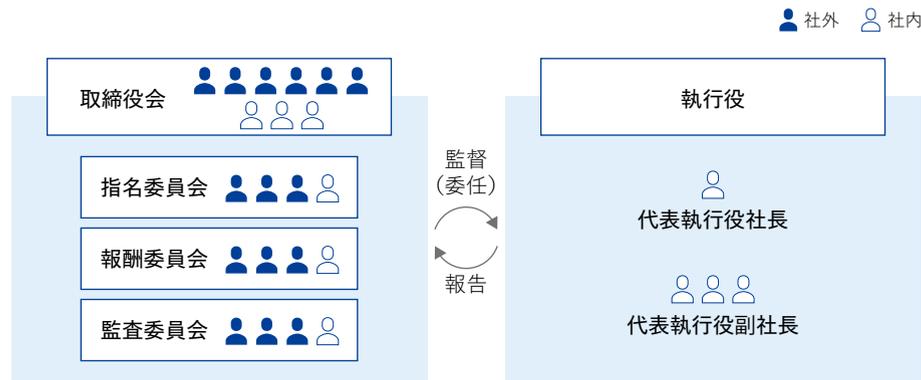
方針・体制

指名委員会等設置会社

東京ガスは、1885年の創業以来、長き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。

指名委員会等設置会社の体制



※2025年6月27日時点

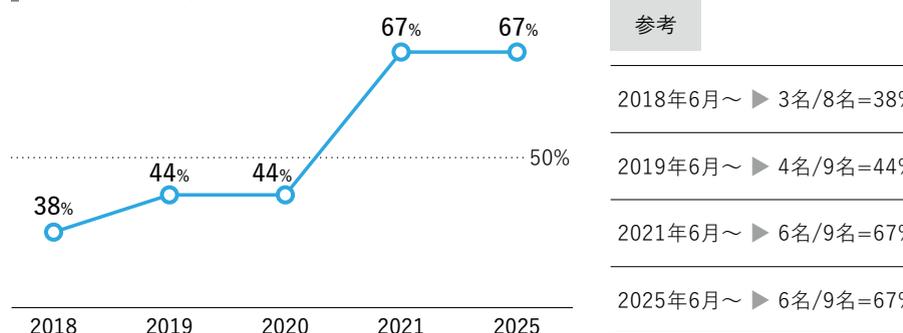
取締役会と執行体制の2つの主体が、一定の緊張関係のもとで、お互いの役割と責任を明確にして補完し合うことで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指します。

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。

コーポレート・ガバナンス強化の歴史

2002	執行役員制度の導入・取締役の人数削減 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 <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役を過半数とする指名・報酬・監査委員会の設置 取締役(社内・社外)および執行役に株式報酬制度を導入 業務執行の決定権限を大幅に執行役社長に委任 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>POINT</p> <p>投資案件の決定は、金額規模に関わらず、原則、執行役社長に委任。取締役会は、執行役から報告された内容に基づき、経営判断原則に従い執行役が適切に意思決定・業務執行しているかを確認。</p> </div>
2024	取締役会の実効性向上について外部機関による第三者評価を実施 ▶ P.75
2025	執行役の業績連動報酬(賞与・株式報酬)の割合を増加 ▶ P.77

社外取締役比率の拡大



イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期的価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

役員一覧

取締役 2025年6月27日時点



取締役会長
(指名委員・報酬委員)

内田 高史

取締役在任 11年目

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 社外
(監査委員)

関口 博之

取締役在任 4年目

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月退任)
 2022年6月 当社取締役(現)



取締役 社外
(指名委員・報酬委員)

吉高 まり

取締役在任 2年目

IT企業・米国投資銀行等で勤務
 2000年8月 東京三菱証券(株)(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株))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)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(2025年4月退任)
 2021年9月 (一社)パーチュ・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

笹山 晋一

取締役在任 3年目

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 社外
(指名委員・報酬委員)

淡輪 敏

取締役在任 3年目

1976年4月 三井東圧化学(株)(現三井化学(株))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)社外取締役(現)
 2023年4月 三井化学(株)取締役会長(現)
 2023年6月 当社取締役(現)



取締役 社外 新任
(監査委員長)

小松 百合弥

国内証券会社・海外投資銀行等で勤務
 2010年8月 大塚化学(株)執行役員(2012年12月退任)
 2013年1月 (株)ドウゴ執行役員 CFO
 2014年10月 (株)ドウゴ取締役 CFO(2021年6月退任)
 2014年10月 (株)KADOKAWA・DWANGO(現(株)KADOKAWA)取締役
 2017年6月 カドカワ(株)(現(株)KADOKAWA)執行役員(2019年2月退任)
 2020年7月 NTN(株)社外取締役(現)
 2021年6月 (株)ドリームインキュベータ社外取締役(現)
 2021年9月 IAパートナーズ(株)入社
 2022年6月 (株)ダイセル社外取締役(現)
 2023年1月 IAパートナーズ(株)取締役(2024年4月退任)
 2025年6月 当社取締役(現)



取締役
(監査委員)

比護 隆

取締役在任 3年目

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)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)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
(報酬委員長・指名委員)

山村 雅之

取締役在任 2年目

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) 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) 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
 2011年5月 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(2024年6月退任)
 2019年6月 芙蓉総合リース(株)社外取締役(現)
 2020年4月 (一社)電気通信協会会長(現)
 2024年6月 当社取締役(現)



取締役 社外 新任
(監査委員)

深澤 祐二

1978年4月 日本国有鉄道入社
 1987年4月 東日本旅客鉄道(株)入社
 2003年6月 同総合企画本部投資計画部長
 2006年6月 同取締役 人事部長、JR東日本総合研修センター所長
 2008年6月 同常務取締役
 2012年6月 同代表取締役副社長
 2016年6月 同代表取締役副社長 社長補佐(全般)、インド高速鉄道担当
 2018年4月 同代表取締役社長
 2024年4月 同取締役会長(現)
 2025年4月 (公財)日本テニス協会会長(現)
 2025年6月 当社取締役(現)

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE
財務資本戦略

事業戦略
(ROAの向上)

中長期の価値創造
(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会 64

方針・体制 68

役員一覧 70

取締役会 73

指名委員会 76

報酬委員会 77

監査委員会 79

内部統制 80

株主・投資家の皆さまとの対話 83

役員一覧

執行役 2025年4月1日時点

代表執行役社長		菅山 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
代表執行役副社長		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
代表執行役副社長		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 2025年4月1日時点

専務執行役員	佐藤 裕史	東京ガス不動産(株) 代表取締役社長執行役員		
	菅沢 伸浩	エネルギートレーディングカンパニー長		
常務執行役員	斉藤 彰浩	CHRO 人事部、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) 代表取締役社長執行役員		
	辻 英人	総務部、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) 代表取締役社長執行役員		
	南 琢	CFO 財務部、経理部、サステナビリティ推進部 担当		
	村越 正章	CRO 総合企画部、秘書部 担当		
執行役員	清水 精太	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		
	竹内 敦則 奥村 栄吾 大橋 太郎 中村 肇 三浦 和貴	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 村田 行彦 堀坂 研太郎	櫻井 賢司 西山 智之

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMessage財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

役員一覧

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)の選任理由および取締役会等への出席回数
<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/stock/pdf/kabu/225gm.pdf>

社外取締役のスキル・マトリックス

	関口 博之	淡輪 敏	山村 雅之	吉高 まり	小松 百合弥	深澤 祐二
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

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMessage・財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

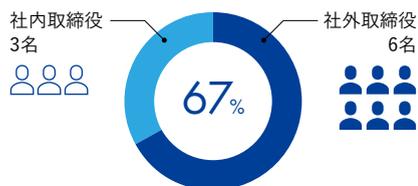
取締役会

取締役会の構成

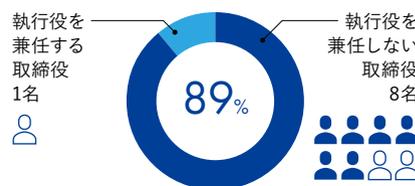
指名委員会等設置会社として、取締役会がより効果的に監督機能を果たすため、執行役を兼ねる取締役は代表執行役社長1名のみとし、執行と監督の機能を明確に分離し、緊張感のある経営を実現します。その上で、多様性と客観性のある監督を取締役会運営の中心に置くため、2/3程度を社外取締役で構成します。



社外取締役比率



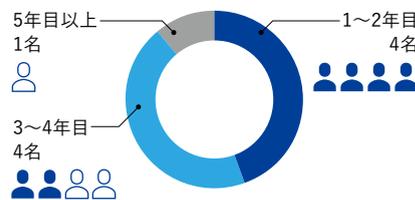
非執行の取締役比率



女性取締役比率



取締役の在任年数構成比



取締役会のモニタリングの在り方

- 当社グループの経営方針や経営計画といった取締役会決議事項については複数回にわたって議論を行い、決議後は、中期経営計画や単年度経営計画で定めた目標に向けた取り組み状況をモニタリングします。
- 各取締役は、経験・知見・スキルを活かした多様な視点、経営全体を俯瞰した視点、中長期的な視点を意識して発言することで、経営の質を上げていきます。
- 取締役会は、マイクロマネジメントとならないよう留意しつつ、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、事業ポートフォリオの組み替えや成長投資等、適切ナリスクテイクを行うよう、執行の取り組みを後押しすることを目指します。
- こうしたアクセルとブレーキを使い分ける取り組みを通じ、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します。

取締役会の活動状況

原則として毎月1回取締役会を開催し、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。2024年度は、長期的な視点から、持続的な企業価値向上に向けた取組方針や東京ガスグループのマテリアリティについて決議するとともに、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しました。

参考 取締役会メンバー

構成員	取締役(社外6名、社内3名)
出席者 ^{※1}	執行役(代表執行役社長1名、代表執行役副社長3名) ^{※2} コーポレート担当の執行役員(CFO,CHRO,CRO等4名)

※1 事業担当の執行役員が議題説明者として出席する場合があります

※2 取締役を兼ねる執行役(代表執行役社長)を含みます

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOメッセージ・財務資本戦略

事業戦略 (ROAの向上)

中長期的価値創造 (PERの向上)

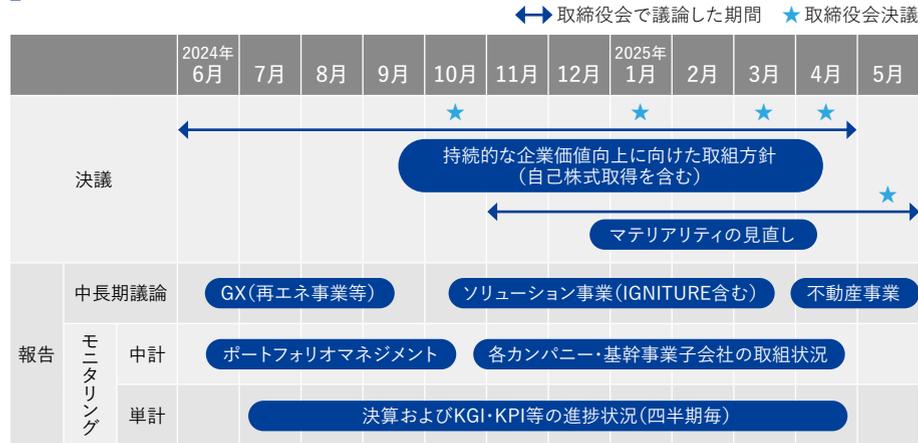
企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

取締役会

取締役会年間スケジュール



(注) 議題は一部のみ抜粋

取締役会での社外取締役の発言事例

事業ポートフォリオ
マネジメントの
取組状況について



2023-2025中計で柱にしたソリューション事業は、組織単位だけではなくソリューション事業全体でモニタリングし、PDCAを回していく必要がある。そのため、事業ポートフォリオマネジメントにおいては、組織ごとの目標値に向けた取組を進めることにとどまらず、中計および事業戦略と合致した指標の見える化に向けて工夫を重ねる必要がある。

※上記の指摘を踏まえ、2025年度グループ経営計画ではソリューション事業の進捗状況を測るモニタリング指標を設定済み

ご家庭向け
ソリューション事業の
中長期戦略について



ワンストップでソリューションを提供するビジネスモデルは非常に重要である。お客さまの小さな「不」の解消・改善の中に「日常を止めない安心」とあるが、災害時の不安が増えているというデータがあるように、お客さまが本当に困るのは災害時であると認識している。エネルギー・水・食料・簡易トイレ等が持続できれば、自宅にとどまる在宅避難が可能になることから、レジリエンスに関することも視野に入れてソリューション事業に取り組んでほしい。

社外取締役へのサポート

取締役会資料の事前説明

取締役会において、より建設的な議論を行うため、取締役会の数日前に社外取締役6名に対し、取締役会資料の事前説明を実施しています。

また、取締役会資料は、事前説明の数日前に事前提供しています。

取締役会の議論を深めるための理解に資するよう、執行における論点や検討プロセス等を含め、説明を行っています。

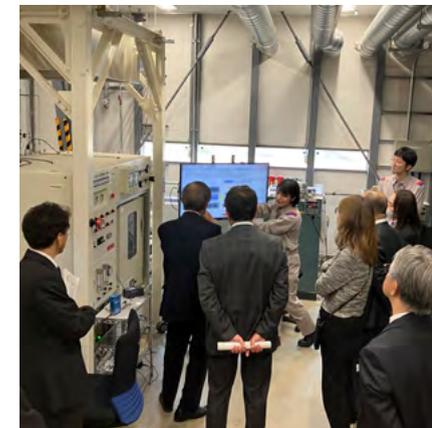
オフサイトミーティング

取締役会以外の場では、非執行の取締役8名(社外取締役6名を含む)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実施しており、2024年度は組織横断的な課題に対する取組状況[※]について確認するとともに、ガス管工事現場やメタネーション技術開発施設等を視察しました。

- ※ ● 国のエネルギー政策について(有識者による講演を含む)
- 東京ガスグループの人的資本経営について
- 東京ガスグループのDX,CX,GXの取組状況について など



経年ガス管の取替工事
(東京ガスネットワーク)視察時の様子



e-メタン等の技術開発施設
(横浜テクノステーション)視察時の様子

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE
財務資本戦略

事業戦略
(ROAの向上)

中長期の価値創造
(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

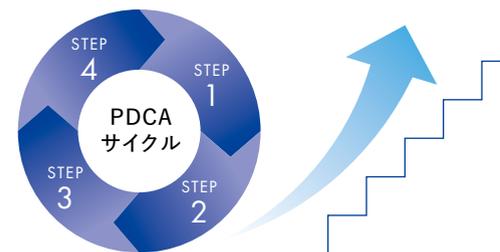
取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

取締役会

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。

2024年度は、外部機関による第三者評価を依頼し、取締役全員にアンケート結果を踏まえた個別インタビューも実施しました。各取締役による評価および第三者評価より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取締役会で議論しています。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きます。



STEP 1 2023年度実効性評価を踏まえた2024年度の取り組み

2023年度実効性評価

- 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べき。
- 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、取り組みを後押しすることを目指すべき。

2024年度の主な取り組み

- 取締役会の年間スケジュールを作成し、中期経営計画およびポートフォリオマネジメント、ソリューション事業ブランドIGNITUREの進捗状況等を計画的にモニタリングするとともに、中長期的な視点から、東京ガスグループのマテリアリティ等について議論した。
- 次期中期経営計画の前提となる成長ストーリーや機動的な自己株式取得等の資本政策について、複数回にわたり議論を行い、期中に公表した「持続的な企業価値向上に向けた取組方針」について決議を行った。

STEP 2 2024年度各取締役によるアンケート形式の評価

アンケート項目

- A. 取締役会総評 B. 取締役会の役割 C. アジェンダ(議案)討議
 D. メンバー構成 E. 審議 F. 運営 G. 支援体制 H. 取締役の貢献
 I. 執行体制 J. その他(コミュニケーション等) K. 議案の重要度・議論充足度

STEP 3 2024年度外部機関による個別インタビューおよび第三者評価

個別インタビュー

- 各取締役によるアンケート結果を踏まえた上で、個別インタビューを実施することで、取締役会の本質的な課題の抽出・深掘りを行う。

第三者評価

- 取締役会の実効性は概ね確保されており、以下の強みにより支えられている。
 - ガバナンス改革への継続的な取り組み
 - 堅実な執行体制
 - 取締役会へのオープンな情報提供
- 実効性のさらなる向上のために、以下の課題に取り組むことが期待される。
 - モニタリングモデルにおける社外取締役の一層の貢献
 - 取締役会運営のさらなる高度化
 - 資料および説明内容の一段の充実

STEP 4 2024年度実効性評価を踏まえた2025年度の取り組み

2024年度実効性評価

- STEP 3の第三者評価等を通じ抽出された課題を踏まえ取締役会で議論するとともに、取締役会のモニタリングの在り方について認識を合わせた。

取締役会のモニタリングの在り方 ▶ P.73

2025年度の主な取り組み

- 次期中期経営計画の策定に向けて集中的に議論を行い、取締役会で決議する。モニタリングボードとして、各事業について投資対効果を中心にモニタリングを行う。

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期的価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

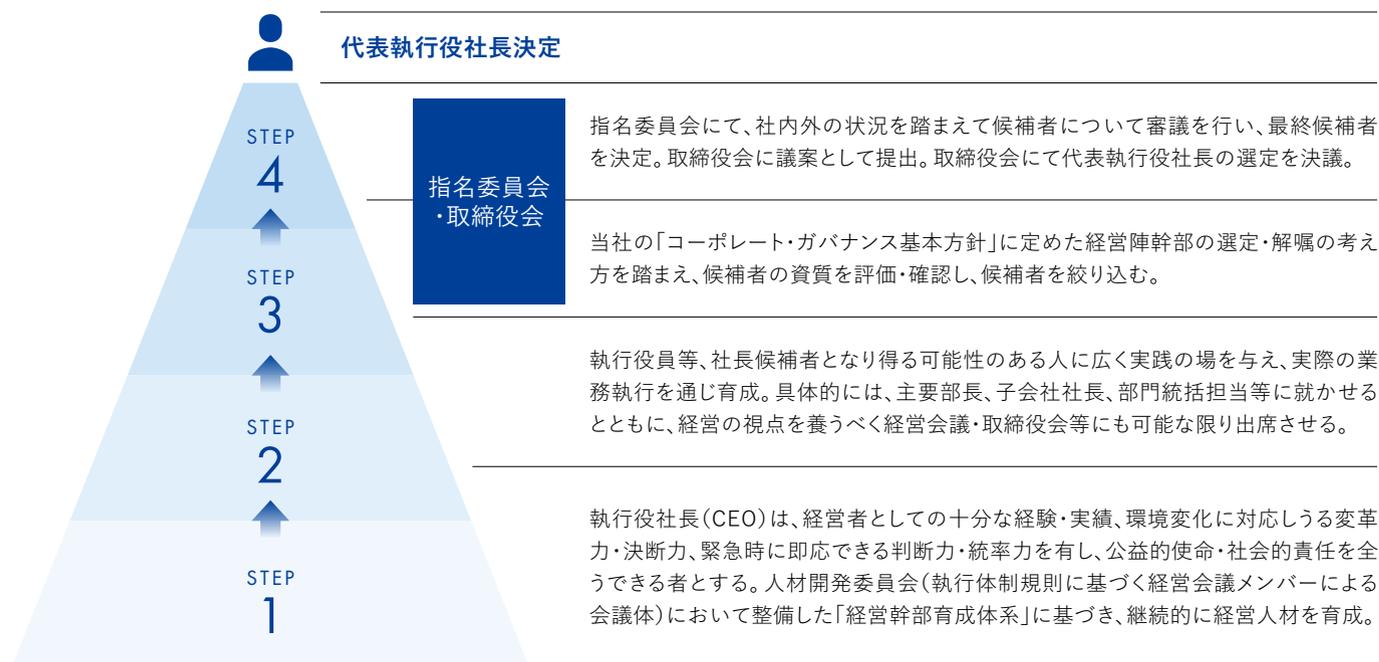
指名委員会

指名委員会の構成

指名委員会は、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、委員長は社外取締役が務めています。



代表執行役社長の選定プロセス



指名委員会の活動状況

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。

直近1年間では、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・執行役社長候補者の選定等について、各指名委員が多様な視点から建設的な議論を重ねました(年間開催回数*:6回)。

*年間開催回数は、2024年6月株主総会後から2025年6月株主総会前まで

取締役
代表執行役社長 CEO
笹山 晋一



代表執行役社長として 選定した理由

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、引き続き笹山晋一を代表執行役社長として選定いたしました。

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMessage財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

報酬委員会

報酬委員会の構成

報酬委員会は、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、委員長は社外取締役が務めています。



POINT

客観性・透明性をより高めるため、2025年6月株主総会後の報酬委員会より、代表執行役社長を兼ねる取締役を報酬委員に選定せず、社内の報酬委員は非執行の取締役である取締役会長のみにしました。

報酬委員会の活動状況

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。

直近1年間では、役員報酬に関わる基本方針の改定、2024年度の業績評価、2025年度の業績評価指標の策定等について、各報酬委員が多様な視点から建設的な議論を重ねました(年間開催回数*:8回)。

※年間開催回数は、2024年6月株主総会後から2025年6月株主総会前まで

POINT

2025年3月26日の報酬委員会にて、役員報酬に関わる基本方針を改定し、執行役の「賞与」と「株式報酬」を見直しました。賞与の割合を高めるとともに、株式報酬に新たに業績連動の仕組みを導入しました。

▶ P.66

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)」から構成する。

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 取締役においては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。

執行役においては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財務指標・非財務指標に対する期間業績の評価を反映したポイントを付与し、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50~60%、賞与が20~30%、株式報酬が10~20%程度とする。

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE・財務資本戦略

事業戦略 (ROAの向上)

中長期の価値創造 (PERの向上)

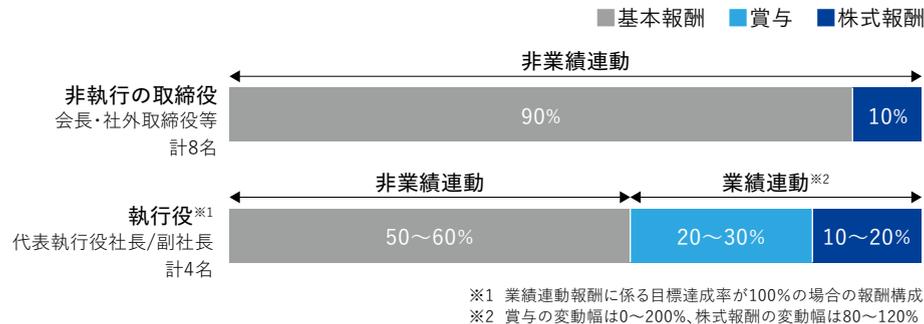
企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

報酬委員会

取締役および執行役の報酬の構成



賞与

業績連動報酬として、執行役(取締役を兼務する代表執行役社長を含む)に対して、業績連動指標の改善度および達成度を反映した賞与を支給しています。2025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。

2025年度の業績評価指標

分類	ウェイト	業績評価指標	基準値
財務指標	15%	ROE	4.3%
		ROA	1.9%
		税引き前当期純利益	1,062億円
	60%	ROE	8.1%
		ROA	3.4%
		税引き前当期純利益	1,820億円
非財務指標 (ESG)	25%	CO ₂ 削減貢献量	1,300万t
		自社活動排出CO ₂ ネット・ゼロ達成のための活動実施率	100%
		再エネ取扱量	220万kW
		従業員意識調査における「貢献意欲」肯定的回答率	90%

※1 前年度実績からの改善度を評価する ※2 今年度計画の達成度を評価する

株式報酬

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、信託を用いた株式報酬(非金銭報酬)制度を導入しています。

〈取締役〉 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。

〈執行役〉 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たポイントを付与し、退職時にそのポイント数に応じて株式を交付します。

※1 財務指標・非財務指標は、賞与の「2025年度の業績評価指標」と同一
 ※2 執行役員に対しても執行役と同様の株式報酬制度を導入

報酬水準の検討

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、外部環境の変化や他社動向等を踏まえ報酬委員会で議論を行っています。

取締役および執行役の報酬等の総額 (2024年度分)

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	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	228 (88)	200 (79)	- (-)	27 (8)	10 (8)
執行役	267	180	43	44	4

(注) 1 取締役の報酬等には、2024年6月27日開催の第224回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち、社外取締役2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、2024年4月1日から2025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。

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE
財務資本戦略

事業戦略
(ROAの向上)

中長期の価値創造
(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

監査委員会

監査委員会の構成

監査委員会は、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、委員長は社外取締役が務めています。

また、監査委員会の職務を補助する専任組織として、執行から独立した監査委員会室を設置しています。



監査委員会の活動方針

監査委員会は、「当社グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与する」ことを目的に、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っています(年間開催回数*:15回)。指名委員会等設置会社の趣旨を踏まえ、「内部統制システム」を活用した監査を基本とし、監査委員会で決定した監査の方針、監査計画、監査基準および職務の分担等に基づき、内部監査部門および会計監査人等とも緊密に連携を図りながら監査活動を行っています。

*年間開催回数は、2024年6月株主総会後から2025年6月株主総会まで

監査委員会の活動状況

2024年度においては、2023-2025年度中期経営計画(Compass Transformation 23-25)の取り組みによりさまざまな変革が進み、各事業の規模・領域拡大や自律自走化が一層進展していることを踏まえ、リスク・アプローチに基づき重点監査項目を設定し、さまざまな監査活動を行いました。

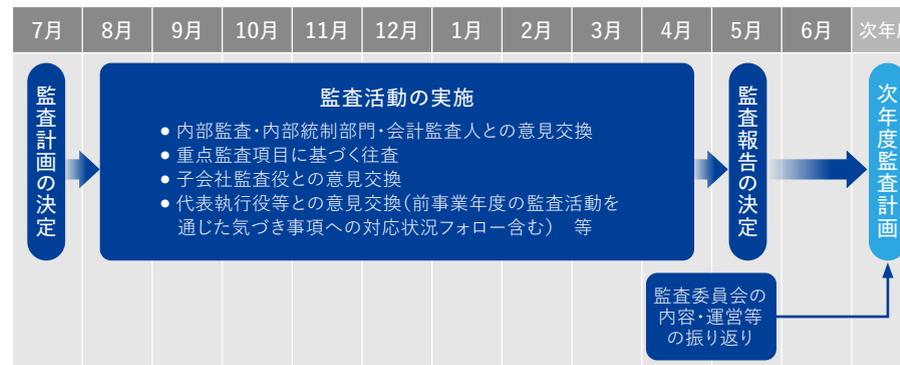
重点監査項目

- 1 「新たな事業領域」における内部統制システムの構築・運用状況
- 2 「グループ経営」の観点での内部統制・リスク管理の状況
- 3 「健全な企業グループ文化の醸成」「多様な従業員・協力企業員のモチベーション・エンゲージメント」の状況

また、監査活動の一層の実効性向上・効率化を目指し、内部監査部門・子会社監査役等との連携深化を図るとともに、前事業年度の監査活動を通じた気づき事項への対応状況を代表執行役に確認する等、PDCA視点でのモニタリングの強化を行っています。

さらに、より効果的・効率的な監査委員会活動の実現に向け、監査委員会メンバーによる年間活動の振り返りおよび監査委員会の内容・運営等に関する意見交換を毎年行っています。

年間活動イメージ(監査活動のPDCA)



監査活動の一例(子会社監査役との意見交換)

監査委員会と子会社監査役との連携深化によるグループガバナンスの強化のため、子会社監査役との意見交換を毎年開催しています。2024年度は、近年の企業不祥事の発生状況も踏まえ「リスクの早期発見・未然防止」等をテーマした外部講演およびグループディスカッションを実施しました。



イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE
財務資本戦略

事業戦略
(ROAの向上)

中長期的価値創造
(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

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と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、内部通報やリスク管理等の視点を含めた「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ように内部統制システムを実効的に構築し運用しています。なお、取締役会は執行役より提出された内部統制システム運用状況報告に基づきモニタリングを実施しています。

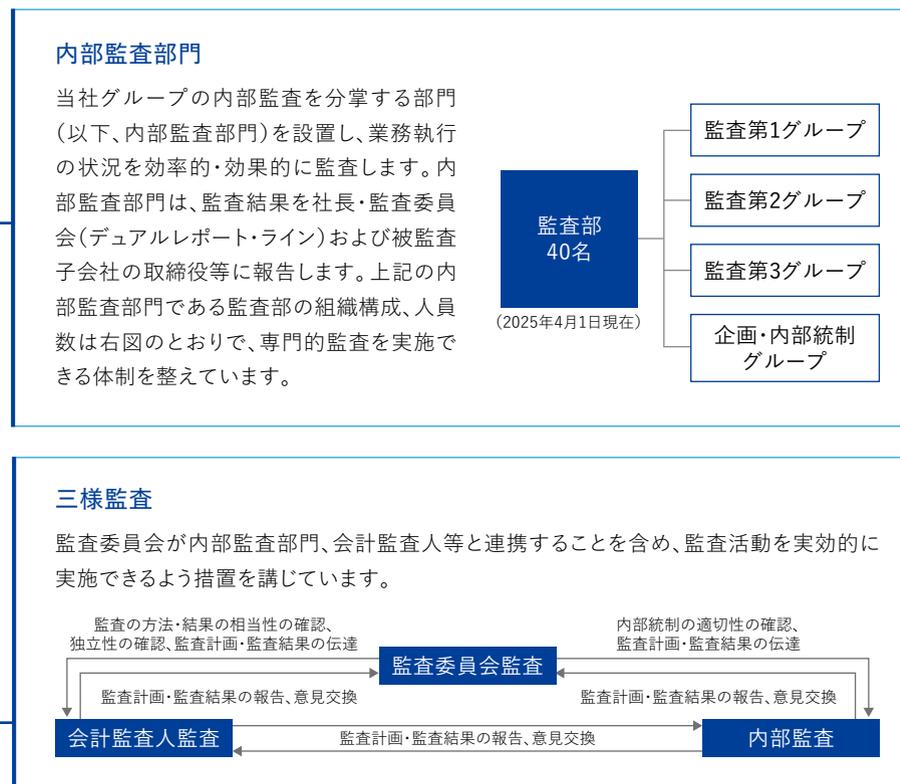
体制の概要

1	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	内部監査 ▶ P.79 コンプライアンス ▶ P.81
2	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	
3	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	リスク管理 ▶ P.82
4	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	
5	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	
6	監査委員会の職務を補助すべき使用人等に関する事項	
7	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	監査委員会 ▶ P.79

「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。

体制の具体例



イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFDメッセージ・財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期的価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会 64

方針・体制 68

役員一覧 70

取締役会 73

指名委員会 76

報酬委員会 77

監査委員会 79

内部統制 80

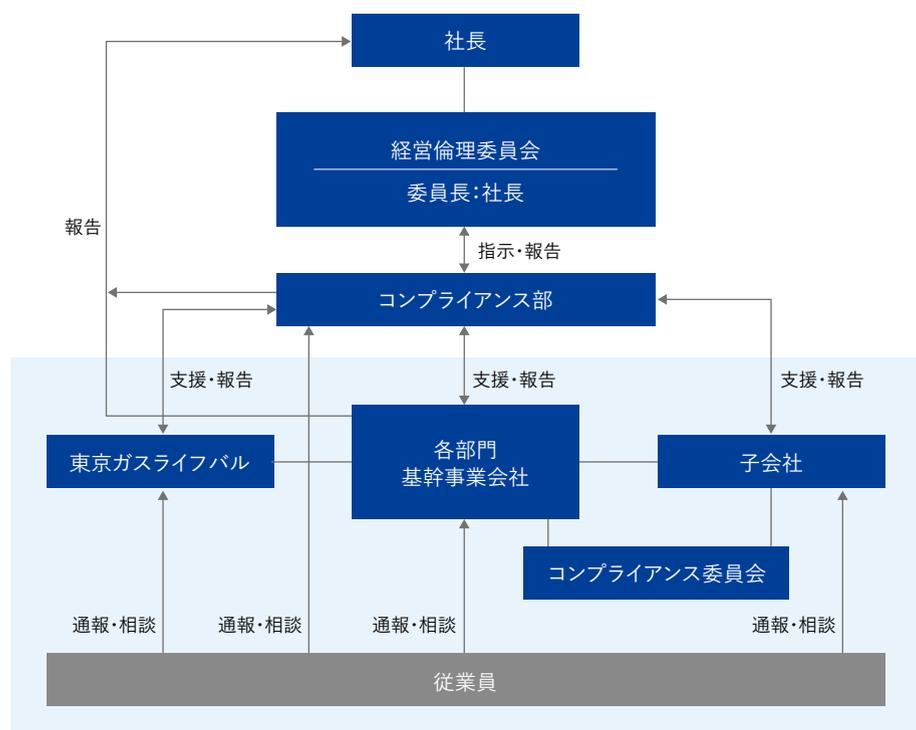
株主・投資家の皆さまとの対話 83

内部統制

コンプライアンス推進体制

法令はもとより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。同委員会では、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)。
 グループ全体を対象とするオンライン研修や、子会社と東京ガスライフバル各社の管理者研修等を毎年実施し、「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・高揚を図ることとしています。
 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後、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、各種研修機会等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、通報受付や対応のスキル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

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMessage・財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

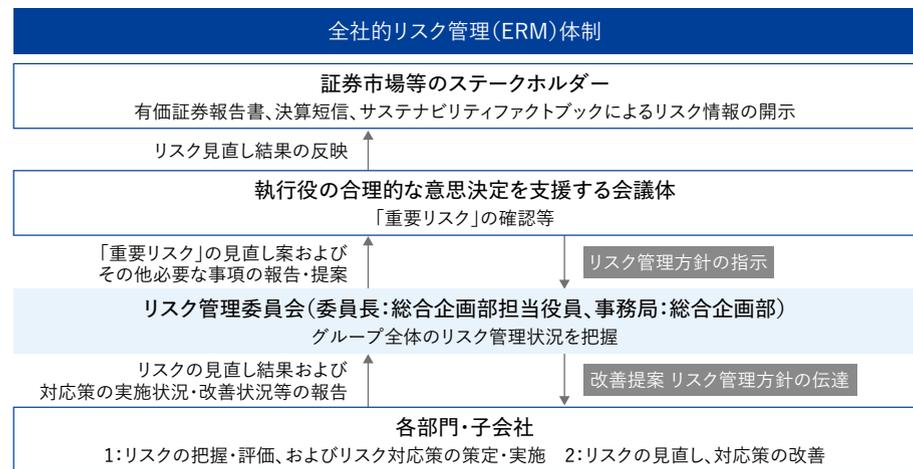
内部統制

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、全社的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。また、当社各部門および子会社には「リスク管理推進者」を約270名(2025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・評価・改善)」サイクルが確実に回る体制となっています。

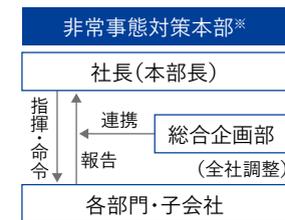


投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事業等のリスク (2025年4月1日)

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)病原性や感染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. 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
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・国および地方自治体の政策変更
 - 4. 天候変動によるガス・電力販売量の変動
 - 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
 - 7. サプライチェーンリスク
 - 8. 事業遂行の担い手不足
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」を策定し、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、病原性や感染力の高い感染症流行、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、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感染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

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期的価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83

株主・投資家の皆さまとの対話

株主・投資家の皆さまとのより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(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)
- 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)
- 国内・海外機関投資家面談(代表執行役社長他)
- 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 (2025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り、経営方針決定や執行のモニタリングに活かすため、2022年度から開催しています。2024年度は2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。投資家の皆さまからのご質問と社外取締役の回答の一例をご紹介します。



Q 社外取締役としての期待役割をどのように考えていますか。

大野取締役(当時)



スキル・マトリックスの項目にあるリスク管理、財務・会計、ガバナンス等の監督が期待されていると考えています。事業エリアおよび事業領域が急速に広がっていることから、特に海外拠点のガバナンスやLNGトレーディング等の高度な金融知識を要する分野でのリスク管理に注力しています。指名委員会等設置会社移行後は監査委員を担っており、監査委員会活動を実効的に行うため、執行側の監査部との連携強化に努めています。

吉高取締役



金融・環境分野の経歴が長く、環境ビジネスを収益につなげるための取り組みが評価され、社外取締役に選任されたと考えています。当社での役割は、長期的な環境価値を経営戦略に組み入れること、またESG経営の中でも特に重要なガバナンスの強化と透明性向上に努めることだと認識しています。取締役会では、行政・環境NGOなどの国内外におけるさまざまなネットワークを活かし、エネルギー・環境動向を踏まえた視点から提言しています。

この他、以下をはじめとするさまざまなご質問を頂きました。.....

- 取締役会の実効性について手ごたえがある部分と改善すべき部分は何か
- ROE向上についてどのような議論が行われているか
- 事業ポートフォリオマネジメントについてどのような議論が行われているか

Q 資本市場からの評価改善策について、どのように考えていますか。

大野取締役(当時)



当社の場合、気温など外部環境の要因で収支が大きく変動するため、本来の利益水準が外から見えづらいついて感じています。ホールディングス型グループ体制への移行により組織別の収益管理の仕組みを整えてきたことから、今後は資本市場とのさらなる建設的な対話に向け、セグメント情報をより丁寧に説明し、透明性を高める必要があると考えています。

吉高取締役



社外取締役の就任以前より、環境と経済の両立を目指したカーボンクレジットビジネスや気候ファイナンスに携わってきました。2025年2月に閣議決定された排出量取引制度に関する改正案は、天然ガスや再生可能エネルギーの価値向上を後押しするものと考えています。イノベーションや取引市場の変化に時間はかかるとは思われますが、ビジネス機会の拡大が期待できると考えています。

- 海外エネルギー事業への大型投資を受けてリスク管理はどのように考えているか
- 経済性を意識したe-メタンに関する意思決定についてどのような視点を持ち監督しているか

イントロダクション

CEOメッセージ

企業価値向上の源泉

企業価値向上に向けたビジョン

CFOMESSAGE財務資本戦略

事業戦略(ROAの向上)

中長期の価値創造(PERの向上)

企業価値向上を支える基盤

データ

取締役会長・社外取締役 座談会	64
方針・体制	68
役員一覧	70
取締役会	73
指名委員会	76
報酬委員会	77
監査委員会	79
内部統制	80
株主・投資家の皆さまとの対話	83