

社外取締役座談会

変革を成果につなげる

— 社外取締役が語る 企業価値向上への道筋



関口 博之
社外取締役
(監査委員)

吉高 まり
社外取締役
(指名委員・報酬委員)

深澤 祐二
社外取締役
(監査委員)

2025年度の取締役会では、持続的な成長とさらなる企業価値向上に向けてマテリアリティの改定や2026-2028年度中期経営計画(以下、中計)の策定にも取り組み、新たなステージに進んでいます。本項では、社外取締役がどのような課題認識のもと取締役会で提言し執行を監督してきたのか、取締役会のモニタリング・ボードとしての機能をさらにどう高めていくのか、社外取締役3名が語ります。

近年の取締役会での議論を振り返って

関口 指名委員会等設置会社に移行して5年、当社の取締役会は確実に進化してきました。特に印象深かったの

は、中計の策定に先立ちマテリアリティの改定について徹底的に議論したことです。以前のマテリアリティは、教科書的な「あるべき姿(should)」を示す側面が強かったのですが、今回は、当社グループが何を目指し、何を実現したいのかという「意志(will)」に踏み込み、議論を深めることができたことは、とても意義深かったです。

吉高 投資家から指摘される「社名を伏せると、どの会社か分からないマテリアリティ」ではなく、当社グループならではの成長戦略と結びついたマテリアリティに整理することができたと思います。

深澤 私は2025年に社外取締役に就任し、現在2年目となります。今回、中計の策定プロセスに最初から参画できたことで、当社への理解が一段と深まりました。本

中計は投資家を強く意識して策定する方針であったため、その点には期待する一方、他のステークホルダーとのバランスが崩れることを懸念していました。しかし、投資家目線にフォーカスしながらも、社内外のステークホルダーとの丁寧な対話を経て、全体として方向性が非常にクリアな中計になったと思います。

関口 また近年、当社と投資家とのエンゲージメントにおいても、我々社外取締役の役割が問われる場面が増えています。改めて認識したのは、特定の大株主との対話はもちろん重要ではあるものの、私たちは全ての株主、さらには従業員や取引先を含むあらゆるステークホルダーのために執行をモニタリングする立場にあるということです。その上で、投資家との対話でテーマとなった、

目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

社外取締役座談会

都市ビジネス(不動産事業)の位置付けについても議論を重ね、安定的な収益を支える重要な事業であるとのコンセンサスを取締役会で得られたことは良かったと思います。

吉高 同感です。都市ビジネス(不動産事業)は、街区全体のエネルギーと街づくりを一体的に進めることで、都市の省エネと不動産価値向上を促す資産となります。また、独立社外取締役として少数株主の意見も踏まえながら議論を尽くした今回の経験が、ガバナンス体制をより強固にしたと思います。取締役会として投資家とエンゲージメントする姿勢を強化し、ROICの導入や資本政策など、これまで社内で議論してきた内容を資本市場に示せた点は大きな前進です。

関口 そうですね。資本政策に関しては、累進配当の導入など、一歩踏み込んだことも資本市場からの評価を変える力になったと思います。

深澤 議論となった都市ビジネス(不動産事業)については、インフラ企業にとって重要な安定収益源ですが、これまでの保有型ビジネスに加え、今後は回転型ファンドの組成やREITの活用といった手法にもより積極的に取り組むことで、資本市場から再評価いただけるのではないかと思います。

東京ガスグループの強みと課題

深澤 顧客基盤やエネルギーアセット、オペレーション能力という強みに加え、長い歴史の中で培ってきた信頼と経営の安定性があります。一方で、ソリューション事業やDXの領域では、社内人材のリスキリングだけでは



対応が難しい現実もあります。M&Aや外部人材の採用も含めた専門性の高い人材の確保について、取締役会で議論しています。

関口 当社には安心・安全・信頼を第一に、何事も着実にやり遂げる企業風土があり、これは大きな強みです。一方で、これからの世界の動きを考えると、一歩踏み出してイノベーションを創出していくマインドを醸成するような、企業風土のアップデートも必要ではないかと提言しています。また、ガス、電力に続く第3の柱となるソリューション事業は、当社の今後の成長を握る最大の鍵です。ソリューションブランド「IGNITURE」を立ち上げ、BtoBとBtoCそれぞれの異なるニーズにどのように応え収益化していくのか、継続的に議論を重ねています。あわせて、ブランドの認知度をいかに高め、M&Aや提携も含めてケイパビリティをどのように獲得していくのか、これは現在進行形の課題です。

吉高 近年、ブランディングを無形資産の一つとして捉え、投資家に向けて積極的に発信する企業が増えています。コンセプトを先行して打ち出し、その後の取り組みを通じ

て実体を高めていく手法も、ブランディング戦略の一つとして広がっています。「IGNITURE」についても、今後さらに進化させ、エンゲージメントやコミュニケーションの強化に活用していくべきです。社内外に対し、企業価値向上につながる戦略的な取り組みとして位置付けることが重要であると考え、マテリアリティの議論の際は、「IGNITURE」についても言及すべきと提言しました。

当社の大きな強みは、多様なエネルギーアセットを持っていることです。今後、電化が進展した場合でも、熱需要産業は存在しますので、総合的なエネルギー供給会社として多様なソリューションを提供できる点は圧倒的な強みになります。2026年度から日本で排出量取引制度(GX-ETS)が導入され来年から本格施行となりますが、欧州で見られたようなLNGへのシフトが日本でも進めば、当社にとってさらなる強みになると思います。

中計策定に向けた議論

深澤 当初の中計案はメッセージに曖昧さがありました。ストーリー性を持たせ解像度を高めるため、執行と何度も議論を重ね、現在の形に至っています。今後はKGI・KPIについても進捗をモニタリングしていきますが、財務指標に加え、先ほど申し上げた人材やDXなど、非財務の視点からも注視していきたいと考えています。

吉高 本中計では、マテリアリティのトップにある「エネルギーの安定供給とカーボンニュートラルの両立」、「『脱炭素・最適化・レジリエンス』に貢献するソリューションの提供」を成長戦略につなげて訴求できた点、また、私が以前から提言してきたROICの導入が実現し

目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

社外取締役座談会

た点は、大きな前進であったと評価しています。

関口 そうですね。今回は投資家を主要なターゲットとして中計を作成したことから、ROICをはじめとする数値目標の設定がコアな議論の一つでした。前中計策定時には、投資家やアナリストから、ROE目標と利益計画、資本政策の整合性がとれていないと指摘を受けたこともあり。今回は、数値の整合性の徹底はもちろん、時間軸とストーリーを示しながら、どのように数値目標を達成していくのかを社内外に丁寧に説明していくよう執行に求めました。この点は、実現してもらえたと受け止めています。

キャッシュアロケーションに関しては、ROE上昇に向けて、成長投資もしくは株主還元、いずれかに柔軟に配分可能な「戦略的資金」と称し2,000億円分を確保しています。ただし、中長期的な企業価値向上を実現するためには、戦略的資金を成長投資に適切に活用していくことが重要であると、私を含め複数の社外取締役から改めて意見いたしました。今後はこの点についても、継続的にモニタリングしていきます。



深澤 ROICに関しては、現場で働く社員一人ひとりが、この指標を自らの業務にどのように反映すべきか実感できるレベルまで浸透させることが重要であり、その取り組み状況もフォローしていきたいと考えています。

関口 ROIC経営はまだ始まったばかりですから、現場の行動変容が重要になります。一方で、中計の成長戦略に関しては、エネルギー、ソリューション、海外の成長が3カ年の利益成長の鍵になります。特に海外については、外部からは天然ガスの価格変動に収益も左右されているように見えるかもしれませんが、北米では上流から下流までバリューチェーンをつなげることで、各段階で利益を上げる戦略をとっており、アジア・大洋州においても現地の戦略的パートナーとの連携を進める方針です。こうした成長戦略についてもナラティブとして分かりやすく説明するよう執行に提言し、その内容は中計のトップメッセージにも反映されています。

吉高 確かに海外は成長ドライバーの一つですが、当社は最初からグローバル企業という成り立ちではありません。当然リスクもあり、試行錯誤を重ねながら進めていく事業の一つであると私は認識しています。その一方で、世界的な脱炭素の潮流の中で、多様なエネルギーアセットと当社ならではの地域との結びつきを活かし、特に災害時に迅速な復旧と安定供給を実現してきたことは当社の強みです。これを活かし、社会全体のレジリエンス向上に資するソリューションを提案できるのではないかと、それこそが成長戦略ではないかと執行に伝えました。

深澤 首都圏は経営基盤が相対的に強固ですが、それでも、将来的には人口減少が見込まれます。今ある強みが活かせるうちに、ソリューションや海外など、従来の



枠を超えた取り組みに注力していくことが、今後の企業価値向上を支える重要なポイントになると思います。

KGI・KPIのモニタリング

吉高 中計最終年度の2028年度にROE9%の目標を打ち出しました。2026年度の経営計画ではROEをKGIとして位置付け、各組織のアクションプランについても説明を受けていますが、目標達成に向けては、さらに解像度を高める必要があると思っています。

関口 取締役会では四半期ごとにKGI・KPIツリーのモニタリングをしていますが、同時に、このツリーが本当にロジックとしてつながり、最終的なPBRに収斂しているかを精査し、ブラッシュアップし続けることも不可欠です。仮に目標が未達だった場合、その理由の報告を受けて終わるのではなく、次にどのような手を打たなければいけないのかという議論に発展させていく必要があります。そこはまだ十分にできていないと反省しています。

深澤 また、エネルギーという規制業界の中で、いかに

目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

社外取締役座談会

KPIを高めていくかも課題です。ロジックツリーの背後にある各組織の具体的な施策が、着実に実行されているかをモニタリングしていくことも重要だと考えています。

取締役会の実効性評価

関口 取締役会での議論は年々進化しています。個々の投資判断の是非は執行に委ねる一方、取締役会はより大局的な観点での議論に注力する場へと質的に変化してきました。リスクへの考え方も、以前は「リスクは最小化するもの」と守りの姿勢が強かったですが、今は「とるべきリスクはとる」という攻めの共通認識が形成されています。LNGトレーディングのように、リスクとリターンが表裏一体の事業においては、リスクアバタイトを踏まえつつ、どのようにアクセルとブレーキを使い分けるかといった、より高度な議論が行われるようになったことも大きな前進です。一方で、課題としては、我々社外取締役からの指摘に対し、その後執行がどのように検討・対応したのか、適切なタイミングで執行に確認するといったフォローアップが十分とは言えない点が挙げられます。

吉高 確かにそうですね。運営面でも、事前説明を前提に取締役会当日の説明を効率化することで、議論の時間は大幅に増えました。今後は、取締役会議長や執行が提示する議題に加え、社外取締役からも、外部環境の変化や現場視察等での気づきを踏まえタイムリーに議題を提起できるようにしたいですね。

深澤 私は1年目でしたので過去との比較はできませんが、改善に向けた取り組みの姿勢は感じており、その点

を評価しています。また、社外取締役へのインプットを目的としたオフサイトミーティングを通じてさまざまな部署や現場を視察できていることも、当社への理解を深める上で大きなプラスになっています。

今後の抱負

関口 当社は非常に誠実で実直な会社ですが、世の中へのアピール力にはまだ伸び代があります。マテリアリティや中計の意義が適切に伝わるよう、スキル・マトリックスにもある「コミュニケーション」の面でも役に立ちたいと考えています。同時に、世間の関心や常識と経営の認識がずれないように、外の目として常にアンテナを高く持ち続けていきます。新コーポレートガバナンス・コードでは社外取締役の役割や責任はより一層重要になりますので、

不断の自己研鑽を重ね、執行との確かな信頼関係に基づいた建設的な対話とモニタリングを通じて、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献していきます。

吉高 私はカーボンニュートラルとエネルギービジネスの両立を後押しし、当社のGXを通じた成長と企業価値向上をしっかりとモニタリングしていきます。また、今後数年でAIがもたらす激変への感度も高めるとともに、ジェンダー・ダイバーシティの推進にも貢献していきたいと思います。

深澤 人口減少とエネルギーという、日本が抱える二つの大きな課題のど真ん中に位置しているのが当社です。これまで培ってきた信頼を維持しつつ、既存の枠を超えたチャレンジを後押しできるよう、私自身のインフラ企業での経営経験を活かしながら企業価値向上に貢献していきます。



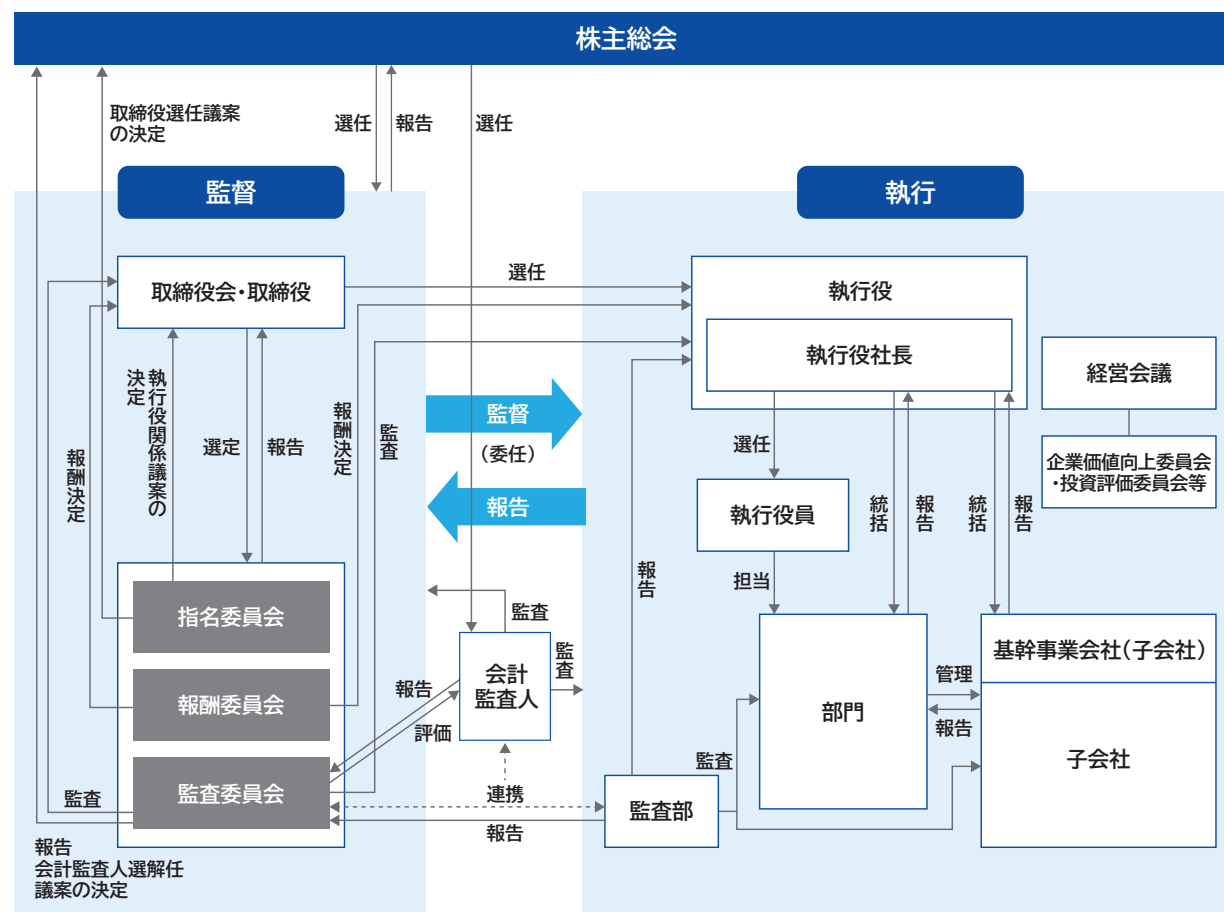
社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

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/gvnnc/pdf/policy.pdf>

(2026年6月26日現在)

取締役の人数 (うち独立社外取締役の人数 6人※)	9人
執行役の人数 (うち取締役を兼ねる執行役の人数 1人)	3人
執行役員の人数	28人

※ 社外取締役6人全員を当社が定める「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しています

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

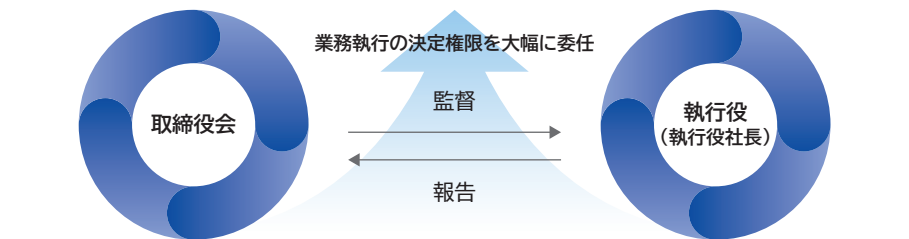
財務部担当執行役員が委員長を務める「投資評価委員会」は、投資の意義・経済性・リスクの評価および投資後のフォローが必要となるものについて評価を行い、執行役等に答申を行っています。

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、現在、エネルギー事業は激動の時代を迎えており、当社は2030年以降も見据え策定した長期ビジョン「Compass 2030」の実現に向け、事業領域の拡大・事業構造の転換を加速度的に進めています。

さらに、経営レベルにおいても、コーポレート・ガバナンス体制の改革を進め、取締役会による「適切な執行の監督」と執行役（執行役社長）による「機動的な意思決定と実行」とを両立させるべく、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、執行役社長をはじめとする執行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。

このように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、取締役会と執行との両輪で、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。

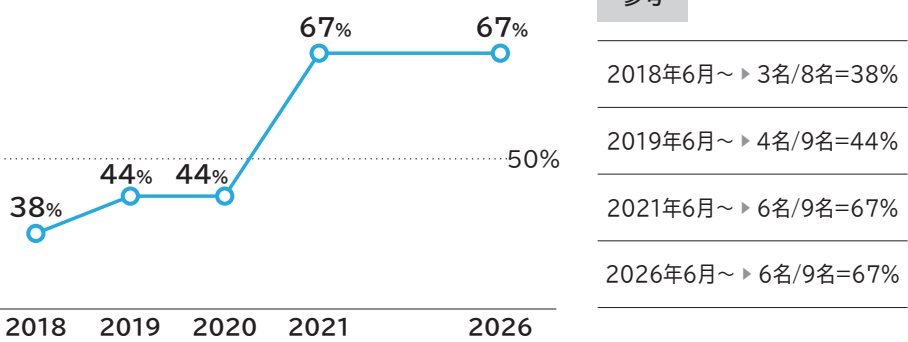
参考 取締役会メンバー	
構成員	取締役（社外6名、社内3名）
出席者※1	執行役（代表執行役社長1名、代表執行役副社長2名）※2 コーポレート担当の常務執行役員（3名）

※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は代表執行役社長1名のみです

コーポレート・ガバナンス強化の歴史

2002	取締役の人数削減、社外取締役の招聘を開始
2005	指名・報酬に係る任意の諮問委員会を設置（透明性の向上）
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を開始
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・報酬・監査委員会の設置 ●取締役（社外・社内）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 POINT 投資案件の決定については、金額規模にかかわらず、原則として執行役社長に委任し、経営の迅速性を確保しています。取締役会は、執行役から報告された内容に基づき、経営判断原則にのっとり、適切な意思決定および業務執行が行われているかをモニタリングしています。
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
2025	執行役の報酬構成を改定（業績連動報酬割合の引き上げ、株式報酬への業績連動の導入）

社外取締役比率の拡大



目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会（指名委員会・報酬委員会・監査委員会）	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

イントロダクション

CEOメッセージ

成長戦略（2026年中計）

CFOメッセージ

持続的成長の実現

コーポレートガバナンス

データ

目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

役員一覧

取締役 2026年6月26日時点



取締役会長・議長
(指名委員・報酬委員)
内田 高史
取締役在任 12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 5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月退局)
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 3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)(2025年4月退任)
2021年9月 (一社)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(2026年3月退任)
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 4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**
(指名委員長・報酬委員)
淡輪 敏
取締役在任 4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(2026年3月会長退任、同年6月取締役退任)
2023年6月 当社取締役(現)



取締役 **社外**
(監査委員長)
小松 百合弥
取締役在任 2年目

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)ドワンゴ執行役員 CFO
2014年10月 (株)ドワンゴ取締役 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(2026年6月退任)
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 4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 3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
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(2026年3月退任)
2024年6月 当社取締役(現)



取締役 **社外**
(監査委員)
深澤 祐二
取締役在任 2年目

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)

役員一覧

執行役 2026年4月1日時点

代表執行役社長		笹山 晋一 CEO(最高経営責任者)
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		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)を導入しています。

委嘱事項	委嘱内容(委嘱領域)
CFO 最高財務責任者	財務戦略・資本政策、IR
CHRO 最高人事責任者	人的資本政策・タレントマネジメント、採用・育成、評価・処遇制度
CRO 最高リスク管理責任者	リスクガバナンス、クライシスマネジメント
CTO 最高技術責任者	技術・知財
CDO 最高デジタル責任者	DX戦略(変革、価値創造)、AI戦略・ガバナンス統括
CIO 最高情報責任者	IT戦略・ガバナンス、データ基盤管理・セキュリティ
CCO 最高コミュニケーション責任者	グループブランド戦略、ブランドマネジメント
CLO 最高法務責任者	グループ法務

執行役員 2026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
	辻 英人	一般社団法人日本ガス協会 専務理事
常務執行役員	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
	村越 正章	CRO、総合企画部、秘書部、資材部、総務部、法務部、法人営業部
	清水 精太	CDO、DX推進部、ソリューション共創本部長
	中村 肇	海外事業カンパニー副カンパニー長バリューチェーン統括
	川村 俊雄	CTO、グリーントランスフォーメーションカンパニー長
	五嶋 希	CHRO、CCO、人事部、広報部、コンプライアンス部、監査部
	上中 孝之	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
執行役員	奥村 栄吾	東京ガス不動産(株) 取締役 専務執行役員
	大橋 太郎	カスタマー&ビジネスソリューションカンパニー リビング戦略部長
	石坂 匡史	エネルギートレーディングカンパニー 最適化戦略部長
	小和田 祐子	秘書部長
	曾我 豪	財務部長
	八尾 祐美子	Tokyo Gas Asia Pte.Ltd.(東京ガスアジア社) 取締役社長
	星崎 友洋	ソリューション共創本部 ソリューション事業創造部長
	村田 行麿	海外事業企画部長
	堀坂 研太郎	総合企画部長
	櫻井 賢司	エネルギートレーディングカンパニー TG Energy Trading Pte Ltd.社長
	西山 智之	地域担当
	藤井 英一郎	Tokyo Gas America Ltd.(東京ガスアメリカ社) 取締役社長
	高橋 祐子	資材部長
	永友 修	CLO、法務部長
	内田 進	東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株) 取締役 専務執行役員 エネルギーソリューション本部長
	岸澤 剛	DX推進部長

イントロダクション

CEOメッセージ

成長戦略(2028中計)

CFOメッセージ

持続的成長の実現

コーポレートガバナンス

データ

目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

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/226gm.pdf#page=10>

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	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

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

取締役会

議長メッセージ



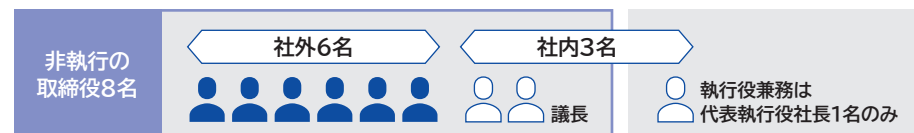
取締役会長・議長
内田 高史

2025年度は、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に向け重要な一年となりました。まず、取締役会実効性評価の結果を踏まえ、モニタリングモデルを志向する当社取締役会の役割・機能として、「取締役会のモニタリングのあり方」を明確化し、取締役間で共通認識を醸成しました。これにより、取締役会として何を、どのような視点で監督していくのかというガバナンスの基盤を改めて整えることができたと考えています。

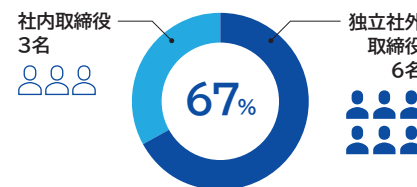
この共通認識のもと、2026-2028年度中期経営計画(以下、中計)の策定に向け、7月から10月の決議に至るまで毎月議論を重ねました。経営理念を起点に新たに見直したマテリアリティを中計へと具体化する一連の流れを意識しつつ、資本市場を意識した目標設定との整合性も図りながら、中長期的な企業価値向上に資する内容となるよう、取締役会において執行と活発な議論を交わしました。年度後半の取締役会アジェンダでは、各カンパニーおよび事業会社の中計実現に向けたアクションプランについても取り上げ、内容について確認したことで、中計達成に向けた取り組み状況を的確に把握するとともに監督できたと考えます。今後も非執行の取締役会議長として取締役会に適切に議案提供を行い、監督機能の充実が図れるよう議事運営を行っていきます。

取締役会の構成

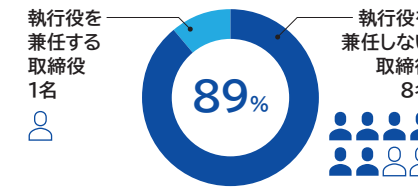
指名委員会等設置会社として、取締役会がより効果的に監督機能を果たすため、執行役を兼ねる取締役は代表執行役社長1名のみとし、執行と監督の機能を明確に分離し、緊張感のある経営を実現します。その上で、多様性と客観性のある監督を取締役会運営の中心に置くため、2/3程度を社外取締役で構成します。



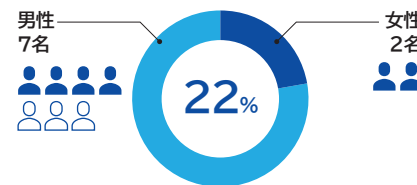
独立社外取締役比率



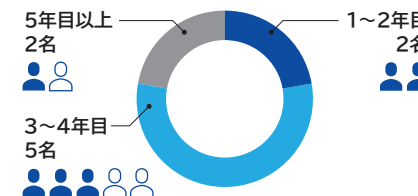
非執行の取締役比率



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

- 取締役会は、社外取締役の経験・知見・スキルも活かした多様な視点や、経営全体を俯瞰した視点から当社グループの中長期的なありたい姿も踏まえ、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において、適切なリスクテイク等の示唆や気づきを執行に与え取り組みを後押しする。
- 執行が、委任された権限に対して取締役会に適時かつ判断根拠を明確にする報告を行うことで、取締役会はより実質的なモニタリングを実行し、取締役会と執行との両輪で当社グループの持続的な成長、中長期的な企業価値向上を実現する。
- 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う。決議後は、中期経営計画で定めた目標と単年度計画の達成に向けた取り組み状況をモニタリングする。

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

取締役会

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。2025年度は、中計について決議するとともに、その前段では、社会課題を解決するための取り組み指針として7つのマテリアリティを決議しました。中計策定にあたっては、当社グループの強みを生かした成長ストーリーや、成長性・収益性を重視したポートフォリオマネジメント、株主還元方針の改定について議論し、執行が取り組むべき最重要指標としてROE9%をはじめとする中計の主要計数目標を決定するとともに、中計達成に向けた事業別の取り組み方針等についても確認しました。

年間スケジュール

		2025年 6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2026年 1月	2月	3月	4月	5月	
決議						・株主還元方針の改定 ・26-28中計					・26年度計画 (KGI・KPI含)			
報告	中計		26-28中計案					各カンパニー・基幹事業会社の中計アクションプラン						
	単計							26年度計画案						
	モニタリング 他	内部 統制						リスク管理		IT関連	人事政策		取締役会の 実効性評価	
			◆			◆			◆			◆		
			四半期決算およびKGI・KPI等の進捗状況(開催月◆)											
オフサイト ミーティング等		★	★		★			★	★	★	★	★		
		防災訓練、サイバーセキュリティ訓練、インフラ関連施設、ソリューション開発施設、DXフォーラム等の見学(開催月★)												
			社外取締役と社長の 意見交換					社外取締役間 の意見交換						

※2025年5月 新マテリアリティ決議(9/1付改定) ※取締役会議題の一部を抜粋しています

社外取締役へのサポート

当社は、取締役会、指名委員会、報酬委員会および監査委員会それぞれに事務局を設置しています。

取締役会資料の事前説明

取締役会での建設的な議論に向け、社外取締役6名を対象に、取締役会の数日前に資料配付および各業務原局から事前説明を実施しています。あわせて、執行の経営会議資料についても議事録とともに閲覧可能な仕組みとしています。

オフサイトミーティング

非執行の取締役8名(社外取締役6名を含む)を対象に、取締役会以外での事業理解の機会としてオフサイトミーティングを実施しています。視察や現場社員との意見交換を通じて、事業内容や課題への理解を深め、取締役会での議論の深化につなげています。



LNG船受入海上栈橋(扇島LNG基地)視察時の様子

目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

取締役会

取締役会の実効性向上

取締役会では、毎年実施する各取締役によるアンケート評価および第三者評価に加え、社外取締役間での意見交換を通じて、取締役会全体の実効性について分析・評価しています。

これらの評価結果および意見を踏まえ、抽出された課題への対応策について取締役会で議論し、翌年度の取締役会の運営方針を定め年間アジェンダを策定しています。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。



2024年度の実効性評価を踏まえた2025年度の主な取り組み

2024年度の実効性評価

2024年度は、外部機関による第三者評価を実施し、ガバナンス改革への継続的な取り組み等を背景に、取締役会の実効性は概ね確保されているとの評価を得ました。一方で、社外取締役のモニタリング機能の強化や、取締役会運営・資料等のさらなる充実が課題として示されました。

2025年度の主な取り組み

上記の課題を踏まえ、「取締役会のモニタリングの在り方」を策定し、取締役会内の共通認識の深化を図りました(P54)。その上で、中計策定に向け、事業ポートフォリオ、価値創造ストーリー、キャッシュフローやサステナビリティ課題への対応等について、多様なステークホルダーの視点から、複数回にわたり議論を実施しました。さらに、執行からの投資案件の報告については、案件の概要にとどまらず、全社ポートフォリオにおける位置付けや全社BS/PLへの影響を踏まえ、結論に至る背景や主要な論点を俯瞰的に整理した資料としました。加えて、現場視察や社員との意見交換を取り入れたオフサイトミーティングを通じて、資料説明だけでは捉えきれない事業の実態や課題への理解を深めました。

2025年度の実効性評価に対する評価

各取締役によるアンケート評価を踏まえた第三者評価結果

<アンケート項目>

- ①取締役会総評 ②取締役会の役割 ③議案設定 ④メンバー構成
⑤審議(モニタリング、議論の質、委員会連携等) ⑥運営 ⑦支援体制 ⑧取締役の貢献
⑨役員間コミュニケーション・投資家対話 ⑩議案重要度・議案充実度

<第三者評価結果>

- 貴社取締役会の実効性は、良好な水準にて確保されているものといえる。
- タイムリーかつ柔軟な議案設定や、議長による適切な議事進行に関する評価が向上しており、実効性の高い審議が行われていることがうかがえる。
- 一方で、執行に対する指摘事項へのフォローのあり方や、議案説明の充実度等については、さらなる改善の余地が見受けられる。

社外取締役による意見交換を通じて得た課題認識

当社では、取締役会の実効性評価にあたり、アンケートに加え、社外取締役による意見交換の機会を設け、取締役会の運営およびモニタリングの実効性に関する課題について議論しています。主な意見は以下のとおりです。

- 中計に基づく単年度計画(非財務KPIを含む)については、進捗モニタリングの強化が求められる。
- 投資案件については、過去投資も含めた全体像を踏まえたモニタリングが必要である。
- 指名・報酬・監査委員会の活動報告は、討議過程を含めたタイムリーな共有が望ましい。

2025年度の実効性評価を踏まえた2026年度の主な取り組み

上記の評価結果および課題認識を踏まえ、今後の施策について議論し、2026年度の運営方針について確認しました。前年度に決議した「マテリアリティ」への対応状況および「中計・単年度計画に基づくKGI・KPI」については、年間アジェンダに組み込み、定量的な実績の確認に加え、その達成に向けたプロセスも継続的にモニタリングを行うことで、監督機能の実効性向上を図ります。また、指名・報酬・監査委員会の活動報告は、決議内容に加え、課題認識や討議過程も適宜共有し、取締役会との連携強化を図ることで、その議論を取締役候補者に求めるスキル・役割や役員報酬制度等の見直しに活用します。

目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

指名委員会

指名委員長メッセージ



社外取締役
淡輪 敏

2025年度の指名委員会では、就任4年目を迎える笹山晋一代表執行役社長の再任について取締役会に上程しました。同氏は、外部環境が大きく変化する中、変革期のトップとして2023-2025年度中期経営計画(以下、23-25中計)で掲げた目標の達成に向けて経営を主導し、企業価値向上に貢献してきました。実際に、再任決議後に公表された2025年度決算においては、23-25中計で掲げたROE・ROAをはじめとした主要指標について、計画を大きく上回る結果を出しています。かつ、2025年秋に取締役会にて決議した2026-2028年度中期経営計画を着実に遂行し、当社グループの持続的成長を確実なものとするためには、さらなる挑戦・飛躍が必要であることから、これまでの実績を踏まえ、同氏が引き続き最高経営責任者(以下、CEO)として執行を牽引することが最適であると判断しました。2026年度の委員会では、確実かつ有効なCEOサクセッションを実現すべく、中長期サクセッションプランに加え非常時の対応も視野に議論を深めていきます。

第226回定時株主総会の取締役選任議案については、取締役の構成や各取締役のスキル・役割・在籍年数等を踏まえ9名全員の再任を決定し、いずれも高い賛成率で選任されています。

第226回定時株主総会の取締役選任議案については、取締役の構成や各取締役のスキル・役割・在籍年数等を踏まえ9名全員の再任を決定し、いずれも高い賛成率で選任されています。

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。



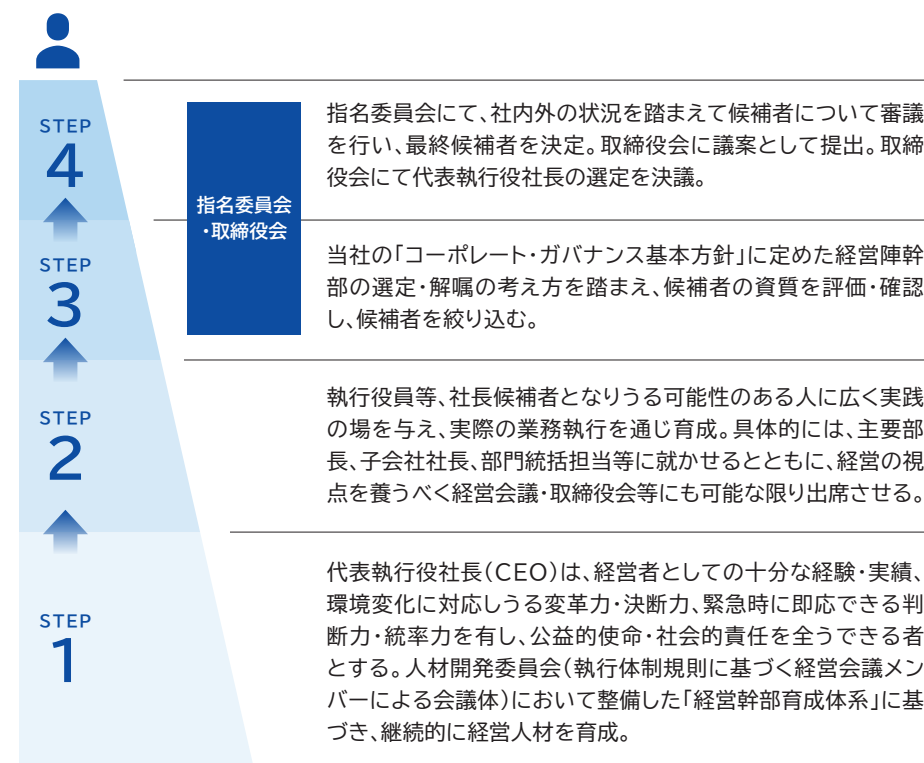
指名委員会の活動状況

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8回※)。

※年間開催回数は、2025年6月株主総会後から2026年6月株主総会前まで

代表執行役社長の選定プロセス



目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

報酬委員会

報酬委員長メッセージ



社外取締役
山村 雅之

2025年度の活動内容に触れる前に、まず、2024年度の報酬委員会では、執行役の報酬構成を大きく見直し、業績連動報酬割合を引き上げるとともに、従来は非業績連動であった株式報酬についても業績連動の仕組みを導入しました。報酬全体に占める業績連動部分の比率が高まり、企業価値の向上に向けたインセンティブが一層強化されています。

こうした報酬体系の変化を踏まえ、業績に対する適切な責任意識の醸成と、経営の健全性・透明性のさらなる確保を図る観点から、2025年度の報酬委員会では、「役員報酬に関わる基本方針」を改定し、新たにマルス条項およびクロウバック条項を規定しました。これにより、財務情報の重大な修正等が生じた場合や法令またはコンプライアンス違反等が認められた場合には、報酬の減額や支給済報酬の返還を求めることが可能となり、報酬制度の公正性と規律を一層高めています。引き続き、報酬制度が適切なインセンティブとして機能するとともに、その透明性および規律が確保されるよう、役員報酬がバナンスの向上につとめます。

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としました。

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(マルス・クロウバック条項の導入)、2025年度の業績評価、2026年度の業績評価指標の策定、報酬水準の検討等について、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7回*)。

※年間開催回数は、2025年6月株主総会後から2026年6月株主総会前まで

役員報酬に関わる基本方針



役員報酬に関わる基本方針

<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/stock/pdf/kabu/226gm.pdf#page=42>

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。

年間報酬の構成

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。

マルス条項・クロウバック条項

マルス条項

支給対象者に、法令またはコンプライアンス違反等が認められた場合には、未支給の報酬の全部または一部を不支給または減額とすることができる。

クロウバック条項

支給または交付済みの業績連動報酬について、適用のある業績連動報酬に影響する当社の財務諸表の重大な修正事由が発生した場合や重大な会計上の誤りが明らかとなった場合、また、報酬の支給または交付後に、支給または交付の対象者に、法令またはコンプライアンス違反等が認められた場合、当該報酬の全部または一部の返還を求めることができる(退任役員を含む)。

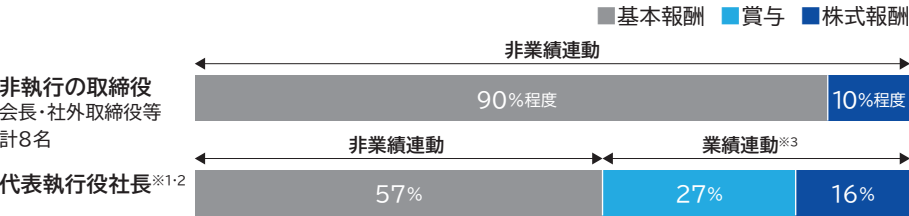
※役員報酬に関わる基本方針の一部を抜粋しています

目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

報酬委員会

取締役および執行役の報酬の構成



※1 代表執行役副社長(計2名)の報酬構成は、基本報酬59%、賞与27%、株式報酬14%です
※2 業績連動報酬に係る目標達成率が100%の場合の報酬構成です
※3 賞与の変動幅は0~200%、株式報酬の変動幅は80~120%です

執行役の業績評価指標

執行役の賞与および株式報酬に係る2026年度の業績評価指標については、当該年度の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。

POINT

2025年度より、財務指標については対計画の達成度に加え、前年度実績からの改善度を反映する仕組みを導入しています。これは、期ずれや油価等の外部要因により業績の変動が大きいという事業特性の下、目標値が前年度実績を下回る場合でも達成と評価されるケースが生じることから、指標と実績との関係をより適切に反映することを目的としたものです。

分類	ウェイト	業績評価指標	基準値
財務指標	15%	ROE	13.2%
		ROIC	6.3%
		当期純利益	2,268億円
	65%	ROE	8%
		ROIC	4.8%
		当期純利益	1,340億円
非財務指標 (ESG)	20%	CNエネルギー・価値販売量	147万t-CO ₂
		CO ₂ 削減貢献量	1,300万t-CO ₂
		高エンゲージメント回答率	64.5%
		エンタープライズ・アーキテクチャ統合進捗度(集約済システム数)	30システム

※1 前年度実績からの改善度を評価します ※2 今年度計画の達成度を評価します

賞与

執行役の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回支給しています。指標については報酬委員会で毎年度検討を行い選定しています。

株式報酬

取締役および執行役の中長期インセンティブ報酬として、信託を用いた非金銭型の株式報酬制度を導入しています。付与したポイント数に応じて退職時に株式を交付します。
〈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ています(非業績連動)
〈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ています(業績連動)

報酬水準の検討

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ています。具体的には、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、他社動向等も踏まえ、報酬委員会において議論しています。

報酬等の総額 (2025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）
		基本報酬	賞与	株式報酬		
			業績連動	非業績連動	業績連動	
取締役※ ¹ （うち社外取締役）	230 （90）	202 （81）	－ （－）	27 （9）	－ （－）	10 （8）
執行役※ ²	377	180	144	－	52	4

※1 取締役の報酬等には、2025年6月27日開催の第225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 取締役を兼ねる執行役1名の報酬等は、執行役の報酬等に記載しています

目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

監査委員会

監査委員長メッセージ



社外取締役
小松 百合弥

2023-2025年度中期経営計画の最終年度を迎え、各事業の規模・領域が一層進展するとともに、高い資本効率の達成をコミットメントしている状況を踏まえ、2025年度の監査委員会ではリスク・アプローチに基づき、①事業規模・領域の拡大に対応したグループ内部統制システムの構築・運用状況およびその実効性、②企業価値向上に資する財務戦略および経営管理の状況、③拡大・多様化するサプライチェーン全体における多様な従業員のエンゲージメントおよびコンプライアンスの状況の3点を重点監査項目として設定し、内部統制システムの活用を中心としつつ、グループ内執行部門との意見交換等、各種監査活動を実施しました。

また、前事業年度の監査で把握した課題への対応状況を代表執行役に確認するとともに、次年度の監査計画の立案に先立ち、年間監査活動の振り返りと意見交換を実施し、PDCA視点でより効果的な監査を目指しました。引き続き、効果的かつ効率的な監査活動に取り組み、適時・適切・適法な業務執行と成長投資を促す提言をしていきます。

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4名のうち2名は財務および会計に関する相当程度の知見を有しています
※社内監査委員(1名)は非業務執行取締役が常勤で担務しています

監査委員会の活動状況

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」ことを活動の目的としており、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14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、2025年6月株主総会後から2026年6月株主総会前まで

年間活動イメージ(監査活動のPDCA)
<https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/pdf/yuho/yuho2606.pdf#page=60>

2025年度 重点監査項目に基づく往査分野と確認事項

往査分野	監査委員会が確認した事項
グループ経営管理部門	グループ内部統制システム、グループリスク管理等
財務部門	財務戦略、経営管理、投資評価等
導管事業	経営課題、法的分離後の内部統制、従業員・協力企業の状況等
ソリューション事業	経営課題、組織再編後の内部統制、サプライチェーン管理等

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効果的な相互連携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。2025年度は、近年の企業不祥事の発生状況も踏まえ「リスクの覚知から初動における監査役の視点・行動」をテーマに外部専門家による講演を行い、監査委員がファシリテーターとなり子会社監査役と意見交換を実施しました。



目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

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、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。

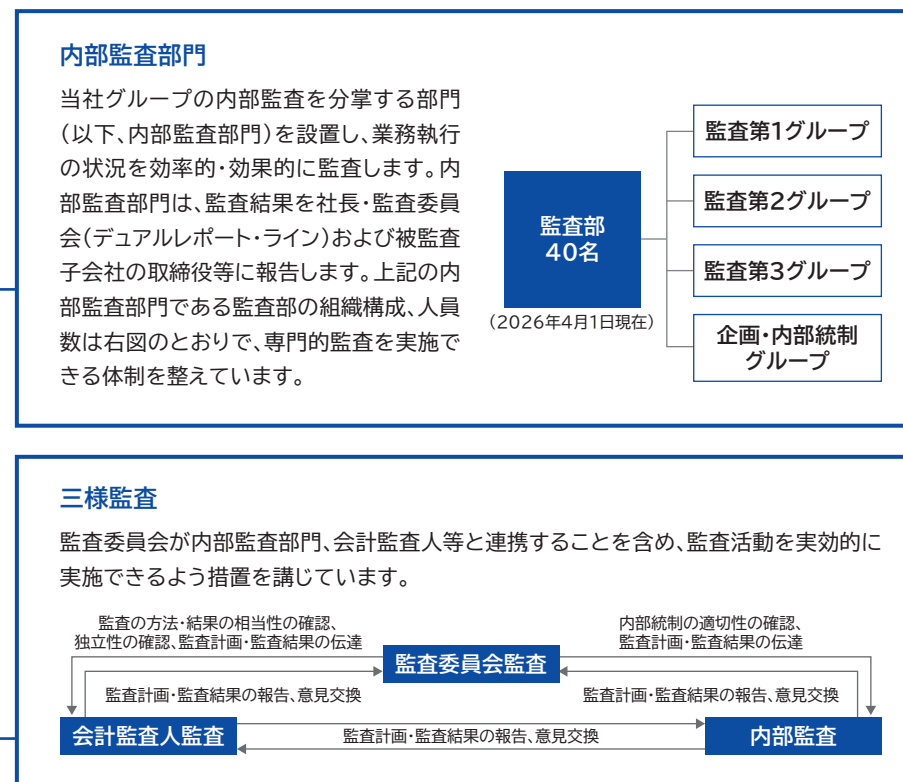
体制の概要

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.62 コンプライアンス ● P.63
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.64
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.61

「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



目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

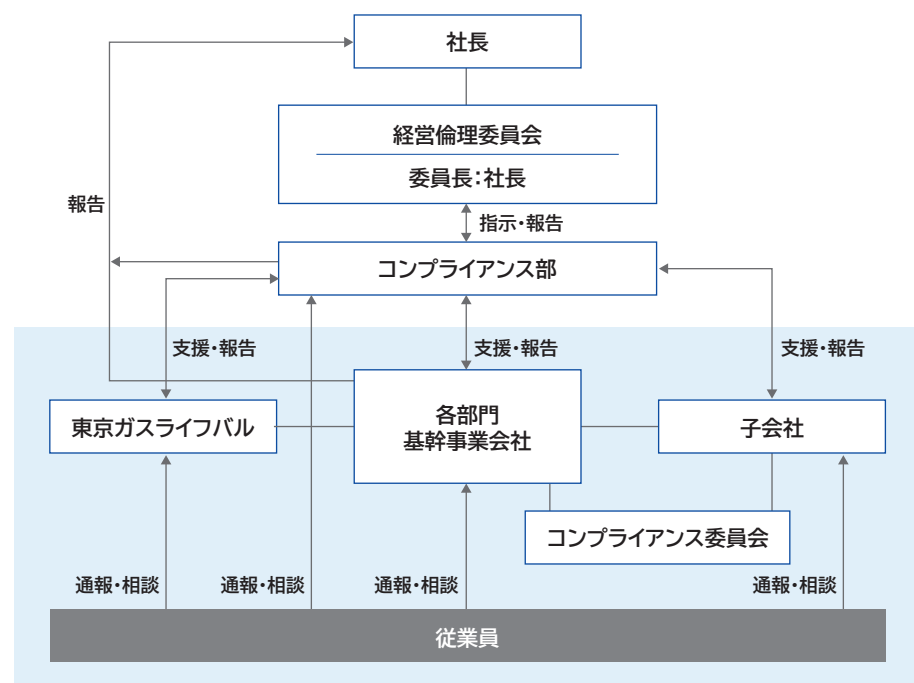
内部統制

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」(以下、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、講演会、職場勉強会等)。グループ全体を対象とするeラーニング研修や、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、「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上での必要な知識・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。

コンプライアンス推進活動の効果を把握するために、当社グループの役員・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実施し、抽出した共通課題は次年度以降の取り組みに活かしています。

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所等が連携して事実確認等を行い、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、「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。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。

目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

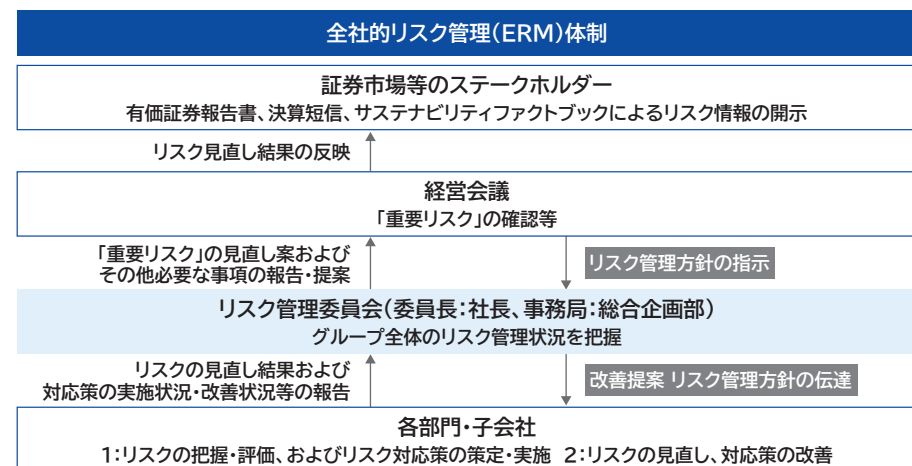
内部統制

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、経営会議に報告しています。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300名(2026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。

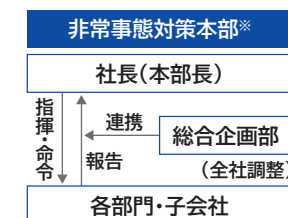


投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事業等のリスク (2026年4月1日)

- 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**
 - (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) 不測の大規模停電
 - (5) 再生可能エネルギー設備の重大トラブル
 - (6) 病原性や感染力の高い感染症の流行
 - (7) サプライチェーンリスク
 - (8) 海外事業展開に伴うリスク
 - (9) 天候変動によるガス・電力販売量の変動
 - (10) 競争激化による需要の減少
 - (11) 法令・制度・国及び地方自治体の政策変更
 - (12) 新たな環境規制等への対応
 - (13) 事業環境の変化による既存需要の減少
 - (14) 新市場開拓の遅延
- 「脱炭素・最適化・レジリエンス」に貢献するソリューションの提供**
 - (1) 都市ガスの保安確保・ガス機器等製品品質上の問題
 - (2) 不十分なCS・お客さま対応
- 事業変革と価値創出のためのイノベーション**
 - (1) 技術開発の遅延
- 多様な人材の尊重と挑戦による成長**
 - (1) 事業遂行の担い手不足
- ステークホルダーとの共創と社会的責任の遂行**
 - (1) 事故・災害等の発生
- 組織の力を高め、拡げるリアルとデジタルの融合**
 - (1) AI特有のリスク
- 安心・安全・信頼の期待に応える経営基盤の強化**
 - (1) 個人情報流出
 - (2) ITシステムの停止・動作不良
 - (3) サイバー攻撃
 - (4) コンプライアンス違反
 - (5) 人権問題への不十分な対応
 - (6) 原料費変動
 - (7) 電力市場やLNG価格の変動
 - (8) 市場価格・金利の変動
 - (9) 投資未回収

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、重要業務システムの停止、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及び情報漏えい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。



目次

社外取締役座談会	46
方針・体制	50
役員一覧	52
取締役会	55
各委員会(指名委員会・報酬委員会・監査委員会)	58
内部統制	62
株主・投資家の皆さまとの対話	65

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付きを取締役会・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(代表執行役社長ほか)
- 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(2026年3月)

取締役会の実効性等について株主・投資家の皆様と対話の充実を図り、経営方針や執行のモニタリングに活かすとともに中長期的な企業価値向上を図る目的で、2022年度より開催しています。2025年度は2名の社外取締役が出席し、株主・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。当日の対話の一部をご紹介します。



山村取締役



Q 東京ガスのさらなる成長に向けた期待や課題について、どのように考えていますか。
当社は、都市ガス事業の拡大を経て電力事業に参入し、総合エネルギー事業者として成長してきました。今後はエネルギーを中心に、海外・ソリューションにおいてもさらに拡大する、成長の第三ステージに入っています。2026-2028年度中期経営計画(以下、中計)はさらなる成長への大きな一歩として期待する一方で、事業拡大に合わせた人材確保・育成や企業文化の変革は課題の一つです。また、投資には積極的にチャレンジすべきですが、投資規律とのバランスも大事だと考えています。

Q その実現に向けて、これまでの経験を活かしてどのように貢献したいと考えていますか。
DXが中計の要となるため、デジタル・技術分野の専門性を活かして支援したいと考えています。DXやシステムについては取締役会においても多々議論していますが、自身の経験から、失敗しないためにはシステム部門だけでなく現場も一体となって取り組むことの重要性などを発信しています。また生産性改革の経験を活かし、特に国内事業の効率化への助言により利益向上に貢献したいと考えています。

その他、以下をはじめとするさまざまなご質問を頂きました。

- 中計についてどのような関わり方をしたか
- ソリューションの成長は期待したいが過去の実績から見てもチャレンジングな目標ではないか
- 海外事業に取り組む意義、シナジーについてどのように考えているか
- 赤字事業の改善は社外取締役としてどの程度コミットし監督するのか

小松取締役



Q 東京ガスのさらなる成長に向けた期待や課題について、どのように考えていますか。
中期的には海外事業とソリューション事業に期待しています。海外は米国中下流事業など収益が振るわない状況もありますが、当社は海外投資の経験も積んできているため中下流・アジアの事業成長に期待しています。ソリューションについては、日本の会社はDX・AIの活用が進んでいない中で、当社はビジネスの進め方が堅実である一方でITの知見もあるため、当社と同様に堅実な社風を持つ会社ソリューションを提案するポテンシャルがあると考えています。

Q その実現に向けて、これまでの経験を活かしてどのように貢献したいと考えていますか。
海外・ソリューションの強化のためにはM&Aやアライアンスの実行機能の高度化、投資とリスク管理のバランスが重要であるため、ファイナンスの知見、PMIやプライベートエクイティファンドでの経験も活かし、会社全体のガバナンス向上に貢献していきたいと考えています。また、社外取締役として、執行の経営判断プロセス、それによる投資、各事業部の目標、アクションプランやリカバリープランについてモニタリングし、結果として企業価値を向上することをミッションにしています。

- 株主還元と成長投資のバランスについての考えや、取締役会における議論について
- 事業拡大に合わせた人材育成について、課題感と解決策はどのように考えているか
- 役員報酬の固定部分・変動部分の比率についてどのように考えているか



2025年度 社外取締役スモールミーティング 主なQ&A
https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/event_j.html