東京ガス株式会社　社外取締役スモールミーティング　主なQ&A
2026年3月9日（月）開催

１．社外取締役の役割

Ｑ：会社の更なる成長に向けた期待・課題と、自身の経験を活かした貢献策、ミッションおよびその進捗についてどう考えているか。

Ａ（山村取締役）：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更に拡大する成長の第三ステージに入っている。2026-2028年度中期経営計画は更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だと考えている。また、積極的に投資にもチャレンジすべきであるが、投資規律とのバランスも大事だと考えている。自身の貢献としては、DXが次期中期経営計画の要となるためデジタル・技術分野で支援したいと考えている。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るが、自身の経験から、長期視点で失敗しないためにはシステム担当部門と現場が一体で取り組む重要性などを発信している。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。

Ａ（小松取締役）：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る。海外は米国中下流など収益が振るわない状況もあるが、海外投資の経験も積んできており、今後は中下流・アジアの事業成長に期待する。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、当社はビジネスの進め方が堅い一方で、ITの知見・ブランドがあるため堅実な社風の会社に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る。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や、投資とリスク管理のバランスが課題であるため、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。また、社外取締役として、執行による経営判断プロセス、当該判断に基づいて行われた投資の状況、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る。

２．中期経営計画

Ｑ：2026-2028年度中期経営計画についてどのような関わり方をしたか。執行サイドにどのような意見を伝えていたのか。

Ａ（小松取締役）：6月に就任してから、7月には集中討議という形で半日議論し、その後も取締役会で3回ほど議論した。他社でも社外取締役を務めているが、他のどの会社よりも議論の機会は多く、私も含め各取締役から多数の意見が出された。たとえば、メインターゲットを資本市場に定めたことは伝える相手がクリアになった点で良かったが、一方従業員向けにはカバーできていない部分もあったため、ROICツリーなど現場のアクションプランにつながるような従業員向けの説明が必要であること、それを人事評価にも反映することなどを提言した。また、ROICは各論で進めると全体最適

にならないため、カンパニー間や事業部間のコミュニケーションを密にとるべきという点も提言した。

３．成長戦略、事業ポートフォリオ、収益性改善

Ｑ：ソリューション事業の成長は期待したいが具体の情報量が少なく、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。

Ａ（山村取締役）：ソリューション事業の利益をどのように伸ばすかという点は、取締役会でも度々議論した。家庭向けについては、過去からの低収益事業もあるため利益率の改善に不退転で取り組むことに期待する。法人向けは、既に関東エリア以外にも全国に事業を拡大しており、海外にマーケットを拡大する計画もリアリティがあると考えている。中期経営計画は目標をある程度積み上げて作る側面もあるが、この期間に知恵を出し、次に何に取り組んでいくか、いかに未来につなげていくかという側面もある。ただ、仕上がりとしてはROE9%を目指していくことに変わりはなく、そのためにはソリューション事業を伸ばす必要があるという議論は継続して行っており、社外取締役から執行サイドにも意見している。

Ｑ：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。

Ａ（小松取締役）：当社の成長を考えると、国内エネルギーだけでの成長戦略は描きづらい。次の成長ストーリーを考えると海外はチャレンジすべきであり、既存の事業から広げている海外の垂直統合ビジネスは戦略としては間違っていない。当社の中長期的成長性に対する投資家のコンフィデンスレベルやアカウンタビリティという点でまだ課題があるが、海外の LNG 液化事業への参画等で海外でのビジネスの仕方、M&A の知識などを獲得し、会社としてのスキルが向上すれば理解を得られる。足元順調な米国の上流事業だけでなく中下流事業に関しても、トータルリスクはコントロールされているので、失敗を恐れず海外への展開は続けてほしいと個人的には考える。企業は常に成長を目指すべきだと考えているため、投資をやめるよりは長期的に十分なリターンが取れるように、M&A や事業展開を成功させる人材、プロセス、体制構築に力を入れてほしいと考える。

Ｑ：赤字事業の改善は社外取締役だからこそ踏み込める領域だと思うが、どの程度コミットし監督するのか。

Ａ（小松取締役）：赤字事業については、最長でも３年以内で黒字化が必要だと考えている。従って、少なくとも２年後ぐらいに、どの程度赤字が減ったか、当初の予定に対してどれだけ進捗したかをチェックする。その上で、明らかに進捗が遅ければリカバリープランを確認し、それでも改善が見込めなければ、撤退も視野に継続の判断をする必要がある。やむを得ない理由がある場合、株主・投資家の皆様には遅れている事情を説明するのは当然であるが、その場合も続けるのかやめるのかは会社としては考え続けてほしいと執行サイドに伝えていく。

４．資本効率・資本政策

Ｑ：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聞きたい。

Ａ（山村取締役）：中期経営計画の策定過程では、期間中にどの程度のキャッシュを生み出せるか、そしてそのキャッシュをどの領域にどのように使うかを議論した。株主還元は議論の中心であり、累進配当に加えて 2028 年度配当 140 円/株という、インパクトある数字を出せたのではと思う。また、ROE9%のためには自己資本コントロールも必要になってくる。一方で、国内事業だけでは成長が限られるため、もう数ステップ成長するにはある程度リスクをとって海外にも投資すべきであり、リスクをとれる体制も築けてきたという議論もしている。北米中下流やアジアにも出ていかないと、2030 頃の ROE10%到達は難しいと思う。米国上流事業での経験値が上がり資産入替も進めてきているので、連続で成長していくためには適切なリスク管理もしながらもう少し挑戦しても良いのではと考えている。

５．人材戦略

Ｑ：事業拡大に合わせた人材育成について、国内ガス事業の人材が依然として多い印象であるが、課題感と解決策についてどのように考えているのか。

Ａ（山村取締役）：人材が不足している分野は成長分野であることが多い。当社もグローバル人材は必要になる。また、ソリューションはご家庭向けと法人向けで求められる人材が異なり、ご家庭向けではデジタルを使って効率化できる人材、法人向けではより高度なエネルギーソリューション知識が必要になるだろう。技術者と営業は別の組織が多いが、営業も一定の技術知識を持ち、より高い技術が必要な場面では高度な知識を学んだ技術者がフォローする、といった体制に向けた人材の教育が重要だろう。AI 導入が進むと、特に管理部門の人員の余剰が生じる可能性が高く、そうした人材をスキル転換させるためにいかに教育し、成長分野に配置転換していくかが重要である。

６．役員報酬

Ｑ：役員報酬の固定部分・変動部分の比率について、固定部分が多いと思うが、どう考えるか。

Ａ（山村取締役）：昨年度、社外取締役に就任した時点での課題の一つが、業績連動比率が 15%程度であった点である。ガス事業のボラティリティの大きさが背景にあったが、見直すべきだと考えた。もう一つの課題が、報酬水準が低い点であった。これらを踏まえ、業績連動比率を 40%超に設定し、ある程度業績が出れば報酬水準も引き上げることができるようにした。株主の皆様にとっても、4 割の業績連動比率であれば納得感のある水準ではないかと考えているが、引き続き考えていかなければならないと思っている。

以上