

社外取締役メッセージ



経営層の想いが、少しずつ従業員に浸透

昨年6月から社外取締役として取締役会に出席していますが、私を含め社外取締役のみなさんが自由に発言され、非常に議論が活性化しています。当初はもっと堅苦しい取締役会を想像していましたが、榊原会長の手腕もあり、社外取締役が多様な視点から意見し、それに対して執行側経営陣が真摯に受け止めて検討することが繰り返されており、取締役会として有効に機能していると思います。また、指名委員会においても、社長の後継者計画、取締役が備えるべきスキル、社外取締役の独立性基準等、非常に重要な内容について議論をおこなってきましたが、事務局案に対して、ゼロベースで意見を言い合いながらまとめていくというかたちで議論が進められており、実効性が確保された運営ができていていると感じています。

また、これまでさまざまな部署の方々との対話をおこなってきました。当初は会社に対する不安や戸惑いの声が多く、経営層との温度差があるように感じましたが、新しい経営理念、中期経営計画、ゼロカーボンビジョン2050といった会社方針を策定し、これらに込めた思いを経営層がしっかりと発信していくなかで、従業員のみなさんの意識も少しずつ前向きに変わってきているように感じています。特に、新しい経営理念は、グループ会社も含めた中堅社員の方々が議論を重ね、経営層に提言するというプロセスを経てつくられたということもあり、従業員のみなさんにとって受け入れやすく、心に届くものだと思います。「あたりまえ」は易しい言葉である一方、すこく重みのある言葉であり、関西電力グループにふさわしい素晴らしい経営理念ができたと私自身も感じています。

チャレンジできる環境構築と 分かりやすい情報発信

当社は、エネルギーの安定供給という絶対的な使命を担っていることもあり、「失敗をしたくない」という気持ちが非常に強い企業風土だと感じています。そういうカルチャーはよい面もありますが、変化の激しい事業環境のなかで企業として持続的に成長していくためには、リスクを取りながらも常に新しいチャレンジをしていかなければなりません。そのようなチャレンジをしていく企業風土の醸成には、やはりダイバーシティの推進が重要です。男性だとか女性だとかに関係なく平等に機会が与えられる。一人ひとりが個性を活かした多様な意見を発信してチャレンジできる。そんな環境をつくるのが非常に大切ですし、そのために私がお手伝いできることがあればいくらでもやりたいと思っています。

また、社外に対する情報発信も重要なポイントであると考えます。お客さまや社会から選ばれ、必要とされ続けるためには、透明性がなにより重要です。原子力事業も含めて当社グループが日々どんな取り組みをおこなっているのか、それがお客さまや社会にどのような価値を提供しているのかということをもっと分かりやすく発信していかなければならないと感じています。

敢えて異なる意見を出し、 本質をしっかりと議論

私は東京生まれの東京育ちで、これまで関西電力とは縁もゆかりもありませんでした。しかも、電力業界とはまったく違う自由競争のグローバル企業出身であり、関西電力が創業以来築き上げてきた考え方やカルチャーとは、ほぼ真逆の立場の人間です。そういった経歴を期待されて、社外取締役に選ばれていると思います。皆が同じ方向を向いているときに、敢えて違った意見を出したりしながら議論を活性化することで、本当に何がいいのか、どうすべきなのかという本質をしっかりと議論できる取締役会となるように引き続き尽力してまいります。

また、従業員のみなさんとの対話は非常に有意義であり、今後も積極的に参加することで、従業員一人ひとりの意識の変化を肌で感じ取り、ダイバーシティを中心とした企業風土改革に向けたお手伝いができればと思っています。



取締役
監査委員会委員

内藤 文雄

コンプライアンス意識の着実な変化

金品受取り問題や退任役員の報酬を巡る問題を役員・従業員がどのように受け止めたかということが、当社が創生するための最も重要な出発点だと考えています。これらの問題に対する社会からの厳しい批判は当然であり、それを予想できなかったのは、「安定供給最優先であり、その阻害要因の回避だから許される」という気持ちがあったのではないか、公益の視点からの批判的検討や反省がない閉ざされた世界だったのではないか。また、米国エンロン事件後、コンプライアンス遵守やガバナンス強化が進展するなか、当社はその点検を怠り、他人事のように等閑視していたのではないか。このようにまで感じさせる事態だと私は見ていました。

昨年6月以降、取締役会や監査委員会への出席に加え、執行役員会議への陪席やさまざまな部署の方々と対話するなかで、役員・従業員は先述の問題を真摯に受け止め、「会社を変えなければならない」との強い意識を持っていると感じました。対話では、「一部の経営層がおこなったことで自分たちはきちんとやっていたのにと感じていたが、そうではなく自分たちのなかで、安定供給最優先で慣例的にやっておけば大丈夫という慢心があった。自己の業務を点検し、おかしいことがあれば改善していく。そうでなければ信頼回復はできない。」と語る方が大多数でした。

コンプライアンスは、目標ではなく「当然のこと」との意識を持つことが大切です。法令遵守という狭義ではなく、ビジネス・エシックスを念頭においた広義で理解し、これまでの仕事のやり方でいいのかを徹底して点検すること、そして、

白黒がはっきりつけられないグレーゾーンの問題を、一部署だけではなく、全社レベルで検討して指針を明確にすることが重要です。この観点からすれば、着実に意識が変化していると感じています。

リスクをどこまで許容できるかが成功の鍵

長期的な成長による企業価値の向上には、まず、失った信頼を取り戻すために、ガバナンスやコンプライアンス体制の実効性確保が必須です。利害関係のない社外取締役・社外委員が「見る、聞く、説明を求める、自ら調べ批判的に検討する」ことにより実効性が増します。社外取締役が約6割を占める取締役会が引き続きその役割を果たすことが必要です。

また、激変する経営環境やサステナビリティ推進を前提としたコア・ビジネスの継続と新たなビジネスの確立も求められています。これについては、選択と集中、投資におけるリターンの見積りとリスク許容の判断が重要です。新たな関西電力の創生に向けて、さまざまな事業プランが提案され、一部は実行に移されていますが、事業継続可否の判断のタイムスパンをどう設定し、経営目標が達成できないリスクをどこまで許容できるかが成功の鍵であり、2021年度はその見極めをする重要な段階にあると見ています。

関西電力や電力業界の「常識」は社会に通用するのかを常に省察

当社グループは、不確実性が高く、多様かつ複雑な条件のなか、会社の進路を方向付ける意思決定にチャレンジしています。金品受取り問題等は許し難いことでしたが、10年後には「よりよい会社になった」、「生まれ変わった」と評価されるような会社の姿の確立を期待したいです。

社外取締役の立場は、執行に関与するのではなく、監督に徹することです。そのためには、事実に関して十分かつ適切な情報が必要であり、今後もその入手に努めます。情報は執行側にありますが、執行側が報告や情報提供をおこなうには、根拠となるデータをきちんと収集、整理、保持する必要があります。また、自らの決定・提案事項を社外の眼にさらすこととなりますから、牽制の効果も期待されます。当社グループや業界の「常識」は社会に通用するのかが、常にこの省察を念頭に、社外取締役としての牽制に引き続き注力したいと思います。