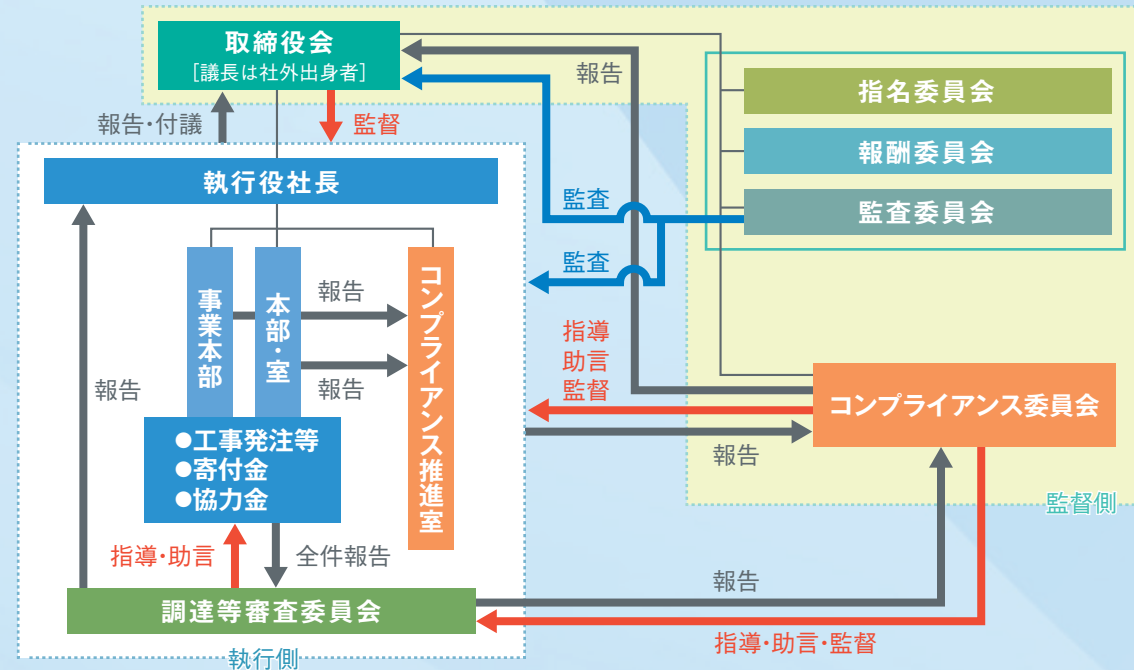


新たなガバナンス体制



実効的なガバナンス体制を構築、 新生・関西電力の挑戦

執行と監督を明確に分離、外部の客観的視点を重視した実効的なガバナンス体制の構築に向け、指名委員会等設置会社に移行した関西電力。法定3委員会委員長も務める新会長および社外取締役に、関西電力の経営課題への視点と実行への抱負を訊く。

さかきばら さだゆき ●1943年神奈川県生まれ。名古屋大学大学院工学研究科修士課程修了。東レ代表取締役社長・会長、日本経済団体連合会会長等を経て、現在、経団連名誉会長。総合資源エネルギー調査会会長なども歴任。2020年6月、関西電力取締役会長。

社会の信頼と従業員の誇りを取り戻す

関西電力取締役会長／指名委員会委員長 榊原定征

関

西電力は、エネルギーの安定供給という国民生活や経済活動の基盤となる事業

を担う極めて公益性の高い企業である。その企業が一連の問題を引き起こしたことで、事業に不可欠な社会からの信頼を失墜させてしまい、大変厳しい事態に至っている。加えて役員に対する従業員の信頼も損なった。会社というのは「人」であり、従業員の信頼回復なくして会社の再建はなしえない。私は従業員も含めたステークホルダーからの信頼回復が喫緊の課題だと認識している。

関西電力は6月、指名委員会等設置会社に移行した。これは、経営の執行と監督を完全に分離した、ガバナンスに大変優れた体制だ。国内の上場企業ではまだ採用例が少ないが、欧米では主流となっている。さらに、取締役13人の内、過半数が社外取締役、法定3委員会も指名・報酬委員会は全員が社外という透明性・客観性の高い意思決定ができる体制となっている。新体制において、私は取締役会では議長として、株主目線・社会の目線で執行側の経営に問題がないかを



検証しつつ、業務改善計画で掲げた再発防止策の実行状況等を監督していく。指名委員会委員長としては、透明性のある選定プロセス、客観性のある人選を大切に、将来的な経営トップの後継者計画策定等にも万全を期したいと考えている。

私は独立した社外の立場にあり、執行とは一線を画した上で、ガバナンス改革に力を尽くしていく。一方で、関西電力の一員のつもりで、社長と共に先頭に立ち、「ユーザー目線の欠如」「内向き」と批判された企業体質を抜本的に是正し、信頼回復に努めるとともに、関西電力の持続的成長に向けても精一杯取り組みたい。

会長内定後、関係先に挨拶に伺った際、社会の皆さまが大変厳しい目で見ておられることを痛感したが、一方で「かつての力強い関西電力として早く復活してほしい」との声も多かった。

私は東レの社長時代からイノベーション（改革と創造）を大切にしてきた。繊維会社と電力会社ではやることは異なるが、考え方は同じで新たな発想を持つてチャレンジしていくことが必要だ。

コロナ禍、脱炭素化やデジタル変革など世界の企業は今、激しい環境変化の渦中にある。私の好きな言葉「適者生存——強いもの、大きいものが生き残るのでなく、環境に適合したものが生き残る」は、関西電力にも当てはまる。変わりゆく環境に機敏に適合しながら、経営陣や従業員とともに、力を合わせ、関西電力の持続的成長へ果敢に挑み続けたい。

「莫妄想」、現実を見据え、自力更生を

関西電力取締役／報酬委員会委員長 小林哲也

私

の出身母体（近鉄HD）が手がける鉄道事業は、公益性において電気事業と共通点が多い。いずれも社会インフラであり、それぞれ安全運行、安定供給が生命線。今回は原子力発電による電力の安定供給に支障を来たしかなない事態に関西電力の役職員は動揺し、コンプライアンスを後ろに回してしまった。

私の愛読書である新渡戸稲造の『武士道』では日本人の倫理の基本に「義」「勇」「仁」があると記されている。「義」は正義の道理、「勇」は勇気ある行動、「仁」は他者への配慮だ。今回の件で関西電力は、勇気を持って正義を貫き、自らを律して金品を押し返すべきだったのは言うまでもない。

特に反省すべきは、個人に任せ組織で対応しなかったこと、事実を隠蔽したことだ。ミスや不祥事を隠したりごまかしたい気持ちは誰にでもあるが、隠し通せるものでなく、結局は自分が痛手を負う。すぐオープンにして、謝るべきところは全力で謝る。小出しに謝ると、言い訳しているのかと収まるものも収まらない。組織で素早く対処するとともに、不正を明らかにせざるを得ない仕組み・ルールをつくっておくことが重要だ。

私は「莫妄想^{まくもうそう}」という言葉大切にしている。これは元寇の役の折、時の執権・北条時宗が無学祖元禪師に教えを受けた時の言葉と言われており、クヨクヨしても始まらない。現実に向き合い、今できることに集中する。その先にしか未来はない。執行役と従業員が一体となって、関西電力の再生に力を尽くす。今、関西電力にとって肝要なのは「莫妄想」の精神である。私は

自社の従業員にいつも言う。「何でも言え。しかしやるかどうかは別だ」と。風通しの良さ、従業員との円滑で活発なコミュニケーションが大事と思っている。

私が委員長を務める報酬委員会で重視したいのは、利益が出たら従業員、役員、株主、3者への配分のバランスを常に考慮することだ。今回はその点が十分考慮されずに、従業員の知らないところで役員報酬の補填が行われた。これでは全社一丸にはなれない。

これから関西電力が取り組むべきことは、現状を乗り越えコンプライアンスとガバナンスの体制を打ち立てることと、将来の事業計画を立てることだ。私たちは社外役員の意見を参考にしながらも会社を立て直すのはあくまでも社内役員や従業員。自力更生という一本の筋は、しっかり通してもらいたい。私もそのために、これまでの経験を踏まえてさまざまな助言はしたいと考えている。

躍



こばやし てつや●1943年大阪府生まれ。早稲田大学第一政治経済学部卒。近畿日本鉄道入社、鉄道・流通・ホテル・レジャーなど各事業を歴任。代表取締役社長・会長を経て、2015年より近鉄グループホールディングス代表取締役会長。同年6月より関西電力社外取締役。

仏に魂を入れ、巨大な弾み車を回し始める

関西電力取締役／監査委員会委員長 友野 宏

電

力会社の存在意義は、社会インフラを担う公益事業者としての自覚を持ち、企業価値を向上させて社会に貢献することだ。その上でベースとなる

コンプライアンスを、関西電力は今回の件で毀損してしまった。新しい関西電力の創生に向けては、コンプライアンスをしっかりと立て直して成長基盤を再構築しなければならない。

そのための第一歩が社会への約束である業務改善計画の確実な実行だ。時間軸を明確にして実行し、モニタリングを行い、状況に応じて改善・修正を進める。このサイクルをスピーディかつ確実に回していくことが重要だ。

今は業務改善計画を策定して仏を作った状況であり、これからは「仏に魂を入れる」段階。変革しようとするトップの意思が会社の隅々に浸透するまで繰り返し伝えていく。その際、重要なのは中間管理職の役割だ。トップの言葉を、自らが預かる職場特性に合わせて翻訳し、現場の従業員一人ひとりが何をすべきか腹落ちするよう、咀嚼して伝えることが大事だ。

加えて、社外役員を活用することも大切だ。社外役員は各分野の専門家で強力なアドバイザー集団であり、過去のしがらみに囚われない発言ができる。執行役には、社外役員の幅広い知見を上手く活用してもらいたい。

また監査委員会委員長としては、執行役の職務執行に対する監査はもちろん、旧経営陣に対する訴訟対応など課題も多いが、大事にしたいのはコミュニケーション。役割を果たすためには情報を収集できる環境が必要だが、形式的なコミュニケーションでは本当に必要な情報は得難い。報告を求めるだけでなく、アクションに繋げることも重要だ。関係者が情報を報告する必要性を理解し、自然に動けるような体制にしたい。私はこれまで「現場第一」の精神を大事にしてきた。現場とは実際に物事が起きている場所であり、発電所だけではなく、間接部門にも全て現場がある。従業員一人ひとりが現場で起こっている事実を理解し、それが経営者まで上がってくる。経営者はその事実に向き合い、対策を練って、従業員に伝える。こういう現場目線の対話が重要だ。

関西電力は巨大な組織体ゆえに、少し押した程度では動かないが、今回、世間からの非難と自ら変わろうとする経営陣の決意により、動き始めた。ここで力を合わせて押し続けると、ガツと弾みがついた時に大きく動く。巨大な弾み車を回し始める原動力は、現場にある。現場で起きている事実をしっかりと捉え、私も弾み車を回すべく手伝いたい。

躍

*慣性を利用して回転を持続させるため回転軸に取り付ける重い車



ともものひろし●1945年長野県生まれ。京都大学大学院金属加工工学専攻修士課程修了。住友金属工業代表取締役社長、新日鐵住金代表取締役社長兼COOなどを経て、2019年日本製鉄相談役、20年同社社友。12～14年日本鉄鋼連盟会長。20年関西電力社外取締役。

信頼回復へ——覚悟と抱負

信頼回復の先頭に立つ社長に、業務改善計画の進捗や、新たな関西電力創生に向けた想いについて訊く——

森本 孝 関西電力 取締役代表執行役社長

金品受取り問題の受止めと現状認識は？

当社の役員等が社外の関係者から金品を受け取っていた問題等により、お客さまや社会の皆さまの信頼を裏切り、多大なご迷惑をおかけしたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

当社は、社外委員のみで構成される第三者委員会に本件問題について調査を委嘱し、結果について今年3月に報告書を受領しました。報告書では、一連の問題の背景や根本原因について、内向きの企業体質等、さまざまな指摘をいただきました。これを厳粛かつ真摯に受け止め、再発防止に向けた業務改善計画を取りまとめ、その実行に全力を尽くしてまいります。

当社は6月には、「指名委員会等設置会社」に移行し、実効性の高いガバナンスの実現に向けて、新たなスタートを切ることができました。改革の枠組みは概ね整いましたが、今後は、この枠組みに魂を入れ、実効性を高めていきたいと考えています。

お客さまや社会の皆さまから賜る信頼は当社グループの事業の根幹であり、この信頼を取り戻すことが急務です。改革はこれからが正念場であり、全社を挙げてこれに取り組み、「新たな関西電力の創生」を目指してまいります。

信頼回復に向けた改革のポイントと具体的な策の進捗は？

当社は、3月に業務改善計画を取りまとめて以降、さまざまな改

革を進めていますが、そのポイントは「ガバナンス改革」「コンプライアンスの徹底」「発注・契約業務の適切性・透明性の確保」の3点です。

1つ目の「ガバナンス改革」では、当社は、経営の執行と監督を明確に分離し、取締役会の監督機能を強化するため、「指名委員会等設置会社」に移行しました。取締役の過半数を社外からお迎えし、法定3委員会も、経験・知見豊かな多数の社外の方々に参画いただくなど、経営判断に係るあらゆるプロセスで外部の客観的な視点を取り入れ、審議・実行していく体制を構築できたと考えています。



記者会見する森本社長

そのためにも、まず私自身が、「業績や事業活動をコンプライアンスに優先させることは断じてあってはならない」と肝に銘じ、法令遵守はもとより、時代の要請する社会規範とは何かを常に「ユーザー目線」で考え、それに則り行動し続けることなどを「社長宣誓」としてステークホルダーの皆さまにお約束しました。私をはじめ役員が先頭に立って行動し続けることで、この宣誓に込めた想いを当社グループの隅々にまで拡げていきたいと考えています。

また、当社グループのコンプライアンスに係る監督機能を強化するため、執行から独立した「コンプライアンス委員会」を取締役会直下に新設しました。委員会は、過半数を社外の専門家で構成し、グループ全体のコンプライアンス推進に係る指導や助言等を行い、基本方針等の審議を行うとともに、定期的に取締役会に報告する仕組みとなっています。

既に当委員会については複数回開催し、「ユーザー目線」でのコンプライアンス意識の醸成に向けた基本方針の見直し等について検討を進めています。

3つ目の「発注・契約業務の適切性・透明性の確保」については、「調達等審査委員会」を設置し、外部の専門家が工事の発注・契約手続きを事後審査する仕組みを構築しました。

発注に関するルールが不明確であった等の報告書の指摘を踏まえ、4月の委員会設置以降、精力的に議論いただき、6月末までに、工事の発注や契約手続き等に関するルールを明確化しました。

現在はこのルールに基づき、個別案件について厳正な審査を行っていたಿದೆいます。

社外取締役や社外委員の方々の支援も頂戴しながら、誠実で、透明性の高い開かれた事業活動を実現し、グループの総力を結集して、信頼回復に努めてまいります。

【社長宣誓】

1. 私は、関西電力グループのトップとして、「業績や事業活動をコンプライアンスに優先させることは断じてあってはならない」と肝に銘じ、法令遵守はもとより、時代の要請する社会規範とは何かを常に「ユーザー目線」で考え、それに則って行動し続けることを約束します。
2. 私は、そのために必要であれば、いかなる社内慣行やルール、組織・体制等であっても、ためらうことなく、改めるべきを改めていくことを約束します。
3. 私は、これらを自ら徹底して実行し続けることによって、改革への強い意志を当社グループの隅々にまで拡げ、関西電力グループ全体として、誠実で、透明性の高い開かれた事業活動を継続していくことを約束します。
4. 私は、ステークホルダーのみならずからの信頼を損なうような事態が発生したときには、速やかに原因究明と再発防止に努め、自らの責任を明確にすることを約束します。

「ユーザー目線」の欠落や、コンプライアンスよりも事業活動等を優先する内向きの企業体質が根本的な原因であるとの報告書の指摘を踏まえ、こうした企業体質を是正し、健全な組織風土の醸成に努めていかなければなりません。

金品受取り問題では、社内調査が取締役会等へ報告されず、情報共有のためのルールも明確ではありませんでした。今後は、取締役会や各委員会に重要事項を確実に報告し、しっかり議論していくことが不可欠です。そのため、社外取締役のサポートと各委員会の運営を担う組織として、取締役会室を新設したほか、監査委員会スタッフとして原子力事業本部に常駐する監査特命役員を配置するなど、内部情報が取締役会等に伝わる仕組みを整備しました。

社外取締役の要望を受け、執行役が集まって経営課題を議論する会議にも出席いただくなど、今後とも取締役会の機能強化、透明性確保に努めてまいります。

2つ目の「コンプライアンスの徹底」も、改革の最重要課題の1つです。

業務改善計画の概要

1. 新たな経営管理体制

- 指名委員会等設置会社への移行(6月25日)
経営の「執行」と「監督」を分離し、外部の客観的な視点を重視した、実効的なガバナンス体制を構築します。
- 監査機能の強化
- コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定
- 原子力事業本部に対するカバナンス体制の再構築

2. コンプライアンス

- 企業風土の変革
内向きの企業体質を是正し、コンプライアンスを重視する健全な組織風土の醸成に取り組みます。
- コンプライアンス機能の強化
外部の客観的な視点を重視したコンプライアンス体制の再構築により、グループ全体のコンプライアンス機能の強化を図ります。

3. 工事の発注・契約

- 発注業務等に係る仕組みの見直し
権限の分離と事後審査の導入により、工事の発注・契約等の適切性と透明性を確保します。
- 発注業務等に係る不適切な運用の禁止
社内ルールの見直し、厳正化を図るとともに、調達等審査委員会において、その適切性の評価を受けます。

となりましたが、これまでに40回以上、第一線職場を含む、およそ400人の従業員と対話を行うことができました。画面越しではありますが、かなり率直な意見交換を行うことができたと考えています。また、社内サイトに「直通メッセージ箱」という専用コーナーを設け、従業員から私あてに、直接メールで生の声を届けてもらっており、届いたメールには私が1つずつ読んで返信しています。これら取り組みを開始した当初は、経営層に対する厳しい意見が多かったのですが、回を重ねる毎に、前向きな意見や改革に期待する声も増えてきたように感じています。これらの声については、業務改善計画の実行等にあたり、適宜反映しているところです。

また、経営層に直接、意見を言える機会ができたことで、従業員一人ひとりが自分の意見を遠慮なく言い合える雰囲気ができ、各職場にも広がっているとの手応えも感じています。

従業員の声は、改革の大きな原動力になると考えています。これからも、従業員とコミュニケーションを重ね、改革に向けた想いを共有し、ともに新しい関西電力を創っていききたいと思っています。

——新しい関西電力像をどのように描いているか？

関西電力グループ中期経営計画(2019―2021)では、当社グループが「目指す姿」として、さまざまな社会インフラ・サービスを提供するプラットフォームの担い手となり、産業活動や暮らしを支える企業グループでありたいとの想いを掲げました。



経営層と従業員との「創生コミュニケーション」

——従業員の声をどのように受け止め、改革に生かしていくのか？

昨年来、従業員には、お客さまや社会の皆さまからの厳しい声を受け止めながら、それぞれの持ち場で懸命に業務に取り組んでもらっており、改めて感謝の気持ちを伝えたいと思います。

一連の問題が明らかになった直後は、経営層に対する従業員の憤りや失望は極めて大きく、また、自身の仕事に対する誇りすら失いかねない危機的状況でした。再発防止や改革の実行には、従業員の理解と協力が何よりも欠かせません。そこで、4月から、「新たな関西電力創生に向けた経営層と従業員とのコミュニケーション(創生コミ)」を開始し、従業員の声にしつかりと耳を傾けることから、社内における信頼回復の取組みをスタートしました。

創生コミは、新型コロナウイルスの感染拡大が重なったことから、オンライン会議を活用し、人数も1回あたり10人程度に絞ったもの

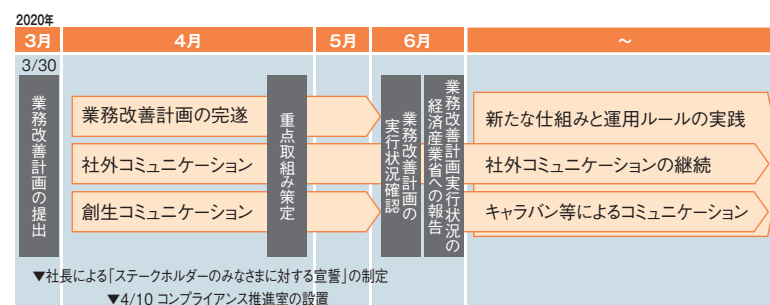


これは今も変わりません。

当社グループの強みは、その高いグループ総合力にあり、エネルギー事業を中心に、情報通信等の分野も得意としているところです。今後はエネルギーだけでなく、それ以外のさまざまな分野においてもお客さまから任せていただける企業グループに進化していかなければなりません。そのためには、デジタル技術を積極的に取り入れながら、自前主義にこだわることなく、共通の目標を持ったパートナーとの協業の機会を増やしていくなど、さまざまな挑戦を続けていきたいと思っています。

ただし、新型コロナウイルスの影響により、働き方や生活様式、産業構造等、社会のありようが大きく変化する可能性があり、さら

業務改善計画の完遂を通じた信頼回復



——今後の抱負は？

当社がこれまで長きにわたり事業を続けてこられたのは、ひとえに社会の皆さまから賜る信頼のおかげです。この信頼を何としても取り戻すため、事業活動の透明性を高め、私たちの取組み状況を社外の皆さまにお示しし、「関西電力は変わった」と思っていたできるようにしていきたいと思っています。

そのためには、社外取締役や社外委員の方々をはじめ、全社の従業員、さらには地域の皆さまやお客さまとのコミュニケーションを大切にし、関西電力はどのような会社であるべきかなど、さまざまなご意見を伺い、ともに考えていくことで、信頼され、成長する会社となるよう、努力を重ねていきたいと思っています。

再び信頼を賜り、お客さまから選ばれ、社会から必要とされる企業——「新たな関西電力」の創生に向け、全力を尽くしてまいります。

躍

編集後記

役員等による金品受取り問題を乗り越え、新しい関西電力創生への動きが進むなか、今号は「ガバナンスとコンプライアンス」をテーマに特別編集号といたしました。

問題はなぜ起きたのか、再発防止はどう図っているのか――[The Fact]では、まず今回の件の「事実」を客観的にレポートするとともに、関西電力コンプライアンス委員会の社外委員を務める3氏からの提言を紹介。

続く[OPINION]では、課題と対策をより多角的に考えるべく、少し視野を広げて国内外の不正・不祥事の教訓も含め、「ガバナンス」「リスクマネジメント」「企業風土改革」「公益企業の社会的責任」について、各分野の専門家・有識者に提言をいただきました。

今回の問題で特にユーザー目線を欠いた内向きの企業体質、ガバナンスの機能不全を指摘された関西電力は、再発防止に向けて、執行と監督を明確に分離、外部の客観的視点を重視した実効的なガバナンス体制の構築を目指し、指名委員会等設置会社に移行。

[かんでんFOCUS]では、法定3委員会委員長も務める新会長および社外取締役、関西電力の経営課題への視点と実行への抱負を訊くとともに、信頼回復の先頭に立つ社長に、業務改善計画の進捗や新たな関西電力創生への覚悟と決意を訊きました。

信頼を回復し新生・関西電力へ、挑戦は始まったばかりですが、ステークホルダーの皆さまにしっかり見届けていただきたいとの想いを込めて、新しい『躍』をお届けします。(T)

躍

『躍』（やく）という誌名は、皆さまとともに「躍進」「飛躍」していきたい、また皆さまにとって「心躍る」広報誌でありたい、との想いを込めて名づけました。

『躍』の内容はホームページでもご覧いただけます。
<https://www.kepco.co.jp/yaku/>

発行●関西電力株式会社 広報室
発行人／池田雅章 編集人／盛 真一郎
〒530-8270 大阪市北区中之島3丁目6番16号 電話06-7501-0240
企画／編集●株式会社エム・シー・アンド・ピー



外部の客観的な視点を重視した実効的なガバナンス体制



内藤文雄* 取締役	高松和子* 取締役	佐々木茂夫* 取締役	加賀有津子* 取締役	杉本 康 取締役	山地 進 取締役
沖原隆宗* 取締役	友野 宏* 取締役 監査委員会委員長	小林哲也* 取締役 報酬委員会委員長	榊原定征* 取締役会長 指名委員会委員長	森本 孝 取締役 代表執行役社長	彌園豊一 取締役 代表執行役副社長
稲田浩二 取締役 代表執行役副社長					

*印は社外取締役