

取締役会長メッセージ



取締役会長
指名委員会委員長
報酬委員会委員
榊原 定征

創業の原点にみる誇りを胸に、全員の力を結集し、 再び輝く関西電力へと前進していきます。

2年にわたる改革の成果は 確実に現れていると実感しています

私が関西電力の取締役会長に就任して2年あまりが経過しました。就任した当時、わが国は新型コロナウイルス感染症という未知の脅威に直面、あらゆる企業が、この脅威に対応しながら、持続的成長に向けた新たな成長戦略を早急に描かなければならない、大変難しい舵取りを迫られる状況にありました。

こうしたなか、当社グループは金品受取り問題等により、事業活動を行ううえで何よりも大切な、お客さまや社会のみなさまからの信頼を失墜するという、創業以来の大変厳しい状況に陥りました。

会長就任にあたり、私が向き合うべき最大の課題と考えたのも、この信頼回復であり、そのために強く求められたのがガバナンス改革です。私は、ガバナンスの要諦は透明性、公正性、納得性であるとの信念のもと、取締役会の機能強化をはじめとする当社ガバナンスの立て直しに注力してまいりました。

取締役13名のうち8名が社外取締役という新たな体制のもと、経営判断に係るあらゆるプロセスで、透明性・客観性を確保することに努めた結果、現在、取締役会では、「社会目線」や「株主目線」を踏まえた意見・質問が飛び交い、非常に活発な議論が交わされています。昨年春に策定した経営理念や中期経営計画も、取締役会の場のみならず、さまざまな機会を活用して、社外取締役と経営執行陣が幾重にも議論を重ねて創り上げたものです。

第三者機関による取締役会の実効性評価でも、「中長期的な経営戦略等を踏まえた十分な議論が出来ている」との評価を頂くなど、外部の客観的な視点を大切にしている透明性の高い経営が相当根付いてきたと考えています。

大きな問題となったコンプライアンスについても、取締

役会直下に新たに設置したコンプライアンス委員会を核として、研修の充実や内部通報制度の強化等、さまざまな取組みを展開してきたことにより、コンプライアンスに対する意識がグループ全体に確実に浸透してきたと感じています。

経営層との対話等を通じ、 従業員の意識も大きく変わりつつあります

お客さまや社会のみなさまから再び信頼を頂くため、当社グループの企業風土の改革も、もうひとつの大きな課題でした。社外からも、当社は上意下達の文化が強く、ボトムアップで意見や提案をすることが少ないのではないかとの問題意識の提起がありました。

発電所等を安全・安定的に運営していくうえでは、決められたルールどおりに行動するという厳格な指揮命令システムが必要な面もあると思いますが、グループの再生と成長には、業務を熟知する第一線の従業員が、会社の経営についてボトムアップでどんどん意見や提案をする風土が必要です。

そうした自由闊達な企業風土に変えていくためには、私たち社外取締役自身が、従業員にその意義や目的を伝え、コミュニケーションを図ることが不可欠であると考え、従業員と直接、対話する機会を持つことにしました。

これまで、発電所をはじめ、営業や送配電、研究開発部門など、グループのさまざまな職場を訪れ、幹部から若手まで多くの従業員と直接対話を重ねてきました。当初は、役員に対する不信や不満の声が聞かれましたが、いまはそれを乗り越え、「自分たちが先頭に立って新しい関西電力を創っていこう」という前向きな意見が多くを占めるようになっており、従業員の意識もこの2年間で随分変わってきたと感じています。

こうした改革の成果はお客さまや社会のみなさまにも伝わっており、企業イメージ調査では、「関西電力は信頼できる会社」とご回答いただいた割合が一連の問題が起こる前の水準まで回復しつつあります。私自身、社外の方とお会いするなかで、「関西電力は随分変わってきた」との声を頂くようになり、大変嬉しく思っています。

しかしながら、こうした信頼回復の取組みに終わりはありません。これからも、各取組みの実効性を高めながら、真に信頼される企業グループであり続けることをめざし、全員で力を尽くしていきたいと考えています。

サクセッションプランについても 適切に整備・更新を図ります

社長や取締役のサクセッションプラン(後継者計画)の策定も、将来にわたりグループの持続的成長を実現するため、なくてはならない、ガバナンス改革の大きな柱の一つと考えています。

指名委員会等設置会社への移行を機に、私が委員長を務め、社外取締役のみで構成される指名委員会のもと、持続的成長に資する計画を新たに創り上げることとしました。策定にあたっては、社長の「あるべき姿」等について議論を重ね、交代時期などを見据えた具体的なサクセッションプランを整えました。

そのため、森本前社長から「後進に道を譲りたい」として退任の申入れがあった際も、後継社長の指名は非常にスムーズに進みました。森新社長は、明るく前向きで、変化に対する柔軟性や、困難に立ち向かう行動力に大変優れた方です。新しい時代を切り拓くリーダーとしてまさにふさわしい方を選出できたと考えています。現在の取締役会の体制は、スキル・マトリックス等の観点から大変バランスが取れていると考えていますが、経営環境の変化に応じ、取締役に求められる知識・経験・能力も変わります。取締役会メンバーも時と共に変化していかなければなりません。引き続き、指名プロセスの透明性・公正性を高めながら、今後の状況変化を踏まえ、サクセッションプランの整備・更新を適切に図ってまいります。

中期経営計画の取組みを押し進め、 持続的成長とさらなる飛躍をめざします

関西電力の力強い再生のためには、信頼回復のみならず、持続的成長を実現していくことが必要であり、そのための道筋を明らかにしたものが中期経営計画です。

当社グループは、長引くコロナ禍や脱炭素の潮流等、大変大きな事業環境の変化に直面していますが、今年に入って、ウクライナ情勢を受けた資源価格の高騰や円安等、エネルギー市場の不確実性がさらに高まっています。これらの困難を乗り越え、飛躍をとげるためには、計画に掲げた三つの柱、すなわち、EX(ゼロカーボンへの挑戦)、VX(サービスプロバイダーへの転換)、BX(強靱な企業体質への改革)の取組みを、グループを挙げて完遂していくことが不可欠です。

なかでもBXはコスト競争力に直結するものです。2021年度は730億円のコスト削減を実現し、さらに今年度も600億円の削減に取り組んでいます。削減分は利益のベースとなり、強靱な企業体質につながることを期待できます。

VXについても、エネルギー市場の競争が激化するなか、電気やガスの販売にとどまらず、多様な事業領域で新たな

価値の創出に挑戦し、お客さまや社会のみなさまのさまざまなニーズにお応えして、ソリューションを提供する企業グループへと転換していきたくと考えています。

他に先駆けてゼロカーボンに挑み続けます

EX、ゼロカーボンへの挑戦も、中期経営計画の大きな柱の一つです。2050年カーボンニュートラルの達成は、地球規模で待たなしの課題となっています。当社は、昨年公表した「ゼロカーボンビジョン2050」に続き、本年3月、その実現に向けた道筋を示すロードマップを策定しました。発電によるCO₂排出量削減はもちろん、お客さまや社会のみなさまの排出量を700万吨以上削減することをめざし、社会全体のゼロカーボン実現に大いに貢献していきたくと考えています。

当社は、非化石電源である水力、原子力を多く保有しており、水力については日本一の発電量を誇っています。原子力についても、すでに5基が再稼働を果たしています。昨今、電力の安定供給が国家的な課題となるなか、世界的にも原子力に対する関心、期待が高まりつつあります。これからも、何よりも安全を最優先に、将来に亘って原子力の最大限の活用に取り組んでいくことが重要だと考えています。

火力のゼロカーボン化についても、水素やアンモニアの混焼をはじめ数々の先進的な取組みに挑戦してまいります。

2050年カーボンニュートラルは技術的に非常にチャレンジングな目標であり、それを社会のみなさまに受け入れられるコストで実現していかなければなりません。そのためには画期的なイノベーションが不可欠です。2050年に向けて時間はそれほど残されていませんが、グループの総力を結集して積極果敢に挑んでいきたくと考えています。

創業の原点に立ち返り、誇りを胸に、 再び輝ける関西電力へ

私は大学卒業後、社会人としてのキャリアを関西の地でスタートしました。当時の関西電力は、日本産業史に輝く金字塔ともいえる「くろよん」(黒部川第四発電所)建設を成し遂げ、さらに、わが国でもいち早く原子力発電に取り組むなど、大変先進的・改革的な優良企業でした。困難な課題にチャレンジすることは関西電力の伝統です。

エネルギー業界が大きな転換期を迎えているいまこそ、こうした創業の原点に立ち返り、誇りを胸に、全員一丸となって次なる飛躍に挑んでいきたくと思います。

経営執行陣や従業員と立場や役割は異なりますが、私も、輝ける関西電力を取り戻すため、全力を尽してまいります。