

社外取締役メッセージ

取締役
監査委員会委員長

友野 宏



これまでの振り返りと今後の展望

2016年の小売全面自由化以降、電力業界は大きな変革期のただなかであり、関西電力グループも全社を挙げてさまざまな取組みに力を注いでいました。その最中に、お客さまや社会のみなさまからの信頼を損ね、企業価値を毀損し、事業の変革を緩めざるを得ない金品受取り問題等を引き起こしてしまいました。

その原因を分析して対策を立案し、社会のみなさまにコミットしたのが業務改善計画です。当社グループは、この計画に掲げたすべての項目を速やかに実行に移し、コーポレートガバナンス改革にエネルギーを注ぎました。取締役会は議題を計画的に設定し、形式的な進行から脱して議論の場に大きく変化しました。指名、報酬、監査の三つの委員会に加えて、コンプライアンス委員会の活動も軌道に乗りはじめたと評価しています。

私が委員長を拝命している監査委員会で心がけてきたことは、まず第一にしっかりと議論をすることです。まっとうな議論の土台はフラットな情報です。そのためにも監査委員会と執行役が有益なコミュニケーションをとることが重要です。忌憚なく意見を提起できる密な関係性の構築に努めていますが、今後、さらなる努力・工夫によって、より一層、監査活動の質の向上が見込めると感じています。

第二が組織・機能・仕事の仕方の再整理です。2021年度は、会計監査人の対話に関する制度設計に力を注ぎ、意見交換の実施等により互いに緊密な連携を保つ仕組みを構築しました。監査委員会が設置されて約2年。これらの経験を踏まえ、より洗練されたかたちをめざしたいと思います。

第三が金品受取り問題および役員退任後の囑託等の報酬に関する問題について、当社が提起した旧役員を被告とする損害賠償請求訴訟への取り組みですが、関係するみな

さんのご意見をよく聞いて、フェアな判断につなげていきたいと考えています。

2021年度は、業務改善計画の実行に加え、グループの成長および企業価値の向上にも取り組み、一定の成果を得たと考えており、関西電力グループという巨大組織のはずみ車が少しずつ回りはじめています。この動きに弾みをつけるため、従業員のみなさんが、ワイワイガヤガヤと情報を共有し知恵を出し合えるよう、経営としてプロモートしていきたいと考えています。

関西電力グループへの期待

今後グループとしてより力を増していくために、ユーザー目線やコンプライアンス意識が会社の隅々まで浸透するように、繰り返し伝えていくことが重要だと就任時から伝えてきました。

従業員のみなさんとの対話でも、多くの方から「ユーザー目線」や「コンプライアンス意識」について、非常に前向きな変化を感じています。

私は、従業員のみなさんがこれらの重要性を理解し、行動にまでつなげることができるかどうかのポイントだと思っており、そのために中間管理職の役割が重要だと考えています。職場の特性に合わせて、現場の従業員が腹落ちするまで伝えていくことで、従業員一人一人が現場で起こっている事実をより深く理解し、行動に変化が生じ、必要な情報が経営者まで上がってくるようになる。そうすれば、経営者はその事実に向き合い、対策を練って、それがまた従業員に伝わっていくという好循環が生まれます。

第三者委員会に内向きの企業体質と指摘された組織風土は、体制面の整備が進み、変化が見えてきたいまこそ本当の意味で変わってくるタイミングであり、行動に移すことを意識した取組みが重要です。

国際情勢の変化などにより、抜本的なエネルギー戦略の見直しが必要であるなかで、関西電力グループがリーディングカンパニーになるために、どのような取組みをしているか、各分野の専門家で強力なアドバイザー集団である社外取締役の幅広い知見を活用しながら、これからの成長戦略を成し遂げることを期待しています。

繰り返しになりますが、はずみ車は回りはじめています。ぐるんと大きく回っていくように、私も取締役の立場から精一杯お手伝いし、従業員のみなさんと共に取り組んでいきたいと思っています。

取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員長

高松 和子



これまでの報酬委員会の取組みと、 今後の展望

当社は、2020年6月に指名委員会等設置会社に移行したことで、法定の報酬委員会が設置され、活動を開始しました。

それ以降の2年間で、「業績連動報酬制度や、指標・目標設定のあり方」を中心に議論を重ね、新たな仕組みを構築してきました。

具体的には、さまざまな観点から役員の貢献度合いを評価できるよう、業績連動報酬の指標を複数化したことに加え、ESGに関する指標も取り入れました。

さらに、当社固有の嘱託等報酬問題の反省を踏まえ、役員報酬の透明性を高めるべく、報酬の具体的な算定方法や、社内取締役の個別報酬額についても開示を始めました。

この2年間における報酬委員会の取組みの結果、基本的な報酬制度の整備と透明性の確保については、ひと段落したものと考えています。

私は、報酬委員会委員長として、報酬に関する透明性の確保を大前提に、各自の責任や成果に見合った報酬制度の実現に向けて努力したいと思っています。

エネルギーインフラを軸にしている電力会社の事業は、私の前職である民生機器メーカーとは異なり、国の政策や各種の規制に大きな影響を受けるので、各役員や事業部門の取組み成果が、売上・利益などの財務指標に直結しづらい側面があります。

一方、全面自由化以降、電気事業に競争原理が導入されたことに加え、当社は、通信や不動産など、エネルギー以外の事業にも多角的に取り組んできたことで、事業構造も複雑になってきています。この変化は、今後、益々加速されるものと考えています。

こうした変化により、経営のかじ取りがグループ業績に大

きな影響を与えるようになってきます。これに伴って、役員の業績がダイレクトに報酬に結びつく、メリハリのある報酬制度が求められてくると思います。

基本的な報酬制度の整備が一巡したこともあり、今後は、役員に対するインセンティブの観点から、報酬制度を継続的に見直し、改善していくことで、経営の品質を高めていきたいと思っています。

関西電力グループへの期待

いま、関西電力で働いている方たちは、失敗を해서는いけないというマインドが非常に強いと感じます。電力は、国民生活を支える重要なインフラであり、安定供給に対する使命感から、そういったカルチャーが形成されているのだと思いますし、それ自体は関西電力の強みであると思います。

一方、先ほども触れたように、今後の関西電力は、エネルギー以外の事業にも多角的に取り組む必要があります。また、エネルギー事業のなかでも、再生可能エネルギーや水素など、従来とは異なる発想で、技術開発や事業化を進めていくものが増えてくると思います。そのような環境では、これまでに経験のないことにも果敢にチャレンジする人が必要で、そういう人材が育つような（多様性を許容する）組織文化を醸成することで、さらによい会社になると思っています。

私がいたソニーは、チャレンジングな人が非常に多く、それをよしとする会社でした。なぜそういう会社になったかということ、失敗してもまた次のチャレンジができ、リカバリーするチャンスをもたらえたからです。失敗した経験のない人は上に上がれないくらいのカルチャーがありました。

一度失敗すると二度と立ち上がれないという状況を見ると、周りは怖くて何もできなくなってしまいます。「失敗しても大丈夫なんだ」と、とにかく若いうちにできるだけ小さい失敗をさせて、リカバリーする経験を積ませていくことが非常に大事だと思います。

こうしたカルチャーを、現場も含めて隔々に根付かせていくのは、大変難しく、時間もかかることだと思いますが、やはりマネジメントの姿勢が重要だと考えています。

金品受取り問題以降、関西電力では、新たな経営理念を策定し、コンプライアンスだけでなく、「挑戦」にも重点を置き、組織風土改革を図っていますが、コンプライアンスに比べると、まだ、その効果は限定的なのではないかと感じています。

電力とはまったく異なる組織文化で働いてきた私ならではのアドバイスでお手伝いさせていただきながら、関西電力グループの、今後のさらなる変革に、期待したいと思っています。