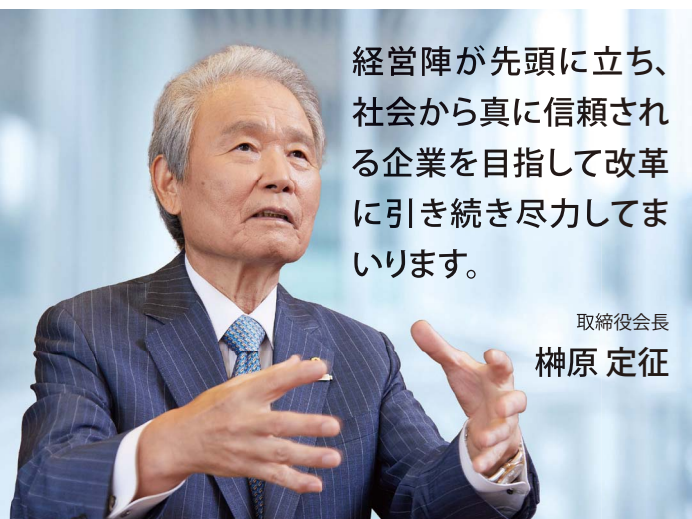


会長メッセージ



経営陣が先頭に立ち、
社会から真に信頼される
企業を目指して改革
に引き続き尽力してま
います。

取締役会長
神原 定征

ガバナンス改革に手応えを感じるも、 改革はまだ道半ばと痛感

私が関西電力の取締役会長に就任し、3年余りが経ちました。就任した当時、当社は、金品受取り問題等により社会から厳しい指弾を受け、事業活動を行う上で何よりも大切なお客さまや社会からの信頼を失うという、大変厳しい状況にありました。私は、企業経営の要諦は透明性、公正性、納得性であると考えており、この3年間、取締役会の機能強化をはじめとした企業統治改革にまい進してきました。

ガバナンスの要となる取締役会では、取締役13名のうち社外取締役が8名と過半数を占める中、毎回活発な議論が行われています。また、重要な課題については、取締役会の場のみならず、事前に討議する場を設け、幾重にも議論を重ねる等、社外取締役と執行陣のコミュニケーションの充実を図り、取締役会での質の高い議論に繋

がっていると考えています。

第三者機関による取締役会の実効性評価でも、「中長期的な経営の基本方針等に関する充実した議論」等を強みとして評価頂き、取締役会の実効性も着実に向上しているとの評価を得るなど、「株主目線」、「社会目線」を大切にす、透明性の高い経営が相当根付いてきたと実感しています。

コンプライアンスの徹底についても、取締役会直下の組織として新設したコンプライアンス委員会を中核として、研修の充実や内部通報制度の強化など、様々な取組みを展開してまいりました。

加えて、会長就任以降、様々な職場を訪問し、計数十回、多い時は毎月のように、従業員との対話を重ねてきました。

このように、これまで様々な取組みを進め、当社従業員のコンプライアンスに対する考え方や組織風土も着実に変わってきていると、一定の手応えを感じていました。そうした中、昨年来、当社グループにおいて不適切事案が相次いでいることを重く受け止め、改革は未だ道半ばであると痛感するとともに、会長として、忸怩たる思いをしています。

コンプライアンスの徹底に向け、 改革を力強く推進

これまでの取組みにより、コンプライアンス意識の高まりは感じていましたが、一連の問題を受け、従業員が、日々の業務において何らかの疑問を覚えた時、自ら考え、行動に移すことがグループ全員に十分徹底できていなかったのではないかと真摯に反省しています。

今回の顧客情報に関わる問題についても、小売全面自由化以降、競合他社の情報を閲覧できる状態にあり、おかしいと感じる従業員もいたようですが、長きに亘り、問題提起されることはありませんで

した。閲覧していた従業員は、「皆が見ているからいいだろう」、「会社のシステムだから大丈夫だろう」と感じており、既に決められたことやルール化されていることに疑問を持たず、受け入れてしまう風潮が強いのではないかと感じています。

その背景には、当社グループに根強く残っている「上意下達」の風土が影響していると思います。当社グループでは、従来、電力の安定供給という使命を果たすため、職場の上司や上位組織の決めたことに従って業務を遂行する、上意下達の文化が定着、浸透してきました。発電所等を安全・安定的に運営していくためには、そうした厳格な指揮命令システムが必要な面もあるとは思いますが、全面自由化など、新たな事業環境の下で持続的成長を果たす上でも、コンプライアンスを徹底していく上でも、業務を熟知する現場第一線の従業員が、ボトムアップで意見や提案をする組織風土が不可欠です。

私は会長就任以来、こうした問題意識を強く抱き、従業員との対話等、様々な機会を通じて、上意下達の組織風土から、ボトムアップの組織風土への転換に努めてきたつもりですが、結果としてそれが十分ではなかったと考え、さらなる取組みの必要性を痛感しているところです。

一連の不適切事案を受け、当社は業務改善計画を取りまとめ、現在、グループを挙げて、その実行に力を尽くしているところです。今回の計画には大きく2つのポイントがあります。

1点目は、内部統制の強化です。「コンプライアンス推進本部」を新設し、リスク管理等の体制整備や教育・研修の充実等を図るとともに、内部監査機能の強化にも努め、第一線職場を含めたグループ全体の内部統制を抜本的に強化していきます。

2点目は、組織風土の改革です。社長を議長とする「組織風土改革会議」を立ち上げ、上意下達の文化から、グループ全員が、職位や所属の垣根を越えて、自身の思いや気付きを率直に語り合えるような組織風土に変革していきます。

私自身も、こうした執行側の新たな改革が確実に進捗しているか、しっかりと確認し、強気に後押ししていく所存です。改革の実施状況については、取締役会による特別監督(改革モニタリング)を実施し、コンプライアンス推進本部等の取組みについて丁寧にフォローアップするとともに、必要に応じて、追加的な対策や改善措置等の助言・指導を行ってまいります。

加えて、会長に就任以降、様々な職場を訪ね、従業員との対話を重ねてきましたが、今後も、私自ら、粘り強くコミュニケーションを続けることで、何でも話し合える風通しの良い組織風土を創り上げ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信頼される企業グループを目指して、これら改革を、グループ丸となって力強く推し進めてまいります。

中期経営計画に掲げた 目標達成に向け、着実に前進

外部の客観的な視点から企業の成長を加速させていくこともガバナンスの要諦であり、私の重要な役割です。当社は、2021年3月、グループの持続的成長を実現していくための道筋を明らかにした「中期経営計画」を策定しました。この計画は、策定段階から私を含めた社外取締役も入り、徹底的に議論を重ねた上で創り上げたものです。

これまで、厳しい事業環境が続く中、グループ丸となって計画に掲げた3つの柱の取組みを力強く推し進めた結果、グループのあらゆる事業領域において、大小様々な成果が着実に実りつつあると実感しています。

1つ目の柱である「ゼロカーボンへの挑戦(EX)」に関しては、2050年ゼロカーボンの実現に向け、非化石電源である再生可能エネルギーと原子力を有効活用していくことが大変重要であると考えています。

再生可能エネルギーについては、当社は水力に関し日本随一の

発電電力量を誇るとともに、太陽光や風力などの開発も国内外で多くの実績を上げています。原子力についても、震災後、7基体制の確立に向け、グループを挙げて取り組んできましたが、先頃高浜1,2号機の再稼働により実現、引き続き、この大切なベースロード電源を、安全を最優先として持続的に活用していく考えです。

加えて、火力のゼロカーボン化も重要な課題であり、その決め手の一つとなるのが、水素エネルギーの活用です。水素は将来、大きな成長を期待できる事業であると考えており、発電用燃料としての使用はもとより、製造、輸送、供給といったサプライチェーンの構築に向けた取組みを進めているところです。既に、日本を代表する産業集積地である姫路エリアにおいて、受入・貯蔵拠点整備に向けた検討に着手しており、来るべき水素時代におけるメジャープレイヤーとしての役割をしっかりと果たしていきたいと考えています。

2つ目の柱である「サービス・プロバイダーへの転換(VX)」については、エネルギーや不動産、情報通信等の中核事業と、その周辺領域において、新たな価値・サービスを創出する大きなチャンスがあると考えています。関係するビジネスパートナーの皆さまとも手を携えながら、お客さまや社会の皆さまの様々なニーズにお応えするため、データセンターやVPPをはじめ、新たな事業展開を精力的に進めているところです。

3つ目の柱である「強靱な企業体質への改革(BX)」については、徹底的なコスト削減やデジタル技術の活用などにより、強靱な経営基盤を創り上げたいと考えています。私は就任当初から、当社はコスト削減の余地は極めて大きいと言いつつ、既に一定の成果が上がっていますが、今後も、創意工夫を凝らした取組みを進めていく考えです。

これらいずれの取組みを進める上でも、大きなカギを握るのが、「イノベーション」に他なりません。イノベーションとは、新事業・サービスの創出に限らず、技術や組織、業務プロセスなど、あらゆるビジネスシーンにおける『革新的変化』であると考えています。厳しい

事業環境が続く中、持続的成長を実現するためには、グループ全員のイノベーションの力を総動員する必要があります。

その一環として、本年7月には、技術開発に関わる研究開発機能と、新規事業を創出するイノベーション機能を統合し、一体的・機動的にイノベーションを強気に推し進めるための体制整備を行いました。

今後も、当社グループは、グループ丸となってイノベーションを実践することで、EX、VX、BXの3本柱の取組みをさらに加速、中期経営計画に掲げた目標を確実に達成してまいります。

加えて、中期経営計画が対象とする5カ年よりも、さらに将来を見据え、社会情勢の変化や技術動向なども踏まえながら、各事業におけるありたい姿を描き、その実現に向け先手を打ち続けることも大切です。当社グループのさらなる飛躍を目指し、たゆまぬ挑戦を続けていきたいと考えています。

第二の創業期との気概を持って、 再び輝ける関西電力へ

社運をかけた「くろよん」(黒部川第四発電所)の建設や、原子力開発にいち早く挑戦した60、70年代は、当社にとって「第一の創業期」とも言える、とても大切な時代です。高い目標に果敢に挑戦し、グループ丸となってその実現に力を尽くすという、私たちの大切な精神も、この時期に育まれたものと思います。

困難に直面する今は、「第二の創業期」と言っても過言ではありません。今一度、先人から受け継いできた精神を奮い起こし、社会の皆さまから真に信頼される企業へと生まれ変わるとともに、新たな課題や困難にも立ち向かい、グループ全員の力で次なる飛躍に挑んでいきたいと考えています。

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、引き続き全力を尽くしてまいります。