

06

全力を尽くし信頼される企業へ

Supports value creation

価値創造を支える基盤

109 取締役会長・社外取締役座談会

114 取締役一覧

118 執行役一覧

119 コーポレート・ガバナンス体制

129 コンプライアンス

133 リスクマネジメント

136 取引先とのパートナーシップ

137 人権の尊重

取締役会長・社外取締役座談会

監査委員会委員長
社外取締役
友野 宏

指名委員会委員長
取締役会長
榊原 定征

報酬委員会委員長
社外取締役
高松 和子

持続的成長と更なる飛躍に向けた評価と課題

1. ガバナンス体制の進展と評価

関西電力は2020年6月に執行と監督を明確に分離した「指名委員会等設置会社」へ移行し、ガバナンス改革を推進してきました。これまで注力されてきたことについてお聞かせください。

榊原 2020年6月に取締役会長に就任し、4年が経過しました。就任当時は金品受取り問題等の直後でもあり、関西電力の社会的な信頼が失われた時期でありました。信頼

を回復すべく、取締役会機能を強化し、会社全体の企業統治改革を進めることに注力してきました。まず、指名委員会等設置会社に移行し、13名の取締役のうち過半を超える8名を社外取締役にすることで、客観性と専門性の高い取締役構成にしました。加えて、監督と執行を分離しながらも、社外取締役と社内取締役が活発に議論できる取締役会運営に努めてきました。また、コンプライアンスについては、取締役会直下にコンプライアンス委員会を新設し、委員長を社外の独立した立場の弁護士が担うことで、これまでの関西電力の力学に影響を受けない委員会運営を徹

底的に行ってきました。

お客さまや社会の皆さまからの信頼を回復するためには、従業員一人ひとりが高いコンプライアンス意識を持つことが重要です。私自身もオブザーバーとしてコンプライアンス委員会に参加し、社外の目線から審議を尽くしながら、内部通報制度の強化や研修制度の充実等、様々な取組みの展開に力を尽くしてきました。第一線職場の従業員と意見交換する中でも、従業員のコンプライアンス意識が着実に高まってきていることを実感しておりましたが、その矢先に、独占禁止法違反、新電力顧客情報の不適切な取扱

取締役会長・社外取締役座談会

いによる電気事業法違反が発生し、改革は道半ばであることを再認識しました。そのため、内部統制強化と組織風土改革をはじめ、更なる企業統治改革に全力で取り組んできました。加えて、毎月の取締役会の最初に、特別監督(改革モニタリング)という形で、これらの推進状況をタイムリーに報告してもらい、追加的な対策や改善方針を徹底的に議論することとしています。このように、執行側の取組みに対して監督側から客観的な視点で指導・助言を繰り返しながら「守り」の面での改革は着実に前進してきたと評価しています。

友野 一連の事案に対する再発防止対策を進める上で、当初は、本店主導で合理的な対応策を検討して実行してきましたが、第一線職場には第一線職場の論理があり、本店側の意向を自分事として捉えにくい側面がありました。取締役会ではこの本店と第一線職場のコンプライアンス意識の乖離を問題視し、これまで培ってきた風土を変えるべきという結論に至りました。風土を含めて会社全体が変わらなければならないという動きが執行からの提案として出てきたことは、自分たちが変わろうとしている意思の表れと評価しています。ここで変わることができなければ昔の関西電力に後戻りしてしまいます。今が正念場であり、変革のチャンスと思っています。

高松 内部統制の強化については取締役会の特別監督対象でもあり、非常に細かく丁寧に推進しています。私も執行側から組織風土改革について提案があったことは高く評価しています。これまでは規制当局から言及されたことを上から下まですべてやる風土が染みついており、当初の従業員との対話では、「上から言われているからやって

いるだけ」といったような話も耳にすることがありました。しかし近年では、徐々にですが、自分の悩みに関する助言を上司に求めるといった話も第一線職場で聞かれるようになり、一人ひとりが考えて発言するようになってきたという実感があります。このような変化は組織風土改革の成果とも言えますが、この4年の間、「なんでも言える雰囲気を作るべき」という指摘をし続けてきたことが執行側に浸透してきたとも考えています。

榊原 これまで当社グループでは、第一線職場から声を上げにくいなど、上意下達の組織風土が根強く残ってきました。新電力顧客情報の不適切な取扱いについては「会社が構築したシステムで見えている情報だから問題ない」と5年もの間、放置されていました。

友野 不幸中の幸いにして、この問題については外部の指摘ではなく、社内の担当者の気づきにより発覚しました。そういう意味では、ボトムアップでこのような問題が発覚したこと自体が変化であり、企業統治改革以前のままでの風土や体質のままであつたら、今もまだ放置されていたかもしれません。

榊原 私たち社外取締役は、2020年6月以降、本店・発電所・支社等を計数十回訪問し、従業員との対話を重ねてきました。この4年間で、法令遵守等コンプライアンスの意識が浸透しつつあることを実感しています。徐々にボトムアップ型で意見を吸い上げる仕組みもできてきており、上司と部下の対話が健全に行われる会社になっています。社外からも「ええやん! 関電」と言ってもらえるような会社になろうといった動きも出てきており、自由闊達で明るい雰囲気の社風に変わりつつあると実感しています。



「守りのガバナンス」はこの4年間で成果が出てきていることが伺えましたが、「攻めのガバナンス」についてはどう評価されていますでしょうか。

榊原 取締役会長として「守りのガバナンス」だけでなく中長期的な成長や企業価値向上に向けた「攻めのガバナンス」も重要と認識しています。当社が持続的成長を遂げるため、この4年間に多くの施策を検討し、実行に移してきました。金品受取り問題等を受け、経営理念を刷新しましたが、検討にあたっては、「守り」だけでなく、成長と更なる飛躍に向けた「攻め」の観点も取り入れ、『『あたりまえ』を守り、創る』の存在意義に加え、「公正・誠実・共感・挑戦」の4つの価値観を創り上げました。

加えて、2021年には、向こう5年の実行計画として中期経営計画を策定しました。策定から3年が経過し、グループ

取締役会長・社外取締役座談会

一丸となった取組みにより、2021年～23年の財務目標はいずれも達成することができました。経営を取り巻く環境が目まぐるしく変わる中、本年4月には中期経営計画をアップデートしたところです。5カ年という時間軸では精度の高い予測や目標を示すことは難しく、利益計画を含めて見直す必要があると判断したためです。また、脱炭素については、2021年にゼロカーボンビジョンを策定し、発電事業をはじめ事業活動に伴う二酸化炭素排出を2050年までに全体としてゼロとする目標を立て、その実現に向けロードマップに基づく取組みを着実に進めています。そして、新たな事業への挑戦として、例えば洋上風力発電事業や水素事業、データセンター事業等、これまでになく取組みにも力を尽くしているところです。

友野 これまでの風土であれば中期経営計画を見直すという意見が執行側から出てくることはなかったと思います。



中期経営計画の見直しの話が出た際、見直しの目的すら整理できていない状況でしたが、執行と監督が活発な議論を繰り返す中で、中期経営計画を見直す意義や方向性を見出せたことは評価できると思います。

高松 課題を挙げるとすると、人財管理や人事評価の方法が変わっていない点です。上意下達の風土における評価と、柔軟で風通しの良い風土における評価は異なります。本店が決め、第一線職場が実行するという構造を変えていくためには人財管理や評価の方法も合わせて変えて行く必要があります。具体的には、現状の減点主義を加点主義に改め、すでに役員含め一部役職者には導入していますが、360度評価のような多面的な評価手法の拡大等が必要になると思います。

2. 取締役会の方向性と議論の状況

近年の取締役会の活動状況や課題、実効性について教えてください。

榎原 当社の社外取締役は、スキル・マトリックスを踏まえ、大企業における経営経験のある方や、法曹界、大学教授といった多様な経験と、高い識見を持った方々で構成されています。また、男女比率は5:3であり、バランスの取れた構成でもあります。取締役会議長として取締役会を運営するにあたり、株主目線、社会目線、中長期目線で議論が行えるかを重視しています。その結果もあり、取締役会におけるすべての議論が活発に行われており、執行及び監

督側双方が歯に衣着せずに発言しあう雰囲気醸成されています。とりわけ、社外取締役が指摘したことに対して執行側は真摯に受け止め、実現に向けて誠実に対応していく努力が見えます。私自身、これまで様々な会社の経営に携わってきましたが、社外取締役の意見を真摯に検討し、前向きに取り入れようとする姿勢は当社の優れた点であり、強みの1つではないかと思います。また、取締役会とは別に、執行と監督側がざっくばらんに意見交換できる場として意見交換会を行っています。加えて、社外取締役のみのオフサイトミーティングも実施しており、自由闊達に意見が言い合える土壌を醸成しています。2022年からは役員合宿と称し、執行役と社外取締役が時間制限を設けずに丸2日間にわたり、中長期の経営戦略や事業ポートフォリオなどについて集中討議する場を設けています。その結果、経営課題に対して執行側と監督側がそれぞれの専門性を活かして自由闊達に議論を交わし、グループの更なる成長につながる実効性のある体制が構築できていると思います。

友野 社外取締役が自身の専門分野において自由に発言でき、その発言の背景や文脈を執行と監督が分かり合える状態になっていることが当社の取締役会の強みと感じています。他方、取締役会で議論すべき議題が正しく執行側からエスカレーションされているかは課題と感じています。執行と監督の意見交換会や役員合宿等があったからこそ、発見できた経営課題や、その課題について取締役会で討議すべきという流れが生まれていますが、本来であれば監督側が関与せずとも執行側から適切に取締役会議題を上げてくるべきとも感じており、改善が必要と思います。

高松 決議すべき事案についてしっかり審議していくこと

取締役会長・社外取締役座談会

も大事ですが、今こんなことを考えています、というようなことを議論することも非常に重要なポイントだと思います。その点で、合宿や意見交換会等の場では、執行と監督がざっくばらんに意見交換をしやすいため、これらの取組みは有効に機能していると評価しています。

3. 各委員会の方向性と議論の状況

指名委員会・監査委員会・報酬委員会の委員長の立場として各委員会の状況や課題について教えてください。

榊原 指名委員会は私が委員長を務め、委員は4名で、すべて社外取締役で構成しており、客観的な目線で運営できています。当委員会のミッションは執行体制の選任であり、直近では2022年の社長人事においてその役割を果たしました。また、2024年6月までに社外取締役を4名交代しました。当社の経営状況を踏まえ、経営課題に対し、適切な意見を発言できる方をスキル・マトリックスの考えに基づき選定しています。加えて、執行役の人事体制についても承認を行っており、このような経営体制の決定が当委員会の役割と認識しています。とりわけ、社長の後継者計画、所謂サクセッションプランが最も大切であると認識しています。当社の持続的な成長に向けて、社長の資質の定義や、経営人財候補の確保・育成等、絶えず、次世代の体制を見据えて活動していくことが重要と考えています。

友野 監査委員会は私が委員長を務めており、社外取締

役4名、社内取締役2名で構成しています。不祥事からの出発ということもあり、3つの委員会の中でも最も混乱のあった委員会と思っています。発足当初はまだ、監査委員会の法的位置づけの整理が十分でなかったことから、自分たちで企業統治を強化できる監査委員会のあり方を考え、構築していく必要がありました。しかし、そこに十分な討議時間を割けておらず、コミュニケーションが不足していたことが課題でした。そこで、当委員会が発足した直後の2021年度は、監査役会時代と比べて2.3倍の時間をかけ丁寧に討議しました。昨年度は監査に対する習熟効果もあり、1.6倍の時間で収まっています。

また、監査の目的は企業価値向上にあると理解していますが、その目的を踏まえ体系的に監査を学んだ人財が不足していたことから勉強会も複数回実施しました。その結果もあり、今は監査に詳しい専門的人財も育成できています。監査は会社のためであり、批判のためではないことを理解し、企業価値向上を目的に正しく監査を行い、執行側と円滑にコミュニケーションが行える委員会に成長したと評価しています。

高松 報酬委員会は私が委員長を務め、4名すべて社外取締役で構成しています。法律で定められた当委員会の役割は取締役・執行役の報酬決定ではありますが、さらに範囲を拡げ、執行役員や顧問の報酬についても審議しています。昨年度は、役員報酬水準について、同規模・同業等の報酬水準や動向等を調査し、当社の報酬水準や業績連動報酬のあり方について討議しました。金品受取り問題等を踏まえ、当社の報酬水準は低く抑制してきましたが、他社の報酬水準が上昇傾向にある中、経営人財を確保す

る観点で、他社よりは抑えた水準としつつも若干の改善を図りました。業績連動報酬については、仕組みや目標設定、報酬の支払タイミングについて討議を重ねて設定しました。とりわけ、財務指標については資本効率性を重視する経営の実践に向け、新たにROICを用いた目標設定を行い、非財務指標については組織風土改革の達成状況や従業員エンゲージメント等に連動した目標設定としました。

非財務指標を筆頭に、株主目線をどう反映すべきか等、社会の変化とともに望ましい報酬のあり方も変わるものと考えています。中長期のインセンティブとしてしっかり機能するよう、どのような報酬体系、業績連動がふさわしいのか、課題は山積していますので、最先端の報酬制度を目指し、引き続き、検討を継続していきたいと考えています。



取締役会長・社外取締役座談会

4. 持続的成長に向けた展望と期待

関西電力グループの将来への展望と期待について お聞かせください。

榊原 当社グループの将来を語る上では、ガバナンス確立とコンプライアンス推進を大前提としながら、中長期的な成長戦略を描いていくことが最重要課題と認識しています。具体的には、原子力発電所のリプレースに向けた検討や洋上風力発電等といった電源ポートフォリオをどう構築していくかの検討が必要です。また、これまで原子力発電等への大規模投資を行なった結果、有利子負債が嵩んでおり、財務体質については継続的な改善が必要と認識しています。これらを実現していくうえで、取締役会は非常に重要な役割を担っていると考えており、引き続き、取締役会を活性化し、自由闊達な議論ができるようにしていきたいと思っています。

当社の組織風土についても、これまでの4年間における一連の改革の結果、新しいテーマに対する挑戦がグループの各所で行われるようになるなど、大変活力あるものへと変貌を遂げつつあります。従業員の皆さんには更なる積極性を持っていただき、野心的な挑戦を続けてほしいと思っています。従業員一人ひとりの野心的な挑戦が、輝かしい関西電力グループを創ると確信しています。

友野 私は、関西電力という組織を「はずみ車」と表現しています。これまでは球体型の車輪であり、どこに進んで良いかわからない状態であったかもしれませんが、「はずみ車」の車輪が円盤型になり、方向さえ決まれば一気に呵成

に進むことができます。今を変革の好機と捉え、従業員一人ひとりが主体的に動くことができれば、将来の大きな飛躍に向かって、加速度的に「はずみ車」が進んでいくと信じています。

エネルギーは国の根幹であり、エネルギーの国際競争力がなければ我が国の経済社会は立ち行かなくなります。私は、日本のエネルギーの未来をけん引するリーディングカンパニーに、関西電力グループはきつとなれると自負しています。

高松 当社は電気事業を中心に経営してきた会社である

ため、エネルギーのリーディングカンパニーであるという宿命はあるものの、そこに安住せず、違った世界を広げてほしいと思っています。電力をベースにした事業だけでなく、もっと発想を豊かに様々なことに挑戦し、失敗を許容しながら、むしろそこから学んで新しい事業を創り出してほしいと考えています。そのためには、これまで以上に多様な人材が活躍できるようにすべきであり、挑戦した人を評価し、たたえ合う組織になってほしいと考えています。これからも、グループ全員の力で、力強い成長を実現することを大いに期待しています。

