

取締役会長・社外取締役座談会

監査委員会委員
社外取締役
内藤 文雄

指名委員会委員長
取締役会長
榊原 定征

報酬委員会委員
社外取締役
矢萩 典代

持続的成長に向けた取組みと課題

1・成長戦略の推進状況

今年度は、関西電力グループ中期経営計画（2021-2025）の最終年度になります。これまでの成長戦略の議論・進捗状況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、「コンプライアンス徹底」と「成長戦略の実現」を最重要課題と位置づけ、ガバナンス改革を推進してきました。就任当時は金品受取問題等の直後であり、コンプライアンスの徹底が急務でしたが、それだけでは、我々社外取締役に求められる真の役

割、企業価値の向上を実現することはできません。持続的成長に向けた戦略を策定し、実行に移していくため、法定の取締役会だけでなく、執行と監督側が特定のテーマについて意見を交える意見交換会や、社外取締役のみのオフサイトミーティングなど、様々な機会を通じて活発な議論を行ってきました。2021年には、経営理念を刷新するとともに、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4年あまりが経過しましたが、グループ丸となった努力により、2021年～2023年度の財務目標はいずれも達成、昨年4月にアップデートした2025年度の財

務目標についても、概ね達成を見込んでいます。

そして、現在、中期経営計画のその先を見据え、次なる成長に向けた道筋を描くため、経営層が中心となって精力的に議論を重ねているところです。2022年から開始した役員合宿では、執行役と社外取締役が時間制限を設けず、丸2日間泊り込みで中長期の経営戦略や事業ポートフォリオ、人財戦略などの当社グループの将来像について、集中的な討議を行っています。

内藤 成長戦略の検討にあたっては、経営理念で掲げた存在意義「『あたりまえ』を守り、創る」や、大切にする4つの

取締役会長・社外取締役座談会

価値観「公正・誠実・共感・挑戦」に沿った内容となっているか、しっかりと照らし合わせながら議論を行っています。当社グループの事業活動は、「エネルギー事業（発電・販売事業、送配電事業等）」、「情報通信事業」、「生活・ビジネスソリューション事業」に大別できます。例えば、中核のエネルギー事業では、ゼロカーボンやエネルギーミックス、デジタルトランスフォーメーション（DX）等をキーワードに、目指すべき方向性を探求しています。また、戦略の実行可能性を特に重視し、保有資産・資金・人財・情報等の各要素に加え、実行に伴うリスクの抑制にまで精緻な分析が行われています。執行側が「昔のように放っておいても電気が売れる時代ではない」という強い危機感を持って検討している懸命な姿が大変印象深いです。

矢萩 役員合宿では、長期的視野に立ち、各自の経験に基づく洞察力に富んだ意見が、自由闊達に飛び交いました。私は昨年初めて参加しましたが、執行役自らがPCやホワイトボードで熱心にメモを取りながら、早朝から深夜に及ぶまで熱く討論を繰り広げる様子は、さながら大学のゼミ合宿のようでした。当社は、民間企業として日々の利益を追求すると同時に、人や暮らしのライフラインを支える企業としての社会的責任も果たし続けるため、中長期的な視野で、あるべき姿・ありたい姿を思い描いていかなければなりません。繁忙な日常から離れ、役員全員が一体となって熟慮する機会として、合宿は非常に意義があると思っています。

成長戦略の推進を支える財務戦略の議論状況についてお聞かせください。

榊原 当社は、東日本大震災以降、新規規制基準のもとで原子力発電所の再稼働を果たすため、1兆円を超える安全対

策投資を行ってきました。2023年に原子力7基体制を実現した一方で、連結の有利子負債残高が一時5兆円に及ぶなど、就任以来、当社の財務体質に課題意識を強く持っていました。当社グループは、今後も、電力の安全・安定供給の責務を全うしながら、ゼロカーボン社会の実現に向け、電源の脱炭素化に取り組むとともに、データセンターをはじめとする成長事業にも果敢に挑戦し、持続的成長を遂げていかなければなりません。有望な大型投資案件が目白押しである一方で、自律的経営のための基盤整備を進めることが重要であると考え、採算性が低い事業からの撤退や劣後債の発行等、財務体質改善に向けた取組みを進めてきました。先般の公募増資についても、執行側からの提案を受け、幾度も多面的な観点から議論を重ねる中で、当社の自律的な成長には、財務基盤の強化や資金調達力の向上につながる増資は不可欠との結論に至り、実施したものです。

内藤 当社がインフラ企業として持続可能な事業運営を続けるためには、中長期的な視点が極めて重要です。過度な財務リスクを負うことなく、保有資産を有効に活用しながら、有事に備え、キャッシュをしっかりと確保し、持続的な電力の安定供給、さらには成長戦略を実現、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えしていく。こうした観点から、増資は必要であったと考えています。増資で得た資金を活用しつつ、デットの面でもレバレッジを効かせながら資金調達を行うことで、将来の成長投資を確実に実現することができます。

榊原 経営環境に変革の波が押し寄せる中、先般の増資は、今後の成長戦略を推進する上での重要なターニングポイントになったと確信しています。



成長戦略の議論も含め、取締役会の運営・実効性という観点から、現在地をどのように評価されていますか。

榊原 私は、透明性・公平性・納得性を担保することこそがガバナンスの要諦であると考えています。当社の取締役会は13名のうち社外取締役が8名を占める構成となっています。取締役会では、毎回、様々なバックグラウンドを有する社外取締役の客観的な目線や多様な知見・経験を取り入れながら、非常に活発な議論を行っています。また、事前に社外取締役に議題を丁寧に説明する等、執行側が、より充実した議論ができる環境の整備に力を尽くしているため、経営判断の質も高まってきていると考えています。こうした取組みの成果は、第三者機関を活用した取締役会の実効性評価にも表れ、「着実に向上している」との高い評価を頂いています。

取締役会長・社外取締役座談会

矢萩 当社の社外取締役は、企業の経営経験者や、高い識見を有する弁護士・大学教授など、まさに多士済々の面々です。取締役会では多彩な意見が数多く飛び交い、活発な運営が行われていることに強い印象を受けました。私がその一員に加わったのは、更に幅広いステークホルダーの皆さまのご意見や思いを経営に活かしたいという、当社の考えの表れと受け止めており、今後も、地域社会やお客さまの目線に立った意見や提案をしっかりと行っていきたいと考えています。

2・ガバナンス改革等の進捗

それぞれの立場から、これまでの内部統制の強化や組織風土改革の取組みについて特に変化を感じる部分を教えてください。



榊原 一連の不適切な事案を受け、当社グループは、組織風土改革と内部統制の強化を両輪に、企業統治の更なる改革に全力で取り組んできました。森社長が、文字どおり、先頭に立って改革を推し進め、その進捗状況については、特別監督(改革モニタリング)という形で毎月の取締役会において報告を求め、社外目線でチェックを行っています。私は、一連の問題の根底に共通する要因として、上位下達の文化があると考え、そうした文化を改め、業務を熟知する従業員がボトムアップで提案を行い、疑問に思うことや改善すべきことがあれば、ためらわずに声を上げてほしいと訴えてきました。こうしたなか、就任以来、数十回にわたり、社外取締役とともに第一線職場の従業員との対話を重ねてきたところ、この1、2年で会社の組織風土が大きく変わってきたと実感しています。先日、各職場の改革を牽引するキーパーソンと対話しましたが、数年前までは想像できなかった、前向きで魅力あふれる意見や提案が次々に示され、「自分たちが新しい関西電力を創り上げるんだ」という情熱が強く伝わってきました。こうした改革の勢いをより一層加速させ、グループ会社を含め、いかに隅々まで浸透させていくかが、今後の課題だと考えています。

内藤 昨年秋頃から、従業員との対話において、「疑問に思ったことを遠慮なく上司や同僚に相談しやすい雰囲気になってきた」といった声がよく聞かれるようになりました。組織風土を変えることは、決して易しい道のりではありませんが、そうした中でも、「ええやん!関電」のロゴマークの展開をはじめ、前向きで、なんとかしようという気概を持って改革を着実に進める姿に、関西電力の未来は明るいと感じています。

矢萩 私が就任した昨年は、皆さんの努力で改革が軌道に乗り始めた時期でもあり、特に、若手の方々が自ら主体的に「この会社をより良くしていきたい」と真摯に取り組む姿を目の当たりにしました。今年2月に組織風土改革をテーマに開催された社内の大規模イベント「ええやん!関電Day」には私も参加しましたが、各職場での仲間と創意工夫を凝らした好事例が多岐にわたり発表されました。その一つひとつの取組みに森社長が感謝の意を表する等、役員と従業員の皆さんが心を一つに改革に取り組む姿に感銘を受けました。

内藤 内部統制の強化についても、社外取締役からの忌憚のない指摘に執行側が真摯に対応しており、PDCAサイクルが適切に回っています。当社は、内部統制強化の国際指針であるCOSOフレームワークに従って全面的に仕組みを見直し、運用を改善しており、内部統制部会を設置し、グループ全体のリスク管理をはじめとした内部統制の更なる有効化について審議しています。また、不適切事案が発生したときには、発生箇所だけでなく、グループ全体で改善に取り組んでいます。当初は、内部統制という言葉に分かりづらさを訴える声も聞かれましたが、それに対し、森社長が、「内部統制とは、安心して仕事ができるために気を付けるべきことを各自が考え、それらを全員で共有・改善していくこと。そうすれば、本来の業務に集中できる」と説明し、その後も様々な会議体で発信しています。こうした根気強い活動もあり、コンプライアンスの意識が着実に浸透してきていると感じます。一方で、内部通報等によりグループ会社で過去の不適切な事案が発覚するなど、グループガバナンスの強化が喫緊の課題です。現在、取締役会の重点テーマとして定期的に審議を行っているところです。

取締役会長・社外取締役座談会

先ほどのようなお話の中でも「ボトムアップ」等のキーワードが挙がりましたが、成長戦略を推進する上でも基盤となる人材戦略についてお聞かせください。

矢萩 ダイバーシティの観点でいうと、当社では、幅広い職種や年代層で多くの女性が活躍する姿が見られます。定期異動に加え、新たな業務に自発的にチャレンジできる社内公募制度等により、特定の部門に留まらず、多様なキャリアを選択、挑戦できるようになっています。経営層への登用でも、昨年、子会社の関電不動産開発に初の女性社長が、今年4月には、他の電力会社先に先駆けて、原子力部門に初の女性役員が誕生しました。人の暮らしに深く関わる当社事業には女性目線も欠かすことはできず、こうした先取りの取組みを高く評価しています。私は、単なる女性活躍に留まらず、性別を問わず、誰もが自分の望む多様な働き方にチャレンジできる制度・環境づくりが肝要と考えています。例えば、あまり知られていませんが、当社は男性の育児休暇取得率も高いのです。優秀な人財を確保する観点からも、こうした点をしっかりJPRしていくべきと考えています。

内藤 ダイバーシティの本質は、多様な価値観を受け入れることで新しい発想や変革を生み出すことにあります。こうした意見が取締役会で挙がり、当社は、キャリア採用の拡大も積極的に進めているところです。私が就任した5年前には数えるほどでしたが、来年度は140名の採用を計画しています。また、キャリア採用者には、他社を経験したからこそ分かる、当社の良い点や改善すべき点をヒアリングし、組織風土改革等を進める上での参考にしています。

榊原 当社は、優秀な人財が非常に多く揃い、素晴らしい人的基盤を有しています。就任後も、キャリア採用の拡大や社内公募制度の拡充等、短期間で新たな取組みを次々

と打ち出しています。今後の課題としては、人事評価の仕組みを、組織風土改革の動きに合わせて、現状の減点主義から、思い切った挑戦を行う人を評価する加点主義にシフトする必要があると考えています。加えて、優秀な人財を活かし、よりクリエイティブな仕事に注力してもらうためにも、働き方改革の取組みを更に加速させる必要があります。成長戦略を推進する上で、人的資本の強化は欠かせません。更なる高みを目指し、今後も、社外目線から積極的に提言していきたいと考えています。

3・各委員会の方向性と議論

指名委員会、監査委員会、報酬委員会、各委員会の状況や重要テーマについてお聞かせください。

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います。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、社外取締役についても、スキル・マトリックスを踏まえ、適切な人財を選定しています。今後のスキル・マトリックスは、事業環境や成長戦略・経営課題を踏まえ、最適なものとなっているか、不断の検証が必要と考えています。当社グループが中長年に目指す姿の実現に向け、あるべき経営体制をしっかりと構築していきたいと思います。

内藤 監査委員会は委員6名（うち4名は社外取締役）と監査特命役員2名の計8名で議論しています。当委員会は、ガバナンスの要として、会計監査人や内部監査部門と連携しつつ、会社法の規定に基づき、高い水準での監査委員会監査を実施しています。また、特別監査として、内部統制の

強化や組織風土改革の取組状況についても監視・検証を行っています。昨年には、ガバナンスの更なる強化を図るため、役員不正が疑われる場合、監査委員会が直接、内部監査部門等に対して調査を依頼・指示できる権限をルール化しました。今後は、新たな成長戦略が有効に機能しているか、監査の立場でのモニタリングが必要になると考えています。例えば、成長戦略による設備投資やM&A投資について、進捗に問題があれば、原因を特定、助言し、事業リスクの発現を抑制すること等が挙げられます。

矢萩 報酬委員会は、4名すべて社外取締役で構成しています。当社事業は、中長期的な視野に立った運営が求められる一方、足元の燃料価格の変動や国際政治情勢等に左右されやすい特性を持っています。こうした相反する側面を考慮しながら、インセンティブとして適切に機能する報酬制度に



取締役会長・社外取締役座談会

なっているか、日々、検討・審議を行っています。昨年は、財務指標について、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うとともに、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。ゼロカーボンをはじめ、ステークホルダーの皆さまからのご期待も高くなっています。中長期的なインセンティブとして機能するよう、どのような報酬体系・業績連動がふさわしいのか、引き続き、丁寧にきめ細やかな検討を続けていきます。

4・持続的成長に向けた展望と期待

関西電力グループの未来への展望と期待についてお聞かせください。

神原 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、国民の生活と産業活動を支える基幹産業を担い、社会からも信頼される輝ける会社、まさにエクセレントカンパニーでした。当社は、「くろよん」建設や原子力発電への挑戦に代表されるように、先進的でチャレンジングなスピリッツを持った会社であると思っています。2026年は新たな計画を打ち出す年です。エネルギー業界が大転換期を迎える今こそ、これまでにない野心的な計画を策定し、一丸となって、日本に冠たるエクセレントカンパニーを再び創り上げていきたいと考えています。誇りと愛着を持てる関西電力グループに生まれ変わるには、従業員の皆さん一人ひとりの積極果敢な挑戦が欠かせません。執行側や従業員の皆さんとは、立場や役割は異なりますが、私も全力を尽くす所存です。

内藤 当社グループの事業活動は3つのセグメントに分かれますが、従前と同様、エネルギー、特に電力事業がコアであることは不変です。今後のEX・DXの進展により電力需要の増加が見込まれる中、電力の安定供給の使命をいかに果たし続けるか、集中的に議論を続けなければなりません。一方で、エネルギーに並ぶ、第二のコアとなるビジネスモデルの構築も必要です。こうしたことも含めて、未来の関西電力グループ像を描き、全員が同じ目標に向かってチャレンジできる、正夢となり得る夢物語を語ることができるよう、精一杯サポートしていきたいと思っています。

矢萩 当社には、人々のあたりまえの生活を守り、創するというミッションと、エネルギー業界を牽引するというミッションがあります。先人の歩みを顧みれば、黒部川や木曾川水系の開発はこうした使命の発露に他ならず、この思いは、いまいる従業員の皆さんにもDNAとしてしっかりと受け継がれていると思います。社会はこれからも日々刻々と変化し続けますが、先人から受け継いだDNAを大切につなぎ・伝える、この国の未来を守るのは私たちだという自負を持って、視野を広げ、様々な仕事や事業にチャレンジし続けてほしいと思います。

