

社外取締役座談会



新経営計画に込めたビジョンと、 その実現を支えるガバナンス

2026年4月、新たな経営計画がスタートしました。将来を見据えて策定した経営計画に込めたビジョンと、その着実な実行を支えるガバナンスについて、社外取締役3名が語ります。

前中期経営計画の振り返り

関西電力グループ中期経営計画（2021—2025）期間を振り返り、どのような成果や変化を実感しましたか。また、それを踏まえ新経営計画を策定するにあたり、変えるべきと感じられた点があれば教えてください。

榊原 前回の中期経営計画は2021年3月に策定しました。当時は一連の不適切事象により社会のみならずからの信頼を大きく損ない、信頼回復が最優先の課題でした。2020年6月に指名委員会等設置会社に移行し、ガバナンス体制を刷新したうえで、事業運営の大前提である「ガバナンス確立とコンプライアンス推進」について、取締役会としても全力を挙げて取り組みました。特に、社長が先頭に立って、組織風土改革と内部統制強化に地道に取り組んできたことが大きな成果となって表れていると思います。

取締役会長に就任して以来、発電所や支社などの第一線職場を30回以上訪問し、現場の従業員と対話を重ねましたが、この5年間で、これほど大きく変わるかと思うほど、社内の意識は着実に変わってきました。「ええやん!」活動も浸透し、現場から前向きな提案や新しいアイデアが生まれるようになり、大変心強く感じています。

もう一つの重要課題として、成長戦略の推進についても積極的に取り組みました。特に事業ポートフォリオ改革については、監督側と執行側が議論を重ねながら重点的に進めてきました。非中核事業や政策保有株式の売却を進める一方、大規模電源やハイパースケールデータセンター、水素といった新領域への挑戦等、この5年で着実に改革が進んだと感じています。当初、5年目に経常利益2,500億円以上という計画でしたが、2024年4月に上方修正した目標値も大きく上回る5,185億円という成果を上げることができました。これは

社外取締役座談会



KX (Kanden Transformation) を合言葉にした、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) という3本柱の改革に全社を挙げて取り組んだ成果です。特にBXによるコスト構造改革を通じて、年間約1,000億円のコスト改善効果を創出したことが収益体質強化の大きな原動力になりました。

一方、これで十分とは思っていません。KXの方向性を抜本的に変えるというより、改革の成果を確かな成長につなげるため、グループガバナンスを一段と強化するとともに、規律ある長期・大型投資を実行できる経営へ進化する必要があると考えています。

真鍋 私は前中期経営計画期間の2023年度に社外取締役に就任しました。当時は特別監督(改革モニタリング)が始まったところで、組織風土改革と内部統制強化をどのように進めていくかについて取締役会でも毎月のように議論していました。そうしたこともあり、ガバナンス・コンプライアンスに厳格に取り組んでいる印象を強く受けました。一方で、組織風土上の問題として「強すぎる上意下達」が指摘されていたこと

から、取組みが上からの運動論に終わってしまうのではないかと懸念もありました。しかし、現場を訪れる中で、本店の目標を現場の従業員が柔軟に自分たちのものとして咀嚼し、実行していく組織であることが分かるにつれて、「これなら改革は進む」と思うようになりました。それぞれの職場が自律的に改革を進めつつ、取締役会としても、その進捗を定期的にモニタリングする仕組みがうまく機能したと感じています。改革の取組みに終わりはありませんが、この2年で特別監督も所期の目的を達成し、次のフェーズ、すなわち将来を見据えた成長戦略の推進に入っていける状態になってきたとみています。

原 2025年6月に社外取締役に就任する際、当社が組織風土改革に力を入れていることは理解していましたが、実際に業務を始めてみると、関西電力独自の本格的な取組みになっていることを実感しました。「気づく、言える、行動する」というスローガンのもと、社内の部門・事業所ごとに独自の施策が展開され、従業員が工夫しながら改革に参加している様子が印象的でした。1年の総まとめとなる「ええやん! Day」という社内イベントでは、組織風土改革の好事例を紹介する「ええやん! エピソード」という企画があり、今年は1,023件もの応募がありました。組織風土改革が単なる不適切事象の再発防止策の域を超え、関西電力グループの成長を支える大きな力になっていると感じています。

新経営計画策定にあたっての問題意識と議論の要点

取締役会ではどのような問題意識や考え方のもと、今回の経営計画の議論をスタートされたのでしょうか。

榊原 インフレや金利上昇、地政学リスクなど事業環境の不確実性が一段と高まる中で、新経営計画の3年間でどのよう

に位置づけるかは、取締役会でも非常に重要な論点でした。まず、2040年に当社グループがどのような企業であるべきか、ステークホルダーのみなさまにどのような価値を提供するのかを議論し、そこから逆算して、この3年間で何を進めるべきかを考えました。つまり、この3年間はゴールではなく、2040年に向けた第一歩だと捉えています。

その中で特に重視したのは、社会基盤を担う企業グループとして、将来にわたって日本の産業や社会を支え続けるためには、今、何に投資し、どのような成長基盤を築くべきかという点です。その方向性として、2040年に向け累計15兆円規模の投資を進める考え方を整理し、それを実現する成長戦略について集中的に議論を重ねました。この3年間は、将来の競争力や企業価値を左右する極めて重要な期間です。取締役会としても、長期的な視点を持ちながら、その実現をしっかり後押ししていきたいと考えています。

真鍋 会長のお話にもありましたが、エネルギー事業を中長期でどう展望していくかということが取締役会における議論の最大の論点でした。存在意義と使命をベースに企業価値をどう高めていくか。3年間という短い期間で、それもダウントレンド想定局面で、あえて中長期を見据えた大型投資に踏み出す、そうした覚悟を込めた経営計画になっていると受け止めています。キャッシュの確実な創出と非財務価値も含めた企業価値向上という2つの努力が、この3年間で問われることになります。計画冒頭の「社会基盤を担う企業グループとして、日本の産業とともに成長し、お客さまや社会のお役に立ち続ける」という一文に当社の果たすべき使命と決意が集約されていると感じています。

原 お二人と同じく、将来のビジョンが明確になり、これからの3年間の行動が導けるような計画にしたいと考えていました。役員合宿では、電力の安全・安定供給という社会的使命

社外取締役座談会

を果たしながら、持続的な成長と企業価値の向上をいかに実現するかという非常に難しいテーマを徹底的に議論し、最終的には覚悟を持って社会的責任を果たしながら持続的な成長を実現していくという方向性を共有しました。加えて、株主・投資家、お客さま、お取引先、地域・社会、従業員といったさまざまなステークホルダーのみなさまに、どう向き合っていくのかという点についても議論が深まりました。

投資家との対話を重ね築いた財務戦略

15兆円という巨額の投資と、財務規律の両立は新経営計画の大きなテーマだと思います。取締役会ではどのように議論されましたか。

榊原 ご指摘のとおり、累計15兆円という大規模な投資を掲げる中で、それを支える財務基盤と財務規律をどう両立させるかは、取締役会でも集中的に議論したポイントです。新経営計画の策定にあたって、成長投資、財務健全性、株主還元をいかにバランス良く実現していくかについて、繰り返し議論を重ねました。2040年を見据えた大型投資は、社会的使命を果たしながら持続的な成長を実現していくために不可欠ですが、その一方で、財務規律を維持し、株主のみなさまの期待にもお応えしていかなければなりません。

また、今回の新経営計画の策定過程では、投資家や株主のみなさまとの対話も重視しました。2025年10月に経営計画の方向性を公表し、社長や財務担当役員だけでなく、社外取締役も対話に参加しました。その場で寄せられたご意見は取締役会で共有し、経営計画や還元方針などの検討に活かしてきました。例えば、株主のみなさまに対して分かりやすく予見性の高い還元方針を示すべきとのご意見を踏まえた議論もその一つです。議論を重ねた結果、連結配当性向25～

35%を目安とし、配当は維持または増配に努める還元方針を明確に打ち出すこととしました。成長投資、財務健全性、株主還元のバランスが取れた資本配分の方角性を明確に示したことは、新経営計画の大きな特徴の一つです。

人財・組織基盤の強化とAI活用

新経営計画の実現に向けては、人財基盤の強化とDX・AIの活用が不可欠です。取締役会では、これらをどのような視点で議論されてきたのでしょうか。

真鍋 AIの活用は今やあらゆる企業にとって重要なテーマですが、当社はAI活用について、懸念と課題、対応方針をきちんと整理して方向性を示していると思います。私は、AIは人間の意思決定の質を高めるために使うものと考えており、担当部署もそのことをよく理解したうえで議論を展開しています。人財基盤の強化に向けては、「多様な人財が集う」「成長機会が広がる」「成果が見える」「働きがいが高まる」という4つの重点テーマが掲げられており、「事業を強く、人を豊かに」というメッセージも的確だと感じています。また、多くの企業で共通の課題となっていますが、ベテラン層の技術や知見をどのように継承していくかも重要です。当社でも、今後、AI活用を加速



させ、DX人財を育成していく中で、暗黙知を形式知へ変えることで、こうした課題についても解決につながっていくと思っています。取締役会としても人財基盤の強化とDX・AIの活用に向けた取組みを後押ししていきたいと考えています。

原 新経営計画を実現するためには、人財の質・量・エンゲージメントをサプライチェーン全体で維持・強化することが不可欠であり、取締役会でも重点的に議論しています。現場は24時間365日、電力の安全・安定供給への強い使命感をもって業務にあたっていますが、人財の確保は、サプライチェーン全体の問題であり、非常に重要で、かつ、より差し迫った課題と考えます。そうした状況に対応していくためにも、取締役会でもDXやAIによる業務効率化に加え、業務の進め方自体にイノベーションを起こし、より効果的に付加価値を生む仕組みを創ることが重要だと捉え、議論を重ねました。また、事業環境の変化や不確実性の高まり、チャレンジの拡大を踏まえると、ダイバーシティは引き続き重要なテーマです。女性活躍の観点にとどまらず、さまざまな従業員がライフイベントと仕事を両立でき、意見の多様性を確保できる環境づくりが求められます。ITガバナンスについても、守りと攻めの両面から強化していく必要があり、それを支えるDX人財の確保・育成に向けた取組みが着実かつスピード感を持って進められているかを、取締役会として継続的に確認していく必要があると考えています。

リスク認識とガバナンスによるモニタリング

新経営計画を着実に実行していくうえで、取締役会として特に注視している課題は何でしょうか。

榊原 一つは、組織風土改革・内部統制強化を、グループ会社全体にどこまで浸透させられるかという点です。関西電力

社外取締役座談会

本体においては、地道に取組みを進め、しっかりと体質化してきたことを実感していますが、100社に及ぶグループ会社全体への浸透はまだ道半ばです。これは引き続き大きな課題であり、グループ会社を一律に見るのではなく、各社の事業特性やリスクに応じたモニタリングを強化していく必要があると考えています。

また、将来に向けた大型投資を、投資計画そのものだけでなく、それを支える人財やサプライチェーン、財務基盤を含め、着実に実行できるかも重要な課題です。取締役会としては、多様なステークホルダーのみなさまの視点も踏まえながら、こうした点を重点的にモニタリングし、必要な助言をおこなっていくことが重要な役割だと考えています。

今年度は社外取締役を1名増員し、より多様な経験や専門性を持つ体制となりました。株主・資本市場をはじめ、多様なステークホルダーの視点も踏まえながら、執行側をしっかり後押しし、新経営計画の着実な実行につなげていきたいと考えています。

取締役会の実効性―現場との対話が支える経営

取締役会に加え、意見交換会や役員合宿、従業員との対話や現場視察など、多様な対話の機会を設けています。こうした取組みは、取締役会の実効性向上にどのようにつながっているとお考えですか。

榊原 第三者評価においても、「経営基盤に関する議論の充実」について高い評価をいただいています。これには、大きく2つの背景があると考えています。

一つ目は、社外取締役のコミットメントの高さです。多様な専門性を持つ社外取締役が、取締役会だけでなく事前説明

や現場視察にも積極的に参加し、本当に多くの時間と労力をかけて経営に深く関わっています。これほど社外取締役が経営にコミットしている会社は多くないと思います。

二つ目は、意見交換会や役員合宿など、時間をかけて自由闊達に議論できる場を取締役会以外にも設けていることです。重要なテーマについては執行側に再検討を求めることも含め、徹底的に議論を重ねています。また、社外取締役自らが第一線職場を訪問し、従業員との対話を続けてきたことで、現場感覚を踏まえた経営判断につながっていると感じています。

こうした取組みを支えているのが、執行側と社外取締役との健全な緊張感と信頼関係です。社外取締役は遠慮なく「ここは改善したほうがいい」と意見を述べ、執行側もそれを真摯に受け止めてくれます。こうした健全な緊張感と信頼関係を土台にした率直な議論が、経営判断の質を高める大きな原動力になっています。この文化こそが当社取締役会の強みであり、持続的な企業価値向上を支える重要な基盤だと考えています。

真鍋 会長のお話にもありましたが、取締役会の実効性を支える制度や仕組みは本当によく整備されています。特に勉強になるのが現場に足を運び、従業員と直接議論することで、本店での議論が現場に浸透しているかを実感でき、そこで感じたことを取締役会での議論に活かしています。この循環ができていることは非常に大きいと思います。また、取締役会での議論に関して、就任1年目に労働災害等の情報提供が十分でないのではないかと指摘したところ、その後は毎月そうした報告がなされるようになり、内容も充実してきました。安全やお客さま視点での議論は執行側でしっかりと実施されていますが、今後は、そうした姿がもっと取締役会に伝わる工夫も必要ではないかと考えています。

原 従業員との対話の機会が非常に充実しており、例えば原

子力事業本部での取締役会開催時や、発電所等の現場視察の際などに、取締役会での議論が第一線職場まで伝わっているか、第一線職場から取締役会に反映すべきテーマはないかといったことを直接確認できます。また、取締役会事務局を通じた社外取締役への情報提供が非常に充実しており、取締役会での深い議論につながっています。今後は、新経営計画で新たな挑戦が増える中、攻めのガバナンスをどう効かせていくかが重要になると考えています。

各委員会での取り組む重点事項

指名委員会・報酬委員会・監査委員会では、それぞれのどのような点を重視して議論されてきたのでしょうか。

榊原 私が委員長を務める指名委員会では、社長の選定と後継者育成、社外取締役の選定、そして社内役員人事の監督の大きく3点に重点を置いて議論しています。特に、社長の選定、後継者育成は極めて重要な課題です。いついかなる時でも後継者を指名できるよう、求められる社長像について議論し、どのような経験を積んでもらうべきなのかを整理しながら、人財の育成を進めています。また、社外取締役の選定にあたっては、中長期の経営戦略を実現するためにどのような経営体制が必要かという観点から、スキルマトリックスを活用し、それぞれの役割や専門性を見定めながら構成を議論しています。

真鍋 報酬委員会では、他社の役員報酬水準や報酬方針の動向等に係る調査結果を踏まえた当社役員報酬のあり方や、業績連動報酬の仕組みや目標設定について、重点的に審議しています。その際、経営計画を達成するためのインセンティブとして正しく機能するか、企業の立場だけでなく、株主のみならず従業員からの適切な制度となっているかという

社外取締役座談会

2つの観点から議論を重ねています。一例ですが、2026年度の報酬設計においては、中長期的な株価上昇・企業価値向上へのインセンティブ機能を強化すべく、株式報酬の比率を引き上げました。報酬制度は時代にあわせて磨き続ける必要がありますが、報酬委員会での密な議論を通じ、企業価値の向上につながる制度に育ってきているのではないかと思います。

原 監査委員会では、この1年、特にグループガバナンスとITガバナンスについて議論が深まりました。グループガバナンスについて、当社ではグループ各社に対し、自主性を尊重しながら支援メニューを提供する「伴走支援」という取り組みをおこなっており、その運用状況を確認するとともに、グループ全体のリスクをより客観的・効率的に把握するため、内部監査部門と議論を重ねてきました。ITガバナンスについても、課題整理等の検討を深めてきました。いずれも非常に大きなテーマであり、引き続き対応していく必要があることから、この2つのテーマは、2026年度監査計画の重点監査項目に位置づけています。また、2026年度から新経営計画に基づく新たな取り組みが始まるため、その進展にあわせて監査内容も随時、柔軟にアップデートしていくことを計画しています。



今後の改善点と2040年に向けたメッセージ

今後さらに良い関西電力グループを目指すうえで、重点的な改善点は何でしょうか。

榊原 当社には非常に優秀な人材がそろっており、関西電力グループの強みの一つだと考えています。だからこそ、一人ひとりが持つ力をさらに発揮できる会社になれると確信しています。組織風土改革によってトップダウンの社風は着実に変わり、現場からの提案も増えてきました。一方で、自ら考え、失敗を恐れず挑戦する文化の醸成という点では、さらに発展の余地があると感じています。取締役会としても、従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりを後押ししていきたいと考えています。

真鍋 組織が変わるには制度変更だけでなく、行動様式の変化が必要です。トップの発信が従業員一人ひとりの判断や行動の拠り所となり、全員参加に近づいていくことが、次の段階の課題だと考えています。また、新たな経営計画に込めた思いが浸透し、従業員一人ひとりが「自分は何をすべきか」を意識して行動すること、経営の大きな挑戦と、この2つがうまくかみ合うことが重要だと思います。こうした行動が社内に着実に根付くとともに、新たな挑戦につながっているかを社外取締役の立場でも継続的に見ていきたいと考えています。

原 グループガバナンス、ITガバナンスに加え、海外事業展開についても、守りと攻めの両面でガバナンスを効かせることが重要と考えます。また、新しいリスクや事業領域が増えてくる中で、リスクや影響度も勘案しながら、事業部門だけではなく、組織横断的な横串を通して、支援とともに複数の視点でチェックしていけるような体制づくりも重要になると思います。

最後に、関西電力グループの今後への期待と、ご自身の思いをお聞かせください。

榊原 2040年に向けて、「関西」や「電力」という枠を超え、日本の産業や社会を支える企業グループとして、我が国のエネルギーを牽引していったほしいと考えています。当社には、黒部の発電所建設や原子力発電への挑戦に象徴される「挑戦者としてのDNA」があります。先人たちは、常に時代の先を見据えたファーストムーバーでした。このDNAを受け継ぎ、従業員一人ひとりが誇りを持てる、輝ける関西電力グループを、新経営計画を機にみんなで創り上げていきたいと思っています。私自身もその実現に向けて全力を尽くしていきたいと考えています。

真鍋 ここに来るまでに、本当に多くの時間と努力がありました。再生のために積み重ねてきた時間や歩みの成果を「必要な行動ができる集団」へと発展させてほしいと思っています。2040年の目指す姿は高い目標ですが、当社のポテンシャルを活かしながら、“全員参加”で一つひとつの挑戦を続けていけば、必ず次の時代への飛躍につながるはずです。その歩みを社外取締役として見守り、必要な助言を続けていきたいと考えています。

原 新経営計画の冒頭に「日本の産業とともに成長する」「日本のエネルギーを牽引する」というメッセージが掲げられており、ぜひその気概をもって、一步一步実現していったほしいと思います。将来の世代から「あの時、挑戦したから今がある」と思ってもらえるような仕事を積み重ねてほしいですし、私自身も社外取締役としてその実現を後押ししていきたいと考えています。