

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

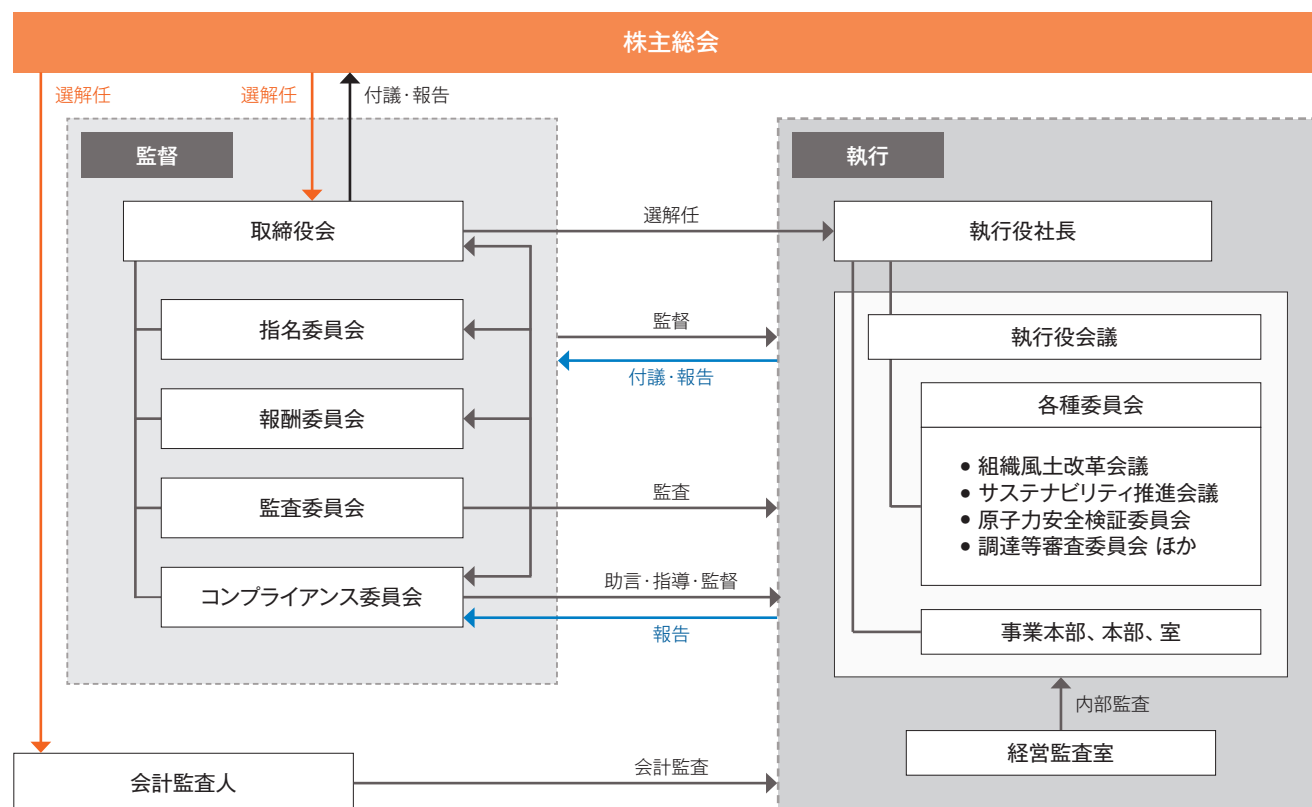
当社グループは「関西電力グループ経営理念 Purpose & Values」に基づき、ステークホルダーのみなさまのご期待にお応えし続けることで、持続的な企業価値の向上と社会の持続的発展に貢献します。

その実現に向けた経営の最重要課題は、コーポレート・ガバナンスの強化であると認識し、当社のコーポレート・ガバナンスにおいては、経営の透明性・客観性を高めることを目的に、執行と監督を明確に分離した「指名委員会等設置会社」の機関設計を採用しています。

監督においては、ステークホルダーのみなさまの視点を反映するため、取締役会を中心に外部の客観的かつ多様な視点を重視した体制を構築し、執行に対して適切な監督をおこなうことで、経営の透明性・客観性の向上を図ります。

コーポレート・ガバナンスの概要

当社は、株主総会から経営の負託を受けた取締役会のもとに、執行役会議および各種委員会を置き、業務の執行を適正におこなうとともに、取締役会などを通じて取締役および執行役の職務執行を監督しています。



コーポレート・ガバナンス強化の取組み

2011年	独立社外取締役選任
2016年	- 業績連動報酬の導入 - 人事・報酬等諮問委員会の設置 - 取締役会の実効性評価開始
2018年	実効性評価における第三者機関の活用開始
2019年	当社初の女性取締役選任
2020年	- コンプライアンス委員会を設置 - 指名委員会等設置会社へ移行 - コーポレートガバナンス・ガイドライン策定 - 指名委員会にてサクセッションプラン運用開始 1億円未満の役員報酬個別開示(社内取締役)
2021年	社外取締役と機関投資家の対話開始
2022年	業績連動報酬へのESG関連指標導入
2023年	監査委員会の指示権限の明確化(マネジメントオーバーライド対策)
2024年	業績連動報酬への従業員エンゲージメント指標導入
2026年	新経営計画に掲げる目指す姿実現に向けた「攻め」の監督強化

コーポレート・ガバナンス体制

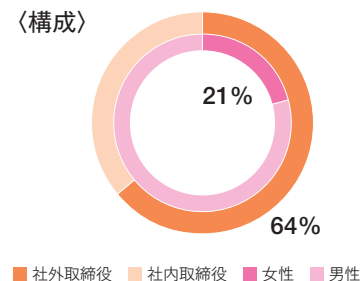
1. 監督

取締役会

当社は、執行と監督を明確に分離し、外部の客観的な視点を重視した実効的なガバナンス体制を構築するため、取締役の員数の過半数を独立社外取締役とし、取締役会議長および指名・報酬・監査委員会の委員長を独立社外取締役としています。

取締役会については、当社の事業規模、事業内容、経営課題への対処、および監督機能の観点から、ジェンダー、国際性、職歴や年齢などの多様性と適正な規模の両立を図り、さまざまな分野の経営者や専門家として培われた豊富な経験と識見を有する独立社外取締役と、当社事業について豊富な経験と識見を有する社内取締役により、全体としてバランスのとれた構成としています。

〈構成〉



員数	14名
社外取締役比率	64%
女性比率	21%



社外取締役オフサイトミーティング(2025年5月本店)

2025年度運営状況

テーマ	主な議論内容
経営戦略／事業戦略	・「関西電力グループ 2025年度計画」の策定 ・「関西電力グループ 経営計画2026」の策定 ・各事業の取組み状況と事業戦略 ・DX・AI戦略
財務・資本政策	・決算、配当方針、政策保有株式の売却方針
ステークホルダーとの対話	・株主総会議案、IR・SR活動状況 ・新たな地域振興の仕組みの構築、運用状況
ガバナンス	・業務改善計画に関する再発防止策の進捗状況、組織風土改革・内部統制の取組み状況（取締役会による特別監督として、徹底審議） ・企業集団の内部統制強化の取組み状況 ・各委員会の構成および職務執行状況、執行役人事
サステナビリティ	・生物多様性の向上に向けたグループ行動憲章の改正

取締役会開催回数
13回

平均議題数
約10件／回

平均開催時間
約2時間／回
(別途事前説明も実施)

～さらなる取締役会議論の充実およびコーポレート・ガバナンスの強化～

意見交換会

参加者：全取締役／開催回数：4回

新たな経営計画の策定に向けて、2040年の目指す姿やその実現に向けた成長戦略、向こう3年間の取組み、人材戦略に関する課題・方向性などについて、取締役間で自由闊達に議論。

オフサイトミーティング

参加者：独立社外取締役／開催回数：1回

取締役会の実効性評価結果などを踏まえ、取締役会として今後注力すべき取組みや監督強化の方向性などについて、社外取締役間で議論。

役員合同研修会

参加者：全取締役・執行役ほか／開催回数：1回

全取締役・執行役に加え、中核子会社の社長も参加して、当社グループの目指す姿や中長期の成長戦略などについて1泊2日の合宿形式で徹底的に議論。

株主・投資家などとの対話活動の監督強化

四半期決算や各種取組みに進捗がある都度、株主・投資家などのご意見やその対応状況について取締役会で報告を受け、徹底的に審議。
2025年12月には、取締役会での議論を踏まえ、当社として初となる「Kanden Investor Day」を開催するとともに、監督側としても、社外取締役複数名による機関投資家などとの対話を実施するなど、積極的な対話活動に努めています。

その他社外取締役の積極的な活動実績

取締役会議題などに係る事前説明：16回（1回当たり約3時間）
第一線職場の視察：3回
従業員との対話：5回

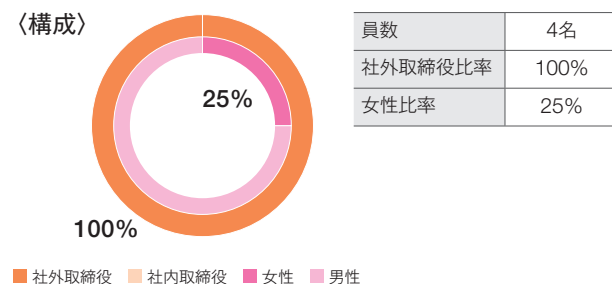


社外取締役と従業員との対話(2025年8月原子力事業本部)

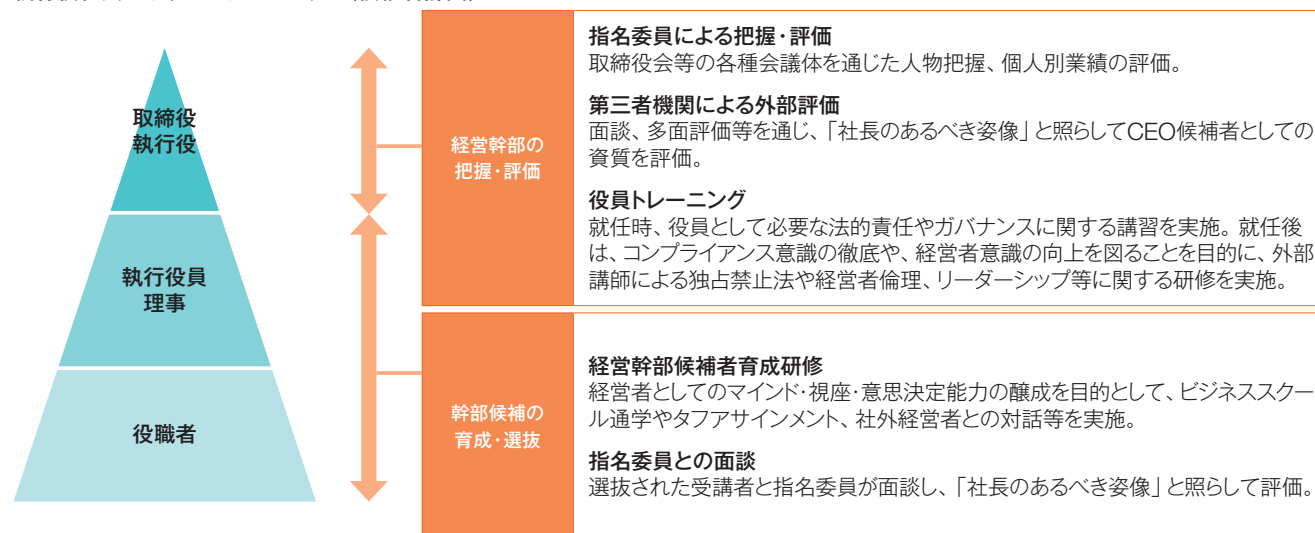
コーポレート・ガバナンス体制

指名委員会

指名委員会は、「取締役候補者の指名をおこなうにあたっての方針」を定めたうえで、取締役の選解任に関する株主総会議案を決議するほか、その他役員人事に関する事項について、決議・審議をおこないます。また、グループ全体の持続的成長と、中長期的な企業価値の向上のため、執行役社長の選定を最も重要な戦略的意思決定であるにとらえ、十分な時間と資源をかけて後継者計画および後継者候補の計画的育成に取り組んでいます。



執行役社長のサクセッションプラン（後継者計画）



2025年度 主な議論内容

- （開催回数：8回 全構成員の出席率：100%）
- 執行役社長の後継者計画の運用と後継者候補の育成
 - 株主総会に提案する取締役人事
 - 社外取締役の後継者計画

〈執行役社長のサクセッションプラン（後継者計画）〉

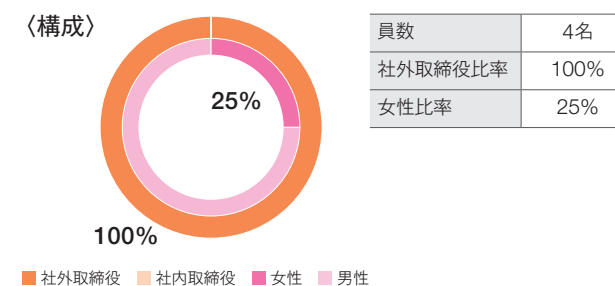
後継者計画の策定にあたり、次の執行役社長に期待する成果や必要な経験・スキル、コンピテンシー（能力）、ポテンシャル（素質）、価値観、人柄について審議し、「社長のあるべき姿像」を確認します。

加えて、社内評価や、第三者機関による外部評価なども活用し、多面的に候補者の情報を収集するとともに、指名委員が直接面談するなど、選任プロセスを明確化し、高い透明性・客観性を確保しています。詳細は下図をご参照ください。

報酬委員会

報酬委員会は、「取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針」を定めたうえで、取締役および執行役の個人別の報酬を決議するほか、その他役員報酬に関する事項について、決議・審議をおこないます。また、取締役の報酬水準など、報酬に関する諸課題の検討にあたっては、外部専門機関のデータや他社状況などを活用しています。

取締役・執行役の報酬の詳細設計については、次頁をご覧ください。



2025年度 主な議論内容

- （開催回数：5回 全構成員の出席率：100%）
- 他社の役員報酬水準や報酬方針の動向などに係る調査結果を踏まえた当社役員報酬のあり方
 - 業績連動報酬の仕組みや財務、非財務目標の設定
- ※ 上記議論の結果、「関西電力グループ 経営計画2026」の策定を踏まえ、報酬ミックスや業績連動報酬における業績指標・目標を見直しました。

コーポレート・ガバナンス体制

〈取締役・執行役の報酬〉

（報酬制度の方針および概要）

取締役および執行役の報酬は、会社法の規定に基づき、報酬委員会において決定しています。

業務執行を担わない取締役の報酬については、その役割を踏まえ、基本報酬のみとしています。

業務執行を担う執行役の報酬については、企業業績と企業価値の持続的な向上に資するよう、各執行役の地位などに応じて求められる職責などを勘案した基本報酬に加えて、短期インセンティブ報酬としての業績連動報酬および中長期インセンティブ報酬としての株式報酬で構成し、その支給割合については、目安として「基本報酬：業績連動報酬：株式報酬＝5：3：2」となるよう、設定しています。

〈報酬体系〉

（基本報酬）

各取締役および執行役の地位などに応じて求められる職責などを勘案して、役位に応じた基準額を毎月定額で支給します。

（業績連動報酬）

全社業績および個人別業績に基づき、年1回、7月に賞与として支給します。経営計画の達成に向けたインセンティブとなるよう、全社業績は、経営計画で掲げる財務目標やESGの取組みなどに、また個人別業績は、各担当部門の取組みなどに基づき指標を設定し、評価しています。その支給額については、役位ごとの基準額に目標に対する達成率を乗じて算定することとしています（達成率の詳細は右の表をご覧ください）。

（株式報酬）

執行役などに、役位に応じた基準額に基づき、毎年一定のポイントを付与し、退任時にポイントの累積値に応じて、当社株式を交付および当社株式の換価処分金相当額の金銭を支給しています。

業績連動報酬の具体的な算定方法（2026年7月～2027年6月）

 2025年度の報酬実績はこちらをご参照ください。

報酬総額		業績連動報酬の内訳					
株式報酬【20%】							
業績連動報酬【30%】		全社業績【70%】		指標	割合	2026年度 目標・評価基準	
				財務指標 (連結)	経常利益	50%	達成率=2026年度実績／3,410億円
					EBITDA	15%	達成率=2026年度実績／7,810億円
					ROIC	10%	達成率=2026年度実績／3.9%
					ROE	10%	達成率=2026年度実績／9.7%
				非財務 指標	CO ₂ 排出削減量	15%	達成率= ●ゼロカーボンロードマップに掲げるGHG削減目標達成に向けた国内発電事業におけるCO ₂ 排出量の削減取組み状況 ●DJBCI、CDP等の外部評価 ●従業員エンゲージメントや組織風土改革に関するKPIの達成状況等を参照し報酬委員会が評価
					社外ESG評価		
					従業員、組織 エンゲージメント		
個人別業績【30%】		○指標 個人別業績(査定) ○適用 役位別基準額(個人)×査定率(0~120%)					
基本報酬【50%】							

（注）

- 経常利益、EBITDA、ROIC、ROEは期ずれ調整後
- 業績連動報酬の役位別基準額（年額）
 - 取締役執行役社長 3,600万円
 - 取締役執行役副社長 2,412万円
 - 執行役副社長 2,232万円
 - 執行役常務 1,512万円

- 全社業績は、業績の達成率に応じて0～150％の範囲で変動する。
- 個人別業績は、個人別の成果等に応じて0～120％の範囲で変動する。なお、執行役社長は、個人別業績を適用せず、全社業績の割合を100％とする。

コーポレート・ガバナンス体制

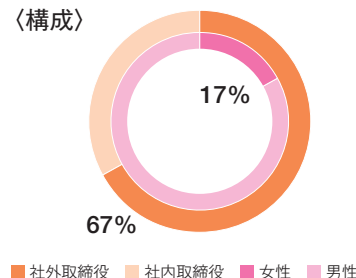
監査委員会

監査委員会は、その職務を執行するために必要な基本方針、規則などを定め、当社または当社の子会社の執行役、取締役または従業員などの職務執行について適法性・妥当性の観点から監査をおこなうとともに、監査の状況・結果について取締役会に報告・意見表明などをおこなっています。また、必要に応じて執行役などに対して助言または勧告をおこないます。

監査委員会、内部監査部門および会計監査人は、適宜、連携して監査を実施することおよび監査計画や監査結果の意見交換などを通じて互いに緊密な連携を図ることで、効率的かつ実効性のある監査に努めています。

また、監査委員は、執行役会議などの重要な会議体に出席し、執行役から経営上の重要事項に関する説明を聴取しています。

〈構成〉



員数	6名
社外取締役比率	67%
女性比率	17%

〈2025年度の運営状況〉

取締役会で決定した当社グループの経営にかかわる重要事項などを踏まえた監査計画を策定し、当社グループの事業活動が適法・適正におこなわれているか、また、リスクの管理と企業価値の向上に資する適切・妥当な意思決定や業務執行がおこなわれているかの観点から監査をおこなうとともに、取締役会や執行役への報告、意見表明などをおこないます。

2025年度 重点的におこなった監査などの事項

- (開催回数:13回 全構成員の出席率:100%)
- コンプライアンスの徹底に係る取組みの監視、検証
 - 重要な経営課題に関する業務執行の監視、検証
 - グループガバナンス強化の監視、検証
 - 金品受取り問題および役員退任後の嘱託など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の対応

監査委員会は、会計監査人から、期初の段階で、監査計画の説明を受けるとともに、その実施状況について、中間期に期中レビューの状況、期中および期末に年度監査の状況報告を受け、意見交換をおこなうなど、互いに緊密な連携を保っています。また、監査上の主要な検討事項(KAM)についても、会計監査人と年度中に複数回協議し、意見交換をおこなっています。

監査委員会と会計監査人との主な連携の状況は左下の表のとおりです。

コンプライアンス委員会

委員長：菊地伸(弁護士)

委員：松山遙(弁護士)、中谷常二(大学教授)、森望(関西電力(株)社長)、池田雅章(関西電力(株)CCO)

当社グループにおけるコンプライアンスに係る監督機能強化のため、執行から独立した「コンプライアンス委員会」を取締役会直下に設置しています。コンプライアンス委員会は委員長を含む委員の過半数を社外有識者として、コンプライアンスに係る基本方針や、取締役および執行役などに関する問題事象の対処方針など特に重要なものについて、審議・承認するとともに、社長など執行に対して必要に応じ直接指導、助言、監督し、取締役会に定期的に報告をおこなっています。

監査委員会と会計監査人との主な連携の状況

項目※1	時期	概要
監査計画の説明	7月※2	当事業年度の監査計画の説明を受ける。
期中レビュー報告	10月	会計監査人から中間期の期中レビュー結果について報告を受け、意見交換をおこなう。
監査の期中報告	7、12、1、3月	会計監査人監査の進捗状況の報告を受け、意見交換をおこなう。
監査の期末報告	5、6月	会計監査人監査の期末報告(内部統制監査状況を含む)を受けるとともに、会計監査人の職務の遂行状況に関する詳細報告を受領する。
監査上の主要な検討事項(KAM)	10、12、3、5、6月	KAMについて監査委員と会計監査人が協議し、意見交換をおこなう。※3

※1 監査委員会が選定する監査委員と会計監査人との連携を含みます

※2 年度を通じて、各報告時に、監査計画の見直しがあればその報告を受けています

※3 KAMに関連する情報開示の適切性・整合性についても確認をしています

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会の実効性評価と対応方針

当社は、取締役会や指名・報酬・監査委員会の機能向上のため、毎年、取締役会などの実効性評価を実施し、取締役会運営をはじめとするコーポレート・ガバナンスの改善を図っています。

1 2025年度の実効性評価の概要

評価・分析方法	評価項目
2025年11月～12月、全取締役を対象として、第三者機関によるアンケート(5段階評価+自由記述)を実施。 2026年1月～2月、アンケート結果を踏まえ、第三者機関が全取締役に対して個別インタビューを実施。 - 第三者機関による分析結果を踏まえ、取締役会等の実効性および課題、今後の取組方針等について、2026年4月30日開催の取締役会にて審議・評価。	1.取締役会の役割・機能 2.業務執行計画に基づく取組状況 3.取締役会の構成・規模 4.取締役会の運営 5.指名・報酬・監査委員会の運営 6.社外取締役の役割・サポート体制 7.株主・投資家等との関係 8.課題への対応状況
2025年度の評価結果の総評	

取締役会の強みとして、「社外取締役中心の多様な取締役会構成と高い関与度」、「社外取締役の意見に対する執行側の真摯な対応による信頼関係」および「心理的安全性の高い議論環境と高度な事務局機能」が一体となって、取締役会の実効性を高めているとの分析結果を確認しています。

また、前回調査における主な課題のうち、「ステークホルダーとのコミュニケーションの強化」については、関連する設問の大幅な評価向上に加え、株主・投資家との対話の充実等を中心に肯定的なコメントが多数寄せられるなど、大きく改善していることを確認しています。

一方、「グループガバナンスに対する監督」については、取組みが着実に進んでいることは評価されているものの、グループ会社を含めた一体的な統制の確立と意識改革が引き続き課題として挙げられています。

なお、2023年度以降、取締役会による特別監督として、業務改善計画に掲げる各種取組みの進捗状況はもとより、グループ全体の内部統制強化や組織風土改革の取組状況について、取締役会で定期的に報告を受け、外部の客観的な視点から、具体的な対応や改善策について助言・指導を行ってまいりました。加えて、社外取締役は、第一線職場従業員との対話も積極的に展開し、各種取組みの浸透状況を直接確認して更なる監督に活かすことで、業務改善計画の着実な推進を図ってまいりました。その結果、第三者機関から、特別監督は非常に有効な仕組みとしてガバナンス強化に大きく寄与し、当社のガバナンスは一定の水準に達していると評価されており、特別監督の所期の目的は達成されたものと判断しております。

今後は、特別監督により強化・定着した執行側の自律的なPDCAサイクルや内部監査機能、コンプライアンス委員会や監査委員会の機能を存分に発揮しながら、グループガバナンス等の重点課題に監督の軸足を置き、グループ全体でのコンプライアンスの徹底と更なるガバナンス機能の発揮を目指してまいります。

2 2025年度の実効性向上の主な取組みと評価結果

2024年度の主な議題	2025年度の主な取組み	評価結果
グループガバナンスに対する監督	- グループ会社に対するガバナンス強化の取組みについて、取締役会による特別監督の一環として重点的に審議。伴走支援をはじめとするグループ会社の自律的な内部統制整備に向けた取組みや、不適切事象に対する実効的な再発防止策の立案・実行とグループ会社への展開等について、徹底的な監督・指導を実施。 - 監査委員会においても、特別監査の一環として、グループ会社の内部統制に関する執行側の取組状況を確認。	- グループガバナンスの強化に向けた取組みは着実に進んでおり、内部通報機能の定着等、一定の改善が見られる。 - 一方、グループ会社への浸透・定着には一定の時間を要することから、引き続き、グループ会社を含めた一体的な統制の確立と意識改革に取り組む必要がある。 (取締役からの主なコメント) - 取締役会への報告は十分に行われており、グループ会社でも改善が見られる。 - 意識改革は着実に進んでいるが、グループ会社に十分に浸透したとは言えず、今後も継続的な監督が必要。
ステークホルダーとのコミュニケーションの強化	- 株主・投資家との対話活動を中心に、取締役会による監督を強化。四半期ごとおよび必要の都度、株主・投資家等のご意見やその対応状況について取締役会で報告を受けるとともに、対話機会の拡充や開示資料、説明内容の充実等について、徹底的に審議。 - 執行側でのコミュニケーション強化に加えて、監督側としても、新たに社外取締役複数名による機関投資家等との対話を実施。	- 株主・投資家とのコミュニケーションは質・量ともに大きく進展。 - 一方で、株主・投資家以外のステークホルダーに係る取組みについては充実の余地があり、取締役会での議論・監督を更に強化していくことが望ましい。 (取締役からの主なコメント) - この1年間で、株主・投資家とのコミュニケーションは大きく改善されている。 - 多面的ステークホルダーとの関係性強化には、更なる改善の余地がある。

3 今後の主な課題と取組み方針

今後の主な課題	取組み方針
【継続課題】 グループガバナンスに対する監督	グループ会社に対するガバナンス強化の取組みを取締役会の重点モニタリング項目と位置づけ、グループ全体の傾向や真因分析・対策に監督の軸足を置くことで、グループ全体でのガバナンス機能の更なる改善を図る。
【さらなる取組み高度化】 マルチステークホルダー視点での監督	株主・投資家はもとより、お客さまや地域社会等への対応に関する取締役会の監督・指導を一層強化し、マルチステークホルダー視点での開示内容の充実やコミュニケーション強化等、更なる高度化を図る。

コーポレート・ガバナンス体制

2. 執行

執行役

執行役は、「関西電力グループ経営理念 Purpose & Values」および「関西電力グループ行動憲章」などに定めた経営の基本的方向性や行動の規範に従い、また、社長による「ステークホルダーのみなさまに対する宣誓」、「公正な競争の実現に向けたコミットメント」の趣旨に則り、率先して自らの職務の執行を律することが求められています。執行役の選解任については、当社事業の各分野における豊富な専門的知識と経験、業務執行能力、人格などについて、当社執行役としてふさわしい人物かどうかを総合的に勘案し、取締役会において審議し、決定しています。

取締役会決議により、執行役は取締役会から委任された業務執行の決定をおこない、かつ、会社の業務を執行しています。

執行役会議、各種委員会

取締役会の決定した基本方針に基づいて、当社グループ全般の重要な業務執行方針および計画ならびに業務執行に関し審議するとともに、必要な報告を受けるため、執行役社長を議長にすべての執行役で構成する「執行役会議」を原則として毎週開催し、迅速かつ適切な会社運営を実施しています。上記に加え、当社は、執行の適正化と円滑化を図るため各種委員会組織を設置し、執行役会議を通じた意思決定や各部門の業務執行を支援しています。これらは各目的に関連する業務を担当する執行役を主として構成し、定期的に開催もしくは必要に応じて適宜開催しています。

各種委員会に関しては、「関西電力コーポレートガバナンス・ガイドライン」をご覧ください。

内部監査

内部監査については、リスクベースで客観的なアシュアランス業務およびアドバイザリー業務などにより、経営理念の実現に寄与し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献することを目的としており、「経営監査規程」に基づき、業務の適正を確保するための体制の整備・運用状況に係る適正性・有効性などの監査をおこなっています。

内部監査の専任組織として、公認内部監査人や公認情報システム監査人を擁する「経営監査室」を設置しています。内部監査計画については、当社グループを巡るさまざまなリスク事象などを踏まえ、執行役会議に付議し、監査委員会に報告しています。また、監査結果については、執行役会議、取締役会および監査委員会に報告をおこなっています。なお、各職場は、監査結果を踏まえ、必要な改善活動をおこなうなど、適正な業務運営の確保に努めており、経営監査室は、適宜、監査における指摘事項のフォローアップを実施しています。

また、経営監査室は内部監査の有効性・効率性向上を目的に、監査品質の向上に取り組むとともに、グループ各社の内部監査部門に対しても研修機会や個々の監査におけるノウハウの提供といった支援もおこなっています。

加えて、その時々ので会社の重要事項に関して、経営層のメッセージが伝わっているかを確認し、職場の受け止めや反応を取りまとめて、執行役会議などに報告する「Auditコミュニケーション」と称する対話活動も実施し、「経営層と職場の橋渡し」にも取り組んでいます。

3. 子会社のマネジメント

子会社に対しては、「関西電力グループ経営理念 Purpose & Values」および「関西電力グループ行動憲章」などの経営の基本的方向性や行動の規範について、浸透を図るとともに、子会社管理に係る社内規程に基づき、子会社における自律的な管理体制の整備を支援、指導することにより、企業集団の業務の適正を確保しています。具体的には、各種会議体でのコミュニケーションを通じ経営状況を定期的に把握するとともに、子会社における重要な意思決定については事前に関与しています。特に、当社グループの成長の柱となる事業を担う会社については、重要な業務執行方針および計画を執行役会議で審議しています。加えて、会社法をはじめとする法令などに基づく責務・役割の徹底を図るために、外部講師による集合研修を実施しています。

当社のガバナンスに関する詳細については以下WEBサイトもご覧ください。

 [関西電力コーポレート・ガバナンス](#)