

コーポレートガバナンス／取締役会議長メッセージ

取締役会長
指名委員会委員長
報酬委員会委員

榊原 定征

取締役会長に就任して

今年6月に、関西電力は「指名委員会等設置会社」に移行しました。私は、その取締役会の会長として、経営執行陣による執行を、株主やお客さま、地域社会、従業員等の目から見て、適正かどうか、そして、理解され、信頼されるものになっているかどうか、独立した社外の立場から監視、監督することで、強固なガバナンス体制の構築と透明性の確保に努めてまいります。

会長就任に際し、関係先に何うなかで、社外のみなさまが、関西電力を大変厳しい目で見ておられることを痛感しましたが、一方で、「かつての関西電力として早く復活してほしい」との声も多々いただきました。また、社内の雰囲気としても、会社の創生・再生に向けた意気込みや意欲を肌で感じているところです。一度失った信頼を取り戻すのは決して容易ではありませんが、森本社長をはじめ、経営執行陣としっかり連携しながら、「信頼回復」「関西電力の力強い復活・再生」をめざして、全力で取り組んでまいります。

金品等受取問題などに対する受け止めは

関西電力は、金品受取り問題や退任役員への報酬を巡る問題を引き起し、社会からの信頼を失墜させ、大変厳しい事態に至っています。

エネルギーの安定供給という国民生活や経済活動の基盤となる事業を担う極めて公益性の高い企業が、信頼なくして事業を進められるわけがなく、創業以来の「危機的状況」にあるといっても過言ではありません。

加えて、役員に対する従業員の信頼も大きく損ないました。会社というのは「人」であり、従業員の信頼なくして会社の再建はなしえません。従業員も含めたステークホルダーからの信頼回復が喫緊の課題だと認識しています。

企業において、安全、防災、環境、企業倫理、法令遵守の5つは、すべての経営活動に優先する重要な課題です。この意識が社内に浸透していれば、今回のようなことは起きなかったと思います。

関西電力にも、太田垣土郎初代社長が掲げた「前垂れかけ精神」があります。これはお客さま本位の精神であり、その経営理念のもと、世紀の難工事といわれた「黒四」建設に挑んだ「チャレンジ精神」が、DNAとして脈々と受け継がれてきたはずです。今般の事態をみると、残念ながらいつの間にかそのDNAが風化し、忘れ去られていたのではと思います。

今一度、創業時の理念に立ち返り、お客さま本位の精神を徹底し、会社の隅々まで浸透させることで、もう一度信頼される関西電力を取り戻す必要があります。

ガバナンス改革を含めた再発防止策の評価は

関西電力は、第三者委員会の調査を受け、再発防止に向けた業務改善計画を策定しました。この計画に基づき、株主総会決議を経て、「指名委員会等設置会社」に移行し、新たなスタートを切ったところです。

この「指名委員会等設置会社」という会社形態は、経営の執行と監督を明確に分離した、ガバナンスに大変優れた体制と考えています。国内の上場企業ではまだ採用例が少ないですが、欧米の大企業では主流となっています。さらに、取締役13人のうち、過半数が社外取締役、法定3委員会も

指名・報酬委員会は委員長を含む全員が社外取締役であり、透明性・客観性の高い意思決定ができる体制です。

また、問題となっているコンプライアンスについても、取締役会直下に設置されたコンプライアンス委員会からの報告等を通じ、取締役会が指導・監督をおこなえる体制を構築しました。その他、工事の発注や契約の手続きは、新設した調達等審査委員会において、その適切性を厳正に評価することとしました。

このように、再発防止策の多くは概ね実施に移しましたが、今後、これら新たな体制・仕組みを有効に機能させる必要があり、改革はむしろこれから本番だと考えています。

実効性の高い取締役会をめざして

取締役会を単に形式的・定型的な会議の場ではなく、毎月が「社会目線」「株主目線」を踏まえた株主総会のような、緊迫感をもって実質的な議論ができる場にしたいと考えています。

まず、「指名委員会等設置会社」への移行に伴い、取締役の過半数を社外取締役にすることとしたため、そのサポートをおこなう組織として、取締役会室を新設しました。専任スタッフが、取締役会の運営だけでなく、社外取締役への必要な情報のインプット等をおこないます。

また、社外取締役が希望すれば、執行側で集まって経営課題を議論する会議に出席できるようにし、透明性の確保や、監督機能の強化に努めています。加えて、重要な経営課題については、社外取締役だけで議論する場を持ち、必要に応じ、取締役会の議題として提案するよう執行側に働きかけていきたいと考えています。

そのほかにも、実効性評価の仕組み等を活用し、株主や従業員等、さまざまなステークホルダーのご意見を、取締役会で丁寧に取り上げ、意思決定に反映できるよう努めていきます。

関西電力の成長戦略実現に向けて

関西電力の一番の経営課題は、「ガバナンス強化」「信頼回復」ですが、お客さまや社会のみなさまの役に立ち続け、株主のみなさまの期待に応えるためには、企業価

値の向上に努め、持続的な成長を実現することが必要だと考えています。

関西電力はいま、脱炭素化やデジタル革命等、大きな環境変化のなかにあります。また、新型コロナウイルスを受けて予想される今後の社会構造変化への対応も欠かせません。

私は、これまで数々の企業で経営に携わるなかで、幾度も危機的状況に直面してきましたが、そのときに大切にしてきたのが「イノベーション」、即ち「革新と創造」です。それは、技術開発だけでなく、経営上のあらゆるところで、目標に向け、新たな発想を持ってチャレンジしていくことだと考えています。この「イノベーション」が、事業構造の革新や競争力強化などに結び付き、企業の持続的成長につながります。

また、こうした取組みを進めるうえで大切なのが「人」であり、なによりも「人」を大切にすることが、従業員のみなさまの「やる気・やりがい」につながり、企業発展の大きな原動力となると考えています。

私自身の経験や知見などもまじえながら、関西電力の成長戦略についても、今後、取締役会等の場でしっかりと議論してまいります。

今後の抱負は

私は、取締役会議長の立場として、取締役会での審議を通じ、「社会目線」「お客さま目線」を執行サイドの隅々まで行き渡らせるよう力を尽くしてまいります。

社内のコンプライアンスを改善する意識は高まってきていると手応えを感じていますが、社会の目から見て「関西電力は変わった」といっていただけるようにしなければなりません。時間はかかるかもしれませんが、まずは2年を目途にステークホルダーのみなさまに実感いただけるように取組みを進めていきたいと思っています。

私はあくまで独立した社外の立場ではありますが、関西電力の一員のつもりで、森本社長と共に先頭に立ち、二度とこのような問題が生じることのないようガバナンス改革に力を尽くすとともに、関西電力の持続的成長に向けて、全身全霊で取り組んでまいります。

取締役一覧



取締役
監査委員会委員

内藤 文雄

取締役
指名委員会委員

高松 和子

取締役
監査委員会委員

佐々木 茂夫

取締役
報酬委員会委員 監査委員会委員

加賀 有津子

取締役
指名委員会委員 報酬委員会委員

沖原 隆宗

取締役
監査委員会委員長

友野 宏

取締役
指名委員会委員 報酬委員会委員長

小林 哲也

取締役会長
指名委員会委員長 報酬委員会委員

榊原 定征



取締役
監査委員会委員

杉本 康

取締役
監査委員会委員

山地 進

取締役
代表執行役社長

森本 孝

取締役
代表執行役副社長

彌園 豊一

取締役
代表執行役副社長

稲田 浩二

社外取締役・独立役員



取締役会長
指名委員会委員長
報酬委員会委員

榊原 定征

2002年6月 東レ株式会社代表取締役社長
2010年6月 同社代表取締役会長
2014年6月 一般社団法人日本経済団体連合会会長
2014年6月 東レ株式会社取締役会長
2015年6月 同社相談役最高顧問
2017年6月 同社相談役
2018年5月 一般社団法人日本経済団体連合会名誉会長（現在）
2018年6月 東レ株式会社特別顧問（2019年6月 退任）
2020年6月 関西電力株式会社取締役会長（社外取締役）（現在）

選任の理由

企業経営者としての豊富な経験と識見および独立性を踏まえ、外部の客観的な視点から、取締役会の監督機能強化の役割を担っていただくため社外取締役に選任しております。



取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

沖原 隆宗

2008年4月 株式会社三菱東京UFJ銀行 代表取締役副会長
2010年6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 代表取締役会長（2014年6月 退任）
2014年5月 株式会社三菱東京UFJ銀行特別顧問
2014年6月 関西電力株式会社社外取締役（現在）
2018年4月 株式会社三菱UFJ銀行 特別顧問（行名変更）（現在）

選任の理由

金融機関の経営者としての豊富な経験と識見および独立性を踏まえ、外部の客観的な視点から、取締役会の監督機能強化の役割を担っていただくため社外取締役に選任しております。



取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員長

小林 哲也

2007年6月 近畿日本鉄道株式会社 代表取締役社長
2015年4月 近鉄グループホールディングス株式会社 代表取締役会長（現在）
2015年6月 関西電力株式会社社外取締役（現在）

選任の理由

企業経営者としての豊富な経験と識見および独立性を踏まえ、外部の客観的な視点から、取締役会の監督機能強化の役割を担っていただくため社外取締役に選任しております。



取締役
監査委員会委員

佐々木 茂夫

2006年5月 大阪高等検察庁検事長（2007年7月 退官）
2007年8月 弁護士登録（現在）
2019年6月 関西電力株式会社社外監査役
2020年6月 同社社外取締役（現在）

選任の理由

弁護士としての豊富な経験と識見および独立性を踏まえ、外部の客観的な視点から、取締役会の監督機能強化の役割を担っていただくため社外取締役に選任しております。



取締役
報酬委員会委員
監査委員会委員

加賀 有津子

1987年4月 株式会社プラス・ワン取締役（1989年3月 退任）
2002年4月 大阪大学大学院助教授
2007年4月 同大学院准教授
2009年4月 同大学院教授（現在）
2019年6月 関西電力株式会社 社外監査役
2020年6月 同社社外取締役（現在）

選任の理由

学識経験者としての豊富な経験と識見および独立性を踏まえ、外部の客観的な視点から、取締役会の監督機能強化の役割を担っていただくため社外取締役に選任しております。



取締役
監査委員会委員長

友野 宏

2005年6月 住友金属工業株式会社 代表取締役社長
2012年10月 新日鐵住金株式会社代表取締役社長兼COO
2014年4月 同社代表取締役副会長
2015年4月 同社取締役相談役
2015年6月 同社相談役
2019年4月 日本製鉄株式会社相談役（社名変更）
2020年6月 同社社友（現在）
2020年6月 関西電力株式会社社外取締役（現在）

選任の理由

企業経営者としての豊富な経験と識見および独立性を踏まえ、外部の客観的な視点から、取締役会の監督機能強化の役割を担っていただくため社外取締役に選任しております。



取締役
指名委員会委員

高松 和子

2003年4月 ソニーデジタルネットワーク アプリケーションズ株式会社代表取締役
2008年10月 ソニー株式会社VP 環境推進センター長（2012年3月 退職）
2013年4月 公益財団法人21世紀職業財団業務執行理事兼事務局長
2020年4月 同財団業務執行理事（2020年6月退任）
2020年6月 関西電力株式会社社外取締役（現在）

選任の理由

企業経営者としての豊富な経験と識見および独立性を踏まえ、外部の客観的な視点から、取締役会の監督機能強化の役割を担っていただくため社外取締役に選任しております。



取締役
指名委員会委員

内藤 文雄

1990年4月 神戸大学助教授
1995年4月 同大学教授
2001年4月 同大学大学院教授（現在）
2006年4月 同大学名誉教授（現在）
2006年4月 甲南大学教授（現在）
2020年6月 関西電力株式会社社外取締役（現在）

選任の理由

学識経験者としての豊富な経験と識見および独立性を踏まえ、外部の客観的な視点から、取締役会の監督機能強化の役割を担っていただくため社外取締役に選任しております。

取締役



取締役
代表執行役社長

森本 孝

1979年4月 関西電力株式会社入社
2007年6月 同社執行役員大阪南支店長
2009年6月 同社執行役員お客さま本部副本部長
2011年1月 同社執行役員企画室長
2012年4月 同社執行役員総合企画本部副本部長
2014年6月 同社執行役員総合企画本部 本部事務局長、総合企画本部副本部長
2015年6月 同社常務執行役員総合企画本部長代理（経営企画部門）、総合企画本部 本部事務局長
2016年6月 同社代表取締役副社長執行役員
2020年3月 同社代表取締役社長
2020年6月 同社取締役、代表執行役社長（現在）

選任の理由

取締役就任以降、経営企画室、エネルギー・環境企画室、中間貯蔵推進担当、人財・安全推進室担当、立地室担当等を務め、2020年3月からは代表取締役社長としてリーダーシップを発揮、当社グループの価値増大に貢献しています。これらの経験や識見を踏まえ、取締役に選任しております。



取締役
代表執行役副社長

彌園 豊一

1981年4月 関西電力株式会社入社
2011年6月 同社執行役員お客さま本部副本部長
2015年6月 同社常務執行役員お客さま本部長代理
2018年6月 同社代表取締役副社長執行役員
2020年6月 株式会社かんてんエルハート 代表取締役社長（現在）
2020年6月 関西電力株式会社取締役、代表執行役副社長（現在）

選任の理由

主に企画部門や営業部門における豊富な業務経験を有し、取締役に就任以降は、営業本部長、人財・安全推進室担当、立地室担当、コンプライアンス推進室担当等を務め、代表取締役として当社グループの経営を担っています。これらの経験や識見を踏まえ、取締役に選任しております。



取締役
代表執行役副社長

稲田 浩二

1984年4月 関西電力株式会社入社
2013年6月 同社執行役員総合企画本部副本部長
2015年6月 同社執行役員総合企画本部 本部事務局長代理、総合企画本部副本部長
2016年6月 同社常務執行役員経営企画室担当、IT戦略室担当
2018年6月 同社取締役常務執行役員
2019年6月 同社代表取締役副社長執行役員
2020年6月 同社取締役 代表執行役副社長（現在）

選任の理由

主にIT部門や企画部門における豊富な業務経験を有し、取締役に就任以降は、電力需給・取引推進室担当、IT戦略室担当、経営企画室、エネルギー・環境企画室、中間貯蔵推進担当、行為規制担当等を務め、代表取締役として当社グループの経営を担っています。これらの経験や識見を踏まえ、取締役に選任しております。



取締役
監査委員会委員

杉本 康

1978年4月 関西電力株式会社入社
2007年6月 同社執行役員東京支社長
2010年6月 同社執行役員経理室長
2014年6月 同社取締役常務執行役員
2019年6月 同社常任監査役
2020年6月 同社取締役（現在）

選任の理由

主に経理部門における豊富な業務経験を有し、取締役に就任以降は、原子燃料サイクル室担当（サイクル事業）、経理室担当、調達本部長等を務め、2019年6月からは常任監査役として当社の監査を担いました。これらの経験や識見を踏まえ、取締役に選任しております。



取締役
監査委員会委員

山地 進

1980年4月 関西電力株式会社入社
2008年6月 同社執行役員滋賀支店長
2010年6月 同社執行役員グループ 経営推進本部副本部長
2016年6月 同社常務執行役員ガス事業本部長
2020年6月 同社取締役（現在）
2020年6月 関西電力送配電株式会社 監査役（現在）

選任の理由

主に秘書部門やグループ事業部門における豊富な業務経験を有し、常務執行役員に就任以降は、ガス事業本部長を務めました。これらの経験や識見を踏まえ、取締役に選任しております。

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「経営理念」「関西電力グループビジョン」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、2020年6月より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。

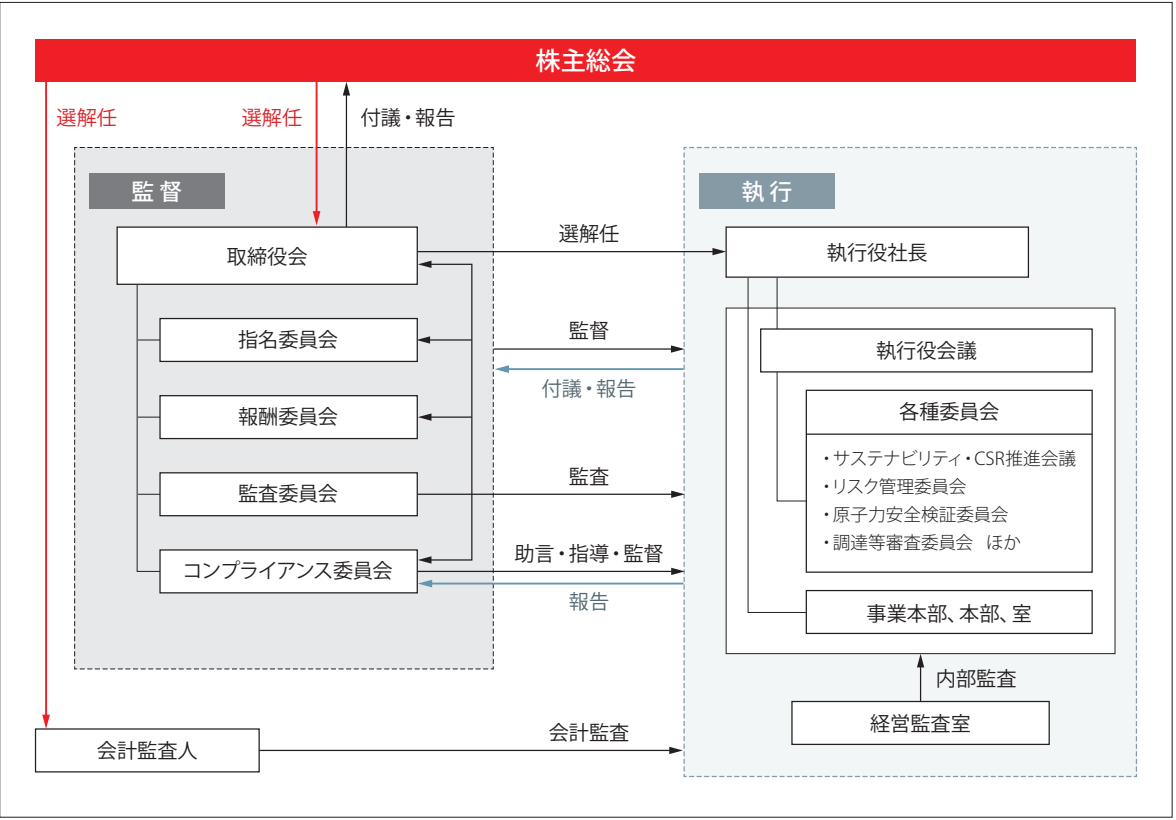
監督においては、ステークホルダーのみなさまの視点を

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。

また、執行役および従業員等一人ひとりは、「私たちの基本姿勢」および「関西電力グループCSR行動憲章」ならびに「ステークホルダーのみなさまに対する宣誓」の趣旨に則り、誠実で透明性の高い事業活動をおこなうとともに、明確化した権限・責任のもと、迅速かつ機動的に意思決定し、実行することで、企業価値の最大化を図ります。

現状の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、取締役会等を通じて取締役および執行役の職務執行を監督しております。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、2020年6月より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。



※関西電力送配電(株)においても、ガバナンスについては、一般送配電事業者としての中立性の確保を前提に、当社が株主としての権利を有する関係において、適切な体制を実現してまいります。

1. 監督

取締役会

〈構成と運営状況〉

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、ジェンダーや国際性などを含む多様性を踏まえ、必要かつ適正な体制としており、その過半数を独立社外取締役とする定めにに基づき、独立社外取締役を議長に、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(8名)、当社事業の各分野について専門的知識と能力を有する社内取締役(3名)、および社内の専門的知見を活かしながら監査をおこなう社内取締役(2名)により構成しております。

定例取締役会を毎月1回、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営に基本方針等をはじめとする経営上重要な事項について審議・決定するとともに、定期的に職務の執行状況等に関する報告を受け、取締役および執行役の職務の執行を監督しております。

2019年度は取締役会を16回開催しており、2020年4月1日時点で在任の個々の取締役等の出席状況については次のとおりです。

役職	氏名	出席回数
取締役社長	森本 孝	15
取締役	彌園 豊一	16
取締役	稲田 浩二	16
取締役	松村 孝夫*	14
取締役	島本 恭次	15
取締役(社外)	井上 礼之	14
取締役(社外)	沖原 隆宗	16
取締役(社外)	小林 哲也	15
取締役(社外)	横村 久子*	14
監査役	八嶋 康博	16
監査役	杉本 康*	14
監査役	樋口 幸茂	16
監査役(社外)	十市 勉	16
監査役(社外)	大坪 文雄	16
監査役(社外)	佐々木 茂夫*	14
監査役(社外)	加賀 有津子*	11

(注) 2019年度は、「監査役会設置会社」として取締役会を開催しています。
※松村孝夫氏、横村久子氏、杉本康氏、佐々木茂夫氏および加賀有津子氏は、2019年6月21日から取締役または監査役に就任しており、出席の対象となる取締役会の開催回数は14回です。

〈役割と責務〉

取締役会は、多様で幅広いステークホルダーの立場を踏まえたうえで、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上のために、①「企業戦略等の大きな方向性を示すこと」、②「執行役による適切なリスクテイクを支える環境整備をおこなうこと」、③「独立した客観的な立場から、経営に対する実効性の高い監督をおこなうこと」を主要な責務としています。

経営計画等の経営の基本方針について、多様な観点から十分に議論をおこなったうえで決定し、その進捗状況を定期的にモニタリングし、その結果を今後の方針に反映させます。また、実効的な内部統制やリスク管理の体制を整備し、特にコンプライアンスの観点から経営を監督しつつ、執行役の迅速・果断な意思決定を支援します。

執行と監督を明確に分離する観点から、取締役会は、経営の基本方針に基づく業務執行の決定については、原則として執行役に委任します。なお、執行役への委任の有無にかかわらず、特に重要な業務執行について、必要に応じ、検討段階において取締役会で事前に議論をおこない、執行役は社外取締役をはじめとする取締役からの適切な意見・助言を得ます。

指名委員会

指名委員会については、独立社外取締役のみで構成しており、「取締役候補の指名をおこなうに当たっての方針」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、執行役社長の後継者計画の策定および運用を担い、執行役社長の選任にあたっては、候補者と面談を実施し、必要に応じて第三者機関による外部評価も活用するなど、選任プロセスの客観性を確保したうえで、十分な時間と資源をかけておこないます。

委員長：榊原定征

委員：沖原隆宗、小林哲也、高松和子

報酬委員会

報酬委員会については、独立社外取締役のみで構成しており、「取締役・執行役の報酬を決定するに当たっての方針」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等を活用します。

委員長：小林哲也
委員：榊原定征、中原隆宗、加賀有津子

監査委員会

監査委員会については、独立社外取締役を委員長に、社外取締役4名と執行役を兼務しない社内取締役2名で構成しています。また、監査委員会を構成する取締役には、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任することとしています。

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、規則等を定め、当社または当社の子会社の執行役、取締役または従業員等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します。

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等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ます。

また、監査委員は、取締役会以外の重要な会議にも出席し、主要な事業所の業務および財産の状況を調査するなど、日常的に監査しております。

委員長：友野宏
委員：佐々木茂夫、加賀有津子、内藤文雄、杉本康、山地進

なお、2019年度は監査役会を18回開催しており、個々の監査役の出席状況については次のとおりです。

役 職	氏 名	出席回数
監査役	八嶋 康博	18
監査役	樋口 幸茂	18
監査役	杉本 康※	14
監査役(社外)	十市 勉	18
監査役(社外)	大坪 文雄	18
監査役(社外)	佐々木 茂夫※	14
監査役(社外)	加賀 有津子※	11

(注)2019年度は「監査役会設置会社」として監査役会を開催しています。
※杉本康氏、佐々木茂夫氏および加賀有津子氏は、2019年6月21日から監査役に就任しており、出席の対象となる監査役会の開催回数は14回です。

コンプライアンス委員会

当社グループにおけるコンプライアンスにかかわ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かかわる基本方針や、取締役および執行役等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、社長等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います。

取締役

〈指名方針〉

取締役は、「経営理念」、「私たちの基本姿勢」、「関西電力グループビジョン」および「関西電力グループCSR行動憲章」等に定めた経営の基本的方向性や行動の規範に従って、コンプライアンスを重視し、自らの職務の執行を律し、率先してこれを実践することが求められます。

取締役候補者の指名については、ジェンダーや国際性などを含む多様性を踏まえたうえで、適切な意思決定と実効的な監督をおこなうとの観点から、能力、経験、人格、識見などについて、当社取締役としてふさわしい人物かどうかを総合的に勘案し、指名委員会で審議し、決定します。

社外取締役候補者については、特に、外部の客観的な視点から、取締役会の監督機能強化の役割を担うとの観点から、独立性を有していることも確認します。

社外取締役の独立性については、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしていることを確認したうえで、社外取締役本人または社外取締役が現在または過去において業務執行者であった法人と当社との取引の内容等も確認し判断します。

社外取締役が他の上場企業の役員を兼任する場合には、当社の社外取締役としての役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を確保できるよう、兼任数を合理的な範囲内とします。

〈役割と責務〉

取締役は、取締役会等において、積極的に意見を表明し、建設的な議論を尽くすものとし、また、職務を執行するにあたり、他の取締役や執行役に対し説明を求めることを含め、十分な情報収集に努めます。

社外取締役は、企業経営者や専門家としての豊富な経験や識見を活かし、外部の客観的な視点から、取締役会の監督機能強化の役割も担います。また、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、社外取締役同士

で意見交換を活発におこなうとともに、執行役とも十分に連携します。

〈トレーニング〉

取締役に対して、その役割・責務を果たすうえで必要な知識を付与するため、就任の際、また就任後も定期的に研修をおこなうなど、適切なトレーニングの機会を設けています。

社外取締役に対しては、その役割・責務を果たすうえで必要な知識を習得できるよう、就任の際、また就任後も継続的に、当社グループの事業・財務・組織等に関する説明をおこなっています。

さらに、事業内容の理解促進を目的とした当社施設の視察や第一線職場との対話等も適宜おこなっています。

2. 執行

執行役

〈選任方針〉

執行役は、「経営理念」、「私たちの基本姿勢」、「関西電力グループビジョン」および「関西電力グループCSR行動憲章」等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」の趣旨に則り、自らの職務の執行を律し、率先してこれを実践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、決定します。

〈役割と責務〉

執行役は、取締役会決議により、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ます。

〈トレーニング〉

執行役に対して、執行役としての職責を果たすうえで必要な知識を付与するため、就任の際、また就任後も定期的に研修をおこなうなど、適切なトレーニングの機会を設けています。

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、下記の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。

〈サステナビリティ・CSR推進会議〉

サステナビリティにかかわる課題の対応については、当社グループとしての基本的な考え方や、遵守すべき行動の規範を「関西電力グループCSR行動憲章」に定めます。さらに、サステナビリティ・CSR推進会議を設置し、当社グループ全体のサステナビリティ・CSRに関する総合的方策の策定や、実践状況の確認に加え、グループが社会の持続的な発展に貢献するための総合的方策の策定をおこない、具体的な活動を展開します。

〈リスク管理委員会〉

事業活動に伴うリスクについては、「関西電力グループリスク管理規程」に基づき、各業務執行部門が自律的に管理することを基本とし、組織横断的かつ重要なリスクについては、必要に応じてリスクの分野ごとに専門性を備えたリスク管理箇所を定め、各業務執行部門に対して、助言・指導をおこなうことでリスク管理の強化を図ります。さらにリスクを統括的に管理する「リスク管理委員会」を設置し、リスク管理委員会の委員長をリスク管理統括責任者とする体制のもと、当社グループの事業活動に伴うリスクを適切なレベルに管理するよう努めています。

〈原子力安全検証委員会・原子力安全推進委員会〉

原子力安全については、将来世代の従業員まで引き継いでいく原子力安全にかかわる理念を「原子力発電の安全性向上への決意」として明文化し、これに基づき、たゆまぬ安全性向上に取り組んでいます。また、「原子力安全推進委員会」において、美浜発電所3号機事故を踏まえた再発防止策の推進や安全文化の醸成、福島第一発電所事故を踏まえた自主的・継続的な取組みに関して、広い視野から確認、議論をおこない、全社一丸となり、取組みを推進しています。さらに、社外の有識者を主体とする「原子力安全検証委員会」において、独立的な立場から助言等を得て、安全性向上の取組みに反映しています。

〈調達等審査委員会〉

工事の発注や契約手続き、寄付金や協力金に関する提出手続きの適切性、透明性を確保することを目的に、社外有識者を過半数とする「調達等審査委員会」を設置しています。外部の専門家の視点で審査する仕組みを構築することで、工事の発注や寄付等の手続きに関する適切性、透明性を確保しています。

〈経営監査委員会〉

内部監査については、安全・品質をはじめ経営的諸問題を幅広く共有・審議するとともに、社外の識見や情報を取り入れ、公正かつ専門的な立場から、グループ全体の内部監査の適正を確保するため、「経営監査委員会」を設置しています。

また、内部監査の専任組織として、経営監査室を設置し、業務の適正を確保するための体制の整備・運用状況にかかわる適正性・有効性等を定期的に監査しています。

3.取締役会の実効性評価と対応方針

取締役会は、年1回、第三者機関を活用し、全取締役を対象に、取締役会の実効性に関するアンケートを実施し、その集約・分析結果を踏まえて、取締役会の実効性について評価をおこない、取締役会運営をはじめとしたコーポレートガバナンスの改善を図っております。

なお、2019年度における取締役会の実効性に関するアンケートは実施しておりません。当社は金品受取り問題等について、第三者委員会からガバナンスの機能不全を指摘されており、再発防止のため業務改善計画を策定し、指名委員会等設置会社へ移行いたしました。取締役会の監督機能をより強化し、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しています。

4.相談役・顧問等(委嘱・報酬決定プロセスと役割)

〈委嘱・報酬決定プロセス〉

客観性を確保する観点から、取締役および執行役を退任した者に相談役・顧問等を委嘱する場合は、その委嘱の必要性ならびに業務内容および報酬について、指名委員会および報酬委員会ならびに取締役会において、厳正に審議し、決定するとともに、相談役・顧問等の委嘱業務および報酬の総額について開示します。

〈役割〉

相談役・顧問等は、主に財界活動や社外活動を通じ、当社の発展に貢献するものとし、当社の経営には関与しません。

5.取締役・執行役の報酬

取締役および執行役報酬は、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、基本報酬のみの構成とします。

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、各執行役の地位等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、「基本報酬:業績連動報酬:株式報酬=6:3:1」の割合が目安となるよう設定します。また、その報酬の総額および個別報酬を開示します。

なお、取締役・執行役の報酬制度の詳細は、「2020年3月期(第96期)有価証券報告書」に記載しております。

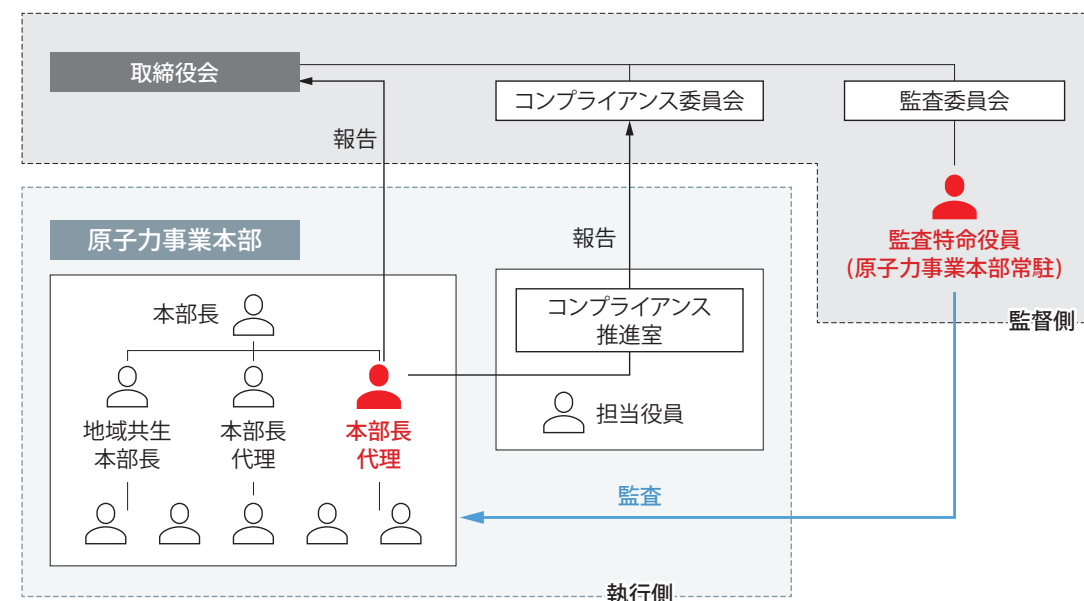
6.子会社のマネジメント

子会社に対しては、「経営理念」「私たちの基本姿勢」「関西電力グループビジョン」や「関西電力グループCSR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、子会社管理にかかわ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、指導すること等によって企業集団の業務の適正を確保しています。

また、子会社における重要な意思決定については、事前に関与することや、経営状況を定期的に把握することに加え、特に当社グループの成長の柱となる事業を担う中核会社については、重要な業務執行方針および計画を執行役会議で審議することにより、グループ全体の企業価値の毀損を未然に防止し、またはこれを最小化するよう努めています。

原子力事業本部におけるガバナンス体制の再構築

原子力事業本部について、健全なガバナンスの効いた組織、風通しのよい組織になるよう、コンプライアンスを所管する本部長代理を設置するとともに、監査委員会スタッフとして、本部に常駐する監査特命役員を任命し、本部に対する監督、監査機能を強化しています。



原子力事業本部に対する牽制と支援の強化

〈コンプライアンスを所管する本部長代理等の設置〉

- コンプライアンスにかかわる牽制と支援を強化するために、本部に常駐する職位として、コンプライアンスおよび管理部門を所管する本部長代理を設置しています。また、監査委員会スタッフとして本部に常駐する監査特命役員を任命し、本部への監査機能の強化を図っています。加えて、原子力事業本部のコンプライアンスにかかわる推進機能を強化するために、「コンプライアンス推進グループ」を新設しており、同グループは、コンプライアンス推進室と連携し、原子力事業本部のコンプライアンスを推進します。

〈主要会議への他部門の役員の参画〉

- 事業全般に対する牽制と支援を強化するために、本部における主要な会議に、経営企画、経理、人財・安全部門等他部門の役員が参画しています。

風通しのよい組織の創生に向けた取組み

〈取締役会等の原子力事業本部（福井県美浜町）での開催〉

- 本部の役員および従業員と社外を含む他部門の役員との距離的な隔たりを縮めるために、取締役会、コンプライア

ンス委員会、原子力安全推進委員会等を、定期的に美浜町所在の本部において開催します。今後新型コロナウイルスの影響も踏まえ、具体的な実施時期を検討します。

〈社外を含む役員等による、原子力事業本部メンバーとの定期的な対話〉

- 組織の閉鎖性を払拭するために、社外役員や他部門の役員が、本部の幅広い層と定期的に対話する機会を設けます。

〈他部門等との人材交流の推進〉

- 将来の原子力事業を担う人材が、「ユーザー目線」で深く考え、行動し続け、組織の閉鎖性を払拭することができるよう、原子力事業以外の部門や社外での経験を付与するとともに、原子力事業以外の人材の受入れをより一層進めています。

社外取締役メッセージ



指名委員会の委員長として

榑原指名委員長

指名委員会はすべて社外メンバーで構成されており、取締役の選解任や社長の後継者計画の策定等をおこないます。また、今回問題となった、嘱託等への業務委嘱についても、本委員会において、その必要性を厳正かつ客観的に審議することとしています。

経営トップの交代と後継者の指名は、企業価値を大きく左右する重要な意思決定です。将来の状況変化に対応できるよう、さまざまなシナリオ・時間軸を想定し、後継者計画を立てる必要があります。透明性のある選定プロセス、客観性のある人選を大切に、不測の事態になっても、最適な後継者が選定できるような計画を策定していきたいと思っています。

また本委員会は、取締役会メンバーの最適構成を検討する役割も担っています。取締役会は、専門知識や経験、ジェンダー等のバックグラウンドが異なる多様な人材で構成されることが重要です。そうした観点から、各取締役の資質の「見える化」をおこない、バランスの取れたメンバー構成が実現できるよう努めてまいります。

あわせて、取締役に対して、その責務を果たすうえで必要となる知識や情報を提供することも本委員会の役割です。外部機関も活用し、トレーニング等を実施することで、ガバナンスの実効性を高めていきたいと思っています。

報酬委員会の委員長として

小林報酬委員長



報酬委員会は、「取締役・執行役の報酬を決定するにあたっての方針」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・審査をおこなう役割を担っています。

報酬は企業に勤める者にとって、自身への評価であり、次への励みになるべきものでなければなりません。特に役員報酬は社員にとって努力する目標であり、そのためにも内容、仕組みに透明性と客観性が求められます。

私は報酬委員会の委員長として、役員報酬を決めるにあたり、社員、役員、株主、3者へのバランスを常に考慮し、オープンな議論ができる仕組みをめざしたいと考えます。また、コーポレートガバナンス体制の立て直しも重要です。今回の退任役員の嘱託等報酬の件は社員や株主の知らないところで決められたことが問題であり、今後は、退職後の処遇や身分に対する報酬についても規定化し、客観性、透明性を高めたいと思います。

加えて、近年の役員報酬制度は、短期だけでなく、中長期的にもインセンティブ報酬としてしっかりと機能するような仕組みとすることが求められており、トレンドの変化も早くなっています。こうした状況のもと、常に一般企業の傾向を確認し、具体的な他社事例等も参考としながら、適切な報酬体系、水準となるよう、委員会ですっきり議論していきたいと考えています。

監査委員会の委員長として

友野監査委員長



監査委員会は、監査計画に基づき、取締役および執行役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い、監査報告の作成等をおこないます。また、監査委員は、取締役会以外の重要な会議にも出席し、主要な事業所の業務および財産の状況を調査するなど、日常的に監査をおこないます。そうしたなか、各監査委員は取締役会の一員として議決権を持つことから、監査活動を通じて得たさまざまな情報を取締役会での審議等に活用し、より実効性の高い監督機能を発揮することが求められています。

私は監査委員会の委員長として、監査活動を通じてかわるすべての人とのコミュニケーションをしっかりとこなうことで、監査委員会がその職責を果たすための十分な情報を収集・共有できるような環境を整えるとともに、各監査委員が持つ専門性を有効に活用できるよう力を尽くしてまいります。また、収集した情報を基に具体的なアクションにつなげることで、関係者が情報を報告する必要性を理解し、自然に動けるような体制にしたいと考えています。

関西電力は巨大な弾み車のような組織であり、少し押した程度ではなかなか回り出しません。今回、世間からの非難と自ら変わろうとする経営陣の決意により、回りはじめたと感じています。ここで力を合わせて押し続けることで巨大な弾み車は大きく回り出します。弾み車を回す原動力は現場にあり、私は現場で起きている事実をしっかりとらえることで、弾み車を回すべく手助けをしたいと思っています。

コンプライアンス

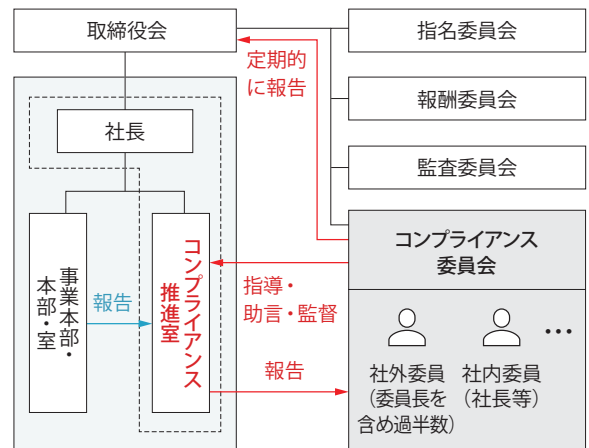
コンプライアンス推進体制

当社グループでは、法令等遵守体制の抜本的な強化を図るため、外部人材を活用したコンプライアンス体制の再構築をおこなうこととし、今年度に、「コンプライアンス委員会」および「コンプライアンス推進室」を新設しました。

コンプライアンス委員会は、コンプライアンスにかかる監督機能を強化するために、社長等執行から独立した、取締役会直下の委員会として組織され、委員長を含め過半数が社外委員で構成されています。(P08参照)

コンプライアンス推進室は、コンプライアンスにかかる推進機能を強化するために、執行側において、総務室から独立した組織として新設され、法的知見を有するスタッフのほか、多様な職歴を有するスタッフで構成されています。当社グループのコンプライアンス推進計画の策定、実施および問題事象への対応を担うとともに、コンプライアンスにかかる諸事象について、コンプライアンス委員会に報告、付議します。そして、コンプライアンス委員会の指導、助言、監督のもと、社長等執行が具体的な取組みをおこないます。

また、コンプライアンス推進室を担当する役員は、毎月、コンプライアンスの推進状況をコンプライアンス委員長に報告し、指導、助言、監督を受けています。



コンプライアンス推進の取組み

2020年度は、「業務改善計画記載事項の着実な実行、見直し事項の浸透」、「自律的なコンプライアンスの推進と支援の継続」をコンプライアンス推進の基本方針に掲げています。また、当社グループ全体で認識取り組むべきコンプライアンス推進の重点テーマとして、「悪しき前例との決別」、「贈答接待規程の確実な遵守」および「コンプライアンス相談窓口活用の推進」の3つを選定しており、この基本方針お

よび重点テーマを基軸に、当社グループ全従業員のコンプライアンス意識の醸成を図ります。

コンプライアンス委員会の開催状況(8月末時点)

〈5月18日会合での審議事項〉

コンプライアンス体制強化および意識の醸成・徹底に向けた今後の取組み事項と進め方、コンプライアンス推進にかかわる基本方針の見直しの方向性など

〈6月12日会合での審議事項〉

業務改善計画の進捗状況、コンプライアンス推進にかかわる基本方針等の見直しの方向性など

〈8月17日会合での審議事項〉

役員退任後の嘱託等の報酬に関する調査報告書について

2020年度コンプライアンス推進計画

1.コンプライアンス推進にかかわる基本方針等の網羅的な見直しとその浸透

「ユーザー目線」でのコンプライアンス意識を醸成するため、コンプライアンス推進にかかわる基本方針や社内規程について、コンプライアンス委員会の指導、助言、監督のもと、網羅的に見直していきます。また、2019年12月に制定した「贈答および接待の取扱いに関する規程」について、検証をおこないながら、さらに実効的な内容へ見直します。

また、基本方針や贈答接待規程を全社大に浸透させるよう、メッセージ発信、社内報等を通じた丁寧な周知、研修の機会を活かした意識啓発活動をおこなっていきます。

「贈答および接待の取扱いに関する規程」のポイント

贈答	●贈答を受けてはならない。 ただし、行事や時候の挨拶等で配布されるノベルティは除く。
接待	●接待を受けてはならない。 ただし、会社の事前承認を受けた会費制の場合等はこの限りではない。
報告・対応	●やむを得ず贈答、接待を受けた時は、会社に報告し、贈答品の返却等の必要な対応を行う。

2.内部通報制度の充実と活用促進

〈問題事象発生時における役員、従業員の報告ルール化〉

問題事象の発生時に、その発生箇所が、コンプライアンス推進室に速やかに報告すること、また、同室が、社会規範等の視点から当該事象に対処するとともに、コンプライアンス委員会へ報

告し、指導、助言、監督を受けることを社内規程で明記しました。

〈内部通報・相談の仕組みの充実〉

役員、従業員および社外の関係者からの内部通報、相談について、「コンプライアンス相談窓口」が適切に対応し、さらに必要に応じ、事象に即した分野の専門弁護士が対応することとし、自らの判断で、コンプライアンス委員会あるいは監査委員会に対処を求め、実効的措置を講じることができる仕組みを確立しました。

今後は、内部通報制度に基づき役員、従業員が確実に問題事象を報告するよう、報告ルールについて丁寧に周知するとともに、コンプライアンス相談窓口の活用を慫慂していきます。

3.コンプライアンス等にかかわる研修の実施

企業経営の刷新に向け、まず、役員が自らを磨き、格別に高い行動規範を堅持するため、役員トレーニングを強化し、社外の有識者と、四半期に一度程度定期的に議論する場を設け、役員就任時の専用カリキュラムを整備します。あわせて、従業員についても、従前の研修体系をさらに強化し、今後、コンプライアンス推進スタッフ向け研修や、公務員研修を参考にした新たな研修を検討、実施し、当社グループのコンプライアンス意識の継続的な向上を図ります。

4.各部門・グループ各社の取組み

後述の【当社各部門・グループ各社のコンプライアンス推進】のとおりに、従来の取組みを継続していきます。

5.コンプライアンス事務局による各部門・グループ各社へのサポート

後述の【各部門・グループ各社の活動に対する支援】のとおりに、従来の取組みを継続していきます。

当社グループは、引き続き、コンプライアンスを重視する組織風土の醸成を図るとともに、コンプライアンス強化に向けた取組みを迅速かつ着実に実行していくことで、社会のみなさまからの信頼を再び賜うことができるよう全力を尽くしていきます。

CSRに関する全従業員アンケートの結果(2020年1月実施)【単体】

日ごろコンプライアンスを意識して行動しているか	「意識している」96.9%
-------------------------	---------------

各部門・グループ各社の特性に応じた自律的なコンプライアンスの推進

当社各部門・グループ各社のコンプライアンス推進

各部門・グループ各社が能動的にPDCAサイクルを機能

させ、コンプライアンスを推進することで、「コンプライアンスが経営の基盤である」という考え方のグループ全体の浸透・定着を図っています。

具体的には、各部門では、基本方針や重点テーマ、各部門の事業・業務特性、経営環境の変化に伴い今後生じうるコンプライアンスリスク、社内外で過去に発生した不祥事などを踏まえ、各部門で自部門の「コンプライアンス推進計画」を策定し、推進の実践、評価および改善を図っています。

また、グループ各社では、基本方針、重点テーマを踏まえ、それぞれの事業特性、経営規模などの実態に即して自律的にコンプライアンスを推進しています。

各部門・グループ各社の活動に対する支援

コンプライアンス推進室は、グループ全体の推進を牽引するとともに、各部門グループ各社の取組みをサポートしています。例えば、法令や社内ルール、企業倫理等に照らして、当社グループの役員従業員全員が遵守、注意すべきことを、18項目のコンプライアンス指針として定め、「コンプライアンス・マニュアル」のなかで具体的に説明しています。今後は、重点テーマに関連する内容を中心に、各部門・グループ各社の活動に資するディスカッション教材などをさらに充実させ、コンプライアンスに関する研修を強化、実施していきます。

グローバル・コンプライアンスの取組み

当社グループは、アジア・北米・欧州のほか、さまざまな地域でグローバルな事業展開を進めています。このようななか、当社グループは海外においても、現地の法令やルールを守り社会的な要請に適用するなど、コンプライアンスをより一層徹底しなければならないと考えており、コンプライアンス指針の一つとして、「国際ルールや相手国の法令等の遵守」を明示しています。そこでは、贈賄規制の強化が世界的な潮流であること、国際事業を進めるにあたっての贈賄に伴うリスクを理解して十分に注意していかなければならないことなどを、当社グループの役員、従業員に対し周知しています。

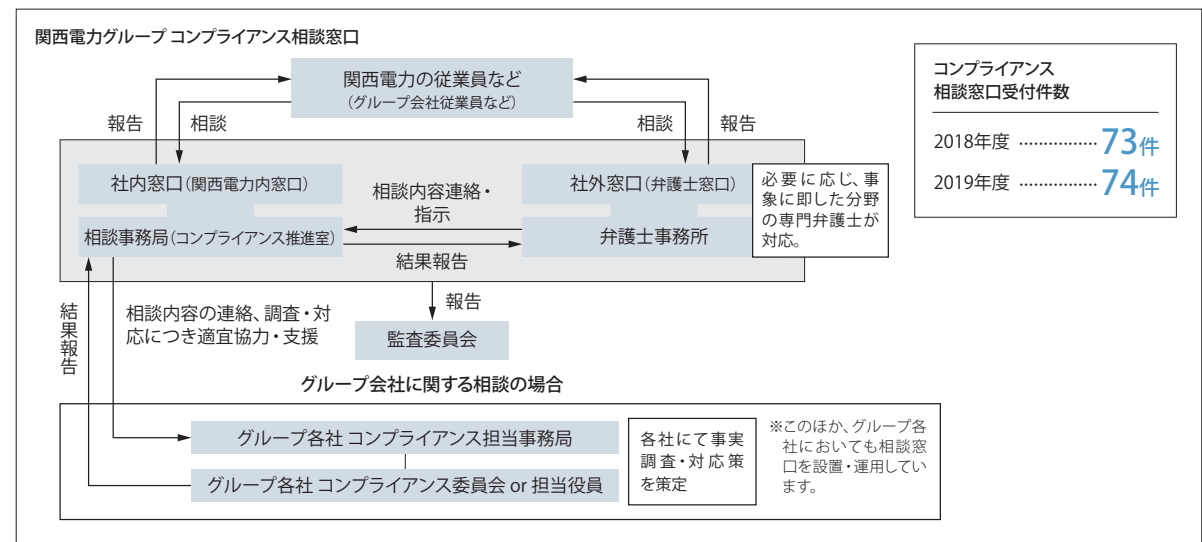
具体的には、外国公務員等に対する贈賄防止に関する社内規定を制定し、不正意図を持った贈答接待などの禁止事項や遵守すべき事項の明確化などを図るとともに、海外事業や国際取引に携わる部門やグループ会社において、海外贈賄の防止をテーマとした研修や意識啓発をおこなうなど、海外での事業展開を念頭においたコンプライアンスの徹底にも努めています。

コンプライアンス相談窓口

当社が開設している「コンプライアンス相談窓口」は、各種法令違反、不適切な職場の業務運営といった職場の業務におけるコンプライアンス上疑問を感じることにについて相談を受け付けています。当社グループ各社の従業員に加えて、取引先の従業員の方の利用も可能で、リスク情報が広く収集できる体制となっています。さらに、必要に応じ、事象に即した分野の専門弁護士が対応することとし、自ら

の判断でコンプライアンス委員会あるいは監査委員会に対処を求め、実効的措置を講じることができる仕組みとなっています。窓口は匿名での相談を可能としたり、女性相談員を配置するなど、相談しやすい環境整備に努めています。

また、受け付けた相談については、事実調査の後、必要に応じて問題への対応をおこないます。なお、相談のなかで重大なコンプライアンス違反が確認されたものはありませんでしたが、内部通報制度の充実と活用促進を2020年度コンプライアンス推進計画に掲げ、取組みを進めています。



コンプライアンス違反への対応

当社では、昨年度に定めた業務改善計画を踏まえ、問題事象発生時の報告体制について整備し、役員、従業員の報告ルールについて社内規程に明記しました。

各部門の長は、その所管する部門等において、当社の対外的信頼等に影響する、重大な法令違反（法令等により定められた手続きの遺漏含む。）や不正等のコンプライアンス上問題となる事象に関する情報を察知した際は、ただちにコンプライアンス推進室長に報告し、コンプライアンス推進室長は、当該事象に適切に対処するとともに、コンプライアンス委員会に報告し、指導、助言および監督を受けます。

また、役員は、コンプライアンス上問題となる事象、またはその発生のおそれを認識した場合、コンプライアンス委員会の社外委員および取締役会議長に報告することとしています。

従業員については、同様の場合において、上司へ報告することとしており、また報告内容にかんがみ、社内外に設置するコンプライアンス相談窓口への報告が適切であると判断した際は、上位職位へ報告する代わりに当該窓口へ報告することも可能であり、当該窓口は、報告を受けた場合、必要に応じて

関係部門または関係者と協力して調査、対応をおこないます。調査の結果、法令違反等が明らかになった場合は、関係各部門または関係者がすみやかに是正措置および再発防止策を講じることとしており、必要に応じて、関係行政機関への報告や、報道機関への公表等を実施します。

コンプライアンス相談窓口は、関係部門または関係者に対して、必要に応じてフォローアップを実施することとしており、是正措置や再発防止策が十分に機能しているか、コンプライアンス上問題となる行為が再発していないか確認し、コンプライアンス上の問題行為が再発している場合は、当該部門やその他関係する部門などと、必要な対応について協議することとしています。

コンプライアンス上のリスク評価

関西電力グループでは、腐敗防止を含むコンプライアンス上のリスクを毎年評価し、対応すべきコンプライアンスリスク項目を選定しています。それらのリスクに対しては、具体的な防止策を立案し、実践しています。

リスクマネジメント

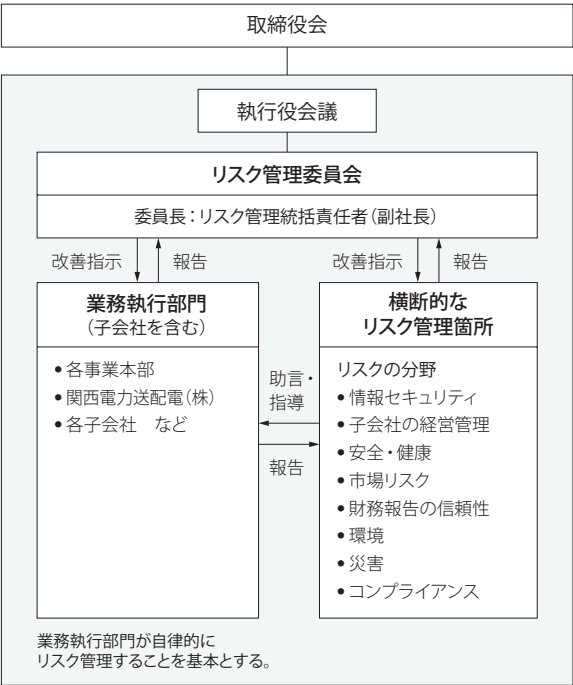
リスク管理の基本的な考え方

当社は、2006年4月に定めた「関西電力グループリスク管理規程」に則り、組織目標の達成に影響を与える可能性のある事象をリスクとして認識、評価したうえで、必要な対策を実施するとともに、対策後にその評価をおこない、改善していく一連のプロセスにより、当社グループへの影響を適切なレベルに管理することとしています。

リスク管理体制

当社グループの事業活動に伴うリスクについては、「関西電力グループリスク管理規程」に基づき、各業務執行部門が自律的に管理することを基本とし、組織横断的かつ重要なリスク（情報セキュリティ、子会社の経営管理、安全・健康、市場リスク、財務報告の信頼性、環境、災害、コンプライアンス）については、必要に応じてリスクの分野ごとに専門性を備えたリスク管理箇所を定め、各業務執行部門に対して、助言・指導をおこなうことでリスク管理の強化を図ります。さらにリスクを統括的に管理する「リスク管理委員会」を設置し、リスク管理委員会の委員長をリスク管理統括責任者とする体制のもと、当社グループの事業活動に伴うリスクを適切なレベルに管理するよう努めています。

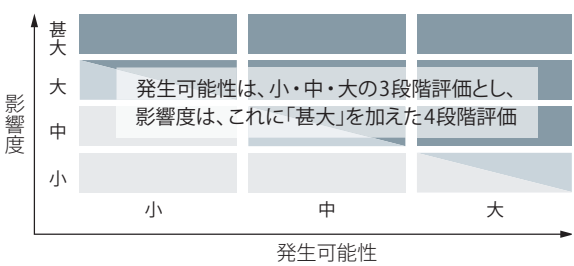
リスク管理体制図



リスク管理委員会では、安全・安定供給の責務を果たすための事業基盤の確立と、事業環境変化への的確な対応の観点から、当社グループの事業活動に大きく影響を与える重要リスク項目を抽出し、その管理状況を全社的視点から把握・評価しています。その評価結果に基づき、必要に応じて業務執行部門への改善指示をおこなうほか、影響度、発生可能性の観点から重要性を評価し、リスクマップ上に表示することで、俯瞰的にリスク管理状況を把握・管理しています。加えて、リスク評価結果を執行役員会議およびサステナビリティ・CSR推進会議に提示し、将来にわたる持続的成長の実現に向け、必要なリスク対策をグループ全体の計画・方針に反映するようにしています。

こうしたリスク管理の取組み状況は、定期的に執行役員会議および取締役会へ報告しています。また、必要に応じてリスク管理の仕組み、体制の改善もおこなっています。

リスクマップ



なお、当社グループ（当社および連結子会社）の経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、主に以下のようなものがあります。

- ①電気事業を取り巻く環境の変化について
- ②総販売電力量、販売価格の変動について
- ③燃料費、購入電力料の変動について
- ④その他事業について
- ⑤金利変動について
- ⑥操業リスクについて
- ⑦情報の管理について
- ⑧コンプライアンス
- ⑨その他:新型コロナウイルス感染症

①電気事業を取り巻く環境の変化について
電気事業については、将来のエネルギーミックスのあり方や、小売全面自由化を踏まえた今後の状況変化、今後の電力システムに関する詳細制度設計の動向により、電源構成の大幅な変化や、他事業者との競争のさらなる拡大等の可能性があります。使用済燃料の再処理等の原子力バックエンド事業について、超長期の事業であり、不確実性を伴うが、国による制

度措置等により事業者のリスクが軽減されています。原子力バックエンドコストについては、今後の制度の見直しや将来費用の見積額の変動等により、費用負担額が増加する可能性があります。

また、原子力損害賠償・廃炉等支援機構一般負担金については、今後の負担総額や負担金率の変動等により、当社の負担額が増加する可能性があります。

さらに、「低炭素」のリーディングカンパニーとして気候変動問題への対応をはじめ、環境負荷の低減に取り組むが、今後のわが国の環境政策および国際枠組みの動向などによっては、将来的に当社グループの事業運営に影響を受ける可能性があります。

以上のような電気事業を取り巻く環境の変化により、当社グループの業績は影響を受ける可能性があります。

②総販売電力量、販売価格の変動について

これまでに培ったソリューション力を活かして、「安心・快適・便利」で経済的なエネルギーサービスをお届けしていきますが、総販売電力量は、冷暖房需要の主たる変動要因である気象（特に気温）や、景気の動向、省エネルギーの進展、技術革新による電気の利用形態の変化および他事業者との競争状況等により変動し、また、販売価格も他事業者との競争状況や日本卸電力取引所の取引価格等により変動し、当社グループの業績は影響を受ける可能性があります。

③燃料費、購入電力料の変動について

電気事業における主要な火力燃料はLNG、原油、石炭等であるため、原油価格、外国為替相場、価格交渉等の動向によって火力燃料費・購入電力料は変動し、当社グループの業績はその影響を受ける可能性があります。

ただし、原油価格や外国為替相場等の変動を電気料金に反映させる「燃料費調整制度」により、燃料価格の変動が一定範囲の場合には、電気料金を調整することが可能であることから、当社グループの業績への影響は緩和されます。

また、総販売電力量の変動や、年間の降雨降雪量の変動による水力発電所の発電量の増減等によって、火力燃料費や購入電力料が変動することにより、当社グループの業績はその影響を受ける可能性があります。

ただし、水力発電所の発電量の増減については、「渇水準備引当金制度」によって一定の調整が図られることから、当社グループの業績への影響は緩和されます。

④その他事業について

当社グループは、持続的な成長に向け、海外電気事業に

加え、ガス・その他エネルギー事業、情報通信事業、生活・ビジネスソリューション事業など、グループ総合力を発揮して新たな事業・サービスを創出し、お客さまや社会の幅広い課題の解決に取り組み、さまざまな事業を国内外で展開しています。法規制や技術革新、他事業者との競争の進展、原油価格や外国為替相場等の変動、海外展開に伴う固有のリスク、その他事業環境の変化により、当社グループの業績は影響を受ける可能性があります。

⑤金利変動について

当社グループの有利子負債残高（連結）は、2020年3月末時点で、4,096,665百万円（総資産の53.8%に相当）であり、今後の市場金利の動向によって、当社グループの業績は影響を受ける可能性があります。

ただし、有利子負債残高の89.2%（3,656,143百万円）は長期借入金、社債の長期資金であり、その殆どは固定金利で調達していることから、金利の変動による当社グループの業績への影響は限定的と考えられます。

⑥操業リスクについて

電気事業を中心とする当社グループは、電力供給設備をはじめ多くの設備を保有しており、電気を中心とする商品・サービスの安全・安定供給を確保するため、原子力をはじめとした設備の形成・保全、および安全最優先の事業運営等に取り組んでいます。しかしながら、台風・豪雨（気候変動に起因する異常気象など）や地震・津波などの自然災害やサイバー攻撃、設備事故等により、当社グループの設備の形成・操業や他社からの電気や資機材の調達等に支障が生じた場合、当社グループの業績は影響を受ける可能性があります。

加えて、原子力については、新規規制基準への対応や訴訟等の結果により、発電所の停止が長期化する場合、当社は他の電力会社と比較して原子力発電の比率が高く、原子力利用率が1%変動すると費用が37億円変動（2019年度実績ベース）するなど、代替の火力燃料費の増加等により、当社グループの業績は大きな影響を受ける可能性があります。

⑦情報の管理について

当社グループが保有するお客さま情報をはじめ、業務上取扱う重要情報については、サイバー攻撃への対応を含めた情報セキュリティ対策の強化や社内ルールの整備、従業員教育を実施し、情報の厳正な管理に努めていますが、社外への流出が起るなど問題が発生した場合、当社グループの業績は影響を受ける可能性があります。

⑧コンプライアンス

当社は、当社の役員等が社外の関係者から金品等を受け取っていた問題について、2019年10月、社外委員のみで構成される第三者委員会を設置し、同委員会の調査に全面的に協力してきましたが、2020年3月14日、調査報告書を受領、また2020年3月29日、経済産業省から電気事業法に基づく業務改善命令を受領しました。

当社グループとしては、それらを真摯に受け止め、2020年3月14日に設置した経営刷新本部において、再発防止対策を取りまとめ、業務の改善計画を2020年3月30日に提出するとともに、必要な取組みについて株主総会の開催などにより速やかに決定および実行していますが、求められるガバナンスを十分に実現できなかったり、重大なコンプライアンス違反の発生を許すなど、コンプライアンスに反する事象の発生により、社会的信用の低下などが発生した場合には、当社グループの業績は影響を受ける可能性があります。

⑨その他:新型コロナウイルス感染症

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う経済活動の停滞、それに関連した総販売電力量の変動や原油価格等の動向による火力燃料費・購入電力料の変動等により、当社グループの業績は影響を受ける可能性があります。

また、当社グループの設備の形成・操業や他社からの電気や資機材の調達等に支障が生じた場合、当社グループの業績は影響を受ける可能性があります。

成長投資のマネジメント

グループ事業・国際事業等への成長投資については、投資の妥当性の評価に加えて、投資後のモニタリングと撤退・再建策の検討・実施も含めた一連のマネジメントプロセスを構築・運用し、事業推進部門およびコーポレート部門の担当役員で構成される社内委員会（成長・投資部会）において、専門的知見に基づく審議・検討をおこなっています。これにより、個別案件の意思決定における適切な判断を支援するとともに、リスク顕在化時にはタイムリーな対応を促し、投資リスクの適正な管理に努めています。こうした成長投資のマネジメント状況は定期的に執行役会議に報告するとともに、必要に応じて評価・管理の枠組みや手法の改善もおこなっています。

〈投資妥当性評価〉

投資の実施にあたっては、個々の案件ごとに、投資の目

的・ねらいの全社方針との整合性に加え、リスクやサステナビリティを十分に審査のうえ、採算性の確保を前提に、その妥当性を評価しています。

〈モニタリング〉

投資実施後は、個々の案件ごとに、投資のねらいの達成状況や採算性を確認するモニタリングを定期的におこない、採算性低下等の課題発生時には必要な対策の実施を求めています。

〈撤退・再建策の検討〉

採算性が大きく悪化した案件や保有意義が薄れた案件は、リスク等の状況を総合的に勘案のうえ、すみやかに撤退・再建等の対応策を検討・審議し、リスクへの適切な対応に努めています。

サプライチェーンマネジメント

調達基本方針

当社の調達部門は、安全最優先を前提とした「コスト低減」と「安定調達」の両立を理念とし、安全・品質・価格面で優れた資機材・サービスを適切な時期に調達しています。また品質の維持、環境・人権への配慮、コンプライアンスの徹底など、7項目からなる「調達活動の行動基準」に則り、CSRを踏まえた調達活動を実践し、社会貢献や価値創造に取り組みます。これらの調達活動は大切なパートナーである取引先のみならず、みなさまによって支えられておりますので、みなさまに取組みをご理解いただけるよう、契約交渉時や取引先訪問などの機会をとらえ、調達基本方針の説明、浸透に努める活動に取り組んでいます。

〈調達活動の行動基準〉

1.安全の最優先

安全を最優先に考え、公衆保安・衛生の確保、労働災害・労働疾病等の防止に向けた盤石な体制で臨みます。

2.コスト低減活動の推進

お客さまからお選びいただける総合エネルギー事業者として「低廉かつ安定的なエネルギー供給」に向けた調達価格の低減取組みを推進します。

3.資機材・サービスの安定調達・品質・技術力の維持・向上
当社設備を最適に形成・維持・運用していくために、安定調達に努めます。加えて、品質・技術力の維持・向上に資する取組みや対策を講じてまいります。

4.強固なパートナーシップの確立

取引先のみなさまからの声にしっかりと耳を傾け、丁寧かつ真摯なコミュニケーションを心がけます。
持続可能な社会への貢献に向け、取引先のみなさまから当社に至るまでのすべての調達サプライチェーンに対して、協働して改善に取り組むことで、強い信頼関係を構築し、お互いに成長・発展していきたいと考えています。

5.社会への貢献と環境への配慮

環境負荷の少ない資機材およびオフィス用品の調達（グリーン調達）を推進し、取引先のみなさまと協働して循環型社会の構築へ貢献します。
また、取引先のみなさまと共に地域経済や社会の活性化に努めます。

6.透明性の高い開かれた取引

国の内外を問わず広く門戸を開いております。このため、自ら絶えず新製品、新技術の導入および新たな企業との取引の可能性についても調査しています。
また、取引先選定にあたっては、下記の選定基準に則り、公平・公正におこないます。
取引先選定基準:安全性、品質・技術力、環境への配慮、当社との信頼関係、価格、納工期の確実性、保守・管理の実施状況、アフターサービス、事故・不具合への対応状況ほか、経済的・社会的合理性等を考慮したうえで取引先選定をおこないます。

7.コンプライアンスの徹底

すべての関係法令およびそれらの精神を遵守し、調達部門の業務従事者に対する教育を徹底します。
特に、安全に関する関係法令の遵守、人権尊重（児童労働・強制労働の禁止等）、腐敗防止、個人・秘密情報・知的財産の厳正な管理・保護には十分配慮します。
また、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力・団体の活動を助長するような行為はおこないません。

調達基本方針の浸透と実践

調達本部では調達基本方針の浸透および実践を目的として、新入社員研修等におけるCSR関連研修を実施しております。また定期的なスキルチェックを通じて、CSRに対する理解度の確認をおこなっております。
取引先のみなさまに対しては取引先登録等の機会を活用して調達基本方針の説明を実施するとともに、CSRへの取組状況に関するアンケートを実施しております。
●新規サプライヤー（調達本部契約）のCSRアンケート実施率100%
→実施率100%（2019年度新規登録取引先22社全社に実施）
●取引額上位200社程度の取引先に対し、2019～2021年度においてCSRアンケートを実施
→2021年度中に目標達成見込み（101社/200社完了）

情報セキュリティの取組み

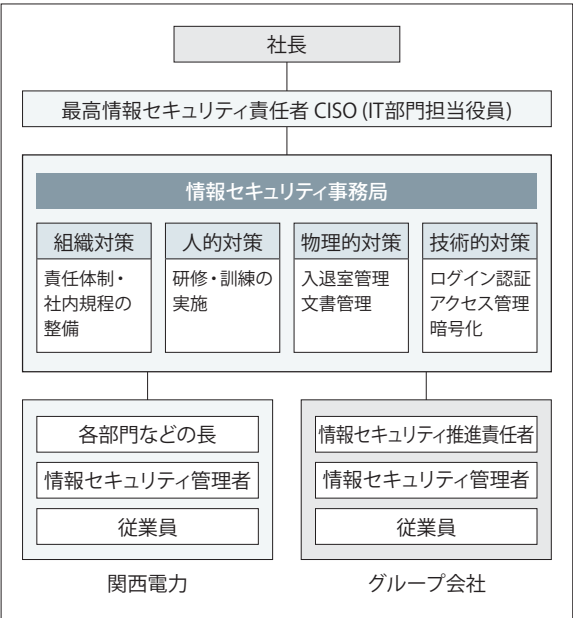
基本方針

当社は、電力の安全・安定供給と、保有する個人情報保護のため、情報セキュリティの確保が会社の責務と考えています。特に、社会を支える重要インフラへのサイバー攻撃の脅威が高まるなか、関係法令、サイバーセキュリティ経営ガイドライン、社内規定類に則り、サイバーセキュリティ対策を強化し、情報セキュリティマネジメントを推進するとともに、個人情報保護法等の改正を踏まえ、社内規定類の改正や体制の見直しを継続的に実施していきます。

グループ全体の情報セキュリティ推進体制

当社では、最高情報セキュリティ責任者（CISO）[IT部門担当役員]を設置するとともに、各職場で具体的な取組みを推進する情報セキュリティ管理者を配置、全社の情報セキュリティマネジメントを推進しています。
さらに、グループ各社は情報セキュリティ指針に基づき、自律的に活動を展開するとともに、当社が指導・支援することでグループ全体のセキュリティレベルを高めています。

所管役員:彌園豊一 [CISO (IT部門担当役員)]
審議機関:執行役会議
事務局:IT戦略室 サイバーセキュリティグループ
(情報セキュリティ事務局)



サイバーセキュリティ対策の取組み

サイバーセキュリティの取組みは従来、社外公開システムや標的型メール攻撃対策などを中心に直接インターネットなど外部につながる事務処理系（IT）システムを中心に進めてきましたが、サイバー攻撃の対象は電力の安定供給にかかわるすべての制御系（OT）システムに広がってきていることから、制御系システムについてもその取組みを強化しています。
具体的には、IT/OTの各システムを対象にリスク評価をおこない、必要な技術対策を実施するとともに、IT/OTそれぞれの専用監視センターで24時間365日の監視をおこなっています。また、インシデント発生時の緊急対応体制を整備し、サイバー攻撃の対応訓練や従業員への研修などを継続して実施しています。

なお、電気事業者間でサイバー攻撃情報の共有・分析をおこなう組織である電力ISACの活動などを通じて、社外で発生しているサイバー攻撃の情報や最新のセキュリティ情報の収集をおこない、対策の見直しも随時おこなっています。



全社サイバー攻撃対応訓練の様子

個人情報保護の取組み

個人情報に対する意識の高まりやデジタル化の進展に伴うデータ利活用が加速するなか、個人情報保護法により、個人情報を取扱う事業者が遵守すべき義務が強化されました。
当社は、お客さまをはじめとした社会の多くのみなさまからの信頼に応え、企業としての使命を果たしていくために、個人情報の適切な保護が重要な責務であると考え、「個人情報保護法」などの各種法令・ガイドラインに基づき、社内ルールを整備しています。そのうえで、これらの内容について研修等を通じて社員に周知徹底し、プライバシー権等の権利にも配慮した適切な取扱いと個人情報保護の重要性について再確認を促しています。