

## 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、社外のみならず、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われました。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、太田垣士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、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に努めていきます。

### 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らずの役に立ち続け、株主のみならず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、従業員のみならずの「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らずの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。