

社長インタビュー



信頼の回復を最優先に
今一度経営理念に立ち返り
新たな成長を目指す

代表取締役社長執行役員

中川賢剛

社長就任にあたって

——社長就任にあたり、抱負や会社としての目指す方向性について教えてください。

独占禁止法違反事案や不正閲覧などの一連の不適切事案により、株主・投資家の皆さま、お客さまをはじめステークホルダーの皆さまからの信頼を大きく損なう事態となりました。改めまして、このような事態を招いたことについて、深くお詫び申しあげます。また、昨年は過去最大の赤字や財務体質の大きな毀損もあり、ステークホルダーの皆さまにはご心配とご迷惑をおかけしています。

このような時期に社長に就任したことについて、非常に重責であると感じており、身の引き締まる思いです。

社長として何よりも取り組むべきことは、ステークホルダーの皆さまからの信頼回復です。信頼を失うのは一瞬ですが、再び信頼いただける会社になるためには長い時間が必要です。当社は1951年の創業以来、70年以上にわたって中国地域を基盤に事業活動を行ってまいりましたが、信頼回復に向けてはマイナスからの再出発になります。このことを肝に銘じ、社員一人ひとりの力を結集し、社長として先頭に立って、信頼回復に全力で取り組みます。

私は入社後、火力発電所の建設・運営に長く携わり、その後は、経営企画部門においてメガソーラーや蓄電池システム開発、バイオマス発電所の開発計画等に従事しました。近年では容量市場等の新市場に対応するための組織である需給・トレーディング部門の立ち上げに携わり、設立後は、部門長として当社の市場対応を率いてきました。様々な分野で培った知識や経験を武器に、強いリーダーシップを発揮しながら、経営のかじ取りを担ってまいっている所存です。

信頼の回復に向けて

——一連の不適切事案が発生した背景やその真因をどのように考えていますか。

私が入社して発電所に勤務し始めた頃、所内では、発電所の運転継続を最優先することが当たり前とされており、私自身も当時は疑問を感じていませんでした。しかし、2006年度に発電設備における測定値の不適切な補正等の事案が発覚し、電力会社において総点検を実施することになりました。その時に正しいと思っていた価値観が社会のそれと大きくかけ離れていたことを痛感させられました。

今回の一連の不適切事案も同様です。お客さまのニーズや社会の要請は常に変化していく中、電力自由化以降も電力の安定供給を実現するという意識が優先され、私たちが持つ価値観と社会の価値観との間にズレが生じていることに気づくことができなかつたというのが根本原因の一つだろうと私は考えています。

今回、社長就任にあたり、役員および社員に「良識のチューニング」をお願いしました。「良識」は社会の変化に伴って変わっていくもので、ある時点では当たり前だったことが、数年後にはそうではなくなっていることも多々あります。電気事業者として、電力の安定供給というマインドそのものは今後も持ち続けるべきだと思いますが、それを実現するための手段については、その時々での社会の良識に合致するものでなければなりません。私自身、先ほど述べた経験などを踏まえ、節目節目で自分の良識と社会の良識にズレがないかチューニングすることを心がけてきましたが、これが社員一人ひとりにも定着するよう、引き続き私自身が率先垂範するとともに、社員に繰り返し訴えていく考えです。

——再発防止に向けて、どのような取り組みを進めていますか。

2023年3月に、企業再生を担当する副社長を新設するとともに、同副社長をトップとする「不適切事案再発防止対応本部」を設置しました。5月には、対応本部の体制を強化するため「企業再生プロジェクト」を置き、企業文化に起因する根本原因の分析や再発防止策の策定に取り組んでいます。また、9月には、会社全体の内部統制システムの強化を目的に弁護士など社外有識者を構成員とする「内部統制強化委員会」を設置するとともに、効果的なリスク管理と内部統制を可能にする「三線管理^{*}」の仕組みの強化にも取り組んでいます。そのほか、社外取締役の増員、法令遵守に向けたルールの制定、研修の実施など様々な再発防止策を実施しています。

再発防止策の実施状況は定期的に公表し、ステークホルダーの皆さまからいただくご意見等により当社の良識をチューニングしながら、引き続き、会社を挙げて再発防止策を着実に実行してまいります。

*業務執行部門(1線)、管理間接部門(2線)、内部監査部門(3線)のそれぞれにリスクマネジメントの役割を担わせる内部統制の仕組み

——この度の経営刷新の中で社外取締役を増員しました。社外取締役に期待することを教えてください。

先ほども述べたとおり、今回の不適切事案の根本原因の1つは、当社の良識と社会の良識にズレが生じていたことだと考えています。ズレは放っておくと大きくなっていきますが、

社内の人間だけではそのことに気づきづらい面があります。

だからこそ社外の視点は重要と考えており、今回、監督機能の強化と経営の客観性・透明性の向上を目的に、社外取締役を1名増員しました。新たに取締役に加わっていただいたマツダ(株)の荻浦田会長は、製造業での豊富な職務経験と経営に関する幅広い知識・経験をお持ちです。世の中の風を社内に送り込んでいただくと同時に、様々な視点からご意見をいただくことで、ガバナンス強化を図りたいと考えています。

業績・財務基盤の回復に向けて

——二期連続の赤字から2023年度の業績は大きく回復する見込みです。現在の業績面、財務面をどのように評価していますか。

東日本大震災以降、基幹電源である島根原子力発電所を長期間稼働できなかつたことが、業績、財務状況の悪化を招いた大きな要因だと考えています。この間、経営効率化や成長投資に取り組んできましたが、2021、2022年度は、燃料価格や電力市場価格の高騰などにより二期連続で過去最大の赤字となり、2,000億円もの自己資本が2年という短期間で毀損しました。フリー・キャッシュフローのマイナスも継続し、有利子負債が3兆円を超過するなど、財務負担の増加が続いています。2022年度末の自己資本比率は過去最低の11%まで低下しており、危機的な財務状況であると認識しています。

このため、株主の皆さまには誠に申し訳ございませんが、2022年度の配当は無配とさせていただきます。

このような状況の中、お客さまには多大なるご負担をお掛けして心苦しく思っておりますが、経営効率化を最大限織り込んだうえで電気料金の見直しを実施しました。これにより、2023年度の業績は回復見込みであり、業績や財務基盤を立て直すスタートラインに立つことができたと考えています。また、島根2号機についても、2023年8月、工事計画に係る認可を原子力規制委員会から受領し、2024年度上期中の再稼働が見えてきています。

今後も島根3号機の安全対策投資やカーボンニュートラルに向けたGX(グリーントランスフォーメーション)投資等が必要になることから、引き続き、経営全般にわたる効率化や収支変動リスクの抑制、利益水準の引き上げに最大限取り組むと同時に、資金調達面においても、トランジション・ファイナンスなど多様な手段を通じて、将来の成長に向けた投資資金を確保することが重要となります。

——業績の安定化、向上に向け、どのような具体的取り組みを行ってまいりますか。

島根2号機の再稼働、更には3号機が稼働すれば、燃料費の削減や市場価格変動リスクの抑制につながり、業績の安定化に大きく寄与すると考えています。また、同リスクに対する手立てとして、燃料確保の工夫はもちろん、金融手法を活用した取り組みも進めます。加えて、DX(デジタルトランスフォーメーション)による抜本的な生産性向上も推進していきます。

事業ごとに申しあげると、発電事業においては、原子力をはじめとした競争力のある電源構成を実現し、相対取引に加えて卸電力取引市場なども活用して利益の拡大を図ります。加えて、火力発電の高効率化や脱炭素化に取り組むとともに、再生可能エネルギーの拡大に必要な調整力を供出することなどにより収益力を高めます。

小売事業では、競争力のある電力調達を行うことで競争上の優位性を確保するとともに、お客さまの脱炭素ニーズに応じたサービスや燃料価格の変動等を踏まえた新たな料金メニューの開発など、「お客さま目線」を意識したサービス・メニューの充実を図ります。

ガス事業についても、脱炭素に向けた移行期に当面のCO₂削減策として増加が見込まれるLNGへの転換ニーズを、機を逃さず把握し、グループ企業とともにLNG販売の利益拡大につなげていきます。

加えて、洋上風力をはじめとした再生可能エネルギーを最大限導入していくとともに、海外事業においても、再生可能エネルギー案件を中心にリスクを精査したうえで収益率の高い案件に出資していく方針です。

このほか、送配電事業や情報通信事業を始めとしたグループ企業の事業においても、利益の拡大に取り組めます。

——キャッシュアロケーションや配当性向に関する考えを教えてください。また、東京証券取引所の要請である「資本コストや株価を意識した経営」について、どのように取り組みますか。

キャッシュ配分にあたっては、財務基盤の回復を優先しつつ、将来の収益力・競争力の向上に向けた投資は行っていき、そのうえで、株主の皆さまへの還元の充実も図ってまいります。

まずは、島根2、3号機の安全対策等に必要な投資を重点的に行います。これに加え、再生可能エネルギーの導入や火力発電の脱炭素化など、カーボンニュートラル投資を進めるとともに、海外事業などの成長領域への投資も行います。新たな事業に投資を行う際は、採算性やリスクを見極め、収支・財務の向上や安定化を図ることを目指します。

配当については、2023年度より、業績連動で配当を実施す

る方針に見直しました。連結自己資本比率が15%に回復するまでは、財務基盤の回復・強化を最優先に、配当性向10%で配当を行いますが、連結自己資本比率が15%を超えた以降は、配当性向を段階的に引き上げたいと考えています。

「資本コストや株価を意識した経営」は、常に意識しながら取り組んでいるものの、現状、PBR(株価純資産倍率)が1倍を下回っており、課題であると捉えています。先ほども述べたとおり、島根2、3号機が安定稼働すれば業績が安定化し、フリー・キャッシュフローも黒字に転換すると考えています。加えて、海外事業などの成長領域への投資も、収益力の強化に寄与すると見込んでいます。同時に、経年化した火力発電所の廃止など、資産圧縮の取り組みも行っており、こうした収益力や資本効率を高める取り組みを引き続き進めていくことで、企業価値を向上させるとともに、当社グループが将来にわたって成長する姿をしっかりとご説明することで、PBRの改善に取り組んでいく考えです。

サステナビリティ経営の推進

——昨今、有価証券報告書でのサステナビリティ情報の開示が進むなど、サステナビリティに関する取り組みの重要性が高まっています。

近年は、持続可能な社会の実現に向けて積極的な役割を果たすことが企業に期待されており、サステナビリティ経営に係る市場の関心は非常に高いと認識しています。

当社グループの経営理念「信頼。創造。成長。」は、それぞれESGの観点を包含しており、持続可能な経営のあり方を示すものです。国際情勢にも大きく左右されるサプライチェーンをはじめ、様々な事業環境の変化にも柔軟に対応しながら、長期の視点で経営理念を体現し、グループ一体となってサステナビリティ経営を推進することで、企業価値の向上を図っていくことが重要であると考えています。

——「2050年カーボンニュートラルへの挑戦」に向けて具体的な取り組みを教えてください。

電気事業を中心とする当社グループにとって、サステナビリティ経営を推進するにあたり、カーボンニュートラルは切っても切り離せない課題です。

「2050年カーボンニュートラル」の実現にグループを挙げて取り組んでいくため、2023年3月に「中国電力グループカーボンニュートラル戦略基本方針」を策定し、目標と重点施策を定めました。これまでも「小売電気事業におけるCO₂排出量を2013年度比で半減」という目標は掲げていましたが、

今年度から、当社からのCO₂直接排出量の削減にも積極的に取り組むことが重要であるとの考えのもと、発電事業についても「2013年度比で半減」を目標として新たに設定しています。

これらの目標達成のためにも、島根2、3号機の安定稼働が不可欠です。これに加え、グループ経営ビジョンに掲げる再生可能エネルギーの導入拡大を進めるとともに、調整力に強みのある火力発電も引き続き活用していくため、CO₂削減、さらには脱炭素化に向けて、アンモニアや水素発電、CO₂を分離・回収して地中に貯留するカーボンキャプチャー技術等の実装準備を進めていきます。

カーボンニュートラルは企業にとって社会からの要請であるとともに、持続的に成長していくためのビジネスチャンスでもあることから、お客さま・地域の脱炭素化に資するサービスの開発・展開や電力ネットワークの次世代化にも取り組んでいきます。

近年は、環境保全の視点から、国内外で生物多様性への関心も高まっています。当社においては、これまでも発電所の周辺環境のモニタリングなど、中国地域の生物多様性の保全について様々な取り組みを行ってきましたが、今後一層取り組みを推進するとともに、TNFD*フレームワークによる開示への対応も検討し、情報開示の充実を進めていきます。

*Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略
(自然関連財務情報開示タスクフォース)



——グループ経営ビジョンに掲げる人材に関する取り組みの目指す姿「すべての人が持ち場で輝く」の実現に向け、考えをお聞かせください。

多様な人材の活躍が、魅力ある企業グループを作り、また社員一人ひとりが、新たな価値の創造の担い手であると考えています。

当社は、「人」に関するグループ全体の包括的な方針として、2023年3月に「多様な人材の活躍推進方針」を策定し、その中で、社員一人ひとりが目指すべき姿として「自ら考え行動」することを掲げています。

私は、社長就任時のあいさつの中で、「良識のチューニング」とともに、チャレンジすること、そして議論することの重要性を社員に伝えました。議論が行われる会社は活気のある会社で

あり、活気のある会社は明るい会社です。そして、明るい会社では新しいチャレンジが次々と生まれてくるはずで。当然、チャレンジや議論をする中で意見がぶつかることもあると思いますが、それは組織に多様な価値観があるということであり、それを受け入れ、力を結集することが「すべての人が持ち場で輝く」にもつながると考えています。

また、多様な働き方の実現に向けた制度の導入も積極的に行っており、これらを活用する社員も増えてきています。ただ、社員一人ひとりの考え方や価値観は今後も多様化し、また、世代やライフスタイルによっても必要とするものが変わります。制度を導入して終わりではなく、社員のニーズをしっかりと吸い上げ、より良い制度にしていくことが重要です。

これからも「すべての人が持ち場で輝く」企業グループを目指し、取り組みを進めてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

——ステークホルダーに向けてメッセージをお願いします。

現在の当社グループは、企業として非常に厳しい状況にありますが、このような時だからこそ、今一度、グループの経営理念である「信頼。創造。成長。」に立ち返ることが重要であると考えています。

当社の事業はステークホルダーの皆さまの「信頼」から成り立っていること、「信頼」を取り戻すには相応の努力が必要であることを役員および社員が心に留め、この状況と真摯に向き合い、皆さまから改めて信頼していただけるよう、全社一丸となって取り組んでまいります。

また、競争が激しさを増す中で企業として「成長」するためには、時代の変化を捉え、お客さまのニーズに合ったサービス・商品を開発するといった「創造」が不可欠です。「創造」は、チャレンジという言葉にも置き換えられます。不適切事案が続いている中では、社員が萎縮してしまいがちですが、厳しい時こそチャレンジ精神が必要です。チャレンジに伴うリスクを管理しながら、社員一人ひとりが自ら考え工夫することで、新しい成長の芽を育てていきます。そして、社会環境が大きく変化する中でも、中国地方を基盤とする事業者として持続的に成長し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えることのできる企業グループとなることを目指してまいります。

今後も、統合報告書等を通じてグループの企業価値向上に向けた取り組みを分かりやすくお伝えしていくとともに、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしながら、更なる取り組みの推進に努めてまいります。

引き続き、格別のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

取締役会議長・社外取締役対談



ガバナンス強化に向けて 透明性と公正性で企業文化を改革する

代表取締役会長
取締役会議長

芦谷 茂

取締役(社外)
指名委員会委員長
報酬委員会委員長

古瀬 誠

目指す姿とは

——一連の不適切事案を受け、ガバナンスの視点での課題や「目指す姿」について考えをお聞かせください。

古瀬 企業文化の改革が何よりも重要な課題であると考えています。これまで社外取締役として、様々な視点から提言・助言を行ってきたにもかかわらず、独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令の受領といった不適切な事案が発生してしまいました。問題が起きてしまった背景を考えると、電力小売自由化をはじめとする電力業界を取り巻く環境変化に、経営層も含め会社全体が意識面でも対応しきれていなかった部分があったのだと思います。電気事業は長年にわたり総括原価方式のもとで経営を行ってきた、安定供給や安全・安心の確保が経営における最優先課題であり、使命であるという意識が強すぎ、そうしたことがこれまでの中国電力の文化を作っていたのではないのでしょうか。そのため、競争環境においてどのように収益を確保していくか、どのように振る舞うべきか、といった意識が不足していたのではないかと思います。

企業文化改革の要諦となるのは、透明性と公正性です。ガバナンスの視点でも、公正な場で十分な議論を経て決めることが重要であり、そこで不可欠となるのが透明性のある情報

です。経営層と社員、部署間の垣根を越えて情報を共有し、議論できることが、自発的な行動や組織力の強化、ひいてはガバナンスの強化につながります。

芦谷 古瀬さんのご指摘はもっともです。当社社員には電力の安定供給に対する強い思いが染みついています。このマインドそのものは、電力小売自由化以降も、電気事業者として持ち続けなければならないものだと思っていますが、意識がそこに集中しすぎていたという反省はあります。

こういった不適切事案が起こり、改めて経営会議や取締役会の在り方を客観的に見ると、ある部署の意見や方針に対し、他部署の役員が質問や確認を行うことはあっても、異議を唱えるということはほとんどなかったように思います。また、取締役会においても、経営会議で議論した結果に対する積極的な発信が不足しており、社外取締役からの意見に対しても、社内関係者がやや受け身になる傾向があったと思います。

2023年6月末に新体制となった際、このような問題意識を踏まえて、中川新社長と私が話をしたのは、経営会議や取締役会での議論を活発化させる、ということでした。以降、経営会議、取締役会においては、予定時間を超過しても議論を交わし、クロスチェックを意識して行うようにしています。

また、担当者与管理職、経営層がもっとフラットに考えを交

わし、議論をしたうえで、業務が進められる体制を整えることで、よりガバナンスが効いた経営を実現できると考えますし、こうした取り組みを粘り強く続けることが企業文化の改革につながると思っています。

新社長に期待すること

——中川新社長に期待することは何ですか。

古瀬 今回の不適切事案を踏まえ、本格的な改革を行うには、トップの若返りが必要であると考えていました。中川さんは、「会社を変えていきたい」という強い思いを持っていらっしゃるの、その思いや改革に向けた道筋を、力強く社内に発信してもらいたいですね。社員の中には、今回の事案を受けて不安に思ったり、不信感を抱く方もいると思いますし、改革は経営層だけではできません。道筋を明確に示し、取り組みの進捗を発信し続けることにより情報の透明性を高めていき、社員の不安を払拭することが組織のトップとしての任務だと思います。

芦谷 電力業界は、電力システム改革や再生可能エネルギーの普及・促進策が進められる中で、制度は複雑化し、技術面もより高度な専門性が求められるようになっていきます。だからこそ、執行のリーダーとなるのは、様々な分野の業務経験がある人が適していると考えています。中川社長は、もともと火力分野が専門ですが、これまで様々な業務に携わってきました。経営企画部門や需給・トレーディング部門の経験もあり、当社の収支構造や電力システム改革についても熟知しています。豊富な経験を持つ中川社長ならではの経営手腕に期待しています。

また、社長就任直後の所信表明では、自身が今後取り組んでいこうとしていることを明快に語っていました。彼の人となりや目指そうとしているものが、社員にも伝わったのではないかと思います。中川社長と二人三脚で、この難局に立ち向かい、企業再生に努めていく所存です。



ガバナンス強化に向けて

——それぞれの立場から、更なるガバナンスの改善や強化に向けて、考えをお聞かせください。

古瀬 繰り返しになりますが、ガバナンスの土台は企業文化です。ガバナンスを改革するには、活発な議論が行われ創意工夫が評価される文化に変えることが何よりも大事だと思っています。これに加え、外部から、とりわけお客さまから、会社がどのように見られているのかを経営層一人ひとりが把握し、それを経営に反映させることも重要であると考えています。これは私自身も銀行時代に実践してきたことなのですが、お客さまの意見をしっかりと経営層が吸い上げることで自社の弱みが見えてきたり、それらを分析することで経営改善のヒントになることが多くありました。

また、お客さまの声と同じように、社外の声という意味でいうと、社外取締役の役割の重要性をいま一度感じており、今回、新たに菖蒲田取締役がメンバーに加わったことを、心強く思っています。お互いの経験を活かし、異なる視点で意見を積極的に発することで、取締役会の監督機能強化につながればと考えていますし、改革に力添えしていく所存です。

芦谷 菖蒲田取締役の存在は、私も非常に心強く感じています。これまでも、古瀬取締役をはじめ社外取締役の皆さんには、我々社内の人間だけでは気づかないご提言・ご助言を多々いただいておりますが、厳しい競争環境にある製造業で生き抜いてこられた菖蒲田取締役の視点が加わることは、ガバナンス強化に向けての一層の改革につながると感じます。取締役会議長として、皆さまの力もお借りしながら、透明性と公正性のある取締役会を運営してまいります。

加えて、今回の事案を経て感じることは、「お客さま目線」の重要性であり、お客さまの信頼あってこそ中国電力であるということです。これまで当社は、電気を作って売る会社でした。しかし、これからは、信頼を買っていただく会社に変えていく必要があります。私たち中国電力とグループ会社が一体となり、信頼される企業グループに変わっていきけるよう尽力してまいります。