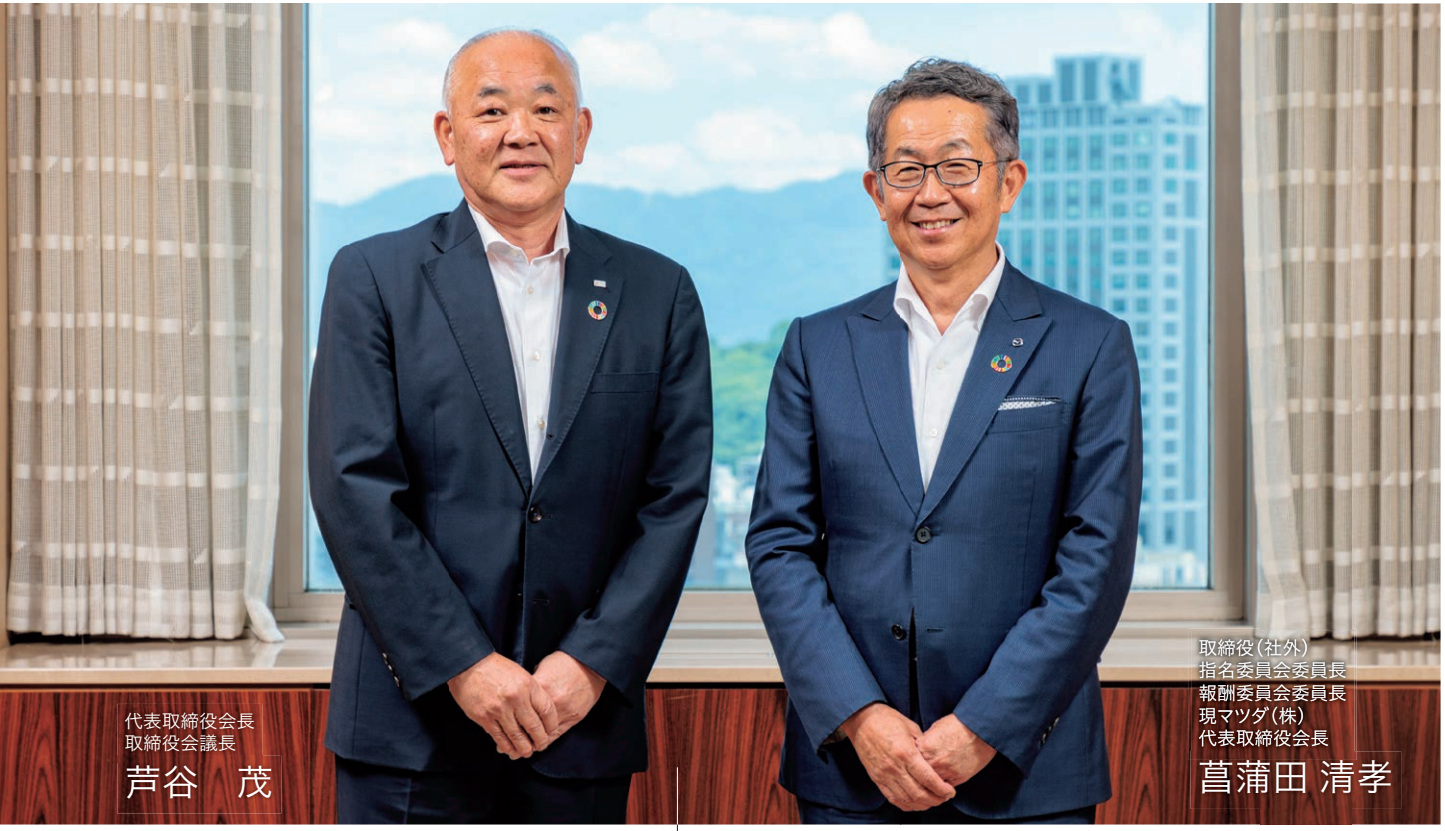
取締役会議長・社外取締役対談



しょうぶだ・きよたか――1959年広島県生まれ。1982年東洋工業（株）（現マツダ（株））入社。2008年執行役員オートアライアンス（タイランド）Co.,Ltd.社長、2013年常務執行役員グローバル生産・グローバル物流担当、技術本部長。2017年取締役専務執行役員・品質・ブランド推進・購買・生産・物流統括を経て、2021年より現職。2023年当社社外取締役就任。

多様な視点で方針を議論し尽くす 取締役会の充実から企業改革を

中国電力では企業改革とガバナンスの高度化を目的に取締役会の機能強化を図っています。議長を務める芦谷会長と菖蒲田取締役が、中国電力の目指すべき社会価値や経営の在り方について意見を交わしました。（2024年7月3日実施）

―１年を振り返って―

外部の視点を活かし議論を活発化

―― 菖蒲田氏が社外取締役に就いて一年が経ちます。どのような想いで経営に参画してこられましたか。

菖蒲田　最初にご依頼をいただいたときは、大変悩みました。メーカーの経営に携わってきた私の経験が電力会社で本当に活かせるのだろうかと不安に感じたからです。しかし、社会インフラを支える中国電力のお役に立つことは、ひいては地域への貢献にもつながるに違いないと考え、お受けしました。

私が感じた中国電力の印象は、地域に安全安心かつ低廉な電力を安定的に供給するという使命に向け、企業努力をしっかりと積み重ねてこられた組織というものです。そういう組織だからこそ、各部門の役割が明確化され、確実な縦の流れが構築されていると感じています。しかし、現在のように変化が激しく不確実性の高い時代になると、イレギュラーに柔軟に対応する必要性が高まります。そこで重要になってくるのは、横の連携。中国電力はこの部分に課題を持っているのではないか、その解決こそが自分に求められる一つではないかと思い、参画させていただいています。

芦谷　おっしゃるとおりです。変化の激しいグローバル市場で戦う自動車メーカーで経営の舵取りをされている菖蒲田さんの先を読む力や決断力は、これまで地域内で事業を営んできた我々に足りない部分だと思っています。その知見をお借りすることで当社に新しい風を吹かせ、変化に対応する力を強化したいという思いから、就任をお願いさせていただきました。以前の取締役会は、経営方針につい

取締役会議長・社外取締役対談

て厳しく意見を出して議論を戦わせるというよりは、業務執行体制の中で検討・調整された内容の確認の場という意味合いが強い状況でした。私はこの状況を変えたいと考え、取締役会の議長を務め、社外取締役の皆さんのご協力を得ながら、少しずつ改善を進めています。菖蒲田さんに加わっていただき、外部の意見や疑問をぶつけていただくことで様々な議論が活性化され、良い状態が生まれていると実感しています。

この一年は、不適切事案の発生を受け、再発防止と信頼回復に向けた具体的な対策を全社的に講じてきましたが、菖蒲田さんから会社として何をすべきか、方針と具体策を社員にどう伝えるべきかなどの貴重なご指摘をいただき、その内容が私たちにも非常に納得できるものだったため、対策に取り入れながら信頼回復の道のりを進むことができました。やはり社外取締役の方から意見をいただくことは、私たちとは目線が違っているため気付かされることが多いです。

菖蒲田　多くの課題について議論を行い、2024年には収益力強化・需給最適化の両プロジェクトが立ち上がりました。これらは全社的な命題に対して、部門を超えたチームで達成を目指す取り組みで、このような横の連携が生まれたことは確実に中国電力の経営改革につながると思います。私は、電力業界についてまだまだ勉強中の身でありながら自分の考えを率直に申し上げていますが、同質性から新しいアイデアは生まれないという視点に立って、今後もいろいろな意見をお伝えできればと考えています。

―サステナビリティと社会価値―

新たな価値を社会に届ける

―― 中国電力が目指す、サステナビリティ経営と企業価値向上を今後どのように進めていきますか。

菖蒲田　企業価値というのは、ステークホルダーの皆さまからの「信頼の総和」だと私は考えています。またその「信頼」を創り出すのは「人」です。すなわち個々の社員が、自社の看板を背負って行動できているかどうかが重要だと思います。そして、そのような企業活動を実践するためには経営陣が取り組みへの強い意志を持ってリードしていかなければならないし、また社員が会社ひいては社会に貢献していると実感できる事業領域を増やすことも大切だと思います。

芦谷　私も同じ考えです。近年私が社員に向けて発信しているのは、電力を買っていただく会社から、信頼を買っていただく会社になりましょうというメッセージです。中国電力はこれまで電力の安定供給を最大の使命としてきたわけですが、取り巻く状況が変わっていく中で、もっと様々な形で地域に関わる必要が生じてきており、社員には、多様な価値提供を念頭に創造的に働いてほしいという思いを伝えるようにしています。

菖蒲田　エネルギーの脱炭素化はとても重要なテーマです。今、自動車業界も100年に一度と言われる変革期にありますし、電力業界も同様に、電力システム自体をどう変革していくべきかというとても大きな流れの中にあります。従来行ってきた安定供給に加え、新しくどんな価値を社会に提供できるのかについて多くのアイデアを出し、取締役会でも議論できればと思います。また私は、地域の脱炭素化をリードしていくのは、電力会社である中国電力であるべきだと考えています。そのために当社は、まず従来の領域を越えて、視野を広げなければなりません。どこにどういうニーズがあるのかを見つけ、どんな競争関係があるのかを徹底的に調査する。そして新時代の技術や海外の取組事例などについても情報を集め、自前主義に固執することなく、他企業との連携についても柔軟に検討を進め、いち早く社会に新しい価値を提供することが重要だと思います。

芦谷　そうですね。例えば、洋上風力発電などは中国電力だけで実現できるプロジェクトではありません。国内外の企業とコンソーシアムを組んで、プロジェクトを動かしていく必要があります。新たな技術であるアンモニア発電や水素発電についても同様に、技術を持つ企業と連携しながら実現を目指していかな

ければなりません。発電以外の領域においても、様々な地域の企業との連携を検討しています。

一方、難しいのは投資である以上、収益性について慎重な見極めが必要ということ。電気事業は今、不透明な経営環境に置かれています。国の政策動向や経済状況を見極めながら、カーボンニュートラル社会の実現に向けて地域全体を牽引するような取り組みを増やしていきたいと考えています。

菖蒲田　企業としての成長性や持続可能性の視点で捉えると、自分たちの戦うマーケット規模をクリアにして、その中での戦い方を見極めなければならないのだと思います。中国地域の10年後、20年後の電力需要や地域社会・産業構造を予測し、それを前提に戦略を立てていく。前提や影響する因子が変われば、そのときに戦略を見直していくという柔軟さが必要です。

―取締役会の実効性向上―

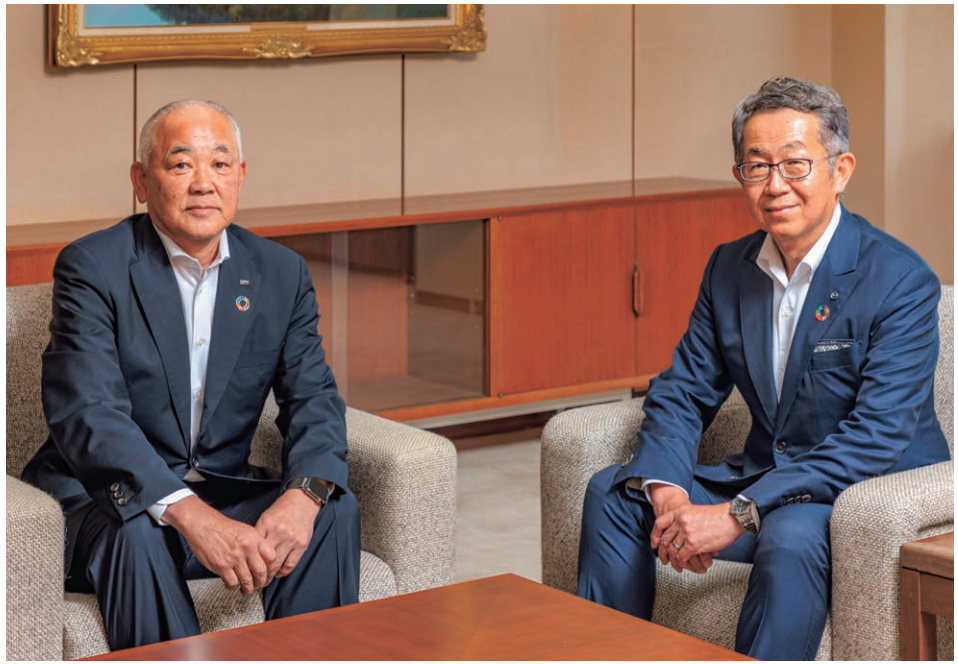
多様性・情報共有・報酬制度の見直しで経営力を強化

―― さらなる進化のために取締役会および経営体制をどのように改善していきますか。

菖蒲田　今後の取締役会は、経営のブレーキをかける役割とアクセルを踏む役割の両面においてさらに機能する場であってほしいと思います。コンプライアンスはおろそかにできませんが、ブレーキばかりになってもいけません。そのためには、集まる人のスキルの構成を考えるなど、取締役会の多様性が大切になってくると考えています。

芦谷　現在取締役の人数は13名ですが、そのうち8名が社内取締役で、5名が社外取締役です。また、13名のうち3名が女性です。かつての状況から考えるとかなり改善が進んだ印象ですが、私の理想としては、取締役会に占める社外取締役比率を半分程度にまで引き上げていきたいと考えています。こういう構成が実現できれば、より多方面からの意見をいただいて、ガバナンスの強化につながると思います。また議論の内容についても、より大局的な会社の方向性についての議論を増やしたいと考えています。例えば、カーボンニュートラル戦略、中期経営計画や人材育成などを、社外の方の意見をいただきながら議論して、会社の方向性を示していくような形です。

それからもう一つ今年の成果として、社外取締役の方々と議論を重ね、取締役の報酬制度を見直すことができたことは取締役会の実効性向上につながる大きな一歩と捉えています。これまで固定給の割合が高かった部分を見直し、事業成果やESGの取組結果と連動させ、経営の役割の明確化や機能強化を図っています。

菖蒲田　社外の立場から言うと、取締役会の場だけで企業活動の全体を理解するのは非常に難しいのも事実です。重要なテーマについては「経営会議」での議論や検討プロセスなどを理解する機会を増やす取り組みを期待します。経営課題に対する理解が深められると議論がさらに活発になると思いますし、取締役会の実効性向上にもつながります。私自身も今後はますます取締役会を通じて経営のアクセルとブレーキの役割を果たせるように努め、中国電力の持続的成長に向けて尽力できればと考えています。

芦谷　ありがとうございます。この一年はいろいろな出来事がありましたが、様々な事案を取締役会の中で徹底的に議論しながら改善を進めてきたことで、中国電力は確実に良い方向に向かって変わってきていると実感しています。この流れをさらに確かなものにしていきたい。そのために、今後もどうぞよろしくお願いします。