

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。