

# 経営マネジメント

## コーポレート・ガバナンスの基本的な仕組み

### 【コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方】

当社は、「九電グループの思い」のもと、長期的な視点で社会的に有意義な事業活動を行っていくことが、全てのステークホルダーにとっての価値を持続的に生み出していくことになると考えています。こうした事業活動を適切に遂行していくため、経営上の重要な課題として、コーポレート・ガバナンスの体制構築・強化に努めています。

一方で、電力システム改革をはじめ当社を取り巻く経営環境は急速に変化しており、今後の環境変化に対しても、より一層柔軟かつ機動的に対応していくためには、ガバナンス強化と意思決定の迅速化の両立が重要と考え、2018年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。

今後もコーポレート・ガバナンスの充実を図り、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

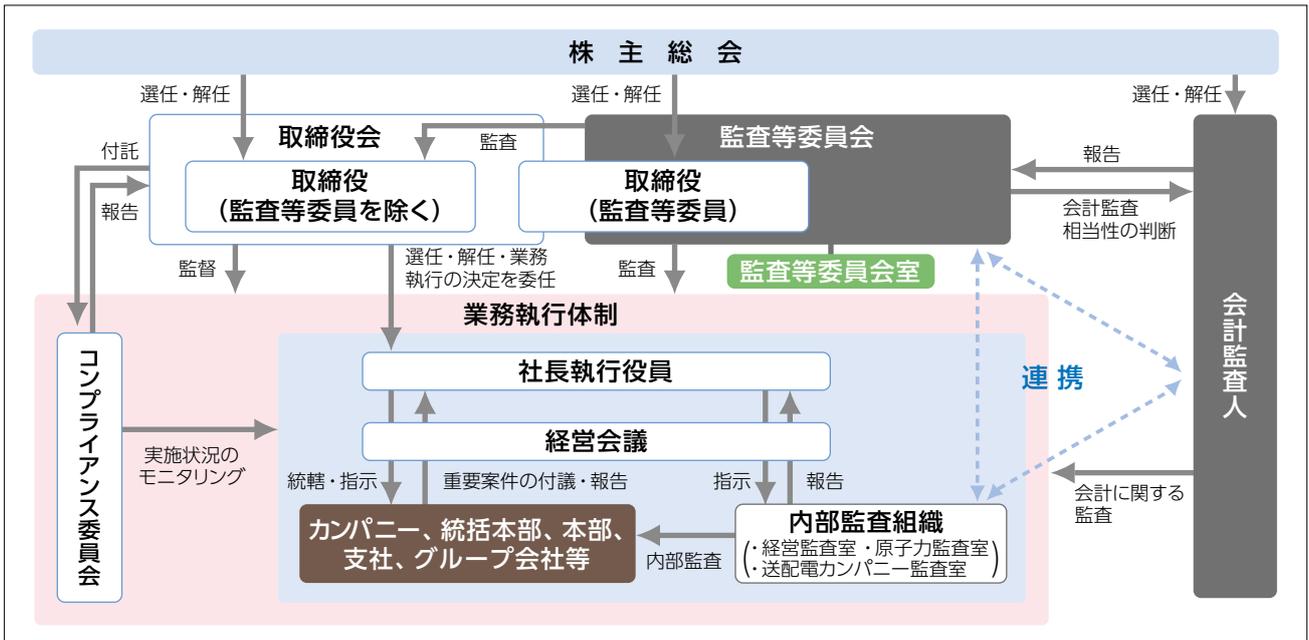
### 【具体的な取組み】

会社業務の適正を確保するための体制の整備に係る基本方針(内部統制の基本方針)を定め、継続的な体制の充実に努めています。

- 独立性の高い社外取締役を複数選任することによる監督機能の強化
- 内部監査組織との連携等による監査等委員会の監査の実効性確保
- 取締役と執行役員による監督と執行の役割の明確化
- コンプライアンスの徹底
- 中立性を維持した内部監査体制の充実

(原子力及び送配電事業については、別途専任の内部監査組織を設置)

### ● コーポレート・ガバナンスの体系図



### 用語集

コーポレート・ガバナンス  
コンプライアンス

ステークホルダー  
内部統制

●各会議体等の概要

体制	役割	メンバー (2018年3月末現在)	開催頻度等
取締役会	・企業経営の重要事項の決定 ・職務の執行状況の監督	・全取締役15名 (うち社外取締役2名)	原則月1回 (2017年度18回開催)
経営会議	・取締役会決定事項のうちあらかじめ協議を必要とする事項の協議 ・執行上の重要な意思決定	・社長、副社長、常務執行役員、 上席執行役員等16~27名 (11名は議題に応じて出席) ※上記に加え社外取締役2名も出席	原則週1回 (2017年度41回開催)
監査等委員会	・取締役の職務の執行状況全般に関する監査 →取締役会などの重要な会議への出席 →執行部門、連結子会社等からのヒアリング →事業所実査 →法令や定款に定める監査に関する重要事項の協議、決定	全監査役6名 (うち社外監査役3名) ※監査役の職務を補助するための専任の組織として監査役室(12名)を設置	原則月1回 (2017年度15回開催) ※監査役会実績
内部監査組織	・各部門・事業所における法令等の遵守や業務執行状況等の監査 ・保安活動に係る品質保証体制及びこれに基づく業務執行状況等の監査	・経営監査室(19名) ・原子力監査室(8名) ・送配電カンパニー監査室(8名)	※業務として常時実施

【内部統制の基本方針の概要】

1 取締役の職務執行の

法令等への適合を確保するための体制

- ・取締役会による経営上重要な事項の審議・決定、取締役及び執行役員の職務執行の監督
- ・取締役、執行役員及び従業員がコンプライアンスを推進する仕組み  
特に、託送業務における公平・中立の確保の徹底
- ・反社会的勢力からの不当要求に対する関係の遮断
- ・取締役及び執行役員の職務執行に対する監査等委員会又は監査等委員の勧告・助言の尊重

2 取締役の職務執行に係る

情報の保存・管理に関する体制

- ・情報の適正な保存・管理体制と情報セキュリティの確保

3 リスク管理に関する体制

- ・経営における重要リスク、個別案件のリスク等への適切な対応
- ・複数の部門等に関わるリスク及び顕在化のおそれがある重大なリスクについて、関連部門等による情報共有及び対応体制の明確化、適切な対応の実施
- ・社外の知見や意見等を踏まえた幅広いリスク把握、情報共有による原子力に関するリスクの継続的な低減の推進
- ・非常災害や社会的信用を失墜させる事態、その他会社経営、社会へ重大な影響を与える事象に対する危機管理体制

4 取締役の職務執行の効率性を確保するための体制

- ・適正かつ効率的な業務執行体制及び責任と権限の明確化

5 従業員の職務執行の

法令等への適合を確保するための体制

- ・コンプライアンス委員会等による企業倫理・法令等の遵守の推進
- ・全ての事業活動の規範となるCSR憲章、行動指針の浸透・定着
- ・財務報告の信頼性の確保
- ・業務の内部監査と原子力等の品質保証に関する監査体制

6 企業グループにおける

業務の適正を確保するための体制

- ・グループの経営課題への対応、コンプライアンスの推進及び緊密な情報連携

7 監査等委員会の職務執行の実効性を

確保するための体制

- ・監査等委員会を補助する専任組織としての監査等委員会室の設置
- ・監査等委員会スタッフの取締役からの独立性の確保
- ・グループ会社も含めた監査等委員会への報告体制の確保
- ・その他監査の実効性を確保する体制

2006年7月制定  
2018年6月改正

## 独立した立場からのチェック

経営の監督機能を向上させることを目的に、社外取締役を選任し、取締役会等において当社から独立した立場から助言を受けています。

また、原子力の業務運営の透明性確保を目的に「原子

力の業務運営に係る点検・助言委員会」を設置し、同委員会においても社外有識者の方から原子力の安全性、コミュニケーション、コンプライアンス等について助言を受けています。

## リスクマネジメント

経営に影響を与えるリスクについては、リスク管理に関する規程に基づき定期的にリスクの抽出、分類、評価を行い、全社大及び部門業務に係る重要なリスクを明確にしています。

各部門及び事業所は、明確にされた重要なリスク及び個別案件のリスク等への対応策を事業計画に織り込み、適切に管理しています。

複数の部門等に関わるリスク及び顕在化のおそれがある重大なリスクについては、関連する部門等で情報を共有したうえで、対応体制を明確にし、適切に対処しています。

特に、原子力については、社外の知見や意見等も踏まえ、幅広いリスクの把握に努めるとともに、取締役、執行役員等による情報の共有化を行い、継続的にその低減を図っています。

また、非常災害などの事象が発生した場合に迅速、的確に対応するため、予めその対応体制や手順等を規程に定めるとともに、定期的に訓練等を実施しています。

### ●公表している事業等のリスク(2018年6月現在)

当社グループ(連結)の経営成績、財務状況等に影響を及ぼす可能性のある主なリスクには、以下のようなものがあります。

- 電気事業を取り巻く制度変更等
- 原子力発電を取り巻く状況
- 販売電力量等の変動
- 燃料価格の変動
- 原子力バックエンド等に関するコスト
- 地球温暖化対策に関するコスト
- 電気事業以外の事業
- 繰延税金資産
- 金利の変動
- 情報の流出
- 自然災害等
- コンプライアンス

## 危機管理

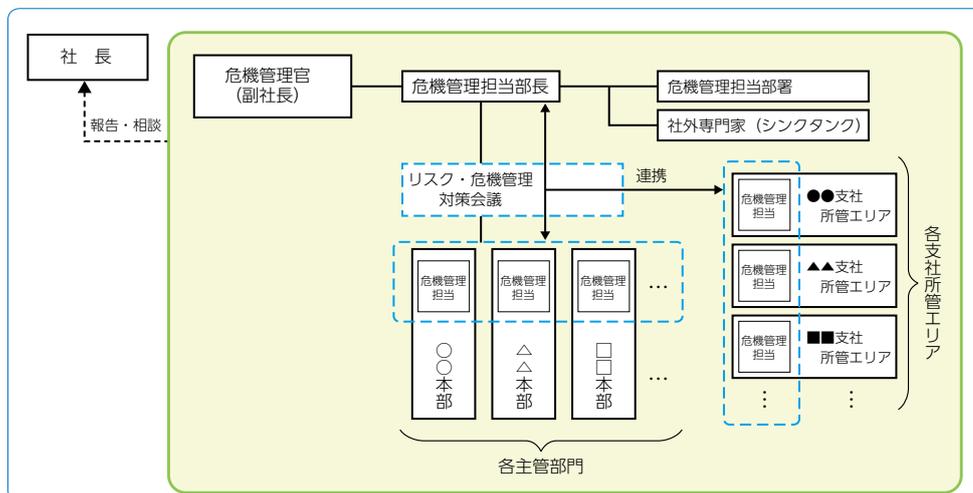
さまざまな危機に備えるため、危機管理体制を整備し、リスクが顕在化した場合(危機発生時)の影響の極小化に努めています。

具体的には、危機管理官(副社長)及び危機管理担当部長を設置するとともに、各本部等及び各支社に危機管理担当を設置し、危機発生時の情報共有や連携を図ること

ととしています。

また、「リスク・危機管理対策会議」を適宜開催し、リスク管理と危機管理との連携強化、危機発生時における対応策の検討を行うとともに、専門的・先進的な知見を有する社外専門家による支援体制を整備しています。

### ●危機管理体制



## 企業グループにおける業務の適正の確保

企業グループ全体の基本理念や経営方針等を共有し、グループ一体となった経営を推進しています。加えて、グループの経営課題に対処するため、グループ会社にリスク等への対応策を織り込んだ事業計画の策定や実績の報告を求めるとともに、当社の経営に重大な影響を及ぼすおそれのある事項については、グループ会社との事前協議を行っています。

企業グループの公正な事業活動を推進するため、グループ全体でコンプライアンス教育等を実施し、「九電グループCSR憲章」の周知・浸透を図るとともに、グ

ループ各社において、行動指針の策定や内部通報窓口の設置等を行っています。

また、企業グループ内における相互の緊密な情報連携のため、重要なグループ会社で構成する「九電グループ社長会」をはじめとした各種会議体を設置するとともに、企業グループの情報ネットワークの活用を図っています。

さらに、当社内部監査組織によるグループ会社の監査を行っています。

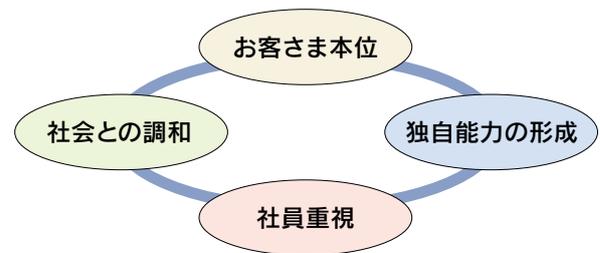
## 経営品質向上の取組みについて

経営環境の大きな変化にも耐え得る経営体質を確立するため、お客さま視点に立ち、経営全般にわたる継続的な改善改革を通じた経営品質の向上に取り組んでいます。

2013年度からは、組織風土改革・業務改革の取組み「みらいプロジェクト」において、具体的な施策を展開しています。

今後も、「お客さま本位」、「社会との調和」、「独自能力の形成」、「社員重視」という基本的な理念のもとに、更なる経営品質の向上に努めていきます。

### ● 経営品質向上の基本的理念



- お客さま本位  
会社は単なる利益追求の仕組みではなく、お客さまへの価値を創造するプロセスである、という考え方
- 社会との調和  
会社は社会の一員であることから、社会に価値を提供し、社会から信頼される存在となることを目指すこと
- 独自能力の形成  
革新的な見方・考え方・方法により、お客さまが求める価値を生み出す独自の能力を形成していくこと
- 社員重視  
社員の独創性と能力の伸長により、お客さまに満足を提供する社員の知的創造を育む企業風土

# 組織風土改革・業務改革の推進

「しなやかで強い会社」となるためのあらゆる取組みの土台である組織風土と業務運営の改革を推進するため、すべての従業員、すべての経営層が参加する「みらいプロジェクト」を通じて、グループ一体となったさまざまな活動を展開しています。

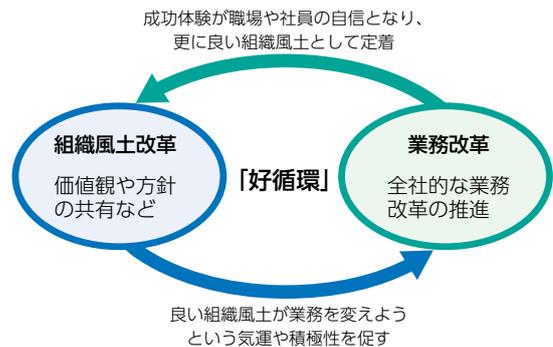
## 「みらいプロジェクト」の概要

「みらいプロジェクト」は、それぞれの職場や経営層が、その役割や特性を踏まえて、自律的かつ継続的に取り組んでいる組織風土改革と業務改革の活動の総称です。

### ●「みらいプロジェクト」の骨子

組織風土改革において、「積極的に変革に取り組もう、私たちが変わっていこう」という気運を促し、業務改革によって、「従業員の自信、そして、良い組織風土につながる」という好循環の輪を回していく

### ●「みらいプロジェクト」のイメージ



## 【2017年度の主な活動】

### 対話活動の展開

職場や役職を越えて、本音で語り合うことによって、相互理解や好事例の共有を促進し、社員の意識改革や業務の改善改革につなげるため、対話活動を展開しています。

その中でも、「経営層と社員との対話」は、経営層が経営方針やその実現に向けた思いを直接社員へ語りかけるとともに、社員からも経営層に対して直接自分の意見や質問を投げかけることによって、双方向のコミュニケーションを図っています。

2017年度は、計171事業所を対象に実施し、約5,500名の社員が参加するとともに、新たにグループ会社の社

員とも対話を開始し、約600名の社員が参加しました。

経営層と社員が活発に意見交換を行い、「ありがたい姿の実現に向けて、九電グループ一体となって取り組んでいくことが必要」、「今後もお客さまに信頼され選ばれ続けていくためには、お客さまの声や潜在的なニーズを積極的に捉え、お応えしていくことが重要」など、九電グループの更なる成長に向けて様々な意見が出されました。

### ●経営層と社員との対話の様子



### グループ全体でのコミュニケーションの活性化

グループ全体での双方向サイト(「つながる」サイト)を活用し、お客さまへのコミュニケーション活動紹介のほか、安全や働き方改革、災害復興の取組みなど、創意工夫あふれる好事例を共有しています。

今後も「つながる」サイトを活用し、グループ全体での一体感醸成と、変革・挑戦する人づくりを推進していきます。

### ●事業活動の紹介 (九電みらいエナジー株式会社)



「エコテック2017」にて、お客さまに事業活動を紹介

### ●安全の取組み (松浦発電所・建設所)



無事故・無災害に向けて、安全看板を設置