

SPECIAL FEATURE 03

THE DiALOGUE

社外取締役と投資家との対話



2024年12月に開催した「ESGスモールミーティング」では、社外取締役と投資家が対話を行い、ガバナンスの実効性や人的資本経営、PBR向上策等、企業価値向上に向けた重要課題について意見交換を行いました。

以下、社外取締役である杉原取締役が当日投資家の皆さまに回答した内容の概要です。

社外取締役の役割

私は、社外取締役として「株主の代表」という視点を忘れないようにしています。取締役会に社内取締役だけだと同質性の課題があったり、株主視点が弱くなったりするからこそ、今の時代は、社外取締役が必要とされていると考えています。

例えば、当社は2023年度に連結ベースの史上最高益を記録しましたが、配当は史上最高とならなかったことについて取締役会で質問しました。

社外取締役だからこそ言える忌憚のない、厳しい意見もあります。コーポレートガバナンス・コードの要請も踏まえて、今後も私の基本姿勢として株主視点の発言をしていきたいと考えています。

取締役会の議論の実効性

ガバナンスとは単なる監査や承認ではなく、「未来志向の対話を通じて企業価値を創造する仕組み」です。当社の従来の取締役会では、個別案件（設備投資・入札案件等）の承認が中心でしたが、2023年度より取締役会から社長への委任拡大を進めたことで、経営戦略やモニタリング等の議論に時間を割くことができるようになりました。

取締役会での社外取締役の意見・提言を社内取締役は真摯に受け止め、当社グループの施策に取り入れてくれています。

また、2023年度より、私の提案で、取締役会後に「社外取締役意見交換会」を開催しています。5名の社外取締役全員で1時間程度の意見交換を行い、ROIC経営や中期経営計画、危機管理等のテーマについて議論しています。また、テーマに関連する部署の役員・社員出席のもと、取締役会での議論よりも踏み込んだ深い議論をすることもあります。こうした場を通じて社外取締役同士の議論を深めることは、「株主の代表」として取締役会における発言の質を高めることにもつながると考えています。

九電グループの強みと PBR向上に向けた取組み

当社グループは、発電所や送電線等、他社が簡単に構築できない資産を有しています。特に原子力発電所は現在4基とも順調に稼働しており、地熱や水力等の再エネも合わせると、ゼロエミッション電源が全体の60%を占め、これは業界トップレベルです。また、九州のリーダー企業としてのブランド力、信用力は九電グループならではの強みです。私自身が福岡で生まれ育ったため、このことはずっと感じていました。これらの企業価値をさらに向上させるよう日々検討しています。

PBR向上に向けては、ROEを向上させることが重要です。当社グループは2022年度からROIC経営に取り組んでいますが、現場やグループ会社に行って社員と話すと、ROICが少しずつ浸透してきていると感じます。また、本店では、経営ビジョンや中期経営計画策定の中でROE向上の施策を検討しています。今回のように投資家の皆さまと意見交換ができることもPBR向上につながると期待しており、当社グループの取組みは評価できと思っています。

九電グループの課題

当社グループの社員は「真面目で、人の輪を大切にし、九州のために働きたい」という人材が多いと感じています。目の前の安全維持を大事にする点で「農耕民族」と言えます。これは強みと言えますし、総括原価方式の時代はそれで良かったのですが、自由化の時代に入った今は、自分たちで出て行って獲物を捕らえる「狩猟民族」の側面も必要です。

当社グループが取り組んでいる人的資本経営やQX※の

取組みは、先行き不透明な時代に全社員の力を結集するとともに、「令和の時代は、ただ上の言うことを聞いていれば良い時代ではない」という経営層からのメッセージでもあります。真面目な人が多い九電グループの社員をいかに奮い立たせることができるか注目しています。

また、社外取締役として「コンプライアンス違反や不祥事の発生ゼロ」を目指しています。コンプライアンス遵守のためには何でも言い合える風通しの良い組織風土を作ることが重要です。また、予測できないトラブルは、あらかじめ経営層が想定できないからこそ起こるのであり、その数少ない対処法の一つが内部通報制度だと思っています。現場で小さなトラブルの芽があったときに、経営層は気づかなくても現場の社員が気づくこともあります。内部通報制度が適切に機能していれば回避できるトラブルもあるため、取締役会でも内部通報制度の充実について提言しています。今後も社外取締役監査等委員として、高い倫理観を持ち、しっかりと監査・監督の役割を果たしていきたいと思います。

※ QX: Qden Transformation。人と組織が共に成長する組織風土を醸成する取組み

対話後に投資家の皆さまからいただいた声

- 投資家と取締役の対話として模範的な内容であり、九州電力は可能性を持っている会社だと感じた。
- 「株主の代表」という言葉を聞いてとても頼もしく感じた。資本市場が社外取締役に期待する役割を体現しており、感銘を受けた。
- 取締役会の雰囲気について率直に語っていただき、参考になった。



取締役監査等委員（社外）

杉原 知佳

弁護士。日弁連男女共同参画推進本部社外役員PT委員。企業や自治体から、危機対応や人事労務等の法律相談・訴訟委任を受ける。ハラスメントのない社会を目指して活動中。趣味だった子育ては一段落し、現在は博多座観劇や映画鑑賞、バレエを楽しむ。