

2024年3月26日

四国電力株式会社

## スモールミーティングにおける主な質疑応答

日 時：2024年3月22日（金）11:00～12:00

出席者：取締役常務執行役員 総合企画室長 宮本 喜弘

取締役監査等委員 香川 亮平（㈱百十四銀行 取締役副頭取 兼 CCO）

- Q. 全社外取締役が監査等委員を兼任する御社の体制を社外取締役としてどう考えているか。
- A. （香川取締役）社外取締役は、各々の経験や世間一般の見方を踏まえて会社として進むべき道や戦略に係る意見を積極的に申し上げており、執行側にはこうした意見を確りと反映いただいている。現在の体制で社外取締役としての役割、監査等委員としての役割に偏っているという認識はない。
- Q. 監査等委員を兼任する社外取締役として、経営へのコミットと監査のバランスをどう考えているか。
- A. （香川取締役）ガバナンスやコンプライアンスに係る監査等委員会での議論や現場監査等を踏まえると、時間としては監査にかけるウェイトが少し多いかもしれないが、現時点で経営へのコミットが少ないとは思っていない。例えば、新規事業の案件では、社外取締役がシビアな疑問を投げかけ、そこから、フィジビリティスタディを重ねて何度も議論し、経営の総意として最終的にスタートしたものもある。中期経営計画や毎年のグループ経営計画の策定においても、長時間に亘って執行側と十分な質疑応答を繰り返すことで、納得のいく結論が得られていると考えており、コミュニケーションも含めて十分なコミットが実現できている。
- （宮本常務）取締役会では、監査等委員と社外取締役の2つの立場でご参加いただいているが、頂くご意見は社外取締役の立場からのものが多いと感じている。一方、監査等委員としても、昨年度は委員会を18回開催し、現場の監査や従業員との懇談なども実施していることから、かなりのご負担をおかけしているがしっかりと見ていただいていると認識している。
- Q. 取締役会の雰囲気はどうか。社外取締役と社内取締役の間で、緊張感をもって議論ができているか。
- A. （香川取締役）社外取締役からの提案や疑問は、執行側で一つ一つ丁寧に対応いただいていると認識しており、重要な決定案件や報告案件の場合には、議長から社外取締役全員に意見を求める機会もある。執行側から一方的に押さえつけるような状況にはない。
- （宮本常務）社外取締役からは、審議案件を進めるにあたり、経営としての覚悟があるか、といった厳しい意見が飛ぶこともある。私個人としては、緊張感を保ちながらも、親身なアドバイスをいただいていると感じている。
- Q. 取締役会の多様性の観点から、一般的には外国人取締役などを置く企業も増えているが、御社において、四国地域への理解度の高い取締役の必要性をどう考えているか。
- A. （香川取締役）取締役の候補者については執行側の意見もあるので、私から色々と申し上げる立場にはないが、四国電力の強みは四国に強い事業基盤を持つことであり、四国地域への理解が深いことは重要であると考えます。取締役会の多様性については、将来的に会社が目

指していく姿に合わせて、今後議論していくべきこととは思っているが、現時点において、取締役会の構成に問題があるとは感じていない。

（宮本常務）執行側として四国地域での経営経験を社外取締役の必須条件としているわけではないが、どうしても四国内で展開する事業が多いことから、それに対して知見やアドバイスをいただくケースが非常に多いのは事実。一方で国際事業などの比重が高まっていったとき、どういった取締役会構成がよいかは今後検討していくべきことと認識している。

- Q. 人事検討委員会における評価プロセスについて教えて頂きたい。
- A. （香川取締役）人事検討委員会の場では、主に次期取締役の候補者についての議論を中心に行っている。四国電力の場合、監査等委員会の場で、各部門の重要案件を主に部長が説明する仕組みを取っているが、この部長の多くは執行役員クラスであり、いわば次期の取締役候補の母集団。質疑応答に関して各部長とコミュニケーションを取ることで、事業への理解を深めるとともに、次の取締役候補を見極める場としても機能している。
- Q. 東証の「資本コストや株価を意識した経営」に関する要請から約1年が経過するが、その間、取締役会等においてどのような議論をしたか。
- A. （香川取締役）東証要請を受けて、昨年、PBRやPERの向上には何が必要か、事務局がブレークダウンした資料をベースとして、取締役会にて議論を行った。銀行セクターも似たような状況だが、電力セクターも個社の力だけではPBRを上げづらい事業状況にあり、業界全体で明るい未来を描けるようになれば、PERも自然と上がるのではないかと感じているところ。一方で、個社の収益力を改善し、魅力を高めていくことは非常に重要であり、これについては今後も議論していくことになる。
- Q. ROE等の資本効率に関する経営目標を定めるにあたり、社外取締役の役割をどのように考えているか。現行目標をどう評価しているか。
- A. （香川取締役）銀行セクターは電力セクターに先立って自由化が進んでいった経緯があるため、私の経験が社外取締役として活かされる部分もあると思う。私は現行の中期経営計画の策定議論にも参加しており、経営指標としてお示ししたROE7~8%の目標値については、達成に向けた歩みが遅いといったご意見もあるかもしれないが、電力セクターは設備産業であり、安定供給という重要な使命を担う業種であることから、極端にレバレッジを利かせた経営は成立し辛く、私としては、現行の中期経営計画の方向性に問題はないと思っている。
- Q. 本日の説明を聞いて、御社では社外取締役の方も含めて取締役会がかなりしっかりとビジネスに関与しているという印象を受けた。御社の場合、将来の事業ポートフォリオを決めるのは執行マター、あるいは取締役会マターなのか。どのようにあるべきと考えるか。
- A. （香川取締役）電力会社の体質として、どちらかというとなめな数字を作ってくる傾向があるが、資本効率に関しては、社外取締役からは「もっと高い目標を掲げるべき」という檄が飛んでおり、社外取締役の目線を交えて事業ポートフォリオに関する議論をすることで、チャレンジングな姿勢が後押しされていると感じている。現行の中期経営計画を決める際にも、取締役会で社外取締役が様々な意見を述べて、それを取り入れたうえで策定されており、今後もそのように、取締役会全体で進めていくものではないかと思う。

以上