

## スモールミーティングにおける主な質疑応答

日 時：2024年12月13日（金）11:00～12:00

出席者：取締役常務執行役員 総合企画室長 宮崎 誠司  
取締役監査等委員 泉谷 八千代

Q. 全国的にも課題となっている人材確保についてどういった取り組みをしているのか。特に技術系人材の確保にあたってどういった意識を持っているのか。

A. [宮崎常務] 一般的な内容にはなるが、特に新卒の人材確保においては、例えば、インターンシップを通じて、まずは当社の仕事を体験していただくことを重視するとともに、対面または Web による社員との懇談会で、社員とのコミュニケーションの機会を多く設けるよう努めている。学生本人とのコミュニケーションが最も重要であるとの考えがこうした取り組みの根底にある。

また、技術系人材の採用の観点では、当社の技術に興味を持っていただくことが重要と考えている。電気事業は先進的なイメージが持ちにくい分野ではないかと考えられるため、我々自身が常に新しい技術に取り組むよう心がけることが必要。近年ではカーボンニュートラル等の新たなチャレンジ対象が増えており、これらに積極的に取り組んでいるということを通じて学生にどうアピールしていくかが大事と考える。

Q. 泉谷取締役に伺いたい。人材戦略の観点で四国電力の課題は何か。

A. [泉谷取締役] 当社の場合は技術系社員比率が約7割と高いため、採用時点で女性社員の比率を高めるのが厳しい状況にはある。ただ、こうした状況を踏まえて、少しずつでも改善を図るとともに、特にここ数年においては、女性比率を上げるための目標値の設定や有報等の情報開示の強化を進めるなど、当社の姿勢も変化して来たと感じている。ただ、四国地域は人材確保に課題があるため当社も人材の囲い込みに尽力しており、その成果として現在の離職率は0.5%という驚くべき数字となっているが、それは裏を返すと人材の流動性が低い状態にあるということであり、採用時点で相当の多様性を確保しておくことが求められるなど、まだ課題は多い。

世間では様々なダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)が進んでいるが、当社の場合はまず女性の採用・活躍が課題と考えており、こうしたなかで技術系社員の確保が難しいとなると、海外の人材にも目を向ける必要があるのではないか。私が理事を務める大阪大学でもすでに相当数の留学生を受け入れており、有能な技術者には日本への就職機会を広げていくものと想像する。社外取締役としての私の役割は、四国や日本のみを対象に物事を考えるのではなく、さらにその先を見据えるという意識・知見を共有していくことだと考えている。

Q. ESGへの取り組みを、利益や時価総額などの企業価値向上につなげる方法について、具体的なエピソード等も交えてご紹介いただきたい。

A. [宮崎常務] カーボンニュートラルへの対応の観点では、利益獲得に向けた事業環境がここ2、3年で厳しくなっていると感じている。例えば、洋上風力や太陽光などのプロジェクトが大型化するなか、労務費の上昇や資機材価格の高騰などにより、採算性が非常に厳しくな

ってきている。こうなると、低・脱炭素に対してどれだけのプレミアムを確保できるかが重要だが、お客さまの脱・低炭素ニーズは高まっているものの、通常よりも高い電気料金を支払うとなると躊躇するお客さまは少なくない。一方で、どの程度のプレミアムが必要か、お客さまに正直に申し上げつつ、最終的にはご契約いただいたケースもあり、今後、カーボンニュートラルに対する需要と供給をつなげる努力を続けていかなければ、電気事業全体として企業価値向上の流れを作っていくのではないかと認識している。

また、ダイバーシティの観点では、20年前と比べると仕事の仕方も変わってきており、人材の多様化と共に電気事業以外の比率が上がってきている。とはいえ、当社にもまだまだ課題はあり、今後もさらなる取り組みを進めていかなければならない。

[泉谷取締役] 企業ブランディングの観点でお話すると、四国には心洗われる景色が数多くあるなど、都会では当たり前ではないことが日常的に存在しており、生活におけるストレスが低く、ウェルビーイング環境は非常に優れている。一方で、過疎という大きな課題もあるなど、四国は四国なりのウェルビーイングを模索する必要はあるものの、こうした価値は確かに存在している。

また、当社は、様々なコードに対してコンプライ・オア・エクスプレインを示して遵守しており、このように、地域の優位性を生かしつつ、世界的な価値基準を両立すべく努力を続けているバランスこそ当社の価値であると思う。この価値を毀損しないよう、見え方・見せ方を常に意識してPRを続けていくことが重要。

Q. 温室効果ガスの削減目標がどのように利益につながっていくのか。それは御社の努力により実現されることなのか、あるいは世の中の考え方の進展や政府によるカーボンプライシングの導入等がきっかけとなるのか。

A. [宮崎常務] 国のカーボンプライシング制度は大きなキーポイントになると思う。加えて、ユーザーにどれくらいのプレミアムをご負担いただけるのか、それらが両輪となって、我々の脱炭素投資の回収可能性、利益創出の構図を形成していくのではないかと。当社としては、既に始まっている脱炭素オークションなど国の制度は最大限活用しながら脱炭素投資を進めてまいりたいし、環境価値に対するプレミアムを先進的に負担されるお客さまもいらっしゃるのか、どういうお客さまがどういうものを求めているのかなども踏まえて、投資回収ができるよう取り組んでまいりたい。

Q. 泉谷取締役に伺いたい。今年には社長交代があったが、人事検討委員会で新社長を選出するにあたってどういった議論が行われたのか。また、今後の四国電力を担うマネジメント層にはどういった資質が必要と考えているか。

A. [泉谷取締役] 社外取締役は人事検討委員会のメンバーとして取締役人事について議論するのだが、今回も十分納得できる人事ができたと感じている。当社の仕組みにおいて機能的なのは、監査等委員会における案件説明は、必ず部長クラス、またはそれに準ずる立場の方が行う仕組みになっていること。社外取締役は監査等委員も務めているので、こうした機会を通じて、次の取締役候補である部長クラスの力量を把握することができるため、社外取締役と監査等委員のメンバーが一致していることは大きなメリット。加えて、今回の人事では、社長をはじめ取締役の平均年齢も若くなったが、変化が大きい事業環境においては、新しい価値を取り入れていく必要があり、そうした意味でも、企業として必要な新陳代謝ができていると思う。

また、マネジメント層の資質については、現在事業環境の変化が早くなっていることで、本店と現場の意識が乖離しやすいため、マネジメント層には現場に対する説得力が必要だ

と感じている。その点、当社では、会長・社長をはじめとして、マネジメント層が現場各所を足しげく訪問し、若手社員も含めて車座で話をしている。我々社外取締役が現場を訪問する際にも、例えば、若手層・中間管理層・支店長層と3つのレイヤーに分けて意見交換をし、その上でさらに全体でも意見交換をする。元々、現場との風通しについて非常に工夫をしている会社ではあったが、変化の大きい事業環境のなかで、今のマネジメント層は現場に対する説得力をかなり重視しており、現場と膝詰めで話をし、しっかりした論理形成で働きかけを行っている。

Q. 監査等委員会における部長クラスの説明機会についてご紹介いただいたが、そもそも、そうした場に参加できる女性が少ないということはないか。

A. [泉谷取締役] ご指摘の点については、取締役就任の初年度から口酸っぱく申し上げている。当初は、委員会の説明の場に女性が参加することはほとんど無く、課題だと感じていたが、現在は、総合研修所の所長やDE&I推進室の室長が女性になるなど、女性の発言機会が増えてきている。

大学では、DE&Iが進んでいないと国際的に認められない状態にまで進んでいるので、一般企業と比べると取り組みの必死さが違っており、例えば、アンコンシャスバイアスに関する研修を、職員のみならず学生も全員対象となっている。そうした環境を経た人材が今後入社してくるので、会社が古い感覚でいると就職先として選ばれなくなってしまうし、離職率も上がるリスクがある。先日、当社内でDE&I研修をした時も、現在の大学生、つまり将来的に当社社員になる人たちがどういう環境にいるかということの説明した。

[宮崎常務] そうしたことを肌感覚で知っておられる泉谷取締役が、当社の社員に直接話をしていただけということは、本当に有意義。

Q. 泉谷取締役に伺いたい。ボードメンバーのダイバーシティについてどのように評価されているか。例えば、新たな事業環境を想定して外部から新しい視点を取り入れる必要性や年齢の観点など、将来に向けてどのように考えておられるか。

A. [泉谷取締役] 現在は女性の社外取締役が2名だが、女性比率に関しては、社外よりも社内の割合を増やすことを考える段階かと思う。ただ、社内の現状は、高年齢層ほど男性比率が高い構成になっているため、いきなり女性役員を増やすのではなく、下から吸い上げて育成していくべく取り組んでいるところ。

また、四国の人口が減少していくなか、海外投資など経営も多角化してきているため、違う目線を持った多様な取締役が必要なフェーズになってきているように感じる。

年齢のダイバーシティについては、社長が若返り、経営層候補も順調に育ってきている。地方企業としてはレベルの高い人材が揃っていると感じており、年齢のダイバーシティも果たされると思う。

以上