社外取締役（監査等委員）座談会

企業価値向上に向けた社外取締役の視点

変革と成長を進める西部ガスグループを、社外取締役はどう監督しているのか。多様な専門性と経験を踏まえ、経営の評価と課題、企業価値向上に向けたガバナンスのあり方を率直に語り合いました。

西部ガスホールディングス株式会社
取締役 監査等委員（社外）
髙田 聖大

西部ガスホールディングス株式会社
取締役 監査等委員（社外）（新任）
西村 香織

西部ガスホールディングス株式会社
取締役 監査等委員（社外）（新任）
中村 直子

西部ガスホールディングス株式会社
取締役 監査等委員（社外）
五島 久

それぞれの専門性をいかし、企業価値向上に責任を果たす

髙田： 社外取締役監査等委員の基本的な役割は、執行側の業務執行をしっかり監督することです。私たちは社内のしがらみにとらわれない立場から執行側を点検し、必要な助言を行い、取締役として経営の意思決定に責任を負っています。その責任を果たすことで、企業価値の向上を実現していくことが求められています。

私自身、これまでさまざまな企業で社外取締役を務めてきましたが、企業によって文化や風土は異なります。社外取締役が意見を述べても、納得感を持って受け止めてもらえなければ意味がありません。そのためにはコミュニケーションが非常に重要です。その点、西部ガスグループは、経営計画の策定段階から議論の機会を設け、各部門から詳細な説明を受けたり、現地を視察したりと、社外取締役が会社を深く理解できる環境を整えています。そうした姿勢は非常に良いと感じます。

五島： 私も、独立した社外取締役として経営の監督機能を果たすことが第一の役割だと考えています。金融もエネルギーも、地域の暮らしや経済活動を支える社会インフラであり、高い公共性と社会的責任を担っています。一方で、上場企業としては持続的な成長と企業価値の向上も求められます。こうした両立の重要性を自らの経営経験を通じて実感しているからこそ、中長期的な企業価値向上の視点から、率直かつ建設的な議論を行うことを心掛けています。就任当初、加藤社長にも「ストレートに意見を言ってよろしいですか」とお伝えしたところ、「ぜひそうしてほしい」と言っていただきました。そうした信頼関係があることも、遠慮せず議論できる理由だと思います。

西村： 私は長年、報道の現場に身を置き、国内外での取材や解説を通じて社会の変化を見つめてきました。また、報道組織の中で有事の危機対応や危機管理、情報の精査にも長く携わってきました。そうした経験を踏まえ、社会から見たときに西部ガスグループの取り組みがどう映るのか、サステナビリティやリスクマネジメントも含め、外部の視点からしっかり経営を見ていきたいですね。

中村： 私は公認会計士として長く監査法人に勤め、会計監査や内部統制監査に携わってきました。その経験をいかし、財務・会計はもちろん、内部統制やコンプライアンスの面でも役割を果たしていきます。西部ガスグループは多くのグループ会社を抱えており、財務指標や資本効率なども含めて、さまざまな観点から経営を見ていく必要があります。そうした点について、会計士としての視点からしっかり検証していきたいです。

私は取締役会、監査等委員会の中では最年少で、現場で働

© Saibu Gas Holdings Co., Ltd. ALL Rights Reserved

社外取締役(監査等委員)座談会　企業価値向上に向けた社外取締役の視点

く従業員の皆さんとは比較的近い世代でもあります。会計・監査の専門性に加え、世代感覚や女性という立場も含め、多様な視点から経営に向き合い、企業価値向上につながる意思決定に責任を果たしていきたいと考えています。

活発な議論が取締役会の実効性を高める

髙田:一般的な企業では、経営会議では活発な議論が行われても、取締役会は議決機関として淡々と進むケースも少なくありません。その点、西部ガスグループの取締役会では、議長である道永会長が自由に発言しやすい雰囲気をつくってくださいますし、私たちがさまざまな質問をし、意見を述べるのに対して、執行側も真摯に答えてくれます。

エネルギー業界特有の専門用語や事業内容などについては、必要に応じて監査等委員会の場を利用し、取締役会の前に丁寧な説明を受けることもできます。そのため、内容を十分に理解したうえで取締役会での議論に臨める体制になっています。

西村:中村さんと私は今年度就任したばかりですが、継続案件についても事前にこれまでの経緯の説明があり、資料だけでは分からない点は、監査等委員会の場を利用して説明を受けるなど、疑問点を一つひとつ確認することができます。途中から参加した立場でも、過去の経緯を理解したうえで責任を持って取締役会の議論に加われる環境が整っていることは、大変ありがたいと感じます。

中村:私も同じ印象です。これまで会計監査を通じて多くの企業の取締役会議事録を見てきましたので、取締役会というと比較的形式的に進むイメージを持っていました。そのため、西部ガスグループの取締役会で率直かつ活発な議論が行われていることには、新鮮な驚きがありました。

五島:現在の取締役会では活発な議論が行われていますが、さらなる実効性向上の余地もあると考えています。執行部門に権限が委ねられている事案や手続き的な議案は可能な限り効率化し、その分、成長戦略や事業ポートフォリオ、資本配分、重要な投資判断など、中長期的な企業価値を左右するテーマにより多くの時間を充てることが重要です。加えて、課題やリスクについても早い段階から共有し、執行側と取締役が率直に議論できる環境を整えることで、意思決定の質とスピードのさらなる向上につながると考えています。

企業価値向上につながる投資判断と事業ポートフォリオ

髙田:私が特に評価しているのは、現在の経営の方向性です。西部ガスグループは総合エネルギー企業として成長していくという軸を明確にし、その方針のもとで総事業費約500億円を投じるひびきLNG基地3号タンクの増設という大型投資を決断しました。

この投資によって、カーボンニュートラル2050を見据えたエネルギー事業の基盤が強化されるとともに、ひびきの立地優位性をいかしたグローバルエネルギー事業の可能性も大きく広がります。足元の収益効果だけではなく、今後数十年にわたる事業基盤を築く大きな意思決定だったという意味で、企業として一段ステージが上がったという印象です。

五島:私も同じ認識です。今回の大型投資については、長期的な視点から十分な議論が重ねられてきました。地域の暮らしや産業を支える企業として、何を中核事業と位置付け、どのような価値を創出していくのかが明確に示されるとともに、その実現に向けた成長ストーリーも丁寧に整理されていました。JERA社との連携による事業機会の拡大も含め、多面的な観点から検証が行われており、社外取締役としても納得感を持って意思決定に参画することができました。

髙田:もう一つ私が評価しているのは、資本効率を重視した経営へ舵を切ったことです。以前の西部ガスグループは事業領域が広がり過ぎている印象を持っていました。しかし現在は、エネルギーを中核事業と位置付け、そこから関連する分野へ展開していくという考え方が明確になっています。一方で、事業領域が広がるほど、各事業のリスクや中核事業とのシナジーを継続的に見極める必要があります。

その過程では、これまで行ってきた事業や投資についても改めて検証し、必要であれば方向転換するという難しい議論も行われました。重要なのは、過去の判断を単に否定すること

© Saibu Gas Holdings Co., Ltd. ALL Rights Reserved

社外取締役(監査等委員)座談会　企業価値向上に向けた社外取締役の視点

ではなく、そこから何を学び、今後の投資判断や事業モニタリングにどういかすかです。そうした議論を踏まえ、ROICを経営に取り入れ、資本効率を意識した経営へ転換したことには大きな意義があるのではないでしょうか。

五島: 上場企業である以上、資本コストやROICを意識した経営は不可欠です。しかし、企業経営は財務指標だけで語れるものではありません。重要なのは、経営陣が将来どのような企業を目指し、その実現に向けてどこへ資本を配分し、どのように成長と収益を生み出していくのかという価値創造のストーリーを明確に示すことです。従業員を含むステークホルダーとその方向性を共有し、選択と集中を通じて成長投資の成果を着実に実現していく。その積み重ねが持続的な企業価値向上につながると考えています。

中村: 私も、企業価値を高めるうえでは、財務指標だけでは測れない視点が重要だと考えています。例えば、地域との信頼関係や長年積み重ねてきたブランド、従業員の経験などは貸借対照表には表れません。しかし、そうした無形資産があるからこそ、新たな事業への挑戦も可能になります。これらの資産を大切にしながら、財務規律とのバランスをどう取っていくかという視点も重要ではないでしょうか。

西村: 西部ガスグループの事業は、地域との信頼の上に成り立っているという点が非常に大きいと思っています。事業ポートフォリオを考えるうえでも、単に収益性だけではなく、「西部ガスグループだからこそ提供できる価値は何か」という視点を持ち続けることが大切です。地域で長年築いてきた信頼を基盤に新たな価値を創出し、地域社会へより良いサービスを提供していく。その積み重ねが企業価値向上につながっていくのだと思います。

「つながり」が生み出す企業価値と人的資本

西村: 西部ガスグループが大切にしている「つながり」という考え方は、経営における大きな強みだと感じています。地域に根差したインフラ企業として、お客さまや地域社会との信頼関係は、有事の際にも事業を支える揺るぎない土台になります。また、従業員が会社を誇りに思い、高いエンゲージメントを持って仕事ができることは、安全や品質、技術力の向上にもつながるのではないでしょうか。

一方で、脱炭素へのシフトや新たな事業への挑戦など、大きな変革を進めるためにも「つながり」は重要です。従業員が同じ方向を向き、株主や地域の皆さまと誠実な対話を重ねて信頼関係を築くことで、変革への共感や後押しを得ることができるのではないでしょうか。私は、「つながり」は事業を支える力であると同時に、変革を前へ進める力にもなると考えています。

中村: 私も「つながり」は重要な無形資産だと思います。長年にわたり、安全・安心にエネルギーを届け続けてきたこと、地域やステークホルダーとの信頼関係を積み重ねてきたことは、西部ガスグループの企業価値を支える重要な資産です。そして、それを築いてきたのは、現在の従業員と、これまでの諸先輩方を含めた人的資本です。そうした無形資産の積み重ねが、西部ガスグループの企業価値の源泉になっていると考えます。

髙田: 「つながり」は、西部ガスグループが長い歴史の中で築いてきた企業文化そのものですね。地域にエネルギーを届け続けてきた信頼を基盤に、グループのさまざまな機能を活用してグループLTV[※1]を高めていく。地域社会への貢献という意味でも、この方向性には大きな意義があると感じます。

ただ、ガスや電気は、お客さまにとって「当たり前」に存在しているサービスでもあります。その信頼を、新たな商品やサービスの利用へどうつなげ、グループ全体の価値へ転換できるのか。ここは今後しっかり取り組んでいかなければならない課題ではないでしょうか。

中村: 近年は人的資本に関するさまざまな指標が開示され、取り組みの可視化も進んできました。それは非常に良いことですが、私は数字だけではなく、「本来目指している姿が実現できているか」を見ていきたいと考えています。

例えば女性管理職比率[※2]も、「女性を増やすこと」自体が目的ではありません。性別が障壁にならず、一人ひとりが能力を発揮できる環境になっているかどうかが本質です。戦略出

© Saibu Gas Holdings Co., Ltd. ALL Rights Reserved

社外取締役(監査等委員)座談会　企業価値向上に向けた社外取締役の視点

向についても、人を動かすことが目的ではなく、本人の成長につながり、その経験が出向元と出向先の双方にとって価値を生み出しているか。そうした視点から取り組みの実効性を見ていきたいですね。

五島: 企業価値の源泉は、従業員一人ひとりの力にあります。エンゲージメントスコアなどの指標は組織の状態を把握するうえで有効ですが、それだけで人的資本の実効性を測ることはできません。重要なのは、従業員の挑戦意欲や成長が、お客さまへの価値提供やコンプライアンスの実践、さらには組織全体の持続的な成長につながっているかという点です。安心して働ける環境と健全な緊張感を両立させながら、一人ひとりが能力を高め続ける組織を実現できているか。その観点から人的資本への取り組みを見ていくことが重要だと考えています。

髙田: 人的資本という面では、経営陣が「従業員を本当に大切に思っている」というメッセージを、しっかり伝え続けることが重要ですね。加藤社長は、自分の考え方や会社の目指す姿を自分の言葉で率直に発信しています。経営者がそうした思いを繰り返し伝えることで、従業員の共感や信頼につながり、企業文化を育てていくのだと思います。

西村: その土台として、従業員の心身の健康も重要です。2026年3月に健康経営優良法人2026(ホワイト500)に認定されたことは、これまでの取り組みが実を結んだものと言えるのではないでしょうか。健康は、安全確保や事故防止、適切な判断を支えるという意味に加え、従業員が意欲を持って力を発揮するための前提でもあります。

また、今後はDE&Iをさらに深めていくことも重要です。男性だから、女性だからということではなく、性別や年齢などの属性にかかわらず、一人ひとりが力を発揮できる組織をつくる。多様な人財が互いにつながり、それぞれの力を発揮することが、会社の成長を後押ししていくでしょう。

持続的な成長を支えるガバナンスのさらなる進化

西村: 私は報道の現場で、長年積み重ねてきた企業の信頼が一瞬で失われる場面を何度も見てきました。だからこそ、コンプライアンスの先にある「高い倫理観」をグループ全体で共有し続けることが重要です。法令やルールを守るだけではなく、自分たちが社会からどう見られているのかを常に意識する。それが「つながり」の根底にある信頼を守り、企業価値を持続的に高めることにもつながるでしょう。

五島: 今後の成長を支えるうえで重要なのは、実効性の高い内部統制と適切なリスクテイクを両立することです。制度や仕組みを整備するだけでなく、それを理解し運用できる人財の育成や採用が不可欠であり、AIやデジタル技術の活用も含めて、管理態勢の高度化を進めていく必要があります。さらに、成長投資を進める企業にとっては、「リスクをいかに抑えるか」ではなく、「どのリスクを受容し、どのようなリターンを目指すのか」というリスクアペタイトの考え方が重要になります。残存リスクを適切に把握したうえで、経営戦略との整合を図りながら意思決定を行うことが、持続的な成長と企業価値向上につながると考えています。

髙田: 私はグループガバナンスが今後の大きなテーマになると考えています。それぞれの会社が自主性を発揮しながら、一方でグループとしてコンプライアンスや内部統制をしっかり機能させる。管理を強め過ぎればグループ各社の自主性が失われますし、逆に任せ過ぎれば統制が難しくなります。そのバランスをどう取るかが重要です。

そのためには、ホールディングスと各グループ会社の経営陣が十分に意思疎通を図り、グループとして目指す方向を共有することが不可欠です。社外取締役としても、自主性と統制の双方が適切に機能しているかをしっかり見ていきたいですね。

中村: グループガバナンスは非常に重要なテーマですね。グループ会社には、それぞれ異なる歴史や企業文化がありますし、グループへ加わった経緯もさまざまです。だからこそ、事業の違いや規模の大小に関係なく、すべてのグループ会社にコンプライアンスや内部統制がしっかり浸透しているかを見ていく必要があります。

グループガバナンスの整備・運用には時間や労力を要しますが、何か問題が起きてから対応する方が、企業にとってははるかに大きなコストになります。一社一社が西部ガスグループの一員として責任を果たし、グループ全体の企業価値向上につながるよう、強固で実効性のあるガバナンスを築いていくことが重要です。

五島: 加藤社長はトップメッセージの中で、西部ガスグループが目指す姿と成長の方向性を明確に示されています。今後は、その価値創造ストーリーを従業員一人ひとりが理解し、自らの業務を通じて体現していく段階に入るものと考えています。私たち社外取締役も、独立した立場から率直な意見を述べるとともに、企業価値向上につながる重要な意思決定に責任を果たしていきます。リスクを指摘するだけではなく、リスクを適切に管理しながら成長への挑戦を後押しし、持続的な成長と企業価値向上を支えるガバナンスの実現に貢献していきたいと考えています。

※1:LTV(ライフタイムバリュー):お客さまの生涯において当社グループが提供する価値の合計
※2:女性管理職比率…2025年度は5.2%

© Saibu Gas Holdings Co., Ltd. ALL Rights Reserved