

調査報告書（概要）¹

第1編 調査の概要

1 本調査の目的

関西電力株式会社(以下「関西電力」という。)は、同社の役員等が社外の関係者から金品等を受け取っていた問題(以下「金品受取問題」という。)について、2019年10月9日に第三者委員会を設置し、同委員会から2020年3月14日付の調査報告書(以下「第三者委員会報告書」という。)を受領したが、その中で、一部の役員について、その退任後に嘱託等の業務を委嘱する際の報酬に「金品受取り問題に関する修正申告時の追加納税分」及び「過去の経営不振時の役員報酬削減分」を補填する趣旨が含まれていると指摘された。

これを受けて、関西電力は、社内において事実関係を確認したところ、①金品受取問題に関する修正申告時の追加納税考慮分として、2019年7月から10月まで、1名の退任役員に、嘱託等報酬（支給総額：120万円）が支払われていること、②過去の経営不振時の役員報酬削減考慮分として、2016年7月から2019年10月まで、合計18名（上記1名を含む。）の退任役員に、嘱託等報酬（支給総額：約2.6億円）が支払われていること、が確認された。

関西電力は、上記①及び②の事実（以下「本件補填問題」という。）について、外部の客観的な視点から検証を行う必要があると判断し、コンプライアンス委員会(以下「当委員会」という。)において調査を行うことを決定した。

2 調査事項

当委員会における調査事項は、以下のとおりである。

- ① 第三者委員会報告書において摘示された下記の点に係る事実関係（当事者の認識を含む。）の調査及び関係者の法的責任の検討
 - (i) 過去の経営不振時の役員報酬削減分の補填の趣旨
 - (ii) 金品受取問題に関する修正申告時の追加納税分の補填の趣旨
- ② 回収の意思決定に至るプロセスの検証
- ③ 過去の類似事例の調査

3 本調査の方法

当委員会は、①関西電力の取締役会等の会議体の議事録、各種社内規程類、稟議書・方針書・委嘱状等の文書、手控え等の資料、②関西電力のメールサーバー等に

¹ 略語については、この概要版に記載しているもののほか、調査報告書本文における略語を用いている。

保存されていた関西電力の役職員 13 名の電子メールデータ及び秘書室に在籍していた 2 名が貸与を受けていた業務用のパソコンのデータ（キーワードを用いた検索によって抽出されたもの）、③総務室にて保存されていた CD-ROM に保存されていたデータ、を収集し、精査・検討した。

また、当委員会は、関西電力の役職員及び元役員等合計 25 名に対し、合計 28 回ヒアリング調査を実施した（ただし、一部のヒアリング対象者については、再度のヒアリングを要請したものの、自身を被告とする訴訟が提起されたことを理由として、再度のヒアリングに応じられないとの回答を受けた。）。

当委員会は、2020 年 5 月 18 日及び 6 月 12 日開催の委員会において、本調査の対処方針の審議及び進捗状況の共有を行い、8 月 17 日開催の同委員会にて、本報告書について審議を行い、承認した。

第 2 編 当委員会における検討

1 関係者の法的責任について

(1) 役員報酬減額分の補填について

(i) 役員報酬規制違反

① はじめに

本調査により判明した事実経緯によれば、関西電力では、2016 年 6 月以降、退任役員に対して相談役・エグゼクティブ・フェロー(以下「EF」という。)・嘱託の業務を委嘱したが、委嘱対象となった退任役員のうち、相談役及び EF については相談役報酬・EF 報酬に上乘せする形で、それ以外の元役員については嘱託報酬として、各役員の 2013 年 4 月以降における役員報酬減額分のうち役員報酬削減率が 40%であった場合の減額分を上回る部分を一定の支給月数で割り戻して計算された金額が支払われていた（以下、これらの業務委嘱を「本件嘱託」といい、このような計算式で算出されて各退任役員に支払われた金額を「本件嘱託報酬」という。）。

本件嘱託報酬は、形式的には各退任役員との間の委嘱契約に基づき支払われたものであるが、その実質は在任時に自主返上した役員報酬減額分を退任後に補填する趣旨で支払われたものとも考えられる。

仮に本件嘱託報酬が「役員報酬の後払い」に該当する場合には、株主総会で決議した取締役の報酬上限の範囲内において取締役会の決議（又は取締役会による代表取締役への一任決議に基づく代表取締役の決定）又は監査役の協議に基づき個別の支給金額を決定しなければならず、所定のプロセスを経ずに支給

した場合には法令違反に該当することになる。そこで、以下では、本件嘱託報酬が「役員報酬の後払い」に該当するかどうかについて検討する。

② 「役員報酬の後払い」であると評価されるべき事情

(a) 本件嘱託を検討し始めた経緯・目的

関西電力では、2度の電気料金値上げ申請に際し、役員報酬の大幅な減額を強いられており、2015年10月ころ、当時の会長（森氏）の「▲50%超過分を退任後カバーできないか」という指示を受けて本件嘱託の検討が開始され、「現役の間は役員報酬となるため、退任後に処遇する」という対応方針の下、具体化された。このような経緯からわかるとおり、関西電力において本件嘱託を検討し始めた目的は過去の報酬減額分を補填することであり、当社嘱託を委嘱したのはそのための方策に過ぎなかった。

(b) 本件嘱託報酬の金額を決定した経緯

秘書室では、前記の会長（森氏）の指示を受けて、報酬削減率が40%だった場合を上回る減額部分を支払う方針を決め、各人別に一定月数（委嘱期間）に応じて12・24などの数字で割り戻して嘱託報酬金額を決定している。

(c) 嘱託対象者を決定した経緯

2013年4月以降の報酬減額措置の対象となった役員22名のうち、嘱託対象とならなかったのは、支給金額が僅少な場合（報酬削減率が40%を超える部分を12で割り戻した金額が10万円未満となる場合）又は転出先の関係会社報酬が高額のため補填の必要性がないと判断される場合のいずれかの事情が認められる4名のみであった。

(d) 委嘱時の説明内容

秘書室で準備した委嘱説明時の読み上げ原稿には「今般の委嘱は、在任中に役員報酬を返上いただいた額を補填するというものではないが、世間的には誤解をうむおそれもあるため、嘱託委嘱については、ご本人限りということでお願いする」と記載されており、委嘱説明を行った会長（森氏・八木氏）及び秘書室が、本件嘱託の事実が明らかとなった場合には報酬の補填と批難されることを強く意識していたことがうかがわれる。

③ 本件嘱託報酬を「役員報酬の後払い」と評価し難い事情

本件嘱託報酬を受領した退任役員18名のうち、報酬金額の中に過去の報酬減

額分の補填が含まれていることを明確に認識していたのは、本件方針稟議を決裁した森氏のみであり、その他の役員は、嘱託契約の目的が過去の報酬減額分の補填であるということを明確に認識していたとは認められない。

一般に、会社と退任役員の間で相談役・顧問・嘱託などの名目で委嘱契約が締結される場合、一方当事者（会社）が、その内心においては過去の役員報酬減額分の補填の趣旨で嘱託を委嘱する意図であったとしても、相手方当事者（退任役員）に対して、一定の業務を委嘱し、それに対して報酬を支払う旨を表明し、相手方当事者（退任役員）が一方当事者（会社）の内心の意図に気づかずにそれに応じて委嘱契約が成立した場合には、当該委嘱契約は有償の委任契約として有効に成立するはずである。

したがって、委嘱を受けた退任役員 18 名の大半については、支払われた本件嘱託報酬は、有効に成立した委嘱契約に基づく報酬と評価されることになる。

④ 検討

本件嘱託報酬については、その実質は「役員報酬の後払い」とであると認めるべき客観的な事情が認められる一方で、多くの委嘱対象者はこれが「役員報酬の後払い」とであるという認識を有しておらず、それらの委嘱対象者との間では有償の委嘱契約が有効に成立していたものと認められる。

このような場合に本件嘱託報酬が「役員報酬の後払い」として役員報酬規制に服するのかどうかについては、意見が分かれるところである。

本件嘱託報酬は「役員報酬の後払い」に該当すると解する立場に立つと、その支給について役員報酬規制を遵守する必要があることになり、本件方針稟議及び 2016 年の委嘱稟議を決裁した取締役会長の森氏、取締役社長の八木氏及び秘書室担当取締役常務執行役員の八嶋氏には法令違反（会社法 361 条 1 項・387 条 2 項違反）が認められる。一方、2017～2018 年にかけて委嘱稟議等を決裁した取締役社長の岩根氏については、2016 年 6 月当時には本件方針稟議の内容を認識しておらず、翌年以降の委嘱稟議に際しても正確に認識していたのかどうかは定かではないため、本件嘱託報酬が「役員報酬の後払い」とであることを明確に認識した上で委嘱等の稟議を決裁したとまでは認められない（ただし、2019 年 6 月に豊松氏に EF 委嘱した際の認識については後述する。）。

それ以外の取締役及び委嘱を受けた退任役員ら（森氏を除く。）についても、法令違反・監督義務違反は認められない。

(ii) 善管注意義務違反

① はじめに

本件嘱託報酬は役員報酬規制に服さないとする立場に立った場合には、本件方針稟議及びそれに基づく委嘱を決定した取締役（森氏・八木氏・八嶋氏）について法令違反（会社法 361 条 1 項・387 条 2 項違反）は認められないものの、取締役としての善管注意義務に違反するのではないかが問題となる。

② 本件嘱託が役員個人的利害に関わるものであるかどうか

相談役・顧問契約とは、あくまでも退任した後の個人と会社との間の委任契約として一般に行われているものであるが、本件嘱託は、役員在任中に減額措置の対象とされた報酬を退任後に支払うために設計された仕組みであり、その実質に照らし、役員個人的利害に関わるものと認められる可能性が高い。

実際、仮に金品受取問題が発覚せずに本件嘱託もそのまま実行されていた場合、最も高額な補填を受けるのは、2013 年 4 月以降の報酬減額期間において会長を務めていた森氏及び社長を務めていた八木氏であり、秘書室担当取締役常務執行役員八嶋氏も、相応の金額を嘱託報酬として受け取ることとされていた（この 3 氏は何れも本件方針稟議を決裁している。）。それに加えて、本件方針稟議を最終決裁権限者として決裁した森氏は、当該決裁後間もなくして自分自身が本件嘱託の対象となる立場であった。

このような事情を総合勘案するならば、本件嘱託は役員（特に森氏）の個人的利害に関わるものであると認められ、少なくとも本件方針稟議を自ら決裁した森氏には忠実義務違反が認められるというべきである。

③ 前提事実の認識過程に不注意な誤り・不合理さがあるかどうか

本件嘱託の検討過程の事実経緯を見ると、本件嘱託を実施することによる以下のリスクの検証を十分に行っておらず、経営判断の前提となるべき事実の認識過程において適切な注意が払われていなかった。

(a) 本件嘱託報酬が「役員報酬の後払い」に該当するリスク

本件嘱託報酬が「役員報酬の後払い」に該当する場合には、役員報酬規制（会社法 361 条 1 項・387 条 2 項）を遵守せずに支給した場合には法令違反としての責めを負うことになる以上、本件嘱託報酬が「役員報酬の後払い」に該当するかどうかについては慎重に検討し、場合によっては法律専門家に相談してリーガル・オピニオンを取得しておくなどの情報収集・分析を行う必要があった。それにもかかわらず、そのような法的検討を一切行うことなく、本件嘱託の実施を決定している。

(b) 利益相反規制の趣旨に違反するリスク

本件嘱託は、過去の役員報酬減額分を補填する目的で検討・実施されたものである以上、役員在任時に会社が返上を受けた報酬を退任役員らに返還する契約として利益相反取引に該当する可能性も否定できない。仮に利益相反取引に該当しないとしても、森氏が最終決裁権限者として本件方針稟議及び本件嘱託を決定していることは、利益相反取引規制の趣旨に照らして問題があったと言わざるを得ない。

実質的に見て「役員報酬の後払い」とみなされるリスクが高い以上、人事・報酬等諮問委員会に付議して独立社外取締役の意見を聴取するという客観性・透明性の高いプロセスを経るべきであったが、かかるプロセスを経ていない。

(c) 消費者・株主・従業員に対する虚偽説明に該当するリスク

本件嘱託は、電気料金値上げ申請に伴う役員報酬減額措置の対象役員に対し、電気料金の値下げ・復配・従業員賞与復活等を実施する前に、対外公表しないまま退任後の嘱託報酬という名目で補填しようとしたものであり、仮に発覚した場合には、消費者・株主・従業員に対する虚偽説明として関西電力の信用毀損につながるリスクが高いことを容易に想像できたはずである。そうであるとすれば、かかるリスクを負ってまで 2016 年 6 月株主総会以降に実施すべきなのか、高浜原発の再稼働とそれに伴う電気料金の値下げ・復配を待つから対外説明を行った上で実施すべきなのかについて、慎重に検証するべきであった。にもかかわらず、かかるリスクについて適切な検証を行わないまま、2016 年 6 月株主総会以降に本件嘱託を実施することを決定している。

④ 意思決定の推論過程及び内容に著しい不合理さがあるかどうか

前記のとおり、本件嘱託は消費者・株主・従業員らの信頼を裏切る行為であるが、検討を開始した当初には、高浜原発再稼働とそれに伴う電気料金の値下げ・復配や従業員の賞与復活とセットで実施する予定であったことがうかがえる。しかし、実際には高浜原発再稼働禁止仮処分決定により電気料金の値下げ・復配・従業員賞与復活のいずれも実施することができなかった。これを受けて、現役役員の報酬削減率の縮小については内容を見直す一方で、本件嘱託については、補填の範囲（▲40%超の部分）を見直すことなく、本件方針稟議を決裁している。現役役員の報酬ですら削減率を縮小することがためられる中、インセンティブ報酬としての意義も全く認められない退任役員への過去の報酬減額分の補填を強行したことについては、およそ合理性が認められない。

⑤ 検討

本件嘱託報酬については、仮に「役員報酬の後払い」に該当しないとしても、①本件嘱託が役員（特に森氏）の個人的利害に関わるものであり、忠実義務違反に該当すると認められること、②本件嘱託を実施した場合に想定される各種リスクに関する情報収集・分析が不十分であり、前提事実の認識過程に不注意・不合理さが認められること、③本件方針稟議の内容についても、2016年4月当時の関西電力を取り巻く環境に照らし、極めて不合理であると言わざるを得ず、意思決定の推論過程及び内容に著しい不合理さが認められることから、本件方針稟議及びそれに基づく委嘱・委嘱期間延長の稟議を決議した取締役会長の森氏、取締役社長の八木氏及び秘書室担当取締役常務執行役員の八嶋氏には善管注意義務違反が認められる。一方、本件方針稟議には関与しておらず、2017年以降に既定の方針に従って委嘱・委嘱期間延長の稟議を決議した取締役社長の岩根氏については、善管注意義務違反までは認められないものと思料する（ただし、豊松氏に対するEF委嘱時の認識については、後述する。）。

(2) 追加納税分の補填について

本調査により判明した事実経緯によれば、関西電力では、2019年6月に退任した豊松氏に対してEFを委嘱するに当たり、基本となるEF報酬金額を算定した上、そこに過去の報酬減額分及び修正申告を行った際の追加納税分の補填の趣旨で計算した金額を加算して、トータルで副社長待遇と同程度の報酬金額（月額490万円）を支払うこととし、EF委嘱契約を締結し、報酬を支払った（以下、追加納税分の補填の趣旨で支払われた金額を「本件追加報酬」という。）。

本件追加報酬は、豊松氏が原子力事業本部の業務を担当する過程で森山氏から預かった金品について、金沢国税局の調査を受け、修正申告を行って追加納税した金額を補填する趣旨で算定されたものである。森山氏から儀礼の範囲を遙かに超える多額の金品を預かり、その一部を費消していた役員らの行為が重大なコンプライアンス違反に該当することは明らかであり、かかるコンプライアンス違反の行為に対して修正申告を行った役員に対し、各自が負担した追加納税額を退任後に補填するという判断は著しく不合理であったと言わざるを得ない。

仮に百歩譲って、森山氏から金品を受領した役員らの行為は会社のために行ったものであるから、会社が追加納税額を補填したいというのであれば、人事・報酬等諮問委員会に上程し、独立社外取締役の意見も聴取した上、取締役会で決定するという客観性・透明性の高いプロセスを経るべきであった。にもかかわらず、社長・会長・相談役の間で相談して内々に本件追加報酬の支給方針を決定しており、意思決定プロセスについても合理性が認められない。

したがって、豊松氏に対して本件追加報酬を支払うことを決定した取締役会長の八木氏及び取締役社長の岩根氏には善管注意義務違反が認められる。

なお、豊松氏に対する EF 報酬金額については、EF としての基本報酬、本件嘱託報酬及び本件追加報酬を合算して金額が決定されており、岩根氏はその検討過程において本件嘱託報酬の算定方法を認識していた可能性がある。前述したとおり、岩根氏は、2016 年 6 月の社長就任時においては、本件嘱託の目的や本件嘱託報酬の算定方法を認識していなかったものと考えられるが、社長就任後どこかのタイミングで認識した可能性があり、仮にこれらの目的・算定方法を明確に認識していたとすれば、本件嘱託報酬のリスクを検証して委嘱を止めるべき責務があったと認められる可能性も否定できない。

(3) 損害について

前記のとおり、役員報酬減額分の補填については、取締役の法令違反又は善管注意義務違反が認められ、追加納税分の補填については、取締役の善管注意義務違反が認められる。

しかし、関西電力は、委嘱対象者らから、本件嘱託報酬及び本件追加報酬として支払った全額（源泉徴収された委嘱対象者らの税金分も含む。）の回収を受けているため、その限りで上記取締役の任務懈怠に基づく損害は認められない。

そのほか、関西電力では、①当委員会に本調査を依頼したことによる調査費用を負担しているほか、②金品受取問題に続けて本件補填問題が報道されたことにより、一定の信用毀損が生じていると考えられるが、このような調査費用及び信用毀損が取締役の任務懈怠に基づく損害に該当するかどうかについては、過去の裁判例においても判断が分かれており、当委員会としても、現時点において明確な判断を示すことは難しいと考えている。

(i) 調査費用について

本件補填問題は、消費者・株主・従業員の信頼を裏切る行為として大きな社会的非難を浴び、徹底した調査と再発防止策の検討を求められることは必然であったから、当委員会が本調査を実施したことは相当であると認められる。

その一方で、当委員会は、本件補填問題の調査のために設置されたものではなく、金品受取問題を受けてコンプライアンス体制を強化するべく関西電力が新たに設置した恒常的な委員会であるため、本件補填問題が取締役の任務懈怠に該当するかどうかにかかわらず、本調査を行うことは当委員会が本来的に行うべき職務であるという側面も否定できない。これは相当因果関係を否定すべき事情とも考えられる。

(ii) 信用毀損について

本件補填問題は、金品受取問題とは全く性質の異なる新たな不祥事であるといふことができ、これによって関西電力の信用を大きく毀損したことは間違いなく、取締役の任務懈怠に基づく損害であると認められる。

しかし、この損害を金銭的に評価することは困難である。特に、今般の関西電力の信用毀損という結果は、本件補填問題だけでなく金品受取問題によってもたらされているため、本件補填問題に基づく信用毀損による損害がどの程度のものであったのかを客観的に判断することは非常に難しい。過去の裁判例では、民事訴訟法 248 条に基づく損害認定がされているケースも認められるものの、本件における損害認定について現時点で判断することは極めて難しいと言わざるを得ない。

2 回収の意思決定に至るプロセスについて

関西電力は、役員報酬カット分の補填及び追加納税額の補填のいずれも正当性を欠いており、その決定プロセスもガバナンスの観点から不適切であったとの認識に基づいて、会社の信頼回復のために支払済みの全額につき自主返還を要請することにより回収を図るという対応方針を決定している。かかる回収の意思決定に至るプロセスは妥当であり、違法又は不当な点は見当たらない。

3 過去の類似事例の有無について

当委員会では、役員退任後に顧問や嘱託等の職務を委嘱して当該職務の報酬を支給することにより役員在任中に返上された報酬を実質的に補填するという過去の類似事例の有無を検討するため、過去 20 年間における役員の報酬返上（業績悪化及び不祥事を理由とするもの）の実績資料を確認するとともに、過去 20 年間の顧問及び嘱託等への報酬支払実績資料の検討を行った。

しかし、報酬返上分を実質的に補填することを目的として顧問等の委嘱又は報酬額の増額が行われたことをうかがわせる事実や根拠資料等は認められておらず、本件に類似する事案が他に存在したとは認められない。

第 3 編 再発防止に向けた提言

1 本件補填問題を生じさせるに至った要因と問題点

(1) コーポレートガバナンスの認識の欠如

(i) 本件補填問題を生じさせるに至った要因

① 退任役員の処遇は会長の専権という暗黙の了解

まず指摘すべきは、退任役員の処遇は会長の専権という暗黙の了解が存したことである。本件嘱託報酬にしても本件追加報酬にしても、その当時の会長・社長など限られたメンバーしか検討に関与しておらず、特に本件嘱託報酬の検討過程を見ると、会長（森氏）の意向が極めて強く反映され、会長の意向を秘書室が汲み取って立案し、決定された様子が認められる。

この「会長の専権」という暗黙の了解が、会長を不当な行為に走らせるとともに、他の役員達がそれを体を張って止めようとはしなかったことの要因となったと認められる。

② 秘書室の体制及びそこから醸成される経営陣の意識

次に、会長の命を受けて退任役員の処遇に係る立案を行う秘書室の体制も、極めて閉鎖的かつ密室的であった。金品受取問題にしても本件補填問題にしても、「秘密にしようと思えば秘密にできる」という認識がすべての前提にある。そして、かかる経営陣の認識を裏打ちしているのが、退任役員の処遇も含め役員まわりの事務を担当する秘書室の閉鎖性・密室性である。

関西電力では、退任役員の処遇は会長の専権であると同時に、担当部署である秘書室が閉鎖的・密室的であるがゆえ、社外は当然として社内にすら秘密にしたまま実行できる構造になっていた。そのため、会長・社長・秘書室担当常務（取締役又は執行役員）などの経営陣の主観においても「発覚するはずがない」という意識が醸成される。かかる経営陣の意識も本件補填問題を生じさせた要因である。

③ チェック体制・意識の欠如

関西電力における退任役員の処遇に係る決定プロセスは、会長の意向に対して批判的な視点でこれを検証する体制にはもはやなく、関係する部署においても検証しようという意識が欠如していた。

関西電力は、上場企業として、法務・コンプライアンスといった管理部門を備えており、日常の業務においては適切な管理体制が取られていたはずであるが、会長の専権とされる退任役員の処遇については、リーガル・コンプライアンス上のチェックもされず、内部監査部門や監査役からのチェックもされていなかったと推察される。唯一関与していた秘書室においても、様々なリスクに気づいていながら会長の意向を優先し、それらのリスクを検証することもなければ会長に意見を述べることもなかったのであり、およそチェックしようとする意識が欠如していたといわざるを得ない。

(ii) コーポレートガバナンスの認識の欠如

① 人事・報酬等諮問委員会の軽視

関西電力は、CGコード（補充原則4-10①）の適用を受けて、2015年11月に人事・報酬等諮問委員会を設置し、コーポレートガバナンス報告書の中で、「経営陣幹部の選解任ならびに経営陣の報酬制度の設計及び報酬額の決定」「相談役・顧問の委嘱及び報酬」については、人事・報酬等諮問委員会の審議を経ていると記載している。しかし、実際には、本件嘱託報酬及び本件追加報酬とも人事・報酬等諮問委員会には一切報告されておらず、独立社外取締役が全く関知していないところでこれらの報酬補填は実行されていた。

本件嘱託報酬は、過去の役員報酬減額分を退任後にカバーしたいという森氏の意向を受けて検討が開始されたものであり、2016年6月の定時株主総会以降、現行役員の報酬削減率の縮小とセットで実施することとされていたが、役員退任後の報酬減額分の補填方針については人事・報酬等諮問委員会へ一切報告されていない。現行役員の報酬削減率の縮小についても、検討過程の議論や反対意見などは報告されず、電力小売自由化に伴う業績連動報酬の導入という聞こえの良い理由に差し替えて人事・報酬等諮問委員会に上程されている。

以上のとおり、関西電力では、CGコードに従って人事・報酬等諮問委員会を設置していたものの、都合の悪い情報は報告・付議せず、聞こえの良い「きれいな情報」だけを報告・付議し、同委員会を軽視していた。

② 会長・相談役が影響力を行使することの弊害

関西電力では退任役員の処遇については会長の専権という暗黙の了解が存在していたが、会長がこうした形で人事の実権を保持することには、社長のリーダーシップを阻害するという懸念が存する（CGSガイドライン51～52頁）。

また、関西電力では、金沢国税局への対応やその後の追加納税額の補填方針の決定などの重要な局面において、会長・社長だけでなく相談役も協議に参加しており、相談役の意見が経営の方向性に大きな影響を与えていた可能性が高い。このように経営の現場を退いた元経営トップが相談役として経営に影響力を及ぼすこともまた、社長のリーダーシップを阻害する要素になり得るものである（CGSガイドライン48頁参照）。

(2) コンプライアンスの意識の欠如

本件嘱託報酬については、法令違反が疑われるにもかかわらず、その点を検証することなく支給方針を決定しており、本件追加報酬に至っては、会社自身が重

大なコンプライアンス違反の行為を容認したとみなされてもやむを得ない。これらの方針を主導したのは当時の会長と社長であり、これは経営トップによる重大なコンプライアンス違反に他ならない。

経営トップによるコンプライアンス違反は、内部統制を無力化させる極めて重大な問題である。そのため、経営トップの不正行為を是正する役割を担うべきなのは独立した立場の社外取締役であるが、社外取締役は情報が提供されなければ監督機能を果たせない。

経営トップによるコンプライアンス違反行為は、ガバナンス・コンプライアンスという観点からさまざまな形で内部統制システムを工夫したとしても是正が難しく、非常に罪が重いと云わざるを得ない。

(3) 公共事業を担う者としての自覚の欠如

関西電力は、「経営陣・従業員も身を切る覚悟である」ことを対外表明して電気料金を値上げしたにもかかわらず、電気料金の値下げ・復配・従業員の処遇改善の何れも実現されないまま、過去の役員報酬減額分を補填するための本件嘱託報酬の支給だけを先に開始したものであり、公共事業を担う者としての自覚が欠如していたと評価せざるを得ない。

関西電力は、公共的な事業を行う企業としての社会的な責任を負っている。電気事業法の改正により電力自由化が進んだとしても、単なる営利企業という位置づけではなく、極めて重要な公共インフラである電力事業を担う公共性の高い企業であり、社会からも高いレベルの社会的な役割・責務が求められている。そのことを役職員全体が意識し、広く社会全般に求められているコンプライアンスのレベルを超えて、企業としての価値観（企業の理念やフィロソフィー）や行動の基準を誠実に確立していくことが必要である。

2 再発防止に向けた改善策

(1) コーポレートガバナンス体制の整備・運用

(i) 経営陣の意識改革

経営を担う経営陣において、コーポレートガバナンスの意識を高めることが急務である。関西電力において、如何にガバナンスの理解や意識が欠如していたかを自省し、ガバナンスの意義を理解するための研修を徹底的に行う必要がある（たとえば、一年間、経営幹部を対象に、総稼働見込み時間の5%程度をこうした研修に当ててみるなど）。

そして、経営に当たって透明性を確保するという認識を醸成する。本件の本

質的な問題の一つは、密行的かつ内向きに決定されたことと対外的な説明の欺瞞性であり、このような企業風土を払拭し、外部に情報を開示して正々堂々とするという意識を定着させる必要がある。

(ii) 役員等の人事・報酬の透明性確保等

関西電力は、2020年6月に指名委員会等設置会社へ移行し、少なくとも形式的には、人事・報酬等のガバナンスに係る権限を指名委員会及び報酬委員会が掌握することとなる。もっとも、実効的なガバナンスを機能させるためには、これらの委員会を実質的に機能させる仕組み、工夫が必要である。

在任時の役員報酬や退任役員の処遇についてはどうしてもお手盛りの危険が否定できないため、今後は現役役員の報酬だけでなく役員を退任した後の嘱託・顧問の報酬についても報酬委員会に諮り、委嘱する業務の内容や対価の相当性について検証するプロセスを経るべきである。また、本件補填問題で失墜した信頼を早期に回復するためにも、委員会の問題意識を広く公開するなど、より積極的な情報開示を心掛けるべきである。

そのほか、会長・相談役の発言力が強いという企業風土をコーポレートガバナンスの観点から見直すため、社長を業務執行のトップとして明確に位置づけるとともに、社長のサクセッションについては指名委員会で議論し、会長・相談役が不当な影響力を及ぼすことのない仕組みを確立することが重要である。

(iii) 社外取締役の職務を支える体制整備

指名委員会等設置会社へ移行し、独立社外取締役によって構成される委員会に実効的な監督を担ってもらい、取締役会長も独立社外取締役が務めることになる以上、社外取締役の職務を支える体制整備が必須である。具体的には、監督のために必要な情報を提供する仕組みを整え、社外取締役の指示に基づいて行動するスタッフ・組織を設けることが必要となる。

今般、関西電力では取締役会及び取締役の職務執行を支える組織として、取締役会室を設置しているが、この取締役会室は単なる取締役会事務局ではなく、取締役会長を初めとする独立社外取締役の職務執行を支えるという意識で働くことが重要である。

さらに、社外取締役による監督機能というものは、適切な情報がなければ発揮されないということも意識してもらう必要がある。社外取締役による監督機能は、情報を遮断してしまえば簡単に形骸化させることができる。そのような形骸化を防ぐためには、社外取締役を支える体制をしっかりと構築し、その体制を支える職員が社外取締役に適切な情報を報告することの重要性をきちんと

認識して職務を遂行することが極めて重要である。

(iv) 執行側経営陣の権限の適切な設定

指名委員会等設置会社に移行したことに伴い、業務執行の決定については、広範に執行役への委任が可能となるが、どこまでの範囲でかかる委任を行うかは、取締役会が自ら決定する必要がある。

金品受取問題や本件補填問題が生じたからといって、徒に執行側への委任範囲を保守的に捉えすぎると、経営の効率性が阻害され、萎縮効果も生じてしまう。社外取締役が主役となる取締役会において決定すべき業務執行の範囲がどこまでであるべきか（どこまでを執行役の判断に委ねるか）という点について、取締役会において適切に議論し、決定する必要がある。

(2) コンプライアンス体制の整備・運用

(i) 情報の作成・保存の体制整備

役職員の職務の執行に際し、情報を作成・保存する体制を改めて整備すべきである。

本件嘱託に関しては、秘書室のごく限られた役職員のみが会長の意向を受けて検討を進めたため、残存していた資料が断片的であり、データはサーバー等ではなく、個人の判断で作成した CD-R に保存されるなど、事後の検証に十分とは言えない状況にあった。取締役会、執行役会議、各種委員会のような公式な会議体のみならず、役員意思決定の判断プロセス、打合せ、上席者からの指示等に関しても、適切に記録が残るようにし、職務上作成した資料の保存場所等を含め、明確に執務ルール化すべきである。

(ii) 内部監査等の実効化

実効的な内部監査の体制構築も重要であり、経営トップを含む全ての業務を内部監査の対象とし、コンプライアンスの徹底を図るためには、経営監査室と監査委員会の連携をより一層深めていく必要がある。経営トップによるコンプライアンス違反については、経営監査部による監査といったいわゆる内部統制システムだけでは対処できず、独立社外取締役を中心とした監査委員会による監督機能は必須である。そのための情報提供という重要な役割の一環を担うのが経営監査室であることを十分に意識して職務に当たることが求められる。

なお、監査委員会においても、そのような問題意識を踏まえた監査が行われることを期待したい。

(3) 公共事業を担う者としての認識の整理と再自覚

現在の電気事業法の下における電気事業者としての「公共性」についても、認識を整理する必要がある。電力自由化の状況も踏まえつつ、様々なレベルの「公共性」の意味について考え、議論し、整理した上で、それを担う企業としての責任を再自覚する必要がある。それが関西電力にとってのコンプライアンスの意味を考える契機となる。

(4) 定期的モニタリング

改善状況について、定期的なモニタリングを継続することが必要である。また、取締役会、及び各委員会の実効性は、外部専門家の意見も聴取の上、実施することが望ましい。常に、外部からの評価に晒されているということは、内向き思考を改めることにもつながるし、取締役会が主体的に改善を促進する姿を示すことは企業風土に好影響をもたらす。

第4編 結語

本件補填問題に関しては、既に第三者委員会報告書に記載されている上、監査役会が独自に設置した「取締役責任調査委員会」からも報告書が提出されているが、当委員会としても、この問題は関西電力にとって非常に重要な問題であると認識し、独自に徹底的に調査し、問題点を追究することとした。その意図は、①本件補填問題というユーザー・株主・従業員に対する裏切り行為を前にして、関西電力が一から出直して企業改革を果たすためには、事実関係を徹底的に調査し、全てのステークホルダーに開示する必要があること、②金品受取問題に続く本件補填問題について、その真の原因を究明し、新しい価値観の構築の基礎とすべきであると考えたことである。

本報告書は、関西電力の問題をさらけ出してしまうものであり、当面は関西電力に対する更なる批判を招くことになるが、それらの批判を正面から真摯に受け止め、批判の中から自分達に足りなかったこと、間違っていたことを学び、とことん深くまで考えることで、社会からの信頼を取り戻し、役職員の方々の仕事、そして会社への誇りを取り戻す第一歩としたいと思っている。それが新しい「コンプライアンス憲章」の中核をなすはずである。

当委員会はその一助をなすことがミッションであり、そのために本報告書を作成したものである。

以上