

調査報告書（概要）¹

第1編 本調査の概要

1 本調査の背景と目的

本調査は、以下の3つの事案に関するコンプライアンス上の問題について、当委員会が実施した調査の結果を報告するものである。

(1) A倉庫問題

関西電力は、2007年4月以降、関電プラントを通じて、当時の高浜町の町議であった地元議員A氏が代表取締役を務めるA社から、倉庫を賃借していた。

関西電力によるA倉庫の賃貸借に関しては、2012年2月24日付の毎日新聞記事において、周辺相場の約2倍の賃料で賃借していたなどと報道され、2013年1月以降に実施された大阪国税局による税務調査において調査対象とされた後、複数回にわたり、賃料の減額が行われたという経緯がある。その後、2020年9月になって、再びA倉庫の賃貸借契約に関して不透明な経緯がある旨の外部からの指摘があり、調査・公表を求められた。

(2) 土砂処分問題及び土地賃借問題

① 土砂処分問題

関西電力は、2013年7月に施行された新規制基準に伴い、各原子力発電所において安全対策工事を実施しており、それに伴い大量の土砂処分工事も必要となる場所、多くの工事案件で、元請（ゼネコン）が吉田開発に発注し、吉田開発が地元業者（処分業者）に発注するという本件スキームが採用されていた。

本件スキームに係る土砂処分工事のうち14件の工事に関して、2019年10月より開始された本件国税調査において、元請（ゼネコン）が関西電力との間で契約した土砂処分単価（3400円/m³）と同額で吉田開発に発注し、吉田開発が地元業者に2380円/m³で発注しているとして、(i)関西電力が元請（ゼネコン）からの発注先・発注単価に関与しているのではないか、(ii)吉田開発の業務実態が確認できないのではないか、(iii)関西電力の発注単価と吉田開発の発注単価の差額（1020円/m³）は、森山氏との関係を円滑にするための支出であり交際費ではないか、という指摘を受けた。

¹ 本概要における略語は、調査報告書本文における略語のとおりである。

② 土地賃借問題

関西電力は、2016年7月以降、福井県高浜町において隣接する3つの区画を賃借しており、そのうち土地A及びCを吉田開発と同一経営者の会社である吉田開発関連X社から、土地Bを柳田産業から賃借していた。

本件土地賃借に関しては、本件国税調査により、(i)土地の必要性に疑義がある(実際は活用していないのではないか)、(ii)賃料について森山氏に50万円/月と情報提供した後に120万円/月となっており、差額は森山氏との関係を円滑にするための支出であり、交際費ではないか、という指摘がされた。

2 調査事項

(1) A倉庫問題

高浜発電所の資機材倉庫(A倉庫)の賃借に関し、森山氏との関係を損ねない等の理由から、当社(関西電力)がコンプライアンス上問題となる行為を行っていないかどうか

(i) A社(代表:A氏)との、資機材倉庫(A倉庫)の賃貸借契約の締結・賃料更改に当たり、不適切な行為がなかったか

(ii) B社(代表:** [A氏親族])及び森山氏の関与の有無及びその内容等

(2) 土砂処分問題及び土地賃借問題

国税調査の対象となった下記「土地賃貸借取引の件」と「土砂処分の件」(これらに附帯若しくは関連し、又は類似する一切の事項及び事案を含む)につき、違法又は不適切その他コンプライアンス上の問題点の有無を調査すること及び(問題点があると判断された場合には)その原因の究明と改善策の提言をすること

(i) 土地賃貸借取引

吉田開発関連X社及び柳田産業を賃貸人、当社を賃借人とする高浜町** [地名]地区の土地の賃貸借に係る取引

(ii) 土砂処分取引

新規規制基準施行以降(2013年以降)に当社が実施した原子力安全対策工事等で生じる土砂の処分に係る取引(その全部又は一部の下請取引、孫請取引等を含む)

3 本調査の方法

当委員会は、関係資料(本件社内調査報告書及び本件第三者委員会調査報告書等

の公表資料、関西電力の取締役会等の会議体の議事録、関西電力の各種社内規程類、稟議書・方針書・委嘱状等の文書、手控え等）を精査・検証した。

また、関西電力の役職員合計 125 名及び関電プラントの役職員合計 33 名の業務用パソコンのデータ並びに各社のメールサーバー等に保存されていたこれらの役職員の電子メールデータを保全し、キーワードを用いた検索によって抽出されたデータを精査・検証した。

さらに、当委員会は、関西電力の役職員及び元役員等合計 33 名に対し、合計 38 回ヒアリング調査を実施したほか、土砂処分問題に関連して、ゼネコン各社に対し、質問状の送付を行い、全社から回答を受領した。

当委員会は、2022 年 4 月 20 日開催の委員会において、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

第 1 章 土砂処分問題について

1 元請（ゼネコン）からの発注先・発注単価に対する関西電力の関与

(1) 本件添付資料について

関西電力は、本件国税調査により、第三者委員会により事前発注約束等の関連資料と認定された本件添付資料（大飯発電所の幹部発信の 2014 年 8 月 28 日付メールの添付資料）の提出を求められていたところ、当委員会の調査の結果、以下の事実経緯が判明した。

まず、大飯発電所では、2013 年 12 月頃、森山氏から次年度（2014 年度）における吉田開発への発注金額を 10 億円とするよう要求された。その後、大飯発電所の幹部は、2014 年 1 月 10 日に森山氏と面談し、「大飯発電所内工事の計画について（案）」と題する資料を交付した上、大飯発電所で実施予定の**〔工事件名〕により発生する残土処分の一部を吉田開発に発注すること、土砂量は約 6 万 m³、最終処分費用は約 2 億円となることを説明した。

続いて、大飯発電所の幹部は、2014 年 3 月 14 日、森山氏と面談し、「大飯発電所内工事の計画について」と題する資料を交付した上、平成 27 年度以降に吉田開発へ発注する予定の土砂処分工事について説明した。この資料は 2014 年 1 月 10 日に森山氏に交付した資料と同じ書式で作成されており、ここで列記された各工事は、元請となる発注予定先は「未定」、その金額も「未契約」であるにもかかわらず、地元下請企業（一次）は「吉田開発」、その発注金額は合計で「約 330 百万円」と記載されている。

その後、大飯発電所の幹部は、2014 年 8 月 28 日、原子力事業本部の役職員に対

し、森山氏との過去の交渉経緯をまとめた「これまでの経緯」と題する資料、大飯発電所が森山氏に交付した過去の資料（2014年1月10日・同年3月14日に交付した資料）のほか、次回会合（2014年9月30日）に森山氏に交付する予定の資料として本件添付資料を添付して、メールを送信した。本件添付資料は、2014年1月10日及び3月14日に森山氏に交付した資料と同じ書式で作成されており、2014年3月14日の資料の備考欄の記載を一部削除したものである。

以上に加えて、大飯発電所の幹部は、森山氏との上記各面談の直前に原子力事業本部の幹部及び役職員と面談し、森山氏へ説明する内容（吉田開発へ発注する工事）及び交付する資料について相談・協議していたことが認められる。

以上の経緯に照らすならば、関西電力は、森山氏から2014年度に吉田開発に対して2億円分の工事を発注するよう要求され、森山氏に対して吉田開発各年度の発注予定金額（1事業年度当たり2億円）を約束したという認識の下、定期的に森山氏に対して発注予定工事の概要を報告（情報提供）しており、本件添付資料は、森山氏に対して交付する予定で準備していた資料（平成27年度・28年度に吉田開発へ発注すると約束した工事の一覧表）であると認めるのが相当である（本件第三者委員会調査報告書が指摘する「本件事前発注約束」の1つである。）。

(2) 土砂流出トラブルについて

関西電力の当時の担当者らは、土砂流出トラブル²を契機として、土砂処分をゼネコン任せにするのではなく地元企業に参与してもらう必要があると考え、土砂流出トラブルで辛酸をなめた吉田開発が適任であると認識したと主張している。

しかし、当委員会による調査によれば、当該土砂流出トラブルを契機として吉田開発を介在させる本件スキームが採用されるようになったことは事実であるものの、その理由は、吉田開発に監理業務を任せることで円滑な土砂処分を進めるためというより、森山氏に対する事前発注約束（吉田開発に対して平成26年度に2億円分の工事を発注すること）を守るためであった可能性が高いと考えられる。

土砂流出トラブルが発生したA処分場には、高浜発電所における**〔工事件名〕により発生した土砂だけでなく、大飯発電所における**〔工事件名〕により発生した土砂についても搬入・処分される予定であり、これは2014年1月10日に大飯発電所の幹部が森山氏に対して吉田開発への発注を約束した工事の1つであった。ところが、土砂流出トラブルによりA処分場への土砂搬入ができなくなり、吉田開発が代替として主張する土砂処分場（**〔地名〕用地）については擁壁工事

² 関西電力がゼネコンに対して高浜発電所における**〔工事件名〕を発注し、ゼネコンが吉田開発に対して土砂処分を発注していたところ、2014年4月頃、吉田開発が土砂を搬入していたA処分場にて周辺に土砂が流出するという事故が発生し、高浜町及び周辺住民からクレームが入り、A処分場への土砂の搬入を中止・中断せざるを得なくなったというトラブルを指す。

の費用負担の折り合いがつかず、それを解決しない限り土砂を搬入することはできなかった。そこで、関西電力では、大飯発電所の工事によって発生する土砂については、おおい町地元業者 a 社が管理する土砂処分場（**〔地名〕等）へ搬入することとし、監理業務名目で吉田開発を介在させる本件スキームを検討した。

その際の検討資料によれば、本件スキームを採用するケースについて「ゼ→Y→*〔アルファベット〕 全て中抜き案」と記載され、吉田開発の請負額は206,000,000円であることが確認されていた。また、当該資料を添付した社内メールには「差額900円/立米(3400円-2500円)もあればY開発もOKを出すのではと考えます」「何の努力もなしに、4000万円以上の利益を得ることが可能なので、Y開発にとって悪い話では決してありません」と記載されていた。

そのほか、A 処分場における土砂流出トラブルを受けて吉田開発による土砂処分を止めるべきかどうかを検討していた原子力事業本部の役職員も、「M氏(森山氏)との約束はちゃんとできるようになってから果たす(ボリュームは確保できるはず)」などと記載されたメモを残している。

以上の経緯に照らすならば、土砂処分工事において本件スキームが採用されるようになった理由は、吉田開発に監理業務を任せることで円滑な土砂処分を進めるためではなく、森山氏に対して吉田開発へ発注することを約束していた土砂処分工事に関して土砂流出トラブルが発生し、吉田開発の管理する土砂処分場へ搬入できなくなったことから、約束していた吉田開発への発注金額(2億円)を守るため、代替の土砂処分場を管理する地元業者とゼネコンの間に吉田開発を介在させる本件スキームを採用したと認めるのが相当である。

(3) 関西電力からゼネコンへの指示について

関西電力の当時の担当者らは、土砂処分工事について、ゼネコンから先の発注については関与していないと主張している。

しかし、当委員会による調査によれば、以下のとおり、関西電力からゼネコン及び地元業者に対して発注先及び発注単価を指示していたに等しい状況であったと認められる。

① 発注先の指定について

当委員会の調査の結果、前述した土砂流出トラブルを契機として本件スキームを採用することを検討した際、大飯発電所の役職員からゼネコン及び地元業者に説明して内諾を取り付けたことを報告するメールが発見されており、この経緯について、ゼネコンの1社から、当該案件において関西電力担当者より吉田開発を一次下請として使用するよう口頭で指示があり、土砂流出トラブルにかかわら

ず、それ以降はゼネコンと地元業者の間に吉田開発を入れるという認識であったとの回答があった。

また、関西電力がゼネコン各社に対して土砂処分候補地を調査するように依頼した文案には「可能な限り地元協力会社である吉田開発を使いたいので、候補地毎に吉田開発をどのように活用できるかもあわせて教えて欲しい」「活用例 おおい町地元業者 a 社のスキームのように、間に入れる??」などと記載されている。

さらに、当委員会からゼネコン各社へ一次下請として吉田開発を選定した理由を照会したところ、一部のゼネコンから、関西電力からの指示あるいは強い推薦があったという回答があったほか、地元企業を使うよう指示があり、地元企業といえば吉田開発という流れがあったという回答もあった。

以上のとおり、関西電力は、少なくとも一部のゼネコンに対して明示的に吉田開発を一次下請として使うよう指示しており、明示していなくても地元企業を使うように申し渡すことで黙示的に吉田開発を使うよう指示していたものと認めるのが相当である。

② 発注単価の指定について

当委員会からゼネコン各社に対して、関西電力がゼネコンに対して吉田開発への発注単価（3400 円/m³）を指示していたかどうかについて照会したところ、一部のゼネコンから指示があったという回答があった。そのほか、吉田開発が他ゼネコンとの取引実績を前面に出しており、交渉余地そのものが少ないというのが実情であったという回答があった。

それに加えて、関西電力では、本件スキームを検討した際、ゼネコンから吉田開発への発注単価を 3400 円/m³、吉田開発から地元業者への発注単価を 2380 円（3400 円×0.7）～2500 円/m³と想定し、吉田開発に対して発注単価の差額についても説明していたものと考えられる。

そうであるとすれば、関西電力は、吉田開発がゼネコンに対して 3400 円/m³の単価を強く主張することを想定しながら、ゼネコンに対して吉田開発を使うよう指示していたことになり、発注単価についても明示的又は黙示的に指示していたに等しい状況であったといわざるを得ない。

③ 本件スキームについて

以上のとおり、関西電力からゼネコンに対する発注先・発注単価の指示については、明示的又は黙示的に行われていたと認めるのが相当であるが、それに加えて本件スキームの全体像（吉田開発が地元業者に対して受注単価の約 70%の金額

で発注していたこと)まで説明していたとは認められない。

しかし、当委員会の調査の結果、関西電力では、森山氏からの発注要求を受けて、2015年1月以降、吉田開発以外の地元業者やゼネコンが提案する各候補地について、吉田開発が関与することが可能かどうかという検討を開始しており、吉田開発以外の地元業者が管理する土砂処分場候補地を利用する場合であっても、なんとか吉田開発を関与させるべく、地元業者と交渉していた事実が認められている。実際、関西電力の担当者らがゼネコン及び地元業者と面談し、本件スキームで土砂処分工事を進めることや発注単価について説明し、了解を取った旨を報告するメールが多数発見されている。

これらの事情も合わせて考慮するならば、関西電力では、安全対策工事が本格化する2014年後半から2015年にかけて、土砂流出トラブルに際して採用した本件スキームを広く土砂処分全般について採用する方針を決め、ゼネコン及び地元業者に対して必要な範囲で指示又は依頼を行うことで、本件スキームに従って土砂処分工事を進めていたものと認めるのが相当である。

(4) 森山氏と吉田開発の関係について

関西電力の当時の担当者らは、森山氏から吉田開発への発注を要求されていたことや森山氏に対して吉田開発への発注予定等を説明していたことを認めつつ、それに影響されることなく是々非々で土砂処分を進めていたと主張している。

しかしながら、森山氏の要求に対する関西電力の一連の対応を見る限り、関西電力が本件スキームを採用した背景には、吉田開発への発注を強く要求する森山氏の存在が大きく影響していたものと認めざるを得ない。

前述したとおり、そもそも本件スキームを採用したきっかけは、大飯発電所が森山氏に吉田開発への発注を約束していた土砂処分工事に関して、土砂流出トラブルにより吉田開発が管理していた土砂処分場(A処分場)へ土砂を搬入することができなくなり、約束していた吉田開発への発注金額(2億円)を守るために監理業務名目で吉田開発を介在させることになったものと認められる。

その後、関西電力は、2015年1月13日、森山氏に対し、高浜・大飯の両発電所における土砂処分に関して、吉田開発に土砂の運搬・処分の監理業務を委任すると説明しており、かかる森山氏への説明とほとんど同じタイミングで、土砂処分候補地ごとに吉田開発を関与させられるかどうかの検討を開始している。

それ以降、関西電力では、定期的に森山氏に対して吉田開発・塩浜工業に対する土砂処分工事の発注状況を報告するようになっているが、このように森山氏への説明が必要となった背景事情について、高浜・大飯発電所の安全対策工事で発生する大量の土砂に目を付けた吉田開発が森山氏を前面に立てて挑んできており、土の処分について森山氏の納得が要ることになったとして「ほとんど脅し」とであると記載

された社内メールも残っている。

さらに、関西電力では、かかる定期報告に際して森山氏に交付した資料どおりに土砂の発注が行われているかどうかについて、森山氏に交付した資料と土砂部会で作成した資料を照らし合わせて、「約束の土砂量（金額）」を満たしているか（不足はないか）という事後的な確認作業まで行っていた。

かかる事実経緯のほか、吉田開発には監理業務を任せるにふさわしい適性がなかったと考えられることを勘案すると、関西電力が多くの土砂処分工事において本件スキームを採用したのは、森山氏からの要求に応じて吉田開発への発注金額を確保するため、A 処分場の土砂流出トラブルによって考え出した本件スキームを、高浜・大飯発電所の安全対策工事に伴う土砂処分全般に関して採用することとなった可能性が高いといわざるを得ない（フォレンジック調査により発見された「大事な引継書（H30. 6. 27 引継）」と題する資料の記載内容とも整合する。）。

(5) 小括

以上の次第で、関西電力では、森山氏から吉田開発に対する土砂処分工事の発注を強く要求され、発注を約束せざるを得なかったことから、監理業務名目で吉田開発へ発注するべく本件スキームを採用することとし、ゼネコン及び地元業者に対して必要な範囲で発注先・発注金額を明示的又は黙示的に指示することで、土砂処分工事が本件スキームに従って進められるようにコントロールしていたものと認められる。

2 吉田開発の業務実態

(1) 本件における監理業務の必要性

関西電力の当時の担当者らは、吉田開発が地元対応等の一定の監理業務を行っていたと主張しており、当委員会が行ったゼネコン各社に対する照会においても、吉田開発が一定の監理業務を行っていたと回答している。

確かに、関西電力が進めていた安全対策工事によって発生する土砂を適切に運搬・処分するためには一定の監理業務が必要と考えられるものの、当委員会の調査によれば、本件においては、関西電力自身が上記業務の大半を行っていたものと認められ、わざわざ外部の業者に監理業務を発注する必要性があったのかどうかについては疑問が残るといわざるを得ない。

例えば、A 処分場の土砂流出トラブルについても、吉田開発は無責任な姿勢に終始し、最終的には関西電力が中心となって地元対応等を行っているほか、その後に安全対策工事が本格化するに当たり、土砂処分場候補地を管理する地元業者と交渉し、土砂の搬入・処分先を調整していたのも関西電力である。また、ゼネコンから

回答を受けた大飯発電所における土砂処分先選定の流れに照らすならば、いわゆる監理業務と考えられる業務は関西電力から指示を受けた元請（ゼネコン）又は土砂の運搬・処分を受注した地元業者でも対応可能であり、実際に一部対応していたものと考えられる。

それに加えて、後述するとおり、関西電力がA氏との間でA倉庫の賃借料の減額交渉を開始し、賃料減額の代替策としてゼネコンから直接B社に対して一括発注すること（すなわち、本件スキームから吉田開発を外すこと）を提案した際、吉田開発が監理業務を行わないことによる影響等を検討した形跡は一切認められず、関西電力においては、2017年当時、吉田開発が監理業務を担当することの必要性をほとんど感じていなかったものと認められる。

以上の点を勘案すると、土砂処分工事に関してわざわざ外部の業者に監理業務を発注する必要性があったのかどうかについては疑問が残るといわざるを得ない。

(2) 吉田開発には監理業務を担当する適性が認められないこと

仮に監理業務を外部業者に発注する必要性が認められるとしても、吉田開発に関しては、その技術力のなさ、地元での悪評、無責任さなどを指摘する社内メールが多数残っており、これらのメールに照らすならば、吉田開発が監理業務を任せただけの適性を備えた企業であるとはおよそ認められない。

また、関西電力職員と地元業者とのやりとりからも、吉田開発に監理業務を担当する適性がないことを双方当事者が認識しつつ、何らかの事情から本件スキームを採用せざるを得ないことを関西電力が地元業者に説明し、地元業者が不承不承了解したという事実経緯が読み取れる。

そのほか、吉田開発のことをゼネコンが技術指導を行う必要がある企業であると認識していたことをうかがわせる社内メール等も残されていること等を勘案すると、仮に関西電力において土砂処分を円滑に進めるために監理業務を委任する必要性があったとしても、どうして吉田開発を起用する必要性があったのかについては疑問を感じざるを得ない。

(3) 小括

以上の次第で、関西電力における安全対策工事に伴う土砂処分工事に関しては、わざわざ外部の業者に監理業務を発注する必要性があったのかどうかについては疑問が残るといわざるを得ず、仮に監理業務を外部業者に発注する必要性が認められるとしても、吉田開発に監理業務を担うだけの適性があったとは認められない。やはり、森山氏から吉田開発に対する土砂処分工事の発注を強く要求され、発注を約束せざるを得なかったことから、監理業務名目で吉田開発へ発注した可能性が高い

と考えられる。

なお、吉田開発が各土砂処分場に関して何らかの監理業務を行っていた可能性はゼロではないものの（一部ゼネコンからその旨の回答がある。）、後述する発注単価の差額を監理業務の対価として正当化するだけの監理業務の実態があったと認めることはできない。

3 関西電力の発注単価と吉田開発の発注単価の差額の合理性

(1) 本件スキームの検討に当たり、吉田開発の純利益の額を検証していたこと

関西電力が本件スキームを検討するに至った背景には、土砂流出トラブルで予定していた吉田開発の土砂処分場が使えなくなり、安全対策工事をスケジュールどおり進めるためには別の地元業者が管理する土砂処分場へ土砂を搬入する必要がある一方で、森山氏に約束した吉田開発に対する発注金額（2億円）を守らなければならなかったという事情があると推察される。

そうした中、関西電力の担当者らは、本件スキームを含む3通りの案を検討するに当たり、本件スキームにおける吉田開発の請負額（3400円/m³）と支払額（2500円/m³）を想定した上で吉田開発の純利益の額まで計算し、「差額 900円/立米（3400円-2500円）」「何の努力もなしに、4000万円以上の利益を得ることが可能」なので、吉田開発も本件スキームを了解するだろうという見通しを立てていた。

すなわち、関西電力としては、安全対策工事をスケジュールどおりに進めるためには、吉田開発に自社に対する土砂処分工事の発注というスキームから監理業務としての発注というスキーム（本件スキーム）への変更に応じてもらわなければならなかったため、吉田開発に利益が生じるように発注単価を設定した可能性が高いと考えられる。

(2) 地元業者の受注金額（2000円台）を認識しつつ本件スキームを採用したこと

関西電力は、2015年1月以降、高浜・大飯発電所における土砂処分全般について本件スキームを採用することの検討を行い、地元業者に対して本件スキームを受け入れ可能かどうかの確認を取った際、各地元業者が発注単価 2000円台で土砂処分工事を引き受ける意思があることを確認している。

原子力発電所の稼働停止により業績が悪化していた関西電力では、安全対策工事に係る莫大な工事費用を少しでも縮減したかったはずであり、地元業者に対して直接発注すれば 2000円台で土砂処分工事を進めることができるとわかっていたにもかかわらず、どうしてわざわざ吉田開発を介在させて、高い発注単価（3400円/m³）を支払っていたのか、その理由は全く説明がつかない。

それに加えて、前述したとおり、吉田開発は監理業務を任せただけの適性（技術力・地元の信用）を備えておらず、わざわざ吉田開発に監理業務を委任する必要性があったと考え難いことを考慮すると、関西電力が本件スキームを採用したことについて経済合理性の観点から説明することは困難であり、森山氏からの強い要請の影響があった可能性を否定できない。

(3) 運搬単価の値上げの代わりに B 社に対する直接発注スキームを提案していること

関西電力では、A 倉庫の賃料減額交渉において、賃料減額の補填として B 社に対して土砂運搬・処分工事を発注することを提案したところ、B 社の役員より土砂運搬単価を 1000 円/m³値上げしてほしいと要望され、社内で検討した結果、土砂運搬単価はそのままとする一方で、本件スキームから吉田開発を外し、ゼネコンから B 社に直接発注する案を提案・合意したという経緯が認められる。ゼネコンから B 社に対して直接発注するという提案は、B 社に対して「ゼネコンから吉田開発への発注価格」で発注することを意味しており、かかる事実経緯は、本件スキームで吉田開発が受領していた発注単価の差額（3400 円/m³－2380 円/m³）が、運搬単価の値上げ（1000 円/m³）と比較検討するに値する「利益」であることを端的に示しているといえることができる。

(4) 小括

以上の次第で、関西電力の元請（ゼネコン）に対する発注単価（3400 円/m³）が不相当に高額であったとまで認定することはできないものの、関西電力は、元請（ゼネコン）が吉田開発に発注する金額（3400 円/m³）と吉田開発が地元業者（処分業者）に発注する金額（2380 円/m³）の間に大きな差異があることを認識しながら、あえて本件スキームを採用していたものであり、この差額が監理業務の正当な対価ではなく、根拠のない利益として吉田開発に渡っていると認識していたといわざるを得ない。

4 コンプライアンス上の問題点

(1) 吉田開発に対する監理業務の発注プロセス・発注金額の合理性

① 吉田開発に対する監理業務の発注の必要性

関西電力では、本件対象工事を含む多くの土砂処分工事において、安全対策工事を発注する元請（ゼネコン）と土砂処分を行う地元業者の間に監理業務として吉田開発を介在させる本件スキームを採用する方針を決定し、ゼネコン及び地元

業者に対して必要な範囲で指示又は依頼を行うことで、土砂処分工事が本件スキームに従って進められるようにコントロールしていたものと認められる。

しかし、吉田開発に関しては、関西電力社内のみならず地元業者の間でも、その技術力のなさ、地元での悪評、無責任さなどが指摘されており、わざわざ監理業務を任せるに足りる適性を備えていたとは到底認められないこと、A 倉庫の賃料減額交渉に当たり、吉田開発に監理業務を任せることなく B 社に直接土砂処分工事を発注するに当たり、監理業務の必要性について一切議論された形跡がないこと、ゼネコン各社への照会結果等を見ても吉田開発の業務実態について明確な証跡は認められていないことなどの事情に照らすならば、土砂処分に関してわざわざ本件スキームを採用して吉田開発に監理業務を任せる必要性があったとは認められず、吉田開発が真に監理業務を行っていたのかどうかについても、少なくとも、本件において吉田開発が受け取っていた利益（ゼネコンから吉田開発への発注単価と吉田開発から地元業者への発注単価の差額）を正当化するだけの業務実態があったとは認められない。

② 監理業務の発注プロセス・金額の合理性

関西電力は、吉田開発には監理業務を任せるに足りる適性が認められないことを十分に理解しながら、あえて本件スキームを採用して元請（ゼネコン）から吉田開発への発注金額（3400 円/m³）と吉田開発から地元業者（処分業者）への発注金額（2380 円/m³）の差額分が吉田開発の利益となることを容認していた。その背景には、森山氏及び吉田開発からの強い要求があったことがうかがえる。

かかる監理業務の発注プロセスには明らかなコンプライアンス違反が認められ、監理業務の対価（発注金額の差額）には合理性が認められない。

(2) 経営陣の関与・認識について

以上のとおり、関西電力では、森山氏及び吉田開発の要求に応じて本件スキームを採用したものと認められるが、その検討過程において、関西電力の経営陣（取締役・執行役員ら幹部社員）が関与していたのかどうかについては、関与を示す明確な証拠は発見されていない。

しかしながら、森山氏からの要求については、各原子力発電所の現場レベルで対応していたわけではなく、原子力事業本部の幹部及び役職員らと事前に相談しながら、回答内容を決定していた。また、関西電力では、遅くとも 2014 年 12 月 25 日以降、定期的に土砂部会が開催され、土砂処分場ごとに吉田開発を監理業務名目で関与させることが可能かどうかの検討が行われており、その打合せ内容については、その都度、原子力事業本部長ら幹部を含む役職員らに対してメールで報告されてい

た。さらに、A 倉庫の賃料減額交渉においても、B 社からの土砂運搬単価の値上げ要求に対し、土砂処分工事の発注スキームから吉田開発を外して B 社に対して直接発注することで最終決着するまでの検討内容が、原子力事業本部長らに対し、都度報告されている。

これらの事情に照らすならば、関西電力の経営陣のうち、少なくとも森山氏対応について相談を受けていた原子力事業本部の幹部らは、吉田開発に対して発注単価の差額相当額の利益を供与することになるという認識を有しつつ、森山氏及び吉田開発の要求に応じて本件スキームを採用した可能性が高い。また、原子力事業本部長においても、上記の認識を共有しながら、本件スキームを採用することを黙認していた可能性が高いと考えられる。

ただし、上記役職員らは、金品受領問題が発覚した後に関西電力の取締役又は執行役員を退任しており、当委員会として土砂処分問題に関するヒアリングを行っていないため、本報告書において、原子力事業本部長らの関与・認識について結論は付さないこととする。

第2章 土地賃借問題について

1 本件土地賃借の必要性

本件土地は実際に駐車場として利用され、2021年1月22日の時点においても駐車場及び資機材置場として現に利用されている以上、本件土地賃借の必要性がなかったとまでは認められない。

しかし、関西電力は、少なくとも森山氏から土地Aを賃借するように要請される以前には、土地Aを駐車場等として利用する計画を具体的には有していなかった。2015年2月12日の時点における森山氏に対する説明資料において、土地Aを駐車場等として活用することは「実態を踏まえると難しい。」と明確に記載されていたにもかかわらず、わずか2週間後の2015年2月26日時点で、「搬入予定量減少の場合は、資機材置場または駐車場としての活用を検討」するよう方針が変わり、直後の2015年3月1日には、突如として、「森山氏の要請があった」ことを理由として、「駐車場として活用する方向」が示されるに至っている。

なお、関西電力によれば、土地Aの駐車場等としての活用については、2015年2月5日以降の高浜町による要請を受けて計画されたものであるとのことである。しかし、その後における関西電力社内の検討状況等に照らすならば、高浜町の要請に伴って土地Aを整備する必要性が生じた側面があることは否定されないとしても、関西電力では、駐車場等として必要だから土地Aを賃借しようとしていたものではなく、森山氏からの要請を契機として土地Aを賃借する方針が決まり、後付けで駐車場として利用する方針が決定されたものであると考えられる。

2 森山氏に情報提供した賃料（50万円）と実際の賃料（120万円）の差額の合理性

(1) 本件で実施された算定の妥当性

① 本件で実施された算定の概要

本件算定は、原子力事業本部の役職員により「比準による算定」手法を用いて実施されており、その概要は以下のとおりである。

本件では、まず、基準地を福井県大飯郡高浜町和田 111 宇地蔵筋 4 番（本件基準地）と定め、本件基準地は算定対象地（土地 A）の近接地域であるとの判断の下、比準価格算定表の注 3 の記載に従い、地域要因の比較はせずに個別要因の比較のみを行っている。個別要因の比較の詳細は本件の比準価格算定表の別紙「個別的要因算定表 1（住宅地）」に記載のとおりであり、算定対象地は住宅地であるという判断を前提として、住宅地用の算定表を用いて個別要因の比較を実施した。その結果、個別要因の補正率は 71.4%となり、本件基準地の価格である 31,800 円/㎡の 71.4%である 22,705 円/㎡が算定結果となった。

なお、比準価格算定表においては、「対象地付近に路線価等がある場合は、比準価格との均衡が保たれているか確認すること。」（注 5）、「均衡していない場合の説明等を記載する。」（注 6）と規定されているが、本件は「対象地付近に路線価等がある場合」に該当しないことから、均衡の確認は実施されなかった。

② 本件算定の妥当性に関する検討

当委員会は、本件算定が各種社内規程に適合するものであるかについて、関西電力より説明を受ける一方、不動産鑑定士から本件鑑定書及び本件意見書を取得した。それらを踏まえた当委員会における検討結果は、以下のとおりである。

ア 土地等評価取扱要綱指針との整合性

関西電力の説明によれば、本件で比準による算定を実施することが許容される根拠は、土地等評価取扱要綱指針の 2. (2) の①（送電線路用地の取得および権利の設定）あるいは②（水力発電所のダム等の用地の取得および権利の設定）³又は 2. (3)（工事用地を借地する場合）に該当することによることである。

また、2. (3) は「工事用地を借地する場合の土地・建物等の評価に当たっては、……固定資産税評価額÷0.7」という評価も「可とする」と定めているとこ

³ 土地等評価取扱要綱指針 2. (2) は、2. (2) に掲げる事項に該当する場合には、原則として算定を「比準により行うことができるものとする。」旨を定めている。

ろ、「可とする」との文言からして、比準による算定方法によることを排除していないし、また、「可とする」と定めるにすぎず、かかる評価・計算を強制するものでもないから、本件において比準による算定が実施され、「固定資産税評価額÷0.7」(2.(3)②)という計算が行われていないとしても、土地等評価取扱要綱指針に違反しているとはいえない。もっとも、比準価格算定表の注5に照らし、比準価格(計算結果)と「固定資産税評価額÷0.7」との均衡を確認する方が望ましいとはいえるとのことである。

これに対し、本件意見書によると、本件土地賃借は土地等評価取扱要綱指針2.(3)にいう「工事用地を借地する場合」に該当し、「固定資産税評価額÷0.7」との計算を実施する必要がある。該当地の固定資産税評価額がわからなくとも近隣の固定資産税標準宅地は簡単に聴取可能であり、ここから推定することが可能であるから、このような方法により推定した固定資産税評価額を基に、固定資産税評価額÷0.7との計算を実施せず、また、当該計算結果と本件算定結果について何の検討もしていないことは著しく不合理であるとのことである。

当委員会としても、土地Aは送電線路用地及び水力発電所のダム等の用地として賃借したものではないから、2.(2)の①又は②に該当するという解釈は採り得ず、2.(3)にいう「工事用地を借地する場合」に該当すると考える。

そして、条文構造上、2.(2)及び2.(3)は、要件も効果も異なっており、それぞれ別個の視点・理由から設けられた原則規定2.(1)（「土地・建物等の評価に当たっては、不動産鑑定会社による鑑定評価を原則とする。」）に対する例外規定であると解されるため、2.(3)に該当する場合には当然に2.(2)も適用することができる（比準による算定を行うことが許容される）とする関西電力の解釈には理由がない。

よって、本件で比準による算定を実施したこと自体、土地等評価取扱要綱指針に反するといえる。本件では不動産鑑定業者による鑑定評価を実施するか、又は高浜町税務課での聴取を踏まえた上で固定資産税標準宅地等から固定資産税評価額を推計計算等した上で土地Aの評価を実施するべきであったと考える。

イ 基準地の選定

比準による算定を行う場合には基準地を選定する必要があるところ、関西電力の説明によれば、基準地の選定については土地等評価取扱要綱指針別紙3の2.(2)に定められており、本件基準地は「対象地と同一の用途を有する公示価格地」に該当し、対象地の近隣の固定資産税標準宅地を基準地として選定しないことをもって、同指針に違反していることにはならないとのことである。

これに対し、本件意見書によると、そもそも地価公示法上、算定対象地は公示区域の範囲外であるところ、本件では対象地の更地価格査定に際して公示地「福

井高浜-2」を基準地として選択して比較検討を行っているが、高浜町内に存在する公示価格等の地点の立地・法規制の内容や、高浜町内に存在する公示価格等の地点の繁华性・建物の密集の程度が算定対象地と全く異なる（格差が著しい）ことから、公示地「福井高浜-2」や都道府県地価調査基準地を比較検討の対象として選択することに無理があるとのことである。

当委員会としても、関西電力が本件基準地を「対象地と同一の用途を有する」と判断したことについては、結論として不合理と評価せざるを得ないと考える。

比準による算定を行う前提として⁴、基準地は対象地と「類似する土地」である必要があり、土地等評価取扱要綱指針別紙 3 の 2. (2) が、基準地の要件として「対象地と同一の用途を有する」と定めるのも、基準地が対象地と類似する土地であることを前提とするものと解される。しかし、土地 A は都市計画区域外で公示区域の範囲外である土地であるのに対し、本件基準地は純粋な住宅地であり、地積規模についても両者の間には 34 倍強もの格差がある。両者の間には周辺環境や利用状況に大きな差があることは明白であり、土地 A と類似する土地であるとは認定し難い。実際、本件土地賃借が社内で問題視された後、関西電力グループ内において、当該基準地の選定には疑義が存在していたことを窺わせるメールも発見されている。

本件算定を担当したヒアリング対象者は「基準地の選定にあたって他に適切な土地がなかった」と弁明しているが、算定対象地の近隣の土地（**〔地名〕）には固定資産税標準宅地が指定されていた上、仮に社内規程上、固定資産税標準宅地を基準地とすることが想定されていなかったのだとしても、基準地の選定にあたって適切な土地が存在しないのであれば、土地等評価取扱要綱指針 2. (1) に照らし、比準による算定を行わず、鑑定評価を実施すべきであったと考えられる。それに加えて、担当者らは本件基準地の現場確認すらしていないとのことであり、本件基準地が基準地として適当であるかどうかを真摯に検討していないと疑われる⁵。

したがって、関西電力が本件基準地を「対象地と同一の用途を有する」として基準地に選定したことも、土地等評価取扱要綱指針に違反すると考える。

⁴ 当委員会としては、本件土地賃借において比準による算定を実施したこと自体が社内規程に違反すると考えるが、以下では、仮に比準による算定が許容されるとしても、本件算定における基準地の選定が妥当であったかどうかを検討する。

⁵ 本件意見書でも指摘されているとおり、本件算定に当たって作成された比準価格算定表には、土地 A の土地種別について市街化調整区域と記載されているが、これは誤りであり、実際には都市計画区域外の土地である。かかる誤記又は誤認が本件基準地の選定に悪影響を及ぼしたのかは不明であるが、これにより公示価格地である本件基準地を基準地として選定することも許容されると判断した可能性があることから、念のため付言する。

ウ 本件基準地の「近接地域」⁶該当性

関西電力の説明によれば、近接地域の定義は「比準価格算定の手引き」14頁に定められており、本件における算定対象地と本件基準地とは8km程度離れているものの、高浜町の規模に鑑みれば、高浜町全域が同一の商業圏・経済圏にあるとしても不合理とまではいえず、これらを近接地域と判断したとしても直ちに不合理であるとはまではいえないとのことである。

これに対し、本件意見書によると、近隣地域の範囲は比較的その範囲が大きい傾向にある大規模工業地であってもせいぜい対象不動産を基準に数百m程度以内の範囲に収めることが通常であり、住宅地や商業地の場合は長くとも概ね200m以内の範囲で収めることが通常であるとのことであり、算定対象地から約8kmも離れた本件基準地を近隣地域内に該当すると判断し、地域要因の比較検討を省略して地域格差がないと査定することは無理があり、非常識と言わざるを得ないとのことである。

当委員会としても、本件基準地は算定対象地から約8kmも離れた土地であることに加え、本件基準地は住居が密集している集落地域であるのに対し、算定対象地は周囲に住居等が見受けられず、周囲には畑や遊休地等が見られる土地であることを考慮すると、両者の土地を居住地域として一つのまとまりを示す土地であるとは到底評価できない。

したがって、比準価格算定の手引き上の定義に照らしても、本件基準地が近隣地域に該当すると判断したことは裁量を逸脱した著しく不合理なものであり、社内規程に違反するものであると考える。

エ 個別要因の比較

本件において工業地用ではなく住宅地用の「個別的要因算定表1（住宅地）」に即して個別要因の比較が行われたことについて、関西電力の説明によれば、工業地とは工場が立ち並んでいるような土地を指すものであるところ、算定対象地はそのような土地ではなく、また、算定対象地は更地として整備・造成されており、宅地見込地という意味で住宅地と見ることも不合理ではないとのことである。また、個別的要因の比較において「街路条件」・「交通接近条件」・「環境条件」内の項目が全て「0.0%」と記載され、本件基準地と差異がないと判断されていることについても、疑義を差し入れる余地はあるものの、全くあり得ないことではなく、結論として個別要因の補正率が71.4%とされたことが直ちに不合理であるとはいえないとのことである。

⁶ 不動産鑑定評価基準上、正確には「近隣地域」というが、本報告書では社内規程の文言に従い、「近接地域」と表現することがある。

これに対し、本件意見書によると、算定対象地は住宅用途や店舗・事務所用途ではないことから住宅地や商業地と扱うべきではなく、作業場としての利用を企図しているため、工業地とすることが適切である。また、住宅地用算定表に基づく個別要因の比較において、①最寄り商店街への接近性は車で10分と5分の格差があるにもかかわらずこれを同等に扱っていること、②土地A及びBの幅員は4mではなく7.5mであること、③本件基準地は住宅地内の土地であるのに対し、算定対象地の周囲には住宅はなく、畑や遊休地が広がっている状況であったにもかかわらず、隣接地の利用状況を対等に評価していること、④本件基準地の地積と土地A又はBの地積は34倍以上も異なるにもかかわらず、「劣る」ではなく「やや劣る」と緩い格差査定としたこと、⑤土地Aは敷地内にかなりの高低差がある段差があるが、「地勢・地質・地番等」で、純粋な平坦地である本件基準地との比較で「劣る」と判定していないこと、⑥街路条件、交通・接近条件、環境条件について全て同等と評価していること等の点で不適切であるとのことである。

当委員会としては、まず、「個別的要因算定表1(住宅地)」に即して個別要因の比較が行われたことについて、本件意見書の上記見解に特に不合理な点はないと考える一方で、「住宅地」や「工業地」について社内規程上明確な定義規定が置かれておらず、関西電力による説明も直ちに不合理とまでは言えないことを踏まえると、住宅地用の算定表を採用したこと自体が著しく不合理であり、社内規程に違反するとまでは言い難い。

しかし、住宅地用の算定表に基づく個別要因の比較において、①最寄り商店街への接近性は車で10分と5分の格差があるにもかかわらずこれを同等に扱っていること、②本件基準地は住宅地内の土地であるのに対し、算定対象地の周囲には住宅はなく、畑や遊休地が広がっている状況であったにもかかわらず、隣接地の利用状況を対等に評価していることについては、同等との評価が一見明白に不合理であり、著しく不合理な評価であると言わざるを得ないとする。

オ 「対象地付近に路線価等がある場合」の該当性

関西電力の説明によれば、比準価格算定表の注5の「路線価等」についての定義規定は存在せず、また、比準価格算定表の記載に照らし、固定資産税標準宅地は「路線価等」には該当しないと考えられるから、対象地付近に固定資産税標準宅地があったとしても、当該固定資産税標準宅地と対象地の比準による算定結果との均衡を確認しなかったことをもって、比準価格算定表に定めるルールに違反しているとはいえないとのことである。

これに対し、本件意見書によると、土地A、B及びC付近は相続税路線価の設定がないため、相続税路線価との比較検討ができないのは仕方がないとしても、対象となる土地の課税価格算定の基礎となる固定資産税標準宅地と、公示地「福

井高浜-2」の固定資産税路線価との比較検討は可能であり、これをすべきであったとのことである。

この点について、当委員会としては、比準価格算定表の記載に照らし、ここにいう「路線価等」とは（相続税）路線価及び固定資産評価額を指すと解することが可能であり、固定資産税標準宅地がそれに含まれるとまでは断言できないと思われるため、算定対象地の付近に固定資産税標準宅地があるとしても、「対象地付近に路線価等がある場合」には該当しないと判断し、固定資産税標準宅地との均衡を確認しなかったこと自体が社内規程に違反するとはいえないと考える⁷。

カ 小括

以上のとおり、本件においてそもそも比準による算定を実施したこと自体が社内規程に違反するものであった。また、仮に比準による算定を実施することが許容されるとしても、本件算定における基準地の選定、近隣地域に該当するとの判断、及び個別要因の比較は裁量を逸脱した著しく不合理なものであり、それらも社内規程に違反するものであったと考えられる。

(2) 本件土地の賃料について恣意的な算定が行われたとの疑義について

① 森山氏の要請を受けて土地Aを賃借する方針が決まったこと

本件土地賃借は実態のないものではなく、一定の必要性はあったものと認められるものの、関西電力として駐車場等の用地を必要としていたから土地Aを賃借したものではない。

関西電力では、安全対策工事が本格化した後の2015年2月の時点においても、土地Aを賃借しなければならない必要性は感じておらず、むしろ、土砂を搬入した後の土地Aを借り上げてほしいという森山氏の要請に対し、「難しい」と回答していた。ところが、2015年3月1日になって、急遽、森山氏の要求に応じて土地Aを賃借する方針を決め、後付けで駐車場等の整備計画を準備したという経緯が認められる。

② 吉田開発が土地Aの賃料を200万円と主張してきたこと

関西電力では、森山氏からの要請を受けて、関西電力から吉田開発に対する平成16年に実施した土地の譲渡価格、関西電力が土地Aの周辺で賃借している物件の賃借料、及び固定資産評価額から土地Aの賃料の概算を行い、土地Aの概算借

⁷ ただし、本件意見書においては、固定資産税標準宅地の存在を考慮していない点で社内規定そのものに不備があると指摘できる旨、付言されている。

地料は1㎡あたり24円～62円の幅であると算定しており、2015年3月5日付の社内文書においても、土地Aの賃料は50万円を予定していると記載されていた。

しかし、2015年3月11日に原子力事業本部の役職員が吉田開発の担当部長と面談し、吉田開発に対して土地Aの賃料見積書の提出を依頼した後、同年5月1日には関西電力社内において土地Aの賃借料をいくらまで上げられるかスタンスペーパーを作成するようという指示が出され、これを受けて作成された同月12日付の社内資料では、上限値として月額80万6,000円×12ヶ月＝967万2000円（※ ただし、若干の+αは交渉次第）と記載されている。

そのほか、原子力事業本部の役職員が、2015年6月9日に関電プラントを往訪し、関電プラントを経由して吉田開発に対しB倉庫の賃貸・管理を委託したいと依頼しているが、その背景事情として、吉田開発の土地を駐車場として賃借する方向で交渉を行っており、関西電力としては50万円/月程度を考えていたが、相手は200万円/月を譲らず、価格の折り合いがつかないと説明していたことを示す資料等も発見されている。

以上の経緯に照らし、関西電力では、土地Aを賃借するという方針が決まった際、土地Aの賃借料として月額50万円程度を想定していたが、吉田開発より月額200万円という高額の要求を受け、折り合いがつかなかったことから、関西電力として許容できる上限まで土地Aの賃借料を引き上げることを検討していたものと認められる。

③ 吉田開発要求額（200万円）との差額を埋めるため業務委託を行ったこと

関西電力は、2015年6月、関電プラントに対し、関電プラントを経由して吉田開発に対してB倉庫の管理業務を委託する方針について説明し、関電プラントと協議を開始しているが、その際に関電プラントが作成したメモには、①関西電力は吉田開発の土地を駐車場として賃借する方向で交渉を行っているが、関西電力として50万円/月程度を考えているのに対し、相手は200万円/月を譲らず、折り合いがつかない、②土地賃借については路線価と相場がはっきりしていることから、60万円/月が限度と考えており、不足分の140万円/月を捻出するため、B倉庫の管理業務を発注することを考えている、という趣旨の説明を受けたことが記載されている。

その後、関西電力と関電プラントの間で協議が進められ、関西電力から関電プラントに対し、①B倉庫は関電プラントが吉田開発に発注して建設すること（発注金額：1.5億円）、②B倉庫の管理については、関西電力が関電プラントに発注し、関電プラントが更に吉田開発に発注するスキームとすること、③関電プラントから吉田開発に対する管理委託費は（A倉庫と同程度の内容で）300,000円とすること、などの方針が順次伝えられた。

そして、上記方針に従って B 倉庫は建設され、2016 年 4 月より吉田開発に対して B 倉庫の管理業務が委託されている。

また、関西電力は、2015 年 8 月 24 日付高浜発電所内の稟議決裁及び 2015 年 8 月 25 日付大飯発電所内の稟議決裁に基づき、2015 年 9 月 1 日から吉田開発に対して両発電所のアクセス道路の巡視業務を発注しており、その委託費用は、両発電所ともに年間 586 万 8,000 円（両発電所合計 1,173 万 6,000 円、月額当たり 97 万 8,000 円）である。

これらの業務委託に関しては、原子力事業本部内において、「先生からの要求：賃料を 50 万円／月から 200 万円／月への増額」「当社回答：賃料は 50 万円／月から 120 万円／月に増額 アクセス道の巡視で約 100 万円／月（利益ベースでは月 50 万円） ** [地名] に建設した貯蔵品倉庫の管理業務 30 万円／月（KP 経由）（その他として倉庫の建設 1.5 億円、KP 発注）」などと記載されたメモが残されているほか、森山氏への説明資料において「H27.9～ 高浜・大飯 山道巡視（安全対策）委託料 50+50=100／月」「H28.7～ ** [地名] 地点駐車場（安全対策用）賃料 当初 50+追加 70=120／月」と記載されていること、2017 年 6 月 13 日の社内会議用に作成された資料でも、上記の記載に加えて赤字で「H28.4～ ** [地名] 貯蔵品管理 委託料 30／月」と記載されていることが認められる。

以上の経緯に照らすならば、関西電力は、土地 A の賃料交渉に当たり、吉田開発の主張する金額（200 万円／月）と関西電力として許容できる上限額の差額を埋めるため、吉田開発に対して B 倉庫の管理業務及びアクセス道路の巡視業務を委託しており、土地 A の賃料についても、もともと関西電力が想定していた金額から追加した（当初 50+追加 70=120／月）という認識を有していたものと認めるのが相当である。

④ 土地 A の賃料（120 万円）の指示を受けた後で本件算定を行っていること

一般的な算定作業の流れとしては、賃借したい土地について客観的に社内規程に従って賃料の相場を算定し、当該相場の範囲内で相手方と交渉した上で賃料額が決定するものである。

しかし、土地 A の賃料の算定については、2016 年 5 月 18 日に原子力事業本部の役職員から部下に対し、賃料額（120 万円）及び始期（2016 年 6 月 1 日）を伝えられた上で、賃貸借契約を早々に進めてほしいという指示が出された後で、算定の作業が開始されており、部下において算定結果をこの金額に合わせるモチベーションが働いていたことが強く疑われるといわざるを得ない。実際、当委員会によるヒアリングにおいても、当該部下は、120 万円という金額を念頭に置いて算定を行ったものであることを認めていたほか、フォレンジック調査の結果、関西電力の上層部が（森山氏と）決めてきた価格を告げられ、それに合わせて算定を行

い、「高値」で賃借したケースが複数あることを事実上認める趣旨の社内メールも発見されている。

以上によれば、原子力事業本部の役職員らは、賃料は 120 万円という指示を受け、当該金額に合わせて結論ありきで算定を行っていたものと認めるのが相当である。

(3) 小括

以上のとおり、本件算定は比準による算定という算定手法を採用している点で社内規程に違反しており、また、比準による算定の過程においても社内規程に違反する部分が存在していた。さらに、本件算定は、部下が上司から賃料 120 万円という指示を受け、当該金額に合わせて結論ありきで算定を行っていたものと認められ、120 万円という土地Aの賃料は、先方要求金額（200 万円）に合わせるために、他の委託業務（B 倉庫管理業務、アクセス道巡視業務）と組み合わせて決定された可能性が高い。

付言すると、本件鑑定書によれば、土地Aの適正賃料（価格時点平成 28 年 7 月 1 日）は月額 17 万 5,000 円、土地Bの適正賃料（価格時点平成 30 年 4 月 1 日）は月額 9 万円、土地Cの適正賃料（価格時点平成 29 年 9 月 15 日）は月額 13 万円とのことであり、本件鑑定書に照らした場合、本件賃料は不相当に過大であったと評価される。

3 コンプライアンス上の問題点

(1) 本件土地賃借の必要性

土地Aの賃借の必要性については、関西電力としては当初から土地Aを駐車場等として利用する必要性・計画があったものではなく、森山氏の要求に応じることを契機として賃借する方針が決定されたものであるが、実際に駐車場及び資機材置場として活用されていることから、必要性が全くなかったとまでは認められない。

土地B及び土地Cについては、賃借の必要性自体は認めることができる。

(2) 本件土地賃借の決定プロセス・賃料の妥当性

① 本件土地賃借の決定プロセス

本件土地賃借の決定プロセスについては、関西電力として土地賃借の必要性が生じたことを契機として本件土地賃借を決定したのではなく、森山氏の要求に応じるために本件土地賃借を決定したものであり、仮に事後的に本件土地が十分

に活用されていたとしても、コンプライアンス上問題であったといえる。

また、本件算定において、比準による算定という算定手法を採用したことは社内規程に違反していたと認められる上、仮に比準による算定が許容されると解釈したとしても、算定の過程において社内規程に違反する点が見受けられる。かかる社内規程違反が行われた背景には、先に上司から賃料額（120万円）が示された上で部下が土地Aの賃料の算定作業を開始していたこともあると考えられ、このような上司の対応も不適切なものであったと言わざるを得ない。

以上の次第で、当委員会としては、森山氏側からの利益供与要求を契機として本件土地賃借を決定し、結果として社内規程に違反した賃料の算定が実施されたことは、コンプライアンス上問題であったと考える。

② 本件土地賃料の妥当性

本件算定は、部下が上司から賃料 120 万円という指示を受け、当該金額に合わせて結論ありきで算定を行っていたものであるから、本件算定を経ていることをもって、本件土地賃料の妥当性が基礎付けられるとはいえない。

また、120万円という土地Aの賃料は、先方要求金額（200万円）に合わせるために他の委託業務と組み合わせて決定した可能性が高いものであり、120万円という金額自体の合理性には疑義があると言わざるを得ない。このような賃料の算定経緯に加え、本件鑑定書の内容も考慮すれば、当委員会としては、少なくとも本件土地賃料は不相当に過大であったと認めるものであり、本件土地賃料の妥当性についてもコンプライアンス上問題であったと考える。

(3) 経営陣の関与・認識について

当委員会の調査によれば、当時の原子力事業本部長は、本件に関して一定の事実の報告を受けていたことが認められる。実際、森山氏から渡された陳情書や森山氏の要求への対応に関する報告メールが残っていたほか、原子力事業本部長が森山氏対応の最高責任者であったと考えられ、実際森山氏との面談等も行っていることから、森山氏の要求に対する対応について担当者から報告し、原子力事業本部長の了承を受ける必要があったものと考えられる。

しかしながら、原子力事業本部長への報告内容が、対応の不適切さを認識し得るものであったかどうかは検討を要するところであり、当委員会のヒアリングに対し、原子力事業本部長から世間相場を超えないよう指示を受けたと述べた原子力事業本部長の役職員も存在する。その一方で、当委員会の調査で発見されたメール等によれば、原子力事業本部長は、もともと予定されていた 50 万円の賃料が最終的に 120 万円になったことを了知していたものと認められるから、最終の賃料額が不適

切な金額であることを知り得たか、少なくとも適切性について検証すべき立場であったのではないかと思われる。また、森山氏の要求に従い、その要求金額に合わせるため3つの契約を締結して合計200万円にするということ自体が全体としてコンプライアンス上不適切ではないかということに思い至るべきではなかったかという疑念も生じる。これらの疑念は、本件第三者委員会調査報告書が認定した森山氏と関西電力の長期にわたる不適切な関係を前提にすると、より一層その思いを深くする。

ただし、当委員会として原子力事業本部長に対して土地賃借問題に関するヒアリングを行っていないため、本報告書において、原子力事業本部長の関与・認識について結論は付さないこととする。

第3章 A 倉庫問題について

1 A 倉庫を賃借する必要性

関西電力では、美浜原子力発電所3号機事故を受けて原子力資材の充実を図るために保管場所としての倉庫を探しており、現実にはA倉庫は貯蔵品倉庫として使用されていた以上、A倉庫の賃貸借は実態のないものではなく、賃借の必要性はあったものと認められる。

その一方で、A倉庫は関西電力が貯蔵品倉庫の候補を探している中で自ら探した倉庫ではない。

関西電力の地域共生本部は、2006年11月以降、高浜町の幹部及びA氏から、事業を終了したA社を支援するためA倉庫の販売先を探してほしいと何度も繰り返し要請されていた。その過程で、A社の銀行借入の返済予定まで説明を受けており、関電プラントがA社に支払う賃料相当額を借入金返済に充当することが想定されていたと考えられる。そのほか、関西電力が2006～2007年当時に検討していた他の倉庫（C倉庫、D倉庫）については、慎重に時間をかけて倉庫の規模・設備・環境等を調査し、費用の交渉・検討を行っているのに対し、A倉庫については、設備・環境等についての検討期間が約1ヶ月と非常に短いことに照らすならば、A倉庫については賃借するという結論先にありきの検討であった可能性を否定できない。

以上のとおり、関西電力としては、貯蔵品倉庫として適切であるという判断でA倉庫を賃借したというより、高浜町の幹部及びA氏からの強い支援要請に応じるために賃借することを決定し、貯蔵品倉庫として使用することにしたというのが実態であると考えられる。

2 A 倉庫の賃料額の妥当性

(1) A 倉庫を借り入れた際の検討資料

関西電力は、2006年11月頃、原子力事業本部の幹部が高浜町の幹部からA社への支援要請を受け、折しも関西電力では貯蔵品等の保管場所を探していたことから、関電プラントを通じてA倉庫を賃借する方針となった。当委員会による調査の結果、その際の検討資料として複数の資料が発見されているが、A倉庫の賃借料について、特段の理由もなく増額されていった経緯が認められる。

具体的には、2007年2月1日付の資料では、A倉庫の賃料概算額として、1年目：980万4000円（430㎡）、2年目：1960万8000円（860㎡）、3年目：2941万2000円（1290㎡）、4年目以降：3705万円（1625㎡）と記載されていたが、2007年3月5日時点の検討資料では、1年目：1341万6000円（430㎡）、2年目：2683万2000円（860㎡）、3年目：4024万8000円（1290㎡）、4年目以降：5070万円（1625㎡）と増額修正されている（関電プラントに対して450万円の管理費用を支払う前提）。さらに、2007年3月22日時点の資料では、関西電力から関電プラントへの委託費用は、1年目が年額2850万円（A社からの賃料相当額2400万円に関電プラントの管理費用450万円を加えた金額）、2年目以降が年額5070万円と更に増額修正され、これ以降の資料については概ね上記の賃料相当額が記載されている。

このようにA倉庫の賃料額が増額された理由については、明確に記載した資料等は発見されていない一方で、2007年3月22日時点の資料には、関係当事者のスキーム図としてA社から金融機関への返済という流れが記載されている。そのほか、A社における2007年4月以降の毎月の必要経費が記載された資料が残っていたこと、関西電力はA氏の銀行からの新規借入やA社のメインバンク変更のために様々な協力を行っていたことに照らすならば、関西電力は、A社の銀行借入返済等の必要金額を勘案して倉庫賃借料を決定した可能性が高い。

なお、関西電力がA社の銀行借入返済等の必要金額を勘案して倉庫賃借料を決定した可能性が高いという点については、当委員会によるヒアリングの結果、大阪国税局による税務調査に対応した関西電力担当者らも同様の認識を有していることが確認されている。

(2) 2017年時点におけるA倉庫の賃料市況価格

関西電力は、大阪国税局に説明した償却期間10年が経過することを勘案し、2017年9月4日にA氏と面談し、A倉庫の賃料減額の申入れを行っているが、その際、周辺の類似倉庫の賃料から、A倉庫の市況価格はおよそ1,600万円と推定されると述べている。関西電力がA氏との面談に際して不正確な説明をすることは考えにくいから、関西電力が説明した上記金額（1600万円）は2017年当時のA倉庫と同種・同規模の倉庫の賃料市況価格として正しい数字であると考えられるところ、2007年から2017年の10年間で福井県の倉庫賃料の市況価格が大幅に変動したという事情は認められないから、2017年当時の市況価格が1600万円である以上、A倉

庫を借り受けた 2007 年当時の市況価格としても、それに近い金額であったはずである。

にもかかわらず、関西電力では、A 倉庫の賃料として約 5000 万円（2013 年 10 月に約 4%の賃料減額を行った後は約 4800 万円）を支払っていたものであり、明らかに相場よりも高い金額で賃借していたものと認められる。

(3) 小括

以上の次第で、関西電力が A 倉庫の賃借料を決定するに当たっては、同種・同規模の倉庫賃借料の市況価格などの客観的なデータではなく、A 社における銀行借入返済等の必要金額を勘案して倉庫賃借料の額を決定した可能性が高く、相場と比較して明らかに高い金額の倉庫賃借料を支払っていたものと認められる（ただし、具体的に過剰に支払っていた金額がいくらなのかについては、認定することはできない。）。

3 コンプライアンス上の問題点

(1) A 倉庫賃借の決定プロセス・賃料の合理性について

① A 倉庫を賃借する必要性

関西電力では、美浜原子力発電所 3 号機事故を受けて原子力資材の充実を図るために保管場所としての倉庫を探しており、A 倉庫を賃借した後、実際に貯蔵品倉庫として使用していた。したがって、高浜町の幹部及び A 氏の要請を契機として賃借したという経緯はあるものの、A 倉庫を賃借したこと自体が不合理であるとまでは言うことはできない。

② A 倉庫賃借の決定プロセス・賃料の合理性

しかし、関西電力は、他の倉庫と比較して最も適切な倉庫を選んだわけではなく、高浜町の幹部及び A 氏から A 社への支援を強く要求されたために A 倉庫を貯蔵品倉庫として賃借する方針を決めたという経緯であったものと認められ、その決定プロセスには公正性・客観性が認められない。

また、A 倉庫の賃料額は年間約 5000 万円と極めて高額であり、その当時に比較検討していた C 倉庫・D 倉庫の賃料額あるいは関西電力が A 社に対して賃料減額交渉を行った 2017 年当時の賃料相場（1600 万円）に照らしても、およそ合理性が認められない。関西電力は、2007 年 4 月頃に A 倉庫を賃借した際、同種・同規模の倉庫賃借料の市況価格などの客観的なデータではなく、A 社における銀行借入返済

等の必要金額を勘案して、倉庫賃借料の額を決定したものであると認められる。

以上の次第で、関西電力における A 倉庫賃借の決定プロセスには合理性が認められず、その賃料の額は相場よりも不相当に高額であり、コンプライアンス違反であると考えられる。

(2) B 社に対する代替策（吉田開発を外して直接発注すること）の合理性について

関西電力が当初支払っていた A 倉庫の賃料額は不相当に高額であり、大阪国税局からの指摘が理由であったにせよ、2017 年に賃料減額交渉を開始したことは、適切な判断・行動であったと認められる。

しかし、関西電力では、賃料減額交渉において A 氏から強い抵抗を受けた結果、賃料減額を補填するための代替策を検討・提案し、最終的に元請（ゼネコン）からの直接発注という形で B 社に対して土砂処分工事を発注している。

そもそも A 社に対して支払っていた賃料額が不相当に過大だったのであるから、それを適正賃料額に減額するに当たり、代替策を提案する必要はなかったはずであり、それにもかかわらず、賃料減額を補填するための代替策を検討・提案したことはコンプライアンス上問題があったといわざるを得ない。

関西電力は、代替策として、本来であれば B 社を含む地元業者が約 2380 円/m³前後の相場で受注していた土砂処分工事を、3400 円/m³（本件スキームから吉田開発を介さずに直接発注した場合の単価）で、A 氏の親族が経営する B 社に対して発注することとし、それをもって A 社及び A 氏から賃料減額の了解を取り付けたものであり、土砂処分の発注単価の差額（約 1020 円/m³）については、A 氏あるいは B 社に対する不当な利益供与に該当する可能性が高いと認められる。

(3) 経営陣の関与・認識について

2007 年 3 月に A 倉庫を賃借した際の稟議については、原子力事業本部で決裁されているものの、稟議書とは別に、原子力事業本部の幹部に向けた説明資料、さらには当該資料をより簡略化した関西電力社長向けの説明資料が作成され、かかる資料に基づき説明が行われている。ヒアリングによれば、A 倉庫の賃借については、高浜町の幹部から持ち込まれた案件であることから、本来の決裁プロセスよりも上位の幹部・社長に向けても説明が行われたとのことである。

さらに、2017 年以降の A 社との賃料減額交渉に当たっては、A 氏との面談結果等については原子力事業本部の幹部に対して報告され、代替策を検討するための各種会議にも原子力事業本部の幹部らが出席していること、土砂部会においても代替策の検討が行われていたことが認められる。

これらの事情に照らすならば、関西電力の経営陣のうち、A 倉庫を賃借した当時

に報告を受けていた関西電力社長及び幹部らは、A 氏の要求に応じて不当に高額な賃料で A 倉庫を賃借したことを認識していた、あるいは少なくとも認識し得た可能性が高いといわざるを得ない。

それに加えて、A 倉庫の賃料減額交渉について報告を受けていた原子力事業本部長及び幹部らは、賃料減額の補填として吉田開発を介さずに直接 B 社に対して土砂処分工事を発注することが、A 氏あるいは B 社に対して発注単価の差額分（約 1020 円/m³）の利益を供与するに等しいことを認識していた、あるいは少なくとも認識し得た可能性が高いといえることができる。

ただし、当委員会として上記の経営陣らに対して A 倉庫問題に関するヒアリングを行っていないため、本報告書において、上記経営陣らの関与・認識について結論は付さないこととする。

第3編 再発防止に向けた提言

1 本件第三者委員会調査報告書との関係

本調査は、金品受取問題に関する第三者委員会の調査の延長線上にあるものといえる。すなわち、本件第三者委員会調査報告書は、森山氏と関西電力の関係について総論的に問題点を指摘したものであるところ、本調査のうち、土砂処分問題及び土地賃借問題は各論に当たり、A 倉庫問題はそれと類似する構図である。そのため、問題の原因と再発防止策については、まずは第三者委員会の指摘と提言を基礎に据えることとなる。

本件第三者委員会調査報告書では、「第7章 原因分析」において、関西電力において金品受領問題が発生した原因や問題発覚後の対応の問題点を分析し、これらの原因の根底には、長年にわたって関西電力において醸成されてきた内向きの企業体質があるとした。

そして、その改善策として、①ユーザ目線でのコンプライアンス意識の醸成、②内向きの企業体質の是正、③地元を重視する施策についての透明性の向上、④取引先関係者からの金品受領に関する明瞭なルール設定、⑤悪しき情報が早く伝わり、現場に直接メスが入るためのガバナンス態勢の再構築を提言した。

関西電力は、上記報告書の提言を受け、また、経済産業大臣からの 2020 年 3 月 29 日付業務改善命令に従い、同月 30 日、業務改善計画を提出した。

関西電力は、この実施状況について、定期的に監督官庁に報告を行っており、直近では 2021 年 12 月 27 日に報告を行った。コンプライアンス委員会においても、業務改善計画の進捗状況について報告を受けて審議しており、改善計画は着実に実施されている。

以上のとおり、原因分析と改善策については、既に指摘と実施が進行していると

ころであるが、以下では、本調査の結果判明した事実から、更なる改善の視点が見いだせないかということを検討・提言する。

2 本事案の特徴と背景事情

(1) 本事案の対象となった3事案の共通の特徴

① 組織的に行われた不適切行為であること

第1に、いずれも組織的に行われた不適切行為であったことである。土砂処分問題、土地賃借問題、A倉庫問題とも、特定の担当者が逸脱して行ってしまったわけではない。会社の意思決定機構に従い、指揮命令系統に従って、その関係各人の業務として行われている。

② 個人的な動機ではなく組織的な問題解決のために行われていること

本調査の対象となった不適切行為は、関係した役職員の個人的な金銭的利益のために行われたものではない。いずれもやむを得ず、問題解決の方法として行ったものであり、各人にトラブルを避けたいという意思はあるにしても、個人的な利得目的というわけではない。

むしろ、組織としての動機がある。土砂処分問題と土地賃借問題は森山氏からの要求、A倉庫問題は高浜町の幹部の口利きや地元の原発推進派議員からの依頼という要因がある。

③ 法令違反を回避して通常取引を装うことで真の目的を隠していること

これらの不適切行為は、いずれも個別の法令に違反するものではない。会社法や刑法その他の個別の禁止規定に違反する行為は行われていない。

しかし、本来的に不適切な真の目的を隠していわば問題解決のための「便法」として外形的に通常取引を装うことで、会社の取引行為を逸脱した目的に利用したとすることができる。そのため、これらの不適切な取引は、いずれもそれによって真の目的が隠されることとなっている。森山氏からの要求に応えるという意図、議員からの要求に応えるという意図などは、隠蔽され、通常取引の外形を呈している。その結果、透明性が失われている。

④ 「便法」を許容する仕組み・意識があること

前項で述べたとおり、本調査の対象となった3事案は、いずれも「便法」として行われた不適切な取引であると評価できるところ、関西電力の担当者らがこれ

らの不適切取引を行うに至った背景には、必要性があるといえれば良いのだろうという考えが根底にある。仮に真の目的が別のところにあったとしても、必要性があるといえれば、その行為は適法なものとして許容されるという発想である。

ただし、関西電力のような巨大な企業体であれば、倉庫にしても、工事にしても、全く必要性がないということはほとんどあり得ず、何かしらの活用は可能であるので、この理屈は万能の言い訳となり得る。

そして、当該取引の必要性があるということができれば、あとは取引価格だけの問題となるところ、価格に関する社内規程が存在しても、その規程の解釈・適用などでかなりの自由度があるように運用されていた実態があり、その結果、自由に金銭の支出が可能となっていた。このため、事実上、「便利なお財布」とでも称していいような状況になっており、それが困った問題の解決に利用されていたと評することができる。

また、この状況は「法律に違反しなければ良い」という、第三者委員会の指摘していた誤った規範意識に結びついている。実際、当委員会が実施したヒアリングその他の調査に当たり、いずれの問題についても、会社・関係者は、それらが正当な行為であると主張している。すなわち、違法でないのだからいいだろうという主張を展開しているわけであるが、それだけに留まらず、関係者の心理の中では、それがあがる意味で確信にまで至ってしまうことがあり、この自己正当化により、「それをしてはいけない」という規範的障害意識が希薄になり、より一層、不適切な行為を促進してしまう要因となっている。

⑤ グループ会社や取引業者を利用した不適切行為の機会があること

前項で述べたとおり、関西電力では「便法」を許容する仕組みとなっており、これが不適切取引を招いた要因となっているが、それだけが要因ではない。

多くの担当者らは、「便法」を許容する仕組みがあっても、しかしやはりその行為は批判の対象になり得ることを承知しており、「法律に違反していなければ良い」として割り切っているわけではない。そのため、ゼネコンなど取引業者を間に入れるなどして、自分たちは指示していないと弁解できるようにしたり、関電プラントなどのグループ会社を間に入れることにより利益提供対象者との直接の取引関係を避けるなどしている。

そのようなグループ会社、取引業者の利用という不適切取引の機会が存在したこともまた、本件の要因となっている。

⑥ 経営の効率性という観点の欠如

最後に、いずれの事案でも効率性の視点が欠如していることがうかがえる。民

間企業であれば、コストを徹底的に削減し、少しでも利益を拡大するインセンティブを持つのが普通であるが、本件の不適切行為では、関西電力の費用・負担を少しでも削減しようという意思は乏しい。土砂処分問題、土地賃借問題、A倉庫問題のいずれにおいても、関西電力の負担する費用・コストが高額となることをいとわない姿勢がうかがえる。

これは総括原価方式の時代には、支払った費用が電気料金として回収できるので、コスト削減の要請や圧力が弱かったことに起因する可能性があるろう。

(2) 本調査の対象となった3事案の背景事情

関西電力グループは、電気の供給という社会的使命のため、巨大なインフラを構築し、維持していく責任を負っている。発電、送電、配電のどこかが欠けても、電気の安定安全供給という使命を果たせなくなる。したがって、その構築、維持は、必ず達成しなければいけない業務課題である。

しかし、それだけの巨大インフラであるから、地権者、立地関係者、自治体、取引業者、その他多数の関係者が生じる。特に原子力発電所の稼働に当たっては、地元自治体や関係者との間で非常に難しい交渉が求められる場面もあり、安定的な運営に向けて地元との関係構築が欠かせないが、原子力発電事業以外の各事業においても、そこでは必ず様々な要求がなされたり、紛議が生じることがあろう。そこで、電気の安定安全供給と、問題解決という板挟みになる事態が生じるのである。

3 再発防止策の視点

(1) 問題解決の仕組みを構築すること

まず、問題解決の仕組みを構築することである。前項で見たような板挟み的な状況になったときに、その担当者、その部門に任せきりにして、解決不可能な状況に追い込まないことである。

本調査の中でも、特定の担当者に対し、森山氏あるいは地元議員からの要求への対応という極めて困難な問題の解決の役割と負担が押しつけられていた状況が窺われた。土砂処分問題、土地賃借問題、A倉庫問題のいずれにおいても、関西電力の一部の経営陣は、担当部署が森山氏あるいは地元議員から無理な要求を突きつけられており、その要求に応じることは本質的な意味でのコンプライアンス違反を惹起する可能性が高いことを認識できたにもかかわらず、自らあるいは組織として森山氏あるいは地元議員と対峙することはなく、むしろ、担当部署に対して波風を立てずにうまく事を収めるように求めていたように思われる。

経営の責任として、そのような困難な状況に陥る可能性のある部門に対しては、「その場合にはこうすれば良い」という解決策や選択肢を提示するとか、あるいは

「その場合にはまずは上司に相談し、解決が困難であれば、さらに上位の部門、関係者に相談するように」といった解決の手続きを提示するなどの方法が考えられる。要するに、誰もやりたがらない困難な問題に関しては、それを特定の部門に押しつけたり、特定の担当者に押しつけたりせず、組織全体として解決する道筋をつけることである。

(2) 「便法」が可能な隙をなくすこと

次に、「便法」が可能な隙をなくすことである。前項で見たとおり、関西電力では、個別具体的な法律違反に対してはそれを避ける姿勢が見られるが、他方で、前項で見たような「便法」ともいえる手法を駆使して問題を解決しようとする傾向がある。

便法を用いるということは、真の目的を対外的に説明できない後ろめたさがあるということである。すなわち、便法を用いることで、明らかな法令違反に該当する事態を避けつつ、正々堂々と対外説明することができない真の目的を達成しようとしているわけであり、金品受領問題などの「違法ではないけれども不適切な行為」、その他のコンプライアンス違反の行為を許容することになる。

したがって、そのような便法が生じる隙をなくすことが重要である。具体的には、例えば土地賃借問題で明らかなように、不動産価格・賃料額の算定基準を見直し、勝手な解釈や適用ができる余地をなくすことがあげられる。要するに、恣意的な運用ができないような制度的保障である。

(3) 関連会社や取引業者を利用した手法を排除すること

隠れ蓑とされてきた関連会社や取引業者を利用した手法を排除することも必要である。

関連会社については、関西電力と同様のコンプライアンス体制の構築を求めることとするほか、親会社からの指示だと到底関連会社側で拒否することが困難だという事情もあるので、親会社では不適切な指示や要請を関連会社側にしないことを規則で明確にする必要がある。また、その旨を関連会社側にも周知し、万一それに反するような指示や要請が行われた場合には、関連会社のしかるべき部署への報告義務および親会社である関西電力への報告義務を設定することなどが考えられる。

取引業者については、同様に取引業者に対して不適切な指示や要請をしないことを関西電力として明確にするとともに、取引業者に対しても、その旨の宣言をするなどして明確化、周知する。そして、もし違反するようなことがあれば通知していただくよう依頼する。

以上は一例であるが、親会社の不適切行為の共犯とならないよう、体制を整備す

るということである。

(4) 問題発生後に速やかに把握できる仕組みを構築すること

問題が生じた場合に、それを速やかに把握できる仕組みを構築することが必要であり、特に組織的な不適切行為に対応できるような工夫が求められる。

組織的な不適切行為に関しては、その情報を経営層や社外取締役らが把握するのは困難なことがある。それは組織的行為であると、関係者全員が共犯的關係になること、誰かが通報するといわば裏切り者となりかねないこと、さらに長期間継続している場合には過去の先輩達にも累が及ぶことになること、などのことから、問題を知った担当者もなかなか言い出しづらくなる。したがって、上司に対する報告や内部通報制度（コンプライアンス相談窓口）の仕組みをさらに使いやすくすることが考えられる。

業務改善計画において、すでに内部通報制度は改善されているが、さらに使いやすくする工夫が必要である。例えばすでに違法行為を察知した場合の通報義務も設定されているが、そのことを周知することが考えられる。またどのようなケースが通報すべきものであるか具体例を示してわかりやすく解説することも有効であろう。内部通報をためらう原因の一つは、通報しても改善してもらえないのではないか（無駄なのではないか）という不安からである。

また、通報すると上司や職場の仲間に知られてしまうのではないかといった不安を取り除く必要がある。そのためには、外部通報窓口の信頼性をきちんと周知すること、窓口となり得る人たちの顔が見えるようにすることが考えられる。社外窓口の弁護士やコンプライアンス委員会の社外委員、社外取締役、監査委員などが、現場の従業員の方達と直接面談していろいろな話をするすることで、初めて人柄が分かり、この人ならなんとかしてくれそうだ、といった信頼の醸成につながる例がある。また、社外関係者が経営層の友人知人であると、やはり情報が筒抜けになるのではないかといった心配がよぎるので、そのようなことを避けることも考えられる。

なお、内部通報という用語には、なんとなく敷居の高い印象がある。たんなる困りごと相談窓口というのでもよく、また「通報」などという大仰な形でなく、相談やちょっとした連絡、耳に入れておくといった形でも良い。さらに問題が認識される機会は、不適切な行為のある部署に新任、転任で配属された者であることがある。その点に着目するならば、新しい部署に配属になった従業員に対して、コンプライアンス関係部署から、「何か困ったこととか、心配なことなどありませんか」と声かけすることも考えられる。自分から言い出すのはハードルが高いが、問われて気のついたことを返信するのはハードルが低い。

(5) 人事評価制度の見直し

人事評価制度も見直す余地がある。コンプライアンスに関する人事評価制度というのは、多くの場合、減点主義となる。違法行為をしないのが当然、すなわちデフォルトであるから、違法行為をした場合に減点するという仕組みになってしまう。しかし、コンプライアンスを加点主義にできる部分があれば、有効ではないかと思われる。例えば現在 100 時間研修というのを実施しており、これは相当な時間と労力をかけて行っており、知らず知らずのうちにコンプライアンスやガバナンスの素養が身につき、それが新しい常識として定着していく。このような重要な研修で積極的に、当事者意識を持って、研修に臨んだ者には高い人事評価をすることが考えられる。また、職場で気づきを報告して、問題の解決に結びついた者に対しては、それを人事上も評価することも考えられる（もちろん内部通報者の秘匿との関係は整理する必要がある）。

(6) 役職員の意識改革

役職員の意識改革は非常に重要である。すでに業務改善計画でも実施されているところであるが、本件各事案の特色、例えば「違法でなければいい」といった感覚、「必要性があればいいんでしょ」といった価値基準、各種規定に反しなければ高い金額を支払うことに躊躇しない姿勢など、改善すべき点はある。社会やユーザに対して、自らの行為が自信とプライドをもって説明できるものなのかという視点も必要である。それらにフォーカスして企業風土の改革を目指すことが重要である。

そのためには、単なる座学ではなく、自分で考え、意見を文章にまとめ、ディスカッションで発言することが必要である。そのような研修によって、本人も気がつかないうちに知識と意識が身についてくる。そしてそれを続けると、常識が変わってくるはずである。

(7) 経営の効率化に向けた取組み

経営の効率性の観点からのアプローチも必要である。すでに総括原価の時代は終わり、電力自由化や脱炭素といった時代の大変革のときを迎えている。コスト意識や予算のあり方、無駄な出費へのチェック体制など、改善すべき点はある。

(8) 最後に

最後に、金品受領問題以来、関西電力グループでは不祥事の発覚が続いており、社会からの信用は低下し、役職員の方々も肩を落としているところがある。

しかし、昨年は新しい経営理念をみんなで作り上げ、新しい方向性を示すことができた。

今回の不適切事案は、関西電力グループの信用を落とすことにはなるが、他方で、これは自浄作用が効き始めたことの証でもある。金品受領問題以前にはこれらが全く発覚しなかったことを考えれば、容易に理解できるだろう。また、このような事実を公表することで、会社のステークホルダーの方々も、関西電力としてできること、してはいけないことがあるということは理解していただけるだろう。そうすれば、関西電力の職員が外部から無理な要請を受けることも低減するのではないか。

もちろん関西電力グループとして、地元の関係者などに貢献していくことは可能であるし、それは適切なことである。しかし、今後の地元その他のステークホルダーに対する社会貢献は、便法など使わず、正々堂々とやるべきものはやり、透明化すべきである。これは関係者の方々も含めたパラダイムの変換である。

第4編 結語

本件の特徴は「便法」であると述べた。便法はなぜ悪いのか。それは実質と外形が食い違うからである。真の意図とは異なる外形を流用すると、本来その真の意図を実施することが是非かという判断が行われないことになる。適正な手続きがとられないのである。

このような「便法」を許容すると、もちろんその経営上の判断が良かったのかどうかといったチェックもなされないことになる。透明性もなくなる。さらに、こういう便法は、不正行為の温床となりやすい。以上の問題を一言で言うと、「便法」とは、誠実な行為ではないということである。仮装的であり、隠蔽的であり、脱法的なのだ。こういう方法には当然経営判断の原則も適用されない。

経営あるいは業務上の難題に直面した役職員にとって、「便法」は楽な解決策である。「便利なお財布」は救世主かもしれない。しかし、それは今の時代には許されないのである。だから個別具体的な法律に違反しない場合でも、不適切な行為としてコンプライアンス違反と指弾されるのである。この点を理解していただきたい。

もうひとつ、本件の不適切行為は、いずれも金品受領問題以前の行為に係るものである。金品受領問題の発覚で、全社的に自分たちのあり方を反省した者としては、その過去の不適切行為は、不適切なものとして素直に認め、反省し、改善に向かうのがあるべき姿である。

しかしながら本件の調査では、自己の行為を正当化したり、自分の作成した文書すら覚えていないと証言するなど、調査に協力的とはいえない者も複数いた。もちろんそれには理由があろう。国税との対応や従前の説明のスタンスを今更変えられないということもあろうし、やむなく組織のために行った行為を自らの判断で行っ

たかのように追及されることへの憤りや不祥事をさらにまた追加的に表に出すことへの不満、本調査や報告書の公表によって自分達や組織を全否定されるような気持ちとなること、その悲しみ、自分たちの言い分や事情はくんでももらえない疎外感等々がある。

しかし、調査は現時点のことである。改善というのは、過去の非を認めることから始まる。過去の非を肯定している間は、改善は生まれない。

このような言辞に対しては、「きれいごとでは世の中を渡れない」と言いたくなる向きもあるだろう。しかしこれからの時代は、「良心に反する業務はしたくない、させたくない」という時代であると思う。きれいごとに徹する関西電力グループでありたいと希望する。

以上