

2019年秋、関西電力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が公表された。

公益事業者としての信頼を大きく損ねた関西電力は、2020年3月、第三者委員会の調査報告を踏まえて、経済産業大臣に業務改善計画を提出するなど、信頼回復に向けて動き始めた。

問題はなぜ起きたのか、再発防止はどう図っているのか。

事実を客観的にレポートするとともに、関西電力コンプライアンス委員会の社外委員を務める3氏からの提言を紹介する。

The Fact

関西電力役員等による金品受取り問題

金品受取り問題の経緯

- 2018年

2月

金沢国税局による税務調査
社内調査を開始
- 6月

社内調査委員会設置
- 9月

社内調査委員会報告書まとめ
- 2019年

10月

社内調査公表
第三者委員会設置・調査開始、会長辞任
- 2020年

3月

第三者委員会調査報告、社長以下5人が辞任
森本孝が代表取締役社長に就任
経済産業大臣に業務改善計画を提出
- 4月

コンプライアンス委員会新設
調達等審査委員会新設
- 6月

指名委員会等設置会社に移行
「コーポレートガバナンス・ガイドライン」策定
経済産業大臣に業務改善計画の実行状況報告

C O N T E N T S

02 The Fact 関西電力役員等による金品受取り問題

第三者委員会調査の経緯と概要 再発防止に向けた業務改善計画の進捗状況

●コンプライアンス委員に聴く

- 「社会に受け容れられない限り社会的使命は果たせない」中村直人
- 「『ルール求め』に照らして判断する」松山 遙
- 「より良い関西電力の創生に向け倫理研修を進める」中谷常二

12 オピニオン

ガバナンスへの視点

ガバナンス

「『自らを律する仕組み』と心得て、正しい経営を」辻 さちえ

リスクマネジメント

「『集団浅慮』『成功の復讐』『つもり病』という落とし穴」滝沢紀子

企業風土改革

「ACTENCY——若手主導で意識と行動を変える」堀之内克彦

公益企業の社会的責任（CSR）

「社会の持続性を高め地域と新たな関係を築く」井上武史

21 かんでんFOCUS

実効的なガバナンス体制を構築、 新生・関西電力の挑戦

- 「社会の信頼と従業員の誇りを取り戻す」榊原定征
- 「『莫妄想』、現実を見据え、自力更生を」小林哲也
- 「仏に魂を入れ、巨大な弾み車を回し始める」友野 宏
- 「信頼回復へ——覚悟と抱負」森本 孝

第三者委員会調査の経緯と概要

関西電力から委嘱を受け、金品受取り問題について調査を行っていた第三者委員会は、

2020年3月、調査結果をまとめ、関西電力に提出した――。

第三者委員会設置の経緯

関西電力は、役職員等が高浜町元助役の森山榮治氏（故人）らから金品を受領していた問題について、18年に社内調査を実施し、報告書を取りまとめた。

翌19年10月2日、報告書を公表した関西電力は、より客観的かつ徹底的な調査を行うため、中立・公正な社外委員のみで構成される第三者委員会を設置、同9日に調査を委嘱した。委員会は約半年にわたって調査を行い、20年3月14日、調査結果を報告した。

森山氏と関西電力との関係

森山氏は高浜町役場在職時から、原子力発電所の立地・運営に協力しながら、本来関西電力が解決すべき種々の問題解決に尽力するなどして影響力を強め、関西電力の役職員に「自社の弱みを握る人

物」と認識されるようになっていた。

役職員による金品受領

数多くの関西電力グループ役職員が、森山氏や同氏と関連が深い企業から総額約3億6000万円相当の金品を受領していた。

1回あたりの受領額は数万円～数十万円が多いが、一部幹部は500万円～1000万円の金品を受け取ることがあり、総額も数千万円～約1億2000万円と極めて高額に上る者も存在した。

金品受領は森山氏が高浜町助役を退任した87年直後から始まり、特に11年の東日本大震災以降は、原子力発電所の新規制基準対応等による工事発注増加と時期を同じくして、金品受領者数や受領金額も大きく増加した。

金品を受領した役職員の多くは、同額相当の品物を購入し、森山氏に贈ること

るものであり、コンプライアンス上問題があった。競争発注案件においては、事前の情報提供が特定企業に有利に働いた結果、競争入札が不適切になったり、落札者が事前に決定しているなど、一部で形骸化していた可能性がある。

総括的分析

森山氏による金品の提供は、その見返りとして自身の関係する企業へ工事を発注させ、それら企業から経済的利益を得るという構造の維持が主目的だったと考えられる。

関西電力が長期間、森山氏との関係を断絶できなかったのは、内向きの企業体質の下、経営陣が問題を先送りし、組織的に対峙するという基本的なガバナンスが機能しなかったことによる。

問題発覚後の対応

社内調査は、時間的範囲・人的範囲のほか、深度のある調査を行わなかったなど不十分なものであった。

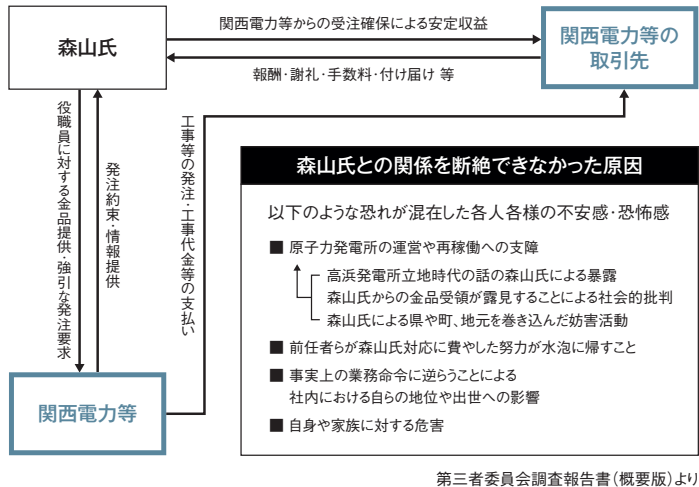
執行部が今回の問題を取締役会へ報告しなかったことは、企業不祥事へのガバナンスが全く機能していないと言わざるを得ない。また、報告を受けた監査役は取締役会に報告すべきだった。

その結果として、報道により明るみに出るまで、今回の問題が公表されることはなかった。これら一連の事後対応は、ガバナンスの機能不全と言わざるを得ず、株主・ユーザーへの背信行為であり、隠蔽の誇りを免れない。

原因分析

今回の問題および問題発覚後の不適切な対応の原因は――

・業績や事業活動をコンプライアンスに



などで金品相当額を返却していた。

事前発注約束等

関西電力役職員が、森山氏の要求に応じる形で個別の工事等の発注を約束し、実際に発注を行う場合もあった。現在や将来の工事案件・工事概算額等の情報提供も行っていた。

これら行為は、特命発注案件においては発注プロセスの適切性・透明性を歪め

■ 第三者委員会の構成

委員長 但木 敬一 T&Tパートナーズ法律事務所・弁護士／元検事総長
委員 奈良 道博 半蔵門総合法律事務所・弁護士／元第一東京弁護士会 会長
委員 貝阿彌 誠 大手町法律事務所・弁護士／元東京地方裁判所 所長
特別顧問 久保井一匡 久保井総合法律事務所・弁護士／元日本弁護士連合会 会長

■ 調査期間、委員会の開催日程

・2019年10月9日から2020年3月13日までの間、調査を実施
・委員会を計14回開催

■ 調査の方法

・関係者に対するヒアリング ・デジタル・フォレンジック調査
・関連資料の分析 ・ホットライン調査 等

優先させるべきではないという意識を欠いたこと

・経営陣が、今回の問題と正面から向き合い、是正する決断力を欠いたこと
・透明性を欠く誤った「地元重視」が問題行為を正当化していたこと
・原子力事業本部が閉鎖的で、同部に対するガバナンスが不足していたこと
・今回の問題発覚後の事後対応においても露見した身内に甘い脆弱なガバナンス意識
・内向きの企業体質（ユーザー目線の欠落と透明性の軽視）

再発防止策

これら原因分析を踏まえ、以下5点を再発防止策として提言した。

- ・ユーザー目線でのコンプライアンス意識の醸成
- ・内向きの企業体質の是正（取締役会長に社外の者を）
- ・地元を重視する施策についての透明性の向上
- ・取引先関係者からの金品受領に関する明確なルール設定
- ・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体制の再構築

再発防止に向けた業務改善計画の進捗状況

第三者委員会の調査報告後、関西電力は、電気事業法に基づく業務改善計画を経済産業大臣に提出、6月29日には実行状況を報告した。計画概要と進捗は――。

責任の所在の明確化

●経営責任と社長交代

関西電力は業務改善計画を進めるにあたり、まず責任の所在の明確化が必要と考え、3月14日付で役員11人が経営責任を取った。具体的には代表取締役社長の岩根茂樹、元代表取締役会長で相談役の森詳介、前代表取締役会長で嘱託の八木誠、元代表取締役副社長執行役員で嘱託の豊松秀己が辞任。元常務取締役も子会社嘱託を辞任した。加えて6人の役員が月額20%（3カ月）の報酬を返上した。そして同日付で森本孝が代表取締役社長に就任した。

なお6月16日、関西電力は旧取締役5人に対し善管注意義務違反があるとして、大阪地方裁判所に損害賠償請求訴訟を提起した。

●主な行為態様別の責任

金品受領や事前発注約束等について責任があると認めた計78人は、辞任または月額の50%～10%（6カ月～1カ月）の報酬の返上等の処分を受けた。

●嘱託等報酬の件

金品受取り問題に関連した追加納税分や過去の経営不振時の役員報酬カットに対する補填が認められた、18人の退任役員に対し、嘱託等報酬の総額約2.6億円について自主返還を要請、全額の返還が完了している。

また当時の監査役も月額の50%～10%（3カ月）の報酬返上または自主返納が完了している。

法令等遵守体制の強化

今回の問題は法令や社会規範に照らして許されざる状況であり、組織として対

応すべきところ、長年個人任せにしてきたのは不適切な判断だった。またコンプライアンスより事業活動が優先されてしまう等の内向きの企業体質が、根本的問題であるとも指摘された。

これを受け関西電力は、4月28日、コンプライアンスに係る監督機能強化のため、社長等執行から独立した「コンプライアンス委員会」を取締役会直下の委員会として新設。委員長はじめ過半数を社外委員で構成した。

また同委員会の指導・助言・監督の下、コンプライアンス推進業務を担う「コンプライアンス推進室」を新設。法的知見を有するスタッフのほか、企画、人事労務、技術系部門など、多様な職歴のメンバーで構成した。

コンプライアンス委員会においては、コンプライアンス推進に係る基本方針等の見直しの方向性が承認された。業務改

善計画の進捗状況については、着実に実行していると評価しつつ、今後も不断の努力が必要との指導を行った。

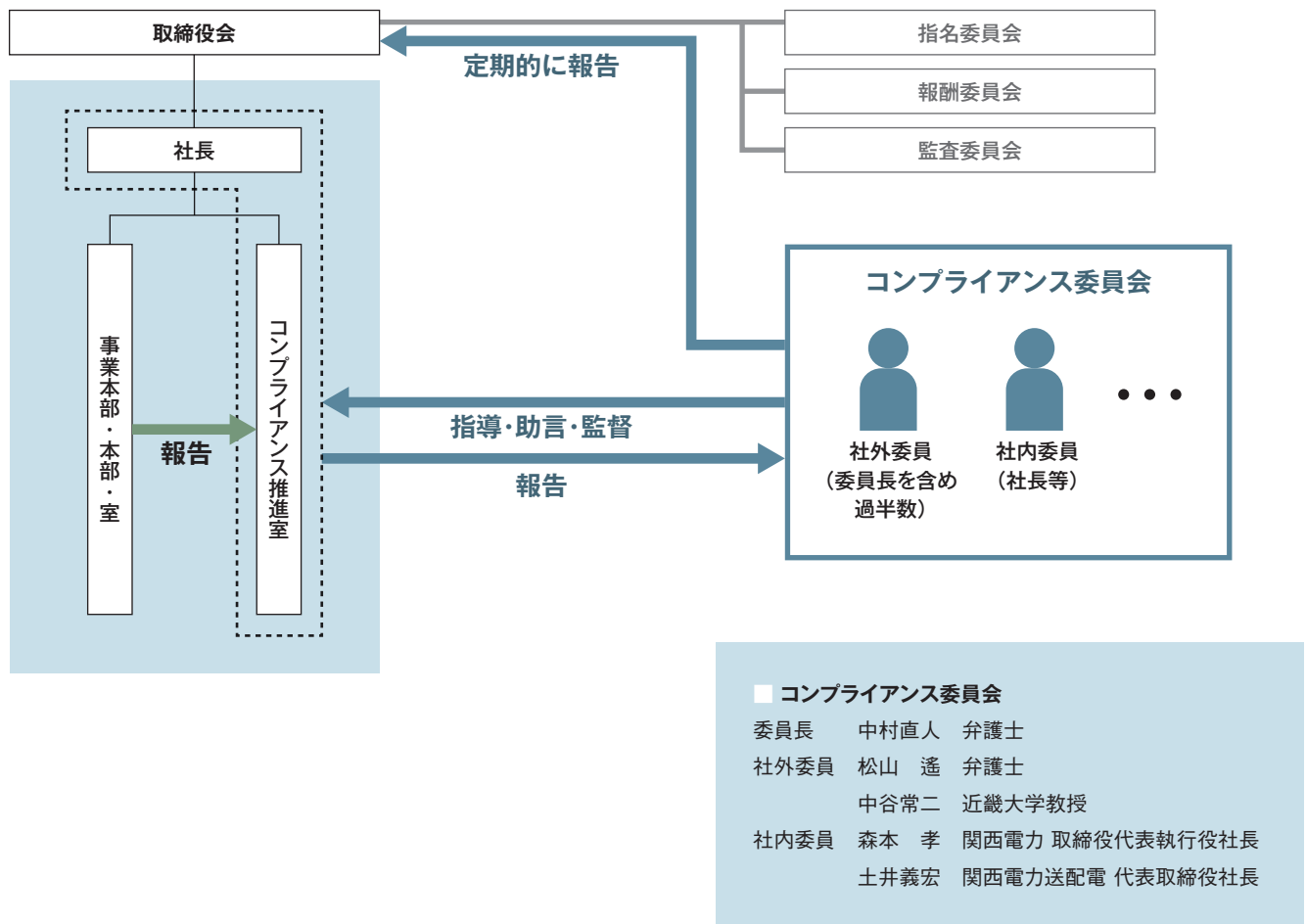
併せて問題事象発生時の報告体制整備として、「コンプライアンス相談窓口」など内部通報・相談の仕組みを充実させた。

健全な組織風土の醸成

3月30日、森本社長は「業績や事業活動をコンプライアンスに優先させることは断じてあってはならない」と肝に銘じ、時代の要請する社会規範とは何かを常に「ユーザー目線」で考え行動するとともに、誠実で透明性の高い開かれた事業活動の実践に全力を尽くすこと等を、全ステークホルダーに誓う「社長宣誓」を、社内規定として制定し公表した。4月以降、役員たちは従業員とのコミュニケーション機会等を通じて、社長宣誓の意味を自らの言葉で伝え浸透を図るとともに、社長宣誓を意識した行動を実践している。

さらに関西電力は、「ユーザー目線」でのコンプライアンス意識醸成のため、コンプライアンス推進の基本方針や社内規定の網羅的な見直しに着手した。19年12月制定の「贈答および接待の取扱いに関する規程」についても、新たに「関西

コンプライアンスに係る監督機能の強化



The Fact

電力が贈答、接待する場合」のルール化の方向性を決定した。

コンプライアンス等に係る教育も見直し、役員については、就任時に法的責任等に関する研修を設け、従業員についても研修体系を強化し、法令等の遵守意識の醸成・徹底を図っていくこととしている。



コンプライアンス委員会

工事の発注・契約に係る業務の適切性・透明性確保

関西電力では、地元を重視する施策に関するルールが十分でなく、手続きに適切性・透明性を欠き、誤った「地元重視」による弊害への認識も甘かった。

これを是正するため、工事発注や契約等に関するルールを明確化した。実施権限と契約権限の分離を目指し、システム開発など高度に専門性の高い委託業務等を除き、工事等所管部門から調達本部へ契約権限を移管した。工事の発注・契約手続き等および寄付金・協力金拠出手続きについて事後審査する「調達等審査委員会」を新設し、弁護士・公認会計士など複数の社外委員と、コンプライアンス推進室担当役員で構成した。委員会では、社内規定の適切性や審査の方法等について審議を実施、各部門から提出された案件の審査を行った。

不適切な運用の禁止

工事の発注・契約手続き等の不適切な運用を禁止するため、以下の点について社内規定を制定し、運用ルールを整理した。

① 特定の個人や企業のみを対象とした工

事の発注・契約等に係る事前情報提供の禁止

② 事前発注約束につながる個別の工事の発注・契約等に係る金額の開示の禁止

③ 元請会社の工事の発注・契約等に対する不適切な関与の禁止

④ 特定の個人や企業に対する合理性のない特命発注の禁止

⑤ 寄付金・協力金の不透明な拠出の禁止

この社内規定は、調達等審査委員会に適切性の評価を受け、追加や見直しなどを行った。子会社にも同様の対応を求め、ルールの見直しを依頼し、ルールの整備状況を調達等審査委員会に報告した。不適切な事象が判明した取引先に対しては、指名停止を含む厳正な取引措置を実施するとともに、再発防止策について、調達等審査委員会・コンプライアンス委員会での審議・確認を実施した。

ガバナンス体制の再構築

関西電力のガバナンスは機能不全に陥っていた。その根本原因は内向きの企業体質にあるという第三者委員会の指摘を受け、関西電力は企業統治形態の見直しに踏み切った。執行と監督を明確に分け、外部の客観的視点を重視した実効的

なガバナンス体制を構築すべく、指名委員会等設置会社へ移行した。加えて、取締役会および指名・報酬・監査の法定3

委員会は、いずれも全員もしくは過半数の独立社外取締役による構成とし、取締役会議長および法定3委員会委員長は独立社外取締役が担うこととした。

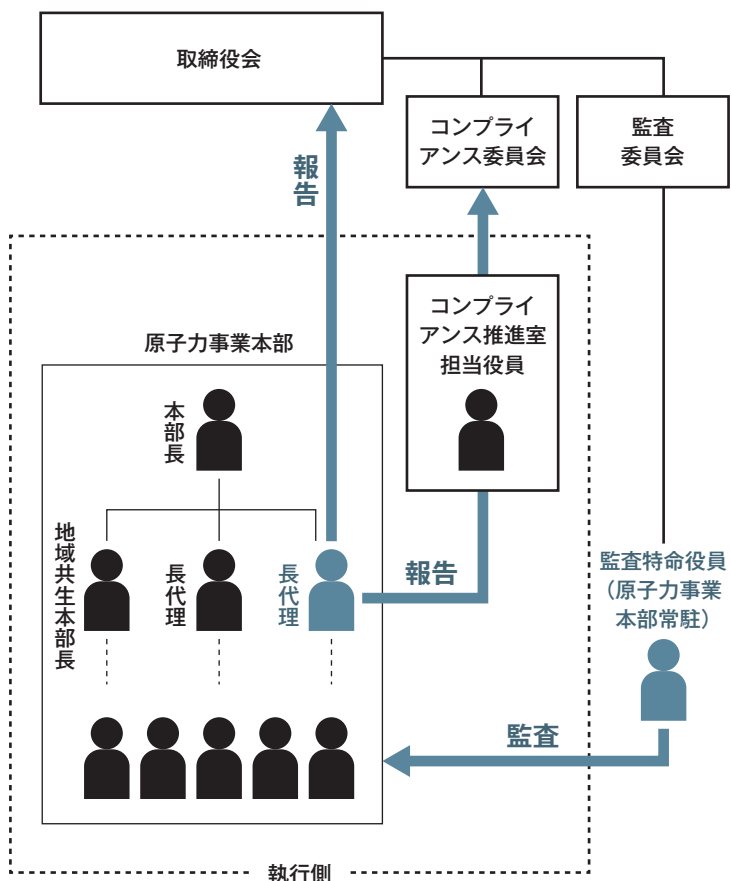
また監査委員会委員長が、コンプライアンスを含め多様な案件について主体的に調査して、取締役会に報告する仕組みとし、「コンプライアンス委員会」と併せ社長等執行に対して複眼的に監査・監督できる体制とした。その監査委員会をサポートする事務局として監査委員会室を設置した。

これらの方針は6月25日の定時株主総会の承認を得て正式に決定し、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」にも明記された。

原子力事業本部に対する実効的なガバナンス体制の構築

今回の問題の大半が原子力事業本部で起き、長年は正されないまま問題に至った。同本部が関西電力の中で特殊性を有しており、組織が閉鎖的になり、正しい意見が実現しづらくなっていたこと等、ガバナンスが不十分であったと指摘を受

原子力事業本部に対するガバナンス(イメージ)



けた。

コンプライアンスに係る牽制と支援を強化するため、コンプライアンス所管の本部長代理を新設。監査委員会スタッフとして、同本部に常駐する監査特命役員も任命した。加えて本部内に「コンプライアンス推進グループ」も新設し、コンプライアンス推進機能を強化した。

風通しの良い組織の創生に向けては、役員と同本部メンバーとの定期的な対話や、他部門等との積極的な人材交流を推進している。

再発防止策の実効性を担保する審査・検証

これら再発防止策の実施にあたっては、取締役会やコンプライアンス委員会等において、社外取締役・社外委員の客観的視点から組織的に検証することで実効性を担保することとしており、今後も継続的に検証、必要に応じて追加的な改善策の策定や修正を加え、実施していく予定だ。

「もっと早くに関係解消しておけば」。関西電力の金品受取り問題が報道された際の第一印象だ。私はガバナンス、コンプライアンスを専門にしているので、さまざまな企業から不祥事対応等の相談を受ける。今回のようなケースに苦慮する企業も過去には散見されたが、各社とも大変な努力で解決してきた。関西電力も早く断ち切る努力をすべきだった。

さらに残念だったのは事後対応。2年前に税務調査が入った段階で公表していればここまで大事に至らなかったはずだが、一部の役員だけで、対外公表どころか取締役会にも報告しない方針を決めてしまった。経営トップが絡む不祥事の場合、社内からの牽制は難しい。だからこそ「イザというときに厳しいことを言い、牽制を効かせる」役割の社外取締役がいるのに、情報共有しなかったため機能させられなかった。

「不適切だが違法ではない」という会見での発言も事態を悪化させた。他の事案でもよく聞く台詞だが、そもそも法律やルールですべてをカバーできるわけはなく、ルールを決めても拡大解釈したり抜け道を探す人が必ず現れ、イタチごっこになる。私は元裁判官だが、裁判所に持ち込まれる事案のほと

んどはルール違反ではなく、ルールの解釈を巡る争いだ。

だからコンプライアンス=法令遵守と狭義に捉え、「ルールさえ守ればよい」と発想した瞬間、足を踏み外してしまう。大切なのは「ルールに書いてあること」ではなく、「ルールが求めていること」に照らして判断すること。それが本来のコンプライアンスだ。人として当たり前の常識や、「これっておかしい？」という素朴な感覚を大事にしないとイケない。

今回の一連の対応を見る限り、関西電力はクローズドで問題解決しようという意識がやや強いように思われる。クローズドで決めようとする風土を見直し、必要な事柄はきちんと取締役会や委員会で議論する。再発防止には、透明化を図り、風通しの良い企業風土に変えていく必要がある。

6月の定時株主総会での承認を得て、関西電力は指名委員会等設置会社へ移行した。過半数を占める社外取締役は、経験豊富でイザというとき頼りになる人ばかりだ。この方々の力を借りて、ぜひ創生を図っていただきたい。

コンプライアンス委員会も社外委員が過半を占めている。社内委員の言いにくいことを言うのが社外委員の役割。私自身も率直に忌憚なく発言することで責任を果たしていきたい。【**躍**】

「ルールの求め」に照らして判断する

松山 遙 弁護士



まつやま はるか 日比谷パーク法律事務所 パートナー
1967年東京都生まれ。92年司法試験合格、93年東京大学卒、95年東京地裁判事補任官、2000年弁護士登録（第二東京弁護士会）、日比谷パーク法律事務所入所、02年同パートナー。会社法を専門とし、複数企業の社外取締役や監査役を兼任。共著『コーポレートガバナンスハンドブック』『監査等委員会設置会社の活用戦略』『ガイダンス 監査役・監査役会の実務』など。
<https://www.hibiyapark.net/lawyer/matsuyama.html>

社会に受け容れられない限り 社会的使命は果たせない

中村直人 弁護士

2020年4月、「関西電力を創り変える」というクリエイティブな任にあたる関西電力コンプライアンス委員会が発足した。新たな創造の前には抜本的破壊が不可欠であり、問題点を洗い出し、ぶち壊すのが私たち社外委員の役割だ。委員会が予定調和に陥らないよう、議長も私が自ら引き受けた。

今回の問題は「自らの心に恥じることはしない」という覚悟が足りなかったために起きた。企業にとってコンプライアンスとは、拠るべき規範であり、最上位に置くべき理念。他の何かと天秤にかけてはならないが、そういう企業風土ではなかった。

背景にあったのは、「清濁併せ呑む」「必要悪」といった極めて昭和的な価値観だ。かつてそれは珍しくなかったが、バブル崩壊頃から企業は努力と決意と根性で悪しき慣習を断ち切り、フェアネスや透明性を標榜し、取り組んできた。今や多くの企業がESG（環境・社会・企業統治）経営に舵を切るなか、関西電力も早急にこの昭和的体質から脱却しないとイケない。

さらに原因を深掘りすると、「電力の安定供給こそ最大の使命」という意識に行き当たる。もちろん公益企業として立派な意識だが、安定供給が目的化し、問題に蓋をする構造になっていなかったか。社会的使命を果たすには、まず社会に受け容れてもらう必要があることを肝に銘じてほしい。

今、関西電力内では大きな乖離が生じている。密室で物事を進めた経営層と、あずかり知らなかったにもかかわらず世間の批判に晒されている従業員との乖離である。コンプライアンス委員会では役員報酬補填問題について、検証を進め、8月17日に報告書を提出した。関西電力にとって、厳しい報告書となったが、報酬補填は従業員への裏切り行為であり、総括しないままでは、いくらコンプライアンスの重要性を訴えても誰も聞く耳を持ってはくれない。事実経緯をつまびらかにすることこそ、分断解消の第一歩になる。

そのうえで新しい関西電力のあり方を示す「コンプライアンス憲章」を社内の経営層や従業員と議論しながらつくってい



く。どうすれば誇りを持てる会社になれるか、自信を取り戻せるか。コンプライアンスやガバナンス改革は箱をつくって終わりではダメ。時間や予算など経営資源をどれだけ投入したかによる。新しい理念や規範づくりは、楽しく創造的な仕事だ。みんなが誇りを持って楽しく仕事ができる環境に創り変えていく。経営層と従業員一人ひとりが当事者として関わる新しい関西電力創生を、私も外から支えていきたい。【**躍**】

なかむら なおと 中村・角田・松本法律事務所 パートナー
1960年神奈川県生まれ。82年司法試験合格、83年一橋大学卒。第二東京弁護士会登録、森綜合法律事務所、日比谷パーク法律事務所パートナーを経て、2003年中村直人法律事務所（現事務所）開設。訴訟と会社法を得意とし、株主代表訴訟など企業関連訴訟全般、企業再編、コーポレートガバナンス・コンプライアンスの指導などを行う。著書『コンプライアンス・内部統制ハンドブック』『コーポレートガバナンスハンドブック』など。
<https://www.ntmlo.com/intro.html>

より良い関西電力の創生に向け 倫理研修を進める

中谷常二 近畿大学教授

私は倫理学を専門としており、企業や行政機関などの組織が不祥事を起こさないようにする施策を研究している。最近では公務員倫理も研究しており、企業だけでなく国・地方自治体などのコンプライアンス研修にも数多くたずさわってきた。

関西電力は従来から十分なコンプライアンスの推進体制を整えており、従業員の不祥事もほとんどなかった。それにもかかわらず、コンプライアンスを率先すべき役員が今般の問題を起こした原因の究明と対策の検討を委員会で行っている。

今回の件の根底には、組織における「責任の拡散」という心理が働いている。例えば田舎の無人駅で倒れている人を見れば声をかけても、大勢が行き交う都心の駅だと見て見ぬ振りをすることがある。そこでは不適切だとわかっているが「誰かがやってくれるから、自分が動かなくてもよい」という心理が働いている。今回の不祥事も、責任の拡散によって長らく改善すべき事態が放置されたことに起因しているといえる。



また、今回の件ではその動機も特徴的である。民間企業では一般に私利私欲の追求とコンプライアンスがトレードオフの関係にあり、利潤の追求が選択されることで不祥事になることが多い。他方、関西電力の場合は受領された金品の大半が返還されていることから、私利私欲で金品を受け取った人はいないと考えている。「電気の安定供給か、コンプライアンスか」というジレンマに陥り、安定供給に支障が出ることを怖れたため金品を受け取ったのであろう。この構図は民間企業よりも公務員に近い。社会から大きな批判を受けたのも、人々が電力会社の公益性を重視し、民間企業以上の規範意識に関西電力に求めているからだ。関西電力も今回の件を受けて贈答接待について、公務員に準ずる厳格な社内規定を制定している。ただ、社内にルールばかりが増えると業務が煩雑になることもある。十分なヒアリングをした上で、適切なルールを制定していく必要があろう。

不祥事発覚後、従前のコンプライアンス委員会は廃止され、新たなコンプライアンス委員会ではメンバーも一新された。その活動も会社がお膳立てしたものを事後承認する形骸化したものとは異なる。社外委員から厳しい指摘が続出し、社内委員がそれに真摯に向き合う「熱い」コンプライアンス委員会となっている。単なる法令遵守を超えて、「より良い関西電力をつくろう」という前向きな思考を浸透させる新しい研修を社内との関係部署と検討している。

関西電力の挑戦は始まったばかりだが、役員・従業員の皆さんと一緒に時間と労力をかけ、しっかり変えていきたい。

なかや じょうじ 近畿大学経営学部教授(企業倫理)
大阪大学大学院博士課程修了。日本学術振興会特別研究員、ミネソタ大学カールソン経営大学院客員教授、近畿大学経営学部准教授を経て、現職。人事院公務員研修所客員教授を兼任。専門はビジネス倫理、公務員倫理など。NTTグループ各社など多くの企業でも倫理研修を実施。主な著作・訳書『ビジネス倫理学』『ビジネス倫理学読本』『利益につながるビジネス倫理』など。