

2023 年 5 月 12 日

経済産業大臣

西村 康稔 殿

関西電力株式会社

代表執行役社長 森 望

業務改善計画の提出について

電気事業法第 2 条の 17 第 1 項の規定に基づく、小売電気事業者間の競争に大きな影響を及ぼす顧客情報等の営業目的利用等に関する業務改善命令（2023 年 4 月 17 日）に対して、電気事業における法令遵守のための対応にかかる緊急指示（2023 年 2 月 21 日）も踏まえ、再発防止に向けた業務改善計画を別紙のとおり策定いたしました。

「電気事業の健全な発達に極めて大きな支障を与える」との業務改善命令の指摘を真摯に受け止め、本改善計画を着実に実行してまいります。

以 上

## 業務改善計画

### はじめに

当社は、小売電気事業者間の公正な競争に大きな影響を及ぼす不適切な事案を発生させ、多大なご迷惑をおかけしました。電気事業の運営の健全性及び適切性を確保するため、再発防止に向けた具体的方策を以下のとおり策定いたしました。当社は、全力をあげて、速やかに本改善計画を実行してまいります。

### I. 判明した事実と発生原因

当社は、2023年1月31日に社長を本部長とする緊急対策本部を設置し、2月24日に同本部の人員増強により事務局体制を強化するとともに、取締役会、監査委員会およびコンプライアンス委員会に対して適宜、報告・相談の上、助言・指導を得ながら徹底的な事実調査や原因特定を実施してきました。

その結果判明した事実および事案の発生原因は以下のとおりです。

#### 1. 判明した事実

下記(1)および(2)の事案(以下「本事案」という。)について判明した事実は以下のとおりです。

##### (1) 小売電気事業者間の競争に大きな影響を及ぼす顧客情報等の営業目的利用

当社は、2022年12月、関西電力送配電株式会社(以下「関西送配電」という。)が管理していた当社以外の小売電気事業者と契約している顧客情報(以下「新電力顧客情報」という。)を閲覧し、活用していたことが判明しました。

関西送配電より2019年11月26日から2022年12月19日までの間における新電力顧客情報の閲覧実績を受領したことを受け、ソリューション本部に所属する全従業員を対象としたアンケート調査を実施しました。

また、行為規制を含むコンプライアンスに係る第一線職場の業務実態や認識を把握することを目的として、コンプライアンス推進室を中心に、ソリューション本部以外の部門に所属する従業員(管理職等)による閲覧者およびその上司へのヒアリング調査を実施しました。

加えて、小売全面自由化以降の販売戦略や行為規制遵守に関する経営幹部等の認識等を明らかにする観点から、退任者を含め、ソリューション本部担当役員および本店管理職へのヒアリング調査を実施しました。

調査の結果、判明した事実は別添1のとおりです。

なお、このヒアリング調査は、対象者やヒアリング内容等について、コンプライアンス委員会による助言・指導を踏まえ、実施しています。

## (2) 一般送配電事業者の特定関係事業者の禁止行為違反

### a. 電力取引報作成に関する事案

電力取引報作成のために、必要な当社と新電力との契約変更に係るデータ内に、新電力間の契約変更に係るデータが含まれていること、また過去抽出したデータを保管していることが判明しました。これを受け、これまで電力取引報の作成に携わった従業員全員にヒアリング調査を実施した結果、新電力間の契約変更に係るデータを受領していたとの認識はなく、電力取引報作成に必要なデータを機械的に集計するためのみ利用していたことを確認しています。

なお、2023年1月13日までに、関西送配電からの指示の下、当社従業員が当該データにアクセスできないような措置を講じるとともに、ソリューション本部で保管していたデータを関西送配電に引渡しの上、ファイルサーバ等に保管されているデータの削除作業を行いました。

### b. 検針票現地投函廃止ダイレクトメールに関する事案

検針票現地投函廃止ダイレクトメールを送付するにあたり、顧客の送付先情報の抽出を関西送配電に委託した際、委託会社を介して新電力と契約している需要場所についても限定なく抽出され、当社に新電力顧客情報を含むデータが提出されていることが判明しました。この事案についても、2023年1月24日までに、関西送配電による情報システム上の情報遮断処理を通じ、情報漏洩状態が解消した旨、報告を受けています。また、関西送配電から受領した閲覧実績等に基づき、閲覧者に対してヒアリング調査を行った結果、当社からお客さまへの提案活動等を目的とした閲覧はなかったことを確認しています。

## 2. 事案の発生原因

上記の事実関係を踏まえ、特定した事案の発生原因は以下のとおりです。

### (1) 情報システムの構築・運用の不備、信頼性への過信

- ・小売全面自由化時の情報システム改修において、コスト・時間・技術的制約からマスキング等の対応とせざるを得ない中で、行為規制の要求に照らし、マスキング処理の設計・検証が不十分でした。
- ・また、運用開始以降においても、チェックやモニタリング体制が不十分であったことに加え、情報システムの信頼性を過信するあまり、情報システムが間違っているはずがな

いと思い込んでいたことから、制度やルールの再確認等をすることもなく、問題提起には至らず、情報システムの設計の不備をこれまで発見できませんでした。

(2) 事業環境変化への不適合（公正な競争を実現するための認識不足）

- ・長年にわたり地域独占体制下で事業運営を続けてきた弊害から、小売全面自由化という大きな政策変更を伴う事業環境変化に対し、会社全体として意識面および行動面での対応が不十分でした。
- ・その結果、行為規制に関する業務マニュアルへの適切な反映や実務に即した研修の実施、情報システム不備への対応等も含め、小売電気事業者間の公正な競争環境を確保するための仕組み作りが不十分となっていました。

(3) 組織風土の問題等

- ・コンプライアンスの徹底を大前提とする経営の実現に取り組んできましたが、それぞれの職場におけるコンプライアンスの実践について、具体的な業務に落とし込むところまでは徹底できていませんでした。
- ・その結果、そもそも閲覧行為に対して問題認識を有していなかった従業員も多く、また、問題認識を有していた従業員においても、閲覧情報を直に用いて提案活動をしなればよいといった誤った認識を持っていたことや、一連の行為の常態化により問題意識が希薄化する中で、目の前のお客さま対応を優先したこと等から、従前のやり方を見直すまでに至りませんでした。
- ・内部通報制度については、匿名性の確保に対する不安、顔の见えない通報窓口に直接連絡することに対する抵抗感等、制度趣旨の浸透不足から十分に活用されることはなく、従業員の声を吸い上げ、是正につなげる仕組みとして適切に機能していませんでした。
- ・中間組織（旧支店）の廃止等、急速な組織・体制のスリム化により、第一線職場において、人材育成と異動ローテーションの滞り等に起因する上位機関への発信力が低下していきました。一方、本店において、第一線職場での実務経験の乏しい管理職の増加に起因する本店からのサポート力も低下していきました。このような状況変化の中で、本店と第一線職場の距離が広がり、第一線職場で生じている課題に対し、会社全体として十分な対応ができていませんでした。

## Ⅱ. 再発防止のための具体的方策

本事案発生以降、他の小売電気事業者との競争環境に不適切な影響を発生させないよう速やかに講じるべき措置を実施しました。具体的には、「2. (1) ソリューション本部において同様の事案を起こさないために速やかに行った措置」のとおりソリューション本部における社内規程やマニュアル、情報システム運用、業務実態等の総点検を行い、不適切な事案や表現が判明したものについては是正しました（2023年3月完了）。さらに、コンプライアンス意識の定着と行動の喚起を目的とした研修やソリューション本部内の双方向コミュニケーションの実施、業務の適切性を確保するための体制と仕組みを強化しました。

加えて、本事案の発生原因を踏まえた再発防止のための具体的方策として、「1. (1) 託送情報に係る情報システムの物理的分割に向けた計画」を実施します。また、物理的分割が完了するまでの間、「1. (2) 情報システム開発・運用プロセスにおける対策」を実施します。

さらに、「2. (2) グループ全体の抜本的な対策」により、全従業員が法令等を遵守するとともに、会社として競争阻害的な行為を排除する体制を構築し、公正な競争環境を確保していきます。具体的には、内部統制を抜本的に強化し、組織風土の改革等を行うとともに、一連の改革の実効性を高めるべく外部人材を活用した検証を行います。

なお、これらの対策は別添2のとおり業務改善命令で示された内部統制の抜本的強化にあたって確認する事項・観点を踏まえ、検討を行っています。

### 1. 一般送配電事業者が保有する託送情報に係る情報システムの共用状態を速やかに解消する計画

#### (1) 託送情報に係る情報システムの物理的分割に向けた計画（別添3）

##### a. 共用状態解消の方法

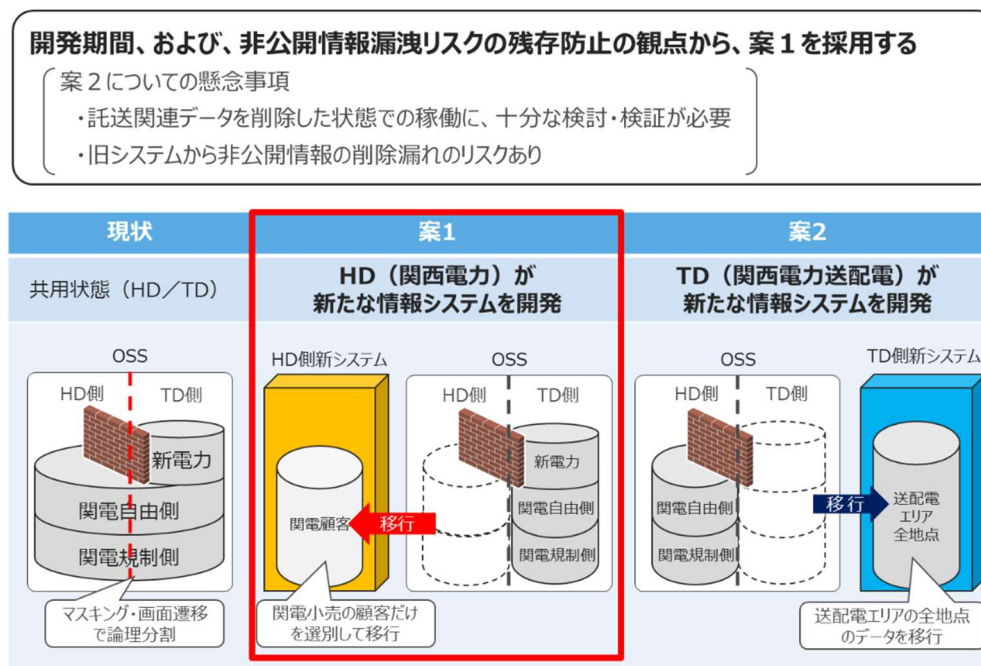
関西送配電が保有する託送情報に係る情報システムの共用状態を解消する方法について、関西送配電と協議の上、当社が新たな情報システムを開発する方法（案1）、関西送配電が新たな情報システムを開発する方法（案2）を比較検討した結果、開発期間および非公開情報漏洩リスクの残存防止の観点から、案1を採用することにしました。

#### 【図1】

関西電力独自の情報システムを開発し、必要最低限のデータのみを移行することで、情報システムの物理的分割を実施します。

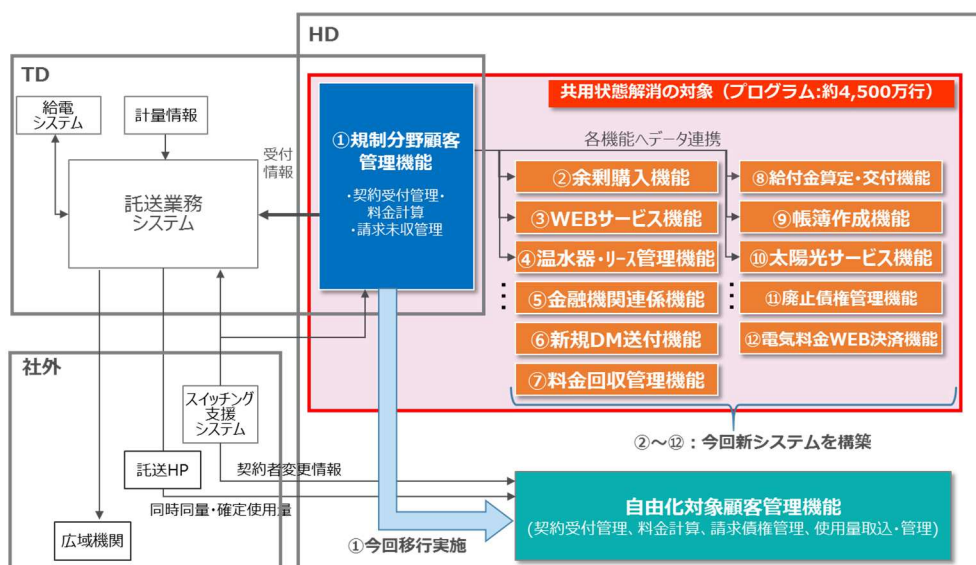
さらに、規制分野の顧客管理機能と連携している多岐に亘る周辺機能についても影響が及ぶため、それらについても対応を進めます。【図2】

【 図 1：共用状態解消の方法案比較 】



【 図 2：共用状態解消の対象 】

- ・システム物理分割の対象機能は、規制料金の計算機能 (①) や各周辺機能 (②～⑫) で構成される
- ・①～⑫の機能を構成するプログラムは約4,500万行と膨大



#### b. 物理的分割に向けた計画

当社が関西送配電と共用で利用している情報システムや周辺機能を、関西電力独自の情報システムに移管するにあたり、約 4,500 万行におよぶ膨大なプログラムを読み解き、確実に移行する必要があります。また、過去の顧客データも含め約 900 万件に

およびデータを移行する必要もあります。これらを踏まえ、下記 i ～ iii のステップに分けて移管を予定しており、現時点では 2023 年 4 月から 2028 年 2 月までの 4 年 11 カ月を計画しています。

今回の計画は極めて大規模な情報システム開発となることから、お客さまにご迷惑をお掛けすることの無いよう、品質を担保することを大前提とした丁寧な対応が必要であり、相当の期間が必要となる見込みです。一方で、期間短縮についても継続的に取り組むとともに、進捗状況を定期的に報告いたします。

| ステップ [期間]                                                                                                                                           | 左記期間を要する理由                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| i. システム計画<br>[6 カ月<br>(2023 年 4 月～9 月)<br>程度を想定]                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・古いプログラミング言語で数十年前に開発し、長年に亘り改修を重ねてきたことにより幅広い影響調査が必要となること、後工程で方針変更による手戻りが発生した場合、プロジェクト全体が大幅に遅延する可能性があるため、機能や開発手法を精査する等、計画作業に十分な期間が必要</li> <li>・極めて大規模な開発であること、また行為規制遵守に向け重要な開発であることから、品質、リスク等の観点で社内の審議を経るとともに、必要な体制を整備するために、十分な期間が必要</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ii. システム開発<br>[3 年 7 カ月<br>(2023 年 10 月<br>～2027 年 4 月)<br>程度を想定]<br><br>・要件定義<br>[上記期間の前半<br>6 カ月程度を想定]<br><br>・開発工程<br>[上記期間の後半<br>3 年 1 カ月程度を想定] | <ul style="list-style-type: none"> <li>・小売全面自由化時のシステム改修において、行為規制の要求に照らした非公開情報の要件が明確化できておらず、システム設計への反映やテストでの検証が不十分であったことから、品質を担保することを大前提とした丁寧なシステム開発を進めていく</li> <li>・現行のシステムは、約 4,500 万行という膨大なプログラムであり、かつ、長年に亘り改修を重ねてきたことにより複雑化しており、これを読み解き新たなシステムを開発するには十分な期間が必要</li> <li>・「要件定義と開発工程（設計・製造・テスト）の期間」に対する「要件定義の期間」の比率の中央値は 15%程度[1]であり、開発工程 3 年 1 カ月に必要となる要件定義の標準的な期間は約 6.5 カ月（37 カ月×15%÷85%）と算出される</li> <li>・プログラム 4,500 万行規模のシステム開発に必要な標準的な工数は約 2,670 人月と算出される[2]</li> <li>・また、2,670 人月のシステム開発に必要な標準的な開発期間は約 3 年 2 カ月と算出され[3]、当社計画と同等の期間となる</li> </ul> |

| ステップ [期間]                                                              | 左記期間を要する理由                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ⅲ. 新システム運用開始後のデータ移行<br>[10 カ月<br>(2027 年 5 月<br>～2028 年 2 月)<br>程度を想定] | <ul style="list-style-type: none"> <li>・データ数は約 900 万件と膨大な数であり、複数回に分けてデータ移行を実施する</li> <li>・データ移行中にデータが更新されると正しく移行できないため、データ移行はシステム停止中に行う</li> <li>・本システムは、平日は終日稼働しているため、土日に確保できる数時間程度のシステム停止期間を利用し、10 カ月の期間でデータ移行を進める</li> </ul> <p>[10 カ月の試算根拠]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1 回の土日における移行可能数：20 万件<br/>               (当社過去案件の移行実績から最大数を設定)</li> <li>・1 カ月の移行可能数：平均 90 万件 (20 万件×4.5 週)</li> <li>・全件移行に必要な期間：900 万件÷90 万件＝10 カ月</li> </ul> |

- [1] 情報処理推進機構 (IPA)：ソフトウェア開発データ白書 2018-2019 7.1.1 項 を基に記載
- [2] 情報処理推進機構 (IPA)：ソフトウェア開発分析データ集 2022 図 A1-1-2 の近似式を基に当社算出
- [3] 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)：ソフトウェアメトリックス調査 2020 システム開発・保守調査報告書 図表 6-4-4 の近似式を基に当社算出

#### c. 実施体制

不適切な事案を発生させたことを重く受け止め、最重要・最優先の情報システム開発案件と位置づけ、共用状態の解消を着実かつ速やかに進めるべく、新たに情報システムの物理的分割に係る専任組織を 2023 年 4 月に設立し、既に作業を開始しています。当該組織には様々な分野の専門家を集め、強力な体制で取り組んでいます。今後も開発が本格化するに従い、更なる体制強化を図るとともに、当社および関西送配電を含めた幅広い関係者と密に連携し、総力をあげて開発に取り組んでいきます。なお、実施体制につきましては、開発工程の進捗に合わせて必要な強化を図り、システム開発の委託先も含め、現在の数十名規模から最大数百名規模の体制へ拡大し、取り組んでいきます。

#### d. 期間短縮に向けた取組み

業務運用の見直しを含めた情報システム開発機能の精査、汎用製品の活用や開発手法の工夫、データ移行方法の更なる効率化等、継続的に期間短縮に取り組んでいきます。



## (2) 情報システム開発・運用プロセスにおける対策

上記の「情報システムの物理的分割」に加え、情報システム開発・運用のプロセスの各工程におけるルールの見直しを行い、当社が開発する全ての情報システムを対象に適用します。

具体的には、業務所管箇所において情報システムに起因するコンプライアンスリスクを抽出し、業務要件を明確化した後、システム設計への着実な反映、テスト工程での検証等を強化します。加えて、品質・セキュリティ管理箇所において、コンプライアンス要件のチェック、個人情報管理の仕組み、情報セキュリティ研修等を強化します。また、情報システム運用開始後においても、ユーザーからの不具合申告を促進する仕組みの導入等の対策を実施し、再発防止に取り組んでいきます。

## 2. 行為規制の遵守は業務遂行の大前提であることを、現場を含めた社内で徹底し意識改革を図るための内部統制の抜本的強化策

### (1) ソリューション本部において同様の事案を起こさないために速やかに行った措置

#### a. 業務運用および情報システムの総点検

ソリューション本部が所管する社内規程やマニュアル、情報システム運用、第一線職場の業務実態等の総点検を行い、業務運用面におけるコンプライアンス上の問題について確認を行いました（2023年3月末完了）。

その結果、ソリューション本部にて制定している全ての社内規程やマニュアル等5,277件について、行為規制に係る不適切な事案1件（3/24 電力・ガス取引監視等委員会報告済）、社内規程やマニュアル等における不適切な表現506件が判明したため、速やかに是正措置を行いました。

また、社内共通ポータルサイトをはじめとする各種情報共有ツール等について、業務連携上必要なものを除き、関西送配電の従業員の当該サイト等へのアクセス権の削除を行いました。

#### b. コンプライアンス研修と継続して研修を行う仕組みの整備

行為規制をはじめコンプライアンス意識の定着と行動の喚起を目的とした研修を実施しました（2023年2月下旬～4月）。また、研修に係る理解度の確認をねらいとしたテストを2023年4月3日（月）～19日（水）にかけて実施しました。本テストについて、合格基準に達しない者に対しては、上司による丁寧な指導・フォローを行った上で、再テストを実施しており、このプロセスを研修受講者全員が合格基準に達するまで、繰り返し行いました。

なお、これらの研修については、今後も年間を通じて定期的の実施するとともに、理解度や浸透度合いを定量的に把握し、フォローする仕組みを整備しました。

c. 従業員の声を拾い上げるための対話活動の強化

各階層において、双方向のコミュニケーションを以下のとおり実施しました。

今後もコミュニケーションのテーマを変えて定期的の実施する仕組みとしており、対話活動を通じて得た声を研修コンテンツに反映していく等、対策を講じます。

| 実施内容                                                                                   | 対象者     | 実施時期                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------|
| 【本部長等 ⇄ ミドルマネジメント層】<br>経営層の発信する様々なメッセージを各職場に自らの言葉で伝達できるようにするための対話活動                    | 133 名   | 2023 年<br>3 月 6 日～27 日       |
| 【ミドルマネジメント層 ⇄ 各職場の所属員】<br>コンプライアンス意識の定着をはじめとした会社のビジョンや考え方を各職場に浸透させるための徹底した双方向コミュニケーション | 2,096 名 | 2023 年<br>3 月～4 月<br>各職場で実施済 |

d. 業務の適切性を確保するためのチェック体制の強化

定期的な業務運用状況のチェックや業務実態に関する第一線職場の従業員との意見交換に係る具体的な実施計画を策定いたしました（2023 年 3 月）。

今後、詳細な業務チェック表作成等を実施した上で、各部門にて作成した実施計画に則り、各種取組みを着実に進めます。

| 実施箇所             | 実施内容                                                                           |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| C R M部門          | コンタクトセンター、契約管理、料金業務について、電気（ガス）事業法、個人情報保護法、労働者派遣法等の観点でチェックを実施（委託先についても実施）       |
| 営業部門<br>（リビング営業） | 新築/既築、ソリューション開発業務等について、電気（ガス）事業法、個人情報保護法、景表法、特商法、独占禁止法等の観点でチェックを実施（委託先についても実施） |
| 営業部門<br>（法人営業）   | 電気・ガス、ソリューション業務（提案・契約管理）について、電気（ガス）事業法、個人情報保護法、独占禁止法等の観点でチェックを実施（委託先についても実施）   |
| 営業部門<br>（地域開発）   | 外勤、ソリューション提案、企業立地業務について、電気（ガス）事業法、個人情報保護法、不正競争防止法、知的財産基本法等の観点でチェックを実施          |
| 開発部門             | 各種ソリューション業務（テレマティクス、I-REC 等）について、電気（ガス）事業法、個人情報保護法に加え、各サービスの関連法令の観点でチェックを実施    |

| 実施箇所               | 実施内容                                                                    |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 企画部門<br>(営業システム)   | 情報システム他の開発・改修の都度、電気事業法および個人情報保護法の観点でチェックを実施するとともに、上記の強化した運用が徹底できているかを確認 |
| 企画部門<br>(営業システム除く) | 企画、経理、調査開発等の業務について、電気（ガス）事業法、個人情報保護法、民法、労働基準法、公務員倫理法等の観点でチェックを実施        |

e. 委託先への対応

- ・委託先向けの業務マニュアル、手順書の確認

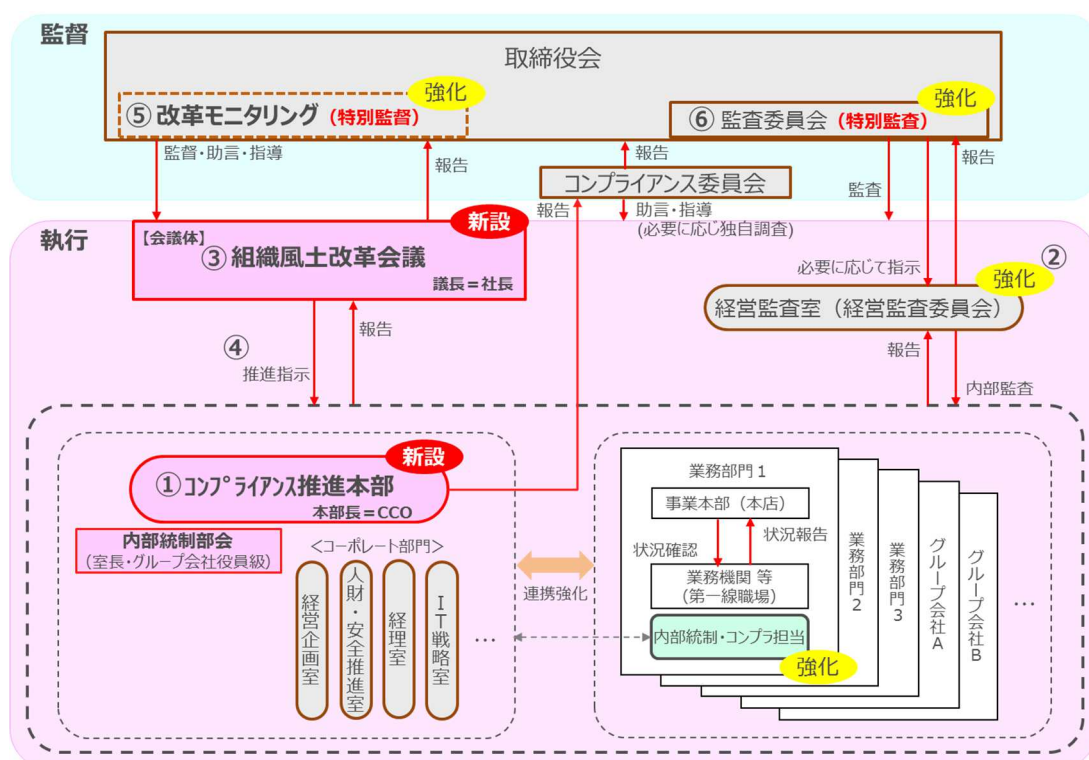
委託先向けに作成した業務マニュアルおよび委託先における業務マニュアル・手順書等 1,698 件について確認した結果、行為規制に係る不適切な表現はありませんでした。

- ・委託先従業員向け研修、コミュニケーションの実施

委託先に対して行為規制に関する定期的な研修、意識調査および職場内ディスカッションの実施を依頼しました（2023 年 5 月を目途に初回完了）。

(2) グループ全体の抜本的な対策

【 図 3：再発防止推進体制（イメージ） 】



#### a. 内部統制の強化

##### (a)「コンプライアンス推進本部」の新設【図3-①】

グループ全体のコンプライアンス推進やリスクマネジメント等、内部統制の抜本的な強化が必要になる中で、これらの取組みを一元的に進めていくため、従前のコンプライアンス推進室に、経営企画室が担う行為規制、リスクマネジメント、内部統制等の機能を統合し、コンプライアンス推進本部を新設するとともに、コンプライアンス推進の最高責任者としてCCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を設置します。併せて、グループ全体のリスク管理をはじめとした内部統制について審議を行うために内部統制部会を新設します。

- ・ 同本部においては、コーポレート部門と連携し、行為規制や独占禁止法等の競争政策をはじめとする関係法令を一元的に把握した上で、法令改正のフォローや他社も含めた法令違反等の不適切事案の水平展開および未然防止の働きかけ、さらには各業務部門等に対する法令等遵守に係る取組み状況のヒアリングと指導を行います。
- ・ さらに、第一線職場を含めた業務部門における内部統制の実効性を高めるべく、コーポレート部門との連携強化に向けた体制整備を図ります。
- ・ 競争政策をはじめとしたコンプライアンス遵守のため、知識の習得に留まらず、適切な業務遂行につながるよう研修の実効性を高めます。
- ・ 内部通報制度の活用徹底を周知するとともに、内部通報制度の利用に対する抵抗感を徹底的に払拭するため、社内リニエンシー制度を導入する等、内部通報制度を充実、強化します。

##### (b)内部監査の強化【図3-②】

- ・ 内部監査を所管する経営監査室にて、潜在的リスクを把握する施策の充実を図るため、監査側による職場コミュニケーションの対象範囲を拡大するとともに、拠点監査として、本店各部門や支社等において、十分な期間を確保した幅広い業務プロセスの確認を行います。
- ・ 発生可能性や影響度等を勘案し、監査対象とはなっていないリスク情報へのモニタリングを強化します。
- ・ 経営監査室の体制充実・強化等を行うとともに、外部の知見も活用し、監査品質の向上を図ります。
  - － 外部の見識や情報を取り入れ、公正かつ専門的な立場から監査業務の適正を確保することを目的に設置している経営監査委員会において、一連の改善策に係る取組み状況や監査結果の定期的な報告に対して助言・指導を行います。
  - － 外部の視点の更なる活用として、外部コンサルによる教育・研修により、日常的に内部監査業務への助言や指導を受けます。また、国際基準に基づく定期的な外部評価により、業務プロセスの客観的な評価と改善の仕組みを構築するための

支援を得る機会を設けます。

b. 組織風土の改革【図3-③、④】

組織風土改革を断行するため、社長を議長とする「組織風土改革会議」を新設し、全役員・全従業員が、職位や所属の垣根を越えて自身の思いや気付きを率直に語り合えるような組織風土を創り上げるとともに、一連の改革を統括し、推進します。したがって、同会議においては、新電力顧客情報の不適切閲覧や独占禁止法違反に係る再発防止策に関わる取組みに留まらず、広く組織風土改革に向けた具体的方策の検討・推進および実施状況の確認を行います。

- ・組織風土改革に向けたトップメッセージを発信します。
- ・各種対話活動を通じて拾い上げた従業員の声を一元的に把握・分析し、課題解決に向けた部門横断的な取組みを推進します。
- ・各職場の実態を把握した上で、様々な環境変化とリスクに確実に対応するため、要員配置のあり方や業務運営方法の見直しを検討・推進します。

c. 外部人材を活用した検証体制

(a) 取締役会の関与強化【図3-⑤】

- ・一連の改革の達成状況を継続的かつ客観的な視点で検証するため、取締役会が特別監督（改革モニタリング）を実施し、本業務改善計画の実施状況を把握し、指導します。
- ・具体的には、一連の改革の進捗状況について、取締役会開催に併せて、報告を義務付けるとともに、コンプライアンス推進本部や経営監査室の個別の取組み状況についても定期的かつ必要に応じて報告を求め、フォローアップするとともに、追加的な対策や改善措置の策定、実施について助言・指導を行います。

(b) 監査委員会の関与強化【図3-⑥】

- ・特別監査として、法令等の遵守状況に加え、一連の改革の取組み状況について定期的かつ必要に応じて報告を求めることとし、その実効性、浸透・定着度合いについて、常勤監査委員が組織風土改革会議、コンプライアンス推進本部における内部統制部会をはじめとする関連会議等に出席し、その内容を社外監査委員が多数を占める監査委員会に報告・審議することにより、外部の知見を取り入れた、より実効性の高い監査を実施します。
- ・監査委員会から経営監査室への指示のあり方について明確にし、監査機能を強化します。

これらの対策については、本業務改善計画提出後、引き続き、緊急対策本部にて本事案に係る各種改善策の検討や具体化に取り組んだ上で、7月には同本部を発展的に解消し、「コンプライアンス推進本部」および「組織風土改革会議」を新設します。また、「内部監査の強化」「取締役会の関与強化」「監査委員会の関与強化」についても、速やかに具体化を図ります。

### 3. 本事案の内容及び発生原因の調査、公表と関係者の厳正な処分

#### (1) 公表

本事案の調査結果については4月19日までに公表しており、発生原因については本業務改善計画提出後速やかに公表いたします。

#### (2) 処分

今回の業務改善命令等を真摯に受け止め、今後、再発防止に責任をもって取り組むにあたり、関係する役員等の処分を本日開催の取締役会にて決議しました。詳細は本日公表「役員の報酬減額等について」を参照ください。

#### むすびに

当社は、信頼回復に向けて、グループ一丸となってコンプライアンスを徹底する企業グループへと再生できるよう、全力を尽くしてまいります。

本業務改善計画を速やかに実施するとともに、定期的に状況を報告してまいります。

以 上

# 新電力顧客情報の取扱いに係る調査結果の概要

関西電力株式会社

1. 特別高圧・高圧の閲覧実績のアンケート調査結果 : P. 2 ~ 5
2. 低圧の閲覧実績のアンケート調査結果 : P. 6 ~ 9
3. 低圧の閲覧者・上司等に対するヒアリング結果 : P. 10 ~ 12



## 特別高圧・高圧の閲覧実績調査結果

- 閲覧可能な状態であった特別高圧・高圧の１３画面２帳票のうち、関西電力送配電から受領した閲覧実績のある９画面１帳票について、調査を実施。（４画面・１帳票は閲覧履歴なし）
- 閲覧者２,０１０名に対し、閲覧目的等に関するアンケートを実施。

### <調査対象>

| 主な項目                                                                          |       | 調査対象                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 閲覧可能であったお客さまの需要種別<br>(特別高圧・高圧・低圧の別)                                           |       | 特別高圧・高圧のお客さま<br>※最終保障供給を受けるお客さま情報を含む                                                                 |
| 閲覧実績※<br>(2022.4<br>～<br>2023.1)<br>※画面・帳票によって、<br>調査対象期間が異なる<br>一部３年分の閲覧実績含む | 閲覧者数  | 2,010名（回答者：1,740名、回答率：86.6%）<br>(関西電力：464名／回答者：442名、回答率：95.3%)<br>(委託会社：1,546名／回答者：1,298名、回答率：84.0%) |
|                                                                               | 閲覧契約数 | 10,940契約                                                                                             |

実施期間：２０２３年３月９日～１３日、４月１０日～１２日

実施方法：アンケート方式（一部聞き取り調査を実施）

### <閲覧可能であった新電力顧客情報>

「契約者名義」、「電圧」、「契約電力」、「電話番号」の４項目※

※画面によって項目が異なる

## <調査対象・新電力顧客情報との認識の有無>

○閲覧者へのアンケートの結果、当社からお客さまへの提案活動を目的とする新電力顧客情報の閲覧はなかった。

（いずれも、当社への契約切替を希望するお客さまからの問合せ対応等のための閲覧）

○閲覧者の多く（1,740名中1,694名）は、既にシステム上情報遮断が実施されているものとの思い込み等から、新電力顧客情報が表示されていると認識していなかった。

（当社との契約時点の情報であると思い込んでいた）

## <閲覧目的>

| 回答               | 社員   | 委託     | 合計（社員＋委託） |
|------------------|------|--------|-----------|
| お客さまからのお申し出への対応等 | 442名 | 1,298名 | 1,740名    |
| 当社からお客さまへの提案活動等  | 0名   | 0名     | 0名        |
| 合計               | 442名 | 1,298名 | 1,740名    |

## <新電力顧客情報との認識の有無>

| 回答   | 社員   | 委託     | 合計     |
|------|------|--------|--------|
| 認識あり | 18名  | 28名    | 46名    |
| 認識なし | 424名 | 1,270名 | 1,694名 |
| 合計   | 442名 | 1,298名 | 1,740名 |

## ＜閲覧方法を認識した経路・他者への伝達有無＞

○新電力顧客情報が表示されていると認識していた閲覧者46名のうち、閲覧方法を認識した経路で最も多かったのは、「職場の上司から」が20名（社員では0名）、次に「業務中に自ら使えることに気づいた」が14名（社員では10名）。

○閲覧方法を知った後に他者にその旨を伝達したことがある者は46名中、20名（社員では3名）。

※新電力顧客情報との認識のなかった1,694名（社員では424名）は本調査の対象外

## ＜閲覧方法を認識した経路＞

| 回答               | 社員  | 委託  | 合計  |
|------------------|-----|-----|-----|
| 職場の同僚(部下含む)      | 6名  | 3名  | 9名  |
| 職場の上司            | 0名  | 20名 | 20名 |
| 職場以外の社員から        | 0名  | 0名  | 0名  |
| 業務中に自ら使えることに気づいた | 10名 | 4名  | 14名 |
| その他              | 2名  | 1名  | 3名  |
| 合計               | 18名 | 28名 | 46名 |

## ＜他者への伝達有無＞

| 回答           | 社員  | 委託  | 合計  |
|--------------|-----|-----|-----|
| ある           | 3名  | 17名 | 20名 |
| ない           | 14名 | 11名 | 25名 |
| 発覚時の<br>事象確認 | 1名  | 0名  | 1名  |
| 合計           | 18名 | 28名 | 46名 |

## ＜電気事業法上問題になり得るとの認識の有無＞

- 新電力顧客情報が画面に表示されていると認識していた当社社員および委託先社員46名中、電気事業法上、問題になり得ると認識していたのは5名。（社員では4名）。
- 電気事業法上、問題となり得ると認識していながらも、閲覧を行っていた理由については、「会社の業務効率化につながるから」、「お客さまからの申し出に対して親切、丁寧、スムーズに対応するため」、「自身の業務処理が効率的になるため」という結果。

| 回答           | 社員  | 委託  | 合計  |
|--------------|-----|-----|-----|
| 認識していた       | 4名  | 1名  | 5名  |
| 認識していなかった    | 13名 | 27名 | 40名 |
| 本事案発覚以降の確認作業 | 1名  | 0名  | 1名  |
| 合計           | 18名 | 28名 | 46名 |

## 低圧４画面の閲覧実績調査結果

○当社はこれまでに、顧客情報管理システムの４画面の閲覧実績について、関西電力送配電による調査の結果をもとに、３度の調査を実施。（２０２３年１月１３日、２月１７日、４月１９日公表済）

○過去３年分の閲覧実績について、閲覧者１,６０６名に対し、閲覧目的等に関するアンケートを実施。

### <調査対象>

| 主な項目                                |       | 調査対象                                                                                               |
|-------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 閲覧可能であったお客さまの需要種別<br>(特別高圧・高圧・低圧の別) |       | 低圧のお客さま<br>※当初判明した託送業務システムの４画面                                                                     |
| 閲覧実績<br>(2019.11<br>～<br>2022.12)   | 閲覧者数  | 1,606名（回答者：1,289名、回答率：80.3%）<br>(関西電力：511名／回答者：456名、回答率：89.2%)<br>(委託会社：1,095名／回答者：833名、回答率：76.1%) |
|                                     | 閲覧契約数 | 153,095契約                                                                                          |

実施期間：２０２３年３月２８日～４月３日

実施方法：アンケート方式（一部聞き取り調査を実施）

## <閲覧目的>

○アンケートに回答した当社社員456名のうち、閲覧目的が当社からお客さまへの提案活動等と回答したものは62名。

○当社からお客さまへの提案活動の主な内容としては、ガス・電気のメニューの提案活動（電化提案含む）であった。

| 回答               | 社員   | 委託   | 合計（社員＋委託） |
|------------------|------|------|-----------|
| お客さまからのお申し出への対応等 | 394名 | 833名 | 1,227名    |
| 当社からお客さまへの提案活動等  | 62名  | 0名   | 62名       |
| 合計               | 456名 | 833名 | 1,289名    |

## ＜閲覧方法を認識した経路・他者への伝達有無＞

- 閲覧実績のあった1,289名のうち、閲覧方法を認識した経路で最も多かったのは、「職場の同僚（部下含む）から」が480名、次に「職場の上司」が268名（社員では4名）。
- 閲覧方法を知った後に他者にその旨を伝達したことがある当社社員および委託先社員は1,289名中、230名。

### ＜閲覧方法を認識した経路＞

| 回答               | 社員   | 委託   | 合計     |
|------------------|------|------|--------|
| 職場の同僚(部下含む)      | 255名 | 225名 | 480名   |
| 職場の上司            | 4名   | 264名 | 268名   |
| 職場以外の社員から        | 15名  | 6名   | 21名    |
| 業務中に自ら使えることに気づいた | 33名  | 28名  | 61名    |
| 全面自由化以前から知っていた   | 113名 | 84名  | 197名   |
| その他              | 36名  | 226名 | 262名   |
| 合計               | 456名 | 833名 | 1,289名 |

### ＜他者への伝達有無＞

| 回答           | 社員   | 委託   | 合計     |
|--------------|------|------|--------|
| ある           | 113名 | 117名 | 230名   |
| ない           | 337名 | 711名 | 1,048名 |
| 発覚時の<br>事象確認 | 3名   | 0名   | 3名     |
| その他          | 3名   | 5名   | 8名     |
| 合計           | 456名 | 833名 | 1,289名 |

## ＜電気事業法上問題になり得るとの認識の有無＞

○アンケートに回答した当社社員および委託先社員1,289名中、電気事業法上、問題になり得ると認識していたのは172名（社員では150名）。

○電気事業法上問題となり得ると認識していながらも、閲覧を行っていた理由については、「お客さまからの申し出に対して親切、丁寧、スムーズに対応するため」が最も多く、次に、「システムでのマスキング等の措置がされていないため（システムが間違っているはずがないという認識）」、「自身の業務処理が効率的になるため」が多いという結果。

| 回答          | 社員   | 委託   | 合計     |
|-------------|------|------|--------|
| 認識していた      | 150名 | 22名  | 172名   |
| 認識していなかった   | 300名 | 810名 | 1,110名 |
| 本事案発覚時の確認作業 | 3名   | 0名   | 3名     |
| その他         | 3名   | 1名   | 4名     |
| 回答者合計       | 456名 | 833名 | 1,289名 |



## <ヒアリング対象者>

| 対象者 | 閲覧者 1 2 0 名、上司 3 8 名                                                                 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 内訳  | a. 営業部門（リビング営業） 155名：閲覧者※117名全員とその上司38名<br>b. CRM部門（コンタクトセンター） 3名：閲覧者※（上司の立場の者1名を含む） |

※低圧当初 4 画面における2022年4月1日～12月19日の閲覧者

## <閲覧行為の事例>

### a. 営業部門（リビング営業）の閲覧者117名

○閲覧行為の主な類型は、以下の通り。※システムの操作方法の確認など意図しない閲覧除く

- ①お客さまからの当社への契約切替え要望があった際、使用量等を閲覧
- ②お客さまからのコンサル要望があった際、使用量等を閲覧
- ③スーパー等の店頭でのガス P R イベントの来場者にコンサルするにあたり契約名義や使用量等を閲覧
- ④エリア単位での電化提案活動を行う際、対象エリアや提案先の選定のために使用量等を閲覧
- ⑤ガス・電気のメニュー提案活動（電化提案含む）を行う際、架電・訪問準備として使用量等を閲覧
- ⑥当社と契約していた時点の顧客情報をもとに作成したリスト手入れのために契約名義等を閲覧
- ⑦その他事務手続きのための閲覧

### b. CRM部門（コンタクトセンター）の閲覧者 3 名

○当社からお客さまへの提案活動による閲覧行為は確認されなかった。

## <閲覧方法を認識した経路>

○閲覧方法を知った経路の大半は、「職場の同僚（部下含む）から」であったが、一部、上司、役職者から閲覧方法について教えられたケースも確認された。

## <上司の認識>

○閲覧者上司38名のうち35名は、本件が判明するまで部下の閲覧行為を認識していなかった。残り3名は部下の閲覧行為を認識していたが、うち2名はシステム上で閲覧できる以上問題ないと考えており、1名は閲覧が問題となりうることを認識していた。

## <閲覧行為への認識>

○閲覧行為への主な認識は以下の通り。①～③のいずれかまたは複数を回答した者が大半であり、特に「①システムが間違っているはずがない」と考えていた者は全体の約6割以上いた。

- ①システムが間違っているはずがない
- ②常態化しており問題意識が希薄化していた
- ③閲覧情報を直に用いて提案活動をしなければ良い

○上記以外には、コンプライアンスが大事ということは理解していたが、自分の業務に具体的に落とし込めていなかった、内部通報制度もあることは知っていたが、匿名が必ず確保されるのかといった不安や、顔の見えない通報窓口に直接連絡することに対する抵抗感があったなどの声があった。

# ソリューション本部担当役員および本店管理職に対するヒアリング結果<sup>12</sup>

## <ヒアリング対象者>

|     |                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------|
| 対象者 | ソリューション部門担当役員・準役員（OB含む。以下「役員等」）、<br>部長・チーフマネジャー・マネジャー（以下「本店管理職」）計18名 |
|-----|----------------------------------------------------------------------|

## <リスク認識>

- 低圧分野における第一線職場での提案活動においては、特別高圧・高圧分野ほど、行為規制に対するリスク認識が十分ではなかった。（役員等）
- 行為規制については全社研修（eラーニング）が実施されていることもあり、低圧分野でのコンプライアンス研修では、日常業務で関わることの多い特定商取引法や景品表示法等を主に取り扱っていた。（本店管理職）

## <システム不備に対する認識>

- マスキングできているという認識だったので、見える状態が続いていたとは思ってもよらなかった。（役員等）
- 6年も経過しており、最早システム上の不備はないと思っていた。（本店管理職）

## <統制環境の問題>

- お客さまの多種多様なニーズやお問合せに対応する第一線職場のやり方を尊重しつつも、本店として、第一線職場の仕事の中身をより詳細に把握しておけば、今回の事案は防げたのではないかと反省している。（役員等）
- 競争環境におけるルールを遵守することに関するメッセージ発信が弱かった。（本店管理職）
- 業務効率化に伴い、「仕事の仕方が正しいか」等を、じっくり考える機会が足りなかったことや、本店と第一線職場とのコミュニケーション・連携不足も一因。（本店管理職）

○新規実施 ●過去から実施

|       | 確認する事項・観点                            | 業務改善計画                                                                                                                                                      |
|-------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 統制環境  | 体系的な内部統制体制を構築しているか。                  | ○グループ大の内部統制の抜本的強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 「コンプライアンス推進本部」・「CCO」の新設（2023年7月）</li> <li>- 「組織風土改革会議」の新設（2023年7月）</li> <li>- 内部監査の強化</li> </ul> |
|       | 行為規制を含めたコンプライアンス遵守の意識定着をどのように図っているか。 | ○競争政策（独占禁止法・行為規制）をはじめとしたコンプライアンス遵守のための研修強化<br>○組織風土改革に向けた各種対話活動の強化                                                                                          |
|       | 内部通報体制の整備など不正が発見されやすい環境を整えているか。      | ○内部通報制度の充実、強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 内部通報制度の改めでの活用徹底の周知</li> <li>- 社内リニエンシー制度の導入</li> </ul>                                               |
| リスク評価 | 業務全体のリスク評価が行われているか。                  | ○各業務部門等に対する法令等遵守に係る取組み状況のヒアリングや指導<br>○法令改正のフォロー、他社不適切事案の水平展開、未然防止の働きかけ                                                                                      |
| 統制措置  | 業務委託先の管理をどのように行っているか。                | ●委託先における情報管理の徹底について社内規程を整備<br>○委託先向け業務マニュアル、手順書の見直し<br>○委託先従業員向け研修、コミュニケーションの実施                                                                             |
|       | 物理的隔離の担保はどのように行っているか。                | ●当社の執務室は関西送配電とは別建物・別フロアに設置（※1）                                                                                                                              |
|       | 人事異動の際の管理はどのように行っているか。               | ●人事異動制限について社内規程を整備（※2）                                                                                                                                      |

# 内部統制の抜本的強化策の検討にあたり確認する事項・観点②

2

○新規実施 ●過去から実施

|                  | 確認する事項・観点                            | 業務改善計画                                                                                   |
|------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 統制措置             | 非常災害対応の業務委託はどのように行っているか。             | ● 関西送配電との会社間協定に基づき、連携協定を締結<br>(※3)                                                       |
|                  | 行為規制に関する定期的な社内研修はどのように行われているか。       | ● 2018年以降、毎年全社 e-ラーニングを実施<br>○ 全社大でコンプライアンス遵守のための研修を強化<br>○ ソリューション本部にて行為規制に関する研修を定期的に実施 |
|                  | 行為規制に関係する社内意思決定の文書化や決裁はどのように行われているか。 | ● 関西送配電との会社間協定で法令等遵守を規定<br>● 意思決定機関に関する社内規程において行為規制を遵守するあらゆる措置を講ずると規定                    |
| 情報と伝達<br>ITガバナンス | 情報システムの物理分割等に向けたスケジュールはどのようになっているか。  | ○ 情報システムの物理的分割に向けた計画立案・実施                                                                |
| モニタリング           | 独立かつ強力な監査体制が構築されているか。                | ● 指名委員会等設置会社へ移行済み<br>○ 取締役会の関与強化（改革モニタリングとして特別監督）<br>○ 監査委員会の関与強化（特別監査）                  |
| その他              | 不正発生時に関係者の厳正な処分が行われているか。             | ● 社内規程に基づき実施                                                                             |

## （※ 1）物理的隔離の担保

- ・ 関西電力と関西送配電の執務室は、原則、別建物もしくは別フロアとし、同一フロアとなる場合は別室とすることにより物理的隔離を行うよう関西送配電の社内規程に明記。
- ・ 年 1 回、関西送配電にて各事業所に対して物理的隔離の状況を確認し、結果を電力・ガス取引監視等委員会へ体制整備報告書により報告（次回は2023年6月）。
- ・ なお、災害発生に伴い、当社の小売部門から関西送配電に電話応援人員を配置する際には、指定の受電応援場所に配置。受電応援場所へ到着した際に、顧客管理情報システムへのアクセスや決められたエリアへの立入りを一時的に許可するための応援者用IDカードの貸与を受け、誰に貸与されたかを管理した上で、応援終了後に応援者用IDカードを確実に返却することで、セキュリティを担保。

## （※ 2）人事異動の際の管理

- ・ 社内規程にて行為規制遵守に向けた人事異動制限を明記しており、その定めに則り対応。  
人事異動管理について、規程に定める異動制限者を自動で異動制限フラグが立つようシステム対応済。

### ＜行為規制遵守に向けた人事異動制限に関する社内規程と内容＞

- ・ 「特定関係事業者の行為規制遵守に関する規程」において、人事異動制限の対象と取締役のクーリング期間を明記。
- ・ 「特定関係事業者の行為規制遵守のための人事異動制限に関する通達」において、従業員のクーリング期間を明記。
- ・ 「特定関係事業者の行為規制遵守のための人事異動制限に関する取扱い」において、人事異動制限対象の部署名を明記

## （※ 3）非常災害対応の業務委託

- 当社と関西送配電との間で連携協定を締結。
- 両社が非常災害等の発生または発生が予想される場合にあつて、対策組織の設置を判断した時点から、一体となった対応を実施するために必要な事項を定め、この協定に基づいた業務応援に係る契約を締結することで非常災害等対応の業務委託を実施。業務委託は対策組織の閉鎖通知を受けて終了。
- 契約で定める情報の取扱いを委託者・受託者双方に理解させるため、対策組織設置の通知に合わせて、非常災害等における行為規制上の留意点に関する資料を両社がそれぞれ社内通知。この資料により、非常災害等の対応に必要な情報のみ提供することや、差別的な取扱い、情報の目的外利用の禁止、非常災害等の対応後は対応中に配布した資料や提供した電子データの破棄を行うことを指示。
- また、送配電コンタクトセンターなど、関西送配電の送配電拠点における応援業務については、顧客情報を取り扱うため、閲覧権限を特に厳正に管理。当社からの応援者が顧客管理システムを活用する場合は、応援者用IDカードの配布を受け、当該カードでログインを行うことで閲覧が可能となるよう運用ルールを整備。
- 応援業務終了後は応援者用IDカードは送配電会社に確実に返却し、知りえた情報の回収・破棄を実施。また応援業務終了の際には、関西送配電にてアクセス権限が抹消され、応援者が顧客管理システムを閲覧できないよう管理。

# 託送情報に係る情報システムの物理的分割の計画

別添 3

1

- システム開発期間は3年7ヵ月を計画しており、2027年5月から新システムの運用開始
- 新システムの運用開始後、約900万件のデータ移行を段階的に実施（10ヵ月を想定）





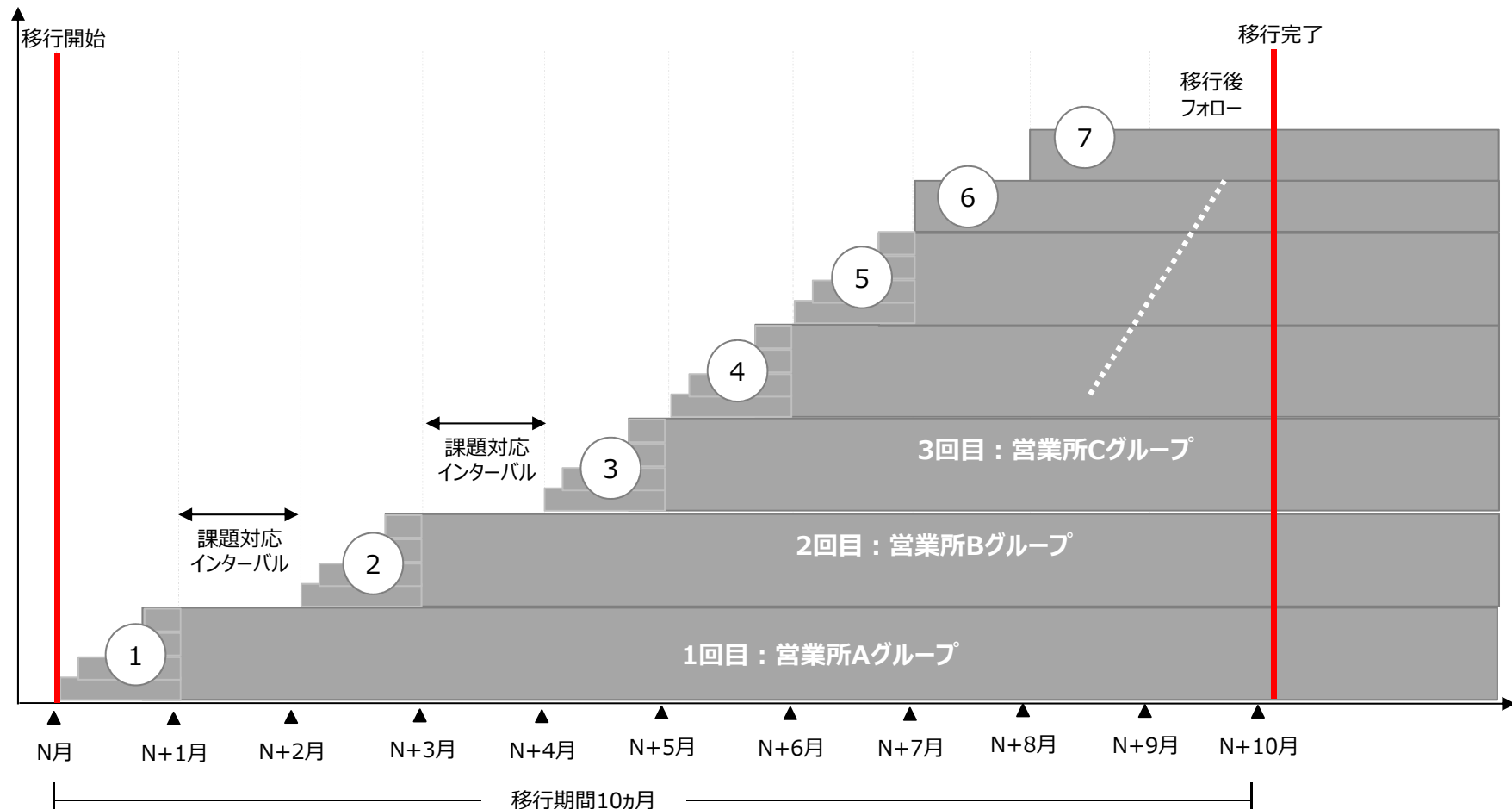
## (参考) データ移行の進め方

2

- 過去の顧客料金システムのデータ移行実績から、約900万件のデータを10ヵ月で移行する想定
- 既存システムの制約上※、移行作業ができるのは土日のみとなり、週次で移行を進めることを想定するが、1週に移行可能な最大データ数は20万件であり、約900万を移行するためには10ヵ月必要となる見込み

顧客数

※データ移行のためにはシステムの完全停止が必要。平日は日中・夜間ともにシステム稼働しておりデータ移行不可



## (参考) システム開発における各工程の説明

3

| 開発工程 | 目的                                                                                                                                                                 |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 上流工程 | <div>システム計画</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営・事業戦略に則った<b>新システムの目指す姿・目的を定める</b></li> <li>現状の業務・システムから解決策を検討し、<b>新システムの効果や予算を整理</b></li> </ul>         |
|      | <div>要件定義</div> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>業務上の要件定義</b>に基づいてシステム要件を整理し、<b>新システムの実現範囲を明確化</b></li> <li><b>プロジェクト計画を立案</b>し、プロジェクトの開始準備を行う</li> </ul> |
|      | <div>基本設計</div> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>利用者から見たシステムの振る舞い</b>（システム機能、画面、帳票等）を設計</li> <li>ハードウェア、ソフトウェア等の<b>新システムの全体構成</b>を決める</li> </ul>          |
| 下流工程 | <div>詳細設計</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>システムの振る舞い（機能、画面等）をプログラムに分割し、各プログラムの処理を定義</li> <li>ハードウェア、ソフトウェア等の新システムの環境設計を行う</li> </ul>                   |
|      | <div>プログラミング</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>プログラムを作成し、単体テストを行う</li> </ul>                                                                            |
|      | <div>テスト</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>プログラムを組み合わせたシステム機能単位のテストなどを行う</li> <li>本番環境と同等の環境でシステム全体の検証を行い、最終的な受け入れを判断</li> </ul>                        |
|      | <div>本格実施<br/>(評価)</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>新システムを試験的に業務利用し、新システム及び新業務が円滑に運用できることを確認</li> </ul>                                                |
| 運用   | <div>本格実施</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>新システムを実業務に適用し、本格運用を開始するとともに、円滑な運用を維持</li> <li>運用後、効果・費用を評価するとともに、必要に応じてシステムを改善</li> </ul>                   |