

# 業務改善計画の概要

2023年5月12日

関西電力株式会社

# ■ 事案の発生原因

## 原因 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、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**であった。
- 運用開始以降の**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、制度やルールの再確認等をする~~こと~~もなく、**不備を発見できなかった**。

## 原因 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）

- 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**であった。
- その結果、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**となっていた。

## 原因 3 組織風土の問題等

- **具体的な業務に落とし込むところまでコンプライアンスの実践を徹底できておらず、その結果、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**、問題認識を有していた従業員も、閲覧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らなかった。
- **内部通報制度**は、制度の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、**適切に機能していなかった**。
- 急速な組織・体制のスリム化や本店のサポート力低下等により、**本店と第一線職場の距離が広がり**、会社全体として**第一線職場で生じている課題に対して十分な対応ができていなかった**。

## 発生原因

## 改善策

### 原因 1

#### 情報システム

- ① システム改修、マスキング処理の設計・検証が不十分
- ② システムのチェック・モニタリングが不十分な中、システムの信頼性を過信

### 原因 2

#### 事業環境変化への不適合

- ③ 事業環境変化に対し、会社全体として意識面・行動面での対応が不十分
- ④ 公正な競争環境を確保するための仕組み作りが不十分

### 原因 3

#### 組織風土の問題等

- ⑤ コンプライアンスの実践が徹底できていなかったため、問題認識のない者も多く、問題認識があっても目の前のお客さま対応を優先
- ⑥ 制度趣旨の浸透不足から内部通報制度が活用されず
- ⑦ サポート力が低下した本店と発信力が低下した第一線職場の間で距離拡大

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

P5

- ・ 業務運用および情報システムの総点検
  - ・ 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
  - ・ 従業員の声を拾い上げるための対話活動の強化
  - ・ 業務の適切性を確保するためのチェック体制の強化
  - ・ 委託先への対応
- (実施済)

グループ全体における今後の抜本的な対策

P3,4

原因①・②

情報システム

託送情報に係る情報システムの物理的分割等

(2028年2月)

原因③・⑥

内部統制強化

「コンプライアンス推進本部」新設

(2023年7月)

原因③・⑦

組織風土改革

社長を議長とする「組織風土改革会議」新設

(2023年7月)

内部監査の強化

関与強化助言・指導等

特別監督  
(取締役会)

特別監査  
(監査委員会)

コンプラ委

## 託送情報に係る情報システムの物理的分割

- 2023年4月に新設した専任組織を中心に、更なる体制強化を図りながら、総力を挙げて取り組む
- 物理的分割が完了するまでの間を含めて、開発・運用プロセスの各工程におけるルール等の見直し実施

## 内部統制の強化

- 内部統制の抜本的な強化に向けた取り組みを一元的に推進する「**コンプライアンス推進本部**」を新設、**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**、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に取り組む
- グループ全体の内部統制について、審議を行うために**内部統制部会を新設**
- **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る

## 組織風土の改革

- **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、推進していく

今後、監査委員会の**特別監査**およびコンプライアンス委員会により、業務改善計画の実行状況を検証  
さらに取締役会による**特別監督**により、業務改善計画の取り組みを確実に推進し、必要に応じて新たな取り組みを追加

# (参考) 再発防止推進体制 (イメージ)

監督

取締役会

改革モニタリング (特別監督) **強化**

監査委員会 (特別監査) **強化**

監督・助言・指導

報告

報告

監査

報告

コンプライアンス委員会

報告

助言・指導  
(必要に応じ独自調査)

執行

【会議体】

組織風土改革会議

議長 = 社長

**新設**

推進

報告

必要に応じて指示

経営監査室 (経営監査委員会) **強化**

報告

内部監査

コンプライアンス推進本部 **新設**

本部長 = CCO

内部統制部会

(室長・グループ会社役員級)

<コーポレート部門>

経営企画室

人財・安全推進室

経理室

IT戦略室

連携強化

業務部門 1

事業本部 (本店)

状況確認

状況報告

業務機関等  
(第一線職場)

内部統制・コンプラ担当 **強化**

業務部門 2

業務部門 3

グループ会社 A

グループ会社 B

...

## 業務運用および情報システムの総点検

- すべての業務文書等 (5,277件) について、法令と業務運用の乖離チェック・是正処置が完了 (2023年3月)

## 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 (2023年2月下旬~4月)  
するとともに、理解度テストにて習得状況を確認
- 今後も上記研修を定期的に実施するとともに、理解度等を定量的に把握しフォローする仕組みを整備

## 従業員の声を拾い上げるための対話活動の強化

- 本部長等 ⇔ ミドルマネジメント層、ミドルマネジメント層 ⇔ 所属員の対話活動を実施 (2023年3月~4月)
- 今後、継続的に実施する中で、対話活動を通じて得た声を研修コンテンツに反映

## 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し (2023年3月)、順次実施

## 委託先への対応

- 業務マニュアル・手順書等 (1,698件) をチェックし、行為規制に係る不適切な表現がないことを確認(2023年3月)

同様の事案を発生させないための上記改善策について、緊急対策本部において適宜実施状況を検証し、コンプライアンス委員会や取締役会においても、客観的に確認されたことなどを踏まえ、5月12日をもって営業自粛期間を終了する

# (参考) システムの共用状態を解消する方法案等

