

04

事業を通じて持続可能な社会の実現へ Business activities

事業活動

31	事業運営の大前提	特集 1	業務改善計画の進捗	66	人財戦略	
38	EX		ゼロカーボンへの挑戦	79	特集 3	DX戦略
44		特集 2	環境への取組み	84	BX	イノベーションの推進
58	VX		サービス・プロバイダーへの転換	86		コスト構造改革 (VA) の推進

事業運営の大前提

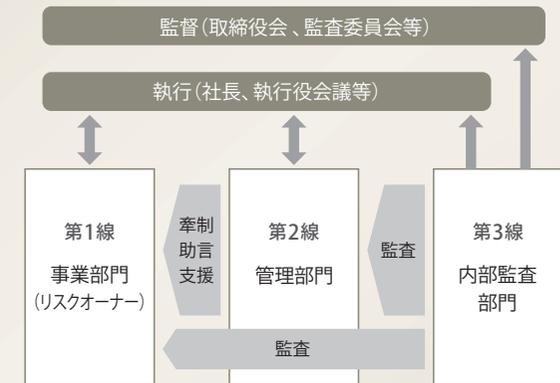
事業運営の大前提 ガバナンス確立とコンプライアンス推進

内部統制強化

事業運営の適正性確保に向け、法令・ルールの遵守に留まらず、自律的かつ継続的な改善ができる組織を目指します。

【取組み】

- コンプライアンス意識の浸透・定着活動(トップメッセージやコミュニケーション等)
- 3線管理体制の強化(事業部門をリスクオーナーとした自律的管理等)
- リスク管理の強化(リスク感度の向上研修等)
- グループ会社の内部統制強化(コミュニケーションの充実、役員研修等)
- 法令遵守の強化(法令等規制事項と社内ルールの適合確認等)



組織風土改革

「ええやん! 閃電」と言っていたら会社を目指して、まずは従業員一人ひとりが誇りを持ち、業務に生き生きと取り組むことができる会社になります。

【取組み】

- 「業務過多の常態化」、「硬直的・同質的な組織」等の解消に向け、会社の制度・個々人の意識の両面に焦点をあてた施策を展開
- 各職場の風土の実態を把握し、従業員の声を聞き取る対話活動の実施

定着させたいアクション



気づく

リスクやチャンスに対する高い感性を持つ



言える

心理的安全性が高く風通しが良い状態をつくる



行動する

気づき、声を上げたことを踏まえ、自ら主体的に動く(受け止めて組織として対応する)

特集

1

業務改善計画の進捗

業務改善計画の概要

- 当社は、新電力顧客情報の不適切な取扱い、独占禁止法違反行為を踏まえ、2023年5月、8月に業務改善計画を提出いたしました。
- 2023年5月に「公正な競争の実現に向けたトップコミットメント」を宣言しており、このコミットメントのもと、役員および社員が新たな事業ルールに対する意識・行動変革を行うとともにルールを遵守する仕組みを構築し、浸透させながら、再発防止策を着実に進捗させています。

新電力顧客情報の不適切な取扱いによる電気事業法違反の再発防止策	特別高圧電力および高圧電力の取引に関する独占禁止法違反の再発防止策
<ul style="list-style-type: none"> ● 託送情報に係る情報システムの物理的分割等 ● 情報システム開発・運用プロセスにおける対策 ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内規程等の整備(独占禁止法遵守のための仕組み整備) ● 教育・研修等の充実(独占禁止法の理解促進およびコンプライアンス意識の再徹底) ● 予防機能の強化(独占禁止法違反防止のための支援体制の強化) ● 監視機能の強化(チェック機能の強化)
通底する発生原因を踏まえた共通の再発防止策	
実績は2024年7月末時点の情報を記載	
<ul style="list-style-type: none"> ● 公正な競争の実現に向けたコミットメントの発信 ● 内部統制の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス推進本部およびチーフコンプライアンスオフィサーの設置、内部監査の強化。(内部統制部会を計14回開催) ● 組織風土の改革 <ul style="list-style-type: none"> ・社長を議長とする「組織風土改革会議」を設置(計24回開催)し、重要課題の抽出、施策整理を実施しつつ、順次実践。 ● 外部人財を活用した取組みの実施状況および実行性の検証 <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会による特別監督として、執行側から業務改善計画の実施状況の報告を受け、助言・指導を実施。 ・監査委員会による特別監査として、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、常勤監査委員がその内容を監査委員会に報告。また、役員が関与する不正(マネジメントオーバーライド)に対する内部統制上の予防、早期対応の観点から、監査委員会の内部監査部門等に対する指示権限を明確化し、執行に対する牽制、監査機能を強化。 ・コンプライアンス委員会が、必要なモニタリングと見直しを継続的に実施。 	

■電力・ガス取引監視等委員会によるモニタリング結果

2024年6月、電力・ガス取引監視等委員会において、新電力顧客情報の不正閲覧に係る業務改善計画に係る1年間の取組み実績に対し、内部統制のフレームワーク(COSOフレームワーク)に沿った採点が行われ、関西電力・関西電力送配電ともに多くの項目で実効的に進めているとの評価を頂いた。

■関西電力の採点結果

(30点満点)

COSOの5要素	関西電力	旧一電6社※1の平均
統制環境	29	28.2
リスク評価	30	27.0
統制活動	30	27.8
情報と伝達	30	29.8
モニタリング	26	27.0

※旧一般電気事業者6社(関西、東北、中部、中国、四国、九州)

■関西電力送配電の採点結果

(30点満点)

COSOの5要素	関西電力送配電	一送8社※2の平均
統制環境	29	27.9
リスク評価	29	28.4
統制活動	29	26.9
情報と伝達	30	28.5
モニタリング	30	29.1

※一般送配電事業者8社(関西、東北、中部、北陸、中国、四国、九州、沖縄)

出典：2024年6月25日電力・ガス取引監視等委員会資料

業務改善計画の進捗

関西電力の取組み

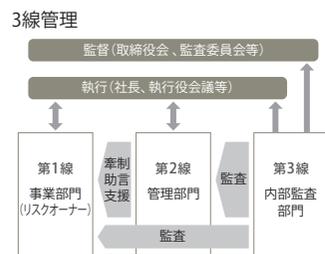
内部統制強化の具体的な取組み

事業運営の適正性確保に向け、法令・ルールへの遵守に留まらず、自律的かつ継続的な改善ができる組織作りに取り組んでいます。

内部統制部会を通じた各種改善活動の推進

内部統制システムの整備・運用状況の評価や、改善に係る総合的方策の検討、指示、支援を行う「内部統制部会」において、3線管理体制の強化を中心に、①～③の取組みを推進。特に、リスク管理については、対策を実効的かつ適切に行っていく観点から、体系整理と、近時のリスク事象を踏まえた新規項目の追加を実施。

- ① 内部統制基盤の強化・高度化
- ② リスク管理の強化・高度化
- ③ 企業集団の内部統制強化



コンプライアンス意識の徹底

コンプライアンスの浸透・啓発を通じ、潜在リスクを引き出すための感度向上、なんでも言える風土の醸成、自分身として行動する意識の向上を図る、各種啓発活動を推進。



コンプライアンス研修



独占禁止法研修

内部通報制度の強化・充実

違反事象の早期発見・是正を目的に、2023年11月に社内リニエンシー制度を導入。また、利用促進に向け、キャラクターを用いながら、理解浸透を推進。



オリジナルキャラクターによる漫画での活用例紹介

内部監査の強化(第3線を担う内部監査部門(経営監査室)による、各種取組み)

① 職場コミュニケーション対象範囲の拡大

経営層メッセージの浸透状況や潜在的リスクの把握等のために、対象範囲を拡大し、内部監査部門による職場コミュニケーションを実施。



② 拠点監査の実施

潜在的リスクの把握等のために、十分な往査期間を確保し、本店各部門や支社等において、幅広い業務プロセスの確認を実施。



③ 外部評価の実施

外部知見を活用した監査品質向上のために、内部監査の国際基準への適合性評価をはじめとした外部評価を実施。

基準	適合	部分適合	不適合
*****	✓		
*****	✓		
*****		✓	
*****	✓		
*****	✓		
*****			✓
*****			✓

業務改善計画の進捗

組織風土改革の具体的な取組み

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づきを率直に語り合えるような組織風土を創り上げるべく、2023年7月に社長を議長とする「組織風土改革会議」を新設し、従業員目線による改革の取組みを経営層が後押しするという形で、組織風土の改革に取り組んできました。

現在、組織風土改革キーパーソンワーキング等の取組みを通じて経営層へ提起した重要課題の解消に向け、各職場が主体的に取り組んでいけるよう、職場の核となる役職者の意識変革、従業員一人ひとりの「自分事化」を促すとともに、それらの取組みを支える制度・仕組みの整備を進めています。また、関西電力送配電においても同様の取組みを行っており、連携しながら取組みを進めています。

今後も、定着させたいアクションである「気づく、言える、行動する」の実践を通じて、一人ひとりが誇りとやりがいを持ってそれぞれの業務に生き活きと取り組む会社、そして、その結果、社外の方々からも「ええやん! 関電」と言ってもらえる会社を目指します。また、当社は、マテリアリティの非財務活動項目として「より良い組織風土の醸成」を新たに設定しました。社内アンケートをもとに、「気づく、言える、行動する」の実践状況に関する指数を算定し、今後、取組みの進捗状況として開示していきます。【目標：2025年度に70%以上(2023年度実績：58%)】

組織風土改革キーパーソンを中心とした改革の取組み

従業員主導で諸改革に取り組むべく、各部門から「組織風土改革キーパーソン」を選定し、2023年10月からワーキング形式で取組みを進めました。キーパーソンを中心とした第一線職場を含む従業員とのコミュニケーションを通じ、当社の組織風土に影響を与える真因を追及し、従業員目線で抽出・検討した「重要課題」および「課題解消施策案」を組織風土改革会議に提起しました(2024年2月)。



キーパーソンワーキングや第一線職場とのコミュニケーションの様子

個々人の意識に係る取組み

全役職者を対象とした心理的安全性研修

誰もが率直な意見・疑問を“お互いに”言い合うことができる良好な組織風土の醸成に向け、全役職者を対象に、心理的安全性研修を実施しています。

本研修では、より効果的に意識変革を促すべく、従業員の声をもとに抽出した当社「あるある」を踏まえた内容としているほか、社長が出演し、目指す組織風土について役職者へのメッセージを伝えています。



研修動画内で森社長がメッセージを伝える様子

改革の「自分事化」に関する取組み

- 組織風土改革をより身近に感じることで「自分事化」を促すべく、改革の目指すところを簡潔に言い表す「ええやん! 関電」をスローガンに設定しました。
- 各職場の取組みが全社の動きと連動していることを示して改革の機運を盛り上げるとともに、一人ひとりの最初の一步を後押しすべく、「まずやってみる」ことの重要性を訴求しています。



制度・仕組みに係る取組み

褒める仕組みづくり

- 「まずやってみる」ことへの称賛を次の行動への原動力とするため、互いに「ええやん!」と認め合う風土を醸成すべく、部門報賞の積極的活用のほか、新たな仕組みづくりを進めています。

BXの取組みとの連動(他者と学びあい、意識し合う機会の創出)

- 背景が異なる人財同士の交流は、組織能力の向上に加え、組織風土にもポジティブな変化をもたらすため、BXで推進する人財基盤の強化と連動し、キャリア採用拡大や他社からの副業受入、社内公募による異動配置等を推進しています。

部門・職場単位での取組み

各部門や職場の実態に応じて、自主的かつ意欲的に様々な取組みを進めています。

【取組みの一例】

- 職場環境やコミュニケーションのあり方などに関する従業員の思いや意見を具現化し、魅力ある職場づくりにつなげるプロジェクトの始動
- 部門長が第一線職場に自ら足を運んで行う経営理念を踏まえた対話活動の実施
- 組織・職場内の双方向コミュニケーション強化に向けた1on1の展開



対話活動の様子

業務改善計画の進捗

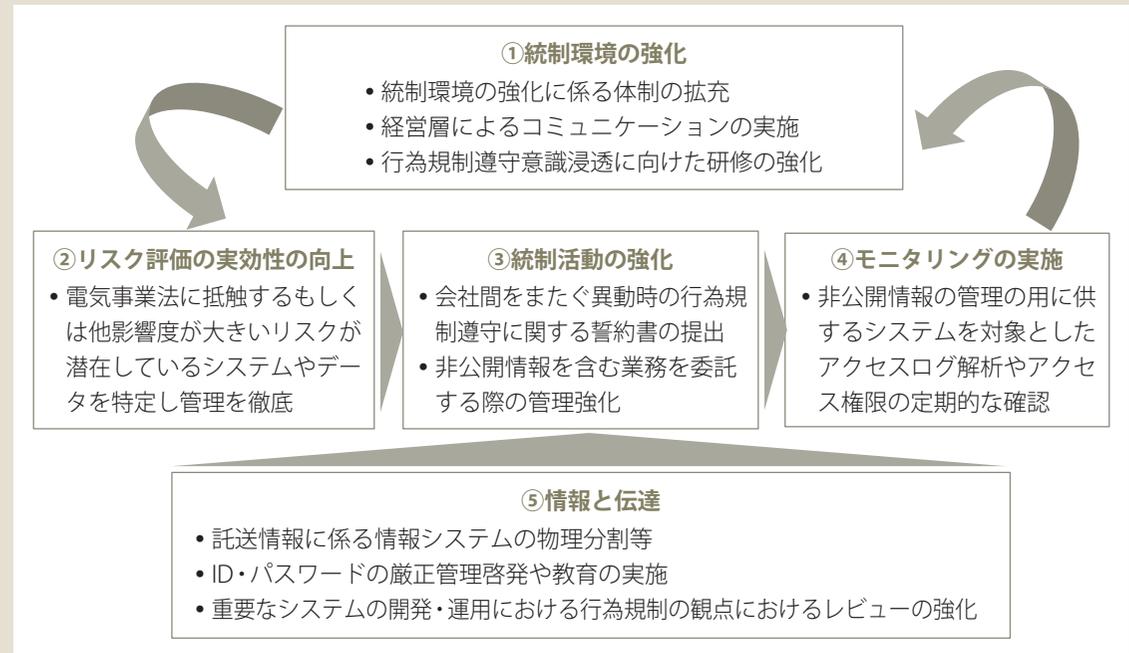
関西電力送配電における取組み

業務改善計画の推進および更なる内部統制強化

- ・関西電力送配電は、情報遮断処理の不備等により、小売電気事業者のお客さま情報を漏えいさせ、電気事業法に対する違反があったことを受け、2023年5月に業務改善計画を提出いたしました。
- ・あらゆる法令等の厳守をはじめとした公正・誠実な事業活動の徹底を私たちの事業運営の大前提に位置づけ、再発防止対策の着実な遂行と定着に取り組んでいます。
- ・再発防止対策の有効性や実効性を評価する上では、COSOフレームワークの5つの構成要素(①統制環境、②リスク評価、③統制活動、④モニタリング、⑤情報と伝達)を活用し、内部統制の強化を図っています。
- ・また、業務改善計画の取組みに加え、更なるリスク管理の実効性向上に向け、3線管理体制における1線の自律的なリスク管理や、1線と2線の有機的な連携を強化しています。

組織風土改革

- ・内部統制強化と並行し、組織風土改革も推進しています。
- ・真に風通しの良い組織風土を土台とし、従業員一人ひとりが新たな価値提供への探索・挑戦が行われる組織への変革を目指し、経営層と第一線職場とのコミュニケーションの充実等に取り組んできました。
- ・加えて、2023年度に組織風土改革ワーキンググループを組成し、第一線職場の従業員も含めたキーパーソンによる課題抽出や施策検討を実施しました。
- ・今後、ワーキングで検討した施策案をもとに、意識面の改革や会社の制度・仕組みの見直し等を推進していきます。また、関西電力と共通する課題や施策も多いため、引き続き連携しながら改革を進めていきます。



経営層コミュニケーションの実施

風通しの良い組織風土の醸成とともに、従業員の気づきや課題認識を経営に活かすためのコミュニケーションを充実。



経営層コミュニケーションの様子

組織風土改革ワーキングの取組み

様々な部門・職場のキーパーソンによる議論や、全従業員への組織風土アンケート調査等を踏まえ、組織風土の重要課題抽出と施策検討を実施。今後、施策展開を進める。



活動の様子

業務改善計画の進捗

内部統制強化 担当役員メッセージ



コンプライアンス
推進本部長
CCO
(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)

池田 雅章

組面の整備強化を軸に、課題の特定と改善に向けた実践的な取組みを展開してきました。

取組みにあたっての思い・注力したこと、手応え等

内部統制の整備・強化を進めていくうえでは、それぞれの事業部門の自律性や機動性を活かしながら、ルールの整備や運用の徹底等を行う必要があります。こうした、実効性と効率性の「最適解」を、皆で議論しながら導き出すプロセスが、最も注力した部分です。

そのプロセスにおいては、社内の議論のみならず、外部の客観的な意見も取り入れてきました。

客観的な意見としては、例えば取締役会による特別監督、監査委員会による特別監査、コンプライアンス委員会によるモニタリングなどを通じて、できるだけ幅広い目線で、気づきと改善に向けたご意見を頂戴し、取組みに反映してきました。

こうした活動の成果について、内部統制のフレームワークを用いて自己評価を行い、次のサイクルへの具体的な改善事項の洗い出しにも取り組んでいます。

なお、これら1年間の取組実績に対し、電力・ガス取引監視等委員会において、内部統制のフレームワークに沿っ

た採点が行われ、当社は、多くの項目で実効的に進めているとの評価を頂き、手応えを感じているところです。

今後の取組み・決意

今年度は、より実効性のある内部統制システム構築に向け、昨年度の取組みをさらに発展させ、内部統制基盤とリスク管理の強化・高度化(AI等を活用した業務基盤高度化や他社リスク事象の機動的な発信、共有等)、さらには、企業集団の内部統制強化(子会社役員向け研修等)を重点に進めたいと考えています。

内部統制の究極の目的は、一人ひとりが安心して仕事をすることができる環境を作りあげることにあると考えています。そうした思いを各職場で共有し、工夫やトライアルを積み重ねることで、真にコンプライアンスを徹底できる企業へと再生してまいります。

会社や事業を取り巻く環境や遵守すべきルールは常に変化しており、内部統制やコンプライアンスに係る取組みには、「ここまでやったら十分」というゴール地点がありません。しかしながら、成果を実感できるマイルストーンは必ずありますので、常に、CCO(チーフコンプライアンスオフィサー)である私自身が向上心を絶やすことなく、率先して取組みを進めてまいります。

業務改善計画取組み結果

金品受取り問題をはじめとする一連の不適切事象に共通する課題として、環境変化とリスクへの確実な対応や組織風土面に問題があるとの認識のもと、内部統制の抜本的な強化と、組織風土改革の取組みを、両輪で推進してきました。

このうち、内部統制強化の具体的な取組みについては、各部門や主要グループ会社の実務者をメンバーとした内部統制部会において、精力的に議論を重ね、「3線管理体制」「リスク管理」「法令遵守」「グループ会社の内部統制」の仕

業務改善計画の進捗

組織風土改革担当執行役員メッセージ

組織風土改革室長

野地 小百合



組織風土改革の進捗状況

当社は、組織風土改革の取組みとして、これまで第一線職場を含む従業員とのコミュニケーション等を通じ、当社組織の実態をあぶり出し、重要課題を抽出しました。

現在、これら課題を解消するための施策を立案し、実践していくフェーズに入っており、組織風土の改革は着実に進捗しています。

取組みにあたっては、いかに従業員の声を施策に反映するかということに心を砕いてきました。事務局だけの独りよがりになってはいけないと思い、主要部門からキーパーソンを選出していただくなど、みなさんを巻き込んで活動すること

を大切にしました。ただ、従業員数も多く、なかなか事務局の思いが伝わりきれていないこともあり、悩みながらも、とりえず前を向いて活動しよう、と心がけてきました。

小さな積み重ねではありますが、情報発信を重ねることで、少しずつ取り組みの認知が広がり、また、各職場での自律的な取組みも至るところで始まっている様子が伺えます。一人ひとりが何をすべきかをしっかりと考え、自分にできることからまずはやってみようと同様なことへ意欲的に取り組む様子を目の当たりにし、手ごたえを感じているところです。

今後の取組み

今後は、いかに改革の「自分事化」の輪を更に広げていくかが重要な課題だと考えています。

「自分事化」の基本的な進め方として、従業員が各部門や職場での改革に関する取組みに参画し、変化を実感することで、当事者意識を高めていければと考えています。

そのために、「まずやってみよう」と最初の一步を踏み出した意欲ある従業員をしっかりと認め、次のアクションに繋げていただくことで、一人ひとりの「自分事化」をスパイラルアップしていく、そして、それを見た他の従業員が「私もやってみよう」と感じ、行動に移すことで、「自分事化」の輪が広がっていく、そんな流れを生み出していける方策を考え、これからも実行していきます。

全役員と全従業員が、自分にできること、すべきことを常に考えながら、「気づく」、「言える」、「行動する」意識を持って、できることからどんどん実践していくことで、今、至るところで生まれている組織風土改革の芽が、全社としての大きな変化に繋がっていくと思います。

真にコンプライアンスを徹底できるグループとなる上でも、新たな価値創造によって更なる飛躍を果たすためにも、その基盤となる自由闊達で風通しの良い組織風土を、皆で創り上げていきたいと考えています。

自分事化の取組みイメージ

