

# 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・行動変革をおこな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、再発防止策に掲げた各取組みについて、計画通り実施しております。

これらの取組みについては、外部人材が過半数を占める、取締役会、監査委員会、コンプライアンス委員会により、実効的なものとなっていると評価されております。また、電力・ガス取引監視等委員会からも、実効的に進めていると評価され、業務改善計画提出から1年間の集中改善期間のフォローアップは終了しております。今後も改善を図りながら、グループ一丸となって、再発防止に向けて全力で取り組んでまいります。

### 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

- 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おこなった措置

(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おこなう仕組みの整備、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)

### 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

- 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2025年3月31日現在の情報を記載

- 公正な競争の実現に向けたトップコミットメントの発信
- 内部統制の強化
  - ・ 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、内部統制基盤、リスク管理の強化・高度化、企業集団の内部統制強化。(内部統制部会を計19回開催)
- 組織風土の改革
  - ・ 社長を議長とする「組織風土改革会議」を設置(計37回開催)し、組織風土に影響を与える重要課題の解消に向けた施策展開、各職場の取組みの支援、全社的な啓発活動の展開を順次実践。
- 外部人材を活用した取組みの実施状況および実効性の検証
  - ・ 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うけ、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。

## 業務改善計画の進捗

### 内部統制強化の具体的な取組み

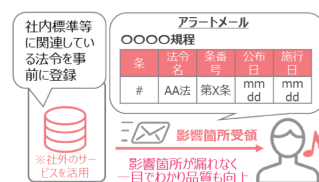
事業運営の適正性確保に向け、法令・ルールへの遵守にとどまらず、自律的かつ継続的な改善ができる組織作りに取り組んでいます。

#### 内部統制部会等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、支援をおこなう「内部統制部会」において、①～③の取組みを推進。加えて、CCOとリスクオーナーとのコミュニケーションをはじめとした多面多層的なモニタリングのほか、ITシステムを活用した社内標準等への法改正反映等の業務効率化の仕組みを導入。

- 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

ITシステムを活用した法令遵守



#### 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、自分事として行動する意識の向上を図る、各種啓発活動・研修を推進。第一線職場への組織風土改革と内部統制の理解浸透活動を展開。各種啓発活動・研修の詳細はP.91～92参照



コンプライアンス研修



独占禁止法研修

#### 企業集団の内部統制強化

親会社―グループ会社間のレポートライン、ネットワークの強化やグループ会社役員研修の充実等を実施。グループ個社内の内部統制強化に向け、各社の状況に応じた重点的な支援を実施。



#### 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の拡大

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



##### ②内部監査体制の充実・強化

要員を増員するとともに、内部監査に関連する資格取得の支援等を通じた、専門的能力向上のための取組み。

##### ③外部評価を踏まえた監査品質向上

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結果を踏まえた、監査品質向上のための取組み。

#### 日本内部監査協会「会長賞」の受賞について

左記の取組み等をご評価いただき、2025年9月第39回「会長賞(内部監査優秀実践賞)」\*を一般社団法人日本内部監査協会より受賞しました。



授賞式

※内部監査が制度的に充実し、かつ長期にわたり内部監査活動が継続して積極的に行われ、成果をあげ、内部監査の普及・発展に貢献している企業・経営組織体を表彰するもの

## 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かたちで、組織風土の改革に取り組んできました。2024年度は、組織風土改革キーパーソンワーキング等で抽出した「業務過多の常態化」、「硬直的・同質的な組織」等の重要課題解消に向け、制度・仕組みに関する取組みと改革の「自分事化」の輪をさらに広げていくための取組みを並行して進めてきました。今後も、役員・従業員一人ひとりが「気づく、言える、行動する」を自然と実践しつつ、誇りとやりがいを持ち、業務に生き活きと取り組むことができ、安心して仕事ができる組織を創り上げることをめざします。

また、取組みの進捗状況は、社内アンケートを基に定着をめざすアクションである「気づく、言える、行動する」の実践状況に関する指数を開示していきます。

【目標:2025年度に70%以上(2024年度実績:59%)】

### 制度・仕組みに関する取組み例

#### ■業務過多解消に向けた取組み

「業務効率化ハンドブック」の作成

- ・派遣社員活用業務の拡大、管理間接業務の効率化・外部化
- ・IT環境の改善(PCの利便性向上、電話帳・KnowWhoツールの導入、社内情報の横断検索ツールの導入)

#### ■硬直的・同質的な組織解消に向けた取組み

- ・キャリア採用の拡大と早期定着にむけたプログラムの実施
- ・部門や世代を超えた多様な従業員コミュニケーションの創出を目的に、会社が従業員交流をサポートする仕組みの導入

### 改革の「自分事化」に関する取組み例

2024年度は特に、各職場の自律的なアクションを促すことに注力しました。

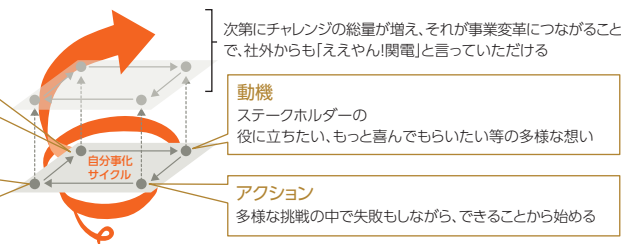
#### 自分事化の取組みイメージ

##### 内なる誇りや自信

周囲の反応や成功体験により、自己肯定感(誇りや自信)が生まれ、次なる行動の原動力に

##### アクションしたこと=「ええやん!」

アクションしたことを周囲がしっかり認め、しっかり褒める



### 各職場の自律的なアクションにつなげる取組み

#### ■ロゴ・ポスター等の展開

改革のめざ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、「まず、やってみる」というメッセージを強く打ち出したロゴやポスターを全社に展開しました。この取組みにより、各職場でのオリジナルロゴの作成や、「ええやん!」な取組みをした従業員にロゴ入りのシールを配布する等、さまざまな取組みが展開されています。2025年1月からは、対話形式で改革の取組みに関する情報を発信する「改革室ラジオ」を開始し、役員や各部門を巻き込みながら月1回のペースで配信しています。

ポスター



職場オリジナルロゴの一例



#### ■エンゲージメントサーベイの導入

組織状態(職場の強み・弱み)を見える化することで、各職場の「まず、やってみる」を後押しすることを目的に、エンゲージメントサーベイを全社導入しました(2025年2月)。職場ごとのサーベイ結果を踏まえ、所属長が中心となり、自律的な改善策の実行を進めています。また、改善状況に応じて、所属長からの相談対応や、職場内の対話活動への支援等、改革推進チームが各職場に伴走し、サポートしています。

##### 【職場の弱みと改善策の例】

- ・業務の属人化  
⇒業務知見を蓄積・共有する仕組みの構築
- ・自部署の使命や目標が不明瞭  
⇒自所属のパーパスを議論・共有するとともに、その実現のためのクイックアクションを決定・実行



部門伴走(対話活動)の様子

### 改革の火をともし、拡散するための取組み

#### ■全社イベント「ええやん!関電Day」の開催

組織風土改革の火をともし、拡散することを目的として、全社イベント「ええやん!関電Day〜『やってみる』に、踏み出す一日〜」を開催しました(2025年2月)。イベント参加者は約2,300人(会場:約200人、オンライン:約2,100人)となり、実施後アンケートでは参加者の85%が「『やってみる』に踏み出す気持ちが高まった」と回答しました。

##### 【改革の火をともし】

- 当社の挑戦のDNAを再確認するヒストリームービーの上映
- フェンシング業界にさまざまな改革をもたらした太田雄貴氏(元日本フェンシング協会会長)と森社長のトークセッション
- 「ええやん!」な職場や個人の取組みを讃える「ええやん!エピソード表彰」

402件の応募の中から、従業員投票(総数7,413票)で選出された大賞5件、特別賞2件を表彰しました。

##### 【改革の火を拡散する】

- 【ええやん!エピソード大賞を受賞した5件】
- ・T-Style!仕事術の創造【遊び術編】高浜町商工会とのコラボキャンペーンの実施(高浜発電所)
- ・関電グループ全体の社内交流会「k-hack」を開催!(イノベーション推進本部)
- ・高浜町と共に、世界No.1の原子力立地地域を創り上げる!(高浜発電所)
- ・停滞感を打破!自治体へのソリューション収益倍増の軌跡(ソリューション本部)
- ・こんな部屋なら「宿直当番したくなる」やん!(原子力事業本部)



## 業務改善計画の進捗

### 担当役員メッセージ

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

池田 雅章



### 内部統制強化の進捗状況

#### 取組みと実績

一連の不適切事象に共通する課題として、内部統制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については、3線管理体制やリスク管理体制の整備・高度化を進めるとともに、グループ会社の内部統制強化にも取り組みました。

#### 取組みにあたっての思い・注力したこと手応え等

内部統制強化にあたっては各事業部門の自律性が重要となる中、昨年度は各事業部門に対して「気づき」を与えるべく多面・多層的なコミュニケーションに特に注力しました。私も、CCOとして、各リスクオーナーと定期的に対話をおこなっていますが、回を重ねるごとに意識・感度の向上が見られました。

このようなコミュニケーションを含めた各種取組みにより、全社的に自律的改善のPDCAが回りはじめており、取締役会やコンプライアンス委員会等の外部の客観的な目線からも実効的との評価をいただくなど、手応えを感じています。

#### 今後の取組み・決意

内部統制の究極の目的は「安心して仕事ができる環境づくり」であり、そのためには、従業員一人ひとりが「気づく、言える、行動する」を継続的に実践することが重要です。今年度は、第一線職場との対話等を通じ、より一層の浸透を図ってまいります。また、グループ会社の内部統制強化についても引き続き注力してまいります。

内部統制に係る取組みには、「ここまでやったら十分」というゴールはありません。常に変化する社内外の環境変化に対して私自身も感度を高く持ち、率先して取組みを進めてまいります。

組織風土改革室長

松永 聡



### 組織風土改革の進捗状況

#### 取組みと実績

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て抽出した重要課題の解消に向け、さまざまな施策を立案・実践するとともに、改革の「自分事化」の輪をさらに広げていくための取組みを推進してきました。

#### 取組みにあたっての思い・注力したこと手応え等

取組みにあたって、まずは、「改革のめざすところ」や「定着させたいアクション」を明確化し、経営トップのリーダーシップのもと、特に「まず、やってみる」という挑戦を促すメッセージを強く打ち出しました。このメッセージをきっかけに、従業員対話等において、「担当者が率先して職場の一体感を高めるための取組みを始めた」「上司が部下の挑戦の後押しをしやすくなった」といった声も多く聞かれるようになるなど、改革を前に進める動きが全社で展開されはじめています。こうした当社の取組みに対し、2025年7月には株式会社ZENTech主催の「心理的安全性AWARD2025」において『ゴールドリング賞』を受賞するなど、社外からもご評価いただきました。

#### 今後の取組み・決意

組織風土改革は、一朝一夕に成し遂げられるものではありません。全役員と全従業員が、「気づく、言える、行動する」意識を持ち、常に自分にできること、すべきことを実践していくことが重要です。真にコンプライアンスを徹底できるグループとなることのみならず、一人ひとりの働きやすさや、生産性・創造性の向上を実現するため、その基盤となる自由闊達で風通しのよい組織風土を、皆で創り上げていきたいと考えています。



「心理的安全性 AWARD 2025」は、心理的安全性で効果的なチーム・組織づくりへの取組みを広く募集し、表彰・讃える祭典