

# 関西電力における不祥事予防の取組み

2019年4月2日

関西電力株式会社

常任監査役 八嶋 康博

## ○関西電力の事業活動

## ○不祥事予防について

### ①不祥事発生の抑制(狭義の予防)

- ・内部統制システム
- ・コンプライアンスの推進
- ・3つのディフェンスライン

### ②早期発見・早期対処(ダメージコントロール:広義の予防)

- ・内部通報制度
- ・社員に対する意識調査など

## ○より実効性を高めるために

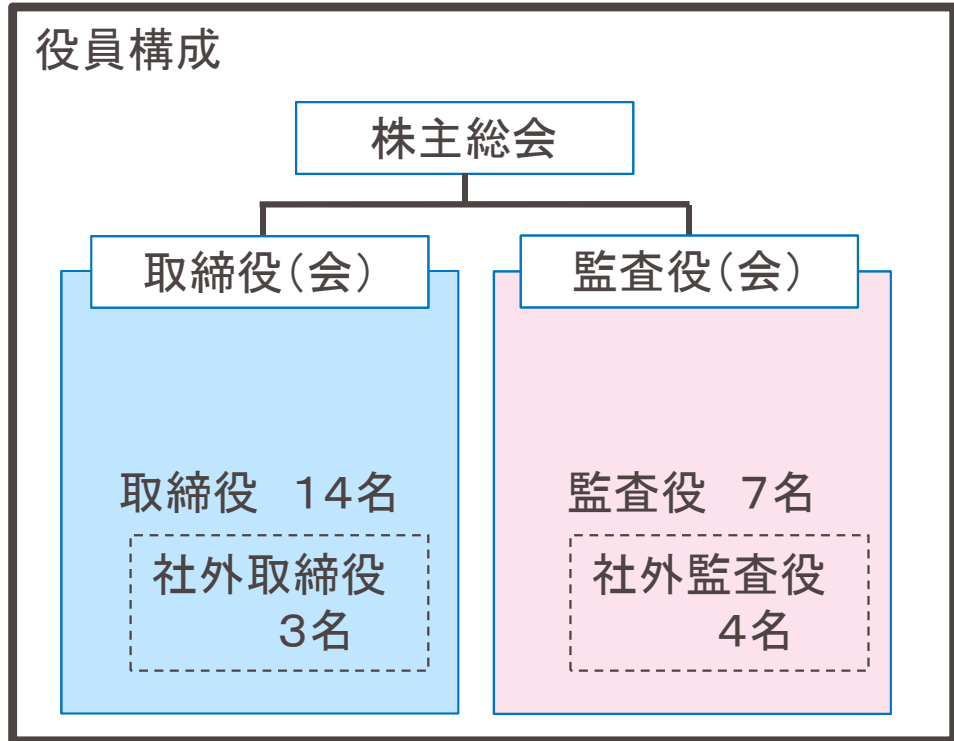
- ・必要十分条件
- ・監査役の役割

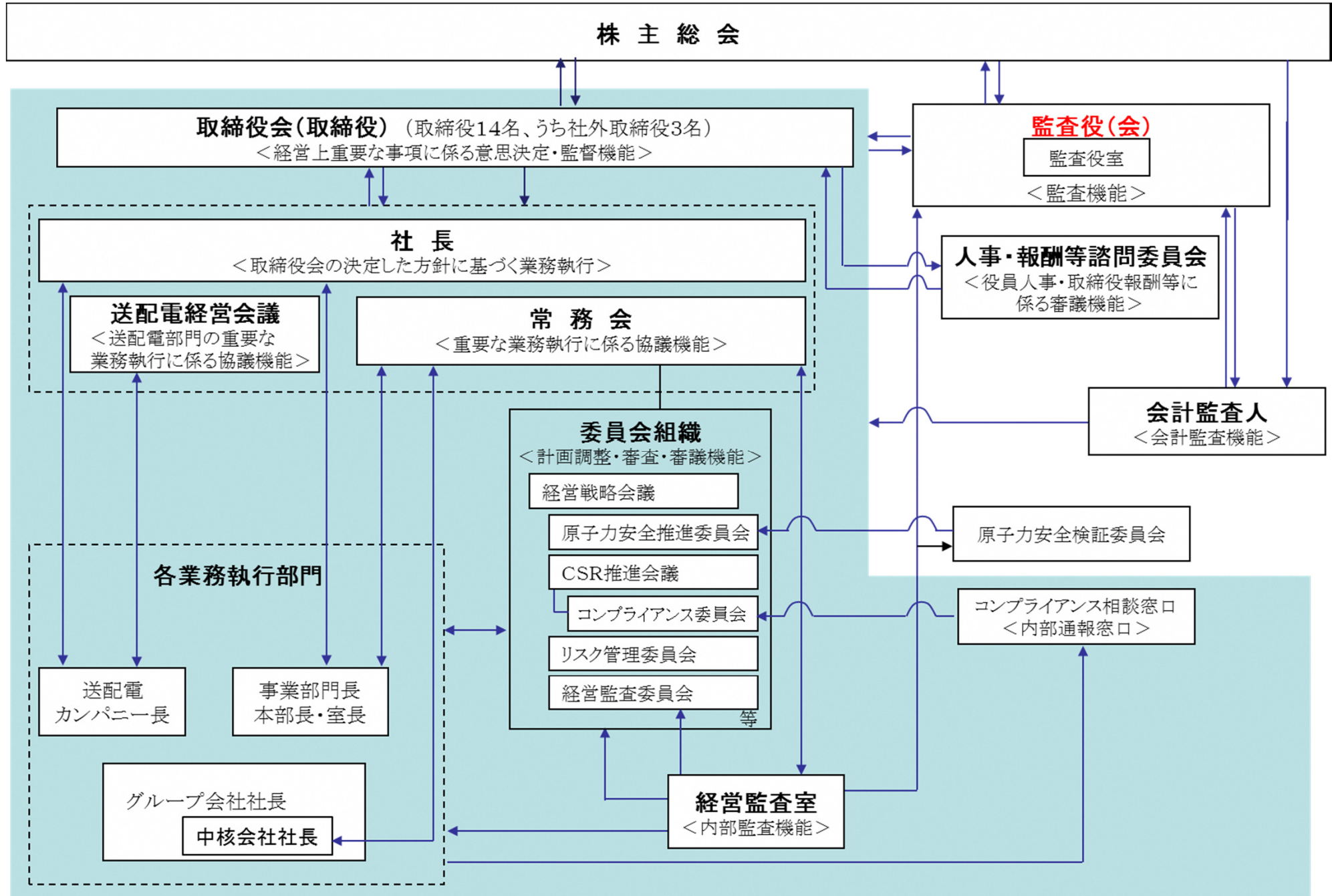
# 関西電力の事業活動

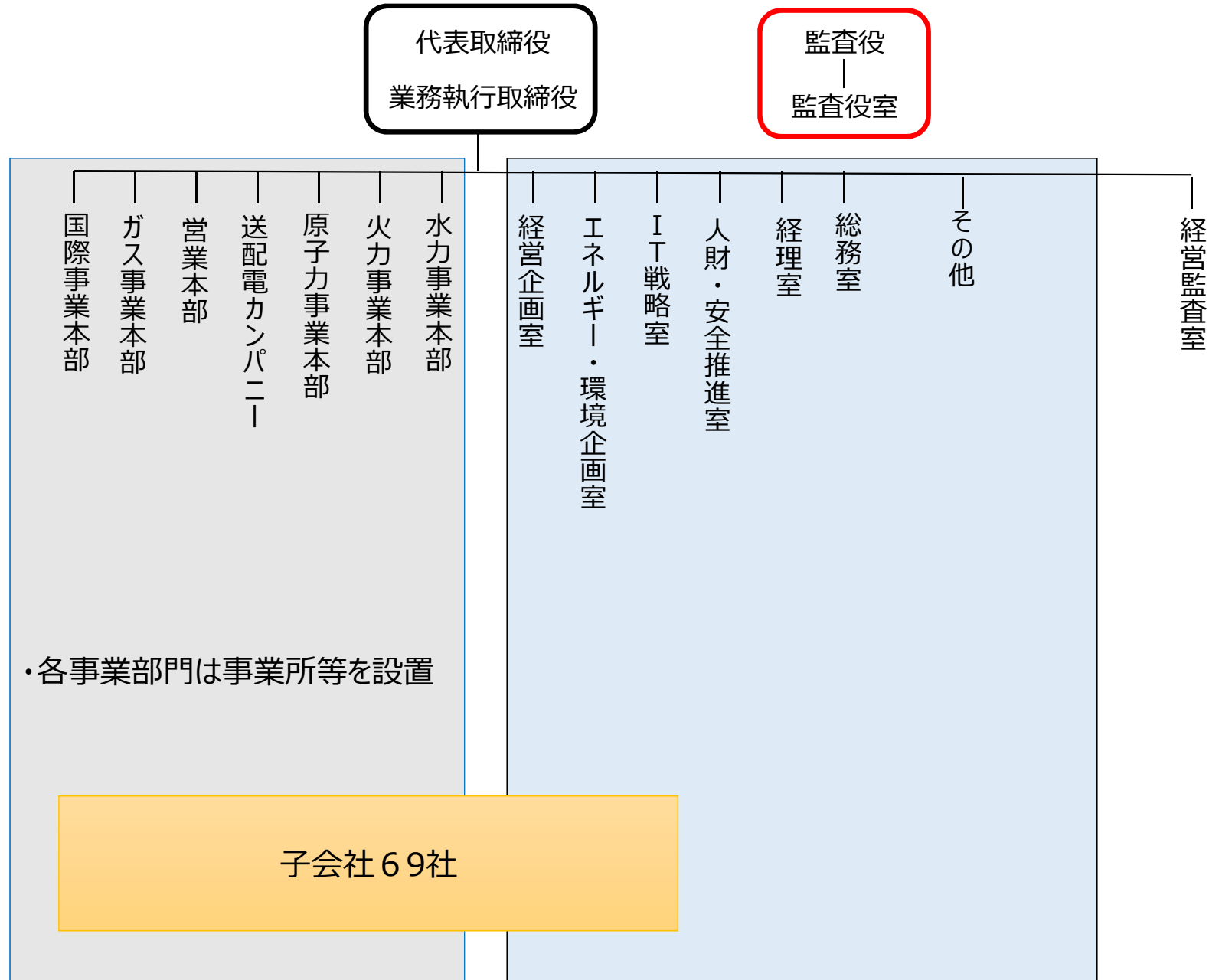
(2018年3月現在)

会社名	: 関西電力株式会社	子会社	69社
所在地	: 大阪市北区中之島	総合エネルギー	: 22社
設立年月日	: 1951年5月1日	情報通信	: 5社
資本金	: 4, 893億円	不動産・暮らし	: 16社
資産総額	: 5兆8, 349億円(連結ベース6兆8, 531億円)	国際	: 3社
売上高	: 2兆6, 144億円(連結ベース3兆0, 113億円)	グループサポート	: 20社
従業員数	: 20, 848名	その他	: 3社

- ### 定款【事業目的】
- (1) 電気事業
  - (2) 熱供給事業
  - (3) 電気通信事業
  - (4) 情報処理及び情報提供サービス事業
  - (5) ガス供給事業
  - (6) 電気機械器具及び蓄熱式空調・給湯装置その他の電力需要平準化又は電気の効率利用に資する設備の製造、販売、リース、設置、運転及び保守
  - (7) 鉄道事業法による運輸事業
  - (8) 不動産の売買、賃貸借及び管理
  - (9) 前各号の事業及び環境保全に関するエンジニアリング、コンサルティング及び技術・ノウハウの販売
  - (10) 前各号に附帯関連する事業

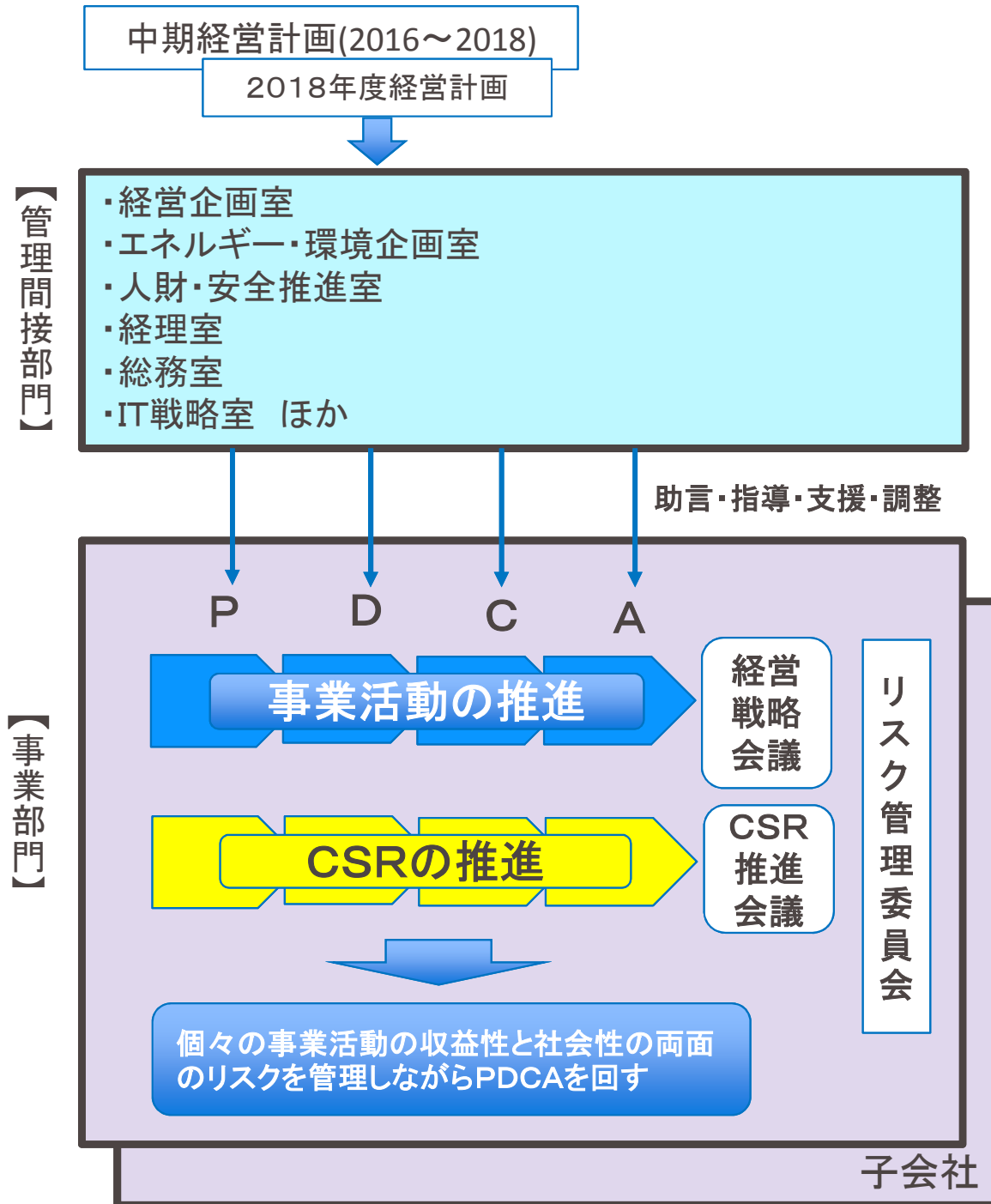




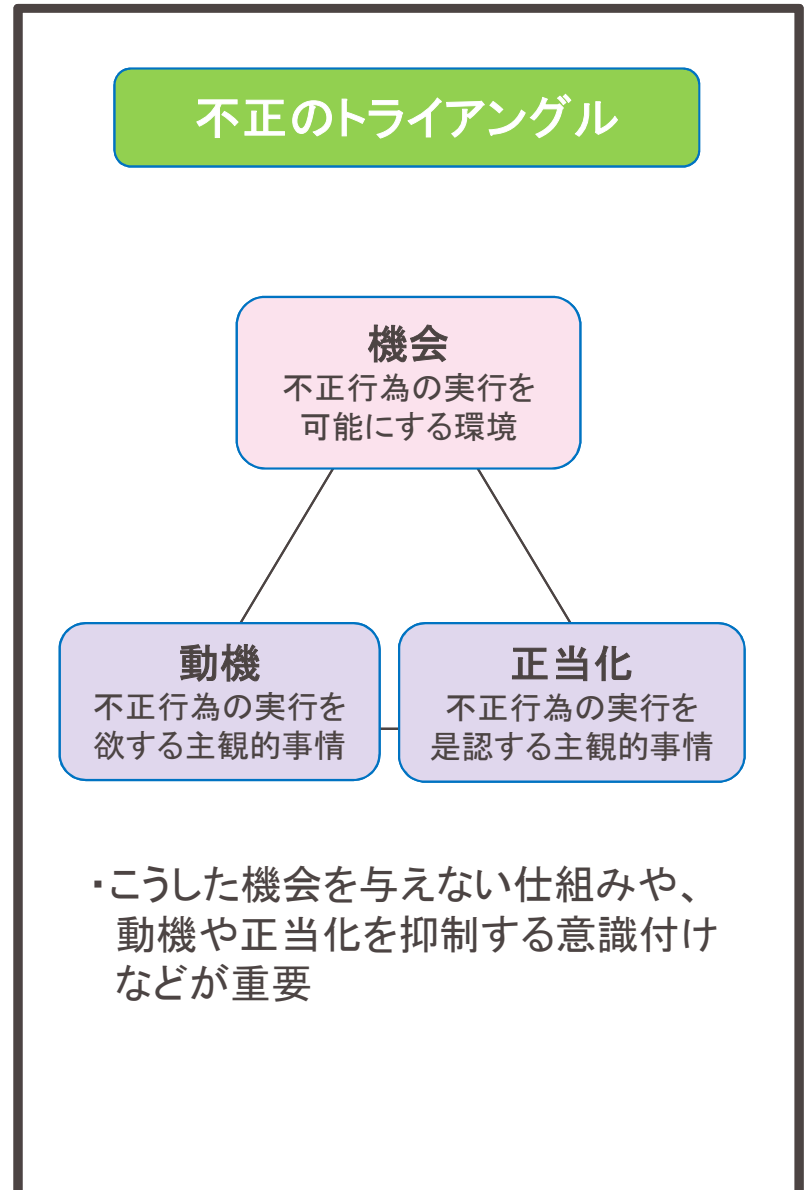


【事業部門】

【管理間接部門】

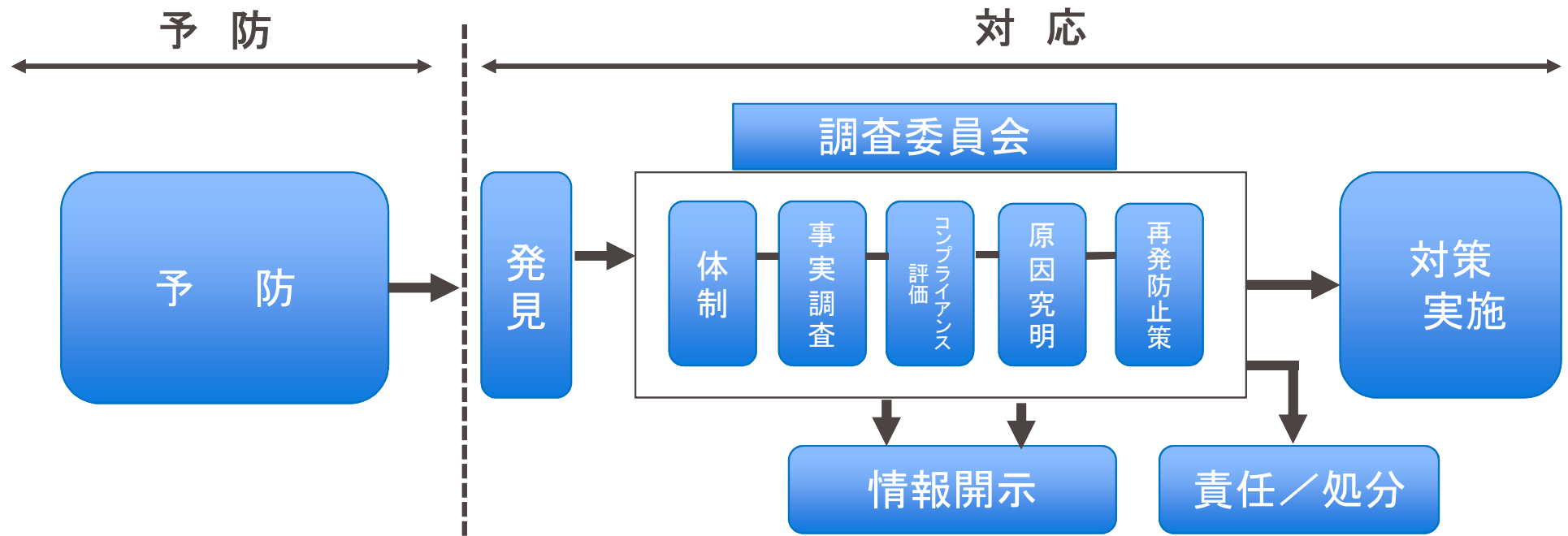


こうした事業活動の中で不祥事が発生する・・・



# 不祥事予防について





\* 不祥事予防のプリンシプル (2018. 3)

\* 企業不祥事の防止と監査役等の取組み (2018. 12(日本監査役協会))

\* 不祥事対応のプリンシプル(2016. 2)

- ①根本原因の解明 ②第三者委員会の独立性・中立性・専門性
- ③実効性高い再発防止策と迅速な実行
- ④迅速かつ的確な情報開示

\* 重大な企業不祥事の疑いを感知した際の監査役等の対応に関する提言(2012. 9(日本監査役協会))

①不祥事発生の抑制 (狭義の予防)

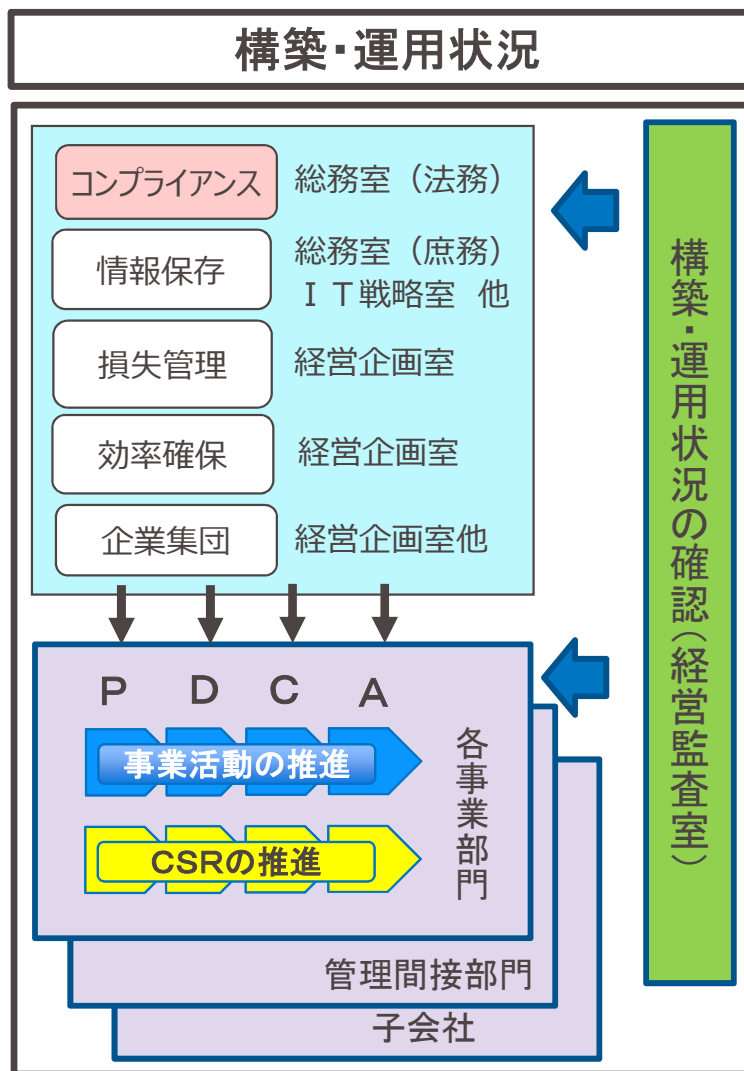
②早期発見・早期対処 (ダメージコントロール: 広義の予防)

より実効性を高めるために

○不祥事発生抑制を、主要目的の一つとして整備されるのが、「内部統制システム」。

取締役会決議		
1項	法令遵守	●取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
2項	情報保存	●取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
3項	損失管理	●損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4項	効率確保	●取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5項	法令遵守	●使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
6項	企業集団	●当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
7～12項	監査役 監査	●使用人に関する事項 ●使用人の独立性に関する事項 ●監査役への報告に関する体制 ●監査の実効性確保のための体制
13項	整備・運用状況の確認	●業務の適正を確保するための体制の整備・運用状況の確認に関する事項

\* 法令遵守は、単に法令・定款を遵守するのみならず、広くコンプライアンス全般を意図する。



＜3つのディフェンスライン＞

**第1DL: 各事業部門**

- ・日常的な業務遂行におけるリスクの特定・統制
- ・業務遂行の維持・改善
- ・リスクの結果に対する責任

**第2DL: 管理間接部門**

- ・各事業部門のリスクおよびリスク管理状況を監視
- ・リスク管理上の助言・指導

**第3DL: 内部監査部門**

- ・独立した立場で、適正性・有効性を監査

**監査役(会): 全てのディフェンスラインの活動を監視・検証**

## 関西電力グループCSR行動憲章

### (行動原則)

1. お客さまに選ばれる商品・サービスの安全かつ安定的なお届け
2. よりよき環境の創造を目指した積極的な取り組み
3. 地域社会の発展に向けた積極的な貢献
4. 人権の尊重とダイバーシティを活かした良好な職場環境の構築
5. 透明性の高い開かれた事業活動
6. **コンプライアンスの徹底**

## コンプライアンスマニュアルの策定



### 第2章 コンプライアンス指針

## 9. 公正かつ適正な業務処理

- 業務に関する事実・データは、厳正に記録し、不都合な事実・データであっても、隠ぺい・改ざんは行いません。
- 業務運営上の不具合が発生した場合は、ただちに是正するとともに、上司や社内関係部門に事実を速やかに報告・共有します。お客さまや地域の皆さま、社会に影響を与える事象の場合は、事実に基づいて迅速かつ的確に情報開示します。
- 社外の方々への情報の公開や理解促進活動においては公正さを徹底します。

### 「隠したり、嘘をついたり」…

隠ぺい・改ざんそのものが新たな問題を生みます。

事故や業務処理上のミスなどが不幸にして起こってしまった場合、そのこと自体ももちろん非難の対象となりますが、大切なのは「起こった後の対応」です。もし、不都合な事実・データを隠していたこと(隠ぺい)や取繕っていたこと(改ざん)が後に発覚すれば、不都合な事実・データそのものへの批判に加えて、そうした隠ぺい・改ざん行為への非難、ひいては企業体質に関する様々な憶測報道が積み重なり、企業を受けるダメージはますます膨れ上がります。

「会社のため」の隠ぺい・改ざんは、ありえません。会社のためにも、「事実に基づいた速やかな情報開示」といった心構えを持ちましょう。

## 6. **コンプライアンスの徹底**

関西電力グループは、事業活動のあらゆる局面において、法令、社内ルール、企業倫理等を遵守し、コンプライアンスを経営の基盤として実践・徹底します。また、グループ全体でこれらの実践を保証するためのしくみを構築し、その維持・改善を図ります。

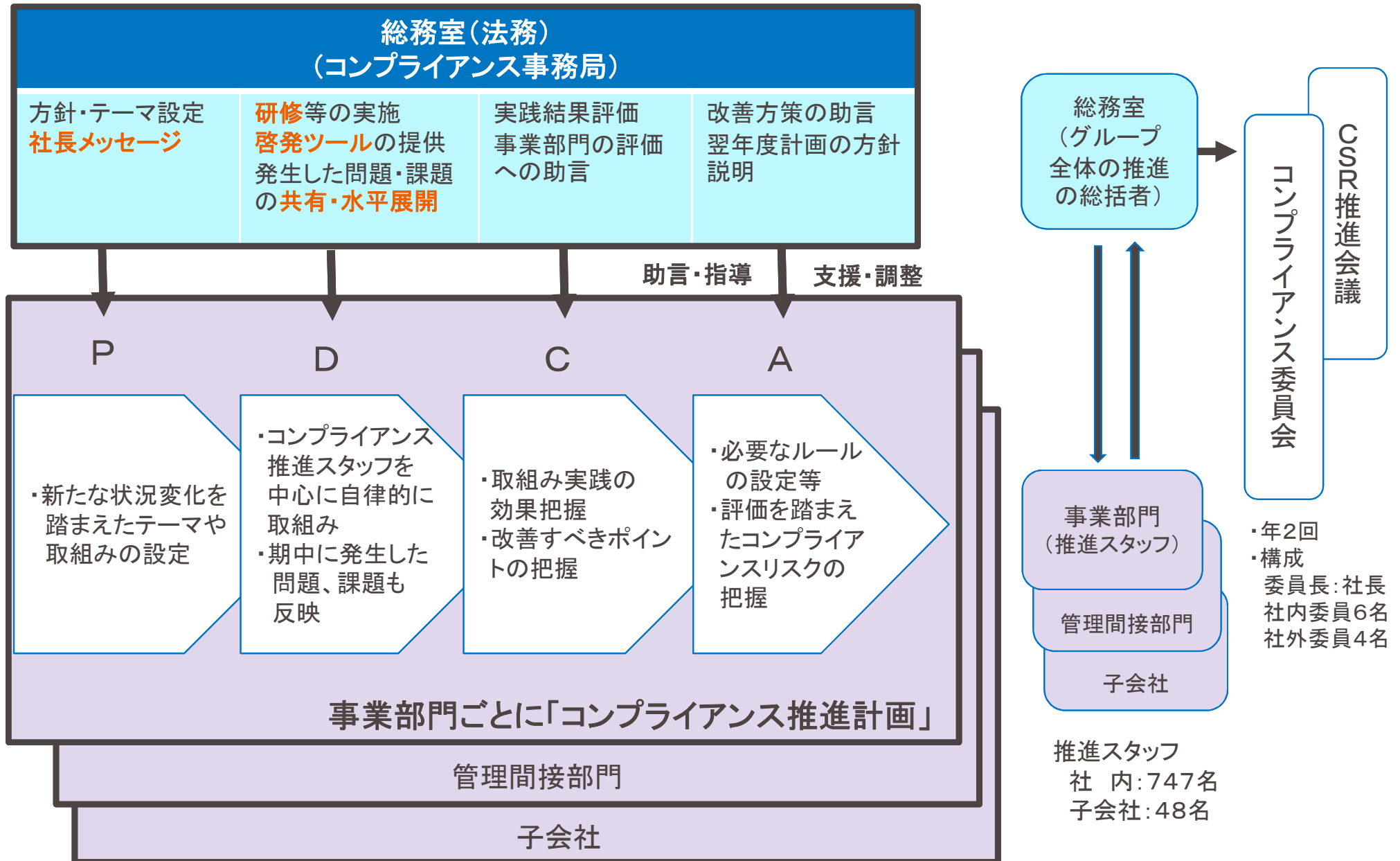
### (一人ひとりの行動規範)

- 安全・健康の確保、環境の保全、人権の尊重等は、コンプライアンスの観点から重要であることを意識し、これらに関する法令等を遵守します。
- 業務の遂行に当たって、事業を規制する法令をはじめとした関係法令等および会社が定める規程等の社内ルールを遵守します。海外の事業活動においても、国際ルールや当該地域の法令等を遵守します。
- 公正かつ自由な競争を前提に業務を遂行します。個人情報、お客さま情報、企業秘密等は厳正に管理するとともに、他人の知的財産は侵害しません。
- 社会規範に則して行動し、反社会的勢力・団体の活動を助長するような行為は行いません。
- 常に関西電力グループの一員としての自覚を持ち、品位を保ち、社会人として良識ある行動をとりま

CSR行動憲章に掲げた「一人ひとりの行動規範」をより具体的に解説し、マニュアル化

## コンプライアンス推進のPDCA

## コンプライアンス推進体制



## 社長メッセージの発信

### 中期経営計画（2016-2018）3年目を迎えるにあたり グループ一丸となった「コンプライアンスの徹底」を

「関西電力グループ中期経営計画達成に向けた重点取組み（2018）」に掲げるとおり、「安全最優先」と「CSRの全う」は、その取組みを貫く基本姿勢であります。これらは、お客さまや社会の皆さまから賜る信頼の源であり、当社グループの一人ひとりが「信頼の担い手」とあるとの強い自覚を持ち、一丸となって取り組み続けていかなければなりません。

とりわけ、「CSR行動原則」の一つである「コンプライアンスの徹底」はますます重要となっています。昨年度、大手メーカーなどで品質保証に係るデータの改ざんや法令違反等の企業不祥事が相次いで発生しましたが、一たびこうした事象が起きれば、長年にわたり築いてきた信頼という価値を一瞬にして損うことは明らかであり、当社グループにおいても、これを「他山の石」とし、同様の事象を決して発生させないよう取り組んでいくことが重要です。

この度策定した「2018年度 関西電力グループコンプライアンス推進計画」は、こうした経営の方向性や社会的影響などを踏まえ、グループ全員での「コンプライアンスの徹底」を目指し、重点テーマや、取組みの基となる考え方を示すものです。

私も、グループの先頭に立って、引き続き、強い意志で、組織文化として「コンプライアンスの徹底」を推進するとともに、職場で解決できない課題があれば、経営として共に考え、行動していく所存です。職場でコンプライアンスを推進される皆さんには、しっかりと取組みを牽引していただき、職場の隅々までしっかりとコンプライアンスを根付かせていただくよう強くお願いします。

平成30年4月  
関西電力株式会社  
取締役社長 岩根 茂樹

## 研修の実施

### 【データ改ざん防止研修】

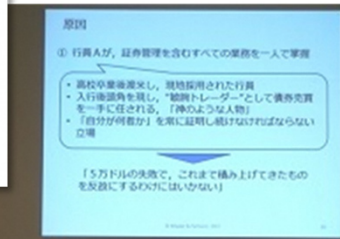
＜本日の流れ＞

1. データ改ざん等が自社及び社会に与える影響
2. データ改ざん等の不祥事を起こしやすい組織の特徴
3. 事例研究  
他社におけるデータ改ざん等の例と原因

自社におけるデータ改ざん等の例と原因

4. まとめ  
不正・ミスを隠べし続けられるのか  
当事者としてミスに気づいたときの対応  
役職者・リーダーに求められること
5. 質疑応答

© Myake & Partners, 2017



## グループ各社情報交換会



## 啓発ツールの提供

(研修実施例)

- 海外贈賄防止  
対象：海外案件に従事する部門の副事業本部長等 および 部長
- 独占禁止法・景品表示法  
対象：グループ会社（総務担当部長 約40名）  
講師：社内講師 [H29.7]
- データ改ざん防止 [H29.8]  
対象：技術部門の役職者・上席担当者 約250名（第一線職場含む。）

- 法務情報メルマガ：8本配信

※配信テーマ（法改正、重点テーマに係るもの）

「改正個人情報保護法」、  
「民法（債権法）改正の概要」、  
「自転車の飲酒運転禁止について」、  
「外国公務員に対する贈賄防止について」、  
「事実・データは厳正に記録・管理」等



少しイメージしてみました。

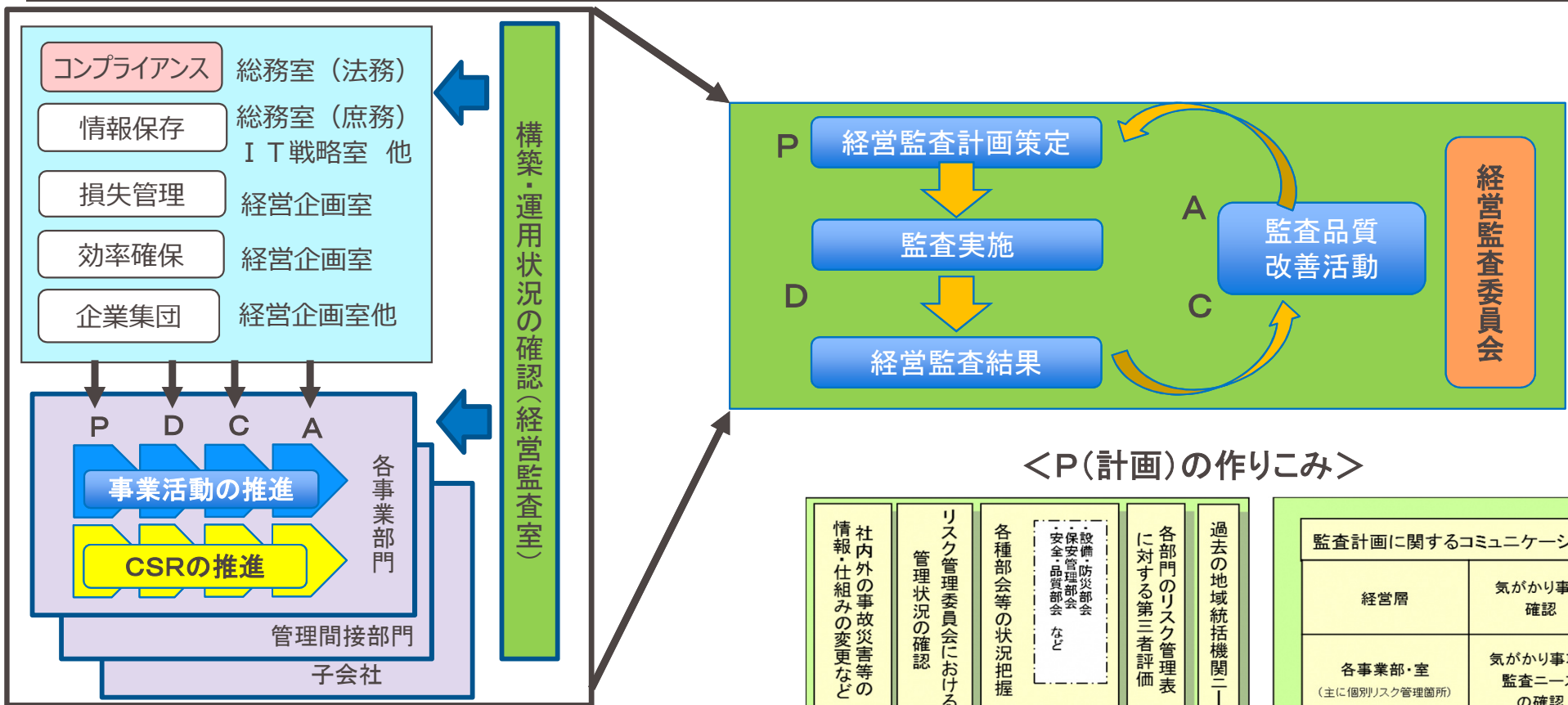
“ 今期の決算見通しは厳しい。発注段階で代金を取り決めたものの、当社として少しでも利益を出すために、仕入れ取引先の協力会社にもコストダウンに協力してもらわないとい

法務情報メルマガ vol.69 2019.1.25

【振り返ってみましょう！】 協力会社は大切な協業のパートナー



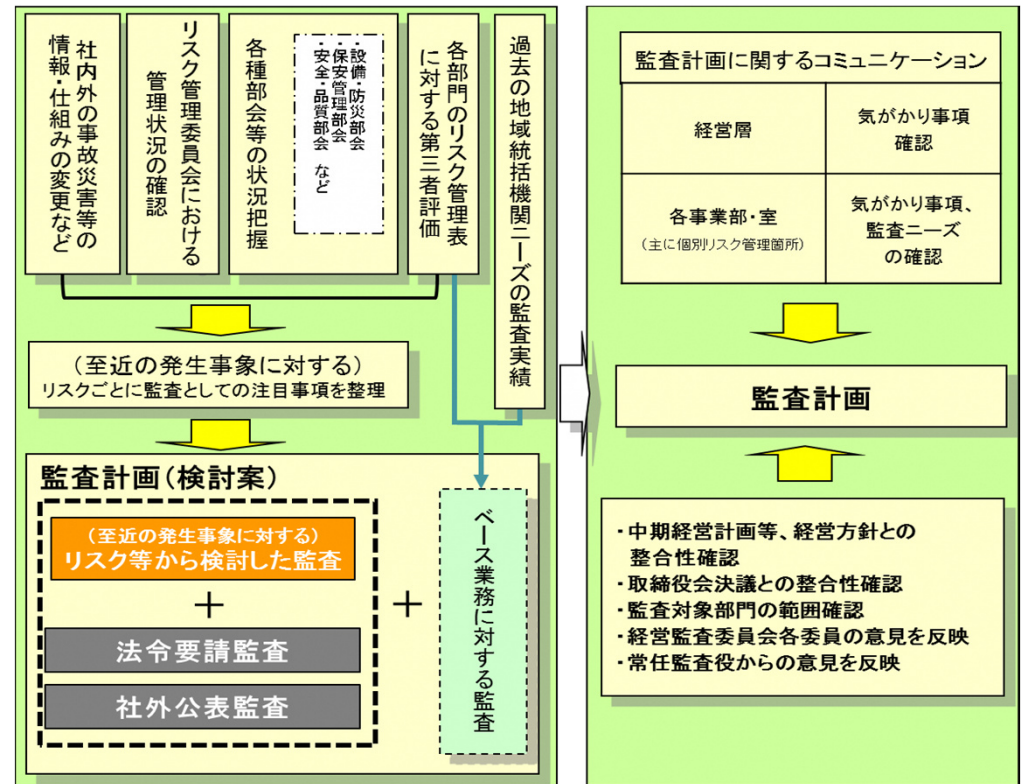
「

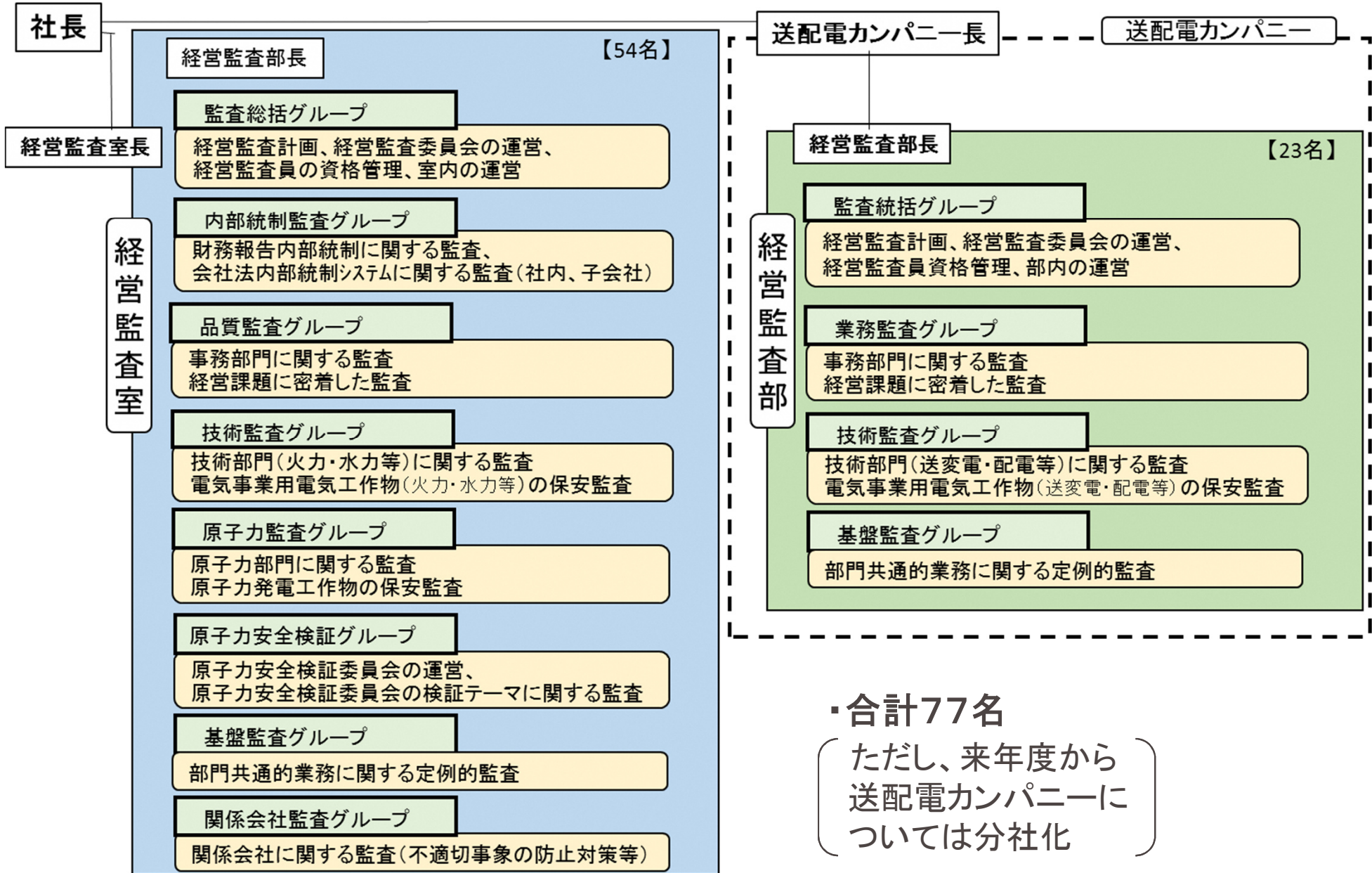


## <経営監査委員会>

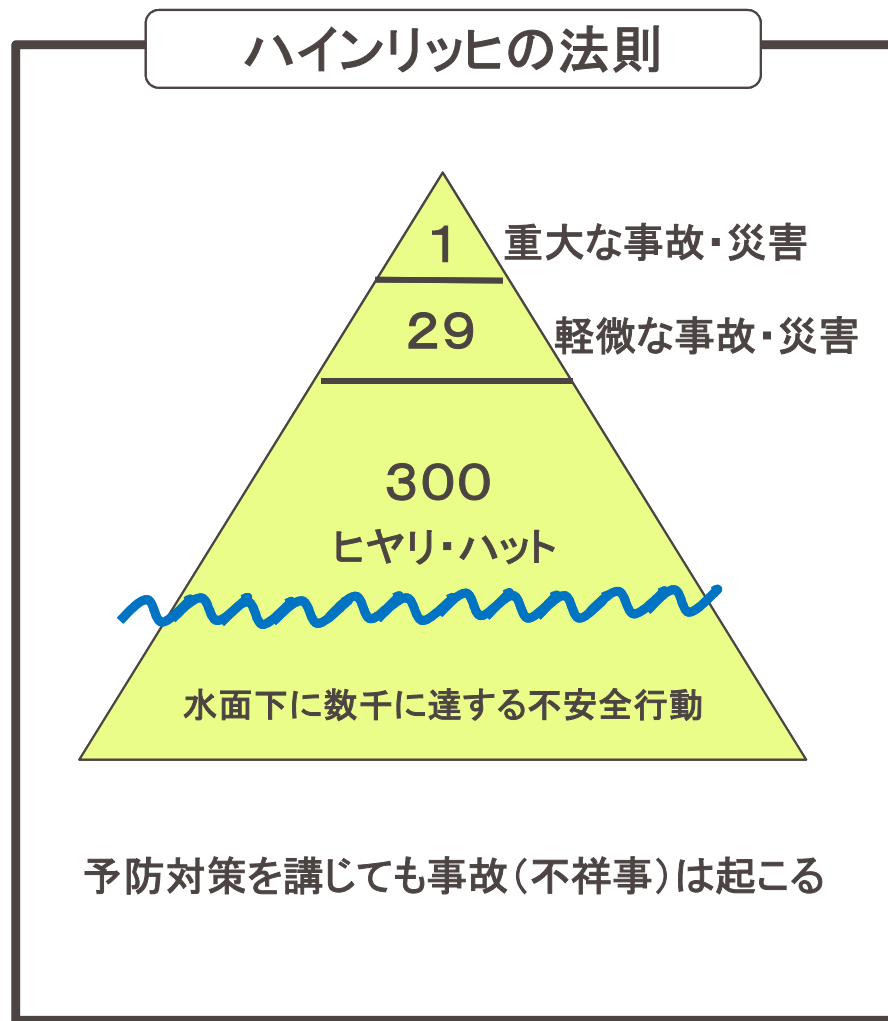
委員会	経営監査委員会
目的	安全・品質に関する経営的諸問題を幅広く共有・審議するとともに、社外の見識や情報を取り入れ、公正かつ専門的な立場から、グループ全体の内部監査の適正を確保する
委員構成	委員長：副社長 社外委員：3名 社内委員：5名（役員。委員長を含む） 幹事：経営監査室長
審議内容	○審議内容 内部監査計画の策定および内部監査結果等 ○開催頻度： 半期ごと

## <P(計画)の作りこみ>

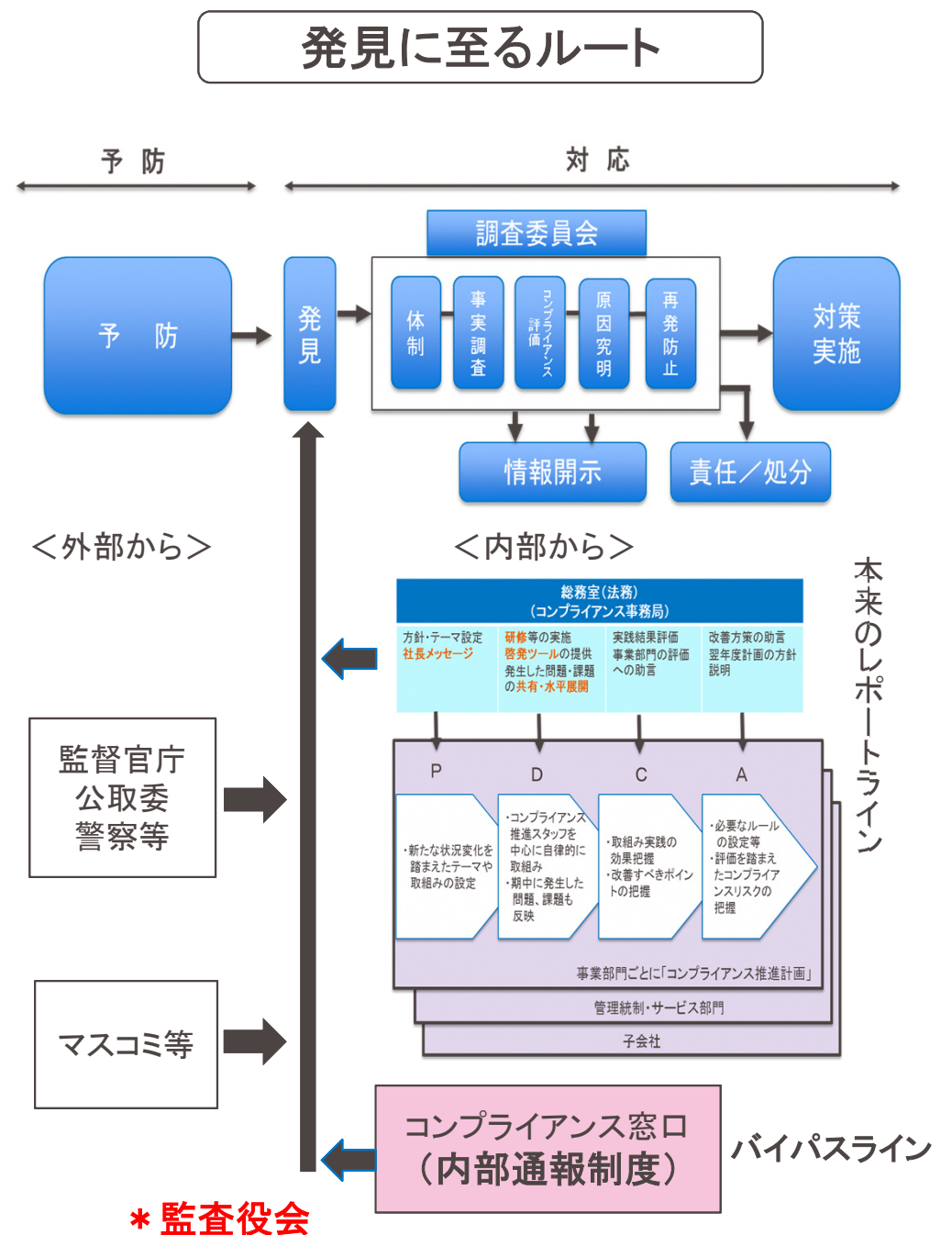






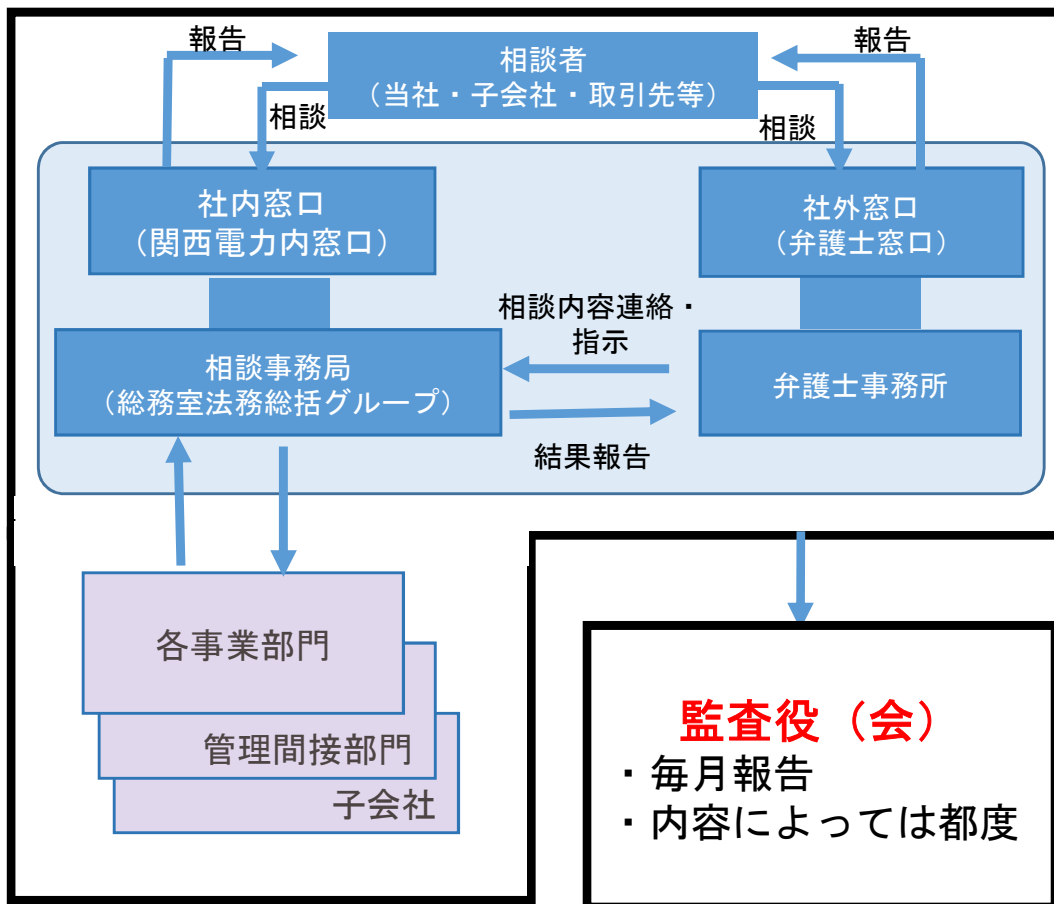


早期発見により、早期に対処して不祥事の影響を最小限に食い止める (ダメージコントロール: 広義の予防)

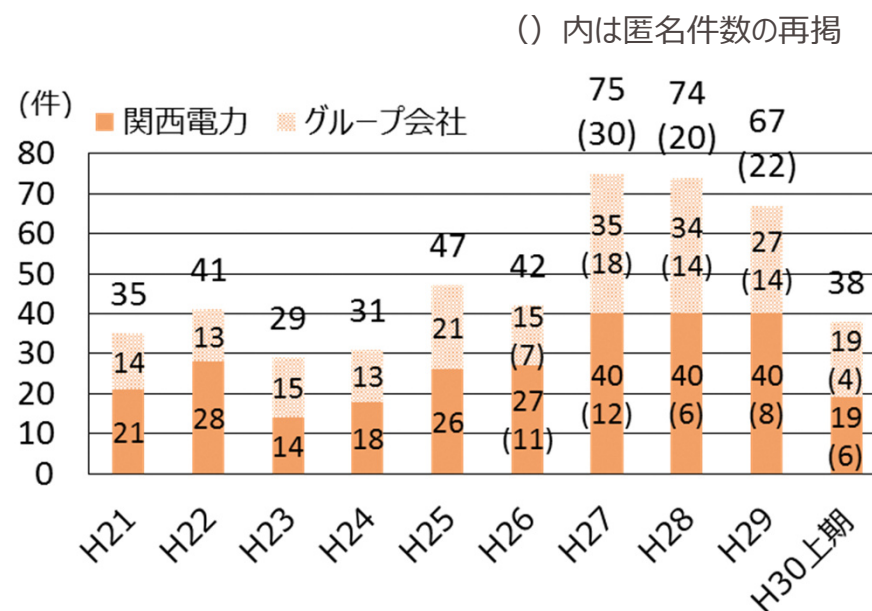


- 内部通報制度として「**コンプライアンス相談窓口**」を設置。
- 相談対象者：当社及びグループ会社の従業員等ならびに取引先企業の従業員等。
- 窓口は**社内（関電：総務室法務総括グループ）及び社外（弁護士事務所）**に設置し、相談を受付・対応。  
男性・女性相談員を配置。
- その際、通報者の秘密保護・不利益な取り扱いの排除を確保。匿名相談も受け。
- 周知：グループポータルサイト、関電新聞、各種研修、法務情報の発信（メルマガ）等を通じて実施。

## ＜内部通報制度の体制＞



## ＜相談件数の推移＞



\* ハラスメントに関する相談が3割を占める

## ＜当社グループ＞

当社・グループ会社の  
社員に対する  
アンケート調査

- 実施時期: 毎年10月～11月
- 質問数 (H30年実施)  
社員: 57問  
グループ会社社員: 29問
- アンケート回答者数 (H30年実施)  
社員: 17, 775名 (回答率88. 8%)  
グループ会社社員: 17, 343名 (回答率91. 2%)



社員のホンネを  
掘り起こす



CSR推進会議で  
報告・審議

各部門へ  
フィードバック



不祥事の芽の発見に繋がる

不祥事発生を抑止になる

## 設問例

### (コンプライアンス)

- ・日ごろ、コンプライアンスを意識しているか。
- ・担当以前から続いてきた問題のある取扱いに、今、気づいた場合、あなたは是正に向けた行動をとるか。
- ・コンプライアンス上問題となる事象が発生した場合、自分に関係のないことでも是正に向けた行動を取るか。
- ・「コンプライアンス相談窓口にご相談すべきではないか」と感じた事柄について、コンプライアンス相談窓口にご相談しなかったことがあるか。 等

### (企業風土等)

- ・使命感を持って業務に取り組んでいるか。
- ・あなたの職場では上司が部下の抱えている疑問や不安を把握しようと努めているか。
- ・上位機関からの指示や依頼が、一方的・高圧的なことがあるか。 等

## ＜協力会社＞

各事業部門にて  
・アンケート調査  
・対話方式



協力会社との  
コミュニケーション  
を密にする



原子力安全推進委員会等  
の関係会議体で報告・審議

各部門の  
計画やアクションに反映

(例)原子力部門:協力会社社員へのアンケートの実施

実施時期:毎年8～9月

質問数(H30実施):22問

アンケート回答者数(H30実施):5,534人(回答率:66.2%)

膝詰め対話(コミュニケーション)

H30.9～10月/H31.1～2月実施 計5回(58名)

(例)送配電部門:協力会社からのヒアリングの実施 等

## 自由記述欄

### (当社社員)

- ・不祥事等の事例の共有ができておらず、危機感がない。
- ・パワハラをする人間に対して他社よりも寛大すぎるのではないか。 等

### (グループ会社社員)

- ・関電からの一方的な情報発信となっており、意思の疎通とは言い難いケースがある。
- ・関電の担当者変更に伴う業務引継ぎが十分でない。
- ・高圧的な言動で自分の意見を無理やり押し通そうとする人がいる。 等

### (協力会社)

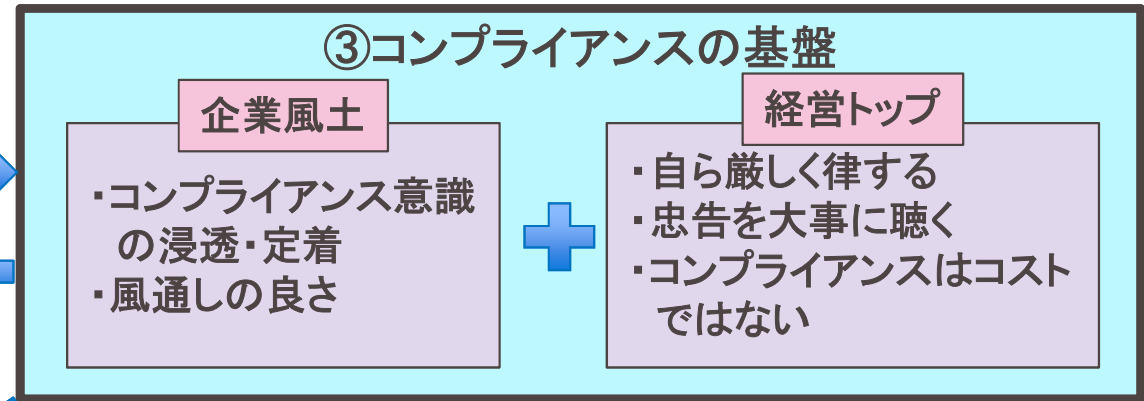
- ・関電に申請書を持っていても後回しにされる。
- ・関電の部署間の連携が不足している。 等

より実効性を高めるために

## <必要条件>

- ①不祥事発生の抑制(狭義の予防)  
内部統制システムの構築・運用  
コンプライアンス意識  
3つのディフェンスライン
- ②早期発見・早期対処(広義の予防)  
内部通報制度  
社員に対する意識調査など

## <十分条件>



## <不祥事予防のプリンシプル>

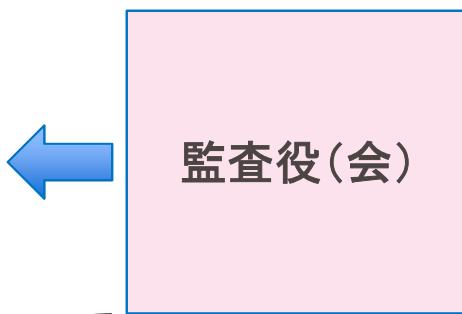
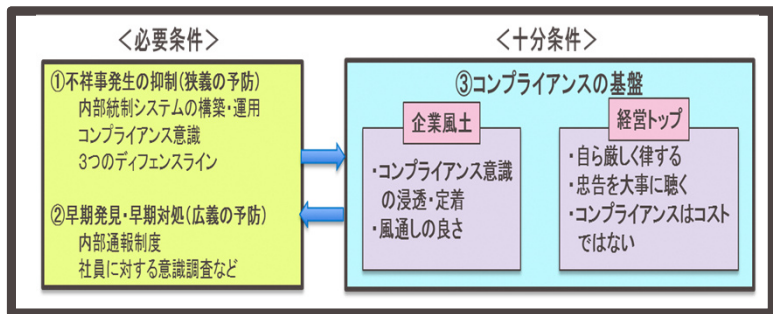
当社の取組み(例)	
前文 トップのリーダーシップ	・社長メッセージの発信
①実態把握 ②使命感・職責	・社員意識調査アンケート ・内部統制システム(法令遵守等)の構築・運用 ・コンプライアンス推進活動 ・内部監査部門の監査活動
③双方向コミュニケーション	・現場とのコミュニケーション
④不正の芽 機敏な対応	・内部統制システム(法令遵守等)の構築・運用 ・コンプライアンス窓口制度の構築・運用
⑤グループ全体 ⑥サプライチェーン	・内部統制システム(企業集団)の構築・運用 ・協力会社とのコミュニケーション

## <発見・対処が最も困難な不祥事>

- ①昔から続く悪しき慣行
  - ・今なら、とてもやらない
  - ・組織の「慣性の法則」や同調圧力により継続
  - ・外へ漏れるとバッシング
- ②経営トップが関与する案件
  - ・人事権を握られている
  - ・皆、我慢している(見て見ぬふり)



執行部の自律的対応は困難



## <発見・対処が最も困難な不祥事>

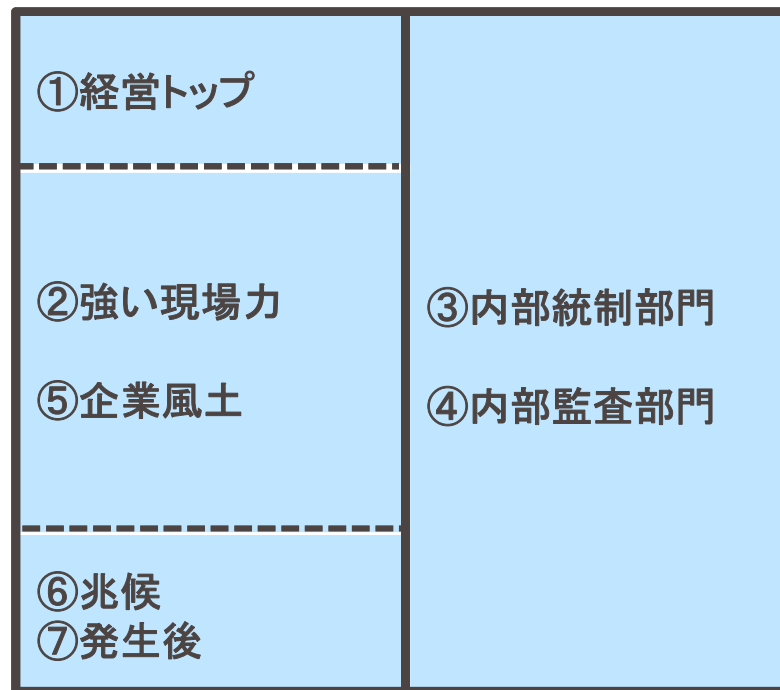
- 経営トップにモノ申す
  - ・取締役会、社外取締役
  - ・監査役（会）、社外監査役
- 健全な緊張関係
- レジリエンス（強靱性）
- 経営トップの資質

監査の視点

## <不祥事予防のプリンシプル>

監査役監査（例）	
前文 トップのリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営トップとのコミュニケーション</li> <li>・代表取締役等との意見交換</li> </ul>
①実態把握 ②使命感・ <b>職責*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要な会議（CSR推進会議等）への出席</li> <li>・内部統制監査（内部監査部門との連携等）</li> <li>・監査環境の整備（情報収集体制の整備等）</li> <li>・現場とのコミュニケーション</li> </ul>
③双方向コミュニケーション	
④不正の芽 機敏な対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制監査</li> <li>・コンプライアンス相談窓口案件の報告聴取</li> <li>・内部監査部門・会計監査人との連携</li> </ul>
⑤グループ全体 ⑥サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子会社管理部門の管理状況の確認</li> <li>・子会社取締役からの報告聴取</li> <li>・子会社監査役との連携</li> </ul>

## <企業不祥事の防止と監査役等の取組み> (日本監査役協会 2018. 12)



\* 監査役に直接該当するのは②であるが、執行部が適切に対応しているかという点からは、①～⑥まで全てが監査の視点となりうる。