

〔論 説〕

関西電力のコンプライアンス違反事件の事例研究

警察大学校 樋口 晴彦

キーワード：組織不祥事，リスク管理，自己正当化，閉鎖的人事，企業統治

はじめに

本稿は、2019年に関西電力で発覚したコンプライアンス違反事件の原因構造について分析した事例研究である。関西電力内で組織的な対応がなされず、問題が長年にわたり放置されていた背景として、不正行為の自己正当化、業務の特殊性による閉鎖的人事、ローカルトップ企業ゆへの客観的視点の欠如の3件を抽出した。また、同社が事件認知後の危機管理に失敗した背景として、調査委員会・相談役・監査役会の機能不全を指摘した。

1. 事件の概要

本事件が発覚した契機は、2018年1月に金沢国税局が原発関連業者を法人税法違反容疑で調査したところ、架空の経費計上に関連して高浜町元助役のM氏（2019年3月死去）への多額の支払いが判明し、その用途として関西電力幹部への金品提供を示すメモが発見されたことである。当初、関西電力は本事件を非公表としていたが、2019年9月にマスコミに報道されたため、経営幹部が多額の金品をM氏から受け取っていたことを明らかにした⁽¹⁾。

2. M氏と関西電力の関係

M氏は1928年生まれで、工業専門学校を卒業後、1949年に京都府庁に就職した。1969年に高浜町役場に転職後、1970年に民生課長、1971年に総括課長、そして1974年に企画課長に就任した。当時、高浜町のH町長（2005年死去）は、高浜原発3・4号機の誘致活動を進めており、企画課長は関西電力との折衝窓口であった。M氏は1975年に収入役に就任し、さらに1977年から87年まで助役を務めたが、引き続き原発対応に従事していた。

その活動状況については、「M氏は、高浜町議会議員、地元住民や漁業協同組合に対する根回し、県知事に対する陳情を含む福井県との折衝等を行い、その経過を関西電力の担当者らに逐次報告し、高浜発電所3号機及び4号機の立地に向けた協議を行っていた。（中略）関西電力担当者らは、自らも福井県知事や県職員、地元関係者らと面談を行い、高浜発電所3号機及び4号機の増設に向けた申入れや協議を行っていたが、地元対策経緯資料

(1) 本稿の事実関係については、関西電力の調査委員会が2018年9月に発表した報告書（以下、「調査報告書」）及び第三者委員会が2020年3月に発表した報告書（以下、「第三者委員会報告書」）に主に依拠している。

より、これらは多くの場合、H氏やM氏の根回しを前提にしており、各関係者と最も密接に折衝を行っていたのは、H氏及びM氏であったことが確認できる。中でも、H氏及びM氏が最も尽力していたのは、高浜発電所3号機及び4号機の増設に反対する一部の漁業協同組合等の地元関係者の説得であった」(第三者委員会報告書68頁)とされる。

2.1 関西電力の弱みを握る人物

M氏は、関西電力と地元とのトラブルを解決するトラブルシューターの役割を果たしており、その中には公にできない性質のものも含まれていた。関西電力が1988年に作成した資料には、M氏の貢献として、「高浜3号機の格納容器給気ダクト内での業者の圧死事故に際し、警察・地元関係に対する無言の圧力により穏便に済ますことができた」、「原子力関係者の町内における交通事故等のトラブルに対し、素早く行動して地元から批判がでないよう措置してくれた」(第三者委員会報告書70頁)などの記載が見受けられる⁽²⁾。

この点について第三者委員会報告書は、「当時高浜発電所3号機及び4号機の増設・運営に腐心していた芦原会長・内藤副社長⁽³⁾体制にとって、これほど頼りがいのある人物はいなかったと思われる。上記の地元対策には関西電力の資金を必要としたに違いないが、経営トップの意向を受けて、M氏が資金の流れを含め多種多様な地元対策を行っていた可能性は否定できない。歴代経営幹部も当時こうした陰の動きがあったであろうことは否定しておらず、ある経営トップ経験者は「当時の地元対策には領収書のいらぬ金も使われていた。」と述べている」(同200頁)としている⁽⁴⁾。

そのことが「関西電力の弱み」となった⁽⁵⁾。実際にも、対応に当たる関西電力の担当者(以下、「対応者」)に対しM氏本人が、「発電所立地当時の書類は、今でも自宅に残っており、これを世間に明らかにしたら、大変なことになる」(調査報告書4頁)と恫喝していた。

2.2 人権研修を通じた権威の浸透

M氏は、1970～71年に部落解放同盟福井県連合会及び高浜支部の書記長を務めた経歴を持つ⁽⁶⁾。1987年に関西電力で同和関連の差別事件が発生すると、M氏は、取締役や執行役員などを対象とした人権研修を実施するように働きかけ、自らその講師を務めた⁽⁷⁾。

-
- (2) その中で、状況が比較的判明している案件がフナクイムシ問題である。高浜原発近傍の貯木場に木材を保管していた某企業が、原発の温排水によってフナクイムシによる食害が発生したと主張したため、当時助役であったM氏が仲裁に当たり、当該企業の保有する不動産を、市場価格に約4億5千万円も上乗せした金額で関西電力に買い取らせた。原発関係のトラブルを土地取引の形で解決したものであり、不透明な決着と言わざるを得ない。
- (3) 「具体的な内容までは不明ではあるものの、芦原氏及び内藤氏とM氏の間には何らかの密接な関係があったことが推察される」(第三者委員会報告書74頁)。ちなみに、芦原氏とその女婿の内藤氏は、ワンマン経営が目についたことから、1987年に取締役に緊急動議が提出されて解任された。
- (4) 第三者委員会報告書格付け委員会(以下、「格付け委員会」)の國廣委員は、「関電は単なるM氏の「被害者」などではなかったことを示している。すなわち、関電側もM氏の暴力的性格を認識しながら、逆にこの関係を利用してという、双方の「持ちつ持たれつの関係」(格付け委員会評価5頁)と分析した。
- (5) 「関西電力の役職員において、各人に程度の差はあれ、M氏を「関西電力の弱みを握る人物」として認識していた」(第三者委員会報告書75頁)。

1988年から毎年開催された幹部人権研修に、副知事などを来賓として招聘することで、M氏は地元に対する自らの影響力を見せつけるとともに、研修中に関西電力幹部を罵倒・叱責して、自分に対する畏怖の念を植え付けた。第三者委員会報告書は、「この人権研修が、関西電力において、M氏の「先生」としての地位を関西電力役職員に広く知らしめ、かつ、根付かせることとなった一面があることは否定できない」（同78頁）としている。

2.3 M氏の恫喝と関西電力の対応

M氏は、原発誘致の功労者であるだけでなく、町役場退職後も地元にも多大な影響力を有していたため、関西電力では良好な関係を保つべく腐心した⁽⁸⁾。やがて関西電力側は、「関西電力の弱みを握る人物」「人権研修で幹部を叱りつける先生」であるM氏に頭が上がらない状態に陥っていった。

原子力事業本部の役職者は、M氏に就任の挨拶や時候の挨拶をすることが慣例となった。さらにM氏の接待のため、関西電力側では年始会、お花見会、お誕生日会等を開催し、多数の幹部が出席していた。記録が残っている2009～2017年の間だけでも、これらの行事は計421回に達し、接待交際費として8,952万円が支出されていた。

その一方で、M氏は、「些細なことで急に怒り出し、長時間にわたって叱責・激昂することが多々あるなど、感情の起伏が大きく対応が非常に難しい人物」（調査報告書3頁）であった。その言動の具体例は、以下のとおりである（調査報告書4頁）。

- ・「M氏は、対応者に対し、頻繁に面会を要請し、面会時間が長時間に及ぶことが多々あったほか、対応者からの連絡が暫く途絶えたり、休日であっても電話が繋がらなければ激怒した」
- ・「少しでもM氏の意に沿わないことがあると、急に激昂し「無礼者!」「おまえは何様だ!」「横着者!」「お前みたいな者がわしに歯向かうのか」「ごちゃごちゃ言うな」と長時間にわたり叱責・罵倒することが多々あった」
- ・「発電所運営の妨害を示唆する恫喝として、(中略)「発電所を運営できなくしてやる。」といった発言があった」
- ・「人事異動や解雇に影響を及ぼすことを示唆する恫喝として、「お前のいい加減な仕事ぶりを社長に言ってやる。今すぐ、この電話を社長につなげ。ぐずぐずするな。早くつながんかい。」「お前なんかいつでも飛ばせるし、何なら首も飛ばすぞ」などといった発言があった」⁽⁹⁾

(6) この件について部落解放同盟中央本部は、「(1970年に)M氏は県連書記長(同時に高浜支部書記長)に就任。2年間書記長の要職に就いている。しかし、その言動が高浜町への厳しい指摘であったり、福井県に対する過度な指摘等が問題とされ、2年で書記長職を解任されており、(中略)それ以後は、解放同盟福井県連や高浜町支部の運営等において関与することはない、もっぱら高浜町の助役として原発の3号機・4号機の誘致と増設に奔走したと思われる」としている（「福井県高浜町元助役から関西電力幹部への金品受領問題に関する部落解放同盟中央本部のコメント」(2019年10月7日)）。

(7) M氏は、1971～2018年に福井県客員人権研究員、2009～2018年に同人権施策推進審議会委員に就任している。

(8) 関西電力子会社の関電プラントは、助役退職後の1987年から2018年までM氏と顧問契約を結び、年額200万円(手取り)の報酬を支払っていた。また、H氏も、町長を辞めた1983年から2005年に死去するまで関西電力子会社の顧問に就任していた。

- ・「自身やその家族の身体に危険を及ぼすことを示唆する恫喝として、「お前の家にダンブを突っ込ませる」などといった発言があった」⁽¹⁰⁾

以上のとおり M 氏の言動は度を過ぎていたが、関西電力側はそれに屈従することが習い性になっていた。「関西電力の役職員は、面前で取締役クラスの上席者が M 氏から罵倒・叱責を受ける姿を目の当たりにするとともに、それらの上席者が M 氏を大事にすべき存在又は脅威として丁重に扱っている事実と直面したり、M 氏による罵倒・叱責の体験談や M 氏の取扱いについての引継ぎを受けることで、M 氏を大事な存在又は脅威と捉える認識が連鎖と受け継がれ、結果、全ての者が M 氏を丁重に取り扱うようになっていった」(第三者委員会報告書 79 頁)とされる。

3. M 氏への情報提供及び発注約束

関西電力は、遅くとも 2000 年代から、M 氏に発注関係の情報を提供するとともに、M 氏と関係を有する企業に発注を約束するなどの便宜を図っていた。特に M 氏と密接な関係を有していた企業(以下、「特別関係企業」)は、以下の 4 社である。

- ・吉田開発(福井県高浜町) 土木建築工事を受注。M 氏は同社の顧問に就任し、後述するように同社から約 3 億円のリベートが支払われていた。
- ・柳田産業(兵庫県高砂市) 原発の定期検査等を受注。M 氏は同社の相談役に就任し、多額の報酬を受けていた⁽¹¹⁾。また、同社は京都市中京区所在のマンションの 2 室を借り上げ、事務所及び社宅として M 氏に提供していた。
- ・オーイング(福井県高浜町) 警備業務等を受注。M 氏は同社の株主(10.6% 保有)で、1997 年の設立時から 2018 年まで取締役役に就任していた。
- ・塩浜工業(福井県敦賀市) 土木建築工事等を受注。M 氏は同社の顧問に就任し、月額 50 万円の報酬を受けていた。

3.1 情報提供の状況

原子力事業本部の総務部長等が、工事計画の情報(発注・施工の時期、工事内容、工事概算額、元請の社名など)が記載された資料を M 氏に提供していた。関西電力側は、地域重視の姿勢を理解してもらうために提供したもので、情報の内容も精度の低い概算額に

(9) 実際にも、M 氏は関西電力の人事に介入していた。「高く評価している役職員について M 氏と接点のある役職に留まらせるよう働きかけ、あるいはこうした役職員の異動に際しては厚遇するよう働きかけることがあった。実際に、関西電力が M 氏に配慮して当該役職員を通常の人事周期よりも長期間当該役職に留まらせることや、当該役職員を当該役職から異動させる際には M 氏の意向を踏まえて社内慣例よりも高い役職に任命することがあった」(第三者委員会報告書 79-80 頁)とされる。気に沿わない人物に対しては、人事面で不利になるよう働きかけていたことは想像に難くない。

(10) その他にも、M 氏から「お前は娘が可愛くないのか」(家族に危害を加える旨を示唆する恫喝)とすごまれた。過去の対応者には鬱病になった者・辞職した者・左遷された者・身体を壊して半身不随となった者がいるなどの情報(真偽不明)が、関西電力社内で語り伝えられていた。

(11) 「(柳田産業から)相談役の報酬として相当の金額を受領しており、本件ヒアリングによれば、報酬額は年数千万円単位だったと聞いたことがあると述べる者も存在する」(第三者委員会報告書 63 頁)。

すぎなかったと説明しているが、「M氏に対しては、他の立地地域の情報提供先に比べて、工事内容に関する、より詳細な情報が提供されている」（調査報告書 15 頁）とのことである。

情報提供の面談に M 氏が特別関係企業の幹部を随行させるケースもあり、関西電力側では、情報が特別関係企業に流れることを十分に予測できた。たとえ概算額程度でも、入札や価格交渉の場面で特別関係企業にとって有益な情報になる（= 他の業者に対して不公平になる）とともに、入札業者間の談合を助長するおそれもあり、コンプライアンス的に不適切なことは明白である⁽¹²⁾。

3.2 発注約束の状況

関西電力は、特別関係企業に業務を発注することを M 氏に約束していた。この発注約束は、個別の案件で発注を約束するケースと、年度ごとの発注予定額（総額）を約束するケースに大別される。

前者の具体例として、フォレンジック調査により発掘されたメールによれば、2012 年度の吉田開発への発注案件について、M 氏との間で以下のやり取りがなされていた（第三者委員会報告書 102 頁）。

（2012 年 4 月 22 日のメール）

「最近、（M 氏から）再三にわたり吉田開発に工事を持って来いとこの要求。上期にカンソウ（関西電力子会社）経由で 4000 万円の A 工事を約束したが、それでは物足りない？様子。明後日会う時には、更に 6000 万円程度（事業本部に予算を交渉中）の B 工事を出す予定。これで今年は計約 1 億円」

（2012 年 4 月 25 日のメール）

「B 工事（H24 年度下期、4000 万円）を提案し、（M 氏は）了解。この程度か、との感触を示されたが、とりあえず今回はこの程度にしておいてやる、とのこと」

後者の具体例として、フォレンジック調査により発掘された「計画折衝経緯」によれば、柳田産業に対する発注予定額について、年度ごとに M 氏との間で以下のやり取りがなされていた（第三者委員会報告書 104-106 頁）。

（平成 16 年度分）「（若狭支社⁽¹³⁾幹部の報告によれば、M 氏との会談で）16 年度 34.5（単位は億円、以下も同じ）で手打ち」

（平成 17 年度分）「（若狭支社幹部との打ち合わせによれば、）相談役（M 氏）に H17 について 34.5 とすることを通知する予定」

(12) 「吉田開発への直接発注工事については、工事実施会社が吉田開発に決まった後、購買部門において、吉田開発と契約交渉を行い、契約金額等を決めていくものであるところ、契約交渉に先立って、M 氏にあらかじめ当社側の「工事概算額」を示し、仮にその情報が吉田開発に渡れば、精度の低い概算額とはいえ、契約交渉に悪影響を与えるおそれがある。また、競争入札案件の場合、取引先間の談合を誘発・助長するおそれがあるとやむを得ない。さらに、総合建設会社等を元請とした間接発注工事（競争入札・特命発注）について、「工事概算額」や「発注先」を情報提供する場合も、総合建設会社等の発注プロセスに与える影響は同様であり、このような行為は不用意であったと言うべきである。また、「工事概算額」等に関する情報提供それ自体が、第三者から見て、他の工事業者との公平・公正に関し疑義を招きかねない行為であるとの指摘を受けてもやむを得ない」（調査報告書 15-16 頁）。

(13) 福井県内の原発を統括管理する部署。2005 年に原子力事業本部と統合。

(平成19年度分)「(執行役員からの電話によれば,)M氏との打ち合わせ結果, H18年度と同様に35.5と決定した。18日までにM氏宅に35.5の内訳を発送するとのこと」

(平成20年度分)「(副事業本部長との打ち合わせによれば,)10/6に相談役(M氏)と敦賀自宅で会談。本年並(35.5)ということをお願いした。11/30にY(柳田産業)事務所にて35.5の1枚ものを渡す予定」

(平成23年度分)「(X2副事業本部長(当時)がM氏と交渉して,)37.0案を提示。37.5で妥結」

このように年間34.5~37.5億円の発注予定額が約束され, 実際にもそれと同規模の発注が実行されていた。ちなみに, 「発注予定額に関しては, 美浜発電所, 高浜発電所及び大飯発電所の担当者とも必要に応じて共有され, 原子力事業本部(当時の若狭支社)から各原子力発電所に対し発注予定額の「未達」がないようにする旨の指示が出されていたことが認められる。そして, 特に「未達」が大きいとされた大飯発電所については, 柳田産業の幹部に提案するよう連絡までなされていた」とのことである(第三者委員会報告書106頁)。

3.3 発注状況の分析

以下では, 吉田開発とオーイングに対する発注状況について分析する⁽¹⁴⁾。関西電力によれば, 発注価格は社内ルールに基づく査定の範囲内とのことであるため, 発注価格の適否については論じない⁽¹⁵⁾。

3.3.1 吉田開発に対する発注

関西電力(子会社を含む)から吉田開発への直接発注の総額は, 2012年度の約1.5億円から2017年度には約3.4億円に増加した。この6年間の総計は約11.6億円で, そのうち特命発注の比率は77%であった。その一方で, 信用調査機関によれば, 吉田開発の売上は, 2013年8月期に約3.5億円, 2018年8月期に約21.8億円であり, 6年間の総計が約74億円に達している。したがって, 直接発注よりも元請業者を通じた間接発注の方がはるかに大きかったことになる。

先ず直接発注としては, 2014年9月から2017年12月にかけて吉田開発が受注した工事は22件(競争発注工事12件・特命発注工事10件)で, このうち16件についてM氏への情報提供が行われていた。

競争発注工事では, 経営状況・施工実績などの審査に合格した登録企業を対象に指名競

(14) 特別関係企業のうち柳田産業については, 前述のとおり発注予定額が約束されていたが, 原発の定期検査という高度な専門性を有する業務に従事していることから, 発注内容の分析は困難である。また, 塩浜工業については, 2012年度にM氏の強引な要請によって関西電力子会社から28億円も受注するなどM氏の関与は明白であるが, 年間売上額が300億円超の大企業で, 原発以外の業務の比重が大きい。

(15) 第三者委員会報告書も, 「本調査において, M氏の要求に応じたり, 発注予定額を確保したりするために, 関西電力が個別の工事の発注金額を恣意的に増額等した事実は確認されていない」(同145頁)としている。その一方で, 格付け委員会の齊藤委員は, 「原子力発電の関連事業が, 巨額の裏金を運用できるほどに, 受注が利益を生む構造となっていたことを推認させる」(格付け委員会評価8頁)としており, たとえ社内ルールに基づく価格でも, 受注側では十分な利益を確保できたと解される。

争入札を実施しているが、「(原子力関連の発注では、) 地域共生、地域振興の観点から地元企業(立地町に本店を構える会社)を優先している」(調査報告書9頁)とされる。高浜町で土木工事全般の対応能力がある登録企業は吉田開発だけであり、同社が指名されやすい構造であった。

特命発注工事については、「ヒアリングによれば、関西電力の吉田開発に対する特命発注案件の中には、一般的な建設業者であれば吉田開発でなくても施工可能な工事が含まれていた」「ヒアリング対象者の中には、吉田開発に特命発注されている土木・建築工事の中には特命理由に疑義があるものが存在する旨を述べる者もいた」(第三者委員会報告書119頁)とされ、合理的理由がないにもかかわらず特命発注にしていたケースが認められる⁽¹⁶⁾。

特に問題なのは、京都支社(地域対応の拠点)が、社宅・社屋等の工事8件を吉田開発に特命発注していた件である。京都支社では、土建エンジニアリングセンターに毎年要請して、高浜町からの距離や工事内容を勘案の上で「高浜町の地元企業」が受注できる工事を見つけてもらい、さらに契約を担当する調達本部にも、「高浜町の地元企業」の活用に配慮してほしいと要請していた。ちなみに、調達本部側は、「役職者の引継ぎの中で、過去からの慣行として、京都支社から上記意見具申があった場合の発注は、運用上、吉田開発へ特命することと伝達・認識していた」(調査報告書12頁)とのことである。

次に、同時期に元請業者を通じて吉田開発に間接発注された工事は91件で、このうち67件についてM氏への情報提供が行われていた。この件について関西電力側は、「当社が総合建設会社等に対して、個別の地元企業を下請先として使うよう指示したことはなく、下請先の最終決定は総合建設会社等が行っていた」(調査報告書10頁)と説明している。しかし、関西電力からの直接発注額だけでは、後述する巨額のリベートを吉田開発側が捻出することは不可能である。関西電力から元請業者に対して、吉田建設への間接発注を増やすように何らかの働きかけがなされていた可能性が高い。

3.3.2 オーイングに対する発注

関西電力からオーイングへの直接発注額は、2012年度の約22億円から年々増加し、2017年度には約38億円を超え、2012~2018年度の発注総額は約215億円に達した。金額的には、その96.2%が特命発注によるものである。

発注額が増加した事情について関西電力側は、新規制基準を受けて警備員を増員したことに加えて、各種安全対策工事の関係で交通誘導業務が増えたと説明しているが、副事業本部長(技術部門統括)のX3氏が、2015年度のオーイングへの発注予定額(約29億円)をM氏に約束したメールが発掘されている。また、交通誘導などの専門性を要しない業務は競争入札にすべきところ、特命発注の比率が非常に高いのは不可解である。発注予定額の約束を達成するために、特命発注とせざるを得なかったと推察される。

その一例として、M氏の要求を受けて、2016年に京都支社で2個所の事業所の清掃業

(16) フォレンジック調査で発掘された調達関係者のメールでは、大型案件なので吉田開発を競争入札に参加させようとの提案に対し、「特命理由をつくることも不可能というレアケースでない限り、先生(M氏)の噴火リスクを回避の方が賢明」(第三者委員会報告書123頁)と回答している。

務を特命発注の形でオーイングに切り替えた件が挙げられる。事業所の清掃に専門性は必要とされず、しかもすでに他企業が手掛けていたことから、特命発注にする理由がないことは明らかである。この件についての京都支社の議事録には、「現行取引先でもない、O社（オーイング）が急に特命にて契約となるのは、おかしいと思われる。入札をもって、O社にしないと理屈がたたないと思うがどうか」「入札するのがきれいだが、（現在の発注先の某企業が）見積を頑張ってきた場合、O社がさらに安価な見積額を持ってくるのは想定しづらい」（第三者委員会報告書139頁）とのやり取りがあり、オーイングに発注するために敢えて特命発注にしたと認められる。

4. M氏からの金品受領

調査委員会は、八木会長・岩根社長など20人がM氏や特別関係企業から約3億2千万円の金品を受領していたと報告した。その後の追加調査で3人、そして第三者委員会が対象範囲を広げて調査すると、さらに52人の受領者が判明し、関西電力及びその子会社（2社）の計75人が総額約3億6千万円の金品を受領していたことが明らかになった。

問題の金品提供は、M氏が高浜町助役を退職した1987年から始まった模様である⁽¹⁷⁾。当初は、福井県内の各原発及びそれらを統括管理する福井原子力事務所（後に若狭支所に改称）の幹部が主な提供先で、1回の金額も5～20万円程度であった。2005年に原子力事業本部が若狭支社と統合されて福井県美浜町に移転すると、同事業本部の幹部も提供先に加わり、1回の金額も20～50万円程度に増えた。そして、2011年に福島原発事故が発生してから金額が急増し、1回に100万円以上が提供されることも珍しくなくなった。

2010年以前の受領分については、情報が不足しているとともに、金額も相対的に少ないことから、以下では調査報告書で判明した2011年以降の受領分について分析する。

4.1 金品受領の状況

調査報告書で判明した20人が受領した金品の内訳は、現金1億4,501万円、商品券6,322万円、米ドル155千ドル（1,705万円相当）、金貨365枚（4,949万円相当）、小判型金貨3枚（24万円相当）、金杯8セット（354万円相当）、金500g地金1枚（240万円相当）、スーツ券75着分（3,750万円相当）となっている。個人別には、合計額100万円以下が8人、100～500万円が5人、500～1000万円が4人、1000万円以上が3人であった。ちなみに、八木会長の受領額は859万円、岩根社長は150万円である⁽¹⁸⁾。

個人別では、原子力事業本部の幹部の受領額が突出している。事業本部長（代表取締役副社長）のX1氏は1億1,057万円、事業本部長代理（常務執行役員）のX2氏は4,060万円、副事業本部長（技術部門統轄・執行役員）のX3氏は1億2,367万円、副事業本部長（発

(17) 同年に前述のとおり芦原氏と内藤氏が解任され、M氏が関西電力との太いパイプを失ったことが契機となった可能性がある。

(18) 八木会長は、2006年に原子力事業本部の事業本部長代理に就任して以来、お中元・お歳暮の他に、年に1、2回くらいM氏と面接した際に金品の提供を受けていた（朝日新聞2019年9月29日朝刊）。また、岩根社長の金品受領は1回だけであった。

電部門統括・執行役員)のX4氏は720万円であり、4人の総額は2億8,204万円(全体の88.6%)に達した。年度別の受領額は2013年に1,101万円(この年だけX4氏除く)、2014年に3,400万円、2015年に5,126万円、2016年に4,763万円、2017年に1億160万円となっており、金額が急激に増加している⁽¹⁹⁾。

金品の提供は、M氏との面談や会食の機会に、あるいはM氏からの郵送等の形で、手土産や昇進祝いという名目のもとに行われていた。菓子などの土産物の袋の底に金品を入れて渡すというケースが多かったとされる。受領を断ろうとした者もいたが、M氏が「お前、誰に向かって言うてんねん、そんなことを言わんと受け取れ」「なぜワシの志であるギフト券を返却しようとするのか、無礼者。ワシを軽く見るなよ」(調査報告書6頁)などと激昂するため、仕方なく受け取っていたとのことである。

受領者の多くは、M氏に返却するつもりで問題の金品を個人的に保管し、異動や退任の際に御礼などの形で返却していた。実際にも、2017年末までに計1億2,450万円の金品がM氏に返却されている⁽²⁰⁾。金沢国税局の調査は2018年1月であり、本事件が発覚する前から返却が続けられていたと認められる⁽²¹⁾。

4.2 金品の原資

提供された金品の原資は、特別関係企業からM氏に支払われた報酬やリベートであった。「M氏は、報酬、謝礼、手数料、付け届け等の名目で、少なくとも、本件取引先(特別関係企業)等の一部から、これまでの総額では数億円単位の金銭を受領し、年単位で見ても多い年は数千万円程度の金銭を受領していた」(第三者委員会報告書98頁)とされる。その中でも、金沢国税局の調査により吉田開発からM氏に約3億円が支払われていたことが判明しており、前述のように同社の売上が急増した見返りと推察される。

受領者は、「(金品の)出所について詰めて考えたことはなかった」(調査報告書5頁)と証言しているが信用できない。これほど多額の金品がM氏のポケットマネーであるはずがなく、原資が何処なのか疑問を持つのが自然である。特別関係企業が直接あるいはM氏と連名で金品を提供したり、M氏が金品提供をする場に特別関係企業の役職者が同席したりしたケースも散見され、特別関係企業が原資を提供していたことを受領者側も認識可能であった。

4.3 金品提供の理由

M氏が多額の金品を提供した理由について、受領者は、「1) M氏独特の権威誇示(多額の金品を相手に渡すことで自分を大きく見せようとしていた)、2) M氏が重視する「礼儀」の実践、3) 自分を中心とする人的ネットワークの維持(周囲から人が離れるのを止

(19) 東京新聞 2019年10月12日夕刊。

(20) そのまま返却するとM氏が激昂するおそれがあるため、問題の金品を換金して別の金品で返却していたケースも多かった。

(21) その一方で、「M氏等から渡された金額、時期を特定できないものも多く見受けられた」「スーツ仕立券付生地、商品券等については、儀礼の範囲内のものとして一部費消されたものもあった」(調査報告書6頁)とされる。

めようとしていた)」と説明した上で、「自己顕示欲の表れ」と総括した(調査報告書5頁)。そうした側面が存在したことは否定できないが、それだけとは考えられない。

情報提供や発注約束の対価という形で金品が提供されたケースは一部にとどまるが、総体として見れば、特別関係企業への特別な計らいに対する謝礼ととらえるのが妥当である。M氏としては、コンプライアンス的に問題があると承知の上で、金品提供を通じて『共謀関係』という構図を作り、受領者の弱みを握ることで関西電力との関係を継続させようとしたと推察される⁽²²⁾。前述のとおり原子力事業本部の幹部の受領額が突出しているのは、特別関係企業への発注に関するキーマンであったためだろう⁽²³⁾。

また、M氏側からすれば、金品の提供は「関西電力の弱み」の再生産でもあった。この点について第三者委員会報告書は、「このM氏と関西電力の構造には、時が経てば経つほど抜け出しづらくなる恐ろしさが内在していた。(中略)金品を受領してきた年月及び発注要求に応じてきた年月が長くなるにつれ、いわば共犯関係とみられかねない期間や関係者が増大する」(同162頁)と指摘した。

4.4 金品を受領した事情

受領者側は、高収入の関西電力幹部であるため、こうした由来の金品に手を出す必要はなく、むしろ対応に苦慮している様子がうかがえる。それでも受領を続けた事情として、福島原発事故後に地域の同意取り付けがさらに重要になったこと、慣行として定着していたこと及び組織的対応が欠如していたことの3件が挙げられる。

4.4.1 人質とされた原発

2011年の福島原発事故の発生により、日本では原発の稼働数が一旦はゼロとなったが、2015年以降に原発再稼働が進められ、もともと原子力への依存度が高かった関西電力では、2018年度に原子力発電の比率が29%に回復していた。同社では、高浜原発1~4号機、大飯原発3・4号機、美浜原発3号機の計7基の原発を運営しているが、2019年12月時点では、高浜原発3・4号機と大飯原発3・4号機の計4基が稼働している。その一方で、新規制基準で必要とされる「特定重大事故等対処施設⁽²⁴⁾」の工事が遅延し、このまま

(22) 「(M氏は、)ひとたび自分が工事等の発注を要求すればこれに関西電力の役職員が応じざるを得ないような仕組みを維持するために、換言すると、そのような意味において関西電力の役職員を自己の支配下に置くために、関西電力の役職員に対し長期間かつ多数回にわたり多額の金品を提供し続けてきたものと認めるのが相当である。(中略)関西電力の役職員に対し、取引先の関係者から社会的儀礼の範囲をはるかに超える金品を受領してしまったというやましさ・罪悪感を抱かせ、M氏と関西電力との不正常な関係を露見させれば、自らの悪事も露見してしまうという、いわば共犯関係に持ち込むことを意図した「毒」でもあったと考えられる」(第三者委員会報告書156-157頁)。

(23) M氏は、109人の福井県庁職員に対しても、就任祝い・饗別等の名目で金品を提供していた。その一方で、金額的には大半が1万円以下(最高でも20万円)にとどまり、関西電力のケースとは大きく異なる。県庁では一般競争入札への切り替えが進み、特別関係企業への発注を操作できなくなったためと考えられる。ちなみに、福井県庁から吉田開発への発注額は、2000年頃には年間7~8億円に達していたが、その後は急減して2017年度はゼロ、2018年度は43百万円であった。

(24) 航空機衝突やその他のテロ行為によって原子炉格納容器が破損した場合に放射性物質の放出を抑制するための施設。格納容器への注水設備、フィルタ付ベント設備、電源設備、緊急時制御室などで構成される。

は高浜原発3・4号機が2020年、大飯原発3・4号機が2022年にそれぞれ停止し、残る3基も2021年に予定していた再稼働が遅延しかねない状況である。

関西電力は、電力の安定供給には原発の運営が必要との見解である。また、原発は発電コストが安く、同社の経営にとっても重要な位置を占めており、もしも原発が稼働停止に陥ると、「高浜原発3、4号機の場合だと年間1,080億円、大飯原発3、4号機は年間1,440億円の収益悪化につながる」⁽²⁵⁾とされる。同社の2019年3月期の経常利益は1,305億円であるため、大幅な赤字に転落することは避けられない。

関西電力では、安全対策工事を早急に完成させた上で、地元の同意を取り付けて再稼働を実現することが喫緊の課題であった⁽²⁶⁾。そのため対応者は、地元の有力者であるM氏の機嫌を損ねるわけにはいかないと意識していた。いわば原発を「人質」に取られていたため、M氏に迎合せざるを得なかったのである。

この点について調査報告書は、「原子力事業運営には、立地地域の理解が不可欠であるところ、とりわけ立地地域の有力者は、地域の世論形成に大きな影響を与える存在である。そして、当社役員・社員は、M氏のような地域の有力者がいったん反対に回ると原子力発電所の運営や再稼働に重大な影響を与えるおそれがあると考えていた。このような当社役員・社員の意識が、長年に亘り、M氏に対して強い姿勢を示すことができなかった背景として存在する」(同18頁)と分析している。

4.4.2 定着した慣行

M氏への迎合的対応は、長期にわたって継続され、慣行として定着していた。この点について調査報告書は、「対応者は、M氏に関する問題について、前任者や同僚から、長年に亘って各人が我慢を重ねて対応してきたものであり、個人で何とか対応していくしかない旨の引継ぎ・助言を受けていた」(調査報告書5頁)としている。

問題の金品受領も慣行の一環と位置付けられ、「対応者個々人が、M氏からの金品を拒否する、あるいはM氏金品を直ちに返却することは、現実の対応上、歴代対応者が積み重ねてきた対応実績も踏まえると相当困難であった」(調査報告書6頁)とされる。ちなみに、個人的に保管して後日M氏に返却するという運用についても、前任者から引継ぎを受けていた者が多かった。

4.4.3 組織的対応の欠如

M氏による金品受領の強要に対し、組織として対応する必要があることは明らかであった⁽²⁷⁾。しかし実際には、「M氏への対応については、前任者からの引継ぎや、周囲からの助言等に基づいた、個々人ベースの対応が基本とされており、金品を渡された際の対応要

(25) 週刊ダイヤモンド2019年11月09日号92頁。

(26) 関西電力OBは、「原発を動かすためなら、何をやってもよいという雰囲気が社内にあった」(週刊ダイヤモンド2019年11月09日号89頁)と証言している。

(27) 具体的なやり方としては、一定額以上の金品を受領してはならないという会社側の基本方針を定めた上で、コンプライアンス部門がM氏にその旨を説明し、さらに各人が受領した金品を一括して返却することが考えられる。

領や、渡された金品の取扱・返却方法など、会社として対応者を支援する仕組み・体制はなかった」(調査報告書6頁)とされる。このように「個人ベース」でM氏に対応していたため、不安感や恐怖心など個人としての弱さが露呈し、毅然とした対応を取ることができなかった。

その一方で、受領者の1人が、原子力事業本部長(X1氏と推定される)や総務担当幹部に対し、「M氏等から渡された金品を会社として管理してもらえないか相談したものの、個人で何とか対処するしかない、との回答があった」(調査報告書7頁)とされる。この点を勘案すると、「個人ベース」の対応が事実上の会社方針であったことがうかがえる。おそらくM氏との関係で何か問題が生じた際に、「対応者が個人的にやったことで、関西電力は承知していない」と弁明できるように備えていたのではないだろうか。

5. 問題が放置された事情

受領者はいずれも関西電力の幹部であり、自らイニシアティブを揮うべき立場にあった。前述のとおり「個人ベース」の対応が会社方針であっても、コンプライアンスに違背している以上、その是正に向けて行動すべきであった。しかし実際には、コンプライアンス部門への相談さえ行われず、長年にわたり問題が放置されていたのである。その背景として、以下の諸点が挙げられる。

5.1 不正行為の自己正当化

筆者の過去の研究では、以下の5事例に関して、「不正行為を自己正当化する事情が存在するために、心理的抵抗が軽減されて不正行為の実行が容易になるリスク」を抽出し、「不正行為の自己正当化のリスク」と定義した。

- ・労働者健康福祉機構の虚偽報告事件(樋口(2016a)参照) 歴代の担当者が虚偽報告の手続きを淡々と進めていた事情として、「前例踏襲」・「上司の沈黙」・「組織防衛」の3件を指摘。
- ・日本交通技術の外国公務員贈賄事件(樋口(2016b)参照) 外国公務員に不正なりべトを提供した事情として、会社の存続のために海外事業を受注するにはりべトが不可欠という「組織防衛」を指摘。
- ・東洋ゴム工業の免震ゴム等性能偽装事件(樋口(2016c)参照) 免震ゴム事件の公表時に関係者が別の性能偽装事件の存在を知らず沈黙していた事情として、「不正による実害が小さいこと」及び「組織防衛」の2件を指摘。
- ・東芝不正会計事件(樋口(2017)参照) 不正な会計処理が継続された事情として、不正のルーティン化という「前例踏襲」、前任者の不正により今期の目標達成が難しくなったという「被害者意識」及び「当期利益至上主義の組織文化」の3件を指摘。
- ・DeNA著作権侵害事件(樋口(2019a)参照) 著作権侵害のリスクを関係者が認識していたにもかかわらず、問題を放置していた事情として、「DeNAは「永久ベンチャー」だからしょうがない」という「成長優先の意識」を指摘。

関西電力側には、前述のとおり原発再稼働をスムーズに進めて電力供給と経営を安定させるために、また、「関西電力の弱み」を暴露されないために、M氏と良好な関係を保た

なければいけないという「組織防衛」の意識が存在した。さらに、長年にわたって M 氏との不適切な関係が続けられて慣行化していたという「前例踏襲」や、事後的に M 氏に返却すれば金品を受領したことにはならないという「事後回復」⁽²⁸⁾も加わった。

その結果として、「不正行為の自己正当化のリスク」が発現し、M 氏への迎合が続けられて多額の金品受領にまでエスカレートするとともに、組織的対応が一向になされず、問題が長年にわたり放置されたと認められる。ちなみに、自己正当化により M 氏への迎合を続けることで、「関西電力の弱み」が再生産されるとともに、慣行がより強固になって自己正当化がさらに進行するという負のスパイラルが成立していた。

5.2 業務の特殊性による閉鎖的人事

東芝不正会計事件では、経理部門に配属された社員が退社まで継続して同部門に配属されることが通例だったため、経理畑の人間関係が濃密となって内部統制環境が悪化し、前任者がルールを敷いた不正な会計処理を盲目的に継続していた。これを受けて樋口(2017)は、「業務内容の特殊性のために監督が不十分になるとともに、人事配置も閉鎖的・長期的になるために、組織不祥事が誘発されるリスク」を抽出し、「業務の特殊性のリスク」と定義した。

本事件で多額の金品を受領していた原子力事業本部の幹部 4 人は、いずれも原子力畑の技術者である。X1 氏(1978 年入社)は、2003 年に副事業本部長、2009 年に事業本部長代理、そして 2010 年に事業本部長に就任した。X2 氏(1979 年入社)は、高浜発電所長を経て 2009 年に副事業本部長となり、2013 年に事業本部長代理に就任した。X3 氏(1984 年入社)は、大飯発電所長を経て 2013 年に副事業本部長(技術統括)に就任した。X4 氏(1984 年入社)は、2013 年に副事業本部長(発電統括)に就任し、2014 年から高浜発電所長を兼務していた。

原子力事業の特殊性により人事の継続性が求められることは理解できる。その一方で、生え抜き技術者が、副本部長→本部長代理→本部長と順繰りに幹部ポストを固め、人事の流動性が低く閉鎖的になっていたために、思考の転換ができずに問題が長年にわたり放置されたものであり、「業務の特殊性のリスク」が発現したと認められる。

ちなみに、2019 年 6 月には、退職する X1 氏の後任に X2 氏、そして X2 氏の後任に X3 氏がそれぞれ昇任する玉突き人事異動が行われた。これまでの流れからすれば順当な人事であったが、彼らが多額の金品を受領したことが社内で認知されていたにもかかわらず、このような人事が行われたことは不可解である⁽²⁹⁾。関西電力では、原子力事業本部が一種の「独立王国」と化し、その人事に介入することが社内政治的に困難であったと推察される。

その背景として、原子力事業の特殊性から容喙が困難である上に、前述のとおり原子力

(28) 「受領金品についてはいずれ返せばよく自らに利得は生じていないという考えが免罪符となって、(中略) M 氏との関係断絶を図る決断力を発揮できない構造となっていた」(第三者委員会報告書 162 頁)。

(29) 本事件が報道されたのは内部告発によるものであるが、その内部告発が行われた契機は、この人事異動に対する失望であったとされる。なお、事件公表後の 2019 年 10 月に X2 氏・X3 氏・X4 氏は揃って退任し、事業本部長にはそれまで原子力部門の経験がない松村氏が新たに就任した。

事業本部が関西電力の経営のカギを握る状態が続いていたことが挙げられる⁽³⁰⁾。また、1994年の美浜原発事故(配管の破裂で作業員5人が死亡)を契機に関西電力が「地域との共生」を強く打ち出し、2005年に原子力事業本部が福井県美浜町に移転された結果、地理的に他の本社機能と切り離されたことも「独立王国」化を助長した可能性がある⁽³¹⁾。ちなみに、原子力事業本部長のX1氏は、長期にわたり同事業本部の中枢に位置し、社内で強大な権力を有していたとされる⁽³²⁾。

5.3 ローカルトップ企業ゆへの客観的視点の欠如

本事件が報道された時の在京上場企業の反応は、「コンプライアンス感覚の違いに啞然」「東京では考えられない話」といったものであった。21世紀に入って企業の社会的責任(CSR)やコンプライアンスが強調されるようになり、不適切な関係の解消が進められた。言い換えれば、そうした時代の流れに関西電力が取り残されていたことになる。

東京であれば最先端の経営情報を入手しやすいが、地域密着の公益企業である関西電力は、情報収集の面で不利は否めない。それに加えて、東京には様々な大企業が集結しているため、自然と自社を相対化して見ることができるが、関西電力は関西圏では飛び抜けたローカルトップ企業であるため、周囲から何かと忖度されがちとなる。かくして自らを客観視できずに「井の中の蛙」と化し、世間の常識から乖離してしまったことが、問題を長年にわたって放置した要因の一つと考えられる⁽³³⁾。

6. 危機管理の経緯

関西電力の経営幹部は、国税局の調査を認知した後も、以下に示すように本事件を公表

-
- (30) 「この背景には、技術的に特殊であるという点、政治問題・社会問題になりやすいという点、また、その再稼働や安定稼働が関西電力の経営に絶大な影響を与えるという点においても、関西電力の中で特殊性を有する原子力事業本部において、その特殊性に起因して閉鎖的な村社会が形成され、正しい意見が実現しづらくなっていたことが見受けられる。現に、ある現役の経営幹部は、本件ヒアリングの中で、原子力事業本部の者の大半は、長年同部に所属し続けてきた者であり、他の部門との人事交流も乏しい旨を述べた。また、ある元経営幹部は、原子力事業本部にはモンロー主義(孤立主義)的なところがあったとも指摘した」(第三者委員会報告書184-185頁)。
- (31) メルシャンの循環取引事件(樋口(2012)参照)では、循環取引を実行していた水産事業部が九州に設置されていたため、東京の本社では実態把握が困難になっていたことが、不正の発覚が遅れた原因の一つとされている。
- (32) 「X1氏がいかに強大な権力を握っていったか。それを印象づけることばを聞いたことがあります。私(大阪放送局谷川記者)が八木誠前会長に取材したときのことで。部下であるはずの原子力部門担当のX1元副社長のことを「X1先生」と呼んでいたのです。なぜ経営の実質トップである会長が副社長を先生と呼ぶのか。この強烈な違和感ののちにX1元副社長が元助役から1億円を超える金品を受け取っていたこと、さらに業績不振でカットされた役員報酬の一部が退任後にひそかに補填されていた事実を知って合点がきました。X1氏こそ、原発事業のトップにとどまらず、会社本体にも影響力を行使する存在、いわゆる「ドン」だったのではないですか」(NHK News Web「関西電力 原発に巣くう「閉鎖性」」(2020年3月20日))。<<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20200320/k10012337381000.html>>
- (33) この点について第三者委員会報告書は、「外部的な視点を十分に意識できない内向きの企業体質」(同163頁)と分析した。

せず、また、社外取締役にも説明しないなど、隠蔽と言われても仕方のない対応を重ねたため、危機管理に失敗して大きな批判を受けることになった。

6.1 経営幹部の対応

吉田開発に対して金沢国税局の調査が行われていることを関西電力側が認知したのは、2018年1月30日のことである。2月5日にX3氏が顧問税理士に相談したところ、問題の金品を返却すべしとの助言を受けたため、同月中に八木会長・岩根社長・X1～X4氏が受領していた金品をM氏に返却した。

2月20日以降、関西電力に対しても国税局の調査が行われ、X1氏などが事情聴取を受けた。岩根社長がコンプライアンス担当常務に指示して、法務部門に社内調査事務局（以下、「事務局」）を設置し、国税局に調査結果を逐次報告した。X1～X4氏は、「受領した金品の一定範囲が所得税の対象に該当する」との国税局の指摘を受け、修正申告と追加納税を行った。

その一方で、岩根社長は、同社のコンプライアンス委員会の社外委員である小林弁護士を委員長とする調査委員会を6月22日に設置し、事件の調査・原因分析と再発防止対策の提言を委嘱した。同委員会は9月11日に調査報告書を作成した。

調査報告書の受領後、八木会長と岩根社長は、相談役の森氏と相談の上で、本事件を公表しないとの方針を9月中に決定した。その理由として、調査報告書がコンプライアンス上不適切だが違法ではないと整理していたこと及びM氏（この時点では存命）に原子力事業の運営を妨害されるのを懸念したことが挙げられている。ちなみに森氏は、2005～2010年まで関西電力社長、その後は2016年まで同会長を務めた人物である。

10月中に八木会長と岩根社長は、やはり森氏と相談の上で、情報漏洩のリスクを避けるために取締役会に報告せず、個々の取締役（特に社外取締役）にも説明しないとの方針を決定した。

6.2 常任監査役の対応

10月1日、事務局担当者が常任監査役の八嶋氏に本事件について報告した。八嶋氏は、岩根社長に監査役への報告が遅いと指摘するとともに、詳細情報の提供を要請した。その後、八嶋氏は他の常任監査役と一緒に資料確認や事務局へのヒアリングを進めた。

10月30日に事務局が弁護士に相談したところ、本事件について取締役会に報告することが望ましく、少なくとも社外取締役を含む全取締役に説明することが必要との助言を受けた。しかし11月7日に事務局がヒアリングを受けた際、常任監査役から、「本件問題について取締役会に報告する法的義務及び社外取締役に報告する法的義務があるとまではいえないという示唆を受けた」（第三者委員会報告書169頁）とされる。

11月9日、常任監査役の反応等について事務局が八木会長と岩根社長に説明したところ、取締役会や個々の取締役への報告を行わない旨の指示を受けた。この指示は弁護士の助言に反していたため、「法務部門の中では異論も生じた」（第三者委員会報告書170頁）とされるが、事務局は従わざるを得なかった。

常任監査役は、10月24日から4人の社外監査役と個別に面談し、本事件について説明するとともに監査役会としての意見を調整した。11月26日付けで作成された監査レポー

トは、執行部の一連の対応について「概ね妥当」と結論付け、本事件を非公表とする方針を追認している。また、会社法第382条に基づく監査役会から取締役会への報告についても、その必要はないとの認識が監査役の間で共有されていた。その理由として、調査報告書がコンプライアンス上不適切だが違法ではないと整理していたこと及び八嶋氏が社外監査役の土肥孝治氏（弁護士）と相談して、取締役会に報告しなくてよいと確認したことが挙げられている。

6.3 関係者に対する処分

2018年9月25日、本事件に関する社内処分が下された。八木会長及びX1氏は報酬月額額の2割を2か月返上、岩根社長は同2割を1か月返上、X2氏・X3氏・X4氏は嚴重注意という内容であった。

2019年6月の人事異動では、前述のとおりX1氏が退職して常勤嘱託（エグゼクティブフェロー）となり、X2氏が原子力事業本部長（代表取締役副社長）、X3氏が同事業本部長代理（常務執行役員）にそれぞれ昇任する玉突き人事が行われた。X4氏は原子力事業から外れたものの、水力事業本部長（常務執行役員）に昇格している。X1氏は2010年から事業本部長に在任し、その退職はかねてから予定されていたことであり、その他の人事にも社内処分による悪影響は特段認められない。

しかも、X1氏に対する常勤嘱託の報酬は月額490万円に達している。その内訳は、前職（代表取締役副社長）と同等の基本報酬（月額370万円）に加えて、①本事件に関連してX1氏が追加納税した分の補填（月額30万円）及び②東日本大震災後の役員報酬カットに対する補填（月額90万円）がプラスされていた。①については、八木会長及び岩根社長が相談役の森氏と相談した結果、本事件で追加納税を行ったX1～X4氏に対し、その納税分を役員退任後に5年間かけて会社が補填するとの方針を決定したものである（今回の人事で退任者はX1氏だけであった）。②については、2015年に森氏（当時会長）と八木会長（当時社長）が相談して、東日本大震災後に経営難に陥っていた際の役員報酬カット分について、役員退任後に補填するとの方針を決定していたものである⁽³⁴⁾。ただし、①②の補填がなされることは社内でも秘密にされていた。

6.4 第三者委員会の設置

かくして本事件は非公表とされ、取締役会（特に社外取締役）にも説明されず、受領者に対する処分も軽く、関西電力社内で実質的に隠蔽される形となった。ちなみに、2018年10月9日に取締役・常務執行役員等を対象とした役員研修が開催され、調査委員会委員長の小林弁護士が本事件について講話を行ったが、「調査報告書が出席者に配布されることはなく、配布された研修資料は終了後に回収され、さらに、研修資料及びそれを基にした説明においても、M氏や吉田開発といった関係者名は匿名化され、金品受領者の氏名は明らかにされず、その受領金額の規模が億単位であったことも共有されないなど、本件問題はかなり抽象化・矮小化されていた」（第三者委員会報告書167-168頁）とのこと

(34) 2016年7月以降、森氏を含む18人（いずれも常務執行役員以上）が、すでに総額約2億6千万円を受け取っていたとされる。

である。

その後、2019年9月26日に共同通信が配信したことで本事件が公にされた。翌27日に岩根社長が記者会見を行ったが、受領者の氏名や受領金額等の情報公開に消極的な姿勢を示したことから火に油を注ぐ結果となった。10月2日、八木会長と岩根社長が再度の記者会見を開き、調査報告書を公開するとともに謝罪した。また、調査報告書の内容が会社寄り、調査範囲も狭いと批判されたことから、中立・公正な社外委員で構成される第三者委員会の設置を決定した。

当初、八木会長と岩根社長は辞任を否定していたが、世間の厳しい批判を受けて、八木会長は2019年10月に辞任し、岩根社長も翌年3月14日の第三者委員会報告書の発表に合わせて辞任した。関西電力では、企業統治を強化するために、前経団連会長の榊原氏を会長に起用するとともに、指名委員会等設置会社に移行する方針を発表した。

7. 危機管理に失敗した事情

関西電力の「コンプライアンス・マニュアル」は、「贈答や接待については、節度をもって良識の範囲にとどめます」と規定している⁽³⁵⁾。そのQ&Aでは、「頻度が高く、価格も高額であり、良識の範囲を超えたものであると見られる可能性がある行為は、避けるべきです」「昨今、民間どうしの接待といえども、社会からの目は厳しいものになっています。関係構築は節度を持って行い、常に、第三者であればどう見るかという意識を持って行動するようにしましょう」と解説している。

関西電力の役職者が多額の金品を受領したことが、コンプライアンス・マニュアルに違背していることは明白である⁽³⁶⁾。さらに、金品受領と発注に関連性があれば、受領者が会社法第967条（取締役等の贈収賄罪）に該当するおそれもある。

関西電力としては、本事件を速やかに公表するとともに、社外取締役など外部の力を活用して実態の解明に当たることが必要であった。しかし実際には、前述のとおり本事件を非公表としたばかりか、取締役会（特に社外取締役）にも説明せず、受領者に対する処分も軽くしたために、関西電力に対する不信感を一層強め、厳しい批判を受ける結果となり、不祥事の収拾という危機管理に失敗したと言わざるを得ない⁽³⁷⁾。

本事件を公表すれば、真相の徹底解明を求められるのは自明であった。言い換えれば、公表するかしないかの判断こそ、危機管理の成否を分けた分岐点であった。自らも受領者である八木会長と岩根社長に、「できれば事件を非公表にしたい」とのバイアスがかかる

(35) 筆者が事情聴取した上場企業（複数）では、対象者1人当たりの接待費の上限を年間5万円としており、この辺りが現時点における「良識の範囲」と認められる。

(36) 「渡された金品の大部分は返却済である。とは言え、対応者は、多額の金品を、各個人の管理下で不明朗な状態に置いていたものであり、かつ一部の者については費消したものもある（中略）会社にとっても工事業者への工事発注等の適正性に疑義を生じさせたこと、さらには司直の調査が入るなどして重大な社会問題に発展する懸念もあったことからすれば、単に個人の不適切行為というだけにとどまらず、会社全体を大きなリスクに曝すことにもなりかねない行為であった。このような状況に照らせば、M氏に金品を返却することが困難との事情があったからとはいえ、コンプライアンス上、不適切との評価を免れ得ない」（調査報告書14頁）。

のは当然であるが、その判断ミスを助長した背景として、調査委員会の機能不全と相談役の不適切な助言の2件が挙げられる。また、本事件が取締役会で報告されていれば、社外取締役が公表を迫る公算が高かったと考えられ、監査役が取締役会への報告を懈怠したことも問題と言わざるを得ない⁽³⁸⁾。

7.1 調査委員会の機能不全

公企業である関西電力の役職員が、発注先の関係者から多額の金品を受領していたことが重大な不祥事に該当するのは当然である。さらに、受領者がコンプライアンスを率先して追求すべき立場の者であったことを勧告すると、その責任は一層厳しく追及されるべきである。

しかし調査報告書は、「原発の運営のために、M氏の無理な要求に従わざるを得なかった被害者」という情状を強調し、「関係者の取った行動は不適切であるが違法ではなく、情状面を勧告するとそれほど重大ではない」と認定した⁽³⁹⁾。この調査報告書の見解を受けて、八木会長と岩根社長は本事件を非公表とする方針を決し、また、監査役会が取締役会に報告の必要なしと判断した際にも、やはり調査報告書が扱った所とされた⁽⁴⁰⁾。このように調査委員会が社会常識と乖離する見解を出したことが、危機管理の失敗の重大な要因となっている。

この他にも調査委員会は、調査の時間的範囲と人的範囲を相当に絞り込んだこと、まだ存命だったM氏にヒアリングしなかったこと、社内のヒアリングの多くをX5氏を通じて実施したが、同氏は原子力事業本部の副事業本部長（企画部門統括）で、自身も受領者（商品券30万円）であったこと、吉田開発以外の特別関係企業との取引について調査しなかったこと、M氏への発注約束を看過したことなど数々の問題点が認められる。そのため、あらためて第三者委員会を設置し、本事件の再調査を行わなければならなかった。

率直に申し上げて、調査委員会側に徹底した調査を行う意思が存在したか疑わしいと言

(37) 格付け委員会の國廣委員は、「金品受領という重大な不祥事を企業が把握した後、関電には適切な危機管理(有事対応)が求められていた。危機管理の失敗は企業に対するステークホルダーの信頼を致命的に毀損する二次災害になるので、関電経営陣には、善管注意義務の観点から、最大限の注意深い対応が求められていた。しかし、関電は(中略)3つの不適切行為(=意図的な隠ぺい行為)によりこの二次災害を引き起こしている」(格付け委員会評価5-6頁)と認定した。

(38) 当時の社外取締役は、井上礼之氏(2003年就任、ダイキン工業会長)、沖原隆宗氏(2014年就任、元三菱UFJFG会長(旧三和銀行系))、小林哲也氏(2015年就任、近畿日本鉄道会長)で、いずれも関西財界の重鎮である。

(39) 特に調査委員会委員長小林弁護士は、「所感」として、「不本意な形ではあっても誠実な対応を続けた挙げ句、税務当局との関係でも多額の出捐を余儀なくされた担当者らの境遇には、むしろ同情さえ禁じ得ない」とまで述べている。

(40) 非公表方針に関与した者たちの間では、「違法性の問題はなかったとの本件社内調査の結果を前提にして、「違法ではなく実質的には大きな問題ではないにもかかわらず、世論やマスメディアに大きく取り上げられてしまう」ことを回避したいとの考え」(第三者委員会報告書187頁)が存在したとされる。

これと同様のケースとして、東洋ゴム工業の免震ゴム等性能偽装事件では、「(関係者の間で)不適正製品の出荷による実害は小さいとの認識が形成されていたが、不正を公表した場合に東洋ゴム工業が受けるダメージは極めて大きいと予想された」(樋口晴彦(2016c), 74頁)ことが、国土交通省への報告の遅れ、ひいては危機管理の失敗につながった。

わざるを得ない。その背景として、弁護士3人・関西電力の執行役員3人の計6人で調査委員会が構成され、第三者的立場を担保していなかったことや、委員の人選に問題があったことが挙げられる⁽⁴¹⁾。近年、不祥事調査のために設けられた機関が会社側に忖度して調査結果を歪めてしまう問題が散見されることから、この機会に猛省を促したい⁽⁴²⁾。

7.2 相談役の不適切な助言

八木会長と岩根社長は、相談役の森氏に相談の上で、本事件を非公表とする方針、本事件を取締役会（特に社外取締役）に報告しないとする方針、X1～X4氏の追加納税分を会社が補填するとの方針を決定した。言い換えれば、これらの方針について森氏が不適切な助言をしたことが、八木会長と岩根社長が判断を誤った一因である。

森氏に相談したのは、かつて関西電力の社長・会長を歴任した先達であるからだろう。現実の日本企業では、元経営幹部が相談役あるいは顧問などの立場で強い影響力を行使しているケースは珍しくない。

もともと日本には年長者を尊敬する文化がある上に、終身雇用制度により経営幹部が生え抜きであることが多い。そのため、元経営幹部と現経営幹部の間に、先輩と後輩、上司と部下という人間関係が染みついており、元経営幹部の相談役や顧問に経営上の重要事項についてお伺いを立てるといふ慣行が形成されがちである。しかし、現経営幹部側に経営責任の自覚が不足するおそれがある上に、そもそも相談役や顧問のように経営責任を問われない「鵜」のような立場の者が実質的な影響力を行使することが、企業統治の面から不適切であるのは言うまでもない。

この点について経済産業省のCGS研究会報告書も、「株主等に対して責任を負っていない相談役・顧問が、社長・CEOの選解任や経営に不当な影響力を行使している事態が生じている場合には、現役の経営陣が社内で適切なリーダーシップを発揮するという観点から問題であり、改善する必要がある。このような事態は、相談役・顧問の中でも、経営トップであった社長・CEO経験者が相談役・顧問として会社に残る場合に、特に問題となり得ると考えられる」（同38頁）と指摘している。

本事件のように過去の経緯を引き摺った問題に対処する場合、元経営幹部は現役時代に関与あるいは黙認していたなど、自身の経営責任を問われるおそれもあることから、問題の矮小化さらには隠蔽を使啖する可能性が少なくないと考えられる。そこで、この問題を「元経営幹部の相談役等のリスク」と整理し、「元経営幹部が相談役あるいは顧問などの経営責任を問われない立場で、現経営幹部に対し実質的な影響力を行使することが、企業統治の形骸化や経営判断の失敗を招来するリスク」と定義する。

経営実践上の含意としては、内規や申し合わせの形で、元経営幹部を相談役・顧問等の

(41) 委員長の小林弁護士は、かつて積水ハウス地面師事件の調査対策委員会の委員であった時に、会社寄りとの批判を受けた人物である。

(42) 「(第三者委員会や社内調査委員会の中には、) 真実追求、責任追及の熱意といったものが影をひそめ、経営者の法的責任を否定するための免罪符的な役割を担っているのではないかと首を傾げたいようなケースも出てきたように思える」(格付け委員会「優れた第三者委員会報告書の表彰について」(2018年4月25日)5頁)。

役職に任用しないことを原則とすべきである。その一方で、元経営幹部の知見や人脈が求められるケースも否定できず、彼らを例外的に相談役・顧問等に任用する場合には、社外役員の同意を得る、業務内容・報酬（待遇）等について情報開示する、任期を最高2年程度に限定するなどの措置を取ることが望ましい。

7.3 監査役会の機能不全

当時の関西電力の監査役会は、3人の常任監査役と以下の4人の社外監査役によって構成されていた。

- ・土肥孝治氏（2003年就任、弁護士・元検事総長）
- ・榎村久子氏（2011年就任、元京都女子大学教授、都市計画・環境問題の研究者）
- ・十市勉氏（2015年就任、元日本エネルギー経済研究所専務理事、エネルギー問題の研究者）
- ・大坪文雄氏（2017年就任、元パナソニック社長）

会社法第382条によれば、監査役は、取締役による不正行為やそのおそれ、法令や定款に違反する事実、あるいは著しく不当な事実を認識した場合には、遅滞なく取締役会に報告する義務がある。しかし彼らは、本事件について説明を受けていたにもかかわらず、執行側の非公表方針に同意し、取締役会にも報告しなかった。

その理由として、調査報告書がコンプライアンス上不適切だが違法ではないと整理していたことに加えて、常任監査役の八嶋氏が社外監査役の土肥氏に相談した際に、取締役会に報告しなくてよいと確認したとの説明を受けていたことが挙げられている。しかし、会社法第382条は個々の監査役に報告義務を課しているのであり、他の監査役が土肥氏の見解に安直に依拠することは許されない。

ちなみに、土肥氏自身は、第三者委員会のヒアリングに対し、「まずは執行部が検討し判断すべきことという趣旨で賛同したが、その前提として、社内で調査委員会が設置され調査報告書が作成されるほどの対応がされている以上、社内、社外を問わず全ての取締役に報告されている状況にあるはずだと考えていた」（第三者委員会報告書176頁）と弁明している。しかし、監査役は取締役会に毎回参加しており、取締役会に本事件の報告がなかったことを土肥氏も承知していたはずであるが、それに対して特段の措置を取った形跡は認められない。前述のとおり常任監査役は、取締役会への報告の必要なしと事務局に示唆していたが、土肥氏も同様の考えであったと推察される⁽⁴³⁾。

上場企業が良質な企業統治を確保するための指針として、経済産業省の「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」が作成した「社外役員等に関するガイドライン」（2014年6月30日）⁽⁴⁴⁾は、社外役員に最長在任期間を設定することを求めている。在任期間が長くなるとマンネリ化が避けられない上に、執行側との人間関係が濃くなって、緊張関係が失われてしまうためである。土肥氏も2003年から社外監査役に就任しており、

(43) 土肥氏と調査委員会委員長の小林弁護士は共に検察OBである上に、2017年4月に土肥氏が積水ハウスの社外監査役を退任した時の後任者が小林弁護士であるなど、両人が個人的に親密であったことが認められる。

(44) <https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/140630_corp_gov_guideline.pdf>

関西電力側との交流が深くなりすぎていたことが障害となった可能性がある。

横村氏と十市氏については、経歴的に経営知識が不足していたため、問題の重大性に気付かなかつたのではないだろうか。その意味では、この2人を社外監査役として選任したこと自体に問題があったと言えよう⁽⁴⁵⁾。その一方で、元パナソニック社長の大坪氏が本事件の重大性を看過したことは不可解である。

ちなみに、2019年度の役員人事では、土肥氏が退任した一方で、横村久子氏が新たに社外取締役役に就任し、十市氏と大坪氏はそのまま社外監査役に留任した。しかし、本事件のように重大な案件で判断ミスをした人物を社外役員に留め置くことは問題であり、適当な機会に退任を求めるべきである⁽⁴⁶⁾。ただし、関西電力ほどの大企業となれば、相当に高名な者でなければ社外役員は務まらないが、関西財界の中では候補者がどうしても限られてしまうことにも配慮する必要があるだろう。

8. 事件の原因メカニズム

本事件の原因メカニズムを三分類・因果表示法にしたがって整理すると、以下のとおりとなる（図1参照）⁽⁴⁷⁾。

①直接原因

原因 A 関西電力が M 氏との不適切な関係を長期にわたって継続し、また、事件認知後の危機管理にも失敗したこと

② I 種潜在的原因

原因 B 組織的対応を取らずに問題を放置したこと

原因 C 調査委員会・相談役の機能不全

原因 D 監査役会の機能不全

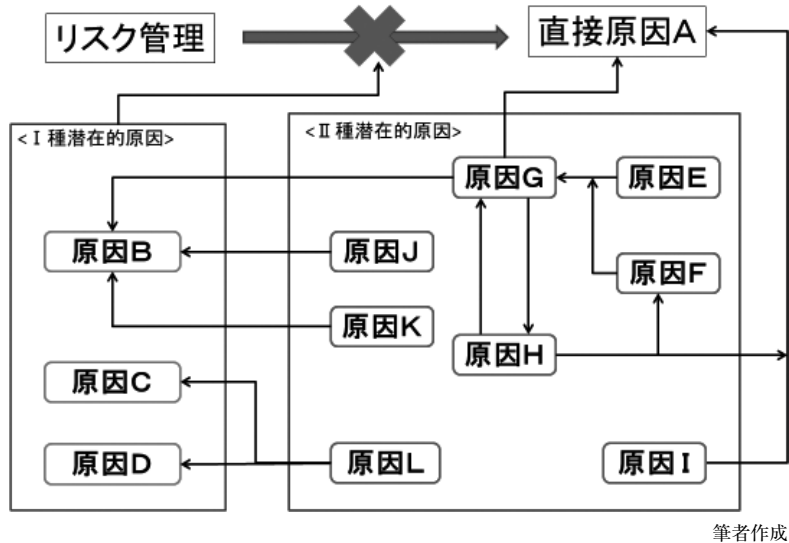
(45) 横村氏の場合、積水ハウスの社外監査役や、国や自治体の審議委員、財団理事長など様々な要職に就任しており、多忙であったことも障害となった可能性がある。ちなみに、LIXILのCEO解任事件でも、企業統治が機能しなかった理由の一つとして、社外取締役のK氏が、マスメディアのコメンテーターとして活躍するとともに、LIXIL以外にも3社の大手企業の社外取締役を務めるなど多忙で、十分な活動時間を確保できなかった点が指摘されている（樋口（2019b）参照）。

(46) 土肥氏と横村氏の後任には、佐々木茂夫氏（弁護士、元大阪高検検事長）と加賀有津子氏（大阪大学教授、都市計画・環境の研究者）が選任された。これは、社外役員の選任が必ずしも人物本位ではなく、「元検事の弁護士」「女性の教授」という「枠」を埋める形で行われている可能性を示唆しており、企業統治の形骸化が懸念される。ちなみに、東芝の不正会計事件では、社外取締役が機能しなかった理由の一つとして、弁護士・経営者・元外交官・学者各1人が「枠」として固定され、人物本位の選任がなされていなかった点が指摘されている（樋口（2017））。

(47) 三分類・因果表示法は、組織不祥事の原因メカニズムを包括的に理解するために、筆者が樋口（2011）で考案したフレームワークである。組織不祥事の原因を直接原因とI種・II種潜在的原因に分類した上で、因果関係の連鎖の中で一段階上流側に位置することを「背景」と付記し、原因メカニズムの図示に当たっては、矢印の方向で背景を表示する。

直接原因とは、組織不祥事を発現させる直接の引き金となった問題行動であり、何らかの違反行為が組織不祥事を構成するケースでは、当該違反行為自体が直接原因となる。潜在的原因とは、直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織上の問題点であり、直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関するI種潜在的原因と、それ以外のII種潜在的原因に大別される。詳しくは樋口（2011）を参照されたい。

図1 事件の原因メカニズム



③ II種潜在的な原因

- 原因 E 電力供給や経営の安定のため早期の原発再稼働が必要とされたこと（原因 G の背景）
- 原因 F M氏が関西電力の弱みを握っていたこと（原因 G の背景）
- 原因 G 関係者の自己正当化（原因 A・B・H の背景）
- 原因 H M氏への迎合のエスカレートとその慣行化（原因 A・F・G の背景）
- 原因 I 特別関係企業への発注と共犯関係の構築を意図した M 氏の強要（原因 A の背景）
- 原因 J 業務の特殊性による原子力事業本部の閉鎖的人事（原因 B の背景）
- 原因 K ローカルトップ企業ゆえの客観的視点の欠如（原因 B の背景）
- 原因 L 調査委員・相談役・社外監査役の不適切な選任（原因 C・D の背景）

おわりに

筆者は、本事件後の2020年春に関西電力の役員研修会の講師を務め、企業体質の改善と信頼回復に向けた現経営陣の強い意志を感じとった。しかし、その道のりが長く険しいことは言うまでもない。特に懸念されるのは、現場の士気の低下である。

コンプライアンスの徹底のため努力を積み重ねていた現場にとって、経営幹部による金品受領が発覚したことや、マスコミにスクープされるまで1年半も本事件を秘匿していたことは衝撃であった。さらに、本事件と直接の関わりはないものの、東日本大震災後に経営難に陥っていた際の役員報酬カット分を退任後に補填していた件が暴露されたことは大きい。

一般社員も給与カットや賞与停止の形で痛みを分かち合っていたにもかかわらず、密かに経営幹部にだけ補填したことには何の理も認められない。まさに背信行為であり、経営

陣と現場の間に大きな亀裂が入ったことは疑いを挟む余地がない。現場の心が冷え切ったままでは、どのような施策を打ち出しても機能するものではない。現経営陣は、まず現場とのコミュニケーションに努め、社内の信頼関係を再建することに注力すべきであろう。

〔参考資料〕

- 経済産業省 CGS 研究会（2017）『CGS 研究会報告書 実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引』（CGS 研究会報告書）
- 第三者委員会（2020）『調査報告書』（第三者委員会報告書）
- 第三者委員会報告書格付け委員会（2020）『第 22 回格付け』（格付け委員会評価）
- 高浜町元助役関係調査委員会（2019）『高浜町元助役との関係にかかる調査報告書』（福井県報告書）
- 調査委員会（2018）『報告書』（調査報告書）
- 樋口晴彦（2011）「組織不祥事の原因メカニズムの分析 —18 事例に関する三分類・因果表示法を用いた分析と原因の類型化—」『CUC Policy Studies Review』30 号, 13-24 頁
- 樋口晴彦（2012）「メルシャン循環取引事件の事例研究」『千葉商大論叢』50(1), 71-83 頁
- 樋口晴彦（2016a）「労働者健康福祉機構の虚偽報告事件の事例研究 —「天下り」問題を中心に—」『千葉商大論叢』53(2), 187-207 頁
- 樋口晴彦（2016b）「日本交通技術の外国公務員贈賄事件の事例研究」『千葉商大紀要』53(2), 107-126 頁
- 樋口晴彦（2016c）「東洋ゴム工業の免震ゴム事件等の事例研究」『千葉商大紀要』54(1), 57-98 頁
- 樋口晴彦（2017）『東芝不正会計事件の研究 —不正を正当化する心理と組織—』白桃書房
- 樋口晴彦（2019a）『ベンチャーの経営変革の障害 —「優れた起業家」が「百年企業の経営者」となるためには—』白桃書房
- 樋口晴彦（2019b）「LIXIL・CEO 解任事件に見るガバナンス強化の課題」リスクマネジメント TODAY117 号, 11-13 頁

(2020.5.8 受稿, 2020.6.12 受理)

—Abstract—

Study of the Compliance Violation Case in Kansai Electric Power Co.

The study focused on analyzing the Compliance Violation Case, exposed in 2019, in Kansai Electric Power Co. Without systematic response, the problem had been left for many years, due to the risk of self-justification, particularities of nuclear business causing the closed division, and lack of objective perspectives derived from the local top position of the company. Additionally, it pointed out the malfunction of the investigative committee, the counselor who once served as the president, and the audit board, as the reason why the company failed in crisis management after the case was recognized.