

# 企業不祥事の事例分析

## ～関西電力金品受領・不適切発注問題～

竹内 朗 (たけうち あきら)

プロアクト法律事務所 弁護士／公認不正検査士

### 1. はじめに

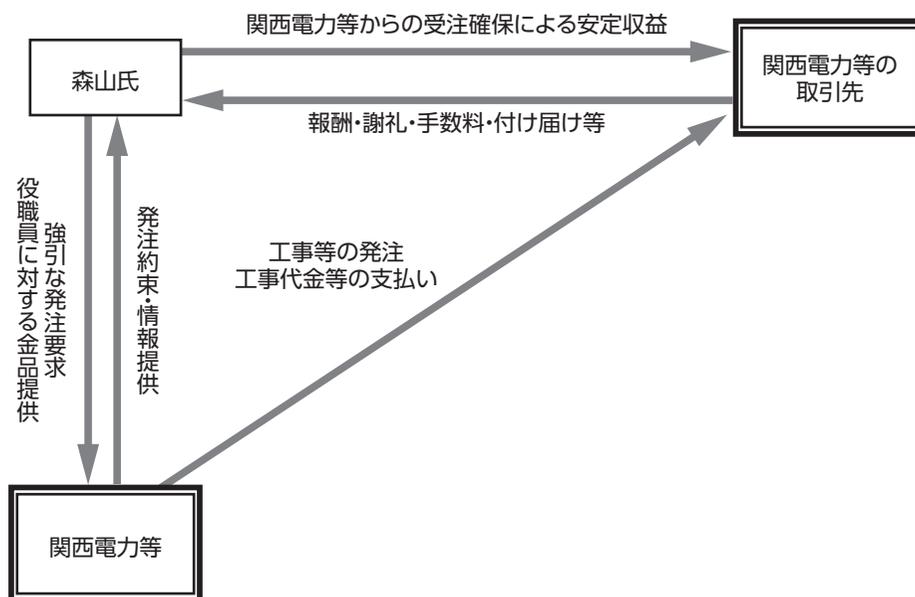
監査役等にとって、企業不祥事への対応、特に、平時のガバナンスと内部統制、有事の危機対応といった各場面において企業がどのように対応すべきかは、実務上の大きな関心事である。そして、実際に起きた過去の企業不祥事の事例を分析し、そこから抽出されるエッセンスを学び取ることは、今後に備えるうえで有意義である。

本稿では、2019年9月に問題化した、関西電力株式会社（以下「関電」という）の役職員が、福井県高浜町の森山元助役（以下「森山氏」という）等から多額の金品を受領し、取引先等への不適切な発注行為をしていた問題（以下「本件問題」という）を題材として採り上げ、事例分析を試みる。

### 2. 不祥事の概要

関電は、2020年3月14日、第三者委員会の調査報告書（以下「本調査報告書」という）を公表した。この中では、「森山氏が社会的儀礼の範囲をはるかに超える多額の金品を提供したのは、その見返りとして、関西電力の役職員に、自らの要求に応じて自分の関係する企業へ工事等の発注を行わせ、そのことによってそれらの企業から経済的利益を得る、という構造、仕組みを維持することが主たる目的であったとみるのが自然かつ合理的である」（23頁、156頁）と結論づけ、26頁では図表1のように構図を説明している。

図表1



経済産業省（以下「経産省」という）は、同月16日、関電に対する業務改善命令を発出した。処分の理由と命令の内容を、以下に引用する。

#### <処分の理由>

電気事業法第106条第3項の規定に基づき、令和元年9月27日付け「電気事業法第106条第3項の規定に基づく報告徴収について」（20190927資第12号）により、関西電力に対して求めた報告について、その内容（添付資料である令和元年10月9日付けで同社が設置した第三者委員会の調査報告書の内容を含む。）を検証したところ、以下の問題が認められた。

- (1) 同社の発電事業関係及び一般送配電事業関係の役職員による多額の金品受領
  - ・コンプライアンス意識が欠如していたこと等により、同社の役職員が、長年にわたり、福井県高浜町の森山元助役（以下「元助役」という。）や元助役と一定の関係を有すると認められた企業（以下単に「本件取引先等」という。）から、多額の金品を受領していた事実が認められた。
- (2) 本件取引先等への不適切な発注行為等
  - ・同社及び同社の子会社において、元助役の要求に応じる形で、本件取引先等に対して工事等を発注することを約束し、当該約束に従い発注を行ったり、同社から元助役に対して、本件取引先等が関与する工事概算額等の現在又は将来の工事に関する情報を事前に提供したりするなど、発注前の情報提供に係る明確なルールが定められておらず、発注プロセスの適切性や透明性を歪める行為が行われていた。
  - ・必ずしも合理的な理由なく特命発注がなされ競争発注を経ないような事例が認められた。
  - ・同社から高浜町への協力金の拠出に当たり、本来高浜町の口座に入金されるべき現金が同町の町長名義の口座に入金され、その用途が同町長らにより独断で決定されたとして、住民から疑義が呈される事案が存在した。

(3) ガバナンスの脆弱性

- ・経営陣の一部が、本件問題を認識しながら、長年何らの対策も取らず、税務調査を契機として当該問題が発覚するまで漫然と放置し続けていたという責任感及び決断力の深刻な欠如がみられた。
- ・社内調査報告書（平成30年9月）において、役職員の多額の金品受領が明らかになりながら、経営陣の判断により、調査結果を対外的に公表せず、取締役会への報告等を行わなかった。また、同報告書について認識した監査役も、取締役会への報告を行わなかった。
- ・原子力事業本部のトップである事業本部長や歴代の幹部が本件問題を把握していたにもかかわらず、脈々と問題行為を引き継ぎ、当該問題を是正することができないなど、原子力事業本部の閉鎖性及び同部に対するガバナンスの不足がみられた。

上記は、電気事業という公益事業を担う事業者であって、社会との信頼関係を築いた上で事業を進めていくべき電力会社として不適切な行為であり、電気事業や電気事業制度全般の健全性を貶め、ひいては公共の利益を阻害するおそれがあるものである。

上記点に鑑み、同社の役職員の責任の所在の明確化を行い、法令等遵守体制、工事発注等に係る業務運営体制、経営管理体制等について、抜本的な見直しを早急に図る必要がある。

## <命令の内容>

1. 公益事業である電気事業の運営の健全性及び適切性を確保するため、以下の事項を含む問題事案の再発防止のための実効性ある具体的方策（以下「再発防止策」という）を策定し、及び実施すること。
  - (1) 今回の処分を踏まえた役職員の責任の所在の明確化
  - (2) 健全かつ適切な業務運営に取り組むための法令等遵守体制の抜本的な強化並びに法令等遵守を重視する健全な組織風土の醸成（以下に掲げる事項を含む。）
    - ・外部人材を活用した法令等遵守の取組を推進する体制の再構築
    - ・公益的な役割を担う企業の役職員としての法令等遵守意識の醸成・徹底のための研修の実施
    - ・贈答・接待等に関する社内ルールの充分性の検証、関連規程の整備及び周知徹底
    - ・内部通報制度の利用促進、法令等遵守に係る実効的な相談窓口の構築及び不祥事件等に関する報告体制の整備
  - (3) 工事の発注・契約に係る業務の適切性及び透明性を確保するための業務運営体制の確立（以下に掲げる事項を含む。）
    - ・工事の発注・契約に係るルールの明確化（特定の者に不透明な形で事前の情報提供をしないこと及び特命発注理由の明確化を含む。）及び工事を実施する部署から独立した調達担当部署による当該ルールの透明な運用
    - ・外部人材を活用した発注・契約の審査体制の構築
    - ・グループ会社を含めた発注・契約の透明化
    - ・寄付金・協力金の拠出に係る透明性の向上（個人が他用途に利用することが可能な口座への拠出の禁止、使途の明確化の徹底及び外部人材を活用した拠出状況の審査を含む。）
  - (4) 上記を着実に実行し、定着を図るための新たな経営管理体制の構築（以下に掲げる事項を含む。）
    - ・指名委員会等設置会社への移行の検討も含めた外部人材を活用した実効的なガバナンス体制の構築
    - ・原子力事業本部に対する実効的なガバナンス体制の構築
    - ・監査部門の体制強化及び事務局機能の拡充
2. 1.の再発防止策を実施するに当たっては、当該再発防止策の実効性について、外部人材を活用した審査体制も含めて組織的に検証する体制を構築すること。また、当該再発防止策の実効性が不十分であると認められる場合においては、必要に応じて追加的な改善策を策定し、及び実施すること。

3. 上記1.及び2.に係る業務の改善計画を令和2年3月末までに提出するとともに、必要な取組について株主総会の開催などにより速やかに決定し、及び実行し、その決定及び実行の状況について同年6月末までに報告を行うこと。その後も、経済産業省のフォローアップに誠実に対応すること。

出典：経済産業省ウェブサイト（2020年3月16日）

<https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200316002/20200316002.html>

関電は、同月30日、経産省に提出した業務改善計画を開示した。その項目のみ、以下に引用する。

A. 再発防止のための具体的方策

1. 今回の処分を踏まえた役職員の責任の所在の明確化
  - (1) 経営責任<計11名>
    - ① 辞任
    - ② 報酬の返上
  - (2) 新社長の就任
  - (3) 主な行為態様別の責任<計78名>
    - ① 金品受領および事前発注約束等
      - a. 辞任
      - b. 報酬の返上
      - c. その他
      - d. 当社退任・退職済みの元役員・従業員に対する要請
      - e. 子会社役員等の責任
    - ② 社内調査、事後対応、退任役員に対する報酬
      - a. 報酬の返上
      - b. 当社退任済みの元役員に対する要請
    - ③ その他
  - (4) 嘱託等報酬の件
  - (5) 監査役の報酬返上<計4名>
2. 健全かつ適切な業務運営に取り組むための法令等遵守体制の抜本的な強化並びに法令等遵守を重視する健全な組織風土の醸成
  - (1) 外部人材を活用したコンプライアンス体制の再構築
    - ① 「コンプライアンス委員会」、「コンプライアンス推進室」の新設
      - a. 「コンプライアンス委員会」の新設
      - b. 「コンプライアンス推進室」の新設
      - c. 「コンプライアンス委員会」と「コンプライアンス推進室」との連携
    - ② 問題事象発生時の報告体制の整備
  - (2) コンプライアンス意識の醸成・徹底
    - ① 役員の率先実行、役員および従業員の行動規範の確立
    - ② コンプライアンス推進に係る基本方針等の網羅的な見直し
    - ③ コンプライアンス等に係るトレーニング、研修の強化
3. 工事の発注・契約に係る業務の適切性及び透明性を確保するための業務運営体制の確立
  - (1) 工事の発注・契約手続き等に係る仕組みの見直し
    - ① 実施権限と契約権限の分離
    - ② 「調達等審査委員会」の新設
  - (2) 工事の発注・契約手続き等に係る不適切な運用の禁止
    - ① 特定の個人や企業のみを対象とした工事の発注・契約等に係る事前情報提供の禁止
    - ② 事前発注約束につながる個別の工事の発注・契約等に係る金額の開示の禁止
    - ③ 元請会社の工事の発注・契約等に対する不適切な関与の禁止

- ④ 特定の個人や企業に対する合理性のない特命発注の禁止
- ⑤ 寄付金・協力金の不透明な拠出の禁止
- (3) 子会社からの発注の透明性確保
- (4) 不適切な事象が判明した取引先への厳正な対処
- 4. 上記を確実に実行し、定着を図るための新たな経営管理体制の構築
  - (1) 外部人材を活用した実効的なガバナンス体制の構築
    - ① 企業統治形態の見直し
    - ② 外部の客観的な視点を重視した監督機能の強化
    - ③ 監査機能の強化
  - (2) 原子力事業本部に対する実効的なガバナンス体制の構築
    - ① 原子力事業本部に対する牽制と支援の強化
      - a. コンプライアンスを所管する本部長代理等の設置
      - b. 主要会議への他部門の役員の参画
    - ② 風通しの良い組織の創生に向けた取組み
      - a. 取締役会等の原子力事業本部（美浜町）での開催
      - b. 社外を含む役員による、原子力事業本部メンバーとの定期的な対話
      - c. 他部門等との人材交流の推進
- 5. 関西電力送配電株式会社における再発防止方策の実施
- B. 再発防止策の実効性を担保する審査、検証

### 3. 一連の経緯

本件不祥事を分析するうえで重要と思われる一連の経緯を、本調査報告書を主として参照し、関電の開示や報道も参照しながら、**図表2**に整理する。

**図表2**

年月日	主な経緯
<b>フェーズ1／森山氏の退職前の経緯</b>	
1951年	関西電力株式会社設立
1969年	森山氏が高浜町に転職、企画室主幹
1970年	美浜発電所1号機営業運転開始 森山氏が部落解放同盟福井県連合会書記長・高浜支部書記長に就任（1972年まで）
1974年	高浜発電所1号機営業運転開始 森山氏が高浜町企画課長（関電との事務折衝窓口）
1975年	森山氏が高浜町収入役
1976年	町長及び町議会が発足させた高浜町経済対策協議会にて原発増設誘致決議を可決、増設誘致開始
1976-77年	関電が地域振興対策協力金として浜田高浜町長名義の口座に9億円を振込、後に住民監査請求を受ける
1977年	森山氏が高浜町助役
1979年	大飯発電所1号機営業運転開始

1981-87年	フナクイムシ問題、高浜発電所からの温排水排出（水温上昇）によりフナクイムシの被害が頻発して地元企業が町長に陳情、森山氏が介在、地元企業の所有不動産（関電に利用計画なし）を11億円（関電の鑑定結果を4.5億円上回る）で関電が買い取ることで決着、原発運営に関する地元企業との紛争を不透明な手段で解決した電気事業者として不適切な取引
1985年 1月・6月	高浜発電所3号機・4号機営業運転開始 森山氏の寄与内容として「高浜3、4号機の建設にあたって、地元及び漁協との折衝に当たるとともに、それらの要求を吸い上げ町の振興計画に反映し、立地に対する住民の合意形成に尽力した」
3月	森山氏の寄与内容として「地元の組合からの苦情に対し、当該組合を説得し個人の問題とするよう切り離し工作をしてくれた」
1986年5月	森山氏の寄与内容として「チェルノブイリ事故に際し、地元団体からの町に対する陳情書を町限りに止どめ、公にしなかった」
1987年4月	森山氏の寄与内容として「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」
<b>フェーズ2／森山氏の退職後の経緯</b>	
1987年5月	森山氏が高浜町を退職、直後から関電の役職員に対する多額の金品提供を開始
6月	森山氏が柳田産業の相談役に就任（2018年まで）
7月	森山氏が関電プラント（関電の子会社）の顧問に就任、以後年額200万円（源泉徴収後の手取り）の報酬支払、2018年12月までに合計6,780万円支払
1987年末～ 88年初頭	高浜発電所で同和地区出身者に対する差別事件が発生し、部落解放同盟高浜支部から問題提起を受ける
1988年1月	高浜町を退職した森山氏に関して今後予想される懸念点として、①原発から県への報告、許認可について町又は県に圧力をかけ、ストップさせる、②原発に関する問題を議会に取り上げさせ、議会を通じて原発の業務運営を妨害する、③関電に対する訴訟の原告側をバックアップし、原発からの温排水問題について関電を追及する
4月	第1回の人権研修である「同和問題懇親会」開催
1989年8月	第2回の人権研修である「同和問題研修会」開催、その後毎年1回「幹部人権研修」開催、森山氏は2017年まで講師を務める、関電重役や福井県副知事などが出席
1990年代前半	森山氏が京都市に転居
1997年3月	森山氏がオーイングの取締役役に就任（2018年まで）
2004年8月	美浜発電所3号機の二次系配管破損事故
2005年7月	本店の原子力事業本部を美浜に移転、地域共生本部設置
2011年3月	東日本大震災、福島第一原発事故、以後原発運転を順次停止
5月	2010年度決算で連結経常損益2,379億円、配当年間60円
2012年2月	関電の全ての原発が運転停止
5月	2011年度決算で連結経常損益▲2,655億円、配当年間60円
9月	原子力規制委員会設置
2013年5月	2012年度決算で連結経常損益▲3,531億円、無配に転落、1回目の電気料金値上げ

7月	原子力発電に関する「新規制基準」策定、以後森山氏の関係企業への発注金額が増加
2014年5月	2013年度決算で連結経常損益▲1,113億円、無配を継続
2015年5月	2014年度決算で連結経常損益▲1,130億円、無配を継続、6月に2回目の電気料金値上げ
<b>フェーズ3／問題行為の認識後の経緯</b>	
2018年 1月30日	金沢国税局の税務調査が行われていると吉田開発から報告を受ける
2月5日	鈴木氏（原子力事業本部副事業本部長）が顧問税理士に相談、森山氏に金品返却する努力をすべきとの助言を受ける
2月7日	鈴木氏が金品返却を申出、森山氏は拒絶
2月13日	豊松副社長（執行役員原子力事業本部長）が森山氏と面談、以後同月23日までの間に他の役職員の分も含めて森山氏に金品返却
2月20日	吉田開発への税務調査の一環として金沢国税局が関電を調査、以後多数の役職員に事情聴取
2月22日	岩根社長が月山常務（執行役員コンプライアンス担当）に対応指示、総務室法務部門からなる「社内調査事務局」がコンプライアンス委員会の社外委員である小林・千森・種村の3弁護士に相談
3月13日	岩根社長が社内調査事務局を中心として社内調査するよう指示、以後26名の役職員へのヒアリングを実施
6月22日	「社内調査委員会」の設置を決定、委員はコンプライアンス委員会の社外委員である小林・千森・種村の3弁護士、井上副社長（執行役員人事担当）、月山常務（執行役員コンプライアンス担当）、廣田常務（執行役員経営企画担当）の計6名
8月2日	社内調査結果の報告書を金沢国税局に提出、その後原子力事業本部の幹部4名（豊松副社長、森中氏、鈴木氏、大塚氏）が修正申告と追加納税
9月11日	社内調査委員会が「報告書」を作成、14日に岩根社長に提出、金品受領行為と事前情報提供はコンプライアンス上不適切だが、吉田開発への工事発注プロセス・発注額にコンプライアンス上の問題はないとの結論
9月	八木会長と岩根社長が森相談役に相談、本件問題を公表しないことを決定、違法性までは認められなかったことと、存命中の森山氏から原子力事業運営を妨害されることを懸念したことが理由
9月25日	社内処分を決定、八木会長・豊松副社長を報酬月額2割を2か月返上、岩根社長を報酬月額2割を1か月返上、森中氏・鈴木氏・大塚氏の3名を厳重注意、案は井上副社長（執行役員人事担当）が作成
10月1日	八嶋常任監査役が本件問題の報告を受ける、田村・樋口常任監査役も含めて10月16日、23日、11月7日にヒアリング実施、
10月9日	「地元有力者の対応における不適切事象について」と題する役員向けコンプライアンス研修会実施、本件問題を抽象化・矮小化した内容、研修資料は終了後回収
10月23日	常任監査役側から月山常務らに対し、本件問題の取締役会への報告の要否について法的整理を要請
10月24日	八嶋常任監査役が、同日以降、社外監査役4名（土肥元検事総長、大坪元パナソニック会長を含む）を順次訪問して本件問題を共有

10月	八木会長と岩根社長が森相談役に相談、同月26日の定例取締役会に報告せず、個々の取締役にも報告しないことを決定、本件問題を知る関係者が増えて情報漏洩のリスクが高まることを避けることが理由
10月30日	社内調査事務局が千森弁護士に対し、本件問題の取締役会への報告の要否を相談、取締役会に報告する代わりに個々の取締役全員への説明でも足りると回答？（千森弁護士は真意と異なると述べる）
11月7日	常任監査役側から月山常務らに対し、本件問題について取締役会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示唆？（常任監査役側は本来の意図とは異なると述べる）
11月9日	月山常務らが八木会長と岩根社長に報告、本件問題を取締役に報告せず、個々の取締役にも報告しないことを確認（千森弁護士の回答とは異なる）
11月26日	監査役会が「監査レポート」作成、①本件の全社的水平展開、②再発防止策の強力な推進、③企業統治に関する基本的認識の徹底の3点の対応を執行部に要請、しかし取締役会に報告する義務までではない事案と認識し、実際に取締役会に報告せず、監査役会の顧問弁護士にも相談せず
2019年3月	役員向けガバナンス強化勉強会実施、本件問題に触れず 森山氏が90歳で死去
6月21日	定時株主総会、豊松副社長が取締役を退任しエグゼクティブフェローに就任、報酬月額490万円（内訳：基本報酬370万円＋金品受領の修正申告に係る追加納税分の補填30万円＋過去の経営不振時の役員報酬カット補填90万円）、森中氏・鈴木氏・大塚氏も揃って昇進
<b>フェーズ4／問題行為の発覚後の経緯</b>	
9月26日	株価終値1,395.5円 共同通信社が金品受領問題に関する報道を配信（後に新聞協会賞を受賞）
9月27日	午前に岩根社長が記者会見、個人情報等を理由に詳細を説明せず、株価終値1,314円
9月28日	日本経済新聞社説「関西電力に原発事業担う資格はあるか」
9月30日	株価終値1,208.5円、問題発覚前の26日終値から約13%下落、原発再稼働への逆風を証券市場が懸念
10月2日	八木会長と岩根社長が記者会見、不適切だが違法性はないと主張、辞任を否定、社内調査委員会報告書を公表、2018年9月25日の社内処分も公表、「第三者委員会」の設置を決定
10月3日	日本経済新聞社説「疑念晴れぬ関西電力の会見」
10月4日	八木会長が日本生命保険、エイチ・ツー・オー リテイリング、読売テレビ放送の社外役員、岩根社長が田辺三菱製薬とテレビ大阪の社外役員について辞意と報道
10月7日	「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」公表、「明らかにされなければならないのは、原発建設を巡る地元との癒着ともとれる関係であり、それにとまなう資金の流れの透明化こそが、この事件の本質であるはずだ」、「原発の誘致・建設に至る闇の深さという真相を究明することは棚上げし、人権団体にその責任をすり替えようとする悪意ある報道を許すことは出来ない」
10月9日	八木会長と岩根社長が記者会見、八木会長は同日付で辞任、岩根社長は第三者委員会の調査後に辞任、但木委員長らで第三者委員会を設置
10月11日	日本経済新聞社説「関電は信頼回復へ決意示せ」

10月25日	日本監査役協会が会長声明、「企業統治の一翼を担う監査役としては、取締役会への報告を含め、その職責の遂行に当たっては、責務を違法性のみに狭く捉えるのではなく、企業統治の向上に資すると判断すれば積極的に行動することが求められていると言えます」、「このような不祥事が発覚した場合、通常組成される調査委員会の構成につき独立性が担保されているかの検証を行うとともに、事実解明やガバナンスが機能していたかの検証並びに再発防止のための体制づくり等についても監査役は大きな責務を負っており、執行に対しても毅然とした姿勢で対応する覚悟が求められます」
11月15日	第三者委員会報告書格付け委員会（※筆者は事務局長）が、第三者委員会の但木委員長宛てに「調査に当たっての申入れ事項」を送付 <sup>1)</sup>
11月28日	「株主からの提訴請求について」開示、個人株主5名から取締役及び元取締役5名に対し、森山氏から金品を受け取ったことに関する会社としての対応を怠ったこと、森山氏の意向に沿い吉田開発等に不公正かつ不当高値発注をしたことで、善管注意義務及び忠実義務に違反したとして、総額54億2,000万円の損害金等の支払を求める責任追及の訴えを提起するよう請求
12月13日	「関電の原発マネー不正還流を告発する会」が、関電役員12人に特別背任罪、背任罪、贈収賄罪（会社法）、所得税法違反の疑いがあるとして、3,272人が告発状を大阪地検に提出 <sup>2)</sup>
12月15日	第三者委員会の但木委員長が記者会見、年内に結論を出すのは無理
2020年 1月23日	「『取締役に対する責任追及訴訟提起請求書』に対する回答の送付について」開示、これまでの調査・検討の結果、現時点では、本件取締役らに対して任務懈怠に基づく責任追及の訴えを直ちに提起すべきであるとの判断には至っていない、したがって現時点では、取締役らに対する責任追及の訴えは提起しない
3月2日	福井県高浜町が設置した調査委員会が報告書を公表、67名中18名が森山氏から金品受領
3月13日	株価年初来安値942.4円
3月14日	第三者委員会が「調査報告書」を提出、第三者委員会と会社が記者会見、岩根社長辞任、森本新社長就任
3月16日	経産省が電気事業法に基づく業務改善命令を発出
3月17日	日本経済新聞社説「関電が信頼を取り戻すには」
3月30日	経産省に電気事業法に基づく業務改善計画を提出 東レ元会長で日本経済団体連合会前会長の榊原氏を取締役会長とする人事公表 役員等の処分を公表、岩根社長、豊松氏、森中氏、鈴木氏、大塚氏を引責辞任 「役員退任後の嘱託等の報酬に関する当社の対応について」開示、一部の役員の退任後、嘱託等の業務を委嘱する際の報酬について、「金品受取り問題」に関する修正申告時の追加納税分）や「過去の経営不振時の役員報酬削減分」を補填する趣旨が含まれていた、同様の対応が確認された他の退任役員を含む全対象者に、支給済みの嘱託等報酬の全額（約2.6億円）回収を図ることを取締役会にて決定した、対象者へ全額の自主返還を要請し、自主返還が受けられなかった分は、当時、嘱託等の報酬に関する方針を決定した取締役へ自主的負担を要請する 当社の役員等が社外の関係者から金品等を受け取っていた問題等に関して、個人株主から提訴請求を受けたこと等を踏まえて、取締役がその職務執行につき善管注意義務違反等により関電に対する損害賠償責任を負うか否か等について、法的な側面から調査・検討を行うため、独立性を確保した利害関係のない立場にある社外の弁護士からなる「取締役責任調査委員会」を監査役が設置、監査役はその判断を最大限尊重する

4月3日	第三者委員会報告書格付け委員会（※筆者は事務局長）が、第三者委員会の調査報告書の格付け結果を公表 <sup>3)</sup>
4月10日	「新たな関西電力創生に向けた経営層と従業員とのコミュニケーションの開始について」開示、社長ら役員が本年6月末までに88箇所の従業員500名以上と計50回以上にわたりテレビ会議等で意見交換を実施 『『コンプライアンス推進室』の設置について』開示
4月20日	「株主からの提訴請求について」開示、個人株主5名から受領した代表取締役社長宛て「監査役に対する責任追及訴訟提起請求書」では、現旧監査役計7名に対し、金品受取り問題について監査役が取締役会へ報告しなかったことにより、善管注意義務および忠実義務に違反したとして、総額51億円の損害金およびこれに対する遅延損害金の支払を求める責任追及の訴えを提起することを請求、また、監査役宛て「取締役に対する責任追及訴訟提起請求書」では、現旧取締役計12名に対し、金品受取り問題に関する役員の修正申告時における追加納税分の補填を決定・実施したこと、過去の経営不振時の役員報酬削減分の補填を決定・実施したこと、金品受取り問題を公表せず、取締役会への報告を怠ったこと等により、善管注意義務および忠実義務に違反したとして、総額55億6,120万円の損害金およびこれに対する遅延損害金の支払を求める責任追及の訴えを提起することを請求
4月28日	「指名委員会等設置会社への移行と本店組織の一部改正について」、『『コンプライアンス』の設置について』、『調達等審査委員会』の設置について』開示、両委員会の委員長に外部弁護士を選任 「取締役人事について」開示、指名委員会等設置会社への移行に伴い、現監査役7名のうち5名が退任 「社外取締役の推薦等に関する大阪市からの要請への回答について」開示、橋下徹氏の取締役候補者の推薦について人事・報酬等諮問委員会と取締役会での審議を経て、筆頭株主である大阪市との関係が深いことから取締役とすることは適切でない

## 4. 事例分析

### (1) 森山氏を「利用」した癒着の構造

2019年10月2日の八木会長と岩根社長の記者会見において、森山氏に関して「恫喝」、  
「呪縛」といった刺激的な言葉を交えながら、あたかも関電は企業対象暴力の「被害者」  
であるかのように語られていたのを聞いて、筆者は強い違和感を覚えた。同日に公表さ  
れた社内調査委員会報告書を読んだときにも、同じ違和感を覚えた。

筆者は、1996年の弁護士登録以来、民事介入暴力対策や反社会的勢力排除活動に一  
貫して取り組んできた。「恫喝」、「呪縛」と聞いて思い出すのは、第一勧銀事件をはじ  
めとする往時の総会屋と上場会社との癒着の構造である。多くの上場会社は、野党総会  
屋からの妨害を排除するため、あるいはバブル崩壊の後始末で表に出せないトラブル案  
件を裏で処理するため、与党総会屋らを雇い、彼らの暴力性を知りながらこれを「利用」  
し、その対価として彼らに利益供与をしていた。与党総会屋らとの表に出せない癒着の  
構造こそが、上場会社の経営者にとっての「呪縛」だったのである。

本件でも、森山氏との表に出せない癒着の構造が存在していたに違いない、この点が

明らかにならなければ真の原因（root cause）に迫ることはできない、と考えたため、第三者委員会報告書格付け委員会（※筆者は事務局長）は、昨年11月15日、第三者委員会に対し、「昭和50年代からの関電と元助役との関係性についてしっかりと調査し、関電が高浜原発の地元対策として、元助役をどれだけ利用していたか、元助役が付帯する暴力性も認識したうえでどのように利用していたか、について十分に調査されたい」と申し入れた。

第三者委員会は、この難易度の高い過去の事実関係の調査を実施し、本調査報告書69頁以下に「原子力発電所の運営に対する協力」として、高浜町助役時代に森山氏がどのように関電に寄与したかの具体的エピソードを紹介し、「行政担当者の職務として行うべきものか疑問があるものや、適切な解決が行われているのか疑わしいものも多々含まれている」と指摘した。フナクイムシ問題についても、「原子力発電所の運営に関する地元企業との紛争を不動産の高額買取という不透明な手段によって解決する」、「その内情が世間に明るみに出れば、そもそも、高浜町において発電所を設置・運営する電気事業者として不適切な取引であったとの批判を免れ得ない取引であった」と指摘し、森山氏との表に出せない癒着の構造が存在したことを明らかにした。

本調査報告書198頁以下の但木委員長の「結語に代えて」では、「本件の源は、高浜発電所3号機及び4号機の増設を急ぐあまり、関西電力が行うべき地元との折衝を自社のガバナンスの範疇にない一個人に大きく委ねたことにある」、「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」、「こうして関西電力は、高浜発電所3号機及び4号機の増設に抜群の功績があり、増設・運営に伴う闇の部分にも関与し、世に知られたくない関西電力の秘密をも握ったモンスターと言われるような人物を作り出してしまったのである」、「内藤副社長が解任され、森山氏を統御する役職員がいなくなると、その不透明のつけを30年間払わされたということであろうか」と解説している。

本件のように、「自社のガバナンスの範疇にない一個人」を利用することは、短期的には安上がりのように見えても、以後は表に出せない癒着の構造の「呪縛」に囚われ、中長期的には必ず食い物にされて高いツケを払わされる破目になる。こうした寓話のような教訓を本件は教えている。

昔も今も、会社にとって後ろ暗い問題の処理や面倒な紛争の解決を「自社のガバナンスの範疇にない一個人」に安易に委ねようとするリスク意識に乏しい経営者や責任者は存在する。こうした会社の腐臭やカネの匂いを嗅ぎつけて、反社会的勢力が群がってくる。例えば、Aが会社の弱みを突いて因縁を付けると、Bが近づいてきて秘密裏に処理できると会社を唆す。会社の頼みに応じてBが秘密裏に処理すると、今度はCが登場して秘密裏に処理したことを表沙汰にするぞと会社を恐喝する。しかもA・B・Cは裏でつながっていて、A・B・Cとも揃って甘い汁を吸う。こうした企業版「美人局」ともいわれる手口で、何度も繰り返し食い物にされる例もある。

筆者は、本件不祥事の核心は、高浜町助役を退職した森山氏への不適切発注をはじめとする利益供与にあるものと考え（詳細は次項）。森山氏が関電の役職員に金品を配るのは、利益供与を引き出すための「撒き餌」にすぎない。したがって、役職員の金品受領に問題を矮小化しようとした昨年10月2日の八木会長と岩根社長の記者会見や社内調査委員会報告書は、本件不祥事の核心を覆い隠そうとする「目眩まし」だったというしかない。

そして、本件不祥事の真因は、関電の原子力事業本部が、高浜町助役であった森山氏を表に出せない形で「利用」したことで、森山氏との間に癒着の構造が生まれ、その「呪縛」から解かれぬまま、森山氏が亡くなるまで30年以上にもわたり、世間に隠れて利益供与を続けてきたことにある。

そうであれば、再発防止策の核心は、まさに企業活動の「透明性」を確保することであり、表に出せない言動を決して行わないこと、表に出して合理的に説明できる処理や解決をすることとなる。会社の全ての言動に合理的な説明責任を伴わせることは、リスクに強い会社になるための要諦である。

## (2) 関電に巣食う「原子カマフィア」

東京電力の福島第一原発事故、九州電力のやらせメール問題、東芝のウェスチングハウス減損問題など、原発にまつわる不祥事は後を絶たない。その根底には、電力会社、原子炉メーカー、経産省・資源エネルギー庁などで構成される「原子カムラ」の高度な技術専門性に起因する「閉鎖性」や「独善性」の問題があるものと思われる。筆者も、ある製品メーカーから依頼を受けて実施した製品調査案件において、幅広い用途の製品群を調査対象とした中で、原発向け製品についてのみ担当部署から異常ともいえる抵抗や不合理な反論を受けたことがあり、「原子カムラ」の特異性を肌で感じた経験がある。

本調査報告書も原因分析として、「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」、「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」、「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」と指摘する（184頁）。関電の経営陣にとって原子力事業本部はブラックボックスであり、しかも原発依存度が高いが故に経営に絶大な影響力を持っていたのだろう。

本年3月20日のNHK NEWS WEB「関西電力 原発に巣くう“閉鎖性”」は、「原子力は技術の粋を集めたエネルギーですから、技術者を中心にそこで勤務する社員はエリート扱いされます。複雑かつ高度な知識が必要とされ、当局との調整も頻繁にあることから、おのずと人事交流が停滞していったのです」と述べる。そして、「第三者委員会の但木委員長が『病根』と表現した原子力事業本部。この部門のトップを長年務めた

のが豊松秀己元副社長です]、「豊松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。私が八木誠前会長に取材したときのことです。部下であるはずの原子力部門担当の豊松秀己元副社長のことを『豊松先生』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はちに豊松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（ほてん）されていた事実を知って合点がいきました。豊松氏こそ、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』だったのではないのでしょうか」と述べる。

本年3月14日の第三者委員会の記者会見において、記者から、原子力事業本部長であった豊松氏を「原子力マフィア」と呼び、森山氏を原子力事業本部の「外部装置」と呼ぶ趣旨の質問がなされた。但木委員長も、豊松氏と森山氏は他の人とは関係が違いと述べた。非常に興味深いやりとりである。

関電の役職員は、森山氏の要求に応じる形で、森山氏に対し、事前に本件取引先等に発注する個別の工事等の内容や年度ごとの発注予定額を伝え、個別の工事等や発注予定額に見合う工事等を発注することを約束し、その中には実際に当該約束に従って発注を行っている場合があった。加えて、現在又は将来の工事等に関する情報（案件名、工事等の内容、発注・施工の時期、費用の概算額等）も提供していた。これらは遅くとも2000年代から行われており、その件数は120件以上、その対象となった工事等の件数は延べ約380件に上る（本調査報告書100頁）。

本調査報告書109頁以下を整理すると、森山氏の関係取引先5社に対する関電からの直接発注（2002～2018年度）及び関電子会社からの間接発注（2006～2018年度）の状況は、**図表3**のとおりである。そして、本調査報告書118頁以下は、これらに含まれる個々の取引について検討し、「発注プロセスの適切性や透明性等を歪める行為であり、ひいては関西電力の利益をも損なわせるおそれをはらんでいる」、「コンプライアンス上極めて重大な問題があった」と繰り返し指摘する。したがって、これらの不適切発注こそが、本件不祥事の核心である。

他方で、これらの不適切発注が行われている期間に、豊松氏をはじめとする原子力事業本部の上層部4名が、どのように昇進していったかと、森山氏らからどれだけの金品を受領したか（本調査報告書88頁）を整理すると、**図表4**のとおりである。

これらの資金の流れを客観的に見る限り、原子力事業本部の上層部の主観的意思がどうであるにせよ、関電から森山氏の関係取引先に巨額の工事代金が支払われ、その工事代金の一部が原子力事業本部の上層部に「還流」していることは明らかである。電力利用者が支払った電力料金が森山氏を経由して関電役職員に還流したはずだ、というマスメディアの指摘は正しかったことになる。

第三者委員会の但木委員長は、関電がモンスターといわれるような人物を作り出した

図表3

取引先	直接／間接	件数	金額
吉田開発	直接発注	124件	10億54百万円
	間接発注	103件	13億38百万円
柳田産業	直接発注	2,408件	584億01百万円
	間接発注	1,169件	55億08百万円
オーイング	直接発注	304件	215億18百万円
	間接発注	407件	5億42百万円
塩浜工業	直接発注	31件	6億30百万円
	間接発注	9件	31億71百万円
X1社	直接発注	170件	37億39百万円
	間接発注	422件	8億16百万円
合計		5,147件	967億17百万円

図表4

	役職	金品受領
豊松氏	2006年6月 執行役員、原子力事業本部副事業本部長 2009年6月 常務取締役、原子力事業本部長代理 2010年6月 常務取締役、原子力事業本部長 2011年6月 取締役副社長、原子力事業本部長 2018年9月 社内処分で報酬月額の2割を2か月返上 2019年6月 取締役退任、エグゼクティブフェロー就任、報酬月額490万円（内訳：基本報酬370万円＋金品受領の修正申告に係る追加納税分の補填30万円＋過去の経営不振時の役員報酬カット補填90万円）	合計約1億1,000万円相当 合計40回以上 1度に1,000万円もの現金を複数回受領
森中氏	2006年6月 高浜発電所長 2010年6月 執行役員、原子力事業本部副事業本部長 2013年6月 常務執行役員、原子力事業本部長代理 2018年9月 社内処分で嚴重注意 2019年6月 取締役副社長、原子力事業本部長	合計約4,000万円相当 2017年に現金500万円を2回受領
鈴木氏	2013年6月 執行役員、原子力事業本部副事業本部長 2018年9月 社内処分で嚴重注意 2019年6月 常務執行役員、原子力事業本部長代理	合計約1億2,000万円相当 合計70回以上 1,000万円や500万円の現金を複数回受領
大塚氏	2014年6月 高浜発電所長 2016年6月 執行役員、原子力事業本部副事業本部長 2018年9月 社内処分で嚴重注意 2019年6月 常務執行役員、水力事業本部長	合計500数十万円相当（※） 100万円の現金や商品券を受領

（※）本調査報告書別紙4-1-2-1から筆者集計

と指摘したが、これは原子力事業本部の上層部の仕業であった。30年以上も前に高浜町助役を退職して一介の民間人となった森山氏を、原子力事業本部の「外部装置」として取り込み、年1回の幹部人権研修その他の機会を捉えて繰り返し恐怖のイメージを刷り込んで役職員の恐怖心を煽り続け、この恐怖心を梃子として、コンプライアンス上極めて重大な問題があった巨額の不適切発注を繰り返して森山氏に長年にわたり利益供与を続け、結果として関電の経済的利益と社会的信用を大きく毀損したのは、原子力事業本部の上層部に他ならない。

にもかかわらず、この間に豊松氏をはじめとする原子力事業本部の上層部は昇進し続けている。森山氏がモンスターとして猛獣化すればするほど、「猛獣使い」の社内での地位は向上していったということだろうか。そして、その閉鎖性や特殊性に阻まれ、あるいは原発の再稼働や安定稼働という経営の最重要マターを握られ、関電の経営陣は、原子力事業本部の上層部に対して健全なガバナンスを効かせることができなかった。

こうして見てくると、原子力事業本部の上層部こそが、関電の社内に巣食って関電の企業価値を蝕んできた「原子力マフィア」であった、関電の役職員の本当の恐怖心は、森山氏ではなく、森山氏を手懐けていた「原子力マフィア」にこそ向けられていた、という仮説が成り立つ。

もしこの仮説が当たっているのであれば、再発防止策の核心は、原子力事業本部の閉鎖性と同質性の打破であり、多様性の導入である。人員の半分を入れ替えるぐらいの人心一新と、原子力事業の徹底的な透明性確保が必須となる。

### (3) 原発の安全性に対する疑念

郷原信郎弁護士は、本年3月30日に公表された日経BizGate「関電・第三者委報告書から読み解く『戦後最大の経済犯罪』の本質」という記事の中で、「本来、公共的な工事・業務の発注に関しては、発注者側が適切な品質チェックを行うことが必要だ。受注価格が合理的なもので、それ自体が超過利潤を生じさせるようなものだとすると、受注業者側が、工事等の『手抜き』によってコストを削減して利潤を増加させようとし、それによって工事・業務の品質が低下することがないようにすることは、発注者側の重要な責務である」、「森山氏の関連企業に、多額の金品が還流してくるほどの超過利潤が生じているのであるから、それが、『手抜き工事』によるもので、工事や業務に品質上の問題が発生している可能性がないとは言い切れない。しかも関電幹部は、恫喝・威迫されることをおそれ、受領した金品を返却することもできなかったというのである。関電側が森山氏の関連企業が行った工事・業務の品質を厳しくチェックし、問題を指摘したりすれば、森山氏の逆鱗に触れる可能性があり、この点に関しても『触らぬ神に祟りなし』という態度がとられていた可能性も否定できない。それによって、原発に関連する工事や業務に、品質上の問題が生じていた可能性はないと言い切れるのだろうか。この点は、原発の安全・安心に関わる極めて重大な問題である」と指摘する<sup>4)</sup>。

残念ながら、第三者委員会は、工事の品質や原発の安全性に関する調査を行っていない。もっとも、本調査報告書の中には、この点に疑念を投げかける記載も垣間見える。

127頁には、高浜発電所長が原子力事業本部長の豊松氏らに宛てた電子メールの中に、「1月21日の3号機本格運転に向けてやるべきことが多々ある中、それこそこんな対応は、発電所の保安活動を阻害するもの。その典型は、去年の\*\*\*\*当日。事故対に詰めてまさに奮闘中に、柳田への追加1億円工事の実績報告を要求され、その対応に肝心の保修関係者を使うありさま。発電所運営に支障」との記載がある。

137頁には、森山氏の要求に応じて大飯発電所の業務の委託先を関電パワーテックからオーイング（森山氏の関係取引先）に切り替えることのリスクとして、「〔従業員等〕が〇社に移籍しない場合、大飯の力量が低下し、保安検査の要求レベルを満足できない可能性がある」との記載がある。

第三者委員会はこの点の調査を行っていないが、郷原弁護士が指摘するとおり、工事の品質や原発の安全性に関する合理的な疑念は払拭されておらず、この点は積み残しになっているといわざるを得ない。

#### (4) 社内調査委員会の失敗

本件不祥事をコーポレート・ガバナンス上の深刻な問題として際立たせているのは、問題行為の認識後の経緯（上記フェーズ3）において、経営陣（社外監査役を含む）と社内調査委員会（社外コンプライアンス委員を含む）とが危機管理に失敗した点にある。

2018年2月20日には、吉田開発への税務調査の一環として金沢国税局が関電を調査しており、経営トップは問題の端緒を把握したと思われる。同年3月13日には、岩根社長が社内調査事務局を中心として社内調査を実施するよう指示している。ここまでは比較的オーソドックスな対応といえる。

しかし、同年6月22日に設置した「社内調査委員会」には、大きな問題があった。

本件では、調査対象者の中に、序列ナンバー3である代表取締役副社長の豊松氏が含まれていた。日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」②がいうところの「経営陣の信頼性に相当の疑義が生じている場合」に当たり、「第三者委員会の設置が有力な選択肢となる」場面であった。したがって、第三者委員会の設置がマストではないものの、何が最適な調査体制であるかについて、取締役会に正面から議題として上程し、社外取締役や社外監査役を交えて取締役会で徹底的に議論し、経営の最高意思決定機関として責任ある結論を導き出すべきであった。そこでは、同プリンシプル①がいうように「独立役員を含め適格な者が率先して自浄作用の発揮に努める」べきであった。

しかし、本件では、社外取締役には共同通信社に報道されるまで隠され、監査役会には社内調査委員会の調査が終わるまで隠されていた。そこから逆算すると、「社外取締役に監査役会にも隠したまま調査を終える ⇒ 取締役会には上程しない ⇒ 社内調査

で済ませる ⇒ 社外コンプライアンス委員を添え物にして社内調査に客観性・中立性の装いを持たせる」という思考パターンを踏んだものと思われる。

そして、社内調査委員会報告書によれば、「コンプライアンス委員会の社外委員（3弁護士）の指導・助言のもとで、コンプライアンス部門（法務部門）が、原子力事業本部および京都支社に対して事実関係の調査を行った」、「事実関係の調査は、会社が主体となっており、社外委員は、調査が客観的・公正に行われているかチェックし、調査の進め方および内容について助言・指導を行った。また、必要に応じ、補足的に社外委員自らが調査を行った」とされている（1頁）。まさに3弁護士は添え物にすぎなかった。

出された調査結果も、極めて杜撰なものであった。社内調査委員会報告書では、森山氏が関電の役職員を「叱責・罵倒・恫喝」し、役職員が「苦痛・恐怖・緊張」を感じていたことが強調され、出所の分からない社内での過去の伝聞情報（うつ病・辞表・左遷・娘がかわいくないのか・半身不随・遺書）まで詳細に引用しながら、関電の役職員が「被害者」であることが強調された（4頁）。

他方で、「森山氏から個別の工事に関する依頼や意向を受けて吉田開発に発注することを決定したことはなかった」（8頁）、「原子力事業本部の工事については、上記事実関係のとおり、直接発注案件・間接発注案件とも、吉田開発への工事発注プロセスにおいてコンプライアンス上問題となる点は認められなかった」（16頁）、「吉田開発に特命発注したことは不適切とは言えない」（17頁）などと結論づけて、後の第三者委員会の調査で全て覆される浅薄な認定を行い、本件を不適切発注の問題とはせず、単なる金品受領の問題として矮小化した。

この調査結果は、調査主体となったコンプライアンス部門（法務部門）が、調査対象である原子力事業本部の主張・弁解・誘導に安易に迎合してしまい、問題の本質を糊塗したものというしかなく、社外コンプライアンス委員の3弁護士もこうした調査結果に安易に乗ってしまったものというしかない。この社内調査の失敗が、その後の関電の危機管理の方向性を誤らせて企業価値毀損の傷口を拡げていったことを考えると、まさに痛恨であった。

ここから得られる教訓として、不祥事の端緒を掴んだ時点で行われる社内調査は、まだ問題の全体像が見えておらず、十分な調査体制もとられず、調査対象者も居丈高になることが少なくない。しかし、組織には必ず「矮小化バイアス」が働くことを考慮して、健全な「職業的懐疑心」を備える外部専門家を入れて、核心となる（絶対に間違えてはならない）事実認定は必ず外部専門家が主体的に関与して（ヒアリングへの参加は必須）、客観性の高い調査を行い、間違いのない認定を行うことが重要である。

こういう話をする、「それだけ大掛かりに調べて何も出なかったら、一体誰が責任を取るのか？」という反論が怖いという実務家は多い。「しっかり調べて何も出なかったら、みんなでビールで乾杯すればいいじゃないか」というのは、ある実務家から聞いた至言である。

## (5) 取締役会に対する隠ぺい

八木会長と岩根社長は、2018年9月14日頃に社内調査委員会報告書を受領し、森相談役に相談したうえで、取締役会に諮ることなく、この問題を公表しないことを早々に決めた。違法性までは認められなかったことと、存命中の森山氏から原子力事業運営を妨害されることを懸念したことが理由とされた。

9月25日には、取締役会に諮ることなく、井上副社長（執行役員人事担当）の起案に基づき、八木会長・豊松副社長を報酬月額2割を2か月返上、岩根社長を報酬月額2割を1か月返上、森中氏・鈴木氏・大塚氏の3名を嚴重注意、という不当に軽い社内処分を決め、幕引きを図った。

10月26日の定例取締役会に先立ち、八木会長と岩根社長は森相談役に相談したうえで、この問題を取締役会に報告せず、個々の取締役にも報告しないことを決めた。この問題を知る関係者が増えて情報漏洩のリスクが高まることを避けることが理由とされた。

こうした経営トップ（八木会長、岩根社長、豊松副社長、井上副社長、森相談役）による独断専行的な隠ぺい工作に対し、取締役会や監査役会は健全なガバナンス機能を発揮しなければならない状況にあった。

八嶋常任監査役は、10月1日にこの問題の報告を受け、田村・樋口常任監査役も含めてヒアリングを実施した。本来であれば、10月26日の定例取締役会において、執行側からこの問題を報告するよう監査役会から要請すべきであるし、執行側が報告しないのであれば、監査役会から報告して取締役会の議論の俎上に載せ、社外取締役の専門的知見も交えたうえで、この問題への対応として何が最も適切で関電の企業価値を守ることができるのかを真剣に議論し、取締役会として責任ある結論を導くべきであった。

ところが、本件では、常任監査役3名と社外監査役4名の全員がこの問題を認知しながら、誰一人としてこうした行動をとらなかった。本調査報告書176頁は、その理由として、(i) 社内調査委員会報告書がコンプライアンス上問題があるが違法ではないとの整理をしていたこと、(ii) 法曹資格を有する社外監査役である土肥氏（元検事総長）にも取締役会へ報告しなくてよい旨を確認したことを挙げている。これに対し、土肥氏は、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と述べており、また、監査役らは執行部から取締役会に当然報告されるものと思っていたとも述べている。しかし、監査役らは、10月26日の定例取締役会に出席し、この問題が報告されない状況を目の当たりにしているのであるから、このような弁解が通るはずもない。

結局、監査役会は、11月26日に「監査レポート」をまとめ、①本件の全社的水平展開、②再発防止策の強力な推進、③企業統治に関する基本的認識の徹底の3点の対応を執行部に要請したとされるが、最も必要だった取締役会への報告を行わず、お茶を濁したようにしか見えない。監査役全員が、執行側による取締役会への隠ぺいに加担したと見ら

れても仕方がない。

本件に係る一連の報道を受けて日本監査役協会は、2019年10月25日に、「企業統治の一翼を担う監査役としては、取締役会への報告を含め、その職責の遂行に当たっては、責務を違法性のみには狭く捉えるのではなく、企業統治の向上に資すると判断すれば積極的に行動することが求められていると言えます」、「このような不祥事が発覚した場合、通常組成される調査委員会の構成につき独立性が担保されているかの検証を行うとともに、事実解明やガバナンスが機能していたかの検証並びに再発防止のための体制づくり等についても監査役は大きな責務を負っており、執行に対しても毅然とした姿勢で対応する覚悟が求められます」との会長声明を出した。

全ての監査役らは、この会長声明を重く受け止める必要がある。コーポレートガバナンス・コードの時代を迎えた監査役が、「違法性監査のドグマ」に逃げ込んで、違法性がないことを理由に企業価値が毀損されていくのを放置することは、重大な任務懈怠になることを肝に銘じるべきである。

#### (6) 原子力事業本部の上層部に対する背信的な処遇

八木会長と岩根社長は、2018年9月25日に、豊松副社長につき報酬月額額の2割を2か月返上、森中氏・鈴木氏・大塚氏の3名を嚴重注意という不当に軽い社内処分を決めて幕引きを図った。2019年6月21日の定時株主総会では、取締役を退任した豊松副社長をエグゼクティブフェローに就け、報酬月額490万円（内訳：基本報酬370万円＋金品受領の修正申告に係る追加納税分の補填30万円＋過去の経営不振時の役員報酬カット補填90万円）を支払い、森中氏を新任の取締役副社長・原子力事業本部長に、鈴木氏を常務執行役員・原子力事業本部長代理に、大塚氏を常務執行役員にそれぞれ昇進させた。

原子力事業本部の上層部こそが、関電の社内に巢食って関電の企業価値を蝕んできたという筆者の見方からすれば、こうした処遇は極めて背信的である。

豊松氏のエグゼクティブフェローとしての報酬は、会社法の報酬規制が及ばないので、経営トップの一存で決めることができる。金品受領の修正申告に係る追加納税分の補填は、森中氏、鈴木氏、大塚氏にも役員退任時から支払う約束となっていた。金品受領を処分の対象としておきながら、後に金品受領の修正申告に係る追加納税分を会社が補填することは、自己矛盾である。

また、取締役を退任した豊松氏に過去の経営不振時の役員報酬カット分を補填することは、2015年に森氏（当時会長）と八木氏（当時社長）の2人で話し合っただけのものである。原発依存率が高かった関電は、東日本大震災後の全ての原発運転停止のあおりを受けて経営不振に陥り、2012年3月期から毎年千億円単位の経常赤字を計上し、2013年3月期には無配に転落し、2013年と2015年の2回にわたり電気料金を値上げした。

このように、株主や電力利用者という重要なステークホルダーに経済的負担をかけて

おきながら、会社法の報酬規制が及ばなくなったら秘密裏に経営不振時の役員報酬カット分を補填することは、株主や電力利用者に対する重大な背信行為である。

2020年3月30日に関電が、豊松氏、森中氏、鈴木氏、大塚氏を引責辞任としたのは当然である。金品受領の修正申告に係る追加納税分の補填と、過去の経営不振時の役員報酬カット分の補填について、支払済みの報酬全額の自主返還を要請するとしたのも当然であるが、自主返還では手緩いという声もあろう。

それにしても、国税調査が入ったことを契機に、これをむしろ好機と捉え、なぜ忌まわしい過去からの呪縛と決別して新たな未来に踏み出そうとしなかったのか、なぜ共同通信社に報道されるまで隠し通すことを選んだのか、なぜステークホルダーに対する背信行為を積み重ねたのか、それほど原子力事業本部の上層部への恐怖心が強かったのか、闇は深まるばかりである。

#### (7) 労働者に対するカスタマーハラスメントという視点

2020年1月15日に厚生労働省が告示し、同年6月1日に施行される「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（いわゆるパワーハラ防止指針）の中には、「7 事業主が他の事業主の雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為に関し行うことが望ましい取組の内容」として、いわゆる「カスタマーハラスメント」に関する指針が盛り込まれた。

ここでは、「事業主は、取引先等の他の事業主が雇用する労働者又は他の事業主（その者が法人である場合にあっては、その役員）からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為（暴行、脅迫、ひどい暴言、著しく不当な要求等）により、その雇用する労働者が就業環境を害されることのないよう、雇用管理上の配慮」として、労働者からの相談に対し、その内容や状況に応じ適切かつ柔軟に対応するために必要な体制の整備や、相談者から事実関係を確認し、他の事業主が雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為が認められた場合には、速やかに被害者に対する配慮のための取組を行うことが望ましいとしている。

上記(4)でも触れたとおり、社内調査委員会報告書では、森山氏が関電の役職員を「叱責・罵倒・恫喝」し、役職員が「苦痛・恐怖・緊張」を感じていたことが強調され、出所分からない社内での過去の伝聞情報（うつ病・辞表・左遷・娘がかわいくないのか・半身不随・遺書）まで詳細に引用しながら、関電の役職員が「被害者」であることが強調されている（4頁）。

ここに描写されている状況は、まさに、関電の労働者が森山氏からカスタマーハラスメントの深刻な被害を受け続けてきたこと、これに対して関電は労働者に対する雇用管理上の必要な配慮を講じてこなかったこと、つまり安全配慮義務を果たしてこなかったことを示している。

したがって、労働者に対するカスタマーハラスメントという視点から見ても、関電が自らを「被害者」と位置づけることはまったく筋違いである。

## (8) おわりに

本件は、いまだに進行中の事例である。

原発立地の地元有力者との癒着の構造というものは、果たして高浜発電所だけなのか、他の原発ではどうなのか、関電以外の電力会社にも同じような問題はあのではないかと、という疑問は尽きない。

関電の原子力事業本部が森山氏に対して長年にわたり不適切発注を繰り返したことは、原発立地の地元住民の原発安全稼働に対する信頼性や安全性を脅かし、地元業者間の健全な競争を阻害し、電力利用者に経済的負担をかけ、企業価値を毀損して株主に背いたという点で、多くのステークホルダーに対する重大な背信行為であることを重ねて強調しておきたい。

行政処分としては、経産省から業務改善命令が出された。

刑事責任としては、特別背任罪、背任罪、贈収賄罪（会社法）、所得税法違反の疑いで告発状が大阪地検に提出されており、いずれ何らかの処分が下される。

民事責任としては、2020年3月30日に「取締役責任調査委員会」が設置されており、近く調査報告書が公表されるはずである。関電の開示には、「当社の役員等が社外の関係者から金品等を受け取っていた問題等に関して」とあるのみだが、金品受領のみならず、森山氏に対する不適切発注のほか、問題を知った取締役（及び監査役）の危機対応の是非についても、ダスキンの肉まん事件大阪高判（平成18年6月9日）のような判断枠組みで判断を下すことを期待したい。そして、取締役責任調査委員会が有責としても無責としても、役員に対する責任追及訴訟が提起され、いずれは司法判断が下ることになるものと思われる。

もう一つ、この問題の公表前後で関電の株価が約13%下落したことに照らせば、この問題はインサイダー取引規制の重要事実（バスケット条項）に該当する可能性がある（旭化成建材の杭工事データ改ざん問題、東洋ゴム工業の免震ゴム偽装問題も、重要事実にあたるとされ、行為者に課徴金納付命令が出された）。2018年夏頃から2019年9月の報道までの間に、この問題を知りながら関電株を売買した者は、インサイダー取引規制違反に問われる可能性がある。

今後の動向を引き続き注視していきたい。

【注】

- 1) <http://www.rating-tpcr.net/wp-content/uploads/c4c56e5a3b00d5ff48fb710f4f7b9cd210.pdf>
- 2) <http://kandenakan.html.xdomain.jp/index.html>
- 3) <http://www.rating-tpcr.net/result/>
- 4) [https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO5709524023032020000000/?n\\_cid=TPRN0002&page=2](https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO5709524023032020000000/?n_cid=TPRN0002&page=2)

略歴

竹内 朗 (たけうち あきら)

1990年早稲田大学法学部卒業、96年弁護士登録、2001年日興コーディアル証券株式会社（現SMBC日興証券株式会社）法務部勤務、06年国広総合法律事務所パートナー、10年プロアクト法律事務所開設。専門は、企業のリスクマネジメント、不祥事対応・事件事故発生時の危機対応、平時のリスク管理体制（内部統制システム、コンプライアンス体制）整備、会社法／コーポレート・ガバナンス、金融商品取引法、反社会的勢力排除、独禁法など。複数の上場会社の社外役員を務める。ACFE JAPAN（日本公認不正検査士協会）理事。月刊監査役掲載の「企業不祥事の事例分析」シリーズとして、「東芝不正会計問題」（656号、2016年7月号）、「東洋ゴム工業免震ゴム偽装問題」（659号、2016年10月号）、「三菱自動車工業燃費不正問題」（662号、2017年1月号）、「DeNAキュレーション事業問題」（670号、2017年7月号）、「富士ゼロックス不正会計問題」（673号、2017年10月号）、「みずほ銀行反社会的勢力向け融資問題」（676号、2018年1月号）、「日産自動車無資格完成検査問題」（681号、2018年4月号）、「神戸製鋼所検査データ改ざん問題」（684号、2018年7月号）がある。