

1. 事業の概要と発生以降これまでの当社の取り組みについて（総括）

1. 当社発電設備における不適切事案

(1) 土用ダム問題をはじめとする3事案の概要と当社の対応について

- 当社においては、2006年10月31日、俣野川発電所土用ダムの測定値改ざん問題が発覚し、その後、11月15日に下関発電所冷却用海水の取水温度測定値変更問題、11月16日に西郷発電所における大気汚染防止法の規制値超過問題が明らかになりました。

■俣野川発電所土用ダムの測定値改ざん問題

毎年、国に報告している俣野川発電所土用ダム(岡山県真庭郡新庄村)の変形測定値データについて、委託先のグループ会社(中電技術コンサルタント(株))が、1991年から1997年までの間、改ざんを行っていましたが、当社は、改ざんの事実に気付かず、委託先から報告されたデータをそのまま国に報告していました。(改ざん幅は、7年間の通算で最大30ミリ程度と推定されます。)

1998年に、委託先の内部調査で改ざんの事実が判明し、その事実は、同ダムを管轄していた鳥取支店を通じて本社土木部や経営層まで報告されましたが、ダムの安全性に影響を及ぼすものではなかったこと等を理由として、国への修正報告を行わず、公表も行っていませんでした。

《問題発覚時の対応》

平成18年10月31日、当社は「土用ダム問題緊急対策本部」を設置し、森川弁護士および専門家である岡山大学大学院の西垣教授の協力を得ながら資料調査や聞き取り調査(延べ約120人)を行い、経済産業省原子力安全・保安院(以下、原子力・安全保安院)および国土交通省中国地方整備局(以下、中国地方整備局)への報告を行った。また、報告結果の客観性を高めるため、第三者機関(田中綜合法律事務所(東京都港区))による検証を自主的に実施した。

《データ改ざんの報告等を行わなかった原因》

- 安全性に何らの影響を及ぼす程度のものでなかったことを理由として、既に報告済みの本件データについて、これが改ざんされたものであることを報告・公表することは重要ではないとする考え方があった。
- 社会の信頼を揺るがせ、関係官署までを巻き込みかねないような重大な問題を生じさせたくないとの共通した思いがあった。

《土用ダムの安全性確認》

- ダム完成時から現在までの測定データをあらためて整理・チェックした結果、安全性に異常を示すようなものはない。(安全性に関しては、岡山大学大学院の西垣教授に評価をいただいた。)

■下関発電所冷却用海水の取水温度測定値変更問題

下関発電所(山口県下関市)において、冷却用海水の取放水温度差の測定値が、山口県および下関市と締結している公害防止協定で定められた協定値内となるよう、設定を変更し、取水温度測定値を改ざん(最大2°C)していました。

1980年、省エネルギーのために同発電所の冷却用循環ポンプを改造した影響で冷却水量が低下して放水温度が上昇し、取放水温度差が協定値を超過するようになったため、このような設定変更を行っていたことが、調査により判明しました。

《問題発覚時の対応》

平成18年11月15日、測定値に補正が行われていたことを発表。翌日、「下関発電所取水温度問題緊急対策本部」を設置し事実関係の調査を実施。透明性・客観性をより強化するため、高岡弁護士、高橋弁護士、小野弁護士、兒玉弁護士の4名の弁護士および日本大学大学院の和田教授、(財)海洋生物環境研修所の城戸先生、中村先生の3名の専門家により構成した調査プロジェクトチームが主導する体制の下で事実関係の調査を進めるとともに、環境への影響を評価し、山口県および下関市へ最終報告を提出。

調査開始当初から第三者によるプロジェクトチームにより客観的な調査を行ったため、報告結果に対する第三者機関による検証は行っていない。

《設定変更の原因》

- 取水温度設定の変更の動機については、出力を維持することが至上命題とされており、本社に対して出力抑制の提案をし難い状況であったことが考えられる。
- また、平成15年に下関発電所内で課長が問題提起し、発電所長から実態把握の指示があったが、調査対象が建設当時までさかのぼるものであったため調査が難航し、課長が異動後に調査が中断。発電所長も、この件に関して問題意識は持ちながら重大性の認識が低く、積極的解決の行動を起こすことはなかった。

《海洋生物等への影響確認》

- 協定値超過による海洋生物等への影響はほとんどなかったものと考えられる。
(海洋生物等への影響に関しては、日本大学大学院の和田教授、(財)海洋生物環境研修所の城戸先生、中村先生に評価をいただいた。)

■西郷発電所における大気汚染防止法の規制値超過問題

西郷発電所(島根県隠岐郡隠岐の島町)において、排出ばい煙のNOx濃度が大気汚染防止法における排出基準値および電気事業法の届出値を超過した際に、監督官庁への連絡を怠っていました。調査の結果、2003年4月～2006年12月7日の間、計7件の超過があり、連絡を怠っていたことが判明しました。(なお、NOx濃度は、超過を確認した時点で、早急に是正していました。)

同発電所では、NOx濃度が届出値を超過しないことを前提に、燃料効率向上のための燃料噴射タイミングの調整を行っていましたが、冬季は、湿度が低く燃焼温度が高くなるため、NOx濃度が高くなり、基準超過につながったものと推定しています。

《問題発覚時の対応》

この事案については報告義務に該当しないが、H18年11月14日に原子力安全・保安院中国四国産業保安監督部へ発生事実を報告。11月16日に原子力安全・保安院中国四国産業保安監督部および島根県隠岐保健所から事実関係の報告指示があり、緊急対策チームを設置し、関係資料の整理・分析および関係者からの聞き取り調査、他の火力発電所についても調査を開始。

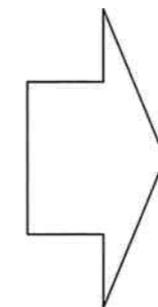
聞き取り調査は、坂本弁護士の立ち会いのもとで実施した。その結果、平成15年4月～18年12月7日のNOx濃度について、大気汚染防止法における排出基準値および電気事業法の届出値を超過していた事実は、4・5・6号機で計7件判明した。

《基準値超過等の原因》

- 燃料効率向上のために燃料噴射タイミングの調整をしたが、そのタイミングとNOx濃度の関係を十分把握しないままに調整を行った。
- 届出値を超過した場合の処置手順が定まっておらず、また、速やかに関係官庁へ連絡することが定着していなかった。

(2) 発電設備に係る点検について

- こうした状況を受け、経済産業省原子力安全・保安除および国土交通省河川局から、水力発電設備の点検等に関する報告の指示(11/21)、経済産業省原子力安全・保安院から、全ての発電設備に関する報告の指示(11/30)等があり、当社は、データの改ざん、法令上の手続き不備などの有無に関する点検・報告を行いました。
- 当社では、点検の透明性・客観性を高めるため、全社横断的に点検を行う「電力設備点検検討本部」と、点検内容や方法等を評価する「電力設備点検評価本部」を設置するとともに、社外弁護士も加えて点検を実施しました。また、記録や計器等の点検にとどまらず、当社の技術系社員および元社員約3,900名やグループ企業18社の社員を含む幅広い関係者を対象に聞き取り調査を行うなど、調査範囲や時期を特定せず、不適切な事案の洗い出しに向けて最大限の点検を行いました。

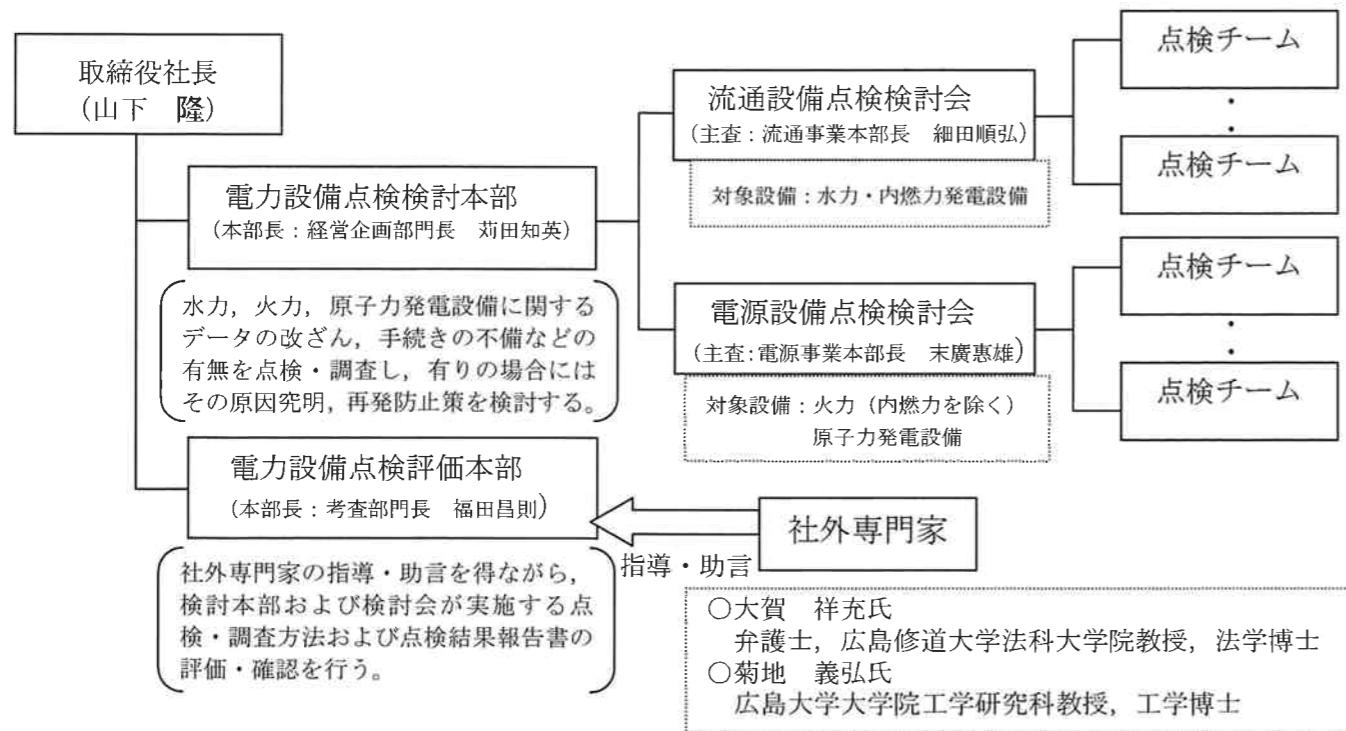


- 調査の結果、水力発電17事案、火力発電35事案、原子力発電29事案、合計で81事案の不適切事案が判明しました。
(2007年4月10日に追加報告した事案を含む)

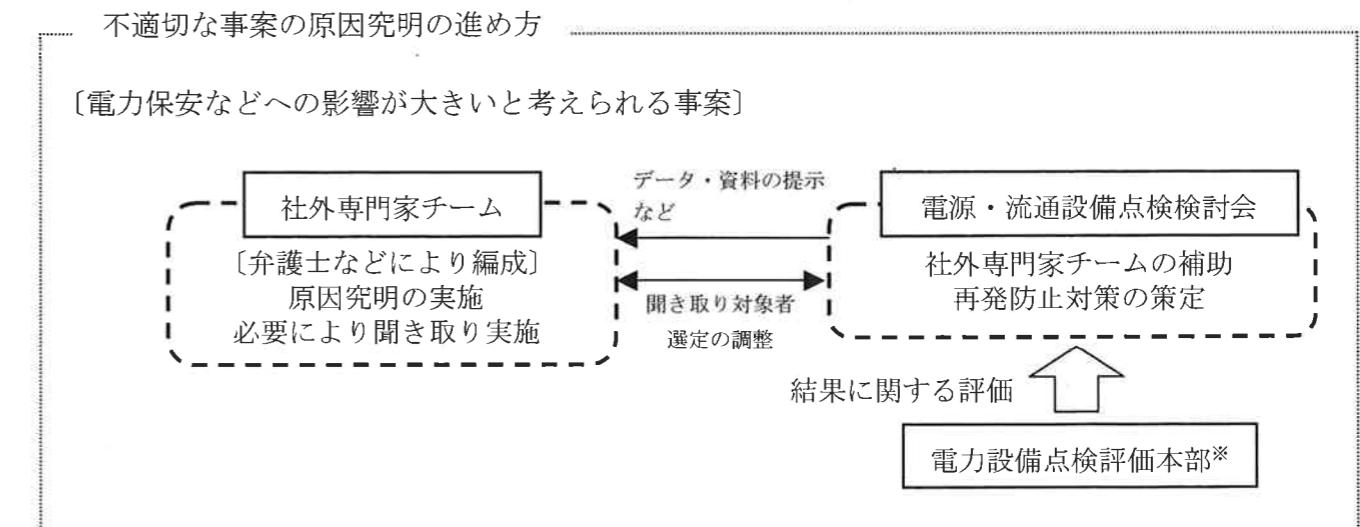
■点検体制

社長を責任者とする社内の体制を新たに構築し、電力設備点検検討本部およびその下部機関として、電源事業本部、流通事業本部を主体とする関係箇所で組織する「電源設備点検検討会」、「流通設備点検検討会」を設置し、横断的かつ網羅的に点検を実施するとともに、報告書の取りまとめを行った。

また、電力設備点検評価本部を設置し、社外専門家の指導・助言を得ながら、点検方法や点検結果の客観性・透明性を確保するため、事業所での点検内容の確認および点検結果の評価を行った。



体制図



2.不適切事案から判明した取り組み課題



3.再発防止対策の概要

当社は、原子力をはじめとする電力設備の安全確保の徹底、電気の安定供給、低廉な電気料金の実現等、社会的な要請に応えていくために、「あらゆる業務運営において、コンプライアンスを最優先に進める」ことを経営の基本とし、経営層および社員一人ひとりの意識、当社の企業風土、社内の仕組みやルールに「コンプライアンス最優先」の考え方が組み込まれるよう再発防止対策を策定いたしました。

今後、当社は、これらの再発防止対策を確実に実施し、地域の皆さま、お客さま等からの信頼回復に努めてまいります。

不正をしない意識・正す姿勢

全社員にコンプライアンス最優先の意識を徹底するとともに、安全文化の再構築を図るために、「不正をしない意識・正す姿勢」の取り組みを充実する。

○コンプライアンス最優先の徹底

- ・コンプライアンスを最優先する経営の推進を宣言・誓約（2007年6月実施）
- ・企業倫理委員会の客觀性・透明性を高めるため、社外委員を増員および議事概要を公開（2007年6月一部実施）
- ・今回の不適切な事案から得た教訓を風化させないため、コンプライアンス強調月間を設定
- ・コンプライアンス意識が習慣として根付く仕組みを整備

○コンプライアンス教育の充実

- ・コンプライアンス最優先を徹底するため、経営層、コンプライアンス推進役および全社員に対し、e-ラーニングの活用等によりコンプライアンス教育を充実（2007年6月一部実施）

不正をさせない業務運営

社員の安全ならび法令等への理解を高めるとともに、品質保証・業務運営体制を充実させることなどにより「不正をさせない業務運営」を徹底させる。

○経営機構改革

- ・経営の透明性・客觀性の確保、経営の効率性向上、内部統制機能の強化の3点を視点に経営機構を改革（2007年6月一部実施）

○コンプライアンス最優先の視点を踏まえたルールの明確化・マニュアル類の見直し

- ・業務運営方針等の中で「あらゆる業務運営において、コンプライアンスを最優先に進める」ことを徹底し、コンプライアンス最優先の業務運営を実施（2007年6月一部実施）
- ・法令・協定等に関して、不備のあるマニュアル類の見直しや、実態にそぐわないルールの見直し等により、マニュアル類が有効に機能するよう継続的に改善

○内部チェック体制の充実

- ・各技術部門の品質管理統括箇所において、品質保証を充実
- ・内部監査の実効性をより一層高めるため、内部監査部門の体制・機能を強化
- ・本社における法務部門の体制・リーガルチェック機能の強化を図り、法令解釈等の支援を充実

○法令・協定遵守を徹底するための業務教育の強化

- ・検査業務等に関する法令・協定の重要性、安全の再徹底、実務知識の向上等に関する業務教育の実施により、業務運営におけるコンプライアンス最優先を徹底

○委託業務の適正性確保

- ・委託先固定化の見直し、法令違反時の発注停止処分や損害賠償請求の厳格実施等の取り組みにより、委託先との規律ある健全な取引関係を構築
- ・検査データの速やかな提出と報告値との照合等、委託における検査業務の適正性を確保するためのルールを設定

不正を隠さない仕組み・企業風土づくり

業務運営において不適切な事案が発生した場合、即座に、関係社員が適正化や情報公開に向けた対応を実施できる「不正を隠さない企業風土づくり」とそれをサポートする「仕組み」の整備・充実を図る。

○不正・不具合を顕在化させ、改善する仕組みづくり

- ・社内に加え社外にも相談窓口を設置する等、内部通報制度を充実。併せて調査機能も充実
- ・隠すより言い出すことにインセンティブが働く仕組みづくり
- ・不具合等が発生した場合の情報公開や改善方法等を明確化
- ・適正な業務運営を徹底するため、各職場で業務点検の機会を設定

○悩みを言い出せる企業風土・職場風土づくり

- ・現業機関が抱える悩みを気軽に相談できるよう、本社による現業機関へのサポートを強化
- ・社員が職場で抱える悩みを躊躇なく相談できるよう、職場でのコミュニケーションを充実

○部門相互の人事交流の推進

- ・各部門が自部門の価値観にとらわれず、幅広い視野を持った業務運営を行うため、部門の枠を超えた人事交流を推進

1. 推進体制

当社においては、不適切事案の再発防止ならびに企業再生に向けた取り組みを強力かつ着実に推進していくため、社長直属の専任組織である「企業再生プロジェクト」を設置するとともに、社外有識者からなる「中国電力アドバイザリーボード」を設置し、その意見を反映しながら、全社的な改革に取り組んでいます。

【企業再生プロジェクト】

社長直属の専任組織として2007年2月1日に設置しました。「経営機構改革」と「業務運営・組織改革」を2つの柱として、企業経営のあり方、社員の意識や企業風土など、全社的・抜本的な改革プランを策定・実施しています。

改革プランの策定にあたっては、一連の問題の原因分析結果を踏まえるとともに、職場実態や社員意識などの現状把握を十分に行うことにより、より実効性の高い取り組みとなるよう検討を進めています。

また、改革プランへの社員の参画意識を高め、全社一丸となって取り組みを展開していくため、アドバイザリーボードの審議概要やプロジェクトの実施状況などを社内インターネットなどで公開するとともに、直接社員の声を聞く方法も採り入れています。

【中国電力アドバイザリーボード】

当社が実施する改革プランを地域の皆さま、お客さま等から幅広く受け容れられるものとするため、第三者の客観的・専門的な視点を改革に幅広く反映させていくことを目的として、社外の有識者4名を委員とした「中国電力アドバイザリーボード」を2007年2月1日に設置しています。

（社外委員）(50音順。敬称略)

郷原 信郎（委員長）	桐蔭横浜大学法科大学院教授・コンプライアンス研究センター長
高岡 優	弁護士
田村 達也	株式会社グローバル経営研究所 代表取締役
土肥 一忠	株式会社時事通信社・時事総合研究所 客員研究員

〈具体的な役割〉

〔2007年2月～2008年1月〕

「企業再生プロジェクト」が検討する内容（課題の洗い出し、改革テーマの絞り込み・改革プランの策定）に関する客観的・専門的知見から、その妥当性を議論のうえ、意見を取りまとめ、同プロジェクトへの意見具申・提言を行います。

〔2008年2月以降（1年程度を予定）〕

成案となった改革の実施状況について意見具申・提言を行っていきます。

●改革プランの検討・実施スケジュール（概要図）



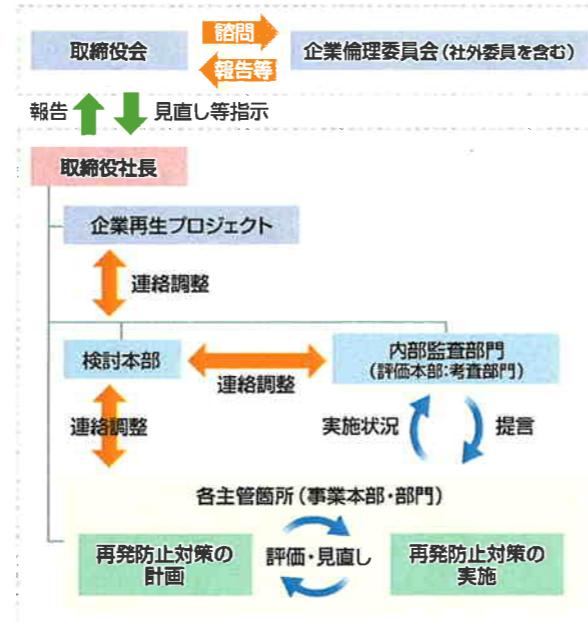
2. チェック体制

取り組みの客観性・透明性を確保するため、内部監査部門（電力設備点検評価本部：考查部門）が、定期的に取り組みの内容および実行状況の確認・評価を行い、必要に応じ、是正の提言を行います。

また、取締役会の諮問を受け、企業倫理委員会において、取り組み内容・状況を議論し、必要に応じ、取締役会に見直しの提案、意見具申を行い、取締役会の指示に基づき、各主管箇所は見直しを実施します。

再発防止対策の実施状況および評価結果は、企業倫理委員会での議事概要もあわせて、定期的に社内外に公表します。

●実施状況の評価・見直し体制



1. 経営機構改革

〈2007年6月28日（株主総会日）実施分〉

■監督と執行の明確化（会長と社長の役割分担）

会長は、取締役会議長として経営の監視・監督を重点的に担い、社長は業務執行の最高責任者として業務執行全般を担い、経営方針の実現と経営目標の達成に責任を担うことで、両者の役割分担を明確にしました。

■取締役会の機能強化

経営の意思決定・監督機能を強化し、経営の透明性・客観性の向上および取締役の経営責任の明確化を図るために、取締役員数の削減や取締役任期の短縮など、役員体制を見直しました。

○取締役員数の削減

定款における取締役の定員を現在の25名以内から、15名以内に削減。

○取締役任期の短縮

取締役の任期を現行の2年から、1年に短縮。

■業務執行機能の強化

業務執行の最高責任者である社長を中心とし、業務執行機能および補佐機能を強化することで、経営の効率性を高めます。

○全社横断的な業務を執行する副社長の配置

全社横断的な業務（具体的には、「コンプライアンス推進・危機管理」「経営監査・人材育成」）を担当し、その責任を負う副社長を2名配置。

○執行役員制の導入

執行役員の任期は1年とし、従来は取締役が担っていた事業本部の副本部長、部門長をはじめ、支社長、病院長および事業本部・部門の部長等の重要な職位を委嘱。

〈2008年度に向けての検討課題〉

第三者の視点の効果的活用、本社部門組織の再編成、内部統制機能のさらなる強化について、検討していきます。

2. コンプライアンス推進体制の強化

■コンプライアンス推進・危機管理担当副社長の設置

コンプライアンス推進およびリスク管理・危機管理を全社横断的に担当する副社長を新たに設置し、事象発生時に迅速かつ的確に対応できるよう危機管理の仕組みを構築し、責任の明確化を図りました。

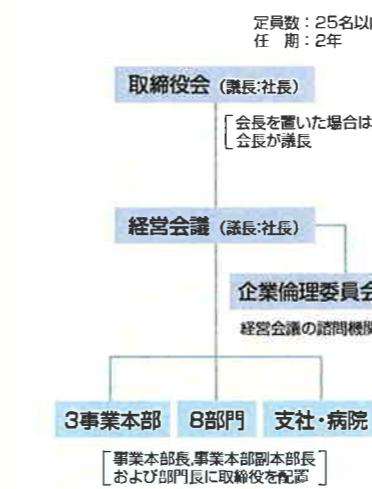
■企業倫理委員会の機能強化

コンプライアンス経営の監督は取締役会が担うべき機能であることから、企業倫理委員会を、従来の経営会議の諮問機関から取締役会の諮問機関に見直しました。

また、議論の内容について透明性・客観性を高めるため、社外委員を2名増員して3名にするなど、広くお客さまや地域社会からの社会的要請を受信する委員会として、その機能を見直すとともに、議論の概要についてはホームページで公開します。

●経営機構の概要図

■従来の経営機構



■改革後の経営機構（2007年6月）

