



## 公共経営における社会的責任のあり方 —東京電力のCSR課題と解決策—



一橋大学 国際・公共政策大学院  
公共経済コース

胡 騰  
蓮實 聡  
木村 俊介

## Agenda

当発表のAgendaは以下の通り

➤ 課題設定

1. 前提となる課題
2. 経営上の課題
3. 組織体の課題
4. CSRの定義
5. CSRの指標

➤ 調査

1. Googleヒット件数調査
2. Googleヒット件数調査(比率)
3. Googleヒット件数調査結果の示唆
4. 東京電力・政府機関・消費者の関係(現)
5. リスク・コミュニケーションの必要性
6. リスク認知の課題と重要性
7. 【事例1】食品安全委員会
8. リスク・コミュニケーション(食品)の概略図
9. フランスの地域情報委員会の概略
10. CLI比較表

➤ 検証

1. 東京電力・政府機関・消費者の関係(現)
2. 東京電力・政府機関・消費者の関係(改)
3. ゲーム論による簡単なモデル
4. CLIによる効果

➤ 今後の課題

➤ 参考資料



## 課題設定

---

## 課題設定(1/5) 前提となる課題

当発表では、東京電力株式会社のCSR課題と解決策を検討する

### ① 鉄道や電力、水道などの事業体の経営におけるCSR課題を挙げてください。

当該発表の対象事業体は、「東京電力株式会社」(以下、東京電力)とした。  
2011/3/11に起きた東日本大震災を機に、相次いで取り沙汰される東京電力の社会的責任の在り方について検証することは、今後の事業体運営を考える上での役割は大きいものとする。

### ② 上記で上げた課題に対し、事業体がどのように取り組むべきかを国内・海外の事例を参照として論じてください。

公共事業体の社会的責任の事例として、日本国内の食品安全行政を、  
原子力発電所における社会的責任の事例として、フランスの原子力安全規制体制を検証し、  
東京電力が今後どのようにCSR課題に取り組むべきかを示唆する。



## 東京電力の経営上の課題とは？

---

## 課題設定(2/5) 経営上の課題

東京電力の経営上の問題点を「6 levers of change」を用いて分析する

| Organizational Issues                                                                                           | Operational Issues                                                                                     | Strategic Issues                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Structure</p>               | <p>Process</p>       | <p>Clients &amp; Markets</p>      |
| <p>People &amp; Culture</p>  | <p>Technology</p>  | <p>Products &amp; Services</p>  |

(出所: BVBA Limatri Consulting HP [http://www.limatri.be/6\\_levers\\_of\\_change.html](http://www.limatri.be/6_levers_of_change.html))

## 課題設定(2/5) 経営上の課題

組織体としての問題点(Organizational Issues)に着目する

| Organizational<br>Issues                                                                                        | Operational<br>Issues                                                                                  | Strategic<br>Issues                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Structure</p>               | <p>Process</p>       | <p>Clients &amp; Markets</p>      |
| <p>People &amp; Culture</p>  | <p>Technology</p>  | <p>Products &amp; Services</p>  |

(出所: BVBA Limatri Consulting HP [http://www.limatri.be/6\\_levers\\_of\\_change.html](http://www.limatri.be/6_levers_of_change.html))



## 優れた組織体とは何か？

---

## 課題設定(3/5) 組織体の課題

組織体としての問題解決には、CSR(企業の社会的責任)が鍵となる

➤ 「優れた組織」とは何か？

正当かつ効率的に事業を行っている組織。

⇒Corporate governance(企業統治)が一つの答えを示唆している。

| Corporate governance(企業統治) |                                                                         |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 目的                         | 問題                                                                      |
| 企業の不祥事を防ぐ<br>(正当性)         | 企業は社会倫理に照らして正当な行動をしているか、もし正当でないとすれば、誰がどのように企業を統治すべきか。<br>※CSR(企業の社会的責任) |
| 企業の競争力強化<br>(効率性)          | 企業は実際に効率的に行動しているか、もし効率的でないとすれば、誰がどのように企業を統治すべきか。<br>※取引コストの経済理論         |

相互に影響している



(出所: 菊澤(2004)「比較コーポレート・ガバナンス論」)



## CSR課題とは何か？

---

## 課題設定(4/5) CSRの定義

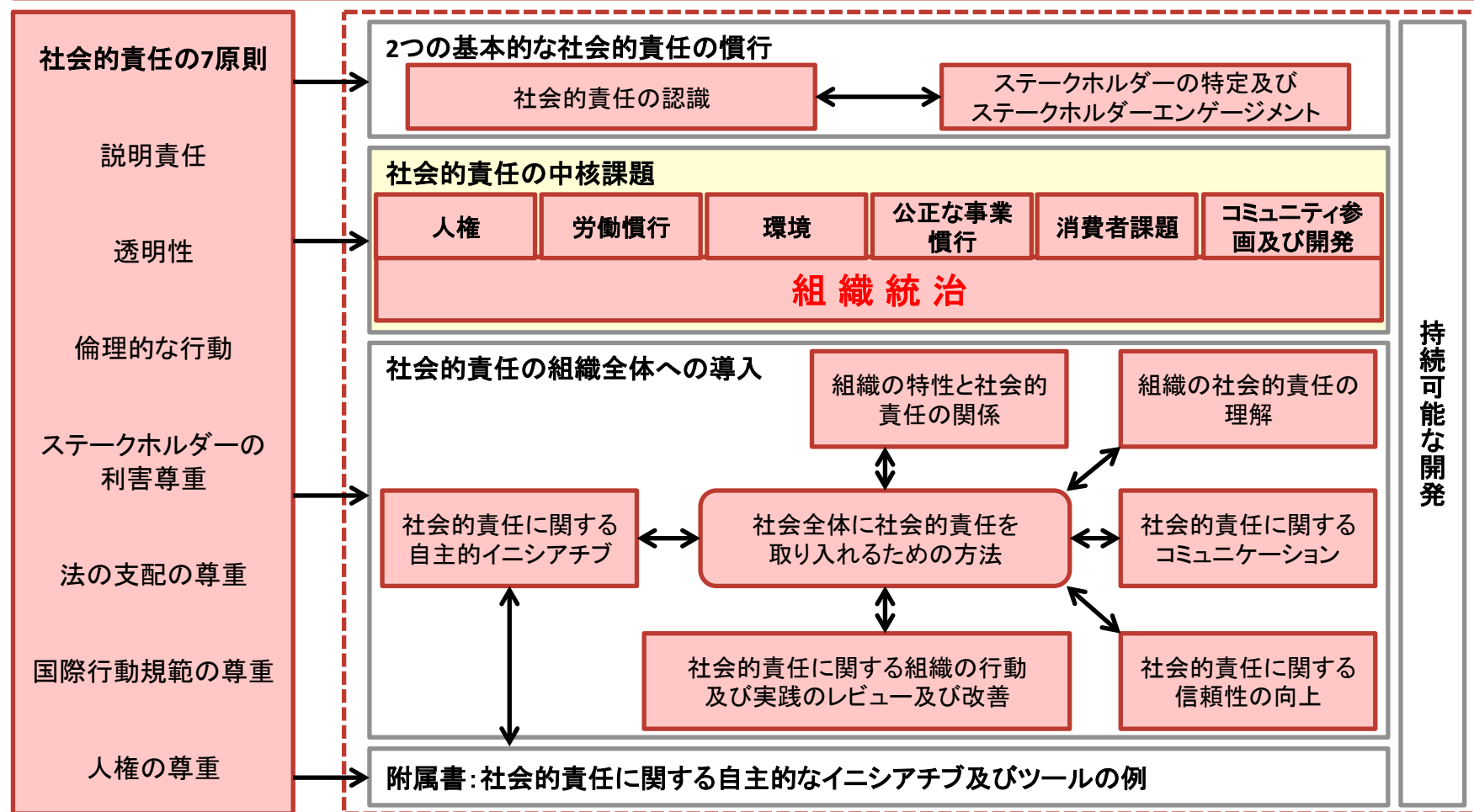
CSR課題は、CSRの定義より「社会全体の利益」を考える取り組みへの課題と言える

- 横塚様に作成いただいた資料では、CSRの定義を2つ掲載されていた。
  - 「CSRとは、責任ある行動が持続可能なビジネスの成功につながるという認識を持ち、社会や環境に関する問題意識をその事業活動や“ステークホルダー”との関係のなかに、自主的に取り入れていくための概念である」  
(出所：経済産業省資料)
  - 「企業活動において経済、環境、社会の側面を総合的に捉え、競争力の源泉とし、企業価値の向上につなげること」  
(出所：社団法人日本経済団地連合会HP, <http://www.keidanren.or.jp/indexj.html>)
- 上記より、CSRは一企業の広報活動等を目的とした取り組みに留まらず、企業とステークホルダーとを取り巻く、社会全体を主体とした取り組みと言える。
- マイケル・E・ポーター(2006)によれば、「企業の成功」と「公共の福祉」はゼロサムではなく、CSRは社会を大きく進歩させる源になる可能性が高い(Shared Value)と述べている。
- CSRが社会にどの程度影響しているかを測定し、公表することは、企業活動の在り方を考える上で有用なものと考えられている。(ランキング・ゲームの理論)
- CSRの課題を特定する指標として、注目を集めているのがISO26000である。

(※他の指標については参考資料に明記。)

## 課題設定(5/5) CSRの指標

### 日本規格協会におけるISO26000(社会的責任の国際規格)の説明概略図



(出所: 日本規格協会HP <http://iso26000.jsa.or.jp/contents/index.asp>)



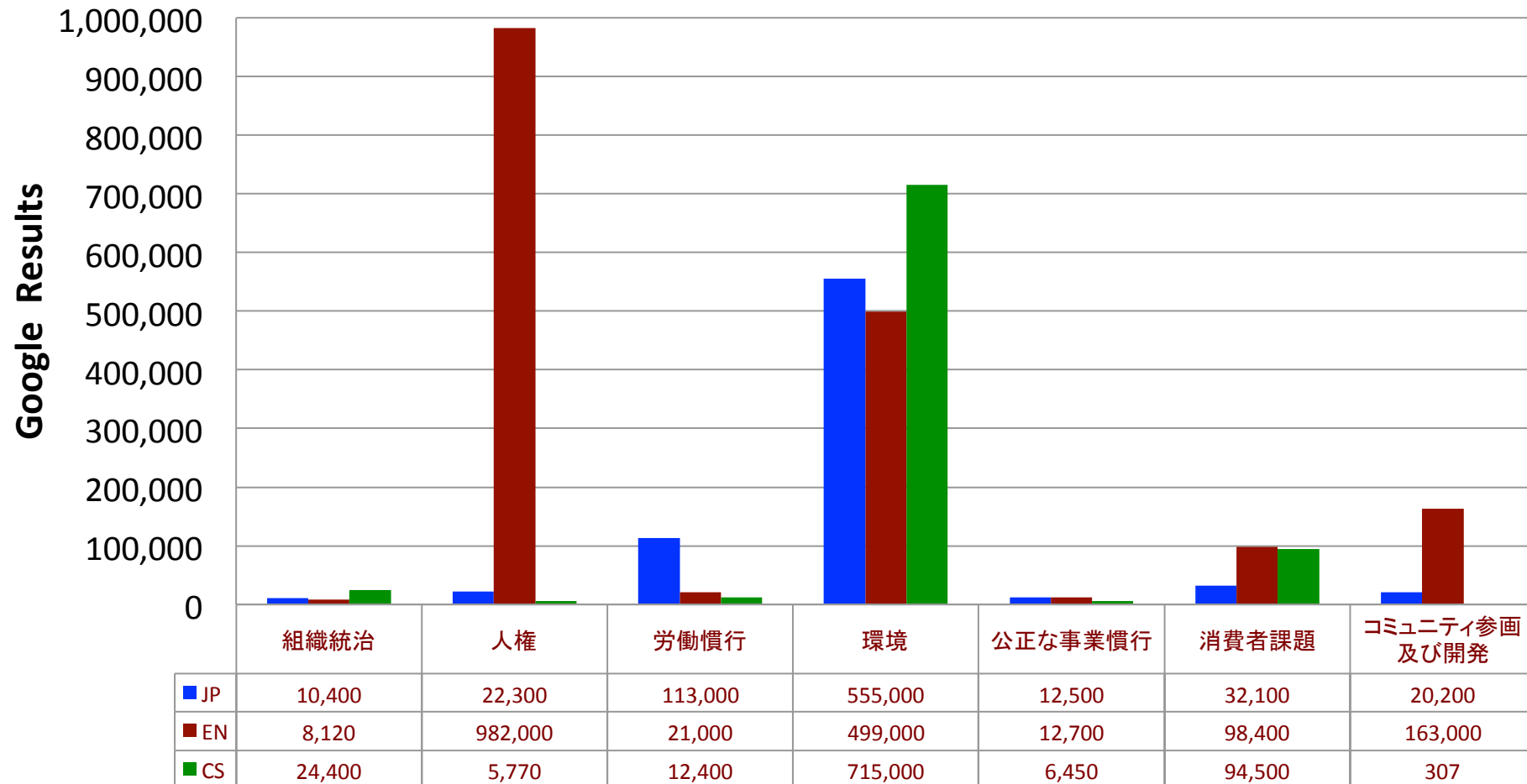
## 調査

---



## 調査(1/10) Googleヒット件数調査

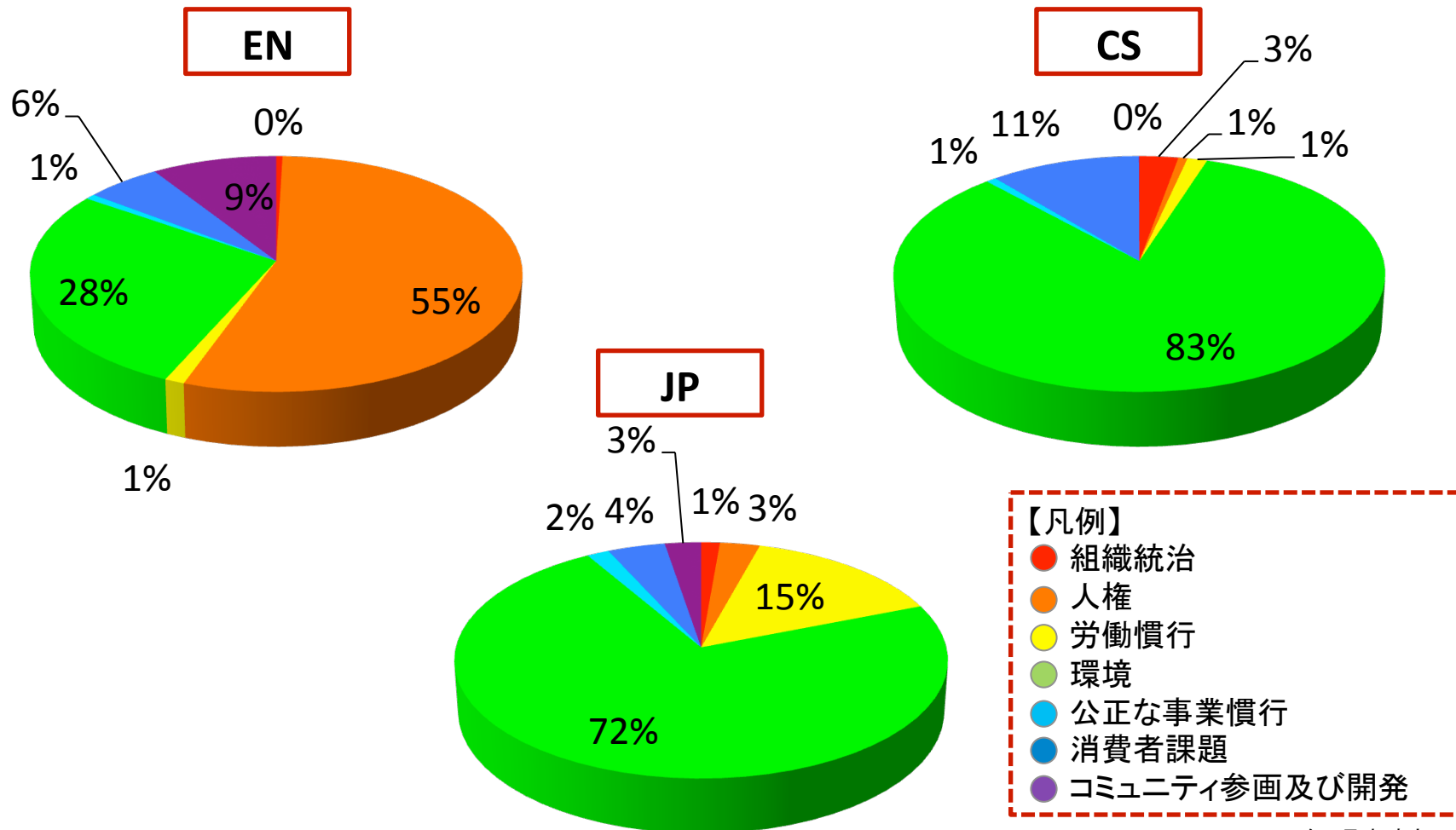
### Googleヒット件数調査



(2011年5月末時点)

## 調査(2/10) Googleヒット件数調査(比率)

Googleヒット件数調査(比率)



(2011年5月末時点)

## 調査(3/10) Googleヒット件数調査結果の示唆

### Googleヒット件数調査結果の示唆

- 集合知 (Collective Intelligence) とは、インターネットを介した極めて多数の主張が作り出す知識のことである。
- 上述のような簡単な調査でも、人々の「キーワード」に対する注目度を図ることが出来る。なぜなら、人々が注目している「キーワード」を自身のブログに掲載したり、検索を行なうことで、その影響がHit件数として現れるからである。
- 上述の調査では、「組織統治」というキーワードについては、HitするHPの数も少なく、注目度はそれほど高くないと言える。
- また、日本語・中国語・英語で、それぞれ「キーワード」の比率が大きく異なる結果となった。
- 日本語の検索結果は、対消費者課題（消費者課題＋コミュニティ参画及び開発）への注目度が、多言語と比較した時に少ないことが分かる。  
(※日本語7%, 英語15%, 中国語11%)

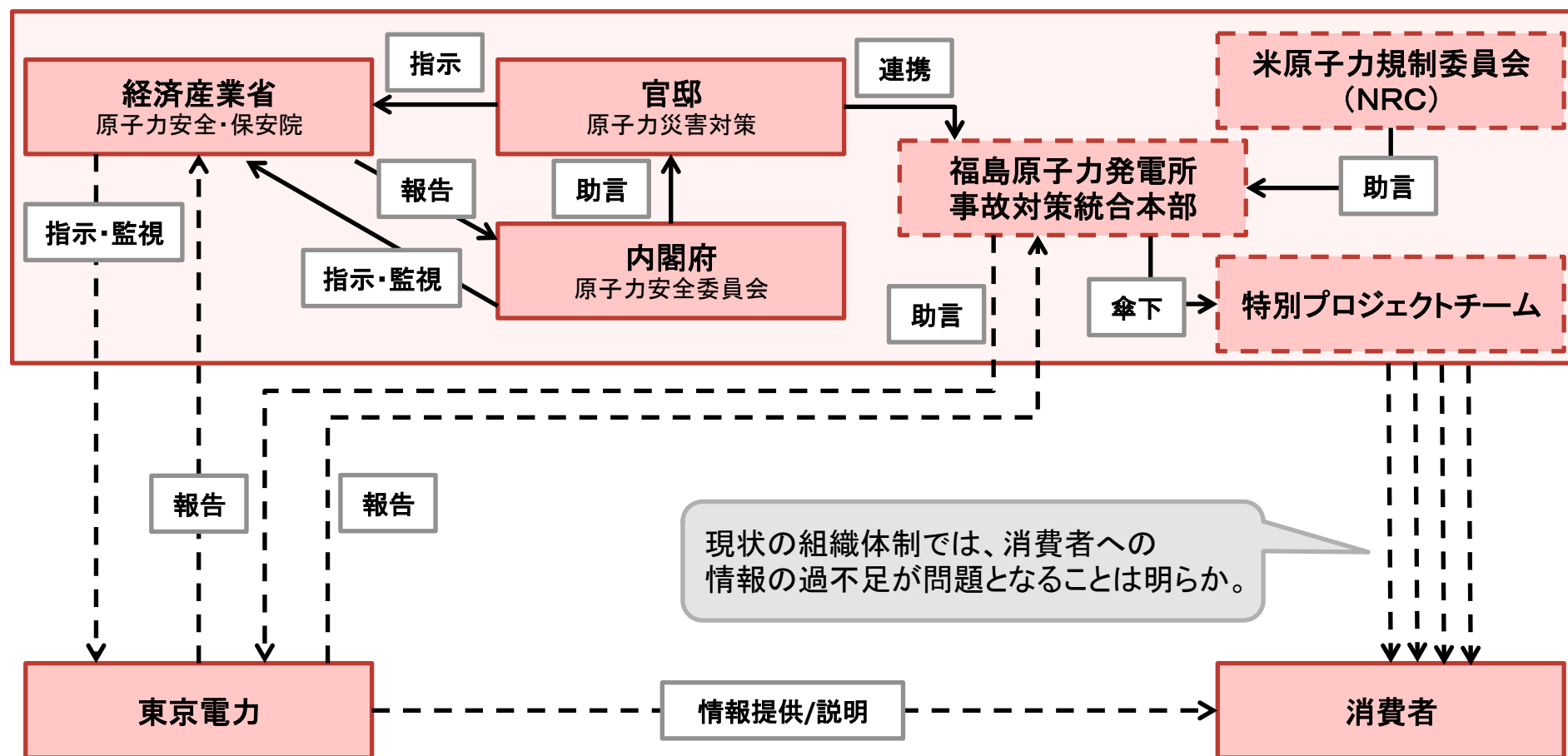


## 東京電力の現状の組織体制

---

## 調査(4/10) 東京電力・政府機関・消費者の関係(現状)

### 東京電力・政府機関・消費者の関係(現状)



## 調査(5/10) リスク・コミュニケーションの必要性

### 原子力発電所におけるリスク・コミュニケーションの必要性

- リスク・コミュニケーションの必要性
  - ① 「原子力」
    - リスク認知の問題(次のスライドで)
  - ② 専門家と一般人との間の情報のギャップ
    - 一方的な情報伝達は、コミュニケーションとは言わない
    - では望ましい情報伝達の在り方とは？
- 東京電力の側から見ると・・・
  - ① 原子力発電・・・潜在的なリスクを近隣地域に与えている
    - 適切なコミュニケーションを図ることによって、地域における企業の存在価値を高めることが必要
  - ② 事故後の対応について
    - 万が一の事故に備えて、情報集約、伝達システムを構築、社会の混乱を最小限に抑える

## 調査(6/10) リスク認知の課題と重要性

### リスク認知の課題と重要性

- リスクを知る・・・ 恐ろしさ因子、未知因子、災害規模因子
- 一般人は主に
  - ① 生起確率の小さいリスクは過大評価、生起確率の大きいリスクについても過大評価する
  - ② 個人的なリスクを過小評価する・・・ 楽観主義バイアス
  - ③ 専門家が用いるリスク評価基準以外の基準を用いて判断する
- 従来の考え方・・・ 一般人の知識を専門家の知識に近づける  
—「格差是正」アプローチ
- これからは・・・ 格差そのものを生み出さない形で、知識や技術を生成する  
—「格差解消」アプローチ

利害関係者が互いに問題を共有し、解決の方向を考えていくことが必要。  
リスクコミュニケーションの仕組みを作ることが重要



## 食品安全行政におけるリスク・コミュニケーション

## 調査(7/10) 【事例1】食品安全委員会

食品安全委員会は、「リスク・コミュニケーション」の先進例

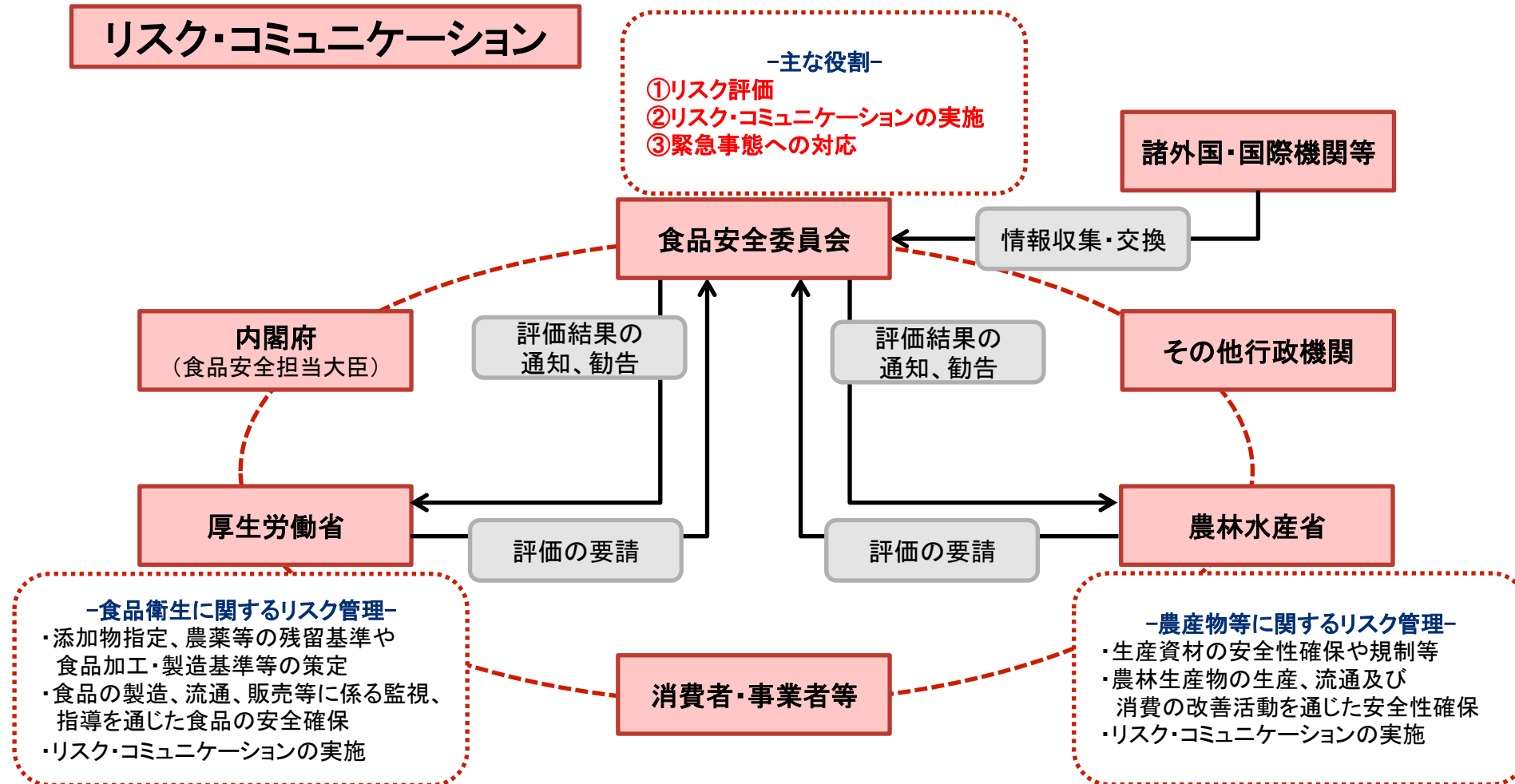
- 公共事業体におけるリスク・コミュニケーションの先進例として、食品安全委員会を取り上げる。
- 食品事業においては、「情報の非対称性」(産地、生産者、賞味期限、使用原料等々)が問題となっていた。
- 近年相次いで取り沙汰された「食の安全」問題について、
  - 行政機関の間のコミュニケーション不足
  - 専門家と行政の間のコミュニケーション不足
  - 行政機関による情報開示と透明性確保の不十分さ
  - 正確で分かりやすい報道の不足
  - 消費者の理解不足上記の解決を図るため、平成15年7月1日に食品安全委員会が内閣府に新設された。
- 食品安全委員会の主な役割は、下記の3つが取り上げられている。
  - ① リスク評価
  - ② リスク・コミュニケーションの実施
  - ③ 緊急事態への対応
- 食品安全委員会は、日本初の「リスク・コミュニケーション」を役割とする行政機関である。

(参考)食品安全委員会HP <http://www.fsc.go.jp/>

## 調査(8/10) リスク・コミュニケーション(食品)の概略図

### 食品安全委員会を中心としたリスク・コミュニケーションの概略図

#### リスク・コミュニケーション





## フランスにおける原子力発電所のリスク・コミュニケーション

---



## 調査(9/10) フランスの地域情報委員会の概略

### フランスの地域情報委員会(CLI)の特徴・問題点

#### ➤ 特徴

1. 法制化されており、また財源が確保されており、リスクコミュニケーションを制度的に保障されている。
2. 地方議員や自治体関係者、地域住民などが参加しており、相互間のコミュニケーションを図っている。
3. CLIへの情報提供が重視され、またCLI独自の調査結果の発表、質問の機会が保障されている。

#### ➤ 問題点

1. 環境保護団体の参加も保障されているが、建設的な議論を行うことができるかどうかは、「参加者個人の資質次第」
2. 事故時の対応において、CLIは情報の提供を受けるが自ら発表する権限はない。しかし、CLIが地域住民に対する情報の媒体であるならば、積極的な情報発信の在り方を模索すべき。



## 調査(10/10) CLI比較表

### 福島原子力所在町情報会議と地域情報委員会(CLI)の比較

|          | 福島県原子力所在町情報会議                                                                                           | 地域情報委員会(CLI)                                                                                                             |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 設立の契機    | 不祥事による東京電力の発意<br>(2002年)                                                                                | 原子力透明化法による設置<br>(2006年)                                                                                                  |
| メンバー     | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 立地4町推薦の自治体</li><li>➤ 商工関係者5名</li><li>➤ 福島第1・第2原子力発電所長</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 地方議員50%以上</li><li>➤ 環境保護団体10%以上</li><li>➤ 労働組合10%以上</li><li>➤ 有識者10%以上</li></ul> |
| 主な活動内容   | 東京電力からの報告(定例会合)                                                                                         | 関係機関からの情報提供を重視<br>(※法律によって規定)                                                                                            |
| トラブル時の対応 | 明確でない                                                                                                   | 具体的な指揮権などはない<br>(※情報提供の機関として注目)                                                                                          |
| 開催頻度     | 年4回程度                                                                                                   | 年5-6回<br>(※地域によって異なる)                                                                                                    |

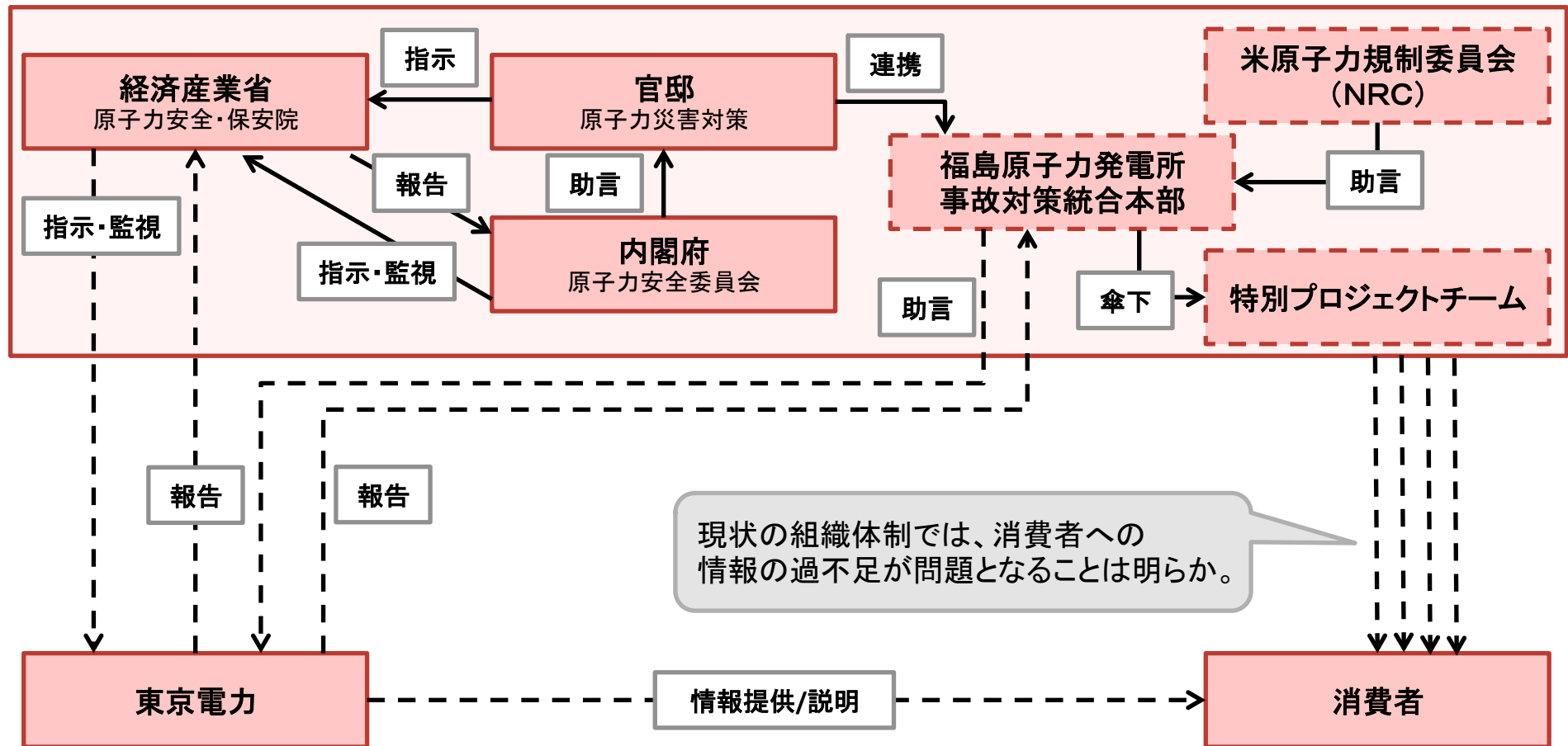


## 検証

---

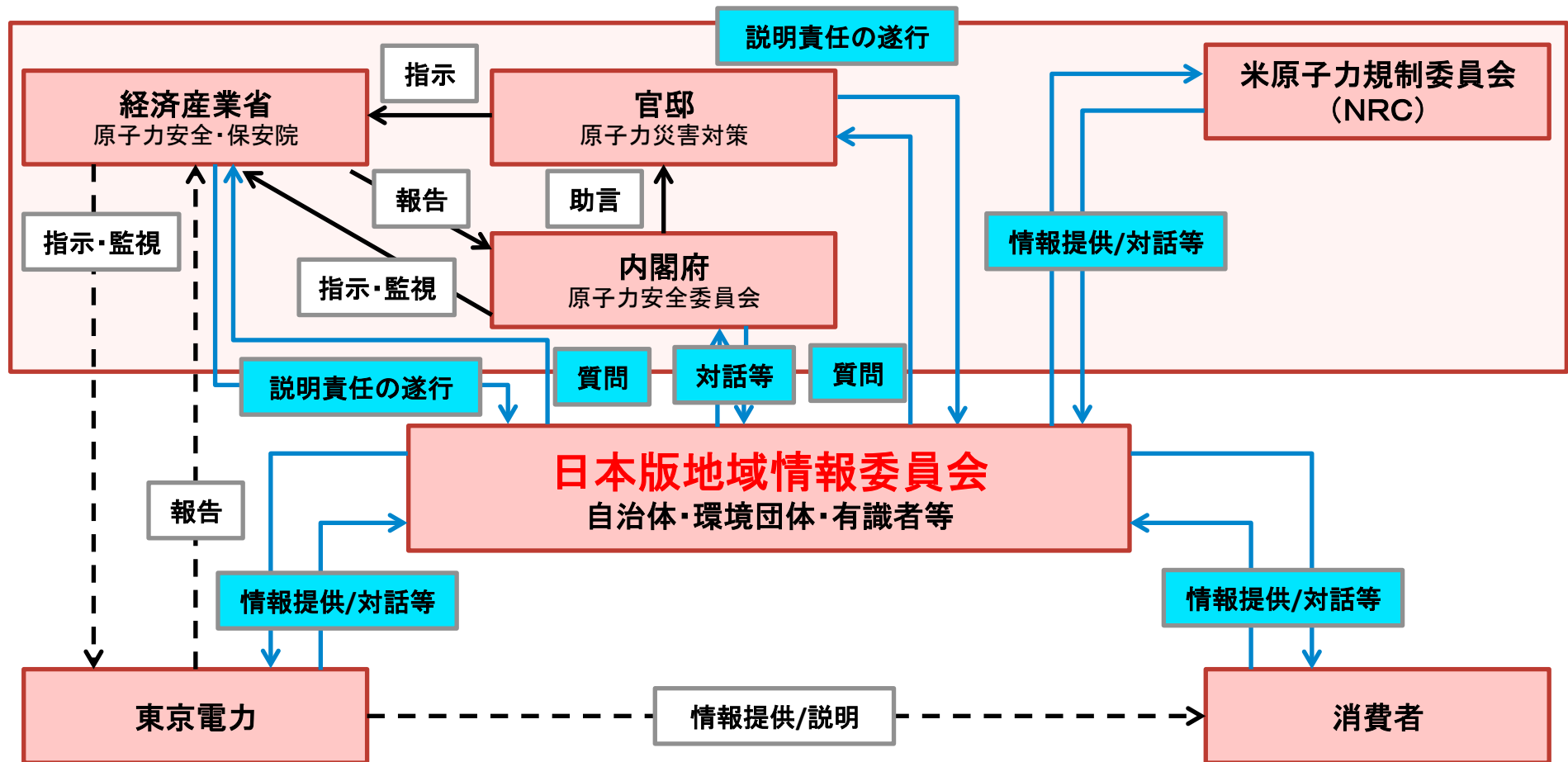
## 検証(1/4) 東京電力・政府機関・消費者の関係(現状)

東京電力・政府機関・消費者の関係(現状)(再掲載)



## 検証(2/4) 東京電力・政府機関・消費者の関係(新体制)

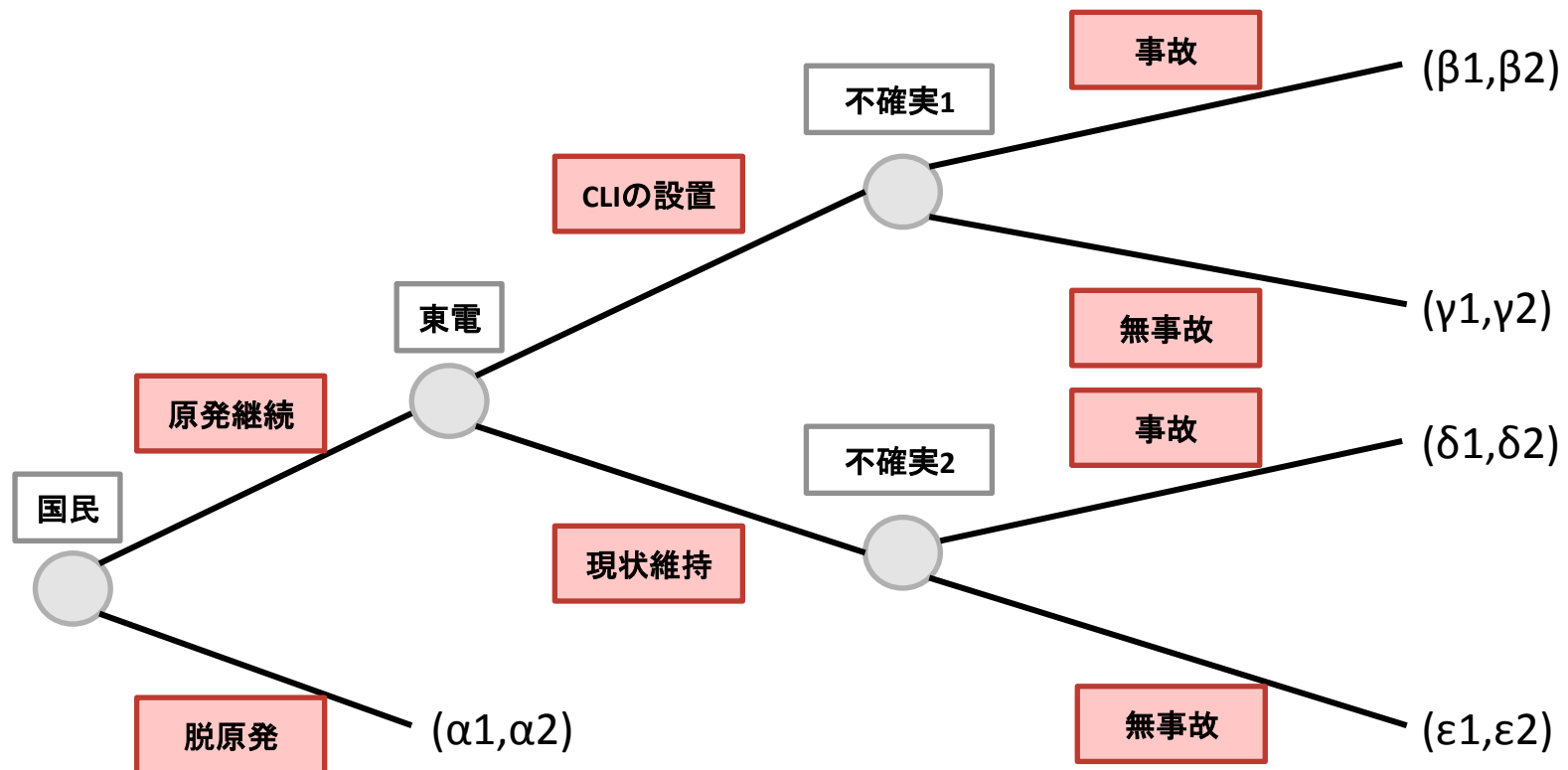
### 東京電力・政府機関・消費者の関係(新体制)



## 検証(3/4) ゲーム論による簡単なモデル

### ゲーム論による簡単なモデル

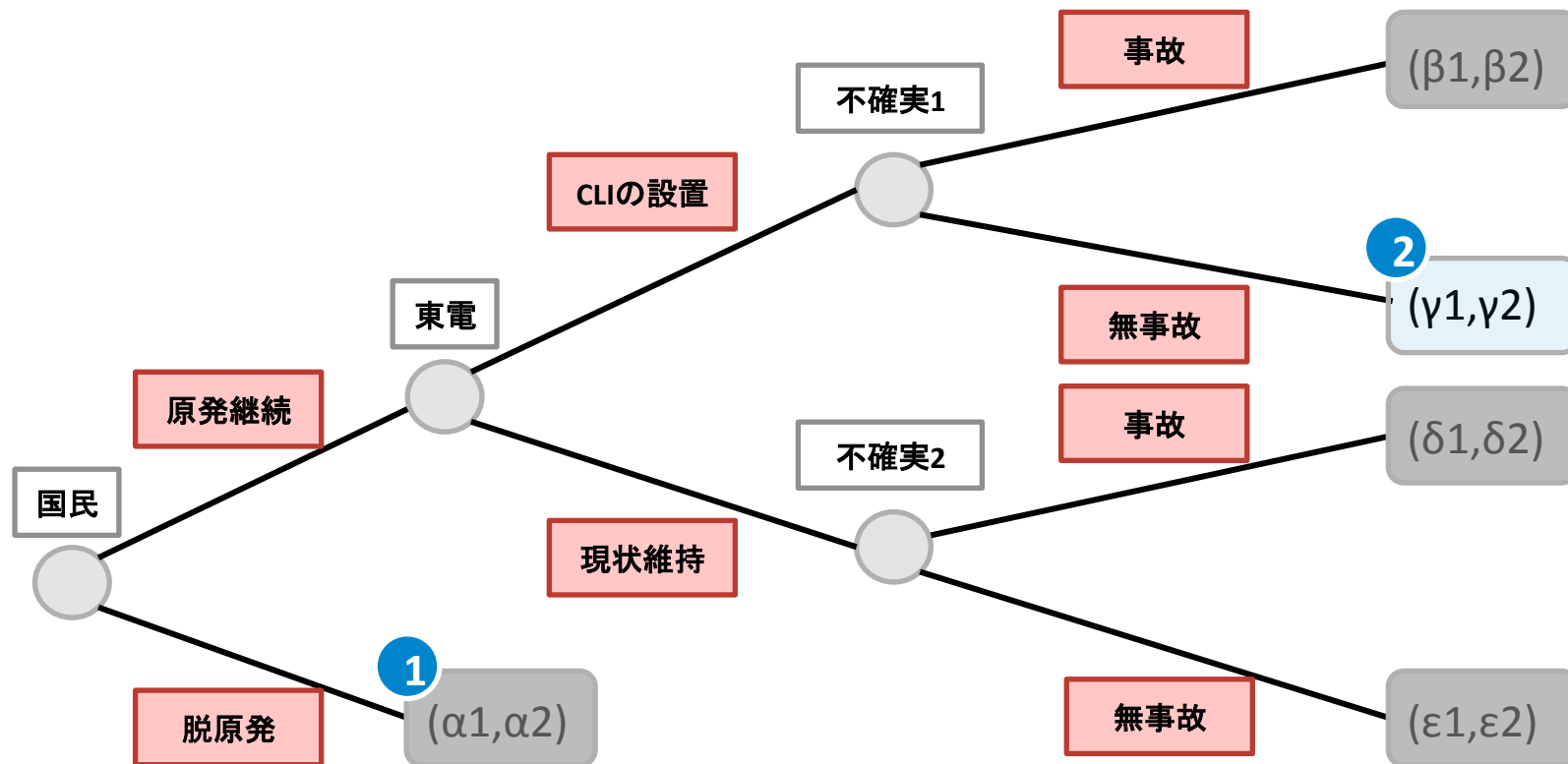
凡例:(国民,東電)



## 検証(3/4) ゲーム論による簡単なモデル

### ゲーム論による簡単なモデル

凡例:(国民,東電)



## 検証(4/4) CLIによる効果

CLIによって望ましい均衡が起こる理由は「情報の非対称性」の解消

|      | CLIによる効果                                                                                                                 |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 東京電力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>CLI導入によるコスト: 新たな取引コストの発生</li> <li>CLI導入によるベネフィット: CSR(社会的信用)</li> </ul>           |
| 政府   | <ul style="list-style-type: none"> <li>CLI導入によるコスト: 組織構築(再編成)コスト</li> <li>CLI導入によるベネフィット: 国民利益(+永続的)、取引コストの削減</li> </ul> |
| 消費者  | <ul style="list-style-type: none"> <li>CLI導入によるコスト: 当事者責任の責任(一部)、財政負担</li> <li>CLI導入によるベネフィット: 取引コストの削減、原発の利用</li> </ul> |



## 今後の課題

---

## 今後の課題

当発表では着目しなかった今後の課題は2つある

- 日本版CLIの効果測定を行なう。
  - 日本版CLIによる定性的な効果の分析は行ったが、可能であれば定量的な分析も行いたい。
- 日本版CLIの実現可能性を検証する。
  - 日本版CLIの実現には、「公共財」としての問題が生じている。原発設置地域の住民のみならず、国民全体のコンセンサスを取らない限り、実現は難しい。



## 参考資料

---

## 参考資料 (1/6)

### これまでの主なCSR測定指標の問題点

#### ダウ・ジョーンズ サステナビリティ指数

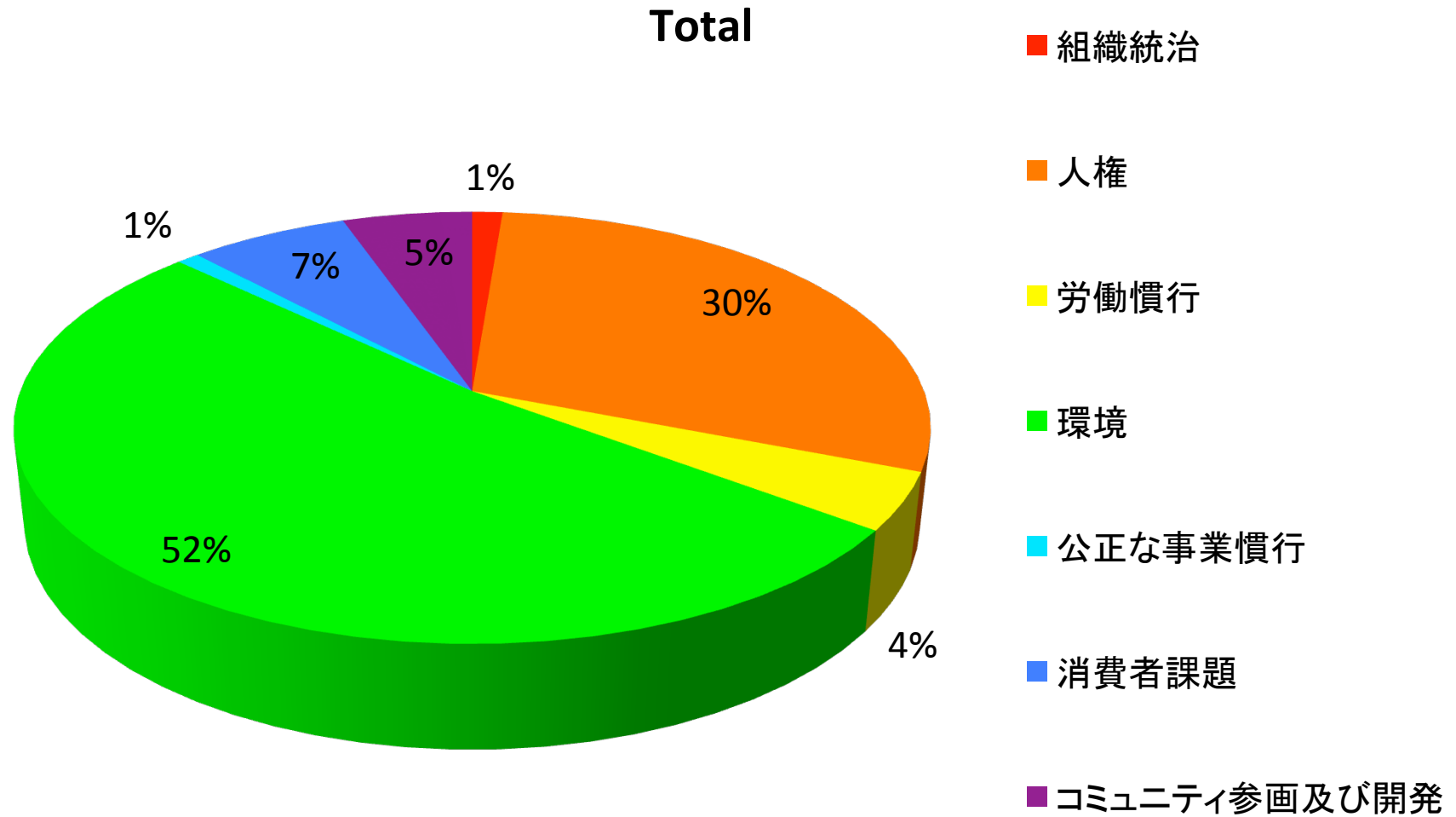
- 評価「基準」の経済的根拠が乏しい。  
ex)「顧客サービス」は「企業市民活動」より5割も重い評価
- 評価「指標」の選択に経済的根拠が乏しい。  
ex)「地域社会貢献」の指標の一つに「取締役の人数」が含まれている。

#### FTSE4Good指数

- 評価「基準」が網羅的でない。  
ex)「顧客サービス」等はCSRの評価基準としていない。
- 有効回答数が少ない。  
ex)ダウ・ジョーンズにも言えるが、統計的に有意に正しい(または異なる)と言えない。

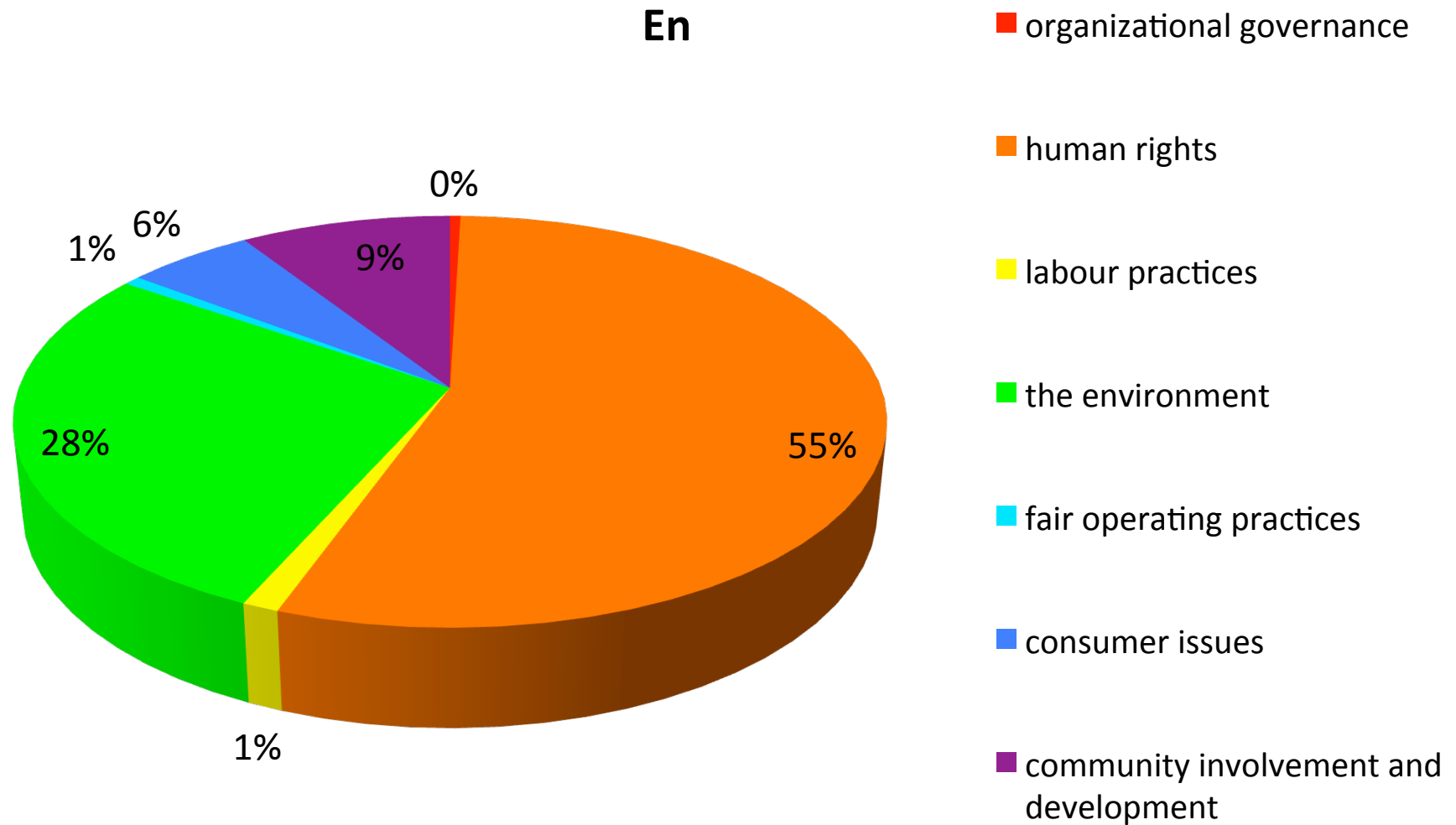


## 参考資料 (2/6)



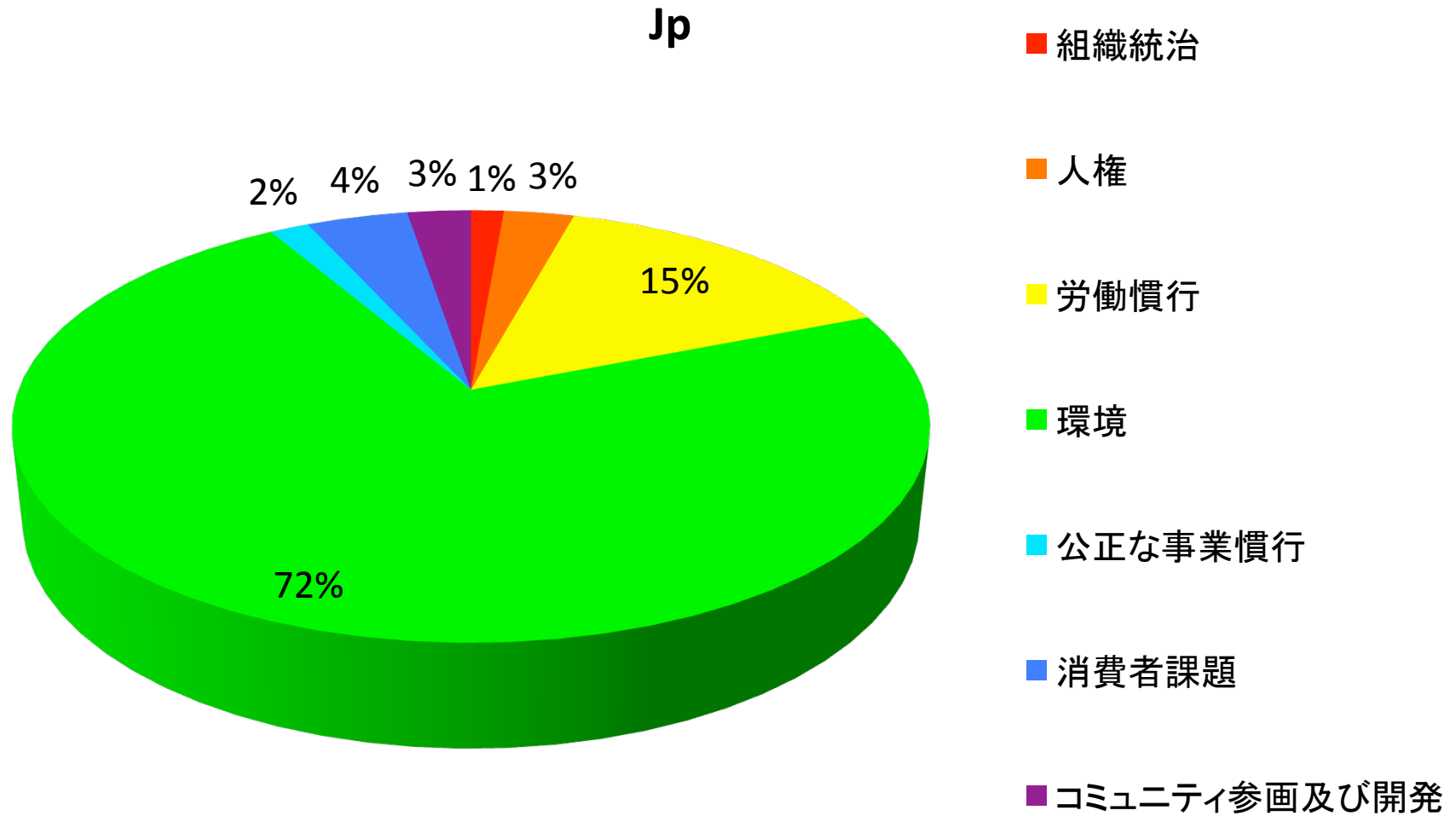


参考資料 (3/6)



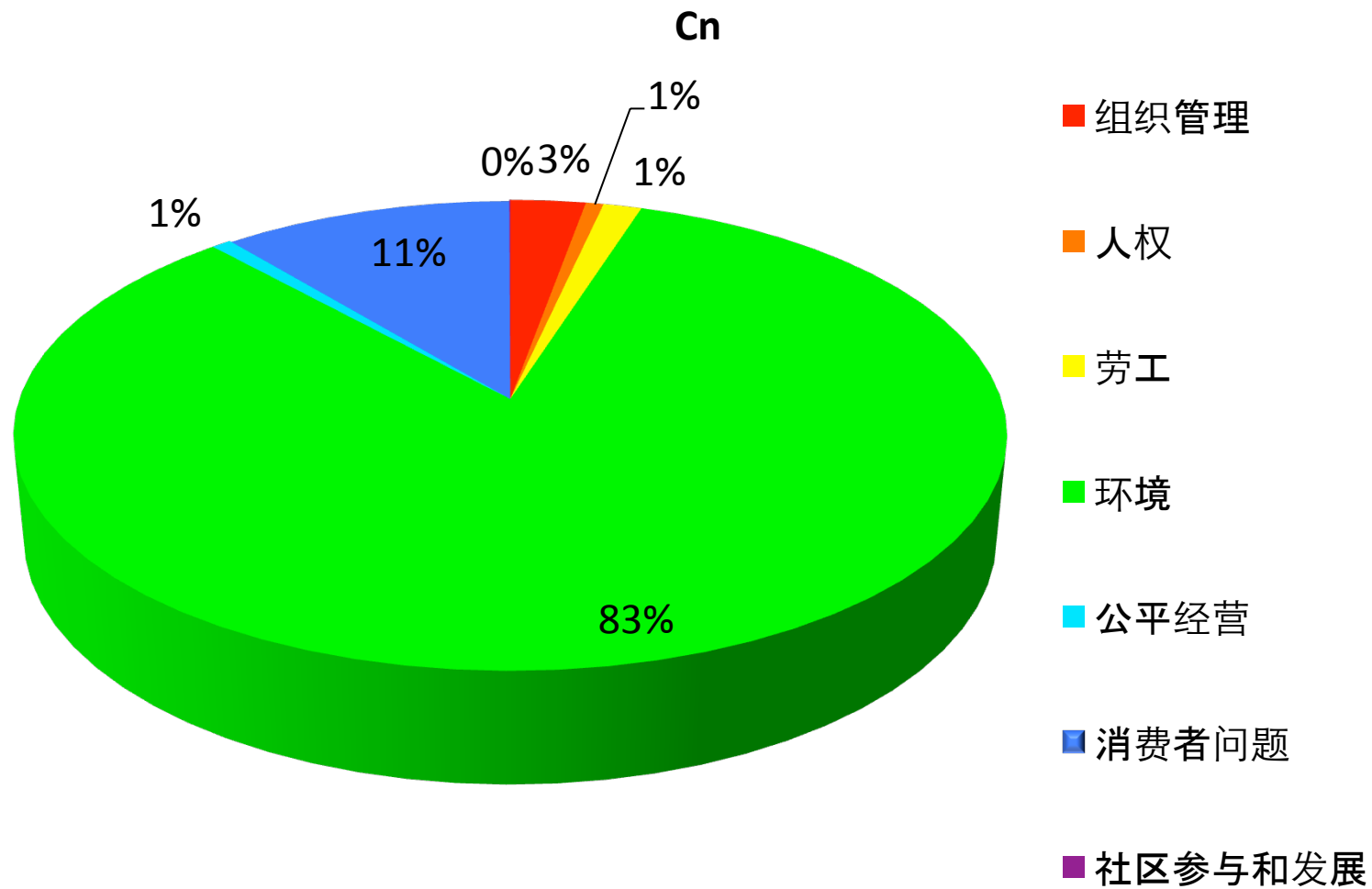


参考資料 (4/6)





## 参考資料 (5/6)





## 参考資料 (6/6)

世界の原子力発電所保有国(2010年度データ(推計含む))

|      | 運転基数 | 人口(百万人) | 国土(km <sup>2</sup> ) | GDP(10億US\$)<br>/ランキング |
|------|------|---------|----------------------|------------------------|
| アメリカ | 104  | 310     | 9,629,091            | 14,657(第1位)            |
| フランス | 59   | 62      | 632,759              | 2,582(第5位)             |
| 日本   | 55   | 126     | 377,930              | 5,458(第3位)             |
| ロシア  | 27   | 142     | 17,098,242           | 1,465(第11位)            |
| ドイツ  | 17   | 82      | 357,114              | 3,315(第4位)             |



ご清聴ありがとうございました