

---

# 『企業論 第3版』

補助教材

2011.4.5

三戸浩・池内秀己・勝部伸夫

---

## 【緊急コラム】東京電力・福島第一原発事故（2011年 東日本大震災）

東北地方太平洋沖地震（2011年3月11日）により発生した東京電力・福島第一原子力発電所事故が、今後10年もしくはそれ以上にわたる日本の将来に大きな影を落としている。放射性物質流出の危険に瀕した半径20～30km以内の避難・退避指示区域。食品・水道水・海水の汚染の危険性、電力不足がもたらす国民生活と経済発展への重大な影響という深刻な事態に直面して、私たちは現代大企業の役割・機能・責任を、改めて問い直さずにはいられない。本書『企業論 第3版』の各章との関連において、東電事故が提起する問題を素描してみよう（各項目末の【 】は、本文中の関係する章を示している）。

### (1) 電力事業の社会的責任

地震・津波・原発事故の影響で、東北電力・東京電力の電力供給がダウンし、計画停電が実施された。関東圏では、通勤・通学の足である電車が間引き運転され、コンビニの看板の明かりが消え、スーパーや駅の照明も薄暗くなっている。当たり前のように使っていた電力が制限されることにより、あらゆる面で市民生活が脅かされている。九州のスーパーでも水が品薄になった。医療現場での支障も大きい。現代企業の役割・意義を再認識させられる事態である。

危険性が露呈した原子力発電所の継続的使用や、休止している火力発電所の再稼働なしには、今まで通りの電力は供給できない。温暖化・CO2対策のため、火

力発電から原子力発電へのシフトが行われてきたが、その流れに逆行する対応である。残念ながら、太陽光・地熱・風力・潮力などの自然エネルギーはコスト・発電量・安定性などの点で、いまだ十分な実用性が期待できない。愛媛県の風力発電では予想外の「公害」（騒音・低周波）も出てきている。

代替エネルギーが確保できず、また確保できたとしても、そこから新たな問題が生ずる可能性が明らかになった今、電力会社の役割は、需要（市場）に応え続けることだけでよいのだろうか。資源問題として考えた時、この問いは、電力のほかにも、あらゆる資源に共通するものである（たとえば、「食糧輸入と食料廃棄」問題など）。個別企業や、企業レベルを超えた問題であるが、企業のあり方を考えていく上で、避けることはできないのであろう。【第1・3・6章】

## （2）電力供給能力の低下と日本経済・世界経済への影響

東北から北関東にかけては部品・材料生産の集積地である。被災により工場が操業停止となれば、電気製品や自動車等の生産が国内で滞るだけにとどまらず、海外での生産にも影響を及ぼすこととなる。

原発事故により住民避難指示が出ている地域では、従業員が工場に立ち入れない。生産設備の復旧ができて、電力の安定供給がない限り本格的な生産再開は難しい。現在、自動車産業が見舞われている、かつてない規模の生産停止が今後もしばしば、日本経済への大きなダメージとなろう。国内自動車販売の10%減は、名目GDPで2兆3400億円の減少、10万人以上の雇用減につながると試算される。米GMの工場も日本からの部品調達が危ぶまれ、一部操業を停止した。中国での自動車生産にも支障が出ると懸念される。電力供給不足の長期化により、部品・材料の安定供給で日本企業が得ている信頼が損なわれれば、製造業の日本離れが起これば、震災からの経済復興も遅れよう。【第1・3・5章】

## （3）私企業と監督省庁

東京電力は東証一部上場の民間企業であるが、電力事業として地域独占が認められた公益企業でもある。そのため行政からのさまざまな規制があると同時に、

そうした規制で守られてきた面も否定できない。また監督官庁との関係が密接な分だけ、天下りも受け入れてきたといわれる。かつての公企業や、経営破綻したJALのように、東電の経営にも「親方日の丸」的体質はなかったか。また、電力事業に地域独占を認めるのか、あるいは市場に任せるべきか。それとも国有化すべきであろうか。水道は民間に任されていない。【第1・2・3・5章】

#### (4) 株価急落と株主責任

東京電力は、売上高・従業員数のランキングで、国内ベスト10に入っているだけでなく、60万人を超える株主数でも第1位である。東電は最近2期を除いて歴史的には収益が安定しており、株価下落のリスクが少なく、高配当が得られるため、安定志向の資金の受け皿とされてきたのである。ところが、原発事故により業績悪化が避けられない見通しとなっている。原子炉の沈静化の目処が立たず、最終的な事故処理作業の長期化が見込まれ、今後、膨大な処理費用が予想されるからである。その額は10兆円を超すともいわれる。そうした中で、4月5日には東電の株価は上場来安値(362円)をつけ、ストップ安となった。これは震災前日(3月10日)の終値2153円に比べ83%の下落で、電力10社中トップの時価総額3兆4598億円は、5716億円(5位)に減少した。事故発生から、わずか3週間で約2兆9000億円が吹き飛んだことになる。

株価急落は株主が嫌気して株式を売り込んだ結果であり、最悪の場合、株式価値ゼロになる可能性も否定できないが、それだけでこれほどの大事故を起こした企業の「主権者としての(株主)責任」をとったといえるか。【第2・3章】

#### (5) 不祥事とコーポレート・ガバナンス / 東電は誰のものか

東京電力では2002年に原発トラブル隠しの不祥事が発覚したが、その教訓は生かされていたのか。今回の事故は本当に防ぎようがなかったのか。現場の正確な情報が出ていないとの批判もある。はたして東電のガバナンス体制は機能しているのか。危機管理や事故対応のあり方も含め、検証が不可欠であろう。

コーポレート・ガバナンスの観点からみたとき、今回の事故は何を浮かび上が

らせたのか。東電はどのステーク・ホルダーを重視する経営を行ってきたのか。株主か、従業員か、消費者か。今回甚大な被害を受けた地域住民はどうか。

前項(4)との関連でいえば、株主に責任がとれるのだろうか。社会的・経済的影響力の大きな巨大企業の株主が有限責任でいいのか。近年、主張されている「会社は株主のもの」「株主主権」の再考が必要であろう。【第2・3・4・6章】

#### (6) 雇用の問題①～多就業形態、東電と協力会社～

原発復旧作業の現場にも多就業形態による社員/非社員構造があり、下請け・孫請けの会社が発注している。福島第一、第二原発では、2010年7月時点で東電の社員約1850人、関連会社や原発メーカーなど協力企業の社員約9500人が働き、9割が福島県内在住で、そのうちの7～8割は原発周辺地域の住民である。事故後は東電・協力企業の地元社員だけでなく、全国から集められた作業員が交代で従事している。また、今回の事故による作業員の死者は、4月3日時点で東電社員2名、協力会社社員5名となっている。下請けの従業員に危険な仕事をさせる現状。多様な就業者間の処遇の格差はいかばかりか。【第5章】

#### (7) 雇用の問題②～雇用の喪失～

被災地以外の関東・東海でも非正規従業員の解雇が広がっている。東京中小企業家同友会によると、被害を受けた242社のうち、項目別では「納期の延期・中止」「資材・原料の供給停止」を超えて「計画停電による生産制限」がトップであった。こうした中で、労働者が雇用契約を打ち切られたり、無休での休業を迫られたりしている。全国ユニオンが3月26日に行った「雇用を守る震災ホットライン」に寄せられた相談は293件。東北地方から約2割、関東が3分の1以上で、大半は派遣社員など非正規従業員であった。【第1・5章】

#### (8) 雇用の問題③～内定切り～

かねてから問題視されている「内定切り」が、被災により雇用できなくなった企業を中心に多発し、中には便乗取り消しもあるという。全国の各労働局管内で

確認された大学生の内定取り消しは 123 人、入社延期・自宅待機の合計は 693 人であった（3 月 31 日現在）。「内定」とは「契約」か。原発事故と直接関係するものではないが、4 年間の大学教育の障害として指摘されている「早すぎる就職活動」問題と絡めて考えてみる必要がある。【第 5 章】

### （9）危機管理と情報

福島第一原発の 3 号機地下で作業員 3 人が被曝した事故について、東京電力は、事前に別号機地下で高放射線量を計測していながら、被曝作業員に情報を伝えていなかったと発表した。情報共有不足が事故につながった可能性があるため、枝野官房長官は不快感を表明した。首相官邸への報告も遅れている。事前計測分については、発表の訂正などで混乱が生じ、情報の把握・連絡をめぐる東電の信頼はますます揺らいだ。地球規模の災厄となる危険性があるにもかかわらず、政府の情報開示不足への諸外国の不信も強まっている。【第 4 章】

### （10）組織形態

東京電力以外に、首相官邸や内閣府・関係省庁に関連した原子力安全委員会、原子力安全・保安院など、事故に対応する複数の組織が存在し、その関係も不明確、ないし機能性に問題が出ている。政府内には「本部」や「会議」が乱立し、首相ブレーンも逐次任命され肥大化。前項のように国外から「情報隠し」といわれ、救助・支援部隊・資材が来ても活用できない。指揮・命令の一本化、職務・権限・責任の明確化、組織論・管理論のイロハができていない。【第 4 章】

### （11）リーダーシップとメッセージ

首相の指導力と官房長官の仕事ぶりが注目され、評価が分かれている。危機の時のトップ（個人・組織）のリーダーシップはどうあるべきか。東電社長・経営者のそれは？ 東京都知事の消防士に対する激励・感謝の言葉。「貢献意欲」を引き出す「伝達」のあり方をリーダーは認識すべきではないか？ 【第 4 章】

## (12) 企業の社会的責任と社会的貢献

企業にとって重要なのは、財・サービスの供給、雇用の確保、従業員の安全、株主の利益（株価・配当）など社会的責任の遂行か。それとも義捐金や自社製品の提供などの社会的貢献か。ポイントは3つある。①大きな被害・損害を被った企業が、被災地支援を行っている。②CMの一斉自粛が起こり、その穴埋めに「AC」が繰り返し流された。義捐金はネットでの評判もよく、テレビCMの代わりを果たしているともいえる。③企業の資金は事業の少しでも早い回復、足りない商品の増産・供給、雇用など、本業に使うべきか（社会的役割・責任）。それとも義捐金のような社会貢献につかうべきか。ヤマト運輸や飲料メーカーなど、これまで本業を社会貢献に使ってきた例にも注目したい。【第1・6章】

## (13) CSR と随伴的結果

CSRには、「役割責任」と「結果責任」という二つの責任がある。第6章第8節「社会の中の企業」にある企業の社会的責任①～⑥が、「役割責任」である。原発事故を起こした東京電力には、国民生活や経済への影響、放射能汚染という巨大な随伴的結果を引き起こした点で、とりきれぬほどの責任の大きさがある（結果責任）。と同時に、東電は、その社会的役割の大きさからいえば、つぶすことのできない社会的制度・器官である。【第1・3・4・6章】

## (14) 企業の存続か、賠償・倒産か？

原発事故の被害はどこまで広がるであろうか。避難・退避指示が出た住民約22万人への補償や、営業に支障を来した企業の損害、農林水産業の直接被害（出荷停止）、間接被害（土壌・漁区の回復）など、国家の賠償総額は事故発生後1週間の時点ですでに1兆円を超すとの見方が出ていた。もちろん、風評被害や避難の拡大・長期化で補償額はさらに増加する可能性がある。原子力損害賠償法は、事業者（東電）に事故の賠償責任を課しているが、巨大な天変地異の場合は「政府が特別な措置をとる」ことになる。だが、巨額の補償金は、地震・津波の被害者の支援、被災地の復旧・復興の資金も負担する国にとって大きすぎる支出である。

しかし、補償が不十分であったら、生活再建にも経済復興にも支障を来すことになる。とはいえ、その財源は国民の税金なのである。

巨額の損害賠償と業績悪化に耐えられず、東京電力が倒産しないとの保証はない。一時は、国有化の議論もあった。だが、倒産しても、東京電力の事業はやめるわけにはいかない。社会保険庁と同様である。国民は税金と高い料金（値上げされるであろう）を支払わされ、しかも停電・節電は続くであろう。会社が倒産し経営形態・社名が変わっても、事業と社員は「そのまま」であろう。国民はこれに納得できるだろうか。一体「誰が、どう責任をとった」ことになるのだろうか。2005年の福知山線脱線事故で500人を超える犠牲者を出したJR西日本も存続している。巨額の公的資金を注入した銀行は、経営統合したとはいえ「存続」しており、経営者がどれだけの責任をとったかに社会は関心を示していない。企業の社会的責任、CSRというが、人間ならぬ「会社（企業）が責任をとる」ことがありえるのか。「経営者の責任」はどこまでとれるのか。

「企業の社会的責任」が当然という雰囲気になり、「CSR ランキング上位企業＝グッド・カンパニー」という近年の風潮に対して、本書の第6章は疑問を呈し、コラム<sup>29</sup>「BP社の石油流失事故」で「取り切れぬ社会的責任」と論じたばかりであるが、その矢先で今回の大事故が発生した。企業規模の巨大化は企業の社会的責任（役割責任）の巨大化につながる。電力会社のようなインフラ産業でなくても、責任をとるために存続させねばならなくなっているのだ。だが、まだ「責任をとる＝つぶれる、やめる」が一般的にとらえ方であろう。

「現代大企業は『社会的器官』となった」が、本書の基本的立場・観点である。社会的器官ゆえに社会的責任がある、と私たちは考える。その責任はひとり企業（東電）だけが負うものだろうか。東電が発電所を設計・建設・運転した。事故後も、直接は東電と関連会社が対応した。だが、原子力政策を国策とした政府・与党と、これを推進してきた監督官庁や委員会の責任はどうか。今、事故は東電の責任と思われており、東電だけがほとんどの責任をとらされるであろう。一体誰の責任か。「企業の社会的責任」とは何だろうか。【第1・3・4・6章】

## (15) 最後に ～社会学者の「社会的責任」～

1990年代のバブル崩壊と、その後のグローバリゼーション、IT化のうねり、さらには2008年のリーマン・ショックによる世界同時不況の激動の中で、21世紀の日本は経済成長・財政再建をめざし、企業・政治レベルで大変革（日本的経営の否定や政権交代など）を遂げてきた。だが、その成果は十分ではない。地方・地域・家庭の衰退、福祉・医療・教育問題も喫緊の課題である。

大地震も大津波も、原発事故も、全て「想定外」といわれる。科学・科学者の想定が甘かったということである。その結果が、死者・行方不明者2万7000人以上というあまりにも大きな犠牲だ。甘かったではすまされないであろう。これは、地震や原子力など自然科学（者）だけの問題ではない。技術をコントロールする組織、巨大技術で営まれる企業活動の管理に対し、私たち経営学（者）をはじめ、社会科学（者）に責任がないと言い逃れることはできまい。

過去の出来事から想定できることは幾らでもあろう。1980年代のバブル全盛の時、警告した者はいても、社会は耳を傾けなかった。原発への津波の脅威が、経産省の会合や国会で指摘されたこともあった。今回の震災は何十年も残る爪痕を残したが、この大災厄を契機として、私たちは社会、企業のあり方を問い直し、「21世紀の日本の再構築」に取り組むべきであろう。そもそもエネルギー問題も、公企業・規制産業の統治の問題も、食糧問題も、そのほとんどが「懸案事項」であり、抜本的解決は先延ばしにされてきた。こうした中で、日本再構築の中核的役割を担うのが企業論であると、著者一同は捉えている。本書『企業論』を手にした先生・学生・社会人の方々と一緒に考えていきたい。

本コラムは、2011年4月5日現在の情報をもとに書かれている。その後、これまでの安全対策の不備を認める原子力安全・保安院（項目10・14）の発言等があり、他にも「自粛問題」「基準と規制」「地域と企業」「行政と企業」など、本コラムで取り上げるべき問題は残っている。今回は東日本大震災の発生後、出版までの限られた時間で緊急にまとめたため、内容・表現・データよりも問題提起を重視した。改めて有斐閣HP (<http://yuhikaku-nibu.txt-nifty.com/blog/2011/04/3-b9b9.html>) で補完したい。