

# 社会・電気事業経営の展望

# 電気事業経営の新しい枠組み

——企業性と社会性の発揮——

A New Concept of Electric Utility Management

—pursuit of business purposes compatible with public interests—

キーワード：電気事業，経営多角化，社会的責任，  
企業文化，規制緩和

山 中 芳 朗 井 口 典 夫  
蟻 生 俊 夫 丸 山 真 弘

電源立地や負荷平準化・省エネルギー問題、地域間格差の拡大、地球環境問題等いずれの経営課題に対応するにしても、電気事業の民間企業としての立場と公益事業としての社会的役割との調和は、今や議論の大きな焦点となりつつある。従来より日本では、企業性と社会性とは相互に対立する概念として紹介されることが多く、マスコミや学会等でも両者を同一のレベルで建設的に検討した例は数少ない。そこで本報告では、企業性や社会性に優れる日米の先進企業の実態調査・文献サーベイや簡単な経営分析を通して、①企業性に富む事業展開の方向性、②企業の社会性の範囲・経営的意義とそれを支える企業文化のあり方、③企業性と社会性の調和した経営のしくみ、とりわけ両者を併せ持つ電気事業経営の姿——の3点について明らかにすることを目的に検討を行った。

その結果、①総合化・多角化概念をベースとして考案した4種類の事業戦略タイプにより、各先進企業で実践している事業展開上のノウハウがわかりやすく整理できること。即ち、自らの事業戦略タイプを特定することで、企業性に富む事業展開の方向性を知ることができること。ハードな経営資源を豊富に持つ電気事業は総合化を目指すべきであり、公益事業として同じ構造を持つ鉄道の場合でも積極的な事業展開が企業業績全体を向上させていることから、その効果が十分期待できそうなこと。②企業の社会性は、初歩的な段階から順に「遵法的責任」「経済的責任」「迷惑をかけない責任」「社会的貢献」の4段階の社会的責任で説明できること。日本の場合と異なり、米国の先進的企業では社会的貢献をも企業の長期的利潤の観点から積極的に評価し、それを経営上の重要な柱として位置付けていること。その背景に、社会性を重んずる企業文化があること。③電気事業の経営理念は、日本企業の中でも（企業性と社会性の）バランスがとれている方であるが、社会の価値観の多様化にともなって、従来の枠組みや慣習を超えて自らの将来像を更に問い直そうとする兆しが見受けられること。企業性と社会性を調和させるためには、先の企業文化の下にまず両者を結ぶ経営インセンティブを形づくる必要があり、公的領域のビジネス化はその典型的なフィールドとなり得ること。その条件にかなう総合化業種の具体的事例として都市開発事業を取り上げ、こうした事業展開に向かう電気事業の活力を企業・社会双方の利益に積極的に結び付けて行くためには、本業以外の部門だけを対象にした制限的規制を緩和し、企業活力誘導型への政策転換を図ることが望ましいこと——といった結論・成果が得られた。

1. はじめに
  - 1.1 日本企業の経営課題
  - 1.2 企業性と社会性
2. 企業性の発揮
  - 2.1 活力と柔軟性に富む事業展開
  - 2.2 公益事業経営への示唆
3. 社会性の発揮
  - 3.1 企業の社会的責任の範囲とその意義
  - 3.2 社会性ある企業文化の醸成

## 1. はじめに

### 1.1 日本企業の経営課題

90年の経済白書<sup>[1]</sup>は、「長期拡大と経済バランスの変化」「技術開発力と日本経済の対応力」「経済力の活用と（生活者・消費者・社会などへの）成果配分」で構成されている。このうち「長期拡大」については経済展望<sup>[2]</sup>で述べた通り、公共投資430兆円もあって概ね白書の筋骨に沿って進みそうなものの、「日本経済の対応力」と「社会への成果配分」の方は日本の社会経済の構造的な不均衡を的確に言い表している。そして、後者のテーマはそのまま日本企業の経営課題につながるものである。

即ち、各企業では①今後の不透明な時代に向けて、経営革新・技術革新を軸とした活力ある柔軟な経営体質を養うこと、②アメニティ志向<sup>[3]</sup>やリゾート開発<sup>[4]</sup>に見るように社会・生活の質的向上が問われている現在、社会動向に見合った経営を実践すること、③そして経営体質の強化と社会への対応という一見対立する課題を調和させた創造的な経営を行うこと、などが強く求められている。特に、電力需給の逼迫、省エネルギー問題、電源立地難、地球環境問題、地域格差の拡大等、これら電気事業の抱える諸課題のいずれに対応するにしても、今や企業性と社会性の調和は議論の重要な焦点とな

4. 企業性と社会性の調和した経営の姿
    - 4.1 企業性と社会性の調和
    - 4.2 電気事業経営のフロンティア
  5. おわりに
- 参考文献

りつつある。

### 1.2 企業性と社会性

以上のような問題意識をもとに、本稿では、①活力ある柔軟な経営体質、即ち企業性に富む事業展開とはいかなるものか、②企業が社会に対応することの経営的意義は何か、社会性の発揮できる企業文化とはいかなるものか、③企業性と社会性の調和した経営の姿、とりわけ両者を併せ持つ電気事業経営の方向性とはどのようなものか、の3点を多少なりとも明らかにすることを目的としている。

なお、本論に入る前に、企業経営に関する今日的な話題に基づいて、企業性と社会性の輪郭を示しておこう。表1.1は、ここ3年間の日本経済新聞の社説に登場した企業経営の話題をとりまとめたものである。

「企業性」とは簡単にいえば利潤の追求につながるものであるが、話題の範囲は、経営多角化とリストラクチャリング、規制緩和と民営化、不況業種の再建、大企業間の提携、内外での活発なM&A、海外現地生産、CIによる組織活性化など多岐にわたる。ただし方向性としては、収益性の重視、新市場への挑戦、グローバルな事業展開の3つにまとめられる。

「社会性」とは、広く企業の利害関係者（消費者や地域社会だけでなく、株主・従業員をも含む）へ対応することであり、企業性とは光と

表 1.1 社説に見る企業性と社会性

	企業性	社会性
話 題	<p>◎経営多角化と経営再構築（リストラクチャリング）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・活発な事業展開，業際化，すさま市場開拓</li> <li>・大型合併，M&amp;A</li> <li>・R&amp;D 投資の増大，特に基礎研究の見直し</li> <li>・公益事業の体質改善 （電気通信，鉄道，電力，ガス，航空，放送） 競争原理導入と民営化，分割化 合理化の徹底，明らかな人事 規制緩和と技術開発による事業創造</li> <li>・不況業種の再建（造船，海運等） 再編成と集約化 技術開発による新規需要創造</li> <li>・中小企業や地方企業の活性化 合理化，省力化，人材確保 国際化，異業種交流，融合化 地域活性化による基盤安定</li> <li>・その他特定業種の経営変革 建設業の体質改善 金融保険業の国際化と競争原理導入</li> </ul> <p>◎組織改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創造性と国際性を重視した人事</li> <li>・戦略的な情報化</li> <li>・組織変革を生む制度改革</li> </ul> <p>◎海外事業展開</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本格的な海外現地生産</li> <li>・旺盛な投資行動（不動産なども含む）</li> <li>・資金調達の活発化，輸入の本格化</li> <li>・合併，合弁，提携，M&amp;A</li> </ul>	<p>◎利害関係者に対する責務と倫理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・疑惑事件と企業倫理の確立，大企業の責任</li> <li>・公正な競争，競争ルールを考えた合併</li> <li>・土地や株の高騰等をひきおこさない秩序ある投資</li> <li>・もろい日本の経営，ディスクロージャー，二重価格</li> <li>・企業収益の適正な分配</li> <li>・株主に対する責任 配当性向の見直し，株主総会のあり方</li> <li>・従業員に対する責任 安全対策 労働分配率，共存共栄の労使関係，企業内福祉 創造性をいかした人事，休暇制度や勤務体系 高齢者・女性・外国人等の積極的活用</li> <li>・消費者への配慮 製造物責任・訪問販売法など消費者の保護 消費者を考えた経営体質の改善，消費者との対話</li> </ul> <p>◎環境と資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネルギー，ごみ，地球環境</li> </ul> <p>◎社会的貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メセナ等の文化支援，地域活性化への貢献</li> <li>・地域開発など公的なビジネス展開</li> <li>・企業文化「よき企業市民」の確立</li> </ul> <p>◎国際社会との融和</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国際性を配慮した輸出・投資・買収・撤退</li> <li>・参入障壁の除去</li> <li>・海外事業展開上の配慮，特に人事・労使</li> <li>・海外でのコミュニティ活動，東欧への貢献</li> <li>・異文化融合，内外一貫する経営理念と行動基準</li> </ul>
	[取扱った社説の数] 112	[取扱った社説の数] 125

(注) 日本経済新聞の社説 151 件 (87 年 1 月～90 年 8 月) を基に電力中央研究所で作成したものの

影のような関係として扱われることが多い。例えば、投資や事業展開が活発になるにつれ地価高騰や乱開発のような問題が生じ、富の偏在と利益分配の問題が起こる。またグローバル化が進むとともに国際社会との摩擦が増える。したがって、「社会性」の登場頻度は「企業性」に係りが深く、事実「(企業性の発揮)は評価できるが(社会性の発揮)という課題に配慮せよ」という論理展開の社説が多い。方向性としては公正な競争と適正な分配，グローバル化にともなう企業責任に関するものが多くなってい

る。また、最近の傾向として、社会への積極的な貢献や社会性ある企業文化の確立を求めるものが顕著になっている。

こうした企業性と社会性の調和は、企業と社会の双方にとって重要な課題であるにもかかわらず、マスコミ等では統一的かつ前向きな議論として扱われることが少ない。そこで、以下では、企業性から社会性，両者の調和した姿という順で、これらを同一の舞台で検討した当所の研究成果を紹介していくことにしたい。

## 2. 企業性の発揮

### 2.1 活力と柔軟性に富む事業展開

#### (1) 多角化と総合化

企業の持つべき活力と柔軟性を、事業領域の新たな展開の中に見てみよう。青木・伊丹<sup>[5]</sup>は、各企業が新たな事業展開を通して収益・成長・安定等の経営成果を上げ得る背景として、①範囲の経済②情報の経済③危険の分散、の3つの経済的根拠を示している。一般には、こうした効果を狙った企業行動を「多角化」と称し、硬直した経営体質を改善するための最も重要な経営戦略に位置付けている。

多角化問題を、経営学上の理論的研究の枠組みの中に本格的に位置付けようとしたのはアンゾフ<sup>[6][7]</sup>である。彼は、図 2.1 のような「製品（業種）と市場のマトリックス」によって狭義の多角化を定義したが、以後も製品（業種）と市場の2つの側面から多角化概念を規定することが通例となっている。ここでは、検討の対象をより広く捉えることができる点から、とりあえず多角化概念を図 2.1 の広義の範囲で考えることとする。

ところで、いかなる新製品（業種）をもって多角化と判断するかは難しく、これは製品（業種）分類の方法論に直結する問題である。標準商品分類や標準産業分類などの客観的分類法もあるが、現実の経営判断においてこれらの分類法が参照されることは少ない<sup>[8]</sup>。実際には各企業の状況に応じて経験的に判断されることが多く、極端な例で言えば、電機メーカーのビデオカメラ市場への参入と鉄鋼メーカーのバイオ分野への参入とが、全く同程度の多角化として認識されてしまっている。垂直・水平型、関連・非関連型などの事業展開についての既往の分類法も、分類基準のあいまいさもあって現実の経営判断に活用されることは殆どない<sup>[8]</sup>。

企業は、経営資源の有効活用等によって経営上の効果がより大きいと期待される事業から手がけていくが、会社四季報や新聞等ではこうした事業展開を自明のこととし、その企業のことを総合〇〇業と呼ぶことがある。そこで、この「総合化」を視野に入れた業種分類によって、企業の事業展開の実態を代表する統一的な指標・概念を見出し、それを通して各企業の状況に応じた将来の事業展開のあり方について論ず

		製品戦略	
		既存	新規
市場戦略	既存	市場浸透	製品開発
	新規	市場開拓	多角化(狭義)

- (注) 1. 市場浸透 (market penetration) : 本来の製品市場戦略から離れることなく、企業の販売高を増加する努力  
 ・市場開拓 (market development) : 企業の現行製品系列を新しい使命に適応させる試み  
 ・製品開発 (product development) : 現行の使命を保ちつつ、その達成のために新たな特性をもつ製品を開発すること  
 ・多角化(狭義) (diversification) : 現行製品系列と現行市場構造から同時に離れるもの  
 2. 網掛けは広義の多角化を表す  
 3. 文献[6]を基に電力中央研究所で作成したもの

図 2.1 製品・市場マトリックスと多角化概念

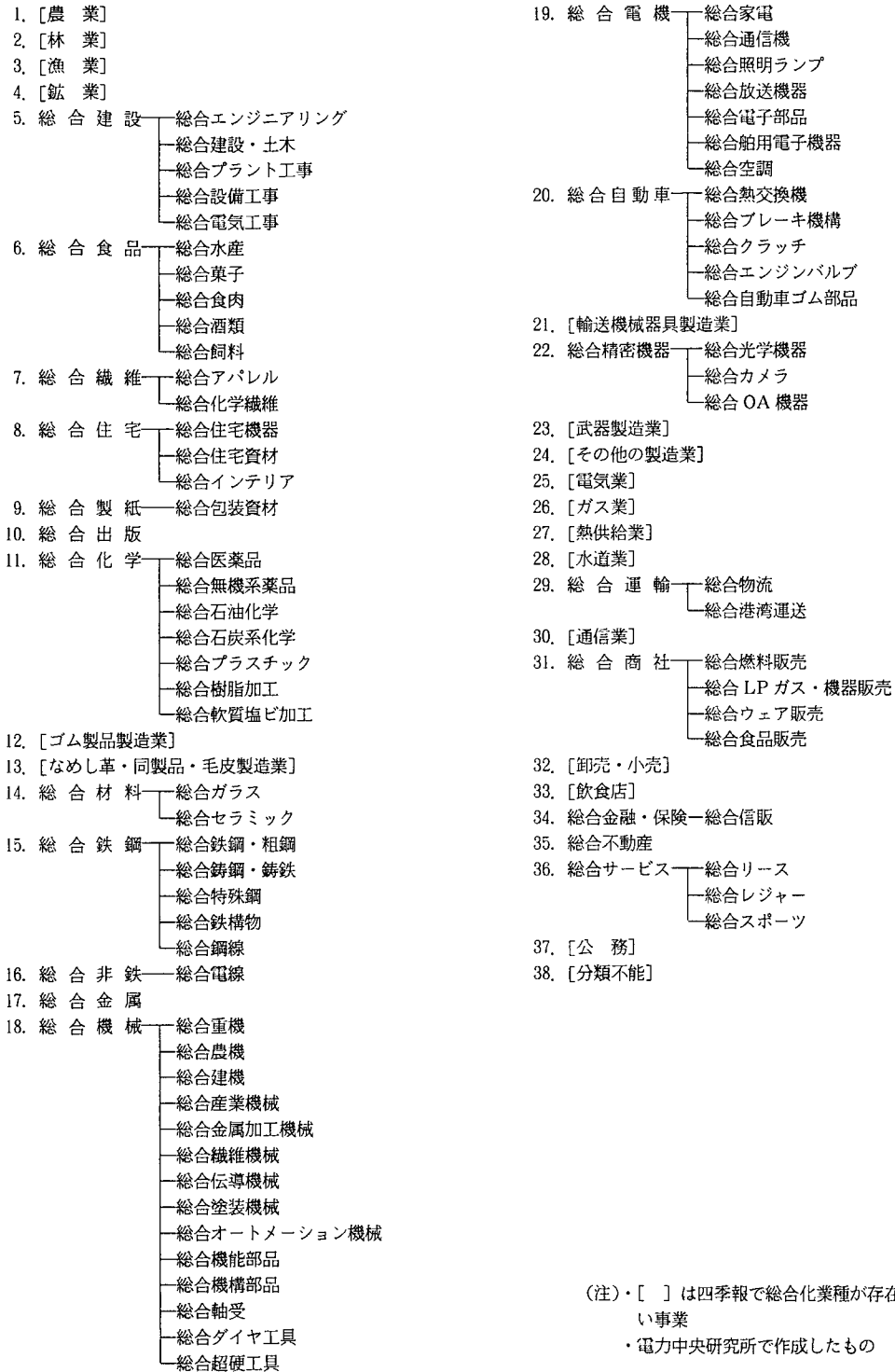


図 2.2 総合化概念による業種分類

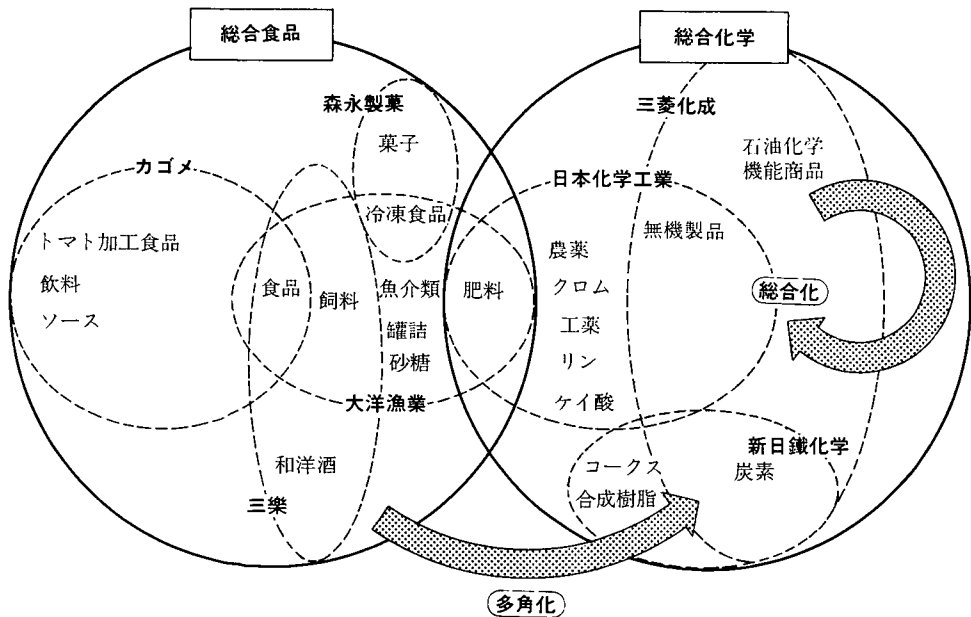
ることとしたい。

(2) 総合化企業と総合化業種

具体的な業種分類の面から、総合化という言葉で表現されているものの実体を探ってみよう。まず会社四季報(89年4集秋季号)の中の[特色]および[解説]欄に着目し、総合食品・総合化学・総合電機など総合〇〇に該当する企業(以下「総合化企業」)を読み取る。次に、抽出された総合化企業が行っている様々な事業を総合化業種としてリストアップする。この中には、総合菓子・総合製瓶といったかなり細かい業種分類から、総合食品・総合化学といった大きな枠組みのものまで混在している。そこで、日本標準産業分類を参照することで、全産業もれなく分類上のレベルを統一して整理してみた。図2.2にその分類結果を示す。ここでは、総合水産・総合菓子等5つの業種を総合食品に統合する一方、電気業・熱供給業など四季

報で総合化企業としての記述がなされていない業種については単独で2つの業種とすることにより、全部で38分類とした。

各総合化業種の事業内容は、実質的にはそこに属する(総合化)企業群の行っている主力事業の包絡線で表現されることがわかる。これによれば、総合化企業である同業他者の行っている事業への進出は、総合化業種の範囲内の自明の行動として「総合化」と呼ぶ一方、総合化業種を越えた先進的な事業進出を「多角化」として区別することができる。図2.3は、食品と化学を取り上げ、簡単に総合化と多角化の概念の違いを表したものである。この場合、総合食品および総合化学の事業内容は図2.3の太線の内側に存在する事業となる。なお、肥料業のようにいずれの総合化業種にも存在する事業(交わり部分)があるため、総合化業種分類と標準産業分類は必ずしも1対1には対応していない。



(注)電力中央研究所で作成したもの

図 2.3 総合化および多角化概念の新しい考え方

そこで、ある企業が肥料業へ参入するようなケースでは便宜的に標準産業分類を参考にし、総合食品でなく総合化学への進出とみなすこととした。

さて、こうした総合化と多角化の概念によって、多くの企業の事業展開上の戦略タイプやノウハウを改めて整理してみるとどうなるであろうか。次では、事業展開の実績の日ざましい先進企業を対象とした実態調査の結果を基に、これらの点について言及してみたい。

(3) 総合化・多角化概念と事業展開の戦略タイプ

まず、調査対象として①1つの総合化業種の事業分野の大半を捕捉しながらも、まだ他の総合化業種へ進出していない「総合化先進企業」を10社、②有価証券報告書の部門別売上高欄に計上されるほどの総合化業種を複数持つ「多角化先進企業」を14社、それぞれいくつかの総合化業種にわたって選定した。ただし、これらの分類は各企業の現在までの企業実績に基づくものであり、今後の経営方向をも含むものではない。そこで、現時点での分類に対して、将来の経営戦略の軸を新たに加えることで、事業展開の戦略タイプを4種類に分類した。即ち、総合化(G)と多角化(D)を「将来/現在」と

いう形で組み合わせ、以下のように表すこととした。

- ① 総合化志向総合化企業 (GG型) : 総合化企業であり、今後も技術・市場の面で既存事業と関連した(総合化)業種に展開しようとしている企業。
- ② 総合化志向多角化企業 (GD型) : 多角化企業であっても、あくまで既存事業と関連した新規事業の積み重ねを意識してきた結果としての姿であり、今後も本業との関連の強い(総合化)業種への進出を図ろうとしている企業。
- ③ 多角化志向総合化企業 (DG型) : 総合化企業に分類されるが、既存の経営体質に活力を与えるため、最近になって新たに新規事業開発のための部署をつくり、積極的に他の(多角化)業種への展開を図ろうとしている企業。
- ④ 多角化志向多角化企業 (DD型) : 多角化企業であり、今後も収益性や成長性の高い新規(多角化)業種に展開することで、所期の経営目標を達成しようとしている企業。

ヒアリング調査(第1次)の結果、上記の4分類に従って調査対象企業を整理すると表2.1

表 2.1 事業展開の戦略タイプと調査対象企業

現状 \ 将来	総合化志向	多角化志向
総合化先進企業	<b>GG型</b> 三菱重工業、川崎重工業 石川島播磨重工業、東芝 日立製作所、三菱電機 キッコーマン、凸版印刷	<b>DG型</b> キヤノン 大成建設
多角化先進企業	<b>GD型</b> ユニチカ、日清紡 協和発酵工業、大倉工業 東急電鉄	<b>DD型</b> 味の素、旭化成、東洋紡 富士写真フィルム、ニコン 積水化学工業、クボタ オリックス、日本信販

(注) 電力中央研究所で作成したもの



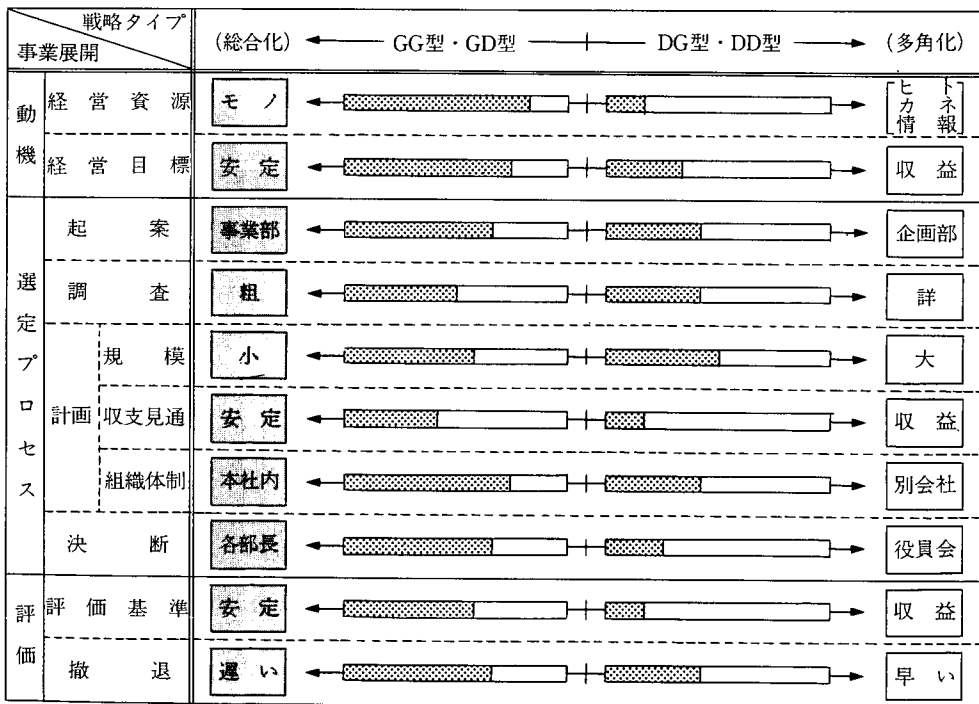
のようになる。これらの企業に対して改めて「新たな事業展開への動機」「事業化に至るまでの重点検討項目」「事業化後の評価システム」等のノウハウについてヒアリング調査（第2次）を行った。なお、こうした戦略タイプの持つ意味を勘案すれば、事業展開ノウハウの方も、GG型→GD型→DG型→DD型の順に段階的な色合いで捉えることができるものと考えられる。従って、ノウハウの違いはGG型とDD型に象徴的に表現されるものと想定され、この2つのタイプの比較を通して、各企業の状況に応じた事業展開の望ましい方向性を探るこ

とも、ある程度可能になってくるものと思われる。

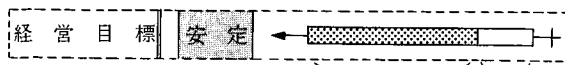
（4）事業展開の望ましい方向性<sup>[8]</sup>

ヒアリング結果に基づき、事業展開の各段階におけるノウハウの概要を各戦略タイプに対応させて取りまとめたのが図2.4である。この図は、膨大なヒアリングデータのある断面を示したものにすぎないが、スペースの関係上、ここでは図2.4から読み取れる範囲内でのコメントを加えておくこととしたい。

まず動機面を見てみると、やはりGG型に近い企業は技術・市場面で既存事業に関連のあ



(注)・最近の事業進出事例(1社あたり概ね5事業程度)についてヒアリングした結果をもとに、以下のように企業の事業展開上の各項目に一定の得点を与える方法で作成した。



GG型・GD型の企業の経営目標 → 安定志向の企業(7.5社) 収益志向の企業(3社)

ただし、戦略性の強弱を勘案してGD型は0.5社分に数え集計(GG型…8社、GD型…5社)

・ヒアリング結果に基づいて電力中央研究所がとりまとめたもの

図 2.4 事業展開ノウハウと戦略タイプ

る事業への進出を意識しており、経営目標も安定性を志向している。ここで、利用される経営資源は土地や技術に代表されるハードなものに偏っていることに気付く。一方、DD型に近い場合、先事例の少ない事業へ意識的に進出するなど、収益性の高さを第1の目標としていることがわかる。経営資源としてはブランド・販売網などの情報や、ヒト・カネといったソフトなものが主に活用される。GG型に比べると情報資源の活用が特に顕著である。

次に、具体的な業種選定のプロセスになると、DD型では戦略的に新規事業開発部などの企画関係の部署から起案されることが多く、GG型は事業部・営業部が中心となる。一般に、多角化に向けての発案はトップ・企画関係・外部からの要請が大半であり、総合化の場合は事業部・営業部・調査部・研究部からという傾向が見受けられる。

調査については、競争状況や市場動向のチェックが中心となるが、GG型が楽観的であるのに対し、DD型の方はリスクをとまなうため慎重になりやすい。

計画の段階では、最初に売上げと収益目標を設定し、これに基づき償却実績を勘案して投資計画枠が決められるのが一般的である。DD型の新規事業には投資枠の範囲内で比較的大規模な事業が見られるのに対し、GG型では投資枠の制限を持つ企業が少なくにもかかわらず小規模なものが多い。その後、資金コストの点から、事業展開の動機である収益・成長・安定性といった経営目標と対応して収支見通しがたてられる。組織体制は、DD型であれば別会社として、GG型は原則として本社内で行うケースが多くなっている。

決断は、上記の計画を参考に、最終的にはト

ップを中心とする役員会でなされる。ただし、GG型の事業は小規模でリスクが小さいため、事実上、各担当部長が事業化の可否を判断することが多い。

事業化後の評価基準は、当初計画に対する実績との差で行う場合が大半である。戦略タイプとの関係では、経営目標に見合った業績が判断材料として重視される。なかでも経常利益と投下資本収益率の2つは代表的な指標とされる。また、撤退は累積損失を基準にしている企業が多い。DD型は別会社に分離して独立採算性をとっているため、他の戦略タイプの企業と比較して撤退も早い。GG型では既存事業に対して補完的な役割を持つ事業が多く、事業担当者の思い入れも働いて、撤退の判断が遅れがちである。

以上のように、事業展開のノウハウや道筋は総合化・多角化概念をベースとする戦略タイプと密接な関連を持っていることがわかる。これらは、いずれも事業展開の面で実績を持つ企業から得られた情報であり、ある企業の事業展開の方向性を検討する際には、自らの戦略タイプを見定めた上で、同一タイプの企業のノウハウ・道筋を効果的に活用することが得策と言えよう。

## 2.2 公益事業経営への示唆

### (1) 経営資源等から見た事業展開の将来像 ——電気事業の場合

表2.2<sup>9)</sup>によれば、電気事業の経営資源は土地・施設・技術などハードなものが大部分を占めており、前節の図2.4に従うならば、総合化に向けた事業展開が妥当となる。即ち、経営の安定化を目標として、これらの経営資源を有効に活用する事業から展開していくことが望ましいものと考えられる。

表 2.2 電気事業の経営資源

電気事業者が経営資源として「認識」しているもの	
分 類	内 容
土 地 資 源	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発電所の跡地</li> <li>・都市内の変電所, 事業所用地</li> <li>・送電線下の土地</li> </ul>
施 設 資 源	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電力各社及び発電所間の全国通信網</li> <li>・送電線, 配電線等を活用した地域内通信網</li> <li>・支店, 営業所等の建物</li> </ul>
技 術・ノ ウ ハ ウ	(イ) 電力供給関連 <ul style="list-style-type: none"> <li>・新エネルギー, 新発電技術</li> <li>・石灰灰の利用技術</li> <li>・大規模システムの制御技術</li> </ul> (ロ) 熱供給, 熱処理関連 <ul style="list-style-type: none"> <li>・発電所, 変電所, 高圧線等から生じる廃熱の利用技術</li> <li>・ヒートポンプ・コージェネ等による熱供給技術</li> </ul> (ハ) 建設, 施工関連 <ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模工事の監理ノウハウ</li> </ul>
資 金 資 源	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期低利の資金を調達できる担保能力</li> </ul>
情 報・ネ ッ ト ワ ー ク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多数の支店・営業所等の立地による地域情報収集力</li> </ul>
地 域 資 源	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域経済のリーダー的地位</li> <li>・地域住民からの大きな信用</li> <li>・あらゆる形態での産業活動の活力を電力需要として吸収できる経営基盤</li> </ul>

(注) 電力会社へのヒアリング(88年12月実施)に基づいて電力中央研究所がとりまとめたもの<sup>[9]</sup>

先に触れたように、総合化戦略の場合、事業展開プロセスとの関係では調査段階が楽観的であったり、撤退の判断が遅いなどの問題点が見受けられる。電気事業は公益事業という性格上、本業に悪影響を与えないように、これらの点により一層留意しつつ慎重に事業化を推進していくことが肝要である。

表 2.3<sup>[10]</sup>は、新規事業展開に実績のある米国私営電力会社の事業内容を紹介したものである。この表より、米国電気事業の様々な事業への進出状況が散見できる。なお業種特性の欄は、表 2.2 の経営資源等を考慮に入れながら、日本の電気事業から見た場合の仮想的な総合化業種として書き加えたものである。

表 2.3 より、電気事業が総合化戦略をとるとすれば、既に本格的に参入している通信・熱供給のほか、電気機器の販売・不動産・省エネ

ギー関連ビジネスなどへの進出が適切であることがわかる。一方、多角化戦略であれば、電気機器の製造や投資・金融などの事業が参考になる。ただし現状では、まず「総合電気業」を確立することが先決であろう。なお、こうした事業展開の将来像は、あくまで経営資源アプローチによる大まかなものである。実際には各事業への進出の電気事業経営全体に与える影響を、企業業績(2.2(2)参照)や社会性(3.参照)の観点からチェックしておく必要があり、この点を含めた検討については、後段で改めて紹介することとしたい。

## (2) 事業展開と企業業績との関連性——鉄道事業の場合<sup>[11]</sup>

これまで、各企業の戦略タイプに応じた事業展開の望ましい方向性について論じてきた。しかし、本業以外の事業に展開することが公益

表 2.3 米国私営電力会社の事業展開内容 (1988年)

事業内容	事業者数	構成比 (%)	業種特性
不動産	32	11	○
燃料の探査・開発	30	10	○
投資・金融	29	10	
燃料輸送	21	7	○
コージェネ・小規模発電業	18	6	○
一般の機器・設備の販売・リース	14	5	
プロジェクトのエンジニアリング・コンサルティング	12	4	○
ベンチャーキャピタル	10	3	
機器製造	9	3	
電話	9	3	
電気機器の販売・リース	8	3	○
コンピュータ・ソフトウェア販売	7	2	
地域冷暖房	7	2	○
省エネルギー関連ビジネス	6	2	○
廃棄物処理・販売	6	2	○
財務・金融サービス	5	2	
通信・CATV	5	2	○
エネルギー関連教育サービス	5	2	○
農業	4	1	
建設・施工の監理	4	1	○
料金調定・集金サービス	4	1	○
鉄道車両の運転・保守	4	1	
水利権・貯水	4	1	○
その他	39	16	
合計	292	100	—

(注)・○：経営資源の点から、将来、日本の電気事業の総合化業種となり得るもの(想定)  
・文献 [10] を参考に電力中央研究所で作成したもの

事業の企業経営に実際どのような影響を与えようのか、という点については未だ十分な分析がなされていない。日本の場合、公益事業としての規制部門を内部に抱えながら、事業展開の実績を積み重ねてきた唯一の事例として私鉄業の場合がある。ここでは私鉄業を対象に、新たな事業展開(この場合、多角化)が企業業績全体に与えてきた影響について分析しておこう。

① 多角化度指数 (DI) の算定

多角化度の計測にあたっては、各業種比率の

算定基準および多角化度の算定式に留意する必要があるが、前者についてはデータ採取の容易性から売上高を基準とし、後者については多角化度指数 (Diversification Index, 以下「DI」) としてベリーの指数<sup>[12]</sup>を用いることとした。DI は 0 から 100 までの値をとり、100 に近づくほど総合化・多角化していることを示す。(ただし、 $p_i$  は当該企業における全売上高に占める  $i$  総合化業種の売上高比率)

$$DI = \left(1 - \sum_{i=1}^n p_i^2\right) \times 100$$

DI は、業種構成の量的多様性に加えて質的多様性をも表現できるものが望ましい。ここでは、総合化概念による新たな業種分類で指標を算定することにより、同じ指数であっても異質性を織り込んだものとなっている。

以上より DI は、有価証券報告書（含、連結版）と事業報告書からのデータ取得を原則とし、各社の部門別売上項目の不具合を勘案しながら 1) 総合運輸 2) 総合サービス 3) 総合不動産 4) 卸売・小売業 5) その他、の 5 総合化業種に対応して算出することとした。

#### ② 企業業績の評価——総合経営成果<sup>[13]</sup>

一般に、新規事業の成否は事業個々の採算性だけから判断することが多い。しかし、新規事業は経営資源の活用や内部取引を通じて既存事

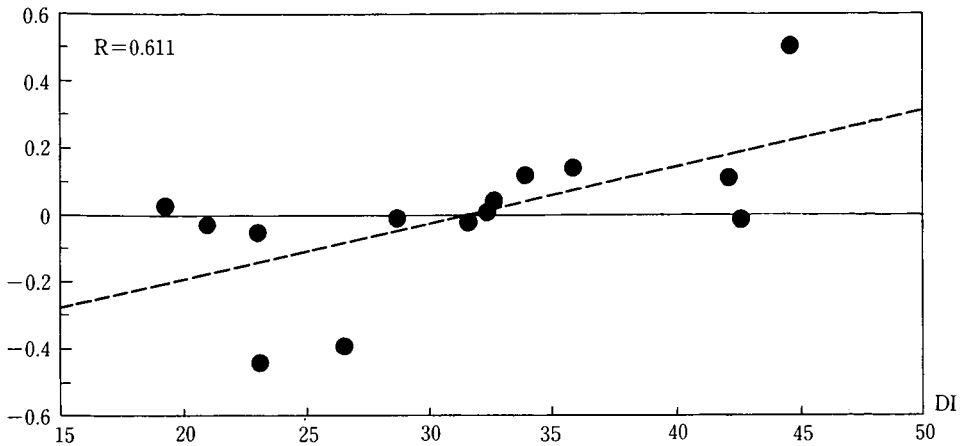
業とも密接に関連しており、既存事業をも含めた形でその成否を論ずることが望ましい。とりわけ公益事業の場合、本業への影響に注意する必要がある。

本業をも含めた企業全体の経営成果の計測方法としては、財務諸表のある断面から算出される経営指標を用いた比率分析がもっとも一般的である。これより企業経営で重視される「収益性」を検討することが可能である。総合化・多角化が企業の長期的な経営戦略からとられる行動なのに対し、この比率分析では企業の一時的での状況しか捉えることができないという欠点がある。そこで、売上高の経年的な変化等を対象に趨勢分析を行い、「成長性」とする。さらに、分析期間における収益性指標の振れ幅を算出し、それを「安定性」として経営成果に付け加えた。

表 2.4 主成分分析結果（第1主成分）と経営指標

	収益性	成長性	安定性
経営指標	総資本営業利益率	1人当り売上高	流動比率
	総資本経常利益率	1人当り経常利益	当座比率
	総資本当期利益率	1人当り総資本	自己資本比率
	自己資本営業利益率	1株当り売上高	手元流動性
	自己資本経常利益率	1株当り経常利益	インタレスト・カバレッジ
	自己資本当期利益率	1株当り総資本	借入金依存度
	売上高営業利益率	1株当り当期利益	売上高純金負債比率
	売上高経常利益率	1株当り純資産	
	売上高当期利益率	売上高成長率	売上高営業利益率
	総資本回転率	経常利益成長率	売上高経常利益率
	自己資本回転率	総資本成長率	売上高当期利益率
	棚卸資産回転率	有形固定資産成長率	総資本回転率
	流動資産回転率	自己資本成長率	自己資本回転率
	当座資産回転率	従業員数成長率	固定資産回転率
	固定資産回転率		有形固定資産回転率
有形固定資産回転率			
寄与率	43.2%	24.3%	47.5%

(注)・下線部分は|因子負荷量|≥0.5 に該当する経営指標  
・電力中央研究所による分析結果



(注) 電力中央研究所による分析結果

図 2.5 DI と総合経営成果——大手私鉄 14 社の場合（83 年）——

各々の経営成果に対しては数多くの経営指標が対応するが、経営成果の評価においては、これらを総合的、網羅的に勘案することが不可欠と考えられる。そこで経営成果の各側面に対して主成分分析を適用し、経営指標の持つ情報なるべく失うことのない客観的な評価指標に総合化した<sup>[14][15][16]</sup>。分析は大手私鉄 14 社を対象に行い、83 年度から 88 年度にわたる 3 年間の移動平均データをプーリングして用いた。

表 2.4 は、主成分分析結果の第 1 主成分に着目し、因子負荷量の大きい経営指標とその寄与率を表したものである。ここでは、第 1 主成分の因子得点を総合評価値とすることとし、各々「総合収益性」「総合成長性」「総合安定性」と名付けた。

③ DI と総合経営成果との相関

DI を横軸、総合経営成果を縦軸にとり、私鉄業の経営状況をプロットしてみた。図 2.5 に示すように総合成長性では相関係数が 0.6 以上であり、DI との関連性がかなり強いことがわかる。また総合収益性 (0.35)、総合安定性 (0.40)

に関しても、結果に程度の差はあるものの正の相関がでており、現在私鉄業が様々な事業展開に取り組んでいる範囲内では、概ねいずれの経営成果をも改善する方向に働いていることがわかる。

以上、有価証券報告書のデータを基にしたおまかな分析からの結果ではあるが、私鉄業の場合、事業展開戦略が企業業績の向上に何らかの形で貢献している可能性の高いことが推察される。公益事業として同じ構造を持つ電気事業にとっても、的確な事業展開（総合化）が企業業績の改善に寄与する可能性は決して少なくないであろう。

3. 社会性の発揮

本章では、従来より「企業性」の対立概念と考えられてきた企業の「社会性」について取り上げ、その本質を解明することとする。

3.1 企業の社会的責任の範囲とその意義

企業の社会性は、「社会的責任（社会的貢献）」というテーマで論じられることが多い。

従来の社会的責任に関する議論は、既往の学説や実際の企業活動を包括的に整理したものとなっていない。ここでは、企業の社会的責任の範囲と意義について、広い視野から明らかにする。

(1) 社会的責任の分類

企業の社会的責任は、法律を守るといった当然の責務から、積極的に企業の経営資源を活用し社会を改善するというものまで、範囲が広い。過去文献等で議論となった社会的責任を分類してみた(表 3.1)。表を見てわかるように、社会的責任を論じる時に大切なことは、

「遵法的責任」「経済的責任」「迷惑をかけない責任」「社会的貢献」といった責任のレベルと、「株主・債権者」「従業員」「消費者・取引先」「地域社会」「一般社会・国家」「国際社会」といった責任の対象を明確にすることである。

(2) 社会的責任の是非論<sup>[20]</sup>

社会的責任の意義は、その是非論として各分野で様々な観点から議論されてきた。是非論の主な論点を整理すると表 3.2 のようになる。

① 否定論

否定論は、企業の「社会的貢献」のみを否定

表 3.1 社会的責任の分類表

対象	レベル	I. 遵法的責任 (法律を守る)	II. 経済的責任 (本来の機能を全うする)	III. 迷惑をかけない責任 (社会に悪影響を与えない)	IV. 社会的貢献
1. 株主・債権者		商法など	適正かつ安定的な配当を維持する		
2. 従業員		労働三法 男女雇用機会均等法など	従業員と家族の生活水準の向上をはかる		
3. 消費者・取引先		消費者保護基本法 独禁法など	良質安価な財とサービスを提供する 公正な競争・取引を行う		
4. 地域社会		公害対策基本法 大気汚染防止法など	納税・雇用・調達を通して 地域経済に寄与する	公害・事故を起こさない 市民社会を乱さない	地域社会の形成に貢献する
5. 一般社会・国家			成長・納税・雇用を通して 国民経済に寄与する	資源を有効利用する 市民社会を乱さない	文化・教育・福祉などに貢献する
6. 国際社会		相手国の関連法律 国際条約	公正な競争を行う 企業活動を通して経済開発に寄与する	企業本意の行動を慎しむ 現地慣行に準じる 地球環境を考慮する	新しい国際社会の形成に貢献する 現地社会に貢献する

(注) 文献 [17] [18] [19] 等を参考に電力中央研究所で作成したもの

表 3.2 社会的責任の是非論の要約

	否定論	是認論
企業の役割と能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業は経済的な組織であり、利益を上げ株主に配当を行うこと以外に何の責任があるのか</li> <li>利潤追求に専念することによって、神の見えざる手に導かれ社会的な利益を生み出す</li> <li>企業は社会的問題を解決する能力に乏しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業は今や社会的な組織であり、その力の行使には社会的責任が伴う</li> <li>社会的責任と長期的利潤は合致するので、経済的責任につながる</li> <li>企業は最も成功している制度であり、社会問題を解決する能力に優れている</li> <li>その能力を社会に活用すべきである</li> </ul>
危機意識	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的責任を受容すれば企業国家になり、多元社会が浸食される</li> <li>社会的責任は寡占・独占の隠れ蓑になる (大企業社会の現出を恐れる)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的責任を果たさないと企業の自主性が失われ多元社会が浸食される</li> <li>過度の政府介入の恐れがある (巨大国家の成立を恐れる)</li> </ul>

(注) 文献 [17] [18] [19] [21] [22] 等を参考に電力中央研究所で作成したもの

しており、企業の社会的責任すべて否定している訳ではない。その際、企業と市民社会との関係については有益かつ厳しい指摘をしている。

その1つは、社会的責任として、まず企業本来の役割を全うするということである。不正取引・価格操作や寡占・税金逃れ・乱開発などを放置して、社会的貢献と言う隠れ蓑をつくってはいけないということである。

2つめは、社会的貢献の拡大によって健全な市民社会をおびやかしてはいけないという指摘である。フリードマン<sup>[21]</sup>は、「我々は一部の企業によって公的機能が遂行されることに我慢できるのか」と問いかけている。この議論は、企業の論理が強い日本社会では十分傾聴に値する。企業城下町では、企業に悪意はないにしても、企業支配に近い側面があるといえよう。

ただし、否定論には現実的でない箇所もある。「企業は社会的問題を解決する能力に乏しい」とする箇所は、自治体でも企業的経営の導入が論じられる昨今、全面的には賛成しがたい。また、企業の利益の見方が若干短期的という点についても、長期利潤のための社会活動や公的な領域をビジネスとして開拓しようとする企業活力まで否定することになる恐れがある。

## ② 肯定論

肯定論では、「迷惑をかけない責任」と「社会的貢献」が混同して述べられている。「迷惑をかけない責任」については、企業は社会組織だから責任がある→その責任を果たさなければ企業に対する圧力が高まる→結果として国家権力が介入し巨大国家が現れる、という論旨である。圧力が高まっていることは、過去、社会的責任関連の法律・規制が拡大している事実(図3.1)を見てもわかる。一方、「社会的貢献」については、「その実践は企業の長期利潤と合致

するので意義がある」という論理と、「企業は優れた能力を持っているので、それを社会のために奉仕的に活かすことが大切である」という論理がある。前者は次で説明するので割愛するとして、後者の論理については、企業に能力があることは認めるが、それだけの理由でその能力を社会に活かせという主張は一方的な論といえよう。無目的の奉仕は企業本来の役割を損い、株主・従業員・消費者に迷惑をかけるだけでなく、否定論者が危惧する企業国家に向かう恐れがあるものと考えられる。

## ③ 統合的な「社会的責任」の捉え方

ドラッカー<sup>[23]</sup>は、企業を含めた社会的機関の社会的責任とは、1) 自らの仕事をする事、2) 自らが人間、地域社会、社会全体に与える影響について責任を持つこと、3) 自らの仕事を行う上で必然的に生ずるものを除き、他に影響を与えるようなことに一切手を出してはならないこと、の3つをあげている。そして、「社会的責任を論じる時は、機関本来の能力を損うことがないか、という問いを発することが不可欠である」と述べている。

さらに地域社会への責任として、「機関の能力を社会に役立てるべきだ」という意見も、フリードマン流の意見も、いずれも正しく、また間違いである。多元社会の諸機関は、周囲の世界が崩壊しているときに他と絶縁して避難しているわけにはいかない。しかし、自らの能力を超えて、自らの機能を無視して行動することは不可能であるし、また間違いである」と述べて、シアーズ・ローバック社(米国の通信販売業)が農業近代化の支援を行うことにより農家にシアーズの商品を買う購買力をつけさせた事例をあげている。そして、「もしこのときフリードマンが相談を受けていたならば、事業に専念



背景 / 対象	株主・債権者	従業員	消費者	地域社会、一般社会、国際社会
戦前	商法		不正競争防止法	
昭和20年代 ・対等な労使関係の確立	証券取引法 ・発行開示	労働関係調整法  労働基準法  労働組合法	物価統制令  独占禁止法  食品衛生法	
昭和30年代 ・消費拡大	下請代金法	最低賃金法	薬事法  割賦販売法  電気用品取締法  不当景品類及び不当表示防止法  家庭用品品質表示法	
昭和40年代 ・公害、環境汚染増大 ・大企業倒産 ・企業の反社会的行為 (買占め、売惜しみ 便乗値上げ)	証券取引法改正 ・継続開示  商法改正 ・監査役制度の強化  商法特例法	労働安全衛生法	消費者保護基本法  消費生活用製品安全法  買占緊急措置法  国民生活安定緊急措置法  石油需給適正化法	公害対策基本法  騒音規制法 大気汚染防止法  水質汚濁防止法 海洋汚染防止法  悪臭防止法  公害紛争処理法  公害健康被害補償法 公害罪法  公害防止事業費事業者負担法  大気汚染防止・水質汚濁防止法改正 ・無過失責任認める
昭和50年代 ・総会屋の動き ・不況地域の続出	商法改正 ・株主提議権 ・株主権行使に関する利益供与禁止 ・監査役制度の改善 ・会計監査人制度の創設	雇用保健法  貸金確保法	製造物責任法要綱私案  訪問販売法  独占禁止法改正 ・カルテルに関する課徴金 ・独占的地位の規制 ・同調的値上げの理由徴収	振動規制法  新企業城下町法
昭和60年代 ・産業構造のハイテク化、 ソフト化 ・就業形態の多様化	証券取引法改正	男女雇用機会均等法  60歳定年法  労働者派遣事業法  ・OA病暫定基準制度	独占禁止法強化の動き ・製造物責任立法の動き	オゾン保護法  土地基本法  特定地域法

(注)文献 [19][22] を参考に電力中央研究所で作成したもの

図 3.1 社会的責任に関連する法律・規則の拡大

し、農家のことは政府に任せておくべきことを助言したにちがいない。換言するならば、健全で活力ある地域社会への関心という意味での地域社会に対する社会的責任は、多元社会の機関にとって、慈善活動ではないということである。それは自己の利益に合致する活動である」と締めくくっている。

ここで、ドラッカーの考え方に近い形で、社会的責任をめぐる議論をまとめてみよう。

#### 1) 社会的責任には優先順位がある

企業は、「Ⅰ. 遵法的責任」→「Ⅱ. 経済的責任」「Ⅲ. 迷惑をかけない責任」→「Ⅳ. 社会的貢献」の順番で、社会的責任を意識すべきである。法律を守り社会に迷惑をかけずに、企業本来の機能を全うすることが、企業の第1の責任である。社会的貢献が先に来て、税金逃れや不正取引の隠れ蓑になったり、一部の企業城下町のように、特定の企業の動向が自治体に極端に強い影響力を持つような状況は、本来的には望ましくない。

#### 2) 責任－権力の均衡法則が「迷惑をかけない責任」の根拠

企業経営者ですら、現代企業は自己利益が社会全体の福祉と離れ難く結びついていることを指摘している。したがって「迷惑をかけない責任」は当然のものと考えている。そしてその根拠は、「責任－権力の均衡法則」に見い出せる。肯定論者が「責任を果たさないと政府介入が始まる」と危惧していることが典型例である。

#### 3) 「社会的貢献」の意義は長期利潤と合致すること

社会的貢献の唯一の意義は、企業の長期利潤と合致することである。この考え方は、企業にとって社会的貢献へのインセンティブが増すと

いうだけでなく、下位レベルの社会的責任との整合性がとれているところが優れている。即ち、地域や社会の便益が増すと同時に、企業本来の活動とも合致するので、株主・従業員・消費者・取引先の便益をも増進する。社会的貢献の留意点は、ドラッカーの提示している「自らの能力を超えて、自らの機能を無視して行動しないこと」である。

4) 基本は「自由で健全な市民社会」の形成  
否定論、肯定論それぞれ論理展開は異なるが、「自由で健全な市民社会」が浸食されることを恐れている点では一致している。ドラッカーも、諸機関が「健全で活力ある地域社会」に関心を持つことは自己の利益に合致していると述べている。即ち、市民はもちろんのこと、企業にとっても、「自由で健全な市民社会」が最も基本的な存立基盤であることを示している。

#### (3) 社会的貢献の意義<sup>[20]</sup>

上で見たように、「経済的責任」と「迷惑をかけない責任」については、経営上の意義が明確であり、実情はともかく、当然の責務として捉えることができる。具体的な意義がわかりにくいのは「社会的貢献」である。現在、メナセ活動など社会的貢献がブームになろうとしているが、すべての企業が社会的貢献に積極的な意義を見い出して取り組もうとしているとは言い難い。またマスコミや識者等には「社会的貢献には見返りを期待してはならない」といった論調があり、社会的貢献の意義をますますわかりにくいものにしていく。

ここでは、社会的貢献活動の面で先進的な日米のいくつかの企業を参考に、その企業がどのような考え方でそれらを進めているのかを探ってみよう。

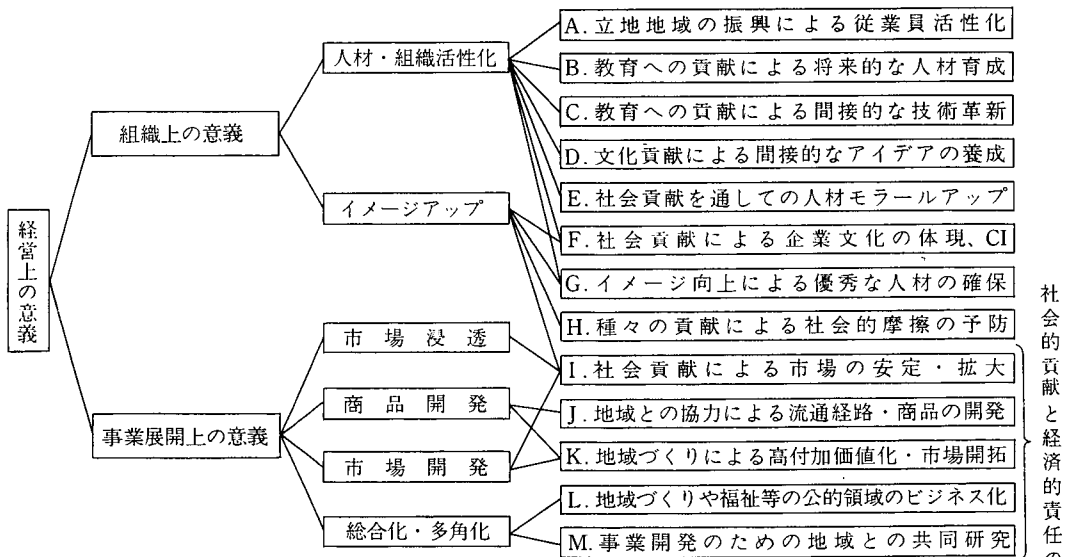
米国では<sup>[18][19][24]</sup>、「政府が存在する前に地域

社会が存在していた」といわれるように、市民社会および互助精神が定着している。企業も市民社会の外にあるのではなく、「よき企業市民」になることが当然のものと考えられている。企業市民としての姿勢の典型が「フィランソロピー」で、これは社会問題の解決に民間として積極的に貢献する活動を意味し、単なる寄付だけでなく、役員や従業員としてのボランティア活動をも含んでいる。

なぜ企業がそこまでするのか。最も基本的な回答は、企業も地域社会の一員として米国社会の伝統に従い社会に責任を持っているから、というものである。しかし、それが単なる博愛や慈善だけでなく、「啓発された自己利益 Enlightened Self-Interest (社会を通しての長期的な利潤)」に基づくものであることを、殆どの経営者や関係者がはっきりと述べている。それでは「啓発された自己利益」の具体的内容は何であろうか。

上記に係る企業経営者・関係者の見解<sup>[19][24]</sup>を分類した結果、9つの類型が抽出された(図3.2のA~I)。図から強調できることは、いずれの類型にしても、社会的貢献に積極的かつ戦略的な意義を見出していることである。特に日本企業に欠けている視点と言えるのが「F. 企業文化の体现, CI」で、社会的貢献の実践は企業の価値観を具体的に表現したものだという考え方である。例えば、「製品の互換性と同じ思想から、地域との関係も重視し、World Citizen としてふるまっている」という考え方<sup>[19]</sup>は、製品にも社会的貢献にも「世界共通の考え方と状況にあわせた柔軟な対応」といった同一のコンセプトを設けていることを示したものとして興味深い。

表3.3は、日本企業のユニークな社会的貢献活動をまとめたものである。日本においても企業による本格的な社会的貢献活動が芽生えていることが読み取れる。即ち、経営理念の面では



(注) 電力中央研究所の作成したもの

図 3.2 社会的貢献の経営上の意義

表 3.3 日本企業の社会的貢献

A. 従業員活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外の大学を誘致するなどの活動を通して従業員を活性化する（繊維）</li> <li>・スポーツを地域づくりの柱として捉え、プロチーム結成やスタジアム建設に協力（鉄鋼）</li> </ul>
B. 将来的な人材育成	（ベルマーク活動など）
C. 間接的な技術革新	・科学技術への高額の顕賞制度（電機）
D. 間接的なアイデア養成	・芸術への支援や芸術家との交流による企業組織の刺激（流通）
E. 人材モラルアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務評定に社会的・人道的な貢献を新項目として加えモラルを向上する（精密）</li> <li>・社会奉仕休暇、献金運動など、社員個人の発意に根ざした活動を支援（コンピュータ）</li> <li>・海外青年協力隊へ休職扱いで参加できる（自動車・電機）</li> <li>・自治体とタイアップして商品を配りながら、一人暮らし老人の安否を確かめる（食品）</li> </ul>
F. 企業文化の体现、CI	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化支援事業を冠イベントと切り離してCIづくりに役立てる（その他化学）</li> <li>・宣伝臭さを消して後援、企業を人格として理解し親近感を抱いてもらう（食品）</li> <li>・経済基盤の弱い環境分野の市民活動と研究に助成し、企業イメージと合致させる（他化学）</li> </ul>
G. 優秀な人材の確保	・新卒者の志望理由に、企業の社会的活動面の記述が目立つ（コンピュータ）
H. 社会的摩擦の予防 <ul style="list-style-type: none"> <li>・関係深い問題の解決</li> <li>・立地地域との融和</li> <li>・海外進出先での融和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幼児を対象にした交通安全教室の開催、駐車場に関する情報システムの整備等（自動車）</li> <li>・工場敷地を開放、清掃参加、無償演奏会、農家研修制度等（食品、その他製造）</li> <li>・よき企業市民として経営層と従業員が一体となって貢献活動をする（電線他）</li> </ul>
I. 市場の安定・拡大	・経営基盤である地域の活性化に対する各種の協力（地方銀行、マスコミ、鉄道、電気）

（注） 電力中央研究所で作成したもの。個別事例の詳細は文献[20] 参照のこと

表 3.4 社会的貢献と経済的責任（ビジネス）との境界

商品・販路開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の物産づくりに協力し、新たな目玉商品を開発する（流通）</li> <li>・特産物の販路開拓に協力して、新しい輸送需要を開拓する（陸運）</li> <li>・地域計画の段階で参画し、受注に結びつける（建設）</li> </ul>
高付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域と協力してイベントを開催、風物を観光の目玉にする（レジャー）</li> <li>・地域の農家・観光業者などとタイアップし野菜村をつくった（食品）</li> <li>・コミュニティづくりへの協力も含めて分譲する（不動産）</li> </ul>
公共分野での総合化・多角化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一人暮らし老人などを対象とした緊急通信ネットワークシステム（その他サービス）</li> <li>・都市開発、地域開発事業（住宅、建設、鉄鋼、広告、映画、その他多数）</li> </ul>

（注） 電力中央研究所で作成したもの。この事例は文献[20] 参照のこと

米国企業なみに「啓発された自己利益」と同じ意義を見出ししている事例がある。行動の面では、計画参画などのソフトな支援、企業の身近な問題や資源を取扱った活動、社員自らの貢献活動への支援、宣伝色をうすめたり経済基盤が弱い活動に対するスマートな寄付などに、将来の貢献の姿を見ている。

（4） 社会的貢献と経済的責任（ビジネス）の境界

近年、社会的貢献と経済的責任（ビジネス）の境界領域に位置するような企業活動が増えている。例えば表 3.3 の「I. 市場の安定・拡

大」に分類される事例で、これは社会的貢献とも本業の呼び水とも解釈できる。他にも、日本における表 3.4 のような事例や、ニューヨーク・バッテリーパークシティ<sup>1)</sup>などのケースがある。これらは図 3.2 の I~M のように、事業

1) 当初、公社で開発を進めていたが、財政的に行き詰り 1979 年に民活導入を決定。カナダの民間会社が落札し、用地をリースして数々のノウハウを展開。中でも注目されるのは、オープンペースを大幅にさいていること、デザインを周辺と調和させていること、維持管理をひきうけて頻りにイベントを開いて多くの人を集めていることである。それは、アメニティの高い都市空間をつくり魅力的なイベントを催すことで、一流のテナントをひきつけることができるとの考えからである。都市の楽しさという公共性を提供して、結局は利益を生みだしベイヤしているのである<sup>[25]</sup>。

展開上、総合化・多角化等の経営的意義があることが確認できる。こうした公的領域をビジネスとして開拓し、より効果的に社会に財・サービスを提供する企業は、今後も増える傾向にある。

### 3.2 社会性ある企業文化の醸成

ここで、社会性ある経営を実現するための諸課題を明らかにしてみよう。

企業が社会性を発揮するには長期的な視点と姿勢が必要である。企業が実際にどれだけ大局的に考えて社会性を経営に織り込めるか、常に社会のニーズに敏感であり続けることができるか、企業活力やビジネスに結びつける能力があるか、何よりも行動に移す体制をつくれるか等々、これらはまさに企業の価値観と行動様式、即ち「企業文化」の問題である。

社会性ある企業文化という点では、一部の米国企業は優れている。「よき企業市民」になることは当然であるとの思想が根底にあり、「啓発された自己利益」という考え方で経営と社会的貢献を結びつけ、組織的に社会的貢献を実践している。

企業文化を変革する要因として、経営理念・行動指針・制度の3つがある。文献調査等を基に、社会性を発揮する企業文化を確立するための条件を、これら3つの要因別にとりまとめた(図3.3)。

#### ① 社会性を織り込んだ「経営理念」

世界的、全国的に事業を展開するためには、明確な方向性を打ち出し、努力を結集すること、そして理念の中で社会的責任(社会的貢献)を明確に打ち出すことが必要である。例えばIBMには<sup>[19][26]</sup>、70年に作成されたといわれる世界共通の経営理念が存在しており、創業者ワトソン1世の「従業員はまず良き市民たれ」

という精神を受けて「社会への貢献」が理念の一つとして掲げられている。

#### ② 柔軟性を示す「行動指針」

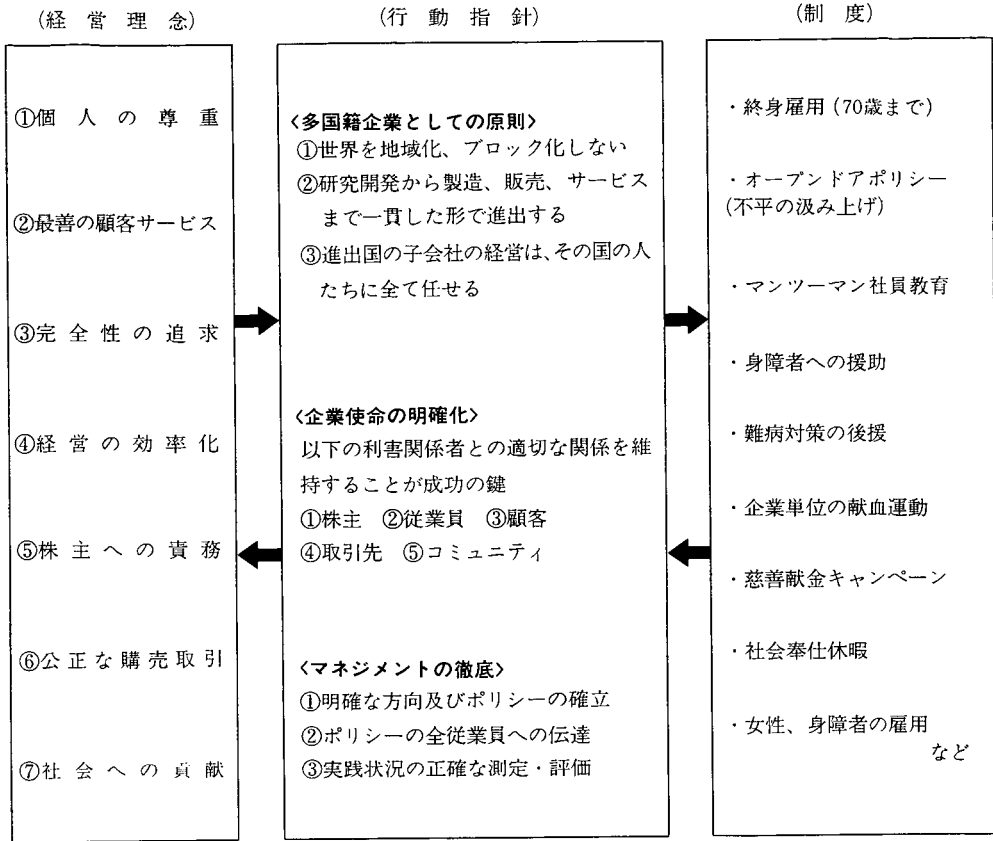
これらの理念をお題目で終わらせないためには、実際の「行動指針」が必要である。特に重要なことは、「Think Globally, Act Locally」という原則が含まれていることである<sup>[19]</sup>。即ち、理念は普遍的としながらも、具体的な行動はその国や地域社会に柔軟に適合させるという考え方である。一部の多国籍企業では、現地の社長に地元の人を据える、権限を委譲する、地域に応じた社会貢献プログラムを設ける等の工夫を重ねている。

社会的責任の対象を明確にして、「何のために行うのか」という使命を持つことが大切である。使命が明確だからこそ、社会的責任は戦略的・意識的に全うされて、効果も上がるのである。日本IBM幹部は「日本の会社が社会貢献をやっていないとは思わない。むしろいろいろやっていると思う。しかし、それは無意識的であり、しかも思想としてまとめられていない。これでは他人とコミュニケーションできない<sup>[27]</sup>と述べている。

#### ③ 創意工夫に満ちた行動を支える「制度」

Act Locallyの実現化が大切である。社会のニーズを敏感にかぎとり、創意工夫に満ちた行動を起こすこと、そして行動を支える制度を築くことは大きな課題である。

一部の米国企業には、社会担当専門の重役と部署があり、会社としての色々な社会活動プログラムを備えている。「社会奉仕休暇」「マッチングファンド(従業員の個人寄付に会社が上乘せする)」など、社員一人ひとりの発意に根ざした活動を支援する制度もある。評価を確実に行ってフィードバックをかける体制をつくるこ



(注) 米国企業の先進事例を参考に、電力中央研究所でとりまとめたもの

図 3.3 社会性ある企業文化

とで、より有効な行動につなげている。毎年、社会的貢献活動を評価して、思わしくないものからは撤退する英断を下す企業もある。

株主・消費者等の関係者に、社会的貢献活動を行っていることを公開し、その意義を説くことも大切である。例えば、SCE(サザンカリフォルニア・エジソン社)やIBMの株主用の年次報告では、社会的貢献についてかなりの紙面をさいている。

以上①～③の条件が揃うことで、経営者は社会に貢献することが当然の役割であると考えられるようになり、従業員も社会性ある企業に対する誇りを持つようになる。経営者、従業員と

もに社会あつての企業であるという価値観が築かれる。社会の人々も「この企業は我々にとって価値ある存在である」という認識を持つ。このような価値観の好循環が、今後求められる社会性ある企業文化を形づくるものと推察される。

#### 4. 企業性と社会性の調和した経営の姿

##### 4.1 企業性と社会性の調和

##### (1) 同時に発揮されなかった企業性と社会性

我が国では長い間、旺盛な企業性の発揮、や

や後手にまわる社会性への配慮という構図が繰り返され続けてきた。このことは経済団体の見解の推移にも現れている（図 4.1）。即ち、社会性に関する見解が殆どなかった高度経済成長期（戦後～72年）→企業と社会との各種のあつれきが生じ多くの見解が公表された時期（73～76年）→経済の対応力の養成が中心課題で社会性に関する見解が少なかった時期（77～86年）→好景気到来とともに企業倫理と社会的貢献が問われた時期（87年～）というように、企業性と社会性に関する見解が交互に現れる。

しかしながら、①社会性に前向きな経営的意義が見い出されていない、②企業性と社会性が同時に議論されていない、という点で内容的に大きな進展を見るものではなかった。

## （2）調和の可能性

しかし、過去には企業性と社会性が調和することもあった。例えば、公害対策が進んだ原因の1つに、公害防除機器の開発などが大きなビジネスとなったことがあげられる。また、73年までは提言されるだけで実行される機会の少なかった省資源・省エネは、石油危機以降急速に進展した。企業にとっても省資源・省エネは経済合理的な行動だったわけである。地方への企業立地も、社会的貢献というよりも、低廉な資源を求める当然の企業行動として展開したのである。即ち、経営的なインセンティブによって、企業性と社会性が有機的に調和したのである。

今後の経営課題は、企業性と社会性をつなぐインセンティブを、時代のなりゆきにまかせるのではなく、企業自らの手でいかに創出するかどうかであろう。この点、過去の企業経営の中にも参考になる事例があるので紹介しておこう。

木川田一隆（元東京電力会長、経済同友会代

表幹事）<sup>〔28〕</sup>は、終始「社会的経営」という考え方を体現していった。それが端的に現れたのが公害対策で、公害問題が水面下にある時期から公害問題の顕在化を予見し、62年から社内に各種対策委員会を設置した。公害対策に対する徹底した姿勢が経営目標「ゼロ公害への挑戦」（67年）につながった。この経営目標を標榜した当時、産業界を始め行政当局の一部からも批判する向きがあったが、氏は「人間活動あるところすべて公害因子が出ることは避けられないが、それが自然界の循環的浄化作用の能力の限界内に入っていれば公害として顕在化しない。だが、だからといってそれに無感覚で無制御であってはならず、如何にしてそういう状態の中でゼロ公害へ向かって努力するかということこそ、企業経営者の社会的責任である。したがって、現段階では公害環境問題が表面化していなくとも、高度成長に伴う生産活動の量的拡大によってこれが社会問題化することは必至であり、企業経営者は社会的責任としてこれを未然に防止し、だれの眼にも映らない姿にコントロールしていくのが“無公害”の無という所以である」と述べた。ゼロ公害への挑戦の代表例がLNG導入である（67年契約締結）。当時、技術的にも確立しておらず（世界にLNG火力発電所はなかった）割高で、契約期間も当時としては考えられないほどの長期だったこともあり、社内外に反対の声があがった。しかし最後はゼロ公害を目標とする氏の決断でLNGが導入された。その後、オイルショックがあり、LNGは公害対策だけでなく、安定低廉な燃料、エネルギー多様化の旗手として電気事業経営の救世主となった。四面楚歌の中で導入に踏み切った氏の先見性と決断力が、数年後、改めて評価されたわけである。公害対策だけでな

年代	時代背景・できごと	経済団体の見	従業員	消費者	社会的責任の種類（レベル別）														
					経済的責任			迷惑かけず			社会的貢献								
					地域社会	一般社会	国際社会	地域社会	一般社会	国際社会	地域社会	一般社会	国際社会						
明治	富国強兵・殖産興業					*													
大正	大正デモクラシー		*																
戦後	戦後復興、労働運動活発化		*			*													
	二重構造の顕在化				*	*													
1956		同友会	▲	●		▲													
	所得倍増計画、地域格差拡大																		
	国際化、全総（拠点開発）				*	*													
1965		同友会		▲		▲													
	公害、新全総（軸開発）				*	*		*											
	インフレ、投機的行為			*	*	*	*	*											
1973		同友会	●	●				●	●			●	▲						
		経団連		●				●	●	●									●
		日商		▲		▲		●	●			●	●						
	石油危機、買占め・便乗値上げ			*		*													
1974		4団体		●		●		●	●										
		経団連		●		●		▲	●										
		日経連			●			●	●				●						
1976		日商		●				●	●				●						
		経団連	●		▲	●													
		経団連		●		▲		▲	▲										
1977		同友会		●	▲	▲	●	▲			●								●
	地方の時代、三全総（定住構想）																		
	国際摩擦、ソフト化・情報化等						*			*									
1987		同友会	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	反倫理的取引、四全総（多極分散）			*	*					*	*								
1989		4団体		●							●	●							
		同友会	▲	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		経団連	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		同友会	▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1990		同友会	●	●	▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

[凡例] ●…明示している事柄 ▲…間接的に述べている事柄 \*…社会的に問題となった事例  
 (注) 経済4団体の見解を参考に電力中央研究所で作成したもの

図 4.1 社会的責任に関する経済団体の見解の推移

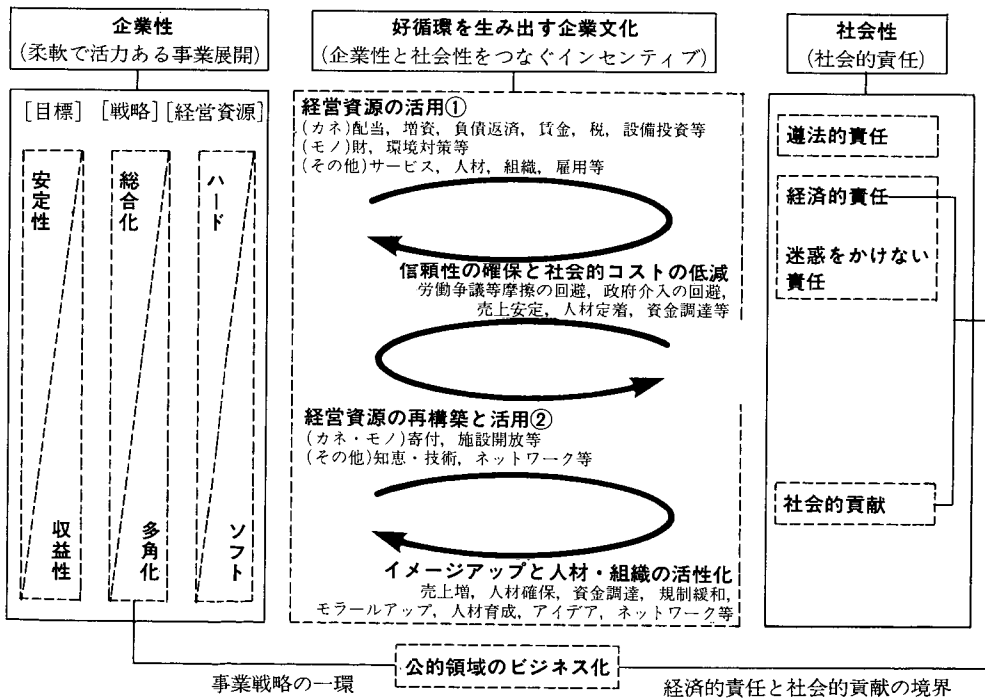


く、電気料金改定<sup>[29]</sup>、政治献金中止<sup>[30]</sup>などあらゆる場面で「社会的経営」はいかなく発揮された。氏はこうした経営にかかるコストについて「社会的にも認められていくべき性格のコストであるはずだから、このコストは、適正な料金によって社会的に受益者に負担していただくことによって、はじめてここに公益事業経営に伴う社会的秩序というものが、自ずから形成されていくことになる」とその考え方を述べている。そこには、企業性と社会性を結びつける経営インセンティブを、公正かつ長期的な視野において洞察しようとする積極的な姿勢が色濃くにじみでている。なお、これらの言動の背景には、学生時代に培った「自由と自己責任に基

づく市民社会」という社会観と、トインビーから学んだ「挑戦と応戦」というダイナミックな歴史観があることを忘れてはならないだろう。

(3) 新しい経営の姿

そこで、企業性と社会性をつなぐインセンティブを、仮説的に示したものが図4.2である。上述した様々な経営課題に直面するとき、木川田をはじめ経営者達は、図中央の点線で囲んだ箱のようなインセンティブの構図を常に思い描いていたのではないかと推察される。即ち、社会的責任を全うするために経営資源を活用する→信頼性の確保と社会的コストの低減→利潤を生み経営資源が再構築される→新たな事業展開を図り、経営資源を次なる社会的責任



(注)電力中央研究所で作成したもの

図 4.2 企業性と社会性の調和した経営の姿

の遂行に向けて→イメージアップ, 人材・組織の活性化を促す, という構図である。

こうした構図の中に「公的領域のビジネス化」がある。これは、企業性の面からは事業戦略の一環として位置付けられ、社会的責任の面からは経済的責任と社会的貢献の境界として捉えることができる。人間性とコミュニティを重視した都市・地域づくり、社会的弱者がいきいきと暮らすための福祉ビジネス、環境を創造したり廃棄物を活用するエコビジネス、芸術・文化を支える人材の育成・支援事業、学ぶ心を重視した生涯学習ビジネスなどは、政府や自治体にも、投機的な企業にも思い及ばぬ領域であり、これにビジネスチャンスを見い出せる企業が企業性と社会性を調和させる経営の姿を体現していくものと思われる。

#### 4.2 電気事業経営のフロンティア

##### (1) 電気事業の経営理念の変遷

ここで近年の電気事業経営の動向に目を向けてみよう。経営全体の方向性がどのように移り変わってきたのかを知るためには、電力各社トップの打ち出す経営方針を時系列的に見ておく必要がある。その方法のひとつとして、電気新聞に掲載された最近10年間(81~90年)の電力各社トップの年頭訓示から経営理念に係るキーワードを抽出し、その分類項目ごとに会社数を集計してみることにした(図4.3)。

まず、企業性と社会性といった大きな分類で見た場合、前節の経済団体の見解と同様、企業性に重点を置く時期と社会性に配慮する時期とが交互に現れている。約2年程度の短い周期で変わっているため、先の経済団体のケースとの比較からすれば、電気事業の経営理念は企業性と社会性の両者をお互いにバランス良く見ている方だと言える。

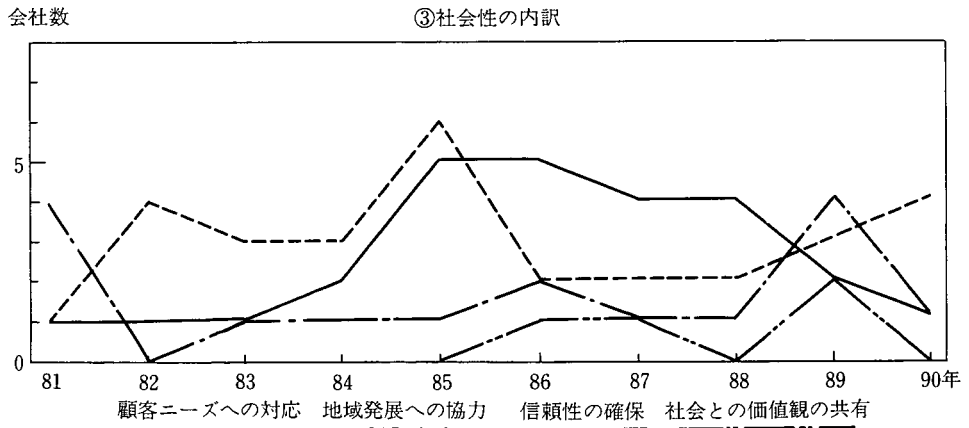
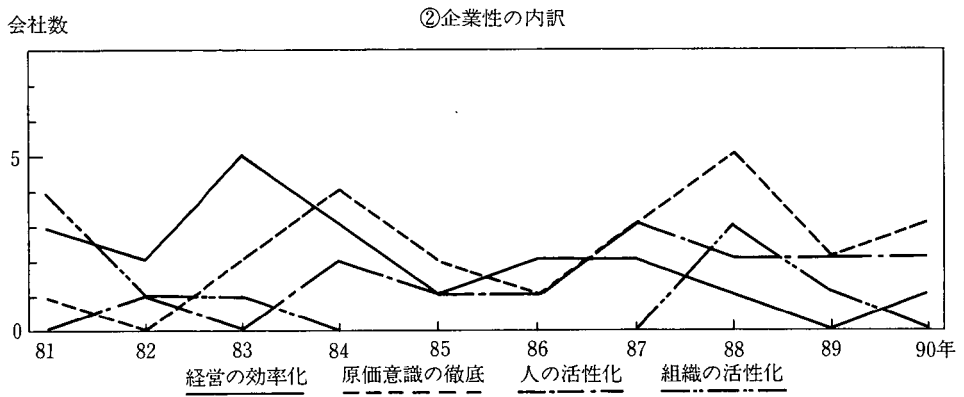
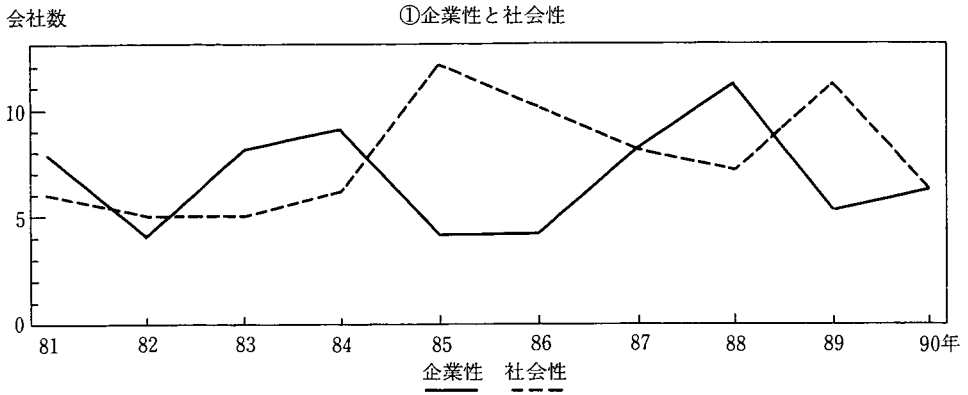
企業性の内訳については、石油価格と電力需要の動向に応じて「原価意識の徹底」が強調されるのが常となっている。ただし、「経営の効率化」というキーワードは次第に「人と組織の活性化」に置き換えられつつある。その傾向は80年代後半の経営多角化やCI運動によって加速され、従来の枠組みや慣習の下での経営努力ではなく、事業領域や経営体質を変える所から革新を図ろうとする姿勢が見受けられる。

一方、社会性の場合、需要開拓のためから地域そのものの発展のためという変化はあるものの、「地域発展への協力」は常に底流にある。その中で、80年代半ばから高原状態にあった「顧客ニーズへの対応(market in)」が、「信頼性の確保」や「社会との価値観の共有(social in)」に移り変わりつつあることは興味深い。年頭訓示の詳細からは、需要家をひとまとめに捉えていた時代から個々の顧客ニーズを見い出すべきだという時期に至ったものの、その後の社会の価値観の多様化に伴って顧客ニーズが見えにくくなってきたことに対する戸惑いのようなものが伺われる。

こうして見てくると、電気事業経営の枠組みも、日本の他企業と同様に企業性と社会性の両面から改めて問い直す時期にさしかかっているように思われる。

##### (2) 総合地域産業に向けた具体的な展開

電気事業の事業展開の将来像については、第2章で経営資源からのアプローチによるものを紹介した。そこでの結論は、まず総合化を目指すことであったが、その後の社会性を中心とする議論を参照するならば、先の企業性や経営効果の点だけから描く将来像では社会の理解を十二分に得ることは難しいものと推察される。前節で示した新しい経営の姿を参考に、企業性と



(注) 電力中央研究所で作成したもの

図 4.3 電力9社トップの年頭訓示に見る経営理念の変遷

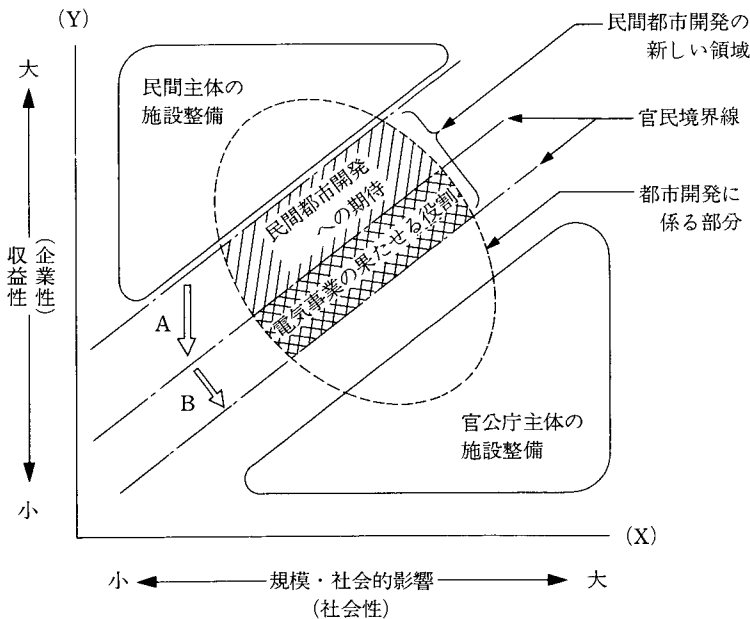
社会性をつなぐインセンティブを、電気事業自らの手でいかに創出するか。ここでは、熱供給・電気通信とともに事業展開の大きな目標とされている都市開発事業を例に、電気事業の将来像の一端を描いてみることにする。

① 都市開発事業への本格的参入

先のバッテリーパークシティのケースに代表されるように、都市開発事業は公的領域のビジネスとして最も良く引き合いに出されるものである。議論の焦点は、企業性と社会性から見た官・民の役割分担であり、その中の電気事業の果たすべき役割は図4.4<sup>[9]</sup>のように描くことができる。即ち、様々な形による都市づくりにおいて、官・民の役割分担を収益性と規模・社会的影響の2つの観点から捉えると、マンションや業務用ビルの建設等の民間主体の開発は図の左上の領域に、高速道路や大規模工場団地等の官公庁主体の開発は右下の領域に位置付けら

れ、両者の間には従来の方式では埋められない領域が存在する可能性がある。内需拡大のための規制緩和や民活法定定によって民間の都市開発はこの領域を埋める方向にシフトしたが、まだ埋め尽くされない部分があるとすれば、一般民間企業に比して収益概念を広く設定でき、また社会的影響を重視するとともに大規模開発に対する資金力を持ち得る電気事業がそこに参画する意義は大きい。

さて、現時点ではプロジェクトへの資金面での協力と熱供給における技術面での協力の2つが、電気事業の参画事例の大半を占めている。しかしながら、図4.4に照らし合わせてみれば、右下の官公庁主体の施設整備や左上の民間他社が実施する施設整備への部分的な支援が中心であり、いずれも公的領域のビジネス化としての都市開発事業と一致するものではない。遊休地を用いた再開発にしても、今のところ図の



(注) 電力中央研究所で作成したもの<sup>[9]</sup>

図 4.4 公的領域のビジネス化；都市開発における電気事業の果たせる役割

シフト A の範囲に止まっており、今後、これをシフト B にまで踏み込むものにできるかどうかは、プロジェクトの開発概念や事業手法上での工夫いかにかかっている。言い換えれば、“電気事業の経営資源・特徴を最大限に生かした開発概念を考案し、電気事業なりの広い考えで事業手法の組み合わせを提示すること”ができるかどうか、ということである。

## ② 未利用エネルギーを活用した都市地下開発<sup>[31]</sup>

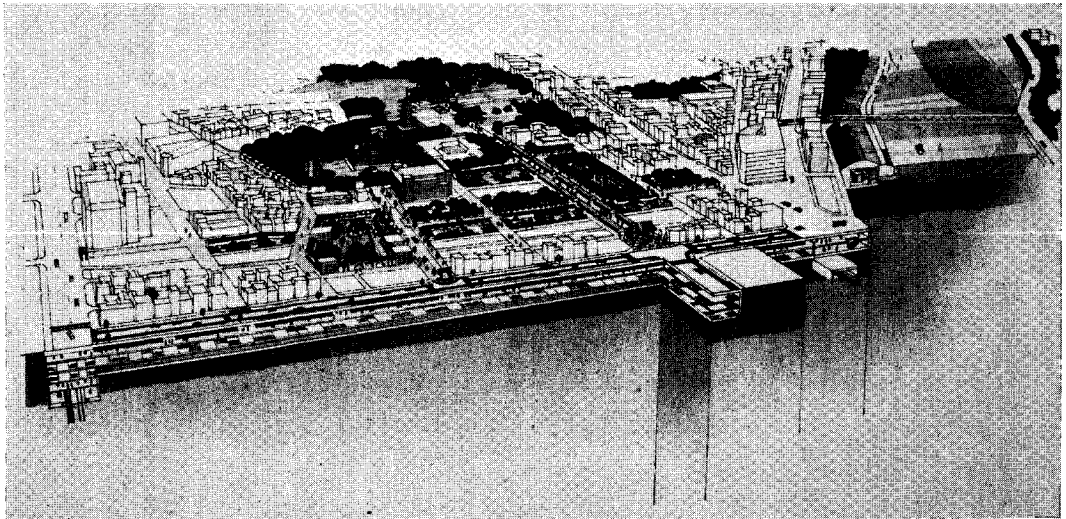
これまでの当所の研究成果<sup>[9]</sup>にもある通り、電気事業者が都市開発なかでも地下開発に参画する意義は大きい。まず地下には送配電線や変電所等の経営資源が豊富に存在するため、地下を大幅に活用する都市開発においては電気事業者のリーダーシップが期待されている。持ち前の「電気」「熱」「通信」三位一体の技術を生かして事業展開を図るのに格好な場面であるばかりでなく、地中高圧線や地下変電所の廃熱等の未利用エネルギーを活用して省エネ・効エネ型社会づくりに貢献し、かつ自己の供給区域

の負荷平準化に資することも可能となる。事業の実施に併行して、周囲の理解の下で、既設の電力施設の見直しや新たな立地点をスムーズに探せることも大きなメリットであろう。

図 4.5 は、都市地下開発における公的領域のビジネス化のケーススタディとして当所が取り組んできた、東京・浅草の再開発構想である。現在、本構想の思想は行政における現実の都市計画策定の中にも生かされつつあるが、研究上のポイントは、電気・ガス・熱・通信等の事業者が都市開発事業を兼営することにより範囲の経済性が発揮され、個々の供給事業はもちろん都市開発事業全体の採算性をも向上させ得ることを示した点にある。こうした住商工混在の過密老朽市街地は、地方中核都市であればどこにでも見られるものであり、再開発の社会的影響の大きさを勘案するならば、電気事業経営の企業性と社会性の接点に位置付けられるかなり有望な事業分野となるものと言えよう。

## (3) 求められる政策的環境整備

電気事業の企業性と社会性に基づく前向きな



(注) 行政庁の協力の下に電力中央研究所が作成したもの

図 4.5 未利用エネルギーを活用した都市地下開発構想（東京・浅草）

事業展開を実現するために、総合化は重要な経営戦略となろう。しかし、一般の企業はもちろん、他のどの公益事業と比べても、電気事業の事業展開の現状（業種・規模）は遅れている。将来、電気事業の総合化を推進していこうとする場合、現在の電気事業をとりまく諸条件は明らかに障害となっている。適正な方向性の下でそうした制約条件を見直すことは、今後の大きな課題として残されている<sup>[32]</sup>。

なお、制約条件が改善されない理由として、次の2点が指摘できる。まず本業を超える事業へ展開すること（総合化）の意義付けが十分に理解されていないこと。とりわけ本業から見た経営的意義があまり認識されていないこと。第2には、意義付けから必然的に出てくるであろう様々なメリットについて、その還元システムが十分に整備されていないか、或いは機能していないことである。これらは、いずれも電気事業の本業とそれ以外の事業とを全く別モノとして考えてしまっているところに根本的な原因がある。

総合化の意義付けとメリットの還元についてもう少し具体的に述べてみよう。当所の整理によると、電気事業の総合化には、①電気事業の本業への寄与、②私企業としての経営面から見た効果（以上、企業性）、③国民経済や地域社会への貢献（社会性）—の3つの意義が考えられる。そこで、それぞれのメリットがうまく引き出されるように事業展開を進めれば良いのであるが、現在の制度的環境はそれを許してはいない。まず電気事業法12条及びその運用通達（70年）は、兼業業種に一定の制約を与えている。更に出資に関する運用通達（69年）は、水平的業種を制限している。総合化の意義が積極的に評価されるようになれば、行政当局にお

いても、現在の本業外部部門だけを対象にした制限的規制を緩和し、電気事業者の新たな事業に向かう企業活力を企業・社会双方の利益に積極的に結びつけることを目指した、企業活力誘導型への政策転換が図られていくものと思われる<sup>[33]</sup>。

## 5. おわりに

本研究の結果得られた結論は、以下の3段階にまとめられる。

①総合化・総合化概念をベースとして考案した4種類の事業戦略タイプにより、各先進企業で実践している事業展開上のノウハウがわかりやすく整理できること。即ち、自らの事業戦略タイプを特定することで、企業性に富む事業展開の方向性を知ることができること。ハードな経営資源を豊富に持つ電気事業は総合化を目指すべきであり、公益事業として同じ構造を持つ鉄道の場合でも積極的な事業展開が企業業績全体を向上させていることから、その効果が十分期待できそうなこと。②企業の社会性は、初歩的な段階から順に「遵法的責任」「経済的責任」「迷惑をかけない責任」「社会的貢献」の4段階の社会的責任で説明できること。日本の場合と異なり、米国の先進的企業では社会的貢献をも企業の長期的利潤の観点から積極的に評価し、それを経営上の重要な柱として位置付けていること。その背景に、社会性を重んずる企業文化があること。③電気事業の経営理念は、日本企業の中でも（企業性と社会性の）バランスがとれている方であるが、社会の価値観の多様化にともなって、従来の枠組みや慣習を超えて自らの将来像を更に問い直そうとする兆しが見受けられること。企業性と社会性を調和させるためには、先の企業文化の下にまず両者を結ぶ

経営インセンティブを形づくる必要があり、公的領域のビジネス化はその典型的なフィールドとなり得ること。その条件にかなう総合化業種の具体的事例として都市開発事業を取り上げ、こうした事業展開に向かう電気事業の活力を企業・社会双方の利益に積極的に結び付けて行くためには、本業外部門だけを対象にした制限的規制を緩和し、企業活力誘導型への政策転換を図るべきことであること。

なお、公的領域のビジネス化に係る最近の話題としては、都市開発事業の他にも、時間帯別料金制の導入を契機とした（深夜電力を有効活用できる）電気機器の製造・販売・リースなどがあげられる。また、企業性と社会性の調和が議論されるテーマには、新しい料金制を検討する際の経済（経営）効率性と社会的公平（容認）性との両立問題<sup>[34]</sup>、経済性の高い原子力・石炭火力発電と安全性・地球環境の面で社会の理解の得やすい他の電源との選択構成問題、などが考えられる。今後も、こうした個別課題のひとつひとつに対して、旧来の電気事業経営の枠組み・慣習や既成の学問領域にとらわれず、柔軟な角度から検討を加え、実現可能な解決策を提示して行きたいと考えている。

### 参考文献

#### （第1章）

- [1] 経済企画庁「平成2年度年次経済報告—持続的拡大への道—」1990
- [2] 服部・大河原・永田「90年代の日本経済の展望」電力経済研究 1990.11（本誌）
- [3] 山本・井内・鈴木「アメニティ社会の展望と都市づくり」電力経済研究 1990.11（本誌）
- [4] 小野島「本格的余暇時代に向けたリゾート開発」電力経済研究 1990.11（本誌）

#### （第2章）

- [5] 青木・伊丹「企業の経済学」岩波書店、1985
- [6] H. I. Ansoff／広田訳「企業戦略論」産業

能率大出版部、1965

- [7] H. I. Ansoff “ Strategies for Diversification ”, 1957
- [8] 蟻生・井口「電気事業の経営多角化の方向性／多角化先進企業に対する事例分析」電力中央研究所報告 Y89003, 1989.10
- [9] 井口「電気事業の都市開発への参画」電力経済研究 No.26, 1989. 1
- [10] “ Electric Utility Diversification : A Guide to the Strategic Issues and Options, Vol. I, II, III ” EEI, 1983
- [11] 井口・蟻生「電気事業の経営多角化に関する制度上の分析と経営学的考察」電力経済研究 No. 25, 1988.9
- [12] C. H. Berry “ Corporate Growth and Diversification ” Princeton University Press, 1975
- [13] 下野・島崎（豊）・島崎（規）「経営分析の理論と演習」中央経済社、1988
- [14] 奥野・山田「情報化時代の経営分析」東京大学出版会、1988
- [15] 山田「定量分析をふまえた総合分析」企業会計、1973
- [16] 「財務データによる定量的企業評価法の体系」日本開発銀行・調査、1970.9  
（第3章）
- [17] 日本経済新聞社編「企業の社会的ハンドブック」日本経済新聞社、1974
- [18] CED 著／経済同友会編「企業の社会的責任」鹿島出版会、1972
- [19] （株）日立総合計画研究所「海外現地生産時代における企業の社会的責任」NIRA 報告、1988
- [20] 山中・蟻生「企業の社会的責任のあり方」電力中央研究所報告 Y90005, 1990. 7
- [21] M. Friedman “ CAPITALISM & FREEDOM ” The University of Chicago Press, 1962
- [22] 中村一彦「企業の社会的責任—法学的考察—」同文館、1980
- [23] P. F. Drucker／上田・佐々木訳「新しい現実」ダイヤモンド社、1989
- [24] 経団連・日本国際交流センター「企業と地域社会—良き企業市民の条件—」, 1989
- [25] 渡辺俊一「アメリカにおける官民パートナー

シップと複合型都市開発」地域開発, 1990. 3

- [26] 宮本倫好「日本 IBM 企業文化戦略」TBS  
ブリタニカ, 1986
- [27] 「努力不足！ 日本企業の社会貢献」週刊東洋  
経済, 1990. 3. 31
- [28] 高宮晋編「木川田一隆の経営理念」電力新報  
社, 1978
- [29] 「昭和電力私史 7」エネルギーフォーラム,  
1989. 12, 電力新報社
- [30] 小竹即一「世界一の電力会社 東京電力の実  
体」政経社1982  
(第4・5章)
- [31] 井口・山本「都市開発の将来展望(その1)／  
地下空間と未利用エネルギーを活用した新し  
い都市開発構想の提案」電力中央研究所報告

Y90008, 1990. 10

- [32] 井口「電気事業の経営多角化の方向性／他の  
公益事業制度との比較検討」電力中央研究所  
報告 Y87008, 1988. 3
- [33] 井口「電気事業多角化の経営的意義とアメニ  
ティ社会への貢献」エネルギーフォーラム,  
1989. 10
- [34] 井口「電気事業の料金問題／設定原則・理論  
と今後の展開」高速道路と自動車, 1990. 6

( やまなか よしろう )  
 ( いぐち のりお )  
 ( ありう としお )  
 ( まるやま まさひろ )  
 經濟部社会環境研究室