

事業変革への 視点

グローバル化やIoTの潮流が世界を席卷している。

日本の産業・企業も新たな針路を設定し、事業変革に挑むとき。

電力システム改革で電力会社も新たな挑戦を進めるなか、

「事業領域」「世界市場」「理念・ビジョンと組織風土」「人材」「企業と地域社会」といった

事業変革をめぐる各側面について、

各分野の専門家・有識者の意見を聴いた——

領域の拡大・多角化にも重要な「選択と集中」

井上達彦 早稲田大学商学大学院教授

事業変革にあたり、多くの企業では事業領域の再定義が必要になる。

再定義にあたっては、まず現在の事業領域が自らの使命に沿ったものかどうかを見極め、これから何が起きるか長期スパンで見通してビジョンを描き、目標を定めて戦略を立てることが重要だ。つまり事業領域再定義の前提としては、①時代を超えて変わらない使命があること、②その使命を将来のあるべき姿として描くビジョンがあること、③少し背伸びした数値目標があり、④いかに成し遂げるかの戦略があること、が挙げられる。

さらに事業領域を拡げる場合にはシナジー、つまり範囲の経済としてノウハウや設備を使い回しコスト低減等の相乗効果を図れるかどうかが重要になる。シナジーが図れる場合は、新たな事業領域がどれだけ有望か競争過多で

ないか等を検討する。例えば競争のないブルーオーシャンや、後発であっても固有の強みがあり差別化が図れるなど。しかし、どの領域に参入する場合でも「選択と集中」は必要だ。どこにどういう形で参入すれば新しい機能・サービスで客に喜ばれ業界秩序も守って棲み分けができるのか。要はどのような基準で選択と集中をするか、明確なルールを持つていないといけない。

例えばGE（ゼネラル・エレクトリック）の「No.1・No.2戦略」。ジャック・ウェルチは3位以下の事業領域は捨て、1位2位の事業領域だけに絞り込むべきだとしたが、その絞り込みには明確なルールがあったと考えられる。神戸大学の三品和広教授によれば、それは「ベンチャーなどの新規参入がなく、少数の大手企業間で競争が繰り広げられる業界、

をずらさないこと。一貫した使命のもとで事業展開を行うということだ。

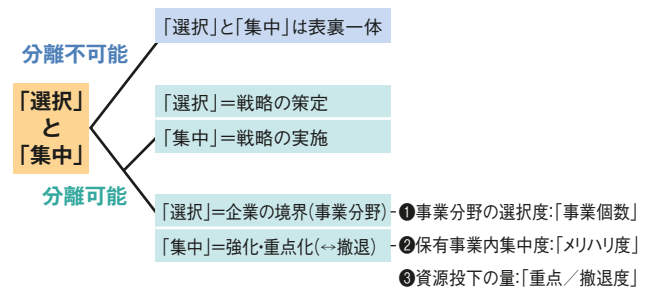
電力自由化で事業領域を再定義するのは、情報通信でいえば基幹系と情報系のような話。ダウンさせてはいけない基幹事業と新しい付加サービス事業、それぞれをどう展開するか。客はボトルネック事象、つまり困っていることに対してお金を払う。だからボトルネック解消のため自社に何ができるかをまずは考える必要がある。

またボトルネックは時間の経過で変わっていく。現在のボトルネック、10年後のボトル

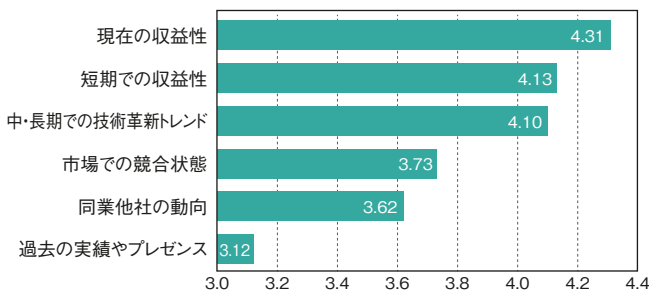
ネックを想定し、課題解決すべき領域にリソースを投入する。自由化だからとあれもこれも場当たり的に手がけるのではなく、課題解決に近づくよう新たな事業領域を設定することが重要だ。その際、異業種や海外の同業者など、どこと組むかが技術開発にも事業展開にも関わるため、アライアンスの質が問われる。

とりわけ電力会社のような公益企業、社会的使命を帯びたインフラ型事業の場合、エコシステム（企業間の事業連携）に留意する必要がある。自分がアクションを起こしたとき、

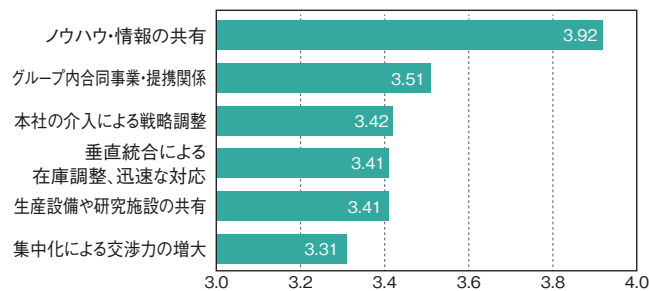
「選択と集中」に関するさまざまな考え方



事業領域の取捨選択の判断基準（1～5点スケール）



事業再編時に重視するシナジー（1～5点スケール）



図表はすべて井上達彦氏作成
(都留康・電機連合総合研究センター編著「選択と集中」有斐閣所収)



いのうえ たつひこ
早稲田大学商学大学院教授;同大学産学官研究推進センター インキュベーション推進室長
1968年兵庫県生まれ。横浜国立大学卒、神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了、博士号(経営学)取得。広島大学助教授、早稲田大学助教授などを経て、2008年より現職。米ペンシルベニア大学ウォートン経営大学院シニアフェローも務める。著書『ブラックスワンの経営学』『模倣の経営学』、共著『事業システム戦略』など。
<http://www.waseda.jp/sem-inoue/>

利益率に上限が課されることのない民間か規制緩和された業界、グローバルで特定多数の顔の見える顧客を対象に繰り返し取引を行うことが可能、ニーズを先取りする先導的な主要顧客が米国にいる、製品にイノベーションの余地がある」領域だ。明確な基準を持つていれば、仮に事業が失敗しても原点回帰することができる。

例えばボーリングで全てのピンを倒すにはセンターピンを狙うように、事業におけるセンターピンは何か、を考えることが戦略の本質と言える。

今、電力会社には自由化の風が吹いている。何が追い風で何が向かい風か。自由化を追い風にすれば何ができるか。例えば柔道の「出足払」のように相手が攻めてくる勢いを生かして技をかける。その時、大事なことは軸足

周りにいる供給者と需要者、補完者と競争相手、この4者がどうなるか。限られたパイのゼロサムゲームでは、自分が占有することで誰かが困ることになる。ライバルからシェアを奪うとか、サプライヤーに無理をお願いするとか、客に料金で我慢してもらうなど、自分だけが潤うような闘いは業界の疲弊を招くだけ。新しい市場をつくり、パイ自体を拡大するプラスサムの世界、エコシステムの考え方が求められる。言わば松下幸之助が掲げた「共存共栄」の精神。同じ土俵で闘って価格競争に陥るよりも別の道を行く。実際、エリアが狭く限られた市場しかない京都の企業は、同じものをつくらないという不文律のもと、各社独自性を磨いて共存共栄を実現している。公益事業である電力会社には、自らの利益を抑えつつもエコシステム全体が広がるようなプラットフォームとしての振る舞いを期待したい。

そして本業の国内での電気事業において事業拡大が見通せないなら、国際事業こそが生命線でありセンターピンではないか。なかでも原子力を戦略的電源と位置づけつつも再稼動を見通せない関西電力は、国際事業にチャンスを見出せばいい。窮地に立たされた企業の、使命に裏打ちされた反撃を望みたい。

【要約】

地球儀を眺めながら 事業の配置と調整を考える

藤川佳則

一橋大学大学院国際企業戦略研究科 准教授



ふじかわ よしのり
一橋大学大学院国際企業戦略研究科 准教授
1969年京都府生まれ。一橋大学経済学部卒、同大学院商学研究科修士、米ハーバード大学MBA取得、ペンシルバニア州立大学大学院Ph.D.（経営学）取得。ハーバード大学研究助手、ペンシルバニア州立大学講師などを経て現職。専門はマーケティング、サービス・マネジメント。経済産業省「産業構造審議会サービス合同小委員会」委員、文部科学省「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」委員など歴任。
<http://www.ibs.ics.hit-u.ac.jp/jp/faculty/profile/fujikawa.html>

国内市場の縮小や競争熾烈化などに伴い企業のグローバル展開が加速している。しかしグローバル化すること自体が目的ではない。何のためにグローバル化するのか。国際経営学者・ゲマワット教授の「ADDING」というフレームワークによれば、グローバル化には6つの目的——Adding Volume（売上規模の拡大）、Decreasing Cost（コスト削減）、Differentiation（差別化）、Improving Industry Attractiveness（業界構造の変革）、Normalizing risk（リスク分散）、Gaining knowledge（新知識獲得）、がある。

なかでも事業創造の観点から重要なのは最後の「G」。新規事業を立ち上げるとき、本国市場が必ずしも最適市場とは限らない。世界各地の市場で事業創造をめざしたほうが、新しい知識を学ぶ機会が多く、イノベーション

の創出につながりやすい。これまでは本国で創造した事業を海外に拡げるという発想が一般的だったが、現在は、新興国でイノベーションを生み他国へ展開したり、本国に持ち帰る「リバース・イノベーション」が広がっている。

例えばGEの医療部門の場合、米国本国での重要顧客は最先端の医療行為を行う医師や病院であり、イノベーションは自ずと高機能化の方向に向かう。しかし世界を見渡すと、最新鋭機器を使う先端医療だけが求められているわけではない。医師が患者宅を回って医療行為を行うことが多いインドでは、そもそも電力が不安定なので最新鋭機器は使えない。そこでGEは余分な機能を削ぎ落としたポータブル心電図モニターを、インドで開発した。これはインドはもちろん他の新興国や米国本

国でも爆発的に売れた。米国でもニーズは潜在していたが、事業の目が向かなかったのだ。またバン格拉デシュでソーシャルビジネスを立ち上げたユニクロの例もある。Tシャツを現地市場に見合った1枚数百円で売ろうとすると従来の旗艦店主導型の店舗展開でなく、バリュチェーンの上流から下流まで一から設計し直さないと不可能だ。同社はグラミン銀行と組んで貧困層女性の職業訓練を行い、訪問販売型の新たなビジネスモデルを創り出した。これはミャンマーなど他の新興国への展開や、日本への逆輸入の可能性なども考えられる。

グローバル化の目的としての「G」に加え、もう一つのキーワードは「COE」（Center of Excellence: 事業中核拠点）。現代のグローバル戦略は、どこにどの事業をどういう理由

事業変革への視点

配置(Configuration)と調整(Coordination)

International Configuration: 「配置」

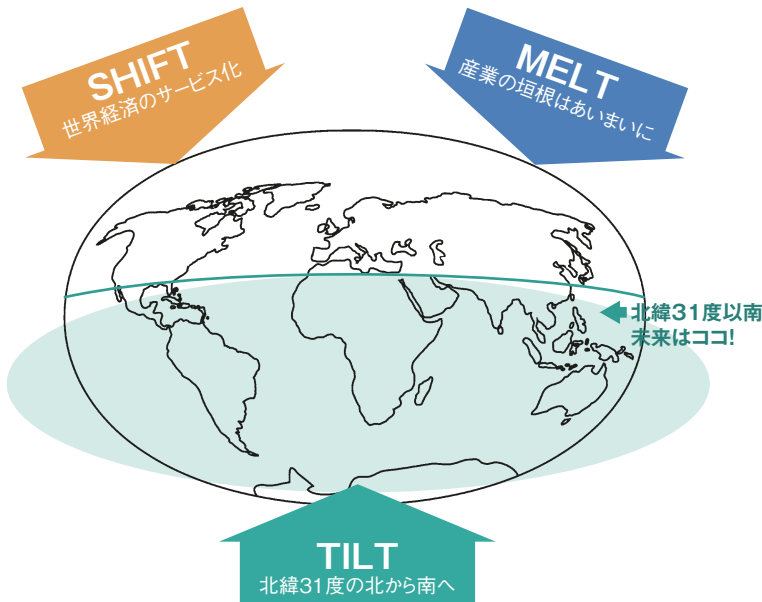
- 「何を(what)」どこで(where)」なぜ(why)」?
- 「どの程度(to what extent)」標準化・現地化するか?

International Coordination: 「調整」

- 「どうやって(How)」知識の共有や移転を図るか?
- 「どうやって(How)」イノベーションの源泉を生み出し、世界展開するか?

藤川佳則氏の資料をもとに作成

地球規模・数十年単位で起きていること



<http://www.ram-charan.com/global-tilt/>, Charan (2013)に基づく
藤川佳則氏の資料をもとに作成

で「配置」するか、それをどうつなぐかの「調整」を考えなければならない。例えばP&Gは幅広い製品分野において事業展開するが、基礎化粧品COEは長年にわたって日本に配置してきたことで知られる。なぜなら日本女性の世界で最も肌の手入れに時間をかけ、要求度が高く市場が大きく競争相手も多いからだ。また公文は世界各国で教育を展開し、そこで生まれた優れた教え方や教材の使い方などの知恵を共有。これは調整、つなぐ例だ。

ここ数十年、地球規模の現象として起きているのが、世界経済全体が農業から工業を経てサービス化に向かう「シフト」、デジタル化に伴う製造業のサービス化・サービス業の製造業化など産業の垣根がなくなる「メルト」、経済活動の重心が北半球から南半球に傾く「ティルト」だ。新しい人口のほとんどは北緯31度——日本で言えば鹿児島県の佐多岬——以南で生まれる。つまり未来は南でつくられている。しかしグローバル戦略を考える人たちは本社を北半球に置き、北半球の都

市に集まっては、将来も主たる市場が北半球にあることを前提にこれからのグローバル戦略を考えている。

もはや本国がイノベーション拠点であり続けることがグローバル化の大前提ではない。本国市場での成功を国外へ持ち出すようなグローバル化でなく、より多面的に地球儀を眺めながら事業の配置と調整を考え実行していくのが、これからのグローバル戦略だ。その際に問われるのが「では、日本という市場で何をすべきか」ということ。世界中に多様な拠点を配置していくなか、日本でやるべきことは何で、逆にやるべきでないことは何かを考えなければならない。

電力会社も今後グローバル展開を進めるにあたっては、地球儀を眺めるような視野に加え、数十年数百年単位で起きている地球規模の現象も念頭に、どのような事業をどこで行い、どう世界展開していくかという視点が大事ではないか。発電や送配電に加え、各国で異なる市場環境・異なるユーザーを相手にサービス事業を営む。場数を踏めば踏むほど、新サービス・イノベーションの可能性は高まる。それを意図的にしかけるという発想の有無が、電力会社のこれからのグローバル戦略の方向や実行過程を大きく左右するに違いない。

使命を明確にして浸透させる

原田 勉 神戸大学大学院経営学研究科教授

「世界中のエクセレントカンパニーに共通するのは理念やビジョンが明確ということだ」。数年前、3Mの大久保孝俊さんから聞いた言葉だ。理念やビジョンが明確なら、ゼロエネルギーでコストをかけずに人を動かすことができる。つまり命令したりインセンティブを与えることなく、人が自律的に動いてくれるようになる。だからこそ理念やビジョンの明確化は重要であり、理念やビジョンが浸透している状態が本来あるべき組織風土といえる。

京都に光造形技術で試作品をつくるクロスエフエクトという会社がある。この会社は医師が術前シミュレーションを行う際に必要な精密な心臓シミュレーターを製造しており、「術前シミュレーターの開発・普及を通じて、人命救助の一端を担う存在になる」ことを使

命としている。企業として利益を上げることには必要だが、「命を救う」となると従業員のモチベーションはまったく違ってくる。

使命のない仕事は作業に過ぎず、使命があって初めて仕事になる。そのため私は理念やビジョンという言葉より、あえて「使命」という言葉を使いたい。使命とは「命を使う」と書く。社員の大切な命を使う理由は何なのか、大義があってこそその使命である。

ところが、せっかくの使命も社内に浸透せず形骸化しているケースが多く、形骸化させないしかけ・しくみが必要となる。例えば自動車・家電等、工業用製品に必要なナット類を製造している徳島の西精工という会社では、毎朝工場の操業前に50分ほどかけて会社と個人の使命を復唱・確認している。すぐに仕事に取りかかるより生産性は高まるという。



はらだ つとむ
神戸大学大学院経営学研究科教授
1967年京都府生まれ。スタンフォード大学Ph.D、神戸大学博士（経営学）取得。97年神戸大学助教授、科学技術政策研究所客員研究官、INSEAD客員研究員、ハーバード大学フルブライト研究員を経て、2005年より現職。専門はイノベーション経済学、イノベーション・マネジメント。著書『イノベーション戦略の論理』『競争逆転の経営戦略』『実践力を鍛える戦略ノート[戦略立案編]』など。
<https://www.b.kobe-u.ac.jp/resource/staff/faculty/harada.html>

しかし組織風土が大企業病などで硬直化してしまい使命の浸透に至らない場合には、組織風土改革が必要になる。その際、日本企業は、掃除・整理整頓から始めることが多い。それは組織風土改革として「規律」の徹底を重視しているからだ。教育哲学者の故・森信三神戸大学教授は、「時を守り、場を淨め、礼を正す」と、職場再建における規律の重要性を説くと同時に、頭で理解する前に即座に行動に移すには子供の頃からの躾が重要だとした。整理とは要らないモノを捨てること、整頓とはよく使うモノ使わないモノを使用頻度によって整えていくこと。整理整頓は業務構造を理解していないとできないので、その見直しにも通じる。

規律の徹底と並び、日本企業の特徴は「共同体化」にある。生活の糧を得る手段として

の契約型組織・ゲゼルシャフトと、安心や帰属意識を得る共同体・ゲマインシャフト。日本は後者であり、日本企業の特徴は機能集団が共同体化している点にある。今、アメリカほどドライな契約型に変わったわけではないにしろ若い人の会社への帰属意識が希薄化するなかでは、理念・使命を核に一体感を出すしかけが必要になっている。例えば従業員数2百余人の西精工は大家族主義を標榜し、従業員の誕生日に社長が花束を届ける。これは中小企業だからできることではあるが、大企業でも可能な限りトップが従業員と対話するという共同体化の働きかけは一体感を醸成する上で重要だ。

韓国や中国は日本の技術を盗むことはできても、どうしても勝てないのは製品の「品格」だという。合理的な彼らは小事に対し

て手を抜くが、日本人は「小事は大事に至る」と考え、小事も疎かにしない。一つ一つの部品を丁寧に扱ったり目立たないところまできちんとやるのが、日本製品の品格を形づくっている。これは共同体としての一体感、一人ひとりに共同体の一員としての自覚と責任があるからできることであり、これこそが日本の比較優位だ、と私は考える。

あらゆる理念は時とともに形骸化するが、そうならないよう絶えず再活性化が必要だし、良い理念は変えてはいけない。理念を変えず事業を変えることはある。扱う商材は変わっても理念・使命は継承していくというわけだ。電力小売全面自由化で電力会社は今、大きな環境変化を迎えている。総じて電力会社やガス会社といったインフラ企業の社員は、優秀だがユニークさに欠ける面があると感じる。

- 森信三「学校職場再建の3原則」
1. 時を守り
 2. 場を淨め
 3. 礼を正す
- これ現実界における再建の3大原則にして、いかなる時・処にも当てはまるべし。

- 森信三「躾の3原則」
1. 朝のあいさつをする子に
 2. 「ハイ」とはっきり返事のできる子に
 3. 席を立ったら必ずイスを入れ、ハキモノを脱いだら必ずそろえる子に。

組織風土の根底にある共通する特徴の例

	組織風土	
	安全性の高い組織	革新的な組織
問題解決の手段	問題発生を憂慮し、直ちに再発防止を行う。問題解決を志向し、短期的でなく長期的な戦略で対処する。	着実なPDSを基本とする。施行後もデータ収集・再評価を行う。顧客のニーズを先取りするが、その反応に適宜対処する。ポリシーよりも事実を優先する。
人的管理の方法	生産高よりも従業員の健康を優先し、従業員の健康管理を企業責任と考える。安全性を高める管理者を高く評価する。	革新的な従業員を優遇し、組織的にサポートする。職位でなく技能や情報を持つ者に権限を委譲する。
環境との関係	大惨事を避ける風潮が支配的であり、無理のない管理を行う。	顧客の環境に適応する。ユーザーの満足を革新の成功とみなす。

Schneider & Gunnarson(1991)に基づく労働政策研究・研修機構の資料をもとに作成



黒部ダム

組織には保守性と革新性、ブレーキとアクセル、中国思想の陰と陽、両方が必要だが、陰がやや強い印象なので、バランス的に陽を組織の中でどう生じさせるか。関西電力も黒四建設をはじめ、かつてはチャレンジングな面があった。もちろんそこには高度成長期という国も人も勢いに溢れた時代背景があった。今や時代は変わり、ゆとり世代に代表される成熟社会に入っているが、やはり企業には「勢い」が必要だ。電力会社の組織風土づくりの難しさは、安定性とチャレンジという異なる資質を兼ね備えなければならぬ点。チャレンジばかりだと細部を疎かにして安定性を損なうことになりかねない。安全・安定供給と同時に新しいチャレンジを続ける。その絶妙なバランスこそが課題であり、期待したいところでもある。

躍

多様な人材の活躍が、革新を生み組織を強くする

谷口真美

早稲田大学大学院商学研究科教授



たにぐち まみ
早稲田大学大学院商学研究科教授
1996年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了、博士号取得。広島大学大学院助教授などを経て、2003年早稲田大学大学院助教授、08年より現職。この間ボストン大学経営大学院客員研究員、マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院客員研究員などを務める。著書『ダイバーシティ・マネジメント』など。経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」運営委員。
<http://researchers.waseda.jp/profile/ja.9d050f5fc8f9bcc40c51d96346e64db6.html>

「ダイバーシティ」（多様性）ほど、恣意性のある言葉はない。人によって異なる意味で使われる。ハリソンとクレインによると、その捉え方には三つあり、それぞれめざす姿が異なる。

一つ目は「種類」の観点での捉え方。年齢や性別、人種、国籍など目に見える属性はもちろん、職歴や専門分野など外からは認識できない属性の違いを活用してイノベーションや創造的解決策に結びつけようとする。

二つ目は「距離」の観点。定年延長で年齢層の幅が広がり、ワークライフバランスなど仕事観の異なる人が増えるなか、仕事重視の人・家庭重視の人や、組織コミットメントの高い人・低い人といった、たとえ、同じ属性であっても価値観には隔たりがある。

三つ目は「格差」。例えばトップマネジメ

ントは男性が占め、女性やローカルな現地社員はボトムに偏っているような権限格差は、多様な属性・価値観の間の健全な相互刺激を阻害する。

多くの企業は「距離」の観点でダイバーシティを捉えて、雇用・登用の取り組みを進めているが、「種類」の観点には無関心で、女性を「女性らしさ」という曖昧な価値に一括りしたり、逆に「男勝り」を求めているたりする。政府は「格差」対策を優先した男女共同参画や女性活躍推進政策を推進している。それぞれ異なる観点でダイバーシティを語っており、議論が噛み合っていないようだ。

また、外形的な取り組みは進んでいても、真にダイバーシティをいかしている企業とそうでない企業の差は大きい。

グローバル化を含めて経営環境の不確実

女性登用では、数値目標を設けて組織の一定割合を女性にしたりするが、数が増えてもパワーバランスが変わらなければ（「格差」の未解決）意味はない。また、女性に「仕

事上での男性化」を要求したりすれば（「距離」を減じようとする）結局は同質になり、「種類」がめざす創造性にはつながらない。なぜ女性を登用するのか、本質を問い直しな

性・複雑性が増しているなかで、厳しい競争にさらされている企業は、外向き・内向きに変革を進める。ダイバーシティをいかにすることが、企業の存続に関わってくるからだ。

環境変化への対応という目的を意識して本気で取り組む企業がある一方、何となく流行りだからダイバーシティに取り組もうという企業もある。当然ではあるが「何となく」では変革など起こらない。

残念ながら日本企業は、未だ「距離」、「種類」の観点を意識していない企業が多く、多様な人材力の「活用」には至っていない。

ダイバーシティを経営にいかすには、ダイバーシティを三つの観点で捉え、「なぜ自社が取り組むのか」という目的を意識して取り組むことが重要である。もちろん同質性組織にも「団結力・即応力」のような効果がある。

がら、役員層の半分を女性にするなどすれば変化をもたらすことができるだろう。

また全社一斉に多様性をめざす必要はない。多様性がいかしやすい部門から始めてもよいだろう。例えばダイバーシティの先進企業・日産は、製品開発において車の色のネーミング（サクラ）など女性の感性をいかしやすい分野から始め、社内ですべてに成功実績を積み重ね、今やエンジン開発など安全のコアに関わる部分でも女性の視点を取り入れようとしている。

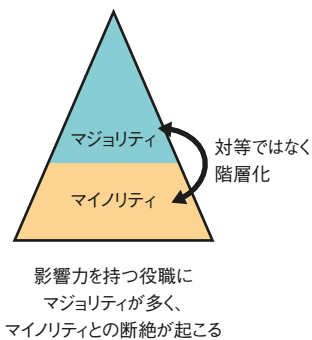
電力会社はこれまで地域独占という特殊な市場で「規模の経済」によって価格力を創造してきたとも言える。多様性を活性化させるよりむしろ同化が求められてきたのだろう。

しかし、電力市場も競争が厳しくなり、各企業は、顧客対応で新たなサービスの開発が求められ、電源開発においては、環境・安全意識の高まりを受けて、発電所建設・運転に際し、地域住民との対応に配慮の工夫がより多く求められることだろう。

前述のとおり、ダイバーシティは万能ではない。安全確保には一つの指揮系統下で動く統制の取れた同質の組織であることが必要だ。自らのビジネスを振り返り、「どの分野」で「どの観点」でダイバーシティをいかにするかをしっかりと考え、事業変革を通じて社会に価値をもたらしてほしい。

多様性といっても3つの異なる捉え方がある

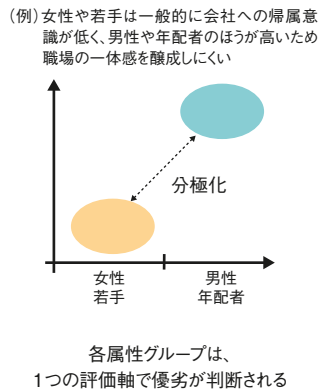
「格差」の多様性



「種類」の多様性

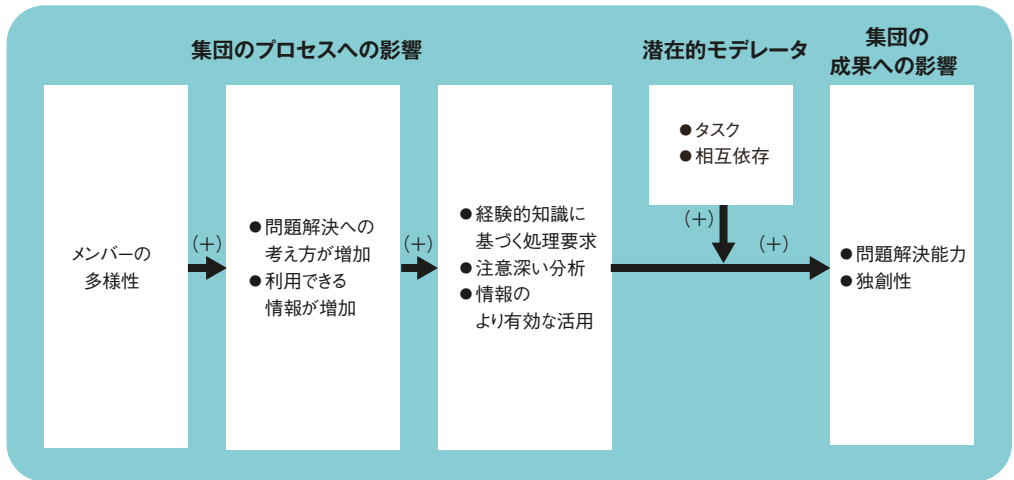


「距離」の多様性



"WHAT'S THE DIFFERENCE? DIVERSITY CONSTRUCTS AS SEPARATION, VARIETY, OR DISPARITY IN ORGANIZATIONS" Harrison & Klein (2007) をもとに谷口真美氏がイメージ図を作成

独創性(革新)をもたらすプロセス



Williams & O'Reilly (1997) をもとに谷口真美氏が作成

自立性を尊重し、「信頼と承認」で合意形成へ



開沼 博 立命館大学特別招聘准教授／社会学者

かいぬま ひろし
立命館大学特別招聘准教授／社会学者
1984年福島県いわき市生まれ。東京大学文学部卒、同大学院学際情報学府修士課程修了。現在、同博士課程在籍。専攻は社会学。福島大学つくしまふくしま未来支援センター特任研究員を経て2016年より現職。著書『「フクシマ」論 原子力ムラはなぜ生まれたのか』『フクシマの正義「日本の変わらなさ」との闘い』『はじめての福島学』『漂白される社会』、共著『福島第一原発廃炉図鑑』『地方の論理 フクシマから考える日本の未来』など。原子力小委員会委員。
<http://kainumahiroshi.net/>

依存と自立——企業と地域社会の関係を考えるとき重要なのは、その関係性が健全かどうかだ。

経済産業省の原子力小委員会で、原子力立地地域の前敦賀市長が「私たちは原発依存でなく自ら主体的に原子力を選んでいく」という主旨のことを発言された。原子力以外の選択肢をいつでも地域経済の軸にできるという気概を持つことは、地域づくりでは極めて重要。なぜなら現代社会では外から来た企業に依存することのリスクが増えているからだ。例えば円高になれば工場は海外に移転するかもしれないし、機械化が進めば人員削減が行われる場合もあるように、原子力に限らず一般的な企業誘致においても工場が来れば地域雇用は安泰という時代ではなくなっている。

一方、地域に対する企業の社会的責任とし

ては、地域の自立性を尊重することが求められる。かつてのようなバラマキや強制執行的なやり方で依存させてしまうと地域自体が弱ってしまうし、有事の際にはすぐに関係が破綻してしまう。そうならないよう企業は地域とどう合意形成し、信頼関係を築いていくかを考えないといけない。

これまで電力会社は、顔が見えるコミュニケーションによって立地地域との関係構築に努めてきた。しかし、福島第一原子力発電所事故以前の原子力の説明は安全PRに留まっており、もう一歩踏み込みが足りなかった。本当の意味での信頼関係とは、仮にリスクがあっても隠さず伝え、リスクが具体的な危機として現れたときにも適切な対応を行うことで醸成される。

ただ、リスクの説明は容易ではない。私は

福祉や教育、公共事業になって戻ってきて豊かになるという実感を持たが、それが不可能な今、意図的に信頼関係を醸成していくことが重要な時期になっている。日本では行政や専門家への信頼感が低く、エネルギー政策も同様で、国や電力会社が何かしようにも批判される構図が続いている。

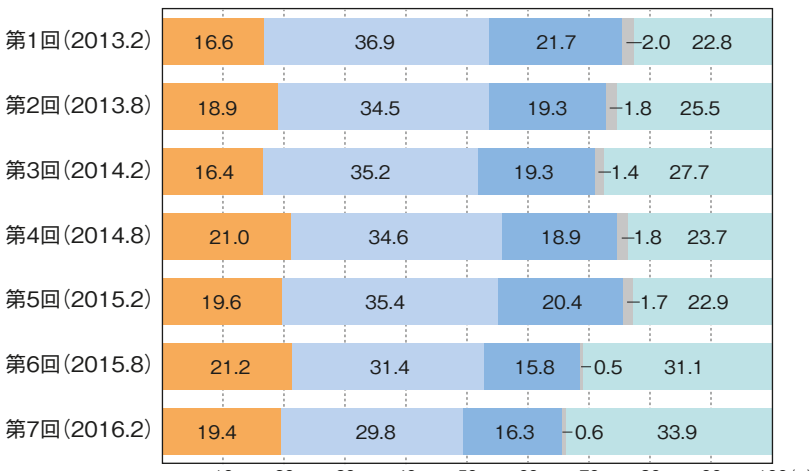
そして東日本大震災が電力会社に提示したのは、立地地域にとどまらず、立地周辺地域、

さらには消費地との信頼関係づくりの必要性。エリアが大きく拡大するので従来からの立地地域でのやり方だけでは回らない。そこで必要となるのが「信頼と承認」という考え方だ。「信頼」には、個人に対する「人的信頼」、交通・通信や電力供給など社会システムに対する「システム信頼」、自分自身への「自己信頼」という三つがある。福島第一原子力発電所の事故により、特に原子力に対する「システム信頼」と、放射線の危険性について自ら判断できないことによる「自己信頼」が失われたことが今回の混乱に拍車をかけている。これらの「信頼」をケアしていくのが「承認」という感覚。自分が社会に承認されているという感覚を得るとの意味合いだ。これも三つあり、一つ目が「法制度による承認」。例えば賠償など、法制度によって自分が保障されることで得られる感覚。二つ目が「個人的な関係による承認」。メディアを通じて情報だけでなく、例えば鈴木さんだか

事業変革への視点

小さなリスクも受け入れられない人は2割

「あなたは、放射線による健康影響が確認できないほど小さな低線量のリスクをどう受け止めますか」



各回 N=5,176
基準値以内であっても少しでも発がんリスクが高まる可能性があり、受け入れられない
基準値以内であれば、他の発がん要因(喫煙、毎日3合以上飲酒、痩せすぎなど)と比べてもリスクは低く、現在の検査体制の下で流通している食品であれば受け入れられる
放射線物質以外の要因でもがんは発生するのだから、ことさら気にしない
その他
十分な情報がないため、リスクを考えられない
消費者庁「風評被害に関する消費者意識の実態調査」をもとに作成

システム信頼」と、放射線の危険性について自ら判断できないことによる「自己信頼」が失われたことが今回の混乱に拍車をかけている。これらの「信頼」をケアしていくのが「承認」という感覚。自分が社会に承認されているという感覚を得るとの意味合いだ。これも三つあり、一つ目が「法制度による承認」。例えば賠償など、法制度によって自分が保障されることで得られる感覚。二つ目が「個人的な関係による承認」。メディアを通じて情報だけでなく、例えば鈴木さんだか

ら信頼するといった個人的な関係性によるもの。三つ目が「連帯や協力を通じた承認」。一人ではなくみんなで課題解決へ向けて連帯・協力していくなかで得られるもの。特に消費地域では「個人的関係による承認」が限定的にならざるを得ず、「連帯や協力を通じた承認」が大事になってくるが、現在とはとにかく何でも批判するような、いわば糾弾陳情型のコミュニケーションになりがち。そうではなく自分たちで解決しようという課題解決型のコミュニケーションを創っていくことが必要だ。今、事故から5年以上経つが、原子力に関する議論は膠着したまま。推進・反対の間で不安を感じつつも無関心な層が大半を占める構造は、事故前とさほど変わっていない。推進・反対の議論に終始するのではなく、むしろ大半の無関心層に働きかけ、その人たちが建設的な議論を深められる場を創り、その場の議論を通じて納得を重ねていくことで信頼が醸成されていくのではないか。

立地地域では顔が見える関係を維持し、それを周辺地域に拡げるとともに、消費地域では大半を占める無関心層に対し中立的な第三者が主導する公正な課題解決の場を意識的に設計していく——それが原子力への信頼を醸成し社会的合意形成に導く打開策だと考える。