

平成 1 9 年 度
学 士 論 文

環 境 経 営 の 発 展 に 向 け て ～ 企 業 文 化 の 変 革 ～

一 橋 大 学 商 学 部 経 営 学 科 4 年

苅 田 洋 気

はしがき

確か大学2年の寒い日のことであった。大学に入ったからには本気で勉強したい！そんな思いを胸に谷本研究室に足を踏み入れた。あの頃の私と言え、勉強をする習慣がなく、授業中に先生が「誰かわかる人？」と言ってから顔を伏せるのではなく、授業の初めから机の上に伏せていたものだ。今も近いものがあるが、開始から1時間は我慢するようになった。

今の私は本気で勉強しているだろうか？誰かに聞かなくてもわかる。大学2年の時にはこんなに勉強をするとは思っていなかった。この2年間はゼミのおかげで、人生で一番勉強をした時期であったと思う。しかし、ゼミは辛かった。問題提起はいくら考えても浮かばないし、ゼミに参加してもついていけないし、卒論のテーマは決まらないし、という風に悩みは尽きなかった。ただ、どれもなんとか終わらせてきた。おれもやればなんとかなる。

ゼミでは色々なことを学んできた。その中でも、私の人生に一番影響を与えたことは、卒論を書いているときの谷本先生の言葉だった。「目標を設定したら、その目標を示すにはどうしたらよいか一歩ずつ考えて書く。書く内容は全てその目標を示すためにあるのだ。」衝撃だった。これこそが成功哲学の本質であると感じた。人生の目標を定めて、それに向かって計画を練り行動していくこと、それが

成功への近道であると。この考え方を常に心に留めておこうと思った。「そんなのわかりきっている」とか「どうでもいい」と人は思うかもしれないが、私にとっては谷本ゼミで学んだ一番大きなことであつた。そしてそれを卒論で実践できたと思う。

あと、言い忘れたが、ゼミのメンバーは個性派づくしで刺激的だつた。ゼミに燃える人、飲み会に燃える人、気配を殺すのに躍起な人、様々だつた。毎週一回の集まりだつたが、それ以上に長い時間を過ごした戦友のように感じる。卒業してからも長く付き合つて、「問題提起は辛かつた」なんて言いながら酒を飲みたい。

色々なことを書いたが、最後に卒論について。この卒論は一人の力では完成できなかったと思う。大倉さん、わざわざスタバまで来て教えていただきありがとうございます。古村さん、ゼミ中の厳しいご指摘ありがとうございます。古村さんのおかげで私の卒論の方向性が定まったと思います。そして、谷本先生、卒論だけでなく、この2年間さまざまな場面でズバツと厳しいご指摘を頂き、何度か半べそをかいたこともありましたが、愛情の裏返しであることはわかっています。甚大なご指導ご鞭撻ありがとうございます。また、辛いときに慰めあい、励ましあつてきたゼミテンのみんなありがとうございます。みなさんに感謝の言葉を述べたい。どうもありがとうございました。

12月18日 我家にて

目次

第 1 章	環境への関心の高まりと企業の対応	1
第 1 節	問題提起	1
第 2 節	本論の流れ	1
第 2 章	環境問題における社会と企業の関わり	3
第 1 節	1960年代～1970年代	3
(1)	公害と環境法	3
(2)	国際的な動き	5
第 2 節	1980年代～現在	6
(1)	地球環境問題	6
(2)	国際的な取り組み	8
(3)	政府の取り組み	9
(4)	産業界の取り組み	11
(5)	NPO、NGOの動き	13
(6)	消費者の動き	14
(7)	CSRを求める動き	15
第 3 章	企業と環境経営	18
第 1 節	環境経営とは何か	18
(1)	環境経営の定義	18
(2)	環境経営の経済効果	18
第 2 節	企業の具体的な取り組み	20
(1)	エンドオブパイプ	20
(2)	3R	21
(3)	ISO14001	22
(4)	LCA	23
(5)	エコデザイン	24

	(6)	グリーン購入	・ ・ ・ ・ ・	2 5
	(7)	環境会計	・ ・ ・ ・ ・	2 5
	(8)	環境報告書	・ ・ ・ ・ ・	2 7
	(9)	具体的取り組みのまとめ	・ ・ ・	2 7
第 3 節		ポーターの仮説	・ ・ ・ ・ ・	2 9
	(1)	ポーターの問題提起	・ ・ ・	2 9
	(2)	ポーターの主張	・ ・ ・ ・ ・	2 9
	(3)	まとめと考察	・ ・ ・ ・ ・	3 1
第 4 節		ハートの仮説	・ ・ ・ ・ ・	3 2
	(1)	ハートの主張	・ ・ ・ ・ ・	3 2
	(2)	まとめと考察	・ ・ ・ ・ ・	3 7
第 5 節		ウェルフォードの仮説	・ ・ ・	3 8
	(1)	ウェルフォードの仮説の趣旨		3 8
	(2)	ウェルフォードの主張	・ ・ ・	3 8
	(3)	まとめと考察	・ ・ ・ ・ ・	4 1
第 4 章		環境経営と企業文化	・ ・ ・ ・ ・	4 6
第 1 節		シャインの仮説	・ ・ ・ ・ ・	4 6
	(1)	企業文化とは何か	・ ・ ・ ・ ・	4 6
	(2)	企業文化の変革	・ ・ ・ ・ ・	4 8
	(3)	まとめと考察	・ ・ ・ ・ ・	5 2
第 2 節		企業文化に着目した環境経営のフレームワーク	・ ・ ・ ・ ・	5 3
第 5 章		事例研究	・ ・ ・ ・ ・	5 5
第 1 節		キンピールの事例研究		5 5
	(1)	環境経営を行なう理由	・ ・ ・	5 5
	(2)	環境を求める動きに対する対応	・ ・ ・	5 6

(3) 従業員 の 意識 を 上げ る 施策 及び 現 在 の 意識	5 7
(4) 環境 経営 を 当たり 前 と する 雰囲気 の 生 じ て いる 理由	5 9
(5) キリン ビール の 事例 考察 . . .	6 0
第 2 節 アサヒ ビール の 事例 研究 . . .	6 2
(1) 環境 経営 を 行 な う 理由	6 2
(2) 環境 を 求め る 動き に 対 す る 対 応	6 3
(3) 従業員 の 意識 を 上げ る 施策 及び 現 在 の 意識	6 4
(4) 環境 経営 を 当たり 前 と する 雰囲気 の 生 じ て いる 理由	6 5
(5) アサヒ ビール の 事例 考察 . . .	6 6
第 3 節 事例 研究 から 考え ら れ る フレー ム ワーク	6 6
 第 6 章 環境 経営 の 可能性	7 0
 文献 一 覧	7 2

第 1 章 環境への関心の高まりと企業の対応

第 1 節 問題提起

地球環境問題が深刻化し、世間で大きく取り上げられている。この本論を書いている間にも COP13 がインドネシアで開かれており世界がその動向に注目している状況である。このように地球環境問題が取り上げられることによって、より一層世の中の関心が高まり、社会は企業に対して環境配慮を実行するように求める動きが強くなってきている。その求める動きに対応するため、企業は ISO の認証を取得したり、環境報告書を作成したり、温室効果ガスを減らす装置を導入したりなどの対応をしてきたが、ハード面の対応ばかりをしてきたように感じる。果たして上記のようなことをすることで企業は環境経営をしていると言えるのであろうか。全社的に環境経営をしていくためには、ソフトな面である従業員の環境に対する意識にも注目していく必要があるのではないか。

第 2 節 本論の流れ

まず、第 2 章では、環境問題が発生したことによって、社会は企業にどのように環境配慮を求めてきたかについて書く。その動きを時代で 2 つに分け、その中でも企業に求めていく主体に分けてどのような動きがあったのかをそれぞれ見ていく。

第 3 章では、まず環境経営の定義や概念や

具体的取り組みを見て、第3節からは環境経営を導入する一連のプロセスについての議論としてポーターの仮説、ハートの仮説を見て一連のプロセスを考えるたたき台とし、ウェルフォードの仮説で企業文化に着目してそのプロセスを考える。

第4章では、企業文化とは何か、企業文化を変革する要因は何かを探り、環境経営を創造的に先進的に行なう上で、企業文化に着目することが必要であることを指摘し、フレームワークを提示する。

第5章では、実際の現場では、第4章で提示したフレームワークが当てはまるかどうかをキリンビールとアサヒビールの事例を通して探り、その上で新たなフレームワークを提示する。

第6章では、企業が環境経営に取り組むことで、社会はどのように変わっていく可能性があるのか、環境経営の可能性について探る。

第 2 章 環境問題における社会 と企業の関わり

第 1 節 1960 年代 ~ 1970 年代

明治維新後、西欧諸国に 1 世紀ほど遅れて日本は近代化を果たしてきた。政府主導による富国強兵、殖産興業政策による近代化が進められる中で、明治中期には、産業公害が社会問題化するようになった。明治 20 年ころからの足尾銅山の鉱毒事件、明治 30 年ころからの別子銅山の煙害事件をはじめとして、その後、造船、機械、製鉄、石炭、電力の各産業の発展とともに各地の工場周辺で住民の健康、地域環境に重大な影響を与える公害問題がみられるようになった。企業が環境に対して悪影響を及ぼしていることが認識された最初の機会であった。ただ、社会から企業に環境配慮を求める動きはあまりなかった⁽¹⁾。その後、公害が本格的に取り上げられ、企業と社会は環境問題について相互に影響を及ぼすようになった。企業に環境を求める動きがどのようなになされ、それに対してどのように企業は対応してきたのかを以下見ていく。

(1) 公害と環境法

戦後の経済復興期を経て、高度経済成長期に入った 1960 年代の日本は、公害列島と言われるほどのものとなり、乱立した煙突からの排煙が豊かさの象徴と見られ、開発から取

り残された地域では、「公害がないことが恥ずかしい」といった誤った観念さえ生まれた⁽²⁾。

その結果、全国各地で大気汚染、水質汚染に起因した住民の健康被害が多発して、60年代後半から70年代前半には、新潟水俣病、四日市喘息、富山イタイイタイ病、熊本水俣病などの公害が多発した。4大公害である。

これに対し、行政が総合的に公害に対応するため、1967年に公害対策基本法が制定された。この法律では、公害を大気汚染、水質汚濁、土壌汚染、騒音、振動、地盤沈下、悪臭の7公害として定義し、人の健康を保護し生活環境を保全するうえで維持されることが望ましい基準として環境基準を導入した⁽³⁾。

しかし、政府による被害者に対する救済や企業による賠償や補償は全くされなかった。そこで、被害者は公害被害をめぐる訴訟を起こしていった。いわゆる4大公害訴訟が起こった。これらの訴訟はいずれも原告被害者に勝訴判決が下され、加害企業の責任が明確にされた。また、このような被害を今後出さないようにするために、環境破壊となる行為に対する差止訴訟が提起されるようになった。企業は公害問題、環境法、訴訟によって、環境に配慮せざるを得ない状況となった⁽⁴⁾。そこで、企業はエンドオブパイプの事後処理的な環境対策に乗り出していったのだ⁽⁵⁾。

その後、公害規制等にかかわる実施法の整備により、公害対策基本法体系が成立した。しかし、公害行政の方は、関係する事項を所

管する省庁に分けられ、縦割り行政の下で実施されていた。そこで1971年に、公害の規制と関係省庁の総合調整を行う官庁として環境庁が設置され、厚生省から公害保健関係や自然保護関係の部局や担当者が環境庁に移された⁽⁶⁾。

このように法が整備され賠償責任を問われる中で、企業は技術開発、石炭から石油への燃料転換、そして省エネや公害防止投資などに積極的に取り組み、その結果、産業公害の発生はほぼ克服されるに至った⁽⁷⁾。企業が具体的にどのような環境配慮をしたかについては第3章で述べる。

(2) 国際的な動き⁽⁸⁾

1960年代後半から70年代は、日本だけでなく世界の各地で環境破壊の進行があきらかになっていった時期である。このような環境破壊の危機に対して、国連は1972年に国連人間環境会議を開いた。これは環境問題に関する国際的な動きの起源である。ここでは世界中の公害についての理解の共有が図られた。日本からは民間団体として水俣病の被害者が参加し、世界に公害の恐ろしさをアピールした。そして人間環境宣言が発表され、世界各国の環境政策と環境法、さらに国際的な環境問題への取り組みに少なからず影響を与えた。

しかし、この会議はまた、環境保護か経済発展かをめぐる先進国と発展途上国の対立(南北問題)を際立たせることにもなった。途

上国は、貧困こそ最大の環境問題であるとし、貧困の克服のために開発の必要性を主張したのである。また、その後起こった石油危機の影響で、先進国もまた環境保全に消極的となるに至り、国際的な環境問題への取り組みは1980年代後半まであまり進展しないままであった。

第2節 1980年代～現在

1960年代から1970年代には前述の公害問題に直面し被害を経験してきた。しかし、公害問題は、汚染源が特定され、汚染範囲も局地的で、その影響が比較的短期間で顕在化したため、汚染の除去・環境保全の対策を講じることができ、被害の救済も可能も簡単であった。公害の加害者が企業であり、訴訟や法規制を通して企業に圧力がかかり、それに対して企業が対策を講じることで問題は解決していった⁽⁹⁾。

1980年代以降、公害とは本質的に異なる地球環境問題が取り上げられてきた。この問題が引き金となって企業に環境配慮を求める動きが強くなっていった。この節では、地球環境問題とは何か、また企業に何を求める動きはどのようなものであるのかについて見てみる。

(1) 地球環境問題

地球環境問題は、テレビや新聞では環境問題のテーマを扱わない日はないほど取り上げられている問題である。環境問題というとき、

現在では地球環境問題を指すようになってきた。環境省によると、地球温暖化、種の多様性の現象、オゾン層破壊、酸性雨、森林減少、砂漠化、有害物質の越境移動、海洋汚染、途上国の公害の9つを地球環境問題として挙げている。地球環境問題はどれほど深刻になっているのであろうか。地球環境問題の中から代表として地球温暖化問題を取り上げ、具体的に見ていく。

地球上における二酸化炭素の大気中濃度は、工業化以前の約280ppmから2005年には379ppm³に増加した。メタン濃度は、工業化以前の約715ppbから1990年代のはじめには1732ppbに増加し2005年には1774ppbとなった。一酸化二窒素濃度は、工業化以前の約270ppbから2005年には319ppbに増加した。このような変化は地球の生態系のバランスを大きく崩している。種の絶滅、生息地の変化、害虫や花粉の大量発生などが実際に報告されている。そして、このままいくと、種の大量絶滅、世界の沿岸湿地の30%が消失、伝染病の拡大などが地球規模で発生する可能性があるとされている(10)。

この状況を作り上げたのは、産業革命以降の経済活動を担ってきた企業に原因の一部があることは明らかであろう。ただ、これをミクロの企業単位で考えると、それぞれの企業が地球環境に与えている影響は少ない。しかし、「影響が少ないなら自社だけが影響を無視してもいいのでは？」という発想ではフリー

ライダー問題が生じ全ての企業は環境問題に対応しなくなる。全ての企業は自社が環境に対して影響を与えていることを認識し企業活動を改めることが求められているのだ⁽¹¹⁾。

地球環境問題の特徴として、1)予兆が見られてから明確な被害発生までの期間が長い、2)原因物質の排出を削減しても、改善効果が現れるまでの期間が長い、3)特定の国や地域のみの方策では不十分で、世界的な強調が重要である、ということが挙げられる⁽¹²⁾。

この特徴からわかるように、企業だけが環境問題に取り組んでも解決はできない。世界中が協力することが大事であり、現在では環境保護団体や地域社会、NGO、あるいは行政などが環境の価値を認識し、地球環境の代弁者として行動している。こうした活動によって、環境保全を目的として法や制度や社会の認識や意識が醸成されてきた。その活動と企業は大きな関わりを持っていて、企業に環境経営を求める動きとなっている。そこで次に、環境に関する様々な主体の活動とその活動による企業への影響について見てみる。

(2) 国際的な取り組み

1987年に「環境と開発に関する世界委員会」による「持続可能な開発」の理念が示された。それは、「将来世代がニーズを満たす能力を損なうことなく、現世代のニーズを満たすような発展」のことで、地球の存続と世代間の公平を意識した環境倫理である。この理

念はその後の地球環境問題への取り組みの方針を世界的に集約するものとなった。

1992年の国連環境開発会議（地球サミット）で採択された「リオ宣言」および「アジェンダ21」によって世界各国はより包括的な合意に達した。「アジェンダ21」は、環境と開発に関する諸原則を実施するための行動プログラムであり、4分野（社会経済的側面、開発資源の保護と管理、主たるグループの各主体の役割の強化、実施手段）の40テーマについて各国の行動のあり方をまとめている。

こうした世界的な政策合意や理念の浸透によって、具体的な制度が作られ行動基準・政策がしだいに実施されていった。各国政府もまた、この影響を受け各種環境法の制定、環境マネジメントシステムの推奨など様々な活動が実施されてきている（13）。

（3）政府の取り組み（14）

対外的な政府の取り組みとしては、まず気候変動枠組条約が挙げられる。これは1980年代からの地球温暖化問題に対する世界的な関心の高まりを受けて、1990年の国連総会で採択された。気候変動枠組条約の意義としては、人類が初めて着手する気候変動という問題に対しての取り組みの種として枠組みを作り、その解決に向けて第一歩を踏み出したことである。主な内容は大気中の温室効果ガスの濃度の安定化を条約の究極の目的とし、そ

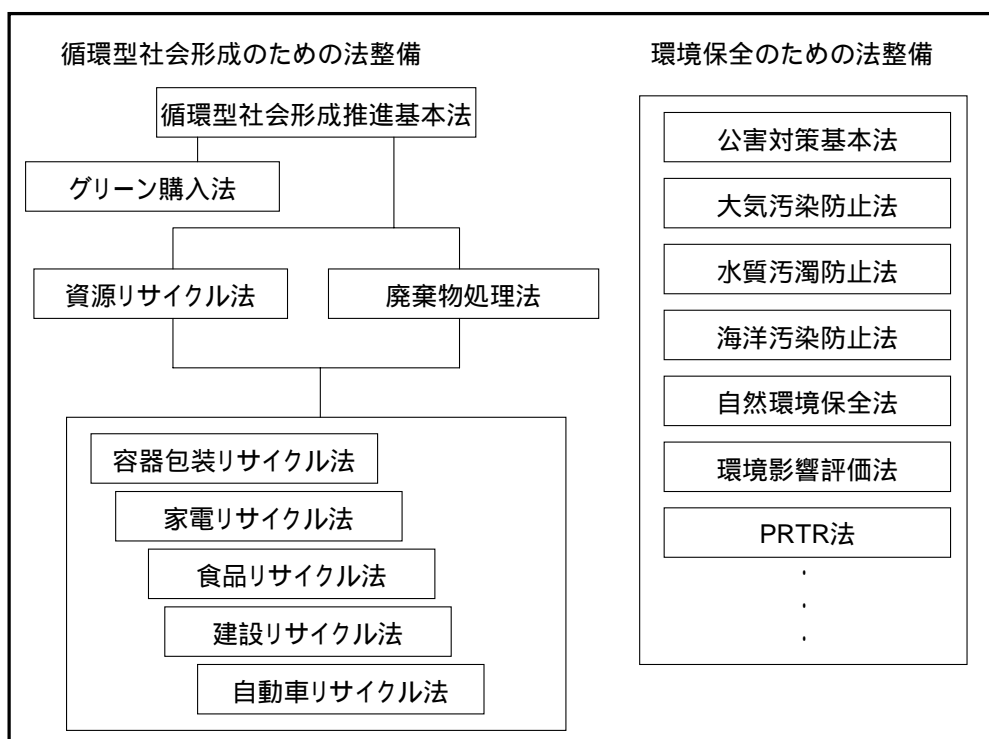
の後の京都議定書へとつながっていった。

その後 1997 年に京都議定書が採択された。京都議定書では、1) 附属書 B に列記された締約国に温室効果ガス排出削減・抑制の数値目標が課された点と、2) これを容易にするための京都メカニズムが導入されたことの 2 点が重要なポイントである。1) の取り決めによって、日本では 1990 年比で 2008 年から 2012 年までの期間中に温室効果ガスの 6% の削減が求められた。これにより政府は対内的な活動を強めていった。2) の京都メカニズムとは、数値目標を達成しやすくするための仕組みで、国際排出権取引 (IET)、共同実施 (JI)、クリーン開発メカニズム (CDM) の 3 つの手法からなる⁽¹⁵⁾。このメカニズムは環境事業を利益が出るようにする枠組みであり、各国の企業はこのメカニズムを活かしたビジネスを積極的に取り組んでいった。

対内的な活動として代表的なものは法規制である。1990 年代ではダイオキシン、環境ホルモン等の危険性が指摘され、それに対する取り組みが行われてきた。21 世紀に入る頃から、そうした個別問題への対処ではなく、より体系的取り組みが企業に求められるようになった。その体系的な法整備は図表 2 - 1 にあるように 1) 基本法、2) 環境保全のために具体的に行動を規制する環境規制、3) 資源・リサイクルに関する法の 3 つのレベルで企業の環境配慮を促していった⁽¹⁶⁾。また、グローバル化の進展と共に、企業は自国の環境

政策のみでなく、貿易相手国や投資対象国の環境政策からも直接の影響を受けている（17）。

図表 2 - 1 環境法の体系



出所：植田和弘・喜多川進監修『循環型社会ハンドブック』2001年に加筆修正。

（4） 産業界の取り組み（18）

企業は法律的な規制には通常消極的であり、経済的成果を伴うような自主的な取り組みにゆだねることを求める傾向がある。環境問題に対する日本企業の当初の取り組みは、1960

年代、70年代には深刻化した公害問題とそれに関する各種法律の制定によって対応を迫られ、公害防止対策に向けられてきた。その結果、公害防止については大きな成果を上げてきた。1990年代に入ると、地球規模の環境問題がクローズアップされ、より積極的な環境経営への取り組みが始まった。ここでは中心的な企業団体である経団連の活動によって企業の自主的な取り組みを見てみよう。

1991年、経団連は、「経団連地球環境憲章」を採択した。この憲章の基本理念において、企業は「環境問題への取り組みが自らの存在と活動に必須の条件であることを認識する」と明記した。加えて、環境保全型社会の実現に向けて、環境問題に関する経営方針、社内体制、環境影響への配慮、広報・啓蒙活動、地球温暖化等への対応について、具体的な行動指針を掲げている。これ以前は環境に関する基本方針を定め、環境担当組織を設置し担当役員を任命している企業は極めて少なかったが、憲章採択を機に次々にこうした動きが広がっていった⁽¹⁹⁾。

続いて1996年に、経団連は「経団連環境アピール」を採択している。それは、環境倫理の再確認と、経済界の自主的取り組みの強化に向けた自主行動宣言である。その内容は、1)地球温暖化対策、2)循環型社会の構築、3)環境管理システムの構築と環境監査、海外事業展開にあたっての環境配慮、から構成されている。これに沿って、1997年には、36

業種 137 団体が参加した「経団連自主行動計画」を発表した。この自主行動計画の特徴は、1)製造業、非製造業を含めた自主的取り組みであり、2)温暖化対策と廃棄物対策について多くの産業で数値目標を掲げており、3)行動計画は毎年レビューし、結果を公表することになっていることである。この自主行動計画に基づいて、各企業は具体的な行動目標を決め、取り組みを実行するようになってきた。このように企業による環境への取り組みの枠組みを産業界が自主的に定め、旗振り役として活動してきたのだ。

(5) NPO、NGO からの動き

NPO、NGO の動きを日本で活動しているものと、世界で展開しているものにわけて考えてみよう。日本における NPO と NGO の台頭は 1980 年代から見受けられる。個々人の自らの関心に基づいて、政府や企業が解決しえない問題に取り組もうとする市民が増え、継続的な運動とするために組織化したことから、様々なミッションを持った NPO と NGO が増えてきたのだ。その中には、地球環境問題への関心や持続可能な社会経済システムへの意識の高まりを背景にして、様々な情報提供、政策提言型の NPO や NGO が台頭し活動している⁽²⁰⁾。その動きを受けて企業は環境配慮を進めること、それを開示することが求められるようになった。

次に世界的に展開している NPO、NGO に

ついて見てみるが、NPO、NGOが環境保護に果たしてきた役割は極めて大きい。その役割の中で企業に対して影響力の強い役割は企業への圧力団体という側面である。この典型例としては、北海の老朽化した石油貯蔵施設「ブレントスパー」の深海投棄を巡るグリーンピースが反対したことが挙げられる。グリーンピースによる反対運動の結果この深海投棄は回避された。企業が環境保護に反する行動をする際にその是非を問う役割を担っているのだ⁽²¹⁾。

(6) 消費者の動き

消費者から企業に環境配慮を求める動きは1996年に企業・行政・消費者のネットワークとしてグリーン購入ネットワーク（以下GPN）が設立されたことが顕著な例である。GPNは消費者、企業、行政各分野におけるグリーン購入の促進を目的としており普及啓発活動、購入ガイドラインの策定と商品情報提供、調査研究活動などを行っている。この活動が評価されGPNの会員数は順調に増加している。1996年の設立直後に530であったものが、2007年には2943へと増加している。これは消費者の企業への監視の目が強くなってきたことを表しているだろう⁽²²⁾。

また、最近では自動車メーカーや家電メーカーなどで自社製品の環境への影響についてかなり詳細なデータをメディアや自社ホームページで公開しているところが増えてきた。

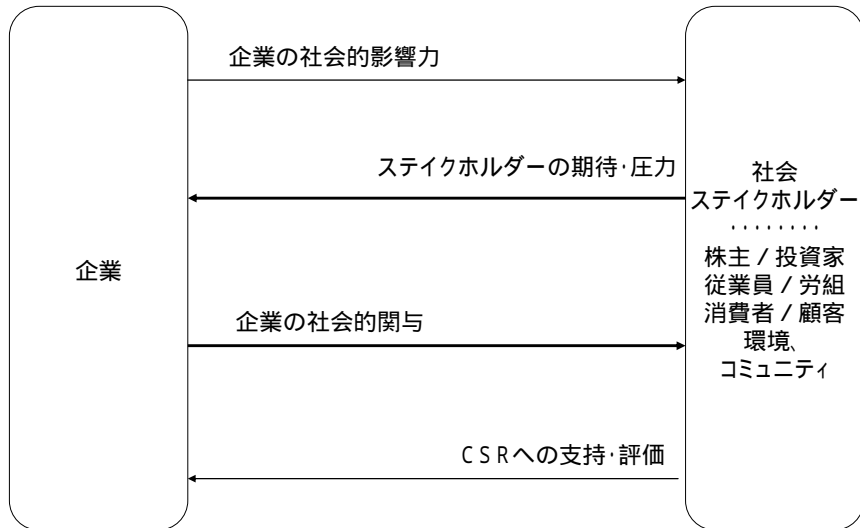
これは消費者の要求が高まった結果である。もっと緑の消費者が増え、消費活動に際して企業から発信されるこの種情報を参考にすればするほど、消費者は企業行動に影響を与えていくことになる(23)。

(7) CSRを求める動き(24)

従来社会では、経済に主軸を置き、環境・社会にかかわる問題は企業の経営課題の中心にはなかった。それは企業が営利追求を目的としている点で当然のことのように思われる。しかし、1990年代以降、株式所有構造の変化、グローバル化の進展、市民意識の変化・市民社会組織の台頭、CSR(25)のムーブメントによって、企業と社会とのかわり方が変化してきた。「企業は社会の中に存在しているのだから、CSRを果たしていかなければならない」という考え方が少しずつ社会に浸透してきたのだ。この考え方をわかりやすく示すと、図表2-2のように示せる。企業は社会に大きな影響を及ぼしえるから、社会は企業を監視する。だから企業は社会に対して悪い影響を与えることができない。CSRを果たさなければいけないということだ。

CSRは経済性だけでなく、環境性、社会性も含めた企業経営をすることであるとも考えられる。このCSRを求める動きが強くなればなるほど、企業は環境配慮に取り組まなければならないのだ。

図表 2 - 2 企業と社会の相互関係



出所：谷本 [14] 63 ページより

- (1) 阿部・淡路 [1] 10 ページ
- (2) 吉川 [16] 4 ページ
- (3) 阿部・淡路 [1] 11,12 ページ
- (4) 阿部・淡路 [1] 18 ページ
- (5) エンドオブパイプの手法については
20.21 ページを参照
- (6) 阿部・淡路 [1] 15 ページ
- (7) 山口 [15] 11 ページ
- (8) 阿部・淡路 [1] 16,17 ページ
- (9) 吉川 [16] 3 ページ
- (10) [w3]

<http://www.ipcc.ch/ipccreports/ar4-wg1.htm>

<http://www.ipcc.ch/ipccreports/ar4-wg2.htm>

-
- (1 1) 谷本 [13] 178,179 ページ。
- (1 2) 岡本 [4] 16 ページ。
- (1 3) 金原・金子 [5] 10,11 ページ。
- (1 4) 対外的活動については田邊 [11] 27
ページを参照。
- (1 5) この3つのメカニズムの詳細な内容は
田鍋 [11]を参照。
- (1 6) 金原・金子 [5] 12~13 ページ。
- (1 7) 山口 [15] 24 ページ
- (1 8) 金原・金子 [5] 13~15 ページ
- (1 9) 山口 [15] 32 ページ
- (2 0) 谷本 [12] 174,287 ページ
- (2 1) 山口 [15] 155,156 ページ
- (2 2) [w2] <http://www.gpn.jp/>
- (2 3) 山口 [15] 145~148 ページ。
- (2 4) 谷本 [14] 31~65 ページ。
- (2 5) CSR の定義についてだが、谷本では
CSR を「企業活動のプロセスに社会的公正
性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込
み、ステイクホルダーに対してアカウンタ
ビリティを果たしていくこと」と定義して
いる。

第 3 章 企業と環境経営

前章で述べたように企業は社会から環境配慮を求められてきた。その動きに対応して企業は様々な活動をしてきた。その中で代表的なのが環境経営である。環境経営の定義、企業のメリット、具体的な取り組みを示し、また環境経営の一連のプロセスを様々なフレームワークを用いて考えてみる。

第 1 節 環境経営とは何か

(1) 環境経営の定義

環境経営という言葉はすでに企業経営のキーワードの 1 つとして定着してきた。企業が発行する環境報告書でも環境経営という用語が頻繁に使われ、部署の名前に採用されている企業もある。

言葉としては定着してきたが、環境経営を公害防止やリサイクルのようなものと捉えている人もいるだろう。環境経営を上記のような環境保全活動のみに限定するのではなく、企業経営のあらゆる側面に環境への配慮をするという経営スタイルとして捉えるのが適当である。そこで、環境経営を「企業経営の隅々にまで環境の意識を浸透させた経営」⁽¹⁾と定義する。

(2) 環境経営の経済効果

環境経営は、元々の目的としては、第 2 章で述べたような社会からの要請に応え、環境配慮をしていこうとするものであった。ただ、

環境経営を展開するにはコストがかかるとされ、企業は経済性と環境性の両立しながらの経済活動が求められていた。

しかし、その一方で、環境経営を行うことは企業にとってメリットとなる点も指摘されてきた。つまり、環境経営において環境性と経済性が必ずしもトレードオフとは限らず、ともに達成することができると言える。ここで、短期的な経済効果と長期的な経済効果に分けて見てみる。

1) 短期的な経済効果

短期的な経済効果としては、経費削減につながる活動が挙げられる。例えば、省エネ活動は、エネルギーを節約することによって、経費削減の効果をもつ活動であり、省エネ活動の効果を経済的に表現すれば、環境保全活動を通じて、経済効果も追求する活動を一層促進することができると言える。

例えば、製造業の製造現場では、環境負荷低減と経済効果の両立をもたらす多くの可能性をもっている。製造現場で生じる廃棄物を削減すれば、廃棄物による環境負荷を低減でき、原材料の購入量の削減によって資源保護にも貢献する。経済面では、原材料費の削減、廃棄物処理費の削減となり、コスト節約がもたらされる。しかし、廃棄物を削減するためには、設備投資や原材料の変

更を必要とする場合が多く、そのためには投資も必要となり、短期的な経済効果が感じられない場合もある⁽²⁾。そこで、長期的な経済効果を見てみる。

2) 長期的な経済効果

長期的な経済効果は、環境経営によって企業の社会的な名声を高め、それにより市場の競争力を確保することができるということである。環境問題の多くは、短期的には、経済的に引き合わない場合も少なくない。例えば、環境負荷の少ない原材料を利用して製品を製造しようとしても、その原材料が一般に使用されていなければその価格は通常品に比べて高くなってしまい、コスト増となってしまう。この問題に対しては、ある程度まではコストが増加しても、環境負荷の低減に努力し、その成果を社会や市場⁽³⁾にアピールして、企業の社会的な名声を高め、それによって市場の競争力を確保する方法もある。これは長期的な環境と経済の両立であり、環境経営の重要な考え方である⁽⁴⁾

第2節 企業の具体的な取り組み

次に企業が環境経営の取り組みとして実践している具体的な内容を簡単に整理する。

(1) エンドオブパイプ⁽⁵⁾

1970年代の公害が深刻であった時代に取り入れられていた考え方であるが、公害対策に見られるような「大気汚染防止のために煙

突に脱硫装置をつける」といった事後的な対応のことを指す。これは、製造プロセスはそのまま、最後に排出する段階で浄化設備を追加するだけで対応可能な方策であり、企業にとっては単にコストアップ対策、後ろ向きの対策としか認識されなかった。これは社会的な要請に基づいていたとしても、企業における意味としてはコストアップでしかなかったため、規制以上のレベルまで環境を保全するというインセンティブは働かず、必要以上の環境対策は非効率とされた。

(2) 3 R

環境問題に対する初期の取り組みはエンドオブパイプに代表される公害問題に対処するための公害防止型技術開発であった。しかし、公害問題が克服され、大量生産・大量諸費・大量廃棄が問題視され循環型社会への転換が求められるようになるにつれて、事後処理的な考え方ではなく、廃棄物の削減や再資源化が具体的な課題として取り組まれるようになった。それが、3R(リデュース、リユース、リサイクル)である⁽⁶⁾。

3Rに取り組むことで、環境負荷の削減に貢献することができる。工場レベルでゼロエミッションを達成したことを宣言する企業も多数ある。例えば、キンビール、アサヒビール、トヨタ自動車、キャノンなどがゼロエミッションを達成したと公表している。この場合ゼロエミッションは、廃棄物を全く出さないという意味ではなく、廃棄物の再資源化

をすすめ、埋め立てや焼却などの最終処分される廃棄物を出さないという意味である⁽⁷⁾。

(3) ISO14001

ISO(International Organization for Standardization)とは、企業活動について国際的な標準化を推進する組織でジュネーブに本部を置く国際標準化機構のことである。ここが提案する環境に関する規格がISO14001シリーズである。ISO14001は環境問題にどう対処するかについての環境マネジメントシステムに関する規格である。

ISO14001は、次のような内容を含んでいる。第1に「環境方針」で、環境に関する経営方針を立てること、第2に「プランニング」で、環境管理計画の実施体制を整えること、第3に「実施と管理」で実施すること、第4に「検査および是正」で、システムを管理しその是正を行うこと、第5に「マネジメントレビュー」で、経営的に評価を行うことである。このように、環境経営に対する管理システムの構築や展開が、マネジメント・サイクルの枠組みに沿って展開されている。ISO14001の認証を取得すると、プラン(P) - ドウ(D) - チェック(C) - アクション(A)のマネジメント・サイクルでの展開が求められる。わが国全体では、平成18年9月末現在、21,116件のISO14001の認証が取得されている⁽⁸⁾。

ここで、ISOの認証について記す。企業が認証を取得することが意味することは、対象

企業の環境マネジメントシステムを外部の第三者が審査し、それがISO14001の要求事項に合致していることが証明されたということである（ISO14001規格自体には認証に関する規定はなく、従って第三者認証は義務ではない）。対象企業の環境方針、環境目標は企業が独自に決めるもので、認証機関の関与する事項ではない。また、法律遵守についても、遵守の有無を審査しているのではなく、不遵守を自ら察知しこれを是正できるシステムの有無およびその有効性を審査する。ここからわかるように、審査対象はパフォーマンスではなく、あくまで組織のシステムである⁽⁹⁾。

（４） ライフサイクル・アセスメント⁽¹⁰⁾

ライフサイクル・アセスメント（以後LCAと書く）とは、ある製品ライフサイクルの原材料採取、開発、製造、販売から使用・排気までの全過程で発生する環境負荷のすべてを評価する手法のことである。LCAは全過程の総環境負荷を削減するように分析・評価することがその目的である。個々の企業は、自社の事業が直接責任を持つ範囲で事業活動全体のエコバランスを把握する⁽¹¹⁾。

LCAを実行するにはさまざまな課題がある。例えば、影響を測定する範囲はどこまでが適切か、企業が直接統制しない取引先等がかかわる過程の環境への影響をどこまで正確に把握できるか、また異なるタイプの影響をどのように総合的に評価するかまだ明確になって

いるわけではない。しかし、LCAの考え方は次第に浸透し、情報開示の要請も強まっている。

温室効果ガスの排出削減に合意した京都議定書の発効は、各国に温室効果ガス排出量の削減を具体的に求めている。企業からこの問題に取り組む際、温室効果ガスの排出量を製品のライフサイクル全体にわたって把握することが有効である。

(5) エコデザイン⁽¹²⁾

エコデザインとは、製品を製造する段階での資源投入量や製造段階で発生する環境負荷削減ばかりでなく、製品そのものの設計が製品の使用や廃棄段階での環境負荷低減をめざすことを念頭に置いた製品の設計のことを言う。これは、エネルギー、資源循環、化学物質の3つの側面で環境への影響を最小化するように製品を開発設計することである。以下具体的に見てみる。

1) エネルギーに関しては、製造あるいは使用時のエネルギー消費量を削減するために、省エネルギー商品の開発、生産方法の革新や消費電力の削減によって燃料効率を向上させることである。

2) 資源循環は資源投入量を低減するために、商品のコンパクト化、詰め替え商品の普及、再利用部品の拡大などが行われる。例えば洗剤、化粧品などでは詰め替え商品が既に定着している。また、リサイクルしやすい部品・

原材料の利用およびリサイクルしやすい設計なども指している。資源投入量を減らすためには、リユースが最も効果的手法のひとつであるが、そのためには設計段階からの工夫が必要とされるのである。

3)化学物質の削減で、特定化学物質の使用禁止、あるいは使用回避などを指している。

(6) グリーン調達 (1 3)

グリーン調達 (1 4) は、製品や部品等の購入に際して、環境効率や環境保全に貢献する製品・部品等を購入または調達しようとすることである。グリーン調達は、著しく環境負荷の大きな化学物質について、サプライヤーに対して部品・製品への含有を中止するよう求めたり、製造工程での科学物資使用明細をサプライヤーに提示することを求めたりすることである。この要求に応じないサプライヤーとは契約をしないという戦略をとる企業もある。生産段階から成分を確認しなければ廃棄物を分別し環境負荷を削減する方法が明確でなくなる上に、環境負荷を減らすことも進まなくなるからである。

(7) 環境会計 (1 5)

環境省が発行している「環境会計ガイドライン 2005 年度版 (1 6)」によると、環境会計は「事業活動における環境保全のためのコストとその活動により得られた効果を認識し、可能な限り定量的 (貨幣単位又は物量単位) に測定し伝達する仕組み」と定義されている。

環境会計による情報表示には、主に2つの方式がある。金額指標中心の環境会計と、物質指標中心の環境会計である。前者は、環境経営が株主等にとっていかなる経済的成果があるかを示すために作成され、企業内費用・経済効果の他に環境保全効果を金額換算で表す。後者は、企業活動が地球環境に与える環境負荷削減そのものを目的として、物質単位での付加を測定しその影響を直接表すように作成される。金額で表すことと環境負荷量で表すことの方式が異なることからわかるように、この2つの方式には理念的に大きな違いがある。前者は、コストや経済効果を把握することが目的で、経済的意味の評価を優先している。これに対し後者は、環境負荷そのものがどれだけあり、その改善や達成目標を明確にすることを優先している。

日本で一般的に行われている環境会計は前者の金額指標中心の方式であり、環境費用および経済効果、さらには一部の環境保全効果を具体的数値として表示し情報を公開している。環境会計は、コストや経済効果、環境負荷を把握することに役立つだけでなく、具体的な達成効果を確認することによって環境経営へのインセンティブを高める手段でもある。

環境会計をどのような基準で行い、どの費用をどのように計算するかについては環境省の「環境会計ガイドライン」が発表され、それに沿って環境会計を行う企業が増えている。

(8) 環境報告書 (1 7)

企業が環境経営に取り組むとき、様々な課題がある。そして、その課題に対する取り組みを企業は環境報告書として広く開示するようになった。環境報告書は、有価証券報告書と並んで、株式公開企業にとって主要公開情報となっている。特に 1990 年代末から環境報告書の作成に取り組む企業が増えた。近年になって環境報告書の作成は急速に普及してきており、ほとんどの企業がホームページで環境報告書を公開しており、アクセスが容易になった。

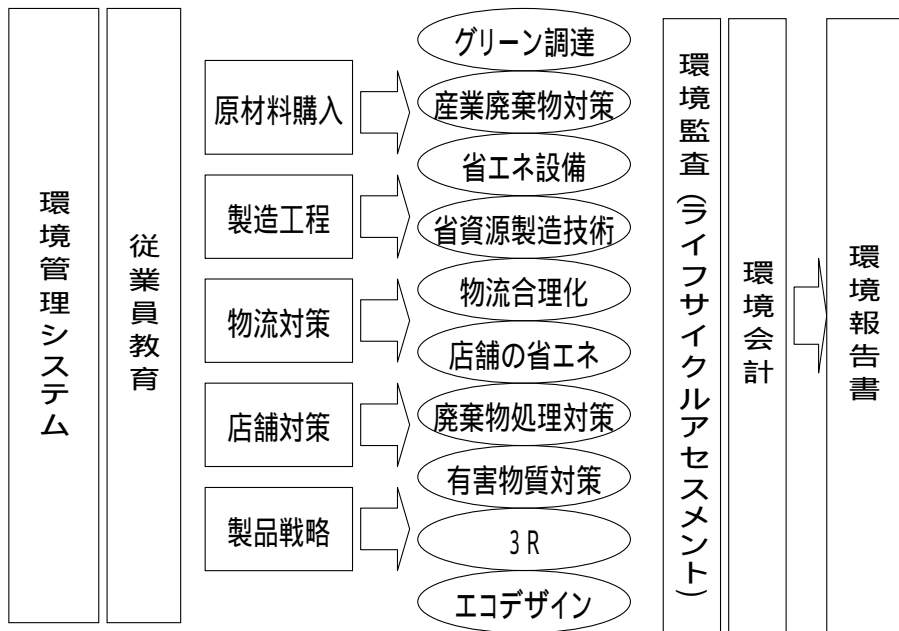
環境報告書には通常、以下のような項目が含まれている。環境理念・方針、組織知性、環境会計、環境効率、開発設計での取り組み、生産での取り組み、リサイクルへの取り組み、ISO 14001、ライフサイクル・アセスメント、地域社会との関係、環境教育、第三者意見などである。

(9) 具体的取り組みのまとめ

この節で記述してきたことをまとめると図表 3 - 1 のようになる。日々の業務・経営戦略に環境配慮を組み込む環境マネジメントシステムを構築し、従業員の環境教育を行い、業務の各分野において環境配慮を進め、その結果を監査し(環境監査)、経営的な評価を行ない(環境会計)、その結果と今後の方向性を情報開示する(環境報告書)ことが環境経営の基本といえる¹⁸。

次に環境経営をこれまでの示した概念とは別の視点である、図表3-1の概念図のような環境経営を導入するまでのプロセスについて次の節から考えてみる。それを考えるたたき台として、環境経営を戦略論から考察している代表的な議論としてまずポーターの仮説とハートの仮説を紹介する。

図表3-1 環境経営の概念図



出所:大和総研より

第 3 節 ポーター仮説（19）

（1）ポーターの問題提起

1980年代、企業が環境性を追求することと経済性を追求することはトレードオフの関係であると考えられていた。すなわち、環境性を高め、社会の利益をもたらすことは、企業に損失をもたらすという考えである。この論に対してポーターは問題提起をした。

ポーターの主張は、企業の競争優位はライバル企業よりも高い生産性、低いコスト、より高い価値を持つ製品を提供する能力などの企業が持つ模倣不可能な資源によってもたらされるという資源論に基づいている。これを環境経営に応用し、環境に関する技術や製品の独自性が企業の競争優位をもたらすとした。このポーター仮説を詳しく見てみる。

（2）ポーターの主張

まずポーターの主張の前提として、企業が何かしらの形で環境に対して悪影響を及ぼしているとき、資源の不完全利用、非有効活用や、高い価値を生み出さない資源の利用などの経済的浪費を表している、ということである。この状態を脱するため、企業はイノベーションを起こすことが必要であるとしている。イノベーションによる新しい技術の利用で、環境汚染を減らすだけでなく、企業の持つ資源の生産性が向上する。環境性を上げるためのコストは生産性の向上で相殺すること

ができるとしている。

また企業のイノベーションは、政府の環境規制によってもたらずことができるとし、より厳しい規制であればあるほど、より高いイノベーションが生じるとしている。緩い環境規制では、企業はイノベーションをせず小手先の变化（エンドオブパイプなど）だけで環境規制に適応しようとする。これでは企業は生産性を上げることができず、環境経営も進まない。

ポーターの主張する環境規制の意義を以下に示す。1)環境規制によって企業は、資源が非効率に使われており、技術的に改良する余地があることに気づく。2)環境規制によって企業は、環境に費やす投資に価値があると確信する。3)ある企業がコストを費やしイノベーションを起こすまで、その他の企業が環境投資をしないで、その後イノベーションが生じたらそれを取り入れること（フリーライダー）により相対的に利益を得ることを防ぐことができる。以上に挙げたような意義を達成するために政府も適切な環境規制が導入できるように、市場の流れや法規制への対応を観察する必要があると主張している。

ポーター仮説を事例を挙げて説明する。90年代初頭、3M社は新しい環境に関する法律の制定によって対応を求められた。その法律とは、紙やプラスチックや金属のコーティングなどで溶剤を使用する企業に、溶剤利用の際の廃棄物を90%減らすことを強いる法律

であった。そこで、3M社は溶剤を全く使わない選択をし、溶剤に代わる物質の研究開発を進めた。そしてより環境に配慮をした水性のコーティング剤を開発し、その法律に対応した。工場では新たなコーティング剤の使用によって、1年に24トンの大気汚染を減らすことに成功した。コスト面では、6万ドルの投資をしたが、コーティング剤を使うことによる生産性の向上で18万ドルのコスト削減、溶剤の購入費である1.5万の削減することに成功した。このように、環境規制によって、イノベーションを引き起こし、より安価な物質の利用や、物質のより効率的な利用を通してコストを下げ競争優位を手に入れることができるのだ。

(3) まとめと考察

ポーター仮説を以下まとめる。適切な環境規制が導入されると、企業の環境投資を刺激し、イノベーションが生まれ出され、その結果低コストや品質向上によって競争優位が形成され、結果的に社会的な経済効果をもたらす、ということである。

ポーターの重要な貢献は、環境規制と開発促進、競争優位の間に一定の論理的関係が存在することを示すことによって、環境への取り組みが経済効率と両立する可能性を指摘した点にある(20)。

しかし、現在の日本において、環境基本法を中心とする様々な厳しい産業規制が施行さ

れている^(2 1)。それに対して企業は様々な対応を見せている。環境対策に力を入れて競争優位を勝ち取った企業、法的規制の水準で取り組みをしている企業など様々である。法規制に対応しようとしても、全ての企業がイノベーションを起こしているとは言えないのではないかと考えた。つまり、イノベーションを起こそうとしても、イノベーションを起こることができない企業もあるだろう。そこで、ポーター仮説が提案している「産業規制が企業のイノベーションを生み出す」流れが必ずしも当てはまるとは限らないと考えた^(2 2)。そこには論理の飛躍があるのだ。

その飛躍の部分には従業員という要因があるのではないかと考える。そこに着目したのがウェルフォードであるが、それは第3節で説明する。ウェルフォードの仮説を見る前に、もう1つ環境経営の代表的な仮説であるハートの仮説を次に見てみる。

第4節 ハートの仮説^{2 3}

(1) ハートの主張

地球環境問題が今後の地球の存続にとって大きな問題になりつつあり、これまでの経済活動や企業活動に変化が求められるようになってきた。そこで、ハートは企業活動のあり方と同時に企業戦略論もまた再考する必要があるとし、天然資源ベース理論を提唱した。

天然資源ベース理論では、前提として天然資源が有限であるとしている。これまでの企

業活動は天然資源が無限であるかのように展開し、地球環境に甚大な損害を与えてきた。90年代以降、地球環境問題が取り上げられるようになり、社会から企業に環境配慮を求める動きが強まってきた。そこでハートは、この社会の動きを受けて企業が取る戦略を3つ挙げている。

図表 3 - 2 :

天然資源ベース論の概念的な骨組み

戦略的能力	環境面の目的	成功の鍵となる資源	競争上の利点
汚染防止アプローチ	廃棄や廃水の最小化	絶え間ない改良	より低いコスト
製品責任アプローチ	製品の全体のコストの最小化	ステイクホルダーの統合	リピュテーション
持続的発展アプローチ	成長と発展における環境負荷を	将来へのビジョンの共有	将来におけるポジション

出所 : Porter [8] 992 ページより作成

1) 汚染防止アプローチ

汚染防止 (Pollution Prevention) アプローチとは、汚染水準を法的規制以下にするように製品や製造工程を適応させる取り組みの1つである。具体的には、汚染対策の機器を備え汚染を管理すること (pollution control)、生産方法の改善や代替素材の使用やリサイクルによって廃水や排気ガスを削減すること (pollution prevention) である。これらのアプローチは企業のコスト削減につながる。

例えば、ダウ・ケミカル社では、pollution

control 計画を採用し機器を備えることで 16% の投資増となったが、pollution prevention 計画によって経済パフォーマンスを上げ 10 年間で平均して 60% 以上のコスト削減となった。

企業は汚染防止アプローチを取ると、コスト削減により、汚染防止機器の取り付けやエンドオブパイプ装置の稼働のコストと相殺するだけでなく、生産性や効率性を高めることにつながる。そして生産コストの面で他社と比べて優位性を持つことができる。ただ、一定の環境パフォーマンスの改善は達成できるが、それ以上に発展的に環境パフォーマンスを向上させゼロエミッションに近づくためには、新しい生産技術や生産工程の導入すなわち第 2 のアプローチが必要となる。

2) 製品責任アプローチ

製品責任 (product stewardship) アプローチとは、研究開発、設計、生産、販売、使用、廃棄回収までの製品ライフサイクル全体を通して環境負荷を最小化するように配慮して製品や生産工程を設計するアプローチである。この製品責任アプローチでは、企業は、環境面で危険性のある事業から撤退し、社会からの信用を失くすような生産工程を再設計し、ライフサイクル全体においてより低いコストで新しい製品開発をする。

このアプローチを他企業に先駆けて取り入れれば、企業はリピュテーションのベースを築くことができる。例えば、ゼロックスで

は、リース後返却されたコピー機を集め、分解し、分解されたスクラップを高品質で安価な部品と見なし、新たな製品作りに再利用し環境に優しい製品として売り出した。新たな製品の領域を開拓することでリピーションの構築と、製品の差別化をもたらしたのだ。

このアプローチの留意点は、外部ステイクホルダー（環境学者や市長やメディアや法律家など）を製品や生産工程の策定の際の意思決定に参加してもらうことである。これにより様々な視点を取り入れた意思決定ができるようになり、環境経営を先進的に進める方向性に気づくようになる。また、新たな法規制が議論される際に意見を求められるようになり、法規制後の先行者利益を得やすい。

3) 持続的発展アプローチ

持続的発展（sustainable development）アプローチは発展途上国における問題とリンクしている。1つ目の問題は、発展途上国では人口の増加によって未開拓の市場が拡大しており、この市場に製品（例えば冷蔵庫や車など）を供給した場合、市場の拡大とともに温室効果ガスが大量に発生し地球環境問題が深刻化することである。2つ目の問題は、先進国で消費される製品の多くは発展途上国にある原材料を使っており、先進国で消費活動をすればするほど発展途上国の環境は悪化していく。この2つの問題を解決しようとするのが持続的発展アプローチである。このアプローチでは、長期的ビジョンと強い倫理的リ

ーダーシップの下で、新たな技術を開発し、持続可能な発展の可能な環境に優しい製品を生産する。そして、その製品を発展途上国や先進国で展開していく。市場が拡大したとしても、製品が環境に優しいものであるので環境問題は拡大しないのだ。この方法を取り、持続可能な技術や製品を生み出すことで、企業成長に伴う環境負荷を最小化し、将来の市場への競争優位を長期的に得ることができる。

例えば、ノボノルディスク社は製薬と生物工学の会社であるが、「環境に優しい化学」という新しい分野でパイオニアであり、合成化学製品に代わる物質を研究していた。ノボノルディスク社は20年以上にも及ぶ研究開発の結果、環境に配慮をした殺虫剤を開発し、世界中（発展途上国も含む）で50%以上のシェアを誇った。そして、それは発展途上国の工業分野と農業分野で環境に配慮した製品を将来にわたって長期的に提供するにはとても良いポジションであった。

このように企業は持続可能な発展アプローチをとると、かなりの額の投資と、新しい市場の開拓のために長い期間に及ぶコミットメントが必要となり、短期的に利益を上げることにはできない。しかし、このアプローチをとることで、将来的に企業は市場の中で重要な地位を得ることができ、長期的に利益を得ることができらるだろう。

(2) ま と め と 考 察

ハートの仮説を端的にまとめると、社会から企業に対して環境を求める動きが強くなったことで、企業は技術や能力だけでは状況によっては生き残れなくなり、環境面に配慮した戦略をとる。汚染防止アプローチ、製品責任アプローチ、持続的発展アプローチを取ることでそれぞれに対応するレベルの競争優位を獲得することができるということである。これらをまとめたものが上述した図表3-2であるので、そちらも参照していただきたい。

ハートの重要な貢献は、環境経営の戦略を具体的に示し、それがどのような競争優位をもたらすのか示した点と、社会から企業に環境経営を求める動きがあることを示した点である。

ただ、ハートの仮説では(ポーターの仮説も)環境経営のフレームワークを示しきれない⁽²⁴⁾。ポーターの仮説では、「産業規制がイノベーションを引き起こす」、またハートの仮説では「環境経営のアプローチを採用し競争優位を得る」という流れにそれぞれ同じ点で論理の飛躍があると考えた(ポーターについては第3章第3節(4)で示したのでそちらを参照して頂きたい)。ハートについては、環境経営のそれぞれのアプローチを採用しても競争優位を得られるほど実際には環境経営が進展するとは限らないのではないかと考えた。このケースは十分ありえる。戦略を掲げることと競争優位を得ることの間には、ブラ

ックボックスがあるのだ。私はここに企業文化（従業員の意識）が介在すると考えた。従業員が取り組まなければ戦略は進まない、逆に言えば、従業員が積極的に環境経営に取り組む企業文化があれば環境経営が思ったように進展するということである。この点に着目した議論として、次に、環境経営と企業文化の関係に着目したウェルフォードの議論を試みる。

第5節 ウェルフォードの仮説（25）

（1）ウェルフォードの仮説の趣旨

地球環境問題が深刻化するにつれて、企業はステイクホルダーの要請によって持続可能な発展を実行することが求められている。しかし、企業が環境マネジメントシステムを導入し、それを実行するだけでは、長期的に創造的で全社的な環境経営をし続けることは難しい。持続可能な発展のためには、従業員の環境への積極的で創造的な姿勢が必要である。そしてそれは企業文化を変革することによってもたらされるというのが、おおまかな主旨である。

（2）ウェルフォードの主張

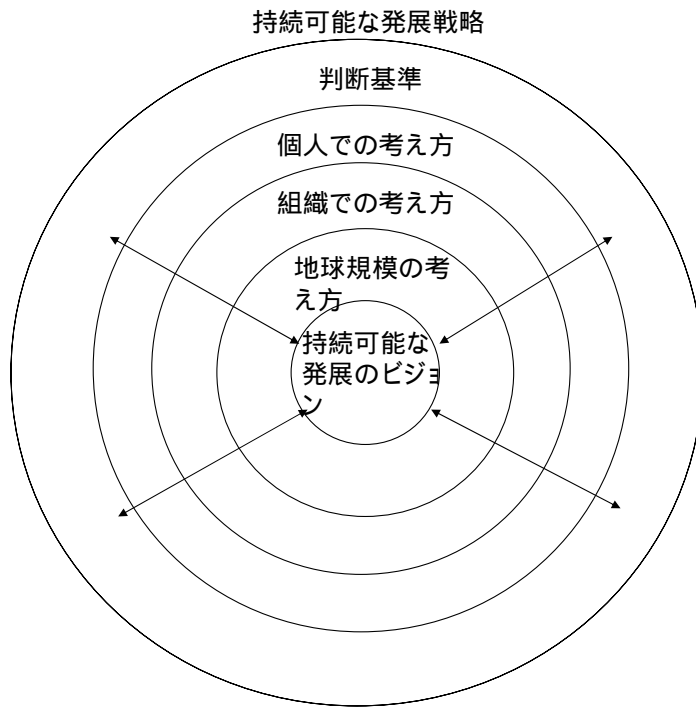
まず定義についてだが、企業文化とは「企業の従業員によって受け入れられ採用された、考え、価値観、判断基準や行動結合」である。これはその企業独自の性格を表している。そして、企業文化の変革には、企業文化の構成

要素である、企業内の全ての従業員が自分の役割、認識の仕方、価値観を考え直す必要がある。環境経営に落とし込んで考えると、創造的で先進的な環境経営を展開するためには、従業員の価値観などを既存の利益主義的なものから変える必要があるのだ。

次に企業文化を変革する一連のプロセスについて以下説明する。たとえ強い利益主義の人であっても、現在の地球環境問題に少しでも関心を持っている人が大半である。しかし、企業は従業員のその関心を利用して環境教育をしようとししない。上司や経営者による戦略の押し付けで環境経営を行おうとしていた。それでは従業員は環境経営をきちんと理解して取り組んでいないので、積極的に創造的な行動を引き起こすことはできない。そこで企業は従業員に対して環境問題がビジネスとどのような関係にあるかを教育することによって、従業員は企業の環境経営の指針や業務の有効性を理解することができるのだ。そして、理解を超えて、戦略の意思決定の判断基準の中に環境経営の概念を適切に入れることで、従業員の価値観を徐々に変え、新たな企業文化を作り創造的で先進的な環境経営が達成できるということである。

次に、従業員が価値観に組み込むために必要な環境教育の内容について記す。これは3つの段階に別れている。地球規模の考え方、組織の考え方、個人の考え方である。

図表 3 - 3 : 文化変革プロセス



出所 : Welford [9] 141 ページより加筆

- 1) 地球規模での考え方 (Global Values)
地球規模で生じている環境問題はどのような状況であるのか、社会からの環境経営を動きはどのようなものであるのかについて理解をするように教育する。
- 2) 組織での考え方 (Organizational Values)

地球規模での考え方が理解できると、「企業は社会からの求める動きに対してどうすればよいのか。」というように地球規模から組織規模に落とし込んで考えようとするのでそれを利用して教育を施す。

3) 個人での考え方 (Individual Values)

組織の価値観から「私はどのような価値観であり、どういう風な価値観になればよいのか、それに基づき私は何をすべきか、どのように業務をすべきか」と関心が移行するのでそれについて教育し、それを基に自分の意思決定基準について考えを深める。そして、どのように意思決定をするのかを上司から示し、従業員に意思決定基準を明確に教える。

この一連の教育によって従業員は実際の行動に移していく。そして従業員の全てがそのようになる（企業文化が変革されると）企業は創造的で先進的に環境経営を展開することができるのだ。このようにウェルフォードは従業員の環境に対する意識を変えることで環境経営はうまくいくと主張している。

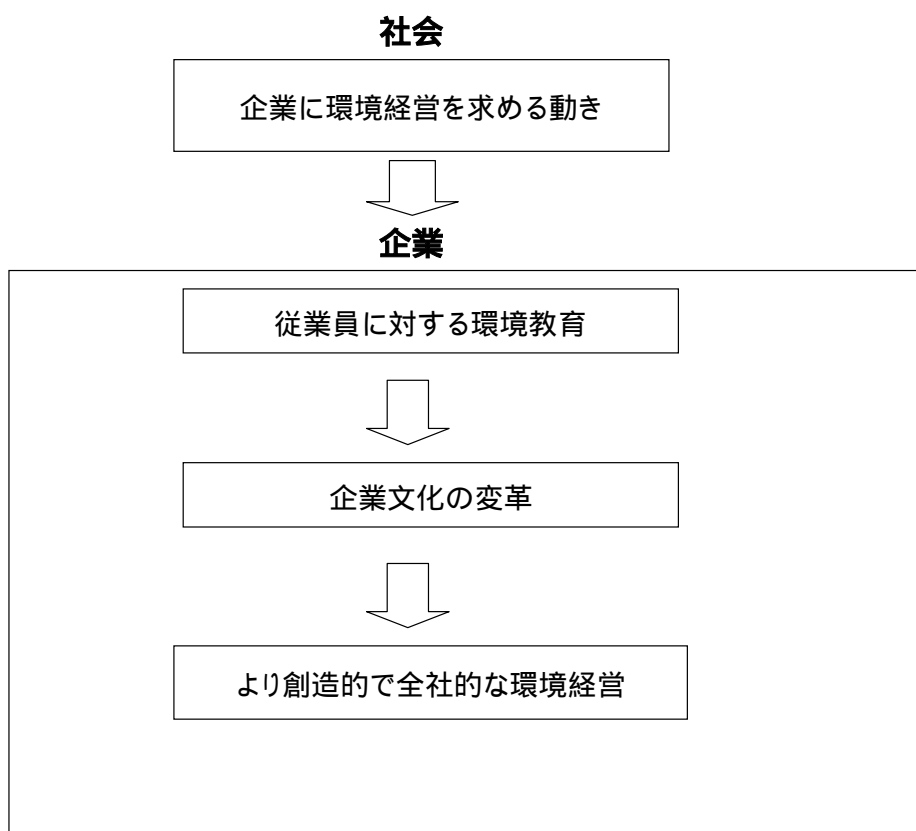
(3) まとめと考察

ウェルフォードの仮説をまとめると「環境への教育を通して従業員の環境への意識を高め、意思決定基準に環境経営の概念を組み込むようにすることで、創造的で先進的な環境経営のできる企業文化を形成させる。その文化は従業員を創造的に動かし、環境経営が発展していく」ということである。この仮説の

重要な点は、従業員の環境に対する意識（企業文化）が環境経営にとって重要であると指摘した点である。

このウェルフォードの仮説をまとめたのが図表3-4である。

図表3-4：ウェルフォードの仮説



筆者作成

ウェルフォードの仮説では「環境教育で企業文化が変わる」としているが、環境に関する教育だけで従業員の環境に対する意識は果

たして変わるのだろうか。というのも、現在では地球環境問題が発展してきており、人々は環境に配慮をしなければならないという意識が既に強まり、個人レベルでのいわゆる「エコ活動」をしている人もいる。また環境に関する教育を実践している企業も増えてきたが、そういう企業すべてが環境に対して積極的で全社的に環境経営を展開しているとは考えにくい。企業文化を変革するためには教育の他に重要な点があるのではないかと考え、企業文化の議論を押さえる。そこで、次の章では企業文化の代表的な議論としてシャインの議論を取り上げ、企業文化形成のための要因を探る。

-
- (1) 國部・伊坪・水口[7] 1,2 ページ。定義についてだが、環境経営をどの視点から見るとよって異なるだろう。例えば、社会との関係で言えば、「環境経営とは社会が求める環境配慮に対応すること」など言えるかもしれない。この論文では環境経営と企業文化との関連性についてメインに言及していくつもりであるので、本文のような定義を採用した。
- (2) ポーターでは逆に「初期の投資コストは誇張されがちで、投資によるイノベーションを考慮すべきであり、そうすれば短期的にも経済効果は得られる」としている。
- (3) 近年では社会的責任投資が普及しつつある。社会的責任投資とは、企業活動を財務面のみならず、社会・環境面からも評価し投資先を決定していくことである。社会的責任を果たしている企業（環境経営をしている企業を含め）を市場で評価し企業

-
- 価値を高めることに徐々に結びついている。
谷本 110~114 ページ。
- (4) 國部・伊坪・水口 [7] 17,18 ページ。
(5) 谷本 [13] 187 ページ。
(6) 金原・金子 [5] 20 ページ。
(7) 金原・金子 [5] 21 ページ。
(8) [w7]
<http://www.jsa.or.jp/stdz/iso/graph/graph1.pdf>
- (9) 山口 [15] 49,50 ページ。
(10) 金原・金子 [5] 29~31 ページ。
(11) エコバランスというのは、企業が発生させる環境負荷のインプット・アウトプットデータの一覧表のことである。それは事業活動による環境負荷を数値化して表している。
(12) 金原・金子 [5] 31,32 ページ。
(13) 金原・金子 [5] 25 ページ。
(14) グリーン購入は企業においてはグリーン調達とほぼ同じ意味で使われる。
(15) 金原・金子 [5] 27 ページ。
(16) [w4]
http://www.env.go.jp/press/file_view.php?serial=6396&hou_id=5722
- (17) 金原・金子 [5] 21,22 ページ。
(18) 谷本 [13] 189 ページ。
(19) Porter [8] 97~103 ページ。
(20) 金原・金子 [5] 35 ページ。
(21) 詳しくは第2節(3)の政府の取り組みを参照
(22) ポーターの仮説に対する別の反論として、環境規制をどのように知覚し受け止めるかは企業によって異なるという主張もある。環境規制に対して、すべての企業がそもそもイノベーションを起こそうとするのだろうかというものである。
(23) Hart [10] 986~1005 ページ。
(24) ハートの仮説はこれ以外にも、「社会から企業に対して環境配慮を求める動きは

以前より強くなっ
げた3つの戦
りえは、求め
れば、社会か
く求め、競争
はえず、社会
え社会か
社会か
い。

(^{2 5}) Welford[9] 114~148 ページ。

第 4 章 環境経営と企業文化

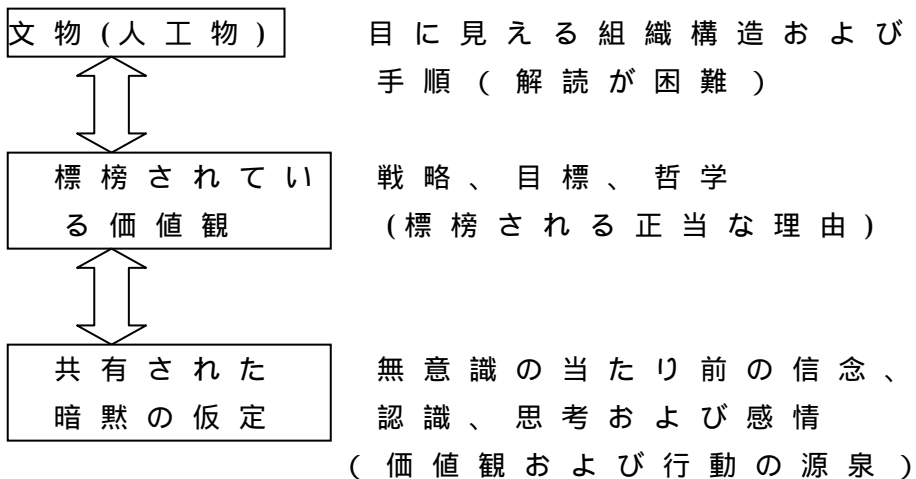
第 1 節 シャインの仮説

シャインは企業文化とは何か、企業文化を変革するためにはどのようにしたらよいかについて論理的に明確に示している。(1)で企業文化とは何かを明らかにし、(2)で企業文化の変革における重要な要因をまとめる。それを基に(3)でシャインの仮説のポイントとなる点を指摘し、フレームワーク作りの参考とする。

(1) 企業文化とは何か(1)

シャインは企業文化の定義については図表 5 - 1 のように、非常に可視的なものから、暗黙の目に見えないものまで 3 段階あるとしている。それぞれについて以下簡単に説明する。

図表 4 - 1 文化のレベル



出所：Schien[3] 18 ページより

1) 文物のレベル

文物のレベルは組織に入った時、最も簡単に観察できるものである。例えばある組織では、人々は忙しそうに走り回り、服装がカジュアルで壁やドアによる仕切りがなく、熱気に満ちており人々のテンポの速さが感じ取れる。また別の組織では、全てが形式的であり、人々は閉ざされたドアの内側で淡々と仕事をしており、話し声も聞かれない。服装もきちんとしている。文物のレベルだけで判断すれば、それぞれの会社は異なる文化を持っていると考えられるだろう。しかし、それだけで企業文化を判断してはいけない。各組織は自分達を表現し、それぞれ独自のやり方を持っているだけなのだ。表面的に知る範囲では、文化を理解したとは言えないのだ。文化を理解するためには、文物のレベルを生じさせる内部要因に着目する必要がある。

2) 標榜されている価値観のレベル

ある組織では、人々が納得するまで議論を尽くさなければ良い結論には至らないのだと言われているとする。また人々は互いにコミュニケーションをとりやすいようにする必要から壁やドアの仕切りがないのだといい、会社の価値観、方針、倫理観、ビジョンを述べた文書、パンフレット、会社案内などにも同様なことが書いてあるケースを想像してほしい。少し観察しただけでは標榜されている価値観が人々に共有されておらず、これこそが企業文化であると感じるかもしれない。しかしおそらく質問すればするほど、標榜されている価値観と目に見える行動と

の明らかな不一致が目に見えるだろう。この不一致は、より深いレベルの思考、認識が顕在的な行動を駆り立てているということになる。より深いレベルでは、上記の例のように組織が標榜する価値観や方針と一致していたり、していなかったりする可能性がある。よって文化を理解するためには、より深いレベルで何が起きているのかを解読しなければならない。

3) 共有された暗黙の仮定のレベル

組織の人々が無意識に共有している価値観や信念のことを言う。もともと創業者やリーダーの頭の中にあつた価値観、信念であつたが、これに基づいて企業を運営し発展していったことで、徐々に人々の間で共有され、当たり前のこととなっていく。

例えばA社では創業者が非常に精密な製造工程に特許権を有する科学者だつたとしよう。その結果、製品やサービスの需要が高く、市場に投入すれば多立ちに販売可能である。この創業者は、自分の頭や製図版にある解決法を効率良く実施することができる規律の厳しい組織を欲している。彼は、規律と秩序を好む人々をひきつけ、それで成功するにつれて彼らもまた職務階層、規律や秩序が組織を効果的に運営する唯一の方法であると当然のごとく思い込むのである。文化の本質とは、このような集団として獲得された価値観、信念、仮定のことである。

(2) 企業文化の変革(2)

企業文化を変革するとは、新しいことを学ぶ

だけではなく、これまでの信念、態度、価値観、仮定を見直すことになる。だから人々は変革に抵抗するだろう。というのも、これまでの考え方を捨て新しい考え方を取り入れるというのは、不愉快で不安が生じるからである。だからといって、安易な方法として人々に表面上の行いを变えるように強制することはできるが、そのように行動を変えさせても、もっと深いレベルで何らかの変容が起こらない限り安定したものと成り得ない。では、企業が真の意味で企業文化を变革し行動を変えさせるプロセスを見てみる。

1) 変化の動機付けとしての公式の教育と訓練

最初のステップは変化の動機付けを行うことである。何かを変えようということは、何か新しいものを学ぶというだけでなく、すでに存在している障害となるものを捨てるということである。そこで、新しく取り入れるものが良いものである、またはこれまでのものが悪いものであると思うことが必要になる。このような現状否認を起こすためには、正式な教育と正式な訓練が必要である。従業員は、企業を取り巻く環境や安全について正式の訓練や教育を受けない限りリーダーの言うことを信じない。例えば、上司や経営者がいきなり何か新しい考え方を押し付けてこようとするのと、企業の正式な訓練や教育の中で新しい考え方を教えるのではどちらのほうが従業員が受け入れやすいかは明白だろう。正式な教育と訓練が必要なのである。

2) 心理的安心感

次のプロセスは、その学習したことを安心して実行するだけの環境を従業員に提供することである。具体的には、説得力のある積極的ビジョンの提示、関連する身内グループおよびチームの非公式の訓練、首尾一貫したシステムおよび組織構造である。1つずつ説明しよう。

は、従業員に対して、「新しい考え方や仕事のやり方を学べば、自分も組織も好転するのだ」と信じさせることである。そのようなビジョンは上級経営者が明言し広く共有されなければならない。

についてだが、非公式の訓練、練習をグループで実行することによって、みんながやっているから私も受け入れようという気持ちになる。全員がそのように思えば、新しい規範、新しい仮定がメンバーに共有して創造されてくる。

についてだが、新しい考え方および働き方と一致した規律のシステムおよび組織構造を作る必要がある。これらの方向性が一致していないと人は受け入れがたい感情を抱く。

以上の事項を全て繰り返し実行することが大事であり、実行しなかった場合、企業文化が変わらないのである。

ただ、このプロセスをきちんと実行し、従業員が新しい企業文化の概念を受け入れたとしても、それが行動に結びつかない場合は元の状態に戻ってしまう。それゆえ次の段階も大事となる。

3) 業務の变革

ここでは、従業員が新しい概念に基づいて業

務の仕方を変え、実際の業務に落とし込むことを目標としている。業務に落とし込むため、新しい概念を体現した学習者を連れてきて、その人たちがどのようなやり方をしているのかを教え模倣させることが有効である。やり方が示されそれを模倣し続けることで当然のものとして受け入れるようになるのだ。しかし、模倣によって学んでみたものの、自分たちの個性や現状の人間関係などに適合しない場合は、もとの行動に戻ってしまうこともあるので気をつけなければならない。

4) 周りの環境への調和

最終段階は、新しい概念を内面化し、新しい行動を導くことである。新しい概念が学習者の個性および業務内容および上司の考え方および社会的環境に調和していれば、その概念はグループにとってひいては会社にとって安定した部分となる。しかし、新しい概念を学んだ結果として新しい行動がとれるようになっても、上記のものと調和していなければ、元の概念と行動に逆戻りすることになる。よって、企業文化を変革する際には、ソフト面とハード面の両方で周りとの調和が必要となるのだ。

また、実際に企業で企業文化を変革するには長い年月がかかる。大企業である場合は5年から15年あるいはそれ以上の年月が必要である。それは企業文化をすぐに変えることができないからである。上述したが、企業文化は従業員の暗黙の価値観や仮定であり、従業員の意識は短期間では変わらないのだ。だから企業は長期間

にわたって取り組む必要があるのだ。

(3) ま と め と 考 察

シャインの仮説の中で重要なポイントについて以下述べる。シャインの仮説では、ウェルフォードの仮説同様、公式の訓練や教育が企業文化に影響を与えるとあるが、それ以外にも重要なポイントを2点示している。

第1に、従業員の周りの環境を変えることが企業文化を変革する上で重要であるとしている。教育をして従業員が「環境経営は重要である」と考えたとしても、それが実行できるだけの環境が用意されていなければ元に戻ってしまう。企業のシステムの変化、組織構造の変化、経営者による具体的なビジョンの提示、重要視されている上司の意識などの周りの環境が変わらなければ、新しい価値観は根付いていかないのだ。逆に言えば、そのような変化を環境教育や訓練とともに実行することが企業文化を変革する上で大事なのだ。

第2に、公式の訓練教育だけでなく、非公式の訓練も重要であるという点である。公式の訓練で学んだことをそれぞれの具体的な業務に落とし込むためには、上司や同僚を含むチームでの非公式の訓練が必要である。実際にその業務を既に実行している人から業務のやり方を教えてもらうことで、業務内容に変化が表れる。その非公式の相互作用も重要なポイントなのである。これらの点を踏まえた上で、次節では持続可能な発展を目指した環境経営をするまでの一

連のプロセスを見してみる。

第2節 企業文化に着目した環境経営のフレームワーク

これまでの議論を基に、企業文化の視点を入れた環境経営のフレームワークについて考えてみよう。

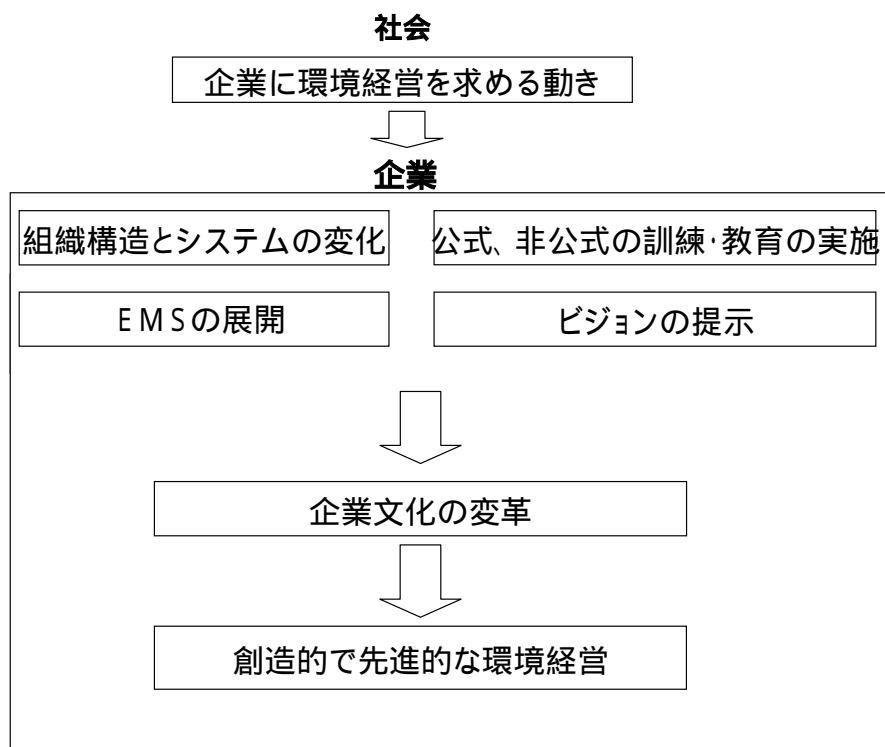
まず、第2章で見たように現在では様々な主体から企業に対して環境経営を実行するよう求める動きがある。また、この動きは以前と比べると大きくなってきており、環境に配慮をしない企業は社会から排除されることもある。社会から企業に環境配慮を求める動きがあるから企業は環境経営を実行する。

企業が環境経営を行うに際して、ただ環境マネジメントシステムを導入するだけでは長期間にわたって創造的で先進的な環境経営は達成できない。そのシステムに従業員が活かさなければ意味がないのだ。従業員が環境経営を行うことが当たり前であるという企業文化を形成することで、環境経営は創造的に先進的に継続的に実行される。そのためには、従業員に対して公的、非公的の訓練や教育を様々な形で繰り返すことで、意識が高まり、業務に落とし込む方法を学ぶ。また、組織構造の変化、明確なビジョンの提示、意思決定のシステムの変化などの従業員の周りの環境を環境経営ができるものに変えることで、環境経営が当たり前のものとして従業員に受け入れられ、創造的に環境経営が行

われるのだ。ただ、この変化は短期間に成されることはできない。組織構造に変化を加え、繰り返し教育し、従業員の意識や価値観が変わるには最低でも10年はかかるのである。このプロセスを示したのが下の図である。

このプロセスを通じて企業は創造的で先進的な環境経営を達成することができるのだ。

図表4-2：環境経営に向けた企業文化の変革



1 Schien[3] 17～27ページ

2 Schien[3] 117～134ページ

第 5 章 事例研究

第 4 章で企業が創造的で先進的な環境経営を展開するまでの一連のプロセスを提示した。ただ、このフレームワークは理論であり、実際に企業はどのようにやっているのを見なければ机上の空論となる。そこで、環境経営が進んでいると言われているキリンビール株式会社とアサヒビール株式会社に、現在の環境経営の発展はどのような要因で成り立っているのかをインタビューで探った。

分析方法としては、インタビューと CSR レポートを用いている。

インタビューや CSR レポートで調べたことを、フレームワークに沿って 4 つにわけて示す。(1)では、企業が環境経営を行う理由を述べる。(2)では、(1)で社会から求める動きがあったから環境経営を行なっているという回答を頂いたので、それに対してどのように対応したのかについて述べる。(3)では、従業員がどのような意識で環境経営を行っているのかについて述べる⁽¹⁾。(4)では、環境経営を当たり前とする雰囲気が生じている理由を突っ込んだインタビューより聞いたので述べる。

第 1 節 キリンビールの事例研究

(1) 環境経営を行なう理由

キリンビールでは社会から環境経営を求める動きから環境経営を行なっているようで

ある。経営監査部主幹の矢島博之氏⁽²⁾によると、「歴史的に振り返れば、環境経営のようなものを始めたのは、高度成長期における缶ビールの発売(1960年)によって空き缶散乱が社会問題化し、企業としての責任が問われた時でした。その後、1991年に環境経営が大きく進展したが、それは1992年に開催されるリオの地球サミットに向けて、企業だけでなく、様々な国や地域で、地球環境保全なくしては人類の存続はない、という雰囲気が出たから国際的にも高まっていった時期だからです。そこで、弊社は環境経営に本格的に取り組むことが決定されたのです。」

(2) 環境を求める動きに対する対応

矢島氏によると、缶ビールの発売後の取り組みは以下のものであった。「製造工程における副産物・廃棄物を直接埋め立てしないように、再資源化しようとする取り組みと、空容器の処理についての取り組み(空き瓶回収促進や、空き缶のリサイクル支援、容器の軽量化など)が始まりました。」

また、リオのサミットの影響を受け、「キンビール地球環境問題の取り組みの基本方針が定められ、それまでの製造部門だけでなく、会社横断的に社会環境全般に対応する環境セクションとして社会環境部が設置されました。それまでが、どちらかといえば、エンドオブパイプと言われるような、公害の後追いで対応的、後始末的なところから、廃棄のこ

とを最初から考えて開発設計するような、ライフサイクル全体を考え、先取り対応するような発想の転換が起こった時期でもあります。」ということである。

その後、1997年に食品業界初のISO14001の認証を取得した後、現在までに麒麟ビールの全工場とグループ会社の14の生産拠点等で認証を取得している。

工場においては、ビールや飲料の製造工程で出る仕込粕や紙くずなどの様々な副産物や廃棄物を、埋め立てずに再資源化する努力を重ね、1998年に麒麟ビール全工場で再資源化率100%を達成した⁽³⁾。

イベント的なものとしては、水源の森活動、クリック募金、屋久島クリーンアップ活動、各地で開催される環境展への出展等を実施している。

また、1998年に、環境経営を一層推し進めるため、新しく麒麟グループとしての「環境理念」と「環境基本方針」を策定した。環境理念には、「持続可能な社会構築のため、事業活動のあらゆる場面に、環境保全への取り組みを内在化していくこと」と明記してある⁽⁴⁾。首都圏営業推進部横浜営業推進部の小林氏⁽⁵⁾によると「従業員のすべてが環境理念と基本方針を理解し、念頭において行動しています。」

(3) 従業員の意識を上げる施策及び現在の意識

まず、環境に対する意識を上げる取り組みについて小林氏に話を聞いた。「まず、環境への公式の教育についてですが、新入社員研修で数時間プレゼンを聞き、工場研修でゼロエミッションを肌身で感じています。また、年に1回、キリンビールの現在の取り組みや今後の方向性についての環境研修をそれぞれの職場で実施しています。研修は環境経営の確認程度として利用しています。」とのことである。

矢島氏によると、「ISO14001などの環境マネジメントシステムの展開は、全社的な取り組みですので、マネジメントシステムのPDCAを回す中で、従業員の環境への意識が高まると思います。むしろ、従業員の環境への意識が高まらなければ、PDCAは回らないと思います。イベント的に何かをやることも重要ですが、むしろ日常業務の中で、環境意識を高めることが、最良の策ではないかと思えます。」

キリンビール内の環境経営に対する意識としては、小林氏によると「取り組むことは当たり前であり、従業員それぞれが徹底して配慮をしています。」とのことである。その点を詳しく聞いたところ、「個人レベルでの環境への取り組みと言ったときに、2つに分類できます。個人の裁量の入らない業務と個人の裁量が入る業務です。前者についてですが、営業所や工場にはそれぞれ削減目標が掲げられており、従業員が業務内で何か意思決定す

る際には、その削減目標に基づき、行動やその判断基準も明白になっています。削減目標が個人の業務の中に組み込まれているイメージです。例えば物流担当の人だったら、環境に配慮をしてトラックにどのくらいの荷物を積むべきであるのかということは、予め決められており、環境に関する個人の意識や裁量を挟む余地があまりありません。ただ、その行動や判断基準を学ぶために上司からの指導はもちろん行われています。

次に、後者の個人の裁量に任せられるところは、個人レベルのミクロな点においてです。例えば、エコドライブやコピーの廃棄を減らす運動や冷暖房の環境に優しい設定やクールビズなどです。全社的に展開しており、社内メールを通じて呼びかけ、実施が求められています。これらは個人の裁量に任せられていますが、弊社では皆が実行しています。特に監視されたり、周りがやっているからやるというわけではなく、そもそもやるのが当たり前となっています。」

(4) 環境経営を当たり前とする雰囲気を生じている理由

小林氏によると、「全社で数値目標を決め、それを事業部や工場に割り振り、それぞれの事業部や工場はそれを達成するために、従業員の業務の意思決定基準の中に落とし込んでいることで環境経営を当たり前とする雰囲気があるのでは。」と言っている。

キリンビールの意思決定の仕方について、矢島氏によると「キリンビールの従業員は、社内のルールの中で行動しています。少なくとも、会社のシステムの変化に対して、ネガティブには、行動していないと思います。環境についての会社と従業員の関係は、コンプライアンス的なことは、指示・命令になります。会社が方向性を示し、それに従業員が自発的な行動を起こすという関係になっていると思います。」

次に意思決定の流れについて、矢島氏によると「弊社の環境経営の新たな方向性を決めるのはグループCSR委員会であり、委員長はホールディングス社長が兼任しています。CSR推進部社会環境室による情報収集をベースにした具申を受けてトップダウンで、環境問題に取り組んでいます。経営トップが企業の問題への危機感を持っており、環境問題への対応は経営レベルでの問題であると捉えられています。」

(5) キリンビールの事例考察

インタビューを通して、図表4-2のように、組織構造とシステム、公式非公式の訓練・教育の実施、EMSの展開、ビジョンの提示が企業文化に影響を与えているであろうということがわかった。これらが従業員に対して、環境への意識を高める効果と、当たり前のものであるとして受け入れる効果があることが感じ取れた。

インタビュー前に私が考えていたキリンビールの企業文化というのは、従業員が活発に創意工夫を凝らしていて、環境に対して積極的なイメージであったが、インタビューではそうではなかった。キリンビールでは（アサヒビールでも同じであった。）全く当たり前のものであり、環境を特別に意識して業務を行なっているわけではなく、業務に組み込まれているものであることがわかった。やることが当たり前すぎて意識もあまりしていないようである。

そして、私が考えていた創造性や先進性は従業員にあったわけではなく、トップ及び社会環境室にあった。彼らが考えた新しい取り組みなどがそれぞれの部署や工場にトップダウンで指示が出され、それを業務に当てはめていくという流れである。この流れを可能にさせるものが、トップのリーダーシップと徹底された管理体制であろう。トップが環境面に関してのもリーダーシップを発揮し、積極的に取り組もうとする模範的な姿勢が必要であろう。また、そこでの意思決定がトップダウンで伝わり、業務の環境面での判断基準と目標値が決められ、管理体制が徹底した環境経営がなされている。

上記の要因は全て企業文化に影響を及ぼして、現在の企業文化を作り上げて、現在の環境経営を可能にしているのだ。

第2節 アサヒビールの事例研究

(1) 環境経営を行なう理由

社会環境推進部エグゼクティブプロデューサー小沼克年氏へのインタビューによると(6)、「1960年台の高度経済成長期での公害によって自社の環境問題が顕在化したことから、環境に配慮をする動きがでてきました。」ということであった。

また、小沼氏によると、「アサヒビールでは、社風の中に企業市民という考え方がもとともありました。創業期から『儲ければいい』という社風ではなかったのです。ビールというのは社会になくてもそこまで差し障りのないもの嗜好品ですが、社会を豊かに潤したいという考えのもとアサヒビールは存続しています。製品が社会を豊かにしようとするものであるのに、企業活動がそうになっていなければならおかしいのです。環境に配慮し社会を豊かにする必要があるという社風であります。だから、公害問題が発生したときでも、環境に対して積極的に行動したのです。」と言う。

社会から求められて行なうということであったが、またリピュテーションを高めるためにやっているという点もあるとのことである。「弊社では時代ごとに移り変わっていくテーマで法令をはるかに超えた水準を維持していくことが求められています。というのも、新聞各社が行っている環境経営のランキングなどに対して経営者は敏感に反応しているから、ランキングが落ちる、または出てこない

と問題であるという雰囲気があるからです。最低でも同業他社に負けないように環境経営を進めていくことが求められています。こういう1つずつの積み重ねが持続可能な発展をしている企業としての宣伝になるのです。」

社会から環境を求める動きについて次のように言っている。「現在では、公害はありませんが、環境経営を求める動きは当時に強くなっています。また、諸外国と比べるとまだ消費者から環境を求める動きは強くありませんが、これから強くなることが予想されます。口ハスがブームになったのはその表れであり、積極的に環境に対応しなければならない状況だと感じています。」

(2) 環境を求める動きに対する対応

企業内で設置したものに関してはアサヒビールと同様の流れであった。公害について最初に始めたのが1973年の省エネルギー推進委員会の設置であった。地球サミットを前にして1991年に本社に生活環境部を設置した。1993年にアサヒビールの環境保全に関する基本方針を制定した。1995年に生活環境委員会の下に省エネ廃棄物減量化推進部会を設置した。1996年に全工場に工場環境管理委員会設置した。(7)

その後アサヒビールは、1998年に「企業行動指針」を制定し、そのなかで「環境と安全への配慮」を明記した。これをもとに、2000年、グループを含めた環境配慮に対する考え

方・方針を具体化した「環境基本方針」を制定した。これによりグループ全従業員の環境に対する行動指針を定めた⁽⁸⁾。98年の企業行動指針に環境と安全への配慮を組み込んだのは、グループ全体で環境経営に取り組んでいくことが求められたため(キリンビールにおける理由と一緒)。

アサヒビールでは、1998年に初めてISO14001の認証を取得してから、2006年度までに国内の全生産拠点でISO14001認証もしくはエコアクション21認証などの環境管理システムの認証を取得することを目標に取り組み、新規グループ会社を除くグループ全生産拠点で認証取得を完了した⁽⁹⁾。

また、2002年度までに全てのビール工場で、生産工程から発生する廃棄物や副産物の再資源化100%を達成している。2006年度には、グループ全33工場のうち27工場で達成した。

(3) 従業員の意識を上げる施策及び現在の意識

小沼氏によると「環境経営は会社がやっているという意識では困ります。自分自身の問題であることを認識してもらう必要があります、そのために教育を実施しています。ISO14001や簡易認証システムのEA21などの環境マネジメントシステムを全社的に徹底していますので、従事している従業員に対して一般業務を通じて環境啓発をしていると言えます。また、何か機会があるごとに、従業員に対して

エコドライブやクールビズやクーラーの設定温度やチームマイナス6%の活動の紹介などを電子メールで送信し環境への呼びかけをしています。また、新入社員に対しての研修ですとか、新任管理職の研修においても環境経営の大切さを教え、意識を高める活動をしています。従業員の理想と現実のギャップを埋めるのが教育であると私は考えています。その結果、以前と比べると温度差が減り、従業員の意識が一律高い状態になりつつあると感じています。」

(4) 環境経営を当たり前とする雰囲気を生じている理由

小沼氏によると従業員の意識の高さ(3)に記述したのでそちらを参照)と組織構造および意思決定の流れによるということである。「環境省、経団連、ビール会社の組合の流れでトップダウンの命令が下されます。その命令を基にして、環境に対する全社的な取り組みをどうしていくかを考え決定するのは、毎年の経営会議や環境委員会で行なっています。それを受けて、それぞれの各論の部分を担当しているのが生産部、技術部、営業統括部です。生産部と技術部が工場とつながっているのも、具体的な設備投資などの決定権を持ち、彼らが連携して具体的な目標を設定し、設備投資や技術革新を進めています。工場や生産部の責任者は環境に関して意識が高いので彼らに任せられています。というのも工場や生産部などは日常の活動が環境に関わることで

意識が高いのです。営業統括部は本社で決めたことを支社支店の担当者に色々な指令を具体的に出す旗振り役となっています。

このように環境経営の対策がトップダウンで出され、それがそれぞれの業務にまで落とし込まれるので、特に反対する勢力もなく、社内では環境経営はやって当たり前と捉えられています。」

(5) アサヒビールの事例考察

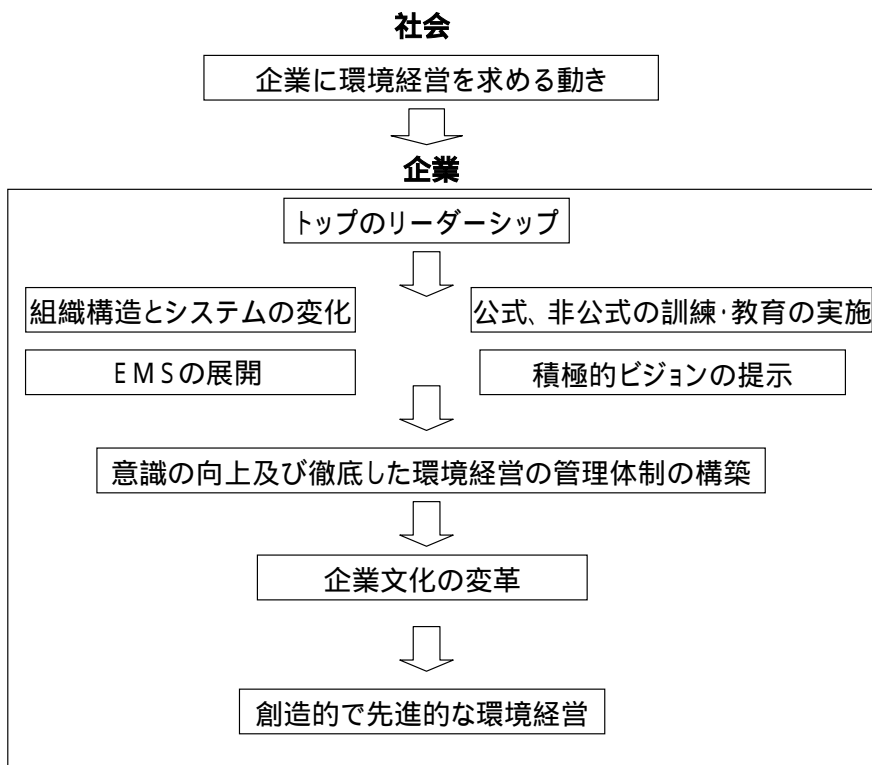
アサヒビールへのインタビューでは、組織構造とシステム、公式の訓練・教育の実施、EMSの展開、が企業文化に影響を与えているであろうということがわかった。キリンビールへのインタビューと同じようなことであるが、トップダウンの意思決定が企業文化に強く影響を及ぼしていて、従業員はその意思決定に従って業務を遂行しているようである。また、キリンビールと同様にトップの意識の高さとそのリーダーシップがこのモデルでの重要なポイントであることが感じ取れた。

第3節 事例研究から考えられるフレームワーク

元々のフレームワークで示していた組織構造及びシステムの変化、公式・非公式の訓練及び教育の実施、EMSの展開、積極的なビジョンの提示が企業文化に影響を及ぼすことがインタビューより確認できた。また、このインタビューで新たにトップが環境経営に対す

るリーダーシップを取っていくことがこの一連の流れの要であることがわかった。そして、これら5つの要因が、従業員の環境に対する意識を上げ、また環境経営を当たり前であると言わんばかりの管理体制を構築する。そしてそれらは企業文化に（従業員の意識に）影響を与え、従業員は環境経営を当たり前のものであるとして受け入れ、日常業務として取り組んでいくのだ。そして、この企業は創造的で先進的な環境経営に取り組んでいくようになる。

図表 5 - 1 : 環境経営と企業文化のフレームワーク



(1) 企業文化そのものがどのように変革されたのかについては示すことができない。シャインが言うように、企業文化とは従業員の共有する暗黙の仮定のことであるので、企業文化をインタビューで明確に示すことはできない。そこで、従業員がどのように環境経営を行っているのかについて詳しく聞き、何が当たり前となっているのかを明らかにすることで、従業員の意識を推測する。

(2) 矢島氏には、9月20,27,28日、10月29,30日、11月13,15日にメールにてイン

タビューを行なった。

- (³) キリンビール株式会社 [6] 54 ページ。
- (⁴) キリンビール株式会社 [7] 42 ページ
- (⁵) 小林氏には、12月5日に電話にてインタビューをした。
- (⁶) 小沼氏には9月19日に本社にてインタビューをし、10月4,30日にメールにてインタビューをした。
- (⁷) この段落については小沼氏にインタビューした際にインタビュー用の資料に記載してあった。
- (⁸) [w1]
http://www.asahibeer.co.jp/csr/eco/eco_01.html
- (⁹) [w1]
http://www.asahibeer.co.jp/csr/eco/eco_03.html

第 6 章 環境経営の可能性

公害問題や地球環境問題の発生によって、様々な主体が企業に環境配慮を求めてきた。政府、NPO、NGO、消費者、産業界などの主体からの動きである。企業がその動きに対応しないことで社会から排除されるケースも実際には出てきており、企業は環境経営を積極的に取り組むことが当たり前のものとして捉えられるようになってきた。企業の環境経営はこのように外部からの圧力の強まりによって発展してきた。

そこで企業が環境経営に取り組もうとして、EMSや機器の導入などを進めてきた。具体的には「図表3-1 環境経営の概念図」を参照いただきたい。導入企業はその導入を環境経営と捉えているように私は感じた。そこで、ハード面の導入だけでなく、企業の従業員对环境に対する意識や企業文化などのソフト面も環境経営に取り組む際に考慮する必要があるのではないかと、もし必要であるならどのようなソフト面が好ましく、それはどのように形成されるのか、ということが私の問題提起であった。そこで、企業文化と環境経営との関連性について調べていった。

ウェルフォードの仮説では理論的に企業文化への着目の必要性が論じられていた。従業員が積極的に環境経営に取り組むような企業文化を形成するために、従業員に対する環境教育が必要であると述べている。この概念図については「図表3-4 ウェルフォードの

仮説」を参照いただきたい。確かに環境教育は企業文化を変革するために必要であるが、それだけで従業員は環境経営に対して積極的になれるのか疑問であった。そこで企業文化について従業員の意識下にまで落とし込んで論じているシャインの仮説を見た。

シャインの仮説では、企業文化とは本質的には「共有された暗黙の仮定」のことであり、具体的には「無意識の当たり前の信念、認識、思考及び感情である」とシャインは定義している。そして、組織構造及びシステムの変化、公式・非公式の訓練及び教育の実施、積極的なビジョンの提示が企業文化を新たに作りかえるために必要であると述べている。これを環境経営に落とし込んだ場合、上記のことが必要であるのはもちろんのこと、日常業務であるEMSを展開していくことも当然従業員の意識を変える一因になりえると考えて「図表4-2 環境経営に向けた企業文化の変革」に組み込んだ。

このフレームワークを基にキンビール、アサヒビールに対してインタビューを実施した。創造的で先進的な環境経営を企業が達成するまでの一連の流れを、企業文化に焦点を当ててインタビューを行い、実際の企業での動きを確認した。確認した一連の流れは、社会から環境を求める動きにトップが反応し積極的にリーダーシップをとる。従業員が環境経営を当たり前と思うように、組織構造及びシステムの変化、公式・非公式の訓練及び教

育の実施、EMSの展開、積極的なビジョンの提示をする。その中で従業員は徐々に環境経営を当たり前のものとして受け入れる。そして、トップがリーダーシップを取り創造的で先進的な環境経営の指示命令をトップダウンで伝え、従業員は取り組んでいくという流れである。

これまでの章では、企業がどのようにすればよいかを論じてきたが、環境経営は企業だけで達成できるものではない。第2章で見たように、そもそも環境経営は社会からの環境配慮を求める動きに応じる形で発展してきたのだ。社会が求めていることは、地球環境問題を解決すること、そして持続可能な発展のできる社会を構築することであると私は考えている。持続可能な発展のできる社会（以下では持続可能な社会と書く）とは、一般的に「将来の世代の能力を低下させることなく現在のニーズに沿って発展させる」社会と理解されている¹。社会は今後もずっと社会が続いてくれることを社会が根源的に求めていることであると思う。社会が求める動きに応じて企業は環境経営を発展させてきたが、社会が求めるゴールが持続可能な社会であるならば、環境経営のゴールは、持続可能な社会に寄与することではないだろうか。企業は現状で満足することなく、環境経営を高めていくことが求められているのだ。ただそれだけでなく、社会から企業へ求める動きも持続可能な社会を構築するためには大切であり、社会

と企業がそれぞれ努力を重ねていくことが今後の地球において最も必要なことであろう。

(1) 谷本 [1 4] 2 4 6 ページ

文献一覧(アルファベット順)

- [1] 阿部泰隆・淡路剛久『環境法』有斐閣、
1998年
- [2] アサヒビールグループ CSR 委員会事務局『アサヒビールグループ CSR レポート 2007』
- [3] Edgar H.Schein 著、金井壽宏監訳『企業文化』白桃書房、2004年
- [4] 岡本真一『環境マネジメント入門』日科
技連、2002年
- [5] 金原達夫・金子慎治『環境経営の分析』
白桃書房、2005年
- [6] キリンビール株式会社 CSR 推進部『キ
リングループ CSR レポート 2007』
- [7] 國部克彦・伊坪徳宏・水口剛『環境経営・
計』有斐閣、2007年
- [8] Michael E. Porter,
“*Toward a New Conception of the
Environment-Competitiveness Relationship*”,
The Journal of Economic Perspectives, Vol. 9,
No. 4.
- [9] Richard Welford,
*Environmental Strategy and Sustainable
Development*: ROUTLEDGE, 1995.
- [10] Stuart L. Hart,
“*A NATURAL -RESOURCE -BASED VIEW OF
THE FIRM*”, Academy of Management
Review 1995, Vol. 20, No. 4,
- [11] 田邊敏明『地球温暖化と環境外交』時

- 事通信社、1999年
- [12] 谷本寛治『企業社会のリコンストラクション』千倉書房、2002年
- [13] 谷本寛治『CSR経営』中央経済社、
2004年
- [14] 谷本寛治『CSR 企業と社会を考える』
NTT出版、2006年
- [15] 山口光恒『環境マネジメント』放送大
学教育振興会、2006年
- [16] 吉川栄一『企業環境法』上智大学出版、
2005年

URL 一覧

- [w1] アサヒビール株式会社
<http://www.asahibeer.co.jp/>
- [w2] グリーン購入ネットワーク
<http://www.gpn.jp/>
- [w3] IPCC <http://www.ipcc.ch/>
- [w4] 環境省
<http://www.env.go.jp/index.html>
- [w5] キリンビール株式会社
<http://www.kirin.co.jp/>
- [w6] ナチュラルステップインターナショナル
<http://www.tnsij.org/index.html>
- [w7] 財団法人日本規格協会
<http://www.jsa.or.jp/default.asp>