

IGES 関西研究センター開設記念
「産業と環境」国際フォーラム2001

「環境経営」国際シンポジウム
－ 環境経営の世界的潮流 －

開催趣旨

「産業と環境」国際フォーラム2001

(財)地球環境戦略研究機関(IGES)では、兵庫県の積極的支援や関西の企業、団体の協力を得て、関西研究センターを2001年6月に神戸東部新都心に開設いたしました。IGESの関西における新たな活動拠点となる関西研究センターでは、「産業と環境」をテーマとして、関西の学術研究機関や企業、団体をはじめ、内外の研究機関と連携した調査研究、政策提言や普及活動を行っています。当初3年間は、環境会計、環境情報開示等の環境経営の具体的手法について研究する「企業と環境プロジェクト」を中心に活動を展開しています。

2001年9月、環境省等の後援のもとに、関西研究センターの開設を記念して、『「産業と環境」国際フォーラム2001』として「環境経営国際シンポジウム」および「環境会計国際ワークショップ」を開催いたしました。アジア太平洋地域をはじめ世界各国から専門家にお集まりいただき、持続可能な開発に向けた企業の取り組みと、今後の経営戦略の方向について、最新の情報をもとに議論いただきました。

環境経営国際シンポジウム

ISO14000シリーズの導入、環境報告書、環境会計、グリーン購入等、環境配慮型の企業経営をめざす自主的な取り組みが、欧米や日本をはじめアジア太平洋地域でも広がりつつあります。今回のシンポジウムでは、今後の環境配慮型社会において、「環境経営」とよばれるこのような取り組みが進む社会的背景や、企業の経営戦略の変化について検証するとともに、環境経営の内容、その課題と克服のための手段などについて、世界各地域の状況を踏まえて議論しました。

開会あいさつ



I G E S 理事長
中央環境審議会会長 森島 昭夫



兵庫県知事 井戸 敏三



環境省総合環境政策局環境経済課長 三好 信俊

基調講演



天野 明弘



報 告



マーチン・ベネット



山本 和夫

パネルディスカッション



コーディネーター 國部 克彦



マーチン・ベネット



加藤 三郎



李 炳旭
(イ・ビョンウク)



瀬尾 隆史



山本 和夫



目次

プログラム

プロフィール

開会あいさつ

- 森島 昭夫 1
(（財）地球環境戦略研究機関（IGES）理事長・中央環境審議会会長)
- 井戸 敏三 3
(兵庫県知事)
- 三好 信俊 5
(環境省総合環境政策局 環境経済課長)

基調講演 7

「環境配慮型社会の構築と環境経営」

- 天野 明弘
(IGES 関西研究センター所長、IGES 理事、関西学院大学総合政策学部教授)

報告：「世界の環境経営の諸相」 15

報告 1 「環境経営：欧州からの視点」 15

- マーチン・ベネット
(英国グロスターシャ・ビジネススクール主席講師、EMAN-EU 代表)

報告 2 「企業と環境経営の動向」 31

- 山本 和夫
(日本アイ・ビー・エム株式会社顧問)

パネルディスカッション「環境経営の世界的潮流」 45

- コーディネーター 國部 克彦
(IGES 関西研究センター「企業と環境」プロジェクト・リーダー、
神戸大学大学院経営学研究科教授、アジア太平洋環境管理会計
ネットワーク (EMAN-AP) 運営委員)

1. 発表 49

1.1. 発表 1 「韓国の環境経営：政府の政策と業界の取り組み」 49

- 李 炳旭 (イ・ビョンウク)
(韓国 POSCO 研究所 環境経営研究センター長、EMAN-AP 運営委員)

1.2. 発表2「エコファンドと『環境経営』評価」	55
瀬尾 隆史 (安田火災海上保険株式会社 地球環境部長)	
1.3. 発表3「環境経営」について	65
加藤 三郎 (環境文明研究所所長)	
2 ディスカッション	70
2.1. 環境経営の促進要因と阻害要因	70
2.1.1. 環境経営の促進・阻害要因 (山本)	70
2.1.2. 「環境経営」の特徴 (ベネット)	72
2.1.3. 「環境経営」促進のための必要事項 (李)	75
2.1.4. 求められる社員の環境意識向上 (瀬尾)	77
2.1.5. 環境対策はコスト要因ではない (加藤)	78
2.2. 今後の環境経営にむけて	82

プログラム

GES 関西研究センター開設記念
「産業と環境」国際フォーラム 2001

「環境経営」国際シンポジウム
— 環境経営の世界的潮流 —

日時 2001年9月26日(水)
場所 新神戸オリエンタルホテル

プログラム

▼13:00~13:20

開会あいさつ

森島 昭夫 (財)地球環境戦略研究機関(IGES)理事長、中央環境審議会会長
井戸 敏三 兵庫県知事
三好 信俊 環境省総合環境政策局 環境経済課長

▼13:20~13:50

基調講演

「環境配慮型社会の構築と環境経営」 天野 明弘 IGES関西研究センター所長、IGES理事
関西学院大学総合政策学部教授

▼13:50~14:50

報告:「世界の環境経営の諸相」

報告1「環境経営:欧州からの視点」 マーチン・ベネット 英国グロスターシャ・ビジネススクール
主席講師、EMAN-EU代表

報告2「企業と環境経営の動向」 山本 和夫 日本アイ・ピー・エム株式会社顧問

▼14:50~15:10

休憩

▼15:10~17:00

ディスカッション:「環境経営の世界的潮流」

コーディネーター: 國部 克彦 IGES関西研究センタープロジェクトリーダー、神戸大学大学院経営学研究科教授
EMAN-AP運営委員

パネリスト (アルファベット順)

- ① マーチン・ベネット 英国グロスターシャ・ビジネススクール主席講師、EMAN-EU代表(報告者)
- ② 加藤 三郎 環境文明研究所所長
- ③ 李 炳旭 韓国POSCO研究所 環境経営研究センター長、EMAN-AP運営委員
- ④ 瀬尾 隆史 安田火災海上保険株式会社 地球環境部長
- ⑤ 山本 和夫 日本アイ・ピー・エム株式会社顧問(報告者)

プロフィール

基調講演「環境配慮型社会の構築と環境経営」



■天野 明弘

IGES 関西研究センター所長、IGES 理事、関西学院大学総合政策学部教授。

1958年、神戸大学大学院修了。米国ロチェスター大学（1963年）及び大阪大学（1966年）にて経済学博士号取得。専門は環境経済学。大阪大学助教授、神戸大学教授を経て現職。経済企画庁、環境庁、兵庫県等の各種審議会委員を歴任。また海外研究歴も豊富。2000年、紫綬褒章受章。主な著書に「地球温暖化の経済学」、「環境との共生をめざす総合政策・入門」、「日本の国際収支と為替レート」（日経経済図書文化賞）等。

報告：「世界の環境経営の諸相」

報告 1 「環境経営：欧州からの視点」



■マーチン・ベネット

英国グロスターシャ・ビジネススクール主席講師、ヨーロッパ環境管理会計ネットワーク（EMAN-EU）代表。

大手会計会社ピートマーウィック（KPMG）、BDO ビンダー・ハムリンに会計専門家として勤務。また、グレート・ユニヴァーサル・ストアーズ社では貿易業務に従事。ノッチンガム・トレント大学、アッシュリッジ経営大学院を修了後、現職。専門分野は、環境会計学と産業の環境パフォーマンス測定。主著に「持続可能な対策－環

境パフォーマンスと社会的有用性の評価と報告」、「環境管理会計－環境マネジメント・プロジェクトのツールとしてのEUの環境マネジメントに関する報告書」、「環境管理会計－会計士のための指針」、「注目の環境－ビジネスにおける環境パフォーマンス計測の実態と将来の動向」等多数。学術誌やビジネス誌にも様々な記事を寄稿している。また、カーネギーメロン大学、ゲント大学、ブダペスト大学、ブルーネル大学で環境会計のセミナーや講座を企画し講義を行っているほか、国連環境計画機関（UNEP）、国連工業開発機関（UNIDO）や国連の持続可能な開発部門で環境会計プロジェクトに従事している。

報告 2 「企業と環境経営の動向」



■山本 和夫

日本アイ・ビー・エム株式会社顧問。

1963年関東学院大学工学部電気工学科卒業。1969年日本アイ・ビー・エム株式会社に入社。野洲工場においてプリント基板生産技術、半導体生産等を担当後、1985年に野洲工場長に就任。取締役/開発・製造管理統括（1988年）、アジア太平洋地域の製造管理統括責任者（1989年）、常務取締役/製造統括本部長（1994年）を歴任後、1998年、専務取締役/ストレージプロダクト生産担当に就任。その

後日本アイ・ビー・エム環境委員会委員長を経て2001年4月より現職。IBM本社の環境経営諮問委員会委員を兼務。著書に「IBMの環境経営」（共著、東洋経済新報社、2001年）がある。

ディスカッション「環境経営の世界的潮流」

コーディネーター



■ 國部 克彦

IGES 関西研究センター「企業と環境」プロジェクト・リーダー、神戸大学大学院経営学研究科教授、アジア太平洋環境管理会計ネットワーク (EMAN-AP) 運営委員。

社会環境会計専攻。博士 (経営学)。大阪市立大学助教授、ロンドン大学 (LSE) 客員研究員、神戸大学大学院助教授等を経て現職。環境省「環境会計システムの確立に関する検討会」委員、環境省「環境会計に関する企業実務者研究会」アドバイザー、同「環境報告書作成ガイドライン改定検討会」委員、経済産業省委託 (社) 産業環境管理協会「環境会計委員会」委員長、郵政省郵政研究所客員研究官などを歴任。グラスゴー大学社会環境会計研究センター国際客員研究員、環境経済・政策学会理事、日本社会関連会計学会理事などを務める。主著：「環境会計」(新世社、2000年)、「社会と環境の会計学」(中央経済社、1999年)、「環境情報ディスクロージャーと企業戦略」(東洋経済新報社、1998年)、「ソーシャル・インベストメントとは何か」(日本経済評論社、1998年)。

パネリスト (アルファベット順)



■ 加藤 三郎

環境文明研究所所長。

1966年東京大学工学系大学院修士課程修了後、同年厚生省に入省。1971年環境庁大気保全局に出向し、翌年国連人間環境会議に出席。1973年より3年間日本初のOECD環境担当書記官としてパリに駐在。1990年環境庁企画調整局地球環境部長として地球温暖化防止行動計画の策定、「地球サミット」、アジア太平洋環境会議の企画、環境基本法作成に参画。1993年同庁を退官し「環境文明研究所」を設立し所長となる。「NPO法人 環境文明21」も主宰する。住友生命総合研究所 客員主任研究員、東京農業大学客員教授等を兼務。主な著書に「環境の世紀」、「かしこいリサイクルQ&A」、「環境と文明の明日」等多数。



■ 李 炳旭 (イ・ビョンウク)

韓国POSCO研究所 環境経営研究センター長、アジア太平洋環境管理会計ネットワーク (EMAN-AP) 運営委員。

英国マンチェスター工科大学 (UMIST) 経営学科にて環境経営学博士号を取得。ICI韓国(株)の企画課長として勤務後現職。ソウル国立大学大学院環境研究科客員教授、持続可能な開発のための大統領委員会 (PCSD) の委員、韓国環境政策管理学会会長、韓国ライフサイクル評価学会会長、韓国環境省およびその他の他の公共機関の顧問等も兼務。主な著書に「環境経営」(韓国の教科書)、「韓国の鉄鋼業者の廃棄コスト」、等。



■ 瀬尾 隆史

安田火災海上保険株式会社 地球環境部長。

東北大学経済学部卒業。1973年安田火災海上保険株式会社入社。1988年、秘書室に異動。後藤社長(当時)の秘書として「環境問題」に従事。1992年企画開発部課長、1997年地球環境室課長、1998年同室次長、1999年7月、現職に就任。1999年4月より安田火災環境財団専務理事を兼務。

開会あいさつ

開 会 あ い さ つ

森島 昭夫 ((財)地球環境戦略研究機関 (IGES) 理事長
中央環境審議会会長)

皆様、こんにちは。井戸兵庫県知事をはじめとしまして、本日はお忙しいところを、ご来席いただきありがとうございます。「環境経営」国際シンポジウムを開催するにあたり、主催者を代表して一言ごあいさつを申し上げます。

本年の6月に、兵庫県の大変熱心なご支援をいただくとともに、関西の企業・団体の大変心強いご支援をいただき、関西研究センターを開設することができました。この関西研究センターは、阪神・淡路大震災からの復興のシンボルとして整備が進められている、神戸東部新都心のIHDセンタービルディングに開設させていただいております。開設するにあたり、皆様から寄せられましたご協力に対しまして、改めてお礼を申し上げたいと思います。

財団法人地球環境戦略研究機関は、まさに阪神・淡路大震災のその日に、当時の村山総理に対して21世紀地球環境懇話会という有識者のグループから、アジアに欠けている研究機関、それも政策研究機関を設立して、アジアの環境のために持続可能な発展をしていくための1つの基礎として研究所をつくるべきだという答申を踏まえ、日本政府の全面的なご支援で3年前にできたものです。神奈川県からもご支援をいただき、また、兵庫県からもご支援のお申し出があったわけです。

詳細はIGESのパンフレットをご覧くださいと思いますが、第1期の3年間では6つのプロジェクトを行ってきました。IGESの目的は、戦略研究の実施、人材開発、研究の実施、その成果の具体化、情報発信などですが、3年間の間に一応プロジェクト研究の成果もまとめることができ、またその間に内外でいろいろな研究集会、シンポジウム等を開催することができました。また、エコアジアなど国際的な政治的な集まりにも私どもからレポートを提出することができ、3年間の成果としては内外ともに知名度を上げることができたことを喜んでおり、これもひとえに皆様のご支援の賜物と考えています。

本年から第2期のプロジェクトが始まっていますが、ちょうど時を同じくして関西研究センターを開設することができました。今期の6つのプロジェクトのうちの1つとして、「企業と環境」プロジェクトを立てています。天野先生を所長として、國部先生を今回第2期のプロジェクト研究のプロジェクトリーダーとし

て研究を進めていただくことになっています。

本日の「環境経営」というテーマは、この「企業と環境」プロジェクトの活動の一環として設けられているもので、広く産業が環境に及ぼす影響、環境問題が産業に及ぼす影響、あるいは産業が環境に対して寄与するためには今後どうあるべきかといった、「産業と環境」という広いテーマの一環と考えています。兵庫県からIGESにご協力をいただくというお申し出を受けました時にも、関西の財界、学界、それからNGOの方も含めて大変ご協力をいただきましたが、さらに今後、この関西研究センターをいわば核にして、関西における環境産業、あるいは企業の環境的な経営の実践を企業と一緒にさせていただきたいと考えています。

当面の活動としては、「企業と環境」をテーマに、「環境会計」などの具体的な研究テーマに取り組んでいます。明日の国際ワークショップは、主としてアジア太平洋地域の環境会計の専門家においでいただいて、「環境会計」という分野でより突っ込んだ研究報告と情報交換を行っていただく予定ですが、このワークショップにもぜひご参加いただければと考えています。

もともと関西は関東に対抗してというのか、関西として環境問題に取り組む、あるいは新しい産業構造をつくりだそうという意気、気運の強いところであり、私どもの「産業と環境」というテーマが、皆様のご協力のもとで進めることができると思っています。

本日のこのセンターの開設記念事業を契機として、今後ともIGESにご支援をいただくと同時に、当センターにもいろいろとご注文をいただいて、私どもと共に21世紀の持続可能な発展に向けてご協力いただければと思っております。

本日はどうぞよろしく願いいたします。

どうもありがとうございました

開 会 あ い さ つ

井戸 敏三（兵庫県知事）

皆さん、こんにちは。

地球環境戦略研究機関の関西研究センターが本年6月にオープンし、それを記念して、このフォーラムが開催されますことを心よりお慶び申し上げます。

ただいま森島理事長から関西研究センター開設までの経緯についてのご説明を兼ねたごあいさつをいただきました。私はIGES発足に際し、現在、関西研究センターが立地しております神戸の東部新都心への本部誘致活動を行いました。神戸には連携する大学を含めた研究機関も多いし、そして何よりも活動フィールドに恵まれているという話をPRしまして、森島先生のところも含め、関係各位のところに伺い、ご協力をお願い申し上げた経緯がございました。我々にとっては残念ながら結局、湘南国際村に本部が設置されました。

その際に、関西のいろいろな意味での協力が不可欠なので、関西との連携をIGESが考えないはずはありませんというのが、私に対するなぐさめの言葉であったわけです。貝原前知事もぜひ関西に研究センターをつくりたいと、一生懸命働きかけました結果、この6月に発足のはこびとなり大変喜んでおります。

その開設を記念した最初のフォーラムですので、内容をご覧くださいますとお分かりのとおり、大変充実したものとなっています。しかも関西研究センターでは、「企業と環境」をこの3年間のテーマにお選びいただいております。

考えてみますと、関西にはいろいろな環境研究機関がありますし、それから環境に関連する活動を行っておられる企業もたくさんあります。そして先ほども申し上げましたとおり、実践フィールドにも恵まれています。兵庫県自体を取り上げてみても、例えば、全国的环境関連産業の売上に対して、兵庫県内の関連企業が10%を占めているという数字もございます。色々な意味で大いに期待をさせていただきます。

あわせて、兵庫の場合は、環境問題については幾多の経験を重ねてきております。国では1967年に、今は名前が変わりましたが、公害対策基本法がつくられ、その後1971年に環境庁が発足しました。兵庫県では、環境庁発足に先立つこと6年前の1965年に、公害防止条例を全国に先駆けてつくらざるを得ないほどのいわば公害先進県でした。その公害先進県が発生源対策に取り組みながら、一方で瀬戸内の保全にも尽力し、環境行政を進めてきたわけです。極めつけは6年前にな

りますが、阪神・淡路大震災でした。阪神・淡路大震災では緊急避難と言いながら、多くの瓦礫処理等について、環境上の問題も残しながら対応せざるを得ないという経験もしたわけです。

申し遅れましたが、9月11日のアメリカでの同時多発テロ事件の犠牲になられました方々や、負傷されました方々に心からお悔やみとお見舞いを申し上げますとともに、現地での一日も早い復旧をお祈りいたします。あの瓦礫の下に埋もれておられる犠牲者の方々の報道を画面で見ました時に、6年前の地震の際の私どもの地域と二重写しになる、それだけに他人事ではすまされない思いに駆られているところです。心からお見舞いを申し上げたいと存じます。

このように阪神・淡路大震災でも環境問題に対する課題を経験したわけですが、「環境の世紀」と言われております21世紀に突入しまして、私どものそれぞれの活動が地球にどれだけの重みを持っているのか、想像もできません。しかし一方で、CO₂をはじめとする温暖化現象の進行というニュースを聞くたびに、何かやらなくてはならないという思いに駆られます。そのような意味で県民の皆さんと一緒に、例えば自然エネルギーをもっと活用するための基金として、「エコファンド」の創設を呼びかけて、県を挙げて推進を図っていきたいと考えているところです。

いずれにしても、IGES 関西研究センターの研究が関西という地域の中で、そして公害、環境という形で実践活動を積み重ねてきたこの兵庫の地で成果をあげていただきますことを心から祈念申し上げる次第です。関西全域の中でリネージュを構築して、大きな力が研究や調査や実践において発揮できますこと、そしてそのご指導をいただきますことを心から願い、また、お願い申し上げたいと思います。

最後になりましたが、今日と明日にわたりますこのフォーラムが成功裡に終わり、21世紀の環境を考える意味で大きな飛躍の契機となりますことを心からお祈り申し上げて、ごあいさつとさせていただきます。

ありがとうございました。

開 会 あ い さ つ

三好 信俊（環境省総合環境政策局 環境経済課長）

ただいまご紹介いただきました環境省総合環境政策局環境経済課長の三好でございます。

「産業と環境」国際フォーラム2001の開催にあたり、ごあいさつを申し上げます。

まず初めに、環境行政の推進にあたり、常日頃よりご理解とご協力を賜っておりますことに、この場を借りて厚く御礼を申し上げます。

皆様ご承知のとおりですが、地球温暖化や大量の廃棄物の発生など、今日の環境問題は日常生活や通常の事業活動に伴って発生しており、これを解決するためには社会経済の構造を環境の視点から改革していくことが必要であり、社会のあらゆる主体が自主的、積極的に環境保全に取り組むことが不可欠であると考えています。とりわけ経済活動の主たる担い手である企業が、環境保全について積極的な取り組みを進めていくことが必要であると考えています。

私ども環境経済課は、環境税などの経済的な措置、環境報告書や明日の主なテーマである環境会計などの環境保全にかかる企業行動の促進、グリーン購入やエコラベルなどの環境保全に配慮した精神の普及という、環境と経済の統合を目指した施策を実施しており、環境省の中でも企業の皆様と大変関わりの深い施策を担当しているところです。

例えば我が国において、企業の環境情報を公表し、社会と企業との環境コミュニケーションのツールとなる環境報告書や環境会計に取り組む企業数は年々増加してきており、平成12年度の私どもの調査では、環境報告書の作成企業数が400社を超えており、環境会計をすでに導入している企業も300社を超えています。これらの取組企業数は引き続き増大の傾向にありますので、こうした取り組みについて、社会的な関心が高まりつつあるということを実感しているところです。また、環境保全型の製品やサービスを提供していくことが、今後の企業経営にとって必要不可欠であるという認識も定着してきたように思います。

そのような中、本日と明日、2日間にわたって行われる「産業と環境」をテーマとして、我が国とアジア太平洋地域をはじめとした世界各国の有識者を招き、持続可能な発展に向けた企業の取り組みと今後の経営戦略について議論する本フォーラムに、これだけ多数のご参加が得られているということは、企業の皆様に

おかれても、環境への関心が高まっていることのあらわれであると思われ、環境政策を推進していく立場の者として大変心強い思いがしています。

本フォーラムの主催者であるIGESの関西研究センターは、今後「企業と環境」をテーマとして活動を行っていくということであり、私どもといたしましても一層連携を進め、IGES関西研究センターでの取り組みと環境省の施策が、ますます実りのある成果を得られるようにしていきたいと考えております。

また、本日ご参加いただいている皆様をはじめ企業や国民全体に、さらに環境問題とその解決のための方策について理解を深めていただき、積極的に環境保全活動に取り組んでいただくことが、今、私どもが直面している環境問題という大きな課題を解決することにつながることを考えています。

私ども環境省においても、今後も環境報告書及び環境会計に係る比較可能性や信頼性を向上させるための方策を検討していくなど、できる限り企業の皆様の環境保全活動の取り組みを支援させていただきたいと思っています。

本日も皆様の取り組みを支援するためのツールとして、環境省が作成しました環境報告書ガイドラインや環境会計ガイドブックをお配りしています。ぜひお持ち帰りいただき、今後の取り組みにご利用いただければと考えています。

最後になりましたが、本フォーラムを主催されました地球環境戦略研究機関をはじめ兵庫県、国際エメックスセンター、ひょうご環境創造協会など、関係者の皆様方に御礼を申し上げるとともに、本フォーラムにご参加の皆様にとって大きな意義のあるものとなることを祈念して、私のごあいさつとさせていただきます。

どうもありがとうございました。

基 調 講 演

「環境配慮型社会の構築と環境経営」

天野 明弘

財団法人地球環境戦略研究機関関西研究センター所長、IGES 理事
関西学院大学総合政策学部教授

内 容

1. 2つのメガ・トレンド（「地球規模での環境劣化」、
「経済のグローバルゼーション」）と
3つのサブ・トレンド（「環境資源の公共経済資源化」、
「環境政策の変化」、
「環境経営の変容」）
2. 過渡期のパズルとパラドックス
3. 環境経営と環境パフォーマンスの関係

環境配慮型社会の構築と環境経営

天野 明弘（財団法人 地球環境戦略研究機関 関西研究センター所長、
IGES 理事、関西学院大学総合政策学部教授）

ご来賓の皆様、本センターをご支援いただいている組織の皆様、ご来場の皆様、本日このように多くの皆様方をお招きして、IGES 関西研究センターの開設記念国際シンポジウムを開催できますことを心から嬉しく存じます。関西研究センターの第1期3年間のメイン・テーマは、「企業と環境」というものですが、これは経済と環境という2つのきわめて複雑なシステムの接点で生じる切実な政策問題を扱うことを意味しています。

1. 2つのメガ・トレンド（「地球規模での環境劣化」、「経済のグローバル化」）と3つのサブ・トレンド（「環境資源の公共経済資源化」、「環境政策の変化」、「環境経営の変容」）

現在私たちは、2つの大きなトレンドに乗って進んでいます。1つは、長期にわたり、多くの環境媒体やエコ・システムで生じている厄介な環境資源の劣化傾向、もう1つは経済活動のグローバル化です。そして、この2つの大きなトレンドが、企業と環境のかかわりに関するいくつかの明確な、興味あるサブ・トレンドを生み出していると考えられます。私は、とくに3つのものに注目したいと思います。

1つは、環境資源の劣化にともない、これまで長い間経済価値をもたなかったさまざまな環境要素に経済価値が発生し始めていることです。かつて豊富に存在していたきれいな大気や水は、現在では日常的に経済価値をもつものとなっています。最近では、周辺大気だけではなく、成層圏の大気にまで使用料として炭素税や温室効果ガスの排出許可証価格を支払わねばならなくなろうとしています。世界の急激な人口増加、経済的グローバル化による近代的生産・消費パターンの拡大、そして悪化する環境問題への対応の遅れなどにより、この傾向は今後ますます強くなるものと予想されます。これまで所有権が定義されていなかったために無料で使っていた環境資源に経済価値が発生するために、その価値を世界の人々の間でどう分かち合うかという難しい問題があって、それが問題を複雑にしていますが、環境資源がますます稀少となって現在および将来の価格を高め、人々や企業など社会のさまざまな構成員がそれを考慮に入れて意思決定を行うようになるということは、ほぼ確実でしょう。そして、それが現行の経済システムや企業システムのあり方に少なからず影響を及ぼすということもほぼ確実でしょう。

第2に、ここ10年ほどの間に先進諸国の環境政策に明確な転換が見られ始めています。発展途上国で同様な傾向が見られる国もあります。(World Bank (2000).) どの国でも、環境政策の最初は、産業公害に対してとられる直接規制、あるいは指令統制型と呼ばれる規制措置でした。多くの国は、それによって人々の健康や安全を確保してきましたが、都市廃棄物や非点源汚染源からの有害廃棄物、あるいは温室効果ガスの排出などの問題に対しては、この政策手段は、実施費用が巨額に上るなど限界を持っています。そのため、多数の主体に対して経済的誘因を与え、その行動を環境負荷低減の方向に変えさせる手段として、環境税・課徴金や排出取引制度等の多様な経済的手法が開発され、適用されるようになりました。また、化学物質の排出移動登録制度 (PRTR) や、環境管理監査制度 (EMAS) のように、情報の開示を通じて環境負荷行動に影響を与えようとする情報的手法の環境政策も開発が進んでいます。これらの政策手法は、直接規制が集権的、強制的であるのに比べて、分散的、自主的、参加的要素を多く含むものである点に特徴があります。(以上の点については、例えば、Kettl(1998), Berkhout et al. (2001)などを参照。)

これらの間接規制措置のもう1つの特徴は、それが環境資源のより効率的な使用を奨励して、経済システムの効率性を高めることでしょう。環境圧力がますます増大する傾向があることから、先の議論の系として、社会は環境政策実施費用をできる限り軽減し、経済システムをより効率化するニーズをもっているため、この点は重要です。したがって、私は、環境政策が今後、より多くの経済的・情報的手法を含むパッケージとして策定されるものと予想しています。

第3に、企業自体の経営にも明確な変化が見られます。直接規制時代には環境基準遵守型の環境経営が主流でしたが、最近では、(a) より野心的な環境保全目標 (環境損害費用削減目標) の設定、(b) 環境汚染緩和費用の低減、(c) 環境配慮型社会に向けて変貌しつつある市場機会の捕捉、そして(d) そのための管理手法の開発と、付加価値チェーンの革新を含む組織内部構造の変革など、さまざまな経営政策のメニューが現れつつあります。

経済的グローバリゼーションは、企業間の競争を激化させるのはもちろんですが、移動性の大きくなった企業や投資資金などを含め、国際的な経済活動をより多く誘致するための国家間の競争をも激化させています。環境負荷増大のテンポが高まるにつれて、市場構成員である多数の企業や消費者のより積極的な参加なしには、増大する環境負荷の低減がおぼつかなくなり、企業負担を高めるとか、あるいは競争力に悪影響を与える恐れのある政策的介入が採用され難い状況が生まれています。

他方、企業の側でも環境問題の深刻さに関する認識が共有されるにつれて、規制遵守型の環境管理から市場機会獲得型環境管理へと戦略を転換し始めています。これは、環境資源の経済的希少性増大に対応してその効率的利用が可能になるような将来指向型の意思決定、言い換えればエコ効率性を追求する戦略といえるでしょう。

2. 過渡期のパズルとパラドックス

私は、このような3つの傾向が今後もかなりの期間にわたって続くものと考えています。要約していえば、(a) 環境資源の公共経済資源化、(b) 情報集約型・参加型環境政策をより多く含む政策パッケージの重視、および(c) エコ効率性指向型環境経営の進展という3つの傾向です。しかし、現在はこれらの傾向の含意やシステミックな意義がまだ十分に評価できる段階ではないため、さまざまなパズルやパラドックスのような現象が生じています。

例えば、テルアス研究所のアレン・ホワイト副社長は、次のように述べています。

「企業による自主的な情報開示をレビューしてみると、過去10年間に顕著な進歩があったことがわかるが、それと同時に、厄介なパラドックスが起こっていることも明らかになる。何百にも上る環境報告書あるいは持続可能性報告書に含まれているような情報開示が急速に成長したまさにそのことが、膨大な量の不整合や未検証の情報を氾濫させることになった。もしステークホルダーの関心の対象となる情報が、整然と統一の取れた枠組みで提供されない状況が続けば、混乱や不満が累積する結果となり、この10年間に達成された情報開示拡大へのモメンタムが失われることも十分にあり得る。」(White (1999, web-site version, p. 5).)

このタイプのパラドックスに対処する1つの方法は、標準化であり、国内的、国際的にさまざまなガイドラインが策定されつつあります。しかし、ステークホルダーにはさまざまな主体があり、経営管理者自身、金融・保険、ファンド・マネージャー、規制主体、環境保護団体、近隣の住民、一般市民、研究者など、それぞれが違った目的と利害を持っています。(Berkhout et al. (2001).) これらのステークホルダーのニーズを完全に満たすのは、与えられたガイドラインに完全に沿った報告書を作成するよりはるかに困難だといえるでしょう。究極的には、パラドックスの解消は、環境への圧力が高まるスピードと、全般的なエコ効率性改善のスピードとのどちらが優勢かに依存するでしょう。

ステファン・シャルテッガーおよびロジャー・バリット両教授は、その共著の中で、同様な点を少し違った視角から述べています。

「経営者は、環境問題が自社にもたらす機会と制約がどれほど重要かを予測しようと努めているが、彼らにとっての重要なパラドックスは、もし彼らがエコ効率性指向型の情報を確立すれば、自社と自社を取り巻くステークホルダーに有利な情報や知識をより多く創出するだけではなく、自分自身の知識の欠如を思い知らせるようなより多くの知識を生み出すことにもなる、ということである。」(Shaltegger and Burritt (2000, p. 408).)

実際、このパラドックスは、環境に関する自然科学および社会科学の研究活動

を推進している原動力でもあります。そして、それはまた地球環境劣化のスピードを減速させ得る「社会的学習と社会革新」(Metz et al. (2001), p. 8, pp. 635-650)の必要性を強調するものでもあります。しかし、経営者は科学的研究者ではないし、政策担当者でもありません。したがって、パラドックスに対処するには、経営の側にも参加型の環境政策を推進し、それに積極的に参画する誘因があるといえるのではないのでしょうか。

3. 環境経営と環境パフォーマンスの関係

最後に、最近議論の対象になっている1つの問題について、相対立する2つの調査結果を紹介してみたいと思います。それは、自主的な環境管理システムへの取り組みや環境情報開示を積極的に行うことと、そのような試みを行っている企業の環境パフォーマンスの間にプラスの相関があるか、という問題です。

1つの見解は、FEEM(Fondazione Eni Enrico Mattei)の環境報告書モニタリングのデータを用いたボルギーニ博士他の共同研究(Borghini et al. (2000))によるものです。この研究では、1993年から1996年の期間における石油・ガス・化学3部門22社の環境報告書をもとに、報告書記載の環境情報の質と、報告企業の環境パフォーマンス指標(産出単位あたりのSO_xおよびNO_x排出量)との統計的関係を検定し、有意にプラスの関連があることを示しています。なお、環境情報の質は、FEEMが行った評価点を採用しており、これは情報項目のそれぞれについて、ガイドライン準拠度の評価点を集計したものです。つまり、環境情報の質の高い企業は、大気汚染物質の排出原単位の低い企業であるということになります。この研究では、その他の結論として、情報普及とその質の向上については、部門、国、企業の規模などに関して大きなばらつきがあること、しかし、企業による自主的環境情報開示は、漸次正確度を高めていることなどについて述べています。

もう1つの見解は、ごく最近公表されたEC環境・気候研究計画の委託研究による欧州7研究機関の大規模な共同研究の最終報告(MEPI (2001), Berkhout et al. (2001))によるものです。6カ国(オーストリア、ベルギー、ドイツ、イタリア、オランダ、英国)、6産業(電力、紙パルプ、印刷、化学肥料、繊維、電算機製造)の物量データと経営情報のデータベースを構築し、さまざまな分析を行っています。ここでの問題との関連では、環境管理システムの認証・登録企業が、非認証・登録企業に比べて環境パフォーマンスが優れているとはいえないという結論を得ています。若干ながら、認証・登録企業のほうが悪いというケースもあります。企業レベルでプラスの関係が検証できたのは、化学肥料部門だけでした。このような、やや予想外の結果に対して、この研究では、環境管理システムを採用しても、その効果がでるまでには時間がかかること、あるいは環境パフォーマンスが低いと自覚した企業が環境管理システムを導入して高いベストプラクティス

水準に到達しようと努力するキャッチアップ効果があることなどの理由をあげています。また、政策的含意として、EMSの認証を受けた企業に規制上の優遇措置を講じるべきだという議論を支持するには、もっと多くの証拠が必要であり、自主的・市場ベースの環境政策手段を積極的に評価するためには、よりよい情報ベースの構築が必要になると結論しています。

積極的・消極的のいずれの結果が導かれるにせよ、両研究に共通の結論として、企業ベースやサイト・ベースの環境パフォーマンスが、国、部門、企業等によりきわめて大きなばらつきを示していることが報告されています。ここでは取り上げませんでした。環境パフォーマンスと財務的パフォーマンスの関係についても同様のパズルやばらつき傾向があるようです。環境管理システムの導入や環境経営が行われているか否かとは別に、環境経営の意思決定が、中間管理者よりも上級管理者の手に委ねられているかどうかを重視すべきとの意見もあります。(Cramer (2000).) ちなみに、本研究センター準備段階での非公式会合で、IGES理事のデジャノシ博士も同様の指摘をされました。

環境経営に関するこのような現状は、本研究センターに多くの挑戦すべき課題を与えてくれます。例えば、

- ・ 環境情報開示はどこまで進むか
- ・ 予防措置はどこまで会社の利益になるか
- ・ 総費用評価手法はどこまで普及するか
- ・ 環境保全便益の経済的評価はどこまで可能か
- ・ 市場ベースの誘因と自発的取り組みで十分か
- ・ 市場構成員相互間、ならびに市場と政府の役割分担をどう決めるか
- ・ 環境保全目標は誰が決めるのか

などの疑問があげられます。(前掲のペーパーのほか、Macve (2000), Wubben (2000)など参照。)本研究センターでは、最初の3年間の研究サブ・テーマとして、環境会計、環境情報開示、環境評価の3つを掲げていますが、その背後には、これらの大きな問題群が控えています。この国際シンポジウムをスタート台として、本研究センターが社会的ラーニングと社会革新の基盤を固めるための1つの拠点となることを目標に、着実に成長していくことを期待して、この話を終わります。ご清聴ありがとうございました。

参考文献

- Berkhout, Frans, Julia Hertin, Jerome Carlens, Daniel Tyteca, Xander Olsthoorn, Marcus Wagner and Walter Wehrmeyer (2001). “Environmental Indicators in Industry - the MEPI Experience,” <http://www.environmental-performance.org/outputs/Berkhout>. PDF.

- Borghini, Stefania, Marcella Fantini, Frederica Ranghieri, Domenico Siniscalco and Giorgio Vicini (2000). "Corporate Environmental Information and Public Policy," in Emiel F. M. Wubben, ed., *The Dynamics of the Eco-efficient Economy* (Cheltenham, UK: Edward Elgar), pp. 95-114.
- Cramer, Jacqueline (2000). "Strategic Environmental Management as an Economic and Ecological Challenge," in Emiel F. M. Wubben, ed., *The Dynamics of the Eco-efficient Economy* (Cheltenham, UK: Edward Elgar), pp. 115-132.
- Kettl, Donald F. (1998). "Environmental Policy: The Next Generation," Policy Brief #37, The Brookings Institution, October.
- Macve, Richard (2000). "Accounting for Environmental Cost," Working Papers in Accounting and Finance, London School of Economics and Political Science. Reprinted from: D. Richards, ed., *The Industrial Green Game: Implications for Environmental Design and Management* (Washington D.C.: National Academy Press, 1997), pp. 185-199.
- Measuring the Environmental Performance of Industry, MEPI (2001). EC Environment and Climate Research Programme: Research Theme 4: Human Dimensions of Environmental Change, Contract No. ENV4-CT97-0655, February. <http://www.environmental-performance.org/outputs/FinalReport>. PDF
- Metz, Bert, Ogunlade Davidson, Rob Swart, and Jiahua Pan, eds. (2001). *Climate Change 2001: Mitigation, Contribution of Working Group III to the Third Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (Cambridge, UK: Cambridge University Press).
- Schaltegger, Stefan and Roger Burritt (2000). *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice* (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Ltd.).
- White, Allen (1999). "Sustainability and the Accountable Corporation: Society's Rising Expectations of Business," *Environment*, Vol. 41, No. 8, October, pp. 30-43; quoted from <http://www.globalreporting.org/News/Environment> Article. PDF.
- World Bank (2000). *Greening Industry: New Roles for Communities, Markets, and Governments, A World Bank Policy Research Report* (Oxford, UK: Oxford University Press).
- Wubben, Emiel F. M. (2000). "The Eco-efficient Economy: Threat or Opportunity for Companies?" in Emiel F. M. Wubben, ed., *The Dynamics of the Eco-efficient Economy: Environmental Regulation and Competitive Advantage* (Cheltenham, UK: Edward Elgar), pp. 1-32.

報告：テーマ「世界の環境経営の諸相」

報告1 「環境経営：欧州からの視点」

マーチン・ベネット

英国グロスターシャ・ビジネススクール主席講師、
ヨーロッパ環境管理会計ネットワーク（EMAN-EU）代表

内 容

1. はじめに
トリプル・ボトム・ライン
2. シグマ・プロジェクト
研究テーマとガイドライン
3. 環境的持続可能性
4. 社会的持続可能性
5. 経済的持続可能性
6. 各国、文化による環境経営の相違点
7. おわりに

報告 1 「環境経営：欧州からの視点」

マーチン・ベネット（英国グロスターシャ・ビジネススクール主席講師、ヨーロッパ環境管理会計ネットワーク（EMAN-EU）代表）

最初に、今回のシンポジウムを開催してくださったIGESと兵庫県ならびに環境省にお礼を申し上げ、また私をここに招きスピーチの場を与えてくださった天野教授と國部教授、ならびに事務的な手続きをすべてしてくださった吉田氏にも、御礼申し上げたいと思います。このIGES関西研究センター創設記念イベントでお話しをさせていただけることはこの上ない光栄であり、またヨーロッパ環境管理会計ネットワーク（EMAN-EU）の代表として、明日、EMANの新セクション、EMAN-APの第一回ワークショップに出席することも楽しみにしております。私たちEMAN-EUも、来たる2月に会議を英国で開催する予定で、そのテーマは環境管理会計と政府政策です。同会議への論文提出に興味がおありの方、あるいは出席したいという方、いらっしゃいましたら是非後ほど、お話ししたいと思います。

1. はじめに

会場の多くの方々と同じように、私のバックグラウンドは環境経営（environmental management）、なかでも特に環境会計ですが、つい最近、ここ2、3年、欧州での焦点は、これをより広い意味での環境経営（sustainable management）のなかでどのように位置付けるかということに急激に移行しています。私がこれから行う報告のテーマは「環境経営：欧州からの視点」ですが、これを特にシグマ・プロジェクトの視点から見たいと思います。このプロジェクトは、現在英国で進められており、企業の環境経営の実行を支援するための実践的な手法の開発を目的としています。私はこのプロジェクトを利用して、環境経営全般にまつわる諸問題を見つけ出し、これが何を意味しているのか、そしてどうすれば最良の形でこれを実現させられるかの議論を活発化させるための刺激剤にしたいと考えています。国際的な会合である今回のシンポジウムで特に重要な論点は、環境経営実現のための効果的なアプローチは、各企業や各国によって異なるということにあると思います。各国文化やビジネス環境に応じて、効果的なアプローチは変わってくるのです。

「持続可能性」という言葉と「持続可能な経営」という言葉は、ビジネス界においては比較的新しい言葉です。1970年代に一時、社会会計に関心が集まりましたが、しかしこれは限られた、少数の人々のみが興味を示したにすぎず、それからわずか数年後、1980年の景気後退で企業各社が自社の経済パフォーマンスに、

より集中せざるをえない状況に追い込まれると、社会会計に対する関心は消え去ってしまいました。1990年代に入って、環境に対する配慮が企業にとって重要な問題として浮上し、今後も重要性を増すだろうと認識されました。当初は環境問題に限られていたのですが、最近になって、環境に対する配慮は必須であるが、それだけでは十分でないということが認識され始めました。その背景として、まず、社会的持続可能性はそれ自体が多くの企業にとって重要な事柄であり、環境パフォーマンスと社会パフォーマンスは切り離すことのできない、連動したものであるということが挙げられます。というのも、環境問題の主要なものはすべて、そのルーツが社会的な現象に含まれており、このことを考慮しないでうまく対応することなど不可能だからです。

天野教授は、企業が関心を持つように働きかける力となるものについていくつか述べられました。その中で最も重要なものの一つが、経済のグローバル化という傾向であり、この傾向はビジネス環境をより厳しい競争へ追い込むと同時に、一方では一部の活動家たちの強い反発を呼び起こしています。経済のグローバル化の結果、多国籍企業の政府に対する力は増大し、そのため政府の

役割は、企業活動を直接規制することよりもむしろ、企業が活動し易い環境整備へと傾きつつあります。ナレッジ・ベース経済への移行により、無形資産の重要性が高まり、今やそういった資産が大企業の市場価値の大半を構成しています。またこのことで、企業の事業活動に役立つ能力を備えた人材に対する需要が拡大し、能力ある人々自身が雇用主を選ぶ識別力も高まっています。従業員だけでなくステイクホルダーも、従来よりも企業に対して懐疑的に、またより多くのことを要求するようになっており、言い換えれば、ステイクホルダーが企業の言うことをあっさり受け入れていた「トラスト・ミー(私を信頼してください)」社会から、ステイクホルダーが企業に対して情報開示による説明を求める「テル・ミー(私に説明してください)」社会、また、証拠の提示までも求める「ショー・ミー(私に示してください)」社会に移行しているのです。

以上の要因が多くの企業に変革を求める推進力になっていますが、いまだ、変革とはどういうものなのか、変革を実現させる最良の方法とはどのようなものな

環境経営の主役

- グローバリゼーションと↑競争の激化
- ↑組織の規模と影響力
- 政府とその役割の再位置付け
- ナレッジ・ベース経済への移行
- ↑人材を求める競争
- ↑世界的規模での市民活動
- ↑無形資産の重要性
- 信用の喪失：“Trust Me”から“Tell Me,”そして“Show Me”へ

(スライド1)

のかについての明確なコンセプトというものは殆どありません。

トリプル・ボトム・ライン

「トリプル・ボトム・ライン」は、持続可能性の3つの側面、すなわち環境、社会、経済—をまとめた一般的な言葉になっています。これはたとえて言えば3脚のテーブルで、テーブルをバランスよく立たせるためには3本の脚すべてがテーブルを支えられるだけの強さを持っていないではありません。これを企業に置き換えると、その企業が持続可能性を実現させるためには、その3つの側面すべてを実現させなくてはならない、ということになります。

環境の持続可能性は、さまざまなレベルで、すなわち地球規模、地域、そして地方のレベルで定義することができます。長期的には、地球規模の要素が特に重要なものだと思いますが、実際にこれを個々の企業のレベルで関連づけていくのは容易ではありません。社会的持続可能性に関しては、どのような企業も組織も、受動的なものとはいえ、主要ステイクホルダーからの支援なしには存続していくことはできず、ステイクホルダーは、支援を止めれば、その企業に何らかの問題を生じさせ得るポジションにいるということが認識されてきました。

経済的持続可能性には重要な意味が2つあります。第1は、企業はそれ自身が経済的に持続可能でなくてはならないということです。長期間にわたりコストをカバーし、投資家に収益を示し続けるだけの収入を得られない企業は、事業を継続させていくことはできないということです。第2は、個々の企業の貢献が、どの程度、その企業が属しているコミュニティや社会の繁栄につながっているかということです。

しかしここで、このトリプル・ボトム・ラインはそれぞれ互いにどのように関係しあっているのか、という疑問が浮上してきます。第一に、これら3つの要素は各々まったく違うものなのでしょうか、だとすればそれぞれを一つの目標として他と切り離して追求していくべきなのでしょうか？ それとも、3要素を合わせて考えるべきなのでしょうか、つまり、ある側面で平均以上のパフォーマンスが実現できていれば、平均以下のパフォーマンスしか実現できていない他の要素を

トリプル・ボトム・ライン

- ・環境
- ・社会
- ・経済

疑問点：-

- 環境経営（SM）に関わる3つの独立した要素なのか、或いは一つのものとして考えられるのか？

- 3要素のそれぞれの優劣と重要性：
衛生要因 と 最重要要因

(スライド2)

補足することができるのでしょうか？ また3要素を相互比較した場合、どれが重要なのでしょうか？ 3つとも同じように重要なのでしょうか、それならば各企業は3つすべてのパフォーマンスを最高にすることを目標とすべきなのでしょうか？ それとも3つのうち1つもしくは2つは、衛生要因に過ぎず、満足できる程度のパフォーマンスで十分で、企業は残る1つの側面で最高のパフォーマンスを引き出すことだけに集中すればよいのでしょうか？

2. シグマ・プロジェクト

シグマ・プロジェクト（「持続可能性：経営のための統合ガイドライン」）の発想は、英国規格協会(BSI)によるものです。環境マネジメントスタンダードシステムの規格BS7750を開発したのはBSIで、この規格BS7750を土台にして国際標準化機構がISO14000を開発しました。シグマは現在も継続中のプロジェクトで、BSIが、社会倫理アカウンタビリティ研究所(Institute for Social and Ethical Accounting) と、フォーラム・フォー・ザ・フューチャー

(Forum for the Future) という2団体とともにリーダーとなって進めており、財政面での支援を英国政府と20の企業ならびに参加団体から受けています。現時点では活動範囲は英国内に限られていますが、関心がある方ならどなたでも資料を見ることができ、また「持続可能な発展のための世界経済人会議」が今、これを世界的に拡大させるプランを練っています。

持続可能性と持続可能な経営という基本理念に興味を示した企業数社からフィードバックが寄せられ、シグマ・プロジェクトの刺激剤の一つとなったのですが、これらの企業が実際にこれを実施するためにはどう応用していけばよいのか、その具体的な方法については特に策もありませんでした。多くの企業がISO14001を実施していたので、これを土台にしてその上に方法を構築していこうと模索しました。従って当初、プロジェクトは、持続可能な経営システム基準に類似したラインに沿って開発を行っていく、という考え方に基づいて進められました(この考え方が最適のものであったかどうかは今も議論の最中ですが)。

シグマ・プロジェクト

●持続可能性：経営のための統合ガイドライン
(Sustainability: Integrated Guidelines for Management)

●リーダー／スポンサー：－

- 英国規格協会
- 社会・倫理アカウンタビリティ研究所
- フォーラム・フォー・ザ・フューチャー
- 英政府関連3省庁：－

- 産業省
- 環境省
- 教育・雇用省
- 国際開発

●期間：1999年7月 ～ 2003年4月

(スライド3)

シグマの最大の狙いは、企業が環境経営を実行する支援策として用いることのできるような実践的なツールを開発することにあります。ツールは、シグマ・ガイドラインで一つにまとめられており、現在も発展を続けていますが、そのうちいくつかはすでに参加企業によって試験的に使用されています。プロジェクトは最初に、実務の見直しと一連の基本原則の定義づけ、そしてツール開発の基礎となる戦略的経営のフレームワークの定義づけを行い、その後、実際に試用する段階へと移ります。これを踏まえて、オリジナル・コンセプトの実行可能性、環境経営システム基準といった規格化されたアプローチの開発の実行可能性について評価を行います。

研究テーマとガイドライン

持続可能な経営の研究はこのように6つの大きなテーマに分割されます。最初の3つは「トリプル・ボトム・ライン」の3側面に連動しています。これとは別に、サプライ・チェーン戦略に関する研究もあり、この戦略は独立したテーマとして研究していくに値すると考えられています。というのも、環境経営の実践には、革新的な新しい手法を考案し実施する能力が要求されるからです。最後の項目「関連付けと統合」は、上の5テーマ間を互いに調整し、開発を統合していく必要性があるということを意味します。

[スライド5]の図表はシグマの各要素がどのように一つにまとまっているかの全体像を3つのレベルで示しています。すなわち、「原則」、「経営の枠組み」、そして「ツール」です。「原則」と「経営の枠組み」は常に関わりがあるので、核心部に入ります。それを実現するための選択肢として、様々なツールがあり、この中から各企業は、自社の置かれている状況に最適のツールを選ぶことができます。

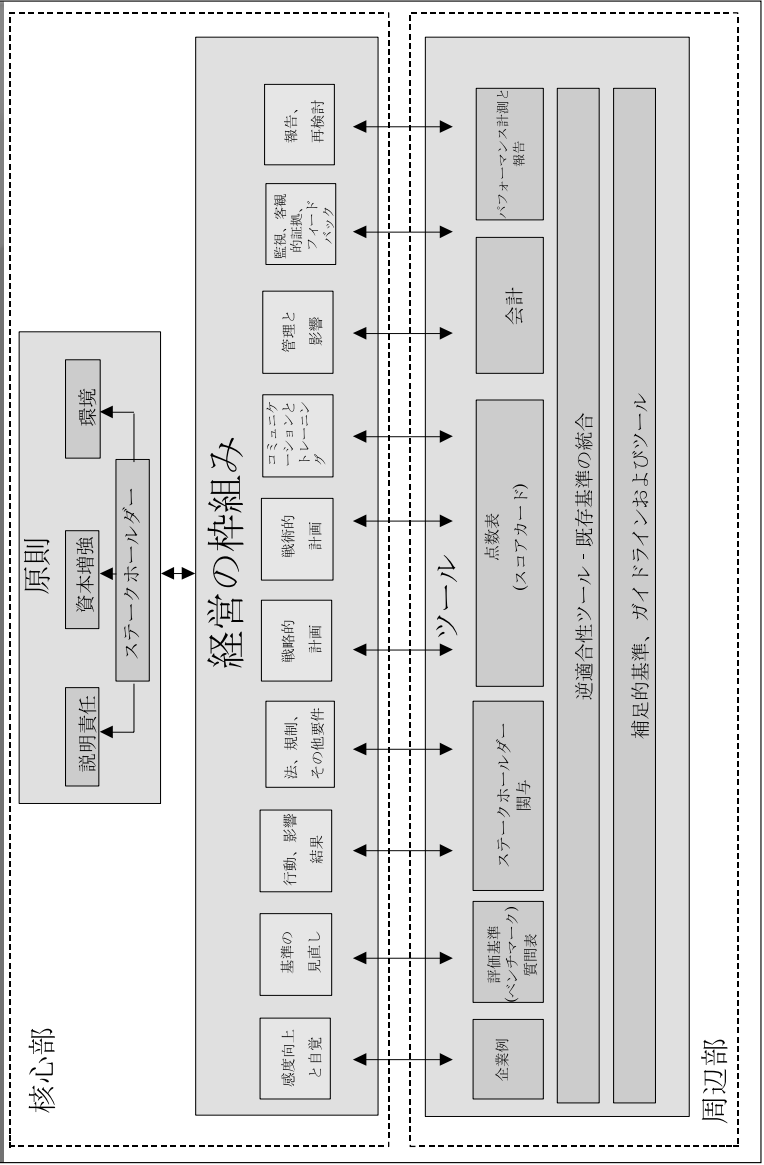
基礎概念として、3つの基本コンセプトがあります。すなわち、アカウントビリティ、資本増強、環境の持続可能性です。

「アカウントビリティ」の意味するところは、持続可能な企業とは、自社の活動は何も無いところに存在しているのではなく、様々なステイクホルダーからの影響を受け、また影響を与えているのだということを認識している企業であると

シグマ：研究テーマ

- 経済的持続可能性
- 環境的持続可能性
- 社会的持続可能性
- サプライ・チェーン戦略と評価
- 革新、学習および文化的変化
- 関連付けと統合

(スライド4)



(スライド5)

ということです。そういう企業は、正当なステイクホルダーは適切な情報を知る権利があるということを知っていますし、成功する企業とは、継続的な対話を通じてステイクホルダーとの間に良好な関係を維持しているものだ、ということも心得ています。

「資本増強」は企業人にはお馴染みのコンセプトですが、しかし

ここでは単なる財務資本に限定されてはいません。資本のストックと見なすことができる他のタイプの資源や、価値の源泉があり、こういったものは守る必要があります。また可能であれば時間をかけて増やしていくべきものでもあります。ここでは、環境資本、社会資本、人的及び知的資本、製品資本(あるいは物的資本)を指します。

「環境的」持続可能性とは、自らの存続を再生不可能な天然資源の破壊的な消費に頼っている組織、あるいは大量の廃棄物や有毒廃棄物を排出し、それを廃棄することで問題を発生させている組織は、自然環境とそこに生息する者たちにダメージを与え続けることを許容されるか、あるいは事業活動を根本から変更するかのいずれかによってしか存続していくことができない、ということの意味しています。

経営の枠組みは、企業が環境経営を実行できるようなプロセスを作り出すことを狙いとしています。これはすでに定着し

シグマ原則：基礎概念

- アカウンタビリティ
 - ステイクホルダーの関心の範囲を認識
- 資本増強
 - 環境資本
 - 社会資本
 - 人的/知的資本
 - 製品資本
 - 財務資本
- 環境の持続可能性
 - 長期的に持続可能な環境的制限の下での活動

(スライド6)

シグマ経営の枠組み

1. 意識の喚起と自覚
2. 基準の見直し
3. 行動、影響、結果
4. 法、規制、その他要件
5. 戦略的計画
6. 戦術的計画
7. コミュニケーションとトレーニング
8. 管理と影響
9. 監視、客観的証拠、フィードバック
10. 報告の推進、戦術的および戦略的再検討

(スライド7)

ているプランドゥーチェックアクションの原則を土台にしたもので、良識的な経営慣行には及びませんが、まず意識の喚起と企業の現在のポジションの見極めからスタートし、モニタリングと報告、そして、次のサイクルへ情報を伝えていきます。

このプロジェクトの目的は、既存の経営ツールのうち重要なものだけを集め、新しいツールを開発していくことで企業を支援することにあります。企業から具体的な要望が出されたものとしてアセスメント・ツール、監査と確認のツール、また、社会資本と環境資本を財務資本に統合するためのツールがあります。いくつかのツールについては一揃いのツールキットとして

組まれており、企業各社はその中から自社に一番適したものを選び出せるようになっています。これには評価基準（ベンチマーキング）質問表、スコアカード、会計ツールなどがあります。

その他の基本理念として「体制適応性」というのがあり、これは企業のとる行動はすべて、可能な限り、その企業の既存のシステムに矛盾しないようにすべきであり、そうすることで環境経営は現在の実務を他のものに置き換えるのではなく、先へ発展していくことなのだ、という意味です。シグマ・プロジェクトは、抜本的でラディカルな変革を必要とするのではなく、既存の構造の枠内で持続可能性を実現させる道を模索する、発展的なアプローチになることを目指しているのです。

3. 環境的持続可能性

以上、プロジェクトの狙いと内容を手短かに紹介しましたが、次に、同プロジェクトを通じて今日までにわかったことをいくつかご報告し、これを利用して、浮上してきた問題を確認し、議論したいと思います。まず環境的持続可能性についてです。

このコンセプトを個々の企業のレベルで応用しようとする、環境の持続可能性というコンセプトは、エコ・システムのレベルでしか有効性が測れないという問題に直面します。これはつまり、各企業に対して言えることはせいぜい、第1

シグマ・ツールキット

- ツール草案
 - 経営の枠組み評価基準（ベンチマーク）
質問表
 - シグマ点数表（スコアカード）
 - シグマ会計ツール
 - ステークホルダー関与
 - GRIパフォーマンス計測と
報告ガイドライン
 - 遡及的互換性
 - シグマ企業例

（スライド8）

に、その点においては他社よりよくやっているということ、第2に、同社のパフォーマンスは時の経過とともに向上を見せている、ということだけであり、他社や消費者が環境に及ぼしている影響から切り離してその企業のどの程度のレベルのパフォーマンスが、絶対的な意味で持続可能であるのかを定義するのは困難です。ここから引き出しうる結論は、持続可能性のアウトプットを企業レベルで定義するのは非現実的であり、それよりも企業が、たとえ正確な目的地は不明であるにしても、とにかく環境の持続可能性に向けて進んでいくために導入したプロセスに焦点を当てたほうがより効果的である、ということです。

一般的に使用されており、効果的なのは、「バランス・スコアカード」といったモデルです。というのも、こういったものは経営者間で広く認知されており、多くの企業ですでにパフォーマンスの計測・管理手段として導入されているからです。これを用いることで、環境経営を経営の主軸に関連づけることができます。ただしそうすると、他領域のパフォーマンスの相対的な重要度といった問題が浮上してきます。すなわち、平均以上の成果を上げている領域によって、平均以下の成果しかあげていない領域の穴埋めをするということが、どの程度まで許容されるのか、ということです。

シグマを推進させた動機として、持続可能な経営システムを開発する可能性を調査することがありましたが、各企業を調査してわかったことは、ISO14000やEMASのような定評のある環境マネジメントシステムに対してさえ、その効果については複雑な感情があるということでした。こういったシステムは第1に、往々にして単なる官僚主義的な手続きとなってしまう傾向があり、プラスの成果を生み出す保証は何もない、という批判が挙げられます。第2に、これはより根本的なことですが、現在の経済または社会は持続可能性から程遠いため、単なる変化の積み重ねでは間に合わず、さらにEMS（環境マネジメントシステム）の継続的な改善という基本理念は、実際には急進的な変革の邪魔をするもので、革新を推進しそこなうものだ、と考えている人もあります。ただし、これと相対峙する見方として、問題は環境経営システムそのものにあるのではなく、その導入方法にあるのだ、すなわち、環境経営システムは少なくとも、環境経営について考えもしなかったような人たちに環境経営というものへの関心呼び起こすことができた、という意見もあります。また、急進的な変革の妨げになる、という批判には、「改善」の本来の意味に対する誤解があるでしょう。「改善」の本来の意味は継続的な改善だけに限られたものではなく、偶発的で抜本的な変革にまで拡大されるものなのです。

企業各社の調査からさらにわかったこととして、経営者の報酬が環境パフォーマンスに基づいて決定されるということは稀であり、このことから、一部の企業は、折りに触れて主張しているほど実際には環境問題に専心してはいないということを、またいかにして最良の変革を成し遂げるかについての意見に大きな相違があることがわかります。発展的なアプローチが効果的だと考える人が一方、

抜本的な改革を真剣に考えさせるためには、人にも組織にも、危機感という刺激剤が必要だ、という冷淡な見方をする人もいます。後者が正しいとすれば、危機が本当に起きてしまう前に、そう仮定して行動するように人々を説得するにはどうすればよいのか、という疑問が浮上してきます。

4. 社会的持続可能性

シグマの調査では、社会的持続可能性についてはいくつか基準やガイドラインがあることが分かっています。しかし、その多くは全体のほんの一部だけを対象としたものであり、かつまた、それらの間で重複する部分もかなりあるにも関わらず、相互に関連づけようとする努力は殆ど行われていません。

これら基準の最も大きな相違点は、「内容」と「プロセス」のどちらを重視するかということです。内容的な基準とは、企業が実際にどのように行動すべきか、たとえば従業員の処遇や、サプライヤーに提示すべき条件といったことに関連したことです。プロセス重視の基準とはISO14001のように、企業に対して、何をすべきかではなく、どのように自らを管理すべきかに関する指針を与えるものです。

企業行動の社会的持続可能性についてコンセンサスが存在しない以上、あらゆるケースに当てはまる「内容的」な基準を考えるのは、現実的ではないと判断されました。これから更に次のような疑問が生じます。もしコンセンサスの不在が暫定的で解決可能であるのならば、この問題に長い時間をかけて更に議論をしていけばよいでしょう。しかし、社会的持続可能性が各社会やステイクホルダーの社会・倫理的な規範に左右されるものだとしたら、コンセンサス欠如の問題を解決するのは不可能なのではないでしょうか。もし後者が正しいならば、「社会的持続可能性」という言葉は、企業は自社の主要ステイクホルダー（彼らの信用がその企業の成功と繁栄には重要となりますが）に対して敏感であることが必要という、言い古されたこと以上に、一体何を意味するのだろうか、という疑問が湧いてきます。

このように持続可能性を内容的に定義しようとするのは困難であるため、シグマはその代わりに「プロセス」、すなわち企業がそれぞれのケースにおいてこれこそが社会的持続可能性であるとされたことを実行するために導入可能な行動や手続きを重要視することにしました。このための基準がいくつかありますが、いずれも焦点の据えどころが異なっており、ほとんどの基準は一部しかカバーできていません。これらの基準とは以下のようなものです。

- －各目標は、どの程度内容指向か、あるいはプロセス指向か。
- －形式化の度合い
- －詳細さの度合い

意外に思われるかもしれませんが、ステイクホルダーとの対話について触れている基準はほとんどなく、多くの場合、企業の従業員以外のステイクホルダーというものを明記していません。また、経済的持続可能性とサプライヤーとの関係についても不完全な記述しかされていません。基準とアプローチの豊富さ多彩さそのものが、アプローチを導入する際の障壁になっています。なぜなら、あまりにも豊富で多彩なものがあるため、企業にとって助けになるどころか、特定の基準を選択する意欲を失うか、導入後、その基準が自分たちの目的に合致していなかったり、或いは比較や評価を行うのに十分な数の企業によって導入されていなかった、ということになるのです。

つまり、社会的持続可能性というものに対して普遍的に受け入れられる単一の定義などというものはない、ということであり、定義につきどのアプローチを選ぶかは、適切と思われる行動に対する信念と、その行動を巡って得られるコンセンサスの程度、この両者間のバランス、あるいは両者の折衷によると言えます。「内容的な」定義には、何をすべきかということは明確にされているでしょうが、しかし、全ての支持を得られる唯一の定義は無いと思えます。「プロセス重視の」定義は、内容的な定義よりも反対意見を引き起こす可能性は低いように思われますが、実際に何を目的に掲げるべきかという企業からの問いに対する答えを出してくれるものではありません。

以上から、企業各社はそれぞれ独自の回答を、できれば継続的な調査研究の助けを借りながら、見つけ出さなくてはならないということがわかります。第一に、数多くいる潜在的なステイクホルダーの中から誰を対話の相手とすればよいのか、またそういったステイクホルダー間の適切なバランスといったものを、どのようにすれば見極めることができるのかということがあります。あけすけに言ってしまえば、どのステイクホルダーを最重要人物として扱うべきで、何を基準にそう判断すればよいのでしょうか？ 質の良い対話とは実際にはどういうことで、議論されている内容に何らかの境界線を引くべきだとしたら、どのような境界線を引けばいいのでしょうか。また、ある事業によって得られた利益を、そのための活動に費やしたコストに対して評価するにはどのようにすればよいのでしょうか？ 企業各社の個々の状況において、また特に多国籍企業に関しては操業している複数の国それぞれにおいて、適切な実質的パフォーマンスとはどうすれば決定できるのでしょうか？ また企業は、自社の活動に対して根本から反対しており、説得や説明、あるいは確固たる事実に対してさえ耳を貸そうとしないステイクホルダーをどう扱っていけばよいのでしょうか？ そういったステイクホルダーに対しては歩み寄り、妥協すべきなのでしょうか、それともある程度の衝突は避けられないものとして、あらかじめ考慮しておくようにしたほうがよいのでしょうか？ そしてもっとも根本的な問題として、企業が自らの存在を、様々なステイクホルダーの相互作用の結果と見る立場に立てば、社会的持続可能性という任務はつまるところ主要ステイクホルダーが求めているものを見つけ出してそれを満た

すということになるのではないのでしょうか。あるいは、「ザ・ボディショップ」という企業のように、ある一連の価値観によって自らを定義し、それから外の世界に対して自分たちが打ち出したものの本質を明確に示すべきなのではないでしょうか？

5. 経済的持続可能性

民間の利益追求型企業にとって、経済パフォーマンスは最も基本的な目的であるはずですが。意外なことに、シグマが行った企業調査では、企業が経済的持続可能性を「最も捉えどころのない構成要素」と捉えていることがわかりました。これについては2つの説明が考えられます。第1に、ここ数年、従来の会計・財務経営の手法では企業の経済パフォーマンスを十分に計測し、経営に方向性を与えることができていない、という批判がされています。第2に、こういった従来の会計・財務経営手法は、企業それ自体を一つの単位としてその成功度を計測することのみを目的としており、したがってその企業の外側の、より広い社会に与えている影響を計測する能力をもっていないということです。

企業は自らの一般的な認識から、環境パフォーマンスと社会パフォーマンスは非常にコストがかかり、必ずしも経済パフォーマンスの向上にはつながらず、と考えています。環境対策・社会対策の担当者は往々にして企業内の複数部署にまたがるため、経済的持続可能性の追求の妨げにもなります。

経済的持続可能性は、2つの異なる方法で定義されています。すなわち、一事業体としての企業そのものに関するもの、またその企業が属している社会に関するものです。経済的持続可能性は、このいずれかの意味で使われており、しかもその二つは全く異なる意味となるため、定義として意味のあるものではありません。ある事業体の持続可能性は、もちろんそのステイクホルダーにとって重要ですが、必ずしもすべてのステイクホルダーにとって絶対的優先事項という訳ではありません。多くの投資家たちは、いずれ平均以上のリターンが得られるという展望があって埋め合わせが可能な限り、ある程度リスクを受け入れる用意ができています。したがって、ある企業が倒産するかもしれないというリスクをも受け入れる用意があるといえます。なぜなら投資家たちは自らのポートフォリオ上のそういったリスクを、投資の分散によって最小限に抑えることができるからです。しかし企業の従業員は、投資家たちのように自分の雇用リスクを分散させることができないため、雇主である企業の倒産はより深刻な問題となります。

ある企業の倒産は、その企業が属している社会や経済にとって必ずしも問題になるとは限りません。新しいベンチャーを容易に創業させることができ、そして成功する可能性があるかどうかを実践の場で見極められることができるのが、健全な経済のあり方である、と言えるからです。成功の可能性が無いとわかったら、

関係者にとっての最善策は倒産し、ステイクホルダーが他のより生産的で成功しそうな企業に投資できるようにすることでしょう。国際的に相違がはっきりと現れるのがここであり、特に米国では、高パフォーマンスの経済を達成していく方法として、新しい企業が生まれ、また、倒産する比率が高いことを許容しているようです。一方で、企業の倒産が往々にして引き起こす社会的、経済的、そして時には政治的な混乱を回避することのほうを重要視する国もあります。

ただし、企業そのものの限られた視点から見ても、経済的持続可能性を定義し、評価する方法を改善させる余地はあります。経済パフォーマンスは、企業の会計報告に従来どおり示される収益とリスクという財務パフォーマンスと同等に扱われることがありますが、しかし、これら2つのコンセプトは互いに関連はあるものの、別個のものとして区別しなくてはなりません。従来の財務的な評価、たとえば「利益」は、振り返って過去の取り引きについて報告するという性質のもので、企業の短期的な行動様式を助長するという批判を受けてきました。一方で経済における「価値」のコンセプトは、将来の収入とリスクに対する予測を土台にしており、通常は、明白に逆の理由がない限り、その企業が将来、長期的にも存続することを前提としています。

将来の収入は、企業の外の世界のビジネス環境に左右されるものであり、これには政府や他のステイクホルダーの環境パフォーマンスや社会パフォーマンスに対する圧力による影響も含まれます。実はこの観点が、環境経営が進みうるもっとも希望に満ちた方向への鍵を握っていると言えるのです。というのも、環境パフォーマンスと社会パフォーマンスによって生じるリスクとリターンを、企業全体の価値に与える影響という視点で推定することができるなら、トリプル・ボトム・ラインのうち、(環境と社会の) 2項目を一つにまとめる方法を与えてくれることになるからです。

この調査では、環境活動と社会活動について、またそれらの重要性について、企業と投資家の間で殆ど対話は見られませんでした。これは意外なことではありませんが、多くの国々において投資家たちは、企業に対する影響力という意味では最も強力な、唯一のステイクホルダーであるということを考えると、やはり残念です。もし企業が本当に、一事業体としての経済的持続可能性、社会的持続可能性の一部として自社の経済パフォーマンスと社会パフォーマンスは重要であると確信しているならば、それは投資家たちにとっても重要なことであるはずですが。よってこのことは対話を通じて伝達し、どの投資家が関係し、そしてその人の投資額に与える影響について、説明する必要があります。そのためには、従来の会計ツールを超えたものが必要になるでしょう。すでに使用されているツールがいくつかあり、ブランド評価、知的資本の評価、全コスト会計といった領域においてこれを評価しうる能力を秘めています。それでもそういったものが適切かどうか、また信頼が置けるものなのか、ということに関してはまだ議論がありません。

ともかくも、フレームワークはすでにできている、ということであり、そのフレームワーク内で環境的持続可能性と社会的持続可能性を、その企業の経済的持続可能性を評価する一端として位置づけることができるでしょう。投資家は、無形財産が自分たちの投資の価値を左右する割合が、今後益々大きくなるということ認識しています。つまり、企業の評判や、その企業が様々なステイクホルダーと関係を保つことができる能力などが一層評価されるということです。それに加えて、従来にない新たな指標や手法が必要とされ、どのような企業活動が、収益の増加やリスクの回避により企業戦略の実現に役立つのかを測る戦略的な管理会計の開発が望まれています。必要なのは、環境パフォーマンスと社会パフォーマンスを、ブランドや人的資本といった無形資産と同じように表現する手法です。

6. 各国、文化による環境経営の相違点

環境的持続可能性、社会的持続可能性を、経済的持続可能性の指標である経済的評価のなかに位置づけようとするこの考え方は、特に文化的な背景に根差しているものです。これは市場経済を前提としているだけでなく、投資家が実務・理論の両面において強い影響力を持ったステイクホルダーであり、投資家自身は政府の不適切な規制によって、過度の制約を受けていない、ということも前提になります。その中で政府の役割は、企業の行動に直接的な影響を及ぼし管理しようとするものよりもむしろ、企業が、望ましい方向へと進んでいくように後押しするようなビジネス環境を創出することにあります。環境条例のような従来のコマンド・アンド・コントロールの法規制をしないということではなく、政策ツールとして経済措置を活用し、また環境管理会計のような適切なツールの導入も含めた先進的な経営の実践のための教育プログラムや研究プログラムを通じて、企業を支援することも行うということになります。

各国の文化的な相違ゆえに、それぞれの企業や社会で必要とされるアプローチが異なる、ということは他にもあるはずで、目指している方向性は同じでも、そこに到達するための方法は違ってよいのです。パフォーマンス評価や、実践にどのように応用されているかを評価するための分析アプローチや公式の計量システム（数値による企業経営）にどの程度依存するかという点でも違いがあってよいのです。今回の国際シンポジウムで紹介されている経営アプローチの幅をさらに開拓してみるのも面白いのではないのでしょうか。

7. おわりに

以上が私がこのシンポジウムで申し上げたかったことです。何らかの問題提議

になり、議論のきっかけになれば幸いです。ご静聴ありがとうございました。天野教授その他、関西研究センターの皆様のお心遣いに感謝し、皆様の今後のご成功を心からお祈り申し上げます。

参考：シグマのウェブサイト：<http://www.projectsigma.com>

報告：テーマ「世界の環境経営の諸相」

報告 2 「企業と環境経営の動向」

山本 和夫

日本アイ・ビー・エム株式会社顧問

内 容

1. 企業と環境経営

- (1) 「法規制対応」－「環境保全」－「環境経営」への動き
- (2) 環境対応と事業経営の一体化

2. IBMの事例

- (1) 経営理念と環境ポリシー
- (2) 環境マネジメント・システム
- (3) 社内表彰制度
- (4) 環境情報管理システム

3. 今後の課題

報告 2 「企業と環境経営の動向」

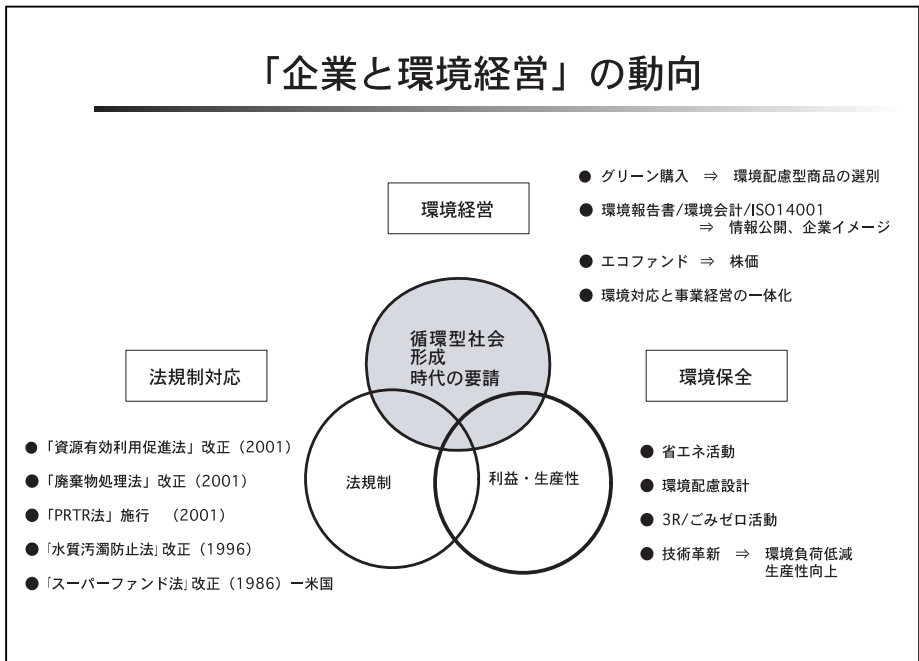
山本 和夫（日本アイ・ビー・エム株式会社顧問）

ご紹介いただきました山本でございます。

日頃、環境活動を続ける中で、企業として私どもが感じていること、あるいは今後の課題としてとらえていることについて「企業と環境経営の動向」というテーマで、お話をさせていただきたいと思います。

1. 企業と環境経営

本来、企業は利益を追求する経済活動を行い、そのために必要な製品の開発、あるいは生産性向上に取り組めます。また一方、よき企業市民として地球環境問題への対応も図らなければなりません。ただ、経済活動を展開すると、環境に対する負荷も増えてきます。この相反するテーマをどうマネージするかが企業にとって難しい課題であるというのが実態であろうと思います。図1では私どもがとらえている企業と環境経営についての動きをまとめてみました。



（図1）

(1) 「法規制対応」－「環境保全」－「環境経営」への動き

一つには、少なくとも法規制にはきちんと対応するという取り組みがあります。一方、さらに進んで環境負荷に対する低減努力、生産性を向上させる取り組みもあります。あえて分けられるものではないと思いますが、前者を「法規制対応」、あるいは「規制遵守型」の経営、後者を「環境保全タイプ」と言ってよいと思います。ところが最近では特にOA機器、パソコン、あるいは容器包装業界など業種によっては、環境対応を企業経営の中に取り組み、一体として運営しないと、企業として事業が成り立たない、あるいは市場の競争に遅れてしまうという考えが広がっています。つまり、環境対応を本来の事業、企業の経営の中に取り込んで、これを一体化してマネージする、いわゆる環境経営の考え方が進んできていると思います。

グリーン購入、これは商品の市場での選別を意味しており、環境報告書、あるいは環境会計等できちんと情報公開をすることは、企業イメージにとって大きな影響を与えます。また一方、エコファンドへの銘柄の組み入れは、企業の株価にも直接的に影響を及ぼします。こういった循環型社会形成に向けた新しい動き、時代の要請に対して企業は前向きに取り組んでいかなければいけないと思います。

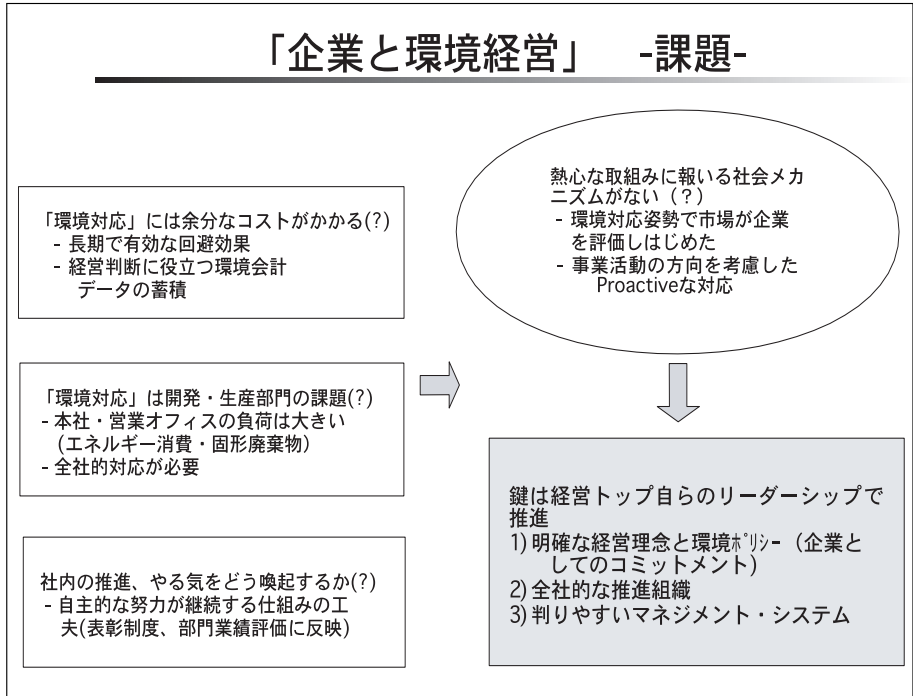
(2) 環境対応と事業経営の一体化

環境対応を事業経営、企業経営の中に取り組み、いくことについて、「総論は賛成だが、実際進めるとなるとなかなか簡単にはいかない。いろいろ悩みがあるのだがどうしたらよいのか」という声をよく耳にします。こういう議論は我々の中でもしており、また私どものステークホルダーの方からそのような相談を受ける場合もあります。図2は、では一体どういうものが環境経営を阻害している要因なのか、その主なものに対して企業としてどのように考えて取り組んでいったらいいかということをもとめたものですが、一番多いのは、環境対応にはやはり余分なコストがかかる。今はそんなことをするゆとり、余裕はないということです。環境対応に投資をしても、売上にいきなり寄与するわけではない。往々にして、環境経営を行うスタッフは、事業部、あるいはカンパニー制として事業部をマネージする本社機構のスタッフとして組織的に位置づけられる場合が多いため、目に見えるような効果が表われないとなかなか環境経営を進めにくいということがあります。

IBMの例で申し上げますと、環境報告書で公表しているここ2年間の数字では、環境に対する経費部分の投資は、全世界のIBMで年間約100億円、それに対していわゆる節約効果が200億円前後、100対200の効果です。

それに対して、将来に向けて、あるいは短期的な部分も含めて必要な固定資産の投資は、年によって違いますが、年間大体50億円から100億円の範囲です。これらをネットアウトして足すと、環境経費と固定資産の投資が大体年間150から

200億円弱、それに対する節約効果が年間200億円プラス程度です。私どもの特徴の1つは、回避効果を明確に節約効果の中に取り込んでいることです。



(図2)

例えば、1980年頃、アメリカの事業所を中心に、私どもでは有害物質の土壌、あるいは地下水への浸透、汚染が非常に大きな問題となりました。当時、全世界のIBMの事業所で巨額の投資をして、地下にあるタンクを地上に移設し、何か事故等あった場合にははっきり見えるようにしました。万一そこから漏洩があった時に備えて、上げたタンクの下面にはもう一度防液堤を設けて二重容器とし、天井をほうパイプは二重の管にしてパイプの下には受け皿のパンを設けました。地下観測用の井戸を事業所の中に10本、30本、40本と掘って、地下水の観測を常時続けるといった多額の投資をしました。

昨年の例ですが、世界中でいわゆる環境事故は58件でした。その中で先ほど申し上げた二重容器で食い止められた事故が10件、1999年では世界で71件の事故のうち、11件が二重容器で食い止められ、1980年から20年経った今、大きな回避効果を挙げています。このような効果を長期的な視点で環境会計の中でとらえています。

2つ目に、環境対応は工場の責任だ、製造部門がやればいいと言って、営業部門や本社ではそれは自分たちのことではないと考える傾向があります。日本IBM

自身も6、7年前はそうでした。しかし実態はそうではないのです。例えば電力、や固形廃棄物等の環境負荷について見ると、日本IBMの場合、本社、東京、大阪の営業拠点での環境負荷が実に55%です。工場が藤沢、滋賀県の野洲、研究所が神奈川県の大和にありますが、これらの開発製造部門の負荷よりも、実はいわゆる本社、営業部門のほうが重いのです。このことがわかって以来、私どもの本社、営業部門も真剣に取り組まなければいけないと考え、今は全社的な対応、全社一致で取り組みが行われています。

3番目は企業が行う環境対応への自主的な取り組みについてですが、これがなかなかうまく継続しないことが多いものです。IBMではどういう工夫をされているのかというご質問をお受けすることがありますが、私どもでは、表彰制度を行うとともに、部門長の業績評価の中に環境対応に対する取り組みやその結果を反映しています。企業として一生懸命環境に取り組んでも、社会的に報われるメカニズムがないために取り組みたくないという考えもあると思います。最初の環境経営という図で申し上げましたように、今、市場、消費者が企業の環境対応に対する取り組み姿勢によって企業を評価し始めました。企業としては、当然自分たちの進めている本業の事業計画とのリンケージをとって、環境対応に前向きに取り組んでいく必要があると思います。

ただ、一番大事だと思うことは、環境対応はやはり企業のトップ自らがリーダーシップをとらないと、下の者は動けないのではないかと非常に強く思います。そのため、私は企業のトップは3つのことを行わなければならないと常々思っています。

第1点は、企業のトップとして、その企業が明確に環境に対して取り組むのだということ、社員、社会に対してコミットメントすること、すなわち経営理念、または環境ポリシーを表明することです。第2点目は、きちんとした環境対応の組織を整備していかなければいけないということです。国内でも、開発部門、あるいは営業拠点はどうするのか、海外のオペレーションはどうして誰が面倒を見るのかという組織を整備することです。それからやはり企業としてトップのコミットメントを全社員で一丸となって達成していくわけですから、わかりやすいマネジメント・システムを持っていることが必要です。この3つが大切だと思います。

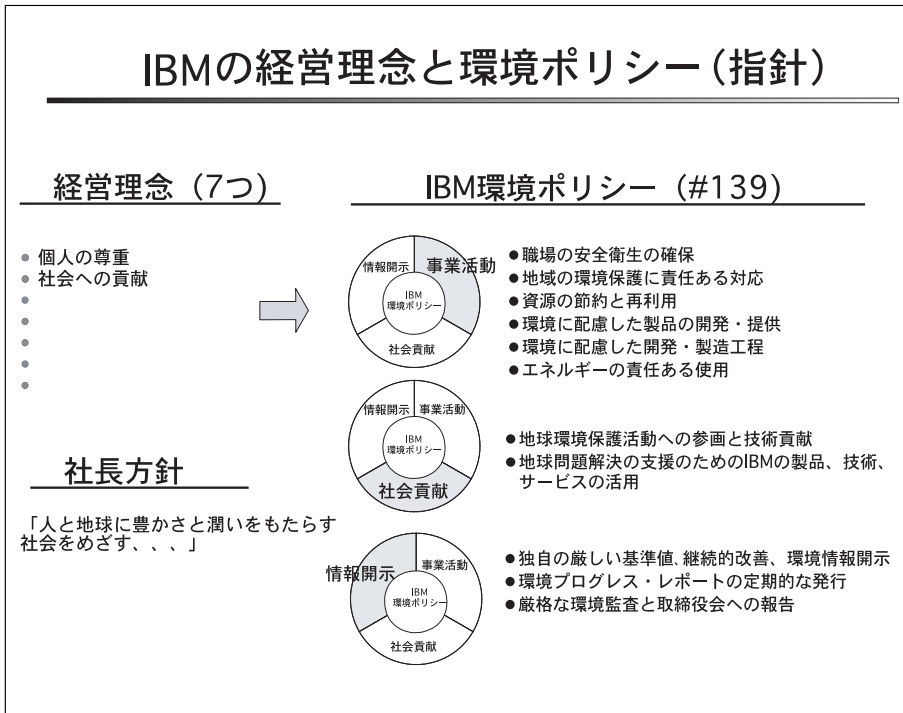
環境対応というのは、効果が、例えば省エネ、リサイクル等、比較的短期間で見えるものもあるわけですが、長期的な視点で投資をしたものがやがて大きなアボイダンス（回避）効果を生んでくるという部分もありますので、やはり企業の戦略的な位置づけをきちんとすることが非常に大切だと思います。

2. IBMの事例

今、申し上げました3点に関しまして、では私どもとしてどんな取り組みをしているのかということをお話させていただきたいと思います。

(1) 経営理念と環境ポリシー

第1点目、すなわち経営理念と環境ポリシーについてお話しします。私どもの7つの経営理念の中に個人の尊重というのがあります。この理念の根底には人への配慮、人類の尊重があります。社会への貢献も創業以来の理念の1つですが、こういったものも環境ポリシーの中にきちんと盛り込まれております(図3)。



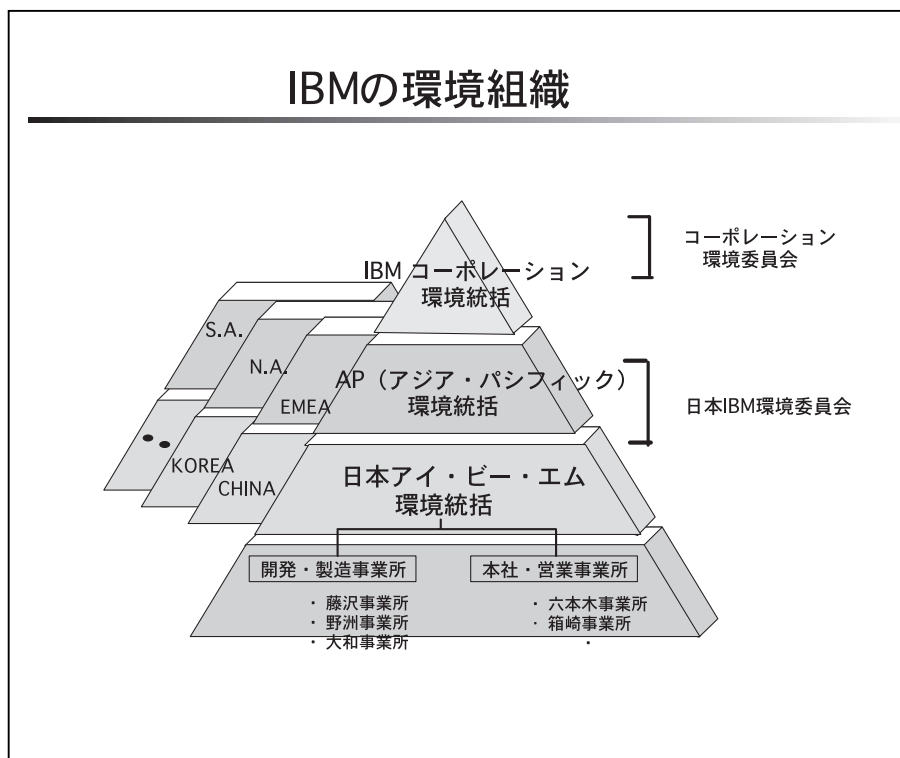
(図3)

社長方針として、今の社長が日本IBMの社長に就任した時に、21世紀に向けてビジョンを作成しました。その大方針は、私ども情報産業に位置する会社ですので、ネットワーク社会をリードし、新しい価値の創造を通じて、「人と地球に豊かさと潤いをもたらす社会をめざす」ということで、環境重視の基本姿勢を明確にして社員、あるいは社会へのコミットメントとしています。

1967年に、当時の会長が、製品の安全や、職場の安全衛生について、IBMはこういう方針で事業を展開していくのだと宣言をしています。すなわち、コーポレートポリシー、会社としての指針という形で発表をしています。1967年というと、34年前ですが、その後、公害、エネルギー、最近では情報開示ということも時代とともに改定をしてくるまで、現在はコーポレートポリシー139番として、11項目を規定、行動指針として持っています。大きく分けて3つのことをやろうということです。

1つは、日々の事業活動の中で環境負荷の低減をしていくこと。環境に配慮した製品の設計、あるいは環境に配慮した製造・生産工程の構築等を含めた6項目があります。また地球環境問題に対する社会貢献を会社としてやっていくこと。3つ目に情報公開、情報開示についての3項目があり、合わせて11項目です。

次に、2番目の組織についてお話しします(図4)。ニューヨーク郊外のIBM本社はあまり大きな組織ではありませんが、その中に環境担当のバイスプレジデントとチームがおります。このコーポレーションの環境統括が組織の最上位にいて、全世界の環境活動の責任を持っています。その下を4つの地域に分けています。

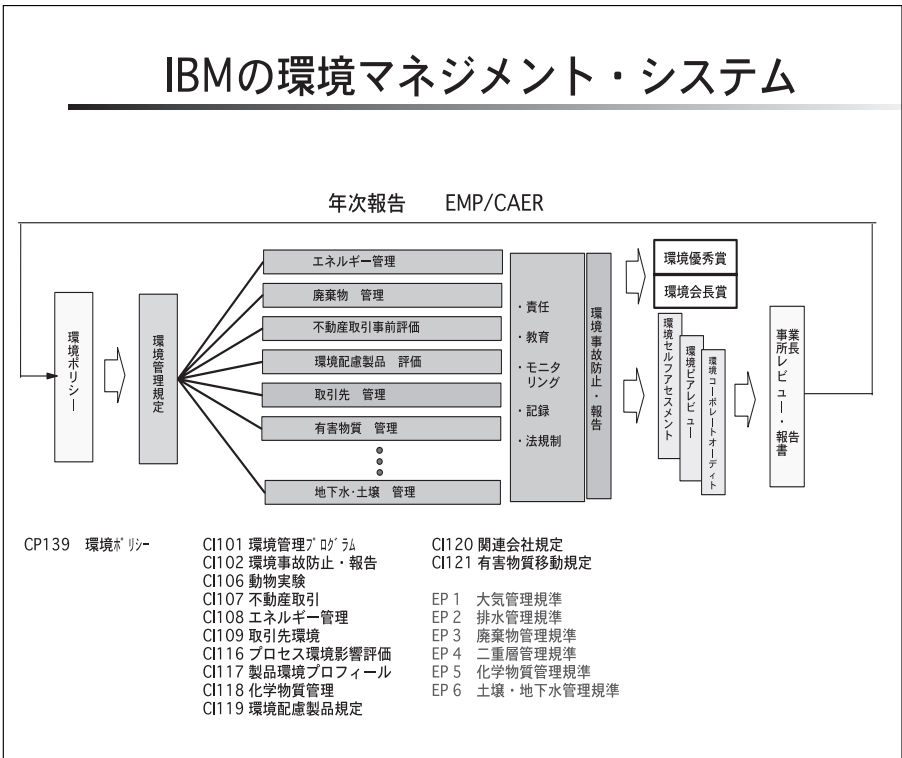


(図4)

アジア・パシフィック、ヨーロッパ・中近東・アフリカ、それからノースアメリカ、サウスアメリカです。アジア・パシフィックの下に日本IBM、中国、韓国、シンガポール、東南アジアの国々があるわけですが、日本IBMの環境統括がアジア・パシフィック・リージョンの環境統括も兼ねて、ほかのアジアの国々も一緒にマネージをしている。それでおのおのの国には開発・製造事業所ごとに、あるいは本社・営業事業所ごとにおのおのの推進組織を持っています。これらのスタッフが共通の環境ポリシー、環境マネジメント・システムのもとに、お互いに連携を取り合って、おのおのの地域における対応を図る組織としています。

(2) 環境マネジメント・システム

環境のマネジメント・システムですが、環境ポリシー、エネルギーの管理、あるいは廃棄物の管理、不動産取引事前調査の管理等、12項目の管理規定と、大気管理規準、排水管理規準等6項目の管理基準を全世界共通に定めて運用をしています。また自己審査、内部監査制度があり、3段階に分けています(図5)。



(図5)

1つはセルフ・アセスメントです。年に2度、春と秋に1度ずつ、その事業所の管理者が、自分たちの事業所が世界共通に定めた管理規定、あるいは管理規準をきちんと遵守しているかどうかのチェックを行います。第2段階のピアレビューというのは事業所相互間の内部監査、チェックです。例えば私どものタイにある工場を相互監査をする場合、シンガポールの工場、あるいは滋賀県の野洲工場、神奈川県藤沢工場の人間、あるいはニューヨークの本社のスタッフが一緒にチームを組んで、その事業所はちゃんとやっているかどうかをチェックし、お互いに切磋琢磨し学び合うという制度です。

それから非常に厳しいのは、第3段階のコーポレート・オーディット、これはコーポレーションが監査を行う内部監査であり、全く予告はありません。期間は4週間で、突然、環境の専門家が来て、その事業所の管理が規定、基準に照らし合わせてきちんと行われているか、あるいは国内法をきちんと遵守しているかということを確認します。不具合な点があれば、その事業所の責任者、幹部の更迭もあり得るといって、大変厳しい審査です。

(3) 社内表彰制度

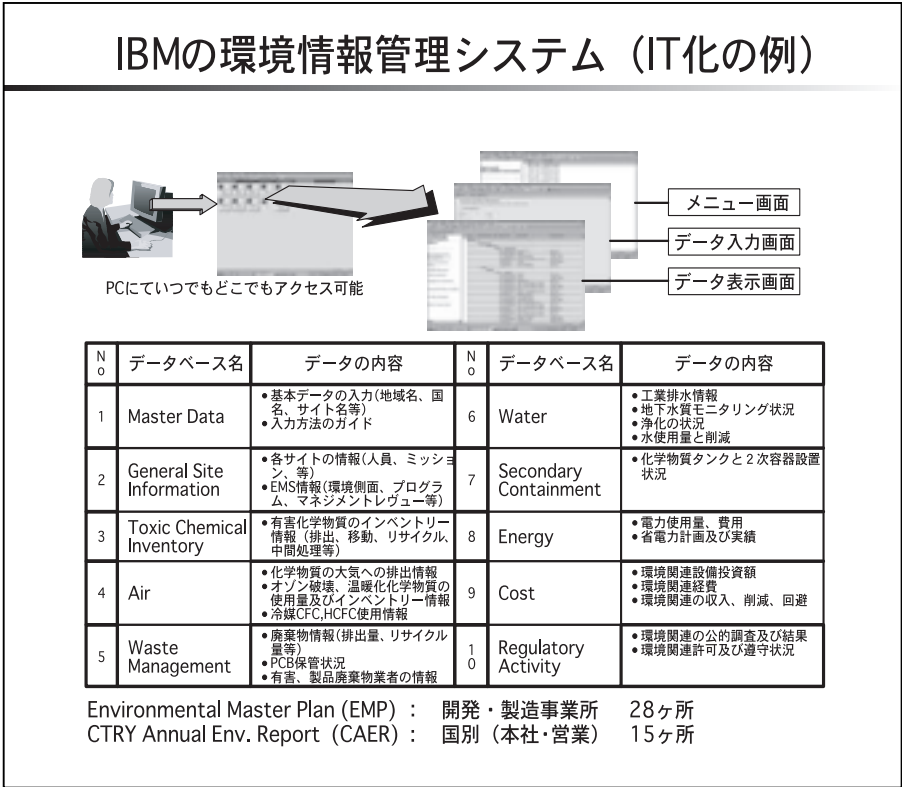
一方、あめと鞭ではありませんが、環境優秀賞という表彰制度があります。環境ポリシーを実践するのに非常に貢献のあった社員個人、またはチームを、年に1度トップのCEO自らがこれを表彰します。過去の例を挙げると、年間7件前後の表彰がされており、日本IBMからの受賞者も多く出ています。1件当りの賞金額も3万5,000ドルから5万ドルぐらいで非常に魅力的なインセンティブだと思いますが、これを過去11年間、連続して行っています。一言で言うと、信賞必罰のかなり徹底したマネジメント・システムであると思います。

(4) 環境情報管理システム

もう一つ、マネジメント・システムを支援するものとして、コンピュータ会社ですから、当たり前かもしれませんが、環境情報管理システムをIT化の例として活用しています。(図6) 全国の主要事業所の環境データを10の共通のデータベースで毎年まとめて持っています。例えば有害化学物質というようなことであれば、3番目のトキシック・ケミカル・インベントリーに関してデータを持っていますし、環境会計とであれば9番目のコストのところへデータを蓄えておきます。私どもの社内用語でエンバイロメンタル・マスタープラン、EMPと呼び、開発製造事業所、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、南米、日本、アジアと、全世界28カ所の事業所のファイルを事業所ごとに持っています。

また、カントリー・アニュアル・エンバイロメンタル・レポート、CAERと呼んでいるものは、国別のデータ集計で営業組織、本社機構の環境データです。例えば日本であれば日本IBMという本社を中心にした営業拠点のデータであり、世界の主要国で15カ所のファイルを持っています。こういうデータの蓄積が環境

報告書、環境会計、あるいは社内への環境への投資判断、経営判断に大変役立っていると思っています。



(図6)

3. 今後の課題

以上、私どもの取り組みを簡単にご紹介させていただきましたが、企業と環境対応ということを考える時に、私どもはグローバルな視点でその対応を図ることが今後ますます重要になってくると考えています。先ほどからのお話にありますように、企業のグローバル化が進展しています。特に東南アジア、中国、あるいは私どもでは、東欧地域へ生産拠点が拡大しています。生産拠点が拡大するということは、環境負荷の移転も行われているととらえる必要があると思います。

環境対応のグローバル化

- 背景 -

- 企業活動のグローバル化、生産拠点の海外移転
 - アジア諸国、東欧へのシフト
- 拡大生産者責任 (Extended Producer Responsibility)の潮流
 - 生産者が製品の開発・生産・使用・使用後段階のライフサイクルにわたって責任を負う
 - 国内だけでは完結しない生産者・ブランドオーナー責任
 - 生産地・消費地での廃棄・回収・リサイクルの実状把握
- 地球温暖化防止は地球市民全体の課題
 - 「京都メカニズム」の国際間協業
(排出権取引、クリーン開発メカニズム、植林等によるCO2吸収)

- 海外生産拠点での環境対応 (アジアの例) -

- IBMでは先進国・途上国を問わず世界同一の管理規定、基準を適用
- 将来の環境リスクを視野に
 - 土壌・地下水環境基準に有機塩素系化合物の規制がない(タイ・中国)
 - 汚染者負担原則 (Polluter Pays Principle)
 - 「過去の負の遺産」をくり返さない対応
- 経験に学ぶ留意点
 - 環境事前評価の徹底
 - 有害廃棄物処理業者の事前調査と厳格な選定
 - 現地の処理施設の能力確認
 - 現地社員の教育・育成

もう一つの潮流が、拡大生産者責任ということです。生産者が開発・製造・使用に加えて、使用後段階においても企業として責任を持つ方向にあります。ご承知のように家電、容器包装のリサイクルですでにそういう動きになっていますが、世界的な潮流としてそれが全産業、全業種に拡大していった時に、国内だけを見ていたらまずいということです。生産拠点が移り、消費地が移った場合、現地で

の実情を把握してきちんとした対応を取っていく必要があると思います。

もう一つは、京都メカニズムです。排出権取引、あるいはクリーン開発メカニズムを実行することは、当然自分たちだけでできることはありません。近隣諸国、あるいはアメリカ、カナダ、オーストラリア、世界の国々の人との協業を進めていかないと、特に日本みたいな国では立ち行かないということに注意しておく必要があるかと思っています。

私どものアジアにおける生産活動の経験から、一、二、課題をお話ししておきたいと思うのですが、例えばタイ、中国などでは、先進国の間でかなりリスクとして問題になっている、土壌の汚染、地下水等について現在、重金属の規制はありますが、揮発系の有機塩素系化合物の規制はありません。例えば非常に効率のいい絶縁剤であったPCB、または非常に有効な便利な洗浄剤であったトリクロエン、断熱材としてすぐれた素材であったアスベスト等は、当時は有効だったが今は環境有害物質として非常に神経を払って処理に注意をしなければいけないものです。環境ホルモンについては、我々もよくわからないことが多いのが実情です。だからこそ環境対応は、今の時点で考えられる一番厳しい管理、あるいは基準で対応を図る必要があるのではないのでしょうか。基準がないからといっていいかげんなことをしていたら、将来に禍根を残す可能性が高いということはお分かりいただけると思います。

それからもう一点は、例えば私どもは中国の上海で新工場設立の準備をしていますが、その地域の25ぐらいの廃棄業者のうち、私どもの処理基準に合致する業者がなかなかないのです。まだ操業しておりませんので、今後、どう協議をしてきちんと対応していくかが課題です。またタイでは、国が認めた有害廃棄物の処理業者はただ1社だけです。これは企業の立場からすると非常に問題があります。その業者が事故等で操業を止めたりした場合、処理をお願いできなくなるからです。企業としては、廃棄物を貯めておかなければいけないということにもなり、経済原則上も1社のみという状況はあまり好ましくないわけです。何らかの形で改善していきたい、必要であれば一緒に技術的なお手伝いをしていきたいと思っています。

グローバリゼーションが進む中で、やはり日本の国内だけでなく近隣諸国の状況も一緒に見て、企業として行動していくことが今後の課題であろうと思います。

私の話は以上で終わらせていただきます。

どうもありがとうございました。

質 問

○バリット

どうもありがとうございます。オーストラリア国立大学のロジャー・バリットと申します。2つほど質問させていただきます。環境評価は部門ごとの業績評価に含まれているというお話しでしたが、それはIBMの全部門という意味ですか、それとも環境部門だけということですか？たとえば、環境面で満足な業績が上げられなかったために従業員が職を失うということがあるのでしょうか、それとも経済的な面で十分な業績をあげていない場合に限り職を失うことがある、ということでしょうか？これが第1の質問です。2つ目は、拡大生産者責任についてですが、私が知りたいのは、IBMは環境部門をお持ちですが、製造部門もあるわけで、拡大生産者責任について、環境部門と製造部門の相互関係で抱えている問題はありますか？以上です。

○山本

一つ目の部門業績についてのご質問ですが、(環境評価は)全製造部門で行っています。同時に、社内環境に関連した職務評価も含まれています。当社の自己審査と内部監査についてお話ししましたが、内部監査は環境関連の監査を行うだけでなく、それ以外の経営上重要な事柄についても監査を実施します。現在の内部監査の監査項目は、在庫管理や会計管理など、合計24項目です。もちろん、部門別の環境管理も内部監査の監査項目の一つです。すべての製造施設が製造部門に直属していますので、ある工場が環境基準や環境システムの遵守を怠るとすぐに、場合によってはその工場の責任者を他のより優秀な人間に替えてしまうということもあります。このような場合、部門責任者の業績もしくは部門責任者と工場責任者の中間にある管理者レベルにまで直接影響を及ぼします。このようなお答えでよろしいでしょうか？

○バリット

はい。ありがとうございました。部門責任者が、その部門の環境業績が悪いという理由で本当に職を失うということがありうるのかということをお伺いしたかったです。

○山本

二つ目のご質問は環境部門と製造部門の間で何らかの衝突があるかということかと思えます。答えはノーです。というのも、環境関連事項については、製造部門は最終的には、本社の環境部門から職務指導を受けているからです。つまり、環境管理について言う限り、ある種のマトリクス経営になっているのです。製造部門は、世界のIBMで共通の環境管理システム及び管理基準に基づいて、日々の業務を遂行しています。

「環境経営」国際シンポジウム —環境経営の世界的潮流— パネルディスカッション

コーディネーター

國部 克彦 (IGES 関西研究センター「企業と環境」プロジェクト・リーダー、神戸大学大学院経営学研究科教授、アジア太平洋環境管理会計ネットワーク (EMAN-AP) 運営委員)

パネリスト

マーチン・ベネット

(英国グロスターシャ・ビジネススクール主席講師、ヨーロッパ環境管理会計ネットワーク (EMAN-EU) 代表)

加藤 三郎 (環境文明研究所所長)

李 炳旭 (韓国 POSCO 研究所 環境経営研究センター長、アジア太平洋環境管理会計ネットワーク (EMAN-AP) 運営委員)

瀬尾 隆史 (安田火災海上保険株式会社 地球環境部長)

山本 和夫 (日本アイ・ビー・エム株式会社顧問)

1. 発表表

1.1. 発表1 「韓国の環境経営：政府の政策と業界の取り組み」 ……49
李 炳旭 (韓国 POSCO 研究所環境経営研究センター長
(イ・ビョンウク) EMAN-AP 運営委員)

1.2. 発表2 「エコファンドと『環境経営』評価」 ……55
瀬尾 隆史 (安田火災海上保険株式会社 地球環境部長)

1.3. 発表3 「環境経営」について ……65
加藤 三郎 (環境文明研究所所長)

2. ディスカッション

2.1. 環境経営の促進要因と阻害要因

2.1.1. 環境経営の促進・阻害要因（山本）……………70

- (1) 企業の努力：「トップのコミットメント」「努力を継続する仕組み」「企業内でのコンセンサス」
- (2) 行政の支援：「法制度の整備」「税制」「エコタウン等の都市再生」
- (3) 市場の支援：「エコファンド」「環境格付け」
- (4) 阻害要因：被害者と加害者が不明確

2.1.2. 「環境経営」の特徴（ベネット）……………72

- ・ 長期的な視点に立った経営と、これを支える道具が必要。
- ・ 投資家や消費者などあらゆる利害関係者（ステイクホルダー）に対して、必要とされる環境情報を開示する「外向きの思考」が非常に重要。
- ・ 企業の情報開示の進展にともなって市民の環境意識が高まり、ひいては企業の環境パフォーマンスも向上。

2.1.3. 「環境経営」促進のための必要事項（李）……………75

- ・ 産業構造の変革、及び企業内のシステム変革
- ・ トップのコミットメント
中小企業への対応

2.1.4. 求められる社員の環境意識向上（瀬尾）……………77

- ・ 環境は、単に省エネや社会貢献という枠を超え、ビジネスそのものになっている。
- ・ トップの意識、社内システムに加えて、社員の意識醸成が不可欠であり今後は社員への環境教育がますます重要になる。

2.1.5. 環境対策はコスト要因ではない（加藤）……………78

- ・ 環境対策を単なるコスト要因とみなす意識が環境経営を阻害する。
- ・ 環境NGOは環境についての情報提供、社員に対する教育に大きな役割を担い得る。

2.2. 今後の環境経営にむけて ……………82

パネルディスカッション

○國部

ただいまから基調講演と2つのプレゼンテーションを受けて、「環境経営の世界的潮流」というテーマでディスカッションに入りたいと思います。

最初に、このディスカッションの趣旨と、ディスカッションのポイントについて簡単にご説明させていただきます。

今回のこのシンポジウムのテーマは「環境経営」、そしてディスカッションのテーマは「環境経営の世界的潮流」ですが、実は「環境経営」という言葉が日本で使われだしたのはそんなに昔のことではありません。私の記憶では、ここ2年ぐらいの間に急速に広がってきた概念だと思います。

しかし、この「環境経営」という言葉を的確にあらわす英語表現がないのです。環境経営を英語に訳す時に、2つの訳語の可能性があります。1つは「サステナブル・マネジメント」（今回の英訳）。もう一つは「エンバイロンメンタル・マネジメント」です。しかし、この2つの訳語と日本語で言う「環境経営」、この3つの相互関係が恐らく環境経営の世界的潮流を考えていく上で非常に重要であると考えられます。英語でいう「エンバイロンメンタル・マネジメント」という言葉は、例えば工場における環境管理システムなど、具体的、技術的、そしてシステムのなところに焦点が置かれます。一方、英語で「サステナブル・マネジメント」というと、マーチン・ベネットさんからご報告がありましたように、環境のみならず社会、経済の側面も加味した、より幅広い持続可能性を目指した経営という意味になります。

日本語で「環境経営」というのは、恐らくこのエンバイロンメンタル・マネジメントと、サステナブル・マネジメントの中間的な意味を持ち、単に工場レベル、事業所レベルのシステムの問題だけではなく、企業経営全体に環境の視点を浸透させようという考えだと私は思います。ただ、具体的な内容についてはそれぞれ見解が分かれるでしょうし、まさにその点をこれから議論していきたいと思います。

このディスカッションでは、「環境経営」、すなわちエンバイロンメンタル・マネジメントとサステナブル・マネジメントを包含した概念として、狭義なものから広義なものまで含めた内容について議論をしていきたいと思っています。

これまでにヨーロッパの動向についてマーチン・ベネットさんから、またグローバルに展開する企業、製造業の立場から山本さんにお話しいただきました。また、大前提として環境経営と、政策的な側面も含めて天野先生から基調講演をいただきました。

ただ今から、次にアジアに拠点を置いて、特に韓国について環境管理の側面

からご研究をされている李さんにお話いただきます。次に、環境に関わる金融の重要性はそれぞれのプレゼンテーションの中でも言及されていたとおりですので、金融の立場から瀬尾さんにお話をいただきます。そして環境というと、企業と国だけではなくやはり市民の立場、NGO、NPOの立場が重要ですので、NPOの立場から企業の環境経営に深く関わっておられる加藤さんからお話をいただきたいと思います。

李さん、瀬尾さん、加藤さんの順番で、環境経営、あるいはエンバイロメンタル・マネジメントやサステイナブル・マネジメントについてのご見解を、それぞれ10分程度でお話しいただきたいと思います。

1. 発表

1.1. 発表1

「韓国環境経営：政府の政策と業界の取り組み」

李 炳旭

韓国 POSCO 研究所 環境経営研究センター長
アジア太平洋環境管理会計ネットワーク (EMAN-AP) 運営委員

内 容

1. 韓国環境経営の展開
2. 政府の政策
3. 韓国における ISO 14001
4. 民間部門の取り組み

「韓国の環境経営：政府の政策と業界の取り組み」

李^イ 炳旭^{ビョンウク}（韓国 POSCO 研究所 環境経営研究センター長、
アジア太平洋環境管理会計ネットワーク (EMAN-AP) 運営委員）

韓国の環境経営についてお話する機会をいただき、光栄に思います。韓国には、2つの異なったコンセプト、すなわち環境経営と安定経営があります。通常この言葉は、企業レベルではなく業界レベルで使用されていますが、今回のシンポジウム以降、私たちはより広義なコンセプトを事業経営において、考えていく必要があると思われます。実際、今まさに、韓国では産業構造と事業活動における持続可能な産業を目指した戦略を、国家レベルでいくつか立ち上げているところ です。

1. 韓国の環境経営の展開

韓国の環境経営の展開として、1992年のリオ・サミット以降、数多くの取り組みを行ってきました(図1)。まず、韓国には多くの経済団体があり、大韓商工会議

韓国の環境経営の展開

リオ・サミット以降、高まる持続可能な開発への関心

■環境経営 (EM) 導入へ至る事跡

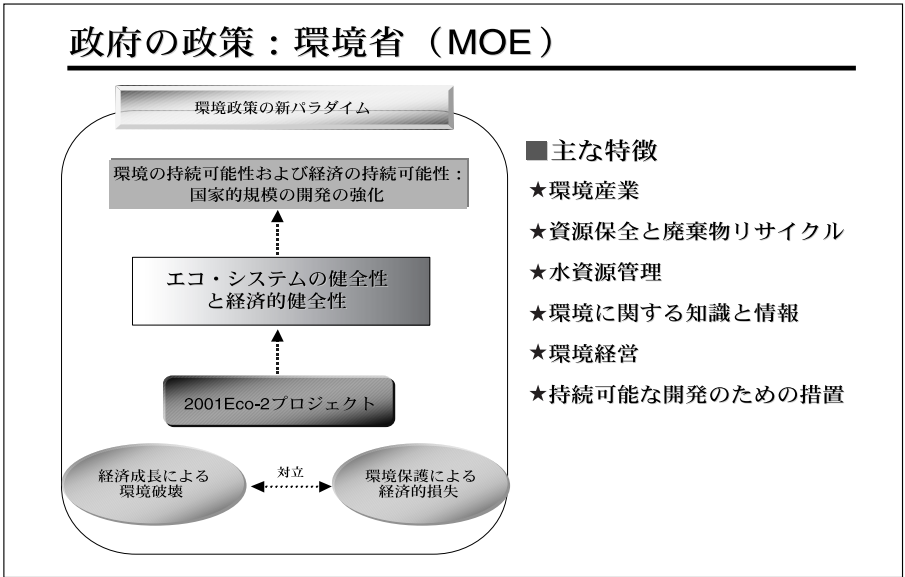
- ★ 韓国経済界の環境宣言 (マニフェスト) (1992年5月)
- ★ 三星地球環境研究センター設立 (1993年7月)
- ★ ISO14000シリーズのISO/TC207に参加 (1993年～)
- ★ 環境配慮型認証スキームの導入：韓国環境部 (1995年)
- ★ 環境配慮産業構造転換促進法の成立：韓国産業資源部 (1995年)
- ★ 環境経営の諸原則とガイドライン：大韓商工会議所 (1997年)
- ★ 環境経営研究グループ発足 (1999年)
- ★ 持続可能な開発のための環境経営憲章：全経連、その他4産業団体 (2000年)
- ★ 持続可能な開発のための韓国経営会議 (KBCSD) (2001年12月発足予定)

(図1)

所（KCCI）や全国経済人联合会（全経連、FKI）などといった4つないしは5つの業界団体が中心になって環境経営に取り組んでいます。また、民間部門も取り組みを行っており、三星グループは1993年に三星地球環境研究センターを設立しました。国家も環境経営の推進に参加し、韓国環境部（日本の環境省に相当）は「環境配慮型認証スキーム」という極めてユニークな制度を導入し、現在、この制度により100社を越える企業が環境部から助成金を受けています。また韓国産業資源部（日本の経済産業省に相当）も、長い名称ですが、「環境配慮産業構造転換促進法」という法律を制定しました。この法律のポイントは2つあり、クリーナー・プロダクションの推進と、商工会議所が97年に制定した環境経営に関する現行ガイドラインの推進です。また、1999年以降私が代表を務めている環境経営研究グループがあります。2000年には、全経連以下4つの業界団体によって、環境経営憲章も発布されました。現在、この全経連は極めて興味深い「持続可能な開発のための韓国経営会議（KBCSD）」という、韓国版WBCSDを発足させようとしており、私たちは今この組織の立ち上げのための準備をしているところです。

2. 政府の政策

ここで韓国政府の政策について、手短にご紹介したいと思います(図2)。



(図2)

環境部は新世紀プロジェクト、いわゆるエコIIプロジェクトを開始しました。その狙いは、環境の持続可能性と経済とを調和させることにあります。エコIIプロジェクトの下で特別プロジェクトがいくつか実施されます。環境産業の推進、資源保全と廃棄物リサイクル、水資源管理、環境に関する知識と情報交換。また環境経営も、エコIIプロジェクトの項目の一つです。環境指標など、持続可能な開発のための措置もあります。環

関連政策

■ 環境部 (MOE)

- ★環境配慮型認証スキーム：約100社
- ★環境ラベル：タイプI、タイプIII
- ★グリーン購入ネットワーク（企業、NGOなど）
- ★グリーン建築物認証
- ★環境会計および環境報告（検討中）

■ 産業資源部 (MOCIE)

- ★クリーナー技術開発
- ★ISO14001認証取得
- ★省エネルギーへ向けた業界との自発的合意
- ★環境管理会計

(図3)

境に関しては、先にも申しましたように、極めてユニークな、「環境配慮型認証スキーム」があり、これはISO14001に極似したものです(図3)。他にもタイプIとタイプIIIの環境ラベル制度も導入する予定です。タイプIIIのラベリングについて、現在、試験的な研究が行われています。また日本と同じようなグリーン政策も打ち出しています。「グリーン建築物認証」が進められており、さらに環境部は環境会計と環境報告のガイドラインの策定に取り組んでおり、現在、開発中です。一方産業資源部は、技術開発とISO14001の認証取得を支援・推進しています。省エネに関しても業界と協定を結んでいます。

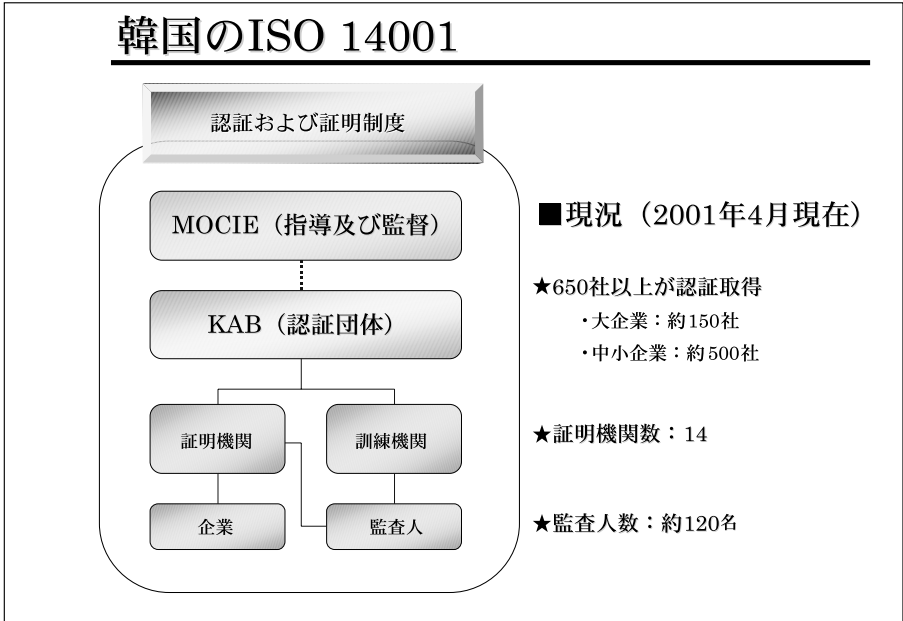
3. 韓国におけるISO14001

私たちはこの10月から、環境管理会計プロジェクトのための新たな特別プロジェクトを立ち上げようとしています。日本のシステムに非常に良く似たもので、ISO14001を認証するものです(図4)。産業資源部の監督下、韓国には日本の(財)日本適合性認定協会(JAB)に当たるKABという認証団体があります。650社を越える企業がISO14001の認証を取得しています。その内訳は、大企業が約150社、中小企業が500社です。

4. 民間部門の取り組み

民間部門も、様々な取り組みを行っています(図5)。韓国商工会議所は、1997年いくつかの原則及びガイドラインを発表しました。環境安全委員会があり、約

韓国のISO 14001



(図4)

28名の委員は全員が業界出身の専門家です。また業界レベルで情報と知識を普及させるための環境経営センターもあります。FKIもまた、積極的に環境経営に取り組んでいます。3年前に環境委員会を発足させ、委員は全員、企業の会長、社長などCEOレベルで、委員の数は増え続けています。2000年に環境経営憲章を発布し、CEOのための環境アカデミーを2回開催しました。2000年度のアカデミーには各30人から40人の参加者がありました。

この10月にはKBCSDを発足させる予定です。経済界でもさまざまな取り組みを行っています。主なものはISO14001、クリーナー・プロダクション、ライフサイクル・アセスメントなどです(図6)。気候変動に関するメカニズムや排出量取引等について研究と取り組みも行っています。企業レベルでグリーン購

民間部門の取り組み (I) - 産業団体

■ KCCI (大韓商工会議所)

- ★環境経営の諸原則とガイドライン (1997年)
- ★環境安全委員会：専門家
- ★環境経営センター

■ FKI (韓国全経連)

- ★環境委員会：各企業CEO
- ★持続可能な開発のための環境経営憲章 (2000年)
- ★CEOのための環境アカデミー (2000年)
- ★持続可能な開発のための韓国経営会議 (KBCSD) (2001年10月発足予定)

(図5)

入政策、環境会計及び環境報告の導入にも取り組んでいます。環境マーケティングは企業にとって目新しい課題で、互いに、材料を比較検討しているところです。

加えて学术界も最新の問題に目を向け始めており、韓国科学技術院（KAIST）はエコMBAを開始しました。経営学修士のことで、大学院で2年間学ばなくてはなりません。またソウル国立大学では、CEOを対象にした環境経営フォーラムという新しいプロ

グラムを打ち上げました。今年度のこのコースは終了したところですが、約40名の企業CEO、政府、国会、NGOからの参加がありました。年間を通じて様々な問題を議論し、ソウル国立大学のコースとして修了します。この10月から韓国産業資源部が4種類のプロジェクトを打ち上げています。一つはビジネススクールで環境会計をどのように進めていくかで、私たちはプログラムと教材、カリキュラムの開発に取り組んでいるところです。今後、韓国内の大学にパッケージとして発送しようと考えています。また環境経営に関する研究学会も発足させる予定です。

このように私たちは環境経営に向けた取組みを数多く行っており、持続可能な開発に貢献できるような企業戦略の開発にも取り組んでいます。これは来年度の活動にも大きく関係してくるでしょう。以上が韓国の状況です。ご静聴ありがとうございました。

民間部門の取り組み（II） - 企業および学术界

■ 経済界

- ★ ISO 14001認証制度
- ★ クリーナー・プロダクション、LCA（ライフサイクルアセスメント）/ Df Eなど
- ★ 気候変動（CDM、排出量取引など）
- ★ 環境マーケティング/グリーン購入
- ★ 環境会計および環境報告

■ 学术界

- ★ 韓国科学技術院（KAIST）：Eco-MBA
- ★ ソウル国立大学：CEOのための環境経営フォーラム
- ★ MOCIE：ビジネススクールに環境経営講座を開設するプロジェクト

（図6）

1.2. 発 表 2

「エコファンドと『環境経営』評価」

瀬尾 隆史

安田火災海上保険株式会社 地球環境部長

内 容

1. 「環境経営」企業の成長性は高い
2. エコファンドの意義
3. なぜ環境経営企業の成長性が高いのか
4. 「環境経営度」は何で測るか
 - (1) 評価の3つの視点
 - (2) 評価のプロセス
5. 今後の課題
 - (1) 企業の環境情報開示の問題点
 - (2) 環境評価の現状と課題

「エコファンドと『環境経営』評価」

瀬尾 隆史（安田火災海上保険株式会社 地球環境部長）

安田火災の瀬尾と申します。よろしくお願いたします。

私は、エコファンドを開発、販売している実務家の立場から、環境経営の評価が今、どのようになっているのか、またその問題点についてお話ししたいと思います。

1. 「環境経営」企業の成長性は高い

私どもは、2年前の99年9月に「ぶなの森」という愛称をつけたエコファンドを世の中に出したわけですが、その際、環境経営を行っている企業は、中・長期的に企業価値が上昇するという仮説をたて、このエコファンドの開発にあたりました。その時に1つの大きな支えになったのが図1です。



(図1)

毎年行われている日経の環境経営度調査で、98年の調査の上位400社のデータを取り、1位から50位、51位から100位、また、TOPIX（東証の平均株価指数）

を94年の12月までさかのぼって、その時点を基準値100にとり、1位から50位までの企業、51位から100位までの企業と、50社ずつグループ分けをして、株価の推移を見ました。1位から50位までが一番上、51位から100位がその次、TOPIXがその後に続き、この後、101位以降がTOPIXを下回る形でグラフがきれいに並びました。これをもって単純に環境経営を行っている企業の株価が高くなるのだと結論づけることはできないと思いますが、これは私どもにとっては非常に大きな支えになったデータでした。

99年に私どもの「ぶなの森」というエコファンドがつくられて以来、現在までのパフォーマンスを見たのが図2ですが、スタート後しばらくの間はTOPIXを下回るパフォーマンスが続きましたが、最近これが逆転して、現在のところ、TOPIXを上回るパフォーマンスを得ています。



(図2)

ご承知のとおり、株式市場が非常に元気がない状況ですから、TOPIXを上回っているとは言いながら、残念ながら実際にお買いいただいた方が儲かっている、あるいは含み益が出ているという状況にはなっていません。しかし、一応ベンチマークとしているTOPIXを上回っていると今の段階では示されています。

もう少し中・長期的に見ていかないと、環境対応をしている企業は成長が高いということは結論づけられないと思いますが、現状では今述べたような状況になっています。

日本では、いわゆるエコファンド、すなわちSRIファンド（ソーシヤリー・レスポンシブル・インベストメントの略）「社会的な責任投資」と言われているファンドが現在11本出ています。99年以来、ごく最近に至るまで新しいものも出ていますから、エコファンドのマーケット自体は広がってきていると言えます。

図3の中で「あすのはね」という朝日ライフアセットマネジメントが開発したものの、それから日興アセットマネジメントが開発したGLOBEのAとBは、環境のみを評価対象としたエコファンドではなく、ベネットさんから話のありました、トリプル・ボトムラインにある程度焦点を当てた、より広い形での社会的責任投資と言えると思います。それ以外のものについては、現在のところは純粋に環境側面だけから企業の経営を評価し、その結果出てきたファンドであると言えます。

なお、日本のこういったエコファンドの特徴として、2年間という極めて短い期間の間に、純資産総額が約1,400億円という大きな残高になったということは諸外国に例をみないと言われており、非常に注目すべきポイントだと思います。つまりエコファンドはよく売れたということですが、それではエコファンドの意義とはどのようなものかについて、3つの視点からお話したいと思います。

2. エコファンドの意義

1つは、投資家にとっての意義です。つまり日本においても企業の環境保全活動に関心がある、いわゆるグリーン・インベスターと言われる方が相当いたということです。実は当初、このエコファンドは2,000億円を超える販売実績がありました。これが今の形に落ち着いています。もちろん株価の下落によって資産総額が減ってきたということもありますが、解約があったことも事実です。今もそうですが、エコファンドが出た当時は低金利のため、より高い利回りを求めた、いわゆる一般の投資家もいましたが、そういった方々がある程度ふるいにかけられて、今、残っ

ファンド名	設定日	純資産総額 (億円) 01.5.末
1. 日興エコファンド(日興アセットマネジメント)	99年 8月	729.1
2. ぶなの森(安田火災グローバル)	99年 9月	86.4
3. エコファンド(美蘭第一ライフアセットマネジメント)	99年10月	94.8
4. エコ博士(UBS投信投資顧問)	99年10月	56.4
5. みどりの翼(パートナーズ投信)	00年 1月	44.8
6. あすのはね(朝日ライフアセットマネジメント)	00年 9月	82.6
7. 海と空(三井海上アセットマネジメント)	00年10月	12.4
8. GLOBE(A)(日興アセットマネジメント)	00年11月	46.6
9. (B)()	〃	26.0
10. Mrs.Green(A)(大和住銀)	01年 6月	88.0
11. (B)()	〃	150.0

純資産総額合計 1,417億円

(図3)

◆投資家にとっての意義 →企業の環境保全活動に関心がある個人投資家 (グリーンインベスター)の受け皿になった
◆企業にとっての意義 →環境に配慮する企業を株式購入を通じて支援 ・株価上昇 ・環境担当部署の応援
◆金融機関にとっての意義 →金融機関の商品・サービスを通じた 環境問題への貢献

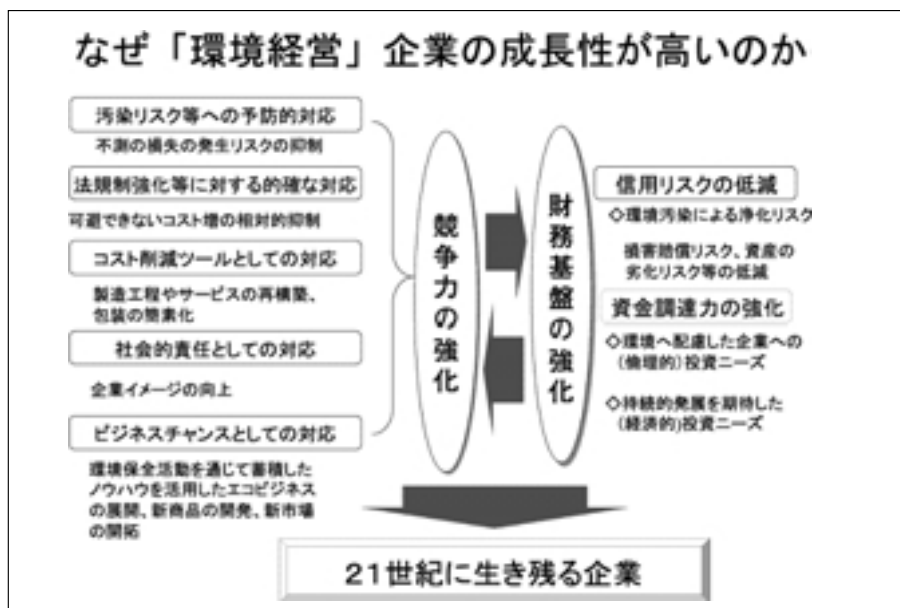
ておられる方々は、殆どがグリーン・インベスターの方々ではないかと思っています。

2番目は企業にとっての意義です。先ほど山本さんからもお話がありました、その企業の株を買うとその株価が上がるため、環境に一生懸命取り組んでいる企業にとっての応援材料としてエコファンドが位置づけられたのではないかと思います。私どもはエコファンドを商売にしている人間であると同時に、企業として環境に取り組んでいるセクションの人間ですから、環境担当者の気持ちがよくわかるわけです。

3番目は金融機関にとっての意義です。従来から金融機関は環境に対する取り組みが大変遅れていると言われていました。本日のパネリスト、加藤三郎さんからも常に厳しいお言葉を私ども金融機関にいただいておりますが、その中でこういう商品ができて、実際に私どもが商売を通じて環境問題に貢献ができたという意味があったと思っています。

3. なぜ環境経営企業の成長性が高いのか

さて、なぜ環境経営企業の成長性が高いのか（図4）。これも、山本さんのお話とやや重複するところですが、環境に取り組むことによって、企業の競争力がいろいろな意味で強化されてくるからだと思います。具体的には、環境汚染、最

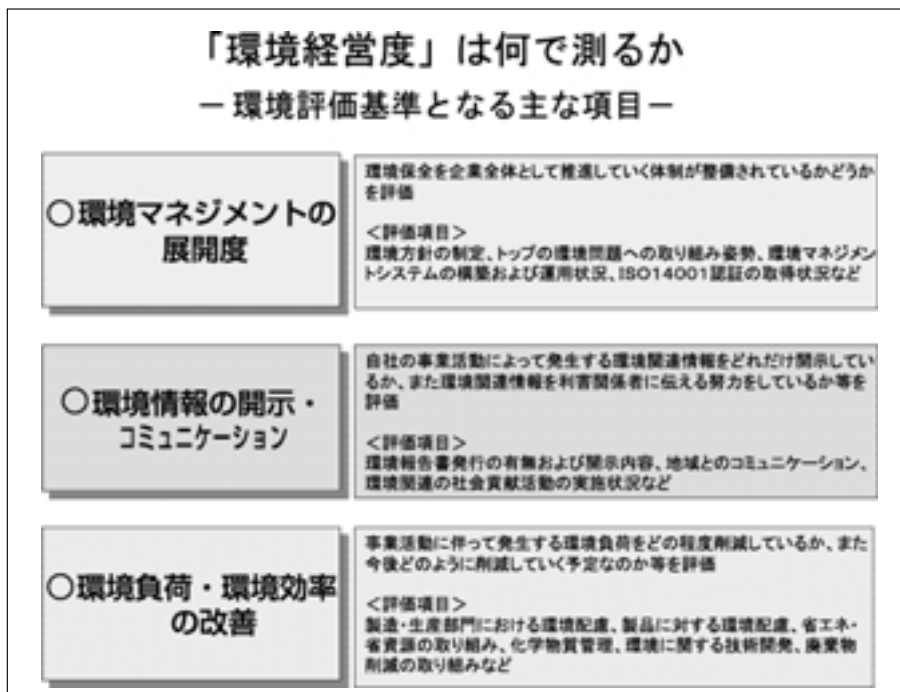


(図4)

近であれば特に土壌汚染が非常にクローズアップされていますが、このようなリスクに予防的な対応を行うために、また、最近では法規制が企業に厳しい形で整備されつつありますが、こういった法規制の強化に対して的確な対応を行うために、またコスト削減のツールとして、環境への取り組みが非常に大きな意味があります。さらに、環境への取り組みをしているということで、社会的責任を果たし、いわゆる企業イメージの向上によって顧客が拡大することや、ビジネスチャンスとして新しい低公害車、省エネ型の家電製品等をつくるという、新市場の開拓もあるでしょう。こういうもろもろのことがらが競争力の強化という形になってあらわれて、結果として企業の財務基盤の強化になり、信用リスクが減る、あるいは資金調達力が増え、これがさらにまたいい循環で企業の競争力を高めるということになっていくのではないかと思います。したがって、極めて理念的な話ですが、環境経営をすることによって21世紀に生き残っていく企業になっていくと考えています。

4. 「環境経営度」は何で測るか

では、私どもは企業の環境経営度をどのような方法で図っているのか。エコファンドを出しているところがすべて同じ手法というわけではありませんが、私どもの場合、3つの視点から調査をしています（図5）。



(図5)

(1) 評価の3つの視点

1つ目の視点は、企業における環境マネジメントの展開度です。具体的には環境方針があるか、トップが環境に対してどのように思っているか、あるいはISO 14001をとっているかといった点です。

2番目の視点は、環境情報の開示、あるいは環境コミュニケーションと言われる点です。環境報告書を発行しているか、環境会計を採用しているか、あるいは地域とのコミュニケーションを図っているかという事です。

3番目の視点が、環境負荷、環境効率の改善、いわゆるパフォーマンスであり、事業活動に伴って発生する環境負荷をどのように低減しているかです。これも製造段階とともに、製品が実際に使用される段階でどうかということについても見なければならず、廃棄物がどのように処理されているのかという点についても見えています。

私どもの場合は一番目の視点から順番に30%、30%、40%のウエイトでそれぞれを見ています。ただし、企業の取り組みは年々非常に進んできており、環境マネジメントの展開度といった時に、環境方針がない、トップが環境問題に全く理解がないというような企業はほとんどありません。したがって、この点で評価すると、みんな良い点がつき、差がつかなくなります。評価基準は企業の取り組みが進むにつれて進化し、中身が深まっていくと考えていますので、今後、どのように中身を進化させていくのかということについても非常に大きな問題意識を持っています。これについてはまた後ほどご説明したいと思います。

(2) 評価のプロセス

次に、どういうプロセスで評価するかということについてお話をします。1つは公開されている企業の環境情報を見ます。環境報告書にどのように書いてあるか、あるいはマスコミ等で報道される内容などです。

2番目は企業にアンケートをお願いして、それにお答えいただいた結果で評価をしています。いろいろなエコファンドの発売先が同じようなアンケートを企業にお送りして、逆に大変響きをかかっていますが、お忙しい中でご回答をいただいています。

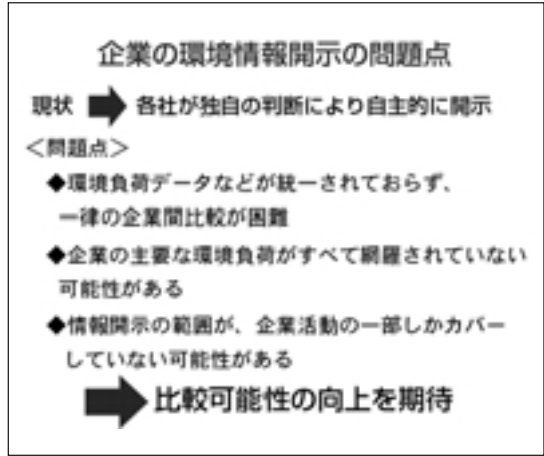
3番目は実際に企業を訪問して、具体的に細かなところをお伺いするという事です。これをきちっとやらないと、やはりなかなか本当のところがつかめないと思っています。

5. 今後の課題

(1) 企業の環境情報開示の問題点

私どもが今考えている企業の環境情報開示の問題点を申し上げますと、1つは

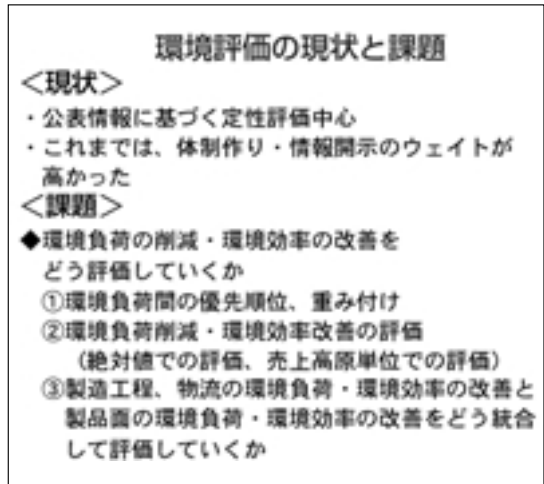
データの統一性がないということ。ある企業の環境報告書を年を追って見ていくと、ある程度、その企業の歴史的な環境取り組みの変遷がわかるわけですが、A社、B社、C社をそれぞれ横で見ると、具体的にA社がB社よりいいとか、B社がC社よりいいとかいう評価が難しいのです。また、環境報告書にすべての事柄が書かれているわけではありません。情報開示の範囲が限られており、企業活動の一部しかカバーされていないという問題があります（図6）。



（図6）

（2）環境評価の現状と課題

したがって、私どもの評価もやや定性評価中心で、どちらかと言えば環境マネジメントの展開度、あるいは情報開示がどうなっているかといった点のウェイトが高いのが事実です。今後はやはり3番目のパフォーマンスをいかに見ていくかが課題となると思います。いろいろな環境負荷の項目のどちらがよりその企業にとって影響が大きいのか、環境負荷の削減、環境効率改善の評価を絶対値で行うのか、あるいは原単位で行うのか、あるいはそのコンビネーションで評価するのか、また製造工程のみならず、物流、あるいは製品を使用する面、そういった過程全体で環境負荷、環境効率の改善をどのように統合して評価するのか、などが非常に大きな課題だと思っています。



（図7）

その場合、当然のことながら業種間によっても重みづけは変わってくると思われるため、一律に同じような判断基準ではなくて、業種ごとに評価することが求

められると思います。

ヒヤリングというお話をしましたが、一方通行で議論をするのではなくて、企業、あるいはその業種の特성에応じたより高度な環境評価をするための基準づくりということについて、企業と対話を重ねていけたらいいなと思っています（図7）。

どうもありがとうございました。

1.3. 発 表 3

「環境経営」について

加藤 三郎
環境文明研究所所長

内 容

1. 地球環境についての基本的認識
2. 環境経営についての基本的認識
3. 環境経営の要素
4. 中小企業の環境経営

「環境経営」について

加藤 三郎（環境文明研究所所長）

それでは、私から環境経営についてどう考えているかということをお話し申し上げたいと存じます。

私自身は40年近く公害問題、環境問題に関わっていますが、経営の専門家ではありません。したがって、経営の専門家としての説明は難しいとは思いますが、同時にここ8年ぐらいNGOとして企業といろいろな形で付き合ってきました。その中で環境経営について考えてきたことについて、お話をしたいと思います。

1. 地球環境についての基本的認識

まず私自身が今、地球環境問題についてどういう認識を持っているのかについてお話いたします。私は、企業だけではなく、政府、自治体、消費者も、皆同じような認識を持っていただきたいと思っているわけですが、その基本的な認識をごく簡単にお話ししておきたいと思います。

ご承知のとおり、20世紀に人間の活動は爆発的に増大しました。人口も増え、エネルギー使用量も、資源使用量も爆発的に増えてきています。そして、ついに環境容量の限界に突き当たってしまったと考えています。

先ほどの天野先生のお話では、「環境資源が劣化した」という表現をされましたが、私自身はもう少し進んで、劣化よりも最早、限界に近いと思っています。果たして限界なんてあるのか、本当に限界に突き当たったのか、まだまだ余裕があるのではないかなど、いろいろな議論が起り得ると思います。しかし、私自身が限界に突き当たったと考える理由は、地球規模でも地域規模でも環境が悪化し続けているという事実が明瞭に反映されています。CO₂の濃度が毎年上昇し続け、特に過去30年近く地球の温度が間違いなく上昇しています。オゾン層の破壊も全く止まっていません。生物種の減少も止まらず、さらに地球の砂漠化等の進行が全く止まっていません。地域レベルでもごみ問題、化学物質の環境ホルモン問題など、あらゆる意味で、環境の容量を私たち人類社会はついに20世紀の末で使い切った、という表現が過ぎるかもしれませんが、使い切りつつあるというわけです。しかも、日本では1億2,600万人の人が生活し、世界では60億人を超える人が生きていかななくてはなりません。たくさんの企業が経営を行い、従業員に給料を払い続けていかななくてはなりません。

2. 環境経営についての基本的認識

非常に厳しい環境制約をかいくぐって、一定レベルの経済活動を続けなければならないので、環境とのバランスを取りながら経営を進めていかざるを得ません。環境の制約がなかった時は技術を開発させ、企業はいわば無限の荒野を進むがごとくに大量生産、大量消費、高スピードに邁進できたわけですが、ついにそういう時代が終わったというわけです。経営といえども環境の厳しい制限の中で生きていく知恵を獲得せざるを得ず、その知恵がいわば経営手法であり、その経営手法が環境経営だと思っています。

ですから、何も企業に限らず、政府、自治体、消費者、私たち一人ひとりも、みんな同じだと思っています。それが私自身の環境経営を考える基本的な立場、認識です。

では、次に私たちが環境経営自体についてどう考えているかについてお話しします。私が主宰している環境NPO「環境文明21」は、昨年、今年、そして来年も、3年間にわたって、NECとの環境レポートづくりの仕事をしています。少なくとも2冊、NECと一緒に環境NPOとして環境レポートの企画をし、目次をつくり、文章をつくってまいりました。

今年は他の企業と同様、環境経営を意識して、環境経営についてある程度概念を明確にしなければいけないというNEC側の要請と、私たちNPOとしても環境経営に関心を持つという立場から、定義、あるいはコンセプトといえるものを、繰り返し議論をし、作成しました。というよりは、やっとそこにたどり着いたと言ったほうがいいかもしれません。

NECでするので、ITが中心にならざるを得ないのですが、次のようなものです。

「ITを中心とする全事業領域において、全面的に環境に配慮して、環境負荷を最小にし、資源効率を最大にするとともに、お客様へのソリューション提供を通して、持続可能な循環社会への貢献と高い企業価値を実現するために、企業体を進化させる経営」

わずか3行でするので説明は要しないと思いますが、私としては「全事業領域において」が最も大事なキーワードだと思っています。山本さんのお話にもございましたように、企業において、おそらく随分前には、社長や副社長などというトップは環境なんかについては考えないで、例えば財務などをやればいい、環境のことは環境部に任せればいいという時代があったと思います。実際、私も企業の人から「俺もついに環境部長になっちゃって、これで出世街道から下りちゃった」という話を聞いたことは10年ぐらい前だったらよくあったわけです。社長や副社長は、環境対策は「おまえのところで適当にやってよ」という話だったというわけです。しかし、今は社長さんどころか全社挙げて、財務も人事も広報もあらゆる

る部門が環境を考えざるを得なくなってきました。先ほど言ったように、地球環境の容量が満杯になってしまい、その中で企業も生きていかななくてはいけないということになれば、これは企業の最重要な経営課題であり、全事業領域になるのは当然です。一環境部局だけに仕事をさせればいいという時代はとっくに過ぎたと言えると思います。

この定義の中から、他にあえてキーワードを拾えば、「持続可能な循環社会への貢献」、「循環社会」という言葉が嫌いなら「持続可能な社会」と言ってもいいですが、とともに、先ほど瀬尾さんがお触れになりましたように、「企業としての価値」があり、株価もある程度維持ができ、社会の評価も受ける。そういうものを実現するための「企業体を進化させる経営」だということになると思うわけです。

3. 環境経営の要素

日本の大企業が環境経営を一体どう考えているかということについて、比較的最近、国立環境研究所の仕事として、私が客員研究員をしている住友生命総合研究所が調査を実施しました。この調査の企画と評価にあたっては、國部先生にもご協力をいただきました。

この調査結果は詳細なレポートが公表されていますので、後でご覧いただければと思いますが、日本の環境に熱心に取り組んでいる600社程度を対象にして見てみると、多くの会社が環境対策は21世紀に向けての企業の存続の優先課題だと考えています。本業の事業活動が環境に与えている負荷に対する責任もあるということも認識して、さらに環境、経済、社会面、いわゆるトリプルボトムラインと言われるものを確保するという認識も持っています。一方、環境リスクを犯すと経営にも響くため、経営上の危機管理の一環としてもとらえています。こういうものが回答のあった上位の項目になります。

具体的には、ISOの取得、環境レポートの発行、メーカーであれば環境に配慮した製品設計、グリーン購入の実施、また、物流への配慮、工場や店舗も環境配慮型にして、例えば省エネ太陽光などを使う、NGO、NPOなどとのパートナーシップ、環境会計の導入等をしているというわけです。

4. 中小企業の環境経営

もう一点付け加えますと、日本の環境経営は正直言ってまだ大企業が中心だろうと思うのですが、私の知る範囲でも、中小企業の中にもまさにこういうことを意識して動き出している企業があります。私は関西地区にある産業廃棄物処理の会社の環境レポートづくりにも、NECと同じようにお手伝いをしています。そ

の会社のように従業員が100人足らずの産業廃棄物の会社でも、読めばすぐに評価いただけるような立派な環境レポートを出すようになってきているわけです。

さらにそれを促すためにはどうしたらいいかというと、IBMのように賞を出すというのも1つの方法かもしれません。しかし社会的な政策としては、税制が一番いいと思います。環境税のようなもので、企業の差別化を制度的にもっと促す公的な仕組みが必要だと思います。瀬尾さんのお話にもありましたエコファンドも重要ですし、また日本でも環境格付会社が2つぐらい近々できると聞いていますが、NPOであれ、学界であれ環境格付会社ないしは組織が、客観的にいいところはいい、悪いところは悪いと評価する仕組みが早くできると、日本の環境経営は一気に進むだろうと思います。

2. ディスカッション

○國部

どうもありがとうございます。

ただいまの加藤さんのご報告を最後に、天野先生から始めて6人の先生方のご意見をお伺いする機会を得ました。環境経営＝サステイナブル・マネジメントについて、これ以上論点はないのではないかというぐらい幅広く議論が展開できたと思います。

ここからのパネルディスカッションは、問題を絞って議論をしていきたいと思います。その絞ったところに対する解決案まで議論できればいいのですが、限られた時間ですのでそこまでは難しいかと思います。環境経営＝サステイナブル・マネジメントは極めて広い概念として表れています。それを促進していくためにはどのような要因が必要なのかということ、できるだけ具体的に議論することが、言葉で言うのは簡単ですが、実際に実現するのは必ずしも容易でない経営や社会（それが環境経営であり、持続可能な社会です）を実現するためには必要な作業だろうと思われまます。

そこで、今まで議論してきた環境経営について、具体的にそれを促進する重要な要因、もしくはそれを阻害する重要な要因について、重要なものを幾つかご指摘いただきたいと思います。

まず、山本さんからお願いいたします。

2.1. 環境経営を促進する要因と阻害する要因

○山本

促進要因として、企業が自分の取り組みの中でできること、行政などの面で支援があったほうがいいもの、あるいは市場の支援があったほうがよい点をお話します。

2.1.1 環境経営の促進・阻害要因

(1) 企業の努力：「トップのコミットメント」「努力を継続する仕組み」「企業内でのコンセンサス」

企業努力のできる部分、あるいはやらなければいけない部分については、先ほど申しあげましたように、私自身が一番の鍵は経営トップの環境対応に対するコミットメントだと思います。トップの支援がないとなかなかその企業の従業員は全員一丸となって動きません。

また、自主的な努力を継続する仕組みを企業として考え、持っているべきです。先ほど表彰制度についてお話ししましたが、また一方では環境負荷を低減させる素材や技術の開発を社内的にも奨励することも必要だと思います。

3番目は、環境への対応が企業の競争力を高め、21世紀に企業が存続しビジネスをするためには重要だというコンセンサスが企業の中に育ち、醸成されることが環境経営を促進するためには不可欠だと思います。短期的にコストが余計にかかっても、長期的な視点で見れば決して損失はないというコンセンサスを持つことです。あるいはエコビジネス、リサイクル、リユース等はビジネスから見てもプラスになり、またそういう仕組みを構築しておかないと自分たちの本業も競争力を失うという危機感を持つなど、環境に取り組むことが企業の活動にプラスになるという認識を共通に持たないといけないということが企業の側で大事な促進要因だと思います。

(2) 行政の支援：「法制度の整備」「税制」「エコタウン等の都市再生」

行政面では、循環型社会形成を目指した、ここ二、三年の日本の法体制の整備は目を見張るものがあると思いますし、グリーン購入法、家電リサイクル法等が促進の大きな要因になっているでしょう。

加藤さんの言われていた税制をどうするかということも、今後の課題としてあろうかと思えます。

また、経済産業省などが中心になって進めて、現在14になったエコタウン事業があります。特に北九州市の例を最近勉強させていただいているのですが、市を挙げて、市民、企業、行政が一体になって、重厚長大の産業公害の街から、環境未来都市、IT社会で都市再生をしようとしており、その取り組みは実にすばらしいと思います。このように行政、企業、市民の皆さんの三位一体になった進め方は、都市再生活動を大いに促進していくのではないかと思います。

(3) 市場の支援：「エコファンド」「環境格付け」

もう一つ、先ほどの瀬尾さんのお話のように、エコファンド、あるいは環境格付けが、市場が環境対応を図る企業を支援するという意味で、1つの大きな促進要因になると思います。

(4) 阻害要因：被害者と加害者が不明確

今述べたことの裏返しが増害要因ということになると思うのですが、1点、最近感じていることを申し上げると、環境対応は被害者と加害者があまりはっきりしない部分があるということです。例えばCO2については

確かに企業が発生させているのですが、そこで働く人たちが今度は家に帰って自動車に乗る、電化製品を使うということも、やはり負荷に影響を与えているわけです。ですから自分の企業だけがやっても仕様がでないじゃないか、と考える経営者が多いわけです。生産者として、あるいは消費者、市民として、あるいは行政として、皆がおのおの果たすべき役割を分担しなければいけない問題ですので、この点を何とかしないといけないと思います。

○國部

今、山本さんからは企業の立場、行政の立場についてのご意見がございました。企業の立場に立った場合、企業のトップがコミットし、それを持続させるシステムが必要だという点、もう一つは環境対応が企業の競争力を高めるということについてのコンセンサスが必要だという点です。それはビジネスとして成立する、つまり、エコビジネスだけではなく、事業全般での環境対応が収益的にもペイするからだと言えます。

行政の対応としては法体制の整備、税制の問題、そしてエコタウンのことも挙げていただきました。

阻害要因としては、環境問題がグローバル化し、被害者と加害者の関係がはっきりしないことが、環境に対する意識に関わってくるということでしょう。

では、次にベネットさんからこの問題についてコメントをいただければと思います。

2.1.2. 環境経営の特徴

○ベネット

ありがとうございます。根本的な問題は、環境経営というものが、何か特別で通常の経営に付け加えるようなものでなく、良い経営には欠かせない重要な要素だと見なされるようにするために、私たちはどのような形で後押ししていくことができるかという点にあると思われれます。山本さんが強調されていたように、鍵を握っているのは、最高経営幹部が取り組むようになることであり、そのためには私たちはまず、最高経営幹部の気持ちを惹き付け、環境経営に関心を持たせるにはどうすればよいかを明らかにさせなくてはなりません。環境経営には実際に何か他にはない特別なものがあるのか、それとも良質な経営手法と同じということなのか？基本点では相違がないとしても、少なくとも従来との経営手法とは重点の置き所が違うはずで。

まず、環境経営のためには企業は長期的な展望を持ち、環境経営を支援し得る道具を持ってはなりません。山本さんは、廃棄物の最少化やエネルギー効率化といった、比較的容易に短期間で利益が出る取り組みもあるということも

指摘されていましたが、このような「手の届き易い果実」は一旦収穫されると、その後ここから得られる報酬は低減していく一方になりがちで、より多くの収穫を挙げるためにはより多くの努力と専門知識が必要になります。長期的により多くの利益を得られる機会というものは、企業の長期的な持続可能性と密接な関係がありますが、短期的には、コストの増加、より低い利益ということになりがちです。

二点目として、環境経営には、企業が様々なステークホルダー、すなわち、顧客、投資家、サプライヤー、従業員、地域コミュニティ、行政など、そういった人たちの信用がなければ企業に何らかの問題を来たしてしまうようなステークホルダーたちとの関係を通じて、自社の置かれているビジネス環境や長期的なパフォーマンスに影響を及ぼすと思われる要因に目を向ける態勢がどれだけできているかということも関わってきます。これにはある種特別な能力、すなわち、企業の外で今何が起きつつあるかを認識し、それに対処する方法を考え出す能力が必要とされます。

また、これは決定的な意味を持っていると思われませんが、環境経営のためには、産業側だけでなく広く社会全般における意識と基本的な姿勢の切り替えが要求されます。国際社会全体が既に確立され、拡大成長のポテンシャルを使い果たした産業界同様、成熟期に入ろうとしているのだ、という認識をする必要があります。地球規模では、私たちはもはや自然環境を無限の資源があるかのように、また廃棄物の無限の受け皿であるかのように扱っては行けないということを認識する必要もあるのです。こういった類いの拡大成長時代は終焉したのであり、今後は、発展し進化を続けていくための別の方法を見つけ出す必要があるのです。

いかなる状況においても、効果的な取り組みをすることができるようになるには、必要な要因が二つあります。いずれも必要不可欠なもので、「動機」(モチベーション：取り組みたいという思い)と「能力」(ケパビリティ：取り組みに必要な能力)です。「動機」(モチベーション)は、まず第一には、企業に対する政府やその他のステークホルダーからの直接かけられる圧力によって、さらには市場からの圧力によってかき立てられるでしょう。投資家からの圧力は特に企業にとって説得力のあるものになりやすく、私自身、瀬尾さんが扱われているファンドに関するご報告、中でも、そのファンドが投資パフォーマンスという点以外に、投資家を惹きつける魅力という点においても成功しており、その成功はファンドの額からもが実証されている、というお話に非常に勇気づけられました。一番大きな責任は依然として政府にあり、様々な政策を通じて事業展開の場を創出していく必要があるでしょう。まずは、法規制となるのですが、私たちとしては、税制や金融措置を通じて市場価格に影響を及ぼすという政府の潜在的な力にもっと目を向けていく必要があります。こういったことによって、ある種の資源が将来、ずっと高額なものになりそうだということを産業界に明確に知らせることができます。顧客もまた企業に強力なプレッシャーを与えることができます。

ただしそのためには、顧客が判断を下すのに十分な情報の開示が前提となります。ここで言っているプレッシャーとは、必ずしも企業にとってマイナスのものばかりではなく、こういった変革を成し遂げるのに尽力した企業や従業員の表彰や認証など、肯定的なものも含まれています。

「能力」(ケパビリティ)は「感受性」と「対応力」の二つの要素から成っています。「感受性」とは、ビジネス環境をより広い範囲にわたって捉えることができ、そういったビジネス環境の発展と水面下の重要事項を認識することのできる能力であり、環境関連のコストや利益の経時的なモニタリングを通じて明らかになってくるコスト削減の機会というような組織内部の小さな動きに敏感に対応できる能力です。バクスター・インターナショナルが毎年、損益計算書の付随資料として作成している「環境財務諸表」は、環境コストと利益を明らかにし、継続的に報告することによって、環境や持続可能性に関する前向きな活動を通じてかなりの利益を実現させる可能性があるということを金業全体に伝えることのできる一つの方法と言えます。

「対応力」を持つためには、特定の状況下において最適の判断を下し、その実行に必要とされる適切なスキルとツールを持っていることが、トップに要求されます。環境会計や人事・労務管理、管理者の業績評価、資材・購買や供給管理等に関わるツールが含まれます。こういったツールは必ずしも継続的に使用できるものである必要はありませんが、企業の担当者がそのことを認識し、必要に応じて利用できるものでなければなりません。また、非常に重要なこととして、しかるべき情報を入手し、その情報が適切かつ信頼の置けるものであることが要求されます。また、瀬尾さんが指摘されていたように、他社と比較して価値判断を行えるためにもそういった情報は比較可能なものでなくてはならず、且つパフォーマンスの主要点を網羅したものである必要があります。

ここで法令にも新しい役割が出てきます。企業活動の管理に主眼を置くのではなく、業界全体の今後の方向性に指針を与える助けになるような情報を創出することが必要です。それ以外にも、優秀な取り組み事例に関する情報を普及させ、優秀な取り組みに対する意識を呼び起こすという方法もあり、李博士が韓国の現状で指摘されたように、この点に関しては企業団体、商業会議所、学術界それぞれが担うべき役割があるでしょう。

つまるところ、このように、環境と社会の状況が重要な問題となってきており、これを最もよく認識し、対処できるのは、従来の経営の意味において将来的にも成功を収められそうな企業であり、それには相応の能力が要求されるという認識をする必要があります。加藤さんが言われたように、10年前に会社の環境部門に配置転換されたなら、それは企業があなたに、あなたのキャリアは終わりだとやんわり告げていることに他なりません。しかし、外の世界、環境や社会における変化に対応する能力が企業にとって重要となってきたため、以前とは正反対の意味合いになってきたのです。それでもしかし、状況を説明し、企業内の人

たちを説得する能力が要求されます。ここでまた、社会と環境に対する取り組みを企業経営の中心に更に統合させ、こういった取り組みが企業全体の価値に占める意味合いを財務的にも表すことが必要となってきます。

社会面や環境面の管理についての取り組みは、組織の中で特異な業務として隔絶されることなく、製品を製造してこれを顧客に売り、利益を生むという企業全従業員の業務の一部になることが重要なのです。これは品質管理（QC）と顧客満足（CS）と同じく、製品を製造・販売し、長期的に利益を出すために基本的なものです。これを誰の責任かと問われれば、答えは全員の責任というべきものです。環境パフォーマンスと社会パフォーマンスに対しても、こういった認識を育んでいく必要があると思います。

○國部

たくさんのことを指摘していただきました。重要な点をピックアップいたしますと、1つは時間軸です。サステナブル・マネジメントと通常のマネジメントの違いは、1つは時間です。長期的に見るか、短期的に見るか。企業経営において山本さんがおっしゃったように環境対応が企業にとって収益的にもプラスになり得る基準という点で、極めて重要なポイントであろうと思います。

もう一つ重要なポイントは、企業の外にいるステークホルダーに対する情報開示、あるいはステークホルダー・マネジメントの問題だと思います。企業を取り巻くあらゆるステークホルダーの意識が変わることが企業の環境対応を長期的にプラスにもっていき、1つの重要なファクターになると思われます。そのためには政府の役割も必要であり、企業内での対応、さまざまな手法が必要になってくる。そのためのモチベーション、可能性についてかなり議論をしていただきました。

今、山本さん、ベネットさんから環境経営を促進する要因、次にそれらを阻害する要因について非常に多くの論点を挙げていただきました。

それを受けて、李さん、瀬尾さん、加藤さんから特に重要だと思われる点を選んでいただいて、それについてそれぞれのバックグラウンド、韓国の状況、あるいはファイナンス、金融界の状況、あるいはNPOの立場等を踏まえながら、もう少し掘り下げてコメントをいただければと思います。

では、李さん、お願いいたします。

2.1.3. 環境経営促進のための必要事項

○李

環境経営推進のポイントを2、3、指摘させていただきたいと思います。国家レベルについて重要なことは、産業構造を長い期間をかけてどのように変えていく

かにあると私は考えています。環境経営あるいは持続可能なビジネスのためには、資源問題と汚染問題を解決しなくてはなりません。そのためには、現行のビジネス・ポートフォリオをより持続可能なものに変えていく必要があります。いまひとつは企業内部の変革、たとえばエコ効率といった類いのツールを有効に活用していくことです。この二つが将来の持続可能性に向けてとるべきアプローチです。

その上で、多くのプレゼンターの方々のお話にあったように経営トップのコミットメントが重要となります。私の経験から、私たちは企業のCEOに対してプレゼンを行い、話をしたり、議論したりする機会が何度かありましたが、最終的な問いは、ではどういうツールがあるのか、というものでした。どんなツールをどんなふうで使用すればよいのか？この問いに答えるためには、調査を行って価値判断をしていく必要があります。そのために、学术界として、理論的なフレームワークや知識、価値判断のための材料、などを開発すべきだと言わせていただきたい。私の知る限り、韓国も日本も、学术団体の活動はそれほど活発でなく、今後学术団体や学会の取組みが必要となるでしょう。

最後に一つ、問題提議をしたいと思います。それは中小企業に対して、いかにして環境経営を推進していくか、という問題です。今、韓国ではサプライチェーン・コンセプトを利用した政策措置を立ち上げているところです。政府は中小企業全社を直接支援することはできませんが、鍵を握るのは一部の大企業であり、膨大な数の中小企業との間にきわめて密接な相互関係を持っています。その大企業がそこで何らかの役割を担うことができれば、結果的に多くの中小企業に何らかの影響を与えることができるでしょう。その際政府は、資金的な支援をすることが可能です。産業界の持続可能性においてこのようなメカニズムが導入可能です。主要企業がグリーン政策その他の措置を導入するということです。以上が環境経営を中小企業にまで拡大させる一方法です。どうもありがとうございました。

○國部

ご発言は3つぐらいのポイントにまとめられると思います。

1つは、産業構造の問題、ビジネスのポートフォリオをどう変えていくのか、この問題については、時間があればIBMの山本さんにもう少しご意見を伺えればと思うのですが、基本的に今までは物をつくって売るという生産体制だったわけですが、そのこと自体が環境に負荷が大きい。つまり物をつくって売るのはなくて、サービスを提供する。物はもちろんつくるのですが、提供するものはサービスである。リースの考え方がそれに近いと思いますが、まさにコンピュータ業界はそういうところに非常に関わっているので、後でコメントをいただければと思った重要なポイントだと考えます。

次に、トップのコミットメントの問題に関わらせて、トップがコミットすることは重要だが、では何をしたらいいのか、どうしたらいいのかというところで、

アカデミックな研究がどう貢献していくのかという問題の指摘もされました。それは私たち研究者に大いに関わってくるのだと思います。

もう一つ、極めて重要な中小企業の問題です。サプライチェーン・マネジメントの点については、ベネットさんのご講演の中でもあり、1つの企業の環境負荷は下がっても、その1つの企業が下がった環境負荷がサプライチェーンの上流の会社のほうにいつているだけでは、地球全体では環境負荷は全然下がっていないわけです。サプライチェーンは大企業ばかりでできているわけではなく、むしろ中小企業のほうから流れてきたものが最終的なアSEMBリーメーカーが物をつくって出すという形になっていますから、サプライチェーンの視点というのは中小企業の問題としても、環境負荷の問題としても重要だと考えられます。

では、続きまして瀬尾さん、お願いいたします。

2.1.4. 求められる社員の環境意識向上

○ 瀬尾

山本さんからトップ、それから仕組み、さらにコンセンサスというお話がありました。特に3番目の視点のコンセンサスとの関係で、社員というものが非常に大事ではないかと思っています。私ども金融機関は、従来、環境と非常に遠いところにいました。その理由は、社員が、自分たちのビジネスは過大な環境負荷を与えているわけではなく環境とは関係ないと感じていたからではないかと思うのです。

ところが、昨今の状況の中で、私ども保険業界で言えば、いろいろな企業にとって環境についてのリスクが非常に高まってきております。リスクを商売にしているのが私ども損害保険業界ですから、保険として新しい保険ができる可能性が出てきたとか、あるいは先ほどのエコファンドなど、商売そのものになっているわけです。ですから省エネ、省資源、あるいは社会貢献というところから一歩進んで、本業そのものの中で環境に関わるようになってきたということが非常に大きな点だと思います。その中で、社員が環境を自分の問題としてとらえて、まさにコンセンサスとして環境が商売につながるという意識ができ、社員が環境問題に取り組む非常に大きなきっかけになったのではないかと思います。

安田火災が環境に取り組みはじめて10年ぐらいになるわけですが、ようやく最近になって社員がそういう感覚を持って仕事をし始めているなど感じます。もちろんトップがリーダーシップを発揮することは大前提で、次にISOなどその典型ですが、社内的な仕組みがあり、それに心を入れていくのが社員だろうと思います。

社員は、一面では市民でもあり、二面性を持っています。社員が環境に目覚めると、家庭においてもエコライフの実践の担い手にもなります。そういう意味で、

企業の中で社員の環境教育をどう進めていくかということが非常に重要になってくると思います。

基本的に実際に物事を動かしていくのは社員ひとりひとりです。弊社の場合もまだまだ全員が同じような意識のレベルまで到達していませんが、半分ぐらいの社員については、大体環境に関するコンセンサスができあがってきているのではないかと思います。金融機関としてもそういった部分に目覚めてくると、急速に環境面での事業の取り組みが進んでいく可能性もあるのではないかと思います。

○國部

瀬尾さんのポイントは1点に絞られており、社員の重要性を指摘されました。私もいろいろな会社の人から話を聞くと、環境に配慮している企業という理由で会社を選ぶ学生も増えてきているようです。そういう人たちがもし優秀な人材であるならば、環境に配慮している企業ほど優秀な人材が集められるということになるわけですから、1つの長期的なスパンで見た収益性にも関わってくるのではないかと感じました。

では、続きまして加藤さん、お願いいたします。

2.1.5. 環境対策はコスト要因ではない

○加藤

私も1点だけに絞って阻害要因を申し上げたいと思います。それは今もってある、環境対策を単にコスト要因として見る見方だと思います。「今もって」というのは、私は実はかつて公害行政を担当しており、多分、日本で最初の自動車排ガス担当官だったと思います。35年前、まだ環境庁というのは影も形もない時に、厚生省公害課で自動車排ガス規制を担当しました。

その時の日本の自動車業界はトヨタ、日産など、当時の通産省の用語で言うと、「まだまだひ弱な産業」であり、そんなところに公害対策を求めるのはとんでもない、加藤さんは何を考えているのか、非国民ではないかという言葉さえ交わされたのを、35年経った今でも鮮明に覚えています。

コスト要因以前の問題です。環境対策などは日本の経済を減茶苦茶にするとうんでもないことだという思想です。それから35年経った今でも、環境対策を単にコスト要因と思っている人は結構いるのです。

大変語弊のある言い方かもしれませんが、今年の3月29日、ブッシュ大統領は地球温暖化対策はアメリカの経済に反する、だから京都議定書から離脱するという出来事がありました。単にコスト要因だと思っていると言うと一国の大統領に対して大変失礼な言い方だと思うのですが、私は大変ショックを受けているわけです。

私は、これまで8年間NGO活動をしていろいろな人と会ってきましたが、特に昨今のように景気が悪くなると、環境対策から逃げ出し、「そんな余裕はない」という言う方が今でもまだあり非常に残念です。

環境対策をしたら経済はよくなるかというのは、経済学者の間でも大変議論をされており、最近出た環境経済学会の冊子を見ても、大先生方が議論をしていらっしゃるようです。天野先生もそういう議論にももちろん参加していらっしゃるわけですし、國部さんも多分参加していらっしゃると思います。私は経済学者でないからよくわかりませんが、私の40年近くの公害対策の実感から言って、環境対策が単にコスト要因だとはまったく思わないわけです。日本の自動車業界の今日の姿を見れば、あの時、公害対策をやらないほうがよかったという議論の余地はありません。環境容量が満杯まできた時に、その中で企業も市民も国も自治体も、それなりの人間らしい生活をしようと思ったら、環境対策を単にコストだと言っていたら、勝ち残れないわけです。

1つには情報の不足があると思います。環境対策を単にコスト要因だと考える人は、過去の環境対策がマクロの経済、ミクロの経済に何をもたらしたかということに対する情報を知らなすぎることがあります。そういう意味で瀬尾さんがおっしゃった社員教育、トップから一番ジュニアな社員に至るまで、環境対策を行う意味をじっくりと経済学的にも経営的にも、あるいは環境倫理、環境負荷など、いろいろな面できちっと勉強していただきたいと思うわけです。

そういう時に、私たちNGOは多少の役割を果たすことができます。私たちNGOが企業にアプローチすると、「この不景気の時に、何を貧乏神みたいな顔をしてやって来たんだ」と追っ払われることがあるわけです。「会員になってください」と言うと、「いやあ、この不景気の時に、環境NGOの会員なんてなっていられないよ」と。貧すれば鈍するというのはこういうことです。環境NGOは結構知恵、情報も持っており、企業のエリートがおよそ考えつかないおもしろいことを考えられるのです。貧乏神が近寄ってきたのではなくてむしろ福の神がやってきた。俺たちがこんなに苦境に陥っているのは、今までのやり方が間違っていたのだ。おまえ、何か新しいアイデアを持っているだろう、新しいアイデアをよこせ、積極的に会員になってぜひおまえからアイデアをもらいたいよ、今までうちの社にエリートたちがたくさんいたけれども、その「エリート」が考えつかなかったことを君たちは考えられるのだろうか、なぜそう思わないのか。貧乏神みたいに追っ払うのか。貧すれば鈍するという、まさに昔からの格言のとおりだなと思います。

日本の企業に限りませんが経営者が倫理を打ち忘れ、また、企業倫理を支える税制などの制度がないことが問題です。きちとした環境対策をしている経営者、会社をほめて、環境上、より多く負荷を与えている会社に制裁を与える、あるいは少し負担を与えるという制度がないことも影響しているのかもしれませんが、21世紀に入ったのに相変わらず環境対策は単にコスト要因だという段階はぜひ卒

業してもらいたいと思います。それがないと環境経営はなかなか進まないと思います。

○國部

最後に加藤さんから、環境対策をコスト要因と見る見方が問題であるという非常に重要な指摘をいただきました。

議論が佳境に入ってきたと思います。この後は限られた時間なのでまず、今、ディスカッションの中からポイントを私が絞り、パネリストの方に質問させていただきたいことが1つあります。また、フロアから山本さんに2件、天野先生に1件質問が出ているのですが、後で私が先ほど山本さんに投げ掛けた点も含めて、この質問をご紹介しますと思います。

まず、今、加藤さんからご指摘がありました環境対策をコスト要因として見るという点についてです。つまり環境対策は、コストがかかるから企業はできないのだという問題点に対しては、恐らく2つの解決策があると思います。

1つがまさに加藤さんがおっしゃった税制の問題です。税制としてはインセンティブを与える場合と、ディスインセンティブの場合と2とおりあると思います。ただ、この点については環境経営というテーマからすると、今日深く議論することはできません。もう一つは税制から離れて、環境対応が本当にコストアップになるのかというアカウンティングの視点からこのことを議論することが重要と思われる。

この点についてマーチン・ベネットさんは環境管理会計の世界的な権威者でいらっしゃると思いますので、環境対策は果たしてコストアップの要因になるのかということについて、環境会計の視点から少しコメントをいただけないでしょうか。

○ベネット

すべてを一般化して、環境対策は常に純コストになる、あるいは純利益になると言うことはできません。積極策の中には明らかに、環境監査を通じて比較的容易に純利益を生み出すことができるものもあり、資源の効率化のようにこの証左となり得る取り組みもあります。さらに、純利益を手に入れることは可能だろうと思いますが、それを確実にするにはより高度な環境管理会計手法、たとえば生産工程と製品の再設計や、ライフサイクル分析に基づいた抜本改革といったものがなければ難しいでしょう。このような改革は実現に際して初期投資が発生する可能性があり、長期的には価値の増大につながるものであっても、従来の会計では短期的には損益と見なされ、利益を減少させるものと見なされるのです。

環境あるいは社会を改善させるような対策を企業がとることはできますが、それでは短期的にも長期的にも企業の業績に損害を与えます。言い換えれば、環境や社会に対する外部コストと企業内部のコストとが一致しないということになるのです。このような不一致は、市場で長い期間をかければ解決できる場合もあり

ます。たとえば、再利用不可能な天然資源の市場価格は、不足しているゆえに通常以上の価格上昇となる場合があります、あらかじめこれを予測してそういった天然資源への依存を減らしてきた企業は、そこまで長期的な展望に立っていなかった他社より有利な競争を展開できるでしょう。ただし、ほとんどの場合、これに対応するためには、環境に対して責任ある企業行動が財務的にも利益を生むものになるようなビジネス環境を、言い換えれば、現在は外部コストでしかないそういったコストを「内部化」させるようなビジネス環境を創出するためには、グリーン税制その他政府による措置が必要となります。

○國部

パネリストの方でさらにコメントのある方、おられましたらお願いいたします。

○山本

加藤先生の話聞いていて感じたことですが、1つは企業の経営理念に関わる部分があると思います。自分の企業で働く社員の職場の安全や衛生をどうするのか、それを延長していくともっと広い世界の話になります。つまり、企業の経営者としての理念がポイントになるのではと感じました。

もう一つ、コストアップになるのかどうかという点ですが、私どもは長期で見れば決してコストアップにはならないという話をしたわけですが、一方、グリーン購入法などはもうコストアップとか、そうではないとかいう議論ではないのです。環境対応をしないと、市場の商売の土俵にも、入札にも参加できないということです。

人にやさしいということについても一つ例を言います。6月にアメリカで特に身障者の方を対象にリハビリテーション・アクトという法律ができました。連邦政府で働く身障者の方も健常者と同じように、情報機器にアクセスできる工夫をしないと、会社は入札にも参加できないという法律です。みんなPCを開けるときは、両手で開けていますが、では片手で開ける場合にはどうすればよいか、というようなことを工夫しなければいけないのです。

これからの循環型社会の形成の上で、企業として成り立たないという意味でコストとは別だと思うのです。行政がかかわる部分があるとすれば税制もしっかりでしょう。

○國部

ベネットさんはエネルギー効率、リエンジニアリング、いわゆる短期から長期、具体的なコストに対するファイナンシャルなベネフィットの点を幾つか挙げていただきました。山本さんはそれをしないと企業は立ち行かないという現状、その

背後には幾つかの規制があるということをおっしゃいました。もう一つ、瀬尾さんが関わられているファイナンシャルなマーケットの支援というのも重要だと思うのですが、今の状況ではどうでしょうか。

○瀬尾

一部の金融機関には、問題意識を持ち始めてきたところもあると思いますが、融資の条件の中に環境の取り組みも入れて、優遇するところまでは実際問題としてはまだできていません。少なくとも検討を始めたというレベルの話だろうと思います。そういう意味から、ほかの業種に比べるとまだまだ遅れているというのは事実ですが、先ほど申し上げたように変わりつつあることは事実です。銀行としてUNEPのいわゆる金融機関イニシアチブに署名をするところも出てきています。そういう意味から昔ながらの横並びの業界ではなくなりつつありますが、やはりほかが何をするかを非常に気にする業界ですから、これからある程度スピード感を持って、環境に対する取り組みが進んでくるのではないかと思います。

2.2. 今後の環境経営にむけて

○國部

もう少し議論をしたいところですが、時間の制約がありますので、次の論点に移りたいと思います。

先ほど申し上げましたように、山本さんのご報告について2つご質問をいただいております。私のほうでまとめて、今までの議論の延長線上にある質問だけをご紹介しますと思います。

まず、グローバルな形で環境経営を推進していく時に、IBMは世界同一の基準を実行していると言われていますが、法的基準は国によって異なります。アメリカの法律は、日本では関わってこない。リハビリテーション・アクトは必ずしも環境とは関わらないと思いますが、国によって基準が異なる時にどうされているのか、世界で最も厳しい基準に合わされているのかというご質問が1つ出ています。

もう一つの点として、IBMがグリーン購入、環境報告、ISO14001、エコファンド等について対応されているとのことですが、特にエコファンドは環境対応のインセンティブになっているのかどうか、なっているとしたらその結果、どのような施策を取られたのかお聞かせ願いたいという質問です。

○山本

国ごとに違う法律に対してどういう対応をするのかという最初の質問についてお答えします。世界同一基準として、いろいろな国の法律、法規制の中で一番き

つい、あるいは厳しい基準に合わせて、我々は管理基準、規制値をつくっています。土壌、地下水の汚染に関しては、アメリカのスーパーファンド法が一番厳しいわけです。汚染者だけではなく、土地の所有者も浄化責任を負うことが規定されています。我々はグローバルスタンダードの中で一番きついものに合わせて基準をつくります。日本の例で言いますと、土壌、地下水の基準で、国の基準より都道府県の基準の方が厳しい場合があるのです。琵琶湖という水がめを抱える滋賀県のリンの規制は、国よりもどこよりも早く最初に厳しい規制を設けました。したがってそういうところの基準と、国の基準、そしてIBMの社内基準を持っています。平均的にIBMの社内基準が日本の基準値よりも大体1オーダーぐらい厳しいものが多いです。

2番目のエコファンドがIBMの環境対応のインセンティブになっているかということについてお答えします。我々も意識はしていると思うのですが、先ほど申し上げましたように、我々は1967年ぐらいから環境ポリシーを打ち出して対応を行い、またグローバルな仕組みやツールを考えながら取り組んできました。それに比べると、どちらかというエコファンドなどは比較的新しい動きです。だから最初からそういうものを意識していたかという、そんなことはないと思うのです。しかし、エコファンド、あるいは環境格付けなどについて、先ほど述べたように市場からの支援として意識しながら対応を図っているというのは事実です。

○國部

そのほかここに取り上げられなかった質問につきましては、山本さんの「IBMの環境経営」(東洋経済新報社)という本が出ていますので、そちらをご参照いただければと思います。

最後にパネリストの先生方から一言ずつお願いしたいと思います。その前に天野先生に対して提案された質問内容が、極めて重要な問題提起となっています。その質問に今からパネリストの方々に答えていただきたいと申し上げるわけではございません。しかし、ここで指摘されている点は極めて重要ですので、今後我々は継続的に考えていかなければいけないことだと思いますので、読み上げさせていただきます。

「天野先生のご講演の中でEMSの認証・登録企業が、その他の企業に比べて環境パフォーマンスがすぐれているとは言えないという研究結果があったというご報告がありました。これは逆に環境情報開示が優れている会社は環境パフォーマンスが優れていたという、違う結果の研究もあったという、両論併記の形ですが、必ずしもEMSの導入、あるいは環境情報開示と、実際の環境パフォーマンスの低減が一致しないケースがあるのではないかという疑問は常につきまわっているわけです。ISO14001、あるいはEMSでもマネジメント・システムの問題であってパフォーマンスではないという指摘はあるわけです。」

本来は天野先生にご回答をいただかなければならないのですが、時間と場所の制約でこういう問題があったということをご紹介させていただきました。

最後にこのパネルディスカッションを通じて、各パネリストの先生方で、もう一点、付け加えておきたい、あるいはこの点について述べておきたいということがありましたら、コメントいただければと思います。

○ベネット

ありがとうございます。まず今一度、今日のこの、比較的短い期間で準備されたイベントとしては非常に見事な成功をおさめているこのシンポジウムの運営に対して、お礼を申し上げたいと思います。

最後の意見として、金融畑の人たちはリターンとリスクで話しをしますが、本日私たちがここで議論したこともまた、そういった言葉に置き換えることができます。ビジネス上のリターンとリスクに影響を与えるもの、即ち価値判断の基準は時の経過に伴って変わり得るものであり、将来的には主要な価値判断の基準は環境経営ならびに社会的経営とそのパフォーマンスになるのではないかと期待されるため、私たちは環境経営に関心を持つのです。長期的な価値判断の基準に影響を与える根本的なものは長い期間を経ても尚、変わるものではありませんが、往々にして、何らかの偶発的な出来事によってそれが広く明らかになるまで、そのことは認識されません。たとえば、深海投棄の問題を世間に知らせたブレント・スパー事件、エネルギー源としての原子力の利用には常にリスクが伴っているのだということを証明したスリーマイル島とチェルノブイリの原発事故など。また、9月11日の米国集団テロ事件によって、これまでも長い間ずっとリスクは潜在していたのだということが衝撃的かつ残酷に証明されました。9月10日と12日とで、実在するリスク自体に大差はありませんが、リスクに対する認識は180度変わったのです。

現在企業も一般社会も、環境経営に対して必ずしも理解があるとは言えなくとも、変化は突然起こりうるものです。私たちの責任として、経営者がより長期的な視野を持ち、単に諸問題に対処するのではなく、未来を見通すように、これを後押しすることと、私たち自身、環境経営手法が企業の成功にとって重要なものとして広く認知され、高い需要を得る時のために準備を整えておくことにあると思います。

○加藤

2つほど申し上げたいと思うのですが、先ほど天野先生の問いかけについて、私自身は環境経営、レポート等はまだ始まったばかりですので、ある時はポジティブに、ある時はネガティブに出る。しかし、この経験があと3年、5年と続いていけば、恐らくレポートをきちっとやっている会社の環境パフォーマンスは必ず追従すると思います。だから今ある研究成果だとポジティブにな

り、ネガティブになるというのは、単にまだ経験が短いからだというのが私の解釈です。

また、今日は環境経営について議論をしていますが、早く「環境経営」という言葉がなくなってほしいなと思います。すべての経営が環境経営であり、経営することがつまり今ここで議論をしている内容になり、「環境経営」という言葉がなくなることが非常に望ましいと思います。また、早く大企業も中小企業も零細企業も、いずれも環境を意識した経営をしないと、本当に地球の環境がもたないことになってしまいます。もたなくなれば、もう経営も経済もがたがたになってしまいますので、逆説的な言い方ですが、「環境経営」という言葉が早くなくなってほしいと思います。

○李

最後に申し上げたいことは、国家が世界規模で、あるいは地域レベルで、互いにかに協力していくか、ということが重要だということです。来年ソウルその他韓国の都市で開催される会議にぜひ、お越しいただきたいと思います。そして今回のシンポジウム開催のご経験から、どうぞ力を貸してください。ちょうど1年後、このようなシンポジウム、あるいはワークショップを韓国で開催したいと思っています。どうもありがとうございました。

○瀬尾

最初に國部先生のほうからお話があったサステイナブル・マネジメントに関して、企業の環境部の立場としてお話させていただきます。企業を見る目が環境だけではなく、社会的な側面からも見られて、いい企業だ、悪い企業だということが評価されるようになってきているので、今後の方向としては環境だけではだめなのではないかと実感しています。

その時に何が問題になるかということ、社会的側面については人事やほかの部門が的確に対応して、情報開示をしていかなければいけないということです。それらを総合的に取りまとめる仕事もう一つ必要になる、そうすると今まで以上に、トップマネジメントの関与がますます大事になってくると思います。環境だけではなく、企業を見る目が幅広くなくて、そのそれぞれに対応していかなければいけないということを十分に認識していかなければいけない時代になっていると思っています。

○山本

1つだけ付け加えさせていただきますと、先ほどの李さんのお話に同感で、環境マネジメントをする上でのツールや、中小企業のサステイナブル・マネジメントをどうしていくのだということについて、例えば韓国と日本のアカデミア（研究者）の世界で、もっと情報を交換したり共有する場があってもいいのではない

かと思えます。

私どもが中国、タイなどで生産活動を行う際、一企業がその国のガバメントにお願いをしたり、相談をさせていただいたり、情報交換をすることも大切だと思えます。日本の法規制をどのような趣旨で変えたかというようなことについての情報交換は、おそらくガバメント・トゥ・ガバメントで行われているのだらうと思えます。しかし、環境問題のグローバル化は急速に進んでいます。国内だけを見てはだめで、行政も特に日本の周りの東南アジア諸国ともっと頻繁に情報交換を行うためには、アカデミア・プラス・ガバメント・トゥ・ガバメントの取り組みが必要ではないでしょうか。そのために企業にできることがあれば、積極的にお手伝いさせていただきたいと思えます。

○國部

どうもありがとうございました。

アジア太平洋を中心に環境経営、あるいは環境会計に関しては、明日、アジア太平洋環境管理会計ネットワークを創設するワークショップを開催いたします。そこで企業の方、政府の方、そして研究者も含めて議論をしていく場をつくっていきたいと考えています。

また、ヨーロッパでは環境管理会計については、EMANヨーロッパというネットワークがベネットさんを中心に結成されており、次のカンファレンスについてベネットさんから申し上げたいことがございますので、お願いいたします。

○ベネット

ありがとうございます。そうですね、もう一度ご案内させていただきますが、次回欧州EMAN会議は2月11・12日、英国で開催します。メイン・テーマは「環境管理会計と政府の政策」ですが、それ以外のテーマの論文も歓迎します。同会議で、できるだけ多くの方々にまたお会いできることを、楽しみにしております。ありがとうございました。

○國部

ヨーロッパ、あるいはまた日本で議論が続けていけるということがわかったところで、パネルディスカッションを閉じたいと思えます。

今日はどうもありがとうございました。

財団法人 地球環境戦略研究機関

「21世紀地球環境懇話会」（内閣総理大臣私的諮問機関）の提言（1995年1月）に基づいて設置された、持続可能な開発の実現に向けた革新的政策手法の開発や、環境対策に関する政策づくりのための政策的・実践的研究（戦略研究）を実施する国際的な研究機関。

1998年4月に研究活動を開始し現在、第2期（2001年度～2003年度）戦略研究プロジェクトとして、「気候政策」「都市環境管理」「森林保全」「環境教育」「企業と環境」（関西研究センター）「長期展望・政策統合」の6つのテーマに取り組んでいる。また、1999年にはIGES内にIPCC国別温室効果ガスインベントリータスクフォース・技術支援ユニットが設置された。

活動拠点としては湘南国際村本部（神奈川県葉山町）、東京事務所（千代田区内幸町）、北九州事務所について、2001年6月に関西研究センターを神戸東部新都心に開設した。