

# 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すぐに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わけではありません。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。

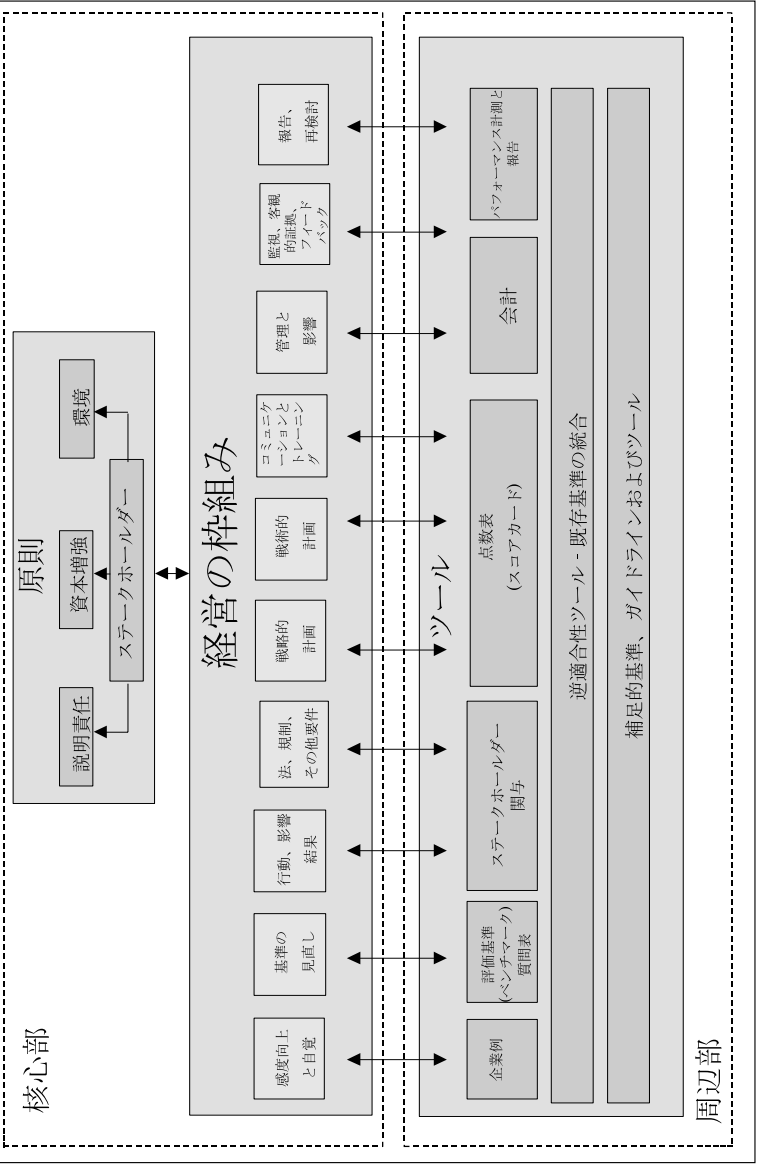
基礎概念として、3つの基本コンセプトがあります。すなわち、アカウントビリティ、資本増強、環境の持続可能性です。

「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、ということの意味をしています。

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、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のでしょうか？

## 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を認識しています。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>