

# 環境経営論

：環境マネジメント修士

宮島 守

1. 持続可能性について(1) Why (What, How)
2. 持続可能性について(2) What, How
3. 経営学と環境問題(1)
4. 経営学と環境問題(2)
5. 戦略的環境経営(1)
6. 戦略的環境経営(2)
7. 戦略的環境経営(3)
8. 企業の社会的責任(1)
9. 企業の社会的責任(2)
10. 理念重視の経営

1. 持続可能性について(1) Why (What, How)
2. 持続可能性について(2) What, How
3. 経営学と環境問題(1)
4. 経営学と環境問題(2)
5. 戦略的環境経営(1)
6. 戦略的環境経営(2)
7. 戦略的環境経営(3)
8. 企業の社会的責任(1)
9. 企業の社会的責任(2)
10. 理念重視の経営

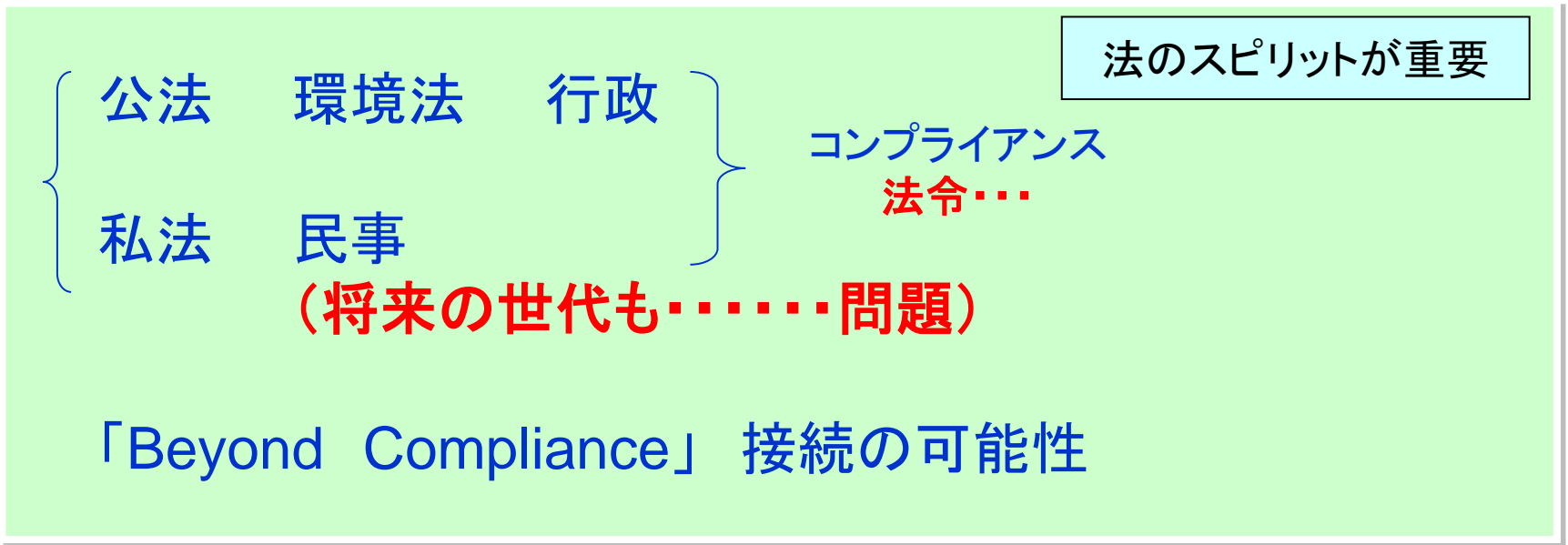
## I Why (背景、原因)

### 1) 環境問題に関する学術的研究・教育をどう行うか

- 教育:環境に関連する科目をワンセットで教育する。…これで十分か?
  - 環境学部の学生は幅広く環境問題を学習する
  - 法学部や経済学部で環境を勉強した学生との違いはどこにあるのか
- 研究:いろいろな学問の専門家によって、あるテーマの環境問題を研究する
- 教育:環境問題の全体像を認識して、それぞれの学問を見直し教育する
  - いろいろな問題がつながっていることを認識する

## 2) 2つの見方・・・複眼的にとらえることが重要となる

- 環境と法：法学→環境、環境→法学
- 環境と経済：経済学→環境、環境→経済学



## 3) 環境から経済を見ることの重要性を認識する

- エコロジカル・フットプリント(EF)にもとづく研究が現状認識を深める
  - 現在の経済活動が自然のもつ環境収容能力の範囲内におさまっているか？
  - 自然の循環法則の範囲内に経済活動を抑えるか、経済活動を変革するか？
- 地球全体の一人当たりの公平割当面積(生物生産力)は1.8ha 1ha=100m×100m
- 世界のエコロジカル・フットプリントは2.2ha
- 国別のEF
  - 日本は、資源・エネルギーの効率性は高いが環境債務国(食料自給率、CO<sub>2</sub>)

#### 4) 地球環境が持続可能となるために、たとえば日本の一次産業のあり方を再検討する

##### ■ テーマ:

- 日本の一次産業は地球環境の持続と両立しているか？
- 自由貿易は地球全体の環境を悪化させているか(NGOの主張)？
- 環境改善のための政策が雇用問題を改善するか？  
(資本集約・労働集約→労働集約・資源節約)

価格補助(価格支援政策: 価格と生産量が連動)

所得補助 ← 環境 **decoupling**

- 「グローバルに考えてローカルに行動する(対応する)」とは何か？  
国、地域、自治体ベースで循環型の持続可能性な社会を構築する

○○影響は製造業の論理

労働削減

機械化、エネルギー

**自然が...**

- William E. Rees (British Columbia 大学教授)
- Mathis Wackernagel (Global Footprint Network 代表)
- 和田喜彦(同志社大学経済学部助教授)
- エコロジカル・フットプリント(生態学的足跡): D(デマンド=需要)  
ある地域の経済活動や消費活動を永続的に支えるために必用となる生産力ある土地や水域面積(ある地域で使用される資源を永続的に生み出し、かつそこで排出される廃棄物を継続的に吸収処理するために必用とされる生態系・水・土の面積)・・・経済の生態系に対する踏みつけ面積・・・経済の環境収容能力に対する要求量: 需要サイド
- 生物生産力: S (サプライ=供給力)  
ある地域に存在する生産力ある土地・水域の面積  
・・・環境収容能力: 供給サイド
- $D > S$ ・・・その地域の経済活動は自給自足でない。貿易・移入に依存  
地球全体の場合は、世界経済は持続不可能を示す



(単位:グローバル・ヘクタール/人)

	人口 (100万人 人)	EF (h/人) (1)	生物 生産力 (h/人) (2)	EF収支 (h/人) (1)-(2)	構成比		
					人口	EF	生物 生産力
世界	6,301.5	2.2	1.8	-0.45	100.0	100.0	100.0
高所得国	955.6	6.4	3.3	-3.12	15.3	44.7	28.4
中所得国	3,011.7	1.9	2.1	0.18	48.0	41.8	57.0
低所得国	2,303.1	0.8	0.7	-0.09	36.7	13.5	14.6

(注)生物生産力:生物資源の供給面積

h:グローバルヘクタール(世界平均値に換算)

国別には人口100万人以下の国は含まれない

高所得国は28ヶ国(日本、豪州、カナダ、NZ、スウェーデン、アメリカ…)

中所得国は65ヶ国(アルゼンチン、ブラジル、ロシア、中国…)

低所得国は54ヶ国(インド、…)

(出所)WWF(2006)、「生きている地球レポート2006」

(単位:グローバル・ヘクタール/人)

	EF合計	耕作地	牧草地	森林	漁場	CO <sub>2</sub> 吸収林	原子力	構造物占有地
世界	2.2	0.49	0.14	0.23	0.15	1.06	0.08	0.08
高所得国	6.4	0.80	0.29	0.73	0.33	3.58	0.46	0.25
中所得国	1.9	0.47	0.17	0.16	0.15	0.85	0.03	0.07
低所得国	0.8	0.34	0.04	0.10	0.04	0.21	0.00	0.05

(注) 数字は2003年の実績

森林: 木材、パルプ・紙、薪炭材用の森林面積

CO<sub>2</sub>吸収森林: 化石燃料の使用による排出を吸収する森林の面積で換算

原子力: 原子力発電は化石燃料による発電と同等とみなす

構造物占有地: 建物、構築物、道路

(出所) WWF(2006)、「生きている地球レポート2006」

(単位:グローバル・ヘクタール/人)

	生物生産力合計	耕作地	牧草地	森林	漁場
世界	1.8	0.53	0.27	0.78	0.14
高所得国	3.3	1.10	0.19	1.48	0.31
中所得国	2.1	0.50	0.31	10.5	0.15
低所得国	0.7	0.31	0.17	0.12	0.05

(注)表1~2に同じ(2003年)

**森林面積が不足**

# 表4 先進国のEF比較(一人当たり、2003年)

(単位:グローバル・ヘクタール/人)

	EF合計	耕作地	牧草地	森林	漁場	CO <sub>2</sub> 吸収林	原子力	構造物占有地
日本	4.4	0.47	0.09	0.37	0.52	2.45	0.38	0.07
ドイツ	4.5	0.73	0.18	0.49	0.12	2.45	0.41	0.17
イギリス	5.6	0.68	0.30	0.46	0.25	3.21	0.31	0.38
スウェーデン	6.1	0.87	0.42	1.71	0.22	1.06	1.63	0.17
豪州	6.6	1.17	0.87	0.56	0.28	3.41	0.00	0.28
カナダ	7.6	1.14	0.40	1.16	0.15	4.08	0.50	0.18
アメリカ	?	0.98	0.46	1.24	0.23	5.66	0.56	0.47

バイオマス利用

以外に多い

# 表5 国別EF収支(2003年)

(単位:グローバル・ヘクタール/人)

国	EF	生物生産力	EF収支	国	EF	生物生産力	EF収支
インド	0.8	0.4	-0.4	ハンガリー	3.5	2.0	-1.5
ペルー	0.9	3.8	3.0	韓国	4.1	0.5	-3.5
インドネシア	1.1	1.0	0.0	イタリア	4.2	1.0	-3.1
フィリピン	1.1	0.6	-0.5	日本	4.4	0.7	-3.6
コロンビア	1.3	3.6	2.3	ロシア	4.4	6.9	2.5
エジプト	1.4	0.5	-0.9	ドイツ	4.5	1.7	-2.8
タイ	1.4	1.0	-0.4	スペイン	5.4	1.7	-3.6
中国	1.6	0.8	-0.9	イギリス	5.6	1.6	-4.0
トルコ	2.1	1.4	-0.7	フランス	5.6	3.0	-2.6
ブラジル	2.1	9.9	7.8	ニュージーランド	5.9	14.9	9.0
マレーシア	2.2	3.7	1.5	スウェーデン	6.1	9.6	3.5
アルゼンチン	2.3	5.9	3.6	オーストラリア	6.6	12.4	5.9
南アフリカ	2.3	2.0	-0.3	カナダ	7.6	14.5	6.9
メキシコ	2.6	1.7	-0.9	アメリカ	9.6	4.7	-4.8
ポーランド	3.3	1.8	-1.4	世界平均	2.2	1.8	-0.4

(単位:グローバル・ヘクタール/人)

	1961	1970	1980	1990	2000	2003
世界人口(10億人)	3.08	3.69	4.43	5.26	6.07	6.30
総EF(10億h)	4.5	6.9	9.3	11.5	13.2	14.1
総生物生産力(10億h)	9.0	9.5	9.9	10.7	11.1	11.2
EF(10億h)						
耕作地	1.70	1.98	2.16	2.65	2.96	3.07
牧草地	0.36	0.44	0.50	0.65	0.85	0.91
森林	1.13	1.19	1.30	1.49	1.44	1.43
漁場	0.42	0.63	0.67	0.80	0.93	0.93
CO <sub>2</sub> 吸収森林	0.74	2.49	4.24	5.15	6.10	6.71
原子力	0.00	0.01	0.12	0.37	0.52	0.53
構造物占有地	0.15	0.19	0.26	0.37	0.46	0.48

参考文献: マティース・ワケナゲル、ウィリアム・リース(2004)、『エコロジカル・フットプリント』(和田喜彦監訳、合同出版)

1. 持続可能性について(1) Why (What, How)
2. 持続可能性について(2) What, How
3. 経営学と環境問題(1)
4. 経営学と環境問題(2)
5. 戦略的環境経営(1)
6. 戦略的環境経営(2)
7. 戦略的環境経営(3)
8. 企業の社会的責任(1)
9. 企業の社会的責任(2)
10. 理念重視の経営

## II What (持続可能な社会のビジョン) →SDのビジョン

### 1) マクロ経済のビジョン

- ・ゼロ成長

- 供給制約

- 資源枯渇・・・石油

- 自然環境の壁・・・自然の循環法則→環境から経済を見る。

- 先進国経済の現状は持続不可能である。

- ・J.S.ミルの定常状態・・・成長から発展へ(定常状態: Stationary State)

- 成長経済は最終的に定常均衡に到達する。

- 現実に先進国は物質的な豊かさを達成した。

- 技術革新の成果は労働時間の短縮→「人間が人間らしく生きる(発展)」

$$E.F = 2.2Ha > 1.8Ha$$

エコロジカル需要 供給  
フットプリント デマンド サプライ

成長 → 発展

↑

GDP ⇒ GDPは一定

↑

《人間的な生き方》 ⇒ ゼロ成長

物質的豊かさ

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{生産(付加価値)}}{\text{労働量(人×時間)}}$$

時間減少→余暇



## II What (持続可能性な社会のビジョン) →SDのビジョン

### 2) 市場経済のビジョン(ミクロ経済)

- ・多数の小規模企業の市場から巨大企業の寡占的市場へ変質した。

伝統的理論・・・「企業の社会的価値は利潤の最大化」→見直しへ。

- ・システム論的とらえ方(経済的・非経済的なインプット・アウトプットの連鎖)

インプット: 経営資源 + 社会的共通資本

アウトプット: 企業活動の社会的影響

外部性・・・環境問題、社会性・・・安全・健康・倫理

自然の循環システムの一員(外部性のつながり・・・エコバランス)

流域圏での産業や人々の生活はローカルな循環システムの中で持続する

(林業→農業→漁業・・・、森林→陸水域(河川・地下水)→海水域→森林・・・)

- ・ガイア思想(物質循環、エコロジー循環、地球は1つの生命体)

## II What (持続可能性な社会のビジョン) →SDのビジョン

### 3) 企業経営ビジョン

#### ・株式資本主義の経営転換

利潤最大化の経営の転換

ステークホルダー＝利潤関係者

#### ・ステークホルダー資本主義(顧客、従業員、地域住民、株主、地球環境・・・)

競争的環境経営(経済性と環境改善の両立・・・win-win戦略)

覚悟

持続可能性経営(経済、環境、社会性)・・・トリプル・ボトムライン

理念重視の環境経営

地球環境の持続性の実現のために政府の関与が必要

## II What (持続可能性な社会のビジョン) →SDのビジョン

### 4) 持続可能性な社会のビジョン

自然の循環法則を満たす社会・・ナチュラル・ステップ(TNS)のシステム4条件

#### 基本原理

##### ・基本原理

1) 熱力学の第1法則・・エネルギーは一定(新しく生産することも消費することもない)

物質の不滅の法則・・物質は一定(新しく生産することも消費することもない)

2) 熱力学の第2法則・・閉ざされたシステムのなかのプロセスは物質とエネルギーを拡散

質の法則・・物質は、濃度が高く構造が秩序あるほど価値がある。

植物細胞が太陽エネルギーによって、物質の価値を高める。



エネルギー : 熱、運動  
電気

エントロピー増大

$C + O_2 = CO_2$  閉ざされた社会

植物の光合成

太陽光 (Openなシステム)

- ・ナチュラル・ステップの「システム4条件」(カール＝ヘンリック・ロベール)
  - (条件1) 自然の中で、地殻から取り出した物質の濃度が増え続けられない。
  - (条件2) 自然の中で、人間社会の作りだした物質の濃度が増え続けられない。
  - (条件3) 自然が物質的な方法で劣化しない。
  - (条件4) 人々が自らの基本的ニーズを満たそうとする行動を妨げる状況をつくり出してはならない。

条件1～3は自然科学的にみた資源利用の条件・・われわれの経済活動は地球の環境収容力(carrying capacity)の範囲内でなければならない。

条件4・・社会科学的にみた資源利用の条件・・持続可能な社会の実現には、資源配分が、効率的であり、先進国と途上国や現在と将来世代の間で公平とならなければならない。

持続可能な発展とは、効率性ばかりでなく、自然環境に配慮し、公平な社会を目指すという倫理性を重視することによって実現される。

効率 → 市場経済  
公平 → 倫理

(問題となること)

- 条件1 : 地下資源の採掘・消費(水銀、鉛、鉄、亜鉛、銅、石炭、石油、リン、重金属…)
- 条件2 : 自然界に異質で長寿命な物質(DDT、ダイオキシン、PCB、フロン、臭素使用の難燃剤、塩化パラフィン、プラスチック…)
- 条件3 : 森林伐採、土壌の悪化(農薬・化学肥料使用の農業)、種の絶滅、旱魃、土壌浸食、砂漠化、宅地化、都市化、アスファルト化、道路建設…
- 条件4 : 大量生産、大量消費、大量輸送、大量廃棄の資源多消費型のライフスタイル、南北間の経済格差、将来世代のウェル・ビーイングの低下

## (解決策)

- ①脱物質化: 省資源、省エネルギー、...
  - ②代替: 化石燃料から再生可能エネルギーへ、...
- a) 技術的解決: 有害物質の廃止、再生可能資源への切替、分解可能性物質への切替、省資源型の生産、自然への配慮(土地開発の制限)、再利用(製品の再使用、材料のリサイクル、熱リサイクル)
- a) ライフスタイルの改革: 持続可能な衣食住(地産地消、旬産旬消)・・・  
 食生活の改革(風土重視)、木造住宅、天然繊維の衣服  
 →食料などの自給率の向上、雇用の増加、自然保全  
 医療費の減少(生活習慣病対策)、公共輸送手段を優先  
 環境教育の充実→価値観の転換→意識・行動の変化

「脱物質化」・「代替」×「技術的解決」・「ライフスタイルの改革」のマトリックスで考える

	技術的解決 (S:供給)	ライフスタイルの改革(D:需要)
脱物質化	Reduce, Reuse, Recycle	製品の長寿命化 所有からサービスへ 基本的ニーズの重視
代替(切替)	自動車→鉄道、バス 難分解性→生分解性	輸入食品→地産地消 知識偏重→環境教育

## Ⅲ How (方針、仕組み)

### 1) 方針

- ・社会的共通資本の管理・運営を適切に行う。
- ・基本姿勢を堅持する(幹に注目し、葉の論議に惑わされない)。  
根本にさかのぼって解決策を考える(TNSのシステム4条件)
- ・長期的な成果や影響を重視する  
100年先まで考え(ビジョン)、早めに対応する(ビジョン実現のための段階的計画)  
予想されるリスクには事前に対処しておくこと。  
将来を割り引かないこと・・・公的部門が政策を決定する際の原則。  
将来世代のオプションを尊重する(多種多様な生物や資源を残す)。
- ・全体的にとらえる(holistic:Think Globally) コストミニマム  
環境問題はつながっている(全社の方針、地域的合意、国際的合意)。  
初めからステークホルダーが参加すること。
- ・現場が考え、行動する(Act Locally)  
企業内の各職場やそれぞれの地域社会が行動をおこす。

## Ⅲ How (方針、仕組み)

### 2) 仕組み

リーダーシップ、全社的取り組み

環境教育・研修(トップの教育、幼稚園での教育から始める)

EMS(環境マネジメントシステム)

PDCAによる継続的改善

インセンティブ(金銭的、評価的)

持続可能経営を促進するための政策手段

業績評価

環境情報システム(MIS)

成功・失敗事例データの収集と情報開示・公開

組織内の横断的な取り組み(企業内、官庁内)・・・value chain

組織内の横断的な取り組み(行政、企業、NPO、地域住民・・・)supply chain

プロジェクトチーム

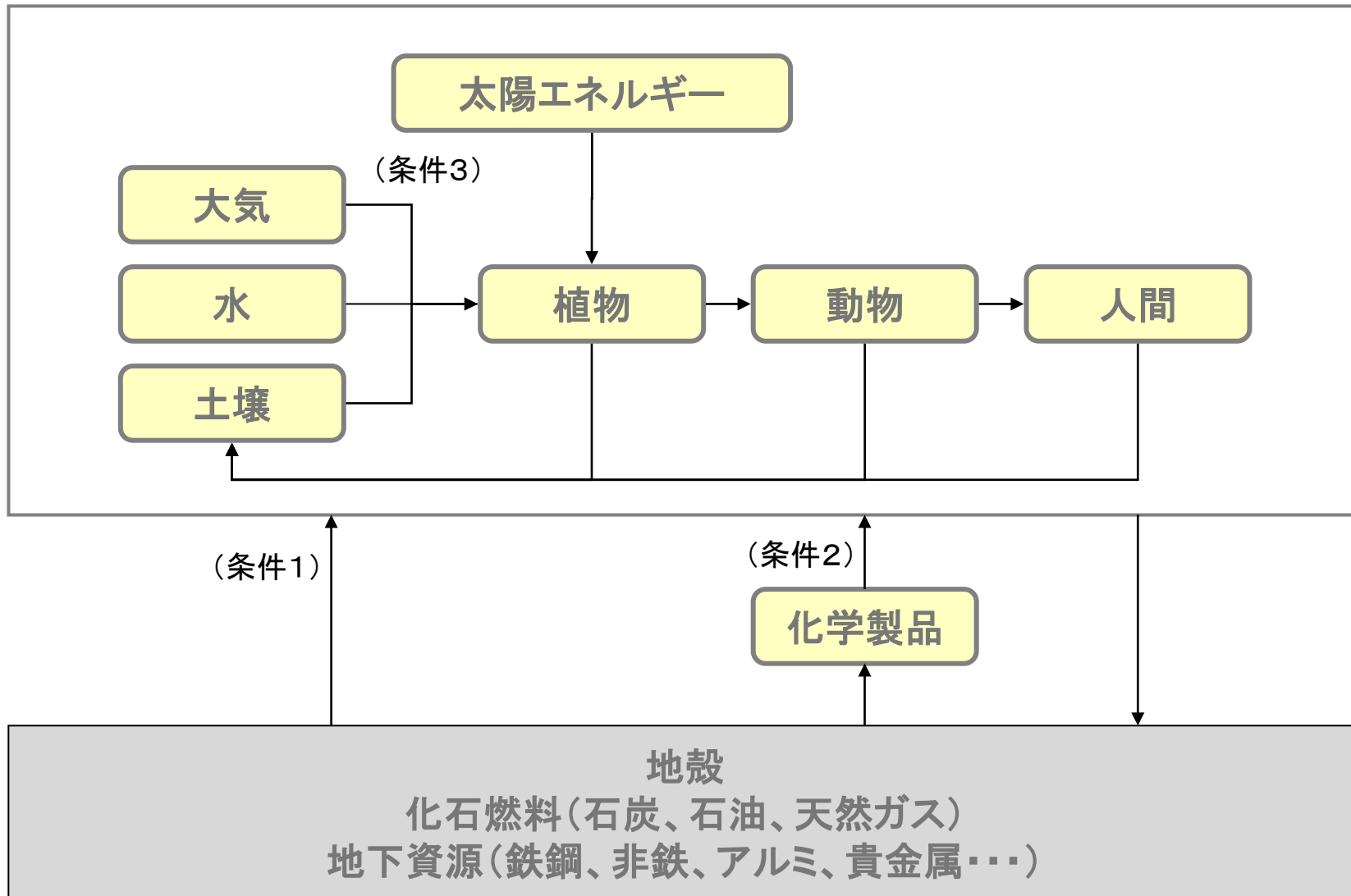
専門的コーディネーター

文献:堀内『日本経済のビジョンと政策』(東洋経済新報社)

堀内・向井『実践環境経営論』(東洋経済新報社) 第1章



## 生態系(エコロジー)の循環



1. 持続可能性について(1) Why (What, How)
2. 持続可能性について(2) What, How
3. 経営学と環境問題(1)
4. 経営学と環境問題(2)
5. 戦略的環境経営(1)
6. 戦略的環境経営(2)
7. 戦略的環境経営(3)
8. 企業の社会的責任(1)
9. 企業の社会的責任(2)
10. 理念重視の経営

## 1. 経営とは

経営とは、組織体を共通した目的に向かって計画的・効率的に管理するリーダーシップ（トップおよびミドル）のことである。

組織と集団とは違う！ 組織⇒目的がある  
勇断⇒目的は無い

- ①組織を元にして目的である社会ニーズを充たす。
- ②企業の長期的存在の条件：経済性（利潤）＋地球環境＋社会性（安全・健康、倫理）  
企業の社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）
- ③経営資源（インプット）：ヒト、モノ、カネ、情報＋社会的共通資本（共有資産）

<システム> インプット→プロセス→アウトプット

環境側面（原因）と環境影響（結果）：（ISO14001）

社会的共通資本：

自然資源：大気、河川、森林、・・・

社会インフラ：道路、港湾、空港、電力、上下水道、・・・

制度：司法、教育、金融、法人、・・・

- ④リーダー（トップ）は、理念を明確に打ち出し、企業コンセプトを確立する。

ビジョナリー・カンパニー

企業文化

<企業は社会の公器>

## ⑤組織を管理する：組織の内部管理→サプライチェーン全体の管理

### 組織内の管理

協同システム(研究・開発、製造、営業、企画、広報、人事、総務、財務、経理)

管理サイクル:戦略－目標－計画－仕事の指示－計画と実績の差異チェック・・・

### サプライチェーン

原材料の採掘→部品の製造→製品の製造→販売→使用→リサイクル→処理・処分

## ⑥外部環境の変化に対応する。・・・リスクマネジメント、ステークホルダーへの対応

## ⑦マネジメントの基本目標

外部環境、内部組織、両者の矛盾をテコに自らを変革し発展する。

## ⑧マネジメントの基本目標

外部環境

→

戦略

⇔

内部組織

2つの目標(企業成長とリスク削減)の両立⇒ゴーイング・コンサーン、持続可能性

成長のための戦略:競争への対応と事業範囲の拡大(市場の拡大と商品の拡大)

リスクへの対応戦略:リスクの削減とリスクの分散

競争のマネジメント(外部環境・外部市場):競争戦略、多角化戦略

組織のマネジメント(内部市場):組織構造、計画と統制、企業文化、リーダーシップ

## 2 戦略

### (a) 戦略の定義:

企業の基本的目標を決定し、進むべき方向性を選択し、資源の配分を行うこと。

組織としての活動の長期的な基本設計図を市場環境とのかかわり方を中心に描いた構想。

### (b) 2つの戦略: 競争戦略と多角化戦略

競争戦略: 現在の製品市場の範囲内での競争(事業は一定、集中戦略)

多角化戦略: 市場と技術の同時拡大→ドメイン(事業領域)の拡大

## 3 競争戦略

### ・非競争的な市場競争に近づける3手段

競争の緩和(参入障壁、競争制限)

ニッチ市場の開拓

差別化

価格・製品・サービスの差別化・・・目に見える・短期的優位

ビジネス・システムの差別化・・・目に見えない・長期的優位

企業に固有な資源(⇔汎用性・市場性の高い資源)

企業内部や取引関係で特異性の高い資源:

蓄積された情報、ノウハウ、熟練、従業員のモラル、組織文化、顧客情報  
コア・コンピタンス、知識創造プロセス、信用、ブランド、・・・

- ・ビジネス・システムの差別化  
ニーズの核(顧客価値、市場のセグメント化)、比較優位の経営資源の重点投入
- ・差別化の実例:
  - 価格差別化・・・h.i.s、マクドナルド、コンパック
  - 製品差別化・・・モスバーガー、ルイビトン、スズキ、ボディーショップ・・・
  - ビジネス・システムの差別化・・・デル・コンピューター、トヨタ、セブン・イレブン、アマゾン・・・

## 4 競争優位をもたらす5つの経済(コスト低減効果)

- ・規模の経済(大量生産によるコスト低減) →Economy of scale
- ・範囲の経済(多角化によるコスト低減) →Economy of scale
- ・学習効果による製造コスト低減(累積生産量(経験)の増加によるコスト低減)  
→Learning by doing
- ・スピードの経済(IT技術を利用し仕事時間を短縮しコスト低減)  
製販統合型システムによる納期の短縮、在庫の削減、売れ残りロス削減
- ・ネットワーク化によるコスト削減  
ネットワーク外部性(インターネット利用による取引費用の削減)

## 5 多角化戦略

### ・複数事業の構造に関する戦略

- ①事業範囲の拡大(複数事業化・多角化)の決定
- ②事業相互の間の関連づけ
- ③事業間の経営資源配分の優先順位づけ

### ・環境の変化と事業構造の変化

製品のライフサイクル・・・導入期→成長期→競争期→成熟期→停滞期

事業構造の変化(事業の追加・入れ替え)を行い、成長とリスクの削減を図る

### ①事業範囲の拡大(経済性)

複数事業化の要因: 成長の経済、範囲の経済、リスクの分散(収益変動の減少)

### ②事業相互間の関連づけ

企業ドメインの決定(事業ポートフォリオの選択)

・・・多角化の範囲と企業のアイデンティティ(同一性、基本的性能)を決定する。

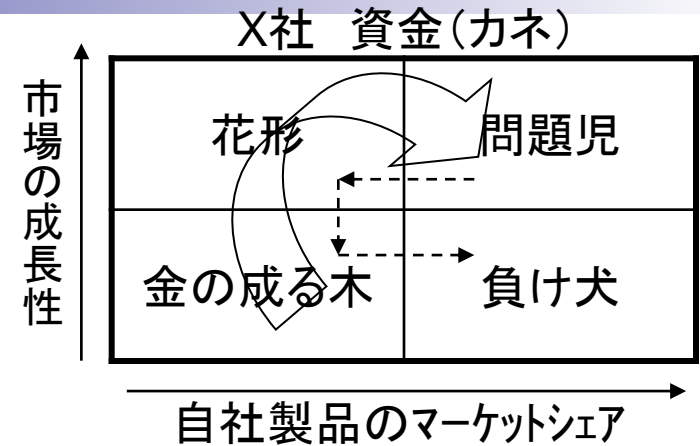
NEC(C&C)、東芝(E&E)、松下(ヒューマン・エレクトロニクス)

サントリー(生活文化産業)、IBM(問題解決サービス)・・・

新規事業へ進出方法: 内部開発、M&A(合併・買収)、戦略的提携

新規分野と既存分野との間にシナジー効果が働く。

新規事業の波及効果: ストレッチ戦略(高めの目標を設定し心理的エネルギー高める)



## ③経営資源配分の優先づけ

PPM: Product Portfolio Management

個々の事業について、資源の必要度、貢献度、発展性にもとづき全社的な全体像を描く。

全体像の中で、望ましい資源配分(資金配分)のあり方を提示する。

各事業の全社的位置づけを行う

収益事業(キャッシュを生み出す事業:シェア大・成熟事業・・・資金の供給者)

先行投資事業(キャッシュを消費する事業:新規成長事業・・・資金の需要者)

学習効果:経験の蓄積がコストダウンをもたらす。

事業のライフサイクル:「問題児」→「花形商品」→「金のなる木」→「負け犬」

(文献)沼上幹『マーケティング戦略』(有斐閣アルマ)

・環境経営の戦略の3段階・・・継続的改善からfit、ストレッチへ

効率の改善(コスト最小化と短期的優位性の確保)

現在の製品のシェア拡大(製品差別化と市場ターゲットの集中戦略、ニッチ戦略)

新市場の創造(新しい製品ー市場の統合の開発)



市場=需要

技術  
||  
供給

	多角化

## 6 競争戦略と多角化戦略(まとめ)

・市場と技術でとらえる

- ・競争の戦略・・・事業の範囲(市場and/or技術)は一定・・・集中化・焦点化
- ・事業構造の戦略・・・市場と技術が同時に拡大(多角化)

市場と技術のマトリックス

	既存市場	新規市場(地域、顧客)
既存技術	<b>競争戦略</b> ビジネス・システムの差別化 (ニーズの核、固定的資源、 競争のドメイン)	市場拡大(国際化の戦略) 経営資源の移転 競争の戦略の一部
新技術	技術拡大(現在の市場での技 術開発競争)	<b>事業構造の戦略</b> 多角化(市場と技術の同時拡大) 範囲の経済、企業のドメイン、 内部開発・M&A・提携、PPM

## 7 技術革新(innovation)

- ・企業の競争力や産業構造の変化を生み出す原動力
- ・シュンペーターの理論・・・①新製品の開発・生産 ②新生産方法の導入  
③新規市場の開拓 ④新原材料源の獲得 ⑤新組織の実現(社内組織、市場組織)

### ・事例

- ①自動車、家電製品、コンピューター、原子力、半導体、通信機器、燃料電池
- ②流れ作業(大量生産方式)、かんばん方式、FMS(多品種少量生産)
- ③海外市場、高齢者市場、若者市場、LOHAS
- ④枯渇資源から再生可能資源へ、リサイクル原料
- ⑤インターネット販売システム、宅配便システム、アウトソーシング(外部委託)  
POSシステム、事業部制・カンパニー制  
中小企業トベンチャー企業・・・独占的市場の打破

(参考文献)伊丹敬之・加護野忠雄『経済学入門』(日本経済新聞)

宇野弘文『社会的共通資本』(岩波新書)

スウェーデンに学ぶ持続可能な社会 小野徳太郎(朝日新聞社)

1. 持続可能性について(1) Why (What, How)
2. 持続可能性について(2) What, How
3. 経営学と環境問題(1)
4. **経営学と環境問題(2)**
5. 戦略的環境経営(1)
6. 戦略的環境経営(2)
7. 戦略的環境経営(3)
8. 企業の社会的責任(1)
9. 企業の社会的責任(2)
10. 理念重視の経営

## 1. 組織構造

組織構造とは組織における分業と調整(協業)の基本的な枠組みである。

### ・経営構造

分業関係: 職能(機能)の決定(製造、販売、開発、人事・・・)

部門化: グループ化(部・課)、事業部(製品・地域・顧客)

権限関係: 権限の委譲と意思決定の責任 (環境保全の提案の権限を現場へ)

伝達と協議の関係: コミュニケーション・・・グリーン・ウォールをなくす

公式化: ルール・手続きの決定、文書化 (ISO14001)

組織構造は、直接的・間接的に組織のパフォーマンスに影響をもつ。

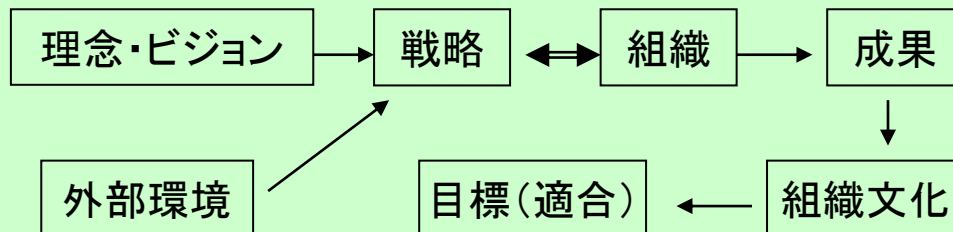
### ・望ましい組織構造

職能別組織(企業全体で1つの制度: 生産、販売、開発、購買、財務、人事、経理)

事業部制(企業が多角化、A事業、B事業、C事業・・・: 事業部毎に職能性)

多角化戦略は組織を職能性から事業部制へ移行させる。

組織横断的プロジェクト・チーム (環境技術開発への全社的対応)



競争戦略→差別化→ビジネスシステム

多角化戦略→企業ドメイン

## 2. インセンティブ

インセンティブとは個人の欲求を刺激して組織が協働へと人々の行動を導く要因である。

- ・マズローの欲求5段階節(需要サイド)

生理的欲求(収入の確保・快適な職場)→安全(雇用保障)→愛情(所属・仲間意識)  
→尊厳(組織内外での評価・認知)→自己実現(仕事の面白さ)

- ・インセンティブ(供給サイド)

物質的(金銭的報酬)インセンティブ・・・環境目標達成への報酬(集団への報酬)

評価的インセンティブ・・・人事考課、表彰・提案制度が意欲を高める。

理念的インセンティブ(理念が人を動かす)・・・使命感や価値観の共有(組織文化)が達成感の源泉となる。

自己実現的インセンティブ・・・仕事の種類や権限に自由度を高める。社内公募制やボランティア休暇制度。

- ・フローの実現(短期的収益)よりもストック効果(長期的効果)の大きい成果を評価する。

環境経営は長期的効果が大きい。

支出 → 効果

売り上げ ← 損益計算書 ⇔ 費用(短期)

資産 ← 貸借対照表 ⇔ 投資(長期)

### 3. 計画と統制(コントロール)

計画と統制は、不確実な環境のなかで目標を達成する手段である。

計画: 事前に将来取るべき行動の案を決定すること。

統制: 実績が計画と異なるとき、修正行動をとること。

計画と統制のシステムを通じ、情報が作成され、情報が流通する(コミュニケーション)。

情報の流れ: 外部環境と担当者の間、部門間、上司と部下の間・・・

#### 計画システム

サイクル: 計画の策定→計画の実行→統制→修正行動

ISO14001・・・PDCAサイクル

長期計画・戦略的計画、年次計画、短期計画(半期・四半期・月次・週次)

全社計画、事業部計画、販売計画、製造計画、研究開発計画、人事計画、資金計画

#### 目標管理(MBO)

(i) 目標(成果水準)を決める。

(ii) 部下が仕事の制御活動を行う。←環境が変化

(iii) 一定の期間の後、成果を測定する。

(iv) 成果を評価基準と比較して、上司が評価する。

(v) 評価にもとづいて、上司は報奨、ペナルティーを決める。

#### 戦略的目標管理(複数の視点による業績評価)

中期戦略と結びついた評価制度(バランス・スコアカード)・・・環境の支店を追加

財務的視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点

## 4. 経営理念と組織文化

経営理念 → 戦略 → 組織 → 成果 → 組織文化 → 戦略・組織・・・

理念・価値観(組織は何のためにあるのか)がしっかりしている組織は強い。

※ コリンズ＝ポラスの『ビジョナリー・カンパニー』(基本理念・価値観は不変)

組織文化 : 企業文化、社風 ← 経営者の理念

挑戦者型文化、リーダー型文化、慎重型文化

分権・管理型(外資系型)文化、官僚型文化

### 組織文化の2要素

組織の価値観(最も基本的な要素)

パラダイム(外部環境に対する共通の考え方)

### 組織文化(価値観の共有)の機能

モチベーションを高め、判断基準を共有し、コミュニケーションが深まる。

人々に自信を与える。企業の戦略、組織、管理システムに対する信頼感を高める。

学習活動を推進する(なにを学習すべきかを示している)。

意思決定が早まる。

## 経営文化の生成

トップによる経営理念、過去の成功体験

従業員の日々の相互作用、評価制度などの経営システム

経営理念が名目的なものにとどまるケース

- ・トップのコミットメント不足
- ・成功体験・共通体験の不足
- ・不適切なシステム(評価、インセンティブ、ISO14001)

## 5. リーダーシップ

「時代の大転換期だからこそリーダーが大事！！」

リーダーシップ: 組織・集団のリーダーが発揮する機能・役割

企業のリーダー: 社長、役員、部長、課長、係長・・・

役割

- i) 集団の基本的な任務、役割、目標を設定する
  - ii) 集団の価値観や行動規範を設定する
  - iii) 部下に対し、個々の目標、任務、仕事の仕方を指示する
  - iv) 集団や部下が仕事を熱心に行うために、動機付けを行う
  - v) 集団や部下の仕事の結果を評価し、適切な行動(アクション)を取る
- 企業経営の転換点(環境経営)では、リーダーの役割は大きい。



## 6. パラダイムの転換

### パラダイム転換の難しさ

パラダイム＝「共通の考え方」

思い込み(暗黙の意識)、トップの括弧の成功体験・意識

新しい成功事例の不足

### パラダイム転換—4つのステップ

①トップによる「ゆさぶり」: パラダイム転換の前提条件

fit(適合)からstretch objective(ストレッチ目標)へ

ファクター10の実現と現在の経営資源の間に積極的に不適合を作る

②ミドルによる突出: 企業内の具体的な仕事の変化を創造する

③変革の連鎖反応: 突出集団の生み出した新パラダイムを社内に伝播

④新しいパラダイムの確立

トップのイニシアティブとミドルの創造力の結合の結果を全社的に広める

SBU方式

(参考文献)

伊丹敬之・加護野忠雄『経営学入門』(日本経済新聞社)

R.S.キャプラン、D.P.ノートン『戦略バランススコアカード』(櫻井訳、東洋経済新聞社)

1. 持続可能性について(1) Why (What, How)
2. 持続可能性について(2) What, How
3. 経営学と環境問題(1)
4. 経営学と環境問題(2)
5. **戦略的環境経営(1)**
6. 戦略的環境経営(2)
7. 戦略的環境経営(3)
8. 企業の社会的責任(1)
9. 企業の社会的責任(2)
10. 理念重視の経営

## はじめに

2つの視点: 従来の経営戦略論(競争優位の戦略)に環境が導入されつつある。  
持続可能性の原則を取り込むように拡大されつつある。

### 3. 2 環境問題と企業経営の推移(P77)

政府: 寡占的競争市場での企業が社会的責任を果たすように規制・誘導する。

対企業、対消費者、対地域住民、対マスコミ、対外国政府...

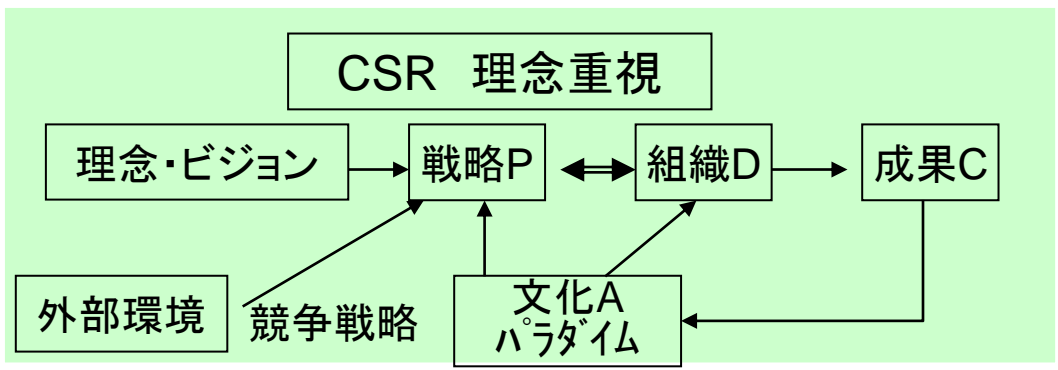
立法、行政指導、広報活動、財政(課税、補助金)、司法...

#### ① 企業は規制に追随した経営を行う(1970年代)

公害防止が中心。企業も政府も end of pipe 的な対応が中心。

政府は直接規制を行う。コンプライアンスと技術開発。

環境法、環境基準、総量規制、条例、公害防止協定(自治体と企業)



事業対策はコストアップ  
技術開発が進めば経済成長できる  
公害防止→モニタリング強化

## ②企業は公害を予防する経営を行う(1980年代)

有害廃棄物の発生を減量する(PPP) 製造プロセスの変更を開始。

政府は間接規制を導入する。 **Pollution Prevention Pays**

罰則の強化、訴訟の容易化、情報公開の促進、環境税の検討・導入、...

## ③企業は戦略的環境経営を行う(1990年代～現在)

環境問題を競争戦略の要に据える。

環境効率(エコ・エフィシェンシー)を高める。

LCA、DfE、ISO14001を導入

政府は、間接規制を高め、産業界の自主的対応を促す。

拡大生産者責任論(EPR)を導入する。

経済団体・産業団体へ働きかける。

グリーンラベルやグリーン消費者を支援する。

環境税・研究女性を本格化させる。

## ④企業は持続可能な発展を追求する経営を行う(21世紀)。

グローバルな環境問題に寄与する経営を行う。

地球環境の sustainability が企業活動の sustainability の基礎であると意識する。

政府は、途上国への経済・技術支援を環境配慮型とし、先進国間での環境政策の国際的調和を図る。

環境配慮型のODAを行う。 環境技術の途上国への移転を積極的に行う。

環境税の国際的調和、排出権市場の創設など経済的手段を促進する。

京都議定書の内容を率先して実行する。

## 3.3 エコ効率性(p80)

Eco-efficiency (経済効率、環境効率の同意達成)

経済成長の時代: 資本生産性・労働生産性⇒持続可能な発展の時代: 資源生産性  
win-win 戦略(一挙両得)

7項目のガイドライン:『エコ・エフィシェンシーの朝鮮』(WBCSD)

製品・サービスの物質的集約度(material intensity)の低減

製品・サービスのエネルギー集約度

有害物質の使用・拡散の抑制

材料のリサイクル可能性の向上

再生可能資源の最大限の持続可能性な活用

製品の耐久性の向上

製品の利用密度(service intensity)の向上

ナチュラルステップのシステム4条件(ビジョン)実現のための具体的対策(中期・長期)

## 3.4 競争的環境戦略(p85)

ビジョン⇒競争戦略⇔組織構造・仕組み⇒成果

[1]戦略

(1)戦略姿勢を明確にする・・・excellence & leading edge (卓越・最先端)

・トップマネジメントのコミットメント

・規制を超え、ビジネス・チャンスとして捉え最先端の環境経営を実行する。

passive/reactive な戦略から proactive な環境戦略へと転換

compliance から excellence & leading edge(競争優位戦略)へのシフト

- ・環境規制に対し積極的対応する。
  - 法規制を超えて対応する。(ビヨンド、コンプライアンス)
    - 立法化されるものを自主的行動規範に転換させ、市場機会を確保する。
    - 現在投資することにより将来発生するコストを未然に防止する。
- ・環境からの圧力を操業効率の改善、企業イメージの向上、新製品の開発に役立てる。
  - 企業文化、目的、計画、資源配分を変更する。

## (2) 環境戦略の焦点を明確にする。

- ・マーケティング・・・市場とのコミュニケーション。
- ・製造・・・クリーンで環境負荷の少ない技術を取り入れ、既存のプロセスを改良。
- ・研究開発・・・製品とプロセスの開発を環境の視点から長期的に取り組む。

## (3) 短期ではなく長期的効果を重視し、根本的解決を行う。

環境経営の長期的便益は大きい。

従業員のモラルの向上、評判、企業イメージの向上、罰則金の回避、  
end-of-pipe 技術ではなく全く新規の長期環境改善の技術への投資からの収益

## (4) 全体経営戦略の中に環境戦略を織り込む

- ・環境対策を全体的な事業戦略の中に織り込む
  - 環境に対する統合化・全体論化されたアプローチ(先端的な化学会社、1991)
- ・計画の段階から環境問題を取り込む。・・・技術開発、設備投資、販売計画
- ・環境問題を産業全体の supply chain action として捉える。
  - ・・・システム指向、LCA的
  - ゆりかごからゆりかごまで(グリーン調達～リサイクル)

## [2]組織構造・仕組み

### (1)組織の対応

・環境に配慮し、組織を変化させる。

企業組織(職能、権限、情報伝達・意思決定のプロセス...)を変革する。

ストレッチ目標に合った組織適合(good fit)を目指す。

・企業全体が関与(組織の全ての活動に環境配慮を織り込む)

→value Chain(主要な機能、支援的な機能...ラインとスタッフ)

管理・組織(経営トップ、役員、環境担当部署、工場現場の参加、人事考課)

技術(R & D...公害防止、省エネ、廃棄物最小化、リサイクル)

コミュニケーション(従業員、顧客・供給者、地域社会、株主、マスコミ)

製品のライフサイクル(製品設計、原材料、製造・販売、使用、最終処分)

・EMS(ISO14001)を確立すること。

→従業員と経営層が環境問題への関与を認識する。

### (2)ライン(現場)が働くこと。

環境管理はライン管理者の責任者である。

←企業のあらゆる仕事において環境問題が関係している。環境対策は現場が着実に実行する。

### (3)対話と説明責任を重視する(ステークホルダーとのコミュニケーション)。

環境報告書の発行、外部監査、大学やNGOとの対話

(4) 新しい組織構造、マネジメント・プロセスが必要となる。

- ・社会的価値の変化や社会問題をキャッチし、企業に対する社会の期待を把握する仕組みを確立すること(現場、経営企画室、環境部、コンプライアンス部、CSR部)。
- ・ステークホルダーとの相互コミュニケーション・チャンネルを確立すること(情報公開)。社会的価値の情報を収集し、企業の目標・活動・成果の情報を伝達する(広報・IR)。
- ・得られた情報を評価し、適切な行動がとれるようにフィードバック・プロセスを社内に確立する。トップを支える対社会関係スタッフ部門を設置する(社内ネット・メール)
- ・社会監査システムを確立すること。

EH&S: 環境問題への対応、資源の保全、地域社会への貢献、労働条件の改善・・・  
報告書作成と公表・・・内部監査(監査室、環境部、コンプライアンス部)、外部監査

- ・理念と戦略と整合的なインセンティブを確立すること。

経営管理にあたって、全階層に社会的考慮を重んじる誘因を与えるシステムをつくる。

バランス・スコアカード、PDCA、成果の測定、責任、報酬、表彰、罰則

## [3] 環境対策の成果(パフォーマンス)

- ・環境パフォーマンス・・・外部のステークホルダーのグループとの関係(競争のマネジメント)と企業内部の機能・組織・活動(組織のマネジメント)の両方によって決まる。
- ・経営パフォーマンスの向上

製品の質の向上、原材料効率の向上、従業員の積極的参加、

保険料の減少、環境コストの把握とコントロール、

資金調達コストの低減、法・規制の遵守、リスク管理の向上、

圧力団体との積極的な関係、メディアでの良い報道、地域社会との関係を改善



## 競争社会と持続可能性経営との関係

- ・競争戦略によって持続可能な社会が実現する。
  - クリーン技術、規制を超えた対応、集团的行動(企業間協調、ステークホルダーの関与)、環境重視の組織文化(従業員教育、経営者の理念・方針)
- ・競争戦略は十分でない。
  - 競争戦略は、競争優位確立のため環境をビジネスチャンスと捉える(効率性重視)。
  - 持続可能性は、地球温暖化や砂漠化問題への対応戦略を指向している(公平性重視)。
  - 企業行動だけで地球全体のエコ・物質バランスが持続可能とならない・・・
- (政府の役割が必要である)
- ・企業の競争戦略は、政府の諸施策があって持続可能な経営へと進化する。
- ・企業は、環境問題に対し倫理的、長期的視点を持つべきである。競争戦略から持続可能経営を目指すように経営を転換する。そのためには、全体論的・統合的アプローチとトップ経営者の支持に加え、政府の政策が不可欠となる。

(補足)

## ・SWOT分析

### ①自社の経営資源や組織について

強み(strength)・・・競争優位を獲得するのに貢献するもの

弱み(weakness)・・・競合他社に劣っているもの

### ②外部環境について

機会(opportunity)・・・自社の事業に成長の可能性や競争優位をもたらす要因

脅威(threat)・・・自社の事業にマイナスとなる要因

1. 持続可能性について(1) Why (What, How)
2. 持続可能性について(2) What, How
3. 経営学と環境問題(1)
4. 経営学と環境問題(2)
5. 戦略的環境経営(1)
6. **戦略的環境経営(2)**
7. 戦略的環境経営(3)
8. 企業の社会的責任(1)
9. 企業の社会的責任(2)
10. 理念重視の経営

## 3.5 競争的環境戦略の類型(p89)

・経営戦略の姿勢は、つぎの要素によって異なる。

a) 企業にとって環境問題の深刻さ

事業の内容(資源多消費、有害物質)

ステークホルダーからの圧力(法律、マスコミ、NGO...)の大きさ

b) 企業組織の対応力

経営資源の制約、経営者の意識や組織改革能力

・経営戦略の姿勢の分類

Resistant(抵抗)、 Non-compliance(無視)

環境は企業経営に脅威であり、環境法の成立を全力で阻止する。

法規制を一切無視する。

Compliance(法遵守)、 Reactive(受動的)

遵法的対応、あるいはリーダー企業に追随する戦略

Beyond compliance(自主的)、 Anticipatory(予想的)、 Proactive(先取りの)

規制を越えて自発的に実施。将来の事態を予想してリスクを回避する。

First mover(トップランナー)、 Innovator(革新)

省エネなど環境配慮設計(DfE)。自社の基準が世界標準となることを目指す。

Enthusiasts(熱烈)

持続可能な経営を目指す(Deep Ecology 的な経営)

### ・Dodge and Welford(1995)

#### ROASTモデル

Resistance(抵抗)・・・環境の価値を認めず環境ルールに対し抵抗する。

企業の目的は株主の満足(利潤)にある。

Observe & Comply(遵守)・・・法や判決によって強制されて環境を守る。

Accommodate(適応)・・・外部変化に適応し自社を変革する。自主的行動を開始する。

Seize & Preempt(機会を捉え先行)・・・自主的に環境問題を捉え先駆け積極的に行動する。多くの外部のステークホルダーに対応し、持続的発展へとつなげる。

Transcend(卓越)・・・企業の価値、方針、信念、文化が環境を支持する。生命のあるものを支持し対応する。持続可能な発展からDeep Ecology へとつながる。

### ・Deep Ecology(環境至上主義)

エコロジーの重視(いのちあるもの)、非暴力(人権、倫理)を重視

草の根民主主義(地域主義) ⇔ WTO(自由貿易)と対立

*Bhargava & Weiford(1996), "Corporate Strategy and the Environment ; the Theory"*

・4つの競争戦略(shade of green) : 技術と市場

a) 技術重視のグリーン(ライト・グリーン) : 法の精神の重視、トップランナー

b) 顧客重視のグリーン(マーケット・グリーン) : グリーン消費者、LOHAS

C) ステークホルダー重視のグリーン(ステークホルダー・グリーン) : 理念重視

d) 環境中心主義(ダーク・グリーン) : 生命重視

*Freedman, Piece & Dodd(2000), "Four Shades of Green" (プリント教材)*

## 3.6 競争的環境戦略の概念図(p93)

エコ・エフィシエンシー・フロンティア (EEF: 図3-1)

経済効率と環境効率とのトレードオフ

技術一定(短期)、BAT、end of pipe

競争戦略の選択(環境、経済性)

経営者の選好(価値観)

イノベーションとEEFの移動・・・win-win戦略

## 3.7 エコ効率性の経済計算(p99)

### (1) 省エネと炭素税

利益 = 価格 × 生産量 (経営資源: 設備機械、労働、エネルギー・省エネ装置)

－ 費用 (資本コスト、賃金、エネルギー費、炭素税支払い) ⇒ 利益の最大化

省エネ投資の費用 (資本コスト: 利子率): C

省エネ投資の便益 (エネルギー費の節約 + 炭素税の節減): B

省エネ投資の効果:  $B > C$

省エネ投資の決定: 限界的に  $B = C$  となるところまで投資規模を拡大 ( $B - C$  が最大)

投資規模が拡大するのは:

← 資本コストの低下、省エネの技術革新、エネルギー価格の上昇、炭素税率の上昇

## (2) 製品の長寿命化とリサイクル

「ゆりかごから墓場まで」から「ゆりかごからゆりかごまで」

・製品の長寿命化のメリットとデメリット(表3-1,3-2)

### 前提

製品A:耐用年数は2年、ワン・スルー型の短寿命製品

製品B:耐用年数は4年、リサイクル型の長寿命製品(2年後にリサイクル)

製造費:製品Aは200万円、製品Bは新品250万円と中古100万円

製品Bのリサイクル費用は60万円、

製品の廃棄処分費用は、中間処理が20万円、最終処分が30万円(製品Aのみ)

製品Bはゼロエミッション(最終処分なし)

中古品のイメージダウン40万円、有価物の販売は20万円、

ライフサイクル・コスト(4年間)

製品Aは500万円、製品Bは450万円

メリット(180万円):

廃棄物処理費の減少(60=100-40)

部品再利用による製品製造費用の減少(100=200-100)

有価物の販売(20)

デメリット(150万円):

長寿命化による製造費用の増加(50=250-200)

リサイクル費用(60)

中古品のイメージダウン(40)

メリット(180)がデメリット(150)を30万円上回る。

(=ライフサイクル・コストの差50+有価物の販売20-中古品のイメージダウン(40))

・リユースやリサイクルが進む理由

天然資源の採掘や輸送における環境負荷が問題になる(→都市鉱山)。

廃棄物処理費用が高まる。

リサイクル費用が内部化される(税金→個人・企業の負担、拡大生産者責任)。

中古品の性能が高まり(補修すると性能がアップ)、市場が拡大する。

長寿命製品のコストダウンが進む。

リサイクルし易い材料が開発される。

回収・補修システムが合理化される。

中古品の評価が高まる(所有からサービスへ)。

表3-1 製品Aのライフサイクル・コスト(万円)

	使用年数	製造	処理・処分	総費用
新品	2年	200	50	250
新品	2年	200	50	250
計	4年	400	100	500

表3-2 製品Bのライフサイクル・コスト(万円)

	使用年数	製造	リサイクル	処理	総費用
新品	2年	250		20	270
中古	2年	100	60	20	180
計	4年	350	60	40	450



## (3) パートナーシップの形成

・win-loseの場合(環境は改善するが企業の利益は減少)

環境改善には関係者の協調が必要になる・・・企業間のパートナーシップ(業界協調)  
寡占市場でのフリーライダーの問題を回避して、環境改善を進める。

・ゲームの理論による分析

市場には2社(企業1、企業2)・・・両者とも生産技術は同じ。

社会的純便益・・・

生産者余剰(利益) + 消費者余剰(満足) - 社会的費用(環境悪化による被害)

企業の目的は利益の最大化(古典的市場経済モデル)

社会の目的は社会的純便益の最大化

2つの目的は同時に実現しない(←社会的費用が内部化されていないため)。

## ゲームの利得(ペイオフ、表3-3)

ケース1・・・企業1、企業2とも環境対策を行わない。

企業1・2の利益はともに最大(1450)、社会的純便益は最少(3100)

ケース2・・・企業1は環境対策を行うが、企業2(フリーライダー)は行わない。

ケース1に比べ、企業2の利益は増加(1450→1560)

企業1の利益は減少(1450→1250)

社会的便益は増加(3100→3170)

ケース3・・・企業1、企業2とも協調して環境対策を行う。

ケース1と比べ、企業1・2とも利益は減少(1450→1350)

社会的純便益は最大(3100→3240)

・社会的純便益:

2社が協調して環境対策を実施(ケース3)

→1社がフリーライダー(ケース2)

→2社とも環境対策を放棄(ケース1・・・支配戦略)

古典的競争市場ではケース1が実現する。

・業界協調を促進するためには:

企業経営者が社会的責任(CSR)を認識する。⇒業界が自主的にまとまる。

政府が業界を指導する。

独占禁止法の運用を弾力化する。

グリーン消費者を増加させる。・・・proactive marketing

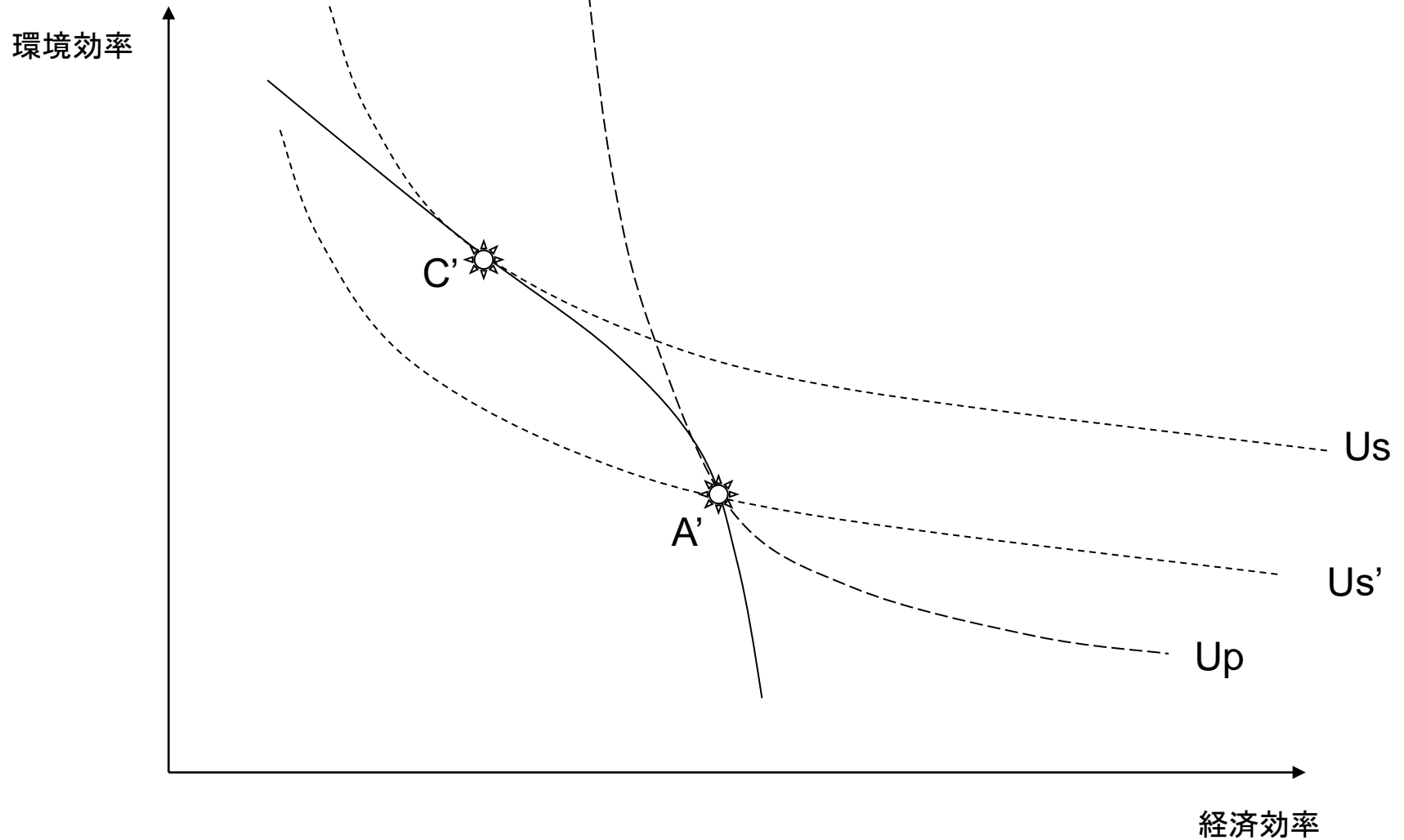
LOHAS・・・環境・安全・健康を重視するライフスタイル・・・価格＋作り方を問題にする。

**表3-3 環境対策の戦略**

企業1の戦略	企業2の戦略	
	行う	行わない
行う	(1350,1350,3240)	(1250,1560,3170)
行わない	(1560,1250,3170)	(1450,1450,3100)

(注) ( )の中は、企業1の利益、企業2の利益、社会的純便益である。

## 競争戦略のパターンと外部評価



(注) 曲線Uは外部評価機関の選好を表す。Usは環境重視、Upは利益重視

1. 持続可能性について(1) Why (What, How)
2. 持続可能性について(2) What, How
3. 経営学と環境問題(1)
4. 経営学と環境問題(2)
5. 戦略的環境経営(1)
6. 戦略的環境経営(2)
7. **戦略的環境経営(3)**
8. 企業の社会的責任(1)
9. 企業の社会的責任(2)
10. 理念重視の経営

M.Porter & C.Linde (1995), "Green and Competitive", Harvard Business Review (Sep.-Oct) (プリント教材)

環境規制は企業の収益にプラスとなる

環境保全と経済性は両立する

win win の考え方

## 1 はじめに (仮説)

・通説: 環境規制は必要だが企業の競争力を弱める。

エコロジー(社会的便益) 対 経済(私的コストの増加) のトレード・オフ

・静態的見方: 規制以外のすべての条件は不変・・・規制の導入はコストアップ

技術、製品、プロセス、顧客のニーズは一定

・動態的競争(現実の世界)・・・適切な規制はイノベーションによる解決をもたらす。

製品について、総コストの削減または価値の向上をもたらす。

資源効率(resource productivity)の上昇が競争力を向上させる。

オランダの花卉産業(除草剤と肥料の使用規制が循環型の水耕栽培をもたらす)

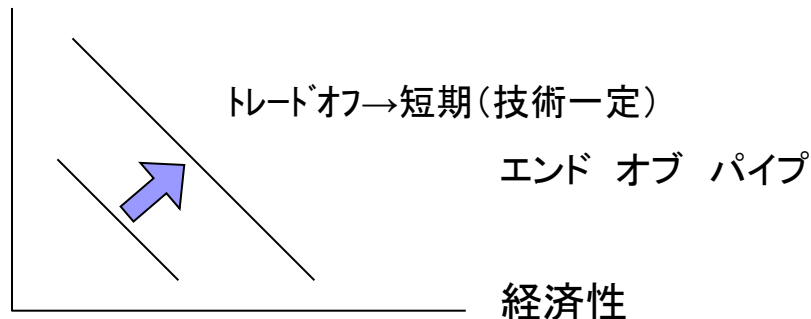
害虫被害の低減、肥料・除草剤の減少、生育プロセスの改善による製品の質の向上、手間の削減・・・結果は、環境改善・コスト削減・品質向上

論文構成



仮説を立てる  
↓  
実例を検証  
↓  
実証する  
↓  
結論づける

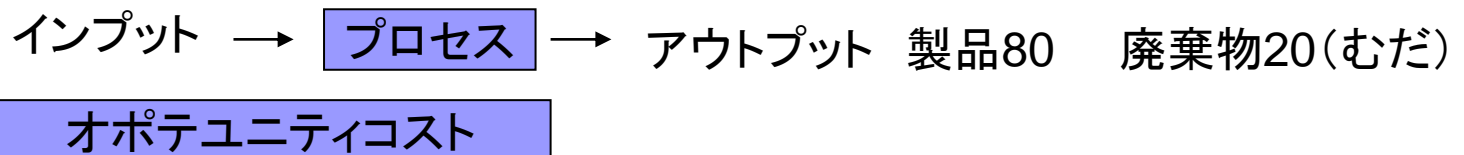
環境



- ・静態的考え(例えばend of pipe 的対応)は、コストのかかる規制へとつながる。  
 規制当局はイノベーションを遅らせるような規制を設定する(悪い規制)。→企業は規制の導入に反対し、導入を遅らせる(遵守コストが実際に高い、または企業が高く見積もる)  
 →弁護士やコンサルタントが増え、真の解決への資源配分が阻害される(例、Superfund法)。

## 2 汚染=非効率(イノベーションについての基本的考え)

- ・汚染は、経済的なむだの一形態である。
  - ・・・資源の不完全な利用、資源の非効率的・非有効的な使用。
- ・環境改善の努力はシステムコストを見落としていた。  
 原材料の不完全利用、プロセス制御のまずさ→不必要な廃棄物の発生  
 製品のライフサイクルにおけるむだ・・・過剰包装、売れ残り、廃棄物
- ・公害防止・・・資源の減量(reduce)←材料の代替や循環型のプロセスの開発
- ・新しい考え:資源生産性によって環境改善を行う。→環境改善と競争力向上  
 汚染削減の実際のコストから汚染の機会費用へと焦点を変える。  
 汚染がなくなれば発生しないコストを重視する(汚染削減の便益)。  
 むだな資源、むだな努力、顧客にとって製品価値の減少。



- ・環境規制の遵守コスト(C)とイノベーションによるコスト削減+顧客価値の増加(B)  
C<B

あるいは 投資回収年数=環境投資額/B …… 2年以下(EPAの省エネ照明の調査)

- ・製品設計と製造プロセスに資源生産性を織り込む。……製品の質の改善(TQM)

汚染防止担当者が大プロセス改革のイノベーションを発案する例が多い。

Dow Chemical ……製品の質の向上と環境の改善との関係を実証した。

- ・エコ効率性:環境効率(産出当たりの環境負荷量)の改善と

経済効率(資本収益性)の維持・向上の同時達成

### 3 イノベーションと資源生産性(イノベーションの実証)

- ・イノベーションは資源生産性を高め、規制遵守コストを最小化する。

紙パ、化学、塗料、電機、冷蔵庫、電池、インク産業での調査

- ・環境規制に対応したイノベーション

#### 1) 発生した汚染の対策費用を最小化する技術

汚染された廃棄物の中から資源を回収して有価物に転換する。

#### 2) 資源生産性を高め、汚染の原因に対処するイノベーション

i コストの安い原料に転換、現在の原材料の効率的利用

ii プロセスの変更(排出を減らし、資源の生産効率を高める)

産出量の増加をもたらす。

製品の整合性と品質を改善する。

iii 製品面での改善(包装、設計面での改善)

部品点数の減少、リサイクルしやすい設計・材料

## 4 規制が必要な理由(良い規制についての仮説)

- ・企業のイノベーションへの動機づけになるため。外部の圧力が企業組織の慣性を打破し創造的な思考を育成する。→企業文化の改革
- ・現在C>Bのため企業は環境改善を行わないが、環境改善対策には学習効果があるため、対策を開始すれば将来はC>Bとなることが予想される。この場合は、将来的にエコ効率が達成されるため、規制を導入し企業に対策を開始される。
- ・資源使用の非効率や潜在的な技術改良分野について企業に警告し教育する。
- ・製品とプロセスのイノベーションが環境に優しいという可能性を高める。
- ・環境改善に対する需要(必要性)を増加させ、その結果、企業や顧客が汚染の資源非効率性を理解し測定できるようになる。(環境会計→Material Flow Cost Accounting)。
- ・環境投資をしない企業が競争上優位にならないようにしながら、技術革新を促進させる。規制を段階的に強化することによって、新技術が確立しコストが削減されるようになる。規制の段階的導入は、環境技術が開発されるまで革新的な企業にとって緩衝役となる。

(正直者がバカを見ないために規制が必要) フリーライダー(ただ乗り)を無くす！  
規制は最初は緩やかで徐々に厳しく！

## 5 良い規制と悪い規制(規制効果の実証)

- ・現在の規制は、遵守コストが高く、かつイノベーションを遅らせている。
- ・規制が厳しいのは問題ではない。厳しい環境基準は資源効率性を高める。
- ・悪い規制:問題なのは規制のやり方(プロセス)である。  
予防ではなく除去、特定技術を肯定、現実的に短すぎる達成期限を設定、企業にとって不必要に大きな不確実性をもたらす(将来の規制が予想できない)。
- ・現行の規制システムの欠点:企業がリスクを取り試行することを妨げる。←責任リスクと実施上の政府の硬直性が問題。  
基準を95%達成しコストを大幅に削減する方法は基準違反で責任をとらされる。  
基準を達成するがコストがかかる方法はOKとなる。



## ・良い規制:

①産業が自分自身の問題を解決する方法を発見するようにイノベーションの機会を最大に作り出す  
(アメリカと北欧の紙パ産業の規制: 1970年代)。

### i) アメリカ: 悪い例

適切な段階的導入期間の設定がない。

BAT(Best Available Technologies)の早期採用を企業に強制した。

技術は確立しているがコスト高のend of pipe 技術を採用させた。

### ii) 北欧: 良い例

規制は柔軟なやり方であり、企業は製造プロセスの改良に焦点を当てた。

革新的なパルプ製造・漂白技術を開発し、規制をクリアーし操業コストを削減した。

②継続的改善を育てること。特定の技術や現状の技術に留まらないこと。

### i) アメリカ: 厳しい排出目標を定め、短期の達成期限を設定。

2次的処理技術の導入に留まる。

### ii) 北欧: 緩い基準からスタートして次第に厳しくすることを明示した(不確実性の減少)。

企業は設備の更新時に新しい環境技術を導入し、継続的に改善。1990年代、消費者が紙パ

工場の排出汚染に敏感になり、塩素ゼロの紙の需要が増加し、niche市場を開拓

(価値プレミアム)

## 6 企業経営にとっての示唆(結論)

・企業は、early mover となること。機会をとらえイノベーションを起こす。

・環境戦略が、生産性と競争力の向上の全プロセスに埋め込まれる。汚染防止ではなく資源効率性を重視する。

・競争的環境経営を促進するための方法:

### i) 企業の直接的・間接的な環境影響を計測する。

supply chain 全体(流通や顧客まで)を考慮する

- ii) 未利用資源の機会費用を認識する。  
Reduceなどにより資源生産性の工場を図る。
- iii) イノベーションにもとづく生産性向上の方策を優先する傾向を強めること。  
現状のRATの採用ではなく、将来のブレークスルーを重視する。
- iv) 規制当局や環境主義者との新しい関係を形成すること積極的になること。  
動的改善となる規制を提案する。  
ステークホルダーを重視し、情報公開、コミュニケーションを促進する。

資源生産性の向上 ……新しいパラダイム:環境改善と競争力は両立する。  
エコ効率性

## 環境保全と経済性

中尾悠利子・天野明弘(2006)、「環境パフォーマンスと財務パフォーマンスの関連性:日本企業についての実証分析」(天野明弘・國部克彦也『環境経営のイノベーション』生産性出版)

指標:

財務:ROA(総資産利益率)、1株当たりの営業利益

トービンのqマイナス1(無形固定資産の市場価値/有形固定資産の置換価値)、

環境:環境格付け、毒性化学物質排出量、環境経営度調査のスコア(日経新聞)

2003、2004年度のデータを使い、回帰分析を行う (\_\_\_\_\_のデータを使用)。

測定結果:

財務指標と環境指標の間には、有意な相関がある。

環境指標は、海外スコアの方が国内スコアよりも高い相関がある。

以前から財務指標→環境指標への因果がみられた(収入が良いと環境対策を行う)。

最近は、環境指標→財務指標への因果関係が示唆される(環境対策が経済性を高める)。

したがって、win-win の関係が現れてきた。

トービンの $q = \{(\text{負債} + \text{資本}) \text{の市場価値}\} \div \text{有形固定資産の置換価値}$

トービンの $q-1$ ・・・企業内に蓄積されたノウハウ・熟練などの大きさを示す指標

1. 持続可能性について(1) Why (What, How)
2. 持続可能性について(2) What, How
3. 経営学と環境問題(1)
4. 経営学と環境問題(2)
5. 戦略的環境経営(1)
6. 戦略的環境経営(2)
7. 戦略的環境経営(3)
8. **企業の社会的責任(1)**
9. 企業の社会的責任(2)
10. 理念重視の経営

## 5.1 企業と社会との関係

1960年代:

(国内)高度成長の時代・・・企業と社会は「平和共存」

ただし、公害問題が発生

(海外)Rachel Carson(1962)、*Silent Spring*・・・環境時代の幕開け

公害防止と経済成長は両立しない(反成長論が台頭)

1970年代:

(国内)世界経済・日本経済の不安定化

国際通貨不安(固定相場から変動相場へ)と2度の石油ショックへの調整

企業批判が噴出し、社会的責任が問われる・・・企業と社会は対立

公害(訴訟、公害国会)、欠陥商品(→PL法)、投機的買占め

(海外)1972年に第1回地球サミット開催(ストックホルム)。UNEPが設立。

楽観論(技術革新)と悲観論(ゼロ成長論:ローマクラブ『成長の限界』)

1980年代:

(国内)企業と社会の関係は好転:

マイクロエレクトロニクス革命により円高不況を克服

社会主義体制の崩壊(自由主義体制の優位)

90年代への負の遺産が発生

バブル(土地・株の投機)の発生と所得分配の不平等問題

(海外)ゼロ成長論から持続可能な開発(発展)論へ

Bruntland Report(1987)・・・環境保全と経済成長は両立

自然資本・人工資本を維持しながら所得の増加は可能である

1990年代:

(国内)企業の社会的責任が再び問題となる

企業の不祥事が顕在化(大手証券会社の損失補填問題など)

地球環境問題が深刻化

節度ある企業経営(企業倫理)が求められる

(海外)1992に第2回地球サミット(リオ)

戦略的行動(政府と企業)→法規制の導入(PPP原則の強化)

環境管理を経営戦略に組み込む(EMS)

ISO14001, EMAS

## 5. 2市場経済と企業経営の変化(p69,p181)

### (1)古典的企業モデル

・産業革命の経済(→ミクロ経済理論の基礎)

完全競争(市場には多数の小規模の企業)

所有(株主、出資者)と経営者とは分離していない。

・利己主義は、非経済的基準にもとづく利他主義よりも大きな社会的便益を生み出す。

・公正な自由競争にもとづき、企業は利潤(株主への報酬)の最大化を目的とする。

・企業経営者が社会主義考慮にもとづいて行動すると、株主のコントロールが不可能となり、最終的には公共的・社会的利益代表(究極は政府)のコントロールが必要になる。

・企業活動に関する社会的価値の裁定者は市場であり、企業経営者は社会的価値の問題にかかわる必要はない。

・古典的モデルは、企業の社会的責任論を否定する。

## (2) 裁量的経営者モデル

### ・20世紀型の企業モデル

#### ① 不完全競争

企業の市場支配力が強まる(独占、寡占)。

企業の競争戦略が強まる(製品、サービス、ビジネスシステムの差別化)。

#### ② 所有と経営の分離が進む(株主支配の形骸化)

・・・Berle & Means・・・ 経営者の自由裁量が拡大した。

#### ③ 企業規模の拡大とともに有能な専門的経営者が登場(ビジネス・スクール)

・経営者は、安全性、権力、威信、社会的奉仕を重視するようになった。

利潤の社会的還元: フィランソロピー(慈善活動)、メセナ(文化活動)

・裁量的モデルへの批判(消極的立場)

① 経営者の裁量は利潤目的を犠牲にするほど大きくはなく、せいぜい利潤の分配にかかわる程度である。

② 最小限の社会的責任を果たすという制約条件の下で利潤最大化である。

・裁量モデルへの賛成(積極的評価)

① 企業が社会的に責任のある行動をとることは長期的に最大利潤をもたらす。

② 満足利潤の下で、経営者が考える効用(社会的便益)を最大化する。

## (3) システム論的モデル (→ステークホルダー資本主義)

### ① 既存理論の問題点

・古典派モデルでは、社会的価値は市場によって自動的に決定される

・裁量モデルでは、経営者が社会的価値の決定に関与しているが、社会的責任の内容や範囲について客観的な指針がない。

・現在の市場はすべての社会的価値にかかわってはいない。

- ・現在の市場はすべての社会的価値にかかわってはいない。
  - 市場での交換に適さない、あるいは交換に関係ない価値(倫理的問題)
  - 企業内での取引(雇用の維持・・・)
  - 「市場の失敗」(市場がない:外部性、環境問題)
- ・企業が生み出す莫大な余剰(留保利益)に対する請求権を持っているのは誰か？
  - 株式は一通の証券にすぎず、株主の立場は受動的である(所有と経営の分離)
  - 企業利益を生み出したのは、従業員と経営者と顧客である。
    - 株主よりも、従業員、経営者、顧客、地域住民を重視する⇒ステークホルダー

## ②新しい理論(21世紀の企業モデル)

- ・企業は有限的組織であり、社会的影響は大きい
  - インプットで経営資源と公共財(自然資源)を使う。
  - アウトプットは、財・サービスとステークホルダーに対する社会的影響
- ・企業は「社会の公器」である(経済同友会代表幹事・木川田一隆)
  - 現代の企業経営者はステークホルダー間の利害調整を行う社会的役割を負う
- ・企業は1つの社会システムであり、大きな社会システムとの相互作用の中でさまざまな社会関係と社会的価値を生み出す
  - ガイア仮説・・・地球は1つの生命体(エコロジーの思想:ゼロエミッション)
- ・企業の目的:経済性、環境、社会性(トリプル・ボトムライン)のバランス
  - CSR論、ステークホルダー論
- ・株主資本主義⇒ステークホルダー資本主義へと転換



## (4) 価値や理念に基づく企業経営←21世紀のシステム論的企業モデルの具体例

企業の理念:「企業は何のために存在しているのか」

コリンズとポラス『ビジョナリー・カンパニー』(1995):卓越した業績で永続する企業

3M、アメリカン・エクスプレス、GE、IBM、J&J、メルク、ソニー・・・

競争的環境経営から理念重視の環境経営へ

競争的環境経営:市場で他社に対する競争優位(長期的利益)を確保する環境経営

理念重視の環境経営:ビジョンをもとに現在の市場を持続可能な方向へ変革する経営

## (5) 企業活動の分類:表5-1

[I]:通常での市場での取引(効率性の追求:組織内SH・・・株主)

[II]:企業の内部市場(組織内SH・・・従業員)

対外的な信用(trust)の形成・サプライチェーンのリスク管理

(経済的SH・・・顧客、取引先、SRI)

[III]:市場の失敗(環境問題:社会的SH・・・地域住民)

[IV]:社会性(公平性、倫理問題:社会的SH・・・政府、NGO、マスコミ、途上国、国際機関)

表5-1 企業活動の影響

影響が現れる	影響の種類	
	直接的影響	間接的影響
市場を通じる	[ I ] 金銭的取引(契約にもとづく財・サービスの所有権の売買)	[ II ] 内部労働市場(健康・安全、長期的雇用) 無形固定資産の蓄積(信用、ブランド) サプライチェーンのリスク管理
市場を通じない	[ III ] ローカルな公害問題 グローバルな環境問題 情報の非対称性・モラルハザード (企業の不祥事)	[ IV ] 人間の尊厳(人権、差別) 正義、公平 生命倫理

(注)[ II ]~[ IV ]の事柄を考慮するのがCSR経営である。

コスト:

私的成本:[ I ]+[ II ]・・・ライフサイクルコスト(LCC)

社会的コスト:[ III ]

フルコスト:私的成本+社会的コスト

## 5.2.2 巨大化する株式会社と経営者の倫理(p183)

所有と経営が分離した巨大な株式会社⇔現在は古典的企業経営ではない。

経営者は法人としての会社の代表機関であり、会社とは委任関係にある。

会社と経営者の関係:代理契約関係ではなく、信任関係(fiduciary relation)

「経営者とは、社会の公器としての会社の信任受託者であり、その行動には一種の倫理性が課せられている」。

経営者の義務(商法):善管注意義務、忠実義務

法令遵守以上の役割:人権、差別、贈収賄、製品の安全性、環境・・・への対応

経営者は自主的に倫理的に行動する・・・

法令を越えて(beyond compliance)、CSR経営を進める

21世紀の企業統治(corporate governance)

1. 持続可能性について(1) Why (What, How)
2. 持続可能性について(2) What, How
3. 経営学と環境問題(1)
4. 経営学と環境問題(2)
5. 戦略的環境経営(1)
6. 戦略的環境経営(2)
7. 戦略的環境経営(3)
8. 企業の社会的責任(1)
9. **企業の社会的責任(2)**
10. 理念重視の経営

## 5.3 企業の社会的責任(CSR)の定義とステークホルダー(p185)

### 5.3.1 トリプル・ボトムライン

#### ・経済性、環境、社会性

トリプル・ボトムラインのバランスを取ることに

経済性: 利己心、契約、所有権、市場⇒公正な競争と持続的な収益の確保

環境: 世代間の厚生という環境倫理と環境保全対策が問題

社会性: 労働環境、人権、差別、地域関係といった倫理的問題

#### ・ソーシャル・キャピタル(社会資本): 信頼(trust)の蓄積

企業内部と外部社会における信頼⇒協業の進展⇒経済の持続可能性

#### ・企業の情報公開が必要←企業のステークホルダーに対し説明責任(アカウタビリティ)

環境報告書でトリプル・ボトムラインを記載

#### ・拡大製造責任(EPR)

#### ・外部のステークホルダーとの信頼関係を深めること

ステークホルダー: 企業活動から直接的・間接的に影響を受けるか、企業活動に直接的・間接的に影響を与える人々や組織

#### ・ステークホルダーとの対話やパートナーシップを進めること⇒SHエンゲイジメント

#### ・CSR論: 持続可能性を意識した企業戦略と企業とステークホルダーとの関係

- ・CSRの定義:「企業の社会的責任(CSR)とは、企業活動が社会に及ぼす経済的・非経済的影響を十分認識し、社会の信任に応え誠実な経営を行うことである。そのためには、持続可能性を基礎とする経営理念を確立し、理念実現に向けて戦略を立て組織を改革し、ステークホルダーとの対話や情報の公開・開示を積極的に進め、信頼の蓄積に努める」
- ・GRI(Global Reporting Initiative):トリプル・ボトムラインにもとづく情報公開を積極的に推進・・・「GRI差す手名ビリティ・リポーティング・ガイドライン2002」

表5.2:経済性は5項目・・・顧客、供給業者、従業員、出資者、公共部門

環境は10項目・・・原材料、エネルギー、水、生物多様性、廃棄物、法の遵守・・・

社会性は21項目・・・労働慣行・公正な労働条件(5項目)、人権(9項目)、  
社会(4項目)、製品責任(4項目)

計36項目・・・「市場を通さない」・「間接的」で非財務的要素を重視

### 5.3.2 ステークホルダーとは

- ・企業の利害関係者、「企業とは何か」ということと密接に関連⇒  
顧客、従業員、株主、地域住民、サプライヤー、金融機関、NGO・NPO、メディア、  
大学、政府:組織内SH、経済的SH、社会的SH
- ・企業とステークホルダーとの関係:リスク管理的関係から企業とステークホルダーがパートナーシップを形成し、相互に協働することによって経営にも社会にもプラスになるというwin-winの関係
- ・環境問題:1960～70年代の企業の社会的責任(企業は公器)

- ・日本的経営:従業員やサプライヤーとの長期的関係・・・競争戦略としてのSH論
- ・CSR経営:環境問題＝競争戦略となり、企業の社会的責任とSH論が結合。企業の顧客(グリーン消費者、倫理的消費者)、地域住民、NGOなど広範なステークホルダーとの長期的な関係を重視⇒日本的経営の新たな展開

## 5.3.3 企業経営のタイプとCSR実践の「場」

企業経営を4つのタイプ」:

古典的企業経営(完全競争市場)⇒裁量的経営(寡占市場)⇒システム論的経営  
株主重視の経営 ⇒ 関係重視の経営 ⇒ 戦略重視の経営 ⇒ 理念重視の経営  
法令順守的CSR ⇒ 戦略的CSR ⇒ 戦略的CSR ⇒ 理念重視のCSR  
SH:株主、規制当局⇒慈善団体、従業員・サプライヤー⇒NGO・メディア⇒海外機関  
環境経営:reactive(受動的)⇒precautionary(予防的)⇒proactive(先取的)  
理念重視の経営:ビジョナリー・カンパニー(J&J、ソニー、ホンダ、シャープ・・・)

CSRを実践する「場」は3つ

市場経済:資本主義的取引の場

市民社会:政治的(民主主義)、経済的(自由競争)、法律的(契約関係)な社会

自然環境:自然の循環

## 5.4 CSRに関する先人の見解(p196)

競争戦略としてのCSR(裁量的経営者モデル)

持続可能性を目指すCSR(理念重視のCSR:システム論的経営者モデル)

### (アダムスミス)

人間は他者を公正で公平な立場から見ることによって、自己を客観的に見ることになり、利己心に抑制が働き、その結果、社会のなかに道徳が形成され一般的ルール(法や慣行)が定まる。スミスはそれを「同感・共感(sympathy)」という言葉で表した(『道徳感情論』)。

地球環境問題のように世代間の公平が問題となるのは、現代の世代の人間が将来の世代の人々の立場を十分に考慮しないことから生じる。利己心をそのままにして法規制を強化するだけでは問題の真の解決にはならない。

### (ヴェブレン)

「製作者としての本能」にしたがって生産活動を行い社内のニーズに奉仕するのが産業(industry)、利潤追求は「営利(business)」であり、産業と営利とのバランスが維持されているときは問題がない。しかし両者の関係が崩れ営利が支配的になると、市場経済は不安定になり投機が横行する(バブル経済)。市場経済の安定のためには、企業経営において「製作者としての本能」が大切に維持されるべきである。ヴェブレンの理論は、企業の経営者・従業員から国の政策担当者までの社会的責任論を問題にした。

### (江戸時代)

石田梅岩:「利益を求めるには道がある」として、倫理観の重要性を主張(『都鄙問答』)。

「まことの商人は、先も立ち、われも立つことを思うなり」

二宮尊徳:勤・儉・譲という道徳的な経済生活を重視

勤とは「勤勉に働くこと」、儉は「儉約であり、天災・飢饉に備えるために蓄えること」、すなわち事前的风险管理。譲は「譲ること」であり、尊徳は「譲」を重視。譲とは、子孫に美田を残す思想であり、将来世代の人々に「同感」し、現在のわれわれの生活のあり方を見直すこと。



## (明治時代)

渋沢栄一:資本主義の黎明期にあつて、有能な人材の育成、約500の株式会社の設立、  
社会福祉の充実に大いに貢献した実業家

「論語(道徳)とソロバン(利益)の一致」

「忠恕」:親切と思いやり・・・事に当たって先方の境遇になり、先方の心理状態に  
なって考察する・・・忠恕の精神が仁道・・・温情や正直

「道義に適した正しいことを行う」(価値重視のCSR論)

福沢諭吉:企業経営にあたっては、一時的利益ではなく、リスク管理に気を配り、永続的  
利益を重視(『文明論之概論』)、(競争的CSR論⇒産業界の自主的対応・・・RC)

## (大正時代)

河上肇:企業家の責任とは社会のニーズに合った仕事をして利益をあげるべきであるという  
倫理を重視(『貧乏物語』)

## (昭和時代)

木川田一隆:東京電力社長、経済同友会の代表幹事

企業の社会的責任を強調し、公害問題の解決に積極的に取り組んだ  
proactive な環境経営(⇒自由主義経済の維持)

企業を「社会の公器」としてとらえ、今日の企業は、所有と経営が分離し、  
「複雑な利害関係者の調和の上に立った社会制度として経営される」

「企業は国民経済の利益と繁栄を負託された、いわば公共的存在に変化  
している」・・・現在のCSR論におけるステークホルダー論

下村治:市場経済の安定にとって政策担当者や企業経営者の「節度」の重要性を強調

1960年の池田内閣の国民所得倍増計画を立案した

1973年の石油危機を契機にゼロ成長論を展開した

安定的な経済を達成するためには、経済主体に「節度」が要求される

節度:全体のことを考えて自己を制御すること

競争戦略としてのCSR論:

福澤諭吉(社会的信用)、木川田一隆(社会の公器、自由主義経済の制度)

理念重視のCSR論:

アダム・スミス(同感・共感)、渋沢栄一(論語の忠恕)、下村治(節度)

利己心や法律だけでは社会はうまくいかない。人間行動や経営者の意思決定の根底には、社会の持続可能性を意識した倫理やモラルが要求されている。持続可能な社会を目指すCSR経営は理念重視の経営である。

表5-3 企業経営のタイプ、CSR、ステークホルダー

CSRの「場」	第1のタイプ	第2のタイプ	第3のタイプ	第4のタイプ
	株主重視の経営	関係重視の経営	戦略重視の経営	理念重視の経営
市場経済	株主 規制当局(公正取引)	顧客(価格) 従業員(所得、雇用、健康安全) サプライヤー(系列取引) 労働組合 メインバンク 業界団体(情報収集・調査)	顧客(グリーン購入) 従業員(達成感、参加意識) サプライヤー(環境、倫理) 業界団体(RC) 経済団体(環境憲章、行動規範) 同業他社(戦略的提携) SRI(国内機関投資家)	顧客(倫理的消費) 従業員(自己実現) サプライヤー(世界同一基準) 業界団体(CSR) 同業他社(国際的提携) SRI(国際的機関投資家) 格付機関
市民社会	規制当局(納税)	NGO(フィランソロフィー) 地域住民 政府(規制)	NGO(環境、人権) メディア 政府(誘導策) 大学・研究所 ISO(監査機関)	国際機関(EU、国連) 国際的経済団体(ICC) GRI
自然環境	規制当局(公害防止)	NGO(公害予防、対立型)	NGO(提案型)	NGO(環境倫理、生命倫理、環境教育)

(注)第3と第4のタイプは、21世紀のパラダイム転換という大きな変革期に求められる経営モデルである。第1と第2のタイプも一般的なモデルであるが、20世紀のパラダイムにおける経営モデルであり、21世紀にはステークホルダー重視の変革が必要になっている。

1. 持続可能性について(1) Why (What, How)
2. 持続可能性について(2) What, How
3. 経営学と環境問題(1)
4. 経営学と環境問題(2)
5. 戦略的環境経営(1)
6. 戦略的環境経営(2)
7. 戦略的環境経営(3)
8. 企業の社会的責任(1)
9. 企業の社会的責任(2)
10. **理念重視の経営**

## 価値や理念に基づく企業経営←21世紀のシステム論的企業モデルの具体例

競争的環境経営から理念重視の環境経営へ

競争的環境経営:市場で他社に対する競争優位(長期的利益)を確保する環境経営

理念重視の環境経営:ビジョンをもとに現在の市場を持続可能な方向へ変革する経営

(1)ビジョナリー・カンパニー(p74、p193)

コリンズJ.C.&Prorras J.I. (1995) 『ビジョナリー・カンパニー』山岡陽一訳、日経BP出版センター

Collins J.C. & Prorras J.I. (1996), Building Your Company's Vision, Harvard Business Review  
Se0-Oct (プリント教材)

・企業の理念:「企業は何のために存在しているのか」(what we stand for and why we exist)

①卓越した業績で永続する企業(高収益、高株価成長率)

3M、アメリカン・エクスプレス、ボーイング、シティーグループ、フォード、GE、ヒューレッド・パッカード  
IBM、ジョンソン&ジョンソン、マリオット、メルク、モトローラ、ノードストローム、プロクター&ギャンブル、フィリップ・モリス、ソニー、ウォルマート、ウォルト・ディズニー

・企業のビジョンで最重要な要素:基本理念、信条

ビジョナリー・カンパニーは、基本理念を堅持し確信する。

戦略、計画、慣行、文化は外部環境の変化に応じて変える。

理念の保持は、時として競争戦略上不利になることがある。

理念は、現在の外部環境、市場条件、最新の経営理論とは関係ない。

理念は企業によって異なる(各社3~5のフレーズで表す)。

多角化しても、共通の理念を保持する

- ・ビジョン: 基本理念(基本的価値と基本的目的)と長期的将来展望

- ・基本理念:

  - 基本的価値・・・組織を主導する不可欠で不変の主義。

    - 組織の外部に対する正当化は不変

    - 組織内の個人にとっても重要な価値観(整合性)。

    - 人としての生き方が中心。

    - (例)個人の尊重、誠実、公正、正直、努力、自己実現、地域社会や人類への貢献、社会的責任、モラルの遵守

  - 基本的目的・・・単なるカネ儲けを超えた会社の根本的な存在理由。

    - 株式価値最大化の目標は、企業内のどの階層の人も鼓舞しない。

    - ・・・100年タームの目標(特定の目標や戦略ではない)

    - (例)問題を解決する。

      - 世界中の人々の生活水準を向上させる。

      - 人々を幸福にする。

      - 普通の人にも裕福な人と同じものが買えるチャンスを与える。

      - 人々の福祉向上のため技術貢献を行う

  - 顧客や社会への貢献を目標としており、特定のトレンドは考慮していない。

  - 最も重要な目標: 21世紀の「持続可能な社会」の実現

- ・長期的将来展望・・・20～30年後の大胆な具体的ストレッチ目標

  - X年までにY円の売り上げを実現する。

  - 業界で第1位となる。A社のようになる。

  - 現在のX事業からY事業に転換する。

## ②基本理念

### ・ジョンソン&ジョンソン

当社は「痛みと病気を軽くするために」存在している。

われわれの責任には序列がある。1番目が顧客、2番目が従業員、3番目は社会、そして株主は4番目である。

### ・3M

革新—新商品のアイデアを殺すなかれ。

誠実に徹する。

個人の自主性と成長を尊重する。

誠実に努力した結果の過ちに寛容になる。

### ・ヒューレット・パッカード

われわれが携わる分野の技術の進歩に貢献する。

会社の成功を共有する機会をつくるなど、HPの社員を大切にし、機会を与える。

活動する地域社会に貢献し、責任を果たす。

HPの顧客に手頃な価格で質の高い製品を提供する。

### ・メルク

われわれは人びとの生命を維持し、生命を改善する仕事をしている。

誠実で正直であれ。

企業として社会に責任を果たす。

### ・ソニー

技術を進歩させ、応用し、革新を起こして、国民の生活に活かすことに真の喜びを感じる。

日本の文化と地位を高める。

開拓者である。他に追随せず、人のやらないこと仕事に取り組む。

## ・ホンダ

- 人間完成の場たらしめること。
- 視野を世界に拓げること。
- 理論尊重の上に立つこと。
- 常に正義を味方とすること。

## ・シャープ

- 二意専心『誠意と創意』

## ・リコー

- 三愛精神『人を愛し、国を愛し、勤めを愛す』

## ③ビジョナリー・カンパニーの条件

### ・時を告げるのではなく、時計をつくる。

カリスマ的経営者は必要でなく、有能な経営者を継続的に育成するプロセスが重要

### ・「orの抑圧をはねのけ」、「andの才能」を活かす。

長期的な視野と短期的な成果(トレードオフ?)...

環境と経済性の両立...win-win

### ・基本理念を維持し、進歩を促す。

基本理念以外の全て(既存の戦略、業務上の慣行、企業文化)を徹底的に変える→イノベーション

### ・社運を賭けた大胆な目標

ストレッチ目標(長期的将来展望)

### ・カルトのような文化

従業員に対して基本理念を教育し、企業文化を強固にする。

### ・生え抜きの経営陣

社内の人材を登用し基本理念を継続する。



## (2)ボルボ

Sandra Rothenberg & John Maxwell, “Extending the Umbrella of Social Concern:Volvo’s Strategic Approach to Environmental Management” (プリント教材)

CEO Pehr Gyllenhammer は1972年に宣言：

“Volvo does not wish to protect the auto at any price and under all conditions. It is in Volvo’s best interest that auto is used in such a way that it does not cause environmental damage.”

- ・・・当時ではもっとも進んだ環境政策
- ・Gyllenhammer は工業と人間性との共存に関心をもっていた。
- ・Holistic な見方をする。ライフサイクル、サプライチェーン、全社的対応
- ・社会的責任・・・労働者の安全、仕事の満足→1980年代半ばに環境保全へと拡大
- ・現実的対応・・・収益が良好なときは環境投資に可能なかぎり資源を投入する。収益が低迷しているときにはモニタリング、将来の環境改善のための計画や準備活動を行う。
- ・1989年のボルボのトップ管理者のための環境研修会において、Gyllenhammer は、「環境問題に関心がなく、環境目標を達成できない人間は、ボルボでは居場所がない」と述べた。

- ・1989年のボルボのトップ管理者のための環境研修会において、Gyllenhammer は、「環境問題に関心がなく、環境目標を達成できない人間は、ボルボでは居場所がない」と述べた。
- ・投資基準に関する規定：  
「プロセスや製品において、汚染物質の排出など環境悪化をもたらす変更を決定するに当たっては、環境の観点から最善の技術を採用しなければならない。この方針に違反する決定は、グループ企業のトップ経営者が行わなければならない。」  
・・・トップは「知らなかった」とは言えなくなる。  
品質とコストに専念する中間管理職からの干渉をなくす。
- ・全社的ワーキンググループ(リサイクル、EMAS、環境情報、製造、製品、都市交通)を設置した。
- ・MISの整備、環境情報の社内伝達、投資規定などは、意思決定を下位の現場に下ろし、中間管理職の抵抗を減らした。
- ・環境規制の先端を進んだ方が、将来の規制が分かり、対策コストは少ない。
- ・環境管理責任者は、「汚染の削減は自然資源のムダを減らしコスト削減になるが、これは2次的なことである。自然資源のムダはモラルに反する。」と述べている。

- 以上  
ご清聴有難う御座いました。