

# 環境経営は取引先との 関係がベースになる

足達英一郎

日本総合研究所創発戦略センター 主任研究員

取引先の要求に応えられるかどうか。  
企業の存続は、まさにこの点にかかっている。  
環境経営に取り組む場合も、  
そのターゲットはあくまで取引先でなければならない。

## 取引先が企業の 環境経営を牽引する

環境経営には、守りと攻めの二つの側面があります。まずこの点からお話しましょう。

企業は、取引先、消費者、株主など周囲の利害関係者たち、つまりステークホルダーたちによって、環境問題への対応という点から注視されています（図1参照）。そのなかで自らの本業をどのように環境適応

特集

# 勝ち残るための 環境経営

地球温暖化防止の

「京都議定書」が来年にも発効する見通しとなった。

環境に関わるルールや規制はますます強化され、消費者の“環境志向”もいよいよ高まりを見せている。

環境との調和を図ることなしに、もはや企業経営は成り立たない。

今回の特集では、従来の事業を継続、発展させるための条件、

新たなビジネスチャンス この2つの視点から

21世紀に求められる環境経営のあり方を考えてみた。

図1 企業の環境問題への対応を注視するステークホルダー

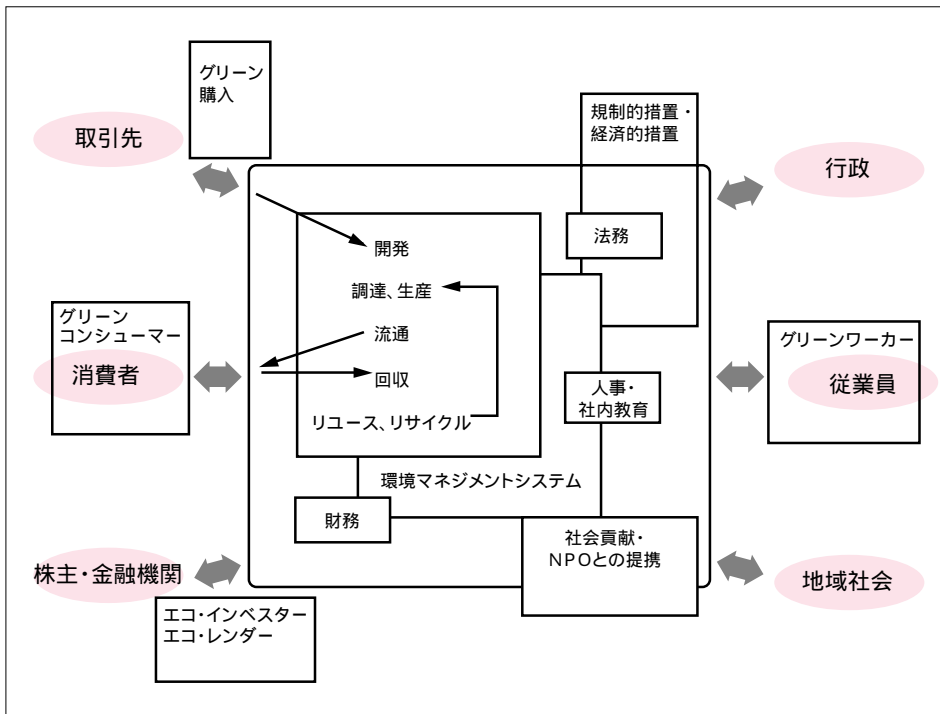
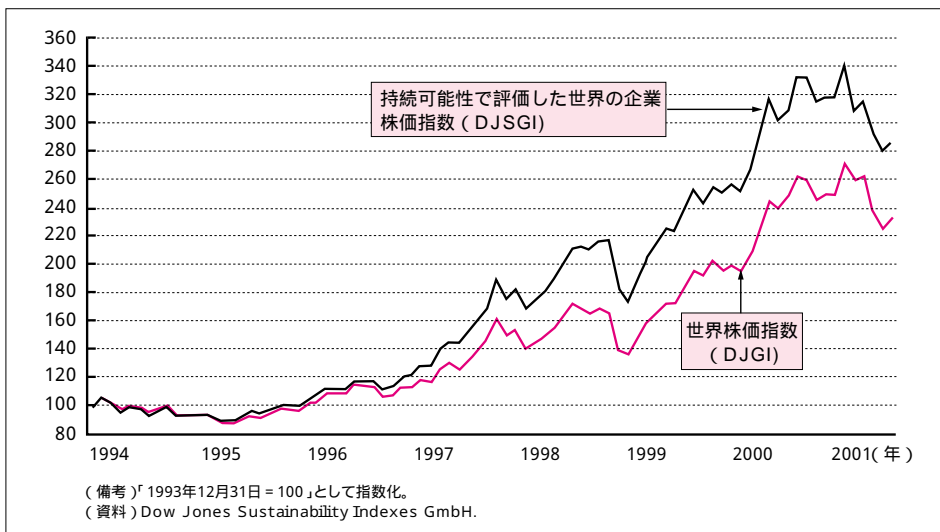


図2 環境経営優良企業の株価指数と世界株価指数の推移



型にし、彼らから高い評価を勝ち得ていくか。これが守りの側面です。一方、環境問題の深刻化が進むなかで、挑戦的な企業は、環境関連の新たなマーケットを切り開いたり、新たなビジネスを生み出したりしています。これが攻めの側面です。この二つの側面はオーバーラップ

しているところもあります。例えばトヨタのプリウスに関して言えば、本業である車をハイブリッド車という環境対応型に変えていく守りの側面と、ハイブリッド車から派生する形で燃料電池という新しい分野に進出していく攻めの側面とが、一体化

環境経営を考えるにあたり、まずこの点を押さえていただいたうえで、では経営者の皆さんにとって差し迫った問題は何かと、本業をどうするかだと思います。そこでここでは守りの側面にスポットを当てて見ていくことにしましょう。

図1に示したように、企業は六つのステークホルダーに囲まれています。その一つである消費者は、まだ日本において企業の環境対応を牽引するほどの力を持つには至っていません。例えば、欧米のように環境NGOが企業を徹底的に攻撃するような動きも顕在化していません。では、日本で環境経営の牽引力となっているものは何なのかというと、それは取引先なのです。言い換えれば、B to Cではなく、B to Bの関係が環境経営を引っ張っているのです。

これは、系列化社会などと言われる、取引関係がかなり固定的な日本の経済社会の特徴かもしれません。親会社から「環境配慮型の製品にするよ」とか「こんな環境方針をつくるよ」と言われると、それが順繰りに川上（納入側）の企業に影響を及ぼしていくわけです。日本のISO14001の取得数は九千を超えて、世界でもナンバーワンですが、これも要するにサプライチェーンの枠組みのなかで、川下（発注側）から川上に向かって、環境配慮が求められる企業間関係から必然的にもたらされた結果でしょう。私どもではエコ・ファンドの銘柄

特集：勝ち残るための環境経営

を選定するための企業スクリーニングとして、年に一度「わが国企業の環境経営の動向」というアンケート調査を、上場企業を対象に実施しています。約四百社の回答を得た昨年の例で言いますと、原材料（組立部品）のグリーン購入は、電気機器メーカーで六七%が行っています。まさにB to Bの関係のなかで、環境経営が企業から企業へ伝播している結果だと思えます。

## コストダウンに効果のある環境経営

環境経営の効果はコスト面で如実に現われます。

第一に、従来コストアップの原因だったことが、逆にコストダウンへ、さらには収益の手段へと変わってきています。例えば、廃棄物の処理がそうです。外部の処理業者に委託するのをやめて、自ら分別し、リサイクルしやすい形で再生業者に渡すことによって、外に出ていたコストはカットされ、逆に販売代金を得られるようになっていきます。

第二に、これから環境規制の強化によって予想されるコストを、事前



あだち・えいいちろう 1986年一橋大学経済学部卒業。卒業後、いくつかの環境保全プロジェクトに携わる。三菱総合研究所を経て、90年日本総合研究所入社。現在、USB日本株式会社エコ・ファンドにおける環境面でのスクリーニングを担当。『図解 企業のための環境問題』共著『今日にも役立つ経済常識300』（共著）などの著書がある。

に環境対応を進めることで、カットできます。どのような規制がいかなるコストを求めてくるのか、三つの例をあげて説明しましょう。

は、土壤汚染対策法によるコストです。この法律が成立すると、化学工場などを閉鎖して、その跡地を商業用地や住宅地などに用途変更する場合、土地汚染調査が義務づけられ、調査の結果その土地が汚染されていることが判明すると、汚染原因者はもちろん、単なる土地の所有者であっても汚染浄化や汚染拡散防止などの対策の実施責任を負わされることとなります。

汚染原因者だけではなく、土地を所有しているだけで責任が問われる

ことが、従来と異なる点です。汚染は放置しておく周囲にまで浸潤していきますが、早めに対策をとれば、コストの負担を最小限に抑えられるでしょう。

は、PL法の強化によるコストです。今までも製造物責任として使用中の製品についての責任はメーカーが負わされていましたが、これがさらに拡大して廃棄の段階、あるいはリサイクルの段階まで企業責任が及ぶようになっていきます。

これは、例えばガラス瓶であればリサイクルしやすい透明ガラス用の材料を使ったり、リサイクルしやすいような形態の製品にしておくことで、トータルとしてかかるコストを

引き下げることができるでしょう。

は、二酸化炭素の排出によるコストです。排出量に一定の枠がはめられて、その枠よりも排出量が少ない場合は、排出権を市場で売ることができます。逆に、枠を超えた場合は、排出権を市場で買ってこなければ、企業活動を継続できなくなります。こういった市場の仕組みが議論されています。

つまり二酸化炭素を出す行為にコストがかかることになるわけです。これについても、例えば一定の排出量を再生産に回すなど、早くから対応しておけば、コストを抑えることは可能です。

要するに、環境経営は経済合理性にかなっているのです。このことが「コスト」という視点から端的に理解できると思います。

## 市場メカニズムに働きかける行政措置

企業の環境経営に影響を与える環境行政とは、いままでに触れた規制的措置だけではありません。

最近の環境行政に関して注目すべき点は、規制的措置よりも経済的措

置と呼ぶべきものが増えていること  
です。厳しいルールを設けて企業行  
動を縛るのではなく、市場メカニズ  
ムを使うことにより、企業を自然に  
環境経営へと仕向けるような組み  
づくりが目立ってきているのです。

例えば、省エネルギー法における  
自動車の燃費基準は、トップランナ  
ー方式が採用されていますが、これ  
は最も燃費のよい自動車の燃費を基  
準値として設定し、すべての自動車  
にそれをクリアさせよつというもの  
です。

トップランナーにとっては、基準  
値をどんどん高めていけば、後続の  
ライバルに対してそれだけ高いバー  
を設定することになるので、開発の  
モチベーションが高まります。つま  
り優れた商品を開発するための競争  
を促すことが、そのまま環境経営の  
推進につながっているわけです。

また、環境省は「金融業における  
環境配慮行動のあり方に関する調査  
研究」という報告書を出しています  
が、そのなかで、環境リスクを企業  
の審査の要素に組み込んだり、融資  
の条件とすれば、企業は自ずと環境  
経営に取り組むことになると思われ  
ています。

行政から締めつける形の規制的措  
置も必要ですが、同時に市場原理、  
競争原理に訴える経済的措置を講じ  
ることで、持続可能な社会の実現を  
早めよう、そんな狙いが感じられま  
す。

## 大切なのは 取引先の問題を 解決するという姿勢

以上のことから、環境経営は企  
業間競争に勝つための条件となつて  
きていることが分かります。

経営者の皆さんの多くにとっては、  
取引先からの要請に答え続けること  
が、すなわち競争に勝ち残ること  
ですから、環境経営を推し進めるにあ  
たって、まず取引先に対して何が  
提供できるかを考えるべきでしょう。

そこから一歩進んで、環境ビジネ  
スに参入しようと考えていたらしゃ  
る方も、パラシュート的に新規事業  
に参入するのではなく、まず取引先  
からきちんと選別してもらえただけ  
の環境経営を確立すること、それが  
先決だということを忘れてはなりま  
せん。

そのなかで技術なりネットワーク  
なりのコアコンピタンスを固めた段

階で、その応用を考えていけばよい  
のです。準備が不十分なため失敗し  
ている企業は少なくありません。環  
境ビジネスの世界は玉石混淆です。  
そのなかで成功するには、客観的に  
実証できる技術や過去の実績が必要  
なのです。

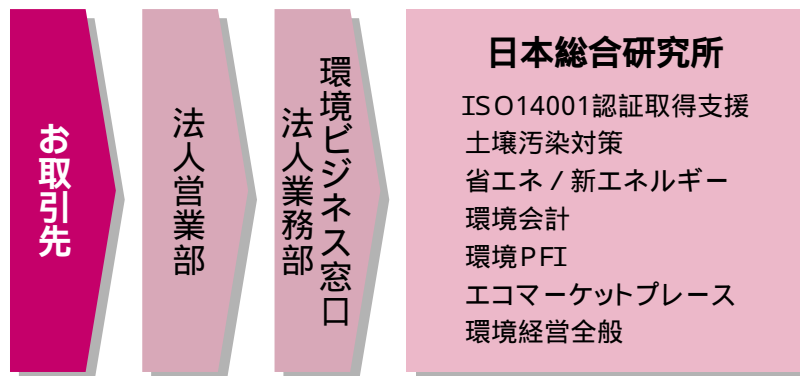
いずれにせよ基本はあくまでB to  
Bであつて、取引先の問題を解決し

てさしあげるといつ姿勢が重要でし  
よう。売ろつという姿勢ではなく  
解決のために手を貸してさしあげる  
という姿勢です。ソリューションを  
提供できた取引先からは、口コミで  
その評判が伝わり、マーケットが広  
がっていくでしょう。ターゲットは  
まず取引先、これがポイントだと思  
います。(談)

企業の環境保全活動を、三井住友銀行グループが支援します

## 「エコ・コンサルティング」

環境問題への対応は21世紀の最大のテーマ。企業にとっては、環境配慮型  
の経営が重要な課題となっています。三井住友銀行グループではこうした  
企業ニーズに対応し、「エコ・コンサルティング」のラインナップを強化しま  
した。ISO14001認証取得をはじめ、お気軽にご相談ください。



詳しくは、お取引店もしくは、法人業務部環境ビジネス窓口(TEL 03-3282-5457)までお問い合わせください

## 特集：勝ち残るための環境経営