

第1章

プロローグ

なぜ、いま環境と経済を両立させる経営戦略が求められるのか

《新しい経営スタイルが必要とされる理由》

サステナビリティ

地球限界の認識

戦後、特に1970年以降に暮らしている私たちは、歴史上初めて地球の限界を実感している世代であると言ってよいだろう。その背景には、大きくとらえて二つの要因が潜んでいる：地球人口の急速な増加と、地球各地で大量の物質消費をもたらす豊かな生活への欲求である。

その結果、地球規模での急変が起きている。近代文明の継続に対して、次のような現象は大きな脅威として認識せざるを得ない。

(1) 急速な地球温暖化と海面上昇

国連機関であるIPCCの予測によると、21世紀に地球の温度は1.4~5.8 上昇するとしているが、南・北極付近では10 以上上昇する可能性があるとされている。

(2) 大気中の酸素の減少

大気中に二酸化炭素の濃度が上昇しているだけでなく、同時に酸素の濃度の減少も重大な問題として指摘され始めている。

(3) 食料供給の限界

一人あたり栽培面積が急速に減るなか、毎年7800万人前後増える地球人口への水および食料の供給がより困難となる。

(4) 生物の大量絶滅

人間活動によって、毎年何千ないし予測によっては何万もの生物の種が絶滅している。

(5) 母親の胎内で胎児の化学物質による複合汚染

生態系の外界だけでなく、赤ちゃんが生まれるまえから、深刻な胎内汚染が起きていることが明らかになっているが。

(6) 自然災害による経済的損失が急速に増加している。

異常気象などによる保険金額が急上昇しているなど、世界規模での経済的損失が拡大の一途をたどっている。

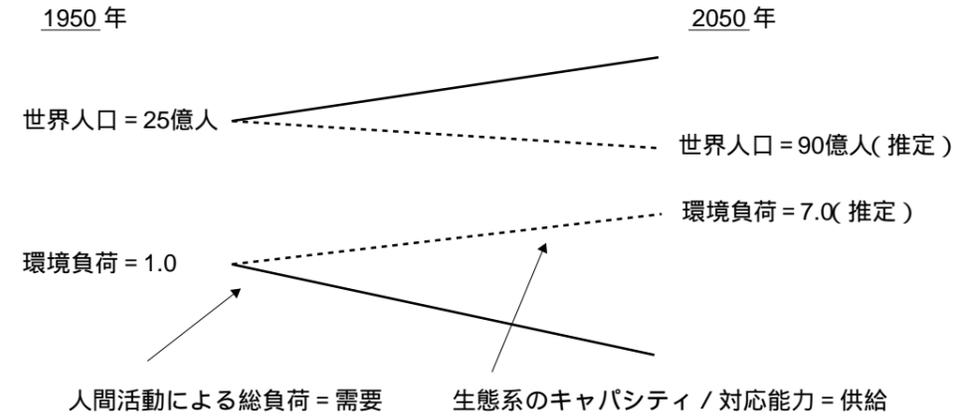
(山本良一教授より引用)

同じことを、一つの図で表してみよう。

1950年の地球人口は、約25億人だった。2000年に60億人を超え、そして2050年までに約90億人前後まで増えるとされている。現在は、毎年7000万人強、地球人口が増え続けている。そのうち、日本、欧州、米国のように贅沢度の高い大量物質消費型の生活を送っている人たちは、2003年で8~10億人である。

しかし、アジアを中心として物質的に豊かな生活を手に入れようとしている人たちは、急速に増えつづけ、現在の経済の仕組みでこの動きが続くと、図1が示す状態が悪化の一途をたどることは、確実である。ここであげている「環境負荷」の数値そのものは、1950年を1.0とした場合の一つの推定に過ぎないが、より重要なことは、大幅な需要増大が起きているにもかかわらず、それに対する根本的な供給を施す生態

[図1] サステナビリティ・ギャップの拡大



注：環境負荷の推定(1.0 ->7.0は、人口が3.6倍と資源消費が2倍弱という推定になっています。正確な数字ではなく、あくまでも一つのモデルである)

系がむしろ衰退しているという認識である。企業経営の言葉でいうと、毎年深刻化する「需給ギャップ」が生じているのだ。

地球の対応能力(供給)は、人間活動によって引き起こされ、毎年増えつづけている負荷(需要)に追いついていないどころか、「気候調節」や「水の循環」、「食料生産」といった生態系の根本的な機能をみると、年々劣化や衰退の兆候がより強みられている。この生態系の機能不全については、本書では詳しく述べない。お知りになりたい方には、日本の環境省の環境白書、米国ワールドウォッチ研究所発行の『地球白書』、米国世界資源研究所の『世界資源報告書』、または国連環境計画(UNEP)ならびにOECDが発行している地球環境の報告書を参照されたい。

本書は、「需要」と「供給」の間のギャップが広がり、それによって人類は環境危機に直面しているという基本的な理解のうえに立っている。ここでは、「需給ギャップ」というより「持続可能性のギャップ(サステナビリティ・ギャップ)」と呼ぶことにする。つまり、長期的に持続可能な人間社会を築きたいという私たちの最も根本的な願望や希望があるにもかかわらず、地球の実態との乖離は日増しに大きくな

っているということである。この現実が、企業経営にたいへん大きな影響を与え始め、戦略的な環境経営を必要不可欠のものにしている。

「持続可能性」、 「持続可能な発展/開発」という概念

1987年、後に国家の運営や企業経営に多大な影響を与えるようになった国連のある報告書が発行された。当時のノルウェー首相、グロ・ハーレム・ブルントラント氏(Gro Harlem Brundtland)を委員長とした「環境と開発に関する世界委員会」(WCED)通称「ブルントラント委員会」の報告書、『我ら共有の未来』(Our Common Future)である。

この報告書のキーコンセプトは、「サステナビリティ=Sustainability」および「サステナブル・デベロップメント=Sustainable Development」であり、和訳はそれぞれ「持続可能性」や「持続可能な発展/開発」となっている。後者に関しては、「発展」なのか、「開発」と訳すべきか、一部に意見の不一致はあるものの、ここではさほど重要視しない違いである。ブルントラント委員会の報告および「持続可能性」の概念の登場によって世界規模でもたらされた最も重要な

第1章 プロローグ...なぜ、いま環境と経済を両立させる経営戦略が求められるのか

認識は、「このままの人類社会の発展方法では、生態系は崩壊し、南北間の格差は拡大し続ける。長期的に続けられる人間社会を実現するためには、新たな取り組みが急務である」といったことである。この認識のうえに立って、環境への国際的な取り組み、各国の環境関連法規制、そして企業に対して求められている経営スタイルは、大きく変化している。

ブルントラント委員会の報告書で、「持続可能性 = サステナビリティ」は、次のように定義されている：

「現在生きている人々のニーズを満たしながらも、将来世代が彼らのニーズを満たす能力を脅かさない」

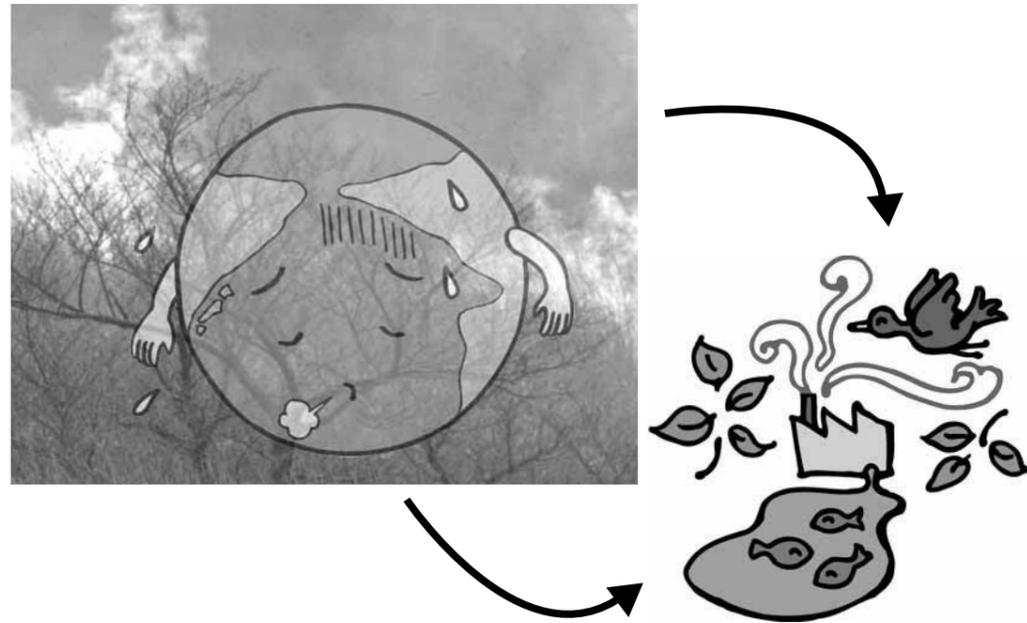
言い換えれば、いまの私たち（先進国が否かは問わず）の生存にかかわるニーズを満たしているなかで、将来世代の可能性を脅かしてはならないということである。持続可能性を目指すのであれば、私たちに対しては、二つの「視野」が

要求される：広い視野と長期的な視野である。先進国の一部の人間だけが豊かな生活を送っているのでは、持続できる人間社会は築けないだけでなく、富める人々とそうでない人々との間の軋轢や国際不安の拡大につながりかねない。ここで、従来より広い視野が求められる。また、いま生きている私たちだけが豊かに生活を送れたとしても、そのライフスタイルがこれから生まれるすべての世代の可能性を脅かしてしまうのであれば、明らかに身勝手な行動に過ぎない。

広い視野 = 一種の地球的意識や地球市民としての認識とそれにふさわしい行動。

長期的な視野 = 目先のことでなく、「将来の可能性の保護」に常に配慮した行動。

企業にとっては、ややもすると苦手なこの二つの「行動規範」がいま強く求められていて、それに対応するために、「環境経営戦略」の必要性に迫られている。



《新しい経営スタイルが必要とされる理由》

企業に働きかける5つの力

もう少し詳しく、企業に新たな「行動規範」が要求されている背景についてふれてみよう。大きくわけて、「5つの力」が企業の経営環境や競争条件を変えつつあるといえる：

地球環境の現状

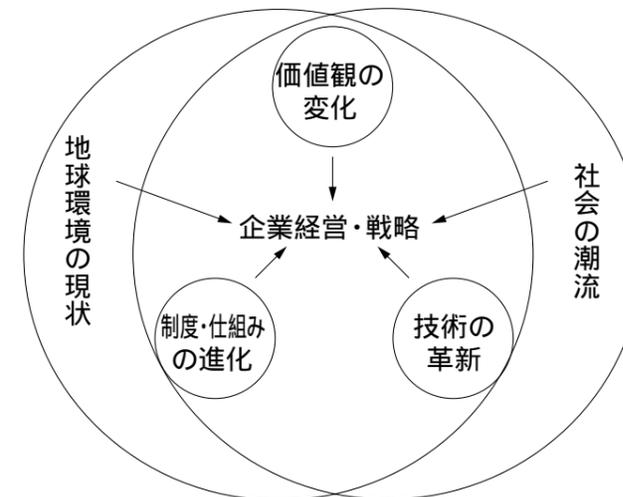
上記で触れているように生態系の対応能力の低下が引き起こしているさまざまな環境問題が深刻化している。これらが1980年代までは、ローカルな汚染・公害問題が主だったのに対して、現在では、オゾン層の破壊、砂漠化、大気中の二酸化炭素の増加と温暖化といった「地球環境問題」がクローズアップされ、その兆候が各地で見られるようになった。この動き自体が最も根本的な原動力となり、下記で紹介する他の4つの力が企業に働きかける。また、この要因が最も長期的な視野を必要とするものでもあ

る。次回の株主総会や3～5年の中期経営計画では捕らえきれないものであるが、企業の規模が大きくなればなるほど見誤ると重大な影響が及ぼされる要因となる。まず、的確に地球環境の状況と変化をとらえる目が欠かせない。

社会の潮流

国際社会およびアジアなどの地域、また国内において長期にわたって大きな影響を及ぼす潮流や社会の底流を指す。地球環境問題の浮上を受け、環境関連の条約への要求や、各国における「グリーン政治」の台頭がそのよい例の一つだろう。後者は、特に北欧諸国、オランダ、そして緑の党が連立政権入りしたドイツが好例だろう。しかし、政治の動きだけではなく、ここでは何十年かにわたりじわじわと社会を変える主義主張の変貌や、市民意識の底流を成してい

[図2] 企業経営を変える5つの力



るメガトレンドが重要である。

一つの具体例として、世界最大の資源消費国であり、表面上環境に対して消極的な姿勢を示す米国の例を挙げよう。社会学者ポール・レイ氏（Paul Ray）の15年間にわたる米国人10万人以上を対象とした調査によると、1960年代後半から次第に新たな「市民層」ができ、現在毎年0.5%程度その割合は増えているという。1960年代以降に栄えた「人権運動」、「平和運動」、「環境運動」など、さまざま市民運動にかかわった人たちの思想や行動に多くの類似点があることに気づいたレイ氏は、彼らの考え方とそれに基づく購買行動が今後米国に大きな影響を与えるという。レイ氏は、この市民層を「カルチュラル・クリエイティブズ=Cultural Creatives」、新しい文化や消費スタイルの先頭に立つオピニオンリーダー的存在だと主張するが、メディアや政治の世界ではこれまでほとんど見逃されてきた層であるとも指摘する。ここでは、和訳として「生活創造者」と呼ぶことにするが、彼らは、すでに米国人口の26 - 28%（5000万人強）を占め、そして確実に増えつつきているという。このような社会の大きな潮流は、10年刻みの単位で、企業戦略に大きく働きかけ、経営を揺るがしかねない。

価値観の変化

地球環境の現状や社会の大きな潮流を受け、各国・各地域では、それぞれ生活者の価値観が変化している。各々の価値観の変化は、社会のメガトレンドよりは、世論・マーケティング調査などで捕らえやすい動きである。「どんな企業が支持されるか」、「どのような消費が主流となっているか」、「実際に売れるもの、売れないものとは何か」、「環境配慮商品やサービスをどう売っていいのか」、あるいは「環境配慮商品はなぜ売れないのか」などといった問いに対する答えは、国によって異なるが、1980年以降のさまざまな調査で一つの明確な動向は現れている：「地球環境問題は、気になりますか？」という問いに対して、先進国では大半の人が

「ハイ」と答えるが、実際に購買行動や品物の選択基準にこの心配を反映している人はそのごく一部である。英国の銀行や日本の大手広告代理店の調査によると、その割合は通常10対1の場合も少なくない。つまり、100人中80人は「環境問題が心配だ」と答えても、実際に「エコ商品」を優先的に購入しているのは、8人に過ぎないのである。この「意識」と「行動」のギャップが今後、上記の地球環境の現状における変化や、大きな社会の潮流を受け、どのように変わっていくのか、あるいは変わらないのかが、企業の戦略や競争条件に少なからず影響を与える。

企業や国家とは異なった行動原理をもつ非営利団体 NGOやNPOのような組織の増加もまた、近年の価値観の変貌を表しているだろう。欧米では、以前からたいへん盛んだったNPO法人の活動は、日本でも1998年に法整備が始まってから活発化し、2001年の時点で非営利の市民団体（任意団体含む）は、国内で8万8千を超えていた。企業にとっては、従来のステイクホルダー（利害関係者=従業員、取引先、株主、行政機関など）のほかに、新たなプレイヤーが影響力をもつようになったことを意味し、多くの企業では対立せずに、いかに協力・協同していけるかが重要な経営課題の一つとして浮上しはじめている。

しかし、「価値観」をもつのは、「市民」だけではない。国や企業そのものにも当然「価値観」がある。国の価値観の変化は、主にその政策や法規制の方向性という形で具体的に現れる。企業の価値観の変化は、イギリスの環境コンサルタントとして欧州で広く活躍され、本書にも寄稿しているジョン・エルキントン氏の言葉を借りると、二つの側面をもつ。英語でいうと「バリューズ=価値観」と「バリュー=マーケット

[図3] マーケットの主な「原動力」とは？



に提供する付加価値」の二つである。どのような経営スタイルをもち、一企業市民としてどのように生活者と接し、倫理的行動や環境問題に対してどのようなポリシーをもち、そして実際にそれを実行しているのか、それとも建前の奇麗事に過ぎないのか。このような「企業の価値観」が行動と結びついているか否かは、米国や日本の多くの企業スキャンダルからも明らかになっているように、企業の生存そのものに関わる問題である。もう一つ、「付加価値の提供」の仕方については、商品やサービスとして、あるいはビジネスモデルとしてどのような形でマーケットに自社のポテンシャルを活かしていくかが課題である。これがどれほど重要になってきているかは、戦後の市場全体の主な原動力をみれば一目瞭然である。

大雑把な捉え方ではあるが、「価格」や「品質」は、近年の市場においては、「必要最低条件」となり、これだけでは差別化は図れず、むしろここだけに焦点を合わせるともはや低価格・高品質商品を提供できるようになった中国を始めとする新興国と対抗できなくなる（あるいは、すべての生産を中国・東南アジアに移転せざるを得なくなる）。

企業の価値観やどのような形で市場に付加価値を提供するかが、成熟市場における第一の生存条件になりつつあると言っても過言ではない。そして、そのなかで、上述のとおり「地球環境問題」や「持続可能性」に対する取り組みは、大多数の生活者には関心度の高いテーマであり、徐々に企業や商品選定の新たな基準になっている。

制度・仕組み(法規制)の進化

国際社会においても、日本国内においても、環境関連の「制度の変化」は、企業活動のあり方に極めて大きな影響を与えるようになった。国際的な動きとして、象徴的な例の一つは、1992年にブラジルのリオ・デ・ジャネイロで行われた「地球サミット」(国連環境開発会議)のインパクトが大きいだろう。直接的には、持

続可能な発展に向けた「アジェンダ21」という行動計画が発表されたが、この行動計画そのものは、実行されていない部分が多く、いまだに効力を発揮していないという見方は多いが、リオ・サミットはむしろ国家というよりは、企業の環境への取り組みに大きなインパクトを及ぼしたといえよう。日本でも、リオ・サミットに向け、当時の経団連は積極的に会員企業に働きかけ、多数の大手企業では、まさにこのとき、1987年～1992年の間に、本格的な「環境部」や「地球環境室」が設置されている。

1997年12月に、地球温暖化防止の国際的な枠組みの構築を目的に京都で開催されたCOP3(京都会議)や、それを受けて採択された「京都議定書」の影響も、多くの企業の経営陣の重点課題の一つになっただけでなく、「二酸化炭素の売買」という未知数の新マーケットの誕生も引き起こしつつある。1999年以降では、通常は国家を相手とする国連が、企業に対して環境配慮や人権の保護を呼びかける「グローバル・コンパクト」を提唱し、多くの多国籍企業はそれに署名をしている。また、OECD(欧州経済協力機構)も、多国籍企業に対して、持続可能な発展、ローカルコミュニティとの調和、人権の保護などを謳うガイドラインを制定し、企業に呼びかけている。

これは、決して国際的な動きに留まるものではない。日本国内でも、1990年の後半以降環境関連あるいは循環型社会に向けた法制が着実に進化している。このような法整備は、今後も強化の方向にあり、企業の税負担や競争条件を変える可能性をもつ。法規制のみならず、いわゆる「環境税」の導入や、新たな補助金・免罪措置などといったインセンティブも、制度・仕組みの変化の重要な一部である。

このような環境関連の法規制や制度全体の変化は、各論のレベルではそれぞれ賛否両論はあるものの、全体としては持続可能な発展に向けて必要不可欠な動きである。と同時に、企業にとっては、「フェアな土俵」をつくる役割をも果たす。制度的な後押しや決まりがなければ、環境にまじめに取り組む企業はコスト負担を余

儀なくされ、環境を無視する企業が有利になるという状態に陥る可能性が高い。大局に立ち、各々の企業や業界の利権を乗り越え、大きな目標である社会全体の持続可能性をとらえた制度的な変化は、企業競争をより公平かつ効率的なものにする役割を担う。

技術の革新

環境関連の技術革新は、近年各分野においてめまぐるしい速度で進んでいる。この革新は当然、真空状態のなかで起きているわけではなく、価値観と制度・仕組みの変化の間で、新たな市場創出を睨む先進企業の野心によっても引き起こされている。

エネルギー技術の革新を例に取り上げよう。自然エネルギーの一つである風力の発電機は、ここ20年で大きな技術的進展をみせ、いまや大型発電機一機で2000世帯前後の電力を供給することができるようになった。2002年に設置された世界最大のウインドファーム（風力発電所）では、沖合に設置された80機の発電機が合計で15万世帯に電気を供給するという（デンマークの電力会社エルサムによる）。火力発電機一機分の発電容量であり、30万人都市の住宅需要をまかなうことができることを意味する。

また、日本でここ数年大きな話題を呼んでいる「燃料電池」の技術革新も加速度的に進み、2002年には自動車への採用、2004年前後からは住宅用としての導入も期待されている。環境技術の進展は、コストや技術的な難題と直面しているものの、価値観および制度・法規制の後押しによって、多くの技術は想像以上の進歩を遂げ、今後は大きな成長マーケットとして目される一方、技術革新を続けられない企業にとっては、脅威とさえいえるだろう。また、先進国の

みならず、中国・インドなどの新興国においても、環境関連技術は注目され、今後10年を見据えたときに、深く国家戦略と結びつく可能性がある。

環境関連技術の開発は、いくつもの新たな企業アライアンスを生み出している。デンマークでの風力発電や、カナダの燃料電池開発の場合には、小さなベンチャー企業からその開発がはじまり、そして市場の追い風と制度的な後押しを受け、成長していった。多くの場合は、膨大な開発費用を市場から調達できない場合、従来の大手メーカーと、新しい技術を開発したベンチャーとの間でのアライアンスが生まれる。最善のアライアンスでは、環境技術ベンチャー・開発者の発想と、大手メーカの資金力・組織力がうまく融合し、1足す1が2ではなく、3や5の結果を生み出す。

また、環境技術をめぐるのもう一つの特徴として、本来競合関係にある企業同士で開発提携をするケースも増えている。特に、自動車関連の技術では近年多くみられるこのようなアライアンスは、技術革新の進展のために、協力という枠のなかで競争していく新しい仕組みの兆しとさえいえよう。

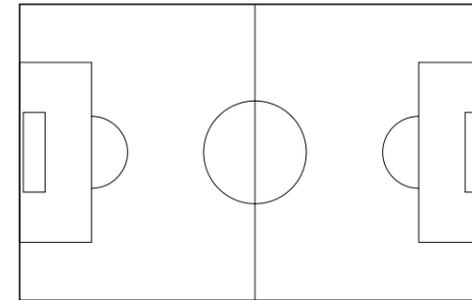
まとめ

上記のように、大きくみて5つの力が企業に働きかけ、戦略の前提条件や競争のあり方を大きく変えつつある。これは、現在進行形の過程であり、それぞれの要因においては、複雑に入り組んだ動きがあり、必ずしも常に同じ方向を向いているわけではない。しかし、本書の主張として、中・長期的には、企業の「戦う場」が大きく変貌しているということに他ならないのである。

《ビジネス環境の変化と価値変革》

戦う場が変わる3つの側面

上述のような要因は、企業評価の基準を大きく変え、そして企業が戦う場＝ビジネスのフィールドそのものを変貌させている。現在までの変化をある程度とらえることはできるが、一つの大きな流れとして企業の中長期的な戦略への影響も見逃せない。一度野球やサッカーという「ゲーム」にたとえるとわかりやすいだろう。



企業経営に働きかける要因を受け、ビジネスのゲームそのもの、そして企業が戦うフィールドの本質が変わりつつある。その変化は、主に3つの側面に整理できる。

戦う場が変わる3つの側面

滴ルールが変わる

何がルール違反なのか、「レフェリーのホイッスルするタイミング」などが変わる

滴サポーターの見方が変わる

消費者やその他のステイクホルダーの評価基準が変わる。「何が素晴らしいゲームなのか」、「どんなチームを応援したいか」などの変化

滴スポンサーの見方が変わる

金融機関や投資家のお金を出す基準や企業経営の健全さの評価が変わる

滴ルールが変わる

まずは、ゲームのルールの変化。「ナイスブ

レー」か「反則」かを最終的に決定するのは、ルールであり、レフェリーの評価基準である。上記でも触れているように、国際的な条約やガイドラインから、国内の法規制にいたるまで、大きな変化がこの10年の間に現れ、そしてその結果としてゲームの本質が変遷している。

主なルールの種類といくつかの事例：

国際条約や国際法（バーゼル条約、ワシントン条約）

国際的なガイドラインや協定（国連のグローバル・コンパクト、OECDの環境経営ガイドライン）

議定書（モントリオール議定書・京都議定書）

国内法規制（環境関連法、循環型社会関連法）

国内の税制（エネルギー、環境税の導入）

国内のガイドライン（環境報告書ガイドライン）

国内の補助金制度（自然エネルギーや環境関連研究開発への補助金）

特区制度（グリーン経済特区）

これらのどれをとっても、昨今はその方向性の重要なキーワードとして「環境」、「循環型社会」、「持続可能性」が前面にでるようになった。この動きは、産業界に多大な影響を与えるだけでなく、今後は、新たな市場の誕生をも意味する可能性は高い。国際舞台では、何よりも京都議定書をめぐる動きが向こう10年のルールを変える可能性を秘めている。に二酸化炭素削減の義務を負い、新たなコスト負担を強いることや、それをビジネスチャンスに変えようとする企業にとっては、まったく新しいマーケットの誕生もあいえる。

国内では、2001年4月に施行された「グリーン購入法」がそのよい例である。国の機関が資材やOA機器などを調達するときに、環境配慮

製品を優先的に選ぶ目標設定を盛り込んだこの法律は、国の機関のみならず、3000を超える自治体や民間企業の調達/購入の基本的な指針にもなっている。これによって、「環境配慮商品」の開発競争が激化し、そして、国・自治体・民間企業すべての調達をあわせると、数十兆円ないし、百兆円規模の市場の誕生をももたらしている重要な動きである。

このような大きな法体系のほかに、最も世界的に注目されているルールの変化は、環境配慮を目的とした税制の改革である。「税」は「法」と同様に、どの企業にも必ずや影響を与え、そして、ゲームの本質そのものに深く影響を与える。日本では、二酸化炭素の排出削減を目的とする炭素税や、水の利用、バージン材料の利用への課税や、逆に環境に配慮した自動車の税負担の軽減などが検討され、一部は導入され始めているが、2003年現在では、北欧をはじめとする北ヨーロッパ諸国の環境税が世界の先端事例となっている。

適サポーターの見方が変わる

ゲームが成立するためには、「ルール」だけでは不十分である。試合をみて、チームを応援する「サポーター」も欠かせない。ビジネスゲームの場合の最も直接的な「サポーター」は、生活者や消費者としての「市民」といえよう。

近年は、明らかに市民の商品や企業を選ぶ基準は変わってきていて、数年先を見据えるところの動きは見逃せないものである。上記にあるように、環境商品を意識的かつ優先的に選ぶいわゆる「グリーン・コンシューマー」は、日欧米ともにまだ数パーセントに留まっているが、意識（環境問題はたいへんだ！）と行動（実際にあの会社のこのエコ商品を買おう！）との間に存在するギャップは、縮小傾向にある。また、前にも触れたように米国でもカルチュラル・クリエイティブズという新しい市民層が台頭しつつあると言われている。近年の日本では、「環境配慮」の側面というよりは、企業が社会的責任を果たさず、長い間消費者をだましつづけた例が2001年～2002年にかけて頻発に起きた関係で、生活者の見る目は、確実に厳しさを増し

ている。

企業が、投資家（ストックホルダー）に対してのみならず、消費者やコミュニティの人たちなど広い層の利害関係者（ステイクホルダー）に対して、説明責任を負っていることは、近年の常識となっている。ステイクホルダーに対するコミュニケーションや、ステイクホルダーとの協業などは、多くの企業の重要テーマにまで成長した。

さらに、ビジネスのゲームをときには厳しく見守るNGO（非政府組織）やNPO（非営利組織）の影響力も増し、インターネットなどの情報技術を駆使し、グローバルレベルで企業の監視を行う場合すらある。情報化時代の進展は、確実に「サポーター」の力を増やし、企業に新たな情報開示や経営の透明性を余儀なくする。

澆スポンサーの見方が変わる

チームのスポンサーなくして、ゲームは始まらない。「スポンサー」の役割を果たす直接金融（投資家・投資機関）をみても、また間接金融（銀行融資）においても、「環境」、「持続可能性」、「社会的責任」は重要な評価基準になりつつある。投資家の場合は、特に2000年以降、いくつもの決定的に重要な出来事が矢継ぎ早に起きている。企業の環境格付けは、ドイツのOekom社や米国のInnovest社などが投資家向けの重要な情報提供として行っている。日本では、日本経済新聞社の「環境経営度ランキング」を皮切りに、2001年には環境経営学会が新たな試みとして環境格付けの仕組みを設けた。このような格付けは、ある企業が「優良企業」であり、リスクをきちんと管理しているかどうかを見極める投資家の重要な評価軸の一つになっている。

決定的に重要といえるのは、米国ニューヨークのダウ・ジョーンズや、イギリスのFTSEという世界的な株価指標における最近の変化である。ダウ・ジョーンズ社は、1999年に新しい企業インデックス（株価指標）DJSI＝ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックスを設置し、以後これを投資家向けの情報として、「持続可能な経営」に真剣に取り組んでいる企業と、企業全般との比較を行っている。同じ

く、ロンドンのFTSEグループは、2001年にFTSE4GoodというCSR（Corporate Social Responsibility）企業の社会的責任を新たな尺度に加えたインデックスを設けた。どちらも、1996～1997年ごろまで遡り企業全般の株価の推移と比較をしているが、いずれの場合も、「持続可能性」や「企業の社会的責任」に取り組んでいる企業の株価が、企業全般のそれを上回っている。環境優良企業＝パフォーマンスのよい企業であるという印象は、徐々にではあるが、投資家の間に広がっている。それは、社会的責任を果たしていることや、環境に対して配慮しているという活動に対する評価だけではなく、リスク管理においてもこれらの取り組みが欠かせないという認識が普及していることも意味する。環境経営、持続可能な経営は、同時に環境に取り組むことでリスク軽減と、新たな機会の創出をもたらすのである。

SRIファンド（社会的責任ファンド）は、アメリカを中心に大きな投資金額を集めている。2002年時点では、米ソーシャル・インベストメント・フォーラムによると、約2.3兆ドル（270から280兆円）の資産運用を誇り、年々成長している。米国では、個人が年金基金を選定するとき（401kなどで）、SRI（社会的責任）を果たしている企業を優先的に選ぶ行動は広まっている。個人だけではなく、たとえば公立学校の先生の年金基金の場合、先生の業界団体から年金ファンドに対して、SRIを盛り込んだ投資ポートフォリオを要求する声が高まっている。日本では、1999年にエコファンドは始まり、注目を浴びたが、その規模はまだまだごく小さなものである。

間接金融の世界では、特に英国やドイツの銀行が積極的な動きを見せている。環境配慮や人権保護は、融資をするか否かの一つの基準になりつつある。英国のCo-Operative Bankは、独自の「倫理ポリシー」をもとに、「人権侵害」、「武器の売買」にかかわる企業、さらに「たばこを製造する企業」、「為替投機を行う企業」、「その主幹事業が化石燃料の採掘によって地球温暖化に寄与する企業」には、投資しない方針

を打ち出している。ここまで明確に融資基準を設けている金融機関はまだごくわずかであるが、傾向としては、融資判断に「持続可能性の視点」を加味するケースが欧州を中心に増えている。

将来を見据え、新しいゲームのスキルを身に付ける

このように、ゲームのフィールドが大きく変遷しているなか、この動きを捉え、積極的に変化に合わせた経営改革を進めないかぎり、ある日突然自社は、「ルールのわからないゲーム」や「誰も応援してくれないプレー」をしてしまう危険性がある。無論、「危険性」があるだけではなく、新しいゲームのルールを最初にマスターすることによる「機会創出」という大きなメリットも生まれる。

いずれにせよ、新しい戦いの場には、新しい戦略や新しい戦術が必要不可欠である。また時には、ゲームの球である「ボール＝商品やサービス」を変えることや、選手の補強や新たな訓練も必要となる。

環境対策からサステナビリティ戦略へ

環境対策や環境経営は、企業の重要な戦略ツールとしてとらえ、そしてこれをマスターするか、それとも否応なく対応するに留まるかによって、今後の企業の勝ち組みと負け組みが大きく左右されることはほぼ確実であろう。

新しい経営スタイルを実現するフレームワークとして、「環境マネジメントシステム」が1995年以降に、企業経営に導入され始めた。

次に、この環境マネジメントシステムの背景と、昨今見られている環境経営を超えた「持続可能な経営システム」への試みをご紹介したい。このような動きをふまえ、そして本書の各部分を活用することにより、自社の「サステナビリティ戦略」（自社および社会の持続可能性を目的とした経営スタイル）の構築と、それによる差別化の強化や社内体質の改善などを図ることが期待される。

2

環境経営を実践する戦略

《経営的観点での環境》

シナリオ・プランニング

現状

これまで述べてきたように企業経営にもたらす外部要因は大きく変わりつつある。経営者は、企業の外部環境を読み取りながら限られたリソースを適切に配分し各々の企業に与えられた社会的役割を果たしていくことが求められている。これまでも「環境」が企業にとっての制約条件かそれともビジネスチャンスになりうるのかという議論は数多くされているが、本書で強調したいのは、エコノミーとエコロジーの対立概念を乗り越えたところに「環境経営」の実現があるということである。地球環境の変化は、ビジネスにおいても無視することができない段階に突入していることは前述したが、それをどのように積極的に経営的枠組みの中に組み込んでいくかがきわめて重要な要件となりつつある。

不安定な景気動向の中で株主偏重により短期的業績を評価基準とすることも多く、経営の視点は半年、四半期、一ヶ月と短期志向に陥りがちになる。この不安定な時代を勝ち残っていくためには長期的視野を併せ持つことが必要不可欠であることは言うまでもない。サステナビリティを正しく理解すれば、短期志向が株主のためにもならないことは自明である。5年、10年という長期に及ぶ経営ビジョンを経営者自らが創造し、組織を望ましい方向に導くためのロー

ドマップを指し示すこと。またそれを共有化するためにどれくらいの努力をしてきているのだろうか。ゲーリー・ハメル氏（ストラテゴス会長）の調査によると、未来に関する全社的な展望の構築のために費やされる経営者の時間は、平均すると3%に満たないということである。その理由として、経営者たるものは実体を掌握しており、社内の誰よりも正確な将来展望を持ち、そして会社の将来について明確かつ強力な見解を持っているものだということが当然だと経営者自ら信じているし、そう思いたい。したがって、こうした錯覚に立ち向かうことは尻込みするものであり、経営者としての前提に、自ら疑問を投げかけることになるからである。その結果、当面の緊急事態のほうが優先され、未来はほとんど開拓されないまま放置されることとなる。

未来を見据える必要性 ～シナリオ・プランニング～

サステナビリティは、まさに長期的視点に立った思考が求められるのであるが、その長期的視点を養うツールとして欧米を中心に定着しつつあるのが、シナリオ・プランニングである。一見自分たちのビジネスとは関係のないような事象や情報もあえてかき集めその背後に潜む因果関係を分析することで、未来のシナリオを形

作るキーとなる構成要素を探り出し、論理的な組み立てにより起こりうる複数の未来をシナリオとして描いていく。そして、描かれた複数のシナリオがそれぞれ自社のビジョンや戦略にどのような影響をおよぼすかを検討する。グローバル・シナリオとして有名なのが、WBCSDが作成した2050年に起こりうる3つシナリオである。

- 1) 我々は単純に社会的・環境的問題を無視し、更なるダイナミックな経済成長と技術の進展を信じているという「カエル (FROG!)」シナリオ。“FROG!”は、“First Raise Our Growth! (まずは経済成長を!)”の略語。
 - 2) どこかで危機的状況に到達することで、我々是非効率的な政府機関とビジネスのやり方に決別し、まったく新しい地球的統治のモデルを探り出す「地球国家 (GEOpolity)」シナリオ。
 - 3) 誰に対しても開かれた世界の中で、アドホックなアライアンスやイノベーションなどがいたるところで起り、それぞれが有機的な互恵関係で結ばれている「ジャズ (Jazz)」シナリオ。
- 実際、2050年という長い時間軸の中でどの

ようなシナリオが実際に訪れるのかはまだ分からない。しかし、経済偏重主義の中で環境悪化は留まるところを知らず最終的に危機的な状況を迎える「カエル (FROG!)」シナリオにおいても、また、環境問題への対応に手をこまねいていたために社会的・環境的クライシスを迎えることで世界がドラスティックに方向転換をすることになる「地球国家 (GEOpolity)」シナリオにおいても、さらに、IT技術が進み情報開示が前提となった市場経済の中では環境配慮を怠った企業はマーケットから退場を強いられる「ジャズ (Jazz)」シナリオにおいても、「環境」というキーワードは社会を形作る決定的なドライビング・フォースとなっている。

環境経営のフレームワーク

いずれにしても21世紀の勝ち組は、長期的な視点に立って「環境」の本質を見極め、経営のなかに「環境」を取り込むことが実現できた企業となるであろう。そこで「環境経営」というキーワードの登場である。当事典のタイトルでも使われている「環境経営」という言葉である

[図4] 2050年に起こりうる3つのシナリオ



出典：Exploring Sustainable Development WBCSD Global Scenarios 2000-2050

第1章 プロローグ...なぜ、いま環境と経済を両立させる経営戦略が求められるのか

が、それが何を具体的に意味するのかという定義が定まっているわけではない。したがってこれが「環境経営」であるというような画一的なものは存在しないが、目指すべきものは環境リスク低減とビジネスチャンスを経営のなかに取り込むことである。環境リスク低減とは、有害物質の使用や廃液・廃棄物の排出などによる環境負荷を可能な限り削減すること、環境効率（できるだけ環境に付加を与えないようにしながら、価値の高い商品を作り出すあるいはより質の高いサービスを提供する）を高めることである。一方、ビジネスチャンスとは、環境コミュニケーションの推進などにより組織のIntegrityを示し信用力を高めること、環境的な切り口から事業を見直し新たなビジネスを生み出していくことを意味している。

このような経営をシステムとして実施するマネジメントツールが、環境マネジメントシステムとなる。システムが本来の目的を損ねることなく組織に導入され運用されることで、経営者は環境マネジメントシステムの有用性を認識することになるが、システムを活用することの最大のメリットは、運用が個々の人に依存しないということである。マネジメントシステムがきちんと構築された組織においては、担当者の異動があってもシステムは継続して運用され、経営者が掲げた環境方針・目的に向けた活動が途切れることがない。したがって、環境経営を実践する経営者は、環境マネジメントシステムをうまく活用することが環境経営を効率的に運用するコツであることを認識している。

また、環境マネジメントシステムについてはグローバルからの要請という観点からも重要である。前述したグローバル・コンパクト（地球契約）は、国際連合のコフィ・アナン事務総長が1999年1月のダボス会議で提言し、企業のリーダーに9つの原則に従う約束を求めている。人権・労働基準・環境の3分野に分かれており、9つのうち3つの原則が環境の分野として、汚染防止の原則、適環境責任、適環境配慮技術の開発と普及を求めている（表1参照）。また、OECD（経済協力開発機構）は2000年6月に

[表1] グローバル・コンパクトの9原則

人権	1. 自らの影響の及ぶ範囲内で、国際的に宣言された人権の擁護を支持・尊重すること
	2. 人権侵害に荷担していないか確かめる
労働基準	3. 連携の自由と団体交渉権を支持すること
	4. いかなる携帯の強制労働も排除を促すこと
	5. 児童労働の効果的な廃止を促すこと
環境	6. 雇用・職業における差別の撤廃を指示すること
	7. 環境問題に対して予防的な取り組みを指示すること
	8. 地球環境により大きな責任を担うためにイニシアティブをとること
	9. 環境に配慮した技術の開発とその普及を奨励すること

「多国籍企業ガイドライン」を採択した。これはOECD加盟29カ国に加えてアルゼンチン、ブラジル、チリ、スロバキアの多国籍企業に対し環境面における目的・目標の設定からサステナビリティ（経済・環境・社会）指標の開発、実施状況の計測・監査、コミュニケーションの実施を求めている。これらは、本社機能を組み込んだ環境マネジメントシステムの導入によって実現することが可能となる。

環境マネジメントシステムは国際規格ISO14001として1996年に発行され、国籍、組織の大小、業種を問わず導入ができるよう標準化が行われている。現在、世界で4万件を超える認証取得件数となっている。一方、詳しくは後述するが、環境マネジメントシステム・労働安全衛生マネジメントシステム・社会マネジメントシステム・品質マネジメントシステムと言った様々なシステムを統合したサステナビリティ・マネジメントシステムを標準化するという動きが、英国政府が支援するSIGMAプロジェクト（Sustainability: Integrated Guidelines for Management）として動き始めていることも注目に値する。

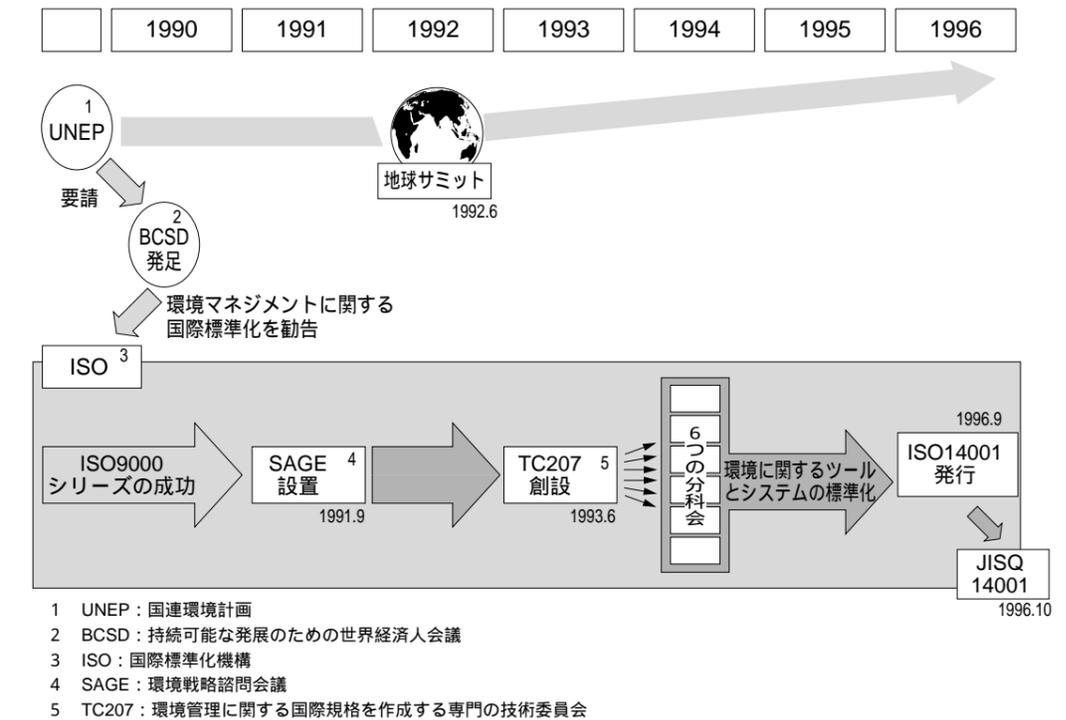
ISO14001誕生の経緯

ここで、国際規格ISO14001が発行されるまでの歴史的背景についても若干触れておきたい。元々、環境マネジメントシステムは産業界やNGO、行政等によって様々な検討がなされていたが、これを世界的に標準化する動きが1990年代になって起こる。そのきっかけとなったのが、1992年にブラジルのリオ・デ・ジャネイロで行われた「国連環境開発会議(UNCED)」つまり地球サミットである。UNEP（国連環境計画）の事務局長を務めていたモーリス・ストロング氏の産業界に対する要請に答える形で、先進国を中心としたビジネスリーダー48名がBCSD（持続可能な発展のための世界経済人会議、現WBCSD）を発足させ、産業界としての自主的な取り組みに関して様々な議論を行った。地球サミットへの提言が議論されるなかで、持続可能な発展を行なうためには、環境マネジメントに関する国際規格化が有効であるという

結論に達し、ISO（国際標準化機構）とIEC（国際電気標準会議）に国際標準化を勧告する。このような結論に達した背景として、1987年に発行された品質管理の国際規格ISO9000シリーズが成功していたということも理由の一つに挙げられる。その後、ISOはSAGE（環境戦略諮問会議）を設置して検討を重ね、1993年に環境管理に関する国際規格を作成する専門の技術委員会TC207を創設する。そのなかで、6つの分科会（環境マネジメントシステム・環境監査・環境ラベル・環境パフォーマンス評価・LCA・用語と定義）を作り、各国の専門家が「環境に関するツールとシステムの標準化」のための検討を行ない、これらの規格群の中核をなす規格であるISO14001が1996年9月に発行された。そして、一ヵ月後の10月にJISQ14001として日本国内でも規格化された。

ここでのポイントは、環境マネジメントシステムの代表的な規格となっているISO14001の発行は、国連をはじめ各国政府機関と関連しな

[図5] ISO14001規格化の経緯



- 1 UNEP：国連環境計画
- 2 BCSD：持続可能な発展のための世界経済人会議
- 3 ISO：国際標準化機構
- 4 SAGE：環境戦略諮問会議
- 5 TC207：環境管理に関する国際規格を作成する専門の技術委員会

第1章 プロローグ...なぜ、いま環境と経済を両立させる経営戦略が求められるのか

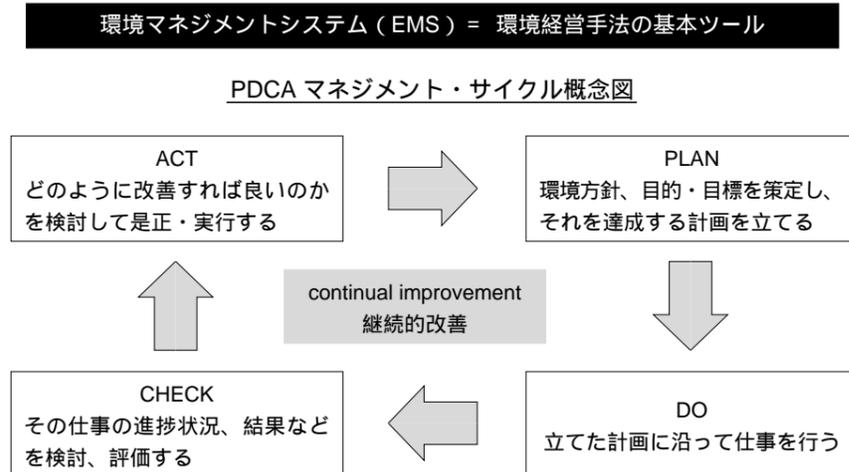
がらも経済界・産業界による検討から生まれたということである。ビジネス界は地球環境の問題を認識しており、何もしないことが許されないことは自明であったため、規制の強化を待つまでもなく自主的な管理体制を構築することを目指したわけである。また、環境マネジメントシステムの標準化の流れの特徴は、地球サミットを契機とする国際的な動きであったということも覚えておきたい。

ISO14001の概要

環境マネジメントシステムについては第5章で詳しく説明されているのでここでは概要だけ確認することにする。

国際規格ISO14001として運用される環境マネジメントシステムは、経営サイクルの基本であるPDCAすなわち「計画、実行、点検、見直し」を回すことで、システムとして様々な取り組みに対応しながらパフォーマンス及びシステムそのものを継続的に改善していく経営サイクルのフレームワークである。部分的にはまだ見直しが必要なものの、マネジメントシステムとしての必要要件を満たしたバランスのよい規格となっているため他の様々な後発のマネジメントシステムにもその考え方が取り込まれている。

[図 6] PDCAマネジメントサイクル概念図



計画・PLAN

計画・PLANでは、企業活動にマッチした形での環境面の方針、目的・目標を定め、その目的を達成する仕事の計画を立てる。環境面の目的には企業活動の中で発生する環境負荷を低減するためのものと、自社のビジネス上の強みを生かしつつ環境面で貢献できるビジネスや自主努力と言ったような環境面にプラスの影響をあたえるものがある。

実行・DO

実行・DOでは、立てた計画に沿って仕事を行なう。事前に実施体制を明確にしておき経営者、社員それぞれの役割・責任分野を明確にした上で、実施していく。

点検・CHECK

点検・CHECKでは、定期点検や内部監査を通してその仕事の進捗状況、結果などを検討、評価する。

見直し・ACT

見直し・ACTでは、経営トップが全般的な見直しを行ない、計画どおりに進まなかったものを是正すると共に、より高い目標を達成するために何をすればよいのか、さらにマネジメントシステムそのものを改善するための検討をする。前年度の検討結果が次年度に生かされる形でマネジメントサイクルは運用されていき、システムの中でも特に重要なCHECKとACTによ

り継続的な改善が自主的に促される仕組みとなっている。また、前述の国連グローバル・コンパクトにもあった「汚染の予防」のコンセプトはISO14001を運用する前提となっている。

サステナビリティ・マネジメントシステム

現在、ビジネス界の取り組みは「環境」から「サステナビリティ」に移行しつつあるのは前述のとおりであるが、企業のサステナビリティの概念には経済・環境・社会（これをトリプルボトムラインと言う）が含まれている。「経済」とは、企業財務のことを指し、環境面・社会面の追求は前提として経済的な基盤を整える必要があるのは言うまでもない。「環境」は、自社の環境負荷の把握、また貢献できる分野を知ること、そして「社会」は社員を含めたステイクホルダーからの要求であり、企業倫理の追求を徹底することで企業の責務を果たすことができる。これを実施するための環境マネジメントのフレームワークとしてISO14001以外にもそれと連動しEUで法律として位置付けられるEMAS（環境管理監査スキーム）がある。社会的側面としては、労働安全衛生マネジメントシステムのOHSAS18001、社会マネジメントシステムのSA8000、ステイクホルダーへのアカウントビリティを重視する企業説明責任規格Account Ability1000（AA1000）、倫理法令遵守マネジメントシステムのECS2000（Ethics Compliance Standard）などがある。さらにガイドラインとしては、企業理念そのものに盛り込むべき4つの原則を中核とした「ナチュラル・ス

[表 2]

SIGMA 原則	組織がサステナビリティのパラメーターを理解し活用できるような支援を目的とした原則
SIGMA マネジメント・フレームワーク	中核となるビジネスのなかにサステナビリティの概念を取り込むようにするためのフレームワーク
SIGMA ツールキット	組織が効果的に戦略を導入し、企業文化の改革・学習の促進・目標の設定とその達成のために活用できるようにするためのツールと手引き

テップ」、GRI（Global Reporting Initiative）が発行する「サステナビリティ報告書ガイドライン」、WBCSDがまとめた「持続可能な発展のための報告書～バランスを取りながら～ “Sustainable development reporting Striking the balance”」、また国内では環境省の発行する「環境報告書ガイドライン」、経済産業省の発行する「環境レポートガイドライン」などがある。これらは、それぞれの対象範囲の中で検討を重ね質の高いフレームワーク・ガイドラインを構築しているが、企業が組み合わせて使用する場合における全体としての互換性・親和性を持ったものにはなっていない。そこで必要になってくるのがこれらを包括的にまとめる仕組みであり、統合版マネジメントシステムと言った全体のバランスに配慮し、全社的なパフォーマンスを効率的・効果的に達成できるような仕組みである。それがどのようなものになるのか英国における先行事例を取り上げることとする。

SIGMAプロジェクトとは

サステナビリティをマネジメントシステムとして規格化することを脱み国家ぐるみで推進しているのが、英国のSIGMAプロジェクト（www.projectsigma.com）である。英国貿易産業省（DTI）が支援する当プロジェクトには、BSI社（英国規格協会：www.bsi-global.com） Forum for the Future（www.forumforthefuture.org.uk）、Account Ability（www.accountability.org.uk）が参画し英国規格BSの発行を目指し、

第1章 プロローグ...なぜ、いま環境と経済を両立させる経営戦略が求められるのか

1999年に発足した。SIGMAプロジェクトでは、組織がサステナビリティのパラメーターを理解し活用できるような支援を目的とした原則類や、中核となるビジネスのなかにサステナビリティの概念を取り込むようにするためのマネジメント・フレームワーク、さらに組織が効果的に戦略を導入し、企業文化の改革・学習の促進・目標の設定とその達成のために活用できるようにするためのツールと手引きを盛り込んだガイドラインを提示している。

SIGMAプロジェクトでは、あらゆる規模のあらゆる業種の組織が、社会・環境・経済の3つの側面におけるパフォーマンスを改善するために、これらを統合したサステナビリティという形での取り組みの促進を目指している。さらに、そうは言っても多くの組織でサステナビリティの取り組みに苦慮しているのが現状であり、それに対応するためのツールキットには特に力を入れており、具体的な手引きを開発している。

また、ガイドラインで言及している内容は下記のようになっている。

* 戦略的な意思決定及び運用への社会的側面・

環境的側面・経済的側面の統合

* 社会的側面・環境的側面・経済的側面の取り組みの計画及び競争力の創出

* 活動によるインパクトとリスクの認識と学習

* これらのインパクトとリスクの予防、回避、最小化と管理

* これらのインパクト関連のパフォーマンスを継続的に改善するための機会の認識

* 意思決定プロセスにおけるステイクホルダーとの約束

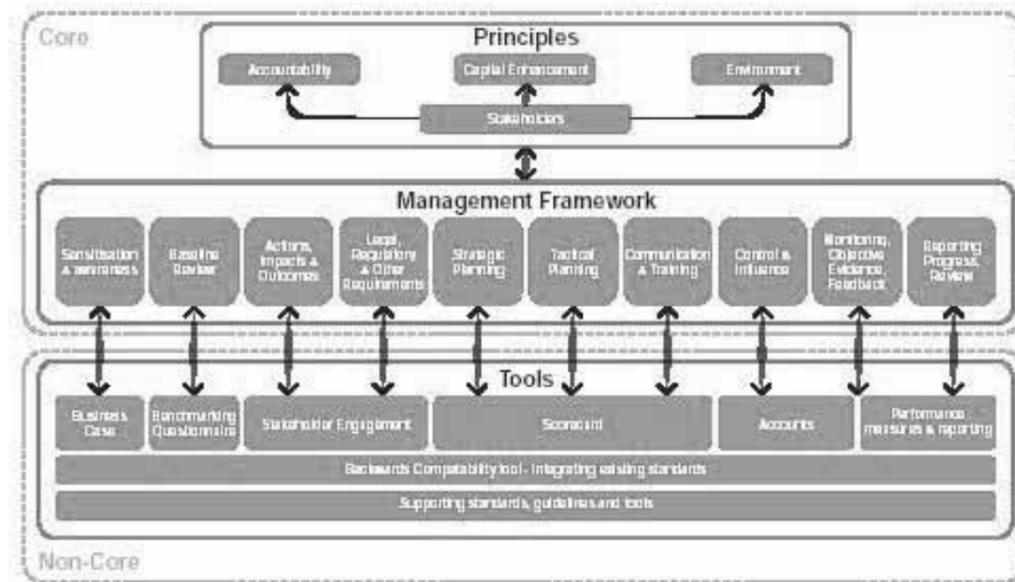
* 適切で実践的で強靱な指標の活用

それでは、SIGMAガイドラインの具体的な構成はどのようなになっているのか順を追って見ていきたいと思う。まずSIGMAガイドラインは、表2で示したように原則、マネジメント・フレームワーク、ツールキットの3つのエレメントで構成されている。

図7の概要図の中で上段に構える「SIGMA原則」は次の2つのコンセプトをベースとしている。

両全体を支えるコンセプトとしての「アカウントビリティ」(説明責任)、「資本の改善・向上」(経済的資本のみならず自然資本や社会

[図7] SIGMAガイドライン概要図



出典：SIGMA Project-2001

的資本を含める) 、「持続可能性」 、「最も重要なステイクホルダーと関連ある社会的および経済的資本の課題

また具体的なものとしては、下記挙げた条約、協定、宣言、原則、行動規範に配慮した形で「SIGMA原則」を固めている。

* 国連グローバル・コンパクト

* 持続可能な発展のための国際商業会議所 (ICC) ビジネス憲章

* 環境と開発に関するリオ宣言

* グローバル・サリバン原則

* OECD多国籍企業ガイドライン

[図8] 規格及びフレームワークとSIGMAの関係

SIGMA PHASES	Standards and Frameworks			
	Strong Link		Secondary Link	
Phase 1: Sensitisation and Awareness	TNS AA1000	SA 8000 Best Value	IIP ISO 14031	
Phase 2: Baseline Review	EMAS Best Value	Charter Mark	All other Standards and Frameworks except SA 8000 and BEM	
Phase 3: Actions, Impacts and Outcomes	ISO 14001 OHSAS 18001	TNS BEM	EMAS IIP AA1000	ISO 9000 SA 8000 AS/NZS 4581
Phase 4: Legal, Regulatory and Other Requirements	EMAS AA1000 OHSAS 18001	ISO 14001 IIP SA 8000		
Phase 5: Strategic Planning	ISO 14001 TNS BEM Best Value	EMAS AS/NZS 4581 OHSAS 18001 ISO 9000	IIP	SA 8000 ISO 14031 AA1000
Phase 6: Tactical Planning	AS/NZS 4581 EMAS ISO 9000	ISO 14001 OHSAS 18001 IIP	TNS AA1000	
Phase 7: Communication and Training	IIP		ISO 14001 SA 8000 OHSAS 18001 Charter Mark TNS	ISO 9000 AS/NZS 4581 AA1000 EMAS
Phase 8: Control and Influence ISO 9000	AS/NZS 4581 EMAS	ISO 14001 OHSAS 18001	AA1000	
Phase 9: Monitoring, Objective Evidence and Feedback	EMAS AS/NZS 4581 Charter Mark ISO 14031 ISO 9000	Best Value AA1000 ISO 14001 OHSAS 18001 IIP	SA 8000	BEM
Phase 10: Reporting Progress, Tactical and Strategic Review	ISO 14001 OHSAS 18001 Best Value ISO 9000 AA1000	EMAS ISO 14031 AS/NZS 4581 IIP	Charter Mark	

第1章 プロローグ...なぜ、いま環境と経済を両立させる経営戦略が求められるのか

* 国連及びILO（国際労働機関）による協定
 * ナチュラル・ステップ
 * AA1000（企業説明責任規格）

概要図の中段にある「SIGMAマネジメント・フレームワーク」は、PDCAのマネジメントサイクルを意識した形で10のマネジメント・フェーズから構成されている。次の一覧は各々マネジメント・フェーズと目的を示したものである。

蘆気付きフェーズ
 経営の基幹業務と意志決定の中にサステナビリティとステイクホルダーの参画を取り入れるための十分なコミットメントを促す

蘆ベースライン・レビュー・フェーズ
 サステナビリティに対する組織の価値観、戦略及びパフォーマンスを確認する

蘆行動、影響及び結果フェーズ
 組織の活動、影響及び結果の関係性を理解し管理する

蘆法律・規制及びその他要求事項フェーズ
 現在の及び将来の法律と自主規制を理解し管理する

蘆戦略プランニング・フェーズ
 長期サステナビリティ戦略をまとめる

蘆戦術プランニング・フェーズ
 組織的戦略と（組織によって認識された）影響と結果を実施するための一連の戦術プランを開発する

蘆コミュニケーション及びトレーニング・フェーズ
 内部及び外部コミュニケーションと戦略及び戦術プランニングに関するトレーニングを整える

蘆管理及び影響フェーズ
 活動、影響及び結果が戦略及び戦術プランニ

ングと一致し下支えすることを確証する

蘆監視・客観的証拠・フィードバック・フェーズ
 価値観、戦略、パフォーマンス、目的及び目標に対する進捗を監視するために効率的な内部及び外部のフィードバック・ループを生み出し維持する

蘆報告の進歩、戦術・戦略レビュー・フェーズ
 内部及び外部のステイクホルダーのニーズを満たす情報に合致させ、（適切な変革をもたらすための効果的な）戦略及び戦術レビューのなかにそれらのフィードバックを取り込む

概念図の下段の「SIGMAツールキット」では、SIGMAマネジメント・フレームワークをサポートするために次に示すような幅広いレンジのツールを用意しているので参考にされたい。

* サステナビリティのためのビジネスケース（企業にとってどんなメリットがあるかを示している）

* SIGMAマネジメント・フレームワーク・ベンチマーク質問票（社内用アンケート）

* SIGMAサステナビリティ・スコアカード

* AA1000をベースとしたステイクホルダーとの約束プロセス

* 環境会計手法

* GRIのパフォーマンス計測及びサステナビリティ報告手法

* 導入済みのシステム、規格、手法との適合性を説明し、SIGMAガイドライン導入のサポートの方法を示したツール

* 規格、ガイドライン及びツール類をサポートするサマリ

《第1章のまとめ》

SIGMAプロジェクトは、サステナビリティ経営のフレームワーク及びガイドラインの具体的な事例として取り上げたが、このような統合システムの必要性は今後益々高まってくるであろう。しかし、ここで重要なことはシステムを導入することが目的ではなく、いかに企業トップが環境に対する取り組みにコミットして、環境経営を組織的に実践していくかということにある。また本章ではあまり触れなかったが、説明責任（Accountability）と透明性（Transparency）は環境経営実践の前提となるものであり必要不可欠なものとなっており、実務レベルでそれを実現するためにマネジメントシステムおよびサステナビリティ報告書がある。それ以外にも企業活動の各プロセスにおいて、サプライチェーン・マネジメント、エコデザイン、LCA、環境R&D、グリーン調達、モーダルシフト、エコ・マーケティング、エコラベル、環境ITソリューションなど様々なものがあり、先進企業の取り組みによって各々の側面における環境配慮の要素・アイデアが蓄積されつつある。本書では、こういった環境経営の組織における実践を全社的に推進するために、経営機能の切り口から環境経営を捕らえなおしている。主に、第蠶～蠶章では本社機能部門戦略、一般管理部門戦略、設計製造部門戦略、営業・サービス部門戦略、広報・コミュニケーション部門戦略と言った切り口で実践レベルまで落とし込んだ解説を加えている。また、第蠶章では、環境経営を実践するための理論・概念を部分的にその提唱者本人の執筆を織り交ぜながら収録している。

環境経営と同じようにサステナビリティ経営という言葉が耳にするようになった。ビジョナリーカンパニーとして企業が100年を超えて繁栄していくためにはどうすればよいのか。それがサステナビリティ経営の追求するところなのかもしれない。サステナビリティ経営の定義とは、「組織の生きたコア・バリューや理念として、3つの資本（経済資本、社会資本、自然資本）のバランスを積極的に図りながら経営すること」となるであろう。生きたコア・バリューや理念を育むことがここでの最大のポイントであり、ビジョナリーカンパニーではそれが連綿と組織のなかで受け継がれている。コア・バリューが経済資本偏重に陥った組織では持続的な企業の繁栄はありえない。経済資本・社会資本・自然資本の3つの資本のバランスを積極的に追求することで、サステナビリティ経営が実践できることになろう。このような経営を実践するためにぜひ本書を活用してほしい。

（ピーター・デビッド・ピーターセン）
 （本木 啓生）

【参考文献】

「不確実性の経営戦略」ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス ダイアモンド社 2000.10.5.
 WBCSD “WBCSD Global Scenarios 2000-2050” 1997
 SIGMA Project “The SIGMA Project : Sustainability in Practice” 2001
 www.projectsigma.com