

# 企業における環境経営の価値

IBMビジネスコンサルティング サービス株式会社  
SCコンサルティング マネージングコンサルタント

**駒形 佳幸**

# 企業における環境経営の価値

IBMビジネスコンサルティング サービス株式会社

SCコンサルティング マネージングコンサルタント **駒形 佳幸**



## 急速に重みを増すCSRの観点

私はIBMビジネスコンサルティングのSC (Strategy and Change) コンサルティングという部門に所属し、主に製造業の戦略コンサルティングを担当しています。近年、IBMが環境先進企業として認知されてきたため、IBMの獲得してきたスキルや知識をもとに、お客様の環境経営をお手伝いするようになりました。以下ではそうした経験から、企業が環境経営に関してどのようなスタンスで、どのような課題に取り組んでいるかをご紹介します。

まず、日本におけるサステナビリティの概念がどのように発展してきたかを振り返っておきます [資料1]。1960～70年代は、いわゆる公害が大きな問題となりました。80年代になると公害対策が進み、解決の方向性もかなり見えてきたため、人々の関心の行方は、次第に「身近な環境への関心」へと移り、自然環境や有害物質の問題が世間を騒がせるようになりました。90年代に入ると、いわゆる地球環境問題、特に広域大気汚染や地球温暖化の問題に対する関心が高まりました。そして21世紀に入り、企業も市民も含めたかたちで環境問題やサステナビリティを考えるとという観点から、環境経営が大いに注目されています。

「日経環境経営度調査」を見ると、社会における環境トレンドはかなり変化してきています。第1回、第2回調査では、環境経営のイメージや環境報告書の作成など、いわば外向けの対策が中心でしたが、第3回、第4回では企業内部の環境対策（環境会計、リスク管理体制の整備など）が評価されています。すなわち第5回あたりまでは、企業単体で環境対策が行われていました。しかし第6回からは、例えばトヨタグループや松下グループといった企業グループとして

の環境対策や、グローバルな環境対策が重みを増してきています。さらに昨年からは、CSRに対する取り組みが環境経営に含まれてきました。

こうしたなかで企業が取り組む環境経営は、同じところにとどまっては意味がありません。同じく「日経環境経営度調査」[資料2]で、第5回～第7回までの上位20社をマッピングし、どういった企業が継続してランキングしているかを見ると、一度トップ100社に入った企業が、翌年も同じような順位にランクする確率は7割5分から8～9割近いのですが、トップ20、いわゆる本当の環境トップ企業のレベルまでいくと、半分の企業しか翌年に残ることはできません。さらにトップ5社となると、連続してキープし続けることは非常に困難な時代になっています。

今後はますます、企業の環境経営にCSR、つまり「経済・社会・環境の3つの側面を満たす」というトリプル・ボトムラインの考え方がかなり入ってくると思われま。これまで環境一辺倒でやってきた日本企業は、CSRという観点を取り入れていかないと、取り残されてしまう危険があります。

企業がCSRに取り組む動機ですが [資料4]、例えば社会的側面と経済的側面を見ると、コンプライアンスなり社会貢献によって、お客様や市民の皆様からの社会的な信用を獲得するということが大きな動機になっているのではないのでしょうか。また環境的側面で、大気汚染や土壌汚染管理といったかたちでリスクを管理していかないと、社会的・経済的なリスクにつながります。逆にいうと、環境が企業としての競争力を左右する状況になりつつあるのです。

## 環境経営のドライビングフォースは「社会的関心」

こうしたCSRや環境経営で企業が、いまどのような課題を抱えているかについて、私どもは主に4層で考えています[資料5]。有害物質管理やゼロエミッションといった運用面、EMSやグリーン調達などの業務プロセス、環境会計や環境指標といった経営管理の側面、そして企業倫理やコンプライアンスに代表されるCSRの4層です。運用や業務プロセスの面では、ほとんどの企業で取り組みが完了しつつあります。環境経営面では、環境をお題目に終わらせないためのガバナンスや環境リテラシーを確保することが課題になっています。CSRについては、推進体制はできたものの、具体的に何をすればいいのかというところで悩んでいる企業が多いのではないかと思います。このように企業の関心は、オペレーションから社会的責任へと次第にシフトしてきています。

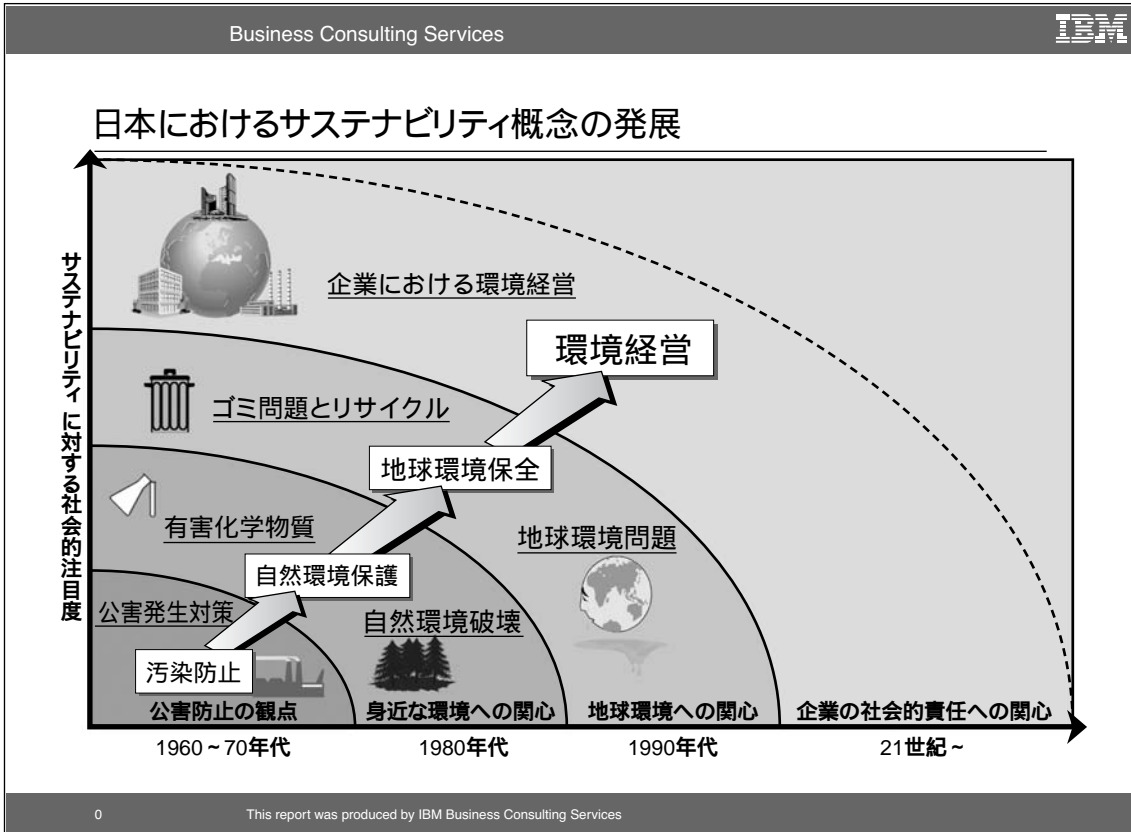
「ニューズウィーク」誌が先日発表した「世界企業ランキング500」では、企業業績と社会的責任の二つの側面から企業がランキングしてあります。この500社のうち、24%は日本企業です。ところがCSR分野の得点を見ると、欧米企業の平均20～30点に対して、日本の企業は平均17点と、まだまだ全体としての取り組みは不足しています。さらにその中身を見ていくと、例えばイギリスの企業では企業統治、従業員、社会、環境の取り組みがきれいに4等分となり、バランスの取れたCSRが展開されているのに、日本企業は約4割が環境関連です。もちろん環境対策は今後も大変重要ですが、同時に環境だけではなく他の取り組みを拡大することにより、この円グラフを全体的に大きくしていく必要があります。また環境経営の発展段階として、外部要請への受身的対応という「パッシブ」から、企業自身が内部から環境経営を訴求する「プロアクティブ」の段階まで、9つの施策をトータルに強化していくことが重要です[資料7,8]。

企業の環境経営度には、環境トップ企業、環境先進企業、環境実践企業、標準的環境対応企業の4段階が考えられます[資料9]。各段階の課題を具体的に示したチャート[資料10]で、先ほどのパッシブ/プロ

アクティブという縦軸に、企業の強みと弱みを表す横軸を加えると、法規制・顧客対応、弱点分野の克服、取り組み済み分野の差別化、CSR独自モデルという4つの領域のアプローチが考えられます。そしてそれぞれのレベルに応じた対応をしていくことが大切です。

そもそも企業はなぜ環境経営に取り組むかといえば、「環境保全と経済成長は両立可能である」という考え方が基本になっているためです。そこで横軸にエコノミー、縦軸にエコロジーを取ると[資料12]、二つの領域を両立させるためのドライビングフォースとなるのは、やはり環境に対する社会的な関心であり、これは経営層自らの意識変革を伴うものです。従来は法規制や顧客ニーズに対応するため、仕方なく環境に取り組んでいるという経営者も多かったと思いますが、現在では率先して環境やCSRにコミットする企業経営者が着実に増えています。その結果、環境会計、環境ブランドの確立など、直接の利益には結びつかない活動でも、企業の存続に不可欠な活動を実践する企業が増えているのです。また横軸のエコノミーについても、いわゆる環境ビジネスが実際に利益を生むビジネスとして単独で成り立ち得る状況になってきました。3R、省エネ・省資源、環境配慮型製品などが利益を生み出す時代になり、こうしたことへの社会的関心が企業を環境経営に駆り立てる原動力になっているのではないかと思います。

多くの日本企業は、実は「企業理念」というかたちですでに社会的責任と取り組んできました[資料13]。ただそれを「CSR」として認識していない部分が多いのです。21世紀は、企業が経済重視の考え方から、環境配慮を最優先にする時代が変わっていくといわれます。企業経営にとって、今後はやはり環境というものが新たな経営軸として非常に重みを増していくということになるのではないかと考える次第です。



Business Consulting Services IBM

### 環境経営トップ企業であり続けることは難しい(日経環境経営度調査)

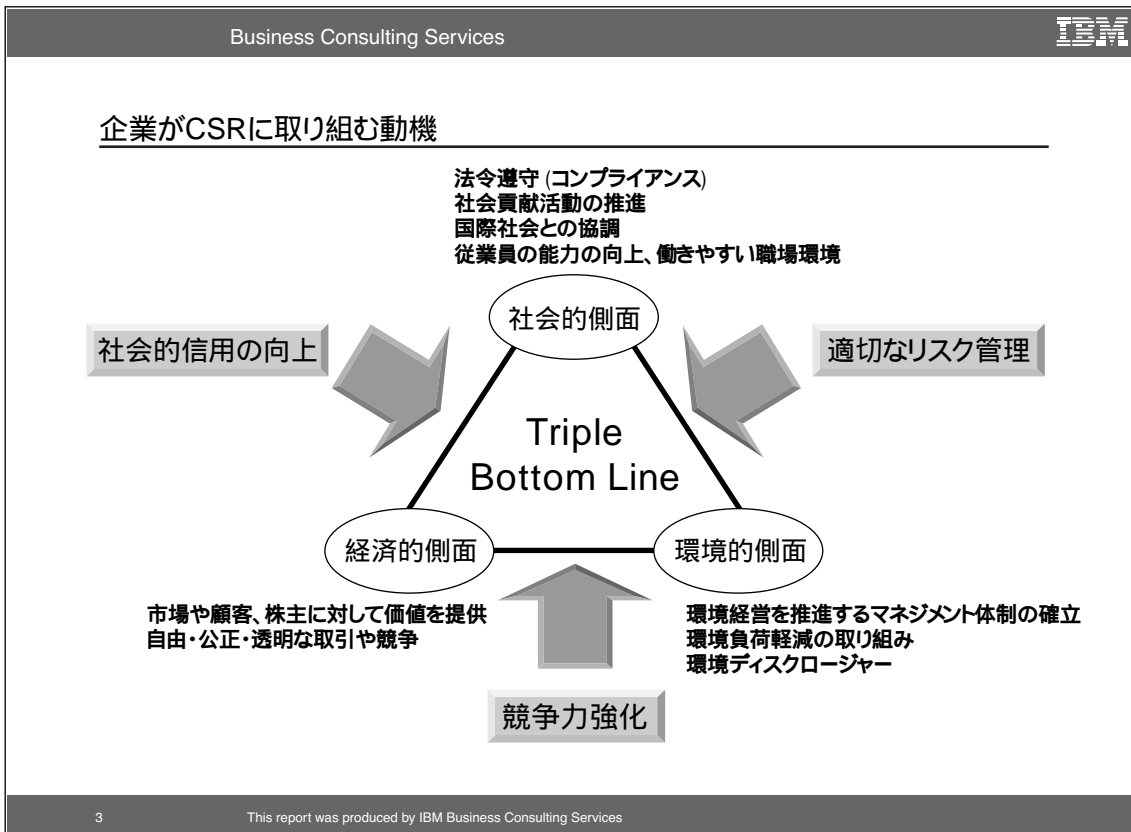
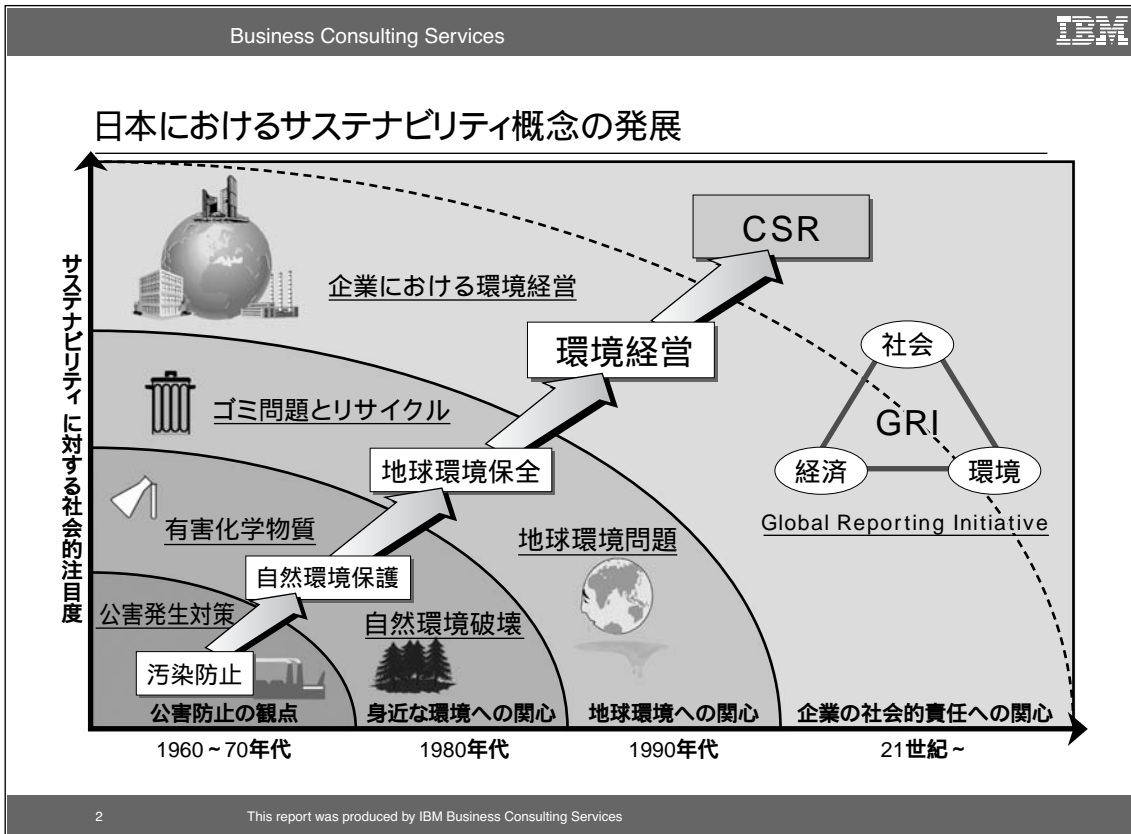
総合順位	第5回(2001)	第6回(2002)	第7回(2003)
1位	日本IBM	日本IBM	キヤノン
2位	リコー	キヤノン	NEC
3位	ソニー	NEC	富士写真フイルム
4位	トヨタ自動車	リコー	ホンダ
5位	富士写真フイルム	松下電器産業	富士ゼロックス
6位	キヤノン	ソニー	リコー
7位	デンソー	九州松下電器	ソニー
8位	シャープ	デンソー	松下電器産業
9位	大阪ガス	ホンダ	富士通
10位	NEC	富士写真フイルム	オムロン
11位	富士ゼロックス	トヨタ自動車	NECアクセステクノ
12位	セイコーエプソン	TDK	デンソー
13位	ダイキン工業	日立製作所	キヤノン電子
14位	タバイエスベック	コクヨ	パナソニックコミュニケーションズ
15位	日立製作所	コニカ	コクヨ
16位	大日本印刷	富士ゼロックス	京セラ
17位	バイオニア	松下電池工業	三菱電機
18位	豊田自動織機	松下電子部品	バイオニア
19位	北越製紙	カシオ計算機	松下電池工業 日本ビクター 凸版印刷
20位	キリンビール	松下冷機	

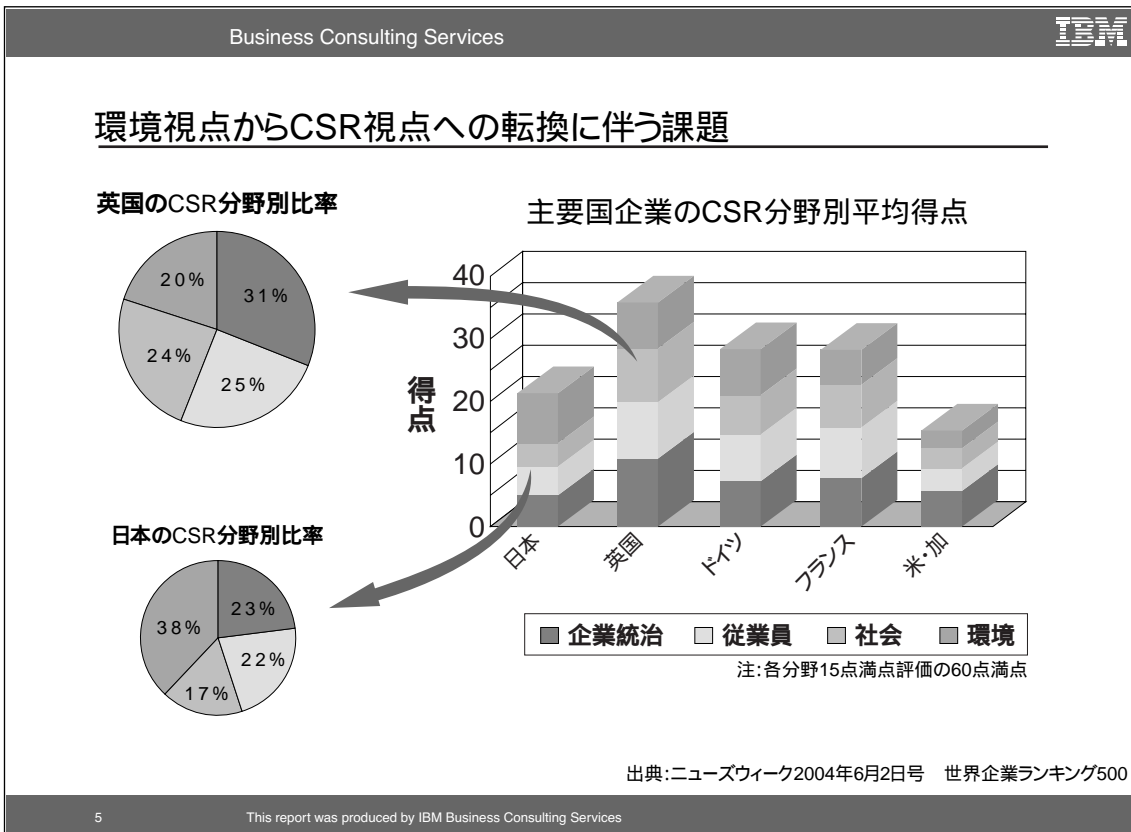
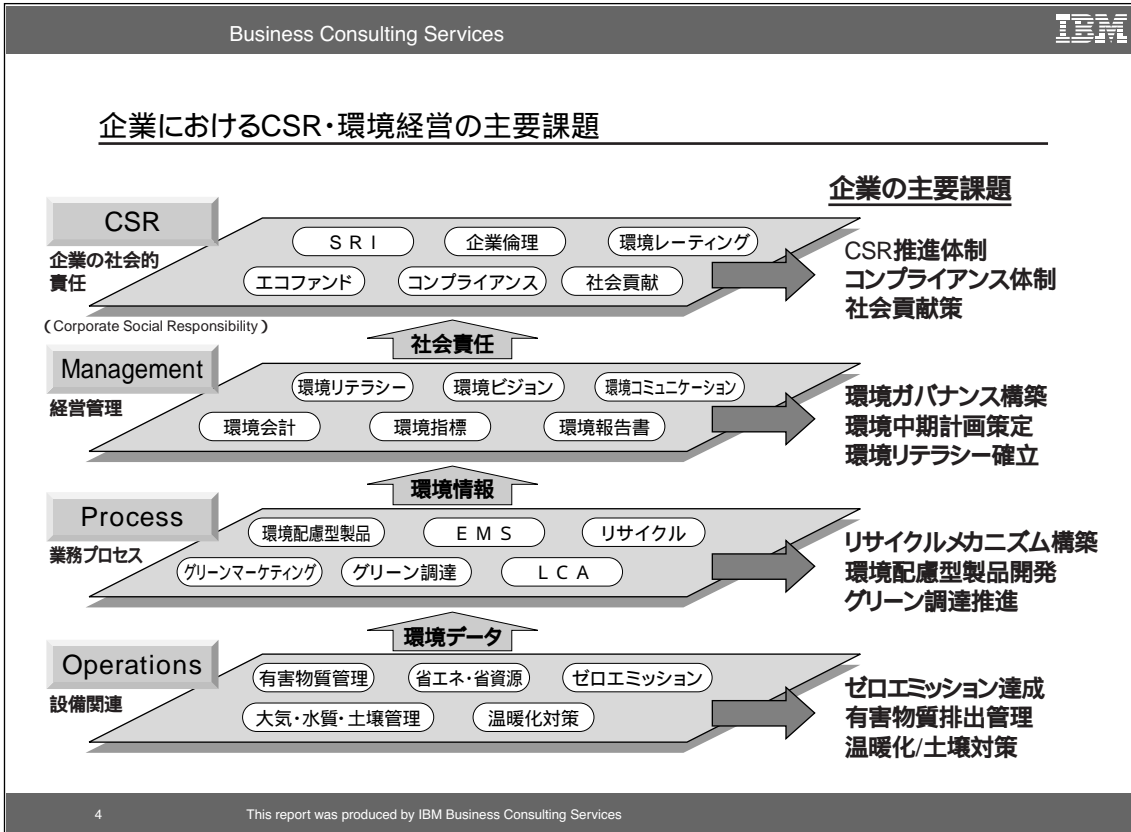
トップ20の企業で第4、5回共に  
 Top20に入った企業の割合:55%  
 Top50に入った企業の割合:75%  
 Top100に入った企業の割合:85%

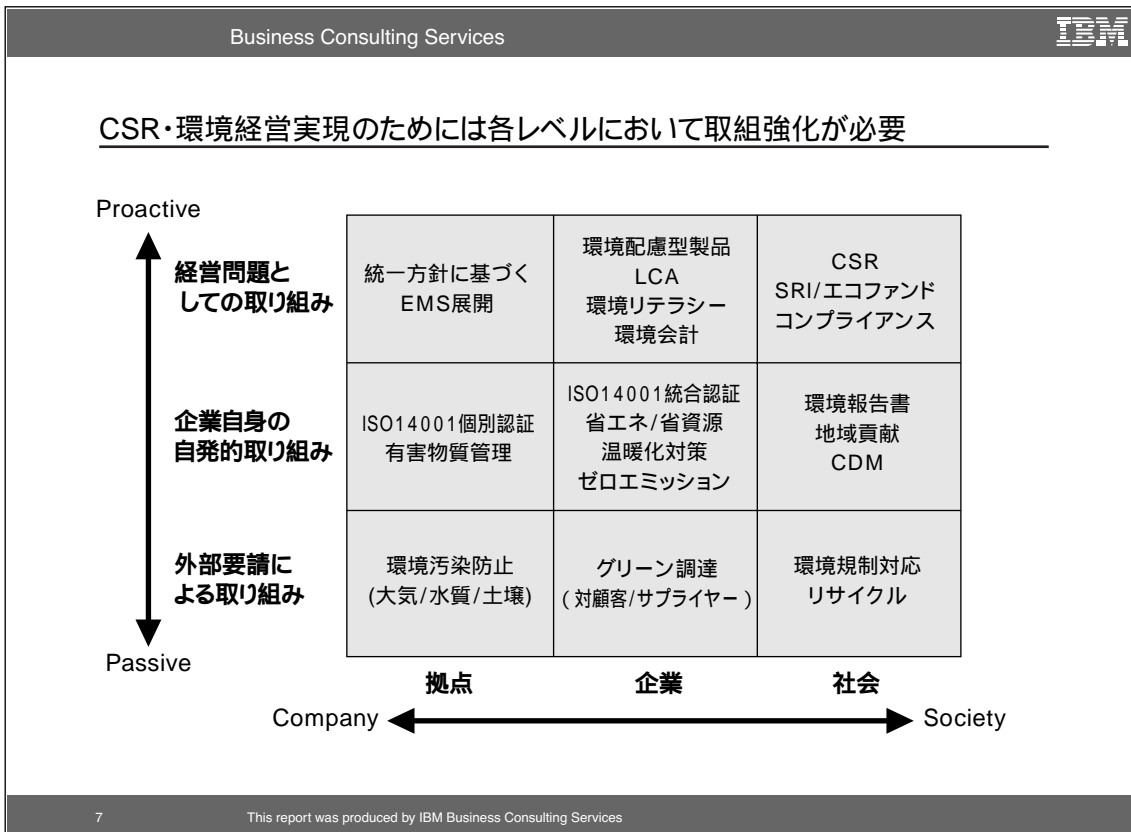
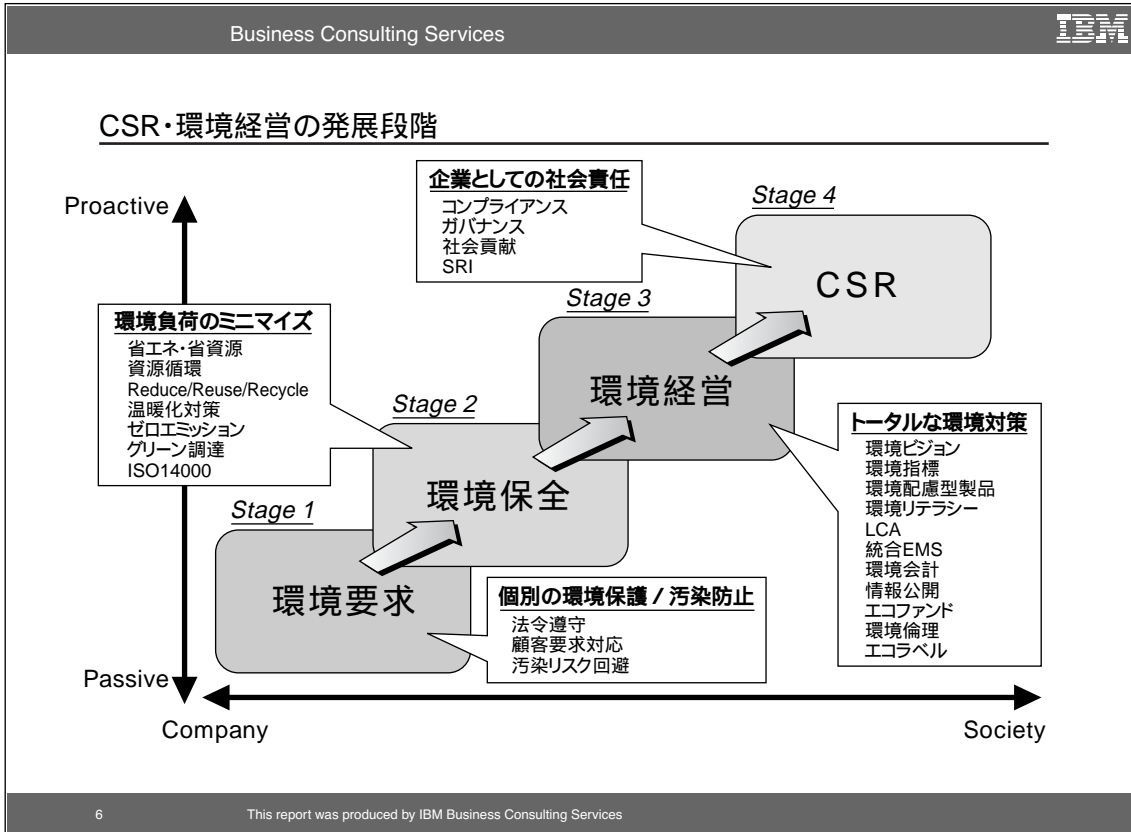
トップ20の企業で第5、6回共に  
 Top20に入った企業の割合:50%  
 Top50に入った企業の割合:75%  
 Top100に入った企業の割合:80%

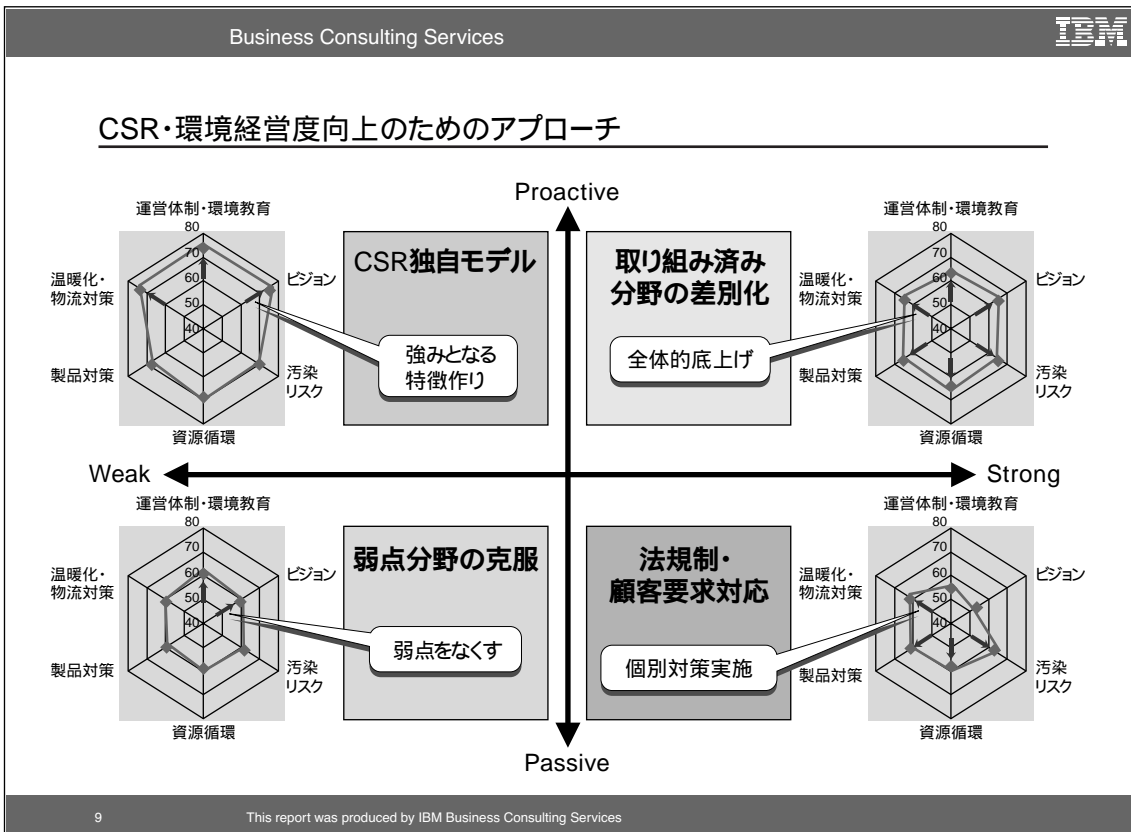
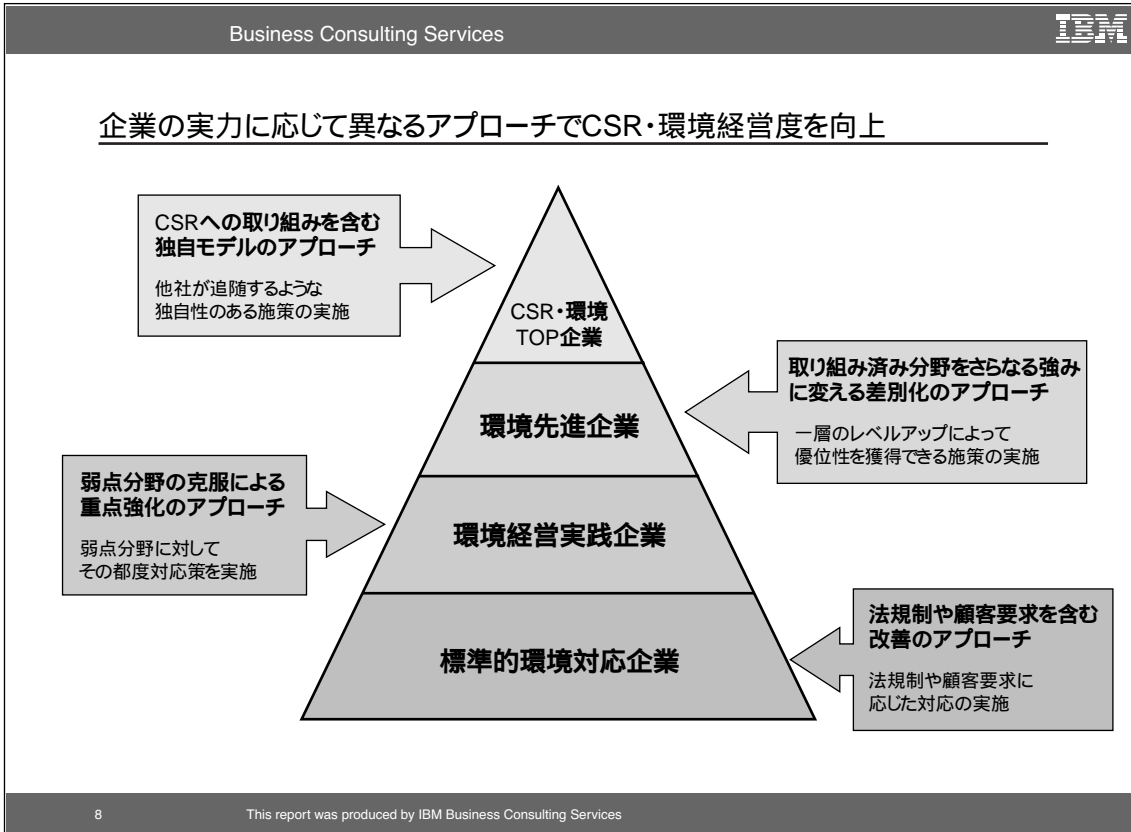
トップ20の企業で第6、7回共に  
 Top20に入った企業の割合:50%  
 Top50に入った企業の割合:80%  
 Top100に入った企業の割合:90%

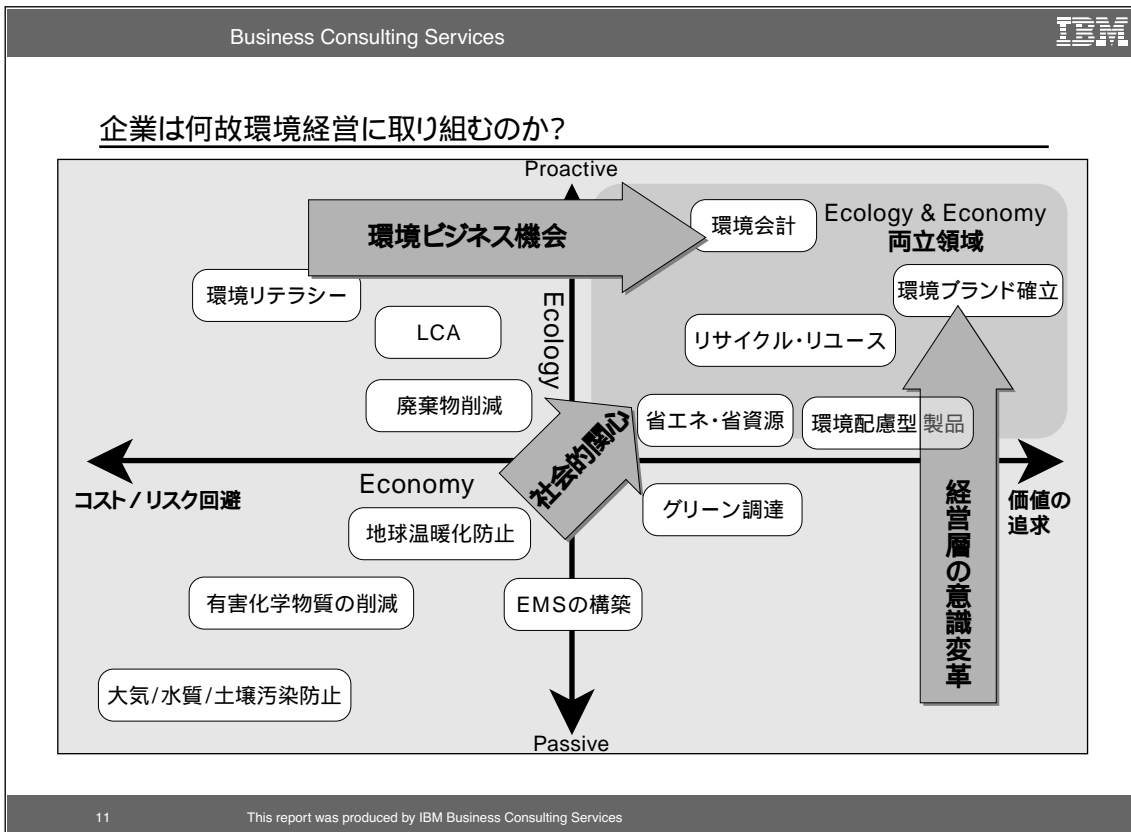
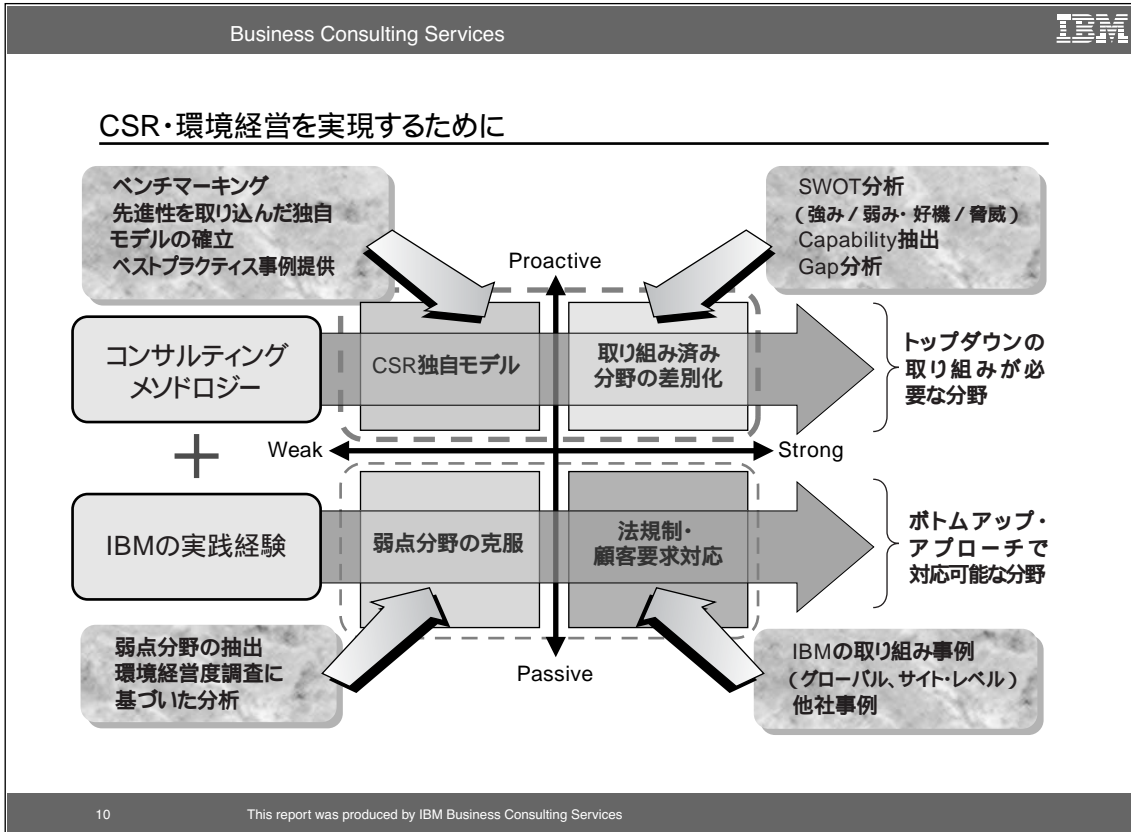
1      This report was produced by IBM Business Consulting Services











### CSR・環境は今後の企業経営の新たな経営軸

