

環境問題と企業経営

—その歴史的展開と経営戦略の観点から—

加賀田 和弘*

【要旨】

地球環境問題への取り組みが、企業経営上ますます重要な課題になってきている。国民の意識・関心の高まり、各種環境関連法の成立を受けて、もはや企業が環境対策を行うことは通常の事業活動を行う上でも当然の活動になりつつある。そのような状況にあつて、もし企業が従来から言われているような事業活動とは別次元の、単に「企業の社会的責任（CSR）」という観点からのみ、いわば受動的に環境対策を行うようであれば、他社との差別化につながらず、その活動の成果はわずかなものになってしまうだろう。

温暖化をはじめとした地球環境問題はますます深刻化の度を深めているが、地球環境の保全が企業の第一の目的になることはあり得ず、その目的はあくまで企業の長期維持発展である。そのように考えると、環境対策を自社の経営活動と切り離して考えるのではなく、経営活動とどのように統合し、自社の競争優位につなげていくべきかという戦略的視点が必要となる。

本稿では、まず、企業経営において環境問題が大きく取り上げられるようになった90年代以降の、国内外の動向と企業の取り組みについて概観した後、経営目的と経営戦略の観点から、環境問題と企業経営の関係について考察している。特に、経営戦略論における「リソース」という分析フレームワークを用いて、今後企業が環境問題にどのように取り組むべきかについて考察している。

キーワード：環境経営、経営戦略、企業の社会的責任（CSR）、競争優位

1. はじめに

環境問題への取り組みは、企業にとって経営上ますます重要な課題になりつつある。日本で、環境問題（公害）の発生者としての企業責任が問われた最初の事件は、明治時代後期に栃木県・群馬県で発生した足尾銅山鉍毒事件であるが、環境問題（公害）発生の未然防止と発生した場合の事後対応を行うことが、「企業の社会的責任（CSR）」という枠組みで広く意識され始めたのは、1960年代から70年代にかけて発生した公害問題を契機としている。

公害問題は、先進工業国の工業地帯周辺などのごく限られた地域の環境汚染のことを意味する場合が多いが、その後、80年代から90年代にかけて、オゾン層の破壊、地球温暖化、砂漠化の進行、海洋汚染、熱帯雨林の破壊などが、国や地域を越えたところで顕在化し、国際会議などで広く議論されるようになった。これらの問題の原因の多くは、先進諸

* 関西学院大学大学院総合政策研究科研究員 (psms1013@ksc.kwansei.ac.jp)

国にあるとはいえ、その影響は、発展途上国ばかりか、人の住んでいない地域まで含めて広範囲にわたって影響を及ぼすことから、以後、地球環境問題という言葉が頻繁に用いられるようになった。

この地球環境問題が企業経営の観点から再び注目を集めるようになったきっかけは、1997年12月に京都で開催された地球温暖化防止京都会議（気候変動枠組条約第3回締約国会議：COP3）である。議長国である日本では、会議開催前後に、会議の成功と国民の地球環境問題に対する意識向上を狙いとする様々なイベント・キャンペーンが官民挙げて行われた。そのような中、一部の企業では、自社の環境問題への対応を企業イメージの向上を図る好機と捉え、企業の社会的責任（CSR）の一環としての環境対策や環境経営の推進を積極的にアピールする活動が盛り上がりを見せるようになる。産業界では、「環境にやさしい」、「地球に優しい」製品や商品が登場し、環境マネジメントの国際規格であるISO14001、環境報告書の作成や環境会計が導入され、「環境ブーム」といわれるような状況が出現した。

その後、政策的にも環境関連の法令が多く成立し、環境対策は、事実上一部の企業だけでなくすべての企業が取り組むべき課題となったが、2007年現在では、それ以前と比べると、経営の関心事項としてのピークは過ぎてしまっている感が否めない。

その理由の一つとして、2000年以降、環境対策と同時に相次ぐ企業不祥事が企業経営上重要な課題となってきたことが挙げられる。三菱自動車・三菱ふそうによるリコール問題、雪印乳業の乳製品による集団食中毒事件の発生など、相次ぐ企業不祥事を受けて、社団法人経済同友会は2003年に『第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—』および『自己評価レポート 2003年—日本企業のCSR：現状と課題—』（2004年）、同じく社団法人日本経団連による『企業の社会的責任（CSR）推進にあたっての基本的な考え方』を公表し、法令遵守の徹底、行動規範・倫理規定の策定、社会的責任の実践に関する方針・原則・基準・各種具体的手法の確立とその定着に向けての努力が、様々な方面において展開されつつある。

図1 日経4紙キーワード検索（日経テレコン21）

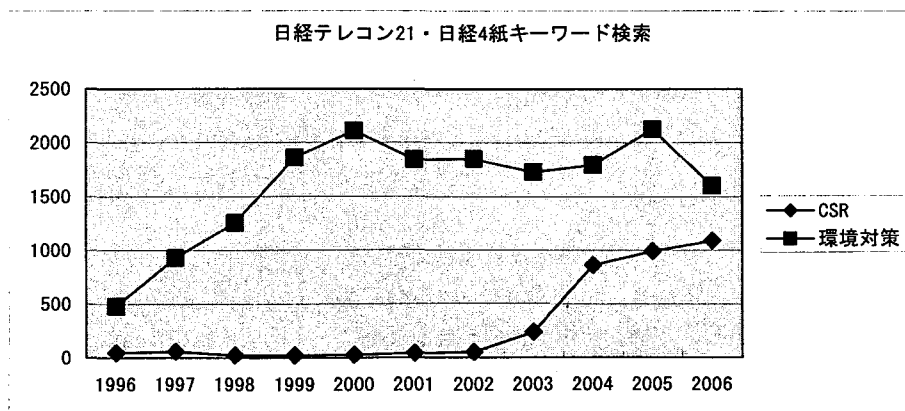


図1は、日経4紙（日本経済新聞朝・夕刊、日経産業新聞、日経流通新聞、日経金融新聞）に掲載されたキーワードの検索結果を示している。図に示してあるように、企業の環境問題への取り組みは、97年以降、特に2000年前後に一気に加速した。この時期には、多くの企業で環境報告書が作成され始め、環境会計の導入、環境問題専門部署の設置が相次いだ。その後、特に2003年以降、大企業を中心に、多くの企業は、環境問題への対応を含めた、より広い意味での社会的責任（CSR）への取り組みに力を入れ始めることになる。例えば、リコー、松下電器産業、帝人、ソニー、キヤノンなど一部の先進企業は、それまでの環境経営からCSR経営への転換を打ち出し、CSR担当組織の設置、CSR担当役員の任命などCSR経営体制の整備を行っている。このように、企業の環境対策・環境経営は様々なCSR活動の一部に位置づけられて現在に至っている。

しかし、IPCC¹の最新の報告書が指摘しているように、地球温暖化をはじめとした環境問題は深刻化の度を増しており、温暖化を食い止めるには、今以上の法規制強化と環境経営の更なる推進が必要とされている点から、温暖化を含めた環境問題への対応は、企業経営に甚大な影響を及ぼす可能性が高いと筆者は考えている。その意味では、現在の企業の環境対策が、いわば当然の義務になりつつあり、単に受身的に環境対策を行っている企業は、差別化や競争優位という観点から環境対策を行うことによって得られるメリットを十分に享受できているとは言いがたい。一方で、環境保全活動は、経営活動上の第一目的には成り得ず、企業としての目的は、あくまで営利追及であり、企業自身の長期維持発展であるといえる。このように考えると、環境対策を通常の経営活動と切り離して考えるべきではなく、両者をいかに統合して考えるかという戦略的な思考が必要となる。

本稿では、以上のような問題意識の下、企業が今後、環境問題に対してどのようにアプローチすべきかについて、経営戦略の観点から考察を行っている。

2. 環境問題の現状と企業の取り組み

2.1 環境問題の現状と将来の予測

気候変動、有害化学物質、有害廃棄物といった環境問題は、量的にも質的にも、また空間的・時間的な広がりを見せて、ますます多様化・複雑化・深刻化の度を深めている。特に温室効果ガスの排出が原因とされる気候変動は、世界的な集中豪雨の増加、台風・熱帯低気圧の巨大化、永久凍土の融解など、異常気象という形で近年特に顕在化してきており、しかも当初の予想を大きく上回るペースで進行していることが指摘されている。

IPCCは、2001年に発行した第3次評価報告書の中で「2001年までの過去100年間で平均気温が0.6℃上昇」、「人間活動が地球温暖化に寄与している可能性が高く、温暖化が進んだ場合、21世紀末には地球全体で約9cm～89cmほど海面が上昇し、地球全体の平均気温は約1.4～5.8℃上昇する。」と指摘し、「仮に2080年代までに海面が約40cm上昇すると、

¹ 地球温暖化に関する国際的な科学者・研究者の集まりである「気候変動に関する政府間パネル」（IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change）

全世界で 7,500 万人～2 億人の人たちが高潮によって浸水を受け、同時に熱帯低気圧が巨大化し、アジアの温帯、熱帯の沿岸低地に住む人々のうち数千万人は移住しなければならぬだろう。さらに、マラリアなどの感染症の増大、生態系に大きな影響を与えることが予想され、陸地の砂漠化、異常気象による旱魃、食料生産に対する影響が出て、深刻な状態になるだろう。」と警鐘を鳴らしている²。IPCC はその後、2007 年 2 月に第 4 次評価報告書第 1 作業部会報告書「気候変動 2007—自然科学の根拠—」を公表し、この中で、「20 世紀半ば以降の地球温暖化は、人間活動によって増加した温室効果ガスの排出によってもたらされた可能性が非常に高い」とし、「可能性が高い」とした 2001 年の第 3 次報告書の内容よりも踏み込んだ表現となっている。また、今世紀末までに予想される海水面の上昇については、「地球全体で約 18cm から 58cm」と前回の報告書よりも緩やかな数字に修正されているものの、過去 100 年間の平均気温は「0.74℃ (2001 年報告書では 0.6℃) 上昇」、21 世紀末までに平均気温では 1980 年から 1999 年までの 20 年間の平均気温に比べ、「約 2.4～6.4℃ (2001 年報告書では約 1.4～5.8℃) 上昇」としてそれぞれ前回報告書の数値を上方修正し、地球温暖化の原因となる排出効果ガスの削減を、各国が緊急課題として今以上に取り組むことが必要であると指摘している³。

この最新の IPCC 報告書の公表を受けて、気候変動を研究する日本の科学者 15 名は、気候の安定化に向けて直ちに行動することを国民に呼びかける「緊急メッセージ」を発表した。メッセージでは、京都議定書で約束した 6% の削減の達成は、「低炭素社会」の実現に向けたほんの最初の一步に過ぎないとし、私たちの予想を遥かに超えるスピードで進行しつつある温暖化による悪影響が危険なレベルを超えないためには、「もはや根拠なく科学的な知見の不十分さを口実に対応を躊躇する時ではなく、今こそ行動を開始すべき時である。」と科学者の立場から強く訴えている⁴。具体的な取り組みとして消費者には、あらゆる場面における温暖化防止の意思表示の実施、産業界には、生産活動を通じて温室効果ガスを削減することだけでなく、製品やサービスの改善と「低炭素社会」の実現のための長期的な視野に立った投資、政府には、「低炭素社会の実現」のための長期政策目標の樹立とリーダーシップの発揮、政策実現のためのロードマップの策定などを求めている⁵。

この温暖化の問題は、世界各地で相次ぐ異常気象の原因として近年急速にクローズアップされてきたが、この他にも、PCB やダイオキシンをはじめとした有害化学物質の拡散、オゾンホールが増大、酸性雨、熱帯雨林の破壊、砂漠化の進行、海洋汚染、有害廃棄物処理など様々な問題が、グローバルとローカルの双方で環境問題という枠組みで捉えられている。

この環境問題の主たる原因は、いうまでもなく人間の活動である。産業革命以降、石炭や石油などの化石燃料の使用によって膨大なエネルギーを利用することが可能となり、経済活動が活発化すると同時に、世界の人口が急激に増加した。1700 年から産業革命を経た

² IPCC (2001)

³ IPCC (2007)

⁴ 鈴木他 (2007)

⁵ 鈴木他 (2007)

1950年までの250年間で、世界人口は約7億人から3倍以上の25億人に増加している。また、近代化への過程では、農業機械が発達し、広大な農地の開拓と農作物の大量生産が可能になり、医療技術の進歩も伴って、増大する人口を支える食料の供給が可能になった。

増大する人口は、労働力としてその後の資本主義経済を支える原動力となった。特に石油化学工業の発展は、多くの人工物質を生み出し、自動車・家庭用電化製品の発明・普及は我々の生活水準の向上をもたらした。その結果、この200年ほどの間に、特に先進工業国では、それまでとは比較にならないほど人々の生活は豊かになった。しかし、急激な人口増加と生活水準の向上、それを支える経済活動の増大は、今日、地球の環境そのものに大きな影響を与え、我々人類の将来の生存にも深刻な危機感を与えている。

2.2 環境問題と企業経営・市場・国家政策のグリーン化

環境問題は、マクロ的には複数の国の経済利害が複雑に絡みあう問題となっており、ミクロ的にもその原因を少数の要素に還元し、特定できるようなものではなく、むしろ人々の日常生活や通常の経済活動における環境負荷といった、近代以降におけるわれわれ人間社会の全システム的な問題であり、軽々しく解決策を提示できるような問題でもないことが次第に明らかになってきている。限りある資源と生態系を保全し、資源循環型で持続可能な社会を形成するためには、個人、企業、自治体、政府、国家間などそれぞれの分野が連携し一丸となって、環境と経済の両立を図っていくという視点が必要となる。

経済産業省の産業構造審議会環境部会「産業と環境小委員会」では、いかに環境と経済を両立させ、持続可能な経済社会を構築するかという課題について、2003年に中間報告書「環境立国宣言＝環境と両立した企業経営と環境ビジネスのあり方＝」を公表した。報告書の中で、日本経済社会が環境と経済を両立する、まさしく「環境立国」として展開していくために、企業に対しては、「企業経営のグリーン化」、市場のステイク・ホルダーに対しては、「市場のグリーン化」、そして国に対しては、「国家政策のグリーン化」をそれぞれ提言している。

「企業経営のグリーン化」では、生産システム・製品のグリーン化等、企業活動のあらゆる面に環境配慮をビルトインしていくとともに、積極的な環境情報の提供、ステイク・ホルダーとの交流・協調により、競争力のある自主的な環境経営の進展、異分野連携や既存生産システム活用による独創的な環境ビジネスへの挑戦などが期待されている。そして、環境に配慮した製品のサービスや企業経営が競争力を有するためには、企業間取引におけるグリーン調達、金融機関における環境対応の評価に基づく投融資による支援、企業の従業員はじめ市民活動、株主、取引先等のステイク・ホルダーによる市場での環境配慮製品や経営評価などの、「市場のグリーン化」が不可欠であるとしている。加えて、企業の自主的な環境経営に対する取り組みへの支援、国際市場と整合性のある環境基準や物質循環ネットワークの構築、グリーン購入拡大等の需要側の取り組みの促進、環境保全に関わる多様な人的ネットワークの構築、環境規制法をはじめとする法体系の見直しなど、国家政策

としてのグリーン化が期待されている⁶。

このように、企業が環境経営を推進していくためには、企業側からの積極的な努力と、市場による支援と評価、そして国家による指導と支援という三位一体の推進が必要とされている。

2.3 環境問題に対する世界の動きと国内企業の対応

世界的にみて地球環境問題への取り組みは、1992年ブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催された「地球サミット（環境と開発に関する国連会議、UNCED）」を契機に活発になった。この会議には、国連加盟国のほとんどである約180カ国が参加し、100カ国あまりの元首、首脳、さらに、世界各国から地方自治体やNGOが多数参加するなど、環境と開発に関する大規模な会議となった。この「地球サミット」のキーワードとなったのが、「持続可能な発展」という概念である。この「持続可能性」は、後にサステナビリティ社（SustainAbility Limited）によって提唱された、トリプル・ボトムライン（企業経営における経済的繁栄、社会的公正、環境の質向上の三重の損益決算を実現すること）へとつながることになる⁷。

1992年以前から、国内外の企業では、主に公害防止設備の設置・運営による規制の遵守を中心とした環境対策を行ってきた。1980年代後半からは企業の自主的な取り組みを促進させる経営管理手法として、環境マネジメントシステムが産業界によって考え出されてきた。環境マネジメントシステムとは、企業の環境問題への取り組みの一つで、事業活動において環境に配慮する仕組みを経営管理の中に組み込み、システムとして運用していくことである。この環境マネジメントシステムは各国・地域、産業界で独自に検討されてきたが、これを世界的に標準化する動きが1990年代に起こってきた。

1992年の地球サミットのテーマであった「持続可能な発展」に関して、世界の経済界の見解をまとめることを目的として1991年に「持続可能な発展のための経済人会議」（The Business Council for Sustainable Development : BCSD、95年に「国際商工会議所」（International Chamber of Commerce : ICC）、「世界産業環境協議会」（the World Industry Council for the Environment : WICE）と合併し「世界環境経済人会議」WBCSDへと改組される。）が設立された。この会議には27か国から産業界のリーダー48人（日本からは7名）が参画し、「環境と開発に関する国連会議（UNCED）」への提言が議論されたという。その検討の集大成として「BCSD宣言」（1992年）と具体的なプログラムを示した「Changing Course」というレポートがまとめられた。この議論の過程で持続可能な発展を行うためには、企業の環境対策促進のための国際規格の必要性が確認され、環境マネジメントに関する国際規格の制定が、ISO（国際標準化機構）に依頼された。

BCSDの依頼を受けたISOでは、1991年に検討委員会を設置し大まかな考え方を整理した後、1992年環境マネジメントにかかわる新しい技術委員会を設置、そして世界的な環境

⁶ 経済産業省（2003）。

⁷ 持続可能性・トリプル・ボトムラインについての詳細は拙稿（2004）を参照されたい。

問題への関心が高まる中、幾多の議論の末に1996年9月1日に環境マネジメントの国際規格であるISO14001を発効した。またこれに伴いISO14001のJIS版(JIS14001)も同年10月20日に制定された。

その後、現在までISOによる環境マネジメントシステムは、環境監査(ISO14010～ISO14012)、環境ラベル(ISO14020、ISO14021、ISO14024他)、環境パフォーマンス(ISO14031)、ライフサイクルアセスメント(Life Cycle Assessment : LCA)(ISO14040～ISO14043、ISO14048、ISO1404他)、用語と定義(ISO14050)、森林マネジメント(ISO/TR14061)、環境適合設計(Design for Environment : DfE)(ISO/TR14062)など、経営のあらゆる側面における環境規格が発効・公開され、総称してISO14000シリーズと呼ばれている⁸。

これらISO14000シリーズの中でも先行した環境マネジメントシステム規格(14001)が既に多くの企業で利用されている。ISOによると、ISO14001の認証を取得している事業所は、2005年末時点で世界138カ国111,162事業所であり、そのうち日本国内では23,466事業所を数え、2位以下を大きく引き離して認証取得数世界一となっている⁹。

ISO14001による企業経営への影響としては、当初はヨーロッパへ輸出している企業が、ヨーロッパの企業から取引条件として要求されるのではないかとの危惧が大きかったとされる。一つには品質に関する国際規格であるISO9000発足時の規格作りへの参加立ち遅れから被った不利益が大きかったことが起因しているとも言われている。規格ができた当初、日本では電気・電子業界を中心とした輸出産業が規格取得に対して熱心であり、業種別で見るときも電気機械の割合が半数近くに上っていた¹⁰。

ところが1997年の京都会議開催以降、地球温暖化やオゾン層破壊などの地球環境問題の深刻化とそれに対する国民の関心の高まりを背景として、ISO14001で規定される環境マネジメントシステムは、製造業種のみならず、サービス業、中小企業、教育機関、自治体などあらゆる機関においてその導入が求められるようになった。特に、2003年頃から、企業間取引において、ISO14001の認証を取得していない取引先との取引を打ち切る企業が出現するなど、ISO14001認証取得が企業経営上の必要条件となり、環境経営・環境対策の代名詞となっている。

2.4 環境問題に対する産業界の対応の変化と環境関連法の成立

ISO14001が急速に普及してきた背景には、環境問題に対する国内企業の対応の変化が見て取れる。

1992年の地球サミットに向けて、政府、産業界、NGOから世界各地で地球環境問題に関する様々な提言やアピールがなされていた当時、日本の産業界もその重要性を認識するようになった。1991年経団連(社団法人経済団体連合会)はその前年に発表した「地球環

⁸ 産業規格協会(2001)p.5.

⁹ ISO(2006),p.9.

¹⁰ 中小企業財団(1998)p.13.

境問題に対する基本的見解」と「廃棄物対策の課題」を踏まえて「経団連地球環境憲章」を策定した。「経団連地球環境憲章」は、「基本理念」、環境問題に関する「経営方針」や社内体制など11分野24項目に渡って環境保全に企業が取り組む「行動指針」、「海外進出に際しての10の環境配慮事項」から構成されている。

この「経団連地球環境憲章」が一つの契機となって、多くの所属業界や会員企業を中心に、業界団体による憲章、行動指針の策定に加えて、環境にかかわる地球環境委員会などの社内横断組織や地球環境部のような専門担当部署が設置された。その後97年の京都会議開催に向けて経団連は、産業界としてのCO₂削減等環境保全の自主行動の必要性を痛感し、96年「経団連環境アピールー21世紀の環境保全に向けた経済界の自主行動宣言ー」を発表し、会員団体にその具体的な目標と計画の策定を要請した。

また行政も多くの環境関連の法規制を行ってきた。なかでも1993年11月に成立した環境基本法は、これまでの大量生産、大量消費・廃棄型社会から決別し、資源循環型社会の構築の必要性を強く打ち出している点で、地球環境時代の環境政策をいかに展開していくのか、その出発点となるものだったといわれている。この法律は前年92年にブラジル・リオで開催された「地球サミット」の趣旨を踏まえ、制定されたもので、21世紀に向けての日本の環境政策の基本的な施策の枠組みが規定されている。環境基本法成立前は、1960年代に多発した産業公害の時代に対応した公害対策基本法が中心であり、地球規模の環境に対する視点、国際協力などが欠落しており、地球環境問題については対処することができない限界を持っていたとされる。環境基本法の成立によって、公害問題から地球環境問題へとその焦点が移ってきたことを示すものである。また、1997年に採択された京都議定書を受けて、日本における温室効果ガス削減目標の達成を目的とした地球温暖化対策推進法が1998年に制定された。さらに2000年6月、環境問題解決への筋道とされる循環型社会へと社会の枠組を変えるための循環関連6法（循環型社会形成推進基本法（循環型社会基本法）、廃棄物処理法（産業廃棄物処理特定施設整備法を合わせた改正）、資源有効利用促進法（再生資源利用促進法の改正）、建築資材リサイクル法、グリーン購入法）が成立した。この循環型社会基本法は、さまざまな側面を持つ環境問題のなかでも、最も緊急性の高い廃棄物・リサイクル対策に絞って基本原則や政策の方向を定めたもので93年の環境基本法の一部を取り出して強化した基本法といえる。この基本法にしたがって、企業や消費者の行動を具体的に規定する個別法が整備されることとなる。個別法のうち廃棄物処理法と資源有効利用促進法が、社会全体の枠組みを確立するための一般法として位置づけられている。廃棄物処理法は廃棄物の適正処理の確保、資源有効利用促進法はリサイクルの促進に向けた枠組をつくっている。それ以外のリサイクル法は個別の部品を対象にしたものであり、廃棄物処理法などの枠組の中で、それぞれの特性に合わせてリサイクルを促進する特別法にあたる。これに先だって1997年4月より本格施行された「容器包装リサイクル法」（正式には「容器包装に係る分別収集及び再商品化の促進等に関する法律」）、2001年4月から本格施行された家電リサイクル法に加えて、建設廃棄物と食品廃棄物のリサイクル法が制定されたことで、基本法から個別のリサイクル法まで一体的な法律が整備されたことになる。そしてこの個別リサイクル法はその対象商品を、パソコン、自動車などへと拡大

している。循環関連6法は、企業の基本的責任として、拡大生産者責任と、排出者責任の2つを新たな環境責任として企業に突きつけるものであるといえよう。

今日まで、これら以外にも、環境配慮型製品の需要拡大を通して、特定化学物質の環境への排出量および管理の改善促進に関する法律(1997)、化学物質排出把握管理促進法 (PRTR 制度) (2004)、土壌汚染対策法 (2004)、自動車リサイクル法 (2005) など、環境問題に関連するあらゆる法律が制定・施行されている。

2.5 社会貢献・社会的責任から環境経営戦略へ

このように、地球環境問題との関連において、近年の企業環境は激変したといっている。もはや企業は環境問題への対応なしには通常の経営活動を行えない状況になってきている。この傾向は2000年前後に顕著であり、環境省が毎年行っている「環境にやさしい企業行動調査結果」の平成13(2001)年度版¹¹の結果から、この時期の、企業の環境問題に対する考え方の変化を読み取ることが出来る。

表1は、この調査結果の中の環境に関する考え方の質問「貴組織では、企業の環境への取り組みと企業活動のあり方についてどう思われますか。貴組織の考えに最も近いものを選んでください。」に対する企業の回答比率を示している。

表1 環境への取り組みと企業活動のあり方についての考え方 (単位は%)

| | ①ビジネスチャンス | ②社会貢献 | ③法規制クリア | ④業績を左右する要素 | ⑤重要な戦略の一つ | ⑥その他 | 回答なし |
|------------|-----------|-------|---------|------------|-----------|------|------|
| 上場 (2001) | 3.4 | 30.1 | 1.8 | 33.3 | 29.3 | 0.9 | 1.2 |
| (1999) | 6.1 | 33.2 | 2.9 | 32.1 | 21.0 | 0.9 | 3.8 |
| 未上場 (2001) | 5.4 | 42.3 | 2.6 | 25.5 | 20.7 | 0.9 | 3.8 |
| (1999) | 7.5 | 51.5 | 2.7 | 20.3 | 13.5 | 1.6 | 2.9 |
| 合計 (2001) | 4.5 | 36.9 | 2.2 | 29.0 | 24.5 | 0.9 | 2.0 |
| (1999) | 6.9 | 43.9 | 2.7 | 25.2 | 16.6 | 1.3 | 3.3 |

環境省「平成13年度 環境にやさしい企業行動調査結果」, 2002年, p.5.の表を基に作成

上場・未上場を問わず、1999年には最も多くの企業が環境問題への対応を「社会貢献」だと答えている。ところが2001年では、上場企業は最も多くが「業績を左右する要素」と回答し、3位の「重要な戦略の一つ」も2位の「社会貢献」に近づいている。未上場企業は2001年でも「社会貢献」だと答える企業が変わらず最も多いが、その割合は10%

¹¹ この調査報告書は、東京、大阪、名古屋の各証券取引所の1部、2部上場企業及び従業員数500人以上の未上場企業等、合計6,360社を対象としたアンケート調査を集計したものである。

近く減っており、その代わりに「業績を左右する要素」、「重要な戦略の一つ」と答えた企業が増加している。上場・未上場を全体的に見ると、「社会貢献」を挙げる企業が最も多いが、その比率は明らかに減ってきており、代わりに「業績を左右する要素」「重要な戦略の一つ」を挙げる企業が増加傾向にあるといえる。この中で「ビジネスチャンス」を挙げる企業が比較的少なく、その比率も下げているのは意外な感じがするが、このことは、環境ビジネス市場の拡大で直接的な恩恵を受けるエコビジネス企業以外の普通の企業にとって、環境への取り組みが収益機会の獲得というよりもむしろ環境対策を怠ることによって被るあらゆる損失すなわち環境リスクの回避という意味を持っていることを示唆しているといえよう。

このように企業の環境対応は、社会貢献・社会責任を中心としたこれまでの議論から、企業業績や経営戦略のような企業の通常の経営活動の枠組みの中で語られるべき問題へと、その議論の中心が移りつつあるといえる。

2.6 環境報告書による外部への公開と環境経営の評価

環境対策が通常の事業活動の中に位置づけられるようになると、環境対策を円滑に行い、それを外部に公表して評価を受けるという制度システムが必然的に確立するようになる。

環境報告書の作成がそれである。日本における環境報告書、あるいは環境・社会報告書は、それ自体、有価証券報告書やその他の報告書のように、法律によってその発行が義務付けられているものではない。しかし、デンマークでは1995年という比較的早い時期に環境計算書法が制定され、環境負荷の大きい企業約1200社に対して環境計算書の作成が義務付けられた。スウェーデン、ノルウェーといった他の北欧の国も比較的早い段階からこれらの動きを見せており、その傾向は北欧に接している国々を通じて欧州大陸に波及しつつある。2001年7月からはオランダでも環境報告書の公開が義務付けられた。フランスでは2001年5月に成立した「新経済法に基づく社会・環境報告義務化に関する法律」によって、全上場企業が2003年度以降の年次報告書に所定の社会・環境情報データを掲載することが義務付けられるようになっている。違反に対する罰則規定はないが、報告データには、環境分野では、水、エネルギー及び資源の消費、環境に影響を及ぼす排出、特に温室効果ガスなどについて、記載することになる。また、自然環境や種への危害を抑制するための対策、リスク削減策、再生可能エネルギーの利用促進、廃棄物の発生状況に関する項目や、環境マネジメントシステムの組織体制や、緊急事態を含めた従業員教育状況、環境負荷削減の方針、投資などについて、開示すべき項目が決められている。社会面では、従業員の平等な扱いや労働安全、雇用調整計画や対象者へのサポート、雇用形態別の労働時間等とともに、ILO協定の尊重にかかわる取引先や、海外子会社の対応まで含んでいる。また、地域コミュニティの発展への貢献、NGOや大学機関・近隣との関係などの報告も見られる。

欧州産業界のこれらの動きは、欧州委員会が2001年7月に公表したグリーンペーパーで、「企業の社会的責任」の原則を打ち出したことに呼応するものであるといえる。欧州委員会は、2001年6月、EU内企業の会計・年次報告における、環境関連事項の計算方法、公

関に関する勧告を採択した。これまで企業が公開してきた環境情報は、投資家にとって会計報告から環境関連の要素を読み取ることができない、また、環境データに関する共通のルールがないために企業間の比較が困難であるなど、意思決定情報とするには不適切な場合が多かったという。そこで、この勧告は、既存の EU 会計規則の適用方法を明確にし、企業が提供する環境関係データの質を改善し、透明性を高め、比較できるようにすることを目指している。具体的には、環境情報に関する既存の EU 会計規則の適用方法に関するガイドライン・環境報告書、年次会計報告、年次報告書など様々な報告において、一貫性を確保すること、企業の年次会計報告、年次報告書にも関連情報を掲載し、公表することなどが含まれている。この委員会の勧告は義務的なものではないが、今後ガイドラインの運用状況をモニタリングし、広く適用されていないようであれば、法制化も検討するという。

この環境報告書については、ドイツや日本の環境省・経済産業省が環境ガイドラインを作成しているが、環境報告書の作成が義務付けられているわけではない。しかし、環境報告書作成の義務化は、欧州で事業活動を行っている日本企業の現地法人にとっては当然当てはまることであり、温暖化をはじめとした地球環境問題は地球規模で行動を共にしなければ意味がない事象であるために、国連や OECD（経済協力開発機構）といった国際機関を通じて、この報告書義務化の動きは日本にも波及する可能性が高いといえる。

環境報告書は、企業の環境対策を株主や消費者、取引先といった多様なステイク・ホルダーとのコミュニケーション手段として有効である。現実には、環境報告書を作成したからといって、すぐに売上げが伸びたり、利益率が向上したりというようなことはあまりないが、社会的責任投資などでは、環境報告書や社会報告書の内容が、実際に投資銘柄選定の評価対象項目となる場合が多い。そのため、報告書を企業の取り組みを世間にアピールする場として積極的に活用することが必要である。

3. 環境問題と経営戦略

3.1 環境規制と競争力

「環境問題と企業経営」について、経営戦略の立場からはじめて取り上げたのが M. E. Porter である。Porter(1991)は、米国の科学雑誌 *Scientific American* に掲載した「米国の環境戦略」というタイトルの短いエッセイ中で、「経済競争力と環境対策は相互に補完し合う関係にあり、環境規制の強化は、短期的にはコストを増大させ、競争力を低下させる要因となるが、長期的には環境汚染を減らすのみならず、コストを低下させ、技術革新を促し、製品の質を高め、結果的に国際市場における競争上の優位性の獲得につながりうる。」と主張した¹²。この逆説的な主張は、それまで一般に考えられていた「環境規制は、コスト上昇につながり、競争力を失わせる。」という通説を覆させるものとして一躍脚光を浴びた。

¹² Porter, M. E. (1991), p.168.

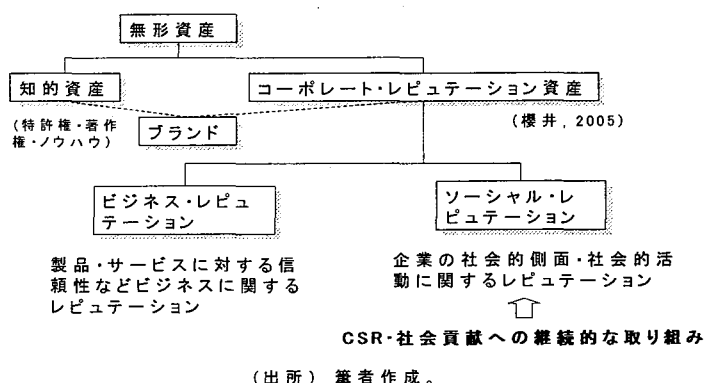
このエッセイを引き金として、以後「環境規制と競争力」を巡る賛否両論含めた様々な議論がなされることになるが、Porter の主張した「環境規制による競争優位」に関する一連の議論（Porter, M. E and Linde, C., 1995）は、いわゆるポーター仮説として、1992年に開催されたリオで開催された地球サミットで登場した「環境と経済の両立」の議論と相まって、広く知られるようになる。

3.2 環境経営とコーポレート・レピュテーション

Porter, M. E and Linde, C., (1995)は、「環境保護はコストであるが、技術、製品、プロセス、ニーズなどすべては変化するものである。環境に対する負荷の少ない高度な資源生産性を実現すればそれは競争力につながる。環境保護は決してコストにのみ直結するものではなく、競争力を生み出す。」と主張しているが、これは、生産技術のイノベーションによってもたらされるコスト削減と、製品開発のイノベーションによる商品価値の向上によってもたらされる市場競争力の向上の2つがシナジー効果を生み、それが結果的に競争優位につながるということを意味している。

このイノベーションによる競争優位という考察に加えて、環境対策による競争優位を別の角度から考えることもできる。そのキーワードとなるのが、コーポレート・レピュテーションという概念である。レピュテーション (Reputation) とは評判、世評、名声、信望、風評を意味するが、企業経営にとってのレピュテーションには、ブランドと同様に形資産としての重要性があり、櫻井 (2005) は「レピュテーションは重要な無形資産であり、経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステイク・ホルダーから導かれる持続可能な競争優位」と定義している。

図2 無形資産・ブランド・コーポレートレピュテーションの関係



環境対策のような取り組みは、それを行うからといって、即座に収益に直結するような性質のものではない。しかし、短期的には、環境への取り組みが営利性と両立しない場合

であっても、図2に示したように、その積み重ねがコーポレート・レピュテーションという経営資源を醸成し、それが結果的・長期的には、他の企業には模倣困難で持続的な競争優位をもたらす場合がありうると筆者は考えている。

この経営資源としてのコーポレート・レピュテーションは、知的資産とともに企業の無形資産の中核をなす概念であり、その中には、製品やサービス、顧客満足といった企業の事業活動そのものに対するビジネス・レピュテーションと、企業の社会的側面や社会活動に関するレピュテーションが含まれている（図2参照）。この二つのレピュテーションは、いわば車の両輪のようなものであり、いずれかが不足していれば企業全体のコーポレート・レピュテーションは低下するといえる。このコーポレート・レピュテーションの中核をなすのは、株主、債権者、顧客、取引先、従業員、政府、地域社会といった多様なステイク・ホルダーからの信頼、信用、評判である。企業にとって、競争優位の源泉となりうるという意味で、プラスのレピュテーションといえる。一方で、企業の反社会的な行動は、マイナスのレピュテーション（レピュテーション負債とも呼ばれる）を生み、昨今の企業不祥事のその後を見ればわかるように、容赦なく社会の糾弾を受けて、場合によっては、倒産の憂き目にさえあうようになってきている。

企業が環境対策を行い、プラスのコーポレート・レピュテーションが醸成されることによって、環境経営と事業活動の統合とが図られる。その意味では、環境経営の推進は、マイナスのレピュテーションを出さないようにするための活動であり、企業が持続的競争優位のための経営資源、すなわちプラスのコーポレート・レピュテーション資源を獲得していくプロセスに他ならない。

3.3 RBV (Resource Based View of the Firm) : 資源ベースの経営戦略の観点から

J.B.Barney バーニーに代表される RBV による経営戦略論研究者は、企業を経営資源の集合体とみなし、企業は自社の持つ経営資源を構築・活用することによって競争優位を確立することができる¹³。ここで挙げられている経営資源には四つの種類があり、それぞれ①財務資本（出資者・債権者による金銭、内部留保される利益など）、②物的資本（工場や設備、物理的技術など）、③人的資本（人材育成訓練、従業員が保有する知識、経験、ノウハウなど）、④組織資本（組織構造、公式・非公式の計画・管理・調整のシステムなど）である。そして、自社が持つ経営資源の強み・弱みを分析するための手法として VRIO 分析を行うことの重要性を指摘している。VRIO とは、それぞれ、経済価値（value）（外部環境の脅威やチャンスに適應するか？）、希少性（rarity）（その経営資源を保有するのは少数の競合企業か？）模倣困難性（inimitability）（競合他社がその経営資源を獲得することは困難か？）、組織（organization）（その経営資源を活用するための組織的な方針や手続きが確立しているか？）である。また、経営資源を企業が組み合わせたり活用したりすることを可能にする企業属性をケイパビリティと呼び、経営資源とケイパビリティの両方に強み

¹³ Barney, J.B.(1991), Teece *et al.*(1997), Wernerfelt, B. (1984)

を持つ企業は持続的な競争優位を有する企業と考えることができるとされる¹⁴。

そこで筆者は、RBVの観点から、上記に挙げた経営資源、特に④組織資本に、コーポレート・レピュテーションを経営資源として加えて考えてことが、これからの環境経営や、あるいは環境経営を含めたCSRを考えていく上で大きな意義があると考えている。その理由の一つは、情報化の進展、広告・製品の均質化・供給過剰時代の今日において、企業の持つ無形資産としてのブランドやコーポレート・レピュテーションが、その企業が提供するサービスや製品の独自性を高め、他社との差別化の源泉となりうる、経営上、持続的に模倣困難な競争優位を生み出す可能性があるという点である。

今日の顧客は、企業に対して、その企業が提供する製品・サービスの機能や質に他社との違いを見出しにくくなっており、その代わりに、その企業やブランドが単純に好きか嫌い、あるいはその企業が信頼できるか否か、といった極めて情緒的な感情に基づいて購買行動を決定することが少なくない。この感情による結びつきを顧客との間に築くことは、企業への共感を増大させ、製品購入の可能性を高めるといえよう。このことは、コーポレート・レピュテーションのうち、主にビジネス・レピュテーション(図2参照)に関係することであるが、企業の積極的な環境対策やCSRや社会貢献活動の推進も同様に、企業への共感や信頼を獲得する有効な手段になり得る。むしろ、ビジネス・レピュテーションとソーシャル・レピュテーションの両方の要素を兼ね備えた場合も多く、特にそのような場合には、環境対策・CSR・社会貢献活動は他社には模倣困難な強力で持続的な競争優位¹⁵をもたらす可能性が高い。その一例として次節でトヨタ自動車のケースを挙げる。

3.4 トヨタ自動車とシャープのケース：プリウスとアクオスによるエコロジー・レピュテーション資源の獲得

トヨタ自動車は、1997年12月に世界初の量産型ハイブリッドカー「プリウス」を発売した。同じ1997年の12月には、京都で地球温暖化に関する国際会議が開催されている。この京都会議開催の前後は、官民挙げて様々なキャンペーンが行われ、地球環境問題に対する国民の意識や関心がピークに達した時期にあたる。このまさに絶好のタイミングでプリウスを発売したのである。

トヨタ自動車が高ブリッドカーの開発に着手したのは、1971年だといわれている。70年代当時は、排ガスに対する規制強化が、自動車メーカーにとって大きな課題となっていた。この頃のトヨタ自動車は、1970年に米国で施行されたマスキー法¹⁶への対応で、本田

¹⁴ Teece *et al.* (1997), Wernerfelt, B. (1984)

¹⁵ 清水 (1990) も、競争優位の戦略には、「まねられない強み」が特に重要であると述べるが、まねられない特性は、ハードよりもソフトのほうが強く、ソフトでも人間的要素の入ったもののほうがよりまねし難く、強みになると述べている。清水の指摘は、レピュテーションの醸成が、製品やサービスよりも経営者や従業員の人間的な要素による部分が多いことを示唆しているといえよう。清水 (1990), pp. 35-39.

¹⁶ 1970年12月に、アメリカで施行され、ガソリン自動車の一酸化炭素、炭化水素、窒素酸化物の排出を、現状の90%以上削減することを義務付け、達成できない自動車は期限以降の販売を認めないとする法律。自動車の排気ガス規制法として当時世界一厳しく、クリアするのは不可能とまで言われた。米国では自動車メーカーの反対からその実施が大幅に後退(実施期限を待たずして74年に廃案)していく中で、日本では、マスキー法で定められ

技研工業の後塵を拝するなど、この分野で必ずしも業界をリードしていたわけではなかった。しかし、90年代以降、トヨタ自動車の環境問題への取り組みは大きく進展することになる。1992年に「トヨタ地球環境憲章」を制定し、翌年にはそれをより具体的に企業活動に反映するため「トヨタ環境取り組みプラン」（後に改定、現在は第四次）を策定し、順次目標を達成している。その後、1997年1月に「トヨタエコプロジェクト」の推進を宣言し、「あしたのために、いまやろう」「EGO から ECO へ」というキャッチフレーズや、車の形をした葉っぱのマークを用いたテレビコマーシャルを通じて、燃費の向上、CO₂排出削減、排出ガス削減といった、自らの環境問題への取り組みを積極的にアピールする宣伝活動を行っている。特に、鉄腕アトムのキャラクターが登場する、「前略、手塚先生。21世紀に間に合いました。」「あなたが想像した車です。」といったキャッチコピーは、手塚アニメで育った世代に、「プリウス」の持つ未来的な技術革新性を強烈に印象付けたといえよう。ちなみに Prius とは、ラテン語で「～に先立って」という意味である。

その後、1999年11月には、本田技研工業からハイブリッドカー「インセント」が、翌年4月には、日産自動車から「ティーノハイブリッド」がそれぞれ発売されるが、後発の感を否めず、トヨタハイブリッドシステムのエスティマ、クラウン、ハリアー、レクサスへの搭載、「トヨタエコプロジェクト」をはじめとした一貫した環境広告戦略、市場一番乗りによるデファクト・スタンダードの確立（松行, 2000）によって、トヨタ自動車の環境先進企業としてのコーポレート・レピュテーションは、他社の追随を許さないものになっている¹⁷。たとえば、日経 BP 社による、「消費者が選ぶ環境ブランド企業ランキング」、「ビジネスパーソンが選ぶ環境ブランド企業ランキング」の両方でトヨタ自動車は6年連続で、第1位を獲得している。

トヨタ自動車のプリウスの例は、技術開発力やその革新性といったビジネス・レピュテーションと、地球環境問題への取り組みを積極的に前面に打ち出すことによるソーシャル・レピュテーションの二つがシナジーを生み、結果として、強力な競争優位性を生み出していることを示しているといえよう。

同様の例として、シャープの成功例が挙げられる。シャープは、液晶（省エネ）と太陽光発電に力を注いでいる（シャープの太陽光発電シェアが2000年以来世界第1位）が、液晶テレビ「AQUOS」では、「エコロジークラスで行きましょう」というキャッチフレーズを用いたテレビCMと、製造工程の排水を100%リサイクルすることのできる最新鋭の液晶製造工場である、亀山工場製液晶パネルを用いた「亀山モデル」で、環境先進企業としてのプラスのコーポレート・レピュテーションを大きく向上させたといえる。液晶や太陽光発電システムなど、シャープの扱う領域では、技術開発への信頼性（ビジネス・レピュ

た基準と同じ規制が、米国同様に国内自動車メーカーをはじめとする産業界からの強い反対により2年ほど遅れたものの、1978年に実施された。

¹⁷ もっとも、「マスキー法」の規制値を最初にクリアしたCVCCエンジンを開発したのは、本田技研工業であり、同社は、トヨタ自動車のハイブリッドカー登場まで、CVCCエンジンやVTECエンジンなどの低公害エンジンの開発を通じて、環境にやさしい車作りをリードしてきたといえる。究極のエコカーと言われる燃料電池車の開発では自動車メーカー各社がしのぎを削っており、環境先進企業としてのレピュテーションを確立したトヨタ自動車の優位性が、これからも磐石であるとは必ずしも言えないだろう。

テーション)と環境への取り組み(ソーシャル・レピュテーション)がシナジー効果を生み出しており、このビジネス・レピュテーションとソーシャル・レピュテーションの両方の要素を兼ね備えた形でのシャープの製品・広告戦略は他社には模倣困難な持続的競争優位の確立へつながるものといえよう。

4. むすびにかえて

企業の環境対策とその効果については、短期的な視点のみならず、長期的な観点からも考えていかなければならない。短期的には収益に結びつかない場合がほとんどであっても、長期間にわたる環境問題への継続的な取り組みが、将来的に、模倣困難で持続的な企業の強みにつながる可能性がある。このことを考えれば、環境問題に対して、受身でなく積極的に、コストでなく投資として考えていくことが重要となる。

今日では、環境問題への取り組みは各種環境関連法の成立により、すべての企業が取り組むべき課題へと変化したとあってよい。そのような状況では、単に環境対策に取り組んでいるということアピールするだけでは、他社との差別化につながらず、環境対策は、対症療法的な取り組みに過ぎない。いかに他社との差別化を図るかという点に関して、環境対策について、企業目的(長期維持発展)と照らし合わせ、戦略的に取り組むことで、マイナスのコーポレート・レピュテーションを減らすのみならず、プラスのコーポレート・レピュテーション向上へ結び付け、持続的競争優位の資源として醸成していく必要がある。

環境問題への取り組みは、これまで見られたように、企業から社会に対して、健全な社会の実現のために行われるべき課題であると同時に、今後は、企業のための競争優位確立のための資源獲得という、積極的な形で率先して取り組むべき課題でもあると筆者は考えている。

(謝辞)

本稿作成にあたり、関西学院大学大学院総合政策研究科古川靖洋教授に有益なコメントを頂いた。この場を借りて感謝の意を表したい。

筆者は損保ジャパン環境財団より博士論文作成のための研究助成を受けている。本稿作成にあたって、助成金の一部を使用させていただきました。財団に感謝いたします。

【参考文献】

- 天野明弘「環境経営から持続可能な経営へ」『季刊 ひょうご経済』No.75, 2002.
- 井熊均『環境倒産』日刊工業新聞社, 1999.
- 上妻義直「デンマーク・オランダにおける環境報告書の制度化」『會計』158-6, 2000.
- 大前慶和「企業の社会性に関する基本的な問題について」『三田商学研究』41-3, pp.135-160, 1998.
- 加賀田和弘「企業の社会的責任 (CSR) —その歴史的展開と今日的課題」『KGPS Review』, No.7, pp-43-65, 2006.
- 加賀田和弘「環境経営と企業財務業績に関する実証研究」『総合政策研究』No.21, pp.121-141, 2005.
- 加賀田和弘「持続可能性による企業評価の現状と課題」『KGPS Review』, No.3, pp.35-50, 2004.
- 川口真理子「企業の社会的責任～環境から持続可能性へ～」『大和レビュー』秋号, pp.98-141, 2002.
- 川村雅彦「企業の環境格付けの動向」(環境報告書ネットワーク定例会資料), ニッセイ基礎研究所, 2002.
- 川村雅彦「環境経営指標」の時代へー環境負荷と経済価値のバランスから環境経営を評価ー」『ニッセイ基礎研所報』Vol.26, pp.40-67, 2002.
- 環境格付プロジェクト編『環境格付けの考え方』税務経理協会, 2002.
- 環境庁企画調整局調査企画室『環境白書平成12年度版』ぎょうせい, 2000.
- 環境省 a『環境ビジネス研究科報告書』環境省, 2002.
- 環境省『環境報告書ガイドライン2000年度版』環境省, 2001.
- 環境省 b『環境報告書ガイドライン2002年度版』環境省, 2002.
- 環境省 c『平成13年度 環境にやさしい企業行動調査結果』環境省, 2002.
- グローバルテクノ編『ISO14000s 特集 環境効率指標による環境会計の新たな可能性』グローバルテクノ, 2001.
- 経済産業省 産業構造審議会環境部会 産業と環境小委員会中間報告『環境立国宣言—環境と両立した企業経営と環境ビジネスのあり方—』経済産業省, 2003.
- <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30616bj.pdf>
- 経済産業省『企業の社会的責任 (CSR) に関する懇談会 中間報告書』経済産業省, 2004.
- 経済同友会『第15回企業白書「市場の進化」と社会責任経営企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』経済同友会, 2003.
- 合力知工『現代経営戦略の論理と展開』同友館, 2004.
- 産業管理協会『環境パフォーマンス評価—ガイドライン—』社団法人産業管理協会, 2001.
- 清水龍瑩『大企業の活性化と経営者の役割』千倉書房, 1990.
- 鈴木健「企業評価のキーワードは環境経営<要旨>」『調査レポートNo.57』P.2-3, さくら総合研究所 (2001年4月に日本総合研究所へ合併), 2000.
- ステファン・シュミットハイニー、フェデリコ・J・ゾラキン、世界環境経済人協議会『金融市場と地球環境』環境と金融に関する研究会訳, ダイヤモンド社, 1997.
- 鈴木幸毅『環境経営学の確立に向けて』[改訂版], 税務経理協会, 2002.
- 鈴木幸毅他『循環型社会の企業経営』税務経理協会, 2000.
- 鈴木幸毅他『環境会計と環境開示』税務経理協会, 2000.
- 鈴木基之他「気候の安定化にむけて直ちに行動を！—科学者からの国民への緊急メッセージ—」, 2007.

- <http://www.env.go.jp/earth/ipcc/4th/message.pdf>
- 中小企業財団『中小企業における環境マネジメントシステム構築事例集—平成10年度改正版』, 中小企業財団, 1998.
- 日本興業銀行「レポート環境面からみた企業評価と経営」『興銀調査296』日本興業銀行 pp. 5-93, 2000.
- 日本経済新聞社『第7回日経環境経営度調査報告書』, 日本経済新聞社, 2004.
- 松行康夫「自動車産業における環境経営と企業間におけるデファクト・スタンダード」『経営研究所論集』, 23, pp.41-57, 2004.
- 森本三男『企業社会的責任の経営学的研究』白桃書房, 1994.
- Abbott, W.F. and Monsen, R. J. "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement," *Academy of Management Journal*, 22(3), pp.501-515, 1979.
- Barney, J. B. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120, 1991.
- Bansal, Pratima, and Kendall Roth., "Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness," *Academy of Management Journal* 43 (3), pp. 717-736, 2000.
- Chrisman, Petra, "Effect of "Best Practice" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets," *Academy of Management Journal*, 43 (4), pp. 663-680, 2000.
- IPCC, *Climate Change 2001: Synthesis Report*, IPCC, 2001.
- http://www.grida.no/climate/ipcc_tar/vol4/english/index.htm
- IPCC, *Climate Change 2007: The Physical Science Basis Summary for Policymakers*, IPCC, 2007.
- <http://www.ipcc.ch/SPM2feb07.pdf>
- ISO, *The ISO Survey – 2005*, ISO, 2006.
- <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey2005.pdf>
- Levitt, T., *Industrial Purchasing Behavior, A Study of Communications Effects*, Harvard university, 1965.
- Moskowitz, M. R., "Choosing Socially Responsible Stocks," *Business and Society Review*, 1(1), pp.71-75, 1972.
- Porter, M. E., "America's Green Strategy," *Scientific America*, No.4, 1991, p.168.
- Porter, M. E., and Class van der Linde., "Green and Competitive: endig the stalemate" *Harvard Business Review*, 9-10, 1995, pp.120-134.
- Reinhardt, Forest L., "Environmental Product Differentiation: Implications for corporate strategy." *California Management Review* 40(4), pp.43-73, 1998.
- Russo, Michael V., and Paul A. Fouts., "A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability" *Academy of Management Journal*, 40(3), pp.534-559, 1997.
- Singh, Jasbinder, "Making Business Sense of Environmental Compliance," *Sloan Management Review*, 41(3), pp.91-100, 2000.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Suen, A. "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533, 1997.
- Wernerfelt, B."A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management journal*, 5, pp.171-180, 1984.

**Environmental Problems and Corporate Management:
Its Historical Development and from the Viewpoint of Corporate Strategy**

Kazuhiro KAGATA

**Graduate School of Policy Studies
Kwansei Gakuin University**

Abstract:

Actions to global environment problems have become more and more important in corporate management. It seems that such corporate actions have been necessary and normal activities in business context, because many people are interested in environmental problems and many environmental laws had been passed. In this situation, the fruits of corporate environmental actions will result in small one if a corporation deals with environmental problem only for a “Reaction of Corporate Social Responsibility” which is far from business operation, because such measures never lead to the differentiation of the other competitive firms. Global environmental problems such as global warming are increasingly becoming worse, but environmental protection never becomes the primary purpose of the firm, which is certainly long term maintenance and development. Therefore it is necessary for corporations to have a strategic viewpoint and obtain competitive advantage by combining corporate environmental actions with business operations not by separating the two.

In this article, at first I describe the historical development of the environmental problem and corporate management, and next, I consider the relationship of the two from the viewpoint of the corporate strategy. Especially I consider how corporations should deal with environmental problems in future by using analytic frameworks, “Resource.”

Key words and phrases: Environmental Management, Corporate Strategy, Corporate Social Responsibility, Competitive Advantage