

**Research Report
of the Fourth Phase Business and Environment (BE) Project
on Corporate Environmental Management in Asia**

*Report of the Outcomes of the Research Activities
in the First Half of FY 2007*

アジアの企業環境管理に関する

第4期「ビジネスと環境 (BE)」プロジェクト研究報告書

=平成19年度前期における研究活動の成果報告=

Overviews of the Research Activities

CHOEI KONDA

Deputy Director, Kansai Research Centre, Institute for Global Environmental Strategies (IGES)

1. Introduction

This report is the summary of the research outcomes obtained through the preparatory work to set up the 4th Phase (FY 2007-9) Business and Environment (BE) Project and the International Workshop on Corporate Environmental Management in Asia as the kick-off of the Project. The 4th Phase BE Project was started at April 2007 along with the research proposal titled “Pro-active Policies and Business Strategies for Strengthening Corporate Environmental Management in Developing Asia” adopted by the IGES Board Meeting. However, it was impossible to launch immediately as some preparatory arrangements were not done such as recruitment of researchers, identification of partner research institutes, focus on business sectors and pro-active policies, etc. Therefore, Kansai Research Centre (KRC) was busy for such preparatory work to set up the Project in the first half of the first year.

2. Preparatory Works to Set up the Project

The followings are the outlines of the preparatory work conducted in the first half of the first year in the 4th Phase as a part of setting up the project.

(1) Recruitment of Researchers

It was scheduled to implement the project on CEM in Asia with 5 researchers consisting of 4 KRC researchers and 1 full-time visiting researcher from industries. Therefore, first of all, the procedure for recruiting one KRC researcher in vacancy was promoted. As the result, the selection process was completed early May and a new researcher in charge of China arrived at the post in July to complete the KRC researchers. As for a full-time visiting researcher, the post is still remaining vacant as it is difficult to recruit it at the stage that the details of the project are not decided and that the needs and role are not clarified.

(2) Identification of Partner Research Institutes

Since Asia is quite vast, China from East Asia, Thailand from South-east Asia and India from South Asia were selected as the representative country. The research is designed to promote with partner research institutes in the target countries. In order to identify them, some examinations were made for the research institutes listed in the research proposal through hearing from the persons concerned. As the result, School of Environment, Nanjing University for China and Pearl School of Business – Indian Institute of Management for India were unofficially decided as the partner research institute after the final confirmation made in the missions to China and India (See Appendix 2), respectively. As for Thailand, the mission was not sent as Thailand Environment Institute which has a close relation with

IGES so far was almost decided as the partner research institute.

(3) Narrowing Down of the Research Targets

As regards companies to be targeted in the research, various proposals were presented such as:

- (a) Major companies including multi-national companies
- (b) Small and medium companies that is characteristic for Asian business
- (c) Sectors having large environmental impact (High-impact sectors)
- (d) Japanese companies in Asian countries

On the other hand, discussion was also made on the definition of proactive policies to be derived as conclusions. Naturally, it would exclude regulation policies as its name indicates, but it was impossible to give an answer to whether or not it includes policies based on market mechanism and so-called soft laws.

Such discussion for narrowing down the research targets was not converged though definitions of some keywords were discussed as it is related to the aim and method of the research. Therefore, the focus was tentatively placed on policies related to environmental information disclosure for large companies and those related to supply chain management for small and medium companies. Based on the results of the International Workshop, they will be decided through the consultation with partner research institutes.

(4) Preparation of Review Papers on Target Countries

It is needless to say that in order to narrow down the research targets and to examine the research methods, it would be desirable to review the present state and challenge of corporate environmental management in the three target countries: China, India and Thailand. The reviews were done by researchers in charge and their results appear in the 2nd Part. The result of the review for Thailand appears as a reference because the preliminary study was conducted with the aim to narrow down a high-impact sector for the research.

3. Organizing the International Workshop

Since this fiscal year is the first year of the 4th BE project, the International Workshop was held on October 18th as the kick-off of the project at the stage that the above preparatory work was almost completed to some extent (See Appendix 1).

(1) Objective and Significance of the International Workshop

The International Workshop was planned to cope with the issues that were not solved in the preparatory work through hearing reports on present state and challenge of CEM in the target countries by experts to be invited from the their countries. Namely, the International Workshop was held with the aim to obtain some suggestions to make the 4th Phase BE Project more realistic and appropriate based on country presentations by experts from the target countries and panel discussion on CEM in Asia. In other words, it was held to commence the project substantially after necessary modification on the research plan prepared through internal process in IGES was made with external opinions coming from

experts from the three target countries as well as the workshop audience as local stakeholders.

(2) Country Presentation

The research plan prepared along with the above research proposal was introduced by Senior Researcher Dr. Anbumozhi, Project Manager, in the International Workshop. Since it would be reasonable to invite an expert from a research institute to be identified as the partner research institute, KRC asked such institutes unofficially decided or anticipated in the preparatory process to recommend an expert who could make a country presentation. Such experts made their country presentations in the International Workshop.

Japan is included in the country presentation. This is because it is anticipated to need a comparative study with Japan in the process of promoting the research on the three target countries. As a matter of fact, a research on CEM in Japan will be additionally conducted for the comparative study with a bit different viewpoint from those for the three target countries.

(3) Panel Discussion

“As private sector led economic revolution is sweeping major countries in Asia, environmental degradation is increasing dramatically. If the region’s business doesn’t adopt better corporate environmental management practices, it will affect the basic foundation of economic miracle.” Under this recognition, a panel discussion titled “Corporate Environmental Management in Asia: Challenges and Priorities” was conducted. As introduced by the workshop coordinator and the Senior Advisor of IGES, Prof. Gunjima, the region is still struggling with weak governance structures, but pressure is mounting on them to act responsibly. The panelists Prof. Bi (China), Prof. Janakiraman (India), Dr. Qwan (Thailand) and Dr. Iino (Japan) joined the keynote speaker, Mr. Koyanagi (Director, IGES Beijing Office), in the deliberations in tracing the corporate environmental activities in Asia and discussing the future directions of the 4th phase CEM research, being conducted at the Kansai Research Center. The points emerging from the discussions in the workshop are given in Attachment 1.

(4) Preparation of Technical Papers

In the International Workshop country presentations on the present state, examples and challenge of CEM for four countries including Japan were made using power point slides. Responding to each report, some comments were presented by the KRC researcher in charge for each target country from the viewpoint of doing a case study for the country in the near future.

The next chapter on “Direction of the reflection into the future research” and technical papers by the lecturers for the country presentations in the 3rd Part were prepared based on the above results in addition to the outcomes of the panel discussion and the analysis of the results of the questionnaire for participants in the International Workshop.

4. Reflection into the Future Research

The followings are comments on how to promote the whole project presented in the

International Workshop and the pre and post Workshop consultative meetings:

- (1) The research focus should be placed only on large companies having high impacts, not dividing into large companies and SMEs, because the issue of supply chain cannot be discussed within SMEs and it is the problem between large companies and SMEs.
- (2) Voluntary approach can be seen as the issue of partnership in principle as it cannot stand without cooperation with other stakeholders. (That is to say, it would be better to pay attention to partnership rather than policy instruments. Cooperation with the Government is indispensable in China and cooperation with NGOs is important in Europe. Role of judiciary is large in India and building a win-win relation is important in Thailand.)
- (3) It would be good to pay attention to Japanese companies in Asia as they become good examples in Asian countries. It would be also meaningful to follow the cases where some Japanese approach such as the system of managers for pollution prevention was introduced.
- (4) It would be important to collect good examples, analyze them in depth and clarify driving force and other factors.
- (5) Asian elements should be extracted from the comparison with European and American approaches.
- (6) Research has no meaning without any reflection into policies. In particular, much effort is needed to reflect it into a policy of a foreign government.

On the other hand, the followings are for how to promote individual case studies in four countries including Japan.

- (a) China (See Attachment 2)
- (b) India (See Attachment 3)
- (c) Thailand (See Attachment 4)
- (d) Japan (See Attachment 5)

Highlights of the Panel Discussion

1. All panelists expressed serious concern on environmental concerns that has taken place and delineated actions initiated to improve corporate environmental management in China, India, Japan and Thailand. The discussants showed their keen concern, among others, on the following during discussions.
 - Strict enforcement and sufficient capacity of the institutions are lacking.
 - Resources are lacking to implement policies and environmental protection activities
 - Corporations and communities should have improved morals.
 - Awareness among consumers for products derived from CEM adopted companies is not very high.
 - Internalizing the external cost is good means of fair trade.
 - Research outcome should get reflected in the policy process
2. Needless to emphasize Public-Private partnership holds key to successful application of CEM practices, it was pointed out that it is not an easy job. Discussions revealed the efforts of CEM like supply chain management, information disclosure schemes very much depend on government support and hence it should not be isolated. From purview of government, even though it has weak implementation structure, it is therefore important for research institutes that governments should come together to promote CSR activities. It is also emphasized that each stakeholder has multiple roles say consumers, managers, buyers, with high responsibility lying with big corporations whose environmental impacts are high. Larger corporations have important roles to start with in order to have lesser impact over the system. In this regard, a paradigm shift is necessary where the public sector changes its role from regulator to facilitator to make the companies move beyond compliance.
3. Another issue that brought to attention on during discussion is acceptance of Japanese corporate environmental management systems in developing Asia. During the high economic growth period, as a means of reducing the regulatory cost, Japan introduced a system of environmental managers, which has been found successful. Such concepts in which a trained representative from the community is selected to monitor the environmental activities of companies have been commenced in China on pilot scale, but appropriate ordinances to promote such activities are still lacking. Thailand also adopted such Japanese modeled Energy Manager programs, which found to be effective while other concepts as eco-systems management are not very effective.
4. Many panelists mentioned that business to business cooperation is overwhelming but to Business to consumer communications are often weak both in developed and developing countries of Asia. Leap fogging approaches are needed. The effectiveness of CSR reports in developed countries

like Japan, should include consumer concerns. While CSR activities are ingrained in select few large sized businesses in developing Asia, special assistance is required for small and medium enterprises to behave environmentally responsible way. Experiences of India and Thailand in preventing pollution were also discussed.

5. The panelists have a differing view on the environmental performance of Japanese multinational companies operating in developing Asia. While, the efforts by Japanese automobile giants to promote better environmental management in their plants by bringing in cleaner technologies, better production systems throughout the supply chain is appreciated, apprehensions were also expressed that MNCs use double standards, of doing good at home countries while performing sub-optimally in host countries. It is proposed to give research attention to this. Some of the panelists mentioned that companies of non-Japanese origin are often under attack for poor environmental performance. Domestic environmental regulations don't differentiate local and foreign companies and companies of foreign origin need to sign in agreement. It was also noted that MNCs of Europe and US origins are giving emphasis on improved product quality, Japanese companies' emphasis improvement in both product and process. The active role of Japanese business organizations like JETRO, Chamber of commerce and NGOs is appreciated in strengthening CEM framework.

6. The panelists reiterated the need for policy relevant research and provide solutions that work. With the timeline for MDG is near in 2012, it is timely, if the research comes with fruitful results by 2010. It was suggested to give research emphasis to identify key policies and provide practical business solutions, rather than testing new one. Some panelists mentioned giving focus to information disclosure and supply chain management have relevance and suggested to have detailed the research methods. One panelist observed, collection of good practices is important, especially for countries like Myanmar, Cambodia, Laos which are not currently included in the research scope. As IGES is working on issues relevant to other Asian countries, the need to closely working with counterparts is also emphasized to get into the policy process.

Reflections on Presentation on Corporate Environmental Management in India for Future Research

V. ANBUMOZHI

Kansai Research Centre, Institute for Global Environmental Strategies (IGES)

The presentation made by Prof. Janakiraman traced the development of business, industries, and changes in physical environment, public policies and environmentalism in India over the last sixty years under the headings of (i) investment and industrial growth (ii) environmental impacts and policy responses (iii) corporate voluntary initiatives.

While rationalizing the system barriers – political, economic, technological and social, the presentation pointed out the existing regulatory frameworks are not very effective in meeting the environmental goals. Pressures applied have limited influence and being supplemented by judicial and community activism. It was also explained, how individual business considers the environment in business terms. Stating three examples, it was illustrated that some business regards their positive environmental actions as an asset in terms of its physical resources or as a marketing opportunity. It was also stated that certain firms believed that incurring costs for positive environmental actions will bring corporate benefits in the longer term. Choosing voluntarily to adopt good environmental management practices, that are not required by law is done to preserve an image, enhance market share or sometimes to forestall stricter legislation in the future. Such business, often large sized ones adjust their operations and structures to accommodate those costs. The other group of business, particularly small and medium enterprises (SME) often look environment as an externality. They export all their environmental costs, which mean the costs must be born by others, very often the general public. The presentation also exemplified the issues, forces, complexities in corporate environmental activities in three key industrial sectors of automobile, textile and food processing. The different industrial sectors make different demand on resources and have different impacts on the environment. For each sector, how compliance, reaction and pro-action work need to be studied in order to examine the possibility of win-win game where firms can fulfil its business activities, while at the same time enhancing the environment and satisfying different stakeholders.

The presentation and discussions reveal the fact that, there is a greater need for pro-active policies and business strategies to strengthen corporate environmental management activities in India. The potentials strategies should have multiple benefits. It should have the premises of company- to understand the environmental cost of production and how to reduce them, communities – to aware of company activities, empowering them to become robust and the regulators – providing them the needed information with a beyond compliance stance. In that sense, strategies like information disclosure has high potential. However, it is not clear such multifaceted relationship are an effective means for SMEs, which are increasingly becoming part of global economy, whose important linkages are their buyer clients. New approaches based on supply chain management principles are needed for such companies.

Reflections on Presentation on Corporate Environmental Management in China for Future Research

X. LIU

Kansai Research Centre, Institute for Global Environmental Strategies (IGES)

The presentation given by Prof. Jun BI from Nanjin University, China firstly showed us a general image of the great challenges of environmental problems in China. Huge amount of pollutants discharged have caused severely adverse environmental impacts to most water bodies and municipalities. Big pollution accidents are occurring from time to time. Struggling for pollution control and maintaining economic growth are both essential topics for China. National objectives on emission mitigation and resource efficiency for the nearest five years seems ambitious but must be realized if observing from the necessity. As the major polluters, the environmental performances of enterprises in China have to be dramatically improved. Prof. BI's presentation analyzed the factors for promoting corporate environmental management (CEM) in China, which could be classified as external and internal measures. Legislative policies, economic instruments and informal initiatives are generally arranged by external stakeholders. Meanwhile, corporate may have internal desire for CEM promotion motivated by cost saving and expectation to potential markets. After the explanation of current CEM practices in China briefly, the presentation addressed two examples of the emerging practices. One is CEM performance rating system. Another is a pilot program of community roundtable meeting. These new efforts aim to improve CEM by introduce the interplay of more actors with relevance besides the governments. The presentation finally concluded that a cost driven strategy may be effective for CEM performance improvement in China. Chinese environmental agencies have used up the administrative measures authorized by current legislations. The command and control method appeared to be far sufficient for pollution control due to the weak capacities and enforcement. The enterprises may be sensitive to the pressures from other stakeholders such as civil society, competitors and consumers, etc. The enterprises covered by the pilot programs did response actively to the emerging policy models. The information from the presentation showed us certain positive evidences on the effectiveness of proactive policy models for improving CEM in China. It happens to support the research proposals of the new project at KRC/IGES titled 'Proactive Policies and Business Strategies for Strengthening CEM in Asia'. For the future case studies in China, the major factors for the modification of CEM shall be categorized and analyzed. The identified actors will be selected for the framework construction of innovative policy options. In order to convince the decision makers, the corporate environmental performances and economic performances due to the introduction and implementation of proposed policies need to be quantitatively evaluated. The future research activities shall be conducted on the basis of Chinese current status and specifics. For instance, the study on corporate environmental information disclosure may be focused on performance assessment since China has set up initial scheme. In another hand, supply chain management has to be studied from the very beginning.

Reflections on Presentation on Corporate Environmental Management in Thailand for Future Research

Y. MATSUO

Kansai Research Centre, Institute for Global Environmental Strategies (IGES)

The Summary and overview of the presentation is that CEM in Thailand has been emerged especially in Large, multinational companies. Some examples of voluntary environmental activities exist in Thailand. Chareon Pokphand Foods (CPF) in food production sector and Toyota in automobile sector) are introduced as typical cases. The case of CPF includes

- Development of integrated agriculture for increasing incomes
- Formation of effective management system in agricultural cooperation
- Preservation of land fertility and presentation of slash and burn agriculture
- Zero emission activity (Biogas production from excrement , Sludge from biogas production used for soil enrichment)

The case of Toyota includes

- Greening supply chain
- Environmentally friend production processes

For the case of CPF, Motivation/incentive/driver for CPF to implement zero waste activities is clear. It is economically profitable for CPF to utilize biogas for their own energy source, and utilize sludge for soil enrichment. Meanwhile, in the Dr Qwanruedee's presentation, it is not clearly revealed what drives Toyota for green supply chain management and green production. It is remained as a question to answer. Through the discussion, it is also mentioned that in Thailand, where SMEs are major actor in the economy and thus main polluter. Also, SMEs more "cost-benefit sensitive" sector thus "Win-Win Solution" will be necessary for CEM promotion.

Through the presentation followed by discussion, 1) Although SMEs are important actor, CEM is not well implemented by SMEs yet, 2) "Win-Win solution" is necessary for CEM promotion to Thai's SMEs, are pointed out for meaningful research and those will be taken into consideration for research direction.

Reflections on Presentation on Corporate Environmental Management in Japan for Future Research

Y. TAKAISHI

Kansai Research Centre, Institute for Global Environmental Strategies (IGES)

Prof. Iino presented us a lot of insightful remarks about corporate accountability in Japan. He maintained that; Information disclosure is like a double-edged sword for corporations. Having third-party evaluation might bring a good corporate image, but also bring continuous accountability to the company, even though the evaluation is voluntary corporate activity. Failures in corporate voluntary activities or voluntary standards will invite excessive accusation from recipients. Honesty of information disclosure should be appreciated correctly, for building community-corporate cooperation. Looking at many information concealments and data manipulations by Japanese leading companies, society seems unwelcome negative impacts, which discourages corporations to disclose their information. As long as mass media act against corporations that will stimulate citizens sentiment, society will not be ready for information disclosures. Moreover to promote voluntary Corporate Environment Managements (CEM), except internal merit such as cost reduction and employees' awareness raising, we need to develop external environment where consumers and investors evaluate corporate effort favorably which will be reflected in the sale of market. Although more than 1000 corporations publish environmental statements which provide information of corporate environmental managements for consumers, those statements are not read by consumers. Their statements contains various environmental approaches, but those information may not be interesting for consumers who do not know how those numerals indicate the level of corporate efforts. Environmental statements should be developed into textbooks for consumers to judge corporate efforts.

Looking at the Supply Chain Management (SCM) which is expected to promote environmentally responsible small and medium-sized enterprises, we can see a lot of cases that Japanese businesses operating overseas demand strict, CEM measures from the first and second suppliers. Some reports indicate that many corporations are willingly responding SCM requests even when they do not obey administrative guidance. Although Japanese corporations were blamed for exporters of pollution to the countries with lax environmental regulations in the past, they come to be mighty powers to promote CEM in Asian countries. We will continue to research on the actual conditions of CEM, corporate guidance in SCM, problems they face in local areas.

With the development of project, a lot of data will be gathered including each country's CEM conditions and their original models. We would like to make the research interesting, by comparing those data with the cases in Japan.

研究活動の概要

今田長英 副所長

(財)地球環境戦略研究機関 (IGES) 関西研究センター

1. はじめに

本報告書は、第4期（2007－09年度）「ビジネスと環境（BE）」プロジェクトの立上げの準備作業の過程、及び、同プロジェクトのキックオフとして位置付けた国際ワークショップ：「アジアの企業環境管理～各国の取組みと今後の展望」の開催を通じて得られた研究成果をとりまとめたものである。

第4期 BE プロジェクトは、IGES 理事会で承認された「発展途上のアジアにおける企業環境管理の強化のための事前対応的政策とビジネス戦略」と題する研究提案に沿って、平成 19 年 4 月よりスタートした。しかしながら、すぐに研究に着手できた訳ではなく、研究員の採用や対象 3ヶ国における研究協力機関の特定といった研究体制の整備、研究対象に取り上げる業種や事前対応的政策の絞り込み、研究手法といった研究内容の具体的な詰め等が行われておらず、初年度前半は、こうしたプロジェクト立上げのための準備作業に追われることとなった。

2. プロジェクト立上げの準備作業

プロジェクト立上げの一環として、第4期初年度前半に行った主な準備作業の概要を以下にまとめた。

(1) 研究員の採用

アジアの CEM に関する本プロジェクトは、4名の KRC（関西研究センター）研究員と1名の産業界から参画してもらう常勤客員研究員の計5名で実施することを予定していたので、先ず、欠員となっていた KRC 研究員1名の新規採用手続きを進めた。その結果、5月上旬に選考が終了し、7月から中国を担当する研究員が着任したことにより、4名の KRC 研究員が揃った。一方、常勤客員研究員については、プロジェクトの詳細が未定で、そのニーズ・役割が明確化されない段階での募集は難しいことから、欠員のままとまっている。

(2) 研究協力機関の特定

アジアといっても非常に広大であるので、東アジアから中国、東南アジアからタイ、南アジアからインドをそれぞれ代表国として抽出し、それら対象3ヶ国から研究協力機関を特定した上で共同研究する体制の構築を目指した。先ずは、研究提案に載せられている機関を候補として、関係者の意見を聞きつつ、検討を進めた。その結果、インド及び中国については、それぞれ現地に出張（付録2参照）して最終的な確認を行い、インド経営大学院パールビジネススクール及び南京大学環境学院を研究協力機関として内定した。一方、タイについては、従来から IGES と関係の深いタイ環境研究所を研究協力機関とすることがほぼ確定的であったので、現地へのお出張は行わなかった。

(3) 研究対象の絞り込み

研究対象とすべき企業については、①多国籍企業を含む主力企業、②アジア企業の特徴となっている中小企業、③環境影響の大きい業種（ハイ・インパクト部門）、④アジアに進出している日系企業、等々、様々な案が出されていた。一方、結論として導くべき事前対応的政策についても、その定義を巡って議論がなされた。名称が示すように、法規制政策は当然除かれることになるものの、市場機構に基づく政策やソフト・ローと呼ばれる政策をも含めるか否かについては答えを出せなかった。

このように、研究対象の絞り込みについては、キーワードの定義にさかのぼって議論が行われたものの、研究の狙いや方法とも絡むため、議論が収束しなかった。当面仮置きで、当初の研究提案の通り、大企業に対しては環境情報公開に関わる政策に、また、中小企業に対してはサプライチェーン管理に関わる政策に、それぞれ焦点を当てることとし、実際には、国際ワークショップの結果を踏まえ、研究協力機関との協議を通じて決めることとなった。

(4) 対象国のレビュー・ペーパーの作成

研究対象の絞り込みや研究方法の検討を進めるには、研究対象となっている中国・インド・タイの3ヶ国における企業環境管理の現状と課題について、できる範囲内でレビューをしておくことが望ましいことは言うまでもない。そこで担当研究員によるレビューが行われ、その結果が第2部にまとめられている。なお、タイについては、ハイ・インパクト部門として研究対象業種を絞り込むことを目的に予備的な調査が行われたので、その結果を参考として収録した。

3. 国際ワークショップの開催

本年度は、第4期BEプロジェクトの初年度に当たることから、当該プロジェクトのキックオフとして、上記準備作業にある程度目鼻がついた段階の10月18日に国際ワークショップ(付録1参照)が開催された。

(1) 開催の目的と意義

上記の準備作業で詰め切れなかった課題に対処するため、対象3ヶ国における企業環境管理(CEM)の取組みの現状と今後の展望について、当該国から専門家を招いて報告して貰おうという趣旨で国際ワークショップが企画された。即ち、本国際ワークショップは、アジアの企業環境管理(CEM)に関する研究対象国からの専門家による事例発表やパネル・ディスカッションを踏まえ、第4期BEプロジェクト研究をより現実的かつ適切な内容にしていくための示唆を得ることを主たる目的として開催された。これまでIGESの内部で作りに上げてきた研究計画を、対象3ヶ国の専門家並びに国際ワークショップの聴衆である地元関係者(ステークホルダー)という外部の意見を取り込んで必要な修正を加え、その上で実質的にプロジェクトをスタートさせようという趣旨で開催されたとも言える。

(2) 事例発表

上記研究提案に沿って作り上げた研究計画は、国際ワークショップにおいてプロジェクト・マネジャー(PM)のアンブモリ主任研究員よりその内容が紹介されている。この研究計画を

念頭に、対象3ヶ国における企業環境管理（CEM）の取組みの現状と今後の展望について報告をして貰う事例発表が行われた。その際、できる限り、特定される研究協力機関から専門家を招くのが妥当であることから、上記準備作業の過程で内定又は想定された研究協力機関から、国際ワークショップにおいて事例発表をして戴く専門家の推薦をお願いし、事例発表を行って貰った。

なお、事例発表に「日本からの報告」が加えられているが、これは、対象3ヶ国の研究を進めていく過程で、必然的に日本との比較検討も必要になることを見込まれたからであり、3ヶ国の研究とはやや異なった視点で、日本のCEMに関する研究も、比較検討のために付帯的に実施することとなっている。

(3) パネル・ディスカッション

「民間部門が先導する経済発展がアジアの主要国を席卷するにつれ、環境劣化は劇的に増加している。もし、本地域のビジネスがよりよい企業環境管理を実践しなければ、経済的奇跡の根幹に影響が及ぶであろう。」こうした認識の下、「アジアにおける企業環境管理：課題と優先度」と題してパネル・ディスカッションが行われた。ワークショップ・コーディネーターの郡嶋教授によって紹介されたように、本地域は依然として弱い統治構造に苦しんでいるが、ビジネスが責任をもって振舞うことを求める圧力は高まっている。パネリストとしてピ教授（中国）、ジャナキラマン教授（インド）、クワン博士（タイ）及び飯野博士（日本）が、基調講演者の小柳氏（IGES 北京事務所）とともに、アジアにおける企業の環境活動をフォローし、関西研究センター（KRC）で実施されている第4期CEM研究の将来的方向を討議するパネル・ディスカッションに参加した。ワークショップにおけるディスカッションの要点は、別紙1の通りである。

(4) テクニカル・ペーパーの作成

国際ワークショップにおいては、事例発表として、日本を含む4カ国からCEMに関する取組みの現状や事例、課題等がパワーポイントを使って報告された。これら報告に対し、それぞれの国を担当するKRC研究員より、今後、当該国のケース・スタディを進める観点からのコメントがなされた。

この結果にパネル・ディスカッションの結果も盛り込み、さらには、国際ワークショップ参加者に対して行われたアンケートの分析結果も考慮しつつ、次章に示す「今後の研究への反映の方向」や事例発表を行った各講師により作成された第3部のテクニカル・ペーパーがとりまとめられた。

4. 今後の研究への反映

国際ワークショップ及びその前後に行われた事前・事後の打合せ会議を通じて得られた、プロジェクト全般の進め方に関するコメントは、以下の通り。

- ① 大企業と中小企業とに分けず、影響の大きい大企業を対象を絞ってはどうか。サプライチェーンの問題についても、大企業と中小企業の間の問題であり、中小企業だけで論じられ

ない。

- ② 自発的アプローチと言っても、他の主体との連携なしには成り立ちえず、基本的には、パートナーシップの問題として整理できるのではないか。(即ち、政策手法に拘るより、パートナーシップのあり方に着目した方がよいのではないか。中国では、政府との連携が不可欠。欧州では、NGO との連携が重要。インドでは、司法の役割が大きく、タイではウィン・ウィンの関係を築くことが重要。)
- ③ アジアに進出している日系企業に着目する方向も考えられる。というのは、各国において日系企業が模範例となっているからである。また、公害防止管理者制度等、日本のアプローチを導入する事例が見られる。こうした事例をフォローすることも有意義なのではないか。
- ④ 模範例を集め、それを徹底的に分析し、Driving force 等を明らかにすることが重要ではないか。
- ⑤ アジア的な要素を欧米のアプローチとの比較で抽出してはどうか。
- ⑥ 政策に反映できなければ何の意味もない。とりわけ、外国政府の政策に反映させるには相当な努力が必要である。

一方、日本を含む4カ国における個別ケース・スタディの進め方に関しては、以下の通り。

- (1) 中国 (別紙2参照)
- (2) インド (別紙3参照)
- (3) タイ (別紙4参照)
- (4) 日本 (別紙5参照)

(別紙1)

パネルディスカッションの要点

1. パネリストは全員、環境に関して生じている深刻な懸念を表明し、中国、インド、日本及びタイにおける企業環境管理を改善するために始められた行動を紹介した。討議者は、討議において、とりわけ、次の事項に強い関心を示した。

- 厳格な施行や十分な能力が欠けている。
- 政策や環境保護活動を実施する資源が欠けている。
- 企業やコミュニティの志気を上げるべきである。
- 消費者の CEM を採用した企業が作る製品に対する関心が高くない。
- 外部コストの内部化は、公平な貿易のためのよい手段である。
- 研究成果は、政策過程に反映されるべきである。

2. 官民のパートナーシップが CEM 実施の成功する適用のキーとなっていることを強調するまでもなく、それは簡単な仕事ではないことが指摘された。討議は、サプライ・チェーン管理や情報公開スキームのような CEM の努力が政府の支援に多くを依存しており、それ故、それを孤立させてはならないことを明らかにした。従って、政府が弱い施行構造を持っていたとしても、政府がともに CSR 活動を促進することは研究機関にとっても重要なことである。環境影響が大きい大企業に備わっている大きな責任について、各関係者が多数の役割、例えば、消費者、管理者、購入者といった役割を持つことも強調された。システムへの影響をより小さくするため、先ず、大企業より始めることが重要である。こうした観点から、公共部門は、規制者から、適合を超えて企業を動かすファシリテーターへとその役割を変えるというパラダイム・シフトが必要である。

3. 討議の間、注目を集めたもう一つの問題は、発展途上のアジアにおける日本企業の環境管理システムの受容である。高度経済成長の間、規制コストの削減手段として、日本は環境管理者を置く体制を導入したが、これは成功した。コミュニティから訓練を積んだ代表が選ばれ、企業の環境行動を監視するという考えはパイロット規模で中国において始められたが、このような活動を促進する適切な法令はいまだ欠けている。タイもまた、日本をモデルとしたエネルギー管理者プログラムを採用し、それが有効であることを確認しているが、生態系管理としてはこうした考えはそれ程有効ではない。

4. 多くのパネリストは、アジアの先進国及び途上国の双方において、B to B が圧倒的であり、B to C コミュニケーションがしばしば弱いことに言及した。一足飛びのアプローチが必要である。日本のような先進国における CSR 報告書の有効性は、消費者に関する懸念を含めるべきである。CSR 活動が発展途上のアジアにおける選ばれた少数の大企業に浸透している一方、中小企業が環境に責任を負った方法で振舞うには特別な支援が必要とされる。汚染防止におけるインドとタイの経験についても討議された。

5. パネリストは、発展途上のアジアで活動している日本の多国籍企業の環境パフォーマンスに関し、異なる見解を示した。クリーン技術を持ち込むことにより工場の環境管理をよりよくしようとする日本の巨大自動車企業による努力があり、サプライ・チェーンにも及ぶよりよい生産体制が評価されている一方、自国で良いことを行うがホスト国でそれに劣る振舞いをするという多国籍企業（MNCs）の二重基準についての懸念も表明された。こうしたことに着目した研究を行うことも提案された。パネリストの幾人かは、非日系企業がしばしば貧弱な環境パフォーマンスのために攻撃されていることに言及した。国内の環境規制は、国内と外国の企業を区別しないが、外国企業は協定にサインする必要がある。欧米の多国籍企業は生産品の品質の改善に力点を置くが、日本企業は生産品と工程の改善の両方に置くことも留意する必要がある。JETRO、商工会議所、NGOのような日本の経済団体の積極的な役割も、CEMの枠組みを強化する上で評価されている。

6. パネリストらは、政策的適切性のある研究を行い、解決に役立つことの必要性を繰り返し強調した。MDGの期限が2012年に迫っていることから、2010年までに研究成果を挙げるのは時宜に適っている。新たな政策を試すよりも、主要な政策を特定し、実地的なビジネス上の解決策を提供することに研究の重点を置くことが示唆された。幾人かのパネリストは、情報公開やサプライ・チェーン管理に焦点を置くことは適切であると言い、研究方法を詳細に詰めておくよう示唆した。あるパネリストは、模範例の収集が、とりわけ、現在、本研究の範囲に含まれていないビルマ、カンボジア、ラオスのような国にとって重要であることを述べた。IGESは他のアジア諸国にも適切な問題を取扱っているので、政策過程に入り込むために相手と緊密に作業を行う必要性も強調された。

(別紙2) インドの企業環境管理のプレゼンテーションからの考察

V. ANBUMOZHI

(財)地球環境戦略研究機関 (IGES) 関西研究センター

Janakiraman 教授のプレゼンテーションでは、インドの過去 60 年間にわたる「ビジネスの発展」、「産業」、「自然環境、公共政策、環境保護主義における変化」を、(i)投資と産業発展(ii)環境への影響と政策反応(iii)企業による自主的イニシアティブの 3つの項目にしたがって明らかにしていった。Janakiraman 教授は、先進国からインドに流れ込んでいる海外直接投資が、数年間に渡り継続的な経済発展を加速させてきたと述べた。しかし、どの程度まで日本などの先進国の企業が、ホスト国に好ましい企業環境管理の実践を移転してきたかについては更なる研究が必要とされるだろう。

教授は、システム化された規制を正当化しながらも、既存の規制枠組みは企業への強制力が弱く、司法や市民団体の活動によって補完されていることが示された。個々の企業は、社会に広く行きわたった法秩序や社会的要求に従う必要に迫られ、行動を変えてきた。また、教授は企業が環境をビジネスの中で捉えていることを説明し、企業の中には前向きな環境活動を資源の有効利用の観点から、もしくはマーケティングの機会から重要であると考えていることを示した。また、ある企業は前向きな環境活動を行うことで、一時的には費用を要するかもしれないが、長期的には利益をもたらしてくれると予測していることも述べられた。イメージアップやマーケットのシェアの拡大を狙って、あるいは将来の厳しい規制に先んじて、法律にも定められていないような良質な環境管理が自発的に実践されている。多くの場合、このような環境管理を行っているのは、大規模な企業であり、自らの企業活動や組織を調整することで、環境活動を行うための費用をまかなっている。しかし他の企業、特に中小企業(SME)はしばしば環境を外部性として見る傾向があり、このような企業は環境費用の全てを外部に迫りやるため、一般市民がその対価にさらされている。Janakiraman 教授はさらに、自動車産業、織物産業そして食品加工産業の 3つの工業分野における、企業の環境活動の問題や影響力、複雑さをあげ、これらの産業がそれぞれ、異なる資源を求め、異なる影響を環境に与えていることを示した。企業が自らの企業活動を実現させつつも、環境を改善させたり、異なるステイクホルダーを満足させたりできるようなウィン・ウィンゲームの可能性を調査するため、これらの産業において「法令順守、事後対応、事前対応がどのように働くのか」が研究される必要がある。

このプレゼンテーションでは、事前対応的政策やビジネス戦略がインドにおける企業環境管理活動をより強化するために、大きな需要がある事を明らかにした。潜在的可能性を持った戦略というのは複数の利益を持っている。そしてそれは、企業が製造に伴う環境費用やその環境費用の減らし方を理解していること、市民社会が企業の成長を助けながらも企業活動を監視していること、規制当局が単なる法令順守のスタンスを超えて、必要な情報を与えることを前提としている。その意味で情報公開などの戦略は、高い可能性を秘めている。しかし次第にグローバルエコノミーの一部になりつつも、その最も大事なコネクションが買い手に限られる中小企業にとって、このような多面的な関係が効果的な手段となりうるかは明確ではない。サプライチェーンマネジメントに基づいた新しいアプローチがこれらの企業に求められている。

(別紙3) 中国の企業環境管理のプレゼンテーションからの考察

X.LIU

(財)地球環境戦略研究機関 (IGES) 関西研究センター

南京大学のジュン・ピ教授によるプレゼンテーションでは、中国での環境問題の重大な脅威について大まかなイメージを提示した。排出された大量の汚染物質は、多くの水域や自治体へ深刻な悪影響を与えており、大きな汚染事件も、時折発生している。公害の発生を抑制すること、経済発展を持続することは、どちらも中国にとって大切な課題である。国のこれから5年の排出削減、資源効率の目標は、野心的なように思えるが、現実の状況を考慮すれば、実現されなければならないだろう。主要な汚染排出元である企業は、環境に対するパフォーマンスを劇的に改善させる必要がある。ピ教授は企業環境管理(CEM)を中国で促進するための要因を分析した。そしてその要因は内部的手法、外部的手法に分けられる。立法政策、経済的手法、インフォーマル・イニシアティブは一般的に外部のステイクホルダーによって実施される(外部的手法)。一方、企業も費用の節約、潜在的市場の期待からCEMを行う動機を持っているかもしれない(内部的手法)。ピ教授は、現在の中国におけるCEMの実施について説明した後、最近出てきた新しい形式の実践の例を2つ紹介した。一つはCEMの格付けシステムについてで、もう一つはコミュニティの円卓会議のパイロットプログラムについてである。これらの新しい施策は、政府以外の多様なアクターとの相互作用を進めることでCEMを促進することを目指している。ピ教授のプレゼンテーションはCEMパフォーマンスの改善には、コスト削減の動機を与えるような戦略が効果的であると結論付けている。

このプレゼンテーションから、中国におけるCEMの主要な障害や未来のシナリオについて、より深く知ることができるだろう。中国環境保護当局は、現行の法制度で認められた管理手法を使い果たしてしまった。そのため統制・制御手段は、脆弱な強制力のもとで、公害規制にまったく十分でないように思える。また、企業は市民社会や競合他社、消費者などの他のステイクホルダーからの圧力に敏感であるかもしれない。パイロットプログラムの対象となった企業は、新たな政策モデルに対し機敏に反応した。

プレゼンテーションの内容から、私たちは中国でのCEM改善のため行われている、事前対応政策モデルの有効性について、肯定的な確証を見ることができる。そしてそれは偶然ながらもKRC/IGESでの『アジアにおけるCEM強化のための事前対応方策とビジネス戦略』という新しいプロジェクトのプロポーザルを支持する内容である。中国での将来の事例研究のために、CEMが修正される主要な要因について分類、分析されなければならないだろう。政策決定者を説得するためにも、提案された政策の導入と実施によって、企業の環境行動と経済行動は量的に評価されなければならない。将来の研究活動は、中国の現在の状況と特性を元にして行われるだろう。たとえば、中国は最初の計画を立ち上げたため、企業の環境情報公開はパフォーマンス評価に焦点を当てられるかもしれない。しかし他方でサプライチェーンマネジメントはまったく初めから研究されなければならないだろう。

(別紙4) タイの企業環境管理のプレゼンテーションからの考察

松尾 雄介

(財)地球環境戦略研究機関 (IGES) 関西研究センター

1. Dr. Qwanruedee 発表のポイント

- タイにおいても、主として大企業/多国籍企業においては、CEMに関する取組は始まっている。(一方、中小企業におけるCEMへの取り組みは一部を除きまだ見られない)
- タイにおける企業の自主的環境活動の例として、食品加工業における Chareon Pokphand Foods (CPF)社、自動車工業におけるトヨタ自動車の2つのケースが紹介された。CPFの事例では、以下の事柄が紹介された。
 - ・ 企業、個人畜産家、行政が一体となった所得向上を目的とした複合スキームの構築
 - ・ 農業プロセスにおける効率的なマネジメントシステムの構築
 - ・ 土壌の保全と、(環境破壊的な)焼き畑農業の抑制
 - ・ ゼロエミッション活動(家畜の排せつ物をバイオガス、汚泥の土壌改良剤として利用)
- 同様に、トヨタの事例では、以下の事柄が紹介された
 - ・ サプライチェーンのグリーン化
 - ・ 環境配慮型製造工程

2. Dr. Qwanruedee の発表へのコメント

発表でご紹介いただいた、タイにおける2つのCEM事例について述べると、CPFのケースでは、彼らにとって環境への取り組みを行う動機は明確であり、家畜糞尿からバイオガスを抽出し、それを事業所内でエネルギー利用することも、汚泥を土壌改良のために利用することも、それが、事業者にとっての直接的な経費削減につながるからだと考えられる。このような構図は、いわゆるWin-Winの関係であり、望ましいCEMのあり方である。一方トヨタの事例におけるCEM実施への動機は、博士の発表では、明らかにされておらず、今後明らかにすべき課題と位置付けられている。このような点は、今後のIGESの研究においても、同様の問題意識と分析に値するテーマかと思われる。

3. BE研究への反映について

博士の発表、及びディスカッションを通じ、①タイにおいて、中小企業は環境への負荷を含み、さまざまな観点から重要なアクターであるが、彼らにおけるCEMの取り組みは遅れている、②“Win-Win”の構図が成立するような形でのCEM普及策が重要かつ必要不可欠ではないか、との示唆を得た。これらの示唆を今後、研究の方向性を検討する際に積極的に反映し、タイの現状に即した意義のある研究の実施に役立てたい。

(別紙5) 日本の企業環境管理のプレゼンテーションからの考察

高石 豊

(財)地球環境戦略研究機関 (IGES) 関西研究センター

国連大学の飯野研究官のプレゼンテーションで、非常に印象深い内容があった。「情報開示は、企業にとって諸刃の剣である。外部評価の機会を得て、イメージの向上などのメリットがあるものの、自主的活動であっても、一度公表すれば、継続して説明責任が生じる。自主的活動の失敗や自主基準不適合などの情報が正直に公開された場合、受け手から極度の非難を受けることがあるのではないか。情報公開の正直さだけは尊重され、社内外が一致協力して改善努力を引き起こすような社会感覚の養生が必要ではないか。ネガティブな情報の開示を評価できない社会は、情報開示を推進することはできない。」

近年、大手企業による情報の隠匿、データの改ざんが多く発覚したが、まさしく、日本の社会は、企業にとって不都合な情報開示をしたくない状況にあるといえるのではないか。マスメディアによる扇動的な企業攻撃が、市民感覚を操作していると感じられる状況では、まだまだ情報開示に対する社会感覚が養生されているとはいえない。

また、自主的な企業環境管理(CEM)を推進するためには、コストの削減や雇用者の意識向上といった内部的なメリットのほかに、消費者や投資家などの関係者に好意的に評価され市場に反映される土壌が必要ではないかとのお話があった。

消費者にとって、企業の環境管理を身近に得られる情報として、日本でも1000社を越す企業が、環境報告書を作成している。ただし、原状は、消費者にあまり読まれているとはいえない。

報告書は、環境方針、各種の取り組みや環境影響データが記載されているが、消費者の目線で見ると、その業種でその取り組みがどれほど大変なことか、数字がどれほどの企業努力を表すのかといった評価・判断の基準、ものさしがあいまいであるため面白くないのではないか。消費者が、企業というものを判断できる力をもつためのいわば教科書的な資料として進化していくことを期待する。

一方、中小企業のCEMを促進すると考えられるサプライチェーンマネジメント(SCM)については、海外に進出している日本企業が、SCMによる環境管理を1次、2次サプライヤーに厳しく求めている例が多く見受けられる。各国の行政の指導には従わなくとも、SCMによるリクエストにはよろこんで答える企業が数多くあるという報告もある。

従前は、規制のゆるい国への公害の輸出と指摘された事案もあるが、現在では、アジアの企業のCEMの促進のため、圧力として日本企業が大きな存在となっている可能性がある。当面、アジア各国に進出している日本企業の環境管理の実態、SCMによる企業指導と現地で直面する課題などについて調査を進めていきたい。

今後、プロジェクトの展開とともに各国の企業環境管理の状況や独特の手法などの情報が収集されていく。日本の事例と比較検討しながら研究活動を興味深いものとしたい。