

2. ディスカッション

○國部

どうもありがとうございます。

ただいまの加藤さんのご報告を最後に、天野先生から始めて6人の先生方のご意見をお伺いする機会を得ました。環境経営＝サステイナブル・マネジメントについて、これ以上論点はないのではないかとというぐらい幅広く議論が展開できたと思います。

ここからのパネルディスカッションは、問題を絞って議論をしていきたいと思います。その絞ったところに対する解決案まで議論できればいいのですが、限られた時間ですのでそこまでは難しいかと思います。環境経営＝サステイナブル・マネジメントは極めて広い概念として表れています。それを促進していくためにはどのような要因が必要なのかということ、できるだけ具体的に議論することが、言葉で言うのは簡単ですが、実際に実現するのは必ずしも容易でない経営や社会（それが環境経営であり、持続可能な社会です）を実現するためには必要な作業だろうと思われます。

そこで、今まで議論してきた環境経営について、具体的にそれを促進する重要な要因、もしくはそれを阻害する重要な要因について、重要なものを幾つかご指摘いただきたいと思います。

まず、山本さんからお願いいたします。

2.1. 環境経営を促進する要因と阻害する要因

○山本

促進要因として、企業が自分の取り組みの中でできること、行政などの面で支援があったほうがいいもの、あるいは市場の支援があったほうがよい点をお話します。

2.1.1 環境経営の促進・阻害要因

(1) 企業の努力：「トップのコミットメント」「努力を継続する仕組み」「企業内でのコンセンサス」

企業努力のできる部分、あるいはやらなければいけない部分については、先ほど申しあげましたように、私自身は一番の鍵は経営トップの環境対応に対するコミットメントだと思います。トップの支援がないとなかなかその企業の従業員は全員一丸となって動きません。

また、自主的な努力を継続する仕組みを企業として考え、持っているべきです。先ほど表彰制度についてお話ししましたが、また一方では環境負荷を低減させる素材や技術の開発を社内的にも奨励することも必要だと思います。

3番目は、環境への対応が企業の競争力を高め、21世紀に企業が存続しビジネスをするためには重要だというコンセンサスが企業の中に育ち、醸成されることが環境経営を促進するためには不可欠だと思います。短期的にコストが余計にかかっても、長期的な視点で見れば決して損失はないというコンセンサスを持つことです。あるいはエコビジネス、リサイクル、リユース等はビジネスから見てもプラスになり、またそういう仕組みを構築しておかないと自分たちの本業も競争力を失うという危機感を持つなど、環境に取り組むことが企業の活動にプラスになるという認識を共通に持たないといけないということが企業の側で大事な促進要因だと思います。

(2) 行政の支援：「法制度の整備」「税制」「エコタウン等の都市再生」

行政面では、循環型社会形成を目指した、ここ二、三年の日本の法体制の整備は目を見張るものがあると思いますし、グリーン購入法、家電リサイクル法等が促進の大きな要因になっているでしょう。

加藤さんの言われていた税制をどうするかということも、今後の課題としてあろうかと思えます。

また、経済産業省などが中心になって進めて、現在14になったエコタウン事業があります。特に北九州市の例を最近勉強させていただいているのですが、市を挙げて、市民、企業、行政が一体になって、重厚長大の産業公害の街から、環境未来都市、IT社会で都市再生をしようとしており、その取り組みは実にすばらしいと思います。このように行政、企業、市民の皆さんの三位一体になった進め方は、都市再生活動を大いに促進していくのではないかと思います。

(3) 市場の支援：「エコファンド」「環境格付け」

もう一つ、先ほどの瀬尾さんのお話のように、エコファンド、あるいは環境格付けが、市場が環境対応を図る企業を支援するという意味で、1つの大きな促進要因になると思います。

(4) 阻害要因：被害者と加害者が不明確

今述べたことの裏返しに阻害要因ということになると思うのですが、1点、最近感じていることを申し上げると、環境対応は被害者と加害者があまりはっきりしない部分があるということです。例えばCO₂については

確かに企業が発生させているのですが、そこで働く人たちが今度は家に帰って自動車に乗る、電化製品を使うということも、やはり負荷に影響を与えているわけです。ですから自分の企業だけがやっても仕様がでないじゃないか、と考える経営者が多いわけです。生産者として、あるいは消費者、市民として、あるいは行政として、皆がおのおの果たすべき役割を分担しなければいけない問題ですので、この点を何とかしないといけないと思います。

○國部

今、山本さんからは企業の立場、行政の立場についてのご意見がございました。企業の立場に立った場合、企業のトップがコミットし、それを持続させるシステムが必要だという点、もう一つは環境対応が企業の競争力を高めるということについてのコンセンサスが必要だという点です。それはビジネスとして成立する、つまり、エコビジネスだけではなく、事業全般での環境対応が収益的にもペイするからだと言えます。

行政の対応としては法体制の整備、税制の問題、そしてエコタウンのことも挙げていただきました。

阻害要因としては、環境問題がグローバル化し、被害者と加害者の関係がはっきりしないことが、環境に対する意識に関わってくるということでしょう。

では、次にベネットさんからこの問題についてコメントをいただければと思います。

2.1.2. 環境経営の特徴

○ベネット

ありがとうございます。根本的な問題は、環境経営というものが、何か特別で通常の経営に付け加えるようなものでなく、良い経営には欠かせない重要な要素だと見なされるようにするために、私たちはどのような形で後押ししていくことができるかという点にあると思われれます。山本さんが強調されていたように、鍵を握っているのは、最高経営幹部が取り組むようになることであり、そのためには私たちはまず、最高経営幹部の気持ちを惹き付け、環境経営に関心を持たせるにはどうすればよいかを明らかにさせなくてはなりません。環境経営には実際に何か他にはない特別なものがあるのか、それとも良質な経営手法と同じということなのか？基本点では相違がないとしても、少なくとも従来の経営手法とは重点の置き所が違うはずで。

まず、環境経営のためには企業は長期的な展望を持ち、環境経営を支援し得る道具を持ってはなりません。山本さんは、廃棄物の最少化やエネルギー効率化といった、比較的容易に短期間で利益が出る取り組みもあるということも

指摘されていましたが、このような「手の届き易い果実」は一旦収穫されると、その後ここから得られる報酬は低減していく一方になりがちで、より多くの収穫を挙げるためにはより多くの努力と専門知識が必要になります。長期的により多くの利益を得られる機会というものは、企業の長期的な持続可能性と密接な関係がありますが、短期的には、コストの増加、より低い利益ということになりがちです。

二点目として、環境経営には、企業が様々なステークホルダー、すなわち、顧客、投資家、サプライヤー、従業員、地域コミュニティ、行政など、そういった人たちの信用がなければ企業に何らかの問題を来たしてしまうようなステークホルダーたちとの関係を通じて、自社の置かれているビジネス環境や長期的なパフォーマンスに影響を及ぼすと思われる要因に目を向ける態勢がどれだけできているかということも関わってきます。これにはある種特別な能力、すなわち、企業の外で今何が起きつつあるかを認識し、それに対処する方法を考え出す能力が必要とされます。

また、これは決定的な意味を持っていると思われませんが、環境経営のためには、産業側だけでなく広く社会全般における意識と基本的な姿勢の切り替えが要求されます。国際社会全体が既に確立され、拡大成長のポテンシャルを使い果たした産業界同様、成熟期に入ろうとしているのだ、という認識をする必要があります。地球規模では、私たちはもはや自然環境を無限の資源があるかのように、また廃棄物の無限の受け皿であるかのように扱ってはられないということを認識する必要もあるのです。こういった類いの拡大成長時代は終焉したのであり、今後は、発展し進化を続けていくための別の方法を見つけ出す必要があるのです。

いかなる状況においても、効果的な取り組みをすることができるようになるには、必要な要因が二つあります。いずれも必要不可欠なもので、「動機」(モチベーション：取り組みたいという思い)と「能力」(ケパビリティ：取り組みに必要な能力)です。「動機」(モチベーション)は、まず第一には、企業に対する政府やその他のステークホルダーからの直接かけられる圧力によって、さらには市場からの圧力によってかき立てられるでしょう。投資家からの圧力は特に企業にとって説得力のあるものになりやすく、私自身、瀬尾さんが扱われているファンドに関するご報告、中でも、そのファンドが投資パフォーマンスという点以外に、投資家を惹きつける魅力という点においても成功しており、その成功はファンドの額からもが実証されている、というお話に非常に勇気づけられました。一番大きな責任は依然として政府にあり、様々な政策を通じて事業展開の場を創出していく必要があるでしょう。まずは、法規制となるのですが、私たちとしては、税制や金融措置を通じて市場価格に影響を及ぼすという政府の潜在的な力にもっと目を向けていく必要があります。こういったことによって、ある種の資源が将来、ずっと高額なものになりそうだとすることを産業界に明確に知らせることができます。顧客もまた企業に強力なプレッシャーを与えることができます。

ただしそのためには、顧客が判断を下すのに十分な情報の開示が前提となります。ここで言っているプレッシャーとは、必ずしも企業にとってマイナスのものばかりではなく、こういった変革を成し遂げるのに尽力した企業や従業員の表彰や認証など、肯定的なものも含まれています。

「能力」(ケパビリティ)は「感受性」と「対応力」の二つの要素から成っています。「感受性」とは、ビジネス環境をより広い範囲にわたって捉えることができ、そういったビジネス環境の発展と水面下の重要事項を認識することのできる能力であり、環境関連のコストや利益の経時的なモニタリングを通じて明らかになってくるコスト削減の機会というような組織内部の小さな動きに敏感に対応できる能力です。バクスター・インターナショナルが毎年、損益計算書の付随資料として作成している「環境財務諸表」は、環境コストと利益を明らかにし、継続的に報告することによって、環境や持続可能性に関する前向きな活動を通じてかなりの利益を実現させる可能性があるということを金業全体に伝えることのできる一つの方法と言えます。

「対応力」を持つためには、特定の状況下において最適の判断を下し、その実行に必要とされる適切なスキルとツールを持っていることが、トップに要求されます。環境会計や人事・労務管理、管理者の業績評価、資材・購買や供給管理等に関わるツールが含まれます。こういったツールは必ずしも継続的に使用できるものである必要はありませんが、企業の担当者がそのことを認識し、必要に応じて利用できるものでなければなりません。また、非常に重要なこととして、しかるべき情報を入手し、その情報が適切かつ信頼の置けるものであることが要求されます。また、瀬尾さんが指摘されていたように、他社と比較して価値判断を行えるためにもそういった情報は比較可能なものでなくてはならず、且つパフォーマンスの主要点を網羅したものである必要があります。

ここで法令にも新しい役割が出てきます。企業活動の管理に主眼を置くのではなく、業界全体の今後の方向性に指針を与える助けになるような情報を創出することが必要です。それ以外にも、優秀な取り組み事例に関する情報を普及させ、優秀な取り組みに対する意識を呼び起こすという方法もあり、李博士が韓国の現状で指摘されたように、この点に関しては企業団体、商業会議所、学術界それぞれが担うべき役割があるでしょう。

つまるところ、このように、環境と社会の状況が重要な問題となってきており、これを最もよく認識し、対処できるのは、従来の経営の意味において将来的にも成功を収められそうな企業であり、それには相応の能力が要求されるという認識をする必要があります。加藤さんが言われたように、10年前に会社の環境部門に配置転換されたなら、それは企業があなたに、あなたのキャリアは終わりだとやんわり告げていることに他なりません。しかし、外の世界、環境や社会における変化に対応する能力が企業にとって重要となってきたため、以前とは正反対の意味合いになってきたのです。それでもしかし、状況を説明し、企業内の人

たちを説得する能力が要求されます。ここでまた、社会と環境に対する取り組みを企業経営の中心に更に統合させ、こういった取り組みが企業全体の価値に占める意味合いを財務的にも表すことが必要となってきます。

社会面や環境面の管理についての取り組みは、組織の中で特異な業務として隔絶されることなく、製品を製造してこれを顧客に売り、利益を生むという企業全従業員の業務の一部になることが重要なのです。これは品質管理（QC）と顧客満足（CS）と同じく、製品を製造・販売し、長期的に利益を出すために基本的なものです。これを誰の責任かと問われれば、答えは全員の責任というべきものです。環境パフォーマンスと社会パフォーマンスに対しても、こういった認識を育んでいく必要があると思います。

○國部

たくさんのことを指摘していただきました。重要な点をピックアップいたしますと、1つは時間軸です。サステナブル・マネジメントと通常のマネジメントの違いは、1つは時間です。長期的に見るか、短期的に見るか。企業経営において山本さんがおっしゃったように環境対応が企業にとって収益的にもプラスになり得る基準という点で、極めて重要なポイントであろうと思います。

もう一つ重要なポイントは、企業の外にいるステークホルダーに対する情報開示、あるいはステークホルダー・マネジメントの問題だと思っています。企業を取り巻くあらゆるステークホルダーの意識が変わることが企業の環境対応を長期的にプラスにもっていく、1つの重要なファクターになると思われます。そのためには政府の役割も必要であり、企業内での対応、さまざまな手法が必要になってくる。そのためのモチベーション、可能性についてかなり議論をしていただきました。

今、山本さん、ベネットさんから環境経営を促進する要因、次にそれらを阻害する要因について非常に多くの論点を挙げていただきました。

それを受けて、李さん、瀬尾さん、加藤さんから特に重要だと思われる点を選んでいただいて、それについてそれぞれのバックグラウンド、韓国の状況、あるいはファイナンス、金融界の状況、あるいはNPOの立場等を踏まえながら、もう少し掘り下げてコメントをいただければと思います。

では、李さん、お願いいたします。

2.1.3. 環境経営促進のための必要事項

○李

環境経営推進のポイントを2、3、指摘させていただきたいと思います。国家レベルについて重要なことは、産業構造を長い期間をかけてどのように変えていく

かにあると私は考えています。環境経営あるいは持続可能なビジネスのためには、資源問題と汚染問題を解決しなくてはなりません。そのためには、現行のビジネス・ポートフォリオをより持続可能なものに変えていく必要があります。いまひとつは企業内部の変革、たとえばエコ効率といった類いのツールを有効に活用していくことです。この二つが将来の持続可能性に向けてとるべきアプローチです。

その上で、多くのプレゼンターの方々のお話にあったように経営トップのコミットメントが重要となります。私の経験から、私たちは企業のCEOに対してプレゼンを行い、話をしたり、議論したりする機会が何度かありましたが、最終的な問いは、ではどういうツールがあるのか、というものでした。どんなツールをどんなふうで使用すればよいのか？この問いに答えるためには、調査を行って価値判断をしていく必要があります。そのために、学术界として、理論的なフレームワークや知識、価値判断のための材料、などを開発すべきだと言わせていただきたい。私の知る限り、韓国も日本も、学术団体の活動はそれほど活発でなく、今後学术団体や学会の取組みが必要となるでしょう。

最後に一つ、問題提議をしたいと思います。それは中小企業に対して、いかにして環境経営を推進していくか、という問題です。今、韓国ではサプライチェーン・コンセプトを利用した政策措置を立ち上げているところです。政府は中小企業全社を直接支援することはできませんが、鍵を握るのは一部の大企業であり、膨大な数の中小企業との間にきわめて密接な相互関係を持っています。その大企業がそこで何らかの役割を担うことができれば、結果的に多くの中小企業に何らかの影響を与えることができるでしょう。その際政府は、資金的な支援をすることが可能です。産業界の持続可能性においてこのようなメカニズムが導入可能です。主要企業がグリーン政策その他の措置を導入するということです。以上が環境経営を中小企業にまで拡大させる一方法です。どうもありがとうございました。

○國部

ご発言は3つぐらいのポイントにまとめられると思います。

1つは、産業構造の問題、ビジネスのポートフォリオをどう変えていくのか、この問題については、時間があればIBMの山本さんにもう少しご意見を伺えればと思うのですが、基本的に今までは物をつくって売るという生産体制だったわけですが、そのこと自体が環境に負荷が大きい。つまり物をつくって売るのはなくて、サービスを提供する。物はもちろんつくるのですが、提供するものはサービスである。リースの考え方がそれに近いと思いますが、まさにコンピュータ業界はそういうところに非常に関わっているので、後でコメントをいただければと思った重要なポイントだと考えます。

次に、トップのコミットメントの問題に関わらせて、トップがコミットすることは重要だが、では何をしたらいいのか、どうしたらいいのかというところで、

アカデミックな研究がどう貢献していくのかという問題の指摘もされました。それは私たち研究者に大いに関わってくることだと思います。

もう一つ、極めて重要な中小企業の問題です。サプライチェーン・マネジメントの点については、ベネットさんのご講演の中でもあり、1つの企業の環境負荷は下がっても、その1つの企業が下がった環境負荷がサプライチェーンの上流の会社のほうにいつているだけでは、地球全体では環境負荷は全然下がっていないわけです。サプライチェーンは大企業ばかりでできているわけではなく、むしろ中小企業のほうから流れてきたものが最終的なアSEMBリーメーカーが物をつくって出すという形になっていますから、サプライチェーンの視点というのは中小企業の問題としても、環境負荷の問題としても重要だと考えられます。

では、続きまして瀬尾さん、お願いいたします。

2.1.4. 求められる社員の環境意識向上

○ 瀬尾

山本さんからトップ、それから仕組み、さらにコンセンサスというお話がありました。特に3番目の視点のコンセンサスとの関係で、社員というものが非常に大事ではないかと思っています。私ども金融機関は、従来、環境と非常に遠いところにいました。その理由は、社員が、自分たちのビジネスは過大な環境負荷を与えているわけではなく環境とは関係ないと感じていたからではないかと思うのです。

ところが、昨今の状況の中で、私ども保険業界で言えば、いろいろな企業にとって環境についてのリスクが非常に高まってきております。リスクを商売にしているのが私ども損害保険業界ですから、保険として新しい保険ができる可能性が出てきたとか、あるいは先ほどのエコファンドなど、商売そのものになっているわけです。ですから省エネ、省資源、あるいは社会貢献というところから一歩進んで、本業そのものの中で環境に関わるようになってきたということが非常に大きな点だと思います。その中で、社員が環境を自分の問題としてとらえて、まさにコンセンサスとして環境が商売につながるという意識ができ、社員が環境問題に取り組む非常に大きなきっかけになったのではないかと思います。

安田火災が環境に取り組みはじめて10年ぐらいになるわけですが、ようやく最近になって社員がそういう感覚を持って仕事をし始めているなど感じます。もちろんトップがリーダーシップを発揮することは大前提で、次にISOなどその典型ですが、社内的な仕組みがあり、それに心を入れていくのが社員だろうと思います。

社員は、一面では市民でもあり、二面性を持っています。社員が環境に目覚めると、家庭においてもエコライフの実践の担い手にもなります。そういう意味で、

企業の中で社員の環境教育をどう進めていくかということが非常に重要になってくると思います。

基本的に実際に物事を動かしていくのは社員ひとりひとりです。弊社の場合もまだまだ全員が同じような意識のレベルまで到達していませんが、半分ぐらいの社員については、大体環境に関するコンセンサスができあがってきているのではないかと思います。金融機関としてもそういった部分に目覚めてくると、急速に環境面での事業の取り組みが進んでいく可能性もあるのではないかと思います。

○國部

瀬尾さんのポイントは1点に絞られており、社員の重要性を指摘されました。私もいろいろな会社の人から話を聞くと、環境に配慮している企業という理由で会社を選ぶ学生も増えてきているようです。そういう人たちがもし優秀な人材であるならば、環境に配慮している企業ほど優秀な人材が集められるということになるわけですから、1つの長期的なスパンで見た収益性にも関わってくるのではないかと感じました。

では、続きまして加藤さん、お願いいたします。

2.1.5. 環境対策はコスト要因ではない

○加藤

私も1点だけに絞って阻害要因を申し上げたいと思います。それは今もってある、環境対策を単にコスト要因として見る見方だと思います。「今もって」というのは、私は実はかつて公害行政を担当しており、多分、日本で最初の自動車排ガス担当官だったと思います。35年前、まだ環境庁というのは影も形もない時に、厚生省公害課で自動車排ガス規制を担当しました。

その時の日本の自動車業界はトヨタ、日産など、当時の通産省の用語で言うと、「まだまだひ弱な産業」であり、そんなところに公害対策を求めるのはとんでもない、加藤さんは何を考えているのか、非国民ではないかという言葉さえ交わされたのを、35年経った今でも鮮明に覚えています。

コスト要因以前の問題です。環境対策などは日本の経済を減茶苦茶にするとうんでもないことだという思想です。それから35年経った今でも、環境対策を単にコスト要因と思っている人は結構いるのです。

大変語弊のある言い方かもしれませんが、今年の3月29日、ブッシュ大統領は地球温暖化対策はアメリカの経済に反する、だから京都議定書から離脱するという出来事がありました。単にコスト要因だと思っていると言うと一国の大統領に対して大変失礼な言い方だと思うのですが、私は大変ショックを受けているわけです。

私は、これまで8年間NGO活動をしていろいろな人と会ってきましたが、特に昨今のように景気が悪くなると、環境対策から逃げ出し、「そんな余裕はない」という言う方が今でもまだあり非常に残念です。

環境対策をしたら経済はよくなるかというのは、経済学者の間でも大変議論をされており、最近出た環境経済学会の冊子を見ても、大先生方が議論をしていらっしゃるようです。天野先生もそういう議論にももちろん参加していらっしゃるわけですし、國部さんも多分参加していらっしゃると思います。私は経済学者でないからよくわかりませんが、私の40年近くの公害対策の実感から言って、環境対策が単にコスト要因だとはまったく思わないわけです。日本の自動車業界の今日の姿を見れば、あの時、公害対策をやらないほうがよかったという議論の余地はありません。環境容量が満杯まできた時に、その中で企業も市民も国も自治体も、それなりの人間らしい生活をしようと思ったら、環境対策を単にコストだと言っていたら、勝ち残れないわけです。

1つには情報の不足があると思います。環境対策を単にコスト要因だと考える人は、過去の環境対策がマクロの経済、ミクロの経済に何をもたらしたかということに対する情報を知らなすぎることがあります。そういう意味で瀬尾さんがおっしゃった社員教育、トップから一番ジュニアな社員に至るまで、環境対策を行う意味をじっくりと経済学的にも経営的にも、あるいは環境倫理、環境負荷など、いろいろな面できちっと勉強していただきたいと思うわけです。

そういう時に、私たちNGOは多少の役割を果たすことができます。私たちNGOが企業にアプローチすると、「この不景気の時に、何を貧乏神みたいな顔をしてやって来たんだ」と追っ払われることがあるわけです。「会員になってください」と言うと、「いやあ、この不景気の時に、環境NGOの会員なんてなっていられないよ」と。貧すれば鈍するというのはこういうことです。環境NGOは結構知恵、情報も持っており、企業のエリートがおよそ考えつかないおもしろいことを考えられるのです。貧乏神が近寄ってきたのではなくてむしろ福の神がやってきた。俺たちがこんなに苦境に陥っているのは、今までのやり方が間違っていたのだ。おまえ、何か新しいアイデアを持っているだろう、新しいアイデアをよこせ、積極的に会員になってぜひおまえからアイデアをもらいたいよ、今までうちの社にエリートたちがたくさんいたけれども、その「エリート」が考えつかなかったことを君たちは考えられるのだろうか、なぜそう思わないのか。貧乏神みたいに追っ払うのか。貧すれば鈍するという、まさに昔からの格言のとおりだなと思います。

日本の企業に限りませんが経営者が倫理を打ち忘れ、また、企業倫理を支える税制などの制度がないことが問題です。きちとした環境対策をしている経営者、会社をほめて、環境上、より多く負荷を与えている会社に制裁を与える、あるいは少し負担を与えるという制度がないことも影響しているのかもしれませんが、21世紀に入ったのに相変わらず環境対策は単にコスト要因だという段階はぜひ卒

業してもらいたいと思います。それがないと環境経営はなかなか進まないと思います。

○國部

最後に加藤さんから、環境対策をコスト要因と見る見方が問題であるという非常に重要な指摘をいただきました。

議論が佳境に入ってきたと思います。この後は限られた時間なのでまず、今、ディスカッションの中からポイントを私が絞り、パネリストの方に質問させていただきたいことが1つあります。また、フロアから山本さんに2件、天野先生に1件質問が出ているのですが、後で私が先ほど山本さんに投げ掛けた点も含めて、この質問をご紹介しますと思います。

まず、今、加藤さんからご指摘がありました環境対策をコスト要因として見るという点についてです。つまり環境対策は、コストがかかるから企業はできないのだという問題点に対しては、恐らく2つの解決策があると思います。

1つがまさに加藤さんがおっしゃった税制の問題です。税制としてはインセンティブを与える場合と、ディスインセンティブの場合と2とおりあると思います。ただ、この点については環境経営というテーマからすると、今日深く議論することはできません。もう一つは税制から離れて、環境対応が本当にコストアップになるのかというアカウンティングの視点からこのことを議論することが重要と思われる。

この点についてマーチン・ベネットさんは環境管理会計の世界的な権威者でいらっしゃると思いますので、環境対策は果たしてコストアップの要因になるのかということについて、環境会計の視点から少しコメントをいただけないでしょうか。

○ベネット

すべてを一般化して、環境対策は常に純コストになる、あるいは純利益になると言うことはできません。積極策の中には明らかに、環境監査を通じて比較的容易に純利益を生み出すことができるものもあり、資源の効率化のようにこの証左となり得る取り組みもあります。さらに、純利益を手に入れることは可能だろうと思いますが、それを確実にするにはより高度な環境管理会計手法、たとえば生産工程と製品の再設計や、ライフサイクル分析に基づいた抜本改革といったものがなければ難しいでしょう。このような改革は実現に際して初期投資が発生する可能性があり、長期的には価値の増大につながるものであっても、従来の会計では短期的には損益と見なされ、利益を減少させるものと見なされるのです。

環境あるいは社会を改善させるような対策を企業がとることはできますが、それでは短期的にも長期的にも企業の業績に損害を与えます。言い換えれば、環境や社会に対する外部コストと企業内部のコストとが一致しないということになるのです。このような不一致は、市場で長い期間をかければ解決できる場合もあり

ます。たとえば、再利用不可能な天然資源の市場価格は、不足しているゆえに通常以上の価格上昇となる場合があり、あらかじめこれを予測してそういった天然資源への依存を減らしてきた企業は、そこまで長期的な展望に立っていなかった他社より有利な競争を展開できるでしょう。ただし、ほとんどの場合、これに対応するためには、環境に対して責任ある企業行動が財務的にも利益を生むものになるようなビジネス環境を、言い換えれば、現在は外部コストでしかないそういったコストを「内部化」させるようなビジネス環境を創出するためには、グリーン税制その他政府による措置が必要となります。

○國部

パネリストの方でさらにコメントのある方、おられましたらお願いいたします。

○山本

加藤先生の話聞いていて感じたことですが、1つは企業の経営理念に関わる部分があると思います。自分の企業で働く社員の職場の安全や衛生をどうするのか、それを延長していくともっと広い世界の話になります。つまり、企業の経営者としての理念がポイントになるのではと感じました。

もう一つ、コストアップになるのかどうかという点ですが、私どもは長期で見れば決してコストアップにはならないという話をしたわけですが、一方、グリーン購入法などはもうコストアップとか、そうではないとかいう議論ではないのです。環境対応をしないと、市場の商売の土俵にも、入札にも参加できないということです。

人にやさしいということについても一つ例を言います。6月にアメリカで特に身障者の方を対象にリハビリテーション・アクトという法律ができました。連邦政府で働く身障者の方も健常者と同じように、情報機器にアクセスできる工夫をしないと、会社は入札にも参加できないという法律です。みんなPCを開けるときは、両手で開けていますが、では片手で開ける場合にはどうすればよいか、というようなことを工夫しなければいけないのです。

これからの循環型社会の形成の上で、企業として成り立たないという意味でコストとは別だと思うのです。行政がかかわる部分があるとすれば税制もしかりでしょう。

○國部

ベネットさんはエネルギー効率、リエンジニアリング、いわゆる短期から長期、具体的なコストに対するファイナンシャルなベネフィットの点を幾つか挙げていただきました。山本さんはそれをしないと企業は立ち行かないという現状、その

背後には幾つかの規制があるということをおっしゃいました。もう一つ、瀬尾さんが関わられているファイナンシャルなマーケットの支援というのも重要だと思うのですが、今の状況ではどうでしょうか。

○瀬尾

一部の金融機関には、問題意識を持ち始めてきたところもあると思いますが、融資の条件の中に環境の取り組みも入れて、優遇するところまでは実際問題としてはまだできていません。少なくとも検討を始めたというレベルの話だろうと思います。そういう意味から、ほかの業種に比べるとまだまだ遅れているというのは事実ですが、先ほど申し上げたように変わりつつあることは事実です。銀行としてUNEPのいわゆる金融機関イニシアチブに署名をするところも出てきています。そういう意味から昔ながらの横並びの業界ではなくなりつつありますが、やはりほかが何をするかを非常に気にする業界ですから、これからある程度スピード感を持って、環境に対する取り組みが進んでくるのではないかと思います。

2.2. 今後の環境経営にむけて

○國部

もう少し議論をしたいところですが、時間の制約がありますので、次の論点に移りたいと思います。

先ほど申し上げましたように、山本さんのご報告について2つご質問をいただいております。私のほうでまとめて、今までの議論の延長線上にある質問だけをご紹介しますと思います。

まず、グローバルな形で環境経営を推進していく時に、IBMは世界同一の基準を実行していると言われていますが、法的基準は国によって異なります。アメリカの法律は、日本では関わってこない。リハビリテーション・アクトは必ずしも環境とは関わらないと思いますが、国によって基準が異なる時にどうされているのか、世界で最も厳しい基準に合わされているのかというご質問が1つ出ています。

もう一つの点として、IBMがグリーン購入、環境報告、ISO14001、エコファンド等について対応されているとのことですが、特にエコファンドは環境対応のインセンティブになっているのかどうか、なっているとしたらその結果、どのような施策を取られたのかお聞かせ願いたいという質問です。

○山本

国ごとに違う法律に対してどういう対応をするのかという最初の質問についてお答えします。世界同一基準として、いろいろな国の法律、法規制の中で一番き

つい、あるいは厳しい基準に合わせて、我々は管理基準、規制値をつくっています。土壌、地下水の汚染に関しては、アメリカのスーパーファンド法が一番厳しいわけです。汚染者だけではなく、土地の所有者も浄化責任を負うことが規定されています。我々はグローバルスタンダードの中で一番きついものに合わせて基準をつくります。日本の例で言いますと、土壌、地下水の基準で、国の基準より都道府県の基準の方が厳しい場合があるのです。琵琶湖という水がめを抱える滋賀県のリンの規制は、国よりもどこよりも早く最初に厳しい規制を設けました。したがってそういうところの基準と、国の基準、そしてIBMの社内基準を持っています。平均的にIBMの社内基準が日本の基準値よりも大体1オーダーぐらい厳しいものが多いです。

2番目のエコファンドがIBMの環境対応のインセンティブになっているかということについてお答えします。我々も意識はしていると思うのですが、先ほど申し上げましたように、我々は1967年ぐらいから環境ポリシーを打ち出して対応を行い、またグローバルな仕組みやツールを考えながら取り組んできました。それに比べると、どちらかというエコファンドなどは比較的新しい動きです。だから最初からそういうものを意識していたかという、そんなことはないと思うのです。しかし、エコファンド、あるいは環境格付けなどについて、先ほど述べたように市場からの支援として意識しながら対応を図っているというのは事実です。

○國部

そのほかここに取り上げられなかった質問につきましては、山本さんの「IBMの環境経営」(東洋経済新報社)という本が出ていますので、そちらをご参照いただければと思います。

最後にパネリストの先生方から一言ずつお願いしたいと思います。その前に天野先生に対して提案された質問内容が、極めて重要な問題提起となっています。その質問に今からパネリストの方々に答えていただきたいと申し上げるわけではございません。しかし、ここで指摘されている点は極めて重要ですので、今後我々は継続的に考えていかなければいけないことだと思いますので、読み上げさせていただきます。

「天野先生のご講演の中でEMSの認証・登録企業が、その他の企業に比べて環境パフォーマンスがすぐれているとは言えないという研究結果があったというご報告がありました。これは逆に環境情報開示が優れている会社は環境パフォーマンスが優れていたという、違う結果の研究もあったという、両論併記の形ですが、必ずしもEMSの導入、あるいは環境情報開示と、実際の環境パフォーマンスの低減が一致しないケースがあるのではないかという疑問は常につきまわっているわけです。ISO14001、あるいはEMSでもマネジメント・システムの問題であってパフォーマンスではないという指摘はあるわけです。」

本来は天野先生にご回答をいただかなければならないのですが、時間と場所の制約でこういう問題があったということをご紹介させていただきました。

最後にこのパネルディスカッションを通じて、各パネリストの先生方で、もう一点、付け加えておきたい、あるいはこの点について述べておきたいということがありましたら、コメントいただければと思います。

○ベネット

ありがとうございます。まず今一度、今日のこの、比較的短い期間で準備されたイベントとしては非常に見事な成功をおさめているこのシンポジウムの運営に対して、お礼を申し上げたいと思います。

最後の意見として、金融畑の人たちはリターンとリスクで話しをしますが、本日私たちがここで議論したこともまた、そういった言葉に置き換えることができます。ビジネス上のリターンとリスクに影響を与えるもの、即ち価値判断の基準は時の経過に伴って変わり得るものであり、将来的には主要な価値判断の基準は環境経営ならびに社会的経営とそのパフォーマンスになるのではないかと期待されるため、私たちは環境経営に関心を持つのです。長期的な価値判断の基準に影響を与える根本的なものは長い期間を経ても尚、変わるものではありませんが、往々にして、何らかの偶発的な出来事によってそれが広く明らかになるまで、そのことは認識されません。たとえば、深海投棄の問題を世間に知らせたブレント・スパー事件、エネルギー源としての原子力の利用には常にリスクが伴っているのだということを証明したスリーマイル島とチェルノブイリの原発事故など。また、9月11日の米国集団テロ事件によって、これまでも長い間ずっとリスクは潜在していたのだということが衝撃的かつ残酷に証明されました。9月10日と12日とで、実在するリスク自体に大差はありませんが、リスクに対する認識は180度変わったのです。

現在企業も一般社会も、環境経営に対して必ずしも理解があるとは言えなくとも、変化は突然起こりうるものです。私たちの責任として、経営者がより長期的な視野を持ち、単に諸問題に対処するのではなく、未来を見通すように、これを後押しすることと、私たち自身、環境経営手法が企業の成功にとって重要なものとして広く認知され、高い需要を得る時のために準備を整えておくことにあると思います。

○加藤

2つほど申し上げたいと思うのですが、先ほど天野先生の問いかけについて、私自身は環境経営、レポート等はまだ始まったばかりですので、ある時はポジティブに、ある時はネガティブに出る。しかし、この経験があと3年、5年と続いていけば、恐らくレポートをきちっとやっている会社の環境パフォーマンスは必ず追いつくと思います。だから今ある研究成果だとポジティブにな

り、ネガティブになるというのは、単にまだ経験が短いからだというのが私の解釈です。

また、今日は環境経営について議論をしていますが、早く「環境経営」という言葉がなくなってほしいなと思います。すべての経営が環境経営であり、経営することがつまり今ここで議論をしている内容になり、「環境経営」という言葉がなくなることが非常に望ましいと思います。また、早く大企業も中小企業も零細企業も、いずれも環境を意識した経営をしないと、本当に地球の環境がもたないことになってしまいます。もたなくなれば、もう経営も経済もがたがたになってしまいますので、逆説的な言い方ですが、「環境経営」という言葉が早くなくなってほしいと思います。

○李

最後に申し上げたいことは、国家が世界規模で、あるいは地域レベルで、互いにかに協力していくか、ということが重要だということです。来年ソウルその他韓国の都市で開催される会議にぜひ、お越しいただきたいと思います。そして今回のシンポジウム開催のご経験から、どうぞ力を貸してください。ちょうど1年後、このようなシンポジウム、あるいはワークショップを韓国で開催したいと思っています。どうもありがとうございました。

○瀬尾

最初に國部先生のほうからお話があったサステイナブル・マネジメントに関して、企業の環境部の立場としてお話させていただきます。企業を見る目が環境だけではなく、社会的な側面からも見られて、いい企業だ、悪い企業だということが評価されるようになってきているので、今後の方向としては環境だけではだめなのではないかと実感しています。

その時に何が問題になるかということ、社会的側面については人事やほかの部門が的確に対応して、情報開示をしていかなければいけないということです。それらを総合的に取りまとめる仕事もう一つ必要になる、そうすると今まで以上に、トップマネジメントの関与がますます大事になってくると思います。環境だけではなく、企業を見る目が幅広くなくて、そのそれぞれに対応していかなければいけないということを十分に認識していかなければいけない時代になっていると思っています。

○山本

1つだけ付け加えさせていただきますと、先ほどの李さんのお話に同感で、環境マネジメントをする上でのツールや、中小企業のサステイナブル・マネジメントをどうしていくのだということについて、例えば韓国と日本のアカデミア（研究者）の世界で、もっと情報を交換したり共有する場があってもいいのではない

かと思えます。

私どもが中国、タイなどで生産活動を行う際、一企業がその国のガバメントにお願いをしたり、相談をさせていただいたり、情報交換をすることも大切だと思えます。日本の法規制をどのような趣旨で変えたかというようなことについての情報交換は、おそらくガバメント・トゥ・ガバメントで行われているのだらうと思えます。しかし、環境問題のグローバル化は急速に進んでいます。国内だけを見てはだめで、行政も特に日本の周りの東南アジア諸国ともっと頻繁に情報交換を行うためには、アカデミア・プラス・ガバメント・トゥ・ガバメントの取り組みが必要ではないでしょうか。そのために企業にできることがあれば、積極的にお手伝いさせていただきたいと思えます。

○國部

どうもありがとうございました。

アジア太平洋を中心に環境経営、あるいは環境会計に関しては、明日、アジア太平洋環境管理会計ネットワークを創設するワークショップを開催いたします。そこで企業の方、政府の方、そして研究者も含めて議論をしていく場をつくっていきたいと考えています。

また、ヨーロッパでは環境管理会計については、EMANヨーロッパというネットワークがベネットさんを中心に結成されており、次のカンファレンスについてベネットさんから申し上げたいことがございますので、お願いいたします。

○ベネット

ありがとうございます。そうですね、もう一度ご案内させていただきますが、次回欧州EMAN会議は2月11・12日、英国で開催します。メイン・テーマは「環境管理会計と政府の政策」ですが、それ以外のテーマの論文も歓迎します。同会議で、できるだけ多くの方々にまたお会いできることを、楽しみにしております。ありがとうございました。

○國部

ヨーロッパ、あるいはまた日本で議論が続けていけるということがわかったところで、パネルディスカッションを閉じたいと思えます。

今日はどうもありがとうございました。