

寄稿

## 環境経営の転換と経営イノベーション



天野 明弘 (あまの あきひろ)  
兵庫県立大学  
副学長

かつてミルトン・フリードマンは、自由企業社会では、企業の経営責任者は所有者の意向と社会の基本的ルール（すなわち法と倫理的慣習）に従って事業を遂行し、最大限の利益を上げるのがその責任であって、企業利潤を減らしていわゆる社会的責任を果たすのは、本来政府が果たすべき公共的役割を、代表権のない個人が企業利益に課税し、その税収を恣意的に費消するのと同じであると主張した。しかし、企業の大規模化・国際化、大企業関係者への富の集中、その政治的影響力の増大等が進む中で、世界的な貧困と格差の拡大、環境破壊の進行、各国中央政府による政策の効果の低下などが並存する状況は、持続可能ではないという認識が共有されるようになって、CSR（企業の社会的責任）についての考え方が大きく変わりつつある。

とりわけ地球規模の環境問題を代表する地球温暖化問題は、産業革命と資本主義的生産体制の成立を契機として、大気中の温室効果ガス濃度が高まってきたことに起因しており、生態系からのインプット、生態系へのアウトプットを自由に際限なく行えるという前提の下で構築されてきた自由経済体制自体が再考を迫られている。経済学では、外部費用（経済主体の意思決定の中では考慮する必要はないが、その外部の社会にとっては負担となる費用）の存在と、公共財（利用に競合性がなく多くの主体が同時に利用可能でありながら、利用を排除することが困難なため、費用負担なしに利用する「ただ乗り」の管理が難しい財）の供給管理の2つが環境問題の大きな原因とされるが、現行の自由経済体制がそのまま望ましい社会となることができるのは、これらの要因が存在しない場合に限られるのである。

現在、CSRを共通認識とした社会の改革が進む中で、上記の問題を解消する方策が模索されているが、中央政府や国際機関による強

権的政策を含む制度とともに、自然人や法人を含む民間のさまざまな主体の協働によって、上記のような社会的欠陥を含まない企業社会を構築する方向も重要な選択肢である。

環境経営とは、企業の全般的な経営システムの一部が担当する経営活動であり、環境経営政策の開発、実施、再検討、管理等に関連するものとして、環境法順守、汚染防止、環境負荷の継続的削減等がその内容として含まれる。しかし、環境以外の社会的側面も含めて、このような活動を規定する社会システムは、具体的にどのようなものになると考えればよいか。アレン・ホワイトは、現在は大転換の渦中にあり、企業の変容を理解するには大転換期の先にあるものを見るのが重要であるという\*1。ホワイトが企業変革の原則として重視しているのは、次の6つである。①企業の目的は、民間の利害を公共の利益に役立てることである。②企業は、株主のために公正な報酬を生み出さねばならないが、そのために他のステークホルダーの妥当な利害関係を犠牲にしてはならない。③企業は、将来世代がそのニーズを満たす能力を損なうことなく現代世代のニーズを満たすよう、持続可能な操業をしなければならない。④企業は、富の創造に貢献する人々に対して公平にそれを分配しなければならない。⑤企業の統治は、参加、透明性、倫理性、説明責任等を満たすようになさねばならない。⑥企業は、自然人としての権利、その他万国共通の基本的な人権を侵害してはならない。

環境経営がこれらの諸条件と重要な関連を持つことは、企業のさまざまなステークホルダーとの関係における環境のかかわりを考えれば明らかであろう。例えば、将来の世代については資源・環境、政府については環境政策や法令、従業員・組合については環境教育、顧客につい

てはブランド・企業名声、地域社会については操業許可、環境資源、インフラ等、またサプライチェーンについては環境情報、技術等、そして株主については環境対応に基づく利潤の変化などがそれである。

ホワイトの掲げる6つの原則がすべて満たされるような企業社会が実現するのは、大転換期が完了した暁であるが、現在の時点においても法令の制定を待たずに民間活動を通じて企業転換が先行して進んでいるケースは少なくない。例えば、消費者に近い製品のメーカーは、会社の反社会的活動に関するメディアの報道や市民の反対運動によって大きな損害を被る可能性があるし、それらの企業に融資をしている金融機関に対する反対運動もある。したがって、具体的な法律や規制がなくても、公共の利益にそぐわない事業活動が社会的に制約される事例が増えつつある。

こういった動向を、会社の取締役や経営者がどのように理解するかは、会社により異なるであろう。現行の法令や規制措置よりも進んだ形で公共の利益を守る特定の企業活動を行うことが、現在ならびに将来の利益につながるかの判断が正しくなされているかどうか、企業ごとの成功・失敗の分かれ道になる。

環境経営の転換には、環境経営のイノベーションが必要である。経営イノベーション（新しい組織形態の導入）は、ヨーゼフ・シュンペーターが挙げた3つのイノベーション類型の1つである\*2。技術革新については、多くの企業で正規の担当部署が置かれ、予算も割かれているが、経営革新について同様な措置が採られることは少ないと言われる。また、技術革新と比べると、集中的ではなく、進行状況も緩慢な場合が多い。それとともに、学者やコンサルタント、元社員などの外部要員の役割が高いという傾向も報告

されている\*3。

技術革新と異なり、経営革新は固有の経営システムの変革を伴うものであり、また多数の人々との関係を含むものであることが、これらの特徴を生み出す原因であるが、成功した場合には他への移植や模倣が困難なため、永続的な競争優位を作り出す要因となる。ギャリー・ハミルは、①正統派の経営に挑戦するような新原理に基づくこと、②組織全体に関し、広い範囲のプロセスと方法論を含むこと、ならびに③現在継続中の新規開発プログラムの一部であり、時間の経過とともに進歩が積み上がるような性格のものであること、という3つの条件のうち1つ以上を満たす場合に、経営革新が永続的な競争優位を作り出すと述べている\*4。

環境経営イノベーションに関する実証研究はまだ多くないが、ドイツ企業に関する興味深い結果がある\*5。それによれば、環境イノベーションの決定要因として重要なもの（統計的に高い有意性を示した要因）は、R&Dや従業員の質などで示される技術的能力の高さ、環境経営ツールの使用、高度の競争市場部門、次期の予想需要、政府の環境政策等であり、他方、企業規模は有意な決定要因とはみなされなかった。また、環境イノベーションを実施した企業とその他のイノベーションを実施した企業との比較では、環境イノベーションにとって特に重要な要因として、費用節減、R&D活動、および経営革新の実施が高い統計的有意性を示している。先に述べた環境経営ツールの使用に加えて、環境イノベーションにおける経営革新そのものの重要性が検証されたと言える。また、環境イノベーションであるか、その他のイノベーションであるかを問わず、いずれについても過去におけるイノベーションの実施が今期のイノベーションの重要な決定要因になることも指摘され

ている。

それでは、経営イノベーションを成功させるにはどうすればよいか。脚注3で挙げたパーキンショウとモールの文献がそのこつをいくつか挙げているので、参考までに紹介しておこう。①技術革新の場合の実験室と類似の部署および施設をつくる。②自ら問題を探し、その解決を試みる文化を養成する。③別の問題に関する解決方法の中に、類似のものや模範となるものを探す。④新しい方法を社内の小グループで実験的に試行する。⑤3つの機能（新アイデア創出、異なる設定での実験的試行、企業内取り組みの検証）を担う限定的な外部人材（学者、コンサルタント、経営専門家、旧社員等）を活用する。⑥連続的に経営革新を成功させる体質をつくる。

環境経営と経営イノベーションが、企業の競争力を左右する要因として技術革新と同等ないしそれ以上の重要性を持つことが、今世紀に入ってますます明らかになりつつある状況で、上記のような取り組みが国際的に広がっていくことが、ホワイトの言う大転換を円滑かつ早期に実現する一助となろう。

- (注) \*1. Allen L. White, "Transforming the Corporation," GTI Paper Series, *Frontiers of a Great Transition* 5, 2006.
- \*2. J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, (Harvard University Press), 1934, p. 66.
- \*3. Julian Birkinshaw and Michael Mol, "How Management Innovation Happens," *MIT Sloan Management Review*, Summer 2006, pp.81-86.
- \*4. Gary Hamel, "The Why, What, and How of Management Innovation," *Harvard Business Review*, February 2006, p.74.
- \*5. Jens Horbach, "Determinants of Environmental Innovation-New Evidence from German Panel Data Sources," *NOTA DI LAVORO* 13.2006, January 2006.