

# 環境マネジメントの効用範囲についての考察

発表者氏名 (所属； 財団法人 地球環境センター) ○ 吉田誠宏

キーワード：(環境マネジメント、環境経営、投資対効果、CSR、経営リスク)

## 1. はじめに

環境経営という概念を生み出させた、事業経営に対する環境に係る社会の要請は、公害(過去)⇒環境(現在)⇒CSR(将来)と変化し、環境経営上の手法として、環境マネジメントが用いられてきたと考える。

本論では、企業の社会的責任(CSR)で対象とされているトリプルボトムライン(環境・経済・社会の側面)を視野に、時代の流れで環境マネジメントの機能が変化することについて、環境に係る影響の関係を整理するとともに、環境マネジメントが適切な効用(投資対効果)をもたらす範囲等について検討する。

## 2. 環境経営の市場性と守備範囲

### 2.1 市場経済での競争

経済という概念は、人間の欲望追求を社会的に効率化したものであり、経済の活用によって、事業活動においては利潤追求や安定経営等を可能にし、生活活動においては利便性や豊かな暮らし等を求めることができる。

ところで、経済という概念では、環境問題は市場経済での外部不経済の問題、経済効率の追求をする際に外部で生じる問題とされている。このため、市場経済(経済効率性)に組する競争では、環境効率性の向上さえも、外部不経済とのバランスを保つ必要があり、この配慮を欠くような環境マネジメント(環境経営)は、その実効性が疑問視される状態になる。

一方では、社会秩序を保つため、法令等の制度充実が進められている。これは、環境上の外部不経済に関して同様である。この意味では、法令等を遵守すること(コンプライアンス)が、環境効率性の向上と外部不経済とのバランスであるとも言える。

しかしながら、このコンプライアンスさえ不適正に実施されるのも、人間社会の現実である。

このような事態は、例えば廃棄物処理でのただ乗り(フリーライダー)が適正な処理価格の維持を妨げているなど、経営上の新たなリスクを発生させている。環境に前向きな事業者が環境経営をしたくても、市場での成り立ちが許されない、外部不経済の問題以外の経済性の問題もある。

以上のほか、市場競争では、消費動向(消費者の価値観)や世界各国の思惑を含めた重要な要因があり、環境経営と言えども、これを無視することはできない。

### 2.2 間接的な影響への配慮

環境経営は、公害(過去)⇒環境(現在)⇒CSR(将来)と変化する中で、次第に環境配慮のウエートが高まることで、必然的に生み出された概念であろう。

ここで言う「必然的に」とは、環境影響に係る情報の公開が、公害時代から大きく進んだことを指しており、そのことでの経営リスクも高まっている。

つまり、事業活動での環境被害で補償を求められる出費や、環境アセスメントの過程で事業修正を余儀なくされる出費などについて、不十分な情報公開(または開示情報への信用・信頼)が許される場合、影響の因果関係を不明のまま(米国が京都議定書を批准しない理由や昨今のアスベスト問題と同じ)据え置くことができ、外部不経済への出費(投資)を回避することも可能である。

反面、環境問題の因果関係が公然の事実になった時点では、それが経営上の重大なリスクになる。そして現在は、情報開示・提供に逆らうことが、社会的に許されない時代に変化しつつある。

さらに、上述の変化は、情報開示を進めるだけではなくて、公害(直接影響)⇒環境(間接影響)⇒CSR(間々接影響)と、影響の対象を拡大する変化であった。

公害での直接影響は、被害・加害間での公害裁判等で周知のとおり、加害と被害は{直接}の関係にある。また、環境での間接影響については、一人一人の「地球に優しい」行動が、地球温暖化を防ぐということと同意であり、一人一人と地球の間には、社会の仕組みや生活様式など{間接}の改善が必要になる。

これが、CSRの概念になると、環境上の悪影響を受ける被害側と、影響を与えたとされる加害側との間に、他の事象(時間や空間や人間の多様な介在)が複雑に加わり、間々接影響という表現の状態になる。

間々接影響とは、間接影響として因果関係があっても、それが未知の段階にある状態を言う。

例えば、R社がインドネシアでの不法伐採による紙を

使用しないこととした例（日経エコロジー2004年12月号）がある。もちろん、R社が{直接}に違法伐採をしているのではなく、むしろ「適正である」という報告を受ける{間接}の立場にある。その状況で、現地を独自調査したNGOからの指摘により、現地での環境管理の不適切が{間々接}に判明し、紙製品の購入に制限を課す措置に至っている。

この例のほか、7月2日放送のNHK「ボルネオジャングルクイズ」では、アブラヤシのプランテーションのために象の住む森が極端に無くなっていることを取り上げ、このパーム油は、スタジオに並べたチョコレートやポテトチップス、洗剤などになっていると報じていた。原産地の状況と{間々接}の関係にあったクイズ回答者は、「これからポテトチップスを食べる時には、かわいそうな象のことを考えないと」と言っていたが、CSRでは、この間々接影響にまで配慮が必要になる。

## 2. 3 関係者（ステークホルダー）の多様化

環境経営に限らず、事業経営を取り巻く環境は、グローバル化や情報化、あるいは各種法令等の整備が進んでおり、経営上の関係性は増大している。

グローバル化は、いわゆる下請け産業等のローカルな経営であっても、その波及対象になり得る。EUで来年7月から発効する「電子機器における特定有害物質の使用制限指令」によって、サプライチェーンという体制に組み込まれるなど、様々な関係性が発生するであろう。

また、情報化の進展については、情報へのアクセスが容易になっていることによって、①自らの開示情報が予想しない関係者を生み出すことと、②自ら知ることがなかった事実を他者から突き付けられること、この2点で、様々な関係性が発生するであろう。これは、ボルネオジャングルの例を出すまでもなく、環境アセスメントでの評価過程や、制度化が定着しつつあるパブリックコメント等の状況に触れることで明らかである。

さらには、EUでは会社法指令が改訂され、財務諸表のボトムラインについて、環境・経済・社会のトリプルの側面を公表するよう、情報開示が各国で義務化されることになり、英国やオランダ、デンマークなどが実施している。いずれは我が国にも波及するものと思われ、新制度による情報化も一段と進むであろう。

なお、ISO14001についても、04年での規格要求項目の改訂で、「影響」が「影響力」になり、例えば仕入先での環境問題も環境側面として配慮するなど、関係性が増大している。

このことに関して、『環境技術』Vol.33(2004)では、

大阪府が本庁サイトでのISO14001認証取得の際、サイトを本庁事務に限定することで、庁内の「紙・ゴミ・電気」だけを環境側面にして、本来業務である行政施策によって生じる重大な環境影響（影響力）を除外したことから、「大阪府事件」という名称を付けた。現時点では改善されたが、過去の狭い関係性を用いた環境マネジメントが、批難された例である。

## 3. 環境投資で得る効果

### 3. 1 直接・間接影響への投資による効果

間接影響とは、例えば家庭からゴミを出す行為が、処分先はどこかで環境負荷をもたらすように、環境への負荷側と環境での影響側が、時間や空間や人間を介して間接的に関係する状態である。

なお、この間接影響も、例えば家庭ゴミの排出者が直接どこかに投棄する場合には、工場からの排煙や排水と同様に、環境への直接影響になる。

この直接影響については、我が国では、環境法令等の制度整備が進んでおり、間接影響についても、慣例・慣習等の社会的合意を踏まえることで、これらの遵守（コンプライアンス）が投資対効果と判断されよう。

その場合、この投資は社会的な面での効果（外部不経済の軽減）がある反面、事業者にとっては義務的な投資と言わざるを得ない。この義務を怠ると、企業・行政・団体等が記者会見で頭を下げるケースが後を絶たないなど、事業者へのマイナスイメージも強くなる。これらの事例から、この投資対効果は見えよう。

この投資は、外部不経済を制度的に制限し、その不経済を内部投資で克服させることにある。また、投資することでの効果は、投資を怠った批難等（経営リスク）の回避である。消極的・守勢的な投資対効果と言える。

一方、間接影響には、加害側と被害側の間に時間や空間や人間が介在しており、制度が未成熟であるか、制度化が馴染まない状況もあって、因果関係の社会的合意は、不明確のままになりやすい。

この状態での投資で得られる効果は後述する。

### 3. 2 間々接影響への投資

地球温暖化の対策には、温暖化になる影響（＝作用）を軽減する緩和策と、影響（＝反作用）による水没等の被害を軽減する適応策がある。

ところで、公害健康被害補償などの歴史的事実が示すとおり、直接影響の緩和と適応は、被害救済において包括されている。また、間接影響でも、制度的に整備されている場合には、この両方を視野に置く必要がある。

つまり、直接影響と間接影響の場合、事業者は社会通念上で排出者（環境負荷をもたらす者）と特定された際に、この両方に対応する投資が必要になる。

一方、間々接影響においては、その間に介在する時間や空間や人間という複雑な関係性が、加害と被害の因果関係を曖昧にしている。また、間々接影響には因果関係が一方向という特徴がある。因から果の方向では必要条件とも言える関係があつて、科学的に証明しやすい。が、果から因の逆方向では充分条件に該当するために、必ずしも立証できるとは限らない。

特に、「人間の介在」という関係性については、社会システム等を含めた関与になって、因果関係をより一層曖昧にするため、影響改善への事業者単独の投資は、経営戦略的な目的で行うことが望ましい。なお、地球温暖化での米国の対応は、「空間の介在」の一例であり、アスベスト問題における K 社の被害補償と情報開示の判断は、「時間の介在」の一例と思われる。

## 4. 環境マネジメントの機能活用の軽重

### 4. 1 EMS（必要条件）への投資の軽重

環境マネジメントの機能を有効に活用することについて、環境マネジメントシステム(EMS)に係る人件費の投入状況を指標に、以下で分類する。

まず、第一のケースであるが、外部不経済であった環境問題を内部投資（処理設備費や廃棄物処分費等）によって改善することについて、それへの投資を避けたい場合には、EMS に係る人件費も無駄投資に見られよう。例えば「大阪府事件」のように、省エネ・省資源によるペイバックがあれば、その範囲の環境対策のみに限定して、EMS に係る人件費が投資されよう。

このような投資方針を「総務的環境マネジメント」と称しておく。

次に、「現場的環境マネジメント」が第二のケースとしてある。

これは、事業の主体をなす生産現場や事業部門、設計・評価部門等が EMS に組み込まれた状態で、組織を横断する EMS に係る人件費が、環境マネジメントへの投資とされる場合である。この EMS からは、第一のケースで避けた内部投資が必要になるが、これを事業の経営層が認めることによって、コンプライアンスはほぼ担保されている状態になる。

また、環境に係る組織横断的な人的交流は、事業改善を含む環境マネジメントを機能させる可能性が高くなるため、内部投資による生産性や企業イメージの向上をもたらされることになる。

第三のケースは、「営業的環境マネジメント」である。

これは、営業活動や資材調達活動など、事業活動での外部との接点をも環境マネジメントの対象にして、それに必要な人件費を投資することである。この EMS では、製品やサービスを提供する顧客からの要請や調達・廃棄等のサプライチェーンでの課題を通じて、様々な情報をもたらされるため、EMS に係る人件費に加えて、情報処理・加工に対する経費も無視できない状態になる。

一方、この EMS では、間接影響を視野に置いた積極的な環境対応でもあり、プラスの企業イメージが樹立されよう。

最後に、「経営的環境マネジメント」が、第四のケースになる。事業の経営層に直結した EMS に係る人件費の投入である。

もちろん、EMS は、組織上で経営層に直結しているのが当然であり、「総務的環境マネジメント」においても同様であるが、各ケースは、組織上ではなく機能上で区分している。環境マネジメントを機能させることについて、組織的にどの範囲までの合意がなされ機能しているかという区分である。

「経営的環境マネジメント」では、第一から第三のケースを全て包含し、人件費や情報処理費等の組織内部での投資はもちろんのこと、外部不経済を軽減するための経費について、あるいは、事故や災害を未然に防ぐための投資や、事態急変に備えた予防的な措置など、全方位でのリスク管理について、バランスを保つ投資が経営層から示されよう。

### 4. 2 充分条件に対応した投資の必要性

ISO14001 に規程する EMS は、環境に対して影響を及ぼす活動・製品・サービスを対象にしている。つまり、事業の緩和策に係るマネジメントであり、また、その環境側面は、全てが必要条件の因果関係で成り立つものと理解されていよう。

このため、環境マネジメントで環境側面を抽出する作業は、既成事実の加害⇒(作用)⇒被害の流れ(必要条件)が用いられ、間接影響の一部や間々接影響の大部分に埋もれている充分条件（被害⇒加害）は、見逃される。ましてや、被害⇒(反作用)⇒加害の流れ(充分条件)を用いて、加害⇒被害の必要条件を探り出す検討は、環境マネジメントに課されていないと思われる。

しかしながら、2.2 で示したインドネシア不法伐採やボルネオジャングルの例のように、現地の被害状況から逆にたどった果⇒因（充分条件の因果関係）での反作用の発掘は、間々接の因⇒果(必要条件)を周知に導く。ま

た、私は1976年頃に、数多くの石綿紡織工場等を調査・測定し、環境庁の「アスベスト専門委員会」にも属していたので、昨今のアスベスト被害（中皮腫）に無関心ではいられないが、数十年前の環境影響（＝作用）が今頃になって反作用として現れ、周知の公害になった。

このような事例は、特異例ではない。自主的なCSRでの取り組みに限らず、今後も、NGO等の第三者によるフェアトレード問題の進展や、有害化学物質等の知見認知などが考えられ、途上国や国内での埋もれた環境問題が次第に明らかになる。

これによるリスクは、事故リスクや災害リスクと同様に、経営上のリスクであると考えられる。十分条件にある環境問題が、いつ、どのように必要条件をクローズアップさせるか不明であり、事故リスクと同様に、経営リスクとしての対応が不可欠になる。

一方、このリスク対応については、2面性があることに注意が必要である。

環境影響（＝反作用）が十分条件の状態に置かれている場合、それへの投資は、企業イメージをプラスに高める効果がある。直接影響に類する事故等への対応とは異なり、環境改善への社会貢献（フィランソロピー）として、環境経営が良好な評価を得るリスク対応であると言える。反面で、未知の状態に埋もれていた因果関係は、掘り起こされることによって顕在化し、公然の事実として新たなリスクを発生する恐れもある。

このため、CSRの領域で潜在化している十分条件の環境影響に対して、環境マネジメントの機能を活用する場合には、情報分析に係る投資（第三者との連携活動等を通じた多様な情報収集と組織内での情報加工等に要する、生産的ではない投資）は必須になると考える。

#### 4. 3 経営戦略に沿う環境マネジメント

ゼロエミッションと言われる対応は、廃棄物に関して優等生である。

このような物の扱われ方や、グリーン調達・エコファウンド等に含まれるサービスのつながり方は、直接影響と間接影響を対象にしていると考えられる。

一方、CSRはボトムラインのトリプル（環境・経済・社会の側面）を対象にしていることから、間接影響での想定は、経済上のつながり方（産業連関のような経済上のつながり）を視野に置いている。

例えば、途上国からの部品調達というEMSでは、その使用電力も対象になるが、その電力を送っているダムでの環境影響は対象外である。経済上のつながりでは、発電の装置製造や運転管理も産業連関になり、そこから

の環境影響（作用と反作用）への配慮も必要になる。

環境への配慮の広がりや、このように考えると際限がないと言える。

したがって、環境マネジメントの領域は、経営戦略上での判断によって制限することになるが、その際には、しかるべき戦略上の目的が必要である。

例えば、サービサイジング（注）の概念で、新たなビジネスモデルを構築するとか、EMSによる製品開発を行うなど、従来にない目的を示す必要がある。また、ボルネオジャングルの例では、パーム油を原料にしている洗剤メーカーが、環境配慮を目的にして、世界の他社やNGOと環境ネットワークを組むことで、間々接に介在している関係性の改善に努めている。

以上のような例示は、環境影響（＝作用）に係る環境マネジメントを、経営戦略上での目的を与えて反作用側にも機能させるという、異端な考え方に妥当性を持たせるものではない。

むしろ、環境マネジメントの機能が、

①経営リスクの軽減において重要な役割を果たし得ること、さらには、

②事業の新規発展にも寄与し得ることを示しており、守勢的ではなくて攻勢的な環境経営を導く手法として、環境マネジメントの機能が、拡大的に活用されることへの参考として示したものである。

## 5. まとめに代えて

「環境マネジメント」だけを取り出しての検討は、それ自体が目的化し、「環境配慮は他の活動とは別」もので扱われやすいと考え、本論では、EMSの技法ではなく、手法としての効用という捉え方で検討した。

しかしながら、検討に用いた事例は、それを取り上げた時点で、事例周辺の諸事情との分断という、取り上げた際の関係性破壊が生じている。つまり、切り取った事例とその事例の周辺との関係性を、事実と反して歪曲させたことになっている。

この歪曲は、経営層が環境マネジメントの範囲を判断する場合でも、同様に生じよう。したがって、より広範囲の情報を採用することによって、より正しい事実把握がなされる。が、際限のない投資を必要とする。

ここに、環境マネジメントの効用範囲がある。

注 『サービサイジング』

「製品や商品が持っている機能を提供し、物は引き取ることで経費節減と物の付加価値を高めるビジネス・モデル。『拡大生産者責任の深く静かな浸透』というテラス研究所（米国）のレポートで示された造語。」