

環境と企業の選択

木村 雅史

1. はじめに一企業に要求される変化へのリーダーシップ

当然のことながら、企業と一言でいっても各企業によってその内容は全く違うと思われまます。企業経営の要素は外部要因としては、国や自治体の政策、税務、市場、株式市場、金融環境、労働力環境、仕入、地域のコミュニティとの関係などがあり、また内部要因としては、製造能力、管理能力、技術力、企業文化や経営者間の政治力学などがあります。それに加えて近年のグローバル化による為替、国際金融、市場や仕入先のある国々や地域の状況等飛躍的に要因の数は増えています。

グローバルゼーションとは、ルールの一元化によって、企業を取り巻く国際的な外部要因の変動や多元性を単純化し企業が直面する不確定性を取り除くことを目的としているともいえるのです。

企業は多数の内外部の要因を常時分析、検討し対処しなければなりません。また更に厄介なことに経営者は短期、中期、長期の計画を立てその計画の承認また実行の検証を毎年の株主総会で得なければなりません。あるいは金融機関にも報告しなければなりません。将来にわたる予測が多数の企業経営の要因に加わってくるのです。この膨大な作業を企業は常に遂行せねばなりません。もし失敗したり、怠ったりすれば過剰な不良資産を抱えたり、消費者の信頼を失ったりして倒産するリスクが増大します。将来予想や諸要因を総合的に関係づけ、ある特定の方向に企業を持っていく場合には強いリーダーシップが必要です。

現在様々な企業が自ら進んで環境への責務を果たすような時代となり、リーダーシップを発揮し、その業績が評価されています。企業は、成長、利益、新製品や株主への配当の保障など将来に向けて計画を行って

います。それら自体はまったく問題ありませんが、急速に減少している天然資源、高まる環境保護への責任、加速する地球温暖化といった問題は、どの企業にとっても無視できない純然たる脅威です。

化学、バイオテクノロジー、エネルギー、農業分野などの業界では、迅速な変革を余儀なくされています。会社の規模にかかわらずほとんどの企業は、今までのやり方を変えていく必要性があります。「それは、個人個人の問題だ。」と片付けてしまうことは容易です。しかし、すべての企業が今何かできること、または何かすべきことはあるはずです。企業の未来も私たちの未来も、そうした行動次第で変わっていくのです。数多くの企業のトップが持続可能な事業戦略には長・短期的な恩恵があるということに気づき始めています。そのような中、今何もしないということは、最悪の決断といえるかもしれません。

アメリカのブッシュ大統領は、国内の事業に悪影響を及ぼす可能性があるとして、地球温暖化防止のための京都議定書から離脱を表明しました。この決断は近視眼的であり、将来そのしわ寄せが私たちすべてに重く押しかかってくる可能性があります。政治家は、この「大博打」に賭けるつもりかもしれませんが、企業はそのような危険を冒すことはできないはずです。

2. 企業の環境保全技術と NGO との関係

企業のもつ環境に負荷の少ない技術を積極的利用することで、問題に対する解決策を提示することができ、またビジネス・チャンスにもなります。ここでは、これまでグリーンピースの働きかけで実際に商品化した例として、冷蔵庫とクレジットカードについて述べます。

2.1 フロン、代替フロンを使用しない冷蔵庫

冷蔵庫が冷えるのは、冷媒を使って熱を吸い取っているからです。この冷媒に従来、オゾン層を破壊するフロンが使われていました。フロンが禁止となった今、代替フロン（HFC類）が使われています。代替

きむら まさし

特定非営利活動法人 グリーンピース・ジャパン
〒160-0023 東京都新宿区西新宿 8-13-11

という、環境に良いもののように聞こえますが、実は、代替フロンは強力な温暖化ガスなのです。一般に冷蔵庫の冷媒に使われている HFC 134 a というガスは、主な地球温暖化ガスとして悪名高い二酸化炭素の 1400 倍もの温室効果を持っています。

1990 年以降、「モントリオール議定書」でフロンの規制強化がなされ、先進国での全廃が前倒しとなっていった時期に化学メーカーが「代替フロン」を提示してきたとき、グリーンピースは、猛烈に反対をしました。そして、オゾン層破壊や、温暖化の心配のない技術を世界中で探しました。

グリーンピース・ドイツの地球温暖化問題担当者ウルフガング・ローベックがプロパンとブタンという、私たちの生活の中でも馴染みのある炭化水素ガスを冷媒に使う研究者を見つけ出しました。炭化水素ガスは、天然に存在しその温暖化係数は 3 以下と実質無視できる程度です。ローベックは、大手メーカーに開発を断られてしまったため、当時は、東西ドイツ統合の直後でしたが、西ドイツの家電メーカーとの競争に負けて倒産寸前だった東ドイツの DKK という会社と研究者を引き合わせ、炭化水素ガスを使った冷蔵庫を作るように話をもちかけました。グリーンピースは、この冷蔵庫を「グリーンフリーズ（緑の冷蔵庫）」と名づけ、1992 年の秋には、グリーンフリーズ 10 台が製作されました。

すでにフロンのかわりに代替フロンに投資していたドイツの大手家電メーカーは、グリーンフリーズの技術はうまくいくはずがない、炭化水素は可燃性であるから火災になる、効率も良くない、などと攻撃をしました。しかし、1992 年 7 月に DKK 社がグリーンフリーズの生産を発表すると、ドイツ中から 7 万件以上の注文が殺到しました。また、ドイツの製品安全およびエネルギー効率規格のテスト機関である TUV の認定を受け、EC の安全基準に合格し、1993 年春からドイツばかりでなく、広く欧州の市場に出回ることで、大手メーカーもこぞって開発・販売を始めたのです。

グリーンフリーズはいまでは、ドイツの市場占有率のほぼ 100% を占めています。欧州全体でも 30% を占め、中国、インド、キューバ、アルゼンチンでも生産されています。代替フロンのような高度な技術を必要とする化学物質より、ブタン、プロパンといったガスは途上国への技術移転は容易で、コストも安くすみませぬ。ドイツやスイスでは国際援助の一環として途上国

へこのグリーンフリーズ技術の移転を行っています。

グリーンピースは、この技術の開発と途上国へこの技術を広めたことで、1997 年に国連オゾン保護賞を得ました。

グリーンピース・ジャパンは、1991 年から日本国内の家電メーカーに、「グリーンフリーズを作って！」とキャンペーンを行ってきました。そして、今では、冷蔵庫の断熱材に関しては、ほとんどのメーカーがフロンも代替フロンも使っていない機種を販売しています。またやっと今年の 1 月には東芝が、2 月には松下冷機が、庫内を冷やすための冷媒ガスにフロンも代替フロンも使っていない機種を商品化しました。日立製作所も 5 月には同等機種を商品化する予定です。

日本の冷蔵庫の省エネ技術は世界一です。グリーンフリーズ技術に、日本の省エネ技術を組み合わせれば、世界最高の冷蔵庫ができるはずですが、地球温暖化のスピードを少しでもゆるめるためには、すべてのメーカーが変わることが必要です。ドイツのメーカーを変えたのは、ドイツの消費者。国内でも、消費者の日本メーカーへの要望はより強くなっていくでしょう。

2.2 非塩ビのクレジットカード

次にクレジットカードの例です。1997 年に英国のコーポラティブ銀行とグリーンピース UK が提携して世界で初めて塩化ビニルを使わないクレジットカードを製作、実用化しました。クレジットカードは、人々の暮らしの身近にあるものですが、製品としてのライフサイクルはとても短く、多くは塩化ビニルでできています。最近では塩ビの代わりとなる様々な代替素材が出て採用されるようになりましたが、当時代替として利用したのは生分解性のプラスチックで、原料はトウモロコシです。このようなクレジットカードを銀行と提携して実現し、実際に一般の人々が非塩ビのクレジットカードを利用することで、有害物質を生み出す塩ビから、より環境への負荷のない他の素材へと移行していくことが可能であると、理解してもらうことができるというわけです。

生分解性のプラスチック¹は環境に良いという評価がある一方で塩ビに比べると 4~5 倍高いというコスト的なハードルがありました。そういった中で英国での非塩化ビニルのクレジットカードの製作の際に、グリーンピースが橋渡しをし、日本企業のグンゼ(株)が持

¹ 生分解性プラスチック使用について、グリーンピースは原料のトウモロコシなどについて非遺伝子組み換えであることを条件としています。

つ生分解性プラスチックの製造技術が活かされました。グンゼは以前から高い技術を持っていましたが、日本の企業がコストを優先して採用してくれない、つまり日本の中で実際に活かせる市場がないという悩みを抱えていたところでした。

しかし、実際に非塩ビのカードができたことが日本でも報道されたのをきっかけに、地方銀行のキャッシュカードや地方自治体の印鑑登録のカードなど、国内でも様々なところに広がってきました。

欧州ではビジネス界が環境政策というものを積極的に取り入れたほうが、むしろ企業のイメージアップにもつながり長期的なコスト面を見てもメリットがあるという認識を持ってきています。

経済のグローバル化が進むなかで、企業活動は国内だけではなく世界的に展開していく流れは加速しています。その中でもっと消費者の環境に対する意識を組み入れていくことが、ある意味では国際競争で勝ち残っていく、ひとつの戦略でもあります。

最近の調査によると、ビジネスの一環として環境保護など環境に配慮した持続的な取り組みを進めている企業は、そうでない企業に比べ、全般的な分野で、一定のペースで成長を遂げています。環境改善のためにできることがたくさんあります。また同時にそうした取り組みの多くは、事業のコスト削減をもたらしてくれるのです。

3. 企業と NGO の対立と合意形成

企業が NGO や消費者と対立を経て合意を形成していく、また企業が変容する過程があります。以下ではその例をあげます。

3.1 カナダの原生林破壊を止めた企業の決定

カナダの西部に広がる樹齢千年にもなる原生林がカナダの伐採企業による皆伐といわれる破壊的な伐採で危機的状況に陥っていました。この原生林は、すでに地球上で、その半分以上が伐採によって消滅してしまったといわれる貴重な温帯雨林です。この皆伐を行っているのがインターフォー社でした。またインターフォー社の主要な輸出先が米国と日本でした。

2001年3月、グリーンピース・ジャパンはこのインターフォー社から直接間接に林産品を購入している日本企業を明らかにし、複雑な市場の流れの中で原生林の破壊に荷担してしまう可能性について、日本企業と消費者に広く情報を提供する事を目的とするレポートを公表しました。この調査で明らかになったインタ

ーフォー社との直接間接の取引をしている日本企業229社に対しては、レポートの内容の確認とインターフォー社との取引中止を要請しました。その結果インターフォー社との直接間接の取引を中止すると表明した企業が三菱商事を含む70社以上に上りました。日本と米国だけでなく多くの世界各地の企業も各地のグリーンピースの働きかけによって取引中止に加わりました。

そして2001年4月、グリーンピースらの環境保護団体とインターフォー社、ウエスト・フレーザーらの伐採企業、そして州政府との間で合意が成立しました。その内容は主に以下の2点です。A)この原生林が保護されるために必要な処置を取ること。B)伐採方法を変更し長期的解決方法を実行すること。この合意によって20の雨林溪谷が永久に保存され、68の溪谷で伐採が停止されました。そしてその後1~2年にわたって原生林の健全性が保たれることを目的とする協議プロセスが続けられることとなりました。

3.2 シェル・グループの企業文化の変貌

1995年シェルは北海で使用し、老朽化した鋼鉄製原油貯蔵用の巨大オイルプラットフォーム（ブレント・スパー）を大西洋の深海に投棄する計画を発表しました。

グリーンピースを中心とする環境保護 NGO はこの投棄は海洋環境を汚染すると強力な反投棄キャンペーンを展開しました。シェル製品の不買運動を欧米で行いました。また実力によるブレント・スパーの占拠によってこの問題を広く世界に知らせることとなりました。欧州各国は当初の黙認の態度を変化させ投棄反対の態度を明確にし、ついに1995年6月シェルは投棄計画の中止を決定せざるを得なくなったわけです。

1997年5月ロンドンで開かれたシェルの株主総会はシェル・ナイジェリアのナイジェリア軍事政権支持批判とあいまって「シェルの環境、人権を無視した企業活動に対し社外の第三者の監査をせよ。」との動議が機関投資家を含めた10%の株主より提出されました。この動議は否決されましたがそれ以後シェルは企業風土の見直しを積極的に進め、1997年には取締役会に置かれた「社会的責任委員会」が報告を出しました。

「シェルは経済的、環境的、社会的側面、いわゆるトリプル・ボトム・ラインのバランスをとりながら持続可能な発展（Sustainability）を目指すこと、ならびに自らの社会的、倫理的責任を評価、公表するシス

テム (Social and Ethical accounting) を構築することに踏み切りました。シェルはこの動きは今日の産業界に大きな影響を与えている。」(菱山隆二 企業行動研究センター所長 元米国三菱石油社長 経済広報 2000年8月号)

昨年末筆者はシェル社の当時の経営コンサルタントであった某氏の話の伺う機会がありましたが「シェルのような巨大なグローバル企業にとって何らかの外的要因によってある期間、意思決定ができない状況が続くことは莫大な損害につながる。外部からの起こる可能性のあるリスクを回避するシステムを持つことは重要」と強調していました。これは利益を追求する企業の論理と環境的、社会的側面のトリプル・バランスを持つことがリスクの回避をすることになるということです。シェルはこれまでシェルに批判的であったNGO、消費者との対話を制度化しましたが、これらの決定後、問題がなくなった訳ではなく、ある程度の緊張関係は今後も続いていくと思います。しかしながら新たな関係構築の発展の可能性は十分にあるといえます。

4. 企業の経営方針に据えるべき環境原則

次に、地球の未来を守るために企業の経営方針の基本に据えるべき原則を述べます。

4.1 環境保護活動でリーダーシップをとること

企業は、意義ある積極的な貢献ができる主要な分野で、環境保護のリーダーになること。例えば二酸化炭素などの温室効果ガスの削減に関する京都議定書批准を支持し、政府はそれを実行すべきであると要請することです。

4.2 温室効果ガスの削減

気候変動への影響を少なくするエネルギーの効率的利用と二酸化炭素など温室効果ガス排出の削減に関する目標を定めること。そうすることで、経費削減だけでなく、京都議定書の批准を容易にします。

4.3 再生可能エネルギーの優先的利用

この取り組みは、石油石炭などへの投資を減らす第一のステップです。多くの国では、現在再生可能エネルギーの利用が可能です。再生可能エネルギーとは、例えば太陽光発電、風力発電などです。環境に悪影響を与え、安全性が確立されていない原子力発電所や石炭や他の化石燃料を使用していないかを確認すること。環境に配慮した電力の選択肢が増えた場合は、再生可能エネルギー利用をさらに増加させることを約束した

電力会社などを選択することです。

4.4 環境作りの優先順位

環境への負荷を減らすことは、企業の目標を達成するための重要な課題のひとつです。そして社員、株主それぞれが、そうした行動が利益につながることを理解することです。

4.5 消費者の価値観を大事にすること

多くの消費者は、環境保護に対してしっかりとした見解を持っています。消費者から企業に対して環境への配慮を求める圧力は、非営利団体にとっても、ますます効果的な活動のひとつとなっています。企業は環境保護についての目標を明確にし、消費者にそれを伝えていくことによって、効果的な企業活動を行うことができます。消費者は、企業が環境保護のために明確な方針を持っていることを知ればそれに喜んで協力することでしょう。

4.6 明確な目標設定と評価

定期的に独立した環境監査を行い、公に報告をすること。また、その一環として短期・中期・長期的な目標を定め、公開し、毎年達成率を修正すること。

4.7 慎重であること

企業は新製品を市場に出す前に、人々の健康と環境に対しマイナスの影響がないか確認し影響がある場合には、それを未然に防ぐという、この原則を守る義務があります。「予防原則」²に則れば、企業の責務は、環境と人間の健康に悪影響を与えないことです。この原則を真剣に受け止め、環境負荷を減らすこと。

4.8 クリーンプロダクション (より環境負荷のない生産) の導入

リサイクルを考えた設計・材質で、再生可能なエネルギーを使用し、有害化学物質を使わない、クリーンプロダクションの利用を生産戦略に取り組むこと。そうすることで、廃棄物の量を最小限にし、その処理費を節約し環境への影響も少なくできます。そして、経営者も従業員も一貫した取り組みと生産システムの改善を通して、そうした行動がどんなに有意義であるかということを理解することでしょう。また、その過程での改善がコスト削減に結びつくことも考えられます。

4.9 循環型生産システムの導入

上記の取り組みにさらに、循環型生産システムを導入することで、更なる効果が得られます。

²「予防原則」については「予防原則ハンドブック」(ジョエル・ティックナー、キャロリン・ラッフエンベルガー共著、グリーンピース・ジャパン訳) 参照。

4.10 購買力の利用

中小企業か多国籍企業か、企業規模にかかわらず購買力は市場を左右します。地球温暖化、原生林破壊、有害物質問題、核問題などあらゆる現在入手可能な情報を検討した上で、環境にやさしい商品やサービスを購入することです。取引先に対し環境に配慮している製品やサービスを好むことを明確にすることです。また、同じような購入について同様の考えをもつ他の企業と提携して影響力を高め、環境にやさしい製品にかかるコストを削減させることです。

4.11 調達ルートを知ること

企業がかかわるすべての調達ルートの環境への影響を知り、その責任を負うこと。原材料の生産方法や、生産が及ぼす環境への影響、廃棄物処理や商品の輸送などです。

4.12 世界各国を平等に扱うこと

環境、健康、安全性に関する規制は、国によって様々です。企業は、商品、サービスなどの製造や販売を行う際、すべての国と平等にビジネスを行うことです。もし企業が環境保護にかかる経費を避けるために、より環境規制の少ない国にビジネスを拡大するならば、たとえその企業がより規制の厳しい、例えば先進国のルールに従っていたとしても、意味はありません。もし途上国と取引をするなら、その環境と労働の状況に配慮する必要があります。彼らは、その企業の将来の市場になるのですから、企業ブランドは、常にその国でどんな評価を得ようとしているか留意が必要です。

4.13 援助と協力を得ること

もし環境に関する目標を達成できず、他の解決方法を見出したいなら、専門家のアドバイスを受けること。NGO（非政府組織）も環境への影響を少なくする方法を探す上で、よきパートナーとなることでしょう。また信頼できる持続可能な事業の協会に加入することが、新制度や新しい政策についての情報を入手し、同じ志を持った心強い外部のパートナーシップを形成していく上で助けとなるはずです。

4.14 批評家に耳を傾け、競争相手の動向に気をつけること

NGO や業界の専門家などの批評家と会い、彼らの批評に耳を傾けること。競争相手が環境に対してどんな取り組みをしているか注視すること。これらのことは、重要な改善をする場合、多々役立つこともあります。また、将来作られそうな環境の規制に注意をして義務が発生する前に、企業の環境対策の弱点を知り、

その対策に備えることです。

4.15 包括的な取り組み

環境に対しての目標を達成するにあたり、従業員を参加させること。経費削減や環境への影響を減らすために、斬新なアイデアを管理職だけでなく、全社員から募るべきです。そして、新しい考えを奨励・推奨し、社員のモラルと健康に関しての効果調べることです。

4.16 エコデザインと環境にやさしいオフィスの選択

会社のオフィスビルや生産施設に環境を配慮したデザインを重視し、効率性を追求すること。長期的にみれば、こうした努力が、環境への負担を少なくすると共に、経費の削減にもつながることになります。

4.17 規制を支持すること

地方自治体や国と対立せず協力して、環境保護や新制度を支持する政策を立案すること。長期的にビジネスにプラスになり、競争の際にも優位に立つことができます。

4.18 必要とされている所に援助をすること

慈善活動や慈善基金の設立、従業員による募金運動への助成をする場合、環境目標に合った貢献を奨励すること。そして、環境研究、再生可能なエネルギーの発展、企業に関連した環境教育を支援すること。これらを通して、企業に役立つ最新情報を得ることができ、将来、利益をもたらすはずです。

4.19 環境問題についての情報を常時得ること

環境に関しての影響を最小限に止める技術や方法を得るために、常に情報収集すること。定期的に、環境団体などのホームページをチェックしたりすることも有効です。

5. まとめ—企業は果敢な挑戦を

企業経営は複雑です。また将来にわたるリスクの軽減や将来への展望なしには企業経営といえません。環境を破壊する行為は短期的には利益となるかもしれませんが将来展望としては否定的ですし、リスク要因となる可能性が大です。また一方環境に負荷を与えない新しい技術がビジネス・チャンスとなった例はすでに多くあります。ここではビジネス・チャンスとなった例、またリスクとなってその解決のために企業経営を大きく変更することを余儀なくされた例をあげました。ここに挙げたのはほんの一例です。ただここに挙げましたリスクに直面した企業も決して市場から退場した

のではなく将来の方向を修正したにすぎませんし、対立が早期に起こったことでこの修正が競合他社より早く行えたかもしれません。

日本の大多数の企業には技術の蓄積があります。必要なのは経営の意思決定です。環境が産業活動を含めて人間の行為を許容できる限界を超えている現状を冷静に認識し、将来展望のある持続可能な企業活動への果敢な挑戦を期待します。

*本文作成につきましてはグリーンピース・ジャパンおよびグリーンピース・インターナショナルの所持する資料をもとにしました。その他の文献につきましては本文に表示しました。本文内容について詳細を必要とされる方はグリーンピース・ジャパンにお

問い合わせください。

グリーンピース・ジャパン

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 8-13-11

N.Fビル2F

TEL: 03-5338-9800

FAX: 03-5338-9817

<http://www.greenpeace.or.jp>

筆者プロフィール

1999年まで建設関連の企業に勤務、最終の9年間は日独合弁企業の海外法人の代表取締役を務める。昨年、グリーンピース・ジャパンのスタッフとなる、今年1月に事務局長に就任。