

本格始動した環境プランニング学会。  
4月1日に開催された第1回シンポジウムにも多くの方々の参加をいただきました。  
今回から数回にわたって、シンポジウムの講演内容の抄録をお届けします。  
NTTデータ経営研究所の萩原一平氏には、  
企業が直面している環境マネジメントの課題についてお話をいただきました。

# 企業に求められる エコ・リレーションシップ・マネジメント

(株) NTTデータ経営研究所 理事  
i-community戦略センター長

萩原一平



取材・文=水田由紀

## 何のための環境マネジメント？

今日は、環境マネジメントをめぐって、今企業に何が求められているかということを中心にお話しさせていただきます。

二〇世紀末から環境に関する法規制がすすみ、たとえば製造業などでも、ものを作るとき以外にも環境に配慮しなければいけなくなりまして。生産、流通、消費、そして最後の捨てるところやリサイクルまで考えて企業活動をしなさいといけない。製造業にとどまらず、サービス業など非製造業、自治体の活動についても、環境マネジメントへの取り組みが必須になってきているのが現状だと思います。

では、環境マネジメントは何のためにやるのかというと、大きく分けて三つの側面があると思うんです。一つはリスク・マネジメント。これは環境に関するリスクをいかに削減するかということ。たとえば、企業の敷地に土壌汚染が発生した。すると対策のために、数億、数十億の費用が必要になりますね。そのようなことを避けるための対応です。二つめはコスト・マネジメント。これはリサイクルや廃棄などに関する

コストを削減するためのもの。そして三つめがプロフィット・マネジメント。これは企業の利益拡大のためのマネジメントで、環境意識が高まり、市場のグリーン化がすすんでいく中で、それに対応したエコサード製品や製品をどうやって作っていくか、ということなんです。

これらの環境マネジメントには、求められるポイントがいくつかあると思うんです。

まず、それが自発的に取り組まれ、継続していけるしくみをもったものであるかどうか。そして、ここがもっとも大事なポイントなんです。情報公開が客観的におこなわれているかどうか。それも、企業から的一方通行でなく双方方向のコミュニケーションのかたちで。この、エコ・リレーションシップ・マネジメントの構築が、企業にとっては重要です。

## ステークホルダーに対応する

図1にあるように、企業に求められるのは、多様なステークホルダーとのリレーションシップです。

ステークホルダーというのは、直訳すると「利害関係者」、この図の中では企業を取り巻いているものです。ここでは、投資家・金融機関、

地域・自治体などのコミュニティ、市民・メディア、顧客・消費者、社員・外注先というように大きく五つに分類してみました。彼らとコミュニケーションをとるとき、三つのステップを満たすことが重要だと思います。

一つはディスクロージャー。これは情報公開です。二つめはアウトリーチ、伝えるべき情報を受け手が理解しやすいものとして提供し、受け手の知識レベルを企業と同じところに上げるための取り組みです。そしてその二つが達成された後、最後のステップですが、はじめて対話による相互理解と、双方向のコミュニケーションによる情報共有がおこなわれるのです。

日本の現状は、一つめの情報公開がさかんになってきた段階、といえるでしょうか。

上場企業の環境報告書、有価証券報告書、インターネットなどによる情報公開の量は増えてきています。

ただ、環境報告書ひとつとっても、現行の内容でいいか、という難しい問題があるのです。

たとえば、さっきの五つのステークホルダーに向けて情報公開し、コミュニケーションをとる場合を考え

各ステークホルダーが企業に求める情報がそれぞれ違っていて、ステークホルダーごとに異なる対応をしていかないといけないということですね。

消費者というステークホルダーを考えてみます。今のところ、ものを買うとき、環境を意識している人はまだ少ないですね。たとえば車を買うとき、環境負荷より性能やデザイン、価格を優先する。環境意識が高まってきてるとはいえ、まだ意識と行動の間にはギャップがあるんです。企業に求められているのは、そのギャップを埋める商品開発です。

また、投資家とコミュニティの住人を見ても、知りたい情報の内容は違います。投資家が知りたいのは、企業が環境リスクをヘッジしているかどうか。リスクがあると株価に当然影響が出ますから。ところが、コミュニティの住人が気にしているのは、自宅の近くにある工場が危険なものを排出していないかどうかなんです。

だから、環境報告書も、誰に対してつくっているかを明確にしないと、意味の薄いものになってしまうと思いますね。これから改善されていくのですが、ステークホルダーとの間に、信頼感と有効性のある

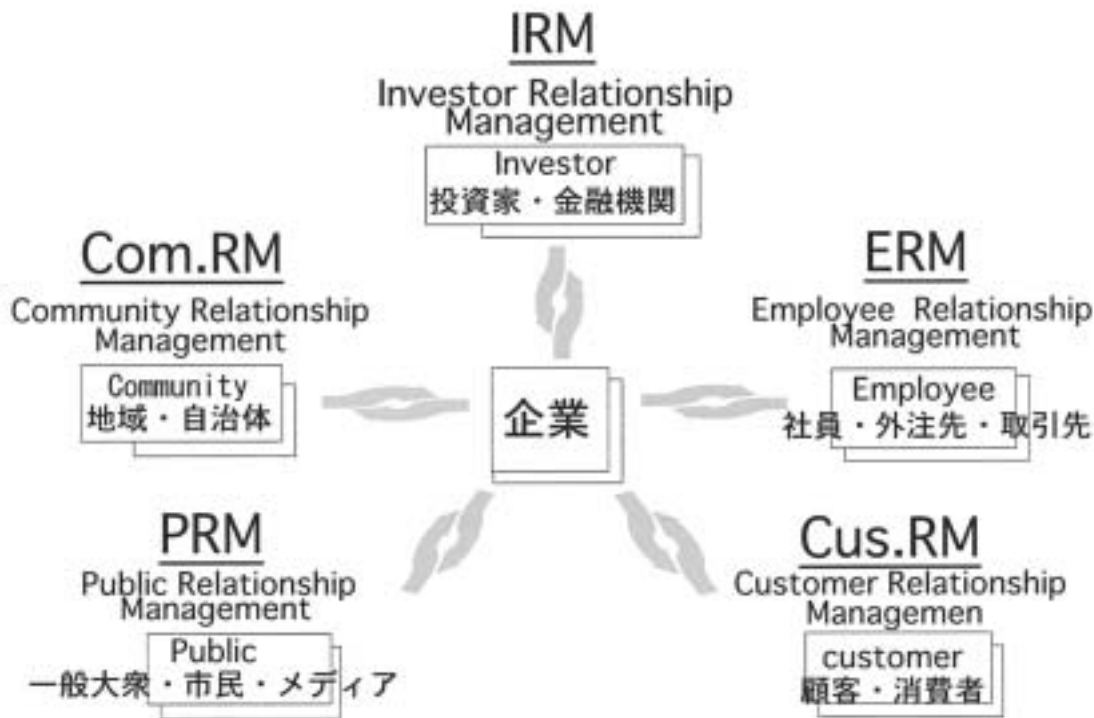
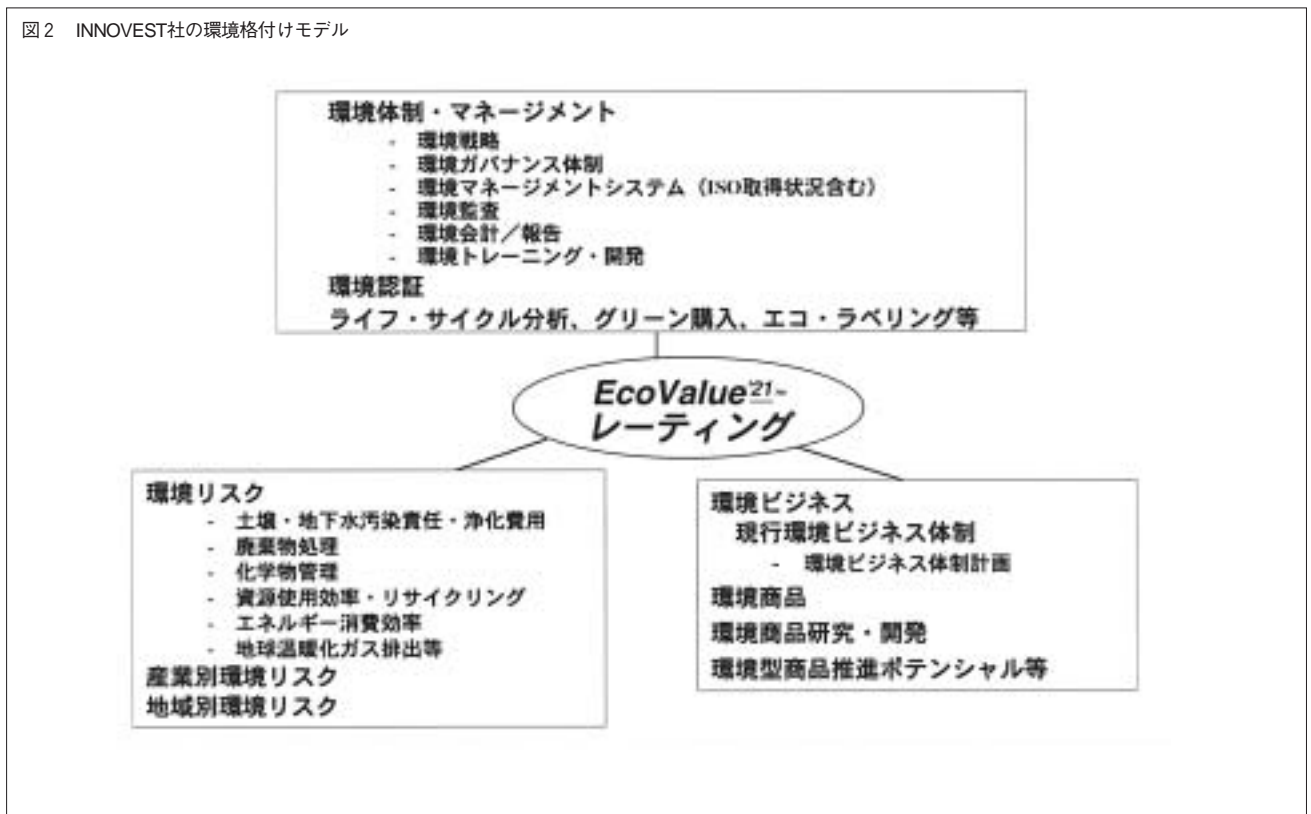


図1 多様なステークホルダーとのエコ・リレーション・シップ

図2 INNOVEST社の環境格付けモデル



**環境プランナー養成 基礎講座**

6月9日～8月2日まで丸の内で開催中です。

主催 株式会社 テクノファ  
 共催 株式会社 慶應学術事業会(MCC)  
 後援 NPO法人WIN  
 認定機関 財団法人 地球環境財団

問い合わせ先:NPO法人WIN  
 TEL:03-5252-7382  
 FAX:03-5252-7386  
 e-mail:admin@npowin.org

コミュニケーションを確立することが、これからの企業には必要になってきます。

**環境格付けのモデル**

先ほどお話しした、ステークホルダーごとに必要な情報が違うこと。それが、企業の環境格付けをする場合にも影響してきます。

評価をどの観点でおこなうか。これは難しい問題で、日本でもいろいろな基準がバラバラに出ているのが現状です。参考のために海外の例をみてみましょう。図2は、私が所属しているNNTデータ経営研究所が提携しているINNOVEST社の環境格付けモデルです。

このガイドラインが優れている点は、業種内の相対評価であること。たとえば化学メーカーと通信業界では環境負荷が全然違いますし、それを同じ尺度でみることはできないですね。同業種内で考えることが非常に大事だと思います。それから、グローバルにみてもどのような取り組みをおこなっているかを評価することも大切です。

現時点では日本の企業にとって、環境への取り組みは、他と差別化するための経営戦略なんです。数年後には、今の先進的な取り組みが当たり前になり、他の会社から差別化されないためのものになってくると思います。