

社会的要請と環境・経営パフォーマンスをつなげる 環境経営戦略

— 戦略的環境マネジメントに向けた考察 —

鷓 殿 倫 朗*

1. はじめに

環境問題に対する企業の解決策として、環境マネジメントがある。環境規制から始まり、近年では環境CSR（企業の社会的責任）の中で論じられることも多い。しかし、CSRは定義によっては企業の利益を犠牲にすることによって成り立つものである [Leinhardt et al. 2008]。企業の利益を目減りさせる副次的な業務としての環境マネジメントが、本当に高い環境パフォーマンスを達成できるのかについては疑問がある。つまり、企業の環境マネジメントが社会的責任から生じるだけではなく、企業の経営戦略の中に溶け込み、環境戦略として一貫したロジックを内蔵したほうがより高い環境パフォーマンスにつながるのではないかという考えも成り立つ。

企業の環境問題に対する戦略的意識の重要性は実証分析で検証するしかないものの、本研究では企業の環境マネジメント行動を、より企業に有利になるようにサポートする役目を担うものとして戦略（環境戦略）を考える。そして、本研究では、その具体的な機能を社会的要

請の分析・折衝力と社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力と捉えることで、社会的要請が企業の環境・経営パフォーマンスにつながる際に環境戦略が果たす役割をまとめる。

本研究では、まず企業が対応すべき項目として社会的要請と経済的要請を挙げ、受動的環境CSR的な発想と戦略的CSR的な発想を比較する。次に社会的要請を環境・経営パフォーマンスにつなげるための条件についてまとめ、環境戦略の分類を行う。そして、そのような戦略論と既存の戦略論の比較を行うことで、環境マネジメントに求められる戦略のあり方をまとめた。そして、企業は環境マネジメント行動から得られる効果の多くが、新規の経営資源の獲得に依存していることから、内部要因（企業の資源・能力）を重視した長期的に競争優位を獲得する戦略（長期的優位戦略）を発達させていく必要があることを確認する。

2. 社会的要請の分析・折衝力

2.1 社会的要請と経済的要請

現代の企業はCSRという概念を通じて様々な社会的要請を受けている。CSRは1つのコ

*早稲田大学大学院社会科学研究科 博士後期課程3年（指導教員 鷓津明由）

ンセプトであり、その定義は非常に多いが、(1) 企業が自発的に果たす責任であること、(2) 企業が自社の利益だけでなくステークホルダー全体の利益を考慮すること、(3) 企業が経済・社会・環境の3側面を重視した企業活動を行うことといった特徴がある [関根 2010]。概ね、企業は自社の利益だけに囚われてはならないという内容がこのコンセプトの主軸である。これは、企業を取り巻くステークホルダーの価値観が変化したことによる。ただし、企業は元より、株主というステークホルダーの利益に対しては、他のステークホルダーとはやや異なった形で考慮しなければならなかった。

多くの企業は、株主からなるステークホルダーに対して信認義務を課せられており、この経済的要請とCSRで提示される社会的要請は、後者が企業の利潤を目減りさせると考えられることからしばしば矛盾する [伊吹 2003]。しかしながら、CSRの内容は言わば努力目標であり (重大なリスクを回避できればよい)、明示的な生産要素 (資本) の契約関係になっている株主中心の経済的要請のほうが、多くの企業にとってより重要と言わざるを得ない。このようにステークホルダー全体の利益も考慮するというCSRの目標は、同じステークホルダーである株主の経済的要請によって十分に達成されない可能性があり、多くの場合、社会的要請は2の次になる。ステークホルダーへの対応に対して戦略性の少ないCSRは、環境配慮を始めた「利益を犠牲にするかもしれない活動」へ従事する積極的な動機付けが弱い。環境問題も社会的要請の1つであり、このことから企業の環境マネジメントの効果は期待よりも低くなる可能性が高い。しかしながら、CSRの分野で

も戦略的CSRと銘打った分野が登場し始めている [伊吹 2003, 2005; 関根 2010]。

2.2 戦略的CSRと受動的CSR

戦略的CSRは、社会的要請に配慮する行動からのリターンを期待する。CSRというコンセプト自体は、営利組織である企業の経営パフォーマンスを考慮しておらず、矛盾した要請に中途半端に対応せざるを得ないことなどから企業をジレンマに陥れてしまう。その解決には、経済的要請と経営パフォーマンスのように、企業とステークホルダーの間で利害の一致を見出す力にかかっており、戦略的CSRにおける戦略の役目の1つがここにある。その機能を本研究では社会的要請の分析・折衝力と呼ぶ。

企業は戦略の立案に際して、自らの事業戦略だけではなく政治的戦略という分野も考慮しなければならない [高垣 2010]。環境戦略の場合で考えると、環境マネジメントから自らの製品や企業イメージにどのような影響があるのかを考慮する事業戦略と、各ステークホルダーとどの程度の情報交換を行うのか、環境規制にどのように対応するのか (抵抗・従順・積極姿勢から) を考慮する政治的戦略からなる。

つまり、経済的要請に対する優先順位があっても、社会的要請によって実行に移された企業行動から経営パフォーマンスの向上に相当する効果を見込むことができればよく、そのような機会を得られるようにするためには、長期的な目標として持続的成長を掲げ、その事業の社会的側面を戦略的に見直すことで、事業戦略と政治的戦略の2つの観点から、有効な戦略の立案を行う必要がある。産業によっては技術戦略も

考慮する必要がある。このためには、企業が社会的要請の範囲内で、どのようなときにメリット・デメリットが生まれるのかについて積極的な事前の分析・考察を行う必要がある。

2.3 環境戦略の検討項目

環境問題は社会的要請の一部であるため、CSR、つまり政治的戦略の一環としての側面が強い。結果、環境マネジメントは事業戦略とは無縁の形で実施されてしまう。環境マネジメントをサポートする戦略を考案するためには、事業戦略と政治的戦略（場合によっては技術戦略も）を融合するような戦略の基本項目を考えなければならない。この基本項目は、社会的要請の分析・折衝力を決定付ける基本的な要素になると考えられる。この基本的な要素には主に事業の使命（mission）の設定と機会・脅威の分析・検討がある。

受動的なCSRや株主の経済的要請のようなステークホルダーの要望は、企業の競争力を向上させ、存続させる方針とは厳密には異なると考えられる。たとえば、Drucker [1974] の考える企業の目的は「顧客の創造」であり、決して短期的な利益の追求のみではない。そのため、事業の実施において、環境マネジメントが必須の項目であるかどうかはまずこの時点で決まると考えられる。そして、この方針と一致する限りにおいて、社会的要請である環境問題への対応が事業と関連付けられ、事業戦略化していく。経営資源の展開はこの方針・戦略に従うと考えられる [井上 2002]。

また、企業は他企業や企業の競争環境における折衝力を必要とする。企業の社会的責任を主張する内外のステークホルダーからの課題には

その企業の経営パフォーマンスはなく、株主からの経済的要請には企業内の外部には見えない経営資源の蓄積は含まれない。このため、企業の事業戦略を維持する観点から競争環境の機会と脅威の分析が不可欠である。このとき、企業側の考える経営パフォーマンスへの影響を盛り込む余地のある戦略的発想は、（受動的な）CSR的発想と比べて企業側の不利益を回避する可能性を生む。この考え方は、CSRを受動的・戦略的CSRに分類したPorter and Kramer [2006] の「共通の価値（shared value）」と基本的に同一である。企業は社会的要請の中から、自社の利益・競争優位の獲得に最適な課題を選択する政治的戦略を盛り込まなくてはならない。

総合すると、戦略的発想の下では、企業は株主からの主に利潤獲得要請である経済的要請と、内外ステークホルダーからの社会的要請に、それらの要請では考慮されない企業自身が考える競争優位の源泉獲得への道筋を加味して対応に当たることになる。この対応には、事業の使命の設定と機会・脅威の分析・検討を行うことで社会的要請の分析・折衝力を獲得し、事業戦略と政治的な戦略をうまくバランスさせなくてはならない。このような戦略策定が達成されたとき、環境戦略は環境マネジメントからの環境パフォーマンスを向上させると考えられる。

3. 社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力

3.1 環境戦略に基づいた経営資源の展開

環境マネジメントを支援するような環境戦略の形成のためには、対外的には社会的要請の分

析・折衝力が必要であると考えられる。しかしながら、戦略が意味を持つためには、対内的に具体化できることが必要である。ただし、具体的な戦略は個々の企業によって細かく細分化されてしまうため、ここでは社会的要請から環境・経営パフォーマンスを引き出すような経営資源（ヒト・モノ・カネ）の展開における条件を考える。

第1に、環境マネジメントが実質的な環境問題への対応行動になっていなければならない。たとえば、企業イメージを向上させるだけの行動になっていないかどうかについて、投資先である環境マネジメントのプロセスを検討する必要がある。第2に、環境マネジメントが実際に競争優位（利益）に結び付いている、あるいは結び付く予定がなければならない。たとえば、環境会計などのツールを駆使して、環境マネジメントからの経営パフォーマンスの向上度合いを定量化する試みが必要である。また、その時点では環境パフォーマンスにつながっていかなくとも、画期的なイノベーションが解決することもありうる。第3に、環境戦略に基づく投資（経営資源の展開）が上記に該当する環境マネジメントを促進しなければならない。つまり、環境戦略が環境マネジメントに資源を投じるだけでなく、それによって環境・経営パフォーマンスの向上が図られなくてはならない。これはイノベーションを期待する場合には難しい判断になる。

これらの3条件が揃ったときに、企業は社会的要請を環境パフォーマンスと経営パフォーマンスの双方につなげることができ、環境戦略が環境マネジメントをより実施段階近くである投資段階で支援することができると考えられる。

それは環境マネジメントから利益を得ることができるからである。特に、この条件を満たした戦略が少数の限られた企業に限定されるのならば、この環境戦略は持続的な競争優位の源泉になる。本研究では、企業がこのような環境戦略のサポートを受けて環境マネジメントを行うこと、およびそのような戦略を策定することを「環境戦略行動」と呼ぶ。

上記のように、企業の社会的責任とされる環境問題を義務・責任ではなく戦略の段階で対応し、実際に環境・経営パフォーマンスにつながるには、環境マネジメント・環境戦略・競争優位（利益）の関係が崩れてはならない。社会的要請を環境・経営パフォーマンスへの変換する力は、この関係性に大きく依存すると考えられる。環境問題は企業の環境マネジメントによって対処されるが、それをサポートする環境戦略は利益や競争優位を目的としているためである。

3.2 環境戦略行動の不一致の是正

上記の相互依存関係が確立している場合、外部のステークホルダーは戦略的に行動する企業に環境問題への実質的な環境マネジメント行動を取らせることができ、企業はその目的である営利活動を矛盾なく遂行することができる。ただし、外部ステークホルダーと環境戦略行動によって環境配慮を実施する企業の間で、認識の違いが生じる可能性はある。しかしながら、後述するように、外部ステークホルダーの意に完全に反した環境戦略行動には、企業にとっても競争優位（利益）上でマイナス面があるはずであり、企業内・企業間で調整される可能性がある。

本研究では、企業によるしぶしぶのCSR活動 [Reinhardt et al. 2008] からの脱却を目指しているが、社会的要請の分析・折衝などの結果、環境問題を自らの戦略的課題として選択しなかった企業についての疑問が残る。そのような企業は環境戦略の立案も事業との結び付けも行っていないのだから、環境問題から完全に撤退してもよいのかという疑問である。しかしながら、本研究では環境戦略を環境マネジメントのためのサポートとして位置付けているものの、やはり環境戦略を伴わない環境マネジメントも十分に考えられる。つまり、事業との関連付けが不可能な場合は受動的CSRによる環境マネジメントが考えられる。

4. 環境戦略行動の2つのパターン

4.1 経営戦略の種類

Chandler [1962] は戦略を「企業の基本的な長期的目的を規定し、この目的を達成するために必要な行動方式を採択し、資源を割り当てること」と定義している。環境戦略行動とは、外部ステークホルダーとの利害を通じた対話によって、利益を無視しない環境マネジメント行動を採択して資源を割り当てることであると考えられる。このような行動がどのようなものに分類できるか検討する前に、企業が典型的な目的のために必要としてきた経営戦略にはどのようなものがあつたのかを整理する必要がある。本研究では環境マネジメントからの効果としてイノベーションも考慮している。そのため、より長期的な利益にも対応するように競争優位を戦略の目的に置く。

Porter [1980] は2つの重要な競争優位の源泉として、コストリーダーシップ (cost

leadership) と差別化 (differentiation) という概念を生み出したが、この分類は企業努力の種別を考える上でも非常に役立つものであると考えられる。コストと差別化の重要性は、同著者の価値連鎖 (バリューチェーン; value chain) の考え方にも表れている。この分析体系では、(半)製品の販売量と価格の積を価値とし、買い手が提供するその価値が自社内でどのように創造されたのかについて業務分解することで明らかにする手法である。単に原料費と販売額を見るだけの付加価値を見るのと異なり、価値を生み出すのに役立ったより詳細な構造が明らかにできる可能性があるため、競争優位を調べるには価値連鎖を分析するほうが適切である。この分析の中で、マージンは総価値と価値を創る活動 (価値活動) の総コストの差として表され、その企業の競争優位につながっていく。

マージンを獲得する基本的な方法は、企業努力と投資である。しかし、価値とコストに対する企業努力は必ずしも同様のものとは限らない。コストは、企業のルーチン的な価値活動の見直しによるところが大きく、企業内の創意工夫もその既存のシステムに対して行われる。対して、価値は「買い手が進んで提供してくれる金額」と定義されている通り、企業外の評価に大きく依存しており、十分な外部ステークホルダーとの対話がない限り、必ずしも該当企業の企業努力のみで解決できる問題ではない。価値の問題はまさにバリューチェーン的思考が求められる。

4.2 環境戦略類型

競争戦略論は、なぜ、ある企業は他社よりも高い業績を達成することができるのか、レン

ト（標準値以上の利潤）はどこから来るのかを明らかにする分野である。企業は必ず何らかの営利活動を生業としているため、価値やコストを拡大する企業努力を連続的に実施していくことは合理的だが、社会的要請である環境問題をどのように企業内で扱うべきかについては簡潔には説明できない。しかしながら、上記のように企業が競争優位につながるマージンを得る際に、コスト面と価値面で企業努力の思考方法が異なると述べた。これは企業戦略に環境マネジメントを交えた場合でも同様であると考えられることができるため、環境戦略の便宜上の分類が可能であると見なすことができる。

戦略的行動から経営パフォーマンスを得る場合、コストリーダーシップを中心に競争優位の源泉の在り処を考えていく際には、企業内のシステムに着目したルーチン思考が必要であり、定型の取引の中で外部からの特定の意見にあまり惑わされる必要がない。逆に、差別化を競争優位のための中心的な課題として捉える場合には、外部の他企業との差を明確にするために、あるいは買い手の嗜好の変化を正確に知るために企業外に目を向ける活動が主体になる。そして、それらを分析し、バリューチェーン思考で自社のあり方を変えていく必要がある。

一方で、環境負荷についてはこれまでの戦略論では未定義であり、高くても低くても構わないという宙に浮いた状態であった。しかしながら、実際には企業は環境負荷を下げる努力をするように企業外部から圧力がかかっており [Henriques and Sadorsky 1996]、企業内部に外部からかかった圧力に対応しただけの環境マネジメントに活用される資源（汚染管理や関連する文書管理など）が既に備わっていると思われ

る。

この状態で、環境負荷を下げる環境マネジメント行動が単体で行われた場合には、それはコストの増大にしかならない。上述の通り、戦略を分類する場合にはコストを下げる活動と製品価値を上げる活動は分離されるべきである。「コストの削減」、「製品価値の上昇」、「環境負荷の低減」をそれぞれ変数と考え、環境負荷を下げる環境マネジメント行動と通常の意味の価値活動を、同一の戦略的行動方式として採択できれば、それが環境戦略の便宜上の分類になる。

便宜的な環境戦略の分類を詳細に述べると以下ようになる。コストと製品価値を同時には改善できないが、十分な企業努力に相当する活動を一定期間戦略として実行したときには、その内のどちらかを改善できるとする。そして、環境負荷は改善可能だとする。このとき、環境負荷の高い企業内の何らかのルーチンをなくし、かつコストの削減を果たしたとき（コストの変数と環境負荷の変数を同時に下げた）、これは「コスト環境戦略」と呼ぶべき一連の行動になる。また、環境負荷を下げるができる活動が、バリューチェーンを差別化によって改善する活動と同時に行われたとき、あるいはそれに相当したとき（製品価値の変数を上げつつ、環境負荷の変数を下げた）、「製品環境戦略」と呼べる戦略的活動を定義できる。

定義にもよるが、具体例にはイノベーションに該当するものが多い。コスト環境戦略の場合、洗浄工程の削減などが挙げられる。薬品を使用して行われる洗浄工程は、部品などの製造プロセスで必須の企業行動だが、その前段階で洗浄が不要になる工程を採用した場合（洗浄す

べき塗料などを使用しなくなったなど)、廃液がなくなると同時に1工程丸々省略できることによるコストの削減が発生する。製品環境戦略の場合、具体例はより簡単で、エネルギー消費が少ない製品（エコ家電など）や燃費のよい自動車などが挙げられる。つまり、品質・性能・サービス・チャネルによる差別化を実施し、他社より秀でた利潤を獲得すると同時にエコを打ち出す企画などである。特に、省エネ家電や高燃費自動車は、合理的に考えても、多くの買い手（消費者）からより高評価（より高い価格）を獲得できる可能性があり、市場の拡大も狙うことができる。

上記の内容は換言すると、コスト削減のための企業内のシステムの改変と、製品価値向上のためのバリューチェーン上の業務改変において、環境配慮と通常の経営戦略を同時に達成していくことであり、環境戦略行動の類型である。このような環境と競争優位の双方に作用する可能性のある環境戦略を、コスト削減に関わる組織の活動戦略と、製品・サービスの価値向上に関わる戦略の2つに大別し、各側面からの「環境戦略影響」を区別することで、環境戦略行動の投資の分析がより容易になると考えられる。

Hart [1995, 1997] は、これと同種の議論を内部要因（企業の資源・能力）に着目して展開した。しかし、SWOTフレームワーク [Andrews 1971] のように、企業の対外的な側面を分析・折衝し、段階的に環境マネジメントを行う組織運営に落とし込んでいく理論的フレームワークが必要である。

5. 環境戦略行動の誘因

5.1 環境マネジメントからの経営パフォーマンス

社会的要請である環境問題への対応は基本的にコスト増であるという問題があった。そのため、企業はCSRというコンセプトから強制的に最低限の環境マネジメントを実施しているのではないかという政策に関する問題が発生する。しかしながら、環境問題に対応すること（環境パフォーマンスを向上させること）を経営戦略的に支援できる場合、環境マネジメントからの経営パフォーマンスの向上要因は、そのまま企業の環境パフォーマンスの向上要因であると考えられる。ただし、環境戦略行動に則った経営パフォーマンスの向上のためには、社会的要請の分析・折衝力や社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力が他社よりも高い必要があるだろう。また、環境問題という社会的要請が今後非常に長い期間に渡って続くと予想されることから、企業に持続性の観点から望ましい経営資源を蓄積させる。

CSRやその他の環境マネジメント行動から得られる効果は、それが直接利益になるかどうかや、金銭的に表せるかどうかに応じて、直接的寄与（効果）と間接的寄与（効果）に分類されて列挙されることが多い [高垣 2010; 伊吹 2005]。ここでは、直接に企業の金銭面に影響する利潤関係の効果として収益とコストを、環境マネジメントから生まれる新規の経営資源関係の効果として顧客の信頼、ブランド、企業イメージ、技術開発力、（規制などへの）変化対応力、従業員（組織）の士気や特許を考慮する。

5.2 環境マネジメントからの利潤関係の優位

既に述べたように、環境マネジメント行動には、単純にコストを削減する可能性が考えられる。環境に配慮する生産設備・製品（設計）自体が、コストを削減する場合である。製品価値を一定とした場合、コスト環境戦略が実施されれば、コスト削減は環境配慮と同時に達成されるため、環境行動を取ることによる費用の増分はそこから得られる効果によって相殺されうる。また、太陽光発電パネルの設置、LED照明への切り替えなどは、長期的に企業のコストを削減していこう。

製品価値の上昇は、コストを一定とした場合、製品に対するエコデザイン（eco-design）による追加的な環境性能や、製品使用時の省エネルギーなどの性能向上によって、環境ビジネスの範疇で達成される可能性がある。また、環境戦略の費用と効果を総合して、環境会計などを整備することで、環境マネジメント行動からの利潤を定義・計算することも一部の企業では行われている。

社会的要請の分析・折衝力や変換力によって、企業はこれらの利潤関係の優位を得ることができると考えられる。また、環境戦略の便宜的な分類であるコスト環境戦略と製品環境戦略に対しての対応関係も明白である。しかしながら、企業は金銭的なリターンではなく、経営資源の蓄積という形で効果を定義するかもしれない。

5.3 環境マネジメントからの経営資源関係の優位

顧客の信頼が、そのような環境戦略行動から得られる経営資源の1つであるが、この資源は

経営資源の通常分類である財務的資源・物的資源・人的資源・組織的資源のいずれにも明確には属さない。このような資源は情報的資源と呼ばれる [伊丹 1980]。情報的資源は、物的資源や人的資源などの必須の資源と組み合わせ、単体以上の効果を生むことで企業の競争優位に貢献する。また、物的資源のように磨耗したり、壊れたりして消費されてしまうこともない。ただし、顧客の信頼は顧客の認知にかかわるものであり、環境パフォーマンスとの連動を必ずしも意味しないので注意する必要がある。

ブランドや企業イメージも環境マネジメントから得られる顧客の信頼と同様の情報的資源である。ただし、顧客の信頼が取引の前提条件であると考えれば、無形の資産として長く利用することができる。また、イメージによる差別化に利用し、販売力を強化することが考えられる。

技術開発力、従業員の士気、変化対応力も情報的資源の他のパターンと考えることができる。まず、技術開発力はその企業が直面している環境対策の技術的課題への対応力を上昇させ、差別化や効率化を推し進めることができる。また、技術開発力を保持していれば、組織を担う従業員の確保や士気の向上に対しても、他社では不可能な環境問題のための解決策を持つという事実はプラスの効果を持つ可能性がある。同様に、日本のトップランナー制度や国内外の自動車燃費の規制のように、性能の基準をより高い到達度合いに合わせるように定める取り組みに対して、技術開発力の優位は規制への変化対応力としても機能すると考えられる。

特に技術開発力は、社会的要請の分析・折衝の段階で技術戦略として考慮することで、その

企業により有利な環境戦略を形成させ、そのことがより積極的に環境マネジメントをサポートし、より高い環境パフォーマンスにつながる可能性がある。技術開発力を高めることができた場合、新規の環境技術への適応力が高いため、先行した企業は環境制度を自社に有利に利用することができる。たとえば、技術開発力が高く、それを利用して規制への対応力が増した場合、あえて規制の厳しい市場を開拓するなど他社には模倣できない形で、環境戦略行動を優位に進めることができる。これは特定の分野での競争優位だが、将来の政府の規制設定に参考にしてもらうことで、将来のポジショニングを改善することができる可能性がある [Lyon and Maxwell 2008]。このことは、外部環境の規制が企業外の経営資源のような意味合いで、将来の変化対応力の向上につながる可能性を示す。こうした試みをサイクルとして実行することで、環境技術に先行した企業は企業競争力を高く維持することが可能になる。そして、特許などの社会的なシステムと組み合わせることで、さらに強力な競争優位のための資源になる。

情動的資源や人材などの経営資源は、それ自体は利潤に相当するものではなく、したがって環境戦略で目的とされる誘因は低いかもしれないが、他の資源の担い手・作り手・組み合わせ先として必要不可欠なものである。そのため、ブランドなどの情動的資源や技術開発力に焦点を合わせた環境政策は、企業の環境戦略を促進し、そのことが同企業内の環境マネジメントをサポートすることで、社会全体の環境パフォーマンスの向上につながる可能性がある。

6. 長期的優位戦略

6.1 競争優位の持続性

本研究がこれまで議論してきたように、社会的要請の分析・折衝力や社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力が企業間で異なるとすると、企業が獲得する環境マネジメントからの各種効果も異なってくると考えられる。そして、環境マネジメントから競争優位を見出した企業は、環境戦略を策定し、それに基づいて一貫した環境マネジメントを実施すると考えられる。

ただし、企業の戦略に多様性が存在するのは、社会的要請の分析・折衝力や社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力以外にも要因があると考えられる。そのため、企業がどのようなケースで積極的な環境戦略の立案を進めるのかについての考察を進めるためにも、企業が戦略策定時に考慮する要因を、通常の経営戦略から代表的なものをまとめる。

戦略論にはその発展の経緯上（あるいは便宜上）、外部要因重視と内部要因重視の2つの立場があり、それぞれ異なるビジネス環境の考え方で企業業績の差異を説明している。つまり、持続的な競争優位を作り上げるような企業が受けるビジネス環境上の違いは何かという議論である。外部環境（市場や社会）の分析から適切な資源配分を考え、企業の成功の重要な要因として知見をまとめていったのが、Porter [1980]を主要な研究者とする競争戦略論である。企業の業績の違いは外部要因（ポジショニング）で説明できるとし、競争優位を得られるような戦略も外部要因によって決まってくる。産業構造や市場構造、あるいは外部ステークホルダーが

重要であり、企業周辺の機会や脅威が主な分析・検討対象になる。

これとは逆に、従業員や組織のような内部ステークホルダーを重視した内部要因を重視する戦略から競争優位や企業業績の差を考えることもできる。企業の内部要因（企業の資源・能力）を重視する立場は、企業は「どこで」市場や社会に適応するかではなく、「いかに」適応するのかが選択するとし、その「行動的側面」を強調する [Nonaka and Takeuchi 1995]。もう少し補足すると、能動的に自己の目的にしたがって行動する点は同じだが、競争優位の源泉が「外部のどこか」にあると考えるのではなく、「内部に構築」できると考える点が異なる。Barney [1991]・Prahalad and Hamel [1990]・Wernerfelt [1984]らを代表とした資源ベースという新しいアプローチは、資源（リソース; resource）とその独自の組み合わせである“能力”（ケイパビリティ; capability）という概念を導入することで、戦略の議論の流れを変えてきた⁽¹⁾。特に、経営資源の異質性や固着性といった点が重要視される。そうでなければ、有効な競争環境は外部環境（市場）の状態にのみ依存しており、そこでは絶対的な能率の高さが求められる。どの企業も特定の競争環境に存在すれば、そこで競争を続行していく上での最適な資源の組み合わせは、取引して手に入れられるため、結果として“能力”はそれぞれの競争環境で1つに定まる。

6.2 環境戦略の外部要因と内部要因

模倣困難で希少な資源の独自の組み合わせである“能力”を前提にした資源ベース論では、“能力”は1方向的なものではなく多方向的で

あり、外部環境の影響と合わせて最も有効な“能力”の構築が主な課題になる。この“能力”の構築という点こそ、本研究で述べてきた環境戦略行動の議論に必要なものである。たとえば、社会的要請の分析・折衝力や社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力や、環境マネジメントによる新たな経営資源の獲得（環境戦略行動の間接的な寄与・効果）を論じる際に必要である。

外部要因も企業が環境戦略を立案する際に、環境規制・経済的要請・社会的要請の形やその他の産業構造・市場構造・外部ステークホルダーの形で関与する。Porter and Kramer [2006]の研究内容は、産業構造・市場構造・外部ステークホルダー・環境規制からなるバリューチェーンの分析に社会的要請を加味したものであると考えることができる。

環境マネジメントを支援する環境戦略は、イノベーションによる効率化や差別化、新規の経営資源が環境マネジメントから見込まれるために策定されうると説明されたが、個々の企業にとって望ましい環境マネジメント・環境戦略はどのようなものか。まず、社会的要請の分析・折衝力が高ければ、その企業は外部環境から競争優位に結び付きやすい環境戦略を立案し、それによって高い環境パフォーマンスと経営パフォーマンスを獲得する可能性がある。ただし、ここでも企業周辺の機会と脅威の分析だけではなく、その企業の強みと弱みの分析も必要になると思われる。また、社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力に強みを持つ企業は、技術戦略も視野に入れた環境戦略を策定することで、より自由度の高い環境マネジメントに移行することが考えられる。

このような議論によって、企業がコストの増大によって経営パフォーマンスを落とすかもしれない中で、なぜ戦略的な環境マネジメントを行うのかを明らかにし、同時に環境マネジメントを支援する環境戦略も、通常の経営戦略と同様に外部要因と内部要因の両方から影響を受けて策定されることが明らかになった。このため、企業の環境マネジメント推進のための政策は単純ではなく、一律の環境規制を設定するよりは、企業の社会的要請の分析・折衝力や社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力を上昇させるために、環境会計制度の推進や環境関連の特許や知的財産権制度の整備のほうが高い効果を持つ可能性がある。

7. まとめ

本研究では企業の環境マネジメントを戦略的にサポートするために、企業の環境戦略の策定と効果を、社会的要請の分析・折衝力と社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力という概念を用いて整理した。社会的要請である環境問題から企業が競争優位を獲得できるならば、環境戦略が成り立ち、その環境戦略の指揮下で行われる環境マネジメント行動は、受動的なCSRとしての行動よりも積極的な行動になると思われる。

社会的要請の分析・折衝力が必要なのは、企業が経済的要請・社会的要請などのしばしば矛盾する要請に対応しつつ企業が持続的に成長するためであり、事業の使命 (mission) の設定と機会・脅威の分析・検討によって形作られると思われる。また、社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力は、環境マネジメント・環境戦略・競争優位 (利益) の関係を崩さ

ずに環境戦略を立案し、経営資源を展開できるかどうか依存しており、失敗すれば、たとえ対外的な折衝によって環境問題にコミットしたとしても、環境パフォーマンス・経営パフォーマンスのいずれか、あるいは両方が達成されない。このような企業の環境戦略行動は、対外的な評価にも深く関係しているため、上記のようなロジックで行動している企業は、多くのステークホルダーとの対話から自己の環境戦略を調整できる可能性がある。

環境戦略行動の効果は、コストと環境負荷を共に改善するコスト環境戦略と、製品価値を向上させ同時に環境負荷を改善させる製品環境戦略に、便宜的に分けることができる。それぞれの環境戦略から、それぞれの影響 (環境戦略影響) を有効的に獲得していくことが、環境戦略行動の中身であると考えられる。このように企業が利益や競争優位を目的としていても、企業の環境パフォーマンスを向上させる側面はあるはずだが、多くの場合、環境戦略によって展開された経営資源 (投資) からイノベーションを引き起こす必要がある。このような変化が企業努力と環境戦略による投資から、上記の2つの環境戦略行動に沿って達成されると思われる。

環境戦略行動からの他の効果は、利潤関係を除くと主に新規の経営資源の獲得であり、顧客の信頼、ブランド、企業イメージ、技術開発力、(規制などへの) 変化対応力、従業員 (組織) の士気や特許などから構成される。企業はこれらの環境戦略行動からの効果を目的として環境戦略を策定し、それによって環境マネジメントをより積極的なものに変える可能性がある。

本研究が分析している環境戦略がうまく環境

マネジメントを支援するための条件は、主に社会的要請の分析・折衝力と社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力という企業能力にかかっていると思われるが、既存の経営戦略論との比較から、それ以外にも多くの外部要因や内部要因が存在すると思われる。環境問題に関する自社の事業の使命の設定や機会・脅威の把握から社会的要請の分析・折衝力を磨いた企業は、外部要因である環境規制・経済的要請・社会的要請の形やその他の産業構造・市場構造・外部ステークホルダーから自社がうまく立ち回れる環境戦略を策定しやすいと思われる。このため、社会的要請の分析・折衝力が高い企業は、外部環境の分析から環境戦略を策定することで、環境マネジメントをより有効に支援できる。また、社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力が高い企業は、特に技術戦略なども交えて製品の環境性能を上げるなどの環境戦略を策定するのが有効であると思われる。

最後に政策的なインプリケーションとして、企業の環境マネジメントの積極性が環境戦略にあるとすると、その戦略策定は企業内外の条件を加味した企業独自のものになる可能性が高いため、一律に企業の環境マネジメント行動を縛るような政策よりも、環境会計制度の推進や環境関連の特許や知的財産権制度の整備のほうが見込める。なぜならば、企業にとっても有効な環境戦略の策定には、社会的要請の分析・折衝力と社会的要請の環境・経営パフォーマンスへの変換力が必要だからである。

Hart [1995, 1997] は、コストリーダーシップと製品差別化を環境マネジメント分野に応用して、「汚染予防戦略（ポリューションプリベンション; pollution prevention）」と「製品管理

戦略（プロダクトステewardship; product stewardship）」という戦略パターンを先駆的に考案している。また、Porter and Kramer [2006] は主に外部要因に着目したバリューチェーンにおける共通の価値を模索する環境戦略（戦略的CSR）を考案しているが、今後はそれらの議論を組み合わせる必要があるだろう。しかしながら、戦略の策定から段階的に企業努力につなげていくためのメカニズムに関してはまだ多くの研究が必要になるとと思われる。本研究もまた、多くの事例や実証分析を通して検証し、有効な議論につなげていく必要がある。

[投稿受理日2012.12.22 / 掲載決定日2013.1.24]

注

- (1) Barneyは、資源とケイパビリティ（経営能力）を特に区別していない。また、コアコンピタンス（Wernerfelt, 1984）は多角化戦略を論じる場合に使用されるものとしている（Barney, 2002）。

参考文献

- Andrews, K. (1971), *The concept of strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Barney, B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Drucker, P. F. (1974), *Management: Tasks, responsibilities, practice*, New York: Harper & Row.
- Hart, S. L. (1995), "Natural resource based view of the firm," *Academy of Management Review*, vol. 20, (4), pp. 986-1014.
- Hart, S. L. (1997), "Beyond greening: strategies for a sustainable world," *Harvard Business Review*, January-February, pp. 66-76.
- Henriques, I. and Sadorsky, P. (1996), "The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach," *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 30, pp. 381-395.

- Lyon, T. P. and Maxwell, J. W. (2008), "Corporate social responsibility and the environment: A theoretical perspective," *Review of Environmental Economics and Policy*, vol. 2, (2), pp. 240-260.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社)
- Porter, M. E. (1980), *Competitive advantage*, New York: The Free Press (土岐坤ほか訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006), "Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, December, pp. 78-92.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Reinhardt, F., Stavins, R. and Vietor, R. (2008), "Corporate social responsibility through an economic lens," *Review of Environmental Economics and Policy*, vol. 2, (2), pp. 219-239.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- 伊丹敬之 (1980) 『経営戦略の論理』日本経済新聞出版社.
- 井上善海 (2002) 「地球環境問題と環境戦略 — 事業展開の制約条件から新たなビジネスチャンスへ —」『経営戦略研究』, No. 1, pp. 12-19.
- 伊吹英子 (2003) 「経営戦略としての『企業の社会的責任』」『知的資産創造』, 2003-9, pp. 54-71.
- 伊吹英子 (2005) 『CSR経営戦略』東洋経済新報社.
- 関根雅則 (2010) 「戦略的CSRとイノベーション」『高崎経済大学論集』第53巻第1号, pp. 35-48.
- 高垣行男 (2010) 『環境経営戦略の潮流』創成社.