

環境経営戦略に関する一考察

A Consideration to Green Corporate Strategy

高橋 成夫

Shigeo TAKAHASHI

要旨

経営学の中心分野である経営戦略論において、企業がCSRを意識して企業経営の中に環境活動を取り込む環境対応は、1990年代の後半までその研究対象とされてこなかった。2000年代になり、企業はようやく環境対応を積極的に経営戦略に取り込んでいくようになった。現在では環境対応に積極的に取り組む企業が増え、工場や各部門にとどまらず全社的に行っている企業が多くみられる。この環境対応を経営戦略に取り込んだ環境経営戦略を策定し実施することは、規制適応を超えて企業の競争優位に貢献する行動である。この企業の環境経営戦略は、環境負荷の低減効果だけにとどまらず、技術革新を促進して経済成長を推し進める効果も持っているのである。

本稿では、環境経営戦略において環境対応が経営戦略に取り込まれて、どのように競争優位に結びつくのかを考察する。まず、経営戦略の階層レベルの相互の関係性について示す。ついで、企業の環境対応の変化について経営戦略の観点から類型化したハートらの説を拠り所として、環境経営戦略がもたらす競争優位について明らかにする。そのうえで、ポーター仮説とはどのようなものか検討し、企業の環境対応の今後の課題について述べる。

キーワード：経営戦略、企業戦略、事業戦略、職能別戦略、競争戦略、環境経営戦略、プロダクト・スチュワードシップ、ポーター仮説

I. はじめに

環境問題の深刻さが増すにつれて、生産活動の主体である企業の役割に対する社会の期待が大きくなり、企業活動に対する規制も強まった。社会は、企業に対して多くのCSR (Corporate Social Responsibility: 社会的責任) を求めるようになってきた。これに対して、企業がCSRを意識して企業経営の中に環境活動を取り込んで、環境問題をステークホルダーとの関わりの中で解決していくものと捉えられている。そこで、環境問題に対する企業の環境対応に焦点を当てて、経営戦略論的視点から検討していくことにする。

企業の環境問題への対応について、1960年代ではもっぱらエンド・オブ・パイプ (end-of-pipe) 型の規制遵守的対応に追われていたが、この1960年代頃まで企業は経済重視の経営を行なっ

ていた。大量生産・大量消費を前提とする社会の中で、企業は利益の最大化を追求していた。環境対応は、コストアップになるというのが一般的であった。それゆえ、環境対応は戦略的な課題事項とは認識されないで、経営戦略に位置づけられてこなかった。1990年代になると、先進的な企業では先取り型の自主的な環境対応へと変化している。この環境対応は、企業と社会がともに持続可能な発展を遂げるために必要とされている。2000年代になり、企業は環境対応を積極的に経営戦略に位置づけるようになった。この環境対応を経営戦略に取り込んだ環境経営戦略を策定し実施することは、規制適応を超えて企業の競争優位に貢献する行動である。そして、環境問題の解決に向けて、資源・環境効率性の向上を追求し、新製品を研究開発することが重要になっている。

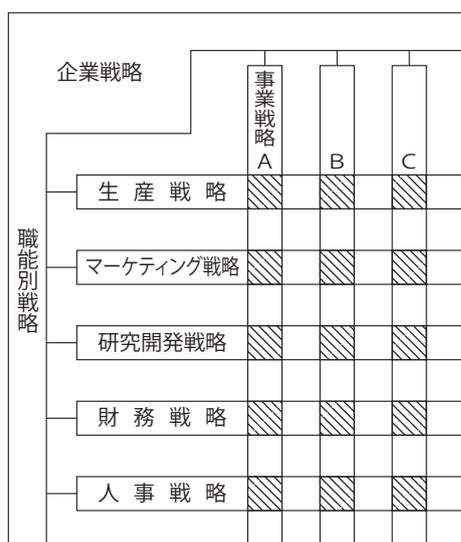
このことを踏まえて、本稿では環境経営戦略において環境対応が経営戦略に取り込まれて、どのように競争優位に結びつくのかを考察する。まず、経営戦略の階層レベルの相互の関係性について示す。ついで、企業の環境対応の変化について経営戦略の観点から類型化したハート (Hart,S.L.) らの説を拠り所として、環境経営戦略がもたらす競争優位について明らかにしたうえで、ポーター仮説とはどのようなものか検討していく。

II. 経営戦略の階層レベル

経営戦略は、チャンドラー (Chandler,A.D.Jr.) の『経営戦略と組織』(1962) で「企業が基本的な長期目的を決定して、これらの諸目的を遂行するために必要な行動の方向を採択し、諸資源を割り当てること」¹⁾と定義されている。この定義から、経営戦略は①企業の長期的な目的の決定、②活動の方向性の提示、③経営資源の配分という3つの役割を担っている。

そして、経営戦略はその階層レベルによって、企業レベルの戦略としての「企業戦略 (corporate strategy)」と事業レベルの戦略としての「事業戦略 (business strategy)」、職能レベルの戦略としての「職能別戦略 (functional strategy)」に区分される。これらは、それぞれのレベルに応じた目的設定をされ、戦略が目的達成の手段としてとらえられている。また、これらの戦略は、図表1のように相互の関係からマトリックス構造としてとらえられる (石井他、1996)。

図表1 経営戦略のマトリックス構造



(出所) 石井他 (1996) p.11に加筆

「企業戦略」は、企業全体の将来のあり方にかかわるもので、主にドメイン (事業領域) の決定や事業展開における資源の蓄積と配分に関する。これは、企業の「成長戦略」とも呼ばれている。次に、「事業戦略」とは、企業が実際に展開している事業 (製品-市場分野) ごとに競合他社に対して競争優位を獲得するための取り組みで、資源展開に関する方法と競争優位の確保を主な内容としている。これは、企業の「競争戦略 (competitive strategy)」とも呼ばれる。また、「職能別戦略」とは、生産、マーケティング、研究開発、財務、人事などの職能部門ごとに展開され、経営資源をいかに効率的に利用するかという点に焦点を当てた戦略で、ここでは資源展開とシナジーが戦略の構成要素とされる。そして、経営計画 (事業計画と職能別計画) が策定され、経営戦略が具現化されていくのである。

したがって、経営理念という使命や価値を考慮した長期的な目的や方向性が企業戦略によって示された後に、それらを達成するための事業戦略および職能別戦略とそれぞれの計画が、事業部門および職能別部門ごとに策定され実施される。ここでは、各事業と各職能の補完関係を踏まえながら、競合他社に対する競争優位の獲得に焦点を置く競争戦略を策定していくことになる。この競争戦略を支える理論的なアプローチに、ポーター (Porter,M.) らによるポジショニング・アプローチとバーニー (Barney,J.) らによる資源ベース・アプローチがある²⁾。ポジショニング・アプローチは、市場を詳細に分析し有利なポジショニングをして競争優位を獲得しようとするものである。資源ベース・アプローチは、競争優位の源泉を企業の保有する経営資源や能力に求めている。競合他社に対して市場で有利なポジショニングをすることが競争優位に結びつくとしても、そのような戦略は、企業が経営資源を有してはじめて可能になる。それゆえ、ポジショニングと資源ベースには補完関係がある。そして、競争戦略を実施するための経営計画 (事業計画と職能別計画) が立案され、それが実施され、評価されていく一連のマネジメント・サイクルが形成される (佐久間・田中、2019)。

このように、全社レベルでの企業戦略に基づいて、各事業と各職能の補完関係を踏まえながら競

戦略的ケイパビリティ	環境的推進力	主要資源	競争優位
汚染防止	排出物、排水、廃棄物を最小限に抑える	継続的な改善	低コスト
プロダクト・スチュワードシップ	製品ライフサイクルのコストを最小限に抑える	ステークホルダーの統合	先駆的な競争業者
持続可能な発展	企業成長や発展の環境負荷を最小限に抑える	共有ビジョン	将来ポジション

図表2 資源ベース・アプローチの概念枠組（ハート、1995、p.992）

争優位を獲得するための競争戦略が策定される。そして、それを達成するための経営計画が立案され、マネジメント・サイクルによって管理されていく。

Ⅲ. 環境対応と経営戦略

Ⅲ-1 環境戦略の類型

企業の環境対応の変化についてハート（1995、1997）は、資源ベース論の観点から環境対応に取り組む環境戦略を、汚染防止型（pollution prevention）、プロダクト・スチュワードシップ（product stewardship）、持続可能な発展（sustainable development）アプローチという3つの類型に分類している（図表2）。

（1）汚染防止型アプローチ

汚染除去が、2つのタイプに類型化されている。1つは、汚染抑制で汚染が発生した後に排出された環境汚染物質を捕獲、貯蔵、処分するエンド・オブ・パイプ型である。もう1つは、汚染防止（prevention）型で汚染が発生する前に、原材料の見直し、リサイクル、製造工程の改善などを通して排出物を削減することである。

汚染防止は、多くの点でTQM（Total Quality Management：総合的品質管理）³⁾に似ている。したがって、TQMと同様に、汚染防止戦略は排出物とエネルギー消費の両方を減らす継続的な改善努力にかかっている。そこには「汚染防止は採算に合う（pollution prevention pays）」という説得力のある考えがある。また、EMS（Environmental Management System：環境管理システム）に対する新しいグローバルな基準（例えばISO14000シリーズ）が、企業の汚染防止能力を高める強い誘因を生み出した。

汚染抑制のエンド・オブ・パイプ型に要する技術は一般的にコストが高くなることが多く、汚染

防止型は従業員のコミットメントや継続的な改善を必要とする。それゆえ、汚染防止によって、競合他社に対してコスト面で優位になる。両方のタイプとも基本的には規制に追随した取り組みであるが、汚染防止型では環境費用を低く抑えられる。

（2）プロダクト・スチュワードシップ・アプローチ

これは、製造工程から生じる汚染だけでなく、製品の全ライフサイクルにわたって環境への負荷を最小に抑えることに焦点がある。したがって、これは、製品の「揺りかごから墓場まで」において原材料選定、製造、配送、梱包、消費、廃棄という過程を考慮に入れて、環境負荷を軽減する戦略である。汚染防止からゼロ・エミッションに近づくにつれ、企業は資材の使用や廃棄物の発生を減らすことによって製品や製造工程の設計に基本的な改革が必要とされる。

DfE（Design for Environment：環境配慮設計）は、再生、再使用またはリサイクルを一層容易にする製品を創造する手法で、ますます重要になってきている。汚染防止からプロダクト・スチュワードシップへの環境戦略の進展は、多国籍企業においても観察され、それが最終的に企業の高収益に結びついているのである。

また、製品ライフ・サイクルの環境負荷を低減させることを通じて、環境汚染の生じる事業から退出させ、既存の生産システムを再設計させ、ライフサイクル・コストの低い新しい製品を開発する。プロダクト・スチュワードシップは、環境対応のための経営資源の獲得によって、企業の優位性が強化されることになる。

（3）持続可能な発展アプローチ

地球環境問題を考える際に、先進国ではリサイクル法のような環境規制が施行され、企業は汚染防止型やプロダクト・スチュワードシップ・アプローチを通して競争優位性を高めるとともに、持続可能な発展にも貢献する。持続可能な発展を成

し遂げるには、発展途上国においても環境負荷を低減する企業活動をする必要がある。持続可能な発展戦略は、発展途上国の多額の投資と長期コミットで環境志向型の市場へ変容させる。このような取り組みは、短期的に利益を向上させる可能性があり、長期的にも製品コストの低下につながり、企業の競争優位になる。

未来を見据えた企業は、将来の技術のために計画を練り投資を始めた。多くの産業における既存の技術的基盤は、環境的には持続可能でない。例えば、化学工業は従来から汚染防止とプロダクト・スチュワードシップ・アプローチでは先駆的であっても、いまだに塩素分子に依存していることで技術的に限界がある。このままでは持続可能性に向けて大きな進歩を遂げるのに問題が生じる。

また、クリーン技術は、アジアの発展途上国において極めて必要とされている。発展途上国の都市汚染は、耐え難いレベルに到達しているからである。発展途上国のために、新しいクリーン技術の開発と商業化に関する研究が求められている。

企業成長にともなう環境負荷を最小限にする持続可能な発展の戦略を実現するには、ステークホルダーに共有される長期的ビジョンとそれを打ち出せる経営者の強い倫理的なリーダーシップが必要とされる。

これに対して、ブイッセとヴェルベケ(Buysse, k. and Verbeke, A., 2003) は、環境戦略を①反応的戦略、②汚染防止戦略、③環境リーダーシップ戦略の3つに分類して分析を行っている。①反応的戦略は、エンド・オブ・パイプ・アプローチと同様のものである。②汚染防止戦略は、従来の環境対応能力の限られた開発によって特徴づけられている。また、③環境リーダーシップ戦略は、あらゆる基準で他の企業より優れた企業である。

このように、反応的な戦略から積極的な戦略へと分類されている。積極的な環境戦略とは、環境規制を守ることに以上積極的に環境への取り組みをする戦略を意味している。

エンド・オブ・パイプ型や汚染防止型アプローチは、事後的な対応で企業に自主的な経営戦略の課題として十分に組み込まれていない面がある。これに対して、プロダクト・スチュワードシップや持続可能な発展アプローチは、環境負荷を生じさせない製品デザインなどの事前対応や長期的な

競争力の視点が含まれ、環境への対応が企業の自主性に基づいて積極的に経営戦略に取り込まれている。

Ⅲ-2 企業の環境対応

1960年代以降企業の環境対応は、公害問題から地球環境問題へと環境問題が深刻化し、公害防止型・予防型、プロダクト・スチュワードシップ、持続可能型へと変化してきている(堀内・向井、2006、佐久間・田中、2019)⁴⁾。

第1段階は、日本では1960から70年代で、発生した有害廃棄物をどう処理するかというエンド・オブ・パイプ的処理が問題となり、公害防止への対応がなされている。日本政府が「環境法」を整備して企業に対する規制を強めた。これに対する企業の対応は、一部の先進的企業を除くと、エンド・オブ・パイプ型アプローチに基づく事後的な対応であった。当時の公害問題が重大な社会問題になっていて、日本政府は公害を防止するため産業に関与して公害防止を進め、企業は公害規制に追従する形で環境対応を行った。この段階では、直接規制が企業の選択の自由を制約するため、環境対応は経営戦略にほとんど組み込まれていなかった。

1980年代以降、世界的に企業は公害予防に重点を置いた環境対応を行っている。これは、事前に有害廃棄物の発生量をいかに抑制するかにある。そして、有害廃棄物が発生する前に、環境効率と経済効率の両者の向上を図る予防型の環境対応が実施されるようになった。また、アメリカではTRI (Toxics Release Inventory : 有害物質排出目録) 法が施行されて、排出物に対する罰則強化や情報公開が促進され、経営者のリスク・マネジメント意識が高まり、環境問題への戦略的な取り組みが徐々に進展した。

第2段階が現在で環境問題を企業の経営戦略上の課題として捉えるようになってきている。これは、企業が全社をあげて環境対応に取り組むことである。地球環境問題の解決が、新しいビジネスチャンスを生み出すという積極的な対応が行われている。企業は、環境対応を経営計画などの主要活動と結びつけ、トップ主導の経営を展開している。このために、企業は、ISO14001の認証取得を目的に、EMSを確立して経営戦略的に取り組んでい

る。ISO14001の導入により組織内で環境に対する意識が高まり、環境志向の経営を実現できる。さらに、高い環境技術や環境報告書の充実などにより、日本企業は環境において高い評価を得ている。現在ではISO14001の認証を通して企業経営をより環境志向にシフトさせ、またEMSの構築にともないLCA (Life Cycle Assessment: ライフサイクル・アセスメント)⁵⁾も実行され、環境負荷を削減する製品や事業の開発に取り組んでいる。プロダクト・スチュワードシップ型アプローチが進展しているのである。

第3段階が21世紀の課題としての持続可能な経営で、これは持続可能な社会の発展とも密接に関連している。世界経済における発展途上国の存在感が増すにつれて、そのような国々も含めた持続可能な発展に貢献する企業経営が要請されている。深刻化する気候変動については、発展途上国を含む全世界を巻き込んだパリ協定の発効問題に進んでいる。さらに、環境、経済、社会という総合的な側面から、SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)⁶⁾が目標に定められたことで、企業だけでなくさまざまな主体の関与と連携が重視されている。

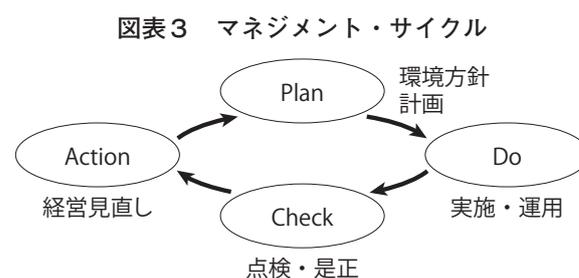
Ⅲ-1のハートらによる資源ベース論の観点から環境対応に取り組む環境戦略の類型化を抛り所とした、Ⅲ-2の実際の企業の環境対応についての考察からも、企業の環境対応は国の規制を受けながら、エンド・オブ・パイプ型や予防型からプロダクト・スチュワードシップ型へ、そして持続可能な発展へとシフトしていることが分かる。汚染物質の排出に対する対応から、サプライチェーンも含めた製造工程で環境汚染を防止する対応、そして発展途上国の経済成長と気候変動の抑制を同時達成する持続可能な発展というように、経営戦略の策定に際して環境対応という課題の占める割合が増している。

Ⅲ-3 環境経営戦略の競争優位

経営戦略に環境対応という課題を取り込む環境経営戦略の策定とその実施が企業に強く要請されている。それでは、環境経営戦略において環境問題を経営戦略に取り込むとはどのようなことなのか、また環境経営戦略がどのように競争優位に結びつくのか説明する(佐久間・田中、2019)。

環境経営戦略では経営戦略と同様に、まず経営者が環境問題にコミットし、企業として全社的かつ長期的に取り組む姿勢を示す必要がある。ついで、長期的なビジョンやドメインを描く企業戦略において、環境方針や行動規範が策定されて企業全体として環境問題への取り組みが明らかにされる。さらに、環境経営戦略は経営戦略と同様に、事業戦略と職能別戦略の2つの側面に分けられ、環境問題がそれぞれの戦略に取り込まれていく。その際に、技術開発計画、販売計画などの主要計画の作成段階から環境問題を考慮に入れ、サプライチェーン全体での環境影響も考慮しなければならない。

また、環境経営戦略において企業戦略と極めて重要な関係にあるのが、EMSによるマネジメントである⁷⁾。EMSは経営の業績向上と環境保全を両立させる戦略的ツールと捉えられ、EMSの実施に際して経営者がその策定から評価まで責任を持つのである。さらに、環境方針の下で事業戦略と職能別戦略を展開する際にも、環境問題がEMSによるマネジメントに組み込まれている。ISO14001は、継続的な環境改善を実施するためのシステムであり、グローバル・スタンダードとなっている。ISO14001は、図表3のようにPlan (環境改善の計画を立てる)、Do (計画を実施する)、Check (計画と実績を比較し差異を分析する)、Action (計画を見直す)というPDCAサイクルにしたがって継続的改善を行うものである。



(出所) 金原 (2017) p.49

これらの手法を利用して、研究開発、調達、製造、流通、販売などすべての業務分野(価値連鎖)が見直されている。環境問題は、企業組織のあらゆる部署と関連している(堀内・向井、2006)。このように、環境経営戦略において企業戦略、事業戦略、職能別戦略、EMSによるマネジメントが相互に関係しているのである。

さらに、環境経営戦略が、どのように競争優位

に結びついていくのだろうか。環境経営戦略において策定される競争戦略では、競合他社に対して有利なポジショニングをして競争優位を獲得するための行動がとられる。具体的には、環境にやさしい消費者のプレミアム価格を支払ってもよいと考える製品の生産や販売が重要になる。環境経営戦略という視点に基づけば、製造工程の環境負荷を低減することだけでなく、環境負荷の少ない環境効率性の高い製品を生産し、消費者の環境意識を高め購買意欲をそそる。ここで、環境効率性とは、人々の生活の質を向上させながら、製品、サービスのライフサイクルを通じた資源効率性や環境影響の削減の実現を企図した概念である。環境効率性を企業単位でみた場合、分母は温暖化排出ガスや廃棄物などの環境負荷物質が、分子は売上高などの貨幣単位による指標化が試みられている。環境効率性を上げるには、創意工夫や技術革新などの取り組みが重要となる（國部、2017）。

しかし、環境効率性の高い製品を開発したとしても、大幅なコスト増加になることもある。それゆえ、環境経営戦略の下で競争優位を獲得するには、環境効率性の向上とコスト削減による収益を同時に実現する必要がある、環境効率性と経済効率性を表すエコ効率性（eco-efficiency）を高めるためのイノベーションが企業に求められる⁸⁾。エコ効率性を向上させるイノベーションの達成のためには、基盤となる組織能力がなければならない。つまり、環境方針や行動規範などを通して経営者が環境問題を経営戦略に位置づけるビジョンを示して今後の方向性を提示する。また、EMSを戦略的に活用して、組織全体の環境に対する意識を向上させることである。

このように、環境経営戦略において企業戦略では環境問題に取り組む姿勢を示し、事業戦略や職能別戦略を通じて環境効率性の高い製品やサービスを生み出すとともに、コスト削減による収益を同時に実現することで競争優位を獲得していくのである。

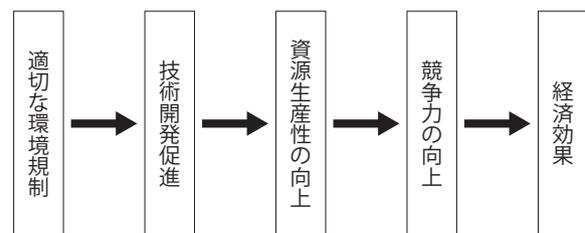
IV. ポーター仮説

環境問題と経済発展の間に、トレードオフ問題が生じることが指摘されている。環境を保護すれば経済は停滞し、経済が発展し続けると環境が破壊されるというのである。企業では環境対応と企

業利益の間にトレードオフ問題が存在する。厳しい環境基準によってもたらされる「社会的便益」と、環境防止や浄化のために企業が背負う「私的費用」（これにより価格の上昇と競争力の低下を招く）のトレードオフがある⁹⁾。

これに対して、ポーターは次のように説いている¹⁰⁾。適切に設計された環境基準であれば、製品の総コストを下げたり、その価値を高めたりするイノベーションが促される。企業は、そのようなイノベーションを通じて原材料やエネルギー、労働力などのインプット（投入物）をより生産的に活用し、その結果環境負荷を減少させるコストを相殺させる。規制という制約を受けることで、企業がそれへの対応として技術開発などのイノベーションを促進し、エネルギーや原材料の効率性、また汚染物質を使用しない生産プロセスや製品への転換など資源生産性の改善が実現され、コスト効率や製品の差別化などの点で競争力強化につながり、経済的成果を高めることになる（図表4）。このような考えが、ポーターによってなされたので「ポーター仮説」と呼ばれている。つまり、この仮説では、経済（経済効率）と環境（環境保全）の課題追求を同時に達成し、トレードオフ問題を解決できるとしている。

図表4 ポーター仮説の論理



（出所）金原（2017） p.39

ポーターは、オランダの生花栽培の成功例を挙げている¹¹⁾。土地が狭く集約的に花を栽培してきたため、農薬、除草剤、化学肥料によって土壌や地下水が汚染されていた。そこで、温室の土でなく水と岩綿のなかで生花栽培を行うことにより農薬や肥料の使用を抑え、汚染リスクを減らすことができた。また、厳しい監視の下で栽培されるようになったことで、環境負荷が激減したのみならず、コストを削減し品質を向上させ、グローバル競争力の強化をもたらした。これは、価値連鎖のあらゆる段階でイノベーションを起こしたからで

ある。つまり、資源生産性を高め、自然条件の悪さを相殺する技術や特別なインプットを生み出したことによる。

このポーター仮説をめぐる多くの研究者が、その仮説の妥当性の検証を行っている。環境規制と成果の関係、経済と環境が両立するかどうかである。その結果、ポーター仮説に対して支持あるいは不支持の研究がある（金原・金子、2005、金原、2017）。

一般に経済パフォーマンスは、総資本利益率や売上高成長率で測定される。これに対して、環境パフォーマンスは、CO₂排出量あるいは化学物質排出量を用いて測定した環境効率で測定されている。そのとき、経済パフォーマンスと環境パフォーマンスの間にどのような関係があるか、重回帰分析の手法を使って分析されている¹²⁾。

例えば、ウォリーとホワイトヘッド（Walley, N. and Whiethead, B., 1994）は、環境への対応が必然的に収益性を高めるとする考えはものすごく魅力的であるが、残念ながらこの魅力的な考えは非現実的であるとしている。追加コストである環境投資は、大部分が株主にプラスの経済利益をもたらさないとみなしている。また、ラッソとファウツ（Russo, M.V. and Fouts, P.A., 1997）は、環境パフォーマンスと経済パフォーマンスが正の関係にあり、成長産業ほど顕著であることを243社の分析によって示している。

ポーターは、事例をもとに適切な環境規制が技術開発を刺激し経済効率を高めることを示したが、事例的にはポーターの主張とまったく反対の事例を見い出すことも難しくない。また、両立するという場合、通常経済学的意味は環境と経済は矛盾しないということであるが、それは環境への対応によって環境費用を上回る経済利益があるということでは必ずしもない。

ポーター仮説の妥当性については、まだ決定的な結論に至っていないのである。近年ポーター仮説を支持する研究が増えているようであるが、これは企業努力により経済効率と環境保全を同時に達成できる可能性が高まっていることによると思われる。また、この企業における環境と経済の関係が両立したとしても、それで地球環境の持続可能性や持続可能な社会の解決策を示したことになるのである。

V. おわりに

近年ではグローバルな環境問題へと広がりを見せているなかで、企業経営の在り方にも変革が求められている。企業の環境対応について規制追従型からこの環境対応を経営戦略に位置づける環境経営戦略へシフトし、ついで環境経営戦略が競争優位の獲得に結びついている。環境経営戦略では、企業戦略と競争戦略を実施しつつ、EMSによるマネジメントを確立し、環境効率性の高い製品を提供し資源効率性の向上を可能とするだけでなく、新たな製品開発をすることで競争優位に貢献していく。加えて、環境経営戦略は、株主、従業員、消費者、地域社会などのステークホルダーから適切に評価されることで競争力を向上させる。環境経営戦略は、企業の競争力を強化しつつ、社会の持続可能な発展にも貢献する可能性をもっているのである。

また、近年ポーター仮説を支持する研究が、企業努力により経済効率と環境保全を同時に達成できる可能性が高くなって増えているようであるが、正確に評価づけや意味づけするのは難しく更なる研究が必要である。

現在でも、環境問題を経営戦略に取り込むことに依然として消極的な企業が存在するが、規模の大きさや業種を問わずすべての企業に環境対応を積極的に進める努力が今後ますます求められるであろう。

注

- 1) Chandler, A.D. Jr., *Strategy and Structure*, M.I.T. Press, 1962, p.283.
- 2) ポジショニング・アプローチについては、ポーター（1980、1985）を、資源ベース・アプローチについては、バーニー（2002）などを参照。また、経営戦略論の動向については、高橋（2019）を参照。
- 3) 質の高い製品やサービスを最も経済的な水準で提供して、顧客の満足を得るために一貫した体制で、総合的な品質管理を行うことである（日本経営教育学会編、2006、p.150）。
- 4) 堀内・向井（2006）、佐久間・田中（2019）では、公害防止型、公害予防型、競争戦略・経営戦略、持続可能型の4段階に分けられているが、本稿ではハートらの説を拠り所にして公害防止型と公害予防型を合わせて1段階にして、公害防止型・予防型、プロダクト・スチュワードシップ、持続可能型の3段階に分けて説明している。
- 5) LCAは、製品やサービスの環境配慮性を、原材料資源の採取から製品化、使用、廃棄にいたるまでのプ

- ロセスを詳細に分析・評価する手法である（堀内・向井、2006、pp.134-135）。
- 6) これは、2015年に国連によって採択され、2030年までに達成することを目指す全17の目標から構成されている。今日の企業にとっては、この目標を経営戦略に落とし込むことが重要となっている（佐久間・田中、2019、p.122）。
 - 7) 環境管理のプロセスを企業経営に組み込むのは、コスト削減に加えて総合的な経営品質も高める（シュリバスタバ、1995、pp.954-956）。
 - 8) エコ効率性のエコには、エコロジー資源（再生可能な自然資源）とエコノミー資源（労働、資本、技術、情報）の2つの意味が込められている。エコ効率性の向上とは、この2つの資源を効率的に活用し資源生産性を高め地球環境を改善することである（堀内・向井、2006、p.82）。
 - 9) Porter,M.E. and v.d.Linde,C., Green and Competitive: Ending the Stalemate, *Harvard Business Review*, September-October,1995,p.120.（編集部訳「[新訳]環境、イノベーション、競争優位」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』6月号、2011、p.131.）
 - 10) *Ibid.*,p.120,『前掲書』p.132.
 - 11) *Ibid.*,pp.120-122,『前掲書』pp.132-133.
 - 12) 金原達夫『[改訂版]環境経営入門—理論と実践—』創成社、2017、p.40.

参考文献

長岡正編『環境経営論の構築』（朝日大学産業情報研究所叢書）成文堂、2002.

Barney,J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed.,Pearson Education ,Inc.,2002.(岡田正大訳『企業戦略論:競争優位の構築と持続』〈上、中、下〉ダイヤモンド社、2003.)

Buysse,K.andVerbeke,A., Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective, *Strategic Management Journal*,24 (5),2003,pp.453-470.

Chandler,A.D.Jr., *Strategy and Structure*,M.I.T.Press,1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967.)

Hart,S.L., A natural-resource-based view of the firm, *Academy of Management Review*, 20(4),1995,pp.986-1014.

Hart,S.L., Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World, *Harvard Business Review*, January-February, 1997,pp.66-76.

堀内行蔵、向井常雄『実践環境経営論—戦略論的アプローチ』東洋経済新報社、2006.

石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎『経営戦略論（新版）』有斐閣、1996.

伊丹敬之、加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、2003.

大滝精一、金井一頼、山田英夫、岩田智『経営戦略』有斐閣、1997.

金原達夫、金子慎治『環境経営の分析』白桃書房、2005.

金原達夫、村上一真『環境経営のグローバル展開』（広島修道大学学術選書63）白桃書房、2015.

金原達夫『[改訂版]環境経営入門—理論と実践—』創成社、2017.

國部克彦編『CSRの基礎—企業と社会の新しいあり方』中央経済社、2017.

Mintzberg,H.,Ahlstrand,B.and Lampel,J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press,1998. (齋藤嘉則監訳、木村充、奥澤朋美、山口あけも訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999.)

日本経営教育学会編『経営教育事典』学文社、2006.

大月博司編『経営戦略の課題と解明』文眞堂、2019.

Porter,M.E., *Competitive Strategy*, Free Press,1980. (土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982.)

Porter,M.E., *Competitive Advantage*, Free Press,1985. (土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985.)

Porter,M.E. and v.d.Linde,C., Green and Competitive: Ending the Stalemate, *Harvard Business Review*, September-October, 1995, pp.120-134. (編集部訳「[新訳]環境、イノベーション、競争優位」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』6月号、2011、pp.130-150.)

Porter,M.E.and Kramer,M.R., Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December, 2006, pp.78-92. (村井勉訳「競争優位のCSR戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』1月号、2008、pp.36-52.)

Porter,M.E.and Kramer,M.R., Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February, 2011, pp.62-77. (編集部訳「共通価値の戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』6月号、2011、pp.8-31.)

Russo,M.V.and Fouts,P.A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability, *Academy of Management Review*, 40 (3),1997,pp.534-559.

Shrivastava,P.,The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability, *Academy of Management Review*,20 (4), 1995, pp.936-960.

佐久間信夫、田中信弘編『改訂版CSR経営要論』創成社、2019.

高垣行男『環境経営戦略の潮流』創成社、2010.

高橋成夫「経営戦略論の一動向について」『新潟産業大学経済学部紀要』第53号、2019、pp.7-17.

高橋成夫「経営戦略における社会的視点」『新潟産業大学経済学部紀要』第54号、2019、pp.15-24.

丹下博文『企業経営の社会性研究（第3版）』中央経済社、2014.

Walley,N.andWhiethead,B., It's not easy being green, *Harvard Business Review*, May-June,1994, pp.46-52.

吉村孝司編『経営戦略』（マネジメント基本全集2）、学文社、2006.