

# SCM と 環 境 経 営

豊澄 智己・森嶋 彰

(受付 2010 年 11 月 1 日)

## 要 旨

既存研究が明らかにしているように、環境経営の最大の決定要因は企業規模であり、大企業が中心となって先進的と評される環境経営を構築している。このような状況の中で、環境経営を実践している中小規模の企業が少なからずあることもまた事実である。そこで、本稿では積極的に環境問題に取り組んでいる中小企業の事例を考察した。

永本建設は環境コミュニケーション活動（「廿日市漁民の森づくり」「緑の循環バスツアー」など）を通じて、消費者の広島地域の森林の荒廃に関する知識をはじめ、自然環境に対する意識を向上させていた。同時に、広島の木を使いながら、植林や保全を計画的に行うこと、つまりは広島の木材を持続的な方法で適切に管理することは、広島森林や地域が活性化するばかりでなく、永本建設が高品質で安全な木材を持続的に利用できることも意味する。ようするに、永本建設は環境経営と SCM をうまく融合させ、彼らは競争優位を獲得しようとしていたのである。

## 1. は じ め に

物質的豊かさを追求するあまり、地球が長い年月をかけて形成、蓄積してきた資源・エネルギーを大量に消費したり、様々な汚染物質や廃棄物を大量に排出してきたので、地球規模において環境問題が深刻化している。例えば、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）は100年後、最大で6.4度気温が上昇すると警告する。長期的な視点やグローバルな視野を持たない単に利害調整だけを目的とした対症療法では根本的な問題解決につながらない。地球環境問題を乗り越えて人類が引き続き繁栄を享受するには、大量生産・大量消費・大量廃棄という現在の経済社会を循環型へと転換しなければならない。とりわけ、企業は地球環境に与える負荷が大きく、また社会に大きな影響力を持つようになったので、その責任は重大である。別言すれば、企業は最大の環境汚染者であるというネガティブな側面とともに、技術・資金・人材・情報の面で圧倒的な力を持っているので、地球環境の保全に大きな役割を果たすというポジティブな側面も持っている。したがって、地球環境問題の解決は企業の取り組みに大半をゆだねているといえよう。本稿では、企業が環境経営に取り組む動機について考察することで、SCM（Supply Chain Management）と環境経営の関係を明らかにしたい。

## 2. 環境経営の取り組み

大企業が環境経営に取り組む動機は極めて明確である。例えば、環境省「環境にやさしい企業行動調査 平成19年版」によれば「環境への取り組み」は「企業の社会的責任」と捉えている大企業が約8割である。また、丹下（2005）によれば、企業規模が大きくなり社会的影響力が強くなってくると企業は株主や従業員のためだけでなく、社会的存在としての義務も果たさなくてはならないので、環境経営を推進しなくてはならないという。つまり、大企業にとって環境経営は社会的責任の観点から実践しなくてはならない義務的要素をもつのである。自主的に環境経営を推進する主体は大企業であるという結論は幾つかの既存研究でも支持されている。例えば、国内企業であれば朴（1999）、國部他（2001）、國部他（2002）、金原・金子（2005）、豊澄（2007）などである。同様に、Cowen, Ferreri and Parker（1987）、Belkaoui and Karpik（1989）、Hackston and Milne（1996）など、日本企業以外を分析の対象にした研究でも、環境経営と企業規模には有意な相関関係があると結論づけられている。つまり、既存研究が明らかにしているように、環境経営の最大の決定要因は企業規模であり、大企業が中心となって先進的と評される環境経営を構築しているのである。むしろ、環境マネジメントシステムを中心に環境経営に取り組む中小企業もあるが、大企業の要請がきっかけになっている場合が多い。つまり、大企業がグリーン調達ガイドラインを設定・運営するために、中小企業が環境マネジメントシステムをしかたなく取得するという場合も少なくないのである。ようするに、自主的に環境経営を推進する主体は大企業に限定できるといっても過言ではない。

このような状況の中で、環境経営を実践している中小規模の企業が少なからずあることもまた事実である。そこで、次章では積極的に環境問題に取り組んでいる中小企業の事例を考察し、彼らが環境経営に取り組む動機について考察する。

## 3. 事例考察

### (1) 広島県の森林の状況

日本は森と樹木にめぐまれた国であるといわれる。世界の森林は減少を続けているが、日本の森林は国土の約70%で安定しているからである。しかしながら、その森林面積の40%に及ぶ、人工林は放置され荒廃している。森林には「物質生産機能」の他に「公益的機能」がある。後者には①生物多様性保全、②地球環境保全、③土砂災害防止、④水源涵養、⑤快適環境形成、⑥保健・レクリエーション・文化など多様な機能がある。森林資源は単なる立木

の集合体ではなくひとつの有機的につながりあう生態系であり、森林はひとつの森林生態系として適切に維持されなければならない。しかしながら、現実には本来の主目的である「物質生産機能」ですら我々は有効に活用していない。その原因には、1964年の林産物貿易の自由化に伴う長期的な木材価格の低迷、機械化の遅れによる高コスト構造、山林従事者の高齢化問題のために森林資源の管理体制が崩壊状態にあることなどが指摘できる。人工林は長期間、伐採されず過密状態になると、林床に光が当たらず下草が生えない状態になり生物多様性が低くなるばかりでなく、表面浸食などが起こり、洪水の危険性が増すのである。

広島地域も例外ではなく、森林資源が随所に豊富に存在するものの、関連する産業や企業間相互の協力関係がうまく構築できず、あるいはインフラストラクチャの共有化がうまくいかなかったために、森林資源の利活用が十分ではない。また、一経営体あたりの森林資源からの生産性が極めて低いことも特徴のひとつである。さらに、広島地域のなかで比較的林業が盛んな地域でさえも不在村地主の割合が30%以上である。ようするに、当該地域住民の森林資源に対する管理意識は相当希薄化している。森林経営の崩壊は当該地域の崩壊、つまり、森林管理を担う中山間地域の経済の崩壊につながる。高度経済成長期以降の広島経済圏をその中心とする中国地方は過疎発祥の地と呼称され、早くから農山村部の人口流出に伴う地域経済の脆弱化が指摘されてきた。地域内の耕地や森林の管理者である地元住民の担い手は高齢化し、若年層の離村による後継者問題どころか、コミュニティ崩壊の限界に直面している地域は2,000か所以上にのぼる。

地球温暖化防止の観点からも森林に寄せる期待は大きい。日本は1990年比6%のCO<sub>2</sub>排出量の削減が求められている。そのうち3.9%を森林の吸収に期待している。ところが適切な管理がなされていない日本の森林ではその役割が果たせないとの厳しい指摘を国際的に受けている。その他にも、森林の荒廃は磯焼け（Sea desert）の原因のひとつでもある。磯焼けとは「ある特別な沿岸の一地域を限って、そこに産する海藻の全部または一部が枯死して不毛となり、有用海藻は無論、これによって生息するアワビ、磯付き魚などの収穫を減じ、あるいはこれを失う」ことである。ようするに、森林荒廃にまつわる環境問題は地域経済の崩壊、地球温暖化、漁業の不振などいくつもの問題を連鎖的に引き起こすのである。

## （2）永本建設株式会社

広島県の森林荒廃の問題の解決に少しでも貢献できればと活動しているのが、永本建設株式会社（以下、永本建設と略す）である。永本建設は広島県廿日市市にある木造建設工事業を営む、従業員数15名、資本金1,200万円の中小企業であり、SGEC（Sustainable Green Ecosystem Council<sup>1)</sup>）の地域ネットワークである「太田川 SGEC ネットワーク：SGEC

1) SGEC 森林認証システムとは、国際的な基準を用いて持続可能な森林経営を行っている森林を認証

Ootagawa Network（会員21社，2009年2月）」に属し，広島県木材を使った地産地消の家づくりに積極的に取り組んでいる。また永本社長が代表を務める NPO 組織「広島西部ロハスの会」では，「廿日市漁民の森づくり<sup>2)</sup>」や「緑の循環バスツアー：未来の我が家の家に会いに行こう！<sup>3)</sup>」や「鉄炭団子プロジェクト<sup>4)</sup>」を通じて，地域の人々や地元企業と密着して，地元の木材を使う家づくりを提唱している。永本建設の家づくりは「緑の循環」によって支えられている。SGEC 認証森林より生産された木材のトレサビリティ（traceability）を確保し，認証製材所へ出荷する。認証製材所は現在主流の高温蒸気乾燥でなく，木材の持つ本来の色や肌触り，香りなどを活かした状態で乾燥させる。永本建設はこの環境に配慮した木材を利用して，安全・安心な家づくりをおこなう。そして，56品目の化学物質検査を行い，化学物質過剰反応症の者にも対応できる建物を顧客に引き渡すのである。消費者は山を活かし環境保全や地域の活性化に貢献したという満足感とともに，広島で育った上質な木に包まれ，快適な生活をおくることができるという満足価値を得るのである。

この循環を支えているのが NPO 組織の活動である。これらの活動を通じて，消費者の広島地域の森林の荒廃に関する知識をはじめ，自然環境に対する意識を向上させている。つまり，これらの活動は消費者と企業を結ぶ環境コミュニケーション活動の一環でもあるし，従業員の環境意識を高める重要な環境教育の一環なのである。活動に参加した消費者の多くは，永本建設の家づくりに対する姿勢や哲学に共感するのである。さらに，広島の木を使いながら，植林や保全を計画的に行うこと，つまりは広島の木材を持続的な方法で適切に管理することは，広島森や地域が活性化するばかりでなく，永本建設が高品質で安全な木材を持続的に利用できることも意味する。結局は，永本建設は「緑の循環」を通じた SCM を実施しているのである。

永本社長は地域経済の活性化と森林問題に一石を投じていることへ喜びを隠さない。永本建設のモデルは，行政主体ではなく民間企業が主体となって，地域の森林を持続的に活性化するモデルとして極めて優れており，今後の発展さらには他地域への応用の可能性を大いに秘めている。また，NPO 活動が本業を補完するという，義務や寄付などを超えた戦略的な社会的責任の遂行のあり方の先駆的モデルでもあることも興味深い。さらには，世界中の多

↙ するシステム。森林の所有者や管理者が取得することで，日本の森林管理のレベルを向上させ，豊かな自然環境と木材生産を両立する健全な森林育成を保障するもの。

- 2) 牡蠣の漁場悪化に伴い始まった活動。きれいな海づくりのために，植林など森を整備する活動。
- 3) SGEC 認証林，製材・乾燥工場，製品加工現場などの見学を通じて，消費者に SGEC 太田川が推奨する森を守り，育て，温暖化防止に役立つ森づくりを伝える活動。また，伐採した山への植樹，人工林の適切な管理などを通じて環境に優しい家づくりを提唱する活動。
- 4) 磯焼け現象による藻場の損失，生活排水などによる赤潮の発生，海底や川底のヘドロ化など，海が本来持っていた自然生態系および食物連鎖を取り戻すために，鉄炭団子（鉄と炭の結合物）をまく活動。

様な森林認証制度（FSC など）の認証材が消費市場で優位性を持つような状況は生まれておらず、認証制度そのものをどう活用・維持していくかと関係者は頭を悩ませている。その中で、永本建設が所属する「太田川 SGEC ネットワーク」では「家づくりは山から現場までつながって初めて、お客様にもつくる側にもメリットが生まれる」「林業家から直接原木を仕入れるなど流通を工夫すれば、コストは外材をつかうのとほとんど変わらない。何よりもトレサビリティが明確」など、いくつかの解を得ている。つまり、最下流に属する住宅メーカーが牽引して木材 SC を管理することで、初めて認証制度の本来の目的である持続可能な森林管理ができる。その結果、森林生態系の生産力の維持をはじめ、生物多様性の保全や地球温暖化防止の寄与など地球環境問題の解決に貢献できるのである。

永本建設が広島のエコ問題に取り組むのは、彼らが広島地域の森林荒廃問題を招いたからではない。むしろ彼らはエコ問題の被害者であるのかもしれない。永本建設は中小の地域工務店の生き残りのために、県産材の利用をはじめ付加価値の高い住宅を中心とした差別化戦略を展開しているのである。現在日本では、大手住宅メーカーのイメージ戦略や低コスト戦略に押され、中小の地域工務店は大変な苦戦を強いられている。さらには、2007年6月20日に施工された改正建築基準法などの影響が大きく、同年の新設住宅着工戸数は前年度に比べて19.4%減少するという非常に厳しい社会状況に住宅産業は置かれている。その中において、永本建設は顧客の安心・安全・環境配慮な住宅に住みたいというニーズを的確に捉え、着実に契約数を伸ばしている。

#### 4. お わ り に

永本建設は、広島のエコ問題の解決を願って広島で育った木材を利用した家づくりを通じて環境経営に取り組んでいた。こうした活動は地域森林の高機能化をもたらすだけでなく、自らの SC 強化につながっていた。ようするに、環境に配慮した製品を開発し、競争上の有利を獲得するために企業能力を環境経営によって向上させようとしているのである。中小企業の環境経営の起点は大企業のそれとは異なっているのである。つまり、彼らは果たすべき社会的責任の一環として環境経営に取り組んだのでもないし、ましてや彼らの事業活動が直接的に引き起こしたエコ問題の改善のために環境経営を実践していたのでもない。また、彼らは事業活動に直接的に関係する環境規制や取引先からの要請に応えるために環境経営を実践しているのでもなかった。さらに、環境マネジメントシステムの構築に留まらず、環境教育、環境配慮型製品・サービスの開発にまで環境経営を発展させて競争優位を確立しようとしていた。ようするに、彼らは自らの生き残りのために、自主的かつ積極的な環境経営と SCM をうまく融合させていたのである。

謝辞：本研究は、広島修道大学学術交流センター調査研究費「環境調和型産業クラスターがもたらす持続可能な地域開発」の支援を受けて進められた成果の一部です。また、お忙しい中、インタビューに応じて頂いたり、環境コミュニケーション活動（「鉄炭団子プロジェクト」など）に快く参加させていただきました永本建設の方々に、この場を借りて感謝申し上げます。

## 参 考 文 献

- エコビジネスネットワーク（2005）『新・地球環境ビジネス2005-2006』産学社。  
金原達夫・金子慎治（2005）『環境経営の分析』白桃書房。  
堀内行蔵・向井常雄（2006）『環境経営論』東洋経済新報社。  
長岡 正編著（2002）『環境経営論の構築』成文堂。  
丹下博文（2005）『企業経営の社会性研究』中央経済社。  
鈴木幸毅編著（2001）『環境ビジネスの展開』税務経理協会。  
長谷川直哉（2004）「企業評価の新しい潮流と環境経営」『横浜経営研究』第24第4号。  
三橋規宏（1997）『ゼロエミッションと日本経済』岩波書店。  
中小企業研究センター（2002）『中小企業の環境経営戦略』同友館。  
境 一郎（1997）『磯焼けの海を救う』農村漁村文化協会。  
峰 如之介（2003）『七万人が動きなくなったこのひと言』WAC。  
拙稿（2002）「環境配慮型製品に関する研究」『サステナブルマネジメント』第2巻第2号。  
拙稿（2003）「企業の戦略的環境経営に関する実証分析」『サステナブルマネジメント』第3巻第2号。  
拙稿（2005）「環境経営の競争優位戦略」『サステナブルマネジメント』第4巻第1・2号。