

ロジスティクスにおける環境問題対応とCSR

Development of Green Logistics and CSR



矢野裕児：流通経済大学 流通情報学部 教授

略 歴

1980年横浜国立大学工学部建築学科卒業。82年同大学院修了。89年日本大学博士後期課程修了。工学博士。日通総合研究所、富士総合研究所を経て、1996年4月から流通経済大学流通情報学部助教授。2002年4月から現職。

1. はじめに

ロジスティクスと環境問題の関係、さらにコンプライアンス、CSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）との関係は複雑であり、かつ経年的にも大きく変化してきている。環境問題は、1960年代に深刻であった産業公害から、都市型公害、さらに地球環境問題へと変化してきた。それに合わせて、環境保全の費用負担も、産業公害では原因者負担が原則であるが、その後、市場を通じて費用負担する汚染者負担の原則、廃棄物、リサイクル対策については、拡大生産者責任という考え方に発展している。また、環境問題対応自体も、具体的な被害が発生していなかったり、環境への悪影響についての科学的な根拠の不確実性があつたりする場合には、予防的な措置として、被害の発生を未然に防止するという予防原則という考え方も進展してきている。一方、コンプライアンス、CSRについての定義自体についても議論があり、明確でない。このような状況のなかで、本来は、企業はどこまで環境問題に対

応するべきかという議論が必要であるが、多様な意見があり、明確な方向性が出されていない。

ロジスティクスと環境問題、コンプライアンス、CSRについての全体像を示すのは非常に難しいが、本稿では、環境問題への取り組みの考え方、環境問題対応と経営効率の関係、さらにサプライチェーン環境管理の取り組みの意義、展開について、考察する。

2. 環境問題への取り組みの考え方

環境問題への取り組みを考えるにあたって、まず企業におけるコンプライアンス、CSRとの関係を考えてみる。CSRは、Archie B. Carroll, Ann K. BuchholtzによるThe Pyramid of Corporate Social Responsibilityによって説明されることが多い。すなわち、CSRは経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会貢献責任のピラミッド構造であるとしている。そして、コンプライアンスは法令遵守とされるが、一般的には法的責任だけではなく、倫理的責任まで含めると理解されることが多い。

一方、企業は経済的側面だけでなく、経済、

社会、環境という3つの側面から評価すべきであるというトリプル・ボトムライン (Triple Bottom Line) の考え方が、John Elkingtonによって提唱された。この考え方は、CSRの基本的な考え方になっている。さらに、例えば経済同友会では、CSRは「社会に存在する企業として、払うべきコストである」というのではなく、事業の中核に位置付けるべき取り組みであり、企業の持続的発展に向けた将来に向けての「投資」であるとしている。さらに、「社会的責任経営」とは、「経営」そのものであるとしている。

すなわち、企業における環境問題への取り組みは、現在における責任という位置づけだけではなく、長期的視点から考えるべきものである。そして、企業自体が持続的発展していくために、環境問題対応の結果を求められているといえる。環境問題対応について、仕方がなく実施する、他の企業が実施しているからといった消極的な対応ではなく、企業が事業を継続していくという視点、そして将来への投資という視点も含めて、取り組むべきものとなっている。

3. 環境問題対応と経営効率の両立

従来、ロジスティクスは、顧客に対して適切なサービスを、いかに低コストで提供するかが最も重要であったといえる。2000年代に入り、環境問題対応が重要な評価軸として加わった。すなわち、グリーンロジスティクスの展開において、コストの削減、適正なサービスの提供、そして環境負荷の削減という複数の条件を同時に満たす全体最適を目指す必

要がある。実際には、環境問題に取り組むことがコスト上昇につながってしまう、あるいは多頻度小口等の顧客が要求するサービスが、結果的に環境負荷を大きくするといったトレードオフの関係が発生することも多い。環境問題に対応する際に、コスト上昇を伴う、あるいは顧客へのサービス水準低下につながるということであれば、実現が難しくなる。

このように、環境問題対応と経営効率を求める企業経営、CSRと企業経営が本当に両立するののかという議論はかねてよりなされている。例えばMilton Friedmanは、1962年に、両者は両立しないと断言している。その後、Michael E. Porterが「適切な環境規制は、企業の効率化や技術革新を促し、結果的に企業の競争力向上につながる」というポーター仮説を発表するなど、両者の両立の可能性に向けての議論が多く展開されている。両者の違いは、企業経営を短期的にみるのか、先に述べたように事業継続性として長期的にみるのかという点から、差異が生まれているとも考えられる。

実際に、環境問題に先進的に取り組んでいる企業においては、環境問題への対応はコスト削減に結びつくという考え方が、企業方針として、明確となっている場合が多い。すなわち、環境負荷削減とコスト削減は両立するものであり、環境問題への対応は、企業の競争力を高める源泉であると考えている。コスト削減というインセンティブがあることから、企業全体で環境問題に積極的に取り組むという意識がますます強まっているのである。

環境問題対応とコスト削減が両立する場合とトレードオフになる場合、なぜこのような違いが起きるのが重要な問題であり、企業が環境問題対応を実施していく上での鍵となる。従来の企業の環境問題への取り組みは、ロジスティクス部門による物流現場、輸送部分の狭い範囲での取り組みが主であったといえる。すなわち、ロジスティクス部門のみで対応を考え、そのなかで対応できる施策にとどまっているものが多かった。しかしながらその場合、部分最適の対応しかできず、結果的にコスト上昇、サービス水準の低下に結びつくことも多く、環境問題への対応は限定的にならざるを得ないという問題が発生していた。グリーンロジスティクスを展開していくためには、ロジスティクス部門は自社内の生産部門、販売・営業部門、調達部門といった他部門、取引先、物流企業と調整、連携し、物流条件の見直しも含めた全体最適の視点から取り組んでいくことが必要となる。そして、低コスト、適正なサービス水準の確保と環境問題対応を両立させ、対応施策の内容、対象範囲をより拡大していくことが必要なのである。

4. サプライチェーン環境管理の取り組み

近年、サプライチェーン環境管理、スコープ3という言葉が多く使われるようになってきている。両者とも環境管理の対象範囲を拡大していくというものである。前者については、自社だけでなく、上流、下流も含めたサプライチェーン全体の管理をするという考え方であり、日本企業においても、環境報告書にサ

プライチェーンを対象として組み込んだ事例が多く出てきている。また、後者はGHG（温室効果ガス、greenhouse gas）Protocol Initiativeが提唱しているものである。排出量算定の範囲を、従来のスコープ1（自社から直接排出されるGHGを対象）、スコープ2（自社のエネルギー使用による間接的に排出されるGHGを対象）だけでなく、スコープ3（自社の企業活動範囲外の間接的に排出されるGHGを対象）に拡大しようとするものである。具体的には、上流（Upstream）のカテゴリとして、製品・サービスの購入、資本財、エネルギー関連活動、輸送・流通（上流）、廃棄物、出張、従業員の通勤、リース資産（上流）の8項目、下流（Downstream）のカテゴリとして、輸送・流通（下流）、販売製品の加工、販売製品の使用、販売製品の廃棄処理、リース資産（下流）、フランチャイズ、投資の7項目が該当する。CDP(Carbon Disclosure Project) Japan 500 Report 2011によると、スコープ3に取り組んでいる大企業の割合は71%としている。その内容でみた場合、輸送・流通（下流）に取り組んでいるのが61%、続いて出張が14%、販売製品の使用が11%、従業員の通勤が9%、製品・サービスの購入が8%となっている。輸送・流通（下流）についてこれだけ進んでいるのは、改正省エネ法により、輸送事業者が対象となり、その際荷主企業も対象となったためである。すなわち、改正省エネ法による特定荷主の考え方は、スコープ3の考え方を先取したものと見える。今後、スコープ3が定着してくことが予想され、その際には輸送・流通（上流）

も含めた議論が展開する可能性も高い。

5. まとめ

サプライチェーン全体の環境管理の取り組みは、どのような意義があるのか、さらにその展開について最後に考えてみる。図1は、国連 Global Compactが、サプライチェーンでの環境管理について企業が取り組む意義をまとめたものである。事業中断につながる各種影響を最小限にすることと評判、ブランド保護という事業リスクのマネジメント面、各種コストの削減、生産性の向上などによるサプライチェーンの効率性の実現面、顧客等の要求、変化するマーケットに対応するといった持続可能な製品の開発という面から意義を提唱している。すなわち、サプライチェーン環境管理が事業を推進していく力になっている。

また、一般的なSCMとサプライチェーン環境管理の関係を示すと図2のようになる。SCMは効率性を追求しコスト、サービスの

視点から、サプライチェーン環境管理は環境負荷削減を目指し、環境問題の視点からではあるが、両者ともサプライチェーン全体の全体最適化を目指すものである。そこで、効率性と環境問題対応が両立するか矛盾するかという問題があり、今後は両方の視点も含めたサプライチェーンの全体最適化が必要となっている。そこでは、先に述べたようにサプライチェーンを構成する各企業での効率性と環境問題対応をいかに両立させるかという議論が必要となってくる。

さて、SCMについての取り組みは、日本企業においては2000年代初めから、特に活発になったといえる。しかしながら、本当にSCMが実現できているのか、あるいは取り組んでも効果が出ているのかということに関しては、懐疑的な意見も多い。企業内での部門間の壁、企業間の壁を超えることは難しく、情報共有が難しいということが常に問題となる。従来、ロジスティクス改善というのは、ロジスティクス部門だけで対応せざるをえな

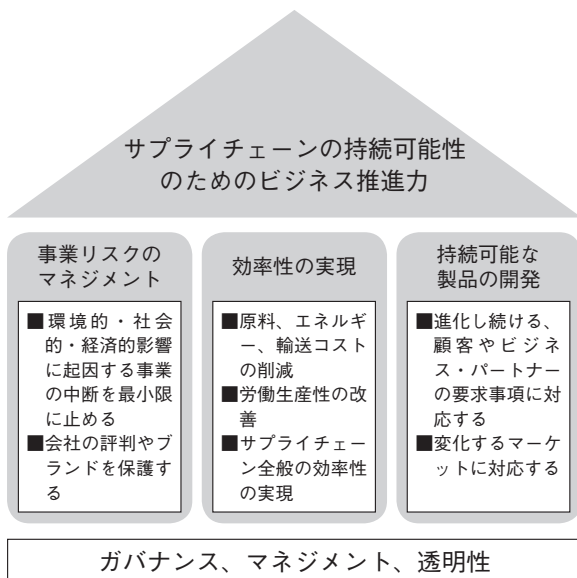


図1 サプライチェーン環境管理の意義

出典：国連 Global Compact資料

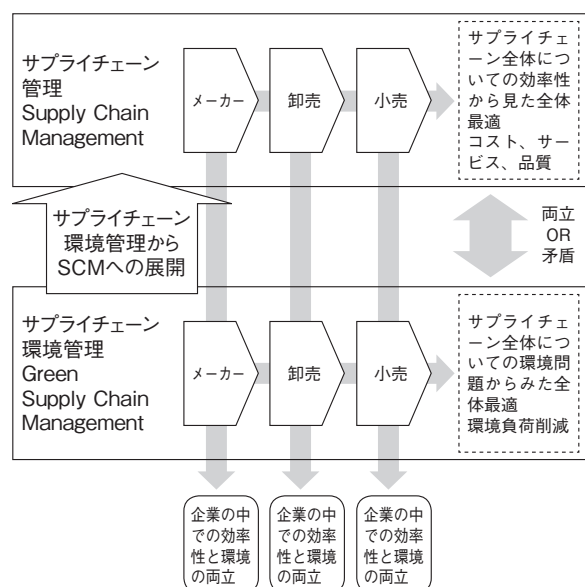


図2 SCMとサプライチェーン環境管理の関係

い側面があった。ロジスティクス、SCMの進展により、他部門あるいは取引先と一緒にになった取り組み、全体最適が求められるようになってきたが、現実にはその壁をなかなか崩せず、全体最適までには至っていない場合が多い。

このように、SCMでさえ難しかったサプライチェーンでの取り組みが、環境管理ではさらに実現は難しいのではないかという疑問が残る。当然、企業においては効率性への取り組みに関しては、インセンティブが大きく働くのに対して、環境管理については働きにくいという問題に対しては、既に述べたように、エコロジーはエコノミーであるという考え方の徹底が重要である。

次に、部門間の壁、企業間の壁を超える、情報共有をするためにはどうしたらよいかということである。環境問題対応については、サプライチェーン全体での共通の問題であり、企業の中で関係部門と一緒に話し合いをする。あるいは取引先と意見交換をするというのは比較的垣根が低いという特性がある。環境問題対応が、他部門あるいは取引先と話し合うための重要なきっかけとなり、コミュニケーションの道具になるという可能性もある。

このように、サプライチェーン環境管理の取り組みが、経営効率を視点としたSCMに展開し、サプライチェーン管理の新たな発展をもたらすことにもなりうるのである。

参考文献

- Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz “Business and Society” South-Western, 2003年
 CDP Secretariat Japan 「CDP Japan 500 Report 2011」 2011年
 GHG Protocol Initiative “Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard” 2011年
 IBM 「カーボン管理サプライチェーン」 2008年
 Michael E. Porter “America’s green strategy” Scientific American, 1991年
 UN Global Compact 「サプライチェーンの持続可能性」 2010年
 Milton Friedman 「資本主義と自由」 1962年、翻訳マクロヒル好学社、1975年
 岩尾康史 「サプライチェーンのCO2管理」 日刊工業新聞社、2011年
 経済同友会 「「市場の進化」と社会責任経営企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて」 2003年
 経済同友会 「社会益共創企業への進化」 2012年
 針生洋介 「サプライチェーンにおける温室効果ガス管理」 NKSJ-RMレポート、2011年
 八木俊輔 「現代企業と持続可能なマネジメント」 ミネルヴァ書房、2011年