

企業の社会的責任と収益性

--- ソシオ-マネジメント・アカウンティング試論 (3) ---

Corporate Social Responsibility and Profitability

足 立 浩*
Hiroshi ADACHI

Abstract

Traditionally it has been thought that corporate social responsibility can not be compatible with profitability. Recently, however, some examples that suggest the compatibility between corporate social responsibility and profitability are shown, and some writers stress the compatibility. So, it is necessary to verify the compatibility positively and logically. This paper tries to make clear the existence of positive aspect of the compatibility with some evidence and to propose a new viewpoint to define the concept of profitability.

- ・ 問題の設定
- ・ 社会的責任と収益性の関係に関する調査研究・評価の概況
- ・ 諸調査事例にみる社会的責任と収益性の関係
- 1. 社会的責任遂行の経営的效果
- 2. 諸調査事例にみる結果と分析・評価
- ・ 「環境経営」における収益性関連効果
- 1. 社会的責任の今日的課題としての「環境経営」
- 2. 「環境経営」の収益性関連効果に関する諸調査事例
- ・ 分析・評価視点の問題点と課題
- 1. 社会的責任遂行と収益性向上の関係をめぐる問題点
- 2. 社会的責任遂行と収益性向上 --- いずれが前提かという問題
- 3. 社会的責任遂行と収益性向上 --- 肯定的関係は元来認められるか否かという問題
- ・ 結び --- ソシオ マネジメント・アカウンティングの課題 ---

* Professor, Faculty of Economics, Nihon Fukushi University

．問題の設定

「企業の社会的責任」は古くて新しいテーマである。

わが国における企業の社会的責任に関する最初の本格的・体系的発言は1956（昭和31）年の第9回経済同友会全国大会決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」とされる。ここでは、「そもそも企業は今日においては単純素朴な私有の域を脱して社会諸制度の有力な一環をなし、その経営もただに資本の提供者からゆだねられているのみならず、それを含めた全社会から信託されるものとなっている。（中略）現代の経営者は論理的にも実際的にも単に自己の企業の利益のみを追うことは許されず、経済、社会との調和において生産諸要素を最も有効に結合し、安価かつ良質な商品を生産し、サービスを提供するという立場に立たなくてはならない。そしてこのような形での企業経営こそまさに近代的というに値するものであり、経営者の社会的責任とはこれを遂行することにほかならぬ」旨述べている⁽¹⁾。

その後、1960年代の公害、70年代初頭の「石油危機」に便乗した企業の投機的行為（いわゆる「買い占め、売り惜しみ」）等に対する批判の高まりのもとで再び企業の社会的責任論が展開された。経済同友会はこの時期にも「企業と社会の相互信頼の確立を求めて」を発表したが、ここでは、「厳しい経営環境のなかで、企業が社会的信頼を高めるには、たんに既存の法律や規制を守るにとどまらず、公害・環境破壊はもとより土地や一部商品への投機的行為など現在生じている問題の解決に積極的に取り組むとともに、進んでより高次の社会的責任を遂行することが重要となっている。いうまでもなく企業の行動は、経営者自身の意志により決定されるものであるから、企業の社会的責任とは、理念においてわれわれ経営者の社会的責任と同義と自覚しなければならない。したがって、経営者はたんなる利潤追求を超えて、積極的に社会的目標との調和を実現する方向で意思決定をおこなうことが必要である」旨述べている⁽²⁾。ここでは「企業責任遂行への具体的方策の展開」として、「営業報告書の刷新」や「社会的責任費用吸収へのコスト情報の整備」を含むいくつかの課題も提起された。また、これらにも関連して会計学の領域でもこの時期に「社会責任会計」(Social Responsibility Accounting)が登場するとともに「公害（管理）会計」「生態会計」「環境会計」などの用語も出現し、米国、日本等でいくつかの理論的・実践的試みが展開された。

さらに1990年代には、91年に経済団体連合会（以下、経団連）が10原則から成る「経団連企業行動憲章」を発表したが、その後のいわゆるバブル経済崩壊下での企業不祥事の続発（たとえば、利益供与、損失補填、不正取引、インサイダー取引、不良商品・製品、セクシャル・ハラスメント、談合、贈収賄、類似商標・デザイン侵害、薬害、企業情報漏洩等）のもとで上記憲章を改定（1996年12月）、97年11月には「経団連企業行動憲章実行の手引き」で具体的なアクション・プランを提示した。これを受けて、97、98年には諸企業および諸業界団体の倫理綱領、企業行動憲章、企業行動基準等が相次いで制定されている⁽³⁾。

ところで、企業の社会的責任に関する経済団体、経営者団体、業界・企業等の声明、宣言、対策等の歴史的展開にみられる特徴の1つとして、企業が目先の利益（短期的利益）追求に没頭する結果様々な不祥事（反社会的行為）を引き起こし、それに対する社会的批判が高まって行政機関による法的・規制的対応等の必要が唱えられるようになると、これに先んじて業界・企業サイドからの自主的対応（しばしば“規制逃れのための自主的対応”）として自ら社会的責任の追求・重視を宣言するという傾向が挙げられる。そして、上記経済同友会決議等（前者における「単に自己の企業の利益のみを追うことは許されず」、後者における「たんなる利潤追求を超えて」など）にもみるようにそこでは必ずといっていいほど、企業は自らの利益（私企業の利益という意味で「私的利益」）追求のみならず、それ以外の社会構成員・構成体にとっての利益（「私的利益」に対して一応「社会的利益」としておく）追求にも心せねばならない旨が謳われる。そこには、企業がたんに自己の利益（とくに短期的利益）のみを追うことは社会的責任とは両立しない旨が謳われているとも解することができる。もちろん、企業利益の追求即社会的責任の放棄というわけではなく、この両立の可否を軽々に論ずることは困難である。が、ともかく従来においては、企業利益の追求といわゆる社会的責任の追求とは即対立的とまではいかずとも即両立するものではなく、むしろ別次元のものとしてとらえられてきたといえよう。“たんに企業利益のみならず……”という旨の表現が多用される所以である。

これに対して、この問題に関する最近の論調にうかがえる重要な特徴の1つは、“社会的責任の追求は企業利益（とくに長期的利益）の追求と両立する”という点にあるように思われる（念のため断っておくが、“企業利益の追求は社会的責任の追求と両立する”ではない）。もちろん、こうした論点が以前にはみられなかったわけではない。が、最近はその論点がかかりの広がりをもって展開されており、そこに重要な特徴が認められるのである。ただし、次節でもみるように、それは経験的・論理的には認識・理解しうるものの、客観的・実証的な検証・確認という点ではなお不十分という状況にある。そこで本稿では、この点に関するいくつかの調査事例を取り上げ、その意義を検討するとともに、それを通じてこの論点を認識・解明するうえで留意すべき視点の追究、ひいては筆者の構想する“ソシオ マネジメント・アカウンティング”追究の必要性解明を試みることにする。なお、こうした問題を扱うに際しては当然、「企業の社会的責任とは何か」を明確にしておかねばならないが、それに関してはすでに別稿で筆者の当面の基本的見地を明らかにしているので参照されたい⁽⁴⁾。

・ 社会的責任と収益性の関係に関する調査研究・評価の概況

本稿では上記のような認識・視点から、基本的には企業の社会的責任と収益性との間の肯定的関係あるいは両立性に主たる焦点を定めるが、その前に、社会的責任と収益性の関係に関する欧米での調査研究・評価の概況を大まかにみておこう。

パヴァ（Moses L. Pava）とクラウス（Joshua Krausz）はこの関係に関するいくつかの論点

を整理・解明するうえで、企業の社会的責任と伝統的な財務的業績との間の統計的関係の検討を目的として1972～1992年の間に発表された21件の調査研究を分析している。そして、社会的責任と伝統的財務業績の関係に関する各調査研究での評価・結論について「肯定的関係 (Positive Association)」、「否定的関係 (Negative Association)」および「無関係 (No Association)」の3つに分類し、1985年にウルマン (A. A. Ullmann) が同様のパターンで分析した13調査研究の結果と併せて「図表1」のような分布状況になったことを明らかにしている。なお、この場合の「社会的責任」の判断基準は「図表2」、「財務的業績」の評価基準は「図表3」のごとくとされている⁽⁵⁾。

図表1 社会的責任と伝統的財務業績との関係に関する21調査研究の主要結論要約

関係の方向	21 調査研究の結果 (1993)	ウルマンの調査 (1985)
肯定的関係	12	8
否定的関係	1	1
無 関係	8	4
合 計	21	13

(出所) M. L. Pava and J. Krausz, ■The Association Between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost, ■ *Journal of Business Ethics*, Vol.15, March 1996, p.324.

図表2 21 調査研究に使用された社会的責任基準要約

社会的責任基準	左記基準使用研究数	結論が肯定的関係での基準使用研究数	結論が否定的関係での基準使用研究数
環境業績	9	4	0
好評指数	6	4	1
責任情報開示	2	3	0
南アフリカ投資	2	0	0
CEOの姿勢	1	0	0
複合的基準	1	1	0
合 計	21	12	1

(出所) *Ibid.*, p.325. (注) Reputation Index を「好評指数」と訳している。

図表3 21 調査研究に使用された財務的業績基準

財務的業績基準	左記基準使用研究数	結論が肯定的関係での基準使用研究数	結論が否定的関係での基準使用研究数
株価利回り値	7	4	0
財務会計利益値	6	3	1
市場準拠リスク尺度	2	1	0
複合的基準	6	4	0
合 計	21	12	1

(出所) *Ibid.*, p.325. (注) Stock Price Returns を「株価利回り値」、Financial Accounting Returns を「財務会計利益値」、Market-based Measure of Risk を「市場準拠リスク尺度」と訳している。

ここで「図表 1」に照らして大まかな特徴を指摘すれば、まず第 1 に 21 調査研究中 12 のそれ、およびウルマンによれば 13 調査研究中 8 のそれにおいて社会的責任の遂行と財務的業績との間には肯定的関係が認められており、上述のような社会的責任追求と企業利益の追求との両立性を基本的に肯定する調査研究が最も多いことである。第 2 に、これとは逆に社会的責任遂行と財務的業績との関係を否定的なものとする調査研究（換言すれば社会的責任追求と企業利益追求との両立性を否定するもの）はいずれにおいても僅か 1 件と、圧倒的に少ないことである。否定的関係を結論づけた調査研究がこのように圧倒的に少ないということ自体、留意すべき特徴と思われる。しかし、第 3 として同時に留意すべきは、社会的責任と財務的業績とは「無関係」と結論づけた調査研究もかなりの比率で存在する点である。この点は、「否定的関係」を結論づけた調査研究よりもなお、「肯定的関係」について慎重に評価・判断すべきことを要求するものともみられよう。パヴァとクラウド自体も彼ら独自の分析・評価の結果として「肯定的関係」を基本的に肯定する立場にあるが、彼らも触れているように、諸調査研究における社会的責任の概念規定それ自体やその評価基準・尺度および財務的業績評価尺度・指標上の多様性（換言すれば不統一性）等に照らせば、「肯定的関係」の比率の高さには留意しつつも、同時にその評価には慎重さが不可欠であろう。なお、パヴァとクラウドの研究およびそこで取り上げられた 21 調査研究の内容と意義については、別の機会にあらためて分析・検討することとしたい。

以下では、この 21 調査研究には含まれていない諸調査事例を取り上げることとする。

． 諸調査事例にみる社会的責任と収益性の関係

1. 社会的責任遂行の経営的效果

ニューヨークを拠点に企業の社会責任度調査・格付けを行う Council on Economic Priority (経済優先順位研究所。以下、CEP) 等に勤務した経験をもつ「社会責任コンサルタント」の斎藤 慎氏は、この問題で平易・簡明ながらきわめて貴重かつ重要な最近の傾向や事例等を紹介している。とくに「社会責任と収益に関する各種調査」に関して、まずジョージア大学、ベルサウス社、ウォーカー調査会社の 3 者が 2000 年 3 月に、1980 年から 1999 年までの約 20 年間に発表された企業の社会的責任に関する記事、本、調査などを分析した報告書「社会責任のビジネス価値の評価 --- 文献は何と語るか？」のポイントを紹介している。それは具体的には、社会的責任を果たすことが 従業員との関係を改善するか、 顧客との関係を改善するか、 経営を改善するか、 マーケティング力を高めるか、 を調べたもので、社会的責任を果たすことで企業は以下の効果を期待しうることを明らかにしたという⁽⁶⁾。

従業員との関係改善。具体的にはリクルート活動の容易化、愛社精神、やる気、生産性、モラルの向上など。

顧客との関係改善。例えば、企業に対する顧客のロイヤルティの向上、ブランドイメージの向上など。

経営の改善。例えば、収益の向上、競合他社との差別化可能など。

マーケティング力の向上。具体的には企業イメージの改善、高い企業評価の維持、高価格設定可能など。

これらの効果は既述のように、経験的・論理的には認識・理解しうるものであろうし、その意味で、論点として最近になって初めて現れたというものでもないであろう。しかし、それらが収益性の点でいかなる効果をどれほど上げているかという客観的・実証的な確認・検証となると、はたしてどうかという問題が残る。本稿で重視したいのはその点である。斎藤氏は上記に続けて、この実証の確認＝調査事例もいくつか紹介しているが、まず斎藤氏の紹介に先立つ調査事例（およびその紹介事例）をみておこう。

2. 諸調査事例にみる結果と分析・評価

(1) パーケット (I. R. Parket) とアイルバート (H. Eilbert) による調査事例

1970年代における調査事例の1つとしてパーケットとアイルバートによるそれがある。この調査は、いわゆる企業の社会的責任に対する関心が高まる一方でその不明確さが問題となり、明確化を図る必要があるという立場から、この点での96主要企業の活動を調査したものである。ただし、社会的責任の内容自体がなお必ずしも明確ではない状況を前提としつつも、規制に関連して環境問題と少数民族（マイノリティ）の雇用・訓練問題への対応が促されており、彼らの調査対象企業においてもこれらの課題が一般に最も重要な課題とみなされていたことを指摘している⁽⁷⁾。

彼らは、社会的責任という用語でカテゴライズされる努力の範囲は貸借対照表や損益計算書上では分析できず、社会的責任遂行企業とそうでない企業とを客観的に区別する会計技法、分析用具、統計手法もまだない段階では、「より」社会的責任に関与している企業」と「より」（または、まったく）社会的責任に関与していない企業」とに相対的に二分するしかないという見方で、両者間を疑問の余地のない絶対的な量的基準で区別することはできないとしている。そのうえで、いわば相対的に社会的責任をより遂行しているとみられる主要企業96社を取り上げているが、「社会的責任と収益性との関係」の調査では、フォーチュン (*Fortune*) 誌1973年5月号に掲載された「製造業上位500社」と、上記96社から「製造業上位500社」に含まれない銀行、生命保険、金融、小売、輸送および公益関係16社を除いた80社（より社会的責任を遂行しているとみられる企業）、500社からこの80社を除いた残り420社の3グループをいくつかの収益性指標（具体的には純利益額 *dollar net income*、売上高純利益率 *net income as a percentage of sales*、自己資本 株主資本 純利益率 *net income as a percentage of shareholder equity*、および一株当たり利益 *earnings per share* の4指標）で比較するという方法を採用している。その結果概要は以下のごとくである⁽⁸⁾。

- ・純利益額では、80社の中央値 (median) は5,585万ドル強、全500社のそれは1,982万ドル弱、420社のそれは1,765万ドル強。

- ・売上高純利益率では、80社は5.60%、500社は4.82%、420社は3.80%の中央値。
- ・自己資本利益率では、80社は11.20%、500社は10.95%、420社は10.60%の中央値。
- ・一株当たり利益では、80社は2.79ドル、500社は2.30ドル、420社は2.22ドルの中央値。

この結果に照らして彼らは、「我々が用いた尺度のすべてにおいて、より高い利益と企業の社会的責任についてのより大きい努力との間の明確かつ肯定的な関係が示されている」と述べている⁽⁹⁾。

96社の調査結果からの発見として彼らも「(売上高でみた)企業規模は社会的責任努力と肯定的に関係している」と述べているように⁽¹⁰⁾、より社会的責任を遂行していると思われる企業は大規模企業が多いことから純利益額が相対的に高いのはいわば当然ともみられ、それが付加価値の高さによるものなら売上高利益率の相対的高さもまた当然の結果として受けとることもできる。それらの結果、自己資本利益率や一株当たり利益が高くなりうることも十分想定されうるから、この結果をもってただちに社会的責任遂行度の高さと収益性の高さとを直結させることにはなお問題があろう。また、この調査結果を逆の視点からみるなら、収益性が高いからこそ社会的責任遂行に相対的に高い努力を傾注しうることを示すものということもできよう。ただ、いくつかの限界をもつとはいえ、実際の調査結果として社会的責任遂行度の高さと収益性の高さととの間に否定的ではない関係が認められたことは注目に値するものといえる。彼ら自身もその発見が今後とも時の経過を超えて再確認しうるかどうかもモニターする必要があるとし、自らの研究を今後持続的に展開されるべき研究の第一歩としている⁽¹¹⁾。

次に、マコワー (J. Makower) と「社会的責任をめざすビジネス」(Business for Social Responsibility)によれば、1990年代に入って社会的責任の採算性を証明する研究もいくつかみられるようになった。以下はその例である。

(2) アーフル (S. E. Erfle) とフラタントゥオノ (M. J. Fratantuono) による調査事例

1992年、ペンシルヴェニア州ディキンソン大学の経済学教授であるアーフルとフラタントゥオノは、諸企業の社会的業績 (companies' social performance: 社会的責任遂行度と同義とみなす --- 足立) とそれらの収益性との関係を分析し、財務的業績といくつかの分野の社会的責任との間には肯定的な相関が存在することを確認した。彼らは諸企業の経済的業績を下記の8尺度で分析し、CEPによるこれら諸企業の評価と比較する形で財務的業績と社会的業績とをリンクさせた。具体的にはCEPが毎年発行している *Shopping for the better world* (「よりよい社会を作るためのショッピング」) という、社会問題に関心のある消費者向けの買物ガイドブック (環境問題、女性・少数民族の地位向上、寄付、地域社会への関与、動物実験、軍需や原子力との関連、情報開示などさまざまな社会問題の視点からする、数千点にのぼる消費財とその製造企業に対する調査・評価結果。その具体的な企業評価要素は、慈善活動に寄付しているか、経営層に女性がいるか、経営層に少数民族がいるか、兵器に関わっていないか、動物実験をしていないか、企業情報を公開しているか、地域に貢献する活動をしているか、原子力産業に関わっていないか、

いか、南アフリカ共和国と取引していないか、環境保全に積極的か、家族への配慮は十分か、などとされる⁽¹²⁾）における諸企業評価と諸企業の決算書とを比較した。それは、彼らが立てた「しっかりした社会的業績としっかりした財務的業績とは密接に関係している」という仮説と「良好な社会的業績を上げれば従業員の協力や顧客の支持が得やすくなり、また行政の制裁を受けて多額の罰金を払う可能性も少なくなり、投資家を惹きつけられる」という推論を検証するために行ったものである。彼らは当初、社会的業績の高い企業は多額の費用をかけていると予想していたが、実際には多額の出費は見当たらなかった。むしろ、社会的責任を負うことはさほど財政的な負担とはならず、ときには相当な利益をもたらすことが明らかとなった。それはとくに環境問題において最も顕著であった。評価の高い諸企業（the top-rated companies）は、評価の低い諸企業（the bottom-rated companies）に比べて以下のような結果を示した。

- ・ 営業利益の伸び（operating income growth）で 16.7%高い。
- ・ 資産回転率（sales-to-assets ratio）で 13.3%高い。
- ・ 売上高の伸び（sales growth）で 9.3%高い。
- ・ 自己資本（株主資本）利益率（return on equity）で 4.5%高い。
- ・ 資産収益率（earnings-to-assets ratio）で 4.4%高い。
- ・ 投資利益率（return on investment）で 3.9%高い。
- ・ 資産利益率（return on assets）で 2.2%高い。
- ・ 資産の伸び（assets growth）で 1.9%高い。

また、地域社会への関与を高く評価された諸企業も自己資本利益率、投資利益率、営業利益の伸びの3項目でかなり高い数値を示していた。一般的にみて環境問題、女性の登用、少数民族の登用、慈善的寄付、および地域社会への関与という5分野で社会的業績の高さと収益性の高さとの間に肯定的な関係が存在することが確認されている⁽¹³⁾。

アールとフラントウオノによる調査についてのマコワーらの紹介では、「評価の高い諸企業」および「評価の低い諸企業」各々の数や規模その他の属性がほとんど説明されておらず、さらに両者の調査結果の出所・出典も明記されていないため、上記財務諸指標のいくつかおよびその他の問題についてのより立ち入った再確認が困難であるという問題が残されている。その意味でこの調査事例を無批判・無条件に根拠とすることにはなお躊躇を覚えるが、社会的責任遂行度の高さと収益性の高さとの間の肯定的関係の存在という、調査結果が示す基本的傾向についてはひとまず信頼を置いて良いであろう。

(3) シェリダン (E. Sheridan) による調査事例

同じくマコワーらが紹介するところによれば、1994年にリーバイ・ストラウス社のシェリダンはこの分野の研究を年代順にまとめているが、そのなかには以下のような事例があるという⁽¹⁴⁾。

1988年のマサチューセッツ大学の研究では、諸企業の財務的業績と8000人の企業幹部への毎年の調査をもとに作成されるフォーチュン誌の諸企業評価とを比較した結果、社会的責

任に消極的な諸企業では、積極的な諸企業に比べて資産利益率や株式売買益 (stock market returns) が低いことがわかった。

1993年のオハイオ州デイトンのライト州立大学の研究では、企業の管理職は企業の行動が市場シェアに影響を及ぼすと信じていることを確認した。調査に協力した管理職はアンケートに答えて自社の市場シェアに影響を及ぼすと思われる社会的責任課題を選択したが、9つの課題のうち環境汚染、企業フィランソピー、および社会的責任情報開示の3つにかかわる企業行動が最も影響の大きいものであった。

1993年のラトガーズ大学の研究では、700社の株式公開企業の職場環境 --- 具体的には昇進システム、勤労意欲を高める奨励制度、労働者と管理職の関係など --- と財務的業績との関係を調査したが、職場環境の良い上位25%の諸企業は下位の諸企業に比べて主要財務業績尺度でもかなり高かった。たとえば、上位25%の諸企業の資本総(粗)利益率 (gross rate of return on capital) は11%で、残り75%の諸企業のその2倍以上だった。

1994年のフロリダ国際大学の研究では企業の社会的業績と財務的業績とを比較したが、社会的責任と売上高の伸び、資産利益率、および設備年齢 (asset age) などとの間にはかなり肯定的な関係があることがわかった。企業の社会的責任はまた、長期的なフリー・キャッシュフローや負債比率 (debt to equity) とも密接に関係しているとしている。

1994年のマサチューセッツ州ワースターのゴードン・グループによる研究では諸企業の財務的業績と職場環境評価とを調査したが、職場環境評価の高い諸企業は同業他社よりも全般的に高い株価純資産倍率 (price-to-book valuation ratios) を示した。他方、職場環境について標準以下の評価の諸企業は評価の高い諸企業に比べて低い株価純資産倍率や株価売上高倍率 (price-to-sales ratios) を示した。さらにこの研究では、「職場環境評価で最悪の諸企業の多くは買収の対象になるか、倒産する可能性が高い」旨結論づけている。

シェリダンの調査についてもマコワーらの説明は基本的に上記のかぎりがかつ出所・出典を示しておらず、そのより詳細な分析・検討は困難なところからアーフルとフラタントゥオノによる調査についてと同様の躊躇を覚えるが、これらについても社会的責任遂行度の高さや収益性の高さとの肯定的関係の存在という基本的な主旨は確認して良いであろう。

なお、このほかにマコワーらは、ボストンの企業責任調査会社 (corporate accountability research firm) であるキンダー・ライデンバーグ・ドミニ (KLD) 社がドミニ・ソーシャル・インデックス (Domini Social Index : DSI) という株価指数を考案して400社の「クリーン」な企業の利益率を追跡したことを紹介している。それは、対象企業を選ぶ際に一次審査でまず軍需、酒、タバコ、ギャンブル、原子力等の関連企業を排除し、二次審査で環境、品質、労使関係、女性や少数民族の雇用と昇進に対する方針を評価するが、1990年5月1日に導入されたDSIは94年3月31日までの4年間に63.7%も上昇した。同時期のS&P500 (the Standard & Poor's 500 index) の上昇率52.4%に比べてその好調ぶりがうかがわれ、DSIが時価総額に重点を置いた普通株価指数であることを考慮すれば、社会的責任についてスクリーンにかけられた諸企業の業績

はきわめて良いといえる旨紹介している⁽¹⁵⁾。

(4) 齋藤 禎氏の紹介する調査事例

以上のほかに、齋藤氏が紹介している調査事例についてもいくつかみておこう。なお、すでにみたマコワーらの紹介事例と重複するもの、および収益性面での効果の確認できないものは除く⁽¹⁶⁾。

1997年のイリノイ州デポール大学による米国大企業500社調査によると、経営方針として倫理的な企業行動追求を公言している企業は、そうでない企業より「経営状態」（具体的には株式投資のトータルリターン、売上高、正味純利益 原文どおり --- 足立、株主資本利益率の伸びなど）が良く、ビジネスウィーク (*Business Week*) 誌の経営状況ランキングでは、倫理への取り組みを公言している企業は公言していない企業より平均で13.8%高いという結果が出ている（なお、ここで齋藤氏は「ビジネスウィーク誌の経営状況ランキングで前者のほうが、後者より平均13.8%高い」と述べているが、具体的に何の指標または指標群で平均13.8%高いのかは明記していない --- 足立）。

1997年のオレゴン大学とゴールデンゲート大学による調査では、フォーチュン500社中のヘインズ、エイボン、フォードなどの243社を対象に環境と収益との相関関係について2年間にわたり追跡し、環境配慮企業はそうでない企業より売上高が高いことを証明した。

環境配慮度をベースに企業の財務状況の格付けを行うベスト・インターナショナル・グループによる1997年の調査では、最も環境格付けの高い企業はその競合他社よりも成長率が年率複利ベースで最高5%高いことが判明した。

1997年のオレゴン大学と資産運用会社トリリアム・アセット・マネジメント (TAM) の調査によると、TAMの環境格付けが1ポイント高くなると、資産利益率が1.6%高くなる。

齋藤氏によるこれらの紹介事例においても、社会的責任遂行度と収益性についてなお多分におおまかな関連性が指摘されるにとどまるが、両者の肯定的関係の存在という基本的主旨については肯定的に受けとめて良いであろう。

・「環境経営」における収益性関連効果

1. 社会的責任の今日的課題としての「環境経営」

ところで、上記調査事例においても環境問題への取り組みは企業の社会的責任のきわめて今日的な課題であることが示されているが、社会的責任と収益性の関係という点で現在、顕著な事例が最もよく確認されているのも環境問題の領域である。以下ではこの点での調査・確認事例をさらにいくつかみておこう。なお、ここでは環境対策によるコスト削減効果を主に取り上げている。コスト削減は収益性向上の最も重要な要因の1つであるが、厳密に言えば収益性向上とただちに

イコールではないので、「収益性関連効果」としている。

2. 「環境経営」の収益性関連効果に関する諸調査事例

(1) デシモン (L. D. Desimone) とポポフ (F. Popoff) および「持続可能発展のための世界経済人会議」による確認事例

ミネソタ・マイニング・アンド・マニュファクチャリング (3M) 社の会長兼最高経営責任者であるデシモンとダウ・ケミカル社の会長であるポポフ (いずれも当時) が、環境破壊を伴わない開発を経済界にアピールする活動を行う世界規模の機関である World Business Council for the Sustainable Development (持続可能発展のための世界経済人会議：以下、WBCSD) の協力のもとにまとめた *Eco-efficiency: The Business Link to Sustainable Development* (邦訳名『エコ・エフィシェンシーへの挑戦』) では、「第2章 環境効率と企業収益 (Eco-efficiency and the Bottom Line)」と「第6章 産業界における環境効率への取り組み例 (Case Studies)」で様々な企業における環境対策の収益性関連効果に触れている。

彼らは「環境効率の財務的效果」として「環境効率から得られる5つのタイプの効果について、競争力の強化に成功した企業の具体例を挙げて説明しよう」と述べ、「5つのタイプの効果」として以下を挙げている⁽¹⁷⁾。

- (i) 低い環境パフォーマンスから発生している現在のコストの削減。
- (ii) 低い環境パフォーマンスから発生する将来のコストの削減。
- (iii) 資本コストの削減
- (iv) 市場占有率の向上と市場優位性の維持および向上。
- (v) 企業のイメージアップ。

そして、これらのタイプ別に様々な企業の具体的事例を挙げている。以下、そのうちの若干例をみてみよう。

「現在のコストの削減」--- バクスター・インターナショナル社

「現在のコストの削減」事例としては、米国薬品メーカーのプリストル・マイヤー・スキブ社、家具メーカーのカスケード・キャビネット社など諸社を挙げているが、ヘルスケア製品・サービス企業であるバクスター・インターナショナル社について周知の同社「環境財務表」(Environmental Financial Statement) を挙げ、具体的効果を説明している。それによると、たとえば1995年度には「環境関連コスト」面では環境関連の「基本計画コスト合計」1,930万ドルと「修復、廃棄物、その他の対応コスト合計」590万ドルとで「環境関連総コスト」が2,520万ドルになるのに対し、「環境対応活動に伴う収益、節約、コスト回避」面では「1995年の環境対応活動に伴う収益、節約、コスト回避などの合計」1,520万ドルと、「1989年から前年までの活動に基づき1995年に実現したコスト回避」7,220万ドルとで「1995年の収益、節約、コスト回避合計」8,740万ドルを上げたことが示されている。すなわち環境対策による収益性関連効果はそれに伴う関連総コストの3倍を優に上回る計算となっている⁽¹⁸⁾。

この“環境対策関連損益計算”において少なくとも一点、問題となるのは「1989年から前年までの活動に基づき1995年に実現したコスト回避」の内容であろう。同社の「環境財務表」についてはベネットとジェームズ(M. Bennett and P. James)による詳細な説明があるが、それによれば「収益」が「当該年に受け取った実際の金額(重要な項目はリサイクル収入……のみである)」、「節約」が「当該年とその前年との比較による実際のコストの削減」であるのに対し、「コスト回避」は「当該年の節約以外の追加コストで、実際には発生していないが、廃棄物の削減が行われなかったら発生していたであろうコスト」である⁽¹⁹⁾。すなわち「コスト回避」は、わが国企業の環境会計において経済的效果として計上すべきか否かについて理論的にも実践的にもなお確定されていないいわゆる「みなし効果」⁽²⁰⁾に相当するものとみられる。とすれば、たとえそれが「合理的な推定方法により算出」⁽²¹⁾されたものであっても、客観的・現実的に確定した(数値的)効果とはいいたくないこととなる。その場合、上記の環境関連総コストの「3倍を優に上回る」収益性関連効果という評価についてはなお一定の留保が必要となろう。この「1989年から前年までの活動に基づき1995年に実現したコスト回避」だけで環境関連総コストの3倍近い金額になることに照らしても、この点の確認はなお残る課題といえる。

ただし、こうした意味での厳密な数値確定に問題の残されている可能性があるとはいえ、収益性関連効果の“評価”としてこうした確認がなされていること自体は注目に値する。収益性関連効果の“評価”では、真に合理的であるなら「推定方法によって算出」することを必ずしも一概に否定するわけではないからである。その意味で、一定の留保を条件としつつも、同社の環境対策に関する収益性関連効果評価の基本的妥当性は確認しよう。

「将来のコストの削減」--- ダウ・ケミカル社と3M社

「将来コストの削減」にかかわる事例としてダウ・ケミカル社と3M社その他が挙げられている。ダウ・ケミカル社では1986年にWRAP(waste reduction always pays:「廃棄物削減は常にペイする」)プログラムを発足させた。これによって北米だけでも年間約4500万ポンドもの廃棄物が削減され、金額にするとたとえば1993年と1994年の両年で年間2,000万ドル以上の節約を生んだという⁽²²⁾。同社では、1990年に設定された排出物削減目標が計画より1年早い1994年に達成されたことに勇気づけられ、1995年から2005年までの環境・健康・安全に関する新規10年目標を設定した。その目標とは、「環境・健康・安全上の事故防止」では(1)20万労働時間当たりの障害と病気を90%削減、(2)一次コンテインメント事故(漏洩、破損、流出)による損失を90%削減、(3)出荷10万回当たりの輸送事故を90%削減、(4)プロセスの安全上の事故を90%削減、(5)100万マイル当たりの車両事故を50%削減、であり、「資源生産性」では(1)ダイオキシンの排出量を90%削減、(2)重点的有害物質の排出量を75%削減、(3)生産1ポンド当たりの廃棄物と排水量を50%削減、(4)生産1ポンド当たりのエネルギー使用量を20%削減、である。こうした目標達成のため10億ドルを支出する計画であるが、そのなかではWRAP投資が引き続き環境効果を生み、30~40%の投資利益率(a return on that investment)が見込まれているという⁽²³⁾(なお、後述のロピンス夫妻による確認事例での同社分も参照)。

3M 社では 1975 年に 3P (Pollution Prevention Pays : 「汚染防止はペイする」) という世界最初の汚染防止プログラムを策定した。そのプロジェクトの多くは廃棄物の再利用、再生産、リサイクルなどによる材料・エネルギーの保全を目指している。エネルギー効率化プログラムにより、1973 年の基準年以降生産物 1 単位当たりのエネルギー消費量を 58% 削減し、現在は製造工場ごとに生産物 1 単位当たりエネルギー消費量を毎年 3%、非製造工場では 1 平方フィート当たりエネルギー消費量を 3% 削減することを目標としている⁽²⁴⁾。このプログラムでは最初の 20 年間で 4450 のプロジェクトが生まれ、大気、水、土壌などへ排出される 12 億ポンド以上の汚染物質が取り除かれて、初年度だけで総額 7 億 5,000 万ドルを超える節約を得た。汚染防止の主な方法は (1)製品の設計変更、(2)プロセスの変更、(3)設備機器の設計変更、(4)原材料のリサイクルと再利用であるが、たとえば樹脂塗装ブースでは新設備導入で過剰なスプレーしぶきの発生を防いだ結果、樹脂使用量が減り、4.5 万ドルの投資に対して年間 12.5 万ドル以上の節約を生じたという⁽²⁵⁾。

「資本コストの削減」--- ストアブランド社とスカダー・スティブンス・クラーク社の環境価値ファンド

ノルウェーの保険会社ストアブランド社と米国のトップ投資運用会社の 1 つであるスカダー・スティブンス・クラーク社が共同で設定した環境価値ファンド (Environmental Value Fund) のポートフォリオは、スカダー社が優良投資先として推奨する全世界の約 200 社からなる最新リストを基にし、ストアブランド社が考案した「持続可能性指標」(■sustainability index■: 地球温暖化への影響度、オゾン層破壊への寄与度、物質集約度 material intensity、エネルギー効率、水資源の使用状態、環境責任 environmental liability、環境経営体質 quality of environmental management という環境効率関連の 8 指標) によって格付けされる企業で組まれる。通常、ファンド適格銘柄として選別された 70~80 社からさらに 20~30 社に絞り込んで投資する。このファンド発足を前にストアブランド社は 1991 年のスカダー社推奨銘柄について銘柄選別方法のモニターテストを行ったが、その際に、持続可能性の観点から選別された株式に投資していれば 1991~96 年の間に年率 22% の利回り (return) が確保できたはずとの結果が出た。これに対し、全推奨銘柄の利回りは 17%、モーガン・スタンレー・ワールドのそれは 12% であったという⁽²⁶⁾。

デシモンとポポフおよび WBCSD による同書では、以上のほかにも相当数の企業における環境対策のコスト削減効果その他の収益性関連効果が例示されている。そこでは、たんにコスト削減その他の効果の数値データのみならず、こうした効果実現に至るまでの過程でみられた環境対策と収益性の関連に関する認識上の問題事例なども紹介されている。たとえば、S. C. ジョンソン・ワックス社では、オーナーで会長のジョンソン (S. Johnson) が 1975 年に、全世界で販売している同社のエアゾールからクロロフロロカーボン (CFC) 汚染物質を取り除くとの決定を公表したときに始まり、1990 年には環境マネジメントプログラムを導入、1990 年から 95 年にかけて生産高が 50% 増加する一方で廃棄物の防止と削減でも大きく前進した。その結果、製品とプロセスについて環境や財務、効率などのパフォーマンスが著しく前進したが、この段階に達

するまでには克服すべき障害がいくつかあり、「その最たるものが、他の企業の場合と同様、環境はコストがかかるだけでなんの利益にもならないという一部幹部の根強い思い込みであった」⁽²⁷⁾。1991年初に、環境・安全担当副社長であったハタリー (J. M. Hutterly) は、こうした誤解を助長する経営思考を「グリーン・ウォール (緑の壁)」と名付け、次のように述べているという⁽²⁸⁾。

「このような企業内『グリーン・ウォール』が生じたのは、進歩的で革新的な廃棄物除去技術を促進するための動機づけと褒章のかわりに、指示と罰則を中心とした柔軟性に欠ける命令的・統制的規制枠を押し付けられた結果であるともいえる。前進するためには、この壁を乗り越えて壁の向こう側にいる者と一緒になって壁を打ち破るしかなかった。その第一歩として、よりよい環境効率的意思決定から生まれる財務的価値と長期的競争力について当社自体の理解を深めるための積極的で広範なプログラムを打ち出した。」

「緑の壁」というよりむしろ「緑に対立する壁」ともいうべきこうした旧来の硬直的経営思考はわが国企業のなかにも依然として根強く残されているであろうが、デシモンとポポフおよびWBCSDによる同書の諸事例および指摘は、そうした思考の抜本的再考を促すうえでの好材料といえよう。

(2) ロピンス夫妻 (A. B. and L. H. Lovins) による確認事例

ロピンス夫妻の研究は、一口でいえば“気候変動の防止は収益性のあるものだ”とするものである⁽²⁹⁾。彼らは様々な角度からこの点に言及しているが、「地球の気候保護は、コストをかけてではなく、利益を生む形で実施可能である。それは、公害防止に向けた環境対策費用を利益に転じさせている企業がすでに多数見られるのと同じことである」⁽³⁰⁾という点を論証するために米国企業8社の事例を挙げている。そのいくつかの概要は以下のごとくである⁽³¹⁾。

サウスワイヤー社

同社はロッド、ワイヤー、ケーブルを生産する米国のトップメーカーであるが、きわめて大量のエネルギーを消費する業種で、ほぼ50エーカー (約20ヘクタール) 近くの工場設備を有する。同社では1981~87年の間に、製品重量1ポンド (1.6キログラム) 当たりの電力消費を40%、ガス消費を60%削減し、その後も引き続きこれ以上の省エネ・省コストを実現したが、それに要した投資回収期間は2年以内で、この省エネに伴うコスト節減額はほぼ同社の全利益に匹敵するものであった。

ダウ・ケミカル社

1981年に同社では、ケン・ネルソン技師を担当者として2400人の従業員の間で省エネ・アイデアコンテストを実施した。提案内容の投資利益率 (ROI: なお、訳書では「投資回収率」と訳されているが、ROIは通常、投資利益率を意味する---足立) は少なくとも年間50%以上を要するとされ、初年度は27件の提案がなされたが、その平均ROIは173%だった。その翌年には32件、平均ROIは340%という成果が出た。その後12年間で900件が実施され、従業員が提案

したアイデアの ROI は、予測では平均 202%であったが実測（うち 575 件で検証）では 204%であった。

ロチェ・ビタミン社

同社では 5 年間で生産単位当たりの蒸気使用量を半分以上削減し、利益を出した。クラフト社はアイスクリーム製造プラントに新しい冷凍機を導入し、それに伴い周辺機器を改良することで電力使用量を 33%、炭酸ガス排出量を年間 2500 トン削減した。これにより生産性は 10%上昇し、それまで金食い虫であったこのプラントが最も競争力をもつ設備の仲間入りを果たした。

グリーンビル・チューブ社

同社がエネルギー省（DOE）のモーター・チャレンジ計画の一環で行った新駆動システムの運転実験では生産性を 10%、エネルギー効率を 30%引き上げ、スクラップを 15%減少させ、その結果年間 7 万 7,000 ドルを節減して 5 ヶ月で投資を回収している。

サザン社

同社では、化石燃料を使用する発電プラントの熱効率を 1984～94 年の間に改善した結果、累積量で 40 万トンの亜硫酸ガスと 3500 万トンの炭酸ガスの削減に加え、年間 1 億 800 万ドルの節減を達成した。

ロピンス夫妻は上記のほかにデュボン社、ブランディン・ペーパー社、インターフェイス社の事例を挙げ、「以上のような例はまだ少ないため、アメリカではいくらかでも応用の場があるということだ」と述べている⁽³²⁾。

- (3) ゲーゲ（M. Gege : BAUM 環境を意識したマネジメントのためのドイツ連邦研究会 事務局長兼理事）による「環境マネジメントによるコスト削減 --- ドイツ 100 社の 1000 の成功例」

ゲーゲ編の事例集では、文字通りドイツ企業 100 社における環境マネジメントによるコスト削減例が列挙されている。それをいちいち紹介する紙数はないが、ゲーゲは「编者まえがき」でこれらの事例や BAUM 会員企業の長年の経験に照らして確認できる諸点のなかに、「ねらいを定めた環境マネジメントによって企業のコスト全体の約 2 から 5%が削減できる。経済全体でいうと、これは 400 から 1000 億マルクに相当する」こと、「数多くの実践経験によると、『環境監査』はエコロジカルな節約の可能性の発見をもたらし、だからこそ、十分に利用すべきである（発見されたコスト削減の可能性はコスト全体の 10%にも達する）」こと、さらに「可能な節約の規模は、私たち BAUM の推定では、金額にしてほぼ 1500 億から 2000 億マルクにもものぼる。つまりこれだけの金額に相当するほどのエコロジー効果、そして社会的な効果が望める」ことを挙げている⁽³³⁾。

また、同書で紹介されている諸企業が「環境保護対策でコストを節約した重要な領域」（かつ「事例の中で、一番多く実行され、しかも最大のコスト削減効果が得られた……対策」として、以下の諸領域を挙げている⁽³⁴⁾。

原料，補助材料，経営資材の節約
水消費と排水量の減少
エネルギー消費の減少
残留物質と廃棄物処理コストの減少
輸送と交通コストの減少
包装材の減少

そして、「金銭上の節約が，紹介した対策の質をはかる尺度とみなされるべきではない」としつつ、「本書に挙げた企業のすべてが，環境対策によってコスト削減をはかったか，少なくともコスト削減が可能な道を発見して，近い将来に実行しようとしている．断固とした，積極的な環境保護対策が経済的な成功にもつながるというテーゼが正しいことは，確認されたのである」と指摘している⁽³⁵⁾．

以上のほかにも，浦出陽子・倉阪智子両氏により紹介されている事例がいくつかある．1998年の「IBM社の全世界の環境支出およびコスト節約額計算表」がその1つである．詳細は略すが，それによれば「1998年の環境支出」合計1億100万ドルに対し「1998年の環境対策によるコスト節約額と回避額」合計は2億1,350万ドルとなっている．ただし，「ここでいう流出改善額とは，汚染物質が流出した場合に発生する浄化費用のこと」で，「回避額は，IBM社の実際の浄化費用をもとに計算している」とはいえ，一種の「みなし効果」である．また「法規制遵守費用の回避額は，米環境保護局（EPA）の98年データから算出した罰金と訴訟費用に，工場の操業休止の潜在的影響をもとに算定した事業中断による損失を合算，その回避額を計上」したもので，「いずれも仮定にもとづいて計算したもの」である⁽³⁶⁾．その点でバクスター社の上記データについて指摘したのと同様の問題点は残るが，環境対策の収益性関連効果という基本的意義は確認しえよう．

最後に，United Nations Conference on Trade and Development（国連貿易開発会議：UNCTAD）による，企業レベルでの環境パフォーマンスと財務的業績との統合に関する提言的報告によれば，「多くの研究が最近，株式市場は良き企業行動に対して報酬を与えようとしていることを示している．クラッセンとマクローリン（Klassen and McLaughlin）による1997年の研究では，諸企業が環境に関する賞をとるとそれらの株価は平均0.82%上昇するが，原油流出のような環境破壊の後では株価は約1.5%低下する傾向にあることがわかった．イギリスの管理会計士協会（the UK Institute of Chartered Management Accountants：原文どおり --- 足立）の代理で実施された，より最近の研究（1999年）では，企業の環境責任と収益性との結びつきが示されている．使用資本利益率（returns on capital employed）の比較で環境配慮的諸企業（green companies）は，それほど環境配慮的でない諸企業（not-so-green companies）よりも5%高かった．環境配慮的諸企業の優れた利益は生産効率はもちろん，おそらくマーケティングによって促進されている．環境配慮的であることおよびその他の環境責任の表し方は，マーケティングの武器となりうる」という⁽³⁷⁾．環境対策の収益性関連効果は，ここでも基本的に確認されて

いる。

． 分析・評価視点の問題点と課題

1. 社会的責任遂行と収益性向上の関係をめぐる問題点

以上、前々節および前節において環境問題を中心に企業の社会的責任と収益性との肯定的関係を示す諸事例をみた。こうした事例はもちろん、以上のほかにも多数ありうる（今回は日本企業における、とくに「環境経営」における収益性効果は取り上げなかったが、そこでも肯定的関係を示す事例は相当みられる）。しかし、他方でこれとは逆に社会的責任遂行と収益性効果の両立についての否定的関係を示す事例ももちろんあろう。実際、従来はむしろそうした否定的関係にあるものとみるのが一般的であったといえる。その意味では、社会的責任と収益性との関係を論ずるうえで、この問題を分析・評価する際の基本的視点についてあらためて検討することが必要である。

その場合に検討すべき問題点・論点として、筆者は当面、以下の2点を挙げておきたい。1つは、社会的責任遂行が収益性向上に肯定的な意義をもつというよりもむしろ、収益性の高さが社会的責任遂行を可能ならしめる、すなわち収益性の高さという前提・余裕があってこそ社会的責任遂行が可能になるというのが実際ではないのかという点で、これをどのように認識すべきかという問題である。もう1つは、社会的責任遂行と収益性向上との肯定的関係を示す事例があるとしても、従来はむしろ逆に捉えられてきたように否定的関係を示す事例もあり、その意味でそもそも、社会的責任遂行が収益性向上に肯定的意義をもつということは一般論としてはやはり不可能ではないかという点である。換言すれば、肯定的関係は事例としてみられるにせよ、それらは両者間の必然的關係を意味するものではなく、なお偶然的なもので、その意味で本質的にはやはり、両者間の肯定的関係はなお認めがたいのではないかという点であり、これをいかに認識すべきかという問題である。以下、この2点について検討しよう。

2. 社会的責任遂行と収益性向上 --- いずれが前提かという問題

パークットとアイルバートの調査事例に関連してすでに触れたように、売上高規模やそれに伴う純利益規模の大きさと社会的責任遂行努力との間に肯定的関係があるとすれば、比率としてみた収益性諸指標において必ずしも高くないケースがあったとしても、大規模企業ほど社会的責任遂行への経済的・財務的余裕において中小規模企業に勝ることは1つの傾向として概ね確認できよう。すでにみた諸事例においても絶対的あるいは相対的に大規模企業が大半であることは事実であり、わが国企業で「環境経営」やフィランソロピーなどの「社会貢献」において著名な企業の大半が大企業であることも事実である。ならば、社会的責任遂行は収益性の高さあるいは経済的・財務的余裕があってはじめて可能なもので、社会的責任遂行が収益性向上に肯定的関係をもつということは偶然的なものにすぎないのであろうか。

この点について考えるうえで、わが国におけるいわゆる「エコファンド」の草分けともいうべき筑紫みずえ氏（㈱グッドバンカー代表取締役社長）の指摘は注目に値する。

筑紫氏によれば、氏らが中心となって推進したエコファンドの背景は、「資産運用や預金をするときに、ただ企業の収益性をみるだけではなく、その企業の社会的責任、社会的存在としての企業あり方をチェックして投資をする……つまり、資産運用における伝統的な財務分析による投資基準に加えて、投資先が人種差別をしていないか、被雇用者の地位向上に協力的であるか、女性及びマイノリティに対して機会均等であるか、あるいは環境保全など社会的責任についてどれだけ配慮してきたか、また、配慮するかどうかなど、社会的・倫理的側面も考慮し、なおかつ、安定的な期間収益をめざす投資の方法」である米国での「社会的責任投資」(Socially Responsible Investment)にある⁽³⁸⁾。

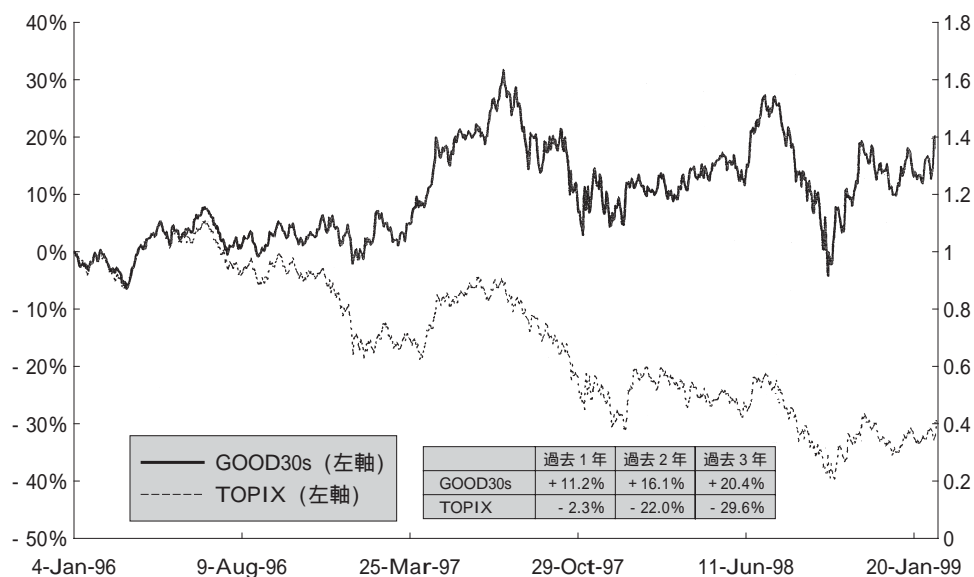
こうした海外での経験を背景に日本版エコファンドができた経緯について筑紫氏は、ある生命保険会社の協力のもとで120社の「財務面から成長性が期待できる企業に対して、私たちがつくった環境対応の評価と、情報を外部に対してオープンに出しているか」という評価から30社を選び、その30社の過去3年間の株価の動きと東証（東京証券取引所）株価指数とを調べたところ、30社の収益性が非常に高かったことから（図表4）参照）、「環境対応へのスクリーニングをかけたことで投資の収益に対してネガティブな影響を与えることはないであろうということが確信でき」という⁽³⁹⁾。「エコファンドにおいて、環境経営度を実際どうやって評価するか」についての筑紫氏の説明によれば、エコファンドでは、運用会社、筑紫氏のグッドバンカー（GB）社のような環境スクリーニングを行う会社、さらには証券会社（投資信託販売）で実施しており、「運用会社は財務的な観点からの推奨銘柄のリストをGBに渡し、GBはあらかじめ運用会社によって同意された基準（クライテリア）にしたがって、スクリーニングをかけます。ただし、銘柄選択の最終決定権は運用会社にあり、日々の運用は運用会社により行われます。そして、設定された投資信託の販売は証券会社により行われるのです。私どもが勝手にこの企業が環境にいいといってそれを運用するのではなく、まず運用会社が財務スクリーニングをかけ、今後とも成長性が見込める企業を選んでもらいます。その企業について私どもがスクリーニングをかけ、その結果を点数で評価し、それを運用会社に渡します」という。その際の投資先の選定基準は、(1)基準を満たす環境報告書などの環境情報公開度、(2)環境経営方針、(3)ISO14001やEMS（環境マネジメントシステム）など国際環境管理・監査規格の認証取得などの環境マネジメント体制、(4)環境配慮型の製品戦略、(5)省エネによる経費削減効果など環境面での収益構造といった項目での、企業経営におけるエコ・エフィシェンシー（環境効率性）の分析、などである⁽⁴⁰⁾。なお日本版エコファンドの実績については、最初に日興証券が投資信託として実施したが、1999年8月4日から売り出して、当初は30～50億円ぐらいと思われていたのが120日間で230億円、その後参入者が増え3ヶ月余りで1,500億円を超えるに至った⁽⁴¹⁾。

以上の筑紫氏の説明からは、2つの面が確認できる。1つは、もともと「財務面からみて成長性が期待できる企業」が環境対応評価の対象とされており、元来収益性が高いかまたは高くなる

ことが予想される企業が前提であって、この面では収益性が高いかまたは高くなるだけの余裕・前提があるからこそ環境対応でも評価対象として取り上げられるだけの実績を上げることができるといふことである。もう1つは、収益性の高さ（可能性含め）を前提とした企業群の中でも環境対応評価においてとくに優れ、「優良30社」（「図表4」中の“Good30s”）と評価された30社の収益性が非常に高かったことは、環境対応においてとくに優れていることがやはり収益性の非常に高さにかなり肯定的な意味・関係をもっているとみられることである。この2つの面をあえて総合すれば、優れた環境対応実施にはそれなりの経済的・財務的な条件・余裕ひいては収益性の高さが当面必要であるが、優れた環境対応はその収益性をさらに高めるうえで基本的に肯定的な意味・関係をもっているとみられるということになる。

こうした2つの側面は、既述のストアブランド社とスカダー・スティブンス・クラーク社による環境価値ファンドの例にもうかがえる。また、わが国でも筑紫氏のこの論文に少し先立つ論文で河口真理子氏が、1997年春の日本経済新聞社による企業の株購入担当者向けアンケートに基づく環境イメージの良い15社の株価推移とTOPIXとの比較その他に照らして基本的に同様の傾向を指摘している⁽⁴²⁾。さらに、日本経済新聞社による2001年の「第5回環境経営度調査」における環境経営度の偏差値と株式時価総額との相関関係分析でも「図表5」にみるように製造業・非製造業の両方でも高い相関関係を示す結果が出ている⁽⁴³⁾。これらに照らしても、社会的責任遂行と収益性向上とはいずれが前提かという問題は、当面上記のような意味において理解しえ

図表4 GOOD 30s vs TOPIX



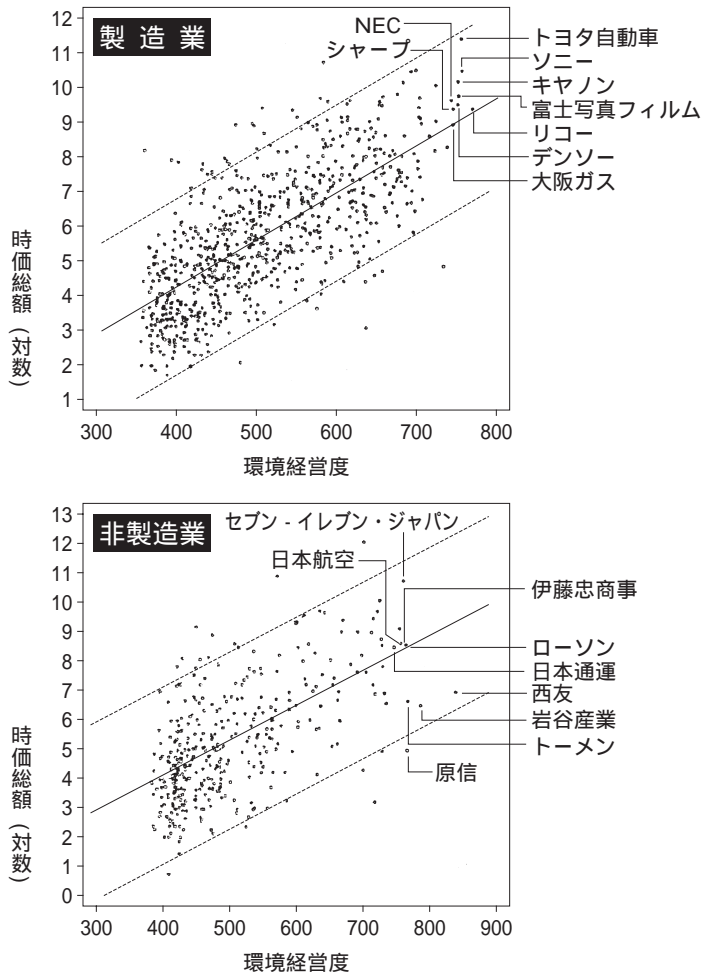
(出所) 筑紫みずえ「エコファンド」日本環境倶楽部編『環境経営最前線』大成出版社、2000年、198ページ。

よう。その点で“真理は中間にある”といえなくもないが、それにもまして今日重要なことは、経済的・財務的余裕があってはじめて社会的責任努力も可能という認識から、社会的責任遂行は収益性の向上にも通じうるといふ認識への重点変化・発展が次第に明らかになりつつあることであろう。

3. 社会的責任遂行と収益性向上 --- 肯定的関係は元来認められるか否かという問題

次に、社会的責任遂行と収益性向上との間にはそもそも肯定的関係が認められるか否かという問題を検討しよう。

図表5 環境経営度と時価総額（対数）との関係



環境経営度と時価総額（対数）の相関散布図と回帰直線点が企業を示す。
点線は予測値の95%信頼限界 時価総額の対数 = $\text{Log}(\text{時価総額})$ 底はe

(出所) 『日経産業新聞』2001年12月17日付。

(1) 否定的見解

環境問題を例としてこの点について、既述の様々な事例にもかかわらず否定的な見解に立っているものの1つとしてウォーレーとホワイトヘッド (N. Walley and B. Whitehead) の主張がある。彼らは、「環境に積極的に取り組むことが同時に利益を増進させるという考え方は、非常に魅力的である。しかし、この人気の高い考え方は非現実的である。環境に取り組むことは常に高くつき、経営者を悩ませてきた。実際、ほとんどの企業において環境コストは飛躍的に増大しており、経済的見返りはほとんどみられない」という⁽⁴⁴⁾。彼らによれば、積極的な環境対応が利益増進に通ずるという意味での「『双方が勝利を得る (win-win)』議論はすでに一般的な意見として浸透している」⁽⁴⁵⁾し、自らも「『双方が利益を得る』状態は存在しないというつもりはない。実際、そのような例は存在する」が、「しかし、それは非常に稀なことであり、企業の環境プログラム全体のコストに照らせば、その陰は薄くなってしまふ。『双方が勝利を得る』ケースは、決して金銭的見返りを伴わない膨大な環境コストを前にすれば、さして重要なものではなくなってしまうのである」⁽⁴⁶⁾。もちろん、だからといって彼らも「昔のやり方に戻り、あらゆる環境規制の努力と戦い、それらを無視し、骨抜きにすべきだということではない。むしろその逆で、環境を保護すると同時に株主の利益にも配慮するためには、企業の政策決定が環境や企業戦略にどのような結果をもたらすか深く理解し、環境保護団体や規制担当者と協力し、法制定の過程に関与し（あるいは法律を制定する必要がなくなるよう努力し）、汚染を浄化・防止するために真面目に努力することが、とりわけ必要である」という。そして、「真に持続可能な環境に関する解決策を得るためには、経営者は、ほとんどすべての場合、対価を払わずに何かを得るのは不可能だということ認識して、ビジネスと環境の間のよりよく賢いトレードオフを発見することに集中すべきである。環境支出の効率と有効性を高めることに集中すべきだというのは、現在の『双方が勝利を得る』議論ほど聞こえは良くないかもしれない。しかし、長い目で見れば、そのようなアプローチのほうがずっと有効であろう」というのである⁽⁴⁷⁾。最後に彼らは、「あらゆる環境問題に関して、法遵守や排出物やコストではなく、株主の価値こそが、重要な共通の判断基準となる。それに基づくアプローチこそが、環境にとっても確実で、冷静な、ビジネスの経験によって知られうる、それゆえ長期的に真に持続可能でありうるものである」と結論づけている⁽⁴⁸⁾。

彼らの主要論点をごく簡潔に整理すれば、環境保全への積極的対応といった社会的責任の遂行が収益性向上に資する事例はあるとしてもその効果は環境対応自体に要するコストに比べて問題にならぬほど微少なものであって、環境保全への積極的対応が収益性の向上に資することは本質的にありえない。そこで、経営者のなすべきことは「ビジネスと環境の間のよりよく賢いトレードオフを発見し、環境支出の効率と有効性を高めることに集中すること」であり、その際に「株主価値こそが、重要な判断基準となる」というにあらう。ここでは、いわゆる株主価値の最大化がまず最優先されるべき前提として置かれ、そのうえでビジネスと環境との間の「よりよく賢い」トレードオフの発見と環境支出の効率・有効性向上に集中すべきことが主張されている。確かに、今日強調されるいわゆる株主価値（ないし企業価値）の最大化が通常は企業の収益性向上を最も

端的に表現するものであるとすれば、こうした主張は論理的であり、資本主義社会の企業論理としては当然の主張ということにもなりえよう。

(2) 収益性の認識視点 --- 「長期的視点からの収益性」と「多角的視点からの収益性」

問題はしかし、企業の収益性をどのような視点で捉えるかである。ここで筆者は、“どのような期間的次元で収益性をとらえるか”(とくに「長期的視点からの収益性」認識・追求の必要性)と“どのような範囲的次元で収益性を認識するか”(とくに「多角的視点からの収益性」認識・追求の必要性)という2つの「収益性認識視点」について検討する必要があると考える。前者についてはとくに、かつて米国企業の経營業績評価において単年度利益や半期利益はおろか四半期利益という短期的利益に焦点を合わせすぎたために設備投資を躊躇する傾向を生じ、結果的に日本企業の設備更新に基づく生産性向上に遅れをとった経験に照らしても、少なくとも短期的視点での収益性向上と長期的視点での収益性向上とは区別して捉えることが必要であろう。そして、環境対応等の社会的責任遂行と収益性との関係といった問題ではとくに長期的な視点での収益性が重視されるのであり、その意味で、この区別を明確にしないままの議論は、問題の今日的焦点に的確に照準を定めたものとはいえないであろう。後者については、端的に言えば「株主価値」を収益性の唯一最大の要素(内容、基準、尺度)とみるべきかどうか、という問題である。

(i) 「長期的視点からの収益性」認識と課題

まず前者についていうならば、現時点で短期的視点から捉えるなら、積極的な環境対策はむしろコストアップ要因であり、そのかぎりでは収益性の低下に通ずるケースが多いであろう。しかし、現在の環境問題その他にみられるように、企業活動に対する諸社会構成員の期待・要求あるいは批判等は、企業規模の拡大等に伴う社会的影響力の高まりに応じて基本的にはますます高まり広がることはあっても、その逆になることはほとんどありえないであろう。こうした期待・要求・批判等はいずれ様々な法的規制(あるいはそれを避けるための「自主規制」)等へと発展し、企業にとって不可避の課題=コスト負担要素となって現実化する。実際、企業(ないし経営者)の責任は、当初のオーナー・株主(ないし債権者)のための最大利益追求そのものから従業員の雇用・安全衛生維持をも含む責任へ、また消費者への責任(製造物責任等)、さらに地域社会・住民等への責任(公害防止等)を含むものへと広がり、さらに最近ではこれらよりもなお広い様々な“ステークホルダー”へのアカウンタビリティ(説明責任)までも包摂するまでになりつつあるし、その過程で様々なステークホルダーの利益擁護のための法的規制や「自主規制」等が制定・強化されてきたことも事実である。そして、その過程で、法的規制等に先立って期待・要求・批判等に積極的に応えた企業が高く評価される傾向にあることも基本的な事実である。また、法的規制によって避けられなくなってから対応するよりも、早めの対応のほうが時間的経過に伴う学習効果等によってより少ないコストで済む傾向にあることも多くの事例によって確認される経験則といえる。そうした意味で、環境対応等の社会的責任の積極的遂行は長期的には収益性を高め

る可能性が高いといえるであろう。

デシモンとポポフ（および WBCSD）は、ウォーレーとホワイトヘッドの主張に対して、「企業戦略家マイケル・ポーター（Michael Porter）の見方」としつつ、「環境効率は、企業の環境パフォーマンスに対する社会的期待が恒常的に高まっていることを前提としたダイナミックな戦略である。この社会的期待への対応は、しばしば規制措置の強化という形で行われる --- また、企業の前向きな行動によってもなされうる。前者は不可避免的にコストの上昇を招く --- しかし、事前の対策は今や実際のコスト節約につながる」と述べている⁽⁴⁹⁾。また、ポーターとリンデ（C. Linde）は、「今日、経営者や規制当局者は、汚染の除去や処理にかかる実際コストに目を奪われているが、浪費された資源や無駄にされた関係者の努力、顧客にとって減少した製品価値などを含む汚染による機会コスト（the opportunity costs of pollution）にその注意を向けねばならない。資源の生産性（resource productivity）というレベルにおいては、環境改善努力と競争力は両立するのである」と述べている⁽⁵⁰⁾。さらに、ウォーレーとホワイトヘッドの主張に対してハーバード・ビジネス・レビュー（*Harvard Business Review*）誌の次号（July-August 1994）は「斯界の権威 12 人」のコメントを“The Challenge of Going Green”（『Diamond ハーバード・ビジネス』の邦訳（株）イオンフォレスト コミュニケーション部訳）では「『環境コストのマネジメント』への 12 の意見 環境対策とビジネスは両立するか」と題して掲載しているが、その一人であるウェルズ（R. P. Wells：アブツ・アソシエイツ社 副社長、コーポレート・エンパイロメント・コンサルティング ディレクター）も、「ボラロイドやデュボン、J. M. フーバーのような企業は、厳密な分析によって、双方が勝利を得られるビジネス・チャンスは実在していることを実証しつつある。その分析では、環境問題への取り組みが株主利益にどんな影響を与えているかを、その収支の面から注視する。ウォーレーとホワイトヘッドは、地球環境を第一に考えることで他社との差別化が促され、株主利益にもプラスに働くということについて見落とししている」旨述べている⁽⁵¹⁾。

これらとは別にダットン（G. Dutton）は、「米国その他の多くの国々で諸企業は環境に対する責任の定義を広げつつあるが.....その過程で諸企業は、地球に良いことは企業の利益にも良く、ゆりかごから墓場までの（ライフサイクル・ --- 足立）アプローチは地球をより住みやすい場所にする企業に財務的な利益を約束している」と述べ、「企業がビジネスと環境を冷静に見つめる場合には、実際にビジネス上の利点が生ずる。汚染は利益喪失という不能率の兆候で.....、自社の環境関連活動をビジネス原理によってきれいに仕上げるなら、コストを減らして利益を増やし、市場シェアを高め、顧客と従業員のロイヤルティを高め、賠償責任を減らす」という環境品質・能率コンサルタント、フレンド（G. Friend：ギル・フレンド・アソシエイツ社 社長）の指摘やゼロックス、エレクトロラックス、イーストマン・コダックなど各社の簡単な取り組み事例を紹介している⁽⁵²⁾。

これらの指摘も、環境対応等の社会的責任遂行が長期的な視点からの収益性向上に資しうることを確認させるものといえよう。

「長期的視点からの収益性」認識においては、要するに企業の社会的責任は企業自体の社会的影響度の高まり・広がりに応じて必然的に高まり広がる方向で発展するものであり、これに応えることは遅かれ早かれ不可避の課題となるものであって、結局はこれに早めに積極的に対応することが、長期的には学習効果等による負担コストの相対的減少と企業に対する社会的評価の高まり等による競争力強化に通ずるという理解・認識に立つことが求められるのである。

(ii) 「多角的視点からの収益性」認識と課題

次に後者の「多角的視点からの収益性」認識・追求の必要性についても触れておこう(ただし、この問題は前者に比して「収益性」概念のより根本的な再考を要するもので、基本的には別の機会にあらためて検討したいと考えている)。上記のウォーレーとホワイトヘッドの主張に対するハーバード・ビジネス・レビュー誌の「斯界の権威12人」のコメントでは、前者の問題についてと同時に後者の問題についても貴重な示唆がいくつか提示されている。その1つとしてパーバリア(J. L. Bavaria: フランクリン・リサーチ&デベロップメント社 社長, CERES セリーズ 共同議長兼 CEO)は、「選択の指針として、伝統的なビジネス界の価値の枠組みを使用すれば、環境の論争は数十年もの遅れを取ってしまうであろう。さらに、株主をこの問題における価値の最終判定者にさせることは、環境活動家とビジネス界との間にある敵対関係を広げてしまうに違いない。その理論は、そもそも社会の視点で語られるべき生活の質や資源を含んだ価値というコンセプトを度外視している。この論争の参加者は全員新しい理解のレベルに達し、過去の偽証者を否定しなければならない」旨述べている⁽⁵³⁾。また、フィッシャー(K. Fischer: タフツ大学 グリーニング・インダストリー・ネットワーク アメリカ担当コーディネーター)とスコット(J. Schot: ツエンテ大学 グリーニング・インダストリー・ネットワーク 欧州コーディネーター)は、「環境とビジネスを調和させるための3提案」と題する意見のなかで、「第2に、株主利益のさらに上をいく、環境対策の効率性に照準を合わせた物差しを編み出さねばならない。効率性の進捗の度合いは、エコロジカルなコストの各単位に対するある種の付加価値(たとえば金銭的価値、サービスの質、人間の欲求)(some kind of value added money, services, human need for each unit of ecological cost)に基づいて測定されるべきだ。新しい尺度を定義するためには当然研究が必要となる」旨述べている⁽⁵⁴⁾。

他方、12人のコメントに対してウォーレーとホワイトヘッドもメッセージを寄せているが、そこで彼らは、「我々の論文で述べたように、あるクライアントのプロセス・エンジニアたちは、就業時間の80%を環境関連事項に費やしているが、逆に言うと、その時間は、より利益率の高い(見返りの高い)仕事には振り向けられていないことになる。環境問題の解決という観点からみると重要なことであるかもしれないが、それ以外の面からすれば、企業価値を最大にする戦略にはつながらない」旨述べている⁽⁵⁵⁾。

ウォーレーとホワイトヘッドは、既述のように株主価値の最大化を問題検討における最優先の前提としており、ここでいう「企業価値の最大化」がそれと同じものであることはいうまでもな

い。そして、バーバリアは「株主をこの問題における『価値』の最終判定者にさせること」への懸念表明を通じて、いわゆる株主価値 = 企業価値最大化を最優先の前提とすることに疑問を呈し、それは「社会的視点で語られるべき価値というコンセプト」を度外視したものと批判している。ここでは、端的にいえば「株主価値」と「社会的視点からの価値」とのいずれが問題の主要な前提であるべきかについての対立が明確になっている。では、この問題はどのように認識すべきなのであろうか。

ここで、既述のような「長期的視点からの収益性」認識の立場から、環境対応等の社会的責任の積極的遂行が長期的な収益性の向上に資することを基本的に承認するなら、それは長期的な株主利益（株主価値）の向上にも通ずるという理解が成立することとなり、基本的には「対立」は解消することになる。しかし、株主のすべてが長期的利益を最優先するわけではない。逆に、わが国でのいわゆる「持ち合い株の解消」等の傾向を持ち出すまでもなく、今日のように短期的な株価変動への関心・注目が一般的に高まっている事情のもとでは、むしろ典型的な株主は短期的視点での利益に通ずる「企業価値」「株主価値」の向上を重視しているとみるべきであろう。とすれば、環境対応等の社会的責任の積極的遂行は短期的な株主利益とは対立する傾向が強いことにならざるを得ない。社会的責任の積極的遂行にコスト負担が伴うかぎり、それと短期的な収益性とは実際にも対立せざるを得ないであろう。

では、社会的責任の積極的遂行と短期的収益性と対立（非両立性）という問題についてはどのように認識し、対応すべきなのか。内容的に対立 = 非両立であるかぎり、その「調整」は形式的な両立に求める以外ないこととなる。すなわち社会的責任の遂行は法的規制や「自主規制」等によって避けられないかぎりでのレベルにとどめつつ、短期的収益性の向上に意を注ぐという対応である。それはそれとして、1つの「現実的対応」ではあろう。ウォーレーとホワイトヘッドの主張も実際にはこれに近いものといえる。しかし、こうした「現実的対応」は短期的には現実的たりえても、既述のように企業の社会的影響度の高まり・広がりに応じて企業に対する社会的期待・要求・批判等が必然的に高まり広がって、いずれはそれへの対応を余儀なくされるという視点からみれば、結局は「後追いの対応」にならざるを得ず、高まり広がる社会的期待・要求・批判等との間で常に「矛盾」を来しつつ進むしかないこととなる。そこでは結局、早めの積極的対応に伴う社会的評価の高まりやそれに伴う顧客・従業員等のロイヤルティの向上はもちろん、早めの対応に伴う学習効果やビジネス・チャンスの獲得なども期しがたいこととなる。

とすれば、「長期的視点からの収益性」認識の立場に立つか、あるいは「収益性」概念そのものの再検討を試みるかしかない。ここで収益性概念の再検討というのは、端的にいえば株主価値を最優先するのではなく、他の多様なステークホルダーにとっての価値 = 利益をも含む「多角的視点からの価値（収益性）」と上記の「長期的視点からの収益性」との統合、換言すればバーバリアのいう「社会的視点からの価値」を主要な前提にするということであり、さらにいえばそうした視点を織り込んだマネジメント・システムの構築、すなわち“ソシオ マネジメント・システム”を新たな企業マネジメント・モデルとして構築することを含意する。そして、こうしたソ

シオ マネジメント・システムの重要な一環をなすのが、筆者の構想するソシオ マネジメント・アカウンティングである。

・ 結び --- ソシオ マネジメント・アカウンティングの課題 ---

以上、企業の社会的責任と収益性の関係について、第1に、社会的責任の積極的遂行は企業の長期的な収益性向上に貢献しようという立場から環境問題を中心にこれを実証しようとする諸事例を挙げ、その意義を検討した。もちろん、逆の関係を示す事例も多々ありうるから、筆者はこうした諸事例をもって単純に社会的責任の遂行はすべて収益性の向上に必ず貢献するということを主張しようとするわけではない。要は、従来基本的に対立的・否定的なものと捉えられてきた両者の関係がとくに近年、必ずしもそうではなく、むしろ肯定的といえる側面をもつものとして認識・理解されはじめたことへの留意およびその意味と意義の本格的追究の必要性である。第2に、この問題をそもそもどのように認識すべきかという問題意識から「長期的視点からの収益性」認識の必要性和「多角的視点からの価値（収益性）」認識の必要性、およびこれらを統合した「社会的視点からの価値（収益性）」認識の必要性を検討し、それを追求しようとするソシオ マネジメント・システムおよびその一環としてのソシオ マネジメント・アカウンティングの構築という課題を提起した。このソシオ マネジメント・アカウンティング構想のごく基本的・初歩的視点については別稿でも簡単に触れているが⁽⁵⁶⁾、本稿では前節で取り上げたように、「長期的な視点からの収益性」と「多角的視点からの価値（収益性）」を統合した「社会的視点からの価値（収益性）」認識の追究をその課題として提起・強調したい。

ところで、斎藤 楨氏は第2節1の(4)でみた氏の挙げる諸事例に続けて、ジョージア大学、ベルサウス社、ウォーカー調査会社の3者による報告書が「企業市民活動（企業の社会責任）と収益の関係は、決定的な証拠をもって証明することはできない。しかし、その可能性を期待させるにたる結果である」旨述べていることを紹介し、「この一文は極めて現実的な問題提起をしている。つまり社会責任は、定義ひとつとっても統一されたものはない。また、会計システムに関しても、一般の財務会計のような統一基準が確立されていない。そのため、社会責任度と収益との相関性について、客観的尺度を持って証明するには至っておらず、各企業が独自の判断と基準で算出しているのが現状である。社会会計システムの基準と理論の早期確立が、今、世界的に望まれている」と指摘している⁽⁵⁷⁾。これは、会計（学）研究者にとってきわめて重要な問題提起であるといえるが、筆者の構想しようとするソシオ マネジメント・アカウンティングはまさにこうした提起と課題に応えることを意図したものであることを指摘しておきたい。

すでにこうした課題への対応の一形態として、環境問題領域において「環境会計」の理論的・実践的取り組みが展開されているが、ロスとケラー・ジュニア（H. P. Roth and C. E. Keller, Jr.）は企業成功の3要素として（プロセス、製品、サービスの）品質、収益性、環境責任を挙げてそれらの相互関係を検討しつつ、「アカウンタントは収益性に対する品質および環境責任の

影響の分析を支援しうるが、これらの諸要素の両立可能性は企業が採用するフィロソフィーにかかっている。一般に品質と収益性は両立しうる目的であり、また品質改善の多くは環境責任と調和するものである。しかし、環境にやさしい活動の多くは収益性目標と両立可能ではないかもしれない。一般に、現在の業績評価尺度 (performance measures) は持続可能な開発という目的を支えるものとはなっていない。もし社会が本格的な環境責任を望ましいものと決めるなら、企業業績の評価にはより包括的な業績評価尺度が必要になる。会計専門職業人はこうした業績評価尺度の開発と洗練化により社会に対して貴重なサービスを提供しうる」と述べている⁽⁵⁸⁾。しかし、こうした業績評価尺度開発の必要は決して環境問題領域に限られたものではないであろう。ソシオ マネジメント・アカウンティングにおいては環境領域に限らず、より広い企業の社会的責任遂行についてこうした課題を認識し、追究しようとするものである。

引用・参考文献等

- (1) 「直視直言 時代即応の経営実践を」『日本経済新聞』1973年9月17日付。
- (2) 経済同友会『社会と企業の相互信頼の確立を求めて』1973(昭和48)年3月16日、3ページ。
- (3) 経営倫理実践研究センター監修・日本能率協会編『先進企業28社にみる企業倫理規程実例集』日本能率協会マネジメントセンター、1998年 参照。
- (4) 足立 浩『環境管理会計システムの基本的フレームワーク --- ソシオ マネジメント・アカウンティング試論(1) ---』『日本福祉大学経済論集』第15号、1997年8月、74-76ページ。
- (5) Moses L. Pava and Joshua Krausz, ■The Association Between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost, ■ *Journal of Business Ethics*, Vol.15, March 1996, pp.324-325.
- (6) 斎藤 楨『企業評価の新しいモノサシ --- 社会責任からみた格付基準 ---』生産性出版、2000年、32-33ページ。
- (7) I. Robert Parket and Henry Eilbert, ■Social Responsibility: the underlying factors, ■ *Business Horizons*, August 1975, p.5.
- (8) *Ibid.*, pp.8-9.
- (9) *Ibid.*, p.8.
- (10) *Ibid.*, p.5.
- (11) *Ibid.*, p.10.
- (12) ヒューマンウェア研究会「新しい企業モデルの研究 経済機関から社会機関への革新」『Diamond ハーバード・ビジネス』Feb.-Mar. 1992, 47ページ。
- (13) Joel Makower and Business for Social Responsibility, *Beyond the Bottom Line: Putting Social Responsibility to Work for Your Business and the World*, Simon and Schuster, 1994, pp.70-72. ジョエル・マコワーノ *Business for Social Responsibility* 著、下村満子監訳、村上 彩訳『社会貢献型経営ノすすめ』シュプリンガー・フェアラーク東京株式会社、1997年、77-79ページ参照。なお、訳書については大いに参照しつつも筆者自身の訳を多用した。
- (14) *Ibid.*, pp.72-73. 同前、80-81ページ。
- (15) *Ibid.*, pp.89-90. 同前、99ページ。

- (16) 斎藤, 前掲書, 33-35 ページ.
- (17) Livio D. DeSimone and Frank Popoff with the World Business Council for the Sustainable Development, *Eco-efficiency: The Business Link to Sustainable Development*, The MIT Press, 1997, pp.24-25. リビノ・デシモン, フランク・ポポフ+WBCSD 著, 山本良一監訳『エコ・エフィシェンシーへの挑戦 --- 持続可能発展のための産業界のリーダーシップ ---』日科技連, 1998年, 41-42 ページ.
- (18) *Ibid.*, pp.28-29. 同前, 45-47 ページ. なお, 訳書で「1995年環境イニシアティブに伴う収入, 節約, 回避コスト」と表現されている原文は Total income, savings and cost avoidance である.
- (19) マーティン・ベネット, ピーター・ジェームズ「第15章 環境管理計算の実行 --- バクスター・インターナショナル社の環境財務表 ---」ベネット, ジェームズ編著, 國部克彦監修, 海野みづえ訳『緑の利益 --- 環境管理会計の展開 ---』産業環境管理協会, 2000年, 392-394 ページ. なお, ベネットとジェームズは, この訳された編著では同社の1994~96年の環境財務表を紹介・説明しているが, 別下記論文で1992~94年分を紹介・説明している (M. Bennett and P. James, ■Making Environmental Management Count: Baxter International's Environmental Financial Statement, ■*Greener Management International*, Issue 17, Spring 1997, pp.113-127.). また, 同社の1996~98年分の環境財務表が浦出陽子・倉阪智子両氏により紹介されている. 浦出陽子・倉阪智子「海外企業に学ぶ環境会計 内部管理データを積極的に公表 バクスター, IBM が進める環境情報透明化の試み」『日経エコロジー』2000年5月号, 47 ページ.
- (20) 環境庁の環境会計ガイドラインにいう「仮定的な計算に基づく経済効果」. 環境庁・環境会計システムの確立に関する検討会『環境会計システムの確立に向けて (2000年報告)』2000年3月, 28-29 ページ参照.
- (21) 同前, 28 ページ.
- (22) DeSimone and Popoff with WBCSD, *op. cit.*, p.214. 山本監訳, 前掲書, 280 ページ.
- (23) *Ibid.*, pp.33, 209-218. 同前, 51, 273-284 ページ. なお, ここで挙げられた10年計画の開始年について同書では1995年からとする指摘 (*Ibid.*, p.212. 同前, 177 ページ) と1996年からとする指摘 (*Ibid.*, p.33. 同前, 51 ページ) の両方がある.
- (24) *Ibid.*, p.220. 同前, 287 ページ.
- (25) *Ibid.*, p.222. 同前, 289-290 ページ. なお, ダウ社と3M社についてはデシモンとポポフおよびWBCSDによる本書以前にも, Art Kleiner, ■What Does It Mean to Be Green?, ■*Harvard Business Review*, July-August 1991, p.46. アート・クライナー著, 平野和子訳「環境保護ビジネスが両立する総合的アプローチ “ゼロ排出” 目標が企業を革新する」『Diamond ハーバード・ビジネス』Dec.-Jan. 1992, 64-65 ページに紹介されている.
- (26) *Ibid.*, pp.34-35. 同前, 53-54 ページ.
- (27) *Ibid.*, pp.185-186. 同前, 242-243 ページ.
- (28) *Ibid.*, p.186. 同前, 244 ページ.
- (29) Amory B. Lovins and L. Hunter Lovins, *CLIMATE: Making Sense and Making Money*, 1997. 山藤 泰訳『環境「利益」』KBI出版, 1998年, 3 ページ.
- (30) 同前, 26 ページ.
- (31) 同前, 27-32 ページ.
- (32) 同前, 31 ページ.
- (33) *Kosten senken durch Umweltmanagement: 100 Erfolgsbeispiele aus 100 Unternehmen/* hrsg. von Maximilian Gege, 1997. マクシミリアン・ゲーゲ編・今泉みね子訳『環境マネジメントによるコス

- ト削減 --- ドイツ 100 社の 1000 の成功例 --- 』白水社，1999 年，5-6 ページ。
- 34) 同前，24-30 ページ。
- 35) 同前，28-29 ページ。
- 36) 浦出・倉阪，前掲稿，48-50 ページ。
- 37) United Nations Conference on Trade and Development, *Integrating Environmental and Financial Performance at the Enterprise Level: A Methodology for Standardizing Eco-efficiency Indicators*, United Nations Publication, 2000, pp.5-6. ただし，ここで Institute of Chartered Management Accountants とされているのは Institute of Cost and Management Accountants またはその後身で現在の Chartered Institute of Management Accountants の誤りではないかと思われる。
- 38) 筑紫みずえ「エコファンド」日本環境倶楽部編『環境経営最前線』大成出版社，2000 年，193 ページ。
- 39) 同前，196 ページ。
- 40) 同前，202-203 ページ。
- 41) 同前，199 ページ。
- 42) 河口真理子「第 4 章 資本市場と環境情報ディスクロージャー」國部克彦・角田季美枝編著『環境情報ディスクロージャーと企業戦略』東洋経済新報社，1999 年，60-62 ページ。
- 43) 「第 5 回 環境経営度調査 6」『日経産業新聞』2001 年 12 月 17 日付。
- 44) Noah Walley and Bradley Whitehead, ■It's Not Easy Being Green,■ *Harvard Business Review*, May-June 1994, p.46. ノア・ウォーレー，ブラッドリー・ホワイトヘッド著，原子和恵訳「環境とビジネスは両立可能か 成長維持に背を向けた環境コストのマネジメント」『Diamond ハーバード・ビジネス』Aug.-Sept. 1994, 104 ページ。
- 45) *Ibid.*, p.48. 同前，107 ページ。
- 46) *Ibid.*, p.46. 同前，104 ページ。
- 47) *Ibid.*, p.47. 同前，105 ページ。
- 48) *Ibid.*, p.52. 同前，110 ページ。
- 49) DeSimone and Popoff with WBCSD, *op. cit.*, p.23. 山本監訳，前掲書，40 ページ。なお，この引用部分は上記のように「ポーターの見方」とされてはいるが，参照されているポーターとリンデの論文にはこの引用部分そのものが記述されているわけではなく，デシモンとポポフ自身による表現と思われる。
- 50) Michael E. Porter and Claas van der Linde, ■Green and Competitive: Ending the Stalemate,■ *Harvard Business Review*, September-October 1995, p.122. マイケル E・ポーター，クラス・ヴァン・デル・リンデ著，矢内裕幸，上田亮子訳「環境主義がつくる 21 世紀の競争優位」『Diamond ハーバード・ビジネス』Aug.-Sept. 1996, 104 ページ。
- 51) Richard P. Wells, comment in *Harvard Business Review*, July-August 1994, pp.43, 46. リチャード・P・ウェルズ「『環境にやさしい』戦略は差別化とコスト効率に貢献する」『Diamond ハーバード・ビジネス』Oct.-Nov. 1994, 90 ページ。
- 52) Gail Dutton, ■The Green Bottom Line,■ *Management Review*, October 1998, pp.59-61.
- 53) Joan L. Bavaria, comment in *Harvard Business Review*, July-August 1994, p.40. ジョーン・L. バーバリア「社会の視点を織り込んだ新しい『価値』観を創造し，それに基づくマネジメント・システムの構築を」『Diamond ハーバード・ビジネス』Oct.-Nov. 1994, 86 ページ。
- 54) Kurt Fischer and Johan Schot, comment in *Harvard Business Review*, July-August 1994, p.50. カート・フィッシャー，ヨハン・スコット「環境とビジネスを調和させるための三提案」『Diamond ハーバード・ビジネス』Oct.-Nov. 1994, 93 ページ。

- 55) Walley and Whitehead, comment in *Harvard Business Review*, July-August 1994, p.49. ウォーレー, ホワイトヘッド 「現実に適った解決こそ真の解決策」 『Diamond ハーバード・ビジネス』 Oct.-Nov. 1994, 94 ページ.
- 56) 足立, 前掲稿参照.
- 57) 斎藤, 前掲書, 35-36 ページ.
- 58) Harold P. Roth and Carl E. Keller, Jr., ■Quality, Profits, and the Environment: Diverse Goals or Common Objectives ? ,■ *Management Accounting* (IMA), July 1997, pp.51, 55.

(付記：本稿は、2001年10月ディスカッションペーパーとして発表した同名の論文にその後入手した資料を加え、加筆したものである.)