

# B to B マーケティング戦略の構築と実務体系—その 4

## 本田技研工業（株）の Scope 3 (Scope3) に関する取り組みを中心に

### Construction and the business system of B to B marketing strategy — Part 4

阿 部 郁 雄

Ikuro Abe

#### 要旨

高千穂論業の第 47 巻第 3 号で B to B マーケティングにおける関係性を強化するために仕組みやシステムを構築して成果を上げている NEC（日本電気株式会社）を取り上げ、同じく第 47 巻第 4 号で文具品という消費財を扱いながらサービスによる差別化をおこなって、文具店との関係を構築し相互の利益を獲得し共存しているプラス株式会社・ジョイテックスカンパニーの戦略を論じ、第 48 巻第 1 号第 2 号合併号ではタカノ株式会社の産学連携を中心としたイノベーションの取り組みを取り上げた。その 47 巻第 4 号でセルジオ・ビガーマン（Sergio Biggemann）の五つの関係を取り上げた際に環境問題について示唆をおこなった。そこで、改めて環境問題について論じてみたい。第 1 章では環境マーケティング変遷と関係性という観点を述べ、第 2 章では従来の環境問題および直近の動きについて述べる。そして、あまり知られていないことから環境省 経済産業省が発行したガイドラインの概要を提示した。第 3 章では本田技研工業株式会社を事例として取り上げ、なぜ環境について全社で継続していけるのかということおよびサプライチェーンおよびその発展形であるチャネル・スチュワードシップとの関係を考察した。

## 目次

### はじめに

1. 環境マーケティングの変遷の概要
  - 1.1. 環境マーケティングの 2000 年までの変遷
  - 1.2. 企業の関係性という観点
  - 1.3. サプライチェーンマネジメント (SCM) という観点から
  - 1.4. チャネル・スチュワードシップについて
  - 1.5. マーケティング倫理について
2. 環境問題について
  - 2.1. これまでの環境問題について
  - 2.2. 変化している環境問題
  - 2.3. スコープ 3 (Scope3) について
    - 2.3.1. 背景と概要
    - 2.3.2. 我が国としての取組みの意義及びガイドライン作成の目的
    - 2.3.3. サプライチェーンの把握・管理の目的及び効果
    - 2.3.4. 用語の定義
    - 2.3.5. GHG プロトコルとの比較
3. ホンダでのスコープ 3 (Scope3) の取り組み
  - 3.1. 概要
  - 3.2. 実行の詳細について

### 小括

## はじめに

以前は公害問題とよばれていたが、環境については「沈黙の春」からを基点としても 50 年以上の月日が流れている。その間マーケティングもそのことを問題にし、様々な論者が論議をしてきた。今回は最近の環境問題の中で今後注目をされるであろうスコープ 3 (Scope3) について取り上げていきたい。スコープ 3 (Scope3) とはまだまだ、一般的ではないが、2011 年 10 月に国際団体「GHG プロトコル」

が、サプライチェーン全体にわたる広範囲の GHG（温室効果ガス）排出量算定・報告基準（スコープ 3（Scope3））を発行したことにより、2013 年の 3 月に環境省と経済産業省が算定ガイドラインを公表した。これは、サプライチェーン全体における CO<sub>2</sub> 排出量の算定・報告を求めるもので、日本でもすでにパナソニック株式会社、本田技研工業株式会社などがすでに取り組みを始め世界的に評価を得ている。では、従来のマーケティングの取り組みと環境への取り組みとの違いを振り返り、スコープ 3（Scope3）が及ぼす企業間の関係、B to B マーケティングに及ぼす影響を踏まえ今後どのように変わっていくのかの考察をおこないたい。

## 1. 環境マーケティングの変遷の概要

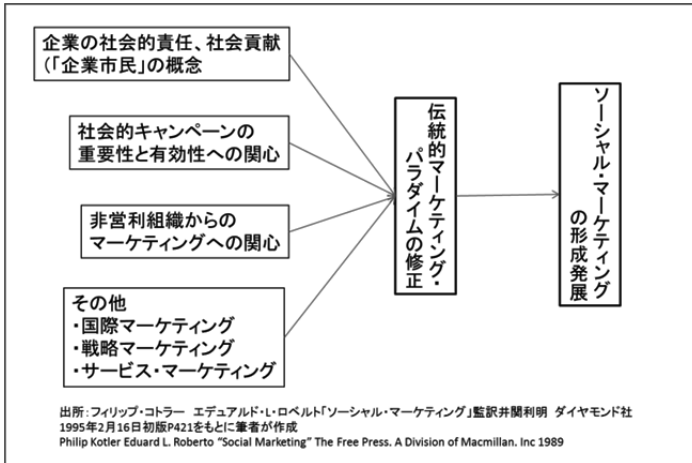
### 1.1. 環境マーケティングの 2000 年までの変遷

マーケティングがどのように環境ということにかかわってきたということをケン・ピティー（Ken Peattie 1992）は、以下のような指摘を行っている。マス・マーケティング、ニッチ・マーケティング、生産財マーケティング、非営利マーケティング、社会志向的マーケティング（ソサイエタル・マーケティング）、サービスマーケティング、強力販売志向のマーケティング（リバリッジ・マーケティング）、国際マーケティング、グローバル・マーケティング（世界マーケティング地球規模マーケティング）、リレーションシップ・マーケティング（系列マーケティング）、ライフスタイル・マーケティング、マイクロ・マーケティング（微細マーケティング）<sup>i</sup>とし、その変化の先にグリーン・マーケティングをあげている。ピティーによるとグリーン・マーケティングとは

- (a)、長期的視点というよりはむしろ将来無限に続くということ。
- (b)、自然環境により強く焦点を当てる。
- (c)、環境を社会にとって有用なものという程度をはるかに超えた高いレベルでの本質的な価値として取り扱う。
- (d)、特定の社会というよりは地球的な問題として焦点を当てる<sup>ii</sup>、としている。

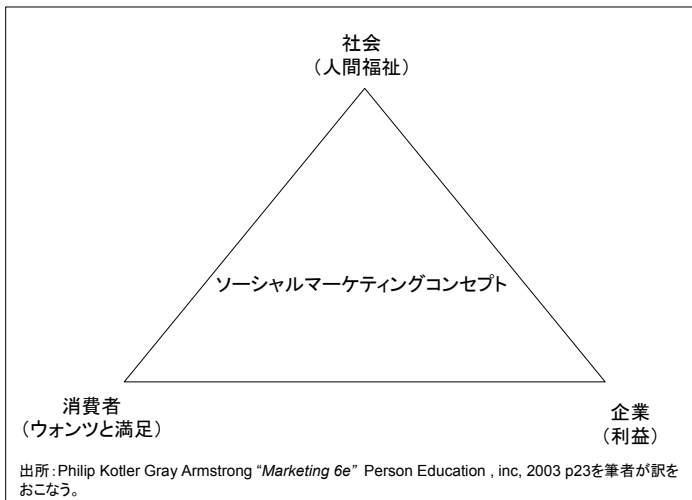
一方で多くのマーケティング論者に影響を与えているコトラーは「ソーシャル・マーケティング」を論じ、その系譜を以下の図のように表わしている。

図1. ソーシャル・マーケティングの系譜とその形成



そして後にコトラーとアームストロング (2003) はソサエタルマーケティング (Societal Marketing) を主張して、社会、消費者、企業の間を以下のように示している。

図2. ソサエタルマーケティング・コンセプト



また、さらにコトラーはディマーケティングも主張していることから、環境問題、消費者にも関心が強いことがわかる。

このように環境に関してマーケティングでも多くの関心を集めていたことが分かる。

その発端となったのは 1950 年代から 60 年代にかけて経済復興が公害防止をまったく考慮しない方針ですすめられたことできわめて深刻な健康被害を発生している<sup>iii</sup>ことから関心を集め、決定的だったのは 1962 年に出版されたレイチェル・カーソン (Rachel Carson) の「沈黙の春」及びケネディ大統領が 1962 年に発表した「消費者利益保護に関する特別教書」である。それらに影響された梅沢昌太郎は売らないマーケティング (ディマーケティング) を 1972 年には唱えている。その後梅沢はマーケティングの変化を以下のように示している<sup>1</sup>。

表 1. マーケティング概念の変化

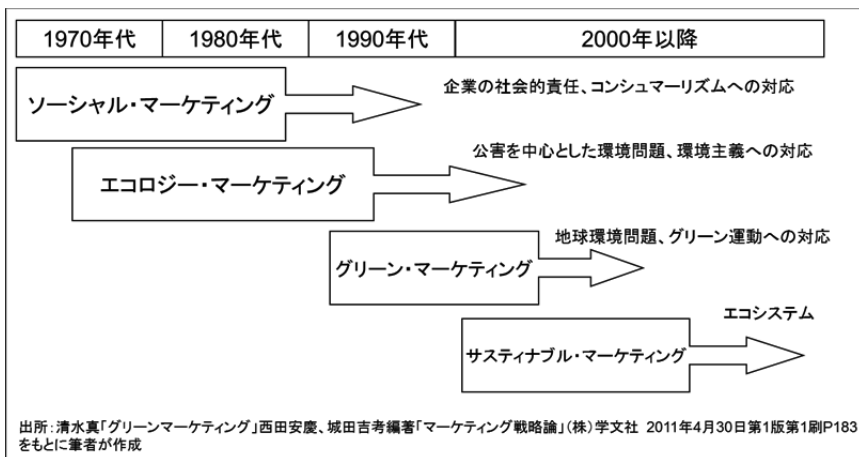
時代	期間	主な態度
生産(製品)志向	1920年代	「よい製品。それを売る」
販売志向	1920年代から 1950年代	「創造的な広告による説得販売は消費の抵抗を克服し買う気にさせる」
マーケティング志向	20世紀の後半	「消費者は王様。ニーズを発見しそれを充足させよ」
ソーシャル・マーケティング志向	1970年代	「どんなスピードでもクルマは危険である」
売らないマーケティング(ディマーケティング・ディスマーケティング)志向	1990年代から	「消費者・生活者の利益に反するモノやサービスは売らない」

出所: 梅沢昌太郎「ビジネスモデルの再生 ディスマーケティングを問う」(株)白桃書房2006年11月26日p26

一方で片山又一郎は共生、パートナーシップマーケティングという観点からソーシャル・マーケティング、エコロジカル・マーケティングを座視している。西尾チズルもエコロジカル・マーケティングを主張している。その西尾は 1970 年代の公害問題やコンシューマリズムの台頭によって、マーケティングの目標が、当該企業に利益をもたらす顧客ニーズの充足だけではなく、消費者を含む生活者やコミュニティ全体の利益と調和することであるというように拡張された<sup>iv</sup>、と指摘している。また大橋照枝は「グリーン・マーケティング」で動脈系とは男性原理、生産の理論、生産主権、エコノミー、エフィシエンシー、中央主権であり、その下位あったのが、静脈系で、女性原理、生活の論理、生

活者主権、エコロジー、エントロピー、地方分権であるとしている。その2項対立状態からお互いにかみあい、静脈系が動脈系に進出し、場合によっては入れ替わる現象が起きている<sup>v</sup>、と指摘している。そして静脈系としてのグリーン・マーケティングを捉えている。

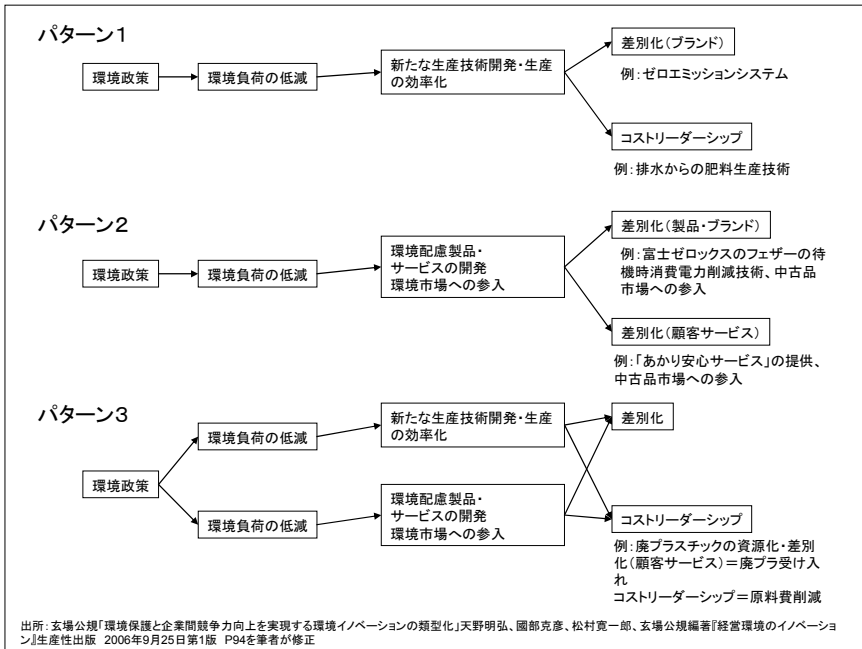
表2. グリーン・マーケティングの変遷



食品パッケージのマーケティングの視点からの考察において、一般的に環境配慮をあらわす言葉として3R(Reduce 減らす Reuse 繰り返し使う Recycle 資源を再生する)があるが、それに Refuse(ごみになるものを拒否する)と Retain(長持ちさせる)2つのRを加えて鈴木は5Rを主張する。そして、同時に Repair(修理する)、Reform(作り直す)の2つのRの重要性も指摘している<sup>vi</sup>。今まで見てきたようにマーケティングは積極的に環境に関わってきたことが分かる。

そして、一方でポーターが唱えているようだが、企業が環境対応を意図して投資を行うことにより、イノベーションが促進され、結果的にコストを上回る効果が得られ、競争力が向上する=イノベーション・オフセット<sup>vii</sup>、という考え方がある。それを玄場は以下の図のように3つに類型化して示している。

図 3. 環境イノベーション



環境というものを従来よりも積極的に捉え、イノベーションを促進する動きが活発化しているのである。

## 1.2. 企業の関係性という観点

企業の関係性、別の言い方をすると B to B (ビー・トゥー・ビー=ビジネス・トゥー・ビジネスの略) マーケティングという観点では、高島は生産財マーケティングという言い方をしているのだが、一般消費者向けのマーケティングではなく、企業などの組織に向けて行われているマーケティングである<sup>viii</sup>、としている。そして、具体的には、工場などで使われる設備機械、部品、原材料のほか、法人向けのサービスや用度品などのマーケティングである。これは一方で生産財マーケティング、とかインダストリアル・マーケティングと呼ばれる

こともある。また、業務用、ビジネスユーザー向けという意味でビジネス・マーケティングという場合もある。

この生産財マーケティングにおいて強調されるのは、取引される製品が「生産財」であるということではなく、取引する相手が企業などの組織になるということである。生産財マーケティングの研究では、二つの基本的な特徴が言われてきた、としている。それは売り手・買い手が組織として行動すること（組織性）と関係性をベースとすることの二つである<sup>ix</sup>、という主張である。

前者の購買が組織的になされるというのは、企業が生産財を買うときに、購買部門（資材調達部門）の担当者が一人で決めるのではなく、購買部門の管理者が関与したり、その製品を実際に使う生産部門などの他部門からの要望があったり、場合によっては、トップなどの上層部までもが購買に影響を与えるということである。理論的にはこのように購買に関わる人々の集団を購買センターというが、これはプロジェクト・チームのようなメンバーの定まった公式の組織ではなく、ある製品の購買における決定プロセスに何らかの関わりをもつ人々の仮想的な集団をさすのである<sup>x</sup>、としている。

後者の関係性とは2社間の関係であり、コトラーらは企業間に強力なつながりやリレーションシップを形成できるかどうかは、その企業がどれだけ信用が示せるかによる<sup>xi</sup>、としている。そしてその信用は「企業の専門性」、「企業の信頼性」、「企業の好感度」としている。一方、ビガーマン（Biggemann）は信頼、責任、満足、絆、隔たりの5つの要素から成り立っているとしている。

強いて比較するとコトラーらは、組織的な見方で、ビガーマンは営業個人を中心として捉えていると考えられる。B to Bという観点からするともう一步踏み込んで考える必要がある。一つには連鎖、サプライチェーンという観点と信頼ということからも言えることであるがCSR、社会性という観点である。後者については改めて後段で述べるが、環境問題に対してどのような対応をしているかということは今後も大きな問題であることを指摘しておく。



### 1.3. サプライチェーンマネジメント（SCM）という観点から

複数の生産者と複数の商業者が競争関係を超越してグループを形成し、商品や財の企画・開発から生産、販売までを一体でおこなうとする考え方をサプライチェーン・マネジメントと呼ぶ。その企業は各々の情報をネットワークなどで情報を共有することとなることから、サプライチェーン管理は、無駄の削減、期間短縮、柔軟な対応、コストの削減という4つの主要な目的を実現するために実行される<sup>xii</sup>、という考え方が一般的であろう。そして、管理を実行しながら、最適な品揃えという消費者志向を目指すこととなる。

その SCM を進化させようとする動きがある。例えばそれは新津の主張するトータルサプライチェーンである。

新津はトータルサプライチェーンとは、「単に、製品調達（素材調達）の効率化を推進し、コスト効率向上を推進し、単品商品付加価値を追求し、商品単品の競争力を強化しても市場競争力を確保」できるのかといった問題がある、としている。そしてメーカーは、自社の優位技術を駆使しながら商品付加価値を上げて単品生産・販売することに使命があるが、それだけで国内外の競争に勝てるのか<sup>xiii</sup>、という疑問が生じていると指摘する。そして、自社に無い商品と共に生活シーンへ対応できるよう、商品を組み合わせることで調達できる商品調達能力や生活システムを提案していくことがメーカーに求められ、それに見合った販売ソフトが必要な時代になっている<sup>xiv</sup>、としている。このことを拡張して解釈すると、生活システムには当然環境問題も含まれるはずである。

### 1.4. チャネル・スチュワードシップについて

そしてその SCM にまた新たな考え方がある。それは、ランガンが唱える「チャネル・スチュワードシップ」という考え方である。流通チャネル参加者のうち、誰か一人がリーダーとなってチャネル戦略を作り上げ、顧客にとって最もよいことを行い、同時に、チャネルパートナー全員が利益を享受できるようにすることである。このリーダーのことを「スチュワード」と呼ぶ<sup>xv</sup>、としている。もう少し別の言い方をしている部分もあり、そこでは顧客のデマンドチェーンの要望を満たすため、チャネルのチームメンバー各自の役割と責任

を設定するにあたっては、「求められる役割に応じた報酬」という考え方を取るべきである。スチュワードは、チャネルの選択肢を検討するに際して、様々な費用対効果を検証する。そして、ある責任が誰かに与えられた場合には、その責任を果たすための費用が、自動的かつ明確に同定されるようにしなければならない。このことが、努力に応じた報酬のメカニズムをつくるための最初のステップとなる<sup>xvi</sup>、としている。

これはダイヤモンドチェーンのニーズを満たすための新たな製販同盟、製販一体化の取り組みともいえるだろう。そして、事業の継続性という観点から利益を獲得するということは当たりまえだが、重要である。

次に改めてマーケティングの重要な部分である社会性ということを改めて指摘しておきたい。

## 1.5. マーケティング倫理について

水尾はマーケティングでの倫理の問題を指摘している。それは現在の企業のあり方、すなわち CSR ということを非常に意識、同調したものである。そこで、改めて水尾の説に触れておきたい。

水尾は、「企業の社会責任について論じるときにまず明確にしなければならないのは、社会責任における『社会』の定義である、とし高田は、『社会的責任』という用語を使用していることを取り上げている。そして『『社会的責任』と同意義にとらえるならば、高田の『社会的』の定義には、狭義、広義、最広義の3段階があり、内容面から狭義の社会的責任として非経済的あるいは非金銭的側面があり、経済的責任と合わせたときに広義の社会責任として説明している<sup>xvii</sup>』として、これをもとに、さらに、経営者の環境諸主体に対して果たすべき責任として最広義の社会的責任があるとす。特に最初の狭義と広義の例について経営者と社員の関係をあげて説明しており、社会的欲求や、自己実現欲求をみたく非経済的または非金銭的責任を狭義の社会的責任としており、狭義の社会的責任に賃金報酬など経営者が社員に行うべき経済的責任が一体化した段階を広義の社会的責任として定義している<sup>xviii</sup>、と水尾は述べている。

また、狭義の社会責任の内容は経済的責任であり、広義の社会責任は非経済的責任であると定義する。なお、最広義の社会責任は、現在のステークホルダー論議、すなわち企業を取り巻く利害関係者との良好な関係性構築が重要な時代にあつては、高田の論じる環境主体としてのステークホルダーに対して果たすべき責任まで拡大したものと定義する<sup>xix</sup>、としている。マーケティング倫理の責任についてはどのように論じられているのだろうか。森本は、企業の社会責任の構造の視点から、1、法的責任、2、経済的責任、3、制度的責任、4 社会貢献としてその責任構造がより高次なレベルに発展するとしている。1 の法的社会的責任は企業行動を通じて守るべき「法令遵守責任」であり、2 の経済的責任は、財やサービスの生産を通じての利益獲得責任としているが、企業の存在を所与のものとしたとき、経済的責任はゴーイングコンサーンとして前提となる当然の義務であることから、マーケティング倫理の視点からは特段の扱いをしないこととする。3 の制度的責任は企業市民として法的責任を超えたレベルで自発的に遂行するべき責任としていることから、本稿では援用して法令遵守を超えたレベルで企業や業界が自主的に取り組む規制と捉えることとした<sup>xx</sup>、としている。

4 の社会的貢献はその概念にメセナ、地域貢献、環境問題への積極的な取り組みなどを含めて、「積極的貢献」とする。以上のことから、本書では法令遵守責任、自主規制責任、積極貢献の 3 段階の責任レベルがあるとしている<sup>xxi</sup>、としている。

マーケティング倫理の概念規定では、

- 1) マーケティングのマクロとミクロ、
- 2) 活動領域におけるネガティブ領域とポジティブ領域

の二つの軸からアプローチすることができる。マーケティングマトリックス的アプローチは本書を統合する概念である<sup>xxii</sup>、としている。

社会性という観点からはソーシャル・マーケティングという言い方もされている。一般的にはレザーとケリーの主張が広く共通の理解として捉えられ、今日ではマクロマーケティングとして理解も包含されている。マクロマーケティングは流通、市場なども含めた広い概念として捉えるのが一般的で、日本

でも三上（1982）、刀根（1997）など多くの学者がその重要性を論じており、この点からもマーケティング倫理にはマクロとミクロのアプローチが考えられる。

1つは人間、社会、環境志向に対応したマクロ領域の視点からもう1つは、不当な二重価格、クレーム対応、誇大広告などからもたされる不満、不信、不安の除去から、顧客満足に至るCS経営に向けた倫理的活動としてのミクロの領域の視点など、顧客の概念には消費者だけではなく、広く企業の川下に位置する取引先なども顧客の概念に含まれる<sup>xxiii</sup>、としている。そして、以下のようなマトリックスとして示している。

図4. マーケティングの倫理のマトリックス体系

	ネガティブ活動領域	ポジティブ活動領域	
マクロ領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部不経済の減少</li> <li>・大気汚染</li> <li>・水質汚染</li> <li>・産業廃棄物の不法投棄</li> <li>・フロンガスの発生など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自主規制枠の設定 (企業独自・業界全)</li> <li>積極的貢献</li> <li>・社会貢献</li> <li>・メセナ支援</li> <li>・人道的支援</li> <li>・地球環境保護など</li> </ul>	→社会倫理・環境倫理
ミクロ領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部不経済の減少</li> <li>・誇大広告</li> <li>・不当な二重価格</li> <li>・優越的地位の濫用</li> <li>・談合など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足</li> <li>・適切な商品、場所、時期、価格、数量の5つのRightを実践</li> <li>・パーソナルセリング</li> <li>・デメリット表示</li> <li>・消費者啓発</li> <li>・顧客満足保証</li> </ul>	→CS倫理
	↓ 予防倫理 (法令遵守責任)	↓ 積極倫理 (自主規制責任・積極的貢献責任)	

水尾順一「マーケティング倫理」(株)中央経済社2002年10月1日第4刷P21の図をもとに筆者が作成

これを実行する組織については、水尾は「社内システムにおいては、明確な企業哲学の反映、すなわち経営理念の共有から、事業領域・企業行動指針の制定がベースとなる。さらには、トップマネジメントの明確なコミットメントに始まり、ミドル、一般社員層まで含めた全社的な価値の共有と、社外システムにおいては顧客、株主、取引先、競争企業、そして広く社会全般も含め各企業を取り巻くステークホルダーとの良好な関係を構築する確固たる企業行動基準が潮流として流れていなければならない、さもなくば所詮は『画餅の倫理』にす

ぎない。このことは従来の企業価値そのものを転換し、戦後の日本経済を支えてきた『経済価値』偏重ではなく、社員とのコ・ワーキングの価値を共有する『人間価値』、そして社会との共有を目的とした『社会価値』とのバランスのとれた企業価値で『バリュアブル・カンパニー（価値ある企業）』を構築する必要性を意味する<sup>xxiv</sup>』としている。改めて述べる必要はないかもしれないが、社会的価値は現在では非常に重要であることは言うまでもない。

また、水尾は「複雑系の時代においては、企業の経営戦略上においても売上・利益・シェアといった経済的価値だけではなく、人間・社会など企業を取り巻くステークホルダー（利害関係者）との調和が重要となる<sup>xxv</sup>、と述べている。そして、後段で企業の行うマーケティング活動が企業そのものにとって倫理的であるととともに、企業を取り巻く各ステークホルダーに対して第1にネガティブ活動領域で不利益を与えない、すなわち社会的不経済を与えないミニマムアプローチマーケティングであり、予防倫理の考え方を持たなければならない。マーケティング倫理に基づく企業の責任レベルでは、法令遵守責任が該当する、第二には、ポジティブ活動領域で積極的に利益を促進する。つまり社会的経済効果を高めるマキシムアプローチのマーケティングであり、積極的倫理の考え方である。マーケティング倫理に基づく企業の責任レベルでは、自主規制責任・積極的貢献責任が該当する<sup>xxvi</sup>』としている。より良い社会を作ることに貢献しながら、利益を出して存続していることの両立を示している。

そして、消費者、生活者の変化についても水尾は指摘している。「以前プロダクト（生産者）とコンシューマ（消費者）の融合したトフラーのいう「プロシューマ」の復活であるが、現代ではプロシューマ概念にさらに倫理的（Ethical：エシカル）な価値観が付加された。すなわち、エシカル・プロシューマが台頭している。また、このエシカル・プロシューマの概念は広義の顧客（カスタマー）、すなわちモノを消費する消費者だけでなく直接の消費者ではない生活者も含めた顧客にあてはめることができ、記述のとおり、環境にやさしい行動の生活者、ボランティアネットワークに積極的参加し自己実現を求める生活者も増加するなど、その意味からエシカル・カスタマーの時代といえることができる。彼らは、非倫理企業の生産や消費に立ち向かうだけでなく、倫理企業の生産や消費を

援助し、購買行動をおこす。特に環境問題に対してその傾向が強く、環境にやさしい製品、エコラベルのついた製品を買い求め、省資源エネルギー型製品を評価する。

エシカル・カスタマーは、個人に倫理観に基づき製品の生産から消費だけではなく、投資家として資本参加し、投資収益の拡大を図るとともに、投資家として発言権を行使し、経営に参画する時代になった<sup>xxvii</sup>」としている。

また、一方で大須賀は「インダストリアル・グッズの購買動機はいずれも買い手側の合理的なニーズにポイントを置いた動機が中心であった。しかしこれからは環境配慮型商品が社会のニーズを満たす商品の主流になるから、環境負荷の有無の観点からインダストリアル・グッズの購買決定がなされるものと思われる<sup>xxviii</sup>。」と示唆している。コトラーの社会と消費者と企業の関係ではないが、社会というものが変化すればおのずとマーケティングも変化するということである。

そこで、次に社会性の一つである環境問題について概要を述べておきたい。

## 2. 環境問題について

### 2.1. これまでの環境問題について

一般的に環境への意識というものはどのような変遷をたどってきたのだろうか。レイチェル・カールソンの「沈黙の春」をあげるかたも多いだろう。確かに大きなターニングポイントであったのは事実だ。

森岡正博は以下のように指摘している。環境思想には、問題点の把握と解決を、その政治的・経済的下部構造に求めるものと、精神的・内面的要因に求めるものの二類型があるとしている。前者の代表が「社会派エコロジー」だとすれば、後者の代表が「ディープ・エコロジー」であろう<sup>xxix</sup>、としている。ディープ・エコロジーとは何かというと、ノルウェーのアーネ・ネス (Arne Naess) が1972年の第3回世界未来研究会議および73年に「探究」で7つのテーゼであるとしている。その7つのテーゼについて尾崎は以下のように示している。(1)、「人をあくまで〔関係論的・全フィールド的イメージ〕の中で把握する。

これは単なる“環境内人間”の概念を解体する」

あらゆる有機体は、本質的な関係とし把握される生命圏の中の結び目であって、他の有機体から孤立して存在することが不可能である。

(2)、「生命圏平等主義—原則として」

ネスがあえて「原則として」と断っている所以は、人間に限らず、あらゆる生き物が自己の生命の維持するためには、何ほどかは他の生き物を殺害し、搾取し、抑圧せざるをえないからである。だが、それにも関わらず、エコロジーに関わる者であれば、一切の生き物の「生き繁栄する平等の権利」を「直感的に明瞭判断な公理」として容認するはずである。

(3)、「多様性と共生の原理」

多様性とは、基本的に新たな生命形態、豊かな生命形態のことであり、これらを容認することは「生き残りの潜在的可能性」を高めるのである。いわゆる「生存競争」や「適者生存」といった概念はネスによれば、殺し、殺戮し、抑圧する能力を意味するのではなく、複雑なさまざまな関係の中で「共生し協力し合う能力」の意味で解釈されるべきなのである。

(4)、「反—階級の姿勢」

多様性の原理といえども、搾取する側と搾取される側といった、強制的に引き出されたごとき区別は支持しない。生態学的な平等主義や共生の原理はどこまでも「反—階級」の姿勢を貫く。これらの原理が肯定するのは「階級ないき多様性」である。

(5)、「汚染と資源枯渇」

(6)、「複雑さ、錯綜性にはあらず」

全体構造も統一原理も存在しない混沌たる状態を意味する「錯綜性」と、多様性が一定の原理に基づく相互作用によって一つの統一体・体系を構成する立場を指す「複雑さ」と峻別するのである。生命圏における有機体・生命の在り方・相互作用は、驚くほど高いレベルでこのような「複雑さ」が存在していることを立証している。このことは、われわれに広範な体系的試行を要求する。ことによって、現実にもわれわれがこういった「複雑さ」に支えられた「生命圏の関係」を一般にいかに無視しているかを否応なく

みせつけるのである。

## (7)、「地方自治と脱中央集権化」

ネスの見解では、生活様式は、それが外部に対して依存する割合が高くなればなるほど大きな危険にさらされることになる。そのために、「ローカルな地域」にとっては、地域自治の強化と、物質的・精神的な自給自足の能力を高めるように努める必要がある。そのためには不可欠な前提となるのが「脱中央権限化」である<sup>xxx</sup>、としている。

そして、環境問題の系譜として、トマス・ベリー、ワーウィック・フォックス、リュック・フェリへと繋がっていくようである。

経営学の側面からはダグラス・マグレガーが 1960 年に著した、今となっては古典として忘れられることもあるが、「企業の人間的側面」で述べているのは、『アメリカでは、経営者の思いのままになる範囲は、過去一世紀の間に徐々に縮小されてきた。年少労働者、婦人雇用、労働者の賃金、団体交渉などの関する立法は、経営者の加えられた制約はすべて不当だとして、なにがなんでもこれに対抗しようというのも態度である。一世代か二世代前の典型的な経営者がまさにこれであった。もう一つの態度は、人間の価値ということにもっと目を向けて、積極的に倫理綱領を意識し、自制することである。この後の態度が、今日よく耳にする経営者の「社会的責任」のが観念なのである<sup>xxxi</sup>』としている。マグレガーが論じている X 理論、Y 理論から発展して考えられる側面である。そしてステークホルダーという概念の登場とその発達もあり、CSR (corporate social responsibility) へと繋がっていくのである。

## 2.2. 変化している環境問題

現在の企業の取り組みがどのようなものなのか、ということを経営者の活動を支援しているエクベリ 聡子氏の指摘を参考としよう<sup>2</sup>。氏は(株)イースクエア取締役、(株)ワンプラネット・カフェ代表取締役社長でもあり、そこでの活動は企業向けに、CSR の社内浸透、戦略策定、企業の環境、コンサルティング、新興国・途上国(インド、アフリカ)向けのサステナブルビジネス構築支援に従事している。そして東北大学大学院環境科学研究科特別講師として社会人対



象の環境リーダー育成修士課程の企画運営に携わられている。そこでの活動の中で、10年ほど前までは環境や CSR という「今、取り組む必要あるの?」という反応が多かったようである。例えば通常の企業活動の「プラスアルファ」というような捉え方である、としている。それがこの数年で大きく変化してきているとしている。その変化を先駆けて引っ張ってきたのは、メーカーだとしている。

そしてその後大きく変わったのがリーマン・ショックだとしている。それ以前に寄せられる相談の多くは、「ビジョンの作り方」とか、「環境問題の基本的な理解のための一般研修」などだったとしている。それがリーマン・ショック以降には相談内容が「限られた予算の中で本質的に何をやるか」などと変化し、経営そのものへの CSR の組み込みや事業に非常に近い商品開発などに予算が つぎ込まれるようになってきているとしている。

現在は「CSR を経営そのものに組み込み、推進するために、どのような仕組みが必要なのか」というご相談を非常に多く受けるようになったと述べている。これまでは、これら経営資源をやりくりしていくのが企業経営だといわれているが、最近では、企業経営に様々な環境問題や社会問題が影響を及ぼすようになってと指摘している。これは今までの指摘されてきたことではあるが、安定した企業経営ができるのも安定した健全な社会があるからだとしている。

一つは政策が強化され、京都議定書<sup>3</sup>の扱いが今後、どのようになるかという問題があるが、各国で環境に関する政策が打たれていくのは間違いないとしている。もう一つは、それらの政策と連動して、エネルギー技術や資源問題に関しての大胆な革命ともいえるものが起こるだろう述べている。この際には、そのような革命を起こせる企業が勝ち残るとしている。もう一つ、資源制約という面で見ると、やはり資源の枯渇問題を避けることはできな。銀や銅、鉛など、予測されている埋蔵量をはるかに超える量が今後、必要になるといわれていることから、資源の有効活用が死活問題になってくるということだとしている。

そして氏はそのような状況にあることから「デカップリング」(Decoupling) ということを主張している。それはどういうことかということ、私たちがこれまでに作り上げてきた産業構造は、経済が発展すると環境負荷も合わせて上がっていくカップルモデルだとしている。それに対し「デカップリング」とは経済

成長を実現しながら環境負荷を下げている、というである。

実際に、経済成長を達成しながら環境負荷を下げている企業事例としてスウェーデンでは数年前から、経済成長をしながら CO<sub>2</sub> の排出量やゴミなどの環境負荷を削減するというアプローチに国をあげて取り組み、実際に「デカップリング」が出来ていると指摘する。

新聞を読まれる方ならご存知だと思うが、『『持続可能な発展のための世界経済人会議 (WBCSD)』でも、持続可能なバリュー・チェーン (製品が消費者に届く流れでの付加価値の連鎖) をテーマに、昨年 (筆者注 2010 年) プロジェクトを立ち上げた。リーダーはユニリーバである。同社がシャンプー、リンスなどの自社商品ごとに、ライフサイクル全体を通じた CO<sub>2</sub> 排出量を計算したところ、平均で 7 割ほどが消費段階のものだったという。消費段階での CO<sub>2</sub> 排出を抑制する商品・サービスを開発するとともに、消費者の行動にいかに関与を与え、巻き込んでいくか、プロジェクトメンバー企業は熱心な討議を続けている。<sup>xxxii</sup>』のである。氏はもう少し具体的に指摘している。ユニリーバは、環境負荷を減らしながらビジネス規模を 2 倍にするというビジョンを掲げ、2010 年に「サステナブル・リビング・プラン」というものを発表している。どのようなものかという、サステナビリティ経営に求められる視点として、

- 1) 10 億人以上が、すこやかな暮らしのための行動を取れるように支援する。
- 2) ビジネスを成長させながら、製品の製造・使用から生じる環境不負荷を半減させることを目指す。
- 3) 自社のサプライチェーンにかかわる何十万人生活の向上を支援する<sup>xxxiii</sup>。としている。

このプランの中でユニリーバは具体的な中長期戦略を掲げ、いくつかの柱を立てて 2020 年までに BOP 層の 10 億人に、衛生的な環境習慣を身につけてもらい、健やかな暮らしを応援するとしている。これはライフスタイルの環境負荷を半減させながら自社の成長とともに世界の人たちの暮らしの向上を支援するということである。

ユニリーバの CEO 自ら、このビジョンについていろいろな機会に触れている。その内容は先ほどふれた環境イノベーションでも指摘したように、「ビジネ

スを成長させるチャンスである」と発言している。また「ユニリーバの商品を使っている世界中 20 億人以上の人たちと一緒に、ユニリーバは何ができるかという視点ではなく、問題に取り組むことが私たちの役割であり、そのスタンスがビジネスチャンスを広げ、ファンを作っていく」ともしている。

そのユニリーバでは他にも、2020 年までにパッケージにリサイクル素材を使うとともに、パッケージ重量を 3 分の 1 に削減、またはリサイクル率を上げることで廃棄物を削減していくとしている。パッケージ関連の調達方針も公表しており、そこでは持続可能な方法で管理された森林からの素材、もしくはリサイクル素材で作られたパッケージ用紙やダンボール紙の割合を 2015 年までに 75%、さらに 2020 年までには 100%にすると具体的な数字を出して取り組んでいる。きちんとした環境配慮型商品の提供が新たな販路の拡大につながっている。

そして別の取り組みもあるとしている。それは環境を商品ブランドの中に織り込んでいく、「ブランド・インプリント」という手法だとしている。これはすべての製品分野において、環境、経済、社会、消費者、市場動向、そして主要な世論形成者などを想定し、これらに対して製品がどう影響を与え、どのような価値を生み出したかを評価するというもので、バリュー・チェーン全体にわたり評価を行うとしている。これを具体的に行っているのが、紅茶のリプトンである。ここでは「レインフォレスト・アライアンス」という環境配慮型のコーヒー豆や茶葉とかに使われる認証マークを取り入れて、自分たち独自のやり方ではなく、少々コストアップになるけれども、この認証マークを取り入れていくことで影響力があがり、売上に貢献すると評価し、採用している。リプトンでは、2015 年までに世界で販売されているすべての商品に「レインフォレスト・アライアンス」認証の取得を目指していくという目標を掲げている。

この認証制度を導入したことで、B to C いわゆる意識の高い生活者たちに訴えることができるようになり、環境配慮の意識が高い企業、B to B から評価され引き合いが増えたようだ。他にもマクドナルド、イケア、エア・フランスなどでは、この認証を取り入れたことにより販路を拡大しているようである。単に自己満足の環境配慮に終わらせず、評価を得ることに成功している事例である。

このように商品の開発から流通まで小さい変化かもしれないが徐々に起きている。そしてこの節の冒頭に指摘したように、政府の政策にも変化が起きている。

また、2011年（平成23年）3月11日におこった東日本大震災の影響によりサプライチェーンの見直しとともに、電力問題が持ち上がった。そのことにより企業の節電への取り組みが本格化した。一方で従来は電力を発電するためには火力、水力、原子力が中心となり電力を発電していたが、そのうち原子力発電が使えない状態となったのは周知のとおりだ。その結果として火力発電に頼ることとなり、CO<sub>2</sub>の排出の問題、温暖化という問題に突き当たる。そこで、温暖化対策の一つとして最近取り組みが始まったスコープ3（Scope3）について述べていきたい。

## 2.3. スコープ3（Scope3）について

### 2.3.1. 背景と概要

環境省 経済産業省が2013年3月に出した「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン Ver2.0」というものがある。スコープ3（Scope3）というものの概要をここに示しておきたい<sup>4</sup>。

現在、我が国では、地球温暖化対策として、地球温暖化対策の推進に関する法律（以下「温対法」という。）に基づく温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度（以下「算定・報告・公表制度」という。）や一部の地方公共団体の条例に基づく各制度等、一定の要件に該当する事業者が自らの温室効果ガス排出量を算定・報告し、国や地方公共団体がその排出量の公表等を行う制度が実施されている。また、各企業のCSR報告書等における自主的な排出量の情報開示も進んできており、事業者自らの排出量の把握と排出削減の取組みが拡大してきている。一方、現行の算定・報告・公表制度やCSR報告書等において把握している排出量の範囲は、事業者自らの排出に留まっている場合が多いため、省エネルギー型の製品や温室効果ガス排出量の少ない製品の普及による削減貢献が、自社の排出量の評価に反映されないという指摘がある。さらに、各事業者の事業活動は購入や販売を通じてサプライチェーンで繋がっており、そこには

大きな削減ポテンシャルが存在する可能性があるが、事業者自らの排出量の把握だけでは、削減ポテンシャルが明らかとならず、サプライチェーン・マネジメントによる排出削減行動のインセンティブが働かないとの指摘もある。こうしたことから、排出量の把握・管理に当たっては、自社の排出量だけでなく、サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量（以下「サプライチェーン排出量」という。）についても把握することが重要となっている。また、世界的には事業者のサプライチェーン排出量の算定・報告に関する基準化や情報開示等について次のような動きがある、としている。

- ・ GHG プロトコル 1 による基準の策定
- ・ ISO による算定ガイドラインの検討
- ・ CDP 等による開示要求の高まり

GHG プロトコルでは、企業のバリュー・チェーンにおける排出量の算定や報告の方法を示している。

「GHG プロトコル SCOPE3<sup>2</sup> 算定報告基準(Corporate Value Chain (Scope3) Accounting and Reporting Standard)」(以下「スコープ 3 (Scope3) 基準」という。)が策定されている。スコープ 3 (Scope3) 基準は 2008 年から運営委員会及び技術作業部会での検討が開始され、ステークホルダーの意見聴取や、60 以上の企業が参加した試行テスト、ドラフト案に対するパブリックコメントなどを経て、平成 23 年 10 月に策定され、ISO(国際標準化機構)では、ISO/TR14069「温室効果ガス—組織の GHG 排出量の定量化及び報告—ISO14064-1 に対する技術的手引」の検討を行っている。この ISO/TR14069 は、組織の直接及び間接排出量の定量化、並びに報告方法に関する指針を示すものであり、スコープ 3 (Scope3) 基準との整合を図る方向で検討が行われているとしている。

カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト (Carbon Disclosure Project, CDP) 3 や気候変動報告フレームワーク (Climate Change Reporting Framework, CCRF) 4 等では、Scope3 排出量の情報開示を求める動きが出てきており、CDP の Investor CDP Global 500 Report 2011 では 274 社が、Investor CDP Japan 500 Report 2011 では 107 社が Scope3 の排出量について何らかの報告を行ってしていることを指摘している。

このように、世界的においても事業者のサプライチェーン排出量の把握・管理や情報開示の動きが活発化してきており、今後ますます、その必要性が高まるものと考えられている。

## 2.3.2. 我が国としての取組みの意義及びガイドライン作成の目的

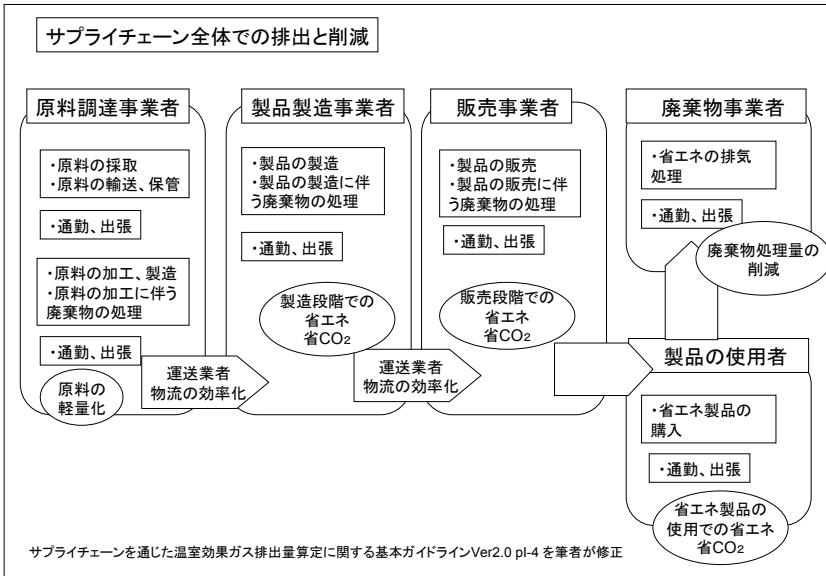
幅広い事業者がサプライチェーン排出量に関する理解を深め、取組みの基盤として我が国事業者にとって利用しやすい排出量の算定方法を提示することが必要との考えのもと、事業者を対象にガイドラインの作成を行い以下に示している。

- ・多様な事業者による連携取組の推進
- ・国際標準化の動きに対する我が国の考え方の提示
- ・削減貢献を含めた我が国事業者の環境技術等の発信に向けての信頼性向上

### 2.3.3. サプライチェーンの把握・管理の目的及び効果

サプライチェーン排出量の範囲は、事業者自らの排出量だけではなく、事業者の購入や販売等の事業活動に関係する全ての排出量としている。具体的には、事業者が購入する原材料・製品やサービスの製造・輸送に伴う排出量、事業者自らの排出活動に伴う排出量、さらに事業者が製造・販売した製品・サービスの流通・使用・廃棄などに伴う排出量が算定の対象となりこれらの排出量をサプライチェーンの段階ごとに算定・把握することによって、サプライチェーンにおいて排出量の大きな段階や、排出削減のポテンシャルが大きい部分が明らかになり、サプライチェーン全体での事業者の効率的な削減対策を実施することができることを期待をしているのである。

図5. サプライチェーンにおける排出量の範囲と削減のイメージ



## 2.4. 用語の定義

### (1) 事業者

民間企業、公的機関等事業活動を行う主体で、排出量を算定する主体となる組織。なお、以下で示す「組織」は事業者そのもの、事業者の構成要素及び事業者に含まれない組織を含む。

### (2) サプライチェーン排出量

事業者のサプライチェーンにおける事業活動に伴って発生する温室効果ガス排出量全体を差し、直接排出量 (Scope1 排出量)、エネルギー起源間接排出量 (Scope2 排出量) 及びその他の間接排出量 (Scope3 排出量) から構成される。

### (3) 直接排出量 (Scope1 排出量)

組織境界における温室効果ガスの排出源からの直接的な大気中への温室効果ガスの排出量。JIS Q 14064-1 における「直接的な温室効果ガス (GHG) の排出量」、スコープ 3 (Scope3) 基準における「Scope1 emissions」を指す。

#### (4) エネルギー起源間接排出量 (Scope2 排出量)

他者から供給を受けた電気、熱の利用により発生した電気、熱の生成段階での CO<sub>2</sub> 排出量。JIS Q 14064-1 における「エネルギー起源の間接的な温室効果ガス (GHG) の排出量」、スコープ 3 (Scope3) 基準における「Scope2 emissions」のうち CO<sub>2</sub> 排出量のみ限定した排出量であり、スコープ 3 (Scope3) 基準には含まない発電所での自家消費及び送配電ロスも含む。

#### (5) その他の間接排出量 (Scope3 排出量)

直接排出量、エネルギー起源間接排出量以外の事業者のサプライチェーンにおける事業活動に関する間接的な温室効果ガス排出量。JIS Q 14064-1 における「その他の間接的な温室効果ガス (GHG) の排出量」、スコープ 3 (Scope3) 基準における「Scope3 emissions」を指す。

※エネルギー起源間接排出量 (Scope2 排出量) の定義の差異に基づく差異が存在する。

#### (6) 組織境界

組織が所有又は支配する事業活動の範囲を定める境界。スコープ 3 (Scope3) 基準における「Organizational boundaries」を指す。組織境界の設定方法としては、出資比率基準又は支配力基準を用いる。本ガイドラインにおいては原則として支配力基準を用いることを想定し、連結対象事業者を組織境界に含むとしている。

#### (7) 出資比率基準

対象の事業からの排出量をその事業に対する出資比率 (株式持分) に応じて算定する排出量の連結方法。

#### (8) 支配力基準

支配下の事業からの排出量を 100% 算定する排出量の連結方法。出資比率が高くても支配力を持っていない場合は算入しない。ここで、支配力は、財務支配力 (当該事業者の財務方針および経営方針を決定する力を持つ) 又は経営支配力 (当該事業者に対して自らの経営方針を導入して実施する完全な権限を持つ) のどちらかの観点で定義することができる。本ガイドラインにおいては一般的にどちらの基準でも対象に含む連結対象事業者を組織境界に含むとして示している。



(9) 上流

原則として購入した製品やサービスに関する活動

(10) 自社

事業者の組織境界の範囲で、原則として自社（法人等）及び連結対象事業者等事業者が所有又は支配する全ての事業活動の範囲。

※事業者が会社以外の組織の場合も同様とする。

(11) 下流

原則として販売した製品やサービスに関する活動

(12) 活動量

事業者の活動の規模に関する量であり、例えば電気の使用量、貨物の輸送量、廃棄物の処理量、取引金額など事業者により把握される量。

(13) 排出原単位

活動量あたりの温室効果ガス排出量。例えば、電気の使用量 1kWh あたりの CO<sub>2</sub> 排出量、貨物の輸送量 1 トンキロあたりの CO<sub>2</sub> 排出量、廃棄物の焼却量 1t あたりの CO<sub>2</sub> 排出量など。

(14) 5.5ガス

サプライチェーン排出量で算定対象とする 6 ガス（CO<sub>2</sub>、CH<sub>4</sub>、N<sub>2</sub>O、HFC、PFC、SF<sub>6</sub>）からエネルギー起源 CO<sub>2</sub> の排出を除いたもの。

以上が概要である。

簡単に示すと、スコープ 3（Scope3）は、直接排出量（Scope1 排出量）とエネルギー起源間接排出量（Scope2 排出量）と他者から供給を受けた電気、熱の利用により発生した電気、熱の生成段階での CO<sub>2</sub> 排出量。そしてスコープ 3（Scope3）基準には含まない発電所での自家消費及び送配電ロスも含むものとその他の間接排出量（Scope3 排出量）から成り立っていることが分かる。言い換えると直接排出量、エネルギー起源間接排出量以外の事業者のサプライチェーンにおける事業活動に関する間接的な温室効果ガス排出量、すなわ「サプライチェーン排出量の範囲は、事業者自らの排出量だけではなく、事業者の購入や販売等の事業活動に関係する全ての排出量」としているように、事業に関わる全てについて及んでいる。定義にもあるが、経営の支配が及ぶ範囲にも

適応を広げてもいる。そして、削減についても触れていることから広い範囲での実行を求めている。

## 2.5. GHG プロトコルとの比較

GHG プロトコルでは、発電所での自家消費分及び送配電ロスをスコープ 3 (Scope3) のカテゴリ 3 (Scope1, 2 に含まれない燃料及びエネルギー関連活動) の対象としている。一方、このガイドラインでは同排出量を Scope2 とし、カテゴリ 3 においては発電所での自家消費分及び送配電ロスに関する排出は算定対象外としている。

このため、GHG プロトコルにおける Scope2 と本ガイドラインにおける Scope2 では電力の使用に伴う排出の算定対象が厳密には異なる範囲となっているが、Scope2 と Scope3 カテゴリ 3 を合計すると同一の範囲が算定対象となっているとしている。

また、このガイダンスでは Scope2 は CO<sub>2</sub> のみを対象としているが、GHG プロトコルにおける Scope2 では、CO<sub>2</sub> に限定されていないため、算定対象としているガスが異なっている。しかし、日本国温室効果ガスインベントリ報告書によると、エネルギー転換部門における GHG 排出量の 99%以上が CO<sub>2</sub> であるため、算定対象ガスの違いによる影響はほとんど生じないと考え、ガイドラインを作成している。国際的な基準とは異なることを認めている一方で、いかに取り組みやすさを基準に作成している苦勞が見えるガイドラインである。

だが、サプライチェーンは日本にのみで完結するものではないということが非常に重大である。なぜなら国内の基準では海外の基準と異なるということはその存在の整合性が問われることとなる。また、海外で消費者に販売する企業も当たり前だが存在していることから、2重の手間がかかることや海外に進出する場合には新たにやり直す必要があるということになる。

先ほどはユニリーバのデカップリングの取り組みについてふれたが、2013年に世界の大手企業500社を対象に各企業の地球温暖化対策の取り組みや温室効果ガス排出量の開示について調査した結果である「CDP Global 500 Climate Change Report 2013」を公表している。その調査結果において、本田技研工業

株式会社（以下ホンダ）は、日本企業ではトップの開示スコアを獲得。さらに、開示内容と取り組み実績の両面で非常に高い評価を得たことにより世界の先進企業の 12 社のうちの 1 社に選ばれた<sup>xxxiv</sup>、と発表している。ではどのような取り組みをおこなったのかを見ていきたい。

### 3. ホンダでのスコープ 3 (Scope3) の取り組み

#### 3.1. 概要

ホンダのホームページ<sup>5</sup>では、モビリティに携わる会社として責任を持って温室効果ガス排出量を算定、開示することが、全世界での温室効果ガス低減に向けた取り組みを積極的に推進していくために必要なことだと考えている、としている。そして、その足がかりとして、世界で最も広く利用されている温室効果ガス算定基準である「GHG プロトコル」に従って、ホンダの企業活動による排出（スコープ 1、2）ばかりでなく、原材料の採掘、輸送からお客様の製品使用、廃棄による排出など（スコープ 3 (Scope3)）を含んだ、ホンダに関わるバリュー・チェーン全体での 2011 年度の温室効果ガス排出量を算定し、2012 年 8 月、業界では世界で初めて開示している、としている。そして、スコープ 3 (Scope3)（その他の間接排出）の算定においては、推計割合の大きいカテゴリについて、データ収集の推計精度向上のため、対象範囲（バウンダリー）を拡大して、算出方法の精度を向上させるなど、ホンダに関わるバリュー・チェーン全体での温室効果ガス排出量の実態が、より正しく把握できるよう進化を続け、その結果、2011 年度に引き続いて行った 2012 年度の算定結果は、ホンダの企業活動によって排出された温室効果ガス排出量が 495 万 t-CO<sub>2</sub>e、その他の間接排出も含めた、ホンダに関わるバリュー・チェーン全体での温室効果ガス排出量が 2 億 7,591 万 t-CO<sub>2</sub>e となっている<sup>xxxv</sup>、と発表している。そこで、分かったことは、80%以上を、「お客様の製品使用による排出（スコープ 3 (Scope3)・カテゴリー11）」が占めている。つまり、ホンダに関わるバリュー・チェーン全体での温室効果ガス排出量を低減していくためには、お客様の製品使用時の温室効果ガス排出をどのように低減していくかが最も重要

であると述べている。そのために必要なことは、製品の燃費の向上にほかならないとしている。2020年における製品CO<sub>2</sub>排出量の低減目標を、「全世界平均で2000年比30%低減する」と定めて、製品の燃費向上に努めている、とのことである。

一方でこの目標を達成しても、当面ホンダの「スコープ3 (Scope3)・カテゴリ11」のCO<sub>2</sub>排出量は増加すると見込まれるとして、製品の燃費向上よりも、アジアを中心とした各国の経済成長に伴う製品の生産量増加のほうが大きいと予測されることから、いずれどこかでこの上昇カーブを下降に転じさせなければなれないとして、製品の生産量が増えても製品が排出する温室効果ガス総量は減る。それがHondaの目指す姿であるとしている。

そのために「トリプルゼロ」という環境負荷ゼロの未来像を描き、この実現に向けて「Honda 環境性能基準 (HEPS)」という独自の基準を設け、自社製品をこれに適合させていくことで、製品の燃費向上や再生可能エネルギー対応などによる温室効果ガス排出量の低減を図っていくとしている。

改めて指摘する必要も無いが、企業としての成長も視野にいれサプライチェーン全体での管理を行い、環境に対応していくという姿勢である。別の言い方をすれば企業の成長とデカップリングを目指しているともいえる。

### 3.2. 実行の詳細について

ホンダのスコープ3 (Scope3) についての取り組みを環境年次レポート2013を中心に見ていきたい。代表取締役社長執行役員の伊東孝紳はその中でこのように述べている。

「ホンダは2010年に、次の10年に向けた経営の方向性を「良いものを早く、安く、低炭素でお客様にお届けする」と発信しており、その方向性に基づいて、Honda 環境・安全ビジョンを「自由な移動の喜び」と「豊かで持続可能な社会」の実現」と定めている。また、Hondaは創業以来「自由な移動の喜び」を実現するために、パーソナルモビリティの開発に取り組んできた。「自由な移動の喜び」とは、自ら操る楽しさはもちろんのこと、移動することでさまざまな夢や感動を発見し、「ワクワク・ドキドキ」を感じてもらうことであると思ってい

る。一方「豊かで持続可能な社会」の実現のためには、気候変動・エネルギー問題が最重要課題であり、経営資源を集中させて取り組むべきと考えている。

ホンダは環境・安全ビジョンで掲げたこの2つのテーマの実現に向け、環境性能や安全性能だけでなく、ホンダのアイデンティティを際立たせた商品や技術を、他社に先駆けて提案していきます。」とし、続いて「ホンダは昨年、2011年度の企業活動に伴う温室効果ガス（GHG）の総排出量を、世界で最も広く利用されている GHG 算定基準である「GHG プロトコル」に準拠した値として公表しました。特に製品使用時の排出を含む分類「スコープ3（Scope3）」のデータを業界では世界で初めて開示しました。2011年度ホンダから排出されたCO<sub>2</sub>の総排出量は2億2,506万t-CO<sub>2</sub>eで、そのうち販売された製品が生涯にわたって排出するCO<sub>2</sub>の総量は約1億9,588万t-CO<sub>2</sub>eであり、全体の87%も占めている。製品の燃費を改善していくことが低減施策の軸になることはもちろんだが、影響の大小にかかわらず、低減できるところはすべて取り組むということが、企業としての社会に対する真摯な姿勢だと考えているのである。

昨年までは我々自身が環境に対する影響度の位置づけを調査し自覚する段階だったが、今後はバリュー・チェーン全体でGHG排出量を把握・管理し、ハイブリッド車のフルラインアップ化や環境先進工場を目指した寄居工場稼働などの具体的低減策を立案し、実行していくことが必要だ、としている。また、この考えはCO<sub>2</sub>だけではなく他の環境負荷物質など、すべての分野において実践し、精度を向上させ、低減量を増やしていくということであり、これが今後のHondaの環境経営方針である<sup>xxxvi</sup>。としている。

その運営の組織体制は、1991年12月、環境対応で中心的役割を果たす組織として「環境会議（現在の日本環境会議）」を日本に設置。これを北米、南米、欧州、アジア・大洋州、中国へと拡大して（地域環境会議）、グローバルの環境マネジメントシステムを整備してきた。人と車の安全な社会をつくるために「安全」領域と合わせて、1995年3月には、「世界環境安全会議」を設置。中期経営計画に基づいて世界レベルでの環境保全活動の計画を審議、決定し、実行展開の年次レビューも行い、グローバルから地域、現場へと連鎖した環境マネジメントシステムを確立し、現在、気候変動・エネルギー問題を中心とする環境問題はHondaの

事業運営に影響を与える重要課題であるとの考えから、代表取締役社長執行役員が議長を務めている<sup>xxxvii</sup>、と本格的に取り組んでいる印象を与えている。

世界環境安全会議では、経営会議で定められた中期方針、中期経営計画に基づいてグローバルの環境取り組み中期方針、中期計画を策定。各地域、各領域の具体的計画を実行部門が策定し、地域環境会議の審議、承認を経て、全計画が確定し、計画実行後の毎年の実績は、地域環境会議が審議、評価を行い、その結果を目標、計画に反映して中期方針、計画の達成を目指している。グローバルホンダの環境取り組みの進捗や全世界にまたがる横断的テーマは、世界環境安全会議へ報告され、次年度の計画や次の中期経営計画、方針に反映され、このPDCAサイクルに基づき、日本、北米、南米、欧州、アジア・大洋州、中国の各地域で継続的な環境保全活動を推進していく、としている。

この活動は、専任スタッフではなく従業員一人ひとりが主体となって計画、実行しているのが特徴で、「従業員全員が自分たちの仕事として積極的に環境課題に取り組んでいく」という考えに基づいている<sup>xxxviii</sup>、としている。

考え方としては、「ホンダの環境取り組みの考え方」にあるように、ホンダは、①製品のライフサイクルの各段階における環境負荷を低減していくという基本姿勢のもと、②「自由な移動の喜び」と「豊かで持続可能な社会」の実現を目指している。

その中で最重要課題を③気候変動・エネルギー問題、重要課題を資源問題と認識するとともに、生物多様性にも大きな関心を払っている。そして最重要課題と重要課題に対しては、④CO<sub>2</sub>排出ゼロ化・エネルギーリスクゼロ化・廃棄物ゼロ化という未来像を定め、これにしたがって⑤製品および⑥企業活動において具体策を打ち出し、推進していく<sup>xxxix</sup>、としている。

具体的には、環境負荷ゼロの究極の社会「トリプルゼロ」を掲げ、

#### 1. 自前再生可能エネルギーによる“CO<sub>2</sub>排出ゼロ”化

気候変動問題への対応として、将来的には太陽光発電など自前再生可能エネルギーの導入により、Well-to-Wheelの観点でCO<sub>2</sub>排出のゼロ化を目指す。

また、その過程では、ゼロ化技術の開発と並行して、製品の燃費向上や物流の輸送効率の向上など、製品のライフサイクルおよび企業活動におけるCO<sub>2</sub>

排出の低減も着実に進めている。

## 2. エネルギーリスクゼロ化

エネルギー問題への対応として、将来的にはソーラー水素ステーションによるエネルギーの自前化、エネルギーマネジメント技術の進化による環境管理の効率化などで、エネルギーリスクのゼロ化を目指している。

その過程では、製品の燃費向上による使用エネルギーの低減、ハイブリッド技術や電動化技術によるエネルギーの多様化などで、エネルギーリスクを減少をさせる、としている。これは、ホンダの企業活動におけるリスクの減少にもつながると考えている、とのことである。

## 3. 廃棄物ゼロ化

資源問題への対応としては、貴重な資源の代替技術の開発や、3R（リデュース、リユース、リサイクル）技術の進化、水資源使用量の低減などにより、すべての資源を無駄なく循環させて廃棄物をゼロにすることを目指す、としている。また廃棄物のゼロ化だけでなく、有害化学物質の削減などの取り組みを進めることで、製品のライフサイクルおよび企業活動におけるすべての環境負荷物質をゼロにすることを目指す<sup>1)</sup>、としている。具体的な目標と現在の状況については、2020年の製品のCO<sub>2</sub>に関して、ホンダは、最重要課題と認識している「気候変動・エネルギー問題」に対応するためには、製品から排出されるCO<sub>2</sub>の低減が必要だと考えている。そのため、2020年を目標年として、四輪車、二輪車、汎用製品のそれぞれで使用時のCO<sub>2</sub>排出量原単位を2000年比30%低減する「2020年製品CO<sub>2</sub>低減目標」を策定した。今後は重点取り組み課題に対応することで、さらなる研究開発やエネルギー効率の高い製品の市場投入を進め、目標達成を目指す、としている。また、続けて現状は、四輪車は、主力製品である「CR-V」や「Accord」がモデルチェンジで燃費が向上。またUS市場の緩やかな回復やアジア市場の順調な拡大を受けて大幅に販売台数が増加したことから、前年度に対し、CO<sub>2</sub>の排出量原単位が大幅に低減した、としている。二輪車は、燃費性能を向上したコミューター「Click 125i」（タイ）投入による販売増や、同じく燃費性能の良い「PCX150」（タイ）、「BeAT」（インドネシア）、「Activa」（インド）の販売が増加したことで、前年度からさらにCO<sub>2</sub>

排出量原単位を低減することをおこなった。

汎用製品は、北米で相対的に排出量原単位の多い大型系エンジンの販売が増加。一方欧州では、排出量原単位の少ない家庭用コージェネレーションや排出ガスを出さない自動運転芝刈機の販売が増加したこともあり、全体では昨年に対し CO<sub>2</sub> の排出量原単位はやや低減しました<sup>xii</sup>、としている。

2013 年までの具体的な取り組みとして、例えば製品ライフサイクル観点 CO<sub>2</sub> 総量の早期安定化と将来の低減を見据えた、グローバル CO<sub>2</sub> 原単位低減目標の達成のために、業界トップクラス燃費性能の実現と、普及拡大の加速、二輪においては、コンピューターを中心に電子制御燃料噴射装置 (PGM-FI) や低フリクシオンエンジンの拡大などを掲げ、四輪では、2012 年から順次、エンジンとトランスミッションのラインアップの刷新などを行い、汎用部品では iGX エンジンで開発した、新電子ガバナー (STR-ガバナー) の適用を拡大する<sup>xiii</sup>、としている。

また、CO<sub>2</sub> に削減に関しては世界的な活動となっているようで、アメリカでは 2013 年 2 月、アメリカン・ホンダ・モーター (AH) はアメリカの事業所・家庭向け太陽光発電システムの大手中プロバイダーであるソーラーシティ社と、新しいパートナーシップを結び、ホンダや Acura (車種名) のお客様、そしてディーラーが太陽光発電への切り替えを進めやすくなるように支援するもので、家庭やディーラーにおけるエネルギー消費の大部分を太陽光発電でまかなうことにより、CO<sub>2</sub> 排出の低減を可能にします、ということ目標にし、プログラムの開始からわずか 5 週間で何万件もの電話問い合わせがあり、契約は 473 件、お客様のご家庭に設置された太陽光発電は合計 1.5MW となった<sup>xiii</sup>、としている。

そして、日本では、国内での環境保全活動の実行レベルを高め、先進性を維持することを目的に、ホンダは 1991 年 12 月に「日本環境会議」を設置し、各部門に関連する事業所、輸送領域、グループ会社の環境負荷低減および製品、部品リサイクルなどの推進を図るため、各部門においても会議や連絡会を設けている。同会議には、生産関連部門、購買関連部門、日本営業本部、カスタマーサービス本部、管理本部、および (株) 本田技術研究所の役員や責任者が参加し、運営している。

環境に関する社会動向などの状況分析に基づき、中期環境方針、目標を提案



し、各部門が定めた目標に対する進捗を確認するのが「日本環境会議」の役割で、全部門に関わる横断的課題に対して対応施策の提案を行い、日本における環境取り組みの継続的な維持、改善を図っている。

各部門は、「日本環境会議」で決定された中期環境取り組み計画に基づいて部門ごとの目標を定め、各部門では、関連する事業所、グループ会社を含めて、輸送に関する環境負荷低減、および環境関連の事業や施策について、PDCA サイクルを回している。

2005 年度から、国内の財務連結対象会社を含む連結グループでの取り組みの強化もおこなっている<sup>xiv</sup>、としている。環境に対する監査もおこない、同時に新入社員や昇格者、特定作業従事者などを対象に実施する研修型教育と、従業員の環境意識の向上を日々の業務のなかで養っていく実践型教育を柱にしながら、社内ポータルサイト、ホンダウェブサイトの活用で全従業員への網羅的な情報提供を随時行える環境を整え<sup>xv</sup>、環境教育にも力をいれている。そのほかにも、環境負荷低減の優秀事例の水平展開と、その活動の定着を図るため、ホンダでは 1999 年よりグリーン大会を開催している。毎年、企業活動領域ごとに領域大会を開催。さらに 3 年に 1 度、ホンダグループ総体で優秀事例の発表と共有をするグリーン大会本選を開催している<sup>xvi</sup>、とのことである。また、全世界の環境事務局が集まる会議など実施している。全社で共有されていることは、大きな方針に加え、具体的な目標値（たとえば CO<sub>2</sub> 削減など）も共有されている。そのために、データ収集のルールやツールも共有されている。グローバルという観点からは各地域によってレギュレーションの範囲やレベルや重要度も異なることから実施レベルでは地域に任せているようである。これは地域ごとのボトムアップの重要性を示唆している。

そして施策はそれぞれもったもなしなことなのであるが、なぜこれほど早くスコープ 3 (Scope3) に対応できたのかという疑問が私にあった。そこで、本田技研工業 (株) 環境安全企画室の方にエコプロダクツ 2013 会期中の会場で質問を行った。そこで得た回答が以下である。創業者の本田宗一郎が、排ガス対策や燃費対策、工場の環境負荷などに早くから着想していたことや、企業理念の中に「地球的視野」などが取り込まれていることなどもある一方で、トップ

ダウンではなく社員が自発的取組として個々の活動を行っていく社風があるという。そもそも車の排出する CO<sub>2</sub> の大きさに関心があり、車が存在することが問題かもしれない、という危機意識が前提としてあり、同時にやるかには一番になりたいという、社風があることでこれだけの短期間で達成できたと述べている。このようなことが原動力となり、このような大変な作業を達成したのであろう。また、最近の手法としてマーケティングや教育分野などで使われているゲーミフィケーション (Gamification) というものがある。デジタル大辞典によると「ゲームの要素を他の領域のサービスに適用することで、利用者の動機付けを高めるマーケティング手法。ポイントやスコアやアイテムの獲得で利用者同士の競争意識を高めたりする手法を指し、ソーシャルゲームの要素をもつものが多い。ゲーム化。ゲーム化戦略。ゲーム的手法。<sup>xlvi</sup>」ということだが、社会性の高い分野で競争をすることや一番を目指すということもこれに当てはまっていることが考えられ、デジタル手法ではなくともこの考え方を応用することでモチベーションをあげる手法として参考になると考えられる。

## 小括

今回は環境問題、特にスコープ 3 (Scope3) について取り上げた。環境問題について水尾などが指摘しているようにマーケティングからのアプローチとして、マクロ・ミクロからのアプローチがあることを述べた。そのミクロ・マクロマーケティングには、梅沢は、「ミクロの事業戦略として戦略マーケティング戦略は、マクロつまり社会的な利益と反することが本来的に生ずるという考え方である<sup>xlvi</sup>。」としている。そして、「ミクロ・マクロマーケティング論であっても、マクロの立場を基本にした、解決 (ソリューション) の方向づけを行う必要がある<sup>xlix</sup>。」としている。「事業戦略としてのマーケティング戦略は、事業と個人のために存在し、その利益を最大限にして、新しい活動に再投資することが目的である。もちろん、消費者満足などのコンセプトがあり、消費者・生活者をないがしろにした戦略マーケティング戦略は、あり得ないことは事実である。しかし、事業行動には本質的に、消費者・生活者の利益に反することが

ある<sup>1)</sup>」と述べている。そして続いて、「リサイクルに関する企業行動を見てみると、果たして地球環境への配慮と企業利益のどちらを優先しているのか、はなはだ疑問に思うことがある<sup>1)</sup>」としている。そして、「このような行為は、組織として必然的に起きる現象であると見た方が整合性があると、私（梅沢）は考えます。組織は多かれ少なかれ、自己の利益を防衛する立場をとる<sup>1ii)</sup>」とも述べている。そして、ミクロとマクロのジレンマの発生が起きる。その調整に政策がある。流通政策はそのジレンマを流通システムを改善することで、解決する公共事業組織の「戦略」ということになる<sup>1iii)</sup>」としている。だが、ユニリーバやホンダの取り組みを見てきたように、サプライチェーンやバリューチェーン全体での取り組みに変化してきていることから、マクロマーケティングの問題をマイクロマーケティングで解決するのではなく、企業間での取り組み、B to B における関係性での解決に向かっている。とするならば、チャネル・スチュワードシップの主張を一部修正することになるが、サプライチェーンでのデマンドニーズを吸い上げることを筆者のランガンは主張しているが、ここまで述べてきたようにマーケティングには社会性が必要とされることは必然と考えることが妥当である。

とすると、マクロの視点で考えるとその解決の方向として社会性（本稿の場合は環境ということになるが）ということを考慮するとサプライチェーン全体で二酸化炭素を制御する一方で、サプライチェーン全体で利益を稼ぎ存続を目指すこととなる。そして好意的に解釈すると相互の存在を認めあうということの意味する。そのため、環境チャネル・スチュワードと製品チャネル・スチュワードの2種類のスチュワードが必要となってくる。そしてユニリーバやホンダでも指摘されているが、その両者を駆使して製品を作り上げていくということになる。大須賀は、フラワーが提唱するように、21世紀型新製品開発戦略は設計の段階から環境配慮削減対策と再資源化、再生資源利用を事前に考慮した上で実践されなければならないだろう。また生産企業は、環境配慮型消費の方法と販売方法を消費者やチャネルメンバーに積極的にPRする必要があるだろう<sup>1iv)</sup>と述べているがもっともなことである。その実行のためには専門性と総合性の両立と環境と利益獲得のジレンマを乗り越えて達成されなければならない。そ

してホンダでの事例のように、トップとボトムの意識の共有が非常に大事なこととなるとともに、グローバル企業ならばそれを実行していくためには地域の文化とのすり合わせが必要なのである。そのような多くの課題を乗り越えて事業を進めていくこととなる。

そして、ミクロの視点から考えると、その実行のためには人間というものを改めて考える必要がある。マクレガーがいうように、「目標を納得させるのに、権限を振り回してはだめだ。人を動かす別な方法（たとえば力をかしてやって統合させること）が必要である。Y理論によれば企業目標に対する納得の度合いが高まるにつれて、外部からの統合の度合いを弱めてゆけるという。その裏にある考え方は、人間は自己統制能力を高く評価し、その結果、経営者は権限以外の方法も場合によっては良いこともあるのは明らかである<sup>lv</sup>。」と述べている。だが、現在ではもっと様々な手法も検討されるべきではないだろうか。学校での学習などにも取り込みなどが検討されてるゲーミフィケーション（Gamification）ということにふれたが、ゲーム性ということを改めて考えてみたい。改めてゲーム性、遊びというものをどのよう捉えられているのかを確認しておきたい。ホイジンガは「遊戯」としているが、すべての遊戯はまず第1に、また何にもまして、一つの自由は行動である。命令されてする遊戯、そんなものはもう遊戯ではない。せいぜい、押し付けられた遊戯のまねごと、写しでしかありえない<sup>lvi</sup>、とし第2の特徴として、遊戯は〔日常の〕あるいは〔本来の〕生ではない。むしろ固有の傾向によって、日常生活から、ある一時的な活動の領域へ踏み出してゆくことである。幼い子供でももう、遊びというものは〔ただホントのことをするふりをしてするもの〕だと感じているのだし、すべては〔ただ楽しみのためにすること〕なのだ、と知っている<sup>lvii</sup>、としている。そして、遊戯は必要や欲望の直接的満足という過程の外にある。いやそれはこの欲望の過程を一時的に中断する。それはそういう過程に合間に、一時的行為として挿しこまれる<sup>lviii</sup>。遊戯はそれだけで完結している行為であり、その行為そのものの中で満足を得ようとして行われる<sup>lviii</sup>、とし、遊戯はものを表現するという理想、共同生活をするという理想を満足させるのである<sup>lix</sup>、としている。また、遊戯は人生にとって不可欠なもの、文化に奉仕するものになることがあ

る。いや、もっと正しく言えば、現に遊戯そのものが文化になることがある<sup>ix</sup>、とも述べている。

そして、遊戯は日常から、それが行われる場とその持続時間とによって区別される。完結性と限定性が遊戯の第 3 の特徴を形成する。それは定められた時間、空間の限界内で〔行われ-遊戯されて、その中で終わる〕。遊戯そのものの中に固有の経過がある、特有の意味が含まれている<sup>ixi</sup>、とも述べている。遊戯はものを結びつけ、また解き放つのである。それはわれわれを虜にし、また呪縛する。それはわれわれを魅惑する。すなわち遊戯は、人間がさまざまな事象の中に認めて言い表すことのできる性質のうち、最も高貴な二つの性質によって充たされている。リズムとハーモニーがそれである<sup>ixii</sup>、そして、その遊戯は、その外形から観察した時、われわれは遊戯を総括して、それは〔本気でそうしている〕のではないもの、日常生活の外にあると感じられているものだが、それにもかかわらず、遊戯者を心の底まですっかり捉えてしまうことも可能な一つの自由な活動である、と呼ぶことができる。それは規定された時間と空間の中で決められた規則に従い、秩序正しく進行する。またそれは、秘密に取り囲まれていることを好み、ややもすると日常世界とは異なるものである点を、変装の手段でことさら強調したりする社会集団を生み出すのである<sup>ixiii</sup>、と新たな集団となることを示唆している。遊戯がもたらすものとして、遊戯は何ものかが何ものかを求める闘争であるか、あるいは何かを表す表現であるか、そのどちらかである。この二つの機能は、遊戯が何かを求める闘争を〔表現する〕というふうにして、また、遊戯が最も表現のすぐれている者を選び出すために競争の形をとるといふ具合にして、一つにまとめられることもあり得ないではない<sup>ixiv</sup>、ということも示している。これらのことから改めて考察をすると、遊戯＝ゲームの本質を理解して進めるという文化が土台にあることが今回のホンダのケースでは重要なのである。環境対策を行っているセクションではホンダにやり方は勉強になると話を聞くことがあるが、表面的な事例をまねることも大切だが、なぜ継続できるのか、ということの方がより重要なように思える。とすると、ホイジンガが指摘しているように、遊びの中に競争という楽しみがあり、その結果として勝者は尊敬を得、名誉を帯びるのである。そしていつもこ

の名誉と尊敬は、すぐさま勝者の所属しているグループ、関係者の全体におよぼされてゆく。この点にも、遊戯のまた別の、まことに重要な特性がある。遊戯で獲ちとった成功は、すぐに個人から集団へ移され、しかもそれが盛んに行われるのである<sup>lxv</sup>、という指摘につながってゆくように人の本質を見極めたマネージメントを行うということが大切に思える。ゆえに環境問題ということについても、実施するためには人間（この場合には従業員であるが）そのものの本質を捉まえて実施し、継続することが大切なのであると考えるのが、自然である。

だから、ホンダの特徴として多くの従業員がまるで一番になるためのゲームでも楽しんでいるかのように、スコープ3 (Scope3) に取り組んでいるように見える。ある意味では従業員と社会の満足が一致して活動することでそのように見えてくるのであろう。その側面から言えることは企業人の倫理観の重要性である。そして改めてこれは別の言い方をすると、サービスマーケティングの逆さまの三角形で言われている「従業員を大切にする」、「働きやすくする」ということでもある。

一方で縦横にめぐらした教育ということでレベルを保とうとしていることの重要性は言うまでもない

これらのことが示唆することは従来の2社間取引を中心としたB to Bマーケティングから企業間連携の変化と企業内の意識変革、人というものの本性、グローバル化した場合には地域文化までも視野に入れたB to Bマーケティングが必要ということになる。

企業の関係性において価値のあるイノベーションの提供についても、同時に環境イノベーションの推進が求められているのである。だが、唐突に事業を開始しようとしても失敗することが多いのも事実である。一方でマーケティング戦略論の観点からは、事業の多角化の分類として、水平型多角化、垂直型多角化、集中型多角化、集成型多角化としているが、集成型多角化のリスクを指摘している<sup>lxvi</sup>。環境問題もとなると経営リスクの増大などの課題が考えられる。一方で環境に関してはNPOによる整合性の監査もおこなわれると非常に信頼が増してくることから、NPOに関しても連携していくこととなる。

だが、Giulio Cainelli によるとイタリアの産業にかかわる企業の環境と利益の関係を調査した結果があるが、高い環境に関する成果の係数とより良い経済的成果から低い排出は利益になるとは見いだせない<sup>lxvii</sup>、とも述べている。

一方で Christian Homburg らによる B to B 企業の 372 社に対しての調査の結果として、B to B 企業のマネージャーは効果的な戦略的な CSR のガイドラインを切り開くことを示唆している<sup>lxviii</sup>、としている。このことから分かるがまだまだ環境についてどのように進めていくかということの試行錯誤は続くのであろう。

加えて、サプライチェーンではミネラル・コンフリクトや BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) の問題という課題もあり、今後も各所、各視点からの検討が進むであろう。

ゆえに、経営者は改めて自社の経営資源を見直すとともに、社会や技術の変化を慎重に見極め、周囲にはそれぞれの専門性の高いスタッフを配置し、意見を聞きながらトップ自らそのイノベーションやサプライチェーン上の位置や役割、事業の連携について考え抜き、損益を考慮し、必要な人材を育てながら事業計画書などをまとめ慎重に進めるということになる。

だが、一方で環境や BCP などへの取り組みが遅かったり、技術が劣っている場合や製品製造に関しても社会的な糾弾されるような不祥事を行った場合には、信頼性が崩壊することになる。従って SCM に入れない、もしくは排除されるということもということも考えられることから、安閑とはできない。経営の刷新や技術の革新が常に求められる時代になっていると同時に社会との関係を考慮し、パートナーとしての選ばれる必要があり、一過性でない総合的かつ継続的な取り組みが経営には必要なのである。

最後になるが、この度も本論文を作成するにあたり、多くの方々にお世話になった。2013 年の年末に亡くなった元日本大学大学院教授の梅沢昌太郎先生には修士時代から大変なご指導をいただいた。もし先生のご指導がなかったら今回の様な環境問題とマーケティングについての着想は無かつたであろう。また、凸版印刷株式会社の広報部の前部長である渡辺幹夫様にエクベリ 聡子様をご紹介いただくなど様々なご支援をいただいた。そして文中にも記載したが、本

田技研工業（株）の環境安全企画室の方には突然のご質問やその後メールなどでの質問に対してもお忙しいにも関わらず様々なご教授をいただいた。そして最後になるが高千穂大学大学院教授である新津重幸先生には大変なご指導も頂いた。皆様へは改めてこの場を借りて感謝を申し上げたい。もちろん本論文についての責任は筆者にあることは言うまでもない。

---

## 注

- 1 ディーマーケティングとディスマーケティングの違いについては梅沢昌太郎「ビジネス・モデルの再生 ディスマーケティングを問う」(株)白桃書房 2006年11月16日初版 p10、26、36、43、116、119、144、145を参照のこと。
- 2 2012年10月25日に凸版印刷で行われた講演を中心としている。
- 3 京都議定書の概要は環境省のホームページを参考のこと  
<http://www.env.go.jp/earth/cop6/3-2.html> 2013年3月2日
- 4 環境省 経済産業省が2013年3月に発行した「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン Ver2.0」から抜粋をおこなった。また、下線の追記もおこなった。
- 5 本田技研工業（株）の <http://www.honda.co.jp/news/2013/c130912.html> 2013年12月23日 を参照し、筆者が概要をまとめた。
- 6 「さし插まれる」としているが、誤植と考え修正を行っている。

## 引用文献

- i ケン・ピティー「体系グリーン・マーケティング」三上富三郎監訳(株)同友社 1993年10月15日第1版 p5-7  
Ken Peattie “*Green Marketing*” Pitman Publishing, London 1992
- ii 前掲書 p7
- iii 飯島伸子編著「環境社会学」(株)有斐閣 2000年7月20日初版第10刷 p19
- iv 西尾チヅル「エコロジカル・マーケティング」(株)有斐閣 1999年12月25日初版第1刷 p16
- v 大橋照枝「環境マーケティング」東洋経済新報 1998年7月10日第4刷 p8
- vi 鈴木理恵「環境とパッケージ」清野誠喜 梅沢昌太郎編著『パッケージド・アグロフード・マーケティング』(株)白桃書房 2009年3月26日初版 p115-117
- vii 玄場公規「環境イノベーションと企業競争力」天野明弘、國部克彦、松村寛一郎、玄場公規編著『経営環境のイノベーション』生産性出版 2006年9月25日第1版 p74
- viii 高島克義「生産財の取引戦略」(株)千倉書房 平成11年7月10日第2版 p1
- ix 前掲書 p1



- x 前書 p3
- xi フィリップ・コトラー ケビン・レーン・ケラー「コトラー&ケラーのマーケティングマネジメント 12 版」監修者 恩蔵直人 (株)ピュアソン・エデュケーション 2008 年 4 月 15 日第 1 版 p284
- xii マイケル・D・ハット トーマス・W・スペイ 訳笠原栄一「産業財マーケティング・マネージメント」(株)白桃書房 2009 年 10 月 16 日初版 p218  
Michael D. Hutt Thomas W. Speh “*Business Marketing Management*” South-Western 2004
- xiii 新津重幸「2009 年：消費混迷社会の到来と持続的成長」『アジア研究 No.10』高千穂大学アジア研究センター 平成 21 年 3 月 31 日発行 p16-17
- xiv 前掲書 p16-17
- xv V・カステウーリ・ランガン 監訳小川孔輔 訳者小川浩孝「流通チャネルの転換戦略」ダイヤモンド社 2013 年 3 月 21 日 p3
- xvi 前掲書 p143-144
- xvii 水尾順一「マーケティング倫理」(株)中央経済社 2002 年 10 月 1 日第 4 刷 p2
- xviii 前掲書 p2-3
- xix 前書 p3-4
- xx 前書 p18
- xxi 前書 p18
- xxii 前書 p18-19
- xxiii 前書 p19-20
- xxiv 前書 p26
- xxv 前書 p103
- xxvi 前書 p106
- xxvii 前書 p249
- xxviii 大須賀明「環境とマーケティング」(株)晃洋書房 2000 年 6 月 10 日初版 p152
- xxix <http://www.lifestudies.org/jp/deep01.htm> 2013 年 2 月 25 日  
森岡正博 小原秀雄監修『環境思想の系譜・3』東海大学出版会 1995 年 5 月 106-116 頁を上記のホームページに掲載している。
- xxx 尾崎和彦「ディープ・エコロジーの原郷」p4-7
- xxxi D.マグレガー「企業の人間の側面(新版)」訳高橋達男 産業能率短期大学出版部 1977 年 8 月 15 日新訳第 23 版 p15  
Douglas McGergor “*The human side of enterprise*” McGraw-Hill Inc., New York 1960
- xxxii 日経産業新聞、2011/10/04、p20
- xxxiii [http://business.mri.co.jp/abc\\_hp/colum/vol094.html](http://business.mri.co.jp/abc_hp/colum/vol094.html) 2012 年 10 月 2 日
- xxxiv <http://www.honda.co.jp/news/2013/c130912.html> 2013 年 12 月 16 日
- xxxv <http://www.honda.co.jp/environment/report/global/ghg/> 2013 年 11 月 16 日
- xxxvi <http://www.honda.co.jp/environment/report/direction/top/> 2013 年 12 月 14 日
- xxxvii <http://www.honda.co.jp/environment/report/global/structure/> 2013 年 12 月 14 日
- xxxviii 同上
- xxxix <http://www.honda.co.jp/environment/report/direction/approach/> 2013 年 12 月 14 日
- xl <http://www.honda.co.jp/environment/report/direction/pursuing/triple/> 2013 年

- 12月14日
- xli <http://www.honda.co.jp/environment/report/direction/progress/co2/> 2013年12月14日
- xlii <http://www.honda.co.jp/environment/report/direction/progress/corp/> 2013年12月14日
- xliiii <http://www.honda.co.jp/environment/report/global/region/> 2013年12月14日
- xliv <http://www.honda.co.jp/environment/report/japan/structure/> 2013年12月14日
- xlv <http://www.honda.co.jp/environment/report/japan/structure/education/> 2013年12月14日
- xlvi <http://www.honda.co.jp/environment/report/japan/structure/education/>
- xlvii <http://kotobank.jp/word/%E3%82%B2%E3%83%BC%E3%83%9F%E3%83%95%E3%82%A3%E3%82%B1%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3?dic=daijisen&oid=25439700> 2013年2月17日
- xlviii 梅沢昌太郎編著 「マーケティング流通戦略」(株)白桃書房 2001年4月26日初版 pV
- xliv 前掲書 pV
- l 前書 pV
- li 前書 pV
- lii 前書 pV
- liii 前書 p v -vi
- liv 須賀明「環境とマーケティング」(株)晃洋書房 2000年6月10日初版 p68
- lv D.マグレガー「企業の人的側面(新版)」訳高橋達男 産業能率短期大学出版部 1977年8月15日新訳23版 p65  
Douglas McGergor “*The human side of enterprise*” McGraw-Hill Inc., New York 1960
- lvi ヨハン・ホイジンガ 高橋英夫訳「ホモ・ルーデンス 人類文化と遊戯」昭和46年9月3日初版発行 昭和53年4月15日 第15版 中央公論社 p22  
Johan Huizinga “*Homo Ludens*”
- lvii 前掲書 p23
- lviii 前書 p24
- lix 前書 p24
- lx 前書 p24
- lxi 前書 p26
- lxii 前書 p27-28
- lxiii 前書 p32
- lxiv 前書 p32
- lxv 前書 p96
- lxvi 阿部郁雄「戦略的マーケティング」梅沢昌太郎編『現代商業学』慶応義塾大学出版会 2010年11月5日 p157
- lxvii Giuho Cainelli ,Massimilano Mazzanti , Roberto Zoboki «*Environment performance, manufacturing sectors and firm growth: structural factors and dynamic relationships* “Environmental Economics and Policy studies Volume 15 Number 4 2013 p384

lxviii Christian Homburg, Marcel Stierl, Sandy D. Jap “*Corporate social responsibility in business to business markets: How organization customers account for supplier corporate social responsibility*” *Journal of marketing* november 2013 volume 77 number 6 p66