

戦略環境経営と環境コミュニケーション

Strategic Environmental Management and Environmental Communication

鷺 尾 紀 吉

WASHIO Kiyoshi

Abstract

This paper aims to clarify the concept of “Strategic Environmental Management” and describe the importance of the role that environmental communication plays in the management.

In recent years advanced corporations show a strong tendency to regard its environmental activities as a source of competitive advantage or differential advantage and include it into very important elements of corporate strategy. I grasp such environmental activities as “Strategic Environmental Management”. Therefore first, I described the concept of strategic environmental management and some cases of its activities in this paper.

Second, I explained how environmental communication relates to stakeholders because environmental communication plays an important role in constructing mutual understanding and trust relation with them. And also, I introduced some cases of activities of environmental communication and pointed out the ways of advertising indication for environmental advertisement to avoid consumers' false recognition.

Keywords

Strategic environmental management Environmental communication Stakeholder

はじめに

環境省の調査によれば、企業の環境への取組は企業業績を左右する重要な要素、あるいは企業戦略の重要な要素ととらえる意識がここ数年高まっている。このような意識の変化は、企業経営の中で環境への取組を戦略にとらえていこうとするもので、筆者はこうした取組を「戦略環境経営」と呼ぶことにした。では、戦略環境経営の概念とは何か、それはどのような局面で具体的に展開されるのか、明らかにしなければならない。

次にこのような戦略環境経営のもとにおいては、ステークホルダーとの関係がより重要視される。そのための環境コミュニケーションの果たすべき役割は大きい。環境コミュニケーションとステークホルダーとの関係をどうとらえるべきか、企業はどのように実践しながらステークホルダーとの相互理解、信頼関係を構築しようとしているのか、さらに消費者にとって身近な環境コミュニケーションである環境広告において、その広告表示に問題はないのか、また適正な広告表示のためにどう対応すべきか。本稿ではこれらの点についても、考察し明らかにしようとするものである。

1. 環境経営に対する企業の変化

環境省が『環境白書』で環境経営という言葉を初めて使用したのは、環境庁時代に発行された平成11年版環境白書である。この白書では、環境経営の取組姿勢を以下のような4つのタイプに分類している（環境庁編, 1999, p. 103）。即ち、

第1のタイプは、規制対応型で、政府の規制や関係者の要請等を受け、受動的な形で環境保全に関する取組を行うもの。

第2のタイプは、予防対応型で、環境対策を事業活動のリスク対応として認識し、事業者内部の環境管理体制の整備を図り、予防的な取組を行うもの。

第3のタイプは、機会追求型で、環境保全を事業者の経営戦略、又はビジネスチャンスとしてとらえ、エコビジネスを展開したり、より環境負荷の少ない製品製造の展開を図っていくもの。

第4のタイプは、持続発展型で、環境保全は企業の社会的責任であり、かつ持続可能な企業のために必要不可欠なことであるととらえ、事業活動全体における環境負荷の削減を図ったり、また事業活動全体の持続的可能性の観点から他の主体との連携を図ったり、生産する製品の転換、業

態の変換等を行うもの。

このように、平成11年版環境白書は、環境経営の取組として上記4つのタイプに分類しているが、それはこの4つのタイプのどれか一つに割り切れるものではなく、それぞれの局面で対応の取組姿勢は異なってくるだろう。上記環境白書は、過去の産業活動の歴史を振り返ると、環境経営の取組は、第1のタイプから第4のタイプへ向かう時系列的な進化、近年ではそれが並列的に現れる傾向があると述べる（同上書、p.103）。

このような企業の環境経営の取組を踏まえて、環境省では、最近の考え方として環境経営を「地球環境への負荷を削減して社会に貢献するとともに、環境を新たな競争力の源泉ととらえ、効率的に企業活動を行う」ものとしてとらえている（環境省編、2002、p.33）。

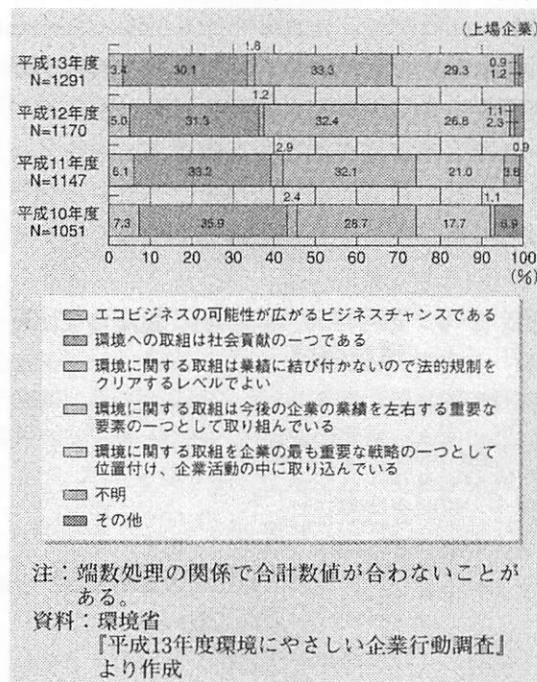
環境省の環境経営のとらえ方については、首肯されるものの、筆者は、『環境白書』の立場に立脚しつつも、企業の環境への取組をより進化させ、環境を企業理念の基柱に位置づける立場をとり、環境経営を以下のように定義している。即ち、環境経営とは、「企業理念の中にそれを位置

づけ、『環境』を企業目標、経営戦略の基柱とし、その下に企業のあらゆる事業領域、事業活動を配置して環境保全活動と評価を行い、もって持続可能な企業体を創造し続ける自己革新的な経営」である（鷺尾、2002、p.26）。

このように環境経営をとらえたとしても、筆者が指摘しているように、環境経営の概念もその時代の環境政策や外部環境の変化、さらには企業経営者の倫理観に基づく環境への取組姿勢によって変容、あるいは進展するものであり、実際に地球環境問題の進展に伴い、環境効率性（eco-efficiency）の向上をめざした社会経済システムが求められるようになり、企業においても環境への取組に変化がみられるようになってきている。

図表1-1は、企業の環境に関する意識の変化を表したものである。この調査は平成10年から環境省が毎年行っているものであるが、この数年間で企業の環境に関する意識が大きく変化していることが読み取れる。

図表1-1 企業の環境に関する考え方の変化



(資料出所) 環境省編、2002、p.33

これによれば、環境への取組は、「社会貢献の一つである」とする、いわば環境への取組を一つの理念としてとらえるのが、平成10年度調査では、35.9%を占めていたが、平成13年度調査では、30.1%と5.8ポイント減少しているのに対し、環境に関する取組については、「今後の業績を左右する重要な要素の一つとして取り組んでいる」と回答する企業は平成10年度調査の28.7%から平成13年度調査の33.3%へと4.6ポイントの

増加、同様に「企業の最も重要な戦略の一つとして位置づけ、企業活動の中に取り込んでいる」と回答する企業は、平成10年度調査の17.7%から平成13年度調査の29.3%へと11.6ポイントも増加している。この両者を合計すると、平成10年度調査では46.4%であったものが、平成13年度調査では62.6%と、この4年で16.2ポイントも増加している。企業は、環境を企業業績を左右する要素、あるいは企業戦略の要素としてとらえ

る意識を急速に高めてきていることがうかがえる。

このようなことから、近年企業における環境への取組は、従来の社会貢献の一環として環境保全を図るという活動のみならず、企業における環境経営の実践の中で環境、あるいは環境保全を経営戦略の重要な要素の一つとして位置づけていく立場をより鮮明にし、戦略的な観点から環境経営をとらえていくという企業の考え方の変化が読みとれる。

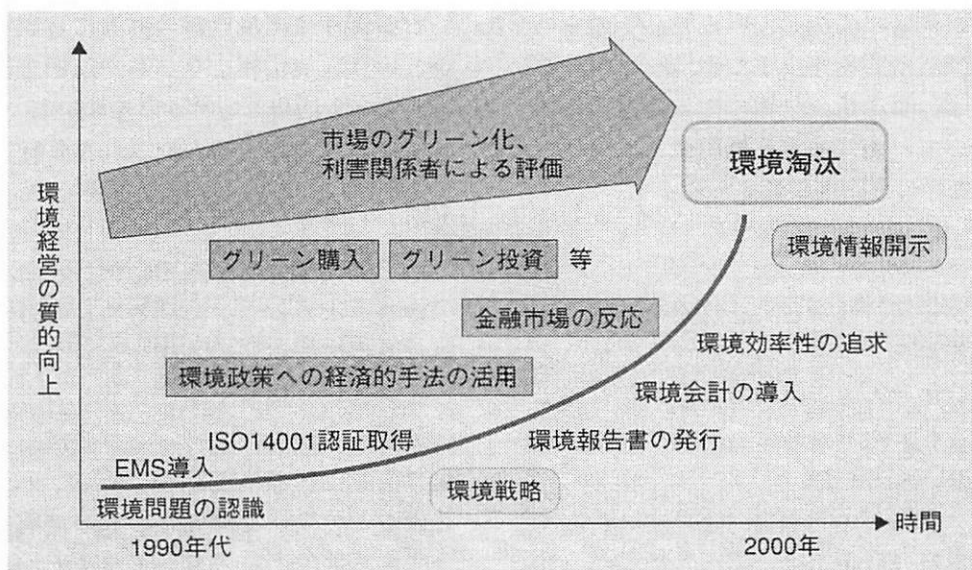
2. 戦略環境経営の概念と取組

上述したように、企業は環境に関する意識を変化させつつあり、企業は環境への取組を単に環境規制に適合するための対策、あるいは社会的配慮としてとらえるのではなく、企業戦略の一環としてとらえる立場を強めつつある。

環境経営の取組は、2000年を境に大きく2つの時期に分けることができる。第1期は、1996年のISO1

4001の正式発行から2000年までで、わが国における環境経営の導入期と呼ぶことができる。この第1期では、環境関連の法整備が進むとともに、市場の方では、グリーン購入やグリーン調達、グリーン投資（エコファンド）等による市場のグリーン化が拡大した。例えば、グリーン購入取組団体数は、1996年時点では、オフィス用品等で109団体、部品・原材料・包装材等で53団体であったものが、2001年時点では、前者で962団体、後者で297団体となり、前者で8.8倍、後者で5.6倍と急増している。また、企業側においても、ISO認証取得が進み、認証取得件数は、2000年末5,075件、2002年8月末には9,929件に達している。この取得件数は世界第1位となっている。図表2-1は、企業の環境経営の変化を示したものであるが、まさにこの時期は環境経営の導入と構築の時期といえよう。

図表2-1 企業の環境経営の変化



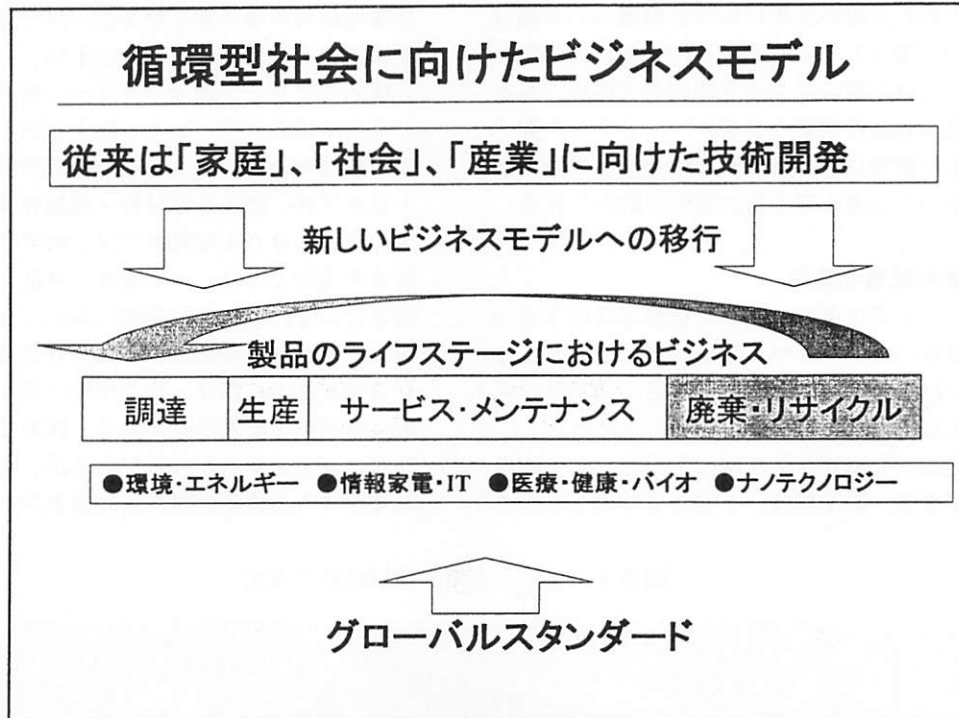
(資料出所) 環境省編, 2001, p. 93

第2期は、2001年から始まると考えられる。この時期から環境への取組を競争力の源泉として戦略的に取り込む環境経営の時代の始まりといえる。その背景の一つには日本の社会経済システムを循環型のそれへと適合させていく国家レベルの要請がみられる。即ち、企業の環境経営に最も大きな影響を与える「循環型社会形成推進基本法」を始めとして、「特定家庭用機器再商品化法（家電リサイクル法）」、「食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律（食品リサイクル法）」、「国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律（グリーン購入法）」等が完全施行され、2002年5月には、「建設工事に係る資材の再資源化等に関する法律（建設リサイクル法）」の完全施行、さらには同年7月には「使用済自動車の再資源化等に関す

る法律（自動車リサイクル法）」が公布されるなど、日本は社会経済は完全に循環型社会経済システムの確立に突入したといえる。

この循環型社会経済システムの下においては、企業にとって従来の生産を中心とした利益確保構造の時代は終わり、調達から生産、サービス・メンテナンス、さらに廃棄・リサイクルに至るまですべての製品のライフステージから利益を生み出すビジネスモデルに変えて行かなければならない（図表2-2参照）。しかもこの図表にみられるように、循環型のビジネスモデルでは、企業活動における生産以外の、調達、サービス・メンテナンス、廃棄・リサイクルという活動部分が大きな割合を占めていることに注目しなければならない。

図表 2-2 循環型社会経済システムにおける企業の新しいビジネスモデル



(資料出所) 日立製作所環境本部 横山宏氏作成

ここでは、循環型社会経済システムにおける企業の新しいビジネスモデルを例にとったが、この例からも窺い知ることができるように、こんにちの環境経営は、環境を企業戦略の中に組み込まないと生き残れない時代にきている。かつて産業公害対策が講じられてきた時期にPPPという言葉が「汚染者負担の原則」(Polluter Pays Principle)として用いられた。しかし今日では、環境の取組に先進的である企業では、汚染予防の投資は企業に利益をもたらすとして、3P(Pollution Prevention Pays)プログラムを主張して環境適応を展開しているのがみられる。このことは企業にとって環境適応は企業経営の制約要件ではなく、ビジネスチャンスとして認識されていることの表れとしてみることもできる(環境省編, 2002, p. 45)。

このように、環境経営の取組の第2期の段階においては、環境適応、あるいは環境保全を自社企業の経営戦略として経営方針の中に組み込み、環境への取組を競争優位(competitive advantage)、あるいは差別的優位性(differential advantage)の源泉として位置づける環境経営の展開が始まっており、筆者は、こうした環境経営の取組を特に「戦略環境経営」と呼ぶことにする。第2期の環境経営は、まさに戦略環境経営の時代といえる。

3. 三洋電機における戦略環境経営の取組

三洋電機は、戦略環境経営に積極的に取り組んでいる代表的企業の一つである。三洋電機の関野弘幹専務執行役員

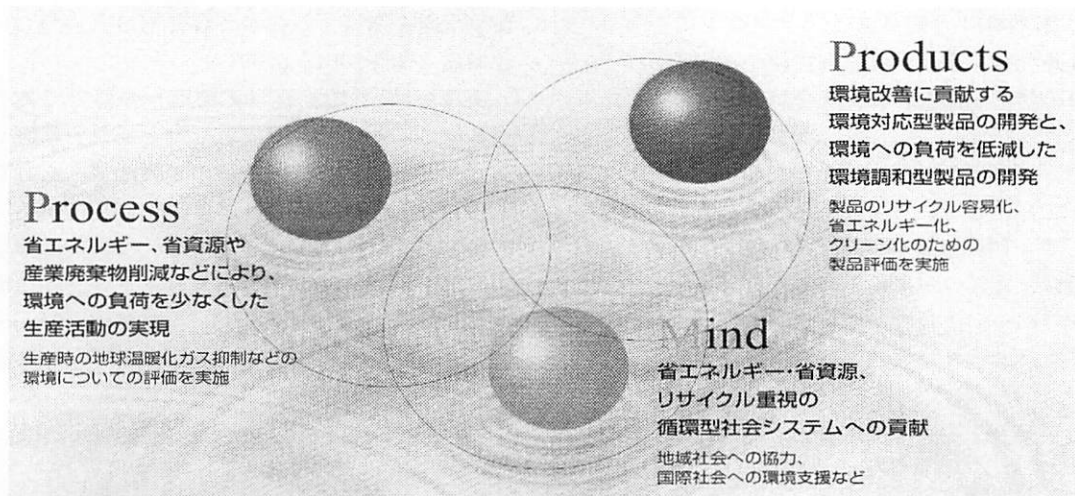
(環境担当)は、企業の環境への取組について以下のような考え方を示している(関野, 2001, pp. 39-40)。

環境配慮の強化と利益水準の向上は決して相反しません。エネルギー使用量の削減や廃棄物の減量・再資源化、有害物質の除去、環境対応製品の開発など、環境配慮活動は必ず経営にはね返ってきます。環境に取り組むことと、経営効率を上げて利益率を高めることは同次元であり、環境対策が経営に負荷を与えるなどとらえてはいけません。この基本認識のもと、環境と経済の共生をはかる環境経営を追求していくことを三洋電機グループの環境方針に明記しています。だから、各カンパニーの経営層は、経営体質を強化して利益を追求するうえでも環境配慮活動が重要であることを自覚しているでしょう。

三洋電機は、まさに筆者がいう戦略環境経営に取り組んでいるといえる。当社は、このような戦略環境経営をグループ全体として実践するために、大きく以下の3点を実施している。

第1点は、環境行動計画「Action E 21」の取組である。Eとは、EARTH・ECOLOGY・ENVIRONMENT・ENERGY・ECONOMYを指す。この「Action E 21」は、環境問題をプロセス(Process)、プロダクト(Products)、マインド(Mind)の3つに分類し、この3つの切り口で環境保全活動を展開していくものである(図表3-1参照)。

図表3-1 環境行動計画「Action E 21」の概念



(資料出所) 三洋電機, 2002, p. 7

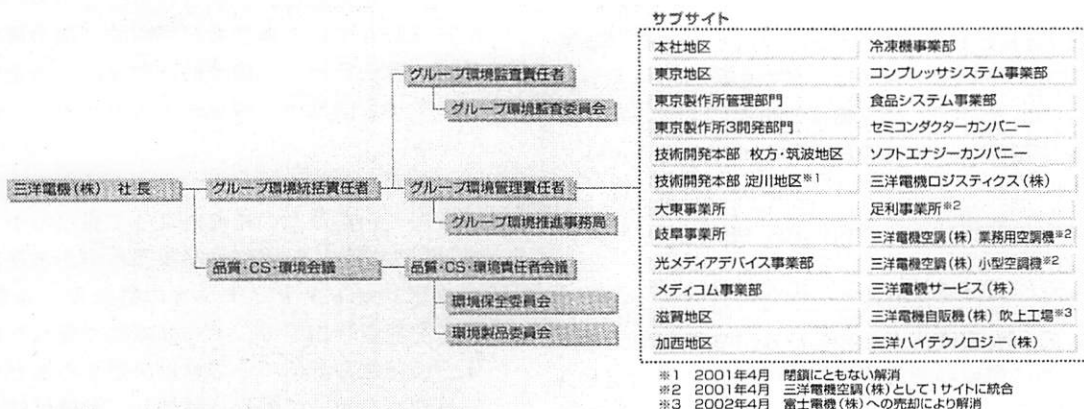
この3つの切り口は、商品を生産する製造工程（プロセス）と、顧客に使っていただく商品（プロダクト）の両面から環境負荷を低減しなければならないということ、さらにいかなる活動もすべては人が行うという前提に基づき、人の意識（マインド）を変えていく啓発運動が、より大きな効果を生むという考え方に基づいている（三洋電機, 2002, p. 7）。

この環境行動計画「Action E 21」は、1998年2月に制定していたが、環境に配慮しない企業は21世紀には生き残れないという基本方針のもとで、2001年3月全社的な環境行動計画を改訂し、2004年3月末を目標とする3カ年計画を策定している。2004年3月末までに達成すべき主要環境目標として、①廃棄物最終処分率1%以下、②P R T R対象化学物質排出量を99年度比で55%削減、③C O 2排出量を売上高原単位で99年度比12%以上削減、④社内の環境評価基準を満たす「E 21商

品」の構成比を29%以上に引き上げ、⑤23以上の環境技術を事業部門へ移管、⑥省エネや再資源化対応、化学物質対応を製品別に設定、⑦グリーン調達を推進、の7項目をあげている（関野, 2001, p. 38）。具体的な目標項目を個別に設定し、きめ細かな環境経営を実践しているのが大きな特徴といえる。現在は2005年3月末を目標とする新たな3カ年計画を策定している。

第2点は、グループ環境マネジメントシステム(GEMS, Group Environment Management System)の推進である。これは、三洋電機グループ全体で環境経営の観点から経営単位（カンパニー及び地区単位）の組織に再編するものである。当社では、グループとしての方針や意思決定の迅速な伝達により、上記「Action E 21」を効果的かつ確実な推進を図るため、GEMSによって環境マネジメントシステムの集約化を進めている（図表3-2参照）。

図表3-2 グループ環境マネジメント組織



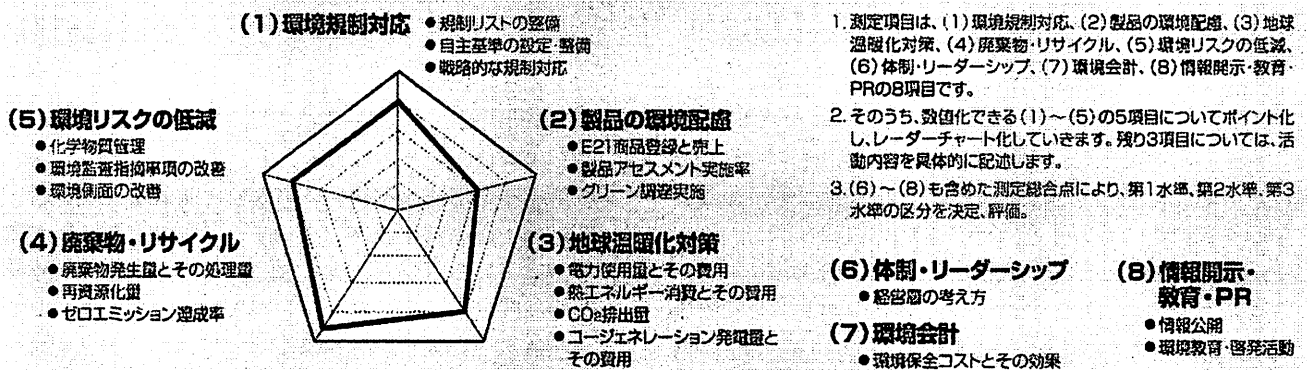
(資料出所) 三洋電機, 2002, p. 9

具体的には、第1ステップとして、ISO14001の認証取得している国内64と海外61の合計125サイト（2002年3月現在）のうち、国内主要サイトをサブサイトとして一つのサイトにまとめ、統合認証を取得した。さらに、第2ステップとして、これらサブサイトを1～2年以内に社内カンパニーや中核会社などグループ経営単位に再編していくこととしている。このように経営単位に再編する理由として、関野弘幹専務執行役員は、「経営単位での再編は、環境と経営の一体化を図るものであり、当グループではカンパニー別に収支を弾き出して、主要事業部門ごとの経営状態がはっきり分かるようにしている。経営

に環境の視点を組み込むことによって、グループ全体での環境配慮を徹底するのが『GEMS』のねらいである」と述べる（関野2001, p.38）。

第3点は、「環境経営度測定」の導入である。これは、GEMSに基づく環境配慮活動と成果を検証し、各カンパニーの強み弱みを把握するのが目的で、2001年度から新しく導入された環境経営度評価制度である。環境経営度の測定項目は、①環境規制対応、②製品の環境配慮、③地球温暖化対策、④廃棄物・リサイクル、⑤環境リスクの低減、⑥体制・リーダーシップ、⑦環境会計、⑧情報開示・教育・PR、の8項目である（図表3-3参照）。

図表3-3 環境経営度測定による評価



(資料出所) 三洋電機, 2002, p.9

評価の方法は、まず上記8項目のうち、数値化できる①から⑤までの5項目については、ポイント化しレーダーチャート化していく。次に、⑥から⑧までのように数値化しにくい項目は活動内容を記入する。そして、⑥から⑧を含めた測定総合点により、第1水準、第2水準、第3水準までの3段階評価を行う、というものである。

第1水準は経営が非常に優れていることを示し、第2水準はほぼ合格点、第3水準は努力を要するというものである。第3水準の努力を要すると評価された場合の措置については議論のあるところであるが、当社の場合、現時点では具体的な罰則は設けていない、という。しかし環境経営度を示すレーダーチャートをみれば、どこを改善すべきかが一目瞭然である。そこで、環境経営の推進に当たりどこに課題があるかを認識し、その課題に対して重点的に対処することを義務づけること等によって、改善の対策を後押しする仕組みとして環境経営度測定を活用したい、としている（関野, 2001, p.40）。

以上述べたように、三洋電機では環境行動計画づくりから始まって、それを推進するためのGEMSの構築、それを評価するための環境経営度測定制度の導入、そしてその評価結果を踏まえて次なる行動につなげるという、まさに環境の取組を企業戦略の中にしっかりと組み込み、それを企業競争力の源泉にする戦略環境経営実践の好例といえる。

4. 戦略環境経営の広がり

企業経営は社会経済との関係で多くの側面と接し、戦略環境経営の推進に当たっても、社会との間で多面的な関係をもつことによって、その広がりをみせる。そこで、戦略環境経営の広がりとして、ここでは、(1) 環境経営におけるコーポレート・ガバナンス、(2) 海外現地法人(日系企業)の環境経営の2つを取り上げることとしたい。

(1) 環境経営におけるコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス(corporate governance)は、一般に「企業統治」と訳されることが多いが、企業を実質的に支配している経営者が専断的に振る舞い、その結果経営者の違法行為、非倫理的行動等による企業不祥事が多発し、先進各国はコーポレート・ガバナンスの必要性を認識してきた。

コーポレート・ガバナンスの目的や手法については、先進各国の企業概念の相違によって異なるが（詳しくは、吉森, 2001参照）、わが国の経済団体である経済同友会では、コーポレート・ガバナンスの概念を「企業の継続的な成長・発展を目指して、より効率的で優れた経営が行われるよう、経営方針について意思決定するとともに、経営者の業務執行を適切に監督・評価し、動機付けを行っていく仕組み」ととらえている（経済同友会, 2002, p.3）。

環境経営の分野においても、企業の事業活動や戦略が環境に与える影響が増大するのを受けて、ステークホルダー(stakeholder)全体でガバナンスする仕組みが重要視され、それに向けた対応が進展している。その背景には、環境関連企業の不祥事の増加、ステークホルダーの環境意識の高まり、環境に関する格付けや企業評価の動きなどがあげられる。環境経営におけるコーポレート・ガバナンスの取組の方向としては、大きく①企業内部でのガバナンス、②企業外部からのガバナンス、ディスクローズに分けられる。

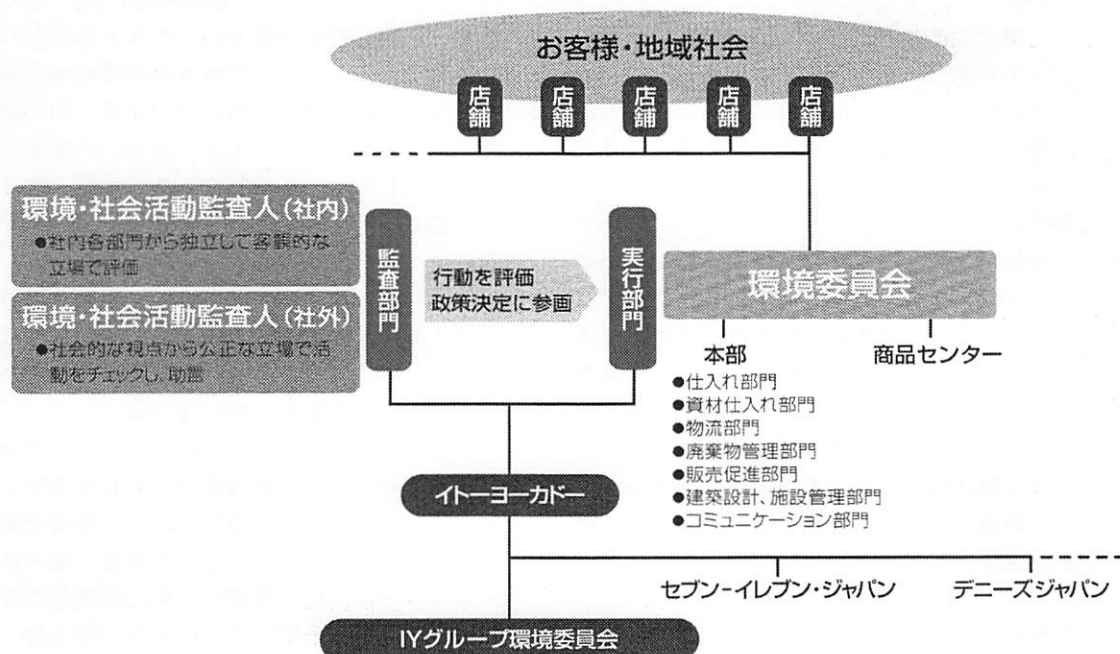
①企業内部でのガバナンスの例

企業内部でのガバナンスについては、監督主体により、

環境以外の担当者が環境の取組をガバナンスするケースや他社・他事業所の環境部門が環境の取組をガバナンスするケースなどがある。

図表4-1は、イトーヨーカ堂グループの環境マネジメント組織「環境委員会」を示したものである。当社では監査制度を導入し、社内及び社外の環境・社会活動監査人により定期的に監査を行い、活動状況等の客観的な評価を行っている。監査部門では監査委員会の実施する取組を評価するとともに、政策決定に参画している。また、IYグループ環境委員会を設け、グループ全体が連携して環境活動に取り組んでいる(イトーヨーカ堂, 2002, p. 42)。

図表4-1 イトーヨーカ堂環境マネジメント組織「環境委員会」



(資料出所) イトーヨーカ堂, 2002, p. 42

②企業外部からのガバナンスの例

企業外部からのガバナンスの例としては、環境戦略・計画の策定に関し、計画や目標が適切であるかを確認するケース、実際の取組を監視・評価するケース、あるいは意見を収集・フィードバックするケースなどがある。

現状、企業外部からのガバナンスの例はそれ程多くないが、「グリーン調達」において取引先を点検・評価するという形での取引先によるガバナンスの例は多くの企業で見られる。例えば、松下電器産業では、グリーン調達において、「購入先の評価」と「資材の評価」の基準を明確にして、総合評価の高い資材を採用している。2001年度は、購入先3,173社(国内購入金額の90%以上相当)の評価を実施して購入先の見直しを図るとともに、部品約8万点について化学物質含有量の調査を進めた(松下電器産業, 2002, p. 24)。

また、ファミリーマートでは、環境NGO/NPOから

の意見を積極的に取り入れて、ガバナンスに反映させている。例えば、NPOであるグリーンコンシューマー研究会は、ファミリーマートの環境配慮型PB「We Love Green」商品の開発、食品に対する安全性、包装材削減、エネルギー使用の削減、店舗の廃棄物対策等の問題について検証し、ファミリーマートがその対応についてフィードバックするという取組を行っている(ファミリーマート, 2002, pp. 41-42)。

(2) 海外現地法人(日系企業)の環境経営

わが国企業の海外生産比率は、一貫して増加しており、それに伴って海外現地法人(日系企業)の設立も、一時の高水準に比べると減少しているものの、依然として高い傾向が続いている。

日本企業の場合、国内企業・事業所(工場等)だけでなく、海外に設立した現地法人(日系企業)に対してもISOを取得させるなど環境マネジメントシステムの構築に力

を入れており、国内、国外を問わずグループ全体で環境経営に取り組んでいる例が多くみられる。例えば、三洋電機の場合、海外55サイトについてISOの認証取得をしており、製造部門については海外連結子会社37社がすべてISO認証取得をしている（三洋電機, 2002, p. 46）。

経済産業省(2002)によれば、日系海外現地法人は現地国において何らかの環境配慮型製品の生産を実施しており、その内容としては「リサイクルに配慮した設計」が最も多い内容となっている。一方、環境配慮型製品の生産に当たっては、部品調達に係わる規制などの法制度課題、環境測定機関やリサイクル処理施設の整備などのインフラ的課題、環境配慮の必要性に関する現地スタッフの理解不足などの人的課題のほか、特に環境配慮型製品に必要な部品や素材の調達に関する課題をあげる企業が多く、グリーン調達が可能な国や業者に関する情報、リサイクル部品の生産業者の育成を求める企業が多い、という調査結果を示している。

また、リサイクルについては、同調査によれば、回答企業のほとんどが現地において生産活動に伴う副産物、産業廃棄物の何らかのリサイクルを実施している。リサイクルについては外部委託によって行うケースが多いが、自社工場と外部委託との併用、あるいは自社工場内のみでリサイクルを行っているケースもみられる。現地日系企業がリサイクルを実施するに当たっては、有害廃棄物の適正処理の義務づけ等のリサイクル法規制の未整備やリサイクル業者、公的処理施設の不足等の課題も指摘されている。

このように、海外現地法人は現地国における法規制、インフラ、あるいは環境技術等における環境対応が未整備の状態であるため、環境への取組に課題を残しているものの、環境配慮型製品の生産やリサイクルに取り組んでいることがうかがえる。

富士通は、環境経営に積極的に取り組んでいる代表的な企業の一つである。当社の海外14事業者がISO14001を認証取得している（富士通, 2002, p. 43）。そのうちの一つに中国・西安に設立された「西安富士通通信設備有限公司」がある。この会社は中国普天信息产业集団との合併によって1995年12月に設立された会社である。筆者は2002年12月、この会社を訪問したが、現在、中国電信、電力、放送局等に向けてデジタル多重無線装置という通信機器の販売、工事、技術サポート等を行っている。この会社はISO14001及びISO9002を取得済みであり、製造部門も有しているが、現在は生産活動を行っておらず、工事、技術サポート等に必要な場合に部品などの修理等を行っている。生産活動を行っていない理由としては、当社が中国で納入する通信設備はあまりにもハイテクすぎて、現状西安ではそれに対する部品等をつくることはできないし、また中国側も日本国内で製造した部品等を使用するよう要求することが多いことがその要因の一つである。また、実験室をもち、納入する通信設備の点検等を行っている。このようなことから、現状では生産面においては納入設備の検査、保守・点検等において環境に配慮し

た取組が行われており、またこうした環境への取組が対外的に評価されているという。

5. 戦略環境経営における環境コミュニケーションの重要性

(1) 環境コミュニケーションの概念

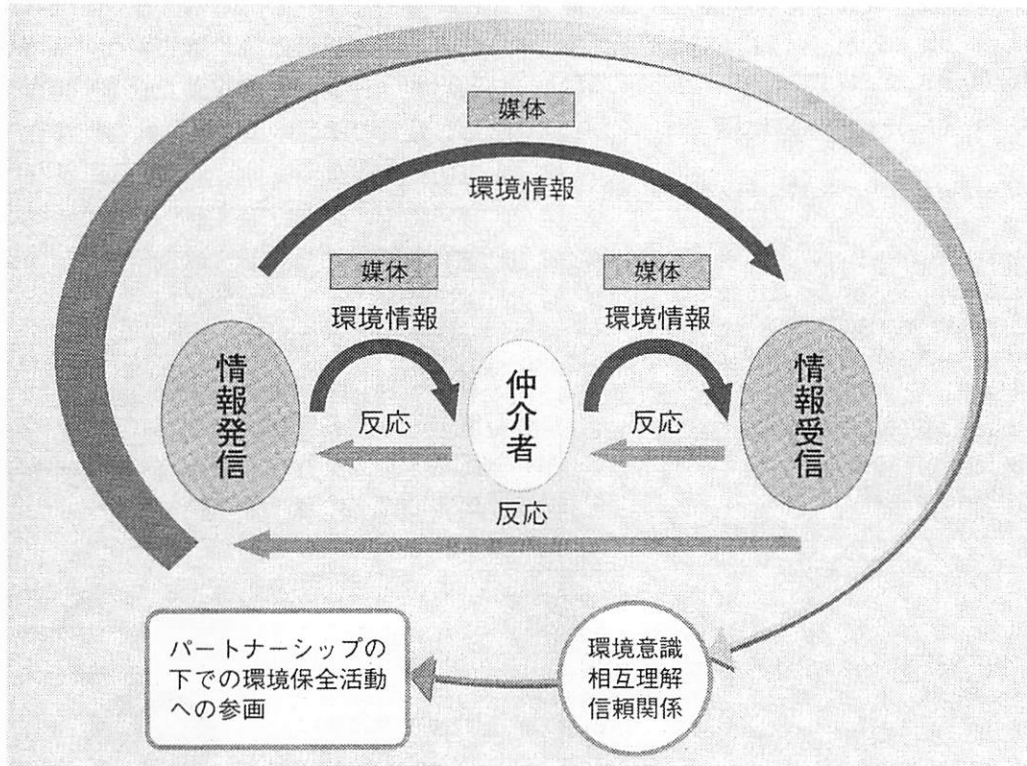
筆者は、環境経営を「内なる環境経営」の取組と「外なる環境経営」の取組に分け、外なる環境経営の取組で特に重要視されるのが、環境コミュニケーションであると述べた（鷲尾, 2002, p. 27, 32）。環境を競争優位、あるいは差別的優位性の源泉として企業経営における経営戦略の重要な要素ととらえていく戦略環境経営の下においては、環境コミュニケーションの重要性はますます高まっている。

環境コミュニケーションとは、環境基本法の環境基本計画では、「持続可能な社会の構築に向けて、個人、行政、企業、民間非営利団体といった各主体間のパートナーシップを確立するために、環境負荷や環境保全活動等に関する情報を一方的に提供するだけでなく、利害関係者の意見を聴き、討議することにより、お互いの理解と納得を深めていくこと」ととらえられている。また、海外ではOECDが「Environmental Communication」という文書の中で、環境コミュニケーションとは、「環境面からの持続可能性に向けた、政策立案や市民参加、事業実施を効果的に推進するために、計画的かつ戦略的に用いられるコミュニケーションの手法あるいはメディアの活用」という定義がなされている（環境省編, 2001, p. 81）。

コミュニケーションとは、ラテン語のCommunisを語源としており、それは共同参画、共有を意味し、コミュニケーションの概念はその過程における参画者間の情報の交換による共有ととらえることができる。従って、コミュニケーションとは、相互理解のために参画者が互いに情報を作り分かち合うことであるといえる（同上書, p. 80）。

環境コミュニケーションの基本的な流れを環境白書に従って述べると、まず環境情報の発信主体と受信主体がある。情報の受発信主体としては、個人、企業、NGO、行政などがあげられる。情報の発信主体と受信主体との間に仲介者が入る場合がある。発信主体から発信された源情報、源データ等を加工・分析したり、わかりやすく解釈したりするなどして情報受信主体に伝えることによって環境コミュニケーションの円滑化を推進している。この仲介者（環境コミュニケーション仲介者）には、主にマスメディア、シンクタンク、NGO、あるいは行政などがなり得る。環境情報を受け取った主体は、環境意識を高め、相互理解し、さらには信頼関係を徐々に構築するようになり、これがさらに他の主体の環境保全への取組を引き出すなど、連鎖反応や相乗効果が生まれる。このような環境コミュニケーションが進むにつれて、各主体間でのパートナーシップが形成され、このパートナーシップのもとで各主体がもてる能力を発揮しながら、環境保全への取組に参画し、またそのような動きが徐々に広がっていくことが期待される（同上書, p. 81, 83、図表5-1参照）。

図表 5-1 環境コミュニケーションの基本的な流れ



(資料出所) 環境省編, 2001, p. 81

(2) 企業からみた環境コミュニケーション

今日企業は、社会の支持を受けながら事業活動を行って行くうえで、投資家、金融機関、地域社会、取引先、消費者、従業員等企業を取り巻くステークホルダーから評価を受けていることから、これらステークホルダーの意思決定に役立つ情報を開示していく説明責任が求められている。こうした情報開示や説明責任は、企業の社会的責任の義務として果たさざるを得ないという受動的な姿勢ではなく、むしろ企業が進んで積極的にステークホルダーに対し、環境情報を提供したり、あるいはいろいろな手段を通じて明確に説明するという能動的な姿勢が求められる。企業の環境への取組それ自体が市場における競争要素となっている現代において、こうした環境コミュニケーションは戦略環境経営を訴求するうえで、重要な戦略要素あるいは武器となっているといえる。

さて、企業活動においては、上述のようにさまざまなステークホルダーとの関係をもちながら、彼らから評価されている。企業を取り巻くステークホルダーと環境コミュニケーションの関係は以下のように述べることができる（環境省編, 2001, pp. 90-92）。

①消費者

消費者は、当該企業が製造販売する商品・サービスの購入者であり、彼らとの環境コミュニケーションによって、彼らのグリーン購入をはじめとする環境保全行動を促進させることができる。

②株主・投資家、金融機関

彼らとのコミュニケーションにより、エコファンドのような金融商品の開発やグリーン投資の促進が一層行われたりするほか、企業の環境保全事業に対して低利融資制度を設ける金融機関が増加することが期待される。

③行政

行政は、企業に対し環境規制等の措置を行うだけでなく、企業から環境に関する現場の情報を受けるという環境コミュニケーションによって、企業の環境対応を今後の環境政策に反映させることができる。また、グリーン購入も行いやすくなる。

④NGO

彼らとの環境コミュニケーションによって、例えば彼らが企業の環境情報を加工・分析あるいは解釈するなど情報発信主体と受信主体との間を仲介あるいは媒介することによって企業の環境情報が円滑に流れることになる。

⑤地域社会

当該企業（事業所、工場等）が立地する周辺の住民に対し、自社企業の環境への取組あるいは環境保全対策の状況等を説明したり、工場見学会を開催するなどの環境コミュニケーションにより、周辺住民の無用な不安を解消し、お互いの信頼関係を作り上げることができる。

⑥取引先・企業同士

取引先等に対し、グリーン調達のための基準を設け、それを説明するなどの環境コミュニケーションを行うことによって、グリーン調達基準に適合した部材等を確保することができる。

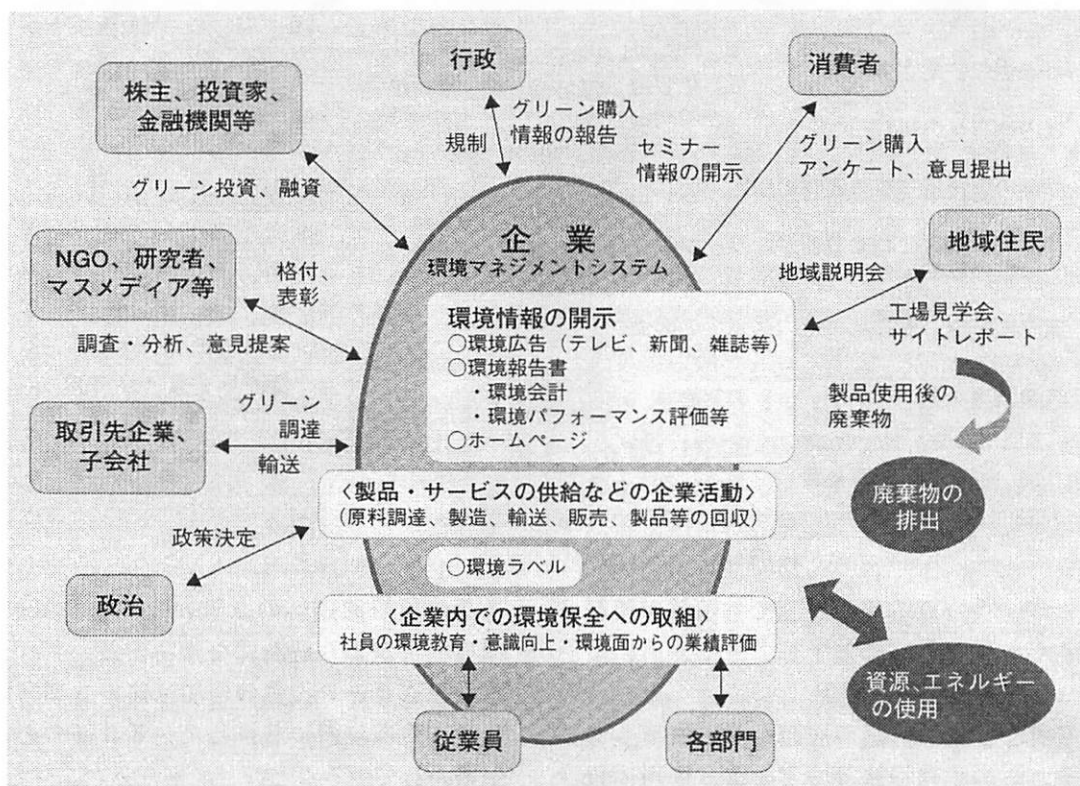
⑦内部組織・従業員

上記①から⑥までは企業からみると外部組織に対する環境コミュニケーションであったが、企業における各部門や従業員もまた企業の環境コミュニケーションの重要な対象である。この社内との環境コミュニケーションは、多くの

企業で環境教育あるいは啓発活動という形で取り組んでいる。

以上①から⑦までステークホルダーと環境コミュニケーションとの関係を述べたが、これを図示したのが、図表5-2である。

図表5-2 企業活動におけるステークホルダーと環境コミュニケーションの関係



(資料出所) 環境省編, 2001, p. 91

(3) ISOにおける環境コミュニケーションの取組状況

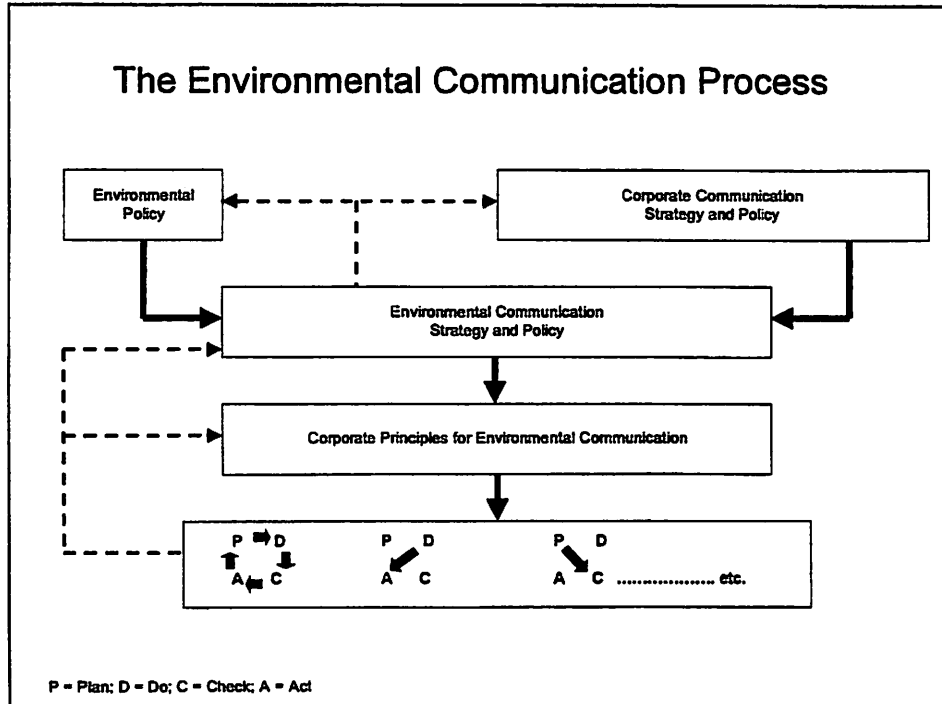
ISO 14001シリーズは、1996年9月に環境マネジメントシステム仕様及び利用の手引が発行されて以来、同年環境監査の指針、98年に環境ラベル及び宣言、99年に環境パフォーマンス評価指針、99年から2000年にかけて環境マネジメントLCA、2002年に環境適合設計(DfE)が発行され、そして2004年9月には環境コミュニケーションがISO 14063として発行される予定となっている。

環境コミュニケーションのガイドラインづくりは、2001年夏のクアラルンプール総会でスタートし、現在作成

に向けて進行中である。2002年7月、ヨハネスブルク総会の環境コミュニケーションワークショップで環境コミュニケーション規格について議論が行われたが、ここではこの総会報告会の資料に基づいてISOにおける環境コミュニケーションの取組状況を述べることにしたい(本稿の以下の記述は恒成知生(2002)及び恒成氏へのインタビューに拠っている)。

環境コミュニケーション規格の作成に当たっては、フレームワークづくりが重要となるが、そのフレームワークは図表5-2に示してある。しかしこのフレームワークは未完成であり、今後の検討事項とされている。

図表 5-3 環境コミュニケーションプロセス



(資料出所) 恒成, 2002, p. 50

また、環境コミュニケーション規格の目次の原案は以下のようにできあがっている。

- 1 適用範囲
- 2 用語と定義
- 3 環境コミュニケーションの原則
- 4 環境コミュニケーションの方針
- 5 環境コミュニケーションの戦略
- 6 環境コミュニケーションのプロセス
 6. 1 計画(Plan)
 6. 1. 1 始める前に
 6. 1. 2 ゴール設定
 6. 1. 3 コミュニケーション対象の選定
(Target audience)
 6. 1. 4 伝えるべき内容の特定
 6. 1. 5 適切なアプローチの選定
 6. 1. 6 組織内コミュニケーションリソースの活用
 6. 1. 7 対象地域の選定
 6. 2 実施(Do)
 6. 2. 1 伝えるべき情報の特徴
 6. 2. 2 メッセージの醸成
 6. 2. 3 メッセージの発信
 6. 3 評価と改善
 6. 3. 1 達成度評価
 6. 3. 2 詳細評価
 6. 3. 3 改善

本会議に出席した恒成氏によれば、今回のワークショップでは上記環境コミュニケーション規格の目次のうち、用語の定義、環境コミュニケーションの原則と方針、環境コミュニケーションの戦略までについてさまざまな提案がなされたが、最終的な結論はでなかったようである。今後環境コミュニケーション規格については、決議草案策定委員会において最終まとめを行う予定であるが、環境コミュニケーションガイドラインづくりに日本からエキスパートとして参加している日立製作所環境本部の横山宏氏は、ISO 14001の今後の方向として、マネジメントシステム（品質、環境、倫理）によるパフォーマンスの向上、化学物質等のグローバルなデータベースの構築と活用、環境適合設計・製品の普及等と並んで、環境コミュニケーションが極めて重要であるとの認識を示している。

(4) コーポレート・コミュニケーションとの関係

1990代に入ってから、企業の広報全体を戦略的に統合する動きが高まり、広報の戦略性、統合性に着目して企業の広報全体をコーポレート・コミュニケーション (corporate communication, 略してCC) と呼ぶようになった。

コーポレート・コミュニケーションの機能としては、以下の4点が含まれる (濱田, 2002, pp. 81-82)。

①マーケティング・コミュニケーション

企業の「売るためのコミュニケーション」である。顧客に商品・サービスなどの特性を伝え、ブランドイメージを形成することで顧客を獲得し維持する。

②ソーシング・コミュニケーション

企業が事業活動を行うに当たっては、ヒト、カネ、モノ、情報等の経営資源を獲得しなければならない。こうした資源獲得のためのコミュニケーションである。

③ソーシャライジング・コミュニケーション

社会の構成員（企業市民）に対する文化貢献活動など社会的な情報の受発信のコミュニケーションである。

④オーガナイズ・コミュニケーション

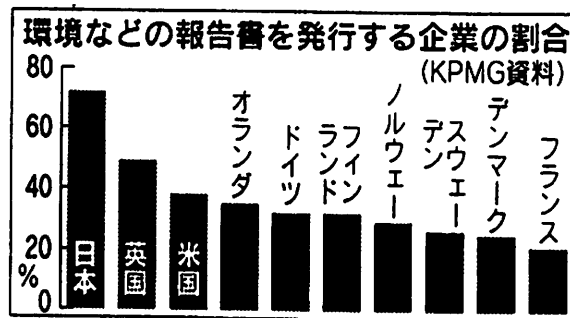
自社組織を維持、強化するために、社内および取引先等との間で行われるコミュニケーションである。

このように、コーポレート・コミュニケーションは、顧客、地域社会、株主、取引先及び社内等を対象に、企業経営や業務執行のあらゆる領域に及んでいることが分かる。このコーポレート・コミュニケーションと環境コミュニケーションとの関係については、コーポレート・コミュニケーションを環境という側面から評価し、企業の環境方針等をコーポレート・コミュニケーションに反映させることと、とらえることができる。

6. 環境コミュニケーションの実践

環境コミュニケーションのツールとしては、環境報告書の発行、環境ラベル、環境広告の実施、講演会、フォーラム、展示会等の開催等さまざまなものがあるが、その典型的なツールは環境報告書であろう。環境報告書の発行は、年々増加し、平成13年度現在、579企業・団体が環境報告書を発行している（環境省編, 2002, p. 35）。特にわが国の場合、多くの上場企業が環境報告書を発行しており、国際会計事務所KPMGが2001年11月から2002年2月にかけて世界19カ国それぞれの主要100社と米誌フォーチュンの選ぶ500社の上位250社（GFT）を対象に行った調査結果によれば、日本の主要企業の72%が環境報告書を発行しており、その割合は世界の中でトップを占め、2位の英国を33ポイント引き離している（図表6-1参照）。ただ、報告書についての第3者機関の検証を受けている日本企業数は、英国に次いで2位にとどまっているとしている（2002年6月8日付け朝日新聞（朝刊））。日本では、前述したとおりISO認証取得件数は世界第1位であり、また主要企業の環境報告書の発行割合が世界でトップを占めるなど、わが国企業の環境への取組が熱心であることがうかがえる。

図表 6-1 環境などの報告書を発行する企業の割合



（資料出所）2002年6月8日付け朝日新聞（朝刊）

しかし環境コミュニケーションの良し悪しは、環境報告書の発行数、フォーラムや展示会の開催回数、環境ラベル数等によってだけで判断されるべきではない。多くのステークホルダーに対するコミュニケーションの実施に当たっては、環境情報の相互理解、共有、さらには信頼関係の構築ができればよいコミュニケーションそのものの創意工夫が求められる。

リコーグループでは、多くのステークホルダーを「グリーンパートナー」と考え、リコーグループの目指す姿や活動を通じて得られたノウハウなどを伝えることにより、社会全体の環境負荷削減に貢献している。そのためグリーンパートナーに対して役立つ情報と2ウェイコミュニケーションに取り組んでいる。リコーグループはグリーンパートナーの環境への関心の度合によって情報開示手段を工夫す

るなどの確かなコミュニケーションが図られるような経営姿勢の構築がうかがえる（リコー, 2002, p. 59、図表6-2参照）。富士通グループは、当社の環境への取組についてステークホルダーから幅広く意見や指摘をいただくために、担当窓口を設けるなど、双方向のコミュニケーションづくりの体制を整備している。2001年度は電子メールや電話などを通じてグループ全体で2,583件の環境に関するアンケートや質問・意見が寄せられた。当社ではこれらの意見については今後の活動に生かしているとともに、その一部を環境報告書に掲載するなど双方向の環境コミュニケーションを推進している。また、本社だけでなく、関係会社や地方工場からも環境報告書を発行しているということは、グループ全体として環境コミュニケーションを強化していることの表れである（富士通, 2002, pp. 17-18）。

図表 6-2 ステークホルダーと情報開示手段の関係

対象＝	環境報告書	ホームページ	環境ラベル	環境広告	講演	展示会
お客様	●	●	●	●	●	●
地域社会・住民	●	●	●	●	●	●
取引先	●	●	●	●	●	●
株主・投資家	●	●	●	●	●	●
環境専門家	●	●	●	●	●	●
企業の環境担当者	●	●	●	●	●	●
行政	●	●	●	●	●	●
NPO	●	●	●	●	●	●
学生	●	●	●	●	●	●
社員	●	●	●	●	●	●

(資料出所) リコー, 2002, p. 59

製造業だけでなく、流通業もユニークで特徴のある環境コミュニケーションを活発に行っている。ファミリーマートでは、社会科（公民）資料集の作成に協力している。当社では、広く当社の環境活動を知ってもらうために、中学生用の社会科（公民）資料集「新しい公民」（浜島書店刊）に、「コンビニエンスストアの環境活動」として、ファミリーマートのペットボトル再生繊維使用のユニフォームと太陽光発電の実験店舗（エコショップ）が紹介されている（ファミリーマート, 2002, p. 39）。イトーヨーカ堂では、「みんなのふれあい福祉ショップ・テルペ」を実施している。これは、地域社会の社会福祉協議会に売場スペースの一部を無償提供し、作業所・福祉施設で作られた作品・製品などの展示、販売、ボランティアの受付、情報交換の場として活用されている。2002年2月末現在6店舗で実施された（イトーヨーカ堂, 2002, p. 33）。

また、わが国経済のグローバル化にともなって、わが国

企業が世界の多くの国・地域に活動拠点をもち国際的な活動を行っていることから、グローバルな観点から環境への取組に対するコミュニケーションの重要性が高まっている。三洋電機グループでは、1996年からアジア、中国、欧州、北米の4地域で子会社、関係会社の経営責任者、環境責任者を対象に、環境担当役員を議長とする「地域別環境会議」を継続して開催している。この会議は、環境理念・方針の周知と環境経営の取組を徹底するために実施されるもので、地域との共生を目指した環境保全活動の情報共有化を図っている。1998年10月タイ・アユタヤの第3回地域環境会議から環境会議とCS(Customer Satisfaction, 顧客満足)会議を同時開催し、名称も環境・CS会議に改め、環境とCS重視の経営改革で21世紀の優良企業を目指すグループ方針を周知するとともに、成果事例の紹介や現地企業の見学等により参加者の自己研鑽とコミュニケーションを図っている（三洋電機, 2002, p. 34、図表6-3参照）。

図表 6-3 三洋電機グループの地域別環境会議の概要

地域別環境会議の概要			
会議名	開催時間	開催地	参加社名
第1回アジア地域環境会議	1996.10	シンガポール	14社21名
第1回中国地域環境会議	1997. 3	中国(深圳・大連)	23社48名
第1回欧州地域環境会議	1997. 6	英国(ロンドン)	11社26名
第1回北米地域環境会議	1997. 6	米国(サンディエゴ)	10社30名
第2回アジア地域環境会議	1997.10	シンガポール	17社36名
第2回中国地域環境会議	1998. 4	中国(北京)	30社59名
第2回欧州地域環境会議	1998. 7	ドイツ(ミュンヘン)	12社24名
第2回北米地域環境会議	1998. 7	米国(サンディエゴ)	11社29名
第3回アジア地域環境・CS会議	1998.10	タイ(アユタヤ)	20社42名
第3回中国地域環境・CS会議	1999. 4	中国(大連)	29社68名
第3回欧州地域環境・CS会議	1999.11	スペイン(バレンシア)	15社29名
第3回北米地域環境・CS会議	1999.11	米国(サンディエゴ)	14社38名
第4回アジア地域環境・CS会議	2000.12	マレーシア(バナン)	20社37名
第4回中国地域環境・CS会議	2001. 7	中国(深圳)	23社40名

注) 第3回アジア会議から環境会議とCS会議を同時開催しています。

(資料出所) 三洋電機, 2002, p. 34

環境報告書は、その内容について中立、独立的な第三者による検証や意見の付記によって信頼性が高められ、またその取組も増えている。東京急行電鉄では、環境の専門家（エコマネジメント研究所）に当社の環境への取組に対する評価を依頼し、専門家は事業所の現地監査、社長、環境担当役員及び各事業部門長へのヒアリング、関係資料の分析等によって当社の環境への取組を検証した。この結果については、環境報告書の中で「第三者意見」として掲載し、環境報告書の信頼性の確保と内容の向上に努めている（東京急行電鉄, 2002, pp. 46-47）。

7. 環境広告と広告表示

環境コミュニケーションの中で消費者にとって最も関係するものの一つに環境広告がある。消費者は環境意識の高まりから商品を購入する際に、その商品が環境保全に配慮した商品であるかどうかを商品選択要素の一つとするようになってきている。一方、企業は環境保全に配慮した商品を開発し商品化するとともに、商品の販売に当たっては、消費者のグリーン購入志向の高まりから、環境保全に配慮していることを強調して表示する傾向がある。しかし広告表示の中には、環境保全の効果を過度に強調していると思われるもの、あるいはその効果について具体的に説明していないものと思われるものなどが見受けられ、このため消費者に誤認を与える結果を招いている。

このように環境保全に関して適正な広告表示が行われない場合には、消費者の商品選択を誤らせ消費者の利益を失わせるばかりでなく、企業とのコミュニケーションにおいて著しく信頼関係を損ねることになりかねない。このことは基本的には企業が的確かつ適正に対応すべきものであるが、行政の観点からも消費者が不利益を被らないよう適切な措置を講じることが要請される。公正取引委員会ではこうした問題に対処するため、2001年3月に『環境保全に配慮した商品の広告表示に関する実態調査報告書』を発表した。この報告書は、環境保全に配慮していることを示す広告表示の実態を調査し、環境保全に関する広告表示についての景品表示法上の考え方等をまとめたものである。企業の環境広告のあり方に大きな影響を与えることから、ここではこの報告書に基づいて環境保全配慮商品の広告表示の問題を考えることとする。

環境保全に配慮していることを強制的に示す広告表示の内容として以下のようなものがあげられる。

- ①リサイクルされた成分や素材を使って製造されたことを表示するもの
- ②商品そのものが使用後にリサイクルが可能であることを表示するもの
- ③燃やしても有害ガスが発生しない素材を使用するなど、廃棄時を考慮した素材・成分を使用していることを表示するもの
- ④詰め替えが可能であったり、簡易な包装にするなど廃棄時にゴミの減少に資することを表示するもの

⑤第三者機関によって認定されたマーク等を使用したもの

このように商品の環境保全に配慮している、あるいは環境保全に効果があることを示す広告表示の中には、一般消費者に誤認を与える恐れのあると思われる表示や環境保全効果について具体的な説明が不足していると思われる表示がみられるという。この点について、公正取引委員会が企業に対して行ったヒアリング結果によれば、環境保全配慮の表示の根拠となる実証データの整備状況については、半数近くが自社の実証データ等を用意していたが、中には実証データ等を全く用意していない企業や文献等を根拠としているが、自社の実証データで確認していない企業もあった。また、自社における実証データ等を用意していた場合でも、それを商品の容器等に明示していなかったり、パンフレット等に説明のないものが多く、情報開示に消極的な傾向もみられたと述べている。但し、このような企業でも消費者から環境保全の配慮を示す広告表示の根拠について問い合わせがあった場合には、その都度個別に対応を行っているとのことであった。

企業が商品等に環境保全に配慮していることを示す広告表示を行う理由としては、自社のイメージアップや消費者の支持を得て売上の増大を図るというのが最も多くみられるが、商品の広告表示によっては消費者の商品選択において誤認が生じる恐れがあるので、公正取引委員会では環境保全に配慮していることを示す広告表示については、以下に示すような留意事項をまとめ、企業の適正な対応を喚起している。

（環境保全に配慮していることを示す広告表示の留意事項）

- 1 表示の示す対象範囲が明確であること。
環境保全効果に関する広告表示の内容が、包装等の商品の一部に係わるものなのか又は商品全体に係わるものなのかについて、一般消費者に誤認されることなく、明確に分かるように表示すること。
- 2 強調する原材料等の使用割合を明確に表示すること。
環境保全に配慮した原材料・素材を使用していることを強調して表示する場合には、「再生紙60%使用」等その使用割合について明示すること。
- 3 実証データ等による表示の裏付けの必要性
商品の成分が環境保全のために何らかの効果を持っていることを強調して表示を行う場合には、当該商品を通常の状態で使用することによって、そのような効果があることを示す実証データ等の根拠を用意すること。
- 4 あいまい又は抽象的な表示は単独では行わないこと
「環境にやさしい」等のあいまい又は抽象的な表示を行う場合には、環境保全の根拠となる事項について説明を併記すること。
- 5 環境マーク表示における留意点
環境保全に配慮した商品であることを示すマーク表示に関して、第三者機関がマーク表示を認定する場合には、認定理由が分かるような表示にすることが求め

られる。また、事業者においてもマークの位置に隣接して認定理由が明確に分かるように説明を併記すること。

公正取引委員会は、環境保全に配慮している、あるいは環境保全に効果があるというような広告表示については、その内容が一般消費者に誤認されるような不当表示である場合には景品表示法に基づき厳正な対処をしていくという基本方針を堅持している。企業としては、行政のこうした措置を待つまでもなく、消費者のグリーン購入を推進していくという観点に立って、的確かつ適正な環境広告、広告表示を行って消費者との信頼関係がより一層深まるような環境コミュニケーションを実践していくことが何よりも求められるといえる。

終わりに

本稿は、筆者が昨年執筆した「環境経営の概念に関する一考察」(『環境経営研究所年報』第1号)の続編ともいうべきものである。前稿は、環境経営の取組にあたって「環境基柱経営」という概念を提示し、本稿では前稿と環境経営に対する視点を変えて環境への取組を競争優位、あるいは差別的優位性の源泉とする企業戦略の一環であるとの立場から、「戦略環境経営」という概念を提唱した。また本稿で今一つ取り組んだのは、戦略環境経営における環境コミュニケーションである。その主旨は、戦略環境経営では特に環境コミュニケーションの重要性が一層求められていることと、この分野は文系の知恵が生かされること、いや生かされなければならないということである。

環境経営は、ISO14001の発行が一つの契機になっていることから分かるように、LCA(Life Cycle Assessment)、PRTR(Pollutant Release and Transfer Register)、ゼロエミッション(Zero Emission)、環境配慮設計(Design for Environment)、化学物質管理(Management of Chemical Substances)等技術的、技能的、専門的側面が強くでる領域であり、またそこで想定している環境は、地球温暖化、オゾン層保護、酸性雨、光化学大気汚染等地球規模のものを含む大気環境、水・土壌・地盤環境、あるいは廃棄物等の発生抑制及び循環資源の循環型利用環境等の、主として自然環境等を中心としているため、理系的、技術的な素養や基礎的な理解が要求される分野である。確かに筆者が前稿で提示した「内なる環境経営」の

取組においては、ある程度の理系的、技術的な専門知識とその理解が要求されるし、また要求されるべきであろう。

しかし筆者がいうところの「外なる環境経営」の取組、中でもその中心的な役割を果たしている環境コミュニケーションは、ステークホルダーを対象とするものであり、これらステークホルダーは環境問題の専門家であるとは限らないし、むしろ専門家でないことのほうが圧倒的に多いと思われる。ステークホルダーに対して技術的、専門的な内容をもつ環境への取組、環境情報等を原情報、原データ等の状態で流しても十分に理解が得られるとは考えられない。そこでさまざまな分野によって構成されるステークホルダーに対して技術的、専門的な内容をもつ環境への取組、環境情報等を一般向けに加工して提供したり、あるいは分かりやすく解説(技術的、専門的な内容や用語を一般向けに翻訳)したりすることが、彼らとの相互理解、信頼関係を構築するうえで、絶対に必要不可欠である。いくら技術的に優れた環境経営を実践し、そのための多くのコミュニケーションを行っていたとしても、それがステークホルダーに理解されなくては、そのコミュニケーションは結果的に意味をなさないのである。

環境コミュニケーションにも当然のことながら、専門的なスキルが要求される。しかしそれは上述した「内なる環境経営」の取組で求められる技術的、理系的な専門知識を活用したスキルではない。あくまでもコミュニケーションのためのスキルである。このスキルこそ文系で培った知恵が生かされるのであり、またそれを生かすことによって戦略環境経営が求めているより一層の戦略的な環境コミュニケーションが図られるのである。筆者が環境コミュニケーションで今一ついたかったことは、まさにこの点である。

謝辞

本稿に執筆に当たり、多くの企業の環境報告書その他関係資料及び大学研究者の研究書等を参照、そして引用させていただきました。また、三洋電機・関野弘幹専務執行役員、富士通・古賀剛志環境本部本部長、産業環境管理協会環境管理センター・恒成知生技術主幹(キャノンから出向)、経済産業省産業技術環境局認証課・津金秀幸課長補佐の各氏から環境経営、あるいは環境コミュニケーションについて貴重なご意見をいただきました。改めてここに記し、深く感謝の意を表します。

参考文献

- イトーヨーカ堂(2002)『イトーヨーカドー・サステナビリティ報告書2002』イトーヨーカ堂企業行動委員会事務局。
- 大橋照枝(2002)『環境マーケティング大全』麗澤大学出版会。
- 環境庁編(1999)『平成11年度版環境白書(総説)』大蔵省印刷局。

- 環境省編(2001)『平成13年度版環境白書』ぎょうせい。
- 環境省編(2002)『平成14年度版環境白書』ぎょうせい。
- 環境ビジネス研究会(2002)『環境ビジネス研究会報告書～環境と経済の統合に向けて～』環境省総合環境政策局環境経済課。
- 経済産業省(2002)『日系企業ニーズ調査(循環型経済構築に係わる内外制度及び経済への影響に関する調査)』。

経済同友会(2002)『企業競争力の基盤強化を目指したコーポレート・ガバナンス改革』経済同友会「企業経営委員会」。

公正取引委員会(2001)『環境保全に配慮した商品の広告表示に関する実態調査報告書』公正取引委員会事務総局。

三洋電機(2002)『2002環境保全活動報告書』三洋電機株式会社品質・CS・環境推進センター・環境グループ。

関野弘幹(2001)「環境経営を語る 三洋電機・関野弘幹常務執行役員」『月刊地球環境』2001年11月号、日本工業新聞社。

恒成知生(2002)「環境コミュニケーションーガイドラインと実例」日本規格協会ISO/TC207(環境管理)第10回ヨハネスブルク総会報告会資料。

東京急行電鉄(2002)『2002年版東京急行環境報告書』東京急行電鉄環境活動推進委員会。

濱田逸郎(2002)「戦略的広報とその方法」林利隆・亀井昭宏編『デジタル時代の広報戦略』早稲田大学出版部。

ファミリーマート(2002)『環境報告書2002』ファミリーマート環境推進部。

富士通(2002)『2002富士通グループ環境報告書』富士通環境本部。

松下電器産業(2002)『環境報告書2002』松下電器産業環境本部。

吉森 賢(2001)『日米欧の企業経営—企業統治と経営者—』放送大学教育振興会。

リコー(2002)『リコーグループ環境経営報告書2002』リコー社会環境本部環境コミュニケーション推進室。

鷺尾紀吉(2002)「環境経営の概念に関する一考察」『環境経営研究所年報』(名古屋産業大学・名古屋経営短期大学)第1号。