

# サステイナブルな経営像

2010年版

## 特定非営利活動法人 環境経営学会

サステイナブルな社会（「サステイナブルな社会像」参照）にあっては、組織・企業は、社会的な存在として持続可能な社会の構築、維持に貢献する役割を担うことが期待される。その様な組織・企業の経営像は、以下のように描くことが出来る。

### 【サステイナブル経営の方向】

サステイナブルな経営にあっては、その組織・企業の経営者が持続可能な社会の構築、維持に貢献することを経営の理念とし、「組織・企業の持続性は、地球資源に関する自然的制約と社会的公平・公正の原則に則って実現する」ことを座標において、事業活動と環境対応、社会対応の活動をバランスよく保つことが求められる。

ここでは、「経営」を組織・企業の複合的な活動の全てを包括するものと捉えて、経営の理念および組織の統治にかかわる取組みは「経営分野」で、社会的責任としての地球環境問題を中心とした取組みは「環境分野」、それ以外の社会・公共に関わる取組みについては「社会分野」で、夫々のあるべき姿を示した。

以下に示す、経営、環境、社会の分野を総合した全体最適な経営が、持続可能な社会を支える組織・企業の望ましくあるべき姿として世界に紹介され、組織・企業が国際的に事業活動を展開する上での、基本的な要件と認識されるようになることを期待している。

### 【経営分野】

組織は、長期的な視野に立つ戦略の下での、公平・公正で透明な経営とするために、以下のような側面への配慮を徹底した経営が進められている。

#### 1) 経営トップの認識

組織・企業経営者は、平和で持続可能な社会の構築と維持に貢献する基本的な役割を組織・企業が担っているという認識を有している。

#### 2) 経営理念

組織・企業の経営者は、経営理念において持続可能な社会の存在が組織・企業存続の前提と捉え、社会的信頼の獲得をもって真の企業価値を高める「サステイナブル経営」を実践するために、経営の理念を定め、公表している。

経営理念として、経済価値（顧客、株主）と社会的価値（取引先、地域）と人間的価値（従業員、次世代将来世代）を統合したステークホルダーへの経営責任哲学が確立している。

#### 3) 組織の文化

公正・公平・正直・誠実といった普遍的な倫理観の上にたち、社会からの信頼と尊敬を得ることをインセンティブとして組織・企業活動を展開することについて、バウンダリ全体の従業員・構成員に徹底し、これに基づいて組織・企業文化を形成するとともに、これを社会との間の全ての行動の根幹としながら、次世代育成による文化継承に注力している。

#### 4) 企業倫理

法令等の遵守を含む組織・企業の倫理が確立・徹底しており、これに基づいた行動規範については、経営トップをはじめ国内外の全従業員が遵守するとともに、組織内での自己浄化機能が有効に働いている。

#### 5) 透明な組織運営

組織運営は透明性が維持され、事業展開上必要な情報の収集、収集管理は公正に行われ、情報も積極的に公開されるとともに、ステークホルダーとのダイアログが日常的に進められて社会とのコ

コミュニケーションが維持されている。

#### 6) 際域を超えた組織連携の展開

新しいパラダイムに対応する事業展開に際しては、組織内の部門間連携強化に加えて界際、業際、組織規模を超えた組織間連携が適宜構築され、既存産業、組織間においてもインテグレーションが維持されている。

#### 7) 組織の統治

「サステナブル経営」を実践するために、経営者（理事、取締役）の責任と義務を明確に定め、経営と執行を分離するとともに、経営監督の独立性を担保する第三者（評議員、外部取締役及び（外部）監査役など）選任の方針を定めるなどの対応により、バウンダリ全体の統治が機能している。

#### 8) 組織内人材育成

持続可能社会に貢献する持続可能組織・企業を担う人材が、組織・企業の事業志向に適合した期待像及び育成方針に従って計画的に育成されて、事業活動展開の推進力となっている。（組織・企業内人材の育成は、優れたスペシャリストのほかに、全体最適システムをプランできるゼネラルプロデューサーも含む。）

#### 9) 退職者へのフォロー

組織・企業は、退職後の心身ともに健康で意欲ある高齢者が、自身の知見を活用して持続可能社会構築に必要な役割を果たし、活動できるように、リフレッシュ教育などの機会を用意している。

#### 10) 事業展開とイノベーション

事業への取組みにあっては、常に社会、地球環境などの課題に答え、より優れた製品・サービスの提供を通じて社会の発展に寄与するように、事業、市場、経営、技術、人材を有機的に総合した全体最適な観点からの事業展開とイノベーションを常に追及している。

#### 11) 脱物質戦略の展開

組織・企業が展開する事業は、バージン資源（新規に採取する天然資源）への依存度を従前のものより格段に下げ、物質の流通を前提としない事業となっている。

ゼロエミッション型社会の実現を目指して製品・サービスを開発・供給すると同時に、人間重視の生活・居住環境、まちづくりの面的なシステム、機能構築の観点から活動している。

#### 12) 財務の安定性確保

組織・企業は財務の安定性を確保・維持することができるように、長期的視野に立った財務戦略を打立てている。

#### 13) 活用資源の内部経済化

組織・企業がその事業を展開・維持するために必要な資源（人材を含む）は、全て内部経済、あるいはそれに相応しい公正な位置づけと方法で対応されている。

#### 14) 環境変化へ対応するコストの内部化

事業が前提とする資源、社会資本の利用、活用にあっては、これによる地球規模の環境影響を緩和し、また変化する環境に適應するために社会に求められるコストを公平・公正なルールに従って分担している。

#### 15) 世界規模の公正、公平な商環境形成への貢献

世界各国での産業活動が、公平・公正な条件の下で繰り広げられているかどうかについて、常に目をむけ、公平・公正な条件を維持するような対応が継続している。

#### 16) 利益配分の公正性確保

事業を展開することによって得られた利益（経済的、非経済的）は、組織の性格（非営利、営利）に応じて投資者（株主など）、役員、従業員、社会の間で、夫々の貢献に応じて公正に配分されて、組織の利益と公共性の両立が図られている。

#### 17) リスク戦略

不測の事態が発生した場合に的確に対応するリスクマネジメントは、経営執行責任者の経営責任を伴う重要課題とされており、対応するシステムが有効に機能している。

#### 18) 平和共存への貢献

組織の活動が国家間の武力紛争の芽とならないように常に注意が払われるとともに、核を含む軍

事兵器の開発、製造、販売、供与に關与せず、世界の軍縮、平和の維持に貢献している。

## 【環境分野】

全ての組織にとって、その活動の前提には、有限の地球環境の恩恵を受けていることを念頭に、持続可能な資源利用を行う社会的責任を果たしている。

### 1) 物質・エネルギー管理

組織・企業がその社会・経済活動を展開するに当たって、活用している物質・エネルギーを環境負荷量として把握し、その環境影響に経営を通じて注意を払い、経営に反映している。

### 2) 化学物質のリスク管理

組織・企業の活動全般及び製品・サービスのライフサイクルの中で関連する化学物質については、そのリスクを十分に把握するとともに十分な対応策を整え、関連する事故の発生を防止するとともに、発生時の影響も最小限に止められるものとなっている。

### 3) 環境負荷低減

組織・企業の提供する製品・サービスについて、企画開発段階で、ライフサイクル全般にわたる環境面、経済面、社会面での影響を予測・評価するとともに、環境影響を最小限にとどめている。

### 4) 資源循環

循環型社会経済システムの構築に貢献するために組織・企業の活動のみならず、商品・サービスのライフサイクル全体にわたって資源の無駄を生じないように、資源は極力循環させている。

### 5) 水資源保全

組織・企業の提供する製品・サービスの生産、運用に必要な飲用可能な水資源、および国境を越えた仮想水の消費は、必要最小限に止められる。

### 6) 廃棄物削減

組織・企業の提供する製品・サービスの生涯廃棄物は、それが提供される地域の環境許容量以下に削減されている。

### 7) 土壌等汚染の防止・解消

組織・企業の社会・経済活動に伴う土壌汚染、水質汚濁、アスベスト飛散等に関するリスクについての認識が徹底し、その防止・解消のための対策が有効に働いて新たな環境汚染を引き起こしていない。

### 8) 生物多様性の保全

組織・企業のあらゆる活動は生物多様性の恩恵を享受して成立していることを認識し、事業活動が生物多様性と生態系に与えている影響を的確に把握するとともに、回避、最小化あるいは補償するために有効な対策を講じている。

### 9) 地球温暖化の防止

組織・企業は、その生産・流通・移動プロセスを含む全ての活動に伴う温室効果ガスの排出及び化石エネルギー資源の消費を、世界的に許容される持続可能な水準に抑制している。

## 【社会分野】

組織はその活動を展開する上で利用している様々な社会の効用に対して、その社会が持続可能な状態にたもたれるように、地域社会のパートナーとなり以下のような継続的な責任を果たしている。

### 1) 消費者・生活者への責任履行

消費者・生活者の権利の尊重、製品・提供サービスの安全性の確保を前提に、安心・安全に関する情報を適時・的確に提供するとともに、消費者・生活者の個人情報保護を徹底し、消費者・生活者との相互交流、協働を通じて新たな共通の価値創造を実現するなど、事業者の責任を果たしている。

### 2) 新しい事業の創出、展開

持続可能社会に必要な環境、育児、介護、医療、教育その他新しい公共に関わる事業について、組織は独自にまたは行政、地域市民と協働して事業形態と事業内容を検討し、新しい社会貢献の事業を創出し展開している。

3) 雇用の創出、確保・拡大

組織は、その活動を進めるに当たって必要な働く場を設け、これに障害者も含めて適切な人材を正規の従業員として雇用している。

4) 就業の継続性確保

社会における人材の流動化や就業の多様化に対応して、従業員のエンプロイアビリティ（就業能力）の向上を図るとともに、意欲ある従業員のキャリア形成や就業機会獲得の支援を行っている。

5) リカレント教育

従業員が、産業構造の変化に対応して求められる人的能力への転換のために、リカレント教育を受ける機会を保障している。

6) 機会均等の徹底

募集・採用および就業時において、人種・国籍、性別、年齢、学歴、国籍等に基づく差別を排除し、処遇の透明性を確保することによって、機会均等を徹底し納得の得られる従業員の処遇を行っている。

7) 同一価値の労働への公平、公正な処遇

人々の労働にあっては、同一価値の労働に対しては同一の賃金を保証している。

8) 就労拘束時間の健全化

日常的な通勤時間を含めて、従業員を就業のために拘束する時間は、イノベーションによる生産性向上、効率化などの成果を反映して短縮され、経済先進国における水準と同等以上の水準を達成・維持している。

9) 仕事と私的生活の調和

社会の基本的構成単位である個人としての従業員が、仕事上の責任を果たしつつ、家庭や地域、自己啓発、社会貢献など私的生活との調和を図るとともに、心身ともに健康で能力を活かした生活を送ることが可能になる、多様な働き方が実現している。

10) 地域の社会人育成への貢献

組織・企業は、保有する専門知見、資源を組織外の学校、地域等の社会にも積極的に開放し提供し、協働して社会の人材育成に従事している。

11) 次世代人材育成・活用

サステナブル社会を創り担う次世代育成の重要性を十分に認識し、事業活動を通じて、サステナブルな社会が求める次世代の人材育成、および受入・活用の場形成に有効な貢献がなされている。

12) CSR 調達の推進

国内の組織・企業集団に対してはもちろん、国内外、特に発展途上国も含めて、事業活動に関わるサプライチェーン全体を通じて、調達先における環境・社会的課題について、調達元と同様の対応を求めている。

13) 再生産可能な取引

組織・企業およびそのグループの外から資源を調達する場合、調達先の持続的な生産が可能な条件による取引をしている。

14) 地域文化創造・継承

事業を展開する地域社会においては、その歴史・文化を継承・発展、環境と調和させ、世代を超えて生活の基盤となる共通財産の構築に貢献している。

15) 保有資産による社会貢献

組織・企業が保有、或いは所有する資産については、自らの利用状況に応じて地域社会の利用に応えるなど、公共の福祉への貢献がなされている。新しい公共への組織・企業による新しい形の社会貢献事業が組織・企業と地域の特性に応じて検討され実現している。

16) 安全で健康的な地域社会の維持

組織・企業が事業活動を展開する地域社会において、安全で健康的な生活環境の形成および維持

に貢献している。

17) 地域景観形成

組織・企業が事業を展開する地域社会において活用する施設は、その地域の景観の地域の歴史・文化を表象するものとなっており、またその景観形成のために地域と協働している。

18) 地域のストック形成

組織・企業が事業を展開する地域社会においては、その地域の共通財産となるような社会システム、施設の整備に貢献している。

**【参考図書・資料】**

- i アルチュール＝ブラウンシュバイク＋ルディ＝ミラー＝ヴェンク著、宮崎修行訳：企業のエコバランス、1996.06、東京白桃書房
- ii ポール・ホーケン＋エイモリ・B・ロビンス＋L・ハンター・ロビンス、佐和隆光監：自然資本の経済学、2001.10、日本経済新聞社
- iii 環境経営学会監修：環境経営入門、2002.03、日本工業出版社
- iv 船橋晴雄：新日本永代蔵、2003.04.28、日経 BP 出版センター
- v 山本良一編：サステイナブル経済のビジョンと戦略、2005.05、日科技連
- vi 堀内行蔵・向井常雄：環境経営論、2006.02、東洋経済新報社
- vii 環境経営学会：環境経営格付の狙いと結果、2006.09、環境経営学会
- viii 環境経営学会：サステイナブル経営格付の狙いと特徴、2006.10、環境経営学会
- ix 環境経営学会：サステイナブル経営格付／経営診断の狙いと特徴、2008.03、環境経営学会
- x 環境経営学会：サステイナブル経営格付／診断の狙いと特徴、2009.03、環境経営学会
- xi 山本良一・鈴木淳史編著：エコイノベーション、2009.03、生産性出版
- xii 足立辰雄・所伸之編著：サステイナビリティと経営学、2009.05、ミネルヴァ書房
- xiii 白鳥和彦：環境企業家と環境経営の新展開、2009.07、税務経理協会
- xiv 浅野宗克・坂本清編：環境新時代と循環型社会、2009.09、学文社
- xv UNGC4 分野 10 原則
- xvi GRI ガイドライン、G3
- xvii ISO26000、DIS
- xviii GC/ISO 覚書、往復書簡
- xix GC/GRI 戦略パートナーシップ発表
- xx サステイナブル経営研究委員会議事録（2008年4月～2010年7月、通算27回）
- xxi 同委員会招聘講師14名の講演時配布資料及び講演録から抽出の関連キーワード一覧
- xxii 環境省超長期ビジョン
- xxiii 地球温暖化対策基本法案