

環境経営の「フェーズ2」：プラスの環境側面

日経ビジネスイノベータ
2004年11月16日、22日掲載
渡辺パコ

「フェーズ1」では、エネルギーや資源消費のムダを省くというアプローチである程度の成果を上げることができますが、この方法で成果が出せるのは2～3年までにとどまるのが普通です。長期的なパフォーマンスを出すためには、新たなフェーズに入らなければなりません。

「フェーズ1」を実行するプランは、おおむねどの企業でも通用する汎用的なものが中心です。しかし「フェーズ2」は、「マイナスを減らす」のではなく、「プラスをつくる」必要があるため、企業ごとの経営方針や事業分野にフィットするプランをつくらなければなりません。この「自分たちの会社だからできること」を発想するところが難しく、これが「フェーズ2」に移れるかどうかの分岐点になります。

このように見えてくると、実はフェーズ2に移行することは、自らの本業の部分で難易度の高い新規事業や新商品を出すのと同じことであると分かります。つまり、フェーズ2に移行できるのは、開発力のある企業であることが条件なのです。

実際、環境先進企業群はいずれも、環境以外の分野においても開発力のある企業ばかりです。本業での開発力があり、新しい分野へのチャレンジ精神を成長の原動力にしているような企業が、環境分野でも先進性を発揮できると言えます。

よく、「環境は21世紀の企業の生き残り戦略」という言い方をします。それは「環境面で企業が制約を受けるようになる」という意味でもありますが、いっぽうで、「環境面の課題にらくらく取り組めるくらいの開発力がないと、これからの時代は生き残れない」という意味でもあると僕は考えています。

では具体的に、どんな業種のどんな事業が「フェーズ2」に育つのでしょうか。

ホテル/旅行業

前回、例に取り上げた星野リゾートの業界では、「エコツアー」や「環境移住」、「環境留学」などが一つの方向になると考えています。

エコツアーは、環境を学び環境を保護する活動を、旅行者が旅行をしながら実際に行うものです。農業体験や森林保全活動に参加するツアーや、貴重な原生的な自然を訪ね学ぶとともに、現地にお金を落とし、自然を守るための資金にこれを使ってもらうようなツアーの形態があります。

まだ定義自体が明確になっていくわけではなく、あやしげなツアーもあります。しかし、いっぽうで、付加価値の高い旅行として認知され、成功事例になっているものもあります。その将来の姿は、今後、どのように育てていくかにかかっているといえます。

「環境移住」や「環境留学」は、自然環境の豊かなところで豊かな生活をしたい、自然の中で子どもを育て、学ばせたいというニーズに応える事業で、「旅行」から「生活」に、長期的なサポートをトータルに事業化する分野です。

先行事例としては、沖縄の石垣島に近い離島で、不登校などに悩む子どもたちを受け入れる事業を行っている例があります。同様の事業は長野などでも行われています。住居の提供、学校などの受け入れ体制、雇用先の確保などが必要になるので、地域の既存事業が協力し合うことで、新たなビジネスの機会が生まれる可能性があります。

金融ビジネス

金融ビジネスでは、環境によい事業や製品、サービスへのファイナンス機能を、積極的に高めていくことが、フェーズ2の課題になるでしょう。

分かりやすい例では、ベンチャー企業が開発した省エネ機器に対して、金利を優遇するタイプアップ型の金融商品をつくることなどが考えられます。省エネ機器は、導入することによってエネルギー消費が下がり、コスト低下分を積み重ねることで、機器導入の資金を回収することが可能です。回収までの資金繰りを積極的に支援する商品を出せば、省エネ推進に貢献することができます。

また金融機関がファイナンス面で後押しすることで信用が付き、顧客が安心して製品を導入できるようになったり、国や自治体が補助金や金利補助を付けやすくなるといった効果も期待できるでしょう。

金融は産業の血液と言われます。その機能を環境面で発揮すれば、環境という細胞が活性化し、社会の環境体質が強まると考えられます。

運輸事業

エネルギー多消費産業ですから、エネルギーのグリーン化が重要な課題になります。現状では、ディーゼルからLPG(液化石油ガス)、CNG(圧縮天然ガス)への転換が進みつつあります。この連載でも取り上げたバイオディーゼルや、微生物分解によるバイオガス(メタンガスで、成分は天然ガスとほぼ同じ)を導入することで、グリーンなトラック輸送が可能になります。

当然ですが、LPGやCNGは地下資源由来なので、軽油よりは環境によい面があるものの、地球温暖化効果が高いことには変わりありません。バイオディーゼルやバイオガスは動植物由来なので、カーボンニュートラルであり、温暖化防止をうたえます。

現状ではコストが高いため、そのまま移行することは難しいと敬遠されています。しかし、「グリーン輸送」というような商品パッケージにして、環境先進企業を中心に営業をかけるという方法もあります。

CO2削減目標を掲げる製造業などでは、省エネによる削減が限界に来ていることもあり、次の手段として、コストアップになってもCO2削減ができる物流を導入するニーズが出てくるでしょう。コストと削減量を明確にしたパッケージ商品を開発すれば、契約したいというニーズが発掘できる可能性があります。

燃料のグリーン化の他にも、環境にかかる負荷が少ない輸送方法への転換、いわゆる「モーダルシフト」も重要です。長距離は、鉄道や船など、エネルギー消費の少ない輸送手段をとり、集荷とか配達部分は、トラックで行うというパッケージの開発は急務です。

今週は、「ホテル/旅行業」、「金融ビジネス」、「運輸事業」の3業種を考えてみましたが、他の業種でも考えられそうです。実際にビジネスにするフィージビリティ(予備調査)を行うところまではわずかな人件費で可能ですから、各業種のビジネスパーソンがそれぞれの立場で知恵を出せば、フェーズ2への移行をうながし、産業に大きなうねりをつくることができるでしょう。

商社/流通業界

商社や流通といった業界は、自分たちではモノをつくらず、モノや情報を動かすことで収益を上げる業態です。こういった業態の方から「うちはメーカーさんと違って、やれることが限られている。オフィスの省エネやゴミの分別以上にはなかなかできない」という話をよく聞きます。

しかし、流通や商社にもできることはまだまだあります。簡単に言えば、「環境によい製品やサービスを積極的に取り扱い、その分野の売り上げシェアを増やす」ということです。

流通、特にスーパーマーケットでは既に動きが始まっていて、ここ数年、その動きがより顕著になっています。例えば西友では、石けんなど、環境負荷の低い生活雑貨のプライベートブランド商品「環境優選」を展開していました。最近では目新しさがなくなり、売れ行きの伸びが鈍っていたのですが、商品の環境的なメリットをより分かりやすく POP で表示するといった活性化策をとったところ、再び伸びに転じました。

次々と新商品を出したり、新ブランドを展開するなどの努力をしなければ、短期間で陳腐化してしまうのが今の時代です。環境商品も、より環境によいモノ、より詳しい説明など、てこ入れを続けなければ、売り上げが落ちていくのは当然です。

環境商品であっても、投入しておしまいではなく、他の商品と同じように、売るための努力を続ける必要があります。流通業の持つノウハウを駆使して、消費者にアピールしていくことが重要です。またそれを続ければ、環境商品のマーケットをもっと拡大することができます。

商社も同様です。商材に環境によいモノをそろえ、他の商品と同じように、選択肢の一つとしてきちんと顧客に対する説明を行うことで、今以上に環境製品やサービスが売れる可能性はあるでしょう。顧客の中には「環境によいモノを選びたい。しかし、何がいいのか分からない」という声があるのも事実で、そういうニーズを確実に拾い上げる機会を積極的につくるべきです。

不動産/住宅業界

不動産や住宅業界は、これから環境への貢献が大きな競争力になるでしょう。

セキスイハイムが「光熱費ゼロ住宅」という広告を展開しています。ミサワホームもずっと早くから類似のコンセプトの商品を展開していて、省エネ性能と太陽光発電、オール電化機器の組み合わせで、エネルギーコストが小さい CO2 発生が少ない住宅を提供しています。

この連載でも触れてきた通り、住宅の省エネ性能を上げる余地はまだまだ大きいので、ハウスメーカーだけでなく、マンション、設計事務所、工務店なども積極的に取り組んでいきたいところです。

特に影響力の大きな、大手ハウスメーカー、マンションデベロッパーの果たす役割は大きく、「省エネ」や「低光熱費」といった環境性能をアピールするだけでも、マーケットにインパクトを与えることができ、中小の同業者が積極的に取り組む状況をつくり出すことができます。

今後は、供給エネルギーを太陽光だけでなく、バイオマスの木質ペレットやバイオガス、風力などで発電したエネルギーに広げるなど、より多様なアプローチが求められます。

その一方で、建材にも注目する必要があります。住宅業界は大量に木材を消費します。その木材の供給元によっては、シベリアのタイガを破壊してしまうといった問題を内包している可能性があります。国内の林業が産出した再生可能な木材や、集成材を積極的に採用して、伐採した木を徹底的に使い切るようにする(需要側でプルする)ことも有効です。

これらを積極的に行うことで、価格は高くなるでしょうが、付加価値を持った商品づくりにつながります。「高いモノ」=「売れない」という短絡的な思考を捨てて、「どんな環境メッセージなら、消費者は歓迎するのか？」という発想が必要です。

マスメディア/出版/コンテンツビジネス

メディアやコンテンツビジネスでも、同じように、まだまだできることがあります。

この連載も、日経 BP 社の考えのもと、環境に関する情報を発信して、読者に受け入れられています。「日経エコロジー」という雑誌を収益の出る雑誌に育てたことも大きな貢献と言えます。

紙を使う業界でもあるので、使用する紙を削減する、再生紙と大豆系インク(有害化学物質を含まないインク)を使う、といったことが有効です。単行本業界では、まだまだ再生紙の利用が少ない状態です。これは編集者に、「再生紙を使うことで自分も環境に貢献できる」という理解がないことが大きな原因です。実際、価格面でも性能面でも、再生紙や大豆系インクは十分競争力があるので、使う意志とちょっとした工夫で、再生紙の需要を伸ばすことが可能です。

もちろん、再生紙を使うより、紙自体を使わない方がさらによいわけです。この連載のようにインターネットによる情報提供の方が、コスト面でも省資源の面でも、合理的です。

紙より、パソコンの方が資源もエネルギーも必要だという意見もあります。しかし、パソコンはすでに仕事や生活のために多くの仕事をしているので、情報インフラとしてフルに使い切る方が、結局は省資源になると考えられます。

アート業界

最後に、絵画や彫刻、演劇、音楽などアート業界やアーティストにも、同じようにやるべきことがあります。

代表的な例が、熱帯雨林保護のメッセージを発信しているロック歌手スティングです。政治的なメッセージによってファンを選別することをよしとしないアーティストも少なくありません。しかし、成功し、ファンの心をつかんだアーティストであれば、合理性のある環境メッセージを発信することはリスクになりにくいでしょう。

また、スティングほど明確な行動を取らなくても、音楽会社などのプロデュース企業は、環境保護のチャリティ事業を積極的に展開することで環境経営を実現できると思います。

各業界で、「フェーズ2」としてできることはまだまだたくさんあります。というより、フェーズ2はまだ手つかずの状態です。あなたの会社では、どんなことができるか、ぜひ考えてみてください。