

Branding through Environmental Management: Significance of Information Strategy

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/2297/41427

環境経営によるブランディング

—— 情報戦略の意義 ——

白 石 弘 幸

目 次

- I はじめに
- II オフプロダクツ・ブランディングの意義
 - (1) イメージ源泉としてのコーポレート・ブランド
 - (2) コーポレート・ブランドとオフプロダクツ・ブランディング
- III 環境経営とCSRおよびブランディング
 - (1) CSRとしての環境経営
 - (2) 環境経営とブランディング
- IV 環境ブランド指数の全般的傾向
- V 環境ブランド指数上昇企業の情報戦略
 - (1) サントリー
 - (2) 日本コカ・コーラ
 - (3) ヤマト運輸
 - (4) JX日鉱日石エネルギー(ENEOS)
 - (5) 東芝
 - (6) プリヂストン
- VI 環境マイナスイメージ企業の情報戦略
- VII 結びに代えて

I はじめに

事業活動にともなう環境負荷軽減を志向する経営、環境経営は企業の社会的責任、いわゆるCSR (Corporate Social Responsibility) としての意義が従来強調されてきたが、今日、ブランディングすなわちブランドの認知度向上とブランド・ロイヤルティの確立に関する重要性が従来よりも格段に増している。

これを反映して、環境経営に積極的に取り組んでいるイメージの強い企業のブランド(コーポレート・ブランド)、あるいは環境経営を土台にしたブランド力といった概念が登場し、これに関する調査も複数行われている。その代表的なものが、本研究で後に取りあげ、近年におけるその結果と傾向を検討する「環境ブランド調査」である。

当該調査は主要企業ブランド(たとえば2014年の場合560ブランド)を対象にビジネスパーソンや専業主婦が以下の4指標に関して回答するもので、日経BP環境経営フォーラムにより毎年実施されている。4指標とは具体的には、当該企業の環境情報に触れた度合である「環境情報接触度」、何を見て当該企業の環境情報を入手したかすなわち環境報告書や各種メディアなど環境情報の入手先を集計した「環境コミュニケーション指標」、環境面で当てはまると思うイメージを集計した「環境イメージ指標」、環境活動への評価度合を集計した「環境評価指標」である。

当該調査では、これら4指標に関する数値を総合して偏差値化したスコアが環境ブランド指数と呼ばれ、これによって環境経営的な視点でのブランド力が毎年、順位付けされている。これはいわば各企業の環境経営によるブランディングの実現度合、環境ブランディングがどの程度なされているかに関する総合順位と見ることができる。

環境ブランド指数上位の企業ブランドすなわち環境経営を土台にしたブランド力が強い企業と、下位企業すなわち当該ブランド力が弱い企業を分けているファクターは何であろうか。つまり両者は何がどのように違うのであろうか。大きな要因と考えられるのは、環境経営に関する情報戦略、情報発信のあり方である。仮説的に述べるならば、環境経営に関する情報発信のあり方がビジネスパーソンや専業主婦のブランド・イメージを大きく左右するのであり、その戦略は当該情報開示の中核をなす各企業の環境報告書、サステナビリティ・レポート、CSRレポートから推定されると考えられる。本研究ではこのような問題意識で過去10回の環境ブランド調査結果、特に2014年における環境ブランド指数と、2005年における当該指数を比較し、指数上昇企業とマイナスイメージ企業の環境報告書、サステナビリティ・レポート、CSRレポートにおける環境経営部分を精査し比較・検討する。

II オフプロダクツ・ブランディングの意義

(1) イメージ源泉としてのコーポレート・ブランド

一般に企業のブランドは階層をなす。たとえば食品メーカーの味の素社は「AJINOMOTO」という企業ブランド、いわゆるコーポレート・ブランドを使用するのに加え、マヨネーズ等の「ピュアセレクト」、料理用レトルト食品(合わせ調味料)シリーズの「Cook Do」、顆粒スープ商品群の「Knorr(クノール)」など、商品カテゴリー別にブランドを展開している。さらにその下には具体的な製品名(料理種類)、たとえば「Cook Do」であれば「きょうの大皿・肉みそキャベツ用甘から味噌炒め」「きょうの大皿・豚バラ大根用すきやき煮」等、「Knorr(クノール)」では「カップスープ・コーンクリーム」「カップスープ・オニオンコンソメ」等が付される。同様にアメリカのプロクター・アンド・ギャンブル社はP&Gというコーポレート・ブランドの下に、紙おむつ等の「Pampers」、カミソリの「Gillette」、化粧品の「MAX FACTOR」というカテゴリー・ブランド(ファミリー・ブランド)を置き、カテゴリーによってはさらにその下位に商品の種類やタイプを示す個別商品ブランドを置いている。たとえば「Pampers」を例に取るならば、「弱酸性ふわふわシート」(乳児用おしりふき)、「はじめての肌へのいちばん」(新生児用おむつ)といった具合である。

このようにブランドにはいくつかのレベルがあり、企業のブランドは階層性を有する。そしてこのような階層性を持つ企業のブランドで最も上位に位置するのが一つの企業内で共通して付される企業ブランド、コーポレート・ブランドである。これは表記の相違はあるにしても前述のAJINOMOTOのように会社名と基本的に同じであるか、P&Gといったように会社名の略称等であることが多い。

このような階層性を持つブランドのうち複数、たとえばコーポレート・ブランドとカテゴリー・ブランドが組み合わせられて商品に付されることも多い。むしろそういう場合が一般的で、あるレベルのブランドが一つだけ付けられている商品というのは稀であるし、少なくともコーポレート・ブランドは付されているというのが通常のパターンである。したがって商品は一般にコーポレート・ブランドのイメージから逃れることは難しく、程度の差はあ

れその影響を受ける。先の例で言えば、どのようなカテゴリーの商品であっても味の素社の商品、プロクター・アンド・ギャンブル社が出している商品といったように、会社としてのイメージがどうしても付きまとう。商品のイメージ源泉には当該商品の使用経験、機能・性能・品質、宣伝広告等があるが、これに付されるコーポレート・ブランドも当該源泉として重要なのである。

ケラー(2008)はこういうコーポレート・ブランドとの関連で思い浮かぶこと、これに対するイメージが持つ意義について次のように述べている。「さまざまなタイプの連想が、物理的な製品特性を超越したコーポレート・ブランドに結びつく。こうした無形の連想は、ブランド・エクイティにとって貴重な源泉となり、また重要な類似化ポイントあるいは差別化ポイントとして役立つ」(Keller, 2008, 461; 邦訳, 553)¹⁾。

またアーカー(1996)によれば、「しばしば、企業ブランド(たとえば、ジョンソン&ジョンソンのコア・アイデンティティの一部となる信用は、組織とその顧客との関係に強い基礎を与える」(Aaker, 1996, 133; 邦訳, 169, ()内の補足はアーカーによる)。加えて、「好感を持たれているブランドのメッセージは受け入れられる傾向があるが、一方で、好きではないブランドの訴求は懐疑的な目で見られる」(Aaker, *op cit.*, 134; 前掲邦訳, 169)という効果がある。

(2) コーポレート・ブランドとオフプロダクツ・ブランディング

企業は持続的競争優位を構築するために、優れたものづくりだけでなく自社ブランドの認知度向上とブランド・ロイヤルティの確立すなわちブランディングを推進する必要がある。特に多くの商品ジャンルでコモディティ化が進み、途上国メーカーの追い上げが激しくなっている今日、その重要性は増している。

コトラー(2000)は、このブランディングの目標を「当該ブランドに対する肯定的なブランド連想を作り出すことにある」としている(Kotler, 2000, 405; 邦訳, 499)。ただしこのような連想は製品を媒介しなくとも形成されうる。

すなわちアーカー(1996)によれば、ブランド・ロイヤルティの形成は製品あるいはこれに関する宣伝広告および使用経験によるとは限らず、「環境への配慮や意義のあるチャリティの後援、そのコミュニティにおける関心と関与、さらには彼らの従業員に対する待遇を含む様々な方法」で、端的に言えば

「善良な企業市民であることを証明」することでも行われうる (Aaker, 1996, 118-119; 邦訳, 150)。つまり製品をプラットフォームとせずオフプロダクトでブランディングを行うこともできるのである。

たとえば植林や砂漠の緑地化に積極的に取り組んでいる企業の商品を買うのは環境保護が重要だからという認識にもよるだろうが、常日頃環境保護に対して努力していないという思いがある個人にとってはせめて環境保護に熱心な企業を応援することによって日頃の行いに対するいわば償いなし罪滅ぼし、贖罪になるという意識もあると思われる。地元のオーケストラを資金的に支援している企業のブランドにロイヤルティを持つのは、同じ業界の企業ならば地元への利益還元や文化活動に積極的な企業を応援するのは当然という判断からかもしれないが、そういう企業のブランドを支持することにより自分自身が音楽活動に理解のある人間、文化人的な香りのある人間であるという意識を持つことができるからということも考えられる。この点についてアーカー (1996) は「地方の交響楽団の主要なスポンサーである銀行と(おそらくローンを通じて)自分自身を結びつけることによって、芸術を愛しているという自己に対するイメージを強化できるだろう」と述べている (Aaker, 1996, 132; 邦訳, 167, ()内の補足はアーカーによる)。

美術館や音楽ホールを建設し文化活動を支援するといういわゆるメセナ、障害者の雇用に積極的であったりあるいは女性を管理職に多数登用している等のダイバーシティ・マネジメント、賃金を高くし年間休日日数を多くするなど従業員に対する待遇のよさ、スポーツの振興、その他が企業の評価を高め、ブランド・ロイヤルティの形成に機能することもある。また時計メーカーが公共に役立つように駅前や街中のビルに巨大な時計をかけることや種々のコンクールやコンテストを後援することがビジネスパーソンや地元住民に当該企業に対する信用と好感を醸成するという場合もある。

ケラー (2008) は、企業イメージの本質とブランディングにおけるその重要性について次のように述べている。「企業イメージとは、製品を作ったりサービスを提供したりしている企業に対して消費者が抱く連想と考えることができる。ブランディング戦略においてコーポレート・ブランドが際立った役割を果たしている場合、企業イメージは特に重要である。企業が社会で果たし

ている役割、つまり企業が従業員、株主、近隣住民などにどのような待遇をしているかについての消費者の知覚が、購買決定において重要なファクターになってきている」(Keller, 2008, 449; 邦訳, 541-542)。そして知名度を上げることも重要であるが、有名になればなおさら企業は自社の本質、内部で行われていることに関して透明度を高め、対外的にオープンにする必要があるという。すなわち「企業は、知名度が上がったためにいっそう世間の目にさらされる立場となることを受け入れ、自社の価値観、活動、プログラムについて透明性を高める努力をするべきである」(Keller, *op cit.*, 450; 前掲邦訳, 544)。

端的に言えば、企業は自社に関して信頼性がイメージされるようにしなければならない。彼によれば、「企業の信頼性とは、その企業が顧客のニーズとウォンツを満たす製品やサービスを設計し供給できるということを、消費者がどの程度信じているかの尺度である」(Keller, *op cit.*, 459; 前掲邦訳, 551)。そしてこれは次の三つの要因に規定されるという。第一に企業の専門度で、これは「消費者から見て、どの程度その企業がうまく製品を製造・販売できているか、あるいはサービスを提供できているか」を意味する。第二に企業の信用度で、「消費者から見て、どの程度その企業が誠実で、頼りがいがあり、顧客ニーズに対して敏感であろうとしているか」というファクターである。第三に企業の好感度で、これは「消費者から見て、どの程度その企業が好ましく、魅力的で、一流で、躍動的であるか」というものである(Keller, *op cit.*, 459; 前掲邦訳, 551)。このような透明性の確保と信頼感の獲得という観点でも、次章以降で述べる環境経営への取り組みとこれに関する情報戦略が重要となる。

Ⅲ 環境経営とCSRおよびブランディング

(1) CSRとしての環境経営

環境経営は事業活動にともなう環境負荷軽減を志向する経営、すなわち事業活動の環境に対する影響を認識し悪影響の防止と削減を図りながら企業経営を行うことをさす。これは環境対策を直接の収益源とするいわゆる環境ビジネス、たとえば本業として廃棄物の回収と処理・再生、太陽光パネルの生産と販売等を行うのと異なり、日々の本来的な事業活動において機能する環

環境対策の仕組みを構築したり、社外における貢献として環境保全活動を実施したりすることを意味し、「環境にやさしい経営」と呼ぶこともできる。たとえば飲料メーカーが容器を回収し再生容器を使用するというのは前者すなわち本来的業務における環境対策の例であり、同じく飲料メーカーが社員のボランティアにより休日に森林整備を行うというのは後者すなわち社外における環境保全への貢献にあたる。

もし企業が環境への配慮をまったくせずに、事業活動を行ったらどういふことになるだろうか。地球温暖化、オゾン層の破壊と紫外線の増加、酸性雨による生態系への影響など環境問題はますます深刻になる一方、カップ(1950)はその責任が企業、特にその経営者にあることを立証することは難しいため、結局は社会的費用つまり社会全体で負うべき費用となってしまうとしている。したがって企業には、そうならないように、環境に配慮して事業を行う義務があるという(Kapp, 1950, 13; 邦訳, 16)。企業は環境のなかで活動し、これに影響を与えながら収益をあげている以上、環境への配慮を行うのは社会に対する義務であり、これに関して経営者は責任を負わなければならないというのである。ワシク(1996)も同様の立場で、企業経営のあり方を従来の「自然を征服し、資源を使いつくす」ものから、「自然との調和を図る」ものへと、世界規模で変えることの重要性を指摘している(Wasik, 1996, 6)。

このような先行研究で示唆されているのは環境問題には外部性、市場の失敗、政府の失敗の側面があり、環境経営を行うことは企業の責務だということである。特に近年、企業の環境経営に対する社会的要請が強まってきており、「環境経営は企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)の一つとして位置づけられている」のである(科野, 2005, 11, ()内の補足は科野による)。

この点に関し、ある研究では「拡大生産者責任に見られるように、環境問題の克服に向けたCSR(企業の社会的責任)はますます大きくなっている」のが近年の流れであり、「市場メカニズム、法規制、それに技術革新に期待するだけでは国民や人類の環境保全はできないという危機感がある」と指摘されている(貫, 2012, 9, ()内の補足は貫による)。これはあ

る意味で合理的なトレンドでもある。なぜならば、「厳密な法規制を徹底するには行政コストが高くなり過ぎるから、CSRの水準が高くなることで、低コストで政府介入の効果を最大化(「政府の失敗」を最小化)できればそれに越したことはない」からである(貫, 前掲論文, 9, ()内の補足は貫による)。

翻って、環境経営には次節で述べるようにブランディング、イメージ向上の効果がある。これを考慮すると、このような環境経営に関する責任の拡大、クリアすべき水準の高度化は、消費者サイドの環境志向によってもたらされていると見ることもできる。

(2) 環境経営とブランディング

環境経営が最初に重視されるようになったのは、ヨーロッパにおいてである。ヨーロッパの消費者は商品の価格や品質もさることながら、その企業がどれだけ環境にやさしい経営を行っているかをかなり前から気にするようになっていく。また投資家のなかにも、環境経営に熱心に取り組んでいる企業の株を重点的に買おうとする人が増えている。

このためヨーロッパ企業の多くは、日々の事業活動のなかで環境対策をどのように行うかを綿密に立案し、そしてそれを実践している。さらに宣伝広告のウェイトを商品そのものの説明から、自社がいかに熱心に環境経営に取り組んでいるかをアピールすることに移している。ブランディングにおけるその意義が従来よりも格段に増しているのである。

現在、このような動きはヨーロッパを越えて、世界的な流れになりつつある。そして、その影響は日本にも現れている。

従来、日本企業、特にメーカーにとって事業を行うこととは、基本的には原材料を調達し、製品を生産し、市場に向けて出荷し、消費者の使用をサポートすることを意味した。極論するならば、その後の段階で使用済みの製品がどのように処理されるのかは、日本企業にとってはそれほど関心のないことだったし、また収益にも関係がなかった。端的に言えば、日本企業にとって環境経営は「余裕ができたらいつかは取り組みたい」という程度のものでしかなかった。

ところが近年は、環境にどれだけやさしい経営を行っているかが、日本でも企業の評価、商品の売れ行きに重大な影響を及ぼすようになってきた。そ

のため、環境経営に積極的に取り組んで、その内容を対外的に広告ないし広報することが日本企業にとっても重要になった。実際、近年はCSRレポートやインターネットによる企業情報の公開において、環境経営への取り組みは欠くことのできない内容となっている。どのような環境対策を行っているかが、ホームページの重要なコンテンツとなっているのである。

環境経営では、たとえば工場やオフィスから廃棄物を出さないようにするゼロ・エミッション(zero emission)が図られなければならない。これにはなるべく廃棄物が排出されない生産方法の設計と構築、廃棄物が出た際にこれを利用しつくすための後方業務や新事業の企画が必要となる。前者には生産効率のよい工程設計につながるという効果、排出物削減を図るプロセスで工程が合理的になっていくというメリットもある。後者については企業内、さらには産業内(企業間)におけるシステム的なアプローチ、システム思考が重要となる。換言すれば、「クリーンな生産の範囲が中核的事業内に留まっていると、コスト面で有効なゼロ・エミッションには決して発展しない」(Pauli, 1997, 112)。

このように廃棄物の排出量を削減するとともに、生産工程へのインプット、資源投入量をリデュース(reduce)する取り組みも必要となる。ただし後者の投入削減が前者の廃棄物減量を促進する場合も多く、両者は密接な関係にある。このリデュースにも前述のゼロ・エミッションと同様、これを通じて工程が無駄のない合理的な形になるという効果がある。

また製品の再生利用、リサイクル(recycle)も重要である。これには社内でのリサイクル、社会全体でのリサイクル、リサイクルしやすい製品の設計等の活動が含まれる。容器・包装、家電、自動車のように、社会全体でのリサイクルが法的に義務づけられている製品もある。

一度だけの使いきり、使い捨てではなく、使えるものはくり返し使うというリユース(reuse)、再使用にも取り組まなければならない。これはリサイクルと異なり、製品を回収し再生のフェーズに戻すのではなく、その製品・資源そのものを何度も使用するというコンセプトである。一例をあげると、社内で同じ封筒を何度も使う、使用後の食品冷却水を設備冷却にも用いるというのがこれにあたる。

国際標準化機構(ISO)は、環境対策に関し一定の基準をクリアした企業にISO14001の規格を認定している。このISO14001を取得するにあたっては、原材料の調達、製品の生産・販売、リサイクルすべてに関し、環境対策の立案、対策の運用(実行)、点検、見直しを行う体制が整備されているかどうかチェックされる。このようなことから取得のプロセスでより有効な環境対策のしくみがつくられ、また従業員の環境対策に対する意識も高まるという効果がある。

企業のなかには、自社のISO14001取得にとどまらず、原材料などの購入先を14001認定企業に限定しようとする動きも見られる。このため、この取得が今日では取引関係の維持のためにも重要となっている。取得によるイメージ向上の効果、消費者に対する訴求効果も大きいと言われる。実際、取得した企業に対するアンケート調査では、取得の背景として「品質管理及び小集団活動の実績や、企業の環境にやさしいイメージの獲得、取引先の選定条件」が指摘され、これに加えて「銀行の融資対象の条件や行政からの発注を受注するための条件など」があげられている(藤井・金原, 2013, 90)。

企業によっては、自社のとっている環境対策の有効性を把握し、これを高めるために、環境対策の費用と効果を金銭的に測定して表示する「環境会計」を導入している所もある。

このような環境経営を実践するには経費がかかる。しかし最終的には、環境経営は多くの場合、企業全体で見てコストを削減するほか、競争力の強化、企業に対する信頼感の形成とブランドイメージの向上といった効果をもたらす。すなわち前述したように、このような環境経営は今日、ブランディングに関して大きな意義を持っている。換言すれば、これはオフプロダクツ・ブランディングの有力な具体的アプローチとなりうるのである。

大石(1999)は、このような環境経営のイメージ向上効果について、「地球環境対策がコストを削減し当該企業に価格競争力を与えたり、地球環境にやさしい製品を提供することによって製品差別化競争力を与えたり、企業イメージを高めて売上高増大や利益増進の土台になる」(大石, 1999, 64)と述べている。また工藤(2000)のことは借りるならば、環境経営は「新しいコスト低減の方法」であり、また新しいタイプの「競争力の基盤」であると言える(工藤, 2000, 8-9)²⁾。

Ⅳ 環境ブランド指数の全般的傾向

ここで取り上げる「環境ブランド調査」は、主要企業ブランド(たとえば2014年の場合560ブランド)を対象にビジネスパーソンや専業主婦が以下の4指標に関して回答するもので、環境経営に強い関心がある企業等を会員とする日経BP環境経営フォーラムにより毎年3月から4月にかけて実施されている。4指標とは具体的には、当該企業の環境情報に触れた度合である「環境情報接触度」、何を見て当該企業の環境情報を入手したかすなわち環境報告書や各種メディアなど環境情報の入手先を集計した「環境コミュニケーション指標」、環境面で当てはまると思うイメージを集計した「環境イメージ指標」、環境活動への評価度合を集計した「環境評価指標」である。

これらの4指標に関する質問文の概要は以下の通りである。まず「環境情報接触度」について述べると、調査対象企業それぞれに対して「あなたは、以下の企業の環境活動をどれくらい見たり聞いたりしますか」と尋ね、「よく見たり聞いたりする(100点)」「ときどき見たり聞いたりする(75点)」「どちらともいえない(50点)」「あまり見たり聞いたりしない(25点)」「まったく見たり聞いたりしない(0点)」の5段階で評価させている。次に「環境コミュニケーション指標」については、各社の環境活動に関する情報入手方法を「新聞や雑誌の記事」「企業のホームページ」など10個のメディアから選んでもらい、その個数、多さ(多様性)を測定している。そして「環境イメージ指標」については、「使用する資源・エネルギーの節約に力を入れている」「地球温暖化の防止に力を入れている」などプラスイメージ5項目にあてはまる企業、「大気や水、土壌などを汚染している」「廃棄物の量や処理法に課題がある」などマイナスイメージ5項目にあてはまる企業を選ぶ形式になっている。最後に「環境評価指標」は、調査対象企業それぞれに対して「あなたは環境面から、この企業をどう評価しますか」と尋ね、「とても評価している(100点)」「やや評価している(75点)」「どちらとも言えない(50点)」「あまり評価していない(25点)」「まったく評価していない(0点)」の5段階で評価させている。

そのうえでこの調査では、これら4指標に関する数値を総合して偏差値化したスコア(平均50)が環境ブランド指数と呼ばれ、これによって環境経営的

な視点での各社のブランド力が毎年、順位付けされている。これはいわば各企業の環境経営によるブランディングの達成度合、環境経営によりブランディングがどの程度なされているかに関する総合順位と見ることができる。

過去10回の調査のうち2005年時点で環境ブランド指数上位20社に入っていて、かつ2014年時点でも上位20社に入っているのは13社(65%)である(図表1)。その13社とは具体的には、トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ、パナソニック(松下電器産業)、シャープ、麒麟ビール、アサヒビール、イオン、日立製作所、サントリー、キヤノン、三菱電機、サッポロビールで、いわばこれらの企業は環境ブランドランクの上位に定着している企業、上位の常連

図表1 環境ブランド指数上位20社の入れ替わり

< 2005年 >

順位	社名	指数
1	トヨタ自動車	110.0
2	日産自動車	83.7
3	ホンダ	83.5
4	松下電器産業	80.5
5	シャープ	80.3
6	麒麟ビール	79.7
7	アサヒビール	76.7
8	イオン	76.5
	日立製作所	76.5
10	松下電工	76.3
11	東京電力	76.2
12	サントリー	75.3
13	キヤノン	75.0
14	NEC	73.9
15	ライオン	73.8
16	NTT ドコモ	73.4
17	三菱電機	73.0
18	サッポロビール	72.8
19	花王	72.2
20	富士通	72.1

< 2014年 >

順位	社名	指数
1	サントリー	108.1
2	トヨタ自動車	100.1
3	イオン	86.6
4	パナソニック	85.7
5	日産自動車	82.7
6	麒麟ビール	78.8
7	日本コカ・コーラ	78.7
8	シャープ	76.9
9	サッポロビール	76.7
10	東芝	75.8
11	ホンダ	75.4
12	アサヒビール	75.0
13	セブンイレブン・ジャパン	74.3
14	麒麟ビブレッジ	74.0
15	日立製作所	73.3
16	キヤノン	73.0
17	ヤマト運輸	72.6
18	ブリヂストン	72.5
19	三菱電機	72.1
20	アサヒ飲料	71.3



調査、日経BP環境経営フォーラム
出所、日経エコロジー(2005)p.102

調査、日経BP環境経営フォーラム
出所、日経エコロジー(2014)p.48

と見ることができる。これを見ると、上位常連企業には自動車メーカー、飲料メーカー、家電メーカーが多いことがわかる。

2005年時点では上位20社に入っていたが、2014年時点で当該20社から外れたのはパナソニック電工(松下電工)、東京電力、NEC、ライオン、NTTドコモ、花王、富士通である³⁾。逆に2005年時点では上位20社に入っておらず、2014年時点で登場している企業、すなわち上記7社に代わって上位20社入りした企業は日本コカ・コーラ、東芝、セブンイレブン・ジャパン、キリンビバレッジ、ヤマト運輸、ブリヂストン、アサヒ飲料である⁴⁾。

この環境ブランド調査では、毎年必ず設けられる主要質問文すなわち初回以来継続して質問されている項目以外に、年度によって特別な質問文が用意される。このような質問項目として注目されるのは、2010年に設けられた「環境に配慮していると思う商品」である。これによれば、エコ製品として思い浮かべがちな主な商品、環境配慮製品として連想される名称やことばは、ハイブリッドカー(17.60%)、太陽光発電/太陽電池関連(16.21%)、LED照明/LED電球(15.93%)、電気自動車/EV(14.07%)、省エネ家電(13.36%)、プリウス(10.82%)、再生紙(4.49%)、エコカー(3.99%)、エコ洗剤(3.92%)、エコバッグ(3.45%)、い・ろ・は・す(3.33%)、液晶テレビ(2.79%)、詰め替え製品(2.57%)、風力発電(1.93%)、自転車(1.92%)、その他である(()内は想起率、日経エコロジー(2010)、103)⁵⁾。

環境ブランド上位常連企業、ランキング上昇企業には取り扱い商品にこのような環境配慮製品のある企業が少なくない。そしてそれが環境対策の看板的な役割を果たしている感がある。すなわち上位常連企業でこれに該当すると思われるのは、一部重複するもののトヨタ自動車のハイブリッドカー、プリウス、エコカー、日産自動車の電気自動車/EV、エコカーである。またホンダにもハイブリッドカー、エコカーがあるし、パナソニックと三菱電機にも省エネ家電がある。そして順位が急上昇した企業では日本コカ・コーラの「い・ろ・は・す」、東芝のLED照明/LED電球、省エネ家電がこれにあたる⁶⁾。

一方、過去10回の調査結果に関し2005年時点でマイナスイメージ、より具体的には有害物質使用・環境汚染イメージで上位20社に入っており、2014年時点でも当該20社に入っているのは日本たばこ産業(JT)、関西電力、三菱マ

テリアル、トヨタ自動車、BMW、三菱化学、日産自動車、マツダの8社(40%)で、上位20社に比べてやや少ない(図表2)。言い換えれば、上位20社よりも顔ぶれの変化が大きい。いわば上位20社には常連の企業が多いのでこれに新たにランク入りするのは難しいが、マイナスイメージについては努力次第で脱却可能ということがわかる。しかし変動が激しいということは、逆に言え

図表2 環境マイナスイメージ上位20社の入れ替わり

< 2005年 >

順位	社名	比率 (%)
1	日本たばこ産業 (JT)	7.9
2	三菱ふそうトラック・バス	7.0
3	三菱自動車工業	5.4
4	関西電力	5.1
5	三菱重工業	4.3
6	コスモ石油	4.2
	昭和シェル石油	4.2
8	新日本石油	4.1
	三菱地所	4.1
	三菱マテリアル	4.1
11	日本航空 (JAL)	4.0
12	トヨタ自動車	3.9
	ホンダ	3.9
14	BMW	3.6
	三菱化学	3.6
16	ゼネラルモーターズ (GM)	3.5
17	住友化学工業	3.2
	日産自動車	3.2
	マツダ	3.2
20	エプソン	3.1

調査：日経BP環境経営フォーラム
出所：日経エコロジー(2005)p.105

< 2014年 >

順位	社名	比率 (%)
1	東京電力	24.3
2	サムスン電子	7.8
3	日本たばこ産業(JT)	7.3
4	関西電力	7.1
5	P&G	6.5
6	中国電力	5.8
	マツダ	5.8
8	トヨタ自動車	5.7
9	三菱化学	5.6
10	三菱マテリアル	5.4
11	パナソニック	5.0
12	日産自動車	4.6
	日清オイリオ	4.6
	任天堂	4.6
	BMW	4.6
16	中部電力	4.5
17	いすゞ自動車	4.4
18	ダイハツ工業	4.2
19	旭化成	4.1
	スズキ	4.1
	大日本塗料	4.1
	日清製粉	4.1

調査：日経BP環境経営フォーラム
出所：日経エコロジー(2014)p.52

注) 比率(%)はその企業に関してあてはまるイメージとして「有害物質を使用したり、大気・水・土壌などを汚染している」を選んだ回答者の割合。

ば小さなことであっても何か問題が起こるとすぐに当該リスト入りしてしまう可能性があることを意味する。

具体的企業名をあげると、三菱ふそうトラックバス、三菱自動車工業、三菱重工業、コスモ石油、昭和シェル石油、新日本石油、三菱地所、日本航空(JAL)、ホンダ、ゼネラルモーターズ(GM)、住友化学工業、ユニバーサルスタジオジャパンが2014年時点では当該リストから外れている。このマイナスイメージ脱却企業については石油元売の3社が入っているのが目を引く。逆に、2014年時点でランク入りしているのは東京電力、サムスン電子、P&G、中国電力、パナソニック、日清オイリオ、任天堂、中部電力、いすゞ自動車、ダイハツ工業、旭化成、スズキ、大日本塗料、日清製粉である。

このように2005年時点と2014年時点の両方でマイナスイメージ上位20社にランキングされている企業、2014年に新たに当該20社入りした企業に多いのは自動車メーカー、化学メーカー、電力会社である。第3章で述べたいわゆる3Rやゼロ・エミッションに努める必要はあるにせよ、そもそもこれらの業界にはエネルギーや資源をある程度消費しないと事業の運営・継続ができないという側面もあり、何か環境経営に関する情報発信の努力をしないと、どうしてもマイナスイメージがつきまといがちとなる⁷⁾。しかもランクされているのは各業界のリーディングカンパニーと呼べるような企業であり、おのおの会社に対するマイナスイメージというよりも、所属する業界全体に対する印象がその業界の代表的な企業のイメージに反映されていると見ることもできる。

V 環境ブランド指数上昇企業の情報戦略

前章で紹介した「環境ブランド調査」の過去10回分における主要企業の環境ブランド指数順位を見ると、当該順位を大幅に上昇させている企業が何社かある(図表3)。ここではそのなかからサントリー、日本コカ・コーラ、ヤマト運輸、JX日鉱日石エネルギー(ENEOS)、東芝、ブリヂストンの6社を取り上げ、各社の環境報告書、サステナビリティ・レポート、CSRレポートを見てみよう。

図表3 主要企業の環境ブランド指数順位変化-過去10年-

社名	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
トヨタ自動車	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
日産自動車	2	8	7	4	7	6	7	5	8	5
ホンダ	3	2	2	5	4	4	11	10	13	11
パナソニック(松下)	4	3	9	6	2	1	4	3	5	4
シャープ	5	10	4	8	6	5	5	4	9	8
麒麟ビール	6	4	6	3	8	7	10	9	3	6
アサヒビール	7	9	5	10	9	8	6	8	6	12
イオン	8	6	3	7	5	9	3	6	4	3
日立製作所	8	22	20	27	22	11	9	19	17	15
東京電力	11	12	35	12	16	15	-	-	-	-
サントリー	12	5	8	2	3	3	1	1	1	1
東芝	28	11	15	21	14	10	8	14	15	10
ブリヂストン	38	37	29	32	48	39	17	14	18	18
日本コカ・コーラ	41	29	44	35	38	22	12	6	7	7
ヤマト運輸	65	54	32	27	24	30	28	18	34	17
㈱ 日航石エネルギー (ENBOS)	85	72	13	18	10	17	33	24	30	26

注) 「環境ブランド調査」(日経BP環境経営フォーラム)の各年度結果をもとに作成。-は100位以下を示す。年度によっては同じ順位に複数の企業がランキングされていることがある。

(1) サントリー

サントリーの環境ブランド順位は2005年における12位から上昇し、2011年以降、1位を取り続けている。その指数は2012年に100を超え、2014年には108.1となっている(図表4)。

同社では、会社とその経営に関する信念として「水と生きる」が掲げられている⁸⁾。

『サントリーグループCSRレポート2014』にもこのことばが何度か登場する。また同レポートには、これとの関連で「水のサステナビリティの実現」「すべての生命の源であり、事業基盤である『水』を大切に使い、きれいに浄化して自然環境に還し、使用した以上の水を育む森を守り続けます」と記されている。このように同社の『CSRレポート』環境対策部分におけるキーワードは「水」である。

同レポートによれば、国内各地の森林所有者と数十年にわたる長期間の契約を結び、「天然水の森」と位置づけ、これを「水を育む森」に整備するという活動が2003年から進められている。そこでは水源涵養林としての高い機能維持、生物多様性を確保するための野鳥の調査と保護、植生の調査と保護、間伐、作業道整備、獣害対策、その他の作業が社員自らの手により行われている。そしてこのような活動を実施するエリア面積すなわち「天然水の森」の広さは12,000haに拡大することが中期目標とされている。この活動については、『日経ビジネス』2014年1月13日号でも詳しく紹介されている⁹⁾。

さらに水の大切さを教え、貴重な水資源を未来に引き継ぐための独自の環境教育「水育(みずいく)」も行われている。たとえばその一環として小学校3～6年生とその保護者を対象に「森と水の学校」という自然体験プログラムを実施し、広大な自然の中で「水を育む森や自然の大切さ」を体感してもらっている。

このほかに同レポートでキーワードになっているのは3R、少なくする(Reduce)・くり返し使う(Reuse)・処理して再生利用する(Recycle)で、工場における用水使用、原材料・エネルギー使用、自動販売機等におけるこれに向けた活動が紹介されている。このうち飲料メーカーならではの取り組みとして注目されるのは自動販売機に関連する3Rである。これについては、冷却庫室で発生した熱を回収し加温庫室で活用するヒートポンプ機能、夏季の

電力消費ピーク時に最大11時間の冷却停止で電力使用を平準化するピークカット機能、販売直前の商品のみを冷やしたり温めたりすることで消費電力を削減するゾーンヒーティングおよび同冷却、屋内設置自動販売機の24時間消灯と屋外設置自動販売機の昼間消灯、販売数量や商品温度を把握し電力消費を抑制する学習省エネ機能、消費電力の少ない発光ダイオード(LED)照明、地球温暖化係数の低い冷媒の使用を実現し、回収したペットボトル等容器・包装のリサイクル、回収した自動販売機部品のリユースが図られているとしている。

なお同社のテレビCM「サントリー天然水の森」(土づくり編)は、環境省等が主催する「環境コミュニケーション大賞」第17回でテレビ環境CM部門の優秀賞を受賞している。

図表4 環境ブランド順位・指数の変化-サントリー-

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
順位	12	5	8	2	3	3	1	1	1	1
指数	75.3	80.3	78.7	89.6	89.5	92.5	97.0	100.2	104.1	108.1

注)「環境ブランド調査」(日経BP環境経営フォーラム)の各年度結果をもとに作成。

(2) 日本コカ・コーラ

日本コカ・コーラは過去10回の環境ブランド調査において順位、指数ともに大きく上昇させている(図表5)。特に2010年以降における順位、指数の伸びが顕著となっている。この大きな一つの要因と考えられるのは2009年におけるミネラルウォーター「い・ろ・は・す」の発売である。この商品は省資源化やCO₂削減効果のある国内最軽量のペットボトルを特長とする飲料製品である。使用済み際には、手で簡単に絞って小さくすることができる。当該ブランド「い・ろ・は・す」を英語表記すると「I LOHAS」となり、健康と環境に良い生活を意味する「LOHAS」(Lifestyles Of Health And Sustainability)が現れ、「私はLOHAS」と読めるという工夫もなされている。

このようなことから、「い・ろ・は・す」は環境配慮製品のイメージが強い。前章で紹介したように、個別商品ブランドとして当該イメージ上位に「プリウス」ともに入っている数少ないブランドがこの「い・ろ・は・す」である。

その想起率3.33%は液晶テレビ(2.79%)、詰め替え製品(2.57%)、風力発電(1.93%)、自転車(1.92%)よりも高い。

なお同社の発行物を見ると、環境対策の代わりに「環境サステナビリティ」という言葉も使われている。環境対策に関する情報発信で重要な役割を果たしているのも同社の場合『コカ・コーラ・サステナビリティレポート』である。

その2014年版すなわち『コカ・コーラ・サステナビリティレポート2014』を見ると、トップメッセージおよび本論前半部分では、2020年までに製造に使用した量と同等量の水を自然に還元するという「ウォーター・ニュートラリティ」の達成に世界で取り組んでいること、またPETボトルの原材料に石油由来の代わりとなる植物由来の素材を使用した「プラントボトル」の採用を進めていること、日中の最長16時間冷却を停止して、電力を最大時95%削減しながら24時間冷たくおいしい製品を提供する「ピークシフト自販機」を導入していることなどが強調されている。そして同レポートの後半部分には、環境教育プログラム『コカ・コーラ、森に学ぼう』の参加人数2,300人、2013年のCO₂削減率(対2004年比)26.4%、ピークシフト自販機全国設置台数28,000台、全国20か所の工場の水源域で、水資源保護活動を展開、植物由来素材の使用量約10,000トンという実績が記されている。

図表5 環境ブランド順位・指数の変化－日本コカ・コーラ－

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
順位	41	29	44	35	38	22	12	6	7	7
指数	64.0	67.6	65.6	67.0	66.4	72.0	75.4	81.7	82.4	78.7

注)「環境ブランド調査」(日経BP環境経営フォーラム)の各年度結果をもとに作成。

(3) ヤマト運輸

環境ブランド調査におけるヤマト運輸の順位と指数は、2005年時点には65位、61.6だったのが、2014年時点では17位、72.6と大きく上昇している(図表6)。同社と関連会社を統括するヤマトホールディングスが発行した『ヤマトグループCSR報告書2013』を見ると、同社の環境対策は「ネコロジー」の名の

もとに取り組みされている。このことばは「クロネコヤマト便」の「ネコ」と「エコロジー」を合成したものと考えられる。

ネコロジーでは、できるだけ車両を「使わない」、「使うならエコ」な車両、さらに徹底して「使い方」にこだわるということに取り組みされている。まず「使わない」については、あらかじめ決まった駐車位置に車両をとめ、そこからは台車や新スリーター（リヤカー付き電動自転車）を利用するという運搬方法が導入されている。そして「使うならエコ」については、低公害車の保有比率を上昇させており、特に世界遺産などがある地域では軽商用電気自動車の使用が推進されている。「使い方」についてはセールスドライバーの運転を細部までデータ化（見える化）し、運転が安全でかつ環境にやさしいものとなるように役立っている。またローギア発進、やさしいアクセル操作、十分な車間距離、ムラのない運転、早めのアクセルオフ、エンジンブレーキの積極活用、アイドリング・ストップによる「エコドライブ」が各ドライバーに求められている。

このほかに、次世代を担う子ども達へ環境を守ることの大切さを伝える「クロネコヤマト環境教室」の実施、豊田市と北九州市における配送センター屋根への太陽光パネル設置と発電したエネルギーの地域への還元、ペットボトルをリサイクルして従業員の制服素材にし、それをさらに車内装部品にリサイクルするという取り組みが紹介されている。

加えて、「お客様と一緒にできるエコ活動」と銘打って、顧客にも環境対策への協力を呼びかけている。具体的には、宅急便を届ける前に電子メールで配達予定を通知し、これを受信した顧客がネット上で希望の受取日・時間帯を指定し、ヤマト運輸直営店・コンビニエンスストア・勤務先等から受け取り場所を選ぶという会員サービスの利用により、配達回数が1回で完了して環境負荷が小さくなるとしている。

図表6 環境ブランド順位・指数の変化－ヤマト運輸－

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
順位	65	54	32	27	24	30	28	18	34	17
指数	61.6	62.3	67.6	68.6	70.2	69.8	69.4	74.3	67.2	72.6

注)「環境ブランド調査」(日経BP環境経営フォーラム)の各年度結果をもとに作成。

(4) JX日鉱日石エネルギー(ENEOS)

JX日鉱日石エネルギー(ENEOS)の環境ブランド指数順位は2005年の85位から2014年の26位へと大幅に上昇した(図表7)。同社がこの社名になったのは新日本石油が新日鉱ホールディングス、ジャパンエナジー等と経営統合した2010年のことである。もっともコーポレート・ブランド、全国に展開しているサービスステーションのブランドは、2001年以来ENEOSが継続使用されている。これは英語のEnergyとギリシャ語で「新しい」を意味するNEOSを結合したものである。

前章で述べたように、2005年時点でマイナスイメージ上位に入っていた石油元売業界のコスモ石油、昭和シェル石油、新日本石油(ENEOS)は、3社とも2014年時点では当該リストから外れている。近年、同業界はガソリンスタンドをサービスの拠点、サービスステーションと位置づけ、これを舞台にして「安らぎ」や「ほのぼの感」を訴求するソフトセルタイプのテレビCMを多用してきた。好感度調査で上位にランクされるCMも多く、「心も満タンに、コスモ石油」等は日本企業のキャッチコピーのなかで最も認知度の高いものの一つとなっている。

JX日鉱日石エネルギー(ENEOS)についても同様である。具体的には、「エネルギーをすてきに。ENEOS」をキャッチコピーとし、イメージキャラクターとしてゴリラ「エネゴrikun」を用い、ユーモラスなCMを放映してきた。

ただしイメージ戦略先行で、環境対策があまり行われていないかという点を決してそうではない。JX日鉱日石エネルギー(ENEOS)の『CSR報告2013』を見ると、同社の環境対策は「Ⅰ. 地球温暖化防止・生物多様性保全策の推進」と「Ⅱ. 環境負荷低減」からなっている。

前者(地球温暖化防止・生物多様性保全策の推進)については、環境にやさしい商品提供としてのバイオガソリン全国展開、SUSTINA等の環境配慮型商品の開発・拡販、SOFC型エネファーム、太陽光パネルやメガソーラーへの投資が示され、加えてサプライチェーン全体としてのCO₂削減が謳われ、これらに関する実績値が掲載されている。さらに環境貢献活動の推進として「ENEOSの森」充実化、「ENEOSわくわく環境教室」等の実施、京都メカニズムの活用として排出権ファンドへの出資継続、ロシアにおけるJIプロジェクト

トの実施に関する計画と成果が報告されている¹⁰⁾。

後者(環境負荷低減)については、土壌汚染の調査および対策の推進、揮発性有機化合物(VOC)排出量の削減、廃棄物削減対策の推進、オフィスにおける紙・ごみ・電気の削減が目標として掲げられ、これらに関する具体的実績が示されている。なお水の循環利用システムを工場内で構築している企業は多いが、同社は個々のサービスステーション内でこの導入を進めている。すなわちサービスステーション内では、洗車で1台あたり約150リットルという大量の水を使用するため、そのリサイクルが課題になっていた。そこで同社では排水量の80~90%をリサイクル水として活用できるリサイクル装置をステーション内に設置し、水資源の有効活用を図っている。これにより、リサイクル率が80%の場合でも1台分の水量で5台の洗車ができるという。

図表7 環境ブランド順位・指数の変化—JX日鉱日石エネルギー(ENEOS)—

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
順位	85	72	13	18	10	17	33	24	30	26
指数	59.1	60.1	72.7	71.7	78.0	73.9	67.9	70.4	67.7	69.5

注)「環境ブランド調査」(日経BP環境経営フォーラム)の各年度結果をもとに作成。

(5) 東芝

環境ブランド調査における東芝の順位、指数は2005年に28位、67.2であったが、2014年にはこれが10位、75.8となった(図表8)。同社の環境経営では、資源の最小化(Natural resource)、エネルギー・気候変動への対応(Energy)、化学物質リスクの最小化(Substance)、水資源量の最小化(Water)が目標として掲げられている。頭文字を集めるとN, E, S, Wとなることから、同社はこれを「T-COMPASS」(東芝の環境羅針盤)と名づけている。具体的な活動計画は「環境アクションプラン」として策定され、現在は第五次のプランが進行中である(2014年9月現在)。これは「4つのグリーン」すなわちGreen of Product, Green by Technology, Green of Process, Green Managementという4領域に分けて詳細が定められている。『東芝グループ環境レポート2014』によれば第五次環境アクションプランにおけるそれぞれの骨子は以下の通りである。

まずGreen of Productについて紹介すると、開発するすべての製品で業界における「環境性能No.1」を追求し、ライフサイクルを通じた環境負荷低減が図られている。そしてこのような環境性能No.1製品の2013年度売上が1.6兆円になったと記されている。

Green by Technologyについては、低炭素電源による電力の安定供給と地球温暖化防止、エネルギー関連製品によるCO₂排出抑制に取り組まれている。実績に関しては、一部の原子力発電所に運転再開や稼働の遅れがあり、エネルギー関連機器の売上およびCO₂排出抑制ともに目標未達と報告されている。

そしてGreen of Processでは、生産性の向上と高効率モノづくりにより、温室効果ガス総排出量・廃棄物量・廃棄物最終処分率・化学物質総排出量・水受入れ量等の削減を通じて環境負荷低減を図るとされている。実績としては廃棄物の最終処分率が目標値に届かなかったものの、他は概ね達成とされている。

最後にGreen Managementについては、環境活動を担う人財(人材)の育成、環境マネジメントシステムの継続的改善、生物多様性保全活動としてのビオトープ整備が謳われている。ビオトープに関する取り組みは同レポートの「特集」のなかでも紹介され、世界の64拠点で整備が進められていると記載されている。めだか、ギンヤンマ、ゲンゴロウが息息し、多様な植物が育っているのに加え、一部の事業所では近隣の小学生を招いて自然観察会が実施されているという。池の水に浄化した工場排水を用いたり、汲み上げポンプの稼働に太陽光パネル発電電力を使ったりと、ビオトープの整備自体も低環境負荷で行われている点が特徴的である。

なお同社では環境経営を訴求するロゴとして「ecoスタイル」、キャッチフレーズとして「東芝グループは、持続可能な地球の未来に貢献します」が定められ、これが『東芝グループ環境レポート2014』の表紙にも示されている。また両者は『東芝グループCSRレポート2014』の表紙にも印刷されている。

この『東芝グループCSRレポート2014』の記載内容のなかで、環境経営によるブランディング活動として注目されるのは東寺五重塔のライトアップLED化である。木造建築物としては日本一の高さを誇り、京都のランドマーク的存在である東寺五重塔のライトアップ自体は従来から行なわれていた。しか

し東芝によるLED投光器の導入により、従来型の高輝度放電ランプ投光器に比べて消費電力とCO₂排出量が半減された。広報と広告におけるキャッチコピーは「世界遺産、東寺五重塔を東芝LEDが照らします」である。

東芝のLEDはルーヴル美術館の改装時にも採用されている。そして「東芝LED at ルーヴル美術館」というキャッチコピーでこれを訴求した広告は「第62回日経広告賞」を受賞している。

このように東芝の環境経営によるブランディングで重要な役割を果たしていると思われるのはLEDである。LEDは前章で紹介したように、環境対策との関連で思い浮かべられる典型的な商品であり、換言すれば一般消費者にとって環境配慮製品であることがわかりやすい。東芝の環境対策は多岐に渡るが、環境経営によるブランディング活動において同社はこのLEDを一つの訴求ポイントとしていると言える。

図表8 環境ブランド順位・指数の変化－東芝－

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
順位	28	11	15	21	14	10	8	14	15	10
指数	67.2	74.9	72.4	70.9	75.1	81.1	80.4	75.1	73.5	75.8

注)「環境ブランド調査」(日経BP環境経営フォーラム)の各年度結果をもとに作成。

(6) プリチストン

順位、指数ともに急上昇しているわけではないが、近年、環境ブランド調査で一貫して上位20社に入っている企業にプリチストンがある。より具体的には、同社は2011年以降、順位で見て20位以内、指数に関して70以上を維持している(図表9)。

同社が取っている環境対策の詳細は「2050年の世界を見据えて－プリチストングループ環境報告書2014－」に記されている。これによれば、同社の環境対策には三つの柱がある。すなわち「自然と共生する」「資源を大切に使う」「CO₂を減らす」である。

まず「自然と共生する」について述べると、生物多様性ノーネットロス(貢献量>影響)が目標として掲げられている。また全世界の拠点においてウォー

ターマネジメントに取り組み、水の循環活用や効率的利用に努めた結果、2005年に比べ2013年の水使用料は10.7%削減になったと報告されている。リアルタイムで水の使用料を「見える」化し工場排水のリサイクル、クローズド化に努めていること、雨水の活用、その他の活動についても記されている。他企業には見られない同社独自の活動として、インドネシアにおける天然ゴム園周辺での荒廃地の整備と回復が目を引く。

次に「資源を大切に使う」では、使用済みタイヤのリサイクル、再生ゴムをタイヤなどのゴム製品に再利用する取り組みが紹介されている。目標は100%サステナブルマテリアル化であるとされている。

最後に「CO₂を減らす」については、全製品を対象としてその原材料調達から生産、流通、製品廃棄にいたるモノづくりの過程で排出されるCO₂を売上高あたり35%削減、車両の燃費に影響するタイヤの転がり抵抗25%低減が目標として掲げられている。2013年の2005年比実績は前者が27.4%削減、後者の転がり抵抗が9.9%低減と記されている。低燃費タイヤの製造・販売にもこのような取り組みの一環としての側面があるという。

特筆に値する施策として、顧客とともに日本の森を守る「エコピアの森」を工場近隣に設けていることがあげられる。また取引先・顧客の環境対策を表彰する「グリーンパートナー表彰」制度も2013年に設けられている。

これらの活動に関する実績値、すなわちエネルギー消費量、取水量、ものづくりにおけるCO₂排出量、NO_x・SO_x排出量などの実績に関する詳細な数値は最後の方に「データ一覧」と題した表にまとめられている。

図表9 環境ブランド順位・指数の変化ーブリヂストンー

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
順位	38	37	29	32	48	39	17	14	18	18
指数	64.8	65.4	68.2	68.0	65.0	67.0	73.9	75.1	72.3	72.5

注)「環境ブランド調査」(日経BP環境経営フォーラム)の各年度結果をもとに作成。

VI 環境マイナスイメージ企業の情報戦略

第IV章で述べたように、環境ブランド調査の過去10回分の結果を見た際、2005年時点でマイナスイメージ、具体的には有害物質使用・環境汚染イメージで上位20社に入っており、2014年時点でも当該20社に入っている企業は8社である。この8社の環境経営および環境経営に関する情報戦略を見ると、以下のことが言える。

まずこの8社には、サステナビリティ・レポート、CSRレポートのほかに、環境報告書というように環境対策に焦点をあてた文書を発行している企業が見られる。すなわち環境経営におけるマイナスイメージとは裏腹に、実施している環境対策とその実績など環境経営に関する情報開示を重視していることがうかがえる。

8社のうちある企業の場合、環境対策として取り組まれているのはCO₂排出量の削減、産業廃棄物の削減とリサイクル、事業所における熱効率の引き上げ、再生可能エネルギー発電電力の買取、再生可能エネルギー自社設備に対する投資、事業所における緑地率引き上げ、CO₂・SO_x・NO_x排出量の削減、規制対象フロン・ハロン類消費量の削減である¹⁰。

これらの環境対策の実績は「環境指標実績報告」と題した文書、その他で開示されている。具体的にそこで示されているデータは、炭素クレジット反映前と反映後のCO₂排出量推移、SO_x・NO_x・SF₆排出量の推移、規制対象フロン・ハロン類の実消費量とオゾン破壊係数を考慮した消費量の推移、事業所における熱効率の推移、太陽光発電からの電力購入量推移、風力発電からの電力購入量推移、PCB処理量の推移、産業廃棄物のリサイクル率と埋立て処分量の推移、用水使用量の推移、車両燃費、コピー・プリンタ用紙購入量(A4換算)など多岐にわたる。

また別のマイナスイメージ企業の場合、環境対策は大気汚染防止設備と水質汚濁設備への投資、汚染土壌の浄化、活性汚泥統合、リン・窒素排出量の削減、工業用水使用量の削減、燃料使用量の抑制、工場緑地の新設・拡大、集塵設備の更新、環境保全に向けた研究開発、産業廃棄物の削減とリサイクル、ISO14001の維持・更新、環境保全に関する教育と国家試験受験支援等、

多面的になされている。代表的な環境対策として第Ⅲ章であげたりデュース、リサイクル、リユースといういわゆる3R、ゼロ・エミッション、ISO14001の認証取得のすべてが行われていると言ってよい。

これらの成果に関する報告も、全リン・全窒素・NO_x・SO_x・CO₂・ばいじん・メタン(CH₄)・一酸化二窒素(N₂O)・ハイドロフルオロカーボン(HFC)・パーフルオロカーボン(PFC)・六フッ化硫黄(SF₆)排出量の推移、産業廃棄物発生量とリサイクル率の推移、建設系埋立て・非建設系埋立て別の廃棄物処分量、工業用水使用量、燃料使用量(原油換算)、環境保全に向けた研究開発投資額、工場緑地化投資額と緑地面積の推移など多岐にわたる。各々に関するデータも細かく示されるなど、内容も詳細である。前章で取り上げた環境ブランド指数上昇企業の環境関連報告よりも、むしろしっかりとした情報開示になっている。

このように、環境マイナスイメージ企業において、環境対策がおろそかになっているかということ必ずしもそうではない。また環境対策に関する情報開示に消極的かということそうでもない。

8社のなかには電力会社、化学メーカーもあり、これらの業界ではこういった環境対策の実施と情報開示は当然ないしは一般的であり、また法的に義務付けられていることも少なくない。そうであるにしても、環境対策そのものの緻密さ、これに関する情報開示の詳細さでは、環境ブランド指数上昇企業もよりもむしろ高いレベルにあるのは確かである。しかし前述のような多岐にわたる詳細な環境保全データは一般的消費者やビジネスパーソンには理解されにくいのではないだろうか。「炭素クレジット反映前と反映後のCO₂排出量」「規制対象フロン・ハロン類のオゾン破壊係数を考慮した消費量」「活性汚泥統合」といった専門用語を含めてすべてをきちんと理解できる読み手は、一部の専門家を除きおそらく少数であろう。指数上昇企業にもCSRレポート等にこういった詳細データを掲載している企業もあるが、これをメインのコンテンツとしたり、アピールポイントにしたりしている企業は稀である。

VII 結びに代えて

過去10回の環境ブランド調査結果を見た際、2005年時点と2014年時点の両方で総合上位20社に入っている企業数はマイナスイメージ、具体的には有害物質使用・環境汚染イメージに関する当該企業数よりも多い。いわば上位20社には常連的な企業が多く、これに新たにランク入りするのは難しいと言える。それに比べるとマイナスイメージの払拭の方が相対的に容易である。しかし逆に何か小さなことであっても不祥事が起こればすぐにマイナスイメージに転落する可能性もそこにはある。

環境経営に関するブランドイメージおよびこれらを総合した指数の源泉は、消費者やビジネスパーソンの頭のなかにある印象や経験であって、各社の取り組みを客観的な指標や基準で評価したものではない。したがってどんなに環境対策に力を入れていても、それが消費者やビジネスパーソンに伝わらなければ環境ブランドイメージと当該指数は大きく変化しない。敢えて誤解を恐れずに言うならば、環境にやさしいと思われている企業が本当に環境にやさしい企業であるとは必ずしも限らず、両者が一致している可能性もあれば一致していない可能性もある。

換言すれば、環境経営における環境対策そのものと情報戦略、環境コミュニケーション戦略は区別されなければならない。環境対策では、第Ⅲ章で述べたようにリデュース、リサイクル、リユースといういわゆる3R、ゼロ・エミッション等に総合的、多角的に取り組まなければならない。企業の規模にもよるがISO14001の認証取得も必要となる。

しかし情報戦略上は、多面的な事柄を発信し、総合的に環境対策に取り組んでいるという印象を与えるよりも、むしろ訴求する取り組みを絞り開示情報やコンテンツを「一点豪華主義」的にした方が有利であると考えられる。今回の研究では取り上げなかったが、そうしたうえでイオンと言えば植樹活動、岩谷産業と言えば琵琶湖における鳥人間コンテストの運営支援といったような印象付けが重要となる。

実際、環境ブランド指数の上位企業および上昇企業には環境にやさしい経営を実践していることをアピールする商品すなわち環境経営上の看板製品、

もしくは環境経営に努力していることを伝えるわかりやすいキャッチコピー、インパクトの強いメッセージやフレーズがある。たとえば前者すなわち看板的なエコ製品の例として、日本コカ・コーラの「い・ろ・は・す」、トヨタ自動車の「プリウス」があげられる。そして後者すなわち環境経営に関するキャッチフレーズやメッセージの例として、サントリーは「水と生きる」、東芝は「ecoスタイル」および「T-COMPASS」、ヤマト運輸は「ネコロジー」を掲げている。どれもネーミングがよく練られており、また面白いので心にも残りやすい。

それに対して、環境経営に関するマイナスイメージが強い企業では、環境対策そのものに関しては環境ブランド指数上昇企業よりもむしろ多面的、総合的な取り組みがなされている。環境経営に関する情報開示も多岐にわたり、詳細に実績値が示されている。しかしそこには明確なアピールポイントがあるとは必ずしも言えない。環境経営に関する看板的な製品もないし、取り組みをわかりやすく言い表すようなキャッチコピーもない。

環境経営に関する情報開示においてこういった看板的なエコ製品、キャッチコピーやメッセージがないと、環境経営に総花的に取り組んでいると受け取られ、焦点がぼやけ、イメージが拡散して、印象も曖昧になってしまいかねない。生産財(素材)にも生分解プラスチックのような看板製品の設定は可能であろうし、これが難しいメーカーも自社の環境経営をひとことで表現するようなキャッチコピーの設定は可能であろう。

言い換えれば、環境対策に多角的に取り組んでいても、「あれこれやっているが特徴がない」とか「手当たり次第に色々なことをやっている」と捉えられてしまうと、イメージが拡散し逆効果になりうる。要するに、どのように努力するか、いかなる活動を行うかもさることながら、そういった努力や活動の中身をどう伝えるかも重要なのである。「地道に努力していれば消費者はわかってくれるはず」という考え方もあるが、敢えて誤解を恐れずに言うならば、努力していること、取り組んでいることをわかりやすく伝えなければブランディングは有効になされないであろう。環境経営に関する情報戦略が環境ブランドイメージを全面的に規定してしまうと返は必ずしも言えないが、前者が後者を左右する大きな要因であることは確かである。

脚 注

- 1) ただし後に述べるように、下位のブランドたとえば個別商品ブランドがコーポレート・ブランドのイメージに影響を与えるという側面もある。たとえば「プリウス」に対するイメージはトヨタ自動車のイメージに影響を受けるものの、逆に「プリウス」がトヨタ自動車のイメージに影響を与えるという傾向も見られる。
- 2) 環境経営が持つイメージ向上とブランディングの効果が大きいことを考えると、消費者サイドにおける環境志向の高まりが企業の環境経営を促進することになる。特に、日本と米国の製造業企業を比較分析した場合、「日本の製造業企業は、顧客・市場から受ける環境経営への要請を行政や地域社会から受ける要請よりも強く知覚している」という傾向が見られる(藤井・金原, 2013, 96)。
- 3) もっとも2014年の上位30社までを見ると、花王が22位、ライオンが29位にランクされている。
- 4) セブンイレブン・ジャパンはセブン&アイ・ホールディングスの傘下企業であるが、同じ傘下企業のイトーヨーカ堂(スーパー)と区別されるコンビニエンス・ストアのコーポレート・ブランドで正式な表記はセブンイレブン・ジャパンである。
- 5) 「環境に配慮していると思う商品」を三つまで自由記入するという形式をとっている。
- 6) 日経エコロジー(2014)のインタビュー記事では「とことん目立つ商品があれば消費者の心に残る」と指摘され、日産自動車における電気自動車「リーフ」等がその例としてあげられている(日経エコロジー, 2014, 45)。
- 7) ただし電力会社については東京電力福島第1原子力発電所の事故が相当程度影響していると思われる。
- 8) 同社ではこれが「経営理念」ではなく、「コーポレートメッセージ」として表明されている。
- 9) 同記事では、自社工場の水源地である「天然水の森」を守るために、「天然水を担当する全営業マン1,300人を送り込み、枝打ちなどの作業をさせた」(中, 2014, 55)と紹介されている。
- 10) SUSTINAは高品質オイルの商品名、SOFC型エネファームは固体酸化燃料電池(SOFC)を用いる家庭用コージェネレーションシステムである。JIプロジェクトは、京都議定書に定められている温室効果ガス削減の一手法で、先進国同士がいずれかの国内で温暖化削減事業を共同で実施し、そこで生じた排出削減量に基づき、事業を実施している国から排出枠が排出権として相手国に発行されることをさす。
- 11) 事業所における熱効率率は、熱機関に供給したエネルギーのうち何%が物理的な意味での有効な「仕事」に変わるかを示す比率である。

参考文献リスト

- Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brands*, Free Press, New York (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略－顧客を創造するBIの開発と実践－』, ダイアモンド社, 1997).
- ブリヂストン(2014)『2050年の世界を見据えて－ブリヂストングループ環境報告書2014－』
- 藤井秀道・金原達夫(2013)「日米製造業企業の環境経営と外部要因」, 『組織科学』, 第46巻4号, 83-101.
- JX日鉱日石エネルギー(2013)『CSR報告2013』.
- Kapp, K. William (1950) *The Social Costs of Private Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts (篠原泰三訳『私的企業と社会的費用』, 岩波書店, 1959).
- Keller, Kevin Lane (2008) *Strategic Brand Management: Building Measuring, and Managing Brand Equity*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey (恩蔵直人監訳・株式会社バベル訳『戦略的ブランド・マネジメント』, 第3版, 東急エージェンシー, 2010).
- Kotler, Philip (2000) *Marketing Management*, The Millennium ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey (恩蔵直人監修・月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント』, ミレニアム版, ピアソン・エデュケーション, 2001).
- 工藤剛治(2000)「環境経営の意義と課題」, 寺本義也・原田保編著『環境経営』, 同友館, 3-17.
- 中尚子(2014)「サントリーホールディングス, シェア逆転の真実」, 『日経ビジネス』, 1月13日号, 54-58.
- 日本コカ・コーラ(2014)『コカ・コーラ・サステナビリティレポート2014』.
- 日経エコロジー(2005)「環境ブランド調査2005ランキング詳細－消費者が抱く企業への評価とイメージ」, 8月号, 101-107.
- 日経エコロジー(2006)「環境ブランド調査2006－飲料業界が大躍進, 容器リサイクル推進に高い評価－」, 8月号, 98-114.
- 日経エコロジー(2007)「環境ブランド調査2007－コンビニ大手が躍進, 電機のトップはシャープに－」, 8月号, 98-114.
- 日経エコロジー(2008)「環境ブランド調査2008－サントリー, 日産などが浮上, 自動車・飲料でトップ5独占－」, 8月号, 108-122.
- 日経エコロジー(2009)「環境ブランド調査2009－創エネ, 省エネ銘柄に注目, パナソニックが2位へ躍進－」, 8月号, 84-102.
- 日経エコロジー(2010)「環境ブランド調査2010－パナソニックが初の首位に, 省エネ家電が強くアピール－」, 8月号, 92-103.
- 日経エコロジー(2011)「環境ブランド調査2011－サントリーが初のトップ, 水源保全などに強い支持－」, 10月号, 64-75.
- 日経エコロジー(2012)「環境ブランド調査2012－支持を集めた『安・信』を売る企業－」, 8月号, 44-55.

- 日経エコロジー(2013)「環境ブランド調査2013-サントリーが3連覇, 環境戦略に新たな動き, 独自性を見せる4社-」, 8月号, 40-51.
- 日経エコロジー(2014)「環境ブランド調査2014-上位企業の評価は定着, 強いシンボルで姿勢示す-」, 8月号, 42-53.
- 貫隆夫(2012)「環境マネジメントの3つの次元-企業, 国家, 地球-」, 『日本情報経営学会誌』, 第32巻4号, 2-10.
- 大石芳裕(1999)「グリーンマーケティング」, 安室憲一編著『地球環境時代の国際経営』, 43-69.
- Pauli, Gunter (1997) “Zero Emissions: The Ultimate Goal of Cleaner Production”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 5, No. 1-2, 109-113.
- サントリーホールディングス(2014)『サントリーグループCSRレポート2014』.
- 科野宏典(2005)「環境新時代に求められる企業価値を高める『新環境経営』」, 『知的資産創造』, 8月号, 6-17.
- 東芝(2014)『東芝グループ環境レポート2014』.
- 東芝(2014)『東芝グループCSRレポート2014』.
- Wasik, John F. (1996) *Green Marketing and Management: A Global Perspective*, Blackwell Business, Cambridge, Massachusetts.
- ヤマトホールディングス(2013)『ヤマトグループCSR報告書2013』.