

自動車メーカーにおける環境戦略

—— 競争優位の構築に向けて ——

M1265303 井上紀文

〈もくじ〉	第1章 企業に環境対応を迫る外的要因
	第2章 環境対応に関する先行研究のレビュー
	第3章 自動車メーカー各社の環境への取組み状況
	第4章 自動車メーカー各社の環境対応分析
	第5章 21世紀を生き抜くために自動車メーカーの採るべき環境戦略

20世紀の産業の発展は我々に物質的な豊かさをもたらすと同時に、自然環境を破壊してきた。持続可能な21世紀を築くためには、これまでの一方通行的な社会から、資源循環型で環境負荷の少ない社会へ向け、経済システムを大胆に変換しなければならない。

本研究は、競争優位の視点から、企業の環境対応レベルの定義とそれに基づく自動車メーカー各社の取組み状況の分析を通して、21世紀を生き抜くために自動車メーカーの採るべき環境戦略について考察することを目的としている。

企業を取り巻く外的環境は大きく変化してきている。企業にとって無視できない外的要因として、法規制と市場による選別が挙げられる。近年、自動車リサイクル法のように、企業に拡大製造者責任を負わせることで、汚染された環境の修復費用を製造元である企業自身に負担させようという「外部不経済の内部化」を推進する動きが強まってきている。この流れの中で競争優位に立つためには、企業は reactive に環境対応するのではなく、自ら戦略を立てて proactive に活動することが重要になってきた。イノベーションを起こして「資源生産性を向上」させ「環境対応と経済性の同期化」を図ることで、競合他社に対して優位に立たなければならない。

企業の環境への対応レベルを、3つのステップに分ける。まず第1ステップは「規制対応型」で、法規制への対応のように、それをクリアしなければ企業活動する資格が与えられないので、やむを得ず行う対応である。第2のステップは「競合対応型」で、市場の求める基準をクリアし、競合他社に取り残され自然淘汰されてしまわない為の対応である。第3のステップは「市場創造型」で、積極的に業界のリーダーとして新しい価値観や市場を開拓する対応である。この3つのステップを横軸に、そして、環境マネジメント（環境理念・組織構造・活動計画・教育・情報公開）と具体的な取組み（製品・生産・リサイクル）を縦軸にして、自動車メーカー各社の環境への対応状況を分析した。

その結果、全般的に見て、自動車メーカーは、ある程度の対応は行っているといえる。特にトヨタやホンダには製品や生産の領域において優れた対応が見受けられる。しかし、一方でリサイクルやグリーン調達といった関連企業を含めた取組みが遅れている。また、トップのトヨタと下位メーカーとの差が歴然としてきている。このような状況下において、21世紀を生き抜く為に、自動車メーカー全体及び下位メーカーの採るべき環境戦略を考察する。

まず、自動車メーカー全体が取り組むべき課題として2つある。1つは、連結対象企業を巻き込んだグループ全体での取組みを行うことである。そして、もう1つは、関連企業からの環境負荷情報を含めたデータベースの構築である。ライフサイクルで見た環境負荷情報の把握・分析を行うことで、全体最適な対応策が得られるのである。

次に、下位メーカーが至急行うべきポイントは3つある。1つ目は「組織体制の強化」で、意欲と権限を持った1人の上級役員を内外に明らかにすることと、環境戦略を立案する常設の統括部門の設置が不可欠である。2つ目に、「活動方針・計画の明確化」として、長期的視野に立った計画と、確実に実行するための具体的な数値目標を掲げた年度計画が必要である。特に重要なのは、戦略を練った上で、限られた資本を一極集中することである。そして、3つ目は「従業員教育」である。今一番大切なのは、企業全体としての環境への取り組みと従業員の環境意識の高揚なのである。

世の中の求めているものは急速に変わりつつある。企業は規制を遵守して政府を満足させるだけではなく、これからは関係するステークホルダー全員を満足させていかなければならない。これからの企業は環境を切り口とした戦略を立て、競合他社との差別化を図ることで、競争優位に立つことが不可欠である。この競争優位を構築できた企業だけが、21世紀を生き残ることができるのである。