

# グリーン戦略とビジネス・パフォーマンス

大阪国際大学  
国際コミュニケーション学部教授  
宮崎 哲也  
[miyazaki@ica-net.com](mailto:miyazaki@ica-net.com)

## 目 次

---

- I. はじめに
  - II. ポジティブ派の主張
    - 1. 環境規制＝競争力強化説
    - 2. 環境汚染＝資源非効率性起因説
    - 3. 環境問題＝戦略機会説
  - III. 批判的見解
  - IV. 評価と課題
- 

### I. はじめに

近年の活発な産業活動の影響で、環境問題がまさに地球規模で広がっている。地球温暖化、オゾン層破壊、酸性雨、河川や大気汚染・・・といったいわば近代工業社会に根づいた宿痼<sup>しゅくお</sup>は、いまや次第に本来ボーダレスな地球の各方面に容赦なく侵襲し、浸潤を深めるようになった。

こうした憂慮すべき事態に対応するために世界各国が協調して、CO<sub>2</sub>やフロンガスの規制強化等により出していることは周知のとおりだが、個別企業レベルにおいても、積極的に環境フレンドリーな戦略をとる傾向がみられるようになった。

伝統的な見方からすれば、厳しい環境規制や環境フレンドリーな戦略（以下、グリーン戦略と呼ぶ）は、企業の研究開発費や生産コストを高め、当該企業の競争優位性や国際競争力を低下させるという懸念から、企業経営上、ネガティブな要因とみなされていた。ところが、最近になってグリーン戦略を、むしろ国際競争力や競争優位性、ひいてはビジネス・パフォーマンスを高めるポジティブな要因として再評価する見方が強まっているように思われる<sup>(1)</sup>。

本稿の目的は、こうした新たな見方を整理した上で、それに対する批判的な見解を交

えながら検討を加え、「グリーン戦略とビジネス・パフォーマンス」の関係性とそれがポジティブな要因となる条件について論及することにある。

まず、Ⅱでは、ポジティブ派の主張を、1. 環境規制＝競争力強化説、2. 環境汚染＝資源非効率利用説、3. 環境問題＝戦略機会説という3つに分類・整理し、次いで、Ⅲにおいて批判的な見解を紹介する。そして、Ⅳにおいては、総合的な評価を交えて、グリーン戦略がビジネス・パフォーマンスにとって、ポジティブな要因となりうる条件について言及することにした。

## Ⅱ. ポジティブ派の主張

### 1. 環境規制＝競争力強化説

厳しい環境規制が、かえって自国産業の国際競争力を高める、と極めて明確に主張したのは、Michael Porter であった<sup>(2)</sup>。これを便宜上、環境規制＝競争力強化説と呼び、以下整理しておこう。

Porter は、厳しい環境基準が国際市場における米国企業の競争力を損なうという見方が半ば常識化している中で、まず、「環境保護と経済的競争力を対立するものとして位置づけるのは、間違った二分法 (false dichotomy) であり、そうした位置づけは、繁栄の源泉に関して狭隘な、また競争に関して静態的な見方からくるものだ<sup>(3)</sup>」と断じている。

まず、「繁栄の源泉」とは何か。Porter によれば、それは世の中のニーズを満たす技術力や生産力ということになる。環境保護が国際的に普遍性のあるニーズとなっている以上、その分野の技術力や生産力の向上が「繁栄の源泉」にならないはずはない。その意味で、厳しい環境規制は、国際的に普遍性のあるニーズを満たすため、「繁栄の源泉」たる技術力を誘発し、生産力を向上させる誘因になるとみるわけである。

また、確かに厳しい規制は、殊に諸外国の規制が緩やかな場合には、最初はコストアップになる分だけ比較優位性が損なわれ、国際的競争力を低下させる要因となる。しかし、Porter によれば、それは「静態的な見方」でしかない。規制は、長い目でみれば、規制の趣旨に添った環境汚染防止に向けての、企業側の技術創出や創意工夫等を強力に促すからである。

確かに、米国主導の CFC(chlorofluorocarbon)規制が、Du Pont 等の米国企業に代替物発見のパイオニアとなる機会を与えた事例や、米国の自動車産業における厳しい燃費規制がイノベーションを誘発させ、国際的競争力を高めたといった事例には枚挙に暇がない。また、化学、プラスチック産業など、米国で最も環境保護コストがかかるといわれている部門の多くが、次第に国際貿易収支を改善させてきたという事実も、規制の長期的かつ動態的な効果を物語っているように見える。

Porter の見解において重要なことはそれだけではない。

規制に対応する過程で、実は汚染防止効果だけではなく、コスト削減や品質向上といった副産物(?)をもたらす事例も多いという点である。実際、3M における「汚染防止ペ

イズ」プログラムによって、廃棄物や汚染物質が50万トン以上削減され、6億5000万ドルのエネルギー節約が可能になったという事実が指摘されている<sup>(3)</sup>。

このように、規制の効果が汚染防止効果だけにとどまらず、長い目で見た場合の効率性を向上させるとすれば、これこそ Porter のいう国際的競争力を高める主たる要素とみることもできよう。

だが、Porter は規制によって常にプラス効果が生まれると考えているわけではなく、少なくとも次の3つの条件が必要であると考えている<sup>(4)</sup>。

①規制はある程度厳しくしなければならない。

これは企業が小手先で可能になるような軽い規制の場合には、イノベーションを誘発させるほどのインセンティブがないということである。

②目標達成するための技術を限定しない。

技術が限定されてしまうと、それ以外のより効率的な技術開発努力が抑圧されてしまうからである。

③規制基準は、コスト削減を意識したものであり、市場インセンティブを利用するものでなければならない。

これは汚染防止と効率性の同時追求を念頭においた条件といえよう。

Porter は、これまでの伝統的な見方、すなわち「規制＝競争力低下」というネガティブな図式は、上記の条件を満たさない規制から生まれたものだとして指摘している。逆にいえば、上記の条件を満たした規制（イノベーション・フレンドリーな規制）は、国際的な環境保護機運の高まりの中では、国際的競争力を高める要因として機能するものとみなされているのである。

ところで、Porter は、その後、Claas van der Linde とともに自らのこうした見解をさらに発展させ、環境汚染が実は資源の非効率利用に起因するという、より本質的に立ち入ったロジックを展開するようになった。それが、次に紹介する Porter=Linde の「環境汚染＝資源非効率利用説」<sup>(5)</sup>である。

## 2. 環境汚染＝資源非効率利用説

先に述べたように、Porter=Linde は、環境汚染が生じるのは、本質的には、生産に供される資源が効率的に利用されていないことに起因するととらえることで、伝統的な見方における「環境改善 vs 企業の競争力」、あるいは「グリーン戦略 vs ビジネス・パフォーマンス」というトレード・オフを止揚できると主張し、次のように主張している<sup>(6)</sup>。

「…環境汚染の軽減が競争力の向上に結びつくとみるのは、甘い考えなのだろうか。我々はそうは思わない。というのは、環境汚染とは、大抵の場合、ある種の経済的浪費を意味するからである。廃物、有害物質、エネルギーなどが環境に放出されることによって

環境汚染が生じるとすれば、それは資源利用が不完全であり、その効率性ないし有効性にも問題があることを示している」。

「資源の非効率性は、企業では資源利用の不完全性やお粗末な工程管理といった形で顕現する。そして無意味な浪費、欠陥品、貯蔵物を生み出すのである。しかしまた、それとは別に製品のライフサイクルの中に隠された多くの『陰の費用 (hidden costs)』がある。例えば、流通業者や消費者が廃棄する包装は、資源の浪費と費用の増大を引き起こす。消費者は、公害をまき散らし、エネルギーを浪費する製品を使用することによって、余計な費用負担をするはめになる。まだ使える物質を含む製品が廃棄されたり、消費者が、直接、間接を問わず、そうした製品の処分に費用負担するときには、資源が失われているのである」。

みられるように、Porter=Lindeの主張の特徴は、単に製品レベルで「環境汚染=資源の非効率利用」としてとらえるのではなく、そこに流通業者や消費者が負担するコストあるいは努力 (wasted efforts) までも含めている点にある。つまり、社会全体で負担とするコストあるいはシステムズ・コストを問題としているわけである。ちょうど生産過程で高い割合で社会的害悪を及ぼす欠陥製品が生じるのが、その生産過程の非効率性、すなわち資源の生産性が低いことの証左であるとみなされるのと同様に、環境汚染や浪費を蔓延させる生産過程や流過程も資源の生産性の低さを物語っているとみることも可能であろう。であれば、そうした面に改善努力を払う長期的指向性をもつ企業は、資源の生産性の向上とシステムズ・コストの低減をもたらし、競争力を高める方向に向かう——。環境改善への努力、すなわち資源利用の非効率性を改善する努力が、資源の生産性を高め、ひいては企業の競争力を高めるといった図式である。ここに伝統的な見方における「環境改善 vs 企業の競争力向上」、あるいは「グリーン戦略 vs ビジネス・パフォーマンス」というトレード・オフが止揚される契機があると、Porter=Lindeはみているのである。

以上紹介してきたPorter及びPorter=Lindeの主張は、いわば、環境汚染の改善、あるいは環境保護努力がいかんして自国産業の競争力の向上に結びつくかという問題にかかわるものであったが、環境問題への対応を個別企業の戦略的な立場からみると、また微妙に異なる視界が開けてくる。そこで、次に戦略的視座からポジティブ派としての主張を展開したStephen McDaniel=David RylanderとAjay Menon=Anil Menonによる「環境問題=戦略機会説」を取り上げることにしよう。

### 3. 環境問題=戦略機会説

まず、McDaniel=Rylanderは、環境問題を利他主義 (altruism) 的な領域としてではなく、むしろ純粋な利益追求のための戦略機会であるととらえている。それは、端的に言えば、ギャラップ調査 (1991) で明らかになったように米国の消費者の90%が自らを環境保護主義者 (environmentalist) と考えているような時代には、少々高くついても、できるだけ環境に優しい商品を開発・展開した方が当該企業にとってよりプロフィタブル (profitable) に

なるという見方である。

McDaniel=Rylander は、それに関する戦略として、次のような2つのアプローチをあげて対比している<sup>(7)</sup>。

#### (1)防衛的アプローチ(defensive approach)

このアプローチは環境改善に主体的に取り組むというよりは、企業を取り巻く政治的、競争的環境に受け身的に対応するという戦略である。それには3つのパターンがある。

##### ①規制適応型

ペナルティを恐れて、政府が提示する最低制限の規制だけを守ろうとするもの。

##### ②消費者対応型

消費者の不買運動等を誘発しないよう、最低限の基準を遵守しようとするもの。

##### ③ライバル企業対応型

ライバル企業の環境運動に歩調を合わせようとするもの。

以上の戦略は、環境への取組み不足によって生じるかもしれないマイナス的な帰結を避けようとする、いわばリアクティブ(reactive)な戦略であるということができよう。

#### (2)確信断行的アプローチ(assertive approach)

McDaniel=Rylander は、(1)の防衛的アプローチと対立するものとして、確信断行的アプローチをあげている。これは、規制や他者の動向に反応するものではなく、市場インセンティブそれ自体に行動基準を求め、主体的かつ積極的に環境問題に取り組もうとする、いわばプロアクティブ(proactive)なアプローチである。McDaniel=Rylander は、その際、先行者利益 (first mover advantage) の重要性を特に強調して次のように述べている<sup>(8)</sup>。

「グリーン・マーケティングにおいて、先行者利益は特に重要である。グリーン・マーケティングによって利益をあげるためのカギは、企業に与えるイメージである。一番手でない企業は、単に時流に遅れないよう慌てて便乗した模倣者としかみなされないであろう。消費者はそのような企業の真の意図に懐疑の念をもつものだ」。

先行者 (first mover) とは、政府や消費者あるいはライバル企業の動きに先駆けて環境保護的戦略をとる企業である。そのような企業は、真摯な環境活動家としてのイメージを確立する<sup>(9)</sup> ことができ、長期的スパンで環境保護動向に対応できるようになる。そうしたイメージや体制が競争優位性の基礎になると、McDaniel=Rylander は主張する。そして、

世の中で環境保護的な趨勢が強まるほど、防衛的アプローチよりも優位に立つことができるというのである。

以上のような McDaniel=Rylander の主張を EM{エンバイロプレヌーリアル・マーケティング (Enviroprenurial Marketing)} の立場で補足する形となっているのが、Menon=Menon の見解である。彼等の主張の特徴は、ポジティブとネガティブの両派の実証研究を比較した上で、いわゆる資源優位性理論を援用しながら、戦術レベルではネガティブな帰結も想定できるが、戦略レベルではポジティブな帰結が得られるとの仮説を立てている点にある<sup>(10)</sup>。

ところで、ここで EM の概念について若干触れておこう。EM とは、Varadarajan の命名によるもの<sup>(11)</sup>で、Menon=Menon によって次のように解釈されている<sup>(12)</sup>。

「…EM とは、企業の経済的かつ社会的な成果目標を達成するような交換を実現して収入をあげることを目的とする、企業家精神による、環境に有益なマーケティング活動を形成し、遂行するプロセスである。

そして、その特徴を次の3点にまとめている<sup>(13)</sup>。

- (1)法的な、あるいは大衆からの圧力というよりも、イノベーションや技術による解決というパースペクティブに立っている。
- (2)企業家精神や企業家志向に依拠している。
- (3)社会的成果と環境的、経済的目標の統合を体現している。

要するに、EM というコンセプトは、公的な規制や圧力に対応するリアクティブなマーケティングではなく、環境問題を、企業家精神を発揮させる機会、すなわちビジネス・チャンスとみなし、イノベーションを通じてその積極的解決を図るというプロアクティブなマーケティング戦略ということができる。この点に関しては、McDaniel=Rylander のいう確信断行的アプローチと通底するものがあるといえよう。

ただし、Menon=Menon の主張の特徴は、前述したように、企業の環境保護的取組みを戦術レベルと戦略レベルに分けて論じている点にある。

つまり、戦術レベルの環境保護的行動は、企業としての組織資源的な取組みが弱いいため、模倣と追随が比較的容易に行われ、競争優位性を維持することは難しいが、戦略レベルでの環境保護的行動は、組織資源的な取組みが強固であるため模倣と追随を受けにくく、競争優位性を維持しやすいとした点である。

以上、ポジティブ派の主張を紹介したわけであるが、まとめると次のようになる。

まず、国家戦略レベルでは、環境ニーズは「繁栄の源泉」であり、環境汚染の原因は資源の非効率的利用にあるので、国家による効果的な環境規制が当該自国産業においてイノ

バージョンを誘発し、資源利用の効率性や生産性を上げることによって、長期的には当該自国産業全体の競争力を底上げする傾向がある。また、個別企業の競争というレベルにおいては、確信断行的なアプローチにもとづく戦略やEM戦略の導入が、そうでない企業に比べて競争優位性を発揮するようになるということである。

このような見方は、「環境改善 vs 企業の競争力向上」、あるいは「グリーン戦略 vs ビジネス・パフォーマンス」というトレード・オフを止揚し、両者が並び立つという意味で、Win-Win 論と呼ばれることがある。

だが、このいささかオプティミスティックな感のある Win-Win 論には、当然のごとく、いくつかの疑問が提示されている。その点は次章で紹介することにしよう。

### Ⅲ. 批判的見解

上述してきたようなポジティブ派の見解に疑問を呈する主張や実証研究は、決して少なくはない<sup>(14)</sup>が、ここでは、Porter らの主張に直接的な反駁を加えた、Noah Wally=Bradley Whitehead の主張に依拠しながら論考を進めることにしたい<sup>(15)</sup>。

Wally=Whitehead の主張の根幹は、Porter らの信奉する Win-Win 論は、確かに魅力的な話ではあるが、非現実的であるとする点にある。グリーン戦略の限定的な成功を企業イメージ向上のために喧伝<sup>けんてん</sup>している少数の企業の事例があまりに目立つために、あたかもそれが一般的なことであるかのような印象を与えるが、実際問題としては、Win-Win 論を追求する戦略は、「労多く功少なし」あるいは「言うは易く、行うは難し」というのが現実であるというわけである。

例えば、北米のある大手化学会社では、従業員が始めた環境運動により 55% のプラス効果があったとされ、ゴア副大統領なども米国企業の環境問題への取組みの指針としてその点を米国民に盛んにアピールしていたが、実はその会社の環境プロジェクト全体を通してみると、なんと 16% のマイナスになっていたという。

また、テキサコは 5 年間で総資産の倍額の環境投資を行う予定であるが、その見返りはほとんど期待できない状態であるという事実も指摘されている。そして、彼らの見積りによれば、環境コストというものは、ポジティブ派が想定しているよりもはるかに大きいものであり、産業によっては、株価の 1/4~1/3 が、環境コスト負担の打撃を被る計算になるという。事実、マッキンゼーの調査によれば、米国経営者層の大半が、10 年後には、環境コストの伸び率が売上げの伸び率の 2 倍になると予想しており、こうしたシナリオが現実化すれば、企業の経営者層は、環境改善で企業価値を高めるより、環境コストの負担による株価低落を最小限にとどめることに躍起になるだろうとみる。

みられるように、Wally=Whitehead の主張がポジティブ派と決定的に食い違っている点は、Win-Win 論的な解決法が成功する「可能性」と、企業が負担する環境コストの現在と将来の「規模」に対する認識である。

それは次のような言説に端的に示されている<sup>(18)</sup>。

「我々は、Win-Win 論的な解決法がありえないというつもりはないし、実際そのようにしてうまくいった例もある。しかし、それはごくまれな事象であり、企業の環境プログラムのトータルコストに照らせば色あせてしまうほどのものでしかない。」

「環境問題で初期の成功を利用しようとしたある大手化学会社は、すぐに工場のグレードアップなどの他の重要なプロジェクトに支障をきたすことに気づいた。しかも、資本予算の約 1/3 が環境支出にまわっていったのである。」

「環境コストは、過去 20 年の間にインフレや経済成長を凌ぐペースで増大を続けた。例えば、米国では 1972 年から 1992 年の間に環境コストが GDP に占める割合は年ベースで 3 倍になった」。

「規制強化の方針に弱まる兆しが全くみられない以上、そのコストは今後ますます増大することが宿命づけられている」。

Wally=Whitehead は、このようなコスト負担における厳しい「現実」を踏まえながら、Porter らの主張する、手品のような解決法(rabbit out of the hat solutions)は、少数事例から得られたインスピレーションにもとづいて、国家戦略レベルでの規制強化による自国産業の競争力向上の効果を、誇張気味に謳い上げて(rallying cry)いるにすぎないのであって、個別企業が成功するための具体的な処方箋を提供してくれたわけではないと警告し、個別企業は、Porter らの主張するバラ色(euphoric)の Win-Win 論にかたくなに与みするのではなく、株価等の価値の減少と環境保護や保全から得られるリターンを慎重に比較・勘案しながら、やはり価値を重視したプラグマティックな判断をすべきだと結論づけるのである<sup>(17)</sup>。

#### IV. 評価と課題

以上、グリーン戦略とビジネス・パフォーマンスの関係について、まず、ポジティブ派の見解を整理し、次いでそれに対する批判的見解を紹介した。それによって、いくつかの対立点が明らかになったので、それを踏まえて、この辺りで私見を簡単にまとめておくことにしよう。

まず、Porter らポジティブ派は、環境汚染＝資源非効率利用説の立場に立ち、資源利用の効率化を進めるような、ある程度の厳しさをもつイノベーション・フレンドリーな規制こそが、長期的なスパンでは自国企業の競争優位性を高める要因になることをいくつかの事例を交えながら主張した。

確かに環境汚染は資源が効率的に利用されなかった結果であるという点は、一定の説得



力をもつと考えられるが、ある資源の廃棄物が極めて処理しづらいもの（プルトニウム等）で、その完全利用までには莫大なコストとか時間がかかると予想される場合には、やはり個別企業レベルでの対応だけでは、相応の非現実性を帯びるものと思われる。個別企業レベルにおける環境汚染を起しにくい代替資源の選択等のもとより、何らかの国家的取組みが当然念頭におかれるべきであろう。

ただし、ある程度の厳しさをもつイノベーション・フレンドリーな規制が、長期的なスパンでは自国産業の競争優位性を高めることは、コスト面での問題がある程度クリアされれば、国際的な世論、殊にグローバル・コンシューマのグリーン意識が高くなっていく中で、より現実性を強めていくものと思われる。地球環境保護の観点からもこうした厳しい規制が打ち出され、一つのグローバルスタンダードになることが望ましいことはいうまでもない。

だが、こうしたポジティブな見方も個別企業の競争のレベルになると様相が異なってくる。McDaniel=Rylander は、グリーン戦略として(1)防衛的アプローチと(2)確信断行的アプローチを挙げ、後者の優位性を主張した。Menon=Menon は環境問題への企業の取組みを、(1)戦術レベルと(2)戦略レベルに分けて、後者の優位性を主張した。

だが、こうした個別企業レベルでの資源ベースの競争優位論は、必然的に企業間格差を前提にしているのであり、モビリティの低い資源（技術力、資金力、ブランド力等）に関して競争優位性をもつ企業が成功しやすいことはいうまでもないが、一般的に産業部門は、そのような企業ばかりで構成されているわけではない。問題は、こうした資源に乏しく、株価等の経済価値の減少を恐れて莫大な環境コストを負担できない企業が、確信断行的なアプローチや戦略レベルでの取組みができず、やむをえず防衛的なアプローチや戦術レベルでの取組みに甘んじている姿ではないだろうか。Wally=Whitehead が、ポジティブ派の喧伝する成功例は、実は極めて部分的なものであり、大部分の企業は、莫大な環境コストの負担に耐えられる状態にはないとし、各企業は株価等の経済的価値を重視したプラグマティックな対応をすべきだと警鐘を鳴らしたのは、まさにこうした事情があるからにはほかならない。

だが、もちろん、何らかの環境汚染を続ける企業が自らの経済的価値を守るためにプラグマティックな対応をすることは許されない。最低限のグリーン対策を取れない企業は存続できないよう、規制等が整備される必要があることも言を俟たない。

しかし、逆にグリーン戦略が、即、ビジネス・パフォーマンスの向上につながるかといえば、それもまた、決して「自明の理」とは言い難いように思われる。環境汚染がこれほど深刻に叫ばれている今日、グリーン戦略は、それを推進できる企業には、長期的なスパンではビジネス・チャンスとなり、ひいてはビジネス・パフォーマンスの向上につながる可能性があるが、そうでない企業にとっては、たとえ強いグリーン志向をもっていても、あえてリアクティブで戦術的なアプローチを選択せざるをえなくなる状況が生じよう。価格、品質、ブランド、生産システム、情報システム、ロジスティックス、サービス等々といったグリーン戦略以外の戦略的要素とのバランスやコスト・パフォーマンス

ス、あるいはコア・コンピタンス(core-competence)を度外視した経営はありえないからである。

本質論に立ち返れば、環境問題は、本来、あらゆる生命にかかわる問題であり、その意味では、個別企業のビジネス・パフォーマンスを超えた問題である。市場メカニズムのみに依拠すれば、有害物質を使用していながらも、恰も、グリーン戦略をとっているかのようにミスリードする「似非グリーン戦略」が奏効しないという保証すらないのが、資本の論理の悪しき一面ではないだろうか。グリーン戦略とビジネス・パフォーマンスの関係性は、単に市場メカニズムだけではなく、広くポリティカル・エコノミーにかかわる問題であると考えられる。であれば、両者の間にポジティブな関係が成立するには、単に個別企業の競争関係だけではなく、消費者やコミュニティ、そして行政等の、個別企業を超えた枠組みの中から、環境を汚染し破壊する企業を糾弾し、真のグリーン戦略を着実に遂行する企業を育てるような何らかのシステムとそれを支える「社会的意識」の成立が必要となろう。個別企業レベルにおいて、いかに優れたグリーン戦略が構築されたとしても、それを支持する「社会的意識」の裏づけがなければ、コスト面で規模の経済性が発揮できないばかりか、個別企業全般における戦略的要素中の優先順位が上位に保てず、それだけで脆弱性(fragility)を帯びることになるといわざるをえない。逆にいえば、グリーン戦略とビジネス・パフォーマンスにポジティブな関係が成立するには、まさにそれに相応した「社会的意識」の成熟が前提条件となるのであって、それがいわば K. Polanyi のいう「社会の自己保存装置<sup>(18)</sup>」の発動につながり、大きな広がりをもつ様々な法的、政治的、文化的枠組みとして確立するこきこそ、真のポジティブな関係が成立するとみるべきであろう<sup>(19)</sup>。

(注)

- (1) 環境問題をマーケティング戦略に積極的に導入しようとした先駆的な試みとして、H. H. Kassarian の、"Incorporating Ecology into Marketing Strategy, The Case of Air Pollution", Journal of Marketing, July(1971)がある。
- (2) Porter, M. E.(1991) "American green strategy" Scientific American. April.
- (3) Ibid., p168
- (4) Ibid.,p168
- (5) Porter, M.E. and Claas van der Linde (1995), "Green and Competitive", Harvard Business Review 73,
- (6) Ibid., p.122
- (7) McDaniel Stephen. W. and David H. Rylander (1993), "Strategic Green Marketing" pp. 6-7. Journal of Consumer Marketing. 10. No.3.
- (8) Ibid.,p.6
- (9) この点に関して、Hosmer は、グローバル競争の中であっても、正しい(right), 正当(just), 公正(fair) といった、高い倫理性にもとづく企業行動は、国際的に客観性を

もつものなので、ステークホルダー(stakeholders)の信頼(trust)を生み、共感と協力を引きつけ、グローバル・マーケットにおける成功につながるとの見方を示した。

Hosmer, Larue T (1994), "Strategic Planning as if Ethics Mattered," *Strategic Management Journal*, 15 (Summer). pp. 17-34.

- (10) Menon, Ajay and Anil Menon. (1997), "Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", *Journal of marketing*, January.
- (11) Varadarajan, P. Rajan(1992), "Marketing's Contribution to Strategy: The View from a Different Looking Glass" *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- (12) Menon, Ajay and Anil Menon. *Ibid.*, p.54
- (13) *Ibid.*,p54.
- (14) グリーン戦略とビジネス・パフォーマンスに関するネガティブな関係を示す研究としては、例えば, Aupperle, Kenneth E. Archie B. Carroll, and John D. Hatfield (1985) "An Empirical Investigation of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability". *Academy of Management Journal*, 28. そして, Bartel, Ann and L.G.Thomas (1985), "Direct and Indirect Effects of Regulation" *Journal of Law and Economics*. などがある。
- (15) Walley, Noah and Bradley Whitehead (1994), "It's Not Easy Being Green" *Harvard Business Review*, 72.
- (16) *Ibid.*, pp.47-49
- (17) *Ibid.*,p.50
- (18) Polanyi, K. (1957), *The Great Transformation* 『大転換』吉沢, 野口, 長尾, 杉村 訳, 東洋経済社 (1975)。
- (19) この点に関しては、前掲書ならびに阿部真也(1984), 『現代流通経済論』(有斐閣経済学叢書)の第10章及び、阿部真也, 鈴木武編(1983), 『現代資本主義の流通理論』(大月書店)の第7章を参照した。