

Research Paper Series

No. 117

倫理達成のプロセスとして捉える環境経営の実践
—トヨタ自動車によるプリウスの開発-販売の事例を通じて—

首都大学東京大学院 社会科学部
博士後期課程 石黒督朗

2012年12月

倫理達成のプロセスとして捉える環境経営の実践 —トヨタ自動車によるプリウスの開発-販売の事例を通じて—

1. はじめに

環境経営の先行研究は、環境経営の遵守を企業の存続、あるいは成長に直結するものとして議論してきた (eg.加賀田,2007)。環境経営に関する先行研究においては、このような理論的前提の下で、企業をいかにして「倫理」に遵守させるのかを問うことが、中心的な議論となってきた。そのため先行研究においては企業の「倫理」からの逸脱を監視・抑制するステイクホルダーとの関係構築や、企業が守るべき適切な法規制を策定する交渉という概念が提示されてきた。

その結果、先行研究において環境経営は企業による倫理への「適応」あるいは「逸脱」でしか議論できず、いかに企業が倫理を達成していくのか、という具体的プロセスに焦点が当てられていない (eg. 間嶋, 2012)。そこで本研究では、環境経営論のコア概念である企業に求められる「倫理」の再考を通じて先行研究の理論的課題を明らかにしていく。その上で、先行研究の鍵概念である「ステイクホルダー」、「交渉」の再考を通じて、いかに企業が環境問題から事業構想を想起し、これを実践していくことで倫理を達成していくのか、という本論文の分析視角を明らかにする (2 節)。この分析視角に基づいて、トヨタ自動車によるプリウスの開発-販売の事例の分析的記述 (3 節) を通じて、本論文の理論的貢献を明らかにする (4 節)。

2. 先行研究の検討

本節では、環境経営を「倫理」の観点から議論していく。ここでは、環境経営の先行研究である CSR 論、Porter 仮説が前提とする企業と倫理の関係から、先行研究の問題点とそれを克服する分析視角を明らかにする。

2.1 倫理的存在としての企業

環境問題が、企業が対処すべき問題として焦点化されたのは CSR (Corporate Social Responsibility) 論である。環境経営は、CSR 論がこれまで議論してきた倫理に適応するための経営手法の一つとして登場してきた。つまり環境経営は、企業に倫理の達成を求める議論であるといえる。そのため環境経営の具体的な議論の検討に入る前に、その根幹にある企業と倫理の関係について議論する必要がある。

企業と倫理の関係は、経済学においてアダム・スミス (1776) がその著書である『国富論』で主張した「見えざる手」がその根幹を成している。アダム・スミス (1776) の主張では、需要と供給の一致によって達成される完全競争における消費者と生産者による私的利益の追求が、結果として市場均衡という公的利益の最大化を実現する。つまり、完全競

争下において私的利益を追求する企業は、公的利益を最大化するという点で倫理的存在であった (eg. Galbraith,1973)。

それでは何故、倫理的存在であったはずの企業が、近年、社会問題への対応まで求められたのであろうか。その背景には、20 世紀への転換期における企業統合の波により合併、トラストが繰り返されたことで産業権力の集中化、市場の独占による完全競争市場の崩壊がある (Mitchell,1989 邦訳, 27 頁)。企業の私的利益の追求は完全競争の前提を崩壊させ、公的利益を脅かすことになった。私的利益の追求が反倫理的行動とみなされたために、企業は市場メカニズムではなく自ら見える形で公的利益を生み出していく必要に迫られたのである。ここに、企業の社会的責任という議論がスタートするのである。具体的に企業は、企業年金制度、従業員持株制度、生命保険制度、失業基金、就業時間の制限、高賃金を実現し、主に労働者に対してその公的利益を提供していった。これにより企業は、自らが私的利益の追求によって得た余剰利益を社会に分配することで公的利益を生み出し、自らを倫理的存在として位置づけ直したのである。企業は改めて私的利益の追求により倫理を体现する存在として、自身を再定位したのである。

しかしそれは同時に、「企業が適切に公的利益を生み出しているか」を、市場メカニズムを通してではなく第三者によって直接監視、判断する必要性を生み出した。ここで活動の機会を得たのが、NPO/NGO をはじめとする社会運動団体である。彼らは適切な公的利益の分配を企業に求めることで、企業が倫理に反していないかを監視することに自身の活動の場を見出していく (石黒,高橋,2010, 68-69 頁)。そのため彼らは、社会の中で不利益を被る存在 (人、動物、モノ、自然等) を社会に認知させ、企業をはじめとした各主体、政府、市民に彼らの救済を求める社会運動を起こすことで自身の活動の場を広げていった (eg.Ackerman & Bauer,1976)。

社会運動により NPO/NGO は、私的利益の追求によって得られた余剰利益を彼らのような弱者に適切に分配することが、企業が達成すべき倫理であると主張した。これを受けて企業は、新たな余剰利益の分配先に NPO/NGO が社会運動によって掲げられる社会問題を見出し、これの解決に尽力することで倫理的存在としての立場を維持しようとしていった。その余剰利益の分配先の一つが環境問題であり、それを解決に導くための環境経営は企業が倫理に適応するための経営手法の一つとして見出された。

環境問題が企業の適応すべき「倫理」となるきっかけとなったのが、カーソン (1962) の『沈黙の春』である。この『沈黙の春』は、生物学を専門とするカーソンによって、研究者としての立場から、農作物の害虫駆除に使用されてきた DDT が、農地周辺の鳥類、昆虫類、魚類に与える悪影響について叙述された著作であった。これを受けた環境保護活動家をはじめとした NPO/NGO は、環境問題の解決を倫理として社会に認識させていく (Maguire and Hardy,2009,pp.148-178)。企業は、社会に認知された環境問題の解決という倫理を達成していく必要に迫られた。しかし、新たな余剰利益の分配先として立ち現われた環境問題は、企業が倫理的存在として存在していくためのコストとして企業の私利的

益の追求そのものを圧迫していく。他方で、私的利益の追求こそが企業を倫理的存在として位置付ける手段であるため、企業はこれらを両立させなければならなかった。

そこで、環境問題に基づく規制下での私的利益の追求が、経済発展と環境問題の解決という公的利益を最大化させる新たな議論が登場する。それが、環境問題に対する適切な法規制が新たな与件として均衡のシフトをもたらし、企業の生産活動のイノベーションを導くと主張する Porter 仮説である。環境問題を解決に導く法規制に適應することで企業は、私的利益の追求による企業成長、経済発展と環境問題の解決を両立することが可能になる。この Porter 仮説から展開されてきた議論については、次節でより具体的に検討していく。

2.2 経営無き「環境経営」

環境経営の先行研究である CSR 論、Porter 仮説が前提とする企業と倫理の関係を捉えようと、企業が自身を倫理的存在と位置付けるための実践として環境経営が登場してきたことがわかる。これに対して先行研究では、ステイクホルダー概念の下で、企業を監視する主体である NPO/NGO を焦点化した CSR 論と、適切な環境規制の制定について政治過程に注目する Porter 仮説に基づく研究に二分される。

CSR 論では、企業が環境問題という倫理に適應するために、社会運動によって環境問題を社会に顕在化させてきた NPO/NGO といった市場を越えた利害関係者を含む新たなステイクホルダー関係の構築を議論してきた。企業の新たな余剰利益の分配先となった環境問題は、第二次世界大戦後の赤狩り（レッドパージ）により発言する場を失っていた左翼運動家の新たな活動の場となっていた。彼らは、環境保護活動を展開する NPO/NGO として活動することで、企業を抑制することを可能にしていた (Lounsbury et al., 2003, p.15)。CSR 論が議論してきたのは、NPO/NGO が企業の私的利益の追求を抑制するために、消費者や株主といった他のステイクホルダーに働きかけ、企業活動を消費者、株主、政府、NPO/NGO といった社会全体で監視する関係である。このように CSR 論は、企業の社会的責任を社会に対して喚起し、その遵守を促す NPO/NGO を中心に据え、彼らとの協調関係を構築していくことを根拠に環境問題という倫理に適應しようとする企業の経営を分析している (eg.加賀田, 2008; 高岡,2004)。そのため議論の焦点は、NPO/NGO をはじめとした「ステイクホルダー」との協調関係を維持するためのマネジメント、例えば NPO/NGO への活動支援や、環境報告書を作成することでステイクホルダーからの監視に対応するマネジメントに置かれている。

他方で、Porter 仮説から展開された議論では、Porter 仮説そのものの正否を問う議論から、その成立条件となる法規制を策定する政治過程に焦点が置かれている。具体的には、Porter and Linde(1995)は、日本、西ドイツ、米国、スイスを対象とした詳細な事例研究の結果により、継続的に新製品開発や組織変革を行う能力を持った企業にとって、環境問題はイノベーション要因となることが示した。これに対して天谷（2007）は、規制によって顕在化する技術革新の可能性の少ない成熟産業では、規制を強化して企業が研究開発費を

増大しても大きな経験効果も働かず、競争優位を獲得できるような生産性や競争力の向上の可能性は見込めないとしている。また、例え継続的に改良や革新を行う能力を有する企業であっても、環境規制があくまで企業にとって適切なものでなければ、Porter 仮説は成立しないことが指摘されている (eg. 中村,2008; Jaffe et al,2000)。このような実証研究から Palmer et al. (1995) や天谷 (2007) は、企業、政府、NPO/NGO をはじめとした各主体の間で適切な法規制の制定についての合意形成をするための「交渉」のプロセスに着目した分析の必要性を指摘した。その結果、Porter 仮説から展開された議論では、政府、企業、NPO/NGO といった各主体の合意によって策定される法規制に企業が適応することを前提に、環境問題の解決と経済発展を両立させる法規制の適切さだけが問われている。

これら先行研究の具体的な議論からは、環境経営の実践により自身を倫理的存在として位置付けようとする企業の具体的な行為が抜け落ちてしまっている。なぜなら先行研究は、ステイクホルダーや法規制を通じて、いかに企業をこの「倫理」に遵守させるのか、を問う議論になってしまっているからである。企業と倫理の関係を振り返れば、企業は私的利益を追求することで余剰利益を獲得し、これを公的利益へと還元する「倫理的存在」として自身を位置づけていることがわかる。環境経営とは、あくまで企業が公的利益を満たし、倫理を達成するための手段であり、環境経営そのものが「倫理」を体現するものではない。先行研究では倫理を起点にする NPO/NGO をはじめとしたステイクホルダーや、法規制策定のための政治過程を議論しているにすぎず、環境経営の実践により倫理を達成していく企業の主体的行為に焦点が照らされていない。先行研究においては、企業は NPO/NGO や政府、行政が制定する規制の下で、ただ粛々とこれに遵守する存在として矮小化されてきたのである。

このように先行研究は、環境経営を「倫理」そのものとして議論してしまうが故に、環境経営の実践そのものを「倫理」とするもの、あるいは倫理を装うことで利益を得る倫理から「逸脱」したもの、という記述でしか議論がなされていない。環境経営の研究が議論すべきは、企業が環境経営の実践を通じて自身を倫理的存在として位置付けていく具体的な行為を把握し、分析的に記述していくことにある。

2.3 本論文の分析視角

本論文が議論する環境経営は、あくまで企業が主体的に倫理に適応していく具体的な行為である。先行研究では、NPO/NGO による環境問題の啓蒙活動、企業の環境経営の実践、政府による法規制といった倫理を達成しようとする具体的な行為から、企業と環境問題の関係を捉えようとしてきた。環境問題はこれら各主体による倫理達成のための闘争を通じて物象化した社会的事実であり、環境経営とは、この物象化した環境問題から企業が見出し、実践する具体的な行為として把握されることになる。環境経営とは、倫理を起点に、物象化された環境問題の下で見出される各主体の利害関係のマネジメントを通じて、倫理を達成していくプロセスとして分析されていくことになる。

この論点の下で先行研究の分析概念であった「ステイクホルダー」、「交渉」といった概念を、倫理を達成していく企業の具体的な行為を捉える概念として転回することが可能となる。企業は、倫理を起点に物象化されて環境問題から利害を想起し、そこに事業構想を見出していく。私的利益の追求を倫理の根幹に置く企業は、この環境問題から見出される事業構想を実践していくことで倫理を達成していく。この事業構想を現実化するために、企業は提携する必要がある特定の利害関係者を見出し、彼らを企業の事業構想に沿って動かしていくマネジメントが必要となる。この企業の具体的なマネジメントを捉える概念として、「ステイクホルダー」、「交渉」を再定位していく。

まず、「ステイクホルダー」の概念は、企業の存続を左右する利害関係者を把握する概念であり、先行研究では特に企業の私的利益の追求を抑制する主体との協調関係の構築を捉える概念として扱われてきた。本論文の分析視角ではこの「ステイクホルダー」概念を、企業が環境問題から想起した事業構想を実現するために必要な提携相手を見出し、彼らを事業構想に動員していく具体的な行為を捉える分析視角として転回する。企業は、物象化した環境問題を参照することではじめて、自身の利害関係者(ステイクホルダー)となる主体を見出すことが可能となる。ステイクホルダーのマネジメントとは、この利害関係者として見出された主体を企業の事業構想に動員、配置していく具体的な行為である。環境問題から見出される利害とは、企業自身の利害関係だけではない。企業は、環境問題を参照することで各主体の利害を見出すことが可能となる。利害関係者として見出された主体の利害を利用することで、企業は彼らを事業構想に動員、配置していく。

次に、企業に求められるマネジメントは、事業構想に動員、配置していった利害関係者を企業の利害に合わせて動かしていく具体的な行為である。この具体的な行為を捉える分析視角として、各主体との合意形成を導く「交渉」の概念を転回していく。企業が利害関係者を資源として動かしていくためには、彼らから事業構想に対する合意を引き出さなければならない。ここで重要となるのが、事業構想そのものに対する「正当性」である。事業構想によって企業が、環境問題を解決に導き、倫理を達成していくことができる、という現実を作り上げ、これに合わせて各主体の自発的な服従を導く「正当性」を企業は、獲得していかなければならない。この時見出されるのが、Porter 仮説に基づく研究において指摘された、法規制である。この法規制を、各主体との政治的過程の下で企業の事業構想に沿う形に作り上げていく「交渉」という具体的な行為が必要となる。

つまり、環境経営とは、物象化された環境問題から利害を想起した企業が、事業構想を想起し、自らの利害を達成するための提携先をステイクホルダーとして見出し、それらを資源として交渉する、具体的な行為として分析することが可能となる。このような分析を先駆的に実践しているのが、Lounsbury (2004) のリサイクル研究である。Lounsbury (2004) の研究では、環境保護活動家に転身した左翼運動家が企業の営利活動(消費活動)から自立した地域社会(すなわち、米国に共産主義的な社会)を成立させるために展開していった地域住民によるリサイクル運動と、そこから企業が事業構想を見出し、左翼運動家(NPO)

を提携相手として動員していくマネジメントが分析されている。左翼運動家のリサイクル運動は、大学生の参加により全国的なクリーンキャンパス運動へと発展していった。活動の場が特定の地域から全国の大学に変わったことで環境保護運動家達は、全国の学生を組織し、リサイクル運動を展開するために NPO 法人を設立し、リサイクルの評価・認定機関としての役割を獲得していった。この NPO が持つリサイクル認証から企業(ごみ焼却炉メーカー)は、事業構想を想起し、提携相手として NPO を見出していく。企業は、NPO に資金、人員を寄付、提供することで、組織内の実務面でイニシアティブを獲得し、彼らを自身がリサイクル認証を獲得するための認証機関として動員することで、事業を継続していく。この研究からは、倫理を達成するために企業が、リサイクル運動から動員可能な資源として NPO を見出し、彼らをリサイクル認証機関として動員していくために彼らに資金、人員を寄付、提供することで、支配していく具体的行為としてのマネジメントが見えてくる。同時にこのリサイクル研究の事例から、「倫理」は、それを達成させるための手段、事業構想を見出す各主体の具体的行為を通じて達成されていくことがわかる。

物象化した環境問題は、各主体が自身の倫理を達成するための闘争の場であるといえる。そこには、起点となる「倫理」は存在するものの、環境経営の先行研究が議論してきたステイクホルダーや法規制が与件として存在しているわけではない。これらは、企業が環境問題を取り巻く利害から事業を構想していくことではじめて、動員可能な資源として見出され、各主体との具体的行為の闘争の過程で構築されていくものである。故に、企業が環境経営によって倫理を達成していくためには、与件として与えられた「ステイクホルダー」や「法規制」に肅々と従うのではなく、環境問題から事業構想を想起し、提携相手となる利害関係者を見出し、交渉により彼らを資源として動かし、事業構想を実践していくマネジメントが必要となる。本論文では、このように倫理を起点として可能となる環境経営について、「ステイクホルダー」、「交渉」という具体的行為として把握し、分析的に記述していく。

3. 事例分析

本節ではこのような理論的視座から、いかにトヨタ自動車が、環境問題からプリウスの普及 - 販売戦略を想起し、利害関係者を見出し、彼らを資源として動かしていくことで倫理を達成してきたのか、を分析していく。

3.1 トヨタ自動車の掲げる「倫理」とプリウスの誕生

トヨタ自動車にとっての倫理とは、その経営理念の根幹を成す『豊田綱領』の「上下一致、至極誠業に服し、産業報国の実を挙ぐべし」にあるように、「自動車を製造、販売すること」で達成されていく。2011 年度のトヨタ自動車の生産台数は、348 万 3473 台(グループ会社含む)であり、これは日本における自動車生産台数のおよそ 40%である。海外での生産台数を加えればトヨタ自動車の年間製造台数は、785 万 8091 台にも及ぶ。この膨大な台

数の自動車生産を担うのは、32万5905人(2012年3月末時点、連結子会社含む)の従業員である。自動車の部品点数がおよそ2万点と言われるように、その製造から組み立て、販売に至るまでに非常に多くの労働者の雇用の場があり、自動車産業は日本経済を支える重要な産業の一つであるといえる。トヨタ自動車は、大量の自動車を製造、販売することで、多くの労働者の雇用を創出、維持し、日本の経済を支えていくことを、自身の倫理として掲げていることがわかる。トヨタ自動車は、大量生産、大量販売を実践していくために、「より優秀なエコノミーカー」を作るための燃費技術の開発を行っていく。その技術発展の一つとして、モーターとエンジンを動力とするハイブリッドシステムは誕生した(トヨタ自動車環境報告書2004,46-49頁)。

しかし、このように大量生産、大量販売に特化することで倫理を達成してきたトヨタ自動車であったが、単純に自動車を製造、販売することが非倫理的な行動になってしまう。そのきっかけとなったのが、先進国に温室効果ガス削減目標を定める1997年12月の京都議定書である。京都議定書は、地球温暖化の原因となる二酸化炭素、メタン、亜酸化窒素、ハイドロフルオロカーボン類、パーフルオロカーボン類、六フッ化硫黄について先進国の削減率を、1990年を基準として各国ごとに定め、約束期間内にその目標削減値の達成を定めたものである。日本は、2008年から2012に年までの期間中に1990年度比で6%の削減を義務付けられている。この削減目標には罰則規定があり、削減目標を達成できず、割り当て量よりも多く温室効果ガスを排出した場合、超過した排出量の3割増にしたうえで、それを次期削減目標値に上乘せする、あるいは排出権取引において排出枠を売却することができなくなる。自動車の排出ガスは二酸化炭素、メタンを含むため、自動車を大量に製造、販売することは、国益を損なう結果を招く恐れがあった。

そこでトヨタ自動車は、既存の燃費技術を環境性能と読み替えることで、高い環境性能を持った自動車を製造、販売していく事業構想を想起していく。国家に対して明確な削減目標が課せられたことにより、環境問題の解決は企業のみでなく、政府、あらゆる組織、個人にとっての共通の責任となった。トヨタ自動車は、新たに環境問題の責任を担う各主体に対して、「地球温暖化解決の担い手」としての役割を掲げ、エコカーを販売していく戦略を想起した。この時、トヨタ自動車がエコカーとして選択したのが、当初、革新的燃費技術の確立を目的として開発されていたハイブリッドカー、「プリウス」であった(日本総合研究所,2008,トヨタ自動車環境報告書2004,pp.46-49)。環境問題への解決に注力するならば、ガソリンを使用するハイブリッドカーよりも、電気自動車を製造、販売することのほうがよりその効果は高いはずである。しかし、トヨタ自動車は、環境問題の解決と雇用の維持に貢献することで、日本経済を支えるという倫理を達成してきた。電気自動車は、トヨタ自動車の主要製造部品であるエンジンを作る必要がなくなる。それは同時に、エンジンの製造拠点であった工場、そこで働く労働者の雇用機会が失われることにつながる。トヨタ自動車が現状の資源配置のまま電気自動車を製造・販売することは、労働者の雇用を維持できず、日本経済を支えるという倫理を達成することを困難にしてしまう。裏を返

せば、エンジンを搭載したハイブリッドカーであるプリウスでなければ、トヨタ自動車の倫理を達成しうるエコカー足り得ないのである。プリウスは、環境性能を体現する存在へと姿を変え、当初の開発期間を前倒しされ、京都議定書が締結された同月に販売が発表された（日本総合研究所,2008, pp.83-89）。トヨタ自動車は、環境問題からプリウスの普及・販売戦略を想起し、これを実践することで倫理を達成しようとしていく。

3.2 ステイクホルダーとしての NPO/NGO の発見とプリウスの象徴化

プリウスを高い環境性能を持ったエコカーとして読み替えることで、トヨタ自動車は「地球温暖化解決の担い手」としの役割を掲げ、エコカーとしてのプリウスを世間に周知させるための提携相手として NPO/NGO を見出していく。彼らをプリウス普及のために動員していくために、トヨタ自動車は資金援助等のマネジメントを実践していく。具体的には、2003 年のグリーンクロスインターナショナルⁱⁱⁱによるアカデミー賞受賞式での環境保護啓蒙活動へのプリウスの提供や、トヨタ環境活動助成プログラムによる「生物多様化」、「温暖化」に絞った民間非営利団体への資金提供を行っている^{iv}。トヨタ自動車は、社会運動により環境問題を解決すべき問題として顕在化させてきた NPO/NGO をプリウス普及のために動員することで「プリウスに乗ることが、環境問題を解決導く」というイメージを植え付けていった。

しかし、プリウスがエコカーとして周知されていくに従い、その環境性能、ハイブリッドシステムに対する批判が生まれてきた。プリウスの最大の特徴であるハイブリッドシステムは、ガソリンエンジンと電気モーターを併用して動力を発生させることにより低燃費と二酸化炭素排出量を削減している。そのためハイブリッドシステムはガソリンエンジンのほかに、電気モーターやモーター駆動のための電池を搭載しなければいけない。生産段階において一般の自動車より余分にこれらを生産しなければならず、それには当然二酸化炭素が発生する。そして、これらは非常に重量があるため燃費にも影響が出る。そのためこれらの電気モーターや電池には軽量化のためにアルミ材が使用されているのだが、このアルミは生産段階において大量のエネルギーを消費するため、環境負荷が大きい（横田, 佐高, 週刊金曜日取材班, 2006）。みずほ情報総研環境戦略ソリューション室（2002）によれば、仮に 3 年間で 1 万キロ走行し廃車にした場合、その環境負荷は一般の自動車を上回ると指摘されている。このような批判を受けトヨタ自動車は、環境問題解決の象徴として「プリウス」を作り込んでいく。

トヨタ自動車が発行する環境報告書「Environmental & Social Report」（2004）によれば、2 代目プリウスには、エコとパワーを同時に進化させるハイブリッド・シナジー・ドライブをコンセプトに開発した新しいシステム THS-II（トヨタハイブリッドシステム-II）を搭載させている。これによりエンジン、モーター、発電機、回生能力の向上に成功し、燃費性能は 28.0km/l から 35.5km/l に向上した。上記で指摘された環境性能の面では、2 代目プリウスからリサイクル設計を本格的に導入している。このリサイクル設計は、環境

との調和を図った「トータルクリーン」の理念のもと、自動車の走行のみを考慮するのではなく、「開発・生産・使用・廃棄」のすべての過程で環境負荷の少ない生産設計を目指している。トヨタ自動車ホームページによれば、材料として使える部品を取り外しやすくするためワイヤーハーネス等に「リサイクル用引上げ用紐」「易解体アース端子」等を設定することにより解体性を向上させた。前後のバンパーやインストルメントパネルなど内外装品にリサイクル性に優れた樹脂 TSOP^vを使用し、リサイクル防音材 RSPP^{vi}などのリサイクル材を積極的に採用することでリサイクル性の向上を実現している。また、3代目プリウスでは太陽電池パネルを搭載し、プリウスが環境問題解決のための象徴として作り込まれてきていることがわかる。「地球温暖化解決の担い手」として自身を位置づけようとするトヨタ自動車は、その象徴として「プリウス」を作り込んでいくことで、プリウスの普及に敵対する主体の行動を排除し、提携相手となる NPO/NGO といった主体を動員し続けていく。

3.3 エコカー減税に向けた交渉

以上のように、NPO/NGO への寄付とプリウスの作り込みは、トヨタ自動車を「環境問題解決の担い手」という位置にあることを印象づける試みであった。しかし、単に「印象づける」だけで、プリウスを始めとしたトヨタ産の自動車が売れるわけではない。そこで、トヨタ自動車は、環境問題を梃子にプリウスに代表される「エコカー」が売れる社会的状況を作り込んでいく。この際、トヨタ自動車が見出したのが、京都議定書により温室効果ガスの削減義務を背負った政府（麻生内閣）であった。

京都議定書の締約により 2012 年までに日本政府は、1990 年と比べて温室効果ガスを 6% 削減することを義務付けられている。そのため日本政府は、この削減目標を達成するための政策を打ち出す必要があった。加えて前述のように、日本政府はサブプライム問題やリーマンショックによる景気の悪化に直面していた。つまり、当時の日本政府(麻生政権)では、環境問題の解決と、経済を好転させる有効な政策を打ち出す必要があった。

トヨタ自動車は、この環境問題から見出される政府の利害を利用することで、自身にとって有利な政策提言を行っていく。この時トヨタ自動車が、政府との交渉のための経路として見出したのが、経団連であった。経団連は、金融危機の影響を受けた景気の悪化により、企業の現状と将来性に危機感を持っていた。当時の経団連副会長にトヨタ自動車副会長の渡辺捷昭氏が就任していたこともあり、トヨタ自動車は経団連を政府との交渉の資源として動かしていく。トヨタ自動車は 2009 年 2 月に、経団連を介して政府に対してプリウスを販売するための政策提言「日本版ニューディール政策」を提示し、プリウスの販売に有利な政策施行のための交渉を行っていく。この政策提言は、エコカー減税、エコポイント、住宅エコポイントなどの低炭素・循環型社会の実現と経済危機からの脱却を目的とした提言である。そのわずか一カ月後、環境省、経済産業省、総務省が共同プロジェクトチームを組み「エコポイント」を追加経済対策の目玉にすることを発表し、環境保護と景気

対策を目的としたエコカー減税が施行された。

エコカー減税は、排出ガス性能、燃費性能の優れた自動車を購入する際、その自動車が低排出ガス車認定されているものであれば自動車重量税・自動車所得税を減免する政策である。この減税にはその環境性能により減税率が変化するため、エコカー減税対象車の中でもハイブリット車や電気自動車、クリーンディーゼル車などの新技術を導入している次世代型のエコカーは、自動車重量税・自動車所得税の2つが全額免除となる。それに比べて、対象となるガソリン車は（プリウスと同程度の燃費性能を有していても）50、75%しか減税されない。エコカー減税施行時、最も世間に認知されていたエコカーは間違いなくトヨタ自動車が販売するプリウスであった。また、政府の低排出ガス車認定の基準が窒素酸化物をはじめとした有害物質の排出量であることもトヨタ自動車に有利に働いている。海外では有害物質よりも二酸化炭素の排出量を基準としてエコカーを開発しているため、エコカー減税施行当時、燃費のいい海外メーカーの自動車はその対象に認定されないのである^{vii}。

4. おわりに

本研究では、環境経営そのものを「倫理」として議論してきた先行研究の問題点を指摘し、本来の環境経営の研究が議論すべき「いかに企業が倫理を達成していくのか」、という具体的プロセスに焦点を当ててきた。その歴史的経緯からもわかるとおり、企業の倫理達成の手段の根幹にあるのは、「私的利益の追求」に他ならない。企業の倫理とは、この私的利益追求によって得られた余剰利益を公に分配していく、という具体的マネジメントの下で達成されていく。

この点を踏まえて企業、NPO/NGO、政府といった各主体の具体的行為から倫理を捉えようと、環境問題自体がこの倫理のための具体的行為の下で物象化された倫理達成の闘争の場として捉えることができる。環境経営とはまさに、倫理達成の闘争の場である環境問題を取り巻く各主体の利害家から想起された企業の事業構想であり、この事業構想を実践していくことが倫理達成のプロセスである。我々が分析対象として捉えるべきは、物象化された環境問題から利害を想起した企業が、事業構想を想起し、自らの利害を達成するための提携先をステイクホルダーとして見出し、それらを資源としてマネジメント（交渉）する、具体的行為である。

事例分析では、トヨタ自動車が、環境問題からプリウスという商品を想起し、その普及・販売に必要な提携相手となる NPO/NGO、経団連、政府を見出し、その利害を利用した交渉を行うことで彼らを資源として動かし、倫理を達成していくプロセスを分析することができた。また、企業が実践する倫理を達成するための事業構想は、新たに各主体に自身の利害を見出させていく。経団連からの政策提言を受けた政府は、トヨタ自動車の自動車を製造、販売することで日本経済を支えるための「プリウス」から自身の利害を見出し、それを達成する政策を施行していった。企業は、このような各主体の新たな具体的行為もマ

ネジメントしていくことで、事業構想を強化していくことが可能になる。各主体の関係、行為の下で断続的に変化していく現実に合わせて企業は、各主体の利害関係をアレンジし、新たに資源を動員、配置していく継続的なマネジメントを実践することで倫理を達成させ続けていく必要がある。トヨタ自動車は、自身が作り上げた現実の下での役割とそれによって見出される提携相手を資源として動員、再配置していくことで、倫理を達成するための事業構想を強化していくことに成功している。

先行研究の限界は、企業を監視・抑制する NPO/NGO や、企業が守るべき法規制を策定する政治的過程に焦点を当て、企業を「倫理」に遵守させることを目的に環境経営を記述してきたことにある。その上で本研究は、企業が、「倫理」を起点に環境問題から事業構想を想起し、提携相手となる利害関係者を見出し、交渉により彼らを資源として動かし、事業構想を実践していくマネジメントとして環境経営を捉えている。本研究の貢献は、この実践を「ステイクホルダー」、「交渉」という具体的行為から把握していくことで、物象化した環境問題から倫理を達成していく環境経営の具体的行為を分析的に記述していることにある。

注釈

- i Mitchell (1989) の主張によれば、国家の策定する政策の源泉は、どんな場合でも諸個人の連合、多くは私企業によって行使される圧力として存在している。巨大化した企業は、国家の政治的秩序の中で最も重要な存在となり、大きな権力を有するようになる。企業は自身を持つこの権力を正当化していく必要が生まれ、企業の社会的責任が問われるようになった。
- ii トヨタグループの創始者である豊田佐吉の考え方をまとめたもので、トヨタの基本理念の基礎である。創業以来、トヨタの経営の中核として貫かれてきている。
- iii 地球規模の環境保護を目的に誕生した (<http://www.gcj.jp/about/gci.html> 参照)。
- iv トヨタ自動車、トヨタ環境活動助成プログラム (http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/social_contribution/environment/ecogrant/) を参照のこと。
- v トヨタスーパーオレフィンポリマーの略称。従来の複合ポリプロピレンに比べてリサイクル性を向上させた樹脂(トヨタ自動車ホームページ)。自動車の内外装部品に採用されている。
- vi シュレツダーダスト中のウレタンや繊維類を分別してリサイクルした車両用防素材 (トヨタ自動車ホームページ)。
- vii 現在ではメルセデス・ベンツ、フォルクスワーゲン、BMW をはじめとした外国メーカーも、エコカー減税対象車を開発し、販売している。

参考文献

- Ackerman, Robert, W. and Bauer, Raymond, A. (1976) “*Corporate Social Responsiveness*,” Reston, Virginia: Reston Publishing.
- Adam, Smith (1776) “An inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations” (水田洋監訳, 杉山忠平訳 『国富論』 岩波書店) .
- Carson, Rachel, L. (1962) “*Silent Spring*”, Greenwich, Conn : Fowcett. (青樹梁一訳 (2001) 『沈黙の春 改訂版』 新潮社) .
- DiMaggio, Paul, J. (1988) “Interest and Agency in Institutional Theory,” In Lynne

- G.Zucker (ed.) *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment*, Ballinger Publishing Company, pp.3-21.
- DiMaggio, Paul, J. and Walter, W. Powell (1991) "The Iron Cage Revisited; Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational field," *American Sociological Review*, Vol.48, No.2, pp.147-160.
- Galbraith, John, K. (1973) "On the Economic Image of Corporate Enterprise," in Ralph Nader, (ed.) , *Corporate Power in America*, p.4.
- グリーンクロスインターナショナル ホームページ (<http://www.gcint.org/>, <http://www.gcj.jp/index.html>)
- 石黒督朗 (2012) 「企業の社会的責任の理論的検討：CSR の理論的内実の変遷」『首都大学東京リサーチペーパー』 第 111 号
- 石黒督朗・高橋勅徳 (2011) 「環境経営の制度はアプローチに関する理論的検討」『経営と制度』 第 9 号, 65-79 頁.
- 一般社団法人日本経済団体連合会 ホームページ (<http://www.www.keidanren.or.jp/>, <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/009.html>)
- 加賀田和弘 (2007) 「環境問題と企業経営：その歴史的展開と経営戦略の観点から」『KGPS review : Kwansei Gakuin policy studies review』 第 8 卷, 71-89 頁.
- 経済産業省 ホームページ (<http://www.meti.go.jp/topic/data/091112aj.html>)
- Lounsbury, Michael, Ventresca, Marc and Hirsch, Paul, M. (2003) "Social movements, field frames and industry emergence: a cultural-political perspective on US recycling," *Socio-Economic Review*, Vol.1, pp.71-104.
- 間嶋崇 (2010) 「実践としての経営倫理」研究に関する一考察 - 組織不祥事分析に対する有効性と限界の検討 - 』『専修経営学論集』 第 90 卷, 103-130 頁.
- 間嶋崇 (2012) 「組織の中の「人権」：経営学は「人権」をいかに扱ってきたのか？」『組織科学』 第 46 卷,1 号, 18-27 頁.
- 松嶋登, 高橋勅徳 (2009) 「制度的企業家というリサーチプログラム」『組織科学』 第 43 卷 , 1 号, 43-52 頁.
- Maguire, Steve and Cynthia Hardy (2009) "Discourse and Deinstitutionalization: The Decline of DDT," *Academy of Management Journal*, Vol.52, No.1, pp.148-178.
- Meyer, John W. and Brian Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, Vol.83, No.2, pp.340-363.
- Neil, Mitchell, J. (1989) , "The Generous Corporation: A political Analysis of Economic Power," *Yale University Press*, (松野弘・小阪隆秀監訳 『社会にやさしい企業』, 同文館, 2003.) .
- 日本総合研究所 (2008) 『地球温暖化で伸びるビジネス』 東洋経済新報社 83-89 頁.

小山巖也 (2003) 「企業に対する社会的要請の形成プロセス」『関東学院大学経済系』第215
巻, 10-23頁.

Porter, Michael, E. (1991) “America’s Green Strategy”, *Scientific American*, Vol. ,264, No.
4, p. 96.

Porter, Michael, E. and Linde van der Class. (1995) “Toward a New Conception of the
Environmental-Competitiveness Relationship”, *Journal of Economic Perspectives*,
Vol., 9, No. 4, pp. 97-118.

トヨタ自動車ホームページ (<http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/environment/>)

トヨタ自動車 (2004) 『Environmental & Social Report2004』 46-49 頁.

横田一, 佐高信, 週刊金曜日取材班 (2006) 『トヨタの正体』金曜日