

研究ノート

# 企業における環境管理原則と 環境政策

(Grundlagen des betrieblichen Umweltmanagement  
und Umweltorientierung der Unternehmenspolitik)

柳 田 仁

## はじめに

経営経済の部分領域としての環境管理に関しては、既に別稿（注1）で論じたので、本稿では企業における環境保全のため経営管理上、必須の環境管理原則と環境政策に関してH.Dyckhoffの所論を中心に論じることとする。

## 1 企業環境管理における環境管理の原則

本章では、企業の環境管理に関連して、自然原則および人為原則から生じる制約条件に関して論じる。

### 1.1 自然原則とその制約条件

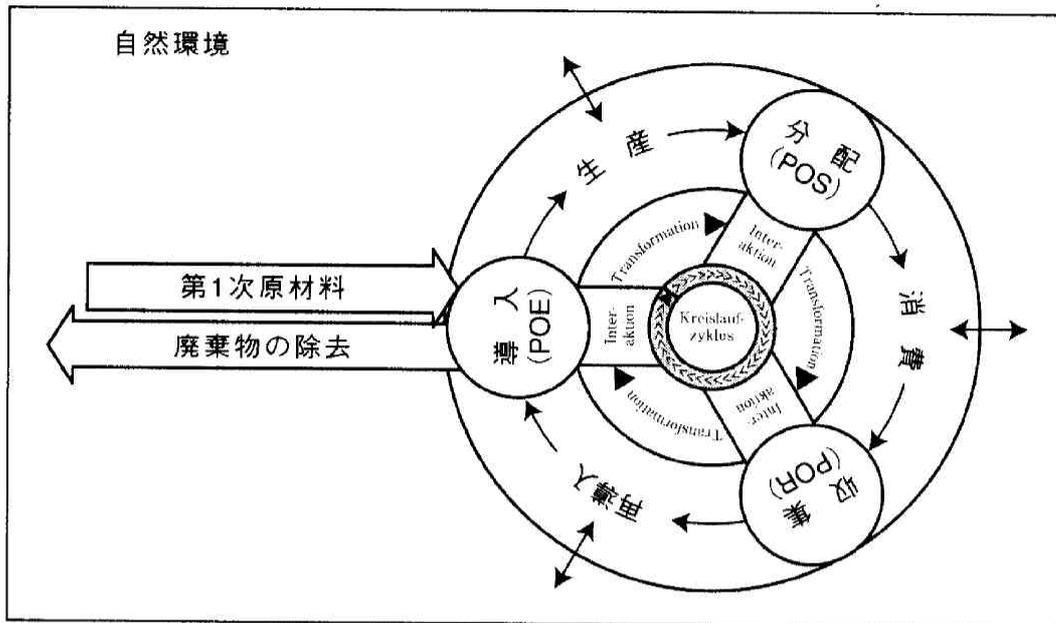
自然原則というものは、企業管理にとって長い間取り上げられることはなかった。ただ資源不足問題が緊急の課題となっており、産業廃棄物が近隣の住民を脅かす事態をきたしている所では、その諸原則はもはや無視できない。しかし製品の生産と消費には、例外なくおびただしい外部要因が結びついている。このことは市場における製品の価格形成に無関係な人々にとっては二義的な問題に過ぎない。それがはっきりするのは、特に石油や石炭のような有限なエネルギー源の消費の場合である。一方では数億年かかって埋蔵された地球の地下資源は、わずか数十年、あるいは数百年間でほとんど利用し尽くされてしまうため、もはや次に来る世代には何も残らないことになる。また他方では、化石エネルギー源が燃焼する際、二酸化炭素がその他の有毒ガスと共に不可避免的に副産物として発生し、その大量に蓄積された炭酸

ガスは地球環境を急激に変えてしまうことになる。外部要因は価格としては表されず、従って「エコロジーの真実の面を伝えていない」ので、環境への悪影響は給付原価計算の枠組みにおいては単に外部原価として見なされ、全く不問に付されてきた。こうした矛盾から経済学とエコロジーとの間に根本的な葛藤が生じている。

この二つの概念は、ギリシャ語の“oikos”（家または財政）からきている。「エコロジー」の元々の意味は、「自然に関する財政論である。これを分析し理解するためには、有機物間の諸関係と依存性、さらに有機物と無機的な環境とのそれを知らねばならない。エコロジーは、それゆえしばしば有機物間の相互作用、さらに有機物とそれらの環境との間の相互作用であるとも考えられている」（Wittig 1993年、233頁）。

エコシステムは、物質がほぼ完全にリサイクルされ、また太陽エネルギーが利用され、その余熱は周囲に与えられるような、全く閉鎖的な物質循環において成立するのである。この物質循環の完結性は、基本的に一方がそれぞれ異なった役割を果たす三つのグループ、すなわち生産者、消費者、削減者（もしくは破壊者）によって成り立っている。この生産者の簡単な例は、太陽光の助けを借りた光合成により有機物質を造り出す緑色植物である。これら植物は、動物や間の食物連鎖において消費される。「生産」や「消費」の際に生ずる植物や動物の死骸の山は、微生物によってそれらの基質（Grundsubstanzen）へ分解され、それがこの「還元」の後に再び新たな循環のための素材として植物に利用されるようになる(Haber 1995)。

人間の進化の初期段階にあっては、人間はまだこのような閉鎖的なエコシステム内の一部であったが、しかし人間の脱エコシステム化は、遅くとも工業化の開始以来、また将来においては地球規模における工業化によってさらに強化された形で、進められているのである。分業と密接に関わる産業の地域的専門化傾向や大量生産、並びに人口密集地区などが成立したために、人間の生産と消費活動において出される廃棄物の量は、地域的に、また時間的に集中して増大している。これがもとで発生する公害を自力で処理する力を自然は益々失いつつある。しかし一方では辺鄙な地域へのゴミの集積(集積化)、他方では大気や河川への分散（希薄化）を図るこれまでの廃棄物処理関連のコンセプトは、もはやその限界に達してしまっている。それ故に、消費のために製品製造体制は整備するが残留物の撤去はただ自然にだけ任せておくという態度は、もはや通用しなくなった。むしろ意識的にこの「還元」を経済学体系に統括し、また経済循環を廃棄のコンセプトから再利用のコンセプトへ切り替えることによって、単に金銭的ではなく、実質的にもまた、可能なかぎり「循環経済学」の方向へ取り込むことが今や必至である(Dyckhoff 1993)。



出典：Dyckhoff 1993、S.90/Kirchgeorg 1997.S.211

図表1：単純な原材料循環モデル

図表1は以上の考えを単純な円循環モデルによって表したものである。このモデルは、天然資源としての原料の採掘から始まり、第一次原料または第二次原料を利用して製品と廃棄物の生産、使用、再利用を状況に応じて繰り返す、そしてもはや利用できなくなった残留物を自然へ帰す廃棄の過程に至るまでの原料の流れを理想的な形で表している。

生産、消費、還元にはそれぞれ変形過程がある。それらは互いに経済実態間の相互作用を介して一つないし幾つかの円循環によって結ばれている。三つの継ぎ目または接点は、製品のPOS ( point of sale)、旧製品や廃棄物の収集またはPOR(point of return)、並びに第一次原料または第二次原料のPOEまたは再導入 ( point of entry, reentry or exit)を表す。最後のものは、また同時に自然界への継ぎ目でもあるが、その際、単に第一次原料のみがインプット〔投入〕として経済システムに供給されるのではなく (導入)、さらに廃棄物も経済システムのアウトプットとして処理されるのである (外転)。

自然法則に従う以上、実際に完全な円循環を成すことはない。物理学的法則はこの原則に生物学的認識ほどには対立しない。つまり熱力学の第一命題と第二命題との間には明確に限界が敷かれている。すなわちその命題の一方は、エネルギーは閉鎖システム内では増加することもなければ減少することもないが (エネルギー保存の命題)、また他方の命題ではエントロピーは、つまり作用能力のある、すなわち利用可能なエネルギー量は、基本的に減少する(エントロピー法則)とされている。

全ての生命は高エネルギーから低エネルギーへの変換のうちにある。すなわち生命というものは、低いエントロピー量のエネルギーに依存しているのである。むろん地球という惑星は閉鎖システムではない。それは太陽光から高エネルギーを受け(低エントロピー量)、熱放射により宇宙空間へ低エネルギーを解放する(高エントロピー量)。その際のエネルギーの差し引きは相殺されるが、エントロピーにおけるそれではない。つまりエントロピー残高は、長期的視点に立てば「経済成長の限界」を成すのであるが、その限界は、むろん現在実施されている埋蔵化石エネルギーの採掘によって一時的に回避することはできる。原子力エネルギーについては、なお大惨事を起こす危険性のためにその見通しは全く立っていない。しかし耐久性があり、利用可能で無害なエネルギー技術をもつことができれば(核融合?)、エントロピーの限界を超えて新しい地上におけるエネルギーの均衡を保つことができるかもしれないが、それでもおそらく深刻な気象異変を伴うこともある。

地球はその周辺の宇宙空間とほとんど取るに足りない量の物質を交換しているに過ぎないため、経済と自然は世界的視点においては(物質的にはほぼ)閉鎖システムを形成している。そして自然を含むエントロピーの限界内の円循環は、そこから逃れられないのである。これまでは自然自体の活動から物質的対象の主な供給源あるいは埋蔵地として利用するいわゆる「貫流経済」が実践されてきた。その場合問題点は異なった時間的次元から発生する。すなわち産業革命が始まって以来過去二百年間で経済システムはその規模、質、原動力において激しく変化してきたが、しかし自然は、進化の過程で長い時間をかけ、ほぼ連続的に変化してきたのである。多くの地上の循環過程は何千年、何万年にもわたるのである。それゆえエコロジーコンパチブル〔互換性のある〕な経済システムは、経済活動と自然のリアクションとの調和を求めるものである。経済が自然に対して不完全に順応すれば、それに対する自然のリアクションのすさまじさは充分予想がつくのである。

それゆえ「持続的な」自然管理が求められるようになるのである (sustainable development; Harborth 1993年)。持続性の基準は：

- 有限な資源の採掘は、将来、他の代替資源に切り替わるまでとする。
- 回復可能な天然資源の利用は、その回復率以内に留めること。
- 廃棄は自然の受容能力の範囲内に抑えること。

解釈上の相違点は主に次の点にある。すなわち自然の財産はどの程度まで手を加えられた財産に置き換えることが許されるかということである (strong versus weak sustainability)。一致している点は、持続性が何らエコロジーのコンセプトに限られたものではなく、同時に経済的、社会的視点も不可欠なものとしてそれに係わっており、またそのためにはさらに倫理的、哲学的考察も必要となるというこ

とである (Manstetten 1996年) (注2)。

## 1.2 人為原則とその制約条件

環境保全とは何かという問いに対して、単に具体的な環境問題を手がかりにするばかりでなく、もっと根本的な解答を試みようとするならば、ただちにそれに対して自然のカテゴリー以外に主観的な価値基準もまた重要な役割を果たしていることが明らかになる。特に次のような関連問題には答えるべきであろう。

- どの環境が保全されねばならないか。
- いったい何が保全すべき環境に属するのであろうか。
- 何からこの環境を保全しなければならないのか。

これらの問いにどのように解答するかによって、別の問題が発生することになるか、あるいは全く発生しないのである。すなわち、(比較的高度に進化した) 動物もまた人間のような神の被造物に属するのであろうか。またそれ故に人間の環境と共に動物のそれも保全する必要があるのであろうか。あるいは全く人間中心の立場が採られるのであろうか。環境の広がり、客観的に、また空間的・時間的にどこまでと見なすべきか。その環境には地球上の全ての地域が、また将来の一切の世代が含まれるのであろうか。「現状」(status quo)は維持しなくてはならないのだろうか。どのような環境の変更が許されるのであろうか。いったいそれを誰れが決定するのであろうか。

もし企業の意思決定の担い手が、日々の業務において繰り返し最初からこのような問いについて考えなければならないとしたら、それは彼らにとってあまりに過大な要求というものである。それゆえ企業がエコロジー基準に従う際に考慮しなければならないとされる社会的価値と大枠の条件については、かなり妥協の余地が必要となろう。健全な(状況によっては世界的規模での「エコロジー・社会的」)市場経済体制下の企業競争においては、わずかな資源の浪費も避けられ、革新の力も発揮できる。経済主体の利己主義はコントロールされ、個人的な成功への努力は、万民の利益に貢献することになる。曰く：「我々は、我々が食べるために必要なものを肉屋、八百屋、パン屋の好意にではなく、彼ら自身の利益の追求に期待するのである」(Adam Smith 1776年)。市場経済システム特有の淘汰のメカニズムにおいては、企業は生き残りを図るために絶えず利益の追求をせざるを得ないのである。さもなくば企業は倒産し、倒産手続きをとらねばならなくなる。「企業というものは、環境保全賞を授与されるためにではなく、持続的に利潤の追求を図るために設立されるのである」(Saehle/Nork 1992年、80頁)。ここで言うところの経済的倫理の立場とは、「市場経済システムにおけるモラルの拠り所は制約された大綱にある」

(Homann/Blome- Drees 1992、35頁)。その目的は、もはや企業自身のモラルに頼らず、競争を万民福祉のための手段にしてしまうことにある。そのためには、利潤の追求がそのまま環境に優しい振る舞いとなるような「競技規則」をつくれればよいのである。

ここで環境に優しい振る舞い自体は利益を追求できないものであろうか、という逆の質問もできるであろう。実際、環境管理の実践に関する文献は、企業が原料とエネルギー消費の収支バランスを立てたり、また環境監査を実施することにより莫大な原価を削減した多数の例、あるいは環境に優しい製品のおかげで新しい市場を獲得できた例を見出すことができる。つまり環境保全というものは、既存の経済的弱点やエコロジー市場の穴などの発見に貢献することになるのである。しかし遅くとも一切の弱点を取り除かれ、競争が自らのエコ製品で行われるようになった時点では、まさに名実共にエコロジーの先駆けであった企業における経済とエコロジーとの融合〔Schnittstelle〕によって得られた無償効果〔恩恵od.利得〕は薄くなってしまっているのである(Gellrich/Karczmarzyk/Pfriem 1998年、30頁)。それゆえそれ以後の環境に優しい企業活動に掛かる原価は、常に高騰することになる。なぜならこれまで外部原価として見なされていたものが、今後は内部原価として算定されることになるからである(Dyckhoff 1995年、125頁)。内部原価が他に転嫁できなければ、それは利益や、またそれと関連して出資者への配当金を削減することになる。しかしここで少なくとも問われることは、はたして顧客、仕入先、労働者、債権者、国、さらにその他の社会的なグループが、企業の環境に優しい行動に対して費用を負担する用意ができていくかどうかである。

もしも全ての市民が、例えば自家用車から公の交通手段へ乗り換えるなどして現在よりももっと環境に優しい態度をとれば、そのことにより個人に掛かるデメリット(私的原価)も、公共の交通網の拡張などのよりよい環境(公共の利益)がもたらすような、場合によってはそれ以上の一般的メリットによって置き換えることができるであろう。このような自発的な環境に優しい態度に対する要請は、いわゆる寄生的ジレンマと呼ばれているジレンマにぶつかる。それはゲーム理論の捕虜のジレンマを一般化したものである(Poundstone 1992年)。このジレンマは、全員に最良な、つまり集団的に合理的な解決策とそれぞれ個人に最良な解決策、すなわち個人的に合理的な解決策とがバラバラになり崩壊してしまうことになる。その際、そのゲームに前提されている条件は、誰もが利己的に振るまうと同時に、誰もが直接他の人の態度に影響を与えることも予測することもできないということである。このような条件下においてもゲームの参加者を集団的に合理的行動を採るように促すためには、ゲームの規則を変更する必要があるのである。すなわちそれが大綱である

(Homann/ Pies 1991年)。

環境が公の財産である以上、すなわちどの人間にも環境を無料で利用できる権利がある限り、もしも他の（ほぼ）全ての人間が環境に優しい態度をとりながら自分はそれに何ら貢献しなければ（便乗者）、その個人はその環境からより多くの利益を得ることであろう。個人が環境に貢献するにしろ、しないにしろ、その貢献は重要性をもたないほど小さなものである。にも関わらず何ら私的利益のない自発的で社会的行為の例がある。すなわちそれは、とりわけ歴史において拾得され、代々語り継がれてきた行動様式 (Frank 1992年)であるか、あるいはある特定の集団活動効果として説明できるような例である。またこれらの例は、もっぱらそこでの人の行動が全てガラス張りであるような密接な社会関係を結ぶ小さくて均質なグループにおけるそれである。しかしこのような前提条件は、現在のような巨大な匿名社会においてはあり得ないことである。日常的な経験や経験科学的な研究からすれば、多数の市民は、金さえ掛からなければ自発的に環境に優しい行動をとる準備ができていることは明白である(low cost-Hypothese; Diekmann 1998年)。たとえ人々がそれぞれかなりの個人的な不利益を被る覚悟ができていても、彼らは実際にすばらしい環境効果を期待して、他の人々もまたそれを共にすることを確かめようとするであろう。

あるグループが社会の全ての構成員にある特定の行動をとるように指導するためには、直接的かつ間接的な手がかりがある。すなわちそれは禁止や戒律の形式を採った規則であり、並びに外部からの、または内部からの刺激である。この戒律の例としては、自家用車に触媒コンバータを取り付ける義務付けや、環境税によるガソリンの値上げがある。全ての規則と経済システム上の刺激の全体が車に対する大枠の規則である。それは一般法、法、規制によって規定されるが、しかし不文律(例えば、「営業マンの正直な態度」)によっても規定されるのである。大枠の規則は、共同体における全ての経済にとって、契約の保証をし、無政府状態を避けるためにも不可欠のものであり、全ての社会の一般的規範や倫理に取り入れられているのである。

ドイツで環境保全は1994年に国家目標として基本法（憲法）に取り入れられた(20条a)：「国も将来の世代に対する責任から、憲法に基づく立法による規定の枠内で、また行政と司法による法と裁判によって、自然の環境基盤を保護する。」公的環境政策は特定の行動原則から導き出される。先ず第一に汚染者負担 (Verursacher) の原則である。環境保全のための原価は可能な限り汚染者 (Schäiger) に課せられる。責任を負うべき汚染者を特定できない廃棄物の場合は、補足的に共同負担の原則が適用される。農業による地下水の汚染や国際的環境問題

と言った特別な場合は受益者の原則(Nutzniesserprinzip)が適用される。この原則では(潜在的)汚染者は経済的補償によりその汚染行為が防止されることになる。国の環境政策は適切な用具を選択することで具体化される。その用具には、助成金、公共施設の使用料、商業価値のある大気汚染の検定証や損害補償義務規則に関する法規定から、任意の自己責任や業界協定と言った形の「道徳的説得」までである(Weimann 1996; Rennings 他 1997)。1971年の連邦政府による環境計画以来、依然として法律、政令、施行規則といった多数の法規定が主流である(1993年連邦環境庁の報告によれば環境関連規定の数は総計約9000)。ごく最近では、法規に記載する方法は勧告(Anreize)に比べ少ない(Kloepfer 1996)。例えば、環境責任法では過失責任の代わりに危機を引き起こす責任(eine Gefährungs- anstelle einer Verschuldenshaftung)を導入し、義務違反の際の汚染事故における立証責任を実質上改めた。「除去の前に活用、活用の前に防止」という優先基準や製造者責任が要求されるなかで、循環経済法や廃棄物法にはその他、図表1のような材料循環製造の概念が表されている。将来、乱立する環境関連の規則を統一的、簡潔な「環境法」により共通の体系的基盤を作ろうとしている。

民主主義における市場経済秩序の危険性は、一方では生産性、効率、質、革新性を顧慮した(勢)力の自由な発展を促進するために競争への介入を出来るだけ少なくしようとし、他方では社会正義、環境保全といった社会目標の意味からその競争に関与し、必要な場合には規制し、競争をさせないでがんじがらめの「社会的ネット」で競争を叩き潰そうとするところにある。このような危険な綱渡りは結果として大綱規範に必然的欠陥をもたらす。部分的には経済活動の不都合な結果(例えばアスベスト、フロン、CO<sub>2</sub>)やあるいは驚くほどダイナミックな発展(例えば遺伝子学)についての知識の不足がそれである。大綱規範の適応が不可欠と認められる場合ですら、これには経費(業務行為費)がかかり、それだけでなくとも強力な利益団体の軋轢が大綱規範の適用を妨げる。特に将来の世代になって初めて有益で、現世代の殆どの社会人にはごく僅かしか利益が無く、しかも少数のグループが大々的な不利益を蒙らなければならないような変更は、議会民主制ではほとんど達成不可能である。大綱規範が常に完全無欠で有りえない主な理由はそこにある。グローバリゼーションの時代にあって、多くの環境問題は国際的見解の調整が必要で(Weimann 1996)、それにより国家的環境政策の行動枠が打ち壊されてしまうことが問題をいっそう激化させている。

このような背景のもとで企業経営の道徳的動機づけに関する古い認識は相対化されなければならない。大綱規範が機能を発揮しない場合は、純粹に経済的動機を持つ企業の行動はもはや必ずしも倫理に基づく必要もない。すなわち、暗示的「最大

利潤を追求する行動に対する倫理的正当性の推察」は疑問視される。北海における油田開発 (Ölplattform Brent Spar) 計画の消滅が典型的に示しているように、企業経営には道徳的な要求との明確な論議が期待される。「古典的概念における大綱規範に委譲される経済行為の正当性責任(Legitimationsverantwortung)は大綱規範に欠陥がある場合は企業に帰する」(Homann/Blome-Drees 1992 126頁; 少し異なる企業倫理の見地としてはSteinmann/Loehr 1996 およびUlrich 1996 参照; 環境保全と経済倫理の関係を一般的に扱ったものとしてはSteinmann/Wagner 1998 参照)。企業経営の枠内での正当性責任の遂行は規範階層の課題である (別稿参照)。特にここでは環境保全を考慮した企業政策の方向づけが決められなければならない(注3)。

## 2 企業の環境政策における基本的行動

St. Galler の統合的経営管理概念は、特に経営管理者に「コンテクストと状況に応じた問題の理解の仕方を伝え、解決方法を示す」ために、関連大綱をそれに適した行動パターンと共に述べている (Bleicher 1996 1章 12頁 以下同じく1章13頁参照)。企業のビジョンから出発し、規範的階層は企業の統合目標や企業が生き残り、発展する力を確保するために方向づけられる原則や規範に取組み、そして、その原則や規範が総体的に後続の戦略的経営管理のための経営規模(Führungsgroesse)としての正当な価値観を決めている。規範的経営の制度上の担い手は企業の「政策システム」の構成員、特に企業憲章に定められている人達である。規範的経営が支持されているかは企業文化が刻み込まれた企業の全従業員の適切な行動を見ればわかる。規範的経営の活動内容が企業政策である。企業政策には企業的使命を表わす指導原理の定式化および関連グループのための効果ポテンシャル(Nutzenpotentialen)の開発を目指す行動すべてが含まれる。効果ポテンシャルは、全部のあるいは特定の、有意義と認められた、経済界自体を含む社会のグループに関連した企業の目的を定義する。すなわち、効用ポテンシャルは企業の従業員に意識(Sinn)と個人のアイデンティティを伝える。規範的経営は基礎的に働きかけ、そこから導き出される企業行動に正当性を与えるべきものである。

統合的経営管理のSt. Galler の概念 (Bleicherによる 1996) では関係グループ(Bezugsgruppe)と要求グループ(Anspruchsgruppe)の概念の間に区別はない。要求グループあるいは利害関係者(Stakeholder)を「企業目的の行使により影響を与える、もしくは与えられるグループまたは個人」と理解するならば (Freeman 1984 46頁)、一利害関係者の要求が上述の効果ポテンシャルという意味での企業目的を無制限に表わすことが必ずしも自明だとは言えない。それを決定するのがまさ

に規範的経営の主課題である。そう考えれば、企業の要求グループの中に、その要求が企業目的を高めるような関連グループと称するものも入る。

企業の環境管理を一般企業経営に組み入れると、企業の環境政策とは、自然環境の保護に関連する全ての面からみた企業政策であると表現されることになる。どの価値観が規範的経営の枠で認められ、どの使命が定式化され、どの関連グループのために効果ポテンシャルが開発されるかにより、企業の環境政策はそれぞれに応じて異なってくる（注4）。

## 2.1 企業の環境政策における基本的行動

前述した市場経済における企業の役割から、原則として企業行動には二段階の正当性構造が生じる（Legitimationsstruktur）。

1. 経済秩序の正当性（→秩序政策）
2. 企業行動の正当性（→企業政策）

環境保全に関し大綱規範が高い水準を満たし、ほとんど理想的であるならば、体制に順応したすなわち合法的行動は規則的、道徳的になされ、したがって正当（legitim）でもある（正当性＝合法性）（Legitimät=Legalität）。環境指向の行動は法律を遵守して行われなければならない。すなわち、大綱規範を考慮しなければならない。そして、その行動は永続的な利益を目指す努力と抵触するものではないことがわかる。

無論、大綱規範は今日完全なことは稀で、多かれ少なかれ大きな欠陥が見られる。秩序政策的な意識が希薄になっていることや経済の国際化が大きな原因である。合法的行動はもはや必ずしも道徳的とは言えない（正当性≠合法性）。経営管理の負担を軽減するためにそれでも企業は、（公的な立場以外に）利益を最大化する行為の倫理的正当性を予測することを通常の出発点とすることができる。経済的目標と道徳的要求の間で明らかに対立が生じている場合、正当責任はやはり再び企業に帰する。

非合法（違法）な行動は全く正当ではないという前提から出発するならば、行動の合法性と正当性に関して企業の環境政策は三つの基本的行動に区別できる。

■犯罪的：違法、かつ不当

■防御的（消極的）：合法（だが不当なこともある）

■攻撃的（積極的）：合法、かつ正当

犯罪的小および防御的環境政策はここでは簡単に触れる。もちろん、この両者は、現実によく見られる企業の行動をもっとも容易に説明できるので無視してはならない（注5）。

## 2.2 犯罪的環境政策

犯罪的とは、違法（で、それゆえ不当）な行動に照準を合わせた（意識的）システム違反の企業政策のことである。ドイツ連邦共和国において1995年に警察の犯罪統計には約36,000件の環境犯罪行為が記載されており、そのうち環境破壊的廃棄物処理が25,000件で最近ではこの最も高い割合と上昇率を示している。危惧しなければならないのは、この発覚した犯罪行為は未発覚な環境違法行為の氷山の一角を表わしているのに過ぎないということである。発覚した犯罪行為の大部分は解明されず、また解明された不法行為の全てが罰せられるわけではない。1978年から1982年の間に環境義務違反が発覚し、解明され、制裁を加えられた確率は、軽犯で、5%から50%まで、重犯で4%から12%までとみられている。その際課せられた制裁額はおよそ90%が3000マルク以下となっている（Terhart 1986）。このような制裁の確率や制裁額が低い場合、たいてい予想される制裁額の方が環境義務遵守にかかる費用よりも明らかに少ない。危険を怖れる決断者ですら、この費用計算からは義務違反をするのが最善であると考えよう（Terhart 1986）。企業の首脳陣が環境違反行為を犯すのが何故小規模の無名の企業であるかの説明がこれをつくと言えよう。世間で「目立つ」大規模の企業にとって、明確な解明や法的制裁がなされずに先に偶発的な環境違反行為が発覚すると、深刻なイメージ損失に繋がり（さらしもの効果（Pranfgerwirkung）、その喪失した経済成果は回避した環境コストに比べてはるかに上回るはずである。その他、最近、多くの法規の変更は予想されるべき制裁費用を引き上げることになり（ここでは特に危機責任からくる立証責任の転換（Umkehr der Beweislast）、また経営首脳陣中の特定の一人が個人的に環境保全規定遵守に対する責任を負わすことを定めようとしている（注6）。

## 2.3 防衛的環境政策

以上のような展開に基づく合法的企業行動もまた一般的である。このようなシステムに順応した行動は普通それを越えて道徳的に正当化される。防衛的企業政策は、企業に付与された道徳的要求が高められると、法への忠誠と利潤追求がまたさらに一つの企業行動の基準を作り上げるのが特徴である。ステイクホルダーから出される道徳的要求は防衛的政策の場合は基本的に無視されるが（だちょう政策（Vogel-Strauss-Politik）、その要求が正当であると思われる時のみ、行動の合法性が問われず、利潤の追求が本質的に損なわれない限り、防御される（注7）。

### 3. 攻撃的環境政策

企業が、積極的に、合法性を越えて意識的に、環境政策を実施する場合、これを攻撃的環境政策という。そのためには、環境保全を顧慮した関連グループの効果ポテンシャルと適切な行動原理を確立しなければならない。

#### 3.1 攻撃的環境政策における諸原則と関連グループ

攻撃的環境政策とは、持続的経済への企業のビジョンを前提としていなければならない。環境指向で拡張された企業構造と経済的に方向づけられた企業文化とを合わせ持っていなければならない (Dyllick/Hummel 1997)。持続的発展経済とは、「将来の世代がその欲求を満たすことができないようリスクを負わずに、現在の欲求を満たすような発展」であると定義される (Hauff 1987 46頁)。相互に補い合う持続性を得るための出発点は、節度のある欲求で我慢すること (不足がないこと (Suffizienz))、資源の生産性を高めることによって自然の浪費を避けること (エコ効率(öeko-Effizienz)) および生態系と共存できる根源的革新により新しい産業開発の道を開くことである。持続的経済の概念は無論、今のところ決して企業経営に無比の模範像を与えるものではなく、単にグローバルな原則を示すものである。ここでは以下の三つの基本原則が革新的要素として明示されている (Meffert/Kirchgeorg 1998)。

- 循環の原則： これは材料循環経済の概念に結びつく。図表1にその理想的なモデルが表わされており、移行にはなお広範囲な技術の進歩が必要である。
- 責任の原則： 一つは工業先進国と発展途上国間の富の格差が焦点で (同世代間の公平(intragenerative Gerechtigkeit))、もう一つは将来の世代の需要に対する配慮を求めている (世代相互間の公平(intergenerative Gerechtigkeit))。
- 協力の原則： 地域やグローバルな環境問題にはすべての関係者が同じ行動様式で接する必要があることを明らかにしている。外からの影響で市場経済の「刺激と寄与のバランス」( 'Anreiz/Beitrags-Gleichgewichte' ) が生じないとしても、またそういう時こそ必要であるとする。

積極的企業政策では、企業はその正当責任を殊に現在や未来の企業に課せられた道徳的要求を認識するために古い情報システム (Frühinformationssysteme) を整備することにより、負うようになるのは明らかである。批判的な要求グループとの対話を通じて企業経営は道徳的論拠や道徳的討論への道を開く。図表2は、いろいろな利害関係者を、二様に示される二特徴を基にして、大まかに類型化したものである。一方には、環境指向の影響ポテンシャルで、一つの判断が表わされている。その判断は、その時々々のステイクホルダーのエコロジー関連の根拠や、彼らが自由に

利用する影響手段をもとにしている。もう一方、協力体制は、その時々利害関係者の力を実際に組み入れた動機づけに基づいている。その結果として生じる4タイプは適用例の中で必要のある場合には状況や問題の特徴や企業に関連して更に具体化される（国という利害関係者が連邦、州、市町村に細分化される）。その他、色々な要求グループ間の絡みが分析され、注意がはらわれている（Goener/Zapf 1998）。規範的経営階層にとって本質的なことはさしあたり、企業に持ち込まれた要求にどの程度まで独自の事柄として説明できるかという点だけである。個々の利害関係者とどのように付き合っていくかという問題は、戦略レベル以前のことがらである（注8）。

		経済指向の影響可能性	
		低い	高い
協力体制	高い	タイプA「支持」 ・従業員 ・組合 ・供給者	タイプB「混合賛成」 ・持分所有者／投資者 ・経営管理 ・顧客 ・銀行 ・保険
	低い	タイプC「境界」 ・広告／同業者 ・近隣者 ・学問研究／学校	タイプD「不支持」 ・メディア ・国 ・特殊利益団体

出典：Groener/Zapf 1998、S. 55（Dyckhoff修正）

図表2：重要なステイクホルダーの環境関連類型

### 3.2 企業の倫理的意識決定プロセス

市場経済の大綱規範の論理に従えば、攻撃的環境政策の場合ですら、持続的適性利潤追求が私企業の日常業務の中心である。環境指向の古い情報システムや批判的な要求グループとの対話はそれゆえ、「利潤を最大限に求める行為が倫理的に公正であるという推測」はもはや通用しないということを遅きに失せず認識することに役立つ。そうすると、周知の道徳的要求がいかにアクティブに（場合によってはしかし反動的に）、受入れられているかを明らかにする必要がある。そのためには以下の企業倫理的な意思決定のプロセスが提案される（Homann/Blome-Drees 1992,

156頁以下)。

1. 道徳的正当性の試験：この助けになるのは中心的倫理基本原則としての「普遍性」である。(海洋での油田基地の沈没のような単に当該企業だけに対する要請と違ったものでなく)、要求を一般規範にまで高める優れた根拠があるだろうか？規範にまで高められた要求を広く遵守することで、エコロジー的、社会的、且つ、経済的にどんな結果をもたらすのだろうか？この試験が否定的な結果になったならば、要求は退けられて差し支えない。そうでない場合は次の段階として
2. 大綱規範による正当性の試験：道徳的にみて正当な要求（例：石油消費のネガティブな結果から自然をまもること）が、外部原価（externe Kosten）に転化しようとする「社会の慣行」によりすでに十分支配されているか（例：化石燃料の使用に課す十分高く見積もられたエコ税）。この試験がポジティブな結果になったなら、その要求は同様に拒否されて差し支えない。そうでない場合は最終段階に進む。
3. 状況分析と正当な行動可能性の選択：結論としては、企業の目的や当該利害関係者の目的に対する要求は、統合的環境管理構想の意味で、関連グループに説明されなければならない。目的をかなえるには、図表に記した状況的行動規範が提案される。

図表3は4つの行動範囲をそれに分類される行動規範と共に示している(Homann/Blome-Drees 1992 131頁以下)。四分表のIとIIIはアダム・スミスによる市場経済の論理的基礎を組み入れた、経済と道徳が両立する古典的なケースを表わしている。ポジティブな両立性では、経済性とエコロジーの目標が同時に実現される。積極的な環境政策は、競争で新しいチャンスを生む。このことは少なくとも環境運動初期の多くの環境パイオニアの場合に当てはまった。それに対してネガティブな両立性の場合には経済的な展望だけでもう市場に溢れ出しやすいため、そこから環境目的との衝突が生じる可能性がない。利潤追求と道徳的許容性がばらばらになっている四分表のIIとIVでは、衝突が起きる可能性がある。道徳的な衝突のケースでは、利潤追求により正当な道徳的要求が低く見られる状況が論じられる。「道徳的革新」による競争指向の行動により、企業はまず四分表のIに到達するように努めるべきである。その場合、企業がこの位置に達するまで一時的に道徳的許容性に席を譲って経済的損失を我慢するかどうか、すなわち、四分表IVについて(生産的)回り道をするかを検討しなければならない。ポジティブな両立性は競争指向の行動によっては不可能であると実証されるならば、それは道徳的あるいは経済的衝突ケースから発しているのであろう。したがって秩序政策的な項目だけが残る。企業ができる限りの範囲で大綱規範の変更 directly 働きかける(政治的ロビー活動、

団体政策)か、あるいは競争者と協力して共同の自主的拘束関係 (kollektive Selbstbindung) を結ぶやり方 (業界協定) で、大綱規範における欠陥を除去することにより、その企業の行動自身だけでなく、競争者すべての行動が変えられるのである。結局すべての行動規範が目標になるのは、企業は自らのすべての製品も活動も四分表のIのできるだけ「北東」に位置することである。それに結びつく効用ポテンシャルを実際に開発できるようにするためには、行動規範を具体化できるような適切な戦略が必要である (注9)。

		(経済的) 採算性					
		← 低い	高い →				
道 徳 的 受 容 性	↑ 高い	経済的摩擦	ポジティブな両立性				
		秩序政策	競争				
		<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IV</td> <td style="text-align: center;">I</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">III</td> <td style="text-align: center;">II</td> </tr> </table>	IV	I	III	II	
	IV	I					
	III	II					
↓ 低い	市場	競争及び / または秩序政策					
	ネガティブな両立性	道徳的摩擦					

出典：Homann/Blome-Drees 1992 133頁・141頁に基づく

図表3：攻撃的企業政策の行動範囲と行動規範

### おわりに

本稿では、企業における環境管理の原則、企業環境政策の基本姿勢および積極的環境政策に関してDyckhoffの見解を紹介した。企業の戦略的環境管理および戦術的・オペレーティブな環境管理に関しては別稿に譲りたい。

### 脚注：

- (1)拙稿「経営経済学の一領域としての環境管理～H.Dyckhoffの所論を中心として～」商学論纂 (中央大学) 第41巻第5号
- (2)Dyckhoff,H.:Umweltmanagement,Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre, (hrsg.) Berndt,R./Altobelli C.F./Schuster,P.Heidelberg 1998/99, S.11f.
- (3)Dyckhoff, H.: a.a.O. S.15f.
- (4)Dyckhoff, H.: a.a.O. S.19f.
- (5)Dyckhoff, H.: a.a.O. S.20

国際経営フォーラム No.11

(6)Dyckhoff, H.: a.a.O. S.21

(7)Ebenda.

(8)Dyckhoff,H.: a.a.O. S.22f.

(9)Dyckhoff,H.: a.a.O. S.23f.