

企業理念と環境保護

—R.-B. シュミットの学説を中心として—

海 道 ノ ブ チ カ

I 序

1970年代以降のドイツ経営経済学の発展傾向としてエコロジー志向的経営経済学の生成をあげることができる。経済活動に伴う環境への負荷が大きくなるにつれて消費者の環境意識と消費行動が変化し、また政府の環境政策がより厳しいものとなってくると、環境保護あるいは環境問題を経営経済学にどのように位置づけるのかという問題が生じた。

経済活動による環境への影響は、経済全体に関わる問題であるため国民経済学においては早くから環境経済学（Umweltökonomie）においてこの問題が議論されてきた（Wöhe [2005] S. 38）。これに対して経営経済学では環境マネジメントの問題を本格的に扱う研究が出てきたのはようやく1970年代になってからである。しかも当時出版された文献の多くは、それぞれ重点の置き方がかなり異なっており、このことは経営経済学の中にこの問題をどのように位置づけるかに関してまだ議論が定まっていなかったことを示している（Meffert/Kirchgeorg [1998], S. 37）。

特に1970年代の議論では、環境保護は、生産を始めとする個々の職能領域において企業行動を制約する要因として扱われることが多かった。例えば国の環境保護政策が、企業にどのような影響を及ぼすかといった問題や、水質保全のために経営過程をいかに最適に管理するのかといった問題が議論された。

このような状況の中で R.-B. シュミット (Schmidt, Ralf-Bdo) もいち早く環境保護の問題に目を向け、企業目標や企業理念 (Unternehmensphilosophie) と関連づけて環境問題の経営経済学への位置づけを試みている (Schmidt [1974])。シュミットは、あらゆるステイクホルダーが自分の個人的な目標を達成するために企業を用具として利用できるという企業用具テーゼに基づいて意思決定論として利害多元的な経営経済学を展開している。そのさい企業目標は、企業の担い手、すなわち企業の有力なステイクホルダーである自己資本出資者と経営者と従業員の個人的目標より導かれると主張し、利害多元的な企業目標論を展開している。

1970年代の多くの文献が、環境保護を企業活動や利益目標を制約する要因として扱っているのに対し、シュミットは積極的に環境問題を企業の目標システムの中に組み込み、エコロジー志向的経営経済学の生成期において独自の見解を主張している。現代の戦略論的な環境マネジメント論の萌芽をシュミットの議論の中に見いだすことができる。この点を明らかにしたい。

II 環境問題の出現と経営経済学

1. エコロジー志向的経営経済学のアプローチ

シュミットの学説を検討する前に環境問題に対して経営経済学においてどのようなアプローチが展開されてきたかについてまず確認しておこう。ヴェーエ (Wöhe, G.) によればエコロジー志向的経営経済学には二つの基本的な流れがある。一つは、倫理的・規範的なアプローチであり、もう一つは既存の伝統的な経営経済学の中にエコロジーの問題を位置づけようとするアプローチである。

倫理的・規範的アプローチにおいては、経済的な思考や行動とは、全く別の方向が追求される。すなわち経営経済学に特徴的な利益目標志向的な考察方法が展開されるのではなく、むしろエコロジカルな視点と経営経済的な視点の調和が求められる。したがってそこではエコロジーとエコノミーの関係が基本的に議論される。ただしこのようなアプローチに対してヴェーエは、

あまりにもユートピア的であり、実践の問題から遊離した考察が行われていると批判的である。またこのようなアプローチは、エコロジーの問題が、例えば廃棄物処理の問題や資源不足の問題や人々の環境意識向上の問題が一般的な経済問題として扱われるようになったときには、そのような議論にとって代わられるであろうと指摘している（Wöhe [2005] S. 38）。

第二のアプローチは、倫理的・規範的アプローチのように経営経済学の全く新しい思考方法を展開するのではなく、既存の伝統的な経営経済学の中にエコロジカルな問題を取り込もうとするアプローチである。すなわちここでは環境保護は、企業の目標システムの中の新たな目標要素であり、利益目標と競合するものではなく、長期的に利益極大化を達成するための新たな副次条件であると理解されている。

このアプローチでは、自然環境に対する経営の関係や経営に対し環境や環境の質や環境政策がどのような影響を与えるかが分析され、企業目標（例えば長期的なり利益極大化や企業の存続の確保といった企業目標）の設定において環境に関する市場や国家や社会の要求をどのように考慮するのかといった事柄が議論されることになる。その場合、環境保護という問題提起は、経営のすべての職能領域において考慮されることになる。たとえば、計算制度、税務、資金調達、ロジスティクス、情報、生産、マーケティングなどにおいてエコロジーを志向した視点が問題となる（Wöhe [1993] S. 91）。

さらに1990年代初頭からは、職能領域を超えて統合的視点より環境マネジメントを展開するアプローチも出てきた。このアプローチも環境保護を制約条件としてではなく、むしろ企業機会として捉え、積極的に企業戦略に取り入れることに重点を置いている（Meffert/Kirchgeorg [1998], S. 38）。

ところでヴェーエによると環境目標を企業の目標システムに組み入れるさいに、二つの視点がある。ステイクホルダー志向の視点とシェアホルダー志向の視点である。ステイクホルダー志向の視点においては、従業員、供給者、顧客、公共機関などのステイクホルダーが、企業に対して環境負荷の少ない行動を求め、経済的目標とともにエコロジー目標も追求するように企業管理

に圧力をかけることになる。他方シェアホルダー志向の視点においては当然、企業の自己資本出資者は企業価値の上昇という目標を追求することになる。そのさい環境志向的な企業者行動は、費用と収益というカテゴリーで評価されることになるが、ヴェーエは環境志向的な企業者行動が必ずしも費用の上昇を招くとは限らず、収益の上昇とも結びつきうるという点に注意しなければならないと指摘する。この点は、環境を意識した購買層が環境を志向した生産技術やできるだけ自然のままの製品を少々価格が高くても購入する用意がある場合に当てはまる（Wöhe [2005] S. 39）。

ここで検討するシュミットの見解は、上述の二つのアプローチのうち、後者の経営経済学の中に環境問題を位置づける立場をとっている。以下この点を詳細に検討することにする。

2. 環境問題の企業目標への組込

シュミットは、1970年代の環境問題としてまず、水や空気の汚染、騒音被害、電磁波の影響などをあげ、これらの環境問題の克服のためには、私企業や自治体や国の機関の対応が求められるが、同時に経営経済学も新たな課題に直面することになると指摘する。そのさい環境問題の解決のためには、技術的、経済的、組織的な取り組みが必要であるが、同時にこの問題の解決は、価値のレベル（Wertebene）での意思決定によって統制されなければならないと主張する（Schmidt [1974] S. 127）。

シュミットは、まず環境問題解決の複雑性を指摘する。第1に、多くの環境汚染は、産業企業や家政によるいくつかの原因が重なってもたらされるものであり、その考察には特に技術的・法的（technisch-rechtrich）視点が要求される。また第2に、環境汚染を防止し、除去することにより環境負荷を軽減することは、技術的な問題であると同時に経済的な問題でもある。たとえば自然科学からすれば、水や空気の汚染を除去することは、技術的には可能であり全く問題はないが、それに伴うコストは、経済的な問題である。技術的な可能性と経済的な許容範囲との差は、「残余負荷」（Restbelastung）と

いう形で残ることになる。そしてその残余負荷の範囲は、どのような環境の質を確保するのかという政治的な規範に基づいて決定されることになる (Schmidt [1974] S. 128)。さらに第3に、環境問題の解決は、時には国家の介入を必要とする秩序の問題でもあり、競争政策や財政政策が問題となる。この国家の介入の問題は、環境保護を克服するのに個々の当事者の知識や意思や能力が十分ではない場合に特に顕著に現れる。このように環境問題にはさまざまな側面があるので、学問的には学際的な分析が必要となる。

ではこれらの環境問題を経営経済学において取り上げるためにシュミットは、環境保護をどのように企業の目標システムに位置づけようとしているのであろうか。シュミットは、企業経済学第1巻において典型的な企業目標として貨幣的な成果目標、生産目標（製品種類目標と生産量目標）、流動性目標の3つをあげている。したがって環境保護目標は、経済的な企業の目標システムを直接構成しているわけではない。しかし環境負荷の軽減や除去あるいは環境汚染の防止は、企業によって遂行されなければならないので、企業の経済的な部分目標の中に組み入れる必要がある。例えば次のような場合である。環境に有害な製品の生産や販売を中止する場合、それに応じて製品種類目標を変更する必要があるし、また同時に成果目標や流動性目標も制約されることになる (Schmidt [1974] S. 128)。

ただしシュミットは、企業で環境意識を追求すると成果目標の達成が危うくなると単純に考えることはできないと指摘し、環境保護を単に成果目標の制約要因としてのみ捉える見解を批判する。それは、企業がどのような環境保護の方策を展開するかに依存しているからである。もし企業が、単に国家が定める環境保護の基準値のみを達成するか、または環境保護基準を達成できない場合にペナルティとしての公課のみを支払うならば、環境保護要因は、企業の目標達成に関して制約条件となるので結果的に利益は減少することになる。しかし逆に企業が、環境保護を企業者の挑戦として独自に戦略を展開するのであれば、環境保護を意識したイノベーションと生産性の向上が結びつき、必ずしも目標達成が阻害されることにはならない (Schmidt [1974] S.

129)。

ところでシュミットは、環境保護の問題を企業目標に組み入れるさいに、直接経済的な企業目標として目標システムに取り込むのではなく、むしろ経済的な目標の上位にあるメタ経済的な目標として位置づけている。このメタ経済的な目標には、社会的な存在である人間によって追求される創造の喜び、名声、賞賛、権力、公正を求める努力などがあるが、これらのメタ経済的な目標から企業事象を直接、説明することはできない。人間の価値観を意味するこれらのメタ経済的な目標が企業目標に転換される限り、またその点においてのみメタ経済的な目標は、企業目標という形で企業で追求されることになる。したがってメタ経済的な目標は、企業での目標設定と目標達成の意思決定に対する上位の目標群を意味している (Schmidt [1969] S. 47 f.)。

シュミットは、環境保護を意識した戦略を企業が展開するためには、環境保護が必要であるという意識とそれが人間共同体にとって有利であるという価値観が重要になると指摘する。そしてこのような価値観に基づいて経済的に重要な意思決定が下されることになる。このような価値観は、「生活的安全性」とか「責任の意識」とか「自由」といった倫理的、道徳的な規範と関連しており、これらの規範は「企業理念」の対象である。これらの規範が、企業の目標システムにどのように組み込まれ、また目標達成においてどの程度考慮されるかによって企業が環境保護をどこまで追求するかが決まる。「環境保護を成し遂げること」と「企業理念」は、個別に考察することもできるが、シュミットは、環境保護を企業理念の一つの適用領域としてとらえ、両者を密接に関連づけて考察を行っている (Schmidt [1974] S. 129)。この点についてさらに検討することにする。

III 環境保護と企業政策

まず環境保護の問題を企業戦略や企業政策においてどのように展開するかによって環境保護が利益や成果の制約要因になるか促進要因になるかは、異なってくる。シュミットは、環境問題の克服に関して企業は消極的な企業政

策（defensive Unternehmungspolitik）をとることもできるし、また積極的な企業政策（offensive Unternehmungspolitik）を展開することもできると述べる。前者は国家の要求に対して消極的な構想に基づいて対応する場合であり、後者は当局の措置とは関係なく、独自に積極的な構想を展開する場合である。両者の基本的な違いは、企業政策のイニシアティブの重点をどこに置くかにある（Schmidt [1974] S. 130）。

消極的な企業政策においてはさまざまな公課を受け入れ、環境保護に関する義務を果たすことになる。残存する環境汚染に対して公課を支払い、企業はそれをコストとして価格に転嫁することになる。それがうまくゆく場合には、成果目標に損失は生じないが、価格への転嫁が即座に難しい場合には、企業の流動性に影響が出ることになる。またそのために借入を行うならば負債額が増え、合理化投資や拡大投資が制約されることになる。

環境保護に関する義務は、環境に有害な製品の製造禁止や環境汚染の限界値の厳守、環境に優しい製造方法の適用、発生した環境負荷の除去方策などに関連している。特に製品の製造禁止は、品揃えに影響を及ぼし、直接企業成果の減少につながることになるし、無効費用が発生することになる。また品揃えが減少することにより、生産プログラムを変更せざるをえず、そのために研究開発費が発生するならば、一時的に成果を失うことになる。さらに流動性目標も影響を受けることになる。すなわち流動性をもたらす製品の製造が禁止されることにより、また研究開発に新たに資金が必要となるため流動性が阻害されることになる（Schmidt [1974] S. 130）。

同様に環境汚染の限界値を厳守し、環境に優しい製造方法を適用するには製造技術に関して新たな投資が必要となる。このような投資は、コストの上昇と流動性への負荷をもたらし、企業の成果や流動性の状況にかなりの影響を及ぼすことになる。個々の企業が環境負荷を除去する方策を独自に展開することができない場合には、このような消極的な企業政策の構想に基づいて公課の支払を受け入れることになる（Schmidt [1974] S. 131）。しかし環境負荷を除去することが技術的に可能であり、成果や財務の視点からも問題が

ないにもかかわらず、企業が環境保護対策を躊躇するならば、このような消極的な企業政策は、あまりにも近視眼的であるとシュミットは批判している。

これに対して積極的な企業政策が展開される場合には、環境への負荷を自発的に除去したり、環境に優しい製造方法が適用される。この場合にも物質的、非物質的な投資が行われ、生産や財務や販売において問題が生じるが、環境保護の義務が強制的に課せられる場合とは異なり、時間が十分あり、自発的な行動を準備できるので成果や財務に関してはそれほど影響を受けることはない。適時に品揃えの変更や製造方法の変更を行うならば無効費用の発生を抑えることができるし、また早期に財務的手段を準備できるならば状況の悪化を避けることができる。一時的に成果が落ち込んだり、流動性が制約されることを完全に排除できるわけではないが、企業が早期に対応すればするほどそれだけ不利な状況は小さくなる。シュミットは、強制されるのではなく、自発的に行動指針を表明するかどうかに重要な違いがあると指摘する (Schmidt [1974] S. 132)。

IV 環境保護と企業理念

1. 企業理念

では次に企業の担い手の意思決定に重要な影響を与える企業理念の問題について検討することにする。「企業理念」の問題は、アメリカの「企業文化」からの輸入のテーマであり、ドイツでは1980年代からかなり注目されるようになってきたがシュミットは、いち早く企業理念の問題にも関心を向けており、この分野におけるパイオニアの一人である (Krüger [1992] S. 78)。シュミットは、1985年に「企業における価値と評価—企業理念についての概要—」 (Schmidt [1985]) という論文を、また1986年には名古屋大学の紀要に「企業は人なり」 (Schmidt [1986]) という論文を著し、これらの論文で「企業理念」が経営経済学において重要な問題となってきているにもかかわらず科学的に十分に基礎づけられていない点を指摘している。そして企業目標と企業の目標達成における倫理的価値の問題と組織構成員によるその評価の問題

を積極的に取り上げ、シュミット独自の企業理念論を展開している（海道 [2001] 65ページ）。

この企業理念の構想は、全3巻からなるシュミットの企業経済学の基盤である企業用具テーゼの延長線上に位置づけることができる。企業経済学の第1巻においては企業用具テーゼに基づいて企業目標が単に企業の担い手の個人目標より導かれると規定されていたに過ぎないが、企業理念論においては企業目標が企業の担い手の持つ倫理的価値に積極的に結びつけられている。企業用具テーゼによれば特定の個人や集団は、法律上の規定やあるいは実際の権限に基づいて目標設定や目標達成の方策に対して有効な影響をあたることができる。そのさいこのような権限に基づいて倫理的な価値が企業目標や目標達成の方策の中に具体化されることになる。ただしシュミットは、規範論的経営経済学のように倫理的な価値それ自体の確立を目指しているわけではなく、企業目標や目標達成の方策の中にどのような倫理的な価値が見いだされるのかを問題にしている（海道 [2001] 65ページ）。

この企業理念論の萌芽は、すでに1974年の論文において環境保護との関連で提示されている。この企業理念は、倫理的価値と関連しておりこの理念に基づいて企業目標や目標を達成するための行動に関して判断が下される。経営経済学が科学のレベルで価値判断を認める規範科学として展開される場合でも、価値判断を控える実在科学として追求される場合でも、企業の目標設定や目標達成の過程には、一定の価値観がその根底に存在している。したがって実際の企業目標や目標達成の方策の背後にはメタ経済的な目標が存在している（Schmidt [1974] S. 132 f.）。

企業理念は、倫理的、道徳的、文化的規範を意味しており（Krüger [1972] S. 170）、この企業理念の内容は、個々の企業によってそれぞれ異なるものである。したがって個々の企業は、環境保護に対してもそれぞれ違う立場を示すことになる。またアルバッハ（Albach, H.）も、環境に対する企業者の基本的立場を反映して企業理念が変わる点を指摘している（Albach [1969] S. 64）。同様の見解は、カッターレ（Katterle [1970] S. 30）やウル

リッヒ (Ulrich [1970] S. 327) にも見られる。ウルリッヒは、企業理念は一般的に意思決定を行う人物の価値観や動機に基づいているし、また他方では企業とその環境の現状認識や発展傾向に基づいていると指摘している (Ulrich [1970] S. 327)。このような倫理的、道徳的価値は企業政策を具体化する際には直接、目標設定に具体化されるのではなく、むしろ行動規範として現れることになる (Schmidt [1974] S. 133 f.)。シュミットによれば企業の経済的な事象は、何らかの価値と関連しており、この価値観は、企業の目標や目標達成の方策に影響を及ぼすものであり、単なる制約条件を意味するわけではない。

2. 環境保護を志向した企業理念

上述のようにシュミットによれば企業目標と目標達成の方策は、権限のある企業の担い手の意思決定により実現され、そのさい企業目標の設定と目標達成の方策は、その担い手のさまざまな価値観や価値意識に大きく左右される。したがって環境問題を克服するさいにも、企業の担い手は、環境保護に対し積極的な構想を打ち出すこともできるし、逆に消極的な防御の構想を展開することもできる (Schmidt [1974] S. 134)。

この環境保護に関連した企業理念の価値としては、「責任感」、「安全性」、「自由」などがあるが、そのさい責任感は、自己の行動が他者に対してどのような結果をもたらすかという点に関連があり、また安全は環境汚染を防止したり環境負荷を取り除く方策と関連している。さらに自由は、企業者の意思決定の独立性と関連がある。消極的、防御的な構想においては独立性はみられず、国家の要求に対する適応が存在するのみである。これに対して積極的な構想においては企業理念における自由の考え方が前面に打ち出され、環境保護の問題が積極的に克服されることになる (Schmidt [1974] S. 135)。

シュミットによれば企業理念は企業のさまざまな領域で実現される。たとえば組織構造のなかにさまざまな価値観が示されることもあれば契約を遂行するさいに種々の道徳的価値観に基づいて多様な見解が示されることもある。

したがってシュミットは、環境保護も企業理念の適用領域の一つであると考えている（Schmidt [1974] S. 135）。すでに述べたように企業は、環境保護に対して中立的立場をとることもできるし、また消極的な立場や積極的な立場をとることもできる。中立的な立場においては環境意識は欠如しており、また消極的な立場では国家の環境保護要求が無視されることが多いが、これに対して積極的な立場では環境を意識した企業理念が進んで追求されることになる（Schmidt [1974] S. 135）。

積極的な環境保護の構想においては、企業理念の中で企業者の独立性と自立性がかかなり重視される。その結果、環境保護問題の解決のために積極的な方策が展開され、実施される。また消極的な構想においては、企業者の自主性はなく、国の要求している環境保護基準を単に満たすだけの行動が見られる。この場合には問題解決に遅れが生じ、時機をえた生産や投資や資金調達が困難となる（Schmidt [1974] S. 136）。

環境を意識した企業理念は、環境汚染の防止を目指す自発的行動へとつながるが、これらのことは、技術的、経済的理由から当然単独の企業で遂行することは難しく、環境汚染をもたらすいくつかの企業の共同行動が必要となる。この場合には、一つの企業の企業理念のみに基づいて問題を十分に解決することはできず、一つの産業部門、あるいは地域レベルの環境意識が重要となる。さらには国レベル、国際レベルでの共通の環境意識が必要となる（Schmidt [1974] S. 136）。

ではどのようなレベルで環境問題は、克服されなければならないのであろうか。シュミットは、公共の利害と個々の企業の利害の双方からの克服を強調している。公的な環境理念に基づいて国の機関や国際的な機関は、環境保護のイニシアティブを展開することができるし、また個々の企業は、それぞれ独自の考えに基づいて環境保護政策を実施することになる。そのさい、どちらかの方策が実施されればよいというのではなく、双方の方策が実施されることが望ましい。もちろんどの程度実施されるかは、その時々政府の経済政策の理念に左右されるし、また政府が個々の企業のイニシアティブを積

極的に支援するかどうかによる (Schmidt [1974] S. 136)。政府が補助金など物質的手段や非物質的な方法によって企業の積極的な環境保護構想を支援するならば、企業は環境を意識した企業理念に基づいて速やかに環境問題の克服に着手することができる。シュミットはまた環境汚染を引き起こした企業が、問題を無視するような場合には、公共の利害に基づいて企業に対して環境保護方策の実施を強制的に迫るべきであると指摘している (Schmidt [1974] S. 137)。

V 結

ここで検討したシュミットの「企業理念と環境保護」という論文では1970年代の環境問題の深刻化に対して、経営経済学としていかにそれを受け止め、問題解決に向けて経営経済学が何をなすべきかを明確に提示している。シュミットは、企業理念の中で積極的に環境保護構想を展開する必要性を強調しており、環境保護を企業の担い手のメタ経済的な目標として位置づけ、このメタ経済的な目標を企業目標の設定や目標達成の過程に反映させることにより、企業の目標体系の中に環境保護を位置づけることを目指している。したがって企業の目標体系の理論的な構造や目標達成の意思決定過程や実施過程を根本的に変更することを意図しているわけではない。

そのさいシュミットの立場は、環境保護を企業目標の制約要因あるいはリスク要因と見るのではなく、環境保護と利益目標を補完的な関係において捉え、環境保護を利益目標や成果目標の促進要因として把握している。このような考え方は、その後のエコロジー志向的経営経済学において環境保護を市場機会やイノベーションの機会として捉える戦略的な環境マネジメント論として展開されることになる。その意味でシュミットの見解には、エコロジー志向的経営経済学の萌芽として大きな意義がある。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

参考文献

- Albach, Horst [1969] : *Beiträge zur Unternehmensplanung*, Wiesbaden.
- Katterle, Siegfried [1970] : Die Koordinierung der betrieblichen Teilbereiche als Aufgabe der Unternehmensführung, in: *ZfB*, 40 Jg., Erg. Heft, Dez. S. 26 ff.
- Krüger, Wilfried [1992] : In memoriam Ralf-Bodo Schmidt, in: *ZfbF*, 44. Jg., S. 78 ff.
- Meffert, Heribert / Kirchgeorg, Manfred [1998] : *Marktorientiertes Umweltmanagement*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Schmidt, Ralf-Bodo [1969] : *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Grundlagen, Stuttgart. 吉田和夫監修、海道ノブチカ訳 [1974] 『企業経済学』第1巻 基礎編 千倉書房。
- Schmidt, R.-B. [1974] : Unternehmungsphilosophie und Umweltschutz, in: Wild, J. (Hrsg.) : *Unternehmensführung*, Festschrift zum 75. Geburtstag von E. Kosiol, Berlin.
- Schmidt, R.-B. [1985] : Werte und Wertungen in der Unternehmung -Skizzen zur Unternehmungsphilosophie, in: *DBW*, 45 Jg., 395 ff.
- Schmidt, R.-B. [1986] : Kigyo wa hito nari. Das Wesen seines Unternehmens sind Mensch. Reflektions on the “Unternehmungsphilosophie”, 『経済科学』(名古屋大学経済学部) 第34巻第1号。
- Ulrich, Hans [1970] : *Die Unternehmung als produktives soziales System*, 2. überarb. Auflage, Bern und Stuttgart.
- Wöhe, Günter [1993] : *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 18. Aufl., München.
- Wöhe, G. [2005] : *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 22. Aufl., München.
- 海道ノブチカ [2001] 『現代ドイツ経営学』 森山書店。