

多様な価値観と経営倫理の一考察

—安全装置による多様な利害の許容と誘導のマネジメント—

石 黒 督 朗

1章 はじめに

本論文の目的は、これまでの経営倫理の実践と、近年の経営倫理の実践の違いを探りつつ、多様な価値観を許容可能な新たな経営倫理の実践を目指すことにある。

SDGsが取り上げた様々な目標は、多様な経営倫理の実践を生み出すきっかけとなっている。例えば、環境問題に関わる分野一つをとっても、海洋汚染の原因となるマイクロプラスチックの削減を目的としたレジ袋の有料化や、プラスチック容器の完全リサイクルを目指した新型容器の開発を行う企業や、海洋ゴミを素材にトレイや植木鉢などを製作・販売する社会的事業が展開されている。このようにSDGsをきっかけに、多くの企業が社会的事業を展開し、社会的課題の解決に注力しようとしている。このような現状の背景には社会的課題の多様化、複雑化がある。規制・法制度の変革だけでなく、人々の認知の領域の変革が必要となるなど、多様な解決方法を模索していく必要がある。環境問題の市場化は、社会問題を解決する上で企業の重要性を示しつつ、経営倫理の実践の有効性、将来性を示すものである。

他方で、SDGsがもたらした経営倫理の実践は、これまでの経営倫理の実践の議論と大きく異なる点がある。例えば、これまでの経営倫理研究が議論してきた環境問題などは、環境問題の解決という大きな目標へと集約された議論であった。環境問題を議論する契機となったPorter仮説をはじめ、環境問題の解決と収益性の両立を実現するための議論を展開しており、その方法に関しては様々なアプローチがあるとはいえ、経営を通じて環境問題の解決を目指す規定ルートへと集約されている。しかし、SDGsが掲げる目標は、ジェンダーの分野のように多様な価値観が共存、対立することにより発生する課題の解決である。それは、一方での価値観からの解決が、他方での価値観への否定につながる可能性があり、環境問題のような一元的な解決が困難な分野と言える。環境問題の解決のように特定の社会規範を前提に議論してきた規範主義を前提とする先行研究の限界がそこにある。

そこで本論文では、先行研究における経営倫理の実践と、多様性の実現に向けた経営倫理の実践の違いを起点に経営倫理研究を再考する。その上で、人口というより広範な権力作用に注目したFoucault(2004)の『安全・領土・人口』(原題: *Securite, Territoire, Popula-*

tion) の議論をもとに新たな経営倫理の実践を模索していく。その上で、改めて環境問題の解決策として実践されたトヨタ自動車のプリウス販売戦略を分析し直していく。

2章 多様な価値観の対立と、経営倫理研究の限界

経営倫理研究は「倫理的な企業とはいかなる存在か」、「倫理的な経営とはいかなる実践か」といった倫理的な意思決定を行うための規範を追求する研究が蓄積されてきた(岩田, 2016, 3-4頁)。この経営倫理の規範を議論するにあたり参照されたのが、規範倫理学の見知であった。岩田(2016)は規範倫理学を参照した経営倫理研究が、行為の道徳的価値をその行為が生み出す結果の良し悪しによって評価される目的論(teleology)と、行為そのもののあり方にその道徳的本質を求める義務論(consequentialism)から導かれたと指摘する(3-4頁)。その上で経営倫理研究は、功利主義・権利・正義を経営上の義務として定義し、経営倫理の良し悪しを経営の結果から評価する規範論的アプローチを採用してきた。いわば、規範倫理学における行為の判断基準の議論を応用することによって、あらゆる経営の道徳的問題状況に普遍的に妥当しうる社会規範を設定することで、それを個別具体的なケースに外挿的に適応しようとしてきたのである(岩田, 2016, 4頁)。

例えば、レイチェル・カーソンの『沈黙の春』を契機に外挿された環境保護という社会規範は、企業の過度な利益追求がもたらす外部市場への悪影響を問題に挙げ、その修正・自制を促してきた。これにより企業は、政府による環境規制への対応として、工場からの排水・排煙の浄化システム、環境負荷の低い材料への変更といった環境コストを様々な形で支払うことになっていく。企業は、環境保護の社会規範によって利益追求を大きく制約されることとなった。他方で、環境保護は新たな経営機会としても捉えられるようになっていく。Porter(1991)は、科学雑誌『Scientific American』に短いエッセイ——「米国の環境戦略(原題: America's Green Strategy)」, いわゆるPorter仮説を発表している。彼は「, 経済競争力と環境対策は相互に補完し合う関係にあり、環境規制の強化は、短期的にはコストを増大させ、競争力を低下させる要因となるが、長期的には環境汚染を減らすのみならず、コストを低下させ、技術革新を促し、製品の質を高め、結果的に国際市場における競争上の優位性の獲得につなげることができる(Porter, 1991, p. 168)」と指摘した。さらに、Porter and Linde(1995)では、「環境保護はコストであるが、技術、製品、プロセス、ニーズなどすべてが変化するものである。環境に対する付加の少ない高度な資源生産性を実現すれば、それは競争力につながる。環境保護は、決してコストに見に直結するのではなく、競争力を生み出す(pp. 97-118)」と指摘する。これは、企業が環境問題への対処を迫られることで、一方で生産技術イノベーションによってもたらされるコスト削減が実現し、他方で製品開発のイノベーションによる商品価値の向上によってもたらされる市場競争力の向上という、2つの

シナジー効果が企業の市場競争力を確立するというものである。この Porter 仮説は、環境保護と経済性をトレードオフの関係として捉えていた経営者らに対して、イノベーションの可能性を示唆することで、環境保護に対する経営機会を見出せた。Porter 仮説は、環境問題を市場化していく大きな転換点となったと言える。これを後押ししたのが、1992年に開催された地球サミットで取り上げられた持続可能な開発という新たな社会規範である。世界の環境資源を保護する一方で、現在および将来の世代のために経済的利益をもたらすような新しいタイプの開発を目標とする社会規範の登場は、環境問題を市場化していくだけに留まらず、そのような企業活動を支援する社会の動きを生み出していく。環境・社会・ガバナンスといった非財務情報をもとに投資先を選択する ESG 投資の増加は、まさに環境保護と利益追求の両立を目指す企業への大きな追い風となっている。

このように経営倫理研究は、企業が直面した環境問題に対して環境保護という社会規範を設定することで、環境問題の解決に導くだけでなく、環境問題そのものを市場化していくことで、企業の倫理的実践を実現させてきたと言える。その要因となったのは、普遍的で妥当な社会規範として環境保護を用意できたことにある。環境問題は、企業だけの問題ではなく、我々の社会全体の問題であり、その責任がある。そのため、環境保護という社会規範を共有し、環境問題の解決という共通のゴールに社会全体が取り組むことが可能であった。これに対して多様性の実現に向けた経理倫理の実践について、ディズニーを例に分析していく。近年のディズニーは、多様性の問題に積極的に取り組んできた企業の一つと言えるだろう。『プリンセスと魔法のキス』(2009)で黒人プリンセスを登場させたことをきっかけに、作品制作において様々な文化や背景を反映させることで多様性を表現しようとしてきた。例えば2022年位公開された『ストレンジ・ワールド／もうひとつの世界』では、主人公や主要人物に人種間結婚、同性愛者、身体障害といった要素が盛り込まれている。このようなディズニーの取り組みの背景には、ディズニー作品がジェンダーステレオタイプを再生産し続けてきた反省があるだろう。竹村(2012)は、ディズニーがプリンセスの表象を通じてジェンダーステレオタイプを世界中に流布してきたと指摘している。また、若桑(2003)は、『白雪姫』(1937)、『シンデレラ』(1950)、『眠れる森の美女』(1959)を例に、「女の子は美しく従順であれば、地位と金のある男性に愛されて結婚し、幸福になれる」とするストーリーの原則を指摘し、ジェンダーを再生産し続けていることを批判している。このような批判に対してディズニーは、ジェンダーステレオタイプからの脱却を図ろうとしてきた。佃(2024)は、『リトル・マーメイド』(1989)、『美女と野獣』(1991)、『アラジン』(1992)を例に、ディズニーが新しいプリンセスの表彰を作り出してきたことを指摘する。これらの作品では、従来の家父長制に都合の良い女性像に当てはまる振る舞いを求められるが、それを拒止し、自らの信念を貫く、より主体性や個性を持つプリンセスが描かれている。他方で、ディズニーが作品を通じて再生産してきた問題はジェンダーだけに留まらない。若いお姫様と意地悪な年老

いた魔法の対立構造では、女性の若く美しい姿に価値を置き、歳をとった女性を醜く描写がなされている（若桑，2003）。見た目の良し悪しで対象を価値づけるルッキズムにおいても、ディズニーは大きく関与してきている。これに対して先述の『ストレンジ・ワールド／もうひとつの世界』ではアイコンとなるような美男美女のキャラクターは登場しておらず、ディズニーがルッキズムからの脱却をも目指していることがわかる。

ディズニーの取り組みは、作品がもたらしてきたジェンダーやルッキズムの問題と向き合い、多様性という新たな社会規範を作品へと外挿してきた。これにより多様性ある新たな価値観の提供という倫理的実践を試みたのである。ではディズニーの倫理的実践は、環境保護という社会規範を外挿した環境経営のように市場に受け入れられたのだろうか。結論から言えば、経済的に大きな失敗をもたらしたといえる。例えば、前述の通り多様性をテーマに盛り込んで作られた『ストレンジ・ワールド／もうひとつの世界』は、『The Numbers』のファイナンシャルレポートによると1億から1億9000万ドルの損失をもたらしたとされ、興行的な失敗作と評価されている。他の多様性を意識した作品においても、現代的な社会を反映しているとした支持する声もあるが、過度な多様性の押し付けであると否定的な意見が出ている。このような市場からの反発に対してディズニー CEO は、近年のディズニー作品が社会的メッセージ性に偏りすぎており、従来のエンターテインメントの魅力を損なっていたと発言している。また、管理職の報酬基準から多様性への取り組みという観点を外し、企業価値を高める取り組みを評価するとした方向転換を行なっている。このようにディズニーは多様性への取り組みの収益化に失敗し、よりエンターテインメント性の高い作品づくりへと戻ることによって経済的利益の獲得を目指そうとしているといえる。

なぜ、環境保護のような社会規範が多様性の分野では効果を持たなかったのか。ここに規範主義的な経営倫理研究の限界がある。環境問題に対しては、環境保護という普遍的で妥当な社会規範を用意し、環境問題の解決という共通のゴールを設定することができた。そのため経営倫理研究は、社会規範を正当性の根拠とすることで、市場での成功を盲目的に信奉し、市場からの反発を想定することはなかった。しかし、実際の市場には多様な価値観が存在しており、その対立や衝突がある。ジェンダーを例にしても、ジュディス・バトラーが『ジェンダー・トラブル：フェミニズムとアイデンティティの攪乱』（1990）でフェミニズムの文脈を解体し、フェミニズムの運動内で同一化されてしまう女性像を問題視した様に、そこには多様な価値観と、その対立が存在している。これに対して経営倫理研究は、問題と社会規範を過度に一般化、抽象化してしまったため、現実との乖離を引き起こし、現実的な倫理的課題に対応することができない。例えば岩田（2016）は、日常的経験において、複数の現存する善価値が対立し合う「道徳的対立」（moral conflict）や、従来の道徳的判断では善悪の区別がつけにくいグレー・ゾーンにある「道徳的疑惑」（moral doubt）など、倫理的困難な状況に直面することが数多くあることを指摘する（24-25頁）。このような現実に対して、

経営倫理研究が提示してきた倫理的判断の基準が、常に企業、経営者らに適切な判断基準を提示することは不可能である。この問題に対して、規範倫理学を参照した経営倫理学は、道徳的対立や道徳的疑義の問題は想定しておらず、対応することができない。多様性のビジネス的な失敗は、経営倫理研究の限界を明らかにしただけではない。先述のように環境問題において経営倫理研究は、経営倫理の実現と経済的利益のトレードオフの関係を乗り越えることができた。しかし、多様性のビジネス的失敗は、トレードオフの関係を復活させ、経営倫理研究が大きく後退することを示している。

3 章 安全装置による多様な利害の許容と誘導

道徳的対立を考慮すると、先行研究が行ってきたような普遍的に妥当な社会規範を用意することは困難である。他方で、市場の多様な価値観に対して個別具体的に対応していくことも困難である。道徳的対立が発生しないように市場を切り分けて対処することは可能かもしれない。しかし、特定の価値観への偏りは、より大きな対立、反発を生み出すことになる。さらに収益化できない市場を切り捨てることにも繋がり、排除の深刻化、あるいは新たな排除を生み出す危険性を伴う。この課題に対して本論文は、Foucault (2004) の『安全・領土・人口』(原題: *Securite, Territoire, Population*) に着目し、一個人ではなく各主体を総体として捉えた権力作用を統治の観点から分析を試みていく。彼は、キリスト教における司牧の権力の崩壊から生権力の登場を議論することで、権力の対象が個人から人口へと変化していったことを示している(中山, 2010, 144-145 頁)。司牧の権力は、まさに一個人に向けられる管理である。司牧は、個人を救済の道へ導くことを目的に、法(戒律、神の意志)を定式化しそれに従っているかを見守り、正しくまっすぐな臆見を精神に明記して提案し課す、いわば真理を教える役割を担っていた(Foucault, 2004, 邦訳 207-208 頁)。司牧は、信徒たちの告白・懺悔を聞き取り、それぞれの抱える罪、状況に応じた対話を行うことで、キリスト教徒として望ましい判断と振る舞いを教え込み、良き教徒を作り上げていく。この救済、法、真理を根幹とする司牧の統治は、「各個人が、年齢と地位にかかわらず、その一生を通じて、自らの行動の細部に至るまで、ある他者(司牧)によって統治されるべきであり、統治されることを受け入れるべきであり、すべての人はこの他者との間で、全体的であると同時に、緻密で詳細な服従の関係を結んで、自らの救済を目指すべきである」という原則によって成り立っている(中山, 2010, 142 頁)。

この原則は、司牧と各個人の密接で強固な関係性を示している。Foucault (2004) は、個人を操り誘導する活動、およびその誘導を誰かに任せるやり方を操行(*conduit*)と呼び、この操行をキリスト教的司牧によって西洋社会に導入した根本的要素の一つとしている。他方で、この教会によるお節介な操行は、「統治されないでいるためにはどうすればよいか」

を問う反操行を生み出す（中山，2010，142頁）。人々は，日常的な振る舞いにおいて，司牧からの指導から逃れようとする一方で，国民国家を設立することで，教会と結びついた支配から離脱しようとしたのである。ここで重要なのが，この反操行という試みが，操行そのものを否定する試みではないことである。反操行は，自分にとっての真の意味での操行を模索する試みであり，いわば何に従うのかを問い直す試みである。Foucault（2004）は，宗教改革を取り上げつつ，宗教改革が伝統的な教会の導きに抵抗しながら，真の教会を目指した反操行であったことを指摘している。ゆえに反操行は，「よりよく統治されるにはどうすべきか」という問いへと変化していく（中山，2010，145頁）。Foucault（2004）は，反操行を通じて自らよりよく統治される主体への変化が，司牧の支配よりも微細なところで国民を支配し直そうとする試み，統治国家を生み出したと指摘する。

自らよりよく統治されることを求める主体となった国民に対して，もはや権力作用の対象は一個人である必要はない。むしろ，各個人のあるがままの生き方を前提に，各個人のよりよく生きようとする試みに注目した統治が登場してくる。例えばFoucault（2004）は，重農主義による個人の利益追及の自由化に着目している。法・規律のシステムにおいて何としても回避しなければならない「悪」とされてきた穀物不足と価格の高騰は，重農主義においては善でも悪でもなくあるがままの自然な現象として捉えている（Foucault，2004，邦訳45頁）。豊作・安価，不作・高騰といった穀物の変動に対して，法・規律のシステムはあらかじめ妨害，制約をかけてきた。しかし，重農主義の新たな装置は，「変動の現実自体に接続し，現実に属する他の諸要素とこの現象を関連づけることで，この現象からいわばいささかも現実性を奪わないまま，この現象を妨害しないままに少しずつ補正し，ブレーキをかけ，最終的には制御し，最終的には取り消すというもの」である（Foucault，2004，邦訳，46頁）。例えば，価格の高騰を防ぐこと目指すのではなく，反対に価格が上昇するのを認可し，優遇しさえする。あるいは，ストックの禁止の抹消，輸出の禁止の抹消を行えば，豊作でも市場に出回る穀物は軽減され，価格は上昇する。Foucault（2004）は，重農主義が採用したこの手法を安全装置と呼び，国民全体において行使される内的なメカニズムとした（邦訳，14頁）。この安全装置が対象とするのは，人口という総体であり，全体として政治的な主体として振舞っているとみなすのである（中山，2010，193頁）。この人口が内包する各個人の利益追及に対して，統治はそれをより良く行える環境の調整を行なっていく。そうすることで，自然な対象としての人口に対して自然的な調整を行う管理を可能にする（Foucault，2004，邦訳，436頁）。監獄の誕生の議論は，一個人の倫理的判断に介入していく仕組みとして装置を位置づけてきた。それに対してFoucault（2004）は，管理の対象を個人から人口へと変えることで，人々の判断を一定の方向に調整する統治の手法として，装置のあり方を安全装置へと転換していったのである。

Foucaultの安全装置の議論は，各主体の利益追求に着目することで新たな統治へと誘導

していく新たな権力作用に言及している。安全装置の議論から見えてくるのは、各個人の自由な利益追求を許容することで、自発的に事業へと導いていくマネジメントの可能性である。このような自発的参加の重要性を議論しているのが、マルチステークホルダー・プロセスである。マルチステークホルダー・プロセスは、現代社会が抱える社会的課題の解決策の一つとして注目され、企業、政府、市民団体をはじめとしたサードセクターといった異なる属性を持った多様なステークホルダー間での連携に基づいている(Waddock, 2013)。内閣府では、これを「3者以上のステークホルダーが、対等な立場で参加・議論できる会議を通し、単体もしくは2者間では解決の難しい解決のために、合意形成などの意思疎通を図るプロセス」と定義している。また、石田(2020)は、CSVアライアンスという概念を用いて多様なステークホルダーの参加を議論している。石田(2020)はCSVアライアンスを、「企業、NPO、大学、行政等の組織が協働し、社会的課題の解決を図りながら、同時に経済的価値を創出し、自らの競争力を高めていくことを目的とする枠組み」と定義している。CSVアライアンスの議論では、アライアンスの成功とアライアンスの持続性との相関を指摘し、CSVアライアンスを持続させるためのマネジメントが議論されている。ステークホルダーを参加させる仕組みに関して石田(2020)は、過度に規則志向なアプローチではなく、自発的行動に基づいた集合的な参加を組織することで問題の動態や複雑性に取り組むことが可能であると指摘している。

以上の議論を踏まえて、多様性を実現していくための新たな分析的視座を提示する。本論文は多様性の実現に対して、一個人ではなく各主体を総体として捉えることで、多様な利害を事業へと誘導していくマネジメントに着目する。多様な主体は、それぞれが多様な目的や利害を持ち、その達成のために行動する。この時、各主体は、既存の事業や、法制度といった既存制度から利害を見出し、これらを利用する事で利害を達成しようとする。企業が環境保護を利用することでその収益化を实践したように、社会規範を利用した利害の達成も可能である。重要なのは、多様な主体の利害が多様な社会規範のもとで許容されている点である。特定の社会規範を共有させることで各主体をステークホルダー化していく必要はなく、それはむしろ各主体の利害を妨げることにつながる。であるならば企業は、多様な社会規範や既存の制度を利用することで、多様な目的、利害を、事業への協力によって達成可能なように調整していくことが可能である。彼らが持つ多様な利害を達成可能な、あるいは各主体が利害を自ら見出すことが可能な事業をデザインしていくことで、各主体は自発的にステークホルダーとなり協力を促すことができるだろう。Foucaultが提示した安全装置は、この多様な利害を誘導していくマネジメントである。

4 章 事例分析：トヨタ自動車による利害調整を通じたエコカー市場の創出

本章では、トヨタ自動車のプリウスの事例から、環境保護という社会規範を起点にその解決へと各主体が一様に協力していくプロセスではなく、各主体の利害をエコカー市場へと導いていく実践を分析していく。なお、事例分析にあたり、主にトヨタ自動車が発行する1998年から2014年に至るまでの『環境報告書』、2005年から2014年に発行されている『トヨタの社会貢献活動』、『サステナビリティレポート』、『環境取り組み冊子』、『クルマとリサイクル』などのプレスリリース等を、またプリウスに関する批判的の記事に関しては横田一・佐高信・週刊金曜日取材班（2006, 2007）による『トヨタの正体』、『続 トヨタの正体』を情報源としている。

4.1 京都議定書を契機にエコカーとなったプリウス

トヨタ自動車は、1996年に社会との調和をテーマとした「2005年ビジョン」の策定を機に、環境への対応を経営の最重要課題のひとつと位置付けてきた。この「2005年ビジョン」の象徴として1997年に発表されたのが、世界初の量産型ハイブリッド自動車である「プリウス」である。このプリウスの最大の特徴は、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ハイブリッドシステムにある。発進時などのガソリンエンジンでは効率の悪い低速時には電気によるモーター駆動にて、高速走行時はガソリンを使用し、余った力でモーター電源を充電しながら走るという、電気とガソリンを併用することで、高出力、低燃費、低公害を実現している。発表当初の燃費は28.0 km/l（10・5モード）であり、ガソリンエンジン車として高い燃費性能を持っていた。

トヨタ自動車が推し進める環境経営の中核となっているプリウスだが、当初その開発目的は「環境保護」を目的としていたわけではなかったことに、注意が必要である（トヨタ自動車、2004, 46-49頁）。プリウスの開発のきっかけとなったのは、1993年の豊田英二名誉会長の「クルマづくりはこのままでいいのか」という反省を踏まえて立ち上げられた、21世紀の新たな自動車の姿を模索する次世代車開発プロジェクト「G21プロジェクト」である。このプロジェクトで当初、これまでに開発に力を入れてきた燃費性能の向上を目指し、従来の燃費の1.5倍の燃費を実現することを目標としていた（トヨタ自動車、2004, 46-49頁）。

1995年に奥田碩社長が就任すると、この「G21プロジェクト」が大幅に見直され、それまでの1.5倍という燃費向上計画を大幅に上回る2倍の燃費を目指すように指示された。この2倍の燃費向上という高い目標を実現するために、従来技術の向上ではなくハイブリッドシステムを導入する決断が下された。そこで1995年に、ハイブリッドシステムを導入した革新的な低燃費自動車の開発を目的に「プリウス」の開発が本格的に始動されたのである。

しかし、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」の締結を

契機に、その開発目的大きく転換される。「京都議定書」は、地球温暖化の原因となる二酸化炭素をはじめとした温室効果ガス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ており、日本には2008年から2012年までの期間中に1990年度比で6%の削減を義務付けられた。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り、自動車の大量に生産、販売が批判の対象となり始めていた。自動車の生産・販売を行うトヨタ自動車は、京都議定書の締結を機に、地球温暖化を加速させ、国益を損なわせる社会問題を発生させる当事者へとなってしまったのである。他方で、京都議定書が国家に対して明確な削減目標を課したことにより、企業のみでなく、政府、あらゆる組織、個人も、地球温暖化問題を引き起こす当事者となった。そこでトヨタ自動車は、京都議定書により地球温暖化の当事者として主体化された各主体とともに、地球温暖化を解決可能なエコカー市場を創出していく道を選択したのである(トヨタ自動車, 1998, 39, 88-89頁)。トヨタ自動車は、エコカー市場の担い手として自身を(再)主体化し直すために、当初の革新的技術を搭載した低燃費車としてのプリウスを、環境に優しいエコカーの開発プロジェクトとして読み替え、市場にアプローチすることになった。

ガソリンを燃料とするハイブリッドカープリウスは、現行のインフラ設備で運用可能である。そのため、早急な大量生産・販売が可能であり、エンジンをはじめとした既存の自動車製造・販売に携わる多くの雇用を維持、創出することができる。エンジンを搭載したハイブリッドカーであるプリウスは、温暖化問題の解決と、労働者の雇用維持を両立させることの可能なエコカーであった。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G21プロジェクトの計画から1年間前倒しで、京都議定書の締結に間に合うように開発され、発売された(日本総合研究所, 2008, 83-89頁)。この時、低燃費を実現する新技術を模索するテストモデルであったプリウスは、「環境保護」と「経済発展」を両立させるための初めての量産型エコカーとして販売されたのである。

プリウスは、温暖化を解決に導く高い環境性能を持ったエコカーとして販売され、地球温暖化の当事者として主体化された主体(消費者)への売り上げが期待された。ところがプリウスはその期待に反して、売れ行きは芳しくなかった。原因の一つは、トヨタ自動車が予測していたよりも消費者がエコカーという新しい価値に反応しなかったことであると考えられる。実際、世界初の量産型エコカーとして販売されたプリウスであるが故に、そもそも消費者にエコカーという新しい社会的価値が浸透していなかった。プリウスが持つ高い燃費性能も、発売当時のガソリン価格が100円前後と低い推移であったため¹⁾、消費者からランニングコストに関する価値を共有する事もできなかったのである。結果として、販売後の6年間に渡り販売台数が2万台を上回ることは無かった(表1)。

表 1 プリウス販売当初の自動車販売台数ランキング²⁾

	1997年 車名：登録台数	1998年 車名：登録台数	1999年 車名：登録台数
1位	カローラ（トヨタ） 238098台	カローラ（トヨタ） 196498台	カローラ（トヨタ） 196498台
2位	マーチ（日産） 143965台	キューブ（日産） 107857台	ヴィッツ（トヨタ） 107857台
3位	マークII（トヨタ） 126656台	デミオ（マツダ） 102377台	ステップワゴン（ホンダ） 102377台
4位	スターレット（トヨタ） 117182台	マーチ（トヨタ） 94712台	クラウン（トヨタ） 94712台
5位	ステップワゴン（ホンダ） 109894台	スターレット（トヨタ） 93820台	デミオ（マツダ） 93820台
6位	クラウン（トヨタ） 109711台	ステップワゴン（ホンダ） 93280台	キューブ（日産） 93280台
7位	イプサム（トヨタ） 92822台	マークII（トヨタ） 90491台	マークII（トヨタ） 90491台
8位	エスティマ（トヨタ） 89739台	クラウン（トヨタ） 73948台	レガシィ（スバル） 73948台
9位	デミオ（マツダ） 88293台	グランディス（三菱） 70644台	マーチ（日産） 70644台
10位	オデッセイ（ホンダ） 82350台	サニー（日産） 66894台	タウンエース（トヨタ） 66894台
圏外	プリウス（トヨタ） 398台	プリウス（トヨタ） 20312台	プリウス（トヨタ） 15706台

ソニー損保 HP「人気自動車販売台数ランキング」³⁾、トヨタ自動車 HP「トヨタ自動車 75 年史」⁴⁾ より筆者作成

4.2 安全装置としてのエコカー減税・補助金

このように、実は初代プリウスの販売当初は、ハイブリッドシステムによる環境性能の実現だけでは、消費者の購買行動を喚起することができなかった。しかし、2009年に発生したリーマンショックを発端とする経済不況の発生が、思わぬ形でプリウスを後押しする環境の構築へと働いていった。

当時の日本政府（麻生政権）は、サブプライム問題やリーマンショックを発端とする景気の悪化と、「京都議定書」で締結された温室効果ガス削減の義務という課題に直面した、新たな経済対策の必要性に迫られていた。つまり、日本政府には、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、これらの問題に頭を悩ませる政府に環境問題と景気低迷への有効な道具として「エコカー（プリウス）」を提案していくことで、政府をエコカー市場に参加させていく。この際、政府とのパイプ役として見出されたのが、同じく景気悪化に苦しむ経団連であった。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通じて政府と交渉していく。

トヨタ自動車は経団連を通じて、環境問題と景気低迷への解決策としての政策提言「日本版ニューディール政策⁵⁾」を提示することで、プリウスの販売に有利な政策（エコカー減税、エコカー補助金）を施行させるための政治的過程に介入していく。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。

提言からわずか一か月後、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ド車や電気自動車、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。他方で、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発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、燃費の良い海外メーカーの自動車が認定を受けることは非常に困難であった。つまり、プリウスを販売するうえで都合の良い政策が施行されたのである。

この環境の変化に対して、プリウスはエコカー減税を体現する存在として、徹底的に作り込まれていく。トヨタ自動車がその際に注力したのが、燃費性能の更なる向上である。トヨタ自動車（2004）が発表した「Environmental & Social Report」によれば、発売当初のプリウスの燃費は 28.0 km/l（10・15 モード）と当時のガソリン車と比較すると驚異的なモノであったが、度重なるマイナーチェンジ、モデルチェンジを通じてその燃費は 28.0 km/l、35.5 km/l、38.0 km/l（10・15 モード）と向上している。これらは、バッテリーの小型化、回生ブレーキシステムの効率アップ、エンジン・モーター性能の向上、プラットフォームの新規開発といった継続した技術開発によって生まれた最新の技術を、その都度採用していったことによって実現されていった。

トヨタ自動車は、当初に予想していた、環境保護という社会的価値を共有することができず、プリウスの販売台数を伸ばすことはできなかった。これに対してトヨタ自動車は、自動車に経済性を求める消費者に、エコカー減税・補助金を安全装置として利用することで、低価格で、なおかつランニングコストの安さを利害として見出させ、ガソリン車からプリウスへと乗り換えさせていった。これによりプリウスは、金融危機によって経済が落ち込む中で、

表2 エコカー減税施行前後のプリウスの販売台数の推移⁶⁾

	2008年 車名：登録台数	2009年 車名：登録台数	2010年 車名：登録台数
1位	フィット (ホンダ) 174910台	プリウス (トヨタ) 208876台	プリウス (トヨタ) 315669台
2位	カローラ (トヨタ) 144051台	フィット (ホンダ) 157324台	フィット (ホンダ) 185439台
3位	ヴィッツ (トヨタ) 123337台	ヴィッツ (トヨタ) 117655台	ヴィッツ (トヨタ) 122248台
4位	クラウン (トヨタ) 74904台	パッソ (トヨタ) 98883台	カローラ (トヨタ) 111265台
5位	プリウス (トヨタ) 73110台	インサイト (ホンダ) 93283台	フリード (ホンダ) 95123台
6位	セレナ (日産) 72927台	カローラ (トヨタ) 90178台	パッソ (トヨタ) 89373台
7位	パッソ (トヨタ) 72767台	フリード (ホンダ) 79525台	ステップワゴン (ホンダ) 80934台
8位	ヴォクシー (トヨタ) 70165台	セレナ (日産) 78836台	セレナ (日産) 75040台
9位	ティーダ (日産) 65302台	ヴォクシー (トヨタ) 71426台	ヴォクシー (トヨタ) 72163台
10位	デミオ (マツダ) 64990台	ノート (日産) 65745台	ノート (日産) 66347台

ソニー損保 HP「人気自動車販売台数ランキング」より筆者作成

エコカー減税施行の前年度に比べておよそ3倍の販売台数を実現し、翌年には30万を超える販売台数にまで増加した(表2)。

4.3 安全装置を維持するためのプリウスの作り込み

他方で、プリウスが燃費性能を向上させ、エコカー減税に適応し消費者をプリウスの購入へと誘導していく安全装置に適合した道具として作り込んでいくと共に、道具としてのプリウスに対して批判的な参加者を引きつけることになった。それが、プリウスを標的とした環境保護活動家である。彼らは、グリーン・イノベーションの実現を目指す故に、プリウスの環境性能に対して疑義を見出し、エコカーであるはずのプリウスが環境破壊につながるとした批判を展開したのである。

プリウスの革新的技術であるハイブリッドシステムには、環境性能という点で幾つかの問題を抱えていた。まず、ハイブリッドシステムにおける技術的課題である。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

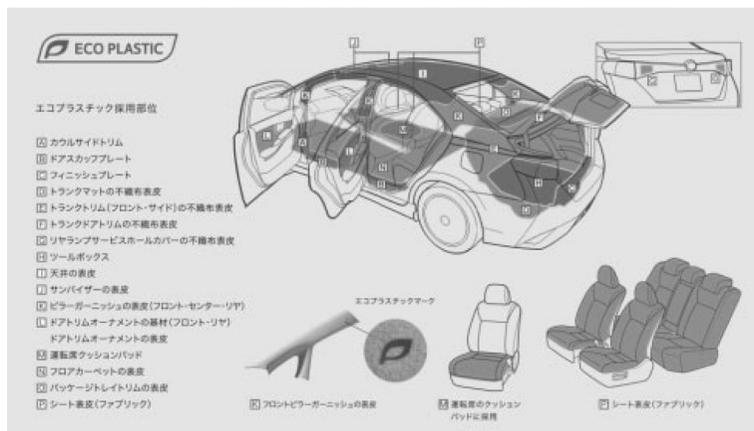
が出る（横田・佐高・週刊金曜日，2006，16 頁）。そのためにこれらの電気モーターや電池には軽量化のためにアルミ材が使用されているのだが，このアルミは生産段階において大量のエネルギーを消費するため，環境負荷が大きい（横田・佐高・週刊金曜日，2007，73-74 頁）。つまり，ハイブリッド車は生産されたときには既に一般の自動車より大きな環境破壊をしていることになるのだ。

また，みずほ情報総研環境戦略ソリューション室によれば，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している。また，ハイブリッドシステムの性能にも問題はある。ガソリンエンジンの効率が悪い低回転域では，低回転トルクに優れる電気モーターを使用するため，短時間でストップ & ゴーが連続する市街地走行ではそのメリットを発揮することができる。しかし，一定速度での走行が続く場合，このメリットを生かすことができない。むしろ電池がフル充電された後は，無駄なエネルギー変換によってエンジンエネルギーを損なうだけである。そのため，スペック通りの燃費を実現することは難しい（週刊金曜日，2007，71-73 頁）。このようにハイブリッドはある程度の条件化でのみでそのメリットを発揮できる。つまり，単純に「ハイブリッドは環境にいい」とはいえず，環境保護活動家の環境性能に対する期待に応答できていなかったのである。

このように環境保護活動からは，グリーン・イノベーションの実現を目指す故に，プリウスの環境性の低さを指摘し，エコカー市場そのものに反発していった。彼らの反発は，経済効果と共に温暖化対策を目的に施行されたエコカー減税・補助金の意義を喪失させ，安全装置の機能不全を起こす可能性があった。そこでトヨタ自動車は，2001 年にリサイクル研究所を設立し，走行性能以外の製造，廃棄過程における環境性能の向上を図っていく（eg., 嶋村，2006）。例えば，「TOYOTA Global Car-to-Car Recycle Project」では，循環型社会の実現を目標に，資源リスクのある素材の使用削減，修理交換・廃車由来の部品に対するリビルド・リユースの促進，低 CO₂ 再生材の活用促進を行い，部品や材料を同一部品に再利用する水平リサイクルを目指している。プリウスでは，2003 年のモデルチェンジにあわせて，自動車の製造から廃車に至るまでの環境負荷の低減を実現していくために，環境負荷の少ない生産設計を目指したりサイクル設計を導入されている（トヨタ自動車，2013，2-5 頁）。リサイクル設計では，ハイブリッド車用バッテリーの重量部品の取り外し，ドアトリムの引き剥がし，インストルメントパネルの取り外しなどにおいて，解体作業をスムーズにする工夫が施されている（図 1）。

さらにトヨタ自動車は，資源採取から製造，廃車，リサイクルまでの各段階で環境に影響を与える要因を定量化し総合評価する LCA（ライフサイクルアセスメント）を用いた環境目標値を設定し，全開発プロセスを通じてその達成を図る環境評価システム，Eco-VAS を導入している。資源の環境負荷まで考慮するトヨタ自動車は，石油資源の使用量削減のため，石油系プラスチックから植物由来系プラスチックへの転換を進めている。そこでトヨタ自動

図1 エコプラスチック採用部位



トヨタ自動車 HP) より転載

車は、一般的な植物由来のプラスチックよりも耐熱性、耐久性、対伸縮性などを飛躍的に向上させたエコプラスチックを独自開発し、採用している。ほかにも、サトウキビ由来のバイオ原料を使用したバイオPETや、日本ゼオン株式会社、住友理工株式会社と共同開発したバイオ合成ゴムを採用し、資源段階から恐々性能の向上を図っている。これらの継続的な開発、製造体制の改善によりプリウスは、環境性能に期待する要請に応答するために、エコの象徴として作り込まれていく(表3)。

環境性能の向上を続けたことでトヨタ自動車は、プリウスを名実ともにエコカーとして作り込むことで、環境保護運動家をエコカー市場の支援者としていく。例えば、2003年のグリーンクロスインターナショナル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を行うことで、プリウスと彼らの環境保護活動を結びつけていった。グリーン・イノベーションの実現を目指すのが故に環境保護活動家らは、温暖化を解決しうる新たな手段、製品であるとプリウスを許容し、彼らが求める環境性能を実現した製品として啓蒙していく活動を展開していったのである。

5章 考察

本論文は、これまでの経営倫理の実践と、近年の経営倫理の実践の違いを探りつつ、多様性の実現に向けた新たな経営倫理の実践を分析してきた。

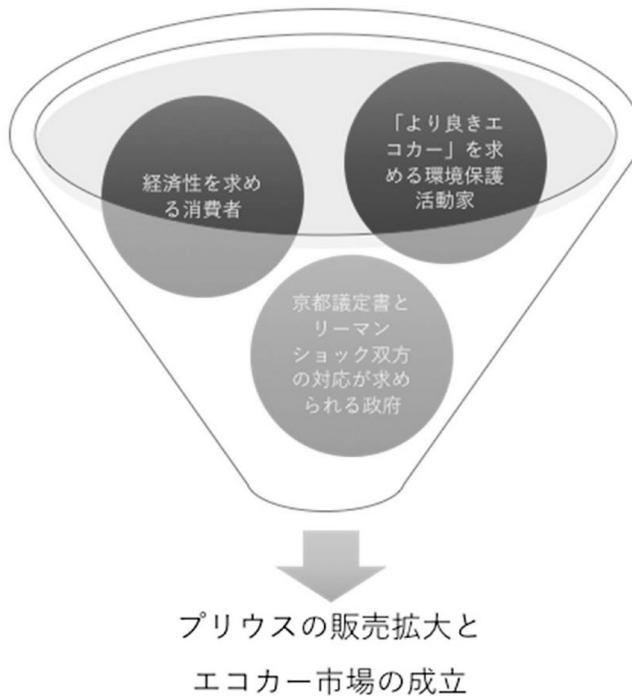
規範倫理学を参照してきた経営倫理研究は、規範倫理学における行為の判断基準の議論を応用することによって、あらゆる経営の道徳的問題状況に普遍的に妥当しうる社会規範を設定することで、それを個別具体的なケースに外挿的に適応しようとしてきた。環境保護とい

表 3 プリウスのモデルチェンジに伴う環境性能の向上

	初代	2代目	3代目	4代目
発売年数	1997年	2003年	2009年	2015年
燃費性能	28.0~31.0 km/l (10・15モード)	35.5 km/l (10・15モード)	38.0 km/l (10・15モード)	40.8 km/l (JC08モード ⁸⁾)
環境性能に関する改正ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイブリッドシステムの導入 ・電動パワーステアリングの採用 	<ul style="list-style-type: none"> ・新ハイブリッドユニット「THS II」の導入 ・EVモード⁹⁾の導入 ・Eco-VAS¹⁰⁾の導入 ・エコプラスチック¹¹⁾の採用 	<ul style="list-style-type: none"> ・リダクション機能付きのTHS II¹²⁾の導入 ・新回生協調ブレーキシステムの採用 ・エコドライブモニター¹³⁾の導入 ・ソーラーベンチレーションシステム¹³⁾ ・バイオPET*を使用した新エコプラスチックの採用 	<ul style="list-style-type: none"> ・TNGA¹⁴⁾の採用 ・リチウムイオン電池の採用 ・ハイブリッドシステムの小型軽量化 ・バイオ合成ゴム¹⁵⁾の採用

(トヨタ自動車 HP 及び、トヨタ自動車株式会社環境部 (2017)「クルリサ ～車とリサイクル～」の記載をもとに筆者作成)

図 2 安全装置を利用した利害調整



筆者作成

う社会規範を外挿することで、環境問題は環境経営という新たな経営倫理の実践を導くとともに、環境保護そのものの収益化に成功した。他方で、多様な価値観が存在することで道德的対立を引き起こす多様性の実践においては、普遍的で妥当性ある社会規範を設定することができず、現実的な課題に体操することができていなかった。多様性のビジネス的な失敗は、経営倫理研究の限界を明らかにしただけではない。先述のように環境問題において経営倫理研究は、経営倫理の実現と経済的利益のトレードオフの関係を乗り越えることができた。しかし、多様性のビジネス的な失敗は、トレードオフの関係を復活させ、経営倫理研究が大きく後退することを示している。

これに対して本論文は、Foucault (2004) の人口を対象とした広範な権力作用の議論に着目し、一個人ではなく各主体を総体として捉えた権力作用を統治の観点からの分析を試みた。Foucault の安全装置の議論は、各主体の利益追求に着目することで新たな統治へと誘導していく新たな権力作用に言及している。安全装置の議論から見えてくるのは、各個人の自由な利益追求を許容することで、自発的に事業へと導いていくマネジメントの可能性である。多様な主体は、それぞれが多様な目的や利害を持ち、その達成のために行動する。この時、各主体は、既存の事業や、法制度といった既存制度から利害を見出し、これらを利用する事で利害を達成しようとする。企業が環境保護を利用することでその収益化を実践したように、社会規範を利用した利害の達成も可能である。企業は、多様な社会規範や既存の制度を利用することで、多様な目的、利害を、事業への協力によって達成可能なように調整していくことが可能である。彼らが持つ多様な利害を達成可能な、あるいは各主体が利害を自ら見出すことが可能な事業をデザインしていくことで、各主体は自発的にステークホルダーとなり協力を促すことができる。

トヨタ自動車の事例では、エコカー減税・補助金といった法制度を利用していくことで、自動車に対して経済性を求める消費者の利害を、プリウスの購入へと導いた。実際に、プリウスの発売当初、市場はまったく反応することはなかった。そこでトヨタ自動車は、地球温暖化の解決という社会的価値ではなく低コストでの購入・維持という経済的価値を訴求することで、不況に苦しむ消費者の利害を取り込むことを目指した。この経済的価値を付与するためにトヨタ自動車は、経済対策と温暖化対策に迫られる政府に対して、ハイブリッドシステムにより雇用の拡大、温暖化対策に効果的なエコカーを交渉材料にすることで、エコカー減税・補助金の施行を実現させた。

ここで注意をせねばならないのは、安全装置が一旦作動したからといって、プリウスの成功が持続的にもたらされたわけではないことである。トヨタ自動車の事例から分析されたのは、無関心な消費者の行動変容だけではない。ソーシャル・イノベーションの倫理性を前提とする先行研究では、捉えてこなかった、批判的なステークホルダーの行動変容を捉えることができた。未成熟な環境性能にも関わらずプリウスは、自動車の次世代を担うエコカーと

して販売されたことにより、グリーン・イノベーションを目指す環境保護活動家からの反操行というべき反発を招いた。彼らは、特に製造・廃棄段階における環境負荷の高さを指摘することで、プリウスの環境性能に疑義を主張した。

とはいえ、環境運動家の批判は、グリーン・イノベーションを目指した、より良きエコカーを求める反操行である。つまり、環境運動家の利害を取り込むことができれば、彼らはプリウスを許容し、エコカー市場の普及に協力する存在へと変化させていくことも可能になる。そのためプリウスは、環境性能という新たな指標の下で、モデルチェンジの度にリサイクル性能の向上、環境負荷の低い原材料への変更といった解体と再創造が行われていく。プリウスは、当初の燃費性能だけでなく、環境保護活動家らが指摘した走行時以外も含めた低環境負荷といった価値を埋め込まれていくことで、エコカーを象徴する存在へと作り上げられていく。これは、エコカー減税に代表される安全装置の中でプリウスを正常に機能させていくことで、プリウスをターゲットとして自身の活動を成立させようとする環境保護運動家に対する責任=応答可能性を果たしつつ、プリウスを許容する存在へと変化させていくことで、安全装置を安定的に作動させていく行為であったと言える。

このように、企業による各主体のステイクホルダー化は、社会規範、法制度といった安全装置を利用しつつ、多様な利害を達成可能な事業をデザインしていくことで、各主体の利害を誘導していく実践の分析を通じて明らかになる。他方で、本論文の事例分析では、ジェンダーや宗教観といった、より多様な価値観が共存、対立する領域での分析ができていない。ディズニーの事例でも触れてきたように企業は、SDGsが目標とする多様性の実現の中で道徳的対立や道徳的疑義に対応していく必要がある。これらの課題に対処していく企業の実践を分析していくことが今後の解題である。しかし、本論文が示した多様な利害の許容という観点は、共有可能な打倒で普遍的な社会規範を前提とした協力関係を議論するしかない先行研究に対して一定の理論的貢献を持つ。例えば、海外市場においてヴィーガン食品が動物愛護の観点だけでなく、ダイエットフード、食の安全、ハラルフードのような宗教的文脈のもとで受け入れられている。多様な利害を許容し、それを内包可能な事業をデザインしていくことは、新たな経営倫理の一端となるだろう。

注

- 1) 石油情報センター (<https://oil-info.iej.or.jp/price/price.html>) を参照。
- 2) 軽自動車および海外ブランドを除く。なお、プリウスが10位以内にランキングするのは2008年以降である。
- 3) ソニー 損保 INFOGRAPHICS (https://www.sonysonpo.co.jp/infographic/ifga_car_ranking.html)
- 4) 株式会社トヨタ自動車75年史 (<https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/index.html>)

- 5) 日本経団連 HP より (<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/009.html>)
- 6) 軽自動車および海外ブランドを除く。
- 7) トヨタ自動車 HP (<https://global.toyota.jp/detail/1524788>)
- 8) 10・15 モードよりも実際の走行状況に適した新たな測定方法。
- 9) モーターのみで走行可能なモードの導入。
- 10) Eco-Vehicle Assessment System の略。ライフサイクルアセスメントを考慮した開発から廃棄までの総合的な環境評価システム。
- 11) トヨタ自動車が開発した植物を原料とする成分を含むプラスチック。一般的な植物由来のプラスチックよりも耐熱性耐衝撃性で優れている。
- 12) 1.8L ガソリンエンジンにモーターとリダクションギヤを組み合わせたハイブリッドシステム。リダクションギヤは、モーターのトルクを増幅し、大きな駆動力を発生させる機構である。
- 13) ルーフに搭載されたソーラーパネルにより発電し、その電力により車内の換気を行うシステム。
- 14) Toyota New Global Architecture。トヨタ自動車とダイハツ工業が開発した新たなプラットフォーム。燃費性能や環境性能とともに走行性能を追求している。
- 15) トヨタ自動車が開発した植物を原料とする成分を含むプラスチック。一般的な植物由来のプラスチックよりも耐熱性耐衝撃性で優れている。

引用文献

- Butler, J. (1990) “*GENDER TROUBLE Feminism and the Subversion of Identity*.” New York (Routledge). (竹村和子. 訳 ジェンダー・トラブル：フェミニズムとアイデンティティの攪乱. 青木社, 1990).
- Foucault, M. (1975) “*Naissance de la prison*”. Éditions Gallimard. (田村俣訳. 監獄の誕生. 新潮社, 1977).
- Foucault, M. (2004) “*Securite, Territoire, Population, Cours au College de France 1977-1978*”. Edition etablie sous la direction de Francois Ewald et Alessandro Fontana, par Michel Sanelart. Editions du Seuil / Gallimard. (高桑和巳訳. 安全・領土・人口. 筑摩書房, 2007).
- グリーンクロスインターナショナル HP (<http://www.gcint.org/>, <http://www.gcj.jp/index.html>).
- 一般社団法人日本経団連 HP (<http://www.keidanren.or.jp/>).
- 石田満恵 (2020) 「CSV アライアンス発展プロセスモデルの構築 —— CSV 企業と異種セクター間におけるアライアンス事例——」『日本経営倫理学会誌』, 第 27 号, 101-116 頁。
- 石田聖 (2020) 「マルチステークホルダープロセスにおける大学の役割に関する諸考察」『長崎県立大学論集 (経営学部・地域創造学部)』, 第 54 号, 79-104 頁。
- 岩田浩. (2016) 『経営倫理とプラグマティズム』, 文真堂。
- 経済産業省 HP (<http://www.meti.go.jp/topic/data/091112aj.html>).
- 中山元 (2010) 『フーコー——生権力と統治性——』, 河出書房新社。
- Porter, M. E. (1991) “America’s Green Strategy”. *Scientific American*, 264 (4), 96.
- Porter, M. E. & Van der Linde, C. (1995) “Toward a New Conception of the Environmental-Competitiveness Relationship”. *Journal of Economic Perspectives*, 9 (4), 97-118.
- 石油情報センター HP (<https://oil-info.ieej.or.jp/price/price.html>).

- ソニー損保 INFOGRAPHICS (https://www.sonysonpo.co.jp/infographic/ifga_car_ranking.html).
- 週刊金曜日 (2007) 『続 トヨタの正体』, 金曜日.
- 竹村和子 (2012) 『彼女は何を見ているのか』, 作品社.
- トヨタ自動車 HP (<https://toyota.jp/index.html>).
- トヨタ自動車 75 年史 (<https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/index.html>).
- トヨタ自動車. 20TH PURIUS (<https://global.toyota.jp/prius20th/>).
- トヨタ自動車 (1998) 『環境報告書』
- トヨタ自動車 (2004) 『Environmental & Social Report 2004.』
- トヨタ自動車 (2013) 『クルマとリサイクル』
- 佃萌衣 (2024) 「ディズニー・プリンセスにみるジェンダー表彰の再考: 「演出」技法に着目して」
『日本文化論年報』, 第 27 号, 41-88 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.
- 若桑みどり (2003) 『お姫様とジェンダー アニメで学ぶ男と女のジェンダー学入門』, ちくま新書.