

企業の環境への取り組みと教育について

—ボディショップの事例を中心として—

中 丸 寛 信

I. は じ め に

周知の如く、近年、各個別企業において環境憲章や行動指針などがまとめられ、公表されてきている。また、それを基にしながら、様々な取り組みもなされてきている。それらの中で、とりわけ注目されている企業として「ボディショップ」がある。⁽¹⁾ボディショップは、1976年にイギリスのアニータ・ロディック (Anita Roddick) (当時33歳の元教師) と夫のゴードン・ロディック (Gordon Roddick) が4000ポンドではじめた化粧品会社である。はじめはイギリスのブライトンで小さな店を開業したが、それ以来1993年2

(1) 「ボディショップ」の紹介は、M. Frankel, T. Waldrop, C. Hall, F. Gleizen and H. Takayama, "The Greening of Business", *Newsweek*, Nov. 19, 1990, pp. 38-47, W. Hopfenbeck, *The Green Management Revolution: Lessons in Environmental Excellence*, Prentice Hall, 1993, pp. 119-125, 竹原あき子『環境先進企業』日本経済新聞社, 1991年, 87-109頁, E. Callenbach, F. Capra and S. Marburg, *The Elmwood Guide to Eco-Auditing and Ecologically Conscious Management*, The Elmwood Institute, 1990 (E. カレンバック, F. カブラ, S. マーバーグ『エコロジカル・マネジメント』(露田栄作訳)ダイヤモンド社, 1992年, 38-40および201-203頁), 読売新聞社ザ・ウォッチャー編『地球と共生する企業』読売新聞社, 1992年, 313-326頁, 「社会変革企業『ボディショップ』の挑戦」『企業市民』第3号, 1992年秋季号, 16-19頁などにみられる。

企業への環境への取り組みと教育について（中丸寛信）

月末の時点でベルギー、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、スウェーデン、ドイツ、アメリカ、日本などをはじめとする41カ国、19の言語文化圏に900店舗を構える国際的企業に発展してきている。今後においてもなお、その発展の可能性は極めて高いことが予想される。

ここでは、そのボディショップを中心として、経営理念や環境に対する取り組み並びにそのための従業員や顧客への教育、その結果としての業績などについて概観しながら、これからの企業の環境行動のための指針や考え方、教育のあり方などについて若干検討してみたい。

II. ボディショップの経営理念

ボディショップの経営理念は、つぎの「ボディショップ憲章」において明確に示されている。それからわかるように、憲章では、「成功」「価値観」「人間性」「家族」「創造」「真実」「誠実」「尊敬」「思いやり」「挑戦」の10項目にわたって、考え方や取り組み姿勢などが表明されている。またそれは「世界をより良いものにするというボディショップのビジョンを現実のものとするため、事実上すべての人が関わるよう呼びかけたもの⁽²⁾」でもある。

ボディショップ憲章

ボディショップ憲章は、私たちがどんな人間であり、何をしているかを明確にするために存在する。私たちは各々、自分自身の方法で貢献する能力を持っているし、世界をよりよくするというボディショップの理念を実現させる力をも与えられる。

- ・私たちは、ビジネス社会を人間的なものにするよう心掛けており、これからは、成功や利益は、理想や価値観と相容れないものではないことを、証明していく。（金は役に立ち、成功はものをいう。理想は価値を持ち、かつ意義を伴う。価値観は重要であり、また目的を与える。）——成功
- ・ボディショップの目標と価値観は、製品や利益と同じように重要である。

(2) A. Roddick, *Body and Soul*, Ebury Press, 1991, p. 141 (A. ロディック『ボディ・アンド・ソウル：ボディショップの挑戦』（杉田敏訳）ジャパンタイムズ、1992年、141頁）。

(ボディショップには、魂がある。これを失ってはならない。)——価値観

- ・私たちは、お客さまに対し常に思いやりの気持ちを有し、これからも市場に人間性をもたらしつつける。

(良き商人たれ——販売は促進せよ。しかし同時に思いやりと配慮の気持ちを。)——人間性

- ・私たちボディショップのために、ボディショップとともに働く全ての人々を、広い意味での家族の一員として大切にす。私たちは皆、仲間である。うまくいくかどうかは、私たち全員にかかっている。

(私たちは皆、一緒なんです。仲間意識を持ちましょう。)——家族

- ・私たちは、動物実験を行わず、自然に最も近い原料を用いて、お客さまにとって役に立つ製品を作ることに心がけて、これからも、思いやりのある製品を創造し続ける。

(私たちの製品は肌や髪に対してだけではなく、より以上の影響力を持つ。私たちの極めて重要な原料とは?……それは正直さと責任感である。)——創造

- ・私たちの事業設計は、社内・社外を問わず実在する人々の本当の必要性にマッチするように考えられている。

(自分自身を知ろう。そしてお客さまを理解しよう。真実を貫こう。)——真実

- ・誠実、正直、思いやりが、当社の基本理念であり、私たちの全ての行動を通し貫かれねばならない。

(自分自身に対しても、他人に対しても正直であれ、嘘をつくな。心と気持ちを大きく解放せよ。率直になれ。)——誠実

- ・人間を尊敬し、動物を傷つけず、地球環境保護に努めることにより、私たちの住む世界に対する思いやりを示していこう。

(私たちは皆きずなで結ばれている。共に生きていこう、さもなくば死ぬ時は孤独だ!)——尊敬

- ・私たちは個人として、互に相手を思いやる。仕事場に意義と喜びをもたらすために、これからも努力しよう。

(全ての人々を平等に扱え。障壁を打ち破り、相互の信頼と尊敬を築こう。)

——思いやり

- ・生命を祝い、喜びと興奮を生み出すために、私たちはこれからも探究し、挑戦し、疑問を持ち続ける。

(耳に入ったことは何でも再検討せよ。笑顔を絶やさず、時には、声高らかに笑い、人生をたのしもう!)——挑戦

資料: The Body Shop International, "The Body Shop Charter", May 1990. イオンフォレスト「ボディショップ憲章」。

A. ロディック (以下ロディックは、A. ロディックを指す) によれば、ボディショップの株式が一般に公開された1984年以来、会社の存在理由はた

企業の環境への取り組みと教育について（中丸寛信）

だひとつである。それは「事業の成功を利用して社会の変化のための一勢力として行動すること、社員の教育と意識育成を続けること、第三世界の発展を支援すること、そして何よりも、環境保護に力を貸すこと⁽³⁾」であった。そして、「いま努めているのは、新しいビジネスの考え方を創りだし、ビジネスにも人間の顔と社会的良心が持てるのだということを示すこと⁽⁴⁾」である。

そのような姿勢を取りながら、ロディックたちが「やろうとしているのは、社員が自分たちは良いことをしているのだという誇りを持つことができ、それによって、みんなが幸せに感じ、充足感を得られるようなビジネス環境をつくること⁽⁵⁾」である。また彼女によれば、「金銭的な利益は精神的に得るものがないところでは無意味であり、事業で成功することは、必ずしも自分の大切な魂を失うことを意味しない⁽⁶⁾」のである。

そしてロディックたちが過去16年間に学んだことから、つぎのような信条が生まれた⁽⁷⁾。

- (1) ほとんどの企業とは異なる事業運営は可能である。
- (2) 会社の繁栄を従業員と分かち合い、彼らに思い切って権限を与えるのも可能である。
- (3) 企業と地域社会の関係のあり方を変えるのも可能である。
- (4) 第三世界との貿易や世界的責任のあり方、社員、顧客、そして株主を対象とした教育のあり方も変えられる。
- (5) それらのすべてを行いながら、通常のやり方で仕事をし、収益をあげ、いろいろな組織や団体を喜ばせ、株主には投資に対する相応な配当を支払うことができる。

(3) *Ibid.*, p. 24 (訳書, 24頁).

(4) *Ibid.*, p. 24 (訳書, 24頁).

(5) *Ibid.*, pp. 24-25 (訳書, 24頁).

(6) *Ibid.*, p. 142 (訳書, 142頁).

(7) *Ibid.*, pp. 23-24 (訳書, 23頁).

これらの信条のうち(3)および(4)は、これからの企業のあり方にとってとくに示唆的なものといえよう。また、それらが体験に裏打ちされたものであることの意味は大きい。

III. ボディショップの環境に対する取り組み

1992年3月、EC委員会によってまとめられた「自主的参加に基づくエコ監査スキームに関する規則案」が公表されたが、ボディショップではこの規則に基づいて、6月に独自の環境政策を発表し“THE GREEN BOOK”というマニュアルにまとめた。そこでは、役員表明を始めとして、主な課題としての「エネルギー」「廃棄物」「製品のライフサイクル、アセスメント」への取り組み、各事業部門ごとの環境課題・最近の展開・目標、さらに全体としての目標に至るまで、ボディショップがこれまでに行ってきた環境保全への取り組みが整理され、今後の目標とすべきものが掲げられている。⁽⁸⁾その内容の概要はつぎの通りである。⁽⁹⁾

- (1) 全オペレーションの環境アセスメント——原料入手から生産の工程・内容・環境、廃棄物のリサイクル、配送、店舗運営、販売、従業員の生活までの全オペレーションについて、環境に対する負荷を査察し、改善する。
- (2) 維持可能な原材料を利用する——計画的な採取・栽培のもと、種の維持が可能な原材料だけを利用する。
- (3) 安全な製品を販売する——十分なテストと徹底した製品管理をするが、動物実験は自らが行わないだけでなく、業界全体からそれをなくすようロビー活動（陳情、署名など）を進める。
- (4) エネルギーの効率化

(8) The Body Shop International. *The Green Book*, 1992.

(9) 木全ミツ『『ボディショップ』の環境保全への取り組み』『企業診断』1993年4月、62-63頁参照。

企業の環境への取り組みと教育について（中丸寛信）

- (5) 廃棄物減量化の促進——廃棄物は可能な限りリサイクル（再生）し、できないものは安全に廃棄する。
- (6) 危機管理——顧客や社員に事故が起こらないように、未然に管理を徹底する。
- (7) 土地利用についての制限——店舗や事務所、工場などを設ける際は、周囲の環境に及ぼす影響を考えながら立地を選定する。
- (8) コミュニケーションの推進——他企業や環境団体など、諸問題に精通し、対策に取り組んでいるグループと手を取り合い、連絡を密にして、より深い知識や情報、大きな力を形成していく。
- (9) 教育——従業員はもちろん、仕入れ先や顧客のすべてをボディショップのファミリーとして迎え入れ、環境問題についての情報を提供し、社会に対する意識改革に向けて努める。

これらはそれぞれ注目すべき内容を含んでいるが、とくに維持可能な原材料のみの利用、動物実験の放棄とそのための政治的活動、未然の危機管理の徹底、他企業や環境団体などとの協働、従業員のみならず仕入れ先や顧客の意識改革への働きかけなどは卓越したものといえよう。

IV. ボディショップの教育

ボディショップの教育においては、従業員（フランチャイジーも含む）教育と顧客に対する教育の二つの側面が常に意識されている。そこで、まず従業員教育からみてみよう。

1985年の秋、ボディショップ研修所がロンドンのあるオフィスに開設された。そこでの研修は、人間形成と意識高揚に力点を置きながら、他の小売企業とは逆のやり方、すなわち、販売のためではなく知識を与えるために行われ、バランスシートに目をやりながらではなく、人間としての魂に目をやりながら行われたといわれている。⁽¹⁰⁾

ここで、人間としての魂とは、「人間性」「人間的精神」「人間らしさ」「社会的良心」「愛」「思いやり」といった言葉でも表現されていると推察される⁽¹¹⁾。

研修のコースは人間形成と意識高揚に力を入れたものであり、具体的には「ユーモアによる管理」などがある。

研修の目的は、教育によって従業員の持てる力を悟らせることにあり、そのため、販売技術やユニークなセールスポイントなどのテーマは取り上げてはいない。むしろ、都会で生きていくにはどうするか、麻薬やアルコールの乱用、地域社会のための活動、失業、環境問題全般などについてのセミナーや討論会が開かれた。そこには、ソーシャル・ワーカー、エイズ患者、老人などの話を聞く機会も持たれた。製品の販売方法を教える代わりに、自然の原料、その歴史、どこでどうやって発展してきたか、現在の用途と将来の可能性などの講義や様々な逸話その他の情報が与えられた。

それらは、社員（ほとんどが30歳以下の女性）の言、すなわち「私をGNPよりも尊重してくれる社会と職が欲しい。頭脳と体だけでなく、人間としての心が生かせる仕事が欲しい。友好を育て、地球を大事にする政府が欲しい。自分の人生に力を注ぐだけでなく、同時に信じられる何か⁽¹²⁾が欲しい」という願いに応え、それを実現すべく「環境問題や社会問題についての運動への参加を勧め、自分たちが勤めている企業は立派な人間的価値観を持っていると悟らせる⁽¹³⁾」ことへの努力の現われである。その背景にはロディックの仕事観すなわち仕事と人生を生きる意味との合致の追求がある。彼女によれば「仕事は人生に意味を持たせる経験になりえるし、そうなるべきであり、そういう状態にするには、企業としての理想を育むこと⁽¹⁴⁾」であり、「ボディシ

(10) A. Roddick, *op. cit.*, p. 143 (訳書, 143頁).

(11) *Ibid.*, pp. 15-27 (訳書, 15-27頁)などを参照。

(12) *Ibid.*, p. 25 (訳書, 25頁).

(13) *Ibid.*, pp. 25-26 (訳書, 25頁).

企業の環境への取り組みと教育について（中丸寛信）

ショップで働くことは、単に石鹼を売るだけではなく、同時に地域社会のため、社会変革のため、環境保護のために活動すること、つまりもっと大きな、世のために活動することでなければならない⁽¹⁵⁾。いわば彼女は、従業員の「毎日の仕事が生きながらの死ではなく、喜びとなるように努める」ためのあらゆる方法、教育を模索し、実行しているといえよう。

続いて、ボディショップの顧客への教育については、つぎのような考え方や取り組みがみられる⁽¹⁷⁾。

- ・店を教育の場、社会問題、環境問題のための啓蒙・情報提供・情報交換の場とする。また、ディベートや発言の場とする。そのために、たとえば年間を通して2週間単位のキャンペーン（環境保護、人権擁護など）を店のウィンドーを使ってやる。
- ・会社の配送トラックを動く看板として使う。
- ・サバイバル・インターナショナルを応援するバッグをつくる。

またボディショップの環境哲学は、スタッフ、顧客につぎの手段で伝えられている⁽¹⁸⁾。

- ・BSTV：週刊の社内ビデオ。
- ・ショップリンク：店舗用のニュースレター。
- ・リーフレット・ブロードシート：顧客への無料提供。
- ・店舗環境ガイド：各店に一冊。
- ・カスタマーケア：ボディショップのサービスについて店頭で顧客に話す。

(14) *Ibid.*, p. 111 (訳書, 111頁).

(15) *Ibid.*, p. 111 (訳書, 111頁).

(16) *Ibid.*, p. 109 (訳書, 109頁).

(17) *Ibid.*, pp. 120-129 (訳書, 120-129頁).

具体的には、1986年「グリーンピース」の鯨の保護キャンペーン以来1986-88年「地球の友」の6つの環境問題に関するキャンペーンなど様々なキャンペーンに関わっている (W. Hopfenbeck, *op. cit.*, pp. 121-122).

(18) The Body Shop International, *The Green Book*, p. 46.

これらの取り組みの背後には、経営者自身が「自分たちを単なる株主のための利益を生む道具として考えるのではなく、自社のスタッフ、地域社会そして究極的には地球そのものの未来のために貢献する、一勢力として考える⁽¹⁹⁾」という認識があり、そのために、スタッフや顧客にも、学ぶことを続けてほしいし、製品や収益と同じくらい自分たちの目標や価値観を伝えたいという願がある。また「ビジネスは変化をもたらす責任があるというだけでなく、そういった変化を助長する存在であるべき⁽²⁰⁾」であるという考え方があ
る。

それにしても、わが国において、そのような主旨や理念には共感できたとしてもボディショップと同様な行動がとれるか、また同様な行動をとることが望ましい効果に結びつくかどうかについては疑問である。むしろ、自己宣伝による信頼の喪失というマイナス効果も十分に考慮する必要があるかもしれない⁽²¹⁾。

V. ボディショップの業績

ここでは、ボディショップがこれまでどのような業績を上げながら成長してきたのかについてみてみよう。それによって、これまでみてきた経営理念や環境対策・教育と企業収益とがどのように両立しながら推移してきたかについて概観してみたい。

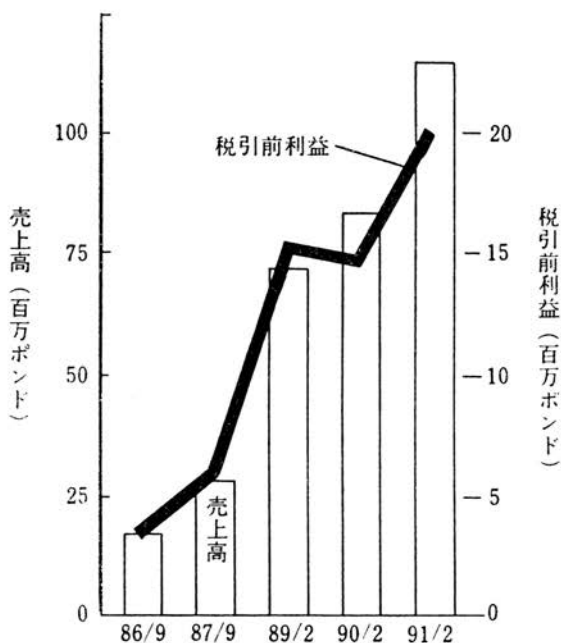
まず第1図から、1985年度から90年度に至るまで、売上高や税引前利益においてかなり高い増大を示してきたことがわかる。その後の業績は第1表の通りであるが、この表から、売上高はイギリスにおいて若干減少し、アメリカで61%と最も増大し、インターナショナルで23%増大していることがわか

(19) A. Roddick, *op. cit.*, p. 142 (訳書, 142頁).

(20) *Ibid.*, p. 17 (訳書, 17頁).

(21) 岡田卓也「政治的にも経済的にも、環境問題は21世紀のキーワード」『企業市民』第3号, 1992年秋季号, 12-15頁参照。

第1図 ボディショップ本社の業績推移



注：1989年2月期は変則決算。

出所：日経ビジネス編『環境に良い会社』日本経済新聞社，1991年，58頁。

る。その結果，今日ではイギリス国内と国外の売上高が1対1の比率になってきている。また全体の営業利益は13%減少し，それに伴い税引前・税引後利益も同程度減少していることがわかる。決算速報では，利益減少の原因として，とくにイギリスにおける流通条件の困難さ，ウォーターズミードの本部での設備拡張に伴う経費の増大，アメリカの本部移転コスト（130万ポンド）などが挙げられている。⁽²²⁾

続いて，とくに減少している営業利益を地域別にみると，つぎの第2表の

(22) The Body Shop International, "Year End Results, Unaudited Results for the Year", 1993.

第1表 ボディショップの業績

(単位：千ポンド)

		1992年度	1991年度
売上高	イギリス	83,516(97)	85,983(100)
	アメリカ	37,849(161)	23,452(100)
	インターナショナル	46,907(123)	38,006(100)
	計	168,272(114)	147,441(100)
営業利益		24,289(87)	27,875(100)
支払利息		2,745(103)	2,672(100)
税引前利益		21,544(85)	25,203(100)
法人税等		7,620(88)	8,688(100)
税引後利益		13,924(84)	16,515(100)

注：()内の数字は91年度を100とした場合の92年度の指数である。

インターナショナルの数字はアメリカを除いたものである。

資料：The Body Shop International. "Year End Results, Unaudited Results for the Year", 1993.

第2表 ボディショップの地域別営業利益

(単位：百万ポンド)

	1992年度	1991年度
イギリス	11.2(68)	16.5(100)
アメリカ	2.1(140)	1.5(100)
インターナショナル	11.0(111)	9.9(100)

注および資料は第1表と同じである。

通りである。それによると、全体の営業利益の減少は、イギリスでの大きな減少に起因していることがわかる。

それでは続いて、ボディショップの店舗数とその増加数を第3表からみてみよう。それによると、1992年度には173店舗の増加があり、そのうちとくにアメリカおよびインターナショナルにおける増加が合計150店舗で増加数のほとんど(86%)を占め、その結果今日ではイギリス国内と国外の店舗数

第3表 ボディショップの店舗数と増加数

	店舗数 (1993年2月末)	店舗増加数 (1992年度)
イギリス	233(26)	23(13)
アメリカ	120(13)	42(24)
インターナショナル	547(61)	108(62)
計	900(100)	173(100)

注：()内の数字は計を100とした場合の各地域の指数である。
 インターナショナルの数字はアメリカを除いたものである。
 資料は第1表と同じである。

比は約1対4になっていること、また全体では2.1日に1店舗の割合で増加したことがわかる。

また1993年度の計画では、日本をはじめアメリカにおいて新たなマーケットを開拓しながら店舗を増大させ、後半にはメキシコでオープンさせることが考えられている。さらに、南アメリカやアジアの国々への進出も予定されている。

さらに従業員数についてみると、1992年3月の時点で、全体では5,850人、その内1,850人はボディショップ・インターナショナル社社員、4,000人は⁽²³⁾ランチャイジー社員であり、リトルハンプトン本社には550人の社員がいる。

なお、とくにわが国におけるボディショップについてみると、その展開は

(23) The Body Shop International, *The Green Book*, p. 4.

とくに、イギリス全体および本社における従業員数はつぎの表の通りである。

従業員数	イギリス全体	本 社
1989年2月28日	519	215
1990年2月28日	972	404
1991年2月28日	1256	529
1992年2月28日	1236	634

資料：The Body Shop International, *The Green Book*, p. 19.

イオンフォレストを通じてなされている。いうまでもなく、イオンフォレストは、ジャスコが100%出資し、1990年6月に設立された資本金5千万円、社員44名(1993年5月現在)の会社である。同社の事業内容は、ボディショップ製品の日本国内における販売であり、ボディショップ店の経営およびフランチャイズ展開をしている。1990年10月に日本ではじめてのボディショップ店が渋谷の表参道でオープンした。その後、91年の1年間に2店、92年には8店のオープンというように徐々に増えてきている。そして、93年4月末現在の店舗数は15店舗であり、その内直営は3店舗となっている。

売上高をみると、初年度は約3億円、その次の年度は約5億円、92年度は9億8千万円となっており、店舗数の増加とともに増大している。これからも、店舗数・売上高ともに益々増大していくであろう。それにしても、イオンフォレスト設立当初の目標は、5年間で50店舗・40億円を達成することであり、これからの展開が注目される。⁽²⁴⁾

VI. ボディショップのパイオニア性と今後の課題

内橋克人氏ものべているように、今日の状況においては、環境問題が大きく取り上げられているが、それだけが問題ではなく、企業社会が修正すべき行動原理やビヘイビアなどの変革を促進させる要因の最も新しいテーマの一つが「環境」であるにすぎない。すなわち「単にある部分の修復とか、ある部分のみのリストラクチャリングという認識ではなく、企業の行動原理そのものを入れ替えなければ、市民社会との真の共存というか共生⁽²⁵⁾」は困難であ

(24) イオンフォレストについては、日経ビジネス編『環境に良い会社』日本経済新聞社、1991年、56-61頁、読売新聞社ザ・ウォッチャー編、前掲書、313-326頁などに紹介されているが、ここでは、イオンフォレスト「株式会社イオンフォレストの概要」および「社会変革企業『ボディショップ』の挑戦」前掲書、17頁などを参照。

(25) 内橋克人・中谷道達「対談：経営革新のための3つの視点」『企業診断』1993年4月、93頁。

企業の環境への取り組みと教育について（中丸寛信）

⁽²⁶⁾
ろう。

これまでのように、企業が効率や、ミクロな視点からの行動の整合性を追求するとすれば、結果として反社会的性格が強まってしまう可能性が高い。その矛盾を解決するための行動原理や具体的企業活動はどのようなものであるのかが深く問われなければならない。

そのような問題意識から、ここではこれまで概観してきたボディショップの経営理念、環境に対する取り組み、教育などにみられるパイオニア性を、空間的（相互関係の）視点、時間的（変化過程の）視点、目的意識（価値観）、具体的取り組みという4つの側面から考察し、さらに今後の課題についても検討してみたい。

1. ボディショップのパイオニア性

(1)空間的（相互関係の）視点

近年すべてを地球規模で考えるグローバリズムの考え方の大切さが指摘されるようになってきたが、その言葉の意味するところを深く認識し実践している企業は極めて少ないと思われる。そのためには、企業の利害関係の境界線を全地球・全生命に拡大することが必要であるからであり、今日の経営環境の中でそのような境界線の拡大にチャレンジし、それを維持することには大きなリスクや困難を伴うと考えられているからである⁽²⁷⁾。それにしても、「小さなビジョンの企業であれば、企業も小さなものになる」⁽²⁸⁾。

ロディックによれば「私たちの主張は明解です。もっと良いやり方がある、

(26) たとえば、F. カブラをはじめとする多くの識者も同様に認識していると思われる（F. カブラ「90年代のキーワード『エコ・マネジメント』』『企業市民ジャーナル』第4号、1993年4月、10-17頁、A. King & B. Schneider, *The First Global Revolution*, Simon & Schuster, 1991（A. キング、B. シュナイダー『第一次地球革命 [ローマクラブ・レポート]』（田草川弘訳）朝日新聞社、1992年）などを参照）。

(27) F. カブラ、前掲書、23頁などを参照。

(28) A. Roddick, *op. cit.*, p. 223（訳書、224頁）。

ビジネスのルールを書き変えることができる、倫理に則して商売をし、社会的責任、地球市民としての責任を果たすことができる、従業員に決定権を持たせることができる、仕事を面白いものにしたっていい、ということです⁽²⁹⁾。その主張に基づいて、ボディショップでは、いかなる意思決定もまず環境的、社会的側面を考慮してなされる⁽³⁰⁾。そこには、地球環境、経済・経営活動、人間の良心に基づく生き方をトータルにとらえ、それぞれが対立するものではないことを実証し、啓蒙していこうとする姿勢がみられる。

(2)時間的(変化過程の)視点

ロディックによれば「幸いなことに、人々の考え方は変わってきています。市場は以前にくらべ、より人間志向であり、問題意識が高まってきています。……地球全体を考える、人間的な商売のやり方を大切にする人たちが増えています。こういった人たちが変化のうねりを起こすのだらうと思います⁽³¹⁾」。その認識のもとに、ボディショップでは、「企業の責任は収益を生むことではなく、社会に本当に尽くす、活気に満ちた、立派な組織を作ること⁽³²⁾」であり、「そのためにはスタッフ、顧客、株主を啓蒙し、育てる存在⁽³³⁾」でなければならないとの理念の実現のために努力している。そのような認識や努力は、まさに未来からの視点に立ったものであることはいうまでもない。

(3)目的意識(価値観)

ロディックはつぎのようにのべている。「私たちはほとんどあらゆることに妥協しますが、私たちの価値観、美的センス、理想、好奇心だけは譲れないところです。これらの資質は私たちの存在の根源から生まれてくるもので、この疎外感に満ちたビジネス環境の中で、私たちは人間らしくしていただける

(29) *Ibid.*, p. 249 (訳書, 249頁).

(30) *Ibid.*, p. 23 (訳書, 23頁).

(31) *Ibid.*, p. 27 (訳書, 27頁).

(32) *Ibid.*, p. 252 (訳書, 251頁).

(33) *Ibid.*, p. 252 (訳書, 252頁).

企業の環境への取り組みと教育について（中丸寛信）

ものなのです」。⁽³⁴⁾

ここでの「存在の根源」とは、ボディショップ憲章にもみられる「人間性」「魂」といったものを指していると思われる。それはロディック自身の内に存在し、そこから生まれてくるものであろう。またそれは、誰一人例外なくあらゆる人間の内にも存在しているに違いない。その内なる存在の根源から生まれてくるものとしての価値観、美的センス、理想、好奇心といったものだけでは妥協せず、それにこだわり続ける態度・生き方を貫くことにおいてロディックはバイオニアであり、そのような態度・生き方に共感・共鳴するスタッフ・顧客を育てようとしていることにおいて、ボディショップはバイオニア企業であるといえよう。

(4) 具体的取り組み

具体的取り組みのうち、環境および教育については既述の通りであるので、ここではそれ以外のものをみてみよう。

A. 第三世界との商取引について

ロディックによると、第三世界に対する「開発援助には、富める国の貧しい人たちからお金を集め、貧しい国の富める人たちに与えるというケースが多い」。⁽³⁵⁾ その認識の上に立って、彼女は「世界各地の苦難と貧困を減らしていくには、“Trade Not Aid（援助ではなく取引を）”が最も効果的な方法になるのではないか」⁽³⁶⁾と考へ、数年かかってつぎのような行動方針を練り上げ、インドやネパールなどで実践している。

- ・あらゆる環境、文化、宗教を尊重する。
- ・伝統的な技術や材料を利用する。
- ・商業的な成功だけでなく、持続可能な取引関係も作り出す。

(34) *Ibid.*, p. 250 (訳書, 250頁).

(35) *Ibid.*, p. 165 (訳書, 165頁).

(36) *Ibid.*, p. 165 (訳書, 165頁).

- ・補充可能な自然の原料を取引する。
- ・簡単に真似のできる小規模のプロジェクトを奨励する。
- ・すべてのプログラムに長期的に関与する。

B. 地域社会への貢献活動

「どこで仕事をするにせよ、私たちの会社はその地域社会を構成する一員であり、それに伴う責任や義務からは逃れられない⁽³⁷⁾」という自覚のもとに、コミュニティ・ケア部を設け、各店の地域社会プロジェクトへの全般的なガイダンスや助力を行っている。また、「いろいろなプロジェクトをつなぎ合わせる共通の糸があるとすれば、それはお年寄り、子供、病に苦しむ人々たちに対する思いやりの気持ちであり、あらゆる形の環境保護主義への参加⁽³⁸⁾」である。これまでに、ルーマニアの孤児院をはじめとする様々な場でのボランティア活動などに取り組んでいる⁽³⁹⁾。

これらの取り組み以外にも多くのものがみられるが、それらは前述の経営理念や目的意識などに基づいていることはいうまでもない。今後もそれらが堅持される限り、さらなる取り組みのバリエーションが様々な状況に応じて創案され実践されていくに違いない。

2. 今後の課題

まずはじめは、業績に関してである。前掲第1表から明らかなように、1992年度は91年度に比べて、売上高が全体では若干増大したが、イギリスにおいては逆に若干減少している。また、全体の営業利益もその影響などから若干減少している。

(37) *Ibid.*, p. 150 (訳書, 150頁).

(38) *Ibid.*, p. 153 (訳書, 153頁).

(39) *Ibid.*, pp. 150-161 (訳書, 150-161頁).

なお、ボディショップでは、就業時間内に1カ月8時間、地域社会のためのボランティア活動に費やすことになっている(「社会変革企業『ボディショップ』の挑戦」前掲書, 19頁)。

現在、2～3日に一店舗の割合で増えているといわれるが、今後それらの地域での市場の状況変化などから、各店舗、各地域における利益額がどのようになっているかが懸念される。

その意味で、ボディショップもこれからその真価が問われてくるにちがいない。上記のような経営理念や取り組みを貫きながら、どのような業績を残し、成長していくことができるかが注目される。ロディックもこのように「十分な収益を得られればこそ、社会、環境関連の活動を積極的に押し進めることができる⁽⁴⁰⁾」からである。

それにしてもその動向は、ボディショップのみの問題ではなく、消費者の環境意識、社会意識に大きく左右されるに違いない。したがって、ボディショップのこれからの動向は、消費者の環境意識、社会意識の変化の試金石にもなるのではないかと思われる。

第2の課題は、教育に関してである。企業規模が拡大し、しかも世界各国で展開されるにつれて、従業員教育が不徹底になってくるのが懸念される。ロディックは、「会社組織内に家族としての雰囲気を保つ⁽⁴¹⁾」こと、「みんながその一員であるという感じ、自分たちの会社であり、みんなでここまでやってきたのだという感覚⁽⁴²⁾」をもてるよう努めてきたとのべている。また「教育、顧客サービス、コミュニケーション、モチベーションに、私と同じように燃えて、実行して欲しい⁽⁴³⁾」ともこのべている。しかし、個人的価値観の相違や各国の文化的相違などから、その努力の成果は自ずから制約されてくるに違いない。

もちろん、ボディショップでは、採用に際して学歴ではなく「どんな人間なのか」を知ろうとし、持てるエネルギーや好奇心を重視している。フラン

(40) *Ibid.*, p. 221 (訳書, 222頁).

(41) *Ibid.*, p. 219 (訳書, 219頁).

(42) *Ibid.*, p. 219 (訳書, 219頁).

(43) *Ibid.*, p. 218 (訳書, 219頁).

チャイジーの場合も同様に厳しく選考している⁽⁴⁴⁾。それによる歯止めがどれ程可能であるかが今後さらに問われてくるに違いない⁽⁴⁵⁾。

VII. お わ り に

内橋氏は、これからの企業経営の現場ではどうあるべきかについて、つぎの3つの視点を提示している⁽⁴⁶⁾。

(1)消費社会がどう変わりつつあるかについて認識すること。

これまでは消費者ニーズは、消費者の現在の欲求と捉えられ、それに応える商品開発にエネルギーを注いできた。あるいは「メーカー自身がつくる側の論理で物を押しつけてきて、消費者ニーズというも生活者の本当の欲求ではなくて、メーカーが『こういうニーズがあるだろう』という形で起こしていくような状況」がかなりみられた。しかし、今日では、その結果として生じる損害・損失・被害などに対する責任を企業がとらなければならないということもまた消費者ニーズ、生活者ニーズになってきている。そのようなことを含めて、消費社会がどう変わるかについて明快に認識すること⁽⁴⁷⁾。

(44) *Ibid.*, p. 224 (訳書, 224頁)。

(45) それにしても、たとえばイギリスにおいては、企業の健全な環境業績は人材の採用において有利な条件になるといわれている。就職を目前にした大学生を対象としたある調査によると、4分の3(74%)が社会的に責任のある会社で働くことに関心を持ち、また56%の学生が会社の選択にあたって環境への取り組み実績を「重要」または「非常に重要」と考えていたことがわかった(J. Elkinton, P. Knight and J. Hailes, *The Green Business Guide*, Victor Gollancz, 1991, p. 194)。

(46) 内橋克人・中谷道達, 前掲書, 92-101頁。

(47) 内橋氏は、未来21世紀の成熟化社会における消費者のイメージとして、つぎの3点を挙げている(同上書, 97-99頁)。

- ①消費社会と市民社会はもはや同心円化しつつある——たとえば便利な商品を買いたい消費者と、他方大気汚染は困るという消費者は同じ市民であるということ。
- ②ライフスタイルは、ボランティア・シンプリシティになっていく——誰にも強要されないけれども、物を持たないという真の意味の選択消費、自発的に簡素な

(2)製造コスト、サービスコストなどのコストに対する認識を変えること。

これまでのような製造コスト、サービスコストなどのコストダウンという考え方も大切であるが、コストを回避する“アボイデッド・コスト”という考え方がもっと大切である。

製造物責任制という考え方がアメリカで生まれたが、その背景にあるのは、最もコスト負担が安く済む解決の仕方は、物づくりの最初のところが責任を持つことである。つまり欠陥商品によって社会全体に被害が広がっていったときに、それを放置していると救済コストはどんどん膨らんでいく。途中でいろいろな人がコストを負担しなければならない。最終的には被害者までコストを負担しなければならなくなる。しかし、発生源のところで負担すれば、社会全体として最も安いコスト負担で済む。

また同時に、企業努力（製品開発や技術開発など）によって社会がコスト負担を免れることができたとすれば、社会が免れたコストの一部を割いてその企業を支援しようとする。その関係が成り立ったとき、初めて現実の物づくりにおいても正当性が生まれ、社会的利害との共生・共存においても正当性を持つようになる。

(3)真のエコロジー経営にふさわしい商品の生産や開発の方向性について考えること。

大量生産・大量消費は一枚のコインの表側で、裏側は短サイクル・大量廃棄である。短いサイクルで物を陳腐化し、結局は人間の知的労働も廃棄することになる。現在のように量産効果を追求するコストのほうが量産効果より高くなる時代では、物づくりのサイクルは根本的に見直されなければ

✓生活をするのが本当の豊かさであることを自覚していくということ。

③抽象化能力・普遍化能力が非常に高まってくる——企業の製品を通して、その企業の社会に対する姿勢を抽象化して把握・評価し、反社会的企業の製品は買わないとか、また地球環境をできるだけ破壊しないような選択的消費行動をとるといふこと。

ばならない。

これからの企業の進む道は、真にコスト回避を実現できる物づくりである。消費社会の変化を見抜き新しい消費者をイメージして、そういう社会をもっと早く呼び寄せる方向へ開発を進める企業が社会に受容され、繁栄していくであろう。

これら3つの視点は非常に重要なものであると考えられるが、⁽⁴⁸⁾ポディショップはそれらにかなり即した企業といえるであろう。そのような企業が今後どのような展開をしていくかを注視していくことは、これからの企業の環境への取り組みや教育のあり方を究明していく上で大きな意味があると思われる。

(48) 最近のヨーロッパ、とくにドイツの動向は、これらの3つの視点がもはや不可欠になってきていることを示しているといえよう(寺田・若名「環境保護政策と環境ビジネスの潮流(欧州)」『ジェトロセンサー』1993年7月、13-21頁参照)。