

論文

「環境問題と小売店の事業行動に関する研究ノート」

神奈川大学 大学院 経営学研究科
国際経営専攻 修士課程2年
青田 勝秀

目 次

はじめに

1. 環境問題解決における各セクターの行動

- 1-1 地方自治体
- 1-2 市民団体
- 1-3 企業（製造業）

2. 小売店と環境問題

- 2-1 小売店における環境問題に対応した行動から受けるメリット
- 2-2 小売店が直面する環境問題

3. 環境問題と企業行動

- 3-1 インタビュー
- 3-2 インタビューから得られたもの

4. 環境問題と企業行動における現状

- ケース1 バタゴニア
- ケース2 ボディショップ

5. 環境問題に対する今後の企業及び企業行動

おわりに

はじめに

松下電器の創業者である故松下幸之助氏は氏の著書である「商売心得帖」の中で、企業の繁栄は仕入先、卸、販売店、消費者を繋ぐ信頼感を高めて誠実な行動をすることに秘訣があると言及している。昨今の企業行動は松下幸之助氏が唱えてやまなかった関係者との信頼性向上による経営行動とはかけ離れた方向へと向かっている。総会屋との不祥事や証券会社のインサイダー取引などのステークホルダーとの関係性における問題、建設業界の談合体制、官僚との不正癒着をはじめとする構造的問題、などのように様々な最近の企業が起こしているスキャンダラスな事件の報道を通じて白日の元へとさらされている。

90年代に入り、技術の進化と規制緩和そして市場競争の激化により過度の事業領域規模の拡大および利益追求をベースにした経営手法が主流化していった。しかし、90年代も後半に入り、主流であった前述した経営手法がある出来事を機会に違う方向へとシフトし始めている。その出来事とは全人類が避けることのできない環境問題の顕在化である。1992年にリオで行われた国連主催の地球サミットで、破壊されつづける地球環境を保護するために様々なとり決めが行われた。それを受けて国際標準化機構（ISO）が環境に配慮した事業活動を行うための国際規格ISO 14000シリーズを96年に発足した。このことが環境問題と企業行動を結び付ける先駆けとなっていく。

環境問題と雖も企業が事業活動を行う上で非常に様々な環境問題が存在している。大きく分けると次の2つの環境問題が存在している。¹一次的に人体に影響を及ぼすであろうと思われるポリ塩化ジベンゾダイオキシンやポリ塩化ビフェニールやアスベストなどの有害物質の使用から発生する問題と企業が事業行動を行う上で2次的に発生する水質汚濁、土壌汚染、大気汚染、森林伐採、野生動物の絶滅などを代表する生態系での環境破壊に関する問題が挙げられる。

実際に先駆的ないくつかの企業は環境問題に対して精力的に取り組んでおり、その成果を着実に伸ばすことに成功している。今まで、環境問題に取り組むことは慈善活動のように取られがちであったが、現在行われている企業の環境を配慮した企業行動は、もはやそのような範疇を越えている。環境を保護するための行動が生産過程やサービスの過程で無駄を省き、企業の利益自体を伸ばしていくための企業戦略にまでなっていく。

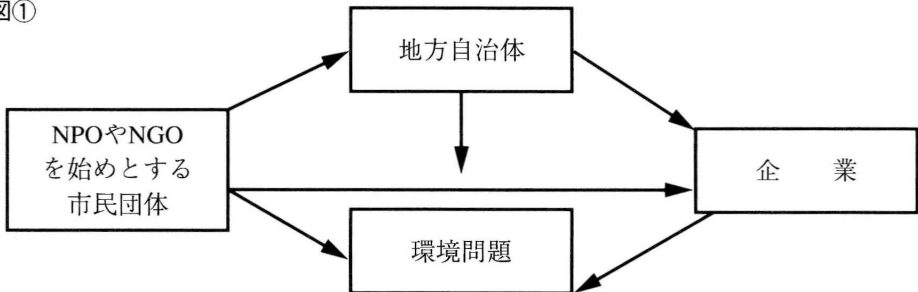
しかし、今回のこのレポートにおいてはそのようなレベルでの環境問題に対する企業行動ではなく、小売に関する環境問題と企業行動について調査していく。その理由として、大企業が行う環境にやさしい経営行動は一番影響を受けるであろうと思われる一般消費者の生活とは離れた所で行われているからである。企業の市場との唯一の接点である小売店の環境問題に対する企業行動を解明していく。以上、あくまでもノートの範疇を越えないものなので、参考文献および引用文献の詳細は割愛させて頂いている。

1. 環境問題解決における各セクターの行動

現代社会は環境問題に関して、前述もしているがマクロ的な面からミクロ的な面まで広範囲にわたる問題を抱えている。もちろん、悪化していく状況をそのままの見ているほど人間も堕落はしていない。しかし、環境問題は目で見てわかる単一の問題が存在しているわけでもないし、これを解決すればすべてが終わるといったような問題もない。ミクロ的な問題はミクロ的な対処法で、マクロ的な問題はマクロで対応する。個人レベルの環境問題対処法から、国家および地球レベルでの環境問題対応が不可欠になる。よって様々な団体や個人がそれぞれのレベルで環境問題にアプローチを行うことが理想の対処法となる。そういった状況下において現在では、三身一体の環境問題対処法が日本各地で行われている。

ここでいう三位一体とは、地方自治体、市民団体そして企業というメンバーによるものである。(図①参照)

図①



各構成員が環境問題を通じて各々影響しあって、解決方法を練り出そうとしている。このような環境問題に対応するような組織体系できるようになったのは、2つの経緯があると私は考える。それは、1970年代に起こった公害問題と1980年代後半から徐々に広まっていった企業市民という思想によるものであると考えられる。

公害により損害を受けた市民が組織形成していき、それに呼応する形で企業側も環境を意識した工場施設設営や運営がはじまった。1980年代後半になると企業市民というキーワードが、世の中に広まりそれを受けて社訓を変化させ、行動自体を変化させていった企業が非常に多い。今回、インタビューを行わさせていただいた大型商業施設などもその一例である。

この章では現在の各セクターの環境問題に対する行動の事例を挙げつつ説明していく。1-1の地方自治体は現在八丈島で行われている空缶のDEPOSIT制度を中心に1-2市民団体では、その活動現状と範囲を、そして1-3の企業側では、製造業界において日本企業と比較したときに環境問題に対応した事業活動がはるかに進んでいる欧米企業の事例

を挙げながら説明していく。

1-1 地方自治体

地方自治体などの行政機関は市民および国民の要請を受けて行動を起こすので、企業や市民団体の対応とは少し異なる。企業や市民団体は問題が発生する前に食い止めようという姿勢や行動規範が存在するが、市民が環境問題を認知するときは問題が発生した後になるので実際に行政がそれに対応するときは、かなりの時間を食ってしまっている。

1970年代に各地で起こった企業の排水処理問題に端を発する水質汚濁なども、ペットの猫や野鳥の状態がおかしいということを市民が認知してから公害として市や県そして国が対応し始めた。

だが、1980年代に入るとそのような受動的な問題処理ではなく、自ら率先して問題解決に取り組むようになった行政機関が生まれ始めた。²1982年大分県東国東郡姫島村の町役場は日本では始めて空き缶のデポジット制度を取り入れ、ごみ処理問題を企業や市民団体を巻き込む形で実施した。空き缶のデポジット制度とは、空き缶の回収方法の一つである。缶入り飲料（姫島の場合500cc未満のもの）を売る時に、預かり金（姫島の場合10円）を上乗せし、空き缶を返す時に戻すという方法である。これは姫島全土で実施されており、このシステムが姫島に導入された昭和59年当時では、動物園とか遊園地などの一定地域でデポジットシステムを利用している例はあったのだが、日本国内の自治体でこの制度を取り入れた例はまだ存在していなかった。現在、回収率は89.20%（平成9年度累計）と非常に高く、缶の散乱も見当たらない。これは姫島の地域性に合ったシステムではないかと思われる。姫島では自動販売機でも普通120円の缶飲料がすべて130円で売られており、空き缶を小売店に持っていけば10円が戻って来るシステムである。運営方法と実施方法はいかに示す通りとなっている。

運営協議会

この制度の運営を円滑に推進するため、県、姫島村、商工会、区長会、婦人会、青年団、小・中学校、小売店及び卸業者の代表をもって構成する運営協議会を設置し、実施方法についての研究協議、関係者の連絡調整等を行う。対象となる飲料容器（姫島村において販売されるものに限る。）

- (1) 飲料の種類 食品衛生法上の清涼飲料、酒精飲料、乳及び乳酸菌飲料
- (2) 容器の材質 アルミニウム缶及びスチール缶
- (3) 容器の容量 500cc未満のもの

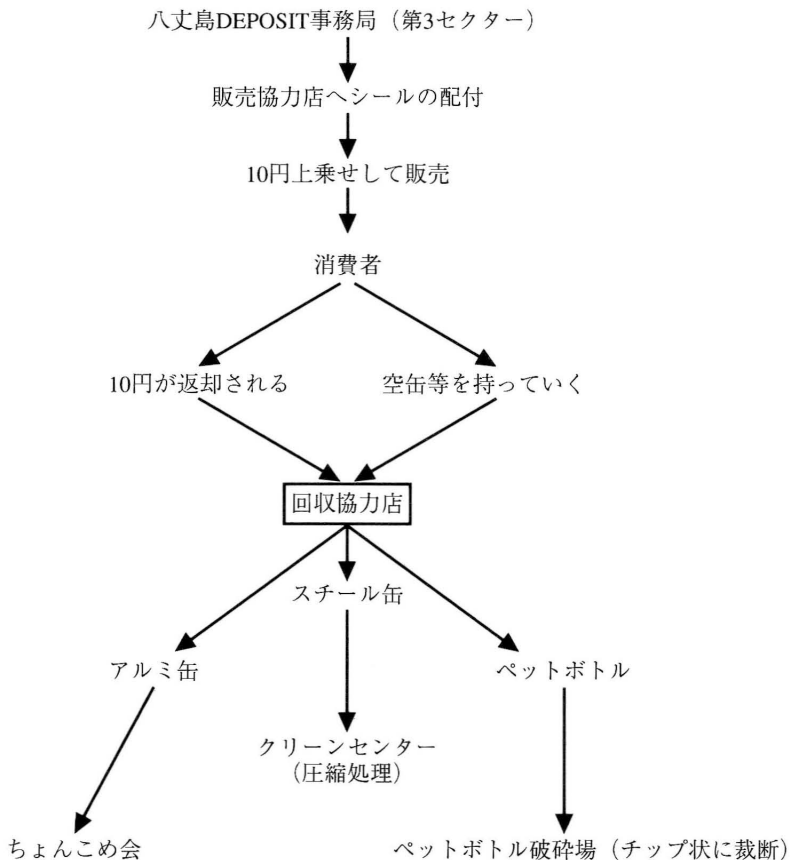
実施方法

- (1) 事業は、姫島村が運営協議会の意見を聴いて、姫島村商工会に委託して行う。

- (2) 姫島村商工会加盟小売店（以下「小売店」という。）は、毎月（毎週）デポジット識別シールの必要枚数を1枚につき10円と引き替えに受け取り、飲料製品の容器にその識別シールを貼付し、通常の小売価格に預り金（10円）を加算して販売する。
- (3) 小売店は、識別シールを貼付した飲料容器を持参した者に、その飲料容器と引き替えに預り金（10円）を返却し、当該飲料容器を保管する。
- (4) 姫島村は、毎週2回小売店から空の飲料容器を回収し、姫島村商工会及び小売店にその飲料容器の数量を通知する。
- (5) 姫島村商工会は、毎月（毎週）小売店とデポジット識別シールの配付枚数及びデポジット識別シールを貼付した空の飲料容器数により預り金を精算する。
- (6) 姫島村は、未返還の預り金を環境美化等の啓発活動に充てる。
- (7) 姫島村は、小売店から空の飲料容器を回収し、清掃センター（村営）でプレスの上、資源回収業者に売却する。
- (8) 事業実施に係る所要経費は、委託契約に基づき、姫島村が措置する。
- (9) 県は、本事業が円滑に実施できるよう指導、助言を行う。
- (10) 姫島村商工会及び小売店は、姫島村の指示に基づき、販売量、回収量及び消費者の意向調査等を行い姫島村に報告する。

姫島村での実施以来実に10年以上たって1998年東京都の八丈島でもデポジット制度が取り入れられて、盛んにマスメディアで取り上げられている。八丈島での回収方法は姫島村とは少し異なり、以下のようになっている

3 《空缶・ペットボトルの回収方法》



表に示しているように、八丈町のケースは姫島村のケースとは異なり、商工会議所に運営を委託せずに、第3セクターである八丈島DEPOSITセンターを設置することで運営統括を行っている。そして、資源回収業者に任せて後の処理はわからないではなく、しっかりと処理の方法まで考えて行動をされている。ちょんこめ会という、知的障害者の団体で町から援助を受けて運営されている非営利団体にもアルミ缶のリサイクルを任せている。

このようなケースから言えることは、行政が率先して環境問題に取り組むことは他のセクターに対してよい影響を与えていくということであろう。本来、環境問題自体は誰の問題でもなく、この地球上に住む一人一人の人間の問題である。市民の要望、要請を聞いてから行動を起こすのではなく、立法府と連動して自発的に行動を起こして市民に

対して問題定義を行う必要性もある。今回このリサーチを行う過程で、実際に姫島村にいったことがあるという人と話す機会があったのだが、その方の話によると姫島村の子供たちは自ら率先して空き缶を広いその代価として金銭を得ているというのだ。これは、子供たちに対しても環境教育をしっかりと行っていることに繋がっている。行政が動くことで、各セクターの中心的なサーバーとして環境問題に対応した事業を行えるだけではなく、市民に対して市民意識の育成でさえ行っていけるのである。

1-2 市民団体

1-1の地方自治体のなかで言及した空き缶デポジット制度の中でも、商工会、区長会、婦人会、青年団、小・中学校などから人を募り運営協議会が設営されている。これもまた、登録こそはされていないが、市民団体である。市民団体といえどもその形態は様々である。

環境に関するNGOを調べたところ、ざっと224もの団体⁴が存在しており、その活動内容は非常に多岐にわたっている。NPOに限っては経済企画庁国民生活局調べによるものであるが、高齢者福祉、児童・母子福祉や障害者福祉などを含む社会福祉系活動を行うNPOが全体の42.5%で一位、そして青少年育成、スポーツ、学術研究や生涯教育を含む教育・文化・スポーツ系が全体の15.1%と後に続いているのだが、環境保全系とされている自然保護、公害防止やリサイクルを含む活動が全体の9.3%とNPO全体の活動の中でも3位に位置している。⁵

先の環境保全系に含まれている活動を細かく説明すると、自然環境保護として以下のようなものが含まれる。自然保護、森林保全、野生動物の保護、河川のクリーン運動、環境教育、地域生態系の調査などである。つぎに、公害防止としてゴミの減量化、過剰包装追放、自然エネルギー推進そして公害防止などであり、最後のリサイクルは様々なもののリサイクル活動である。環境保全と雖も11もの活動内容が含まれており、厳密に調査すれば、各々のNPOが行う活動規模の違いから11の活動以上に分類できることは容易である。

今現実にはNPOおよびNGOなどが行っている環境保全活動はものすごい勢いで伸びつつある。もちろん、米国や諸外国と比較した時にその遅れがあるということは認識しなければならない。諸外国では、環境保全などはGreen Peaceなどをはじめとする市民団体が先陣を切ってアドボカシー（政策提言）を行っている。だが、日本では未だにNPOやNGOをはじめとする市民団体に対しての制度的なものや資金調達面でのインフラがまだまだ整っていない。この点を早急に改善していくことが今後のNPOやNGOをはじめとする市民団体の発展については環境保全問題にも影響してくるであろう。

1-3 企業（製造業）

1995年1月WBCSD（持続的可能発展のための世界経済人会議）という団体が発足さ

れた。その経緯として、それまで、世界各地で環境問題に取り組んできた国際的な産業界の集まりであるWICE（環境問題に関する世界産業協議会）と「Changing Course」という出版物において産業発展と環境保護は文明の進歩の両面であるという新しい概念を発表したBCSD（持続可能な開発のための経済人会議）が持続的成長の実現において産業界の主導的役割が重要であるという共通認識において合併した。

WBCSDは2つのことをアドボカシーしている。まず、一つ目に産業界に資源の使用効率を増加させることにより、より少ないエネルギー・原料の消費でより多くの成果を得ることができるということ。もうひとつは、現在の環境に対する影響を横這いないし減少させながら消費者への付加価値を高める新しい製品、サービスの開発が行えるということの二つの点を強調している。その背景には、3Mやダウなどによって使われ始めたコンセプトである「環境効率」Eco-efficiencyという言葉が存在している。最初の言葉のEcoはエコロジー資源（Ecology Resource）と経済資源（Economy Resource）を意味しており、次のエフェシシーは両資源の最適活用を意味している。環境効率の重要な実践的側面は、資源生産性（資源÷効率のよい工夫された製造方法＝生産性の高い製品）より少ない資源で、より多くの製品を作ることである。廃棄物と汚染の低減、エネルギーと原材料資源使用の削減は、明らかに環境に対して好影響をもたらし、投入資源の有効活用は確実に企業に利益を生むとしている。

彼らの言う環境効率追求時における企業利益は次の5つである。

- (1) 低い環境パフォーマンスから発生している現在のコスト削減
- (2) 低い環境パフォーマンスから発生する将来のコスト削減
- (3) 資本コストの削減
- (4) 市場占有率の向上と市場優位性の維持および向上
- (5) 企業のイメージアップ

これらの条項を考えながら次に実際に企業が行った行動を検証してみる。

3M（ミネソタ・マイニング・マニユアファクチャリング）は1975年に3P計画（pollution Prevention Pays；汚染防止は利益を生む）を発足させた。狙いは汚染源を発生元で食い止めることである。計画の初年度だけで、過去20年分を超える七億五千万ドル以上の節約を生んだ。しかし、重要なのはそれだけではなく防止することに成功した汚染の量である。

- 大気汚染物質 234,000トン
- 水質汚濁物質 31,000トン
- 廃液 三十七億ガロン
- スラッジとごみ 474,000トン

このことは、製品もしくは売上単位ベースで汚染が低減されたことを意味している。

エネルギー消費も1973年以来、製品当たりで58%削減された。3Mはこの計画は発足当初から、目標達成を継続的に引き上げてきた。2000年の目標は1990年を基準にして、

工程排出ガスの90%低減となっている。同社では「ネバーラスト(Never Rust)」と呼ぶソープパッド(Soap pad)などの製品を開発して、新しい市場の獲得に成功している。製品と包装にはリサイクル材料が使われており、耐久性も競合製品に比べて優れている。⁶

以上が環境問題対応に関し、企業としても最優良企業と認知されている企業における環境対応行動である。実にシンプルで実に効率的な事業行動であるが、実際にこのような事業行動を起こすためには、非常に大きな規模での工場に対する投資が必要となってしまう。そのために、注目こそされてはいるものの実際に行動を起こしている企業はまだ大半を占めていない。だからこそ、既存の環境問題に対応した企業が益々その技術的にも市場においても比較優位を築いていっているのが現状である。この現状を中小企業がしいてはベンチャー企業が自らの事業および工程を変身させるかに、今後の環境そしてわれわれの生活がかかっている。

今回企業(製造業)とした理由は、環境問題に対応した事業行動を行うためには現状においては製造業のほうが、イニシアチブが存在していると産業界と学会両方ともに共通概念として存在しているということが元になっている。しかし、サービス業界にも着実に環境適応行動は浸透していつている。これを次の章で小売業という業種を通じて確認そして考察していく。

2.小売店と環境問題

2-1小売店における環境問題に対応した行動から受けるメリット

小売店とは前述もしてはいるが、企業が商品を通して市場と接する唯一の接点である。故にいかなる企業がいかなる経営行動を行おうとも接点である小売店の経営行動しだいで評価をうけてしまう場合が多い。松下幸之助氏も供給業者、卸、小売業そして消費者と流通に関するすべての関係者の信頼関係を築くことにより事業は成功すると「商売心得帖」の中で述べている。消費者がモノやサービスを実際に販売する場所は小売店である。故に一番消費者の当該商品に対するイメージ構築や売上高に影響する場所なのである。

そのような場所において環境問題を意識して行動をすることが、どのようなメリットとなり得るのであろうか？まず、第一にイメージ向上が挙げられるであろう。環境問題に対応するというイメージは最近ではグリーンマーケティングとしてマーケティングのツールとして効果的に利用されている。

Green Marketing⁷という英国で1992年に出版された書籍の中では次のように説明されている。

グリーンマーケティングは人類の生活環境を含む世界における自然環境に関する問題意識の向上に呼応するように創造されたマーケティングである。多量の有限な資源がこれ以上維持できないほどに使用され、人間生活にも影響を及ぼすほど自然環境が破壊さ

れている。それに付け加えるように、技術の進化やマーケティングの進化にもかかわらず社会全体の充足感が感じられないという観が世相を覆い始めている。環境に関する批評家および科学ジャーナリストは近い将来にすべての組織体に対し環境パフォーマンスを向上するようにと圧力が様々な方向から、かかるようになるであろうと予測している。そこで、グリーンマーケティングこそが将来に重要になるマーケティング手段だとわれわれは考える。われわれはそのグリーンマーケティングを次のように説明することができるであろう。「有益で持続的発展が可能な状態において、顧客や社会の要求に対し、それを見分けて、予測してそして満足させることができる経営管理プロセスである。」そして、次の4つのキーセンテンスによってより明確化しておく。

- 長期予測というよりも非常に制限が無い予測を行う
- より自然環境に対応する
- 自然環境を社会全体に対し有益で有価値のあるものとして捉える
- 社会だけではなく世界的な関心として扱う

次にブランドイメージを構築する企業イメージの向上ということが挙げられる。小売店が環境対応した事業行動で得られる利益はブランディング（ブランド構築）に尽きる。実際に環境対応した行動をするだけで、余分に費用もかかるであろうが、売上も費用以上に伸びる。昨今、非常に環境問題が報道で取り上げられている最中に環境に対応した事業活動を行うことはイメージ構築に強烈に影響する。その例を4章にあたる環境問題と企業行動における現状で細かくケースを織り交ぜて説明していく。

2-2 小売店が直面する環境問題

小売店が実際に直面する問題として第一に挙げられるのが間違い無く「ゴミ問題」と「消費性の高い商品の売買」であろう。何故ならば、小売店は製造業社と違い物は作らないがそれを消費者に対して流通させてしまうからである。それらの問題に対して実際に企業がいかに対応しているかを次の章でインタビューを通して解明する。

3. 環境問題と企業行動

3-1 インタビュー

インタビューを行った理由として消費者が理解することができて酸化することができる環境対応型の事業活動をインタビューを通じて現場からアウトプットを得ることを目標としたものであった。

インタビューは2社の大型デパートに対して行った。インタビューは本社に対して行うのではなく、本社が掲げることと実際の現場が行う環境対応行動にはどれだけの食い違いが生じているかも今回のインタビューの趣旨に含まれているので、実際に消費者と向き合っている現場の人間に対して行った。

A社

まず、仮称A社は創立も非常に古く最近ではコンビニエンスストアが市場シェアNO.1の流通業界の大手企業である。電話対応の時点で、非常に時間を取られて困った様子であった。インタビューの趣旨を話すとすぐに「本社が一括して行っている」との答えがあった。そして、木という有限な資源からできたパンフレットを渡すのでそれを説明としてほしいとのことであった。パンフレットの内容はA社が行っている全社的な活動の内容であった。インタビューは失敗に終わったが、そのA社が全社的に行っている資源再生ゴミの店舗での回収を確認するために次のインタビュー先のB社と回収されている量を目で確認させていただいたが実施状況は芳しくはなかった。

B社

B社はある流通企業グループの中核的存在なデパートである。1980年代後半から現在まで継続的に郊外に対して積極的に出店をしており、A社には劣るもののフォーチュン400にも顔を出すくらいのもので優良企業である。カスタマーサービスも積極的に行っており、その一環としてであろうか、インタビューのアポイントメント、そして実施は非常にスムーズに行われた。

当初インタビューを店長が直々に答えていただけるはずだったのだが、当日急用が入ったということで課長に代理で対応していただいた。B社は業界他社に先駆けて環境問題には積極的に対応した形で、事業活動を行ってきた。その結果としてインタビューの中で得られた具体的な事例を次に挙げる。

① プライベートブランドの創出

プライベートブランドとは大型店舗などが自主開発で生産し、運営されているブランドのことをさす。プライベートブランドといえば大体のものは大幅にコストカットしたものが主流ではある。その中で、B社が現在取り組んでいるのは消費者の意向を受けたプライベートブランドの創出である。1992年に業界大手の他社がプライベートブランドを立ち上げ、価格破壊をキャッチコピーに消費者に受け入れられたことを受け、B社もコストダウン型のプライベートブランドを創出した。しかし、B社は89年の社訓の変更以来、環境問題に対して非常に熱心な取り組みを見せている。そのことからか、B社はプライベートブランドにも「自然との共生」をテーマにした新しいブランドを立ち上げた。

そのプライベートブランドの中身は、リサイクル素材を多く使ったものや、環境に対して影響が少ない化学合成品を使ったプラスチックバッグの販売、ケナフを使用した製品などの販売を行なっている。注目したいのが、消費者の意向を前面に押し出した形での製造そして販売となるので、前述した価格を引き下げたものと環境問題を意識した製品が隣り合わせに商品として陳列してあるところである。売上こそは聞かなかったもの

の消費者の反応は悪くないとのことであった。

② 搬入車の削減

今回、インタビューさせていただいたB社の店舗はB社のグループの中でも売り場面積そして敷地規模としても非常に大きなもので、グループの中で2番目もしくは3番目の大きさにあたるものである。そのような郊外型大型店舗において環境に影響を与えるのは、消費者の車両による排気ガス問題である。そこで、インタビュー中に近隣住民に対し与えかねない排気ガスや騒音などによる公害には対応しているのかという質問をした質問自体が論理飛躍が含まれているものだったのも否めないが、ところ意外な答えが返ってきた。

今回、インタビューをさせていただいた店舗規模になると搬入車だけで日に一トントラック車両180台分の商品になってしまうらしい。それをB社は全社的な取り組みを行って大体3分の1位まで削減することに成功している。その手法とは涼冷食品（常温保存できない食品）は千葉県船橋市にあるB社の流通センターから地区別で配送され、常温保存食品は静岡県沼津市にある同社のセンターから地区別配送されるシステムとなっているらしい。実際に180台分のトラックが60台程度になることで、今までかかっていた経費が削減できて尚且つ利益も増収するシステム、所謂エコ・エフェシエンシーな行動がここでも取られていた。

③ 資源ゴミ回収

現在、A社でも行われている資源ゴミの回収は非常に大型食料品店の間で一般化されてきている。しかし、1989年B社は業界に先駆けてこれを行い始めた。現在ではそのぶんの種類は単純なものでは無くなっている。他社では行っていない資源ゴミ回収として卵パックの回収も行っている。

インタビュー最中に資源ゴミのリサイクルボックスを見させていただいたのだが、実際に中に入っている卵パックはB社で販売している卵パックとは異なる様様な他社のものが含まれていた。しかし、インタビューに対応していただいた課長いわく、このようなことは毎回ですとおっしゃっていらっしゃった。少し、残念な口調をされていらっしゃったが、B社にとってそのことは非常に有意義なことであると私は考えた。

他社でいつも買い物をしている消費者がB社の店舗に行くための動機ともなり得るのである。そして、もしB社がよいサービスを行うのだとすれば消費者はB社の顧客となり得るからである。これも、前述したようにグリーンマーケティングの手法ともいえよう。

このようにB社が環境問題に対して早いうちに対応した背景として前記しているが、社訓の変更がある。B社が流通企業グループの一部として再編されたときに変更があっ

たので、社訓自体は非常にスケールの大きさを感じるものである。5つある社訓のうちの最後の社訓が環境問題そしてフィランソロピーに関したものである。それは、

- 私達はよき企業市民を目指し、社会貢献に積極的に前進します。

というものである。

3-2 インタビューの結果から得られたもの

インタビューを通してわかったものとして、2つのことがある。まず、一つ目として企業が行動を起こすときには企業文化が必ず影響してくるということと環境問題に対して考えられた事業行動を行っている企業は環境問題を企業の中核が企業文化に反映させているということである。B社のケースと次の章で取り上げる事例は非常に密接に上記の点でかかわっている。

次に企業市民という言葉と環境問題に対応した事業行動の関係性である。所謂フィランソロピーが環境問題に対応した事業活動を行う上での動力になっているという事実である。例えば、資源ゴミのリサイクル活動はインタビュー中にわかったのだが固定費としての人件費がかかり経費もそれなりにかかるもので一次的な利益は一切生じていないとB社で教えていただいた。それを何故行うのかと質問したところ課長は企業市民意識についてお話くださった。実にゆっくりであるがフィランソロピーは世の中の企業に浸透しつつあり、それが環境問題に対応した事業活動の一般化に大きく寄与することは間違い無いと私は確信した。

4. 環境問題と企業行動における現状

次に4章では環境問題対応型事業の小売店の分野で非常に先駆者的な役割を担ってきた2つの欧米企業行動の歴史経緯を見て、考察する。この2つの企業は両方とも小売店でありながらも、創業者が自らのために発案したものが商品として市場に認知された経緯を持つ。その商品が環境を非常に意識した商品だったことが、現在の両社の市場での高い地位、認知度そして評価を受けることの元となっている。環境問題対応が商品を中心とした社訓および企業文化が今では商品以上に注目されている。

ケース1 パタゴニア⁸

パタゴニアはアウトドアスポーツ衣料品やグッズなどを扱う小売店で、1994年くらいから、日本でも同社のPCRと呼ばれるペットボトルをリサイクルして作られた上着が非常に防寒性に優れていることから注目を浴びている企業である。同社の沿革は次のようになっている。

1957年に創業者のイヴォン・シュイナードが、従来品より強固で技術的にも優れたクロモリ製のピトンなど、様々なクライミング道具を作り始め、シュイナード・エクイップメント社（パタゴニアの前身）を事実上スタートさせる。

1964年 イヴォンと共同経営者のトム・フロストは、仕事をベンチュラに移す。冬場にサーフィンに適した波がくることが選択の決め手だった。この年、シュイナード・エクイップメントのカタログ（1枚のガリ版刷り価格表のようなもの）を初めて出す。

1970年初の直営店「グレート・パシフィック・アイアン・ワークス」をベンチュラにオープン。

1972年 シュイナード・エクイップメント社を法人化する。ピトンが山の環境を損なうことが明白になってきたため、ピトンを使用しない“クリーン”クライミングをカタログで提唱。イヴォンがスコットランドのクライミング遠征から帰省。持ち帰った正式なラグビーシャツと11オンスの厚手のキャンバス地を使用したスタンダップ・ショーツをカタログを通じて販売する。

1973年 フォームバック・レインギアを発売。地元の環境保護団体、Friends of the Ventura Riverへの支援として、オフィスのスペースを提供する。

1977年 パウダーブルーのポリエステル・パイルを使った初のパイル・ジャケットを生産。軽量で温かく、乾きやすいことから爆発的な気を博す。

1979年 グレート・パシフィック・アイアン・ワークスの衣料ラインを法人化し、パタゴニア社として分離する。バンティング地を開発し衣料ラインに加える。これはポリエステルを両面起毛させた柔らかい素材で現在のフリースといわれる生地 of の最初期モデルであった。1980年 ポリプロピレン製の丈の長い下着やボーグライトパイルを発売。キッズ・ウェアをラインに追加する。

1982年 日本、カナダ、ヨーロッパの企業とライセンス契約を結ぶ。

1983年 速乾性のあるフレックス・パイルを発売。

1984年 ロスト・アロー・コーポレーションを設立。パタゴニアおよびシュイナード・エクイップメントを傘下におく。3種類のレインギア（シールコート、H2No Plus、フェザーウェイト）を発売。会社を社会を変えるための「道具」とする理念を明らかにする。社員のための社内託児所、グレート・パシフィック・チャイルド・デベロップメント・センターをオープン。

1985年 バンティング地に代わる素材として、毛玉ができず、保水性も極めて低く、さらに軽量で肌触りの良い「シンチラ」を2年間のテストを経て発売。アウトドア・ウェアに革命をもたらす。また、ポリプロピレンの代替としてキャプリーン・ポリエステルを開発、販売する。この年より環境保護のために税引き前利益の10%を寄付しはじめ、環境保護助成プログラムがスタートする。

1986年 マリーン・ラインを導入。グレート・パシフィック・アイアン・ワークスがサンフランシスコに直営店をオープン。パタゴニア・ヨーロッパを設立。

1987年 H2No ストーム・レインギア、メッシュ・フィッシング・ベストを発売。初のヨーロッパ直営店を、フランスのシャモニーにオープン。

1988年 オリジナルのパイルを改良したレトロ・パイルを発売。メール・オーダー部門を分離し、モンタナに本社を置く法人組織とする。パタゴニア日本支社を設立。

1989年 ストレッチ・シンチラ・パイルを開発。日本初の直営店が東京、目白にオープン。アウトドア用具の生産部門、シュイナード・エクイップメントが破産を申請。後に資産を売却する。

1990年 ライトウェイト・シンチラおよびベイビー・レトロ・パイルを発売。パタゴニア・ヨーロッパが独自の環境保護助成プログラムをスタートする。

1991年 ストレッチ・キャプリーン・フリースを開発。急激な成長を避けるとともに環境へのインパクトを最小限に押さえ、長期的なビジネスを行う方針を固める。環境保護団体への寄付を売上高1%に変更する。

1992年 シルクウェイト・キャプリーン地を開発。モンタナの従業員のためのホーム・チャイルド・ケア・ネットワークがスタート。

1993年 世界で初めてペットボトルをリサイクルしたPCRシンチラを開発。レトロXおよびニューマティック・ラインを発売。

1994年 6月、鎌倉に日本で2番目の直営店をオープン。9月末には札幌に直営店（アウトレット）をオープン。

1996年 春夏シーズンより綿製品（混紡を含む）を全てオーガニック・コットンに変更。

1998年 3月、渋谷に直営店をオープン。7月、大阪に直営店オープン。

1999年 4月、横浜に直営店をオープン。

という具合に壮大なスケールで環境問題に対して真正面から対応している。

そのパタゴニアにはEnvironmental Commitmentなるものが存在している。それは要約すると、「すべての衣料品製品は環境に対して悪影響を及ぼす。PCRによる衣服でさえもともと石油からできているものであるし、綿でさえ他のどの穀物よりも多くの殺虫剤や農薬を必要とする。よって、パタゴニアはどのような手段が環境に対して高い影響を及ぼすこと無くして製造が行えるのかを模索しつづける。その現状として有機栽培の綿花の使用とよりリサイクルの効率を上げたPCRによる衣料品を作っている」としたものである。このコミットメントはパタゴニアの衣料品カタログの最初に記事としても載せて消費者に対して理解を求めている。

このような事業活動には、たゆまない環境に対するR&Dが存在している。パタゴニア自社内部での環境効率性の測定を行い、常に高い目標設定をおいている。そしてさらに、各直営店ではその店舗の立地にあった環境に関する慈善活動が行われている。例えば、鎌倉店ではビーチクリーンを定期的におこなっている。PCRの素材であるペットボトルの回収も各店舗で行い、買い物袋を持参で購入した消費者に対してはステッカーまでプレゼントしている。

なぜ、そして何がこの企業をここまで動かしているのか？と素朴な疑問がわいてくるであろう。そのことを電話でバタゴニア日本支社にインタビューを行ったところ面白い答えが返ってきた。すべてのバタゴニアの行動にはマニュアルなどガイドラインの名ものは存在せず、全社的な目標として「環境のために社会を変える」というゴールがすべての行動指標となるというのだ。ここでも、企業市民的な姿勢が存在していた。

ケース2 ボディショップ⁹

1976年起業家であるアニータ・ロディックは天然自然をベースとした化粧品そしてその簡易包装の市場が存在していることに気づき、ブライトンというイギリスの南側の沿岸にある町にある店舗の中で間借りして販売を行った。その当時製品はたった25種類のものを手で混ぜ合わせたものだけであった。そして、ボディショップはフランチャイズシステムを利用し、非常にすばやく成長していった。現在、ボディショップは47カ国で1500種類以上の商品を24もの言語で12もの異なった時間で取り扱われるようになった。

ボディショップが広く世の中に認知されているのは、その天然自然を利用した製品の作成方法のためだけではなく、その活動内容にある。活動内容も大きく分けて2つ存在し、ひとつを事業運営方法に組み込まれた環境を考えた活動、二つ目を環境問題および人権問題に対するアドボカシー的活動である。一つ目の事業運営方法に組み込まれた環境を考えた活動とは、ボディショップで行われているコミュニティ・トレードと呼ばれるものである。それは持続的な商業的な関係性を世界中の発展途上の未開の地域と結ぶものである。その目的としては、当該地域の社会において経済においての持続的な発展に寄与することにある。具体的な例として、金銭を発展途上の未開の地域にもたらすことにより、考えられる環境汚染や民族生活の崩壊を促すことになる。なので、きんせではなく物や教育などでそれを支払うとしたものである。一つ目の活動であるアドボカシー的活動は非常に活発に店頭で行われている。化粧品の動物実験禁止の署名活動や不当に禁固されている人権活動家支援のための募金および署名活動などが行われている。ボディショップの基金も存在し、ブラジルで教育および保健衛生に寄与している。

ボディショップには環境に対するポリシーが存在する。それは、

1. Thinking Globally
2. Achieving Excellence
3. Searching for sustainability
4. Managing Growth
5. Managing Energy
6. Managing Waste
7. Controlling Pollution
8. Operating Safely
9. Obeying Law

10. Raising Awareness

以上の10の項目である。

もちろん、店頭では化粧品などの容器の回収やリフィルが行われている。この企業もまた環境に対して深く考え、行動を実行していることを世の中に広く知らしめている。そして、パタゴニアと同じような起点を持つ企業ながらも全く進んでいる方向性が違う。パタゴニアはその生産方法や自らの方法に対して非常に厳しく、ボディショップは上記の条項10にあるように広く世間一般に知らせるという方法と取引方法に環境というキーワードを盛り込み考え行動する企業なのである。

まとめ

以上2つの企業を調査し、明確になったことは2つの企業の環境や人類の発展といった言葉に対する異常なまでの問題意識とそれに対する、あくなき挑戦である。それらの行動は企業市民的な見地に立たれ、そして行動されている。このことは創業者の関心に端を発しているのではあるが、理念や目標として組織全体で分かち合われている。そして、その浸透度が非常に深く各店舗の販売員までしっかりと行き渡っている。

いままでの調査の総括として次の章において、環境問題に対する今後の企業行動及び企業のあり方を考察して行く。

5. 環境問題に対する今後の企業及び企業行動

この章では、環境問題に対する今後の企業及び企業行動を2つのポイントに分け考察を行う。始めに環境問題の企業内部そしてステークホルダーに対する教育問題と次に消費者主導の環境問題対応について記述する。

1) 教育

サービス業、製造業など業種を問わず環境問題に対応した事業活動を行う上で一番問題となり得るのが、社内外の教育問題にある。環境問題といっても今回の論文でも幾度と無く取り上げたが、非常にその範囲は広く目に見えて問題とわかるものが非常に少ない。それがゆえに問題視されにくいものでもある。それを企業としてある前にいち地球人としてそして次に企業市民として捉え正しく理解に勤めなければならない。

今回ケースとして取り上げた企業では、社員が一人となって環境問題を学び、問題意識を共有している。そのレベルまで社内の中で上げていくためには継続的な社内教育的なものも必要とされるであろうし、組織自体の改編も余儀なくされる場合も多々あるであろう。そして、理解し深く考察した上でそれをいかに企業文化として根付かせていくかも、社内での教育が抱える問題のひとつであろう。

社外に向けての教育は主に2つの方向付けを持つ。ひとつは消費者及び地域住民に対してのものである。消費者に対して価格が安くて環境に対して与える影響が決して低くないものと価格は高いが環境に対して与える影響が低いものを提供したときに正しい理解の元に購入における意思決定を行わせる状況が必要となる。そのとき、正しい理解とは環境問題に関する情報であり、比較するときの顧客に対して将来かかるかもしれない費用の提示となる。

もうひとつの方向としては株主に対する教育である。企業は誰のものでもなく、株主のものであることは資本主義社会で生きていく上での決まりごとである。その持ち主に対して正しい理解を促すことは絶対必要条件となる。

2) 消費者主導

ケースなどからわかる現状で、環境問題に対する情報の発信は現在、確実に企業側から行われている。しかし、その製造物及びサービスを受けるのは消費者なのである。今後よりいっそう、消費者の環境に対する問題意識は高まっていくであろう。そして、予測されることは情報の発信源が企業側ではなく消費者側にシフトしていくことである。その時に企業は保持している情報を広く公に対して公開して、消費者のニーズに答えた商品及びサービスを提供していかなければならない。

松下電器の創業者である故松下幸之助氏は氏の著書である「商売心得帖」の中で、お客様は神様ではなく、君主であるとし、企業は従者として状況に合わせた適切な提言を行うべきだと述べている。いまこそ、企業も新しく浮上してきた環境問題という機会にあわせてその行動理念から刷新し、深い意味で消費者の現在の生活と将来の生活を考えた上で自らも新しい体制にシフトしていくべきだと私は考える。

おわりに

環境問題はその抱えている問題が非常に多い。問題の範囲は広くそしてマクロ的な環境問題からミクロ的な環境問題と深度も深い。そして、時間的概念もそこに加わりこのままだと将来的にはこうなるといった具合に、ひとつの環境問題を取り上げてもそこから出てくる答えは千差万別となる。だから故に私達は地球人として一人一人のできることを深く考え、そして行動を起こさなければならない。そして、消費者としてもよく考えより、スマートな消費者にならなければならない。スマートな消費者はスマートな小売店を支持し、応援していく義務がある。

コンビニエンスストアが小売業界を席卷している今、次世代に残ることができる業態とは必ずや環境問題を能動的に考えそして行動ができる企業である。

参考文献及び引用文献

1 環境ホルモン入門

立花隆 東京大学教養学部立花隆ゼミナール 1998 東京 新潮社

2 姫島村ホームページ

<http://www.informatics.tuad.ac.jp/mmy/shota/kanko/>

3 八丈町ホームページ

<http://www2.dango.ne.jp/hachijo/deposit/index.html>

4 NGO データブック：数字でみる日本のNGO

NGO活動推進センター 株式会社 1998、東京、吉印刷

5 Open the NPO－効果的な情報発信のために－

経済企画庁国民生活局 1998、東京、大蔵省印刷局

6 エコ・エフェシエンシーへの挑戦

リビノ・デシモン フランク・ボポノフ WBSCD 共著 山本良一 監訳 1998、東京、日科技連

7 Green Marketing Peattie, Ken 1992、London、出版社Pitman

8 パタゴニア日本支社 ホームページ

<http://www.patagonia.co.jp/aboutus/aboutus.htm>

パタゴニア ホームページ

<http://www.patagonia.com/main.ehtml?section=aboutus>

9 ボディショップ 日本代理店 ホームページ

<http://www.the-body-shop.co.jp/>

The Body shop 英国本社 ホームページ

<http://www.the-body-shop.com/>