環境経営の革新に向けて

ISO14001改正への期待と課題

産業界のEMS／審査のポイント

パネル討論「環境経営の革新に向けて―ISO14001改正への期待と課題」は、富士通環境本部グリーンマネジメント統括部シニアエキスパートの川口努氏、コニカミノルタ社会環境統括部環境推進部長の高橋壮模氏、花王環境・安全推進本部部長の柳田康一氏、日本マネジメントシステム認証機関協議会代表幹事の武中和昭氏（日本能率協会理事）が登壇し、ISO／TC207／SC1国内委員会委員長の吉田敬史氏（グリーンフューチャーズ社長）が進行役となって環境経営の現状や課題、審査のポイントなどについて議論した。

”リスクと機会”を特定

吉田　東京会合では「リスクと機会」「著しい環境側面」といった重要なコンセプトについて合意が形成されました。4月にロンドンで最終会合が開かれます。本日は産業界や認証機関の方に集まっていただきました。まず各社の環境マネジメントシステム（EMS）を紹介してもらいます。富士通の川口さん、お願いします。

川口　環境経営委員会のトップに社長が就き、グループのEMSをとりまとめています。またグループ会社は、それを管轄する富士通の本部が管理しています。ちょっと変わっていますが、経営監査室が環境の監査の責任者になっています。2002年に経営監査室がワールドワイドでEMSも監査する体制になりました。改正では事業プロセスとの統合がテーマになっていることもあり、経営と一体で監査している点はよかったと思います。さらに環境の課題ごとに横串を刺す専門委員会も設けています。

川口　努氏

吉田　ありがとうございました。続いてコニカミノルタの高橋さん、お願いします。

高橋　コニカミノルタは本年度から「中期環境計画2016」を運用しています。経営ビジョンのもと、いかに事業戦略に連動させるかをポイントに策定しました。当社の技術やノウハウ、知恵を使って環境問題を解決しながら自らも成長するという思想です。マテリアリティ分析により重要課題を特定し、企業の成長と環境負荷の低減の双方に価値を創出する目標を設定しました。また当社は国内統合でISO14001を取得し、海外では個別に取得しています。中期環境計画が各事業部門でどのように展開されているかを確認してもらうため、従来の適合性監査だけではなく有効性監査も導入しました。中期環境計画はグローバルで展開するので、ISO14001でPDCAを回しながら効果を上げたいと考えています。

吉田　では花王の柳田さん、お願いします。

柳田　花王はビューティケア事業、ヒューマンヘルスケア事業、ファブリック&ホームケア事業が柱です。特徴的なのはケミカル事業があることです。原料を自社開発し、ユニークな商品を自由度を持って設計できる点に優位性があります。環境活動では09年に環境宣言「いっしょにecoo」を掲げました。当時、トイレタリーではなじみの薄かったライフサイクルアセスメント（LCA）を約9割の商品に対して実施し、ホットスポットが顧客の使用時にあることを把握しました。このため環境負荷のインパクトを見える化し、活動のすそ野を経営戦略的に顧客の使用時まで広げました。

吉田　それではISO14001との連携についてうかがいます。改正の概念はもう固まっています。その一つが組織の状況を理解し、リスクと機会を特定して事業プロセスの中で展開、マネジメントすることです。これについてどう感じていますか。

川口　環境はお客さまとの関係だけではなく、社会との共存共栄が重要です。自分たちの事業、でき上がった製品が社会のどこに使われて、どのような影響を及ぼしているかを考えて活動しています。各本部の担当者、外部の有識者からも意見を聞き、富士通がどうあるべきか、どういう方向に進むべきか、これらをしっかりと議論して環境行動計画を策定しています。各本部は事業活動に応じてリスクや組織の課題を意識して展開しています。

吉田　では高橋さん、お願いします。

高橋　中期環境計画の各年度の計画の遂行に関して方針管理という手法を取り入れています。方針は社長から事業部門長、部長、課長へと伝達されます。これを定期的に確認し、進捗管理をしながら是正しています。またグループの環境責任者会議を四半期で開いています。重要課題ごとに、当社の価値と環境の価値が創出されているかどうかをチェックしています。例えば売り上げが好調な事業によりうまくいっていない事業を埋め合わせしたとしても、環境の場合は事業によって負荷が違いますから、必ずしも埋め合わせられるとは限りません。このため目標達成には常に両方をウオッチングして追加施策を講じないとうまくいきません。

吉田　柳田さん、お願いします。

柳田　水関連商品が多いため、例えば気候変動による水不足などがリスクになる半面、節水商品などが機会になります。当社は事業を通じて社会貢献や環境貢献することを目指しており、改正の方向性と一致していると思います。また現在は各事業場でISO14001を取得しているため、改正を受けて全体で取得するほうがいいとの印象を受けています。グループのリスクは全事業場で共有するリスクですが、事業場別にブレークダウンし、具体的な活動なり計画なりにどう結びつけるかが、課題になりそうです。

経営者がけん引役

吉田　改正によりリスクと機会、組織の状況といった経営戦略的な面の要求事項が増えます。武中さん、こうした要求事項への理解をどのように促しますか。

武中　どの審査機関も経営者審査やトップインタビューの時間を設けています。例えば日本能率協会では1時間ほど経営者審査をします。経営者審査では顧客、競合、自社の3C分析などで事業環境などを確認するとともに、審査の目的や方向性をすり合わせます。事業プロセスを確認しながら経営戦略や事業計画、リスクなどを頭の隅に置いて審査する。こうしたやりとりを通じて理解を促します。

柳田　康一氏

吉田　審査員にも経営マインドが求められますね。チェックシート型の審査では対応が難しくなる。また改正で経営者の役割が大きくなる。経営者が主導して従業員を巻き込み、それぞれの職場でリーダーシップを発揮してもらうことが求められます。経営者の関与に対し、皆さんはどう捉えていますか。

川口　グループ統合する以前はそれぞれの工場長が環境活動を展開していましたが、これだと部分最適にはなっても、全体で足りない部分や伸ばさなければいけない部分が見えませんでした。社長が環境経営委員会のトップとなることで、俯瞰（ふかん）的な視点で展開できるようになり、この委員会で決めたことがそのまま会社の方針になるため、改革のスピードアップにもつながっています。

高橋　新たな中期環境計画は事業と環境が連動していることを、社長をはじめとする経営層に理解してもらった上で、事業部門のトップに説明しました。これからは我々が事業と環境の接点を見つけ出し、「この環境の課題に対応することで、もっと事業が伸びますよ」などと提案することが必要だと思っています。

柳田　グループの方針などを決める環境戦略推進委員会と、計画を実行、監視、レビューするレスポンシブル・ケア推進委員会を置いています。両委員会とも社長が委員長を務める委員会の下部にあり、委員は子会社からも参加しています。社長の方針がグループに伝達されるため、組織の活性化にもつながっていると思います。また何人かは両委員会を掛け持ちしていることもあり、委員会間の意思疎通も図られています。

パネリスト

ISO／TC207／SC1国内委員会委員長及び日本代表委員
グリーンフューチャーズ社長
吉田　敬史氏

富士通　環境本部グリーンマネジメント統括部シニアエキスパート
川口　努　氏

コニカミノルタ　社会環境統括部
環境推進部長
高橋　壮模氏

花王
環境・安全推進本部部長
柳田　康一氏

日本マネジメントシステム認証機関協議会代表幹事
日本能率協会理事
武中　和昭氏

社会との共存共栄を　川口氏
企業と環境　価値創出　高橋氏
事業通じて貢献する　柳田氏

三菱UFJリサーチ&コンサルティング　MUFG
Quality for You
確かなクオリティを、明日へ。世界へ。

CSV(Creating Shared Value)アプローチによる市場創造コンサルティングのご案内

なぜ今、CSVアプローチが必要なのか

持続的な利益の実現
社会との対話を行いながら、製品・サービス、市場、バリューチェーンの見直しなどを行うことで、企業価値の向上を図り、持続的な利益を得ることが期待できます。

新たな事業機会の創出
既存事業の狭間から新たな事業機会を発見し、CSV事業に取り組むことで、さらなる企業価値の向上につなげることができます。

ステークホルダーからの信頼と組織活性化
売上・利益の拡大だけではなく、環境・社会問題に取り組むビジョンを示すことで、ステークホルダーからの信頼が得られるとともに、関係者のモチベーションが高まることが期待できます。

CSVアプローチのコンサルティングメニュー
（支援例）CSV経営ビジョン策定、中期事業計画策定、ブランド戦略、CSVコミュニケーション戦略、統合報告作成など。

書籍ご案内
CSV経営の潮流を紹介！

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 編著
2015年3月23日発行
A5判 176頁
定価 2,400円（税別）

■お問い合わせ　三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社　東京都港区虎ノ門五丁目11番2号 オランダヒルズ森タワー　http://www.murc.jp
コンサルティング・国際事業本部 CSV経営推進チーム tel:03-6733-1015 e-mail:ms@murc.jp

JABは中小企業の海外展開を応援します。

企業が生み出す製品、サービス、試験、および検査をルールに基づき評価することを「適合性評価」と呼びます。「適合性評価」は経済のグローバル化、ボーダレス化が進む現代において、中小企業が世界で飛躍するために**必要不可欠**です。

公益財団法人
日本適合性認定協会
Japan Accreditation Board
JAB

JABは日本で唯一の総合認定機関です。
〒141-0022　東京都品川区東五反田1-22-1 五反田ANビル 3階
TEL:03-3442-1210　FAX:03-5475-2780　http://www.jab.or.jp/