

新たな目標で飛躍を目指す 「環境経営」

取材協力企業
花王株式会社
霧島酒造株式会社
コニカミノルタホールディングス株式会社
株式会社明和
住友スリーエム株式会社
日本政策投資銀行
取材協力団体
日本製紙連合会

ISO14001登録組織の実践事例

ここ数年、企業の経営理念を表すものとして「環境経営」という言葉が使われる。今や、環境対策は企業にとって強いられるマイナス要因ではなく、持続的な発展を目指すために必要不可欠な企業責任となっているようだ。しかし、具体的な取り組みやシステムの構築に関しては、企業の規模、業種、組織形態によって差があるように思える。今回の特集では、様々なタイプの6企業に対して取材を行い、それぞれの立場で考え実行する「環境経営」についてご紹介いただくと同時に、「環境経営」を実践するためにISO14001がどのように機能しているかを伺った。

花王株式会社

RC活動を柱とした環境経営の中で ISOをツールとして利用

国内全工場でゼロエミッションを実現

化学業界の環境・安全に関する自主活動「レスポンスブル・ケア(RC)活動」を柱とする環境マネジメントを進めているのが、家庭用洗剤、パーソナルケア用品などの分野で大きなシェアを占める花王。2004年、従来の基本理念を、よりグローバルに展開できるようにこと再構成した「The Kao Way」を、環境経営においても拠り所とし、「環境負荷の少ない商品」を、より「環境負荷の少ない方法」でつくり、届けるということを企業の使命としてとらえている。



環境・安全推進本部部长
松井貞氏

「創業から一貫して、お客様の肌に直接触れる生活用品を中心に扱っておりますから、消費者の目・声には敏感という企業風土があります」(松井貞環境・安全推進本部部长)

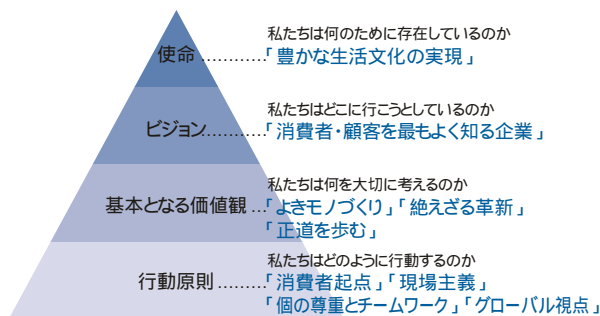


本社 東京都中央区
創業 1887年
設立 1940年
事業内容 家庭用製品・化粧品・工業用製品の開発・生産
売上高 9,026億円(2003年度)
ISO14001登録年 1998年ほか

明治20年、花王を創業した長瀬富郎氏の言葉「天佑は常に道を正して待つべし」は、「The Kao Way」にも「正道を歩む」という基本となる価値観として受け継がれている。社会への責任を全うする企業として、環境保全への配慮は当たり前という精神が、各サイト(事業場・工場・研究所)にも浸透しているという。

しかし「事業の性格上、環境負荷を完全にゼロにすることは無理。また、環境ビジネスという分野に本業として取り組むことも難しい」という事実の認識はしっかりとなされている。これは、電気製品や機械製品のように、すべての原材料をリユース・リサイクルすることは不可能なため、自社商品の消費そのものが、確実に環

花王ウェイ(The Kao Way)



企業理念のグローバルな展開形「The Kao Way」は、環境経営を
実践する上でも、大きな指針となっている。

境へ負荷を与えているという前提のもとに、その負荷を
いかに少なくしていくかという現実的な努力を持続的に
進めている。

商品開発においては、「リデュース(性能アップによる
コンパクト化、包装材の軽量化)」「リユース(詰め替え
容器)」「リサイクル(再生紙、再生樹脂)」「リプレース
(ポリ乳酸、バイオマスの活用)」の“4R”を推進。生産
活動においては、資源やエネルギーの効率的な使用や
温室効果ガス・産業廃棄物・化学物質の排出量などの
削減、原材料の再使用、再利用に努めるとともに、グ
リーン購入・調達にも積極的に取り組み、目標を上回る
成果をあげ続けている。

そのひとつとしてあげられるのが、「ゼロエミッション活
動」。花王では、各事業場における廃棄物の最終処分量
が発生量の0.5%以下に抑えることを「ゼロエミッシ
ョン」と定義しているが、2003年度には、国内3工場が達
成。2005年度には全工場で達成する見通しだという。

RC活動をISOで マネジメントするのが理想の形

こうした環境経営に関する取り組みは、RC活動の重
要な1項目として、環境・安全担当役員が委員長を務め
る「RC推進委員会」を中心に、年度ごとのスケジュール
に沿ったPDCAサイクルで運用・監査されている。委員
会の役割はあくまでもチェック機能であり、実際の目標策
定、目標に向けての活動は、各部門、各サイトが自主的
に競い合う形で、毎年のレベルアップが図られている。

またISO14001の認証取得に関しても、1988年から随
時サイトごとに取得が進められ、国内の全工場を取得を
完了している。

しかし、RC活動によるPDCAサイクルが回っていると
すると、各サイトにおけるISO14001の位置づけはどうな
るのだろうか。

「RC活動をISOによってマネジメントしていくという形
が理想」と松井部長は語るが、必ずしもそうした形が実
現していないことも現実のようである。サイトによっては、
志を高く設定したRC目標と、法的要求を満たすための
ISO目標のふたつが存在するところもあり、担当部署と
現場における意識のギャップが問題となっている。業界
全体から自然発生的に生まれてきたRCと、取引先など
他業種からの要請により取得が進められたISOというふ
たつの基準の矛盾が、いまだ完全には解消していない
という。

しかし、「グローバルな観点で環境経営を考えたとき、
ISOによる数値管理は必要である」と松井部長は語る。
「基本的にはRCという傘の中で、ISOをツールとして活
用し、PDCAを回すということは理論的には可能」とし、
各サイトでコントロールできる範囲のテーマで数値管理し
ていくよう指導しているという。

物流・販売まで含めた環境経営が 今後の課題

もうひとつ、今後ISO14001を利用して進めていきたい
課題がある。それは物流・販売までを含めたサプライ
チェーン全体の環境経営の推進である。開発・生産と
いう自社内の範囲では、意識の共有も進み、確実に成
果をあげているが、物流から先の関連会社の末端まで
を視野に入れると、その意識には、まだ大きな格差があ
るといふ。

全国にある販売会社や物流会社には少人数の支店
や拠点もたくさんあり、“環境”と言っても省エネ、省資
源レベルの取り組みがやっとというところもある。RC活
動委員会の働きかけにより、その格差は年々埋まりつつ
はあるが、社会の要求ほどにパフォーマンスがあがらな
いというも事実。

そうしたグループ会社にもISO14001を取得してもら
い、同じ規格で数値管理することにより、開発から販売
まで、すべてのステージのレベルアップを図りたいとい
う考えである。またそうすることで、「The Kao Way」の
精神を隅々まで行き渡らせたいという狙いもある。

「あくまでも地球環境を少しでも良くするために、企
業としてどのように貢献していくかということが本筋。
現状においてRC活動はその手法であり、ISOは実現
のためのツールであるということをしっかり認識して、
試行錯誤を重ねているという状況です。今後は“環
境”という考え方の枠をもっと広げ、よりグローバルに
通用する指針をもって、環境経営を進めていきたいと
思います」

自然の恩恵を受ける企業ならではの 環境経営を推進

環境保全は品質維持に欠かせない

「われわれ酒造メーカーにとって、水や芋などの原料は製品の品質を左右する重要な要素。『質の高い製品は、よい自然環境から』をモットーに、環境保全活動に取り組んでいます」と話すのは、霧島酒造の伊賀崎繁・取締役管理本部長。同社は“霧島ブランド”の名で知られる芋焼酎を中心とした酒類の製造を行っている。

「自然の恩恵を受けている企業だからこそ、環境経営にもっと力を入れよう」という江夏順行社長のリーダーシップのもと、2000年11月にISO14001の認証を取得。これをベースにさまざまな環境活動を展開している。



取締役管理本部長
伊賀崎繁氏

CO₂削減に向けた取り組みはそのひとつ。京都議定書の発効を視野に入れ、今年5月完成予定の瓶詰め工場の熱源に、液化天然ガス（LNG）を採用することを決定。LNGは硫黄分や灰分などの不純物を含まず、ボイラー熱源として従来の工場で使用されているA重油に比べ、CO₂の排出量を3割程度削減できるという。

また、廃棄物削減の一環として、出荷に適さない紙パックのリサイクルにも意欲的に取り組んでいる。アルミを含有する従来の紙パックはリサイクルできず、最終的に焼却処分するしか方法がなかったが、地元製紙企業の技術協力のもとリサイクルが可能になった。今年1月から商品部門で発生した不良パックや、蔵内返品のパックをリサイクルしたトレットペーパーの社内購入をスタート。これまでのところ商品部門と本社事務所のみの採用だが、今後は他部門にもリサイクルトレットペーパーの使用を広げたい考えだという。

「資源の節約という観点から見ると、本当は瓶容器を回収して再利用したいところですが、実際は軽くて持ち運びに便利な紙パック製品に対する消費者ニーズが高く、なかなか難しい状況です。瓶製品の普及に向けて、社内で検討を重ねているところ」と森山和之・生産本部副部長環境グループ担当は説明する。

焼酎粕有効利用法の研究に着手

現在、焼酎メーカー各社が頭を悩ませているのが、



本 社 宮崎県都城市
創 業 1916年
設 立 1949年
事業内容 本格焼酎や地ビールの製造・販売
売 上 高 176億円(2004実績)
ISO14001登録年 2000年

製造過程で発生する焼酎粕の処理方法である。従来、焼酎粕は特殊肥料として農地散布するケースがほとんどだったが、今では行政指導により宮崎県では環境保全の観点から禁止されている。

霧島酒造は、宮崎県都城市の酒造場や飼料会社、畜産会社などと提携し、6社で「霧島リサイクル協同組合」を設立。リサイクルプラントを共同で運営し、焼酎粕の有効利用法に関する研究に取り組んでいる。

「この事業は、微生物の働きによって焼酎粕をメタン発酵させ、回収したメタンガスをエネルギーにして畜産飼料をつくらうというもの。化石燃料を多量に消費して処理を簡単に行う方法もありますが、環境に与える影響も少なくありません。多量の化石燃料を使わずにリサイクルが可能なこの事業をぜひ軌道に乗せ、環境保全に貢献したいと考えています」(森山副部長)



生産本部副部長
環境グループ担当
森山和之氏

同事業から、環境経営を推進しようという霧島酒造の企業姿勢が読み取れる。

できることを一歩ずつ地道に行う

ISO14001認証取得により、地域とのコミュニケーションに目を向けようという意識が社内に芽生えた。

具体的な取り組みとして、工場の近隣住民からの景観に対する苦情を想定し、屋外貯蔵タンクに付着した黒カビを落とす清掃を実施。「見違えるようにきれいになった」という近隣住民の声が寄せられている。

「景観はもちろん、黒カビがタンクに付着したままだと、空中に浮遊して近隣住民に悪影響を与える危険性もあります。振り返ってみると、以前はそうした配慮に欠けていた気がします」(森山副部長)

また、国有林にどんぐりの苗を植林する地域活動「ど

んぐり1000年の森をつくる会」に賛同する従業員が目立って増えたことも「ISO効果」のひとつ。

「この活動は1株500円でどんぐりの株主を募り、照葉樹の森を再生しようというもの。今年は社内だけでかなりの株主が集まりました。ISOを取得していなければ、従業員の意識もこれほど高まりはしなかっただろうと思いますね」と伊賀崎取締役は話す。

さらに、外部コミュニケーション活動の一環として、工場に見学コースを設け、焼酎の製造工程を見てもらえるようにしたところ、地元の観光コースにも組み込まれ人気を得ているという。

ISO14001に関する新たな取り組みを紹介すると、こ

れまでISO事務局の主導により内部監査を実施してきたが、監査により客観性・公平性を持たせる目的で、独立性を高めた組織「内部監査委員会」を今年4月に発足する予定。これによりマネジメントシステムの質をさらに向上させ、環境経営の促進につなげたい考え。

「環境活動を展開する上で、焼酎づくりには欠かせない水をいかに守っていくかが今後の課題。ISOを使って継続的改善を図りながら、われわれにできることを一歩ずつ着実に進めていきたいですね」と抱負を語る伊賀崎取締役。太陽電池や風力などの自然エネルギーの活用も視野に入れ、景観(緑化、ホテルの繁殖地など)を含め事業計画に反映し、自社独自の活動に取り組んでいく方針である。

コニカミノルタホールディングス株式会社

企業統合ツールとして ISO14001を活用

自主性と統一のバランスには ISOがベストツール

企業の統合には、膨大なエネルギーが必要となる。それが単なる経営統合に終わらず、マネジメント、文化、その他すべての統合につながるからである。しかし経営統合を機に、グループ全体の統合ISO14001の認証取得の道を選び、それが結果的にスムーズな経営統合にも結びついたという事例がある。2003年にコニカとミノルタの統合で生まれたコニカミノルタホールディングスである。

コニカとミノルタという部分的な競合関係にあったふたつの企業が統合を発表したのは、2003年1月。8月に持株会社であるコニカミノルタホールディングスが誕生し、10月には新体制のもとでの事業がスタートした。この新体制のもとで、統率のとれた環境施策を進めるため、企業グループ全体をひとつのISO14001でマネジメントする

選択がなされたのである。2003年度には、持株会社と全事業会社・共通機能会社および一部関係会社を含めた統合認証を取得。順次拡大して現在、国内全ての会社による統合認証取得という最終目標に向かって準備



ホームページの環境関連ページも充実している(写真)。社内用イントラには社員向けの「ISOBRAIN」という環境コンテンツもある。



本 社 東京都千代田区
設 立 1936年
事業内容 持株会社(グループ経営戦略の策定・推進、グループ経営の監査・経営管理)
売 上 高 11,235 億円(2003年度)
ISO14001登録年 1997年ほか

が進められている。

「各事業会社が自主性を尊重しながら、グループの環境方針を浸透・徹底させ、中長期の重点施策を共有していくには、ISO14001が、ベストのマネジメント統合ツールであると判断しました。また、システム統合のタイミング的にも、非常に良かったと思っています(岩間秀彬常務執行役)

事業所や工場などサイトごとに展開していた頃には、なかなか浮かび上がってこなかった事業課題も、ISO14001の統合を機に、数値というはっきりした形で見えてきたという。

しかし、多岐にわたる商品群が存在する新会社においては、環境マネジメントのスタイルも様々。統合も決して一筋縄ではいかなかったようである。各部門、各サイトで激しい議論を何度となく戦わせ、段階的な統合が進められた。現段階で3段目の統合、割合としては8割がたが終了したところだという。

「旧コニカ、旧ミノルタという立場を考えず、ぶつかり



常務執行役
岩間秀彬氏

あったこと自体が、統合を成功させた大きな原動力になっていると思います」(澤田潔社会環境統括部品質環境安全部長)

情報開示活動が評価され「PRTR大賞」受賞

コニカミノルタにおける環境活動推進体制は、レスポンスブル・ケア委員会が中心となっている。この委員会は岩居社長が会長を務めており、全執行役員が出席する最高意思決定機関としての機能を持っている。ここで決定された施策を、各事業会社、またその事業所で具体的に展開するために、ISO14001が共通のマネジメント・ツールとして使われているわけである。

環境経営を推進する上で、コニカミノルタが注力していることのひとつに「情報の開示・共有」がある。社内へ



社会環境統括部
品質環境安全部長
澤田潔氏

向けての情報共有はもちろん、地域住民を対象とした「地域環境報告会」を毎年東京、小田原で開催。また「日野市環境基本計画見直しにおける意見交換会」や、日本レスポンスブル・ケア協議会主催の各種の対話活動に参加するなど、積極的に市民に開かれたリスク・コミュニケーションを実施している。こうした活動が評価され、化学物質管理とリスク・コミュニケーションに関する表彰制度として昨年新設された「PRTR大賞」も受賞した。

「環境経営を進めていくそれぞれの段階で、自社ならではの工夫をしていくことが大切。他社にはない新しい切り口があったからこそ、こうした賞を受賞することができたのだろうし、こうした賞を受賞することが活動を進める上での励みにもなります」(澤田部長)

もうひとつ力を入れているのが内部監査の充実である。

「内部監査には膨大なパワーをかけています。問題対応の指示ではないが、よりベターな方法をという提案やアドバイスが、年間1,000件を超えます。それを単に指

日本製紙連合会

企業の環境経営に対する業界団体の役割は？

「業界をリードする」ことよりも
「業界のコンセンサスをつくる」こと

新たな法規制や行政に対する対応が重要な使命

企業の環境経営に対する業界団体の役割には、どういったものがあるのだろうか。国内の主要な紙・パルプ会社によって構成されている日本製紙連合会でお話を伺ってみた。

日本製紙連合会は、昭和47年に紙・パルプ連合会と板紙連合会とが合併して設立された事業者団体。現在38社7団体の正会員が加盟している。現在、国内の紙・パルプ会社は約400あると言われているが、生産量においては、連合会に加盟している38社で9割以上のシェアを占める。

「当連合会の基本的なスタンスとしては、『業界をリードする』というよりも、『業界のコンセンサスをつくる』ことにあります」(二瓶啓常務理事 / 法規税制部・技術環境部担当)

連合会には総務、紙、板紙、パルプ・古紙、林材、技術環境の6部会が存在し、それぞれが委員会、小委員会に分かれて活動をしている。加盟企業の環境経営に関するのは技術環境部会だが、その分野においても、「特にリードする必要性は感じない」という。というのも、製紙業界では「環境」への取り組みが比較的早くから行なわれており、ISO14001の認証取得も、自然発生的に企業主導で行なわれてきたからである。



日本製紙連合会
常務理事
(法規税制部・技術環境部担当)
二瓶啓氏

「これは業界全体に、環境に対する社会的プレッシャーがあるからでしょう。製紙業には古くから、森林伐採や水質汚染などの悪いイメージがあり、どの企業もそうした悪いイメージを払拭したいという気持ちから、環境問題に関しては真面目に取り組んでいます」各企業とも他社、あるいは他業種の動きには非常に敏感で、特に連合会からの働きかけがなくとも、積極的に情報を収集し、自社の環境経営を進めているという。したがって通常の連合会の使命は、そうした企業ごとの動きを調査・研究し、業界全体のコンセンサスや共通認識を作りあげることにあるのだという。

「むしろ、まったく新しい話が出てきた時にこそ、連合会の役割が重要になってきますね」

つまり、新たな法規制ができた場合などの業界としての対策の原案作り、あるいは行政への対応などである。方向性としては、環境に対する意識が高い業界だけに、法でしばりつけるよりも、各社の自主的な活動やCSRの精神に沿った対応が可能ないように誘導していくことが連合会としての使命と考えている。

摘するのではなく、徹底的にコミュニケーションをして、一つひとつ納得してもらうことが、先に進むためには何より先重要なのです」(湯川俊明品質環境安全全部環境管理グループ全社ISO14001事務局長)

環境新人と環境旧人

理想的な環境経営に邁進しているかに見えるコニカミルタではあるが、統合当初の環境に対する意識は、「遵法レベルで十分」というのが全社的な考えだったという。それが短期間で軌道修正されたのは、やはり時代の要請だという。

「持続的・継続的な成長を遂げるには、単なる利益追及だけでは不十分。企業の社会的責任がブランドを生み、新たな事業を生み出していくことに、経営陣が早い



品質環境安全全部
環境管理グループ
全社ISO14001事務局長
湯川俊明氏

段階で気がつき、それがうまく浸透していった結果だと思います」(澤田部長)

“環境”はあくまでもひとつの切り口であり、事業経営のツールのひとつである。そこに気がつき、環境経営を進めていくことで、最終的な目的である事業の発展に結び付けていく。気が付くのが“環境新人”、気が付かないのが“環境旧人”だと澤田部長は語る。

今後の活動の課題は、ワールドワイドへの展開。特に成長著しい中国の生産サイトに対して、システムを導入していこうというのが目下の課題となっている。

もうひとつがコニカミルタとしての独自性をさらに追及すること。同社が競合する分野には、いわゆる環境優良企業とされる会社が数多く存在する。

「製品のライバルは、環境面でもライバル。なかなか難しい課題ではありますが、コニカミルタならではのものを考え出していけないと、事業面での優位性にもつながらないと考えています」(岩間常務)

業界外へ対する「正しい情報」の広報活動

連合会の環境活動の中で、もうひとつ重要な項目として、業界外への“プラスの”広報活動がある。

今もなお「紙の消費=森の消失」、あるいは「古紙の再利用が進めば進むほど環境負荷が少なくなる」という図式は、広く世間に浸透している。しかし、「木を育てながら紙を作る」という現在の日本の製紙業においては、木材は永続的に利用可能な原材料であり、古紙の再利用に関してはバランスが大切であること。また、利益を優先した紙製品の輸出入が、環境負荷を増加させるケースもあることなど、現状における本当の問題点を、広報物の出版や各種講演会などを通して広くアピールし続けているという。

「単なるイメージアップではなく、正しい情報を、長いスパンで伝えていきたい。それが、加盟企業の正当な利益につながると確信しています」

様々な層を対象にした多様な活動が行なわれているが、これからの社会を背負っていく子どもに対する広報・啓蒙活動に

は、特に力を入れている。小学生向けに作られた『ペーパーワールド』という広報物は、多くの小学校で総合学習の副教材に選ばれ、これまでに21万8千部発行されている。また学校の先生を対象にした、製紙工場の見学会なども、積極的に開催されている。

こうした活動は、連合会主導とは別に、各企業においても活発で、



各種環境フォーラムへの参加や、各社が植林のために持つ社有林を使ったイベントが、各地で行われているという。

ISO9001・14001は業界再編にも有効なツール

ISO9001・14001の認証取得に関しては、各社の自主性に任せたといい連合会だが、昨今の業界再編においては、このISOが重要なシステムとして機能したと見ている。

ここ数年、製紙業界では大型企業統合が相次ぎ、王子製紙グループと日本製紙グループの2大メガグループが誕生している。企業の統合・合併の過程においては、企業文化や事業スタイル、あるいは意識の差により、様々な部分でギャップが生じ、それは環境活動においても当然影響を与えるとのこと。特に末端の工場間の対応を統一するためには、従来ならば膨大な手間と時間が必要とされたはずであるが、ISO9001・14001を利用することにより、効率よいマネジメントが可能になったという。こうした企業間の統合にも、ISO9001・14001は有効なツールであることが証明されたわけで、今後も業界全体の共通意識を高めるためにも、機能させてほしいということだ。

その他、連合会の今後の最優先課題としては、「温暖化対策」に対する業界の意識作りが挙げられている。これは特に今後5年間くらいは業界全体で取り組み、結果を出していかなければならない問題で、連合会としても、社内外の調整を含めて最重点課題として取り組んでいく方針であるとのことだ。

またその課題に関しては、国内だけにとどまることなく、現在最も問題を抱えていると思われる中国やインドネシアなど、国際的な状況にも具体的なアクションを起こしていかなければ、世界の製紙業界の本当の問題点は解決に向かって動き出さないと考えているという。

目標は社内に芽生えた 環境への意識を持続すること

ISOの導入で大幅なコスト削減を実現

明和は、カーステレオやDVDなどの部品となる精密金属のプレス加工、および金型の設計・製作を行う企業である。事業の特色は、機能性を重視したモノづくりに力を入れているところ。主力製品のひとつ、板バネ端子の設計では、繰り返し使用した際の疲労強度を解析するなど、取引各社に対して技術的なフォローも行っている。

今月号の特集テーマ「環境経営」について、「これといった取り組みは特に思い当たりませんが、しいて挙げるとすればISO14001を取得し、継続していることです」と東村孝幸代表取締役社長。ISO14001の認証取得に乗り出したのは、グリーン調達を推進する主要取引先の一社、パイオニアからの要望がきっかけだった。

「お取引先の声に対応するのはもちろん、マネジメントシステムの導入によって、ワンランク上の会社を目指そうと考えました。創業以来、現場主義の経営を続けてきた当社にとって、社内管理の徹底が大きなテーマでしたから」と東村社長は振り返る。

同社は日本金属プレス工業協会のネットEMS を活用し、取り組み開始から約半年後の2002年9月にISO14001認証を取得。「あまり人手に余裕のない私たちのような規模の会社にとって、専任の担当者を置かずに取得できた点は、とても助かりました」と東村社長は話す。

ISOの仕組みを活用することで、「節約を心掛けよう」「資材や製品は大切に扱おう」という意識が従業員に浸透。結果的に製造コストの削減につながったという。

「以前は資材や製品の管理が十分に行き届かなかった部分もあり、金属が錆びてムダになってしまうケースが少なくなかったんです。ISOの導入後は保管状態にもきちんと気を配るようになり、資材の節約や不良品の削減につながることができました。さらに、破材の再利用や段ボールなどの梱包材の節減に取り組んだ結果、ISO14001の導入1年目は年間で100万円以上のコスト削減を実現。予想を上回る効果にびっくりしました」（東村社長）



代表取締役社長
東村孝幸氏



本社 東京都豊島区
創業 1961年
事業内容 精密金型設計製作、精密金属プレス加工、板バネ端子設計・応力解析
売上高 4億7,000万円(2003年)
ISO14001登録年 2002年

環境活動の推進が好循環を生み出す

「トリクレン」の使用量削減を目指した取り組みも、ISOの仕組みを活用した環境活動のひとつに数えられる。トリクレンは金属の洗浄剤・溶剤として広く使われている有機塩素系化合物で、洗浄・溶解能力に優れている反面、地下水の汚染を招く物質として問題になっている。

同社は工場周辺の環境に配慮し、自治体と相談の上、昨年トリクレンの大気中への放出を防ぐ密封型の洗浄器を自主的に導入。このほか、振動対策として防音壁を新たに設けるなどの取り組みも進めている。

企業が環境活動に取り組む場合、新たな設備投資は避けて通れないもの。これは経営者にとって確かに頭の痛い問題だが、同社の取り組みを見ると、環境に配慮した活動の推進でコストを削減し、さらに新たな環境対策に打って出るといふ好循環が生まれているようである。

受け身の姿勢では長続きしない

昨年からはRoHS指令に対応すべく、鉛や六価クロムを含まない資材の調達にも意欲的に取り組んでいる。聞けば、最近では取引先からの要求も厳しくなっているそうで、つい先日立ち会い監査を受けたという。東村社長は、「現状のISO14001にRoHS指令の管理システムをどう組み込んでいくかが今後の課題」と話す。

このほか、環境への取り組みとして、昨年10月に朝霞工場が「彩の国工場」認定を取得した点も挙げることができる。彩の国工場とは、技術力や環境面で優れている工場を、埼玉県知事が豊かな彩の国づくりのパートナーとして指定するもの。認定を受けるには「公害防止に積極的に取り組んでいる」「周囲の環境に配慮している」「工場見学を受け入れる」などの要件を満たす必要がある。同認定の取得によって、従業員一人ひとりが「うちの会社は地域社会に貢献しているんだ」という誇りを持ってくれれば、と東村社長は期待する。

「環境活動を推進する場合、やらされているという受け身の姿勢では長続きしませんし、従業員の活力も生まれません。マネジメントシステムの導入によって、社内に芽生え

た環境への意識を持続できるように、今後も新たな取り組みにチャレンジしていきたいと考えています」(東村社長)

(社)日本金属プレス工業協会(<http://www.nikken.or.jp>)が、インターネットの活用により、短期間で会員企業のISO14001を認証するシステム、NECトーマツ環境品質研究所が開発したもの。

住友スリーエム株式会社

環境経営先進企業を目指し ISO14001の拡大・統合へ

3M社の環境方針をベースに環境活動を推進

住友スリーエムグループの環境経営に、深く関わっているのが米国3M社独自の環境に対する考え方である。



コーポレート環境マネジメント担当
マネジャー グループリーダー
大畑健治氏

3M社の環境への取り組みは早く、1970年に環境に関する独自の全社組織を発足。そして1975年には「公害予防は利益を生み出す」という信念に基づき、環境方針を制定している。この環境方針の中には、「自社による自社の環境課題の解決」「発生源で環境汚染の予防」「環境負荷の最も少ない製品の開発」などの画期的な項目が盛り込まれており、

いまでも世界の3Mグループ各社の活動に反映されている。

住友スリーエムグループは、3Mグループの一翼を担う企業として3M社の企業姿勢を継承するとともに、国内状況に即した環境活動を展開。1998年、3M社の環境方針をベースに「住友スリーエム環境基本方針」を制定し、国内5拠点の製造事業所においてISO14001の認証を取得するなど、環境保全活動を進めてきた。

「3Mグループの一員として、これまで積極的に環境活動に関わってきましたが、環境に対する社会の関心が年々高まる中、自主的な環境活動をさらに推進することが企業に求められています。こうした状況に対応すべく、環境経営の一層の促進を図るために『環境活動目標』を定めるとともに、10項目からなる重要活動プログ

本 社	東京都世田谷区
設 立	1961年
事業内容	工業用粘着テープ、内外装用裝飾フィルム、高機能反射材、研磨材、接着剤などの製品研究・開発、製造、販売
売 上 高	2,242億1,800万円(03年実績:グループ連結)
ISO14001登録年	1999年ほか

ラム『Eco 10アクションズ』を制定し、現在取り組みを推進しています」と大畑健治コーポレート環境マネジメント担当は話す。

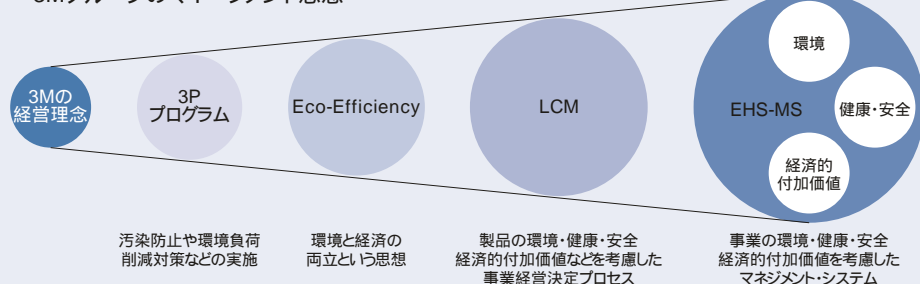
「Eco 10アクションズ」の中身は、本社ISO14001認証取得、地球温暖化ガスの削減、ごみゼロ活動の推進、環境データベースの拡充、環境会計の導入、LCM/LCAの促進、サプライヤー・外注の管理強化、環境ビジネスの拡大、社内教育の充実、社会貢献活動の強化の10項目。

この中で特徴的なのが LCM(Life Cycle Management)で、地球環境保全と企業の発展を両軸とした、3Mグループ独自の事業経営決定プロセスのこと。具体的には、新製品の構想段階において、使用する材料の選択から製造・販売、そして使用後の最終的な廃棄に至るまでの全プロセスを、「環境・健康・安全(EHS)」への影響という観点から、科学的に評価・予測することから始まり、開発・製品化段階を通しても随時LCMを適用し、EHS評価をもとに市場導入が決定される。

2004年度には新製品開発段階でのLCM適用を100%実施し、事前に問題点やリスクを把握。より環境負荷のかからない製品開発に成功している。現在、新製品だけでなく既存製品についてもLCM適用比率を高める

一方、LCMプロセスの定量的評価を充実させるため、LCA(Life Cycle Assessment)の導入を促進し、環境配慮型製品の開発・提供に取り組んでいる。

3Mグループのマネージメント思想



全社レベルでのリスク管理徹底へ

住友スリーエムグループの事業は、オフィス・家庭、自動車、電力・通信、医療・ヘルスケアなど非常に広範囲に及ぶため、これまでトップの方針を全社に徹底させるのはなかなか難しいのが実情だった。こうした問題を克服するため、現在ISO14001の全社統合認証を目指し、グループ丸となって取り組んでいる。

前述の「Eco 10アクションズ」には、本社のISO14001認証取得という項目が盛り込まれているが、「制定当時は全社統合という考え方はなく、製造工場が取得したんだから本社も取ったほうがいいだろうというレベルだった」（大畑マネジャー）。また、国内5拠点の製造工場ではISO14001の認証を取得するも、マネジメントの対象は“資源・廃棄物・エネルギー”など直接環境影響項目に限られていたという。

「3Mグループには、“世の中に存在しない製品を開発する”という企業理念があり、製造工程でさまざまな化学物質を取り扱うケースも少なくありません。これまで

従業員の自主性を重んじる社風で、時代を先取りする革新的な製品を生み出してきましたが、これは一歩間違えると法令違反を起す危険性も同時にはらんでいるといえます。ISOの拡大・統合によって、製品開発力の強みはそのままに、全社レベルでリスク管理をさらに徹底していく考えです」と大畑マネジャーは説明する。

昨年12月までに、環境分野に関わる本社スタッフ部門、3事業所の統合を完了。今年9月をメドに、本社の残りのスタッフ部門と事業所のほか、全支店・営業所を含めた全社統合を目指す。

RoHS指令やグリーン調達などに代表されるように、いまや顧客は環境という目で企業を選別する時代に入っている。「ぜひ全社統合を成し遂げ、環境経営先進企業として社会に認知されたい」と大畑マネジャーが強調するように、住友スリーエムの取材からは、ISOを活用してトップの方針を全社に浸透させることによって、企業として勝ち残っていくという姿勢がはっきり見て取れる。

環境活動目標とは、環境経営の先進企業としての基盤を確立し、顧客、社会からの高い評価を維持する、全社員が自主的環境活動を推進する仕組みを確立し、実践する、環境問題解決のために、顧客・消費者から優先的に選択されるサプライヤーとなる。

日本政策投資銀行

規模・業種を問わず 企業の環境経営を金融面から支援

環境格付けを導入した世界初の融資制度

「環境配慮型の経営を推進する企業に対し、金融面で支援を行うことで環境にやさしい社会を実現したい」。こうした考え方に基づき、日本政策投資銀行（以下DBJ）は、「環境格付け」の手法を活用した世界初の融資制度「環境配慮型経営促進事業」を2004年4月より開始している。

「当行は母体の一つである旧日本開発銀行が1960年代に公害防止融資を開始以来、企業各社の環境政策に対応した融資を積極的に行ってきました。ただ、今日のように企業の環境対策が多様化する中、エンド・オブ・パイプだけを対象にした従来の融資制度では、ニーズへの対応が難しいと判断。企業の環境配慮型経営全般をフォローできる制度を新たに立ち上げました」と政策企画部の小畑健雄課長は説明する。

同事業は、DBJが独自に開発した格付けシステム（スクリーニングシステム）に基づき企業の環境経営度を評価し、総合得点に応じて3段階の適用金利を設定する仕組み。評価項目は、「経営全般」（ガバナンスや情報開示な



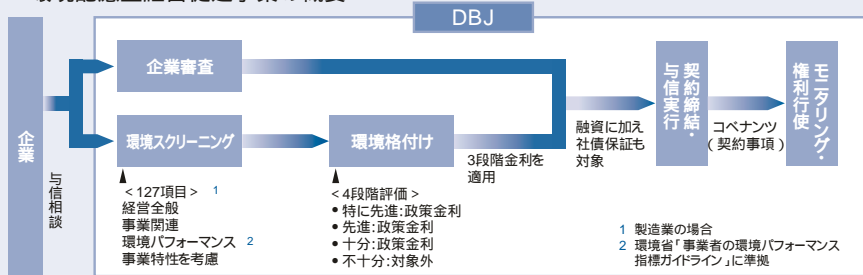
本 社 東京都千代田区
設 立 1999年
事業内容 長期資金の貸付等
貸出金 14兆8,409億円(特殊法人
等会計処理基準準拠)
ISO14001登録年 2002年

ど）、「事業関連」（製品・サービス開発、サプライチェーンマネジメント、製品リサイクルなど）、「環境パフォーマンス」（地球温暖化対策などの環境負荷対策）の3つのカテゴリーで構成され、質問数は合計約120におよぶ。また、できるだけ幅広い業種に対応できるように、業種別の設問を盛り込むといった工夫もしている。

「業種を問わず、すべて同じ設問でスクリーニングを行うとなると、業種によって答えられないケースも当然出てきます。こうした不公平を解消するために、現在10数業種に対応した項目を設定しています」と小畑課長。この先新たな業種からニーズがあれば、その都度柔軟に対応していく考え。

スクリーニングを行う際、環境報告書やホームページで

環境配慮型経営促進事業の概要



にご利用いただいた企業や外部の有識者のご意見を参考にしながら制度の改善に努め、来年度はさらに実績を増やしたいと考えています」と小畑課長は話す。

DBJにとって、評価担当者のスキルアップも重要な課題のひとつ。

情報を開示している企業であれば、開示されている情報に従って設問全体の半数程度はカバーできるという。残りの設問については、企業にデータ提示を求めたり、ヒアリングによって評価を行う仕組み。ただ、環境報告書を未発行の企業の引き合いも多く、その場合はヒアリングだけで一つひとつの項目を評価しなければならないケースが多くを占めるという。

「この事業の最大の狙いは、大企業から株式未公開の中堅・中小企業まで、環境経営を幅広く支援していこうというもの。その意味では、日本ならではの間接金融型SRIと呼べるかもしれません。120におよぶ項目すべてをヒアリングで評価するとすると確かに手間ひまもかかりますが、労力を惜しまずに引き続き対応していく方針です」と小畑課長。中堅・中小企業の利用促進の観点から、スクリーニングの時点では実績が伴ってなくても、例えば「温室効果ガスについて3年間で2002年度実績比3%削減」など将来の改善を約束してもらうことで、特別な加点を設けるなどの措置も講じている。

目標は1日でも早く社会の信頼を得ること

これまでの事業実績は、2005年1月末時点で20件・約300億円(うち融資19件、私募債保証1件)。おおむね評価を終えている企業や途中で断念した企業も含めると、DBJが格付け作業を行った企業は約120社にのぼる。

「この実績に関しては評価がわかれるところでしょうが、なにぶんこの事業は私たちにとって初めての試み。実際

担当者によって評価がぶれないように、マニュアルの整備や研修にも力を注ぎ、企業の環境経営を的確に見極める目を養っている。将来的には、スクリーニングで不合格になった企業に対し、具体的に何を重点的に取り組みればよいかをコンサルティングできる、環境経営のスペシャリストを育成したい考え。

これまでに同事業を活用して融資を受けた企業の多くが、積極的に結果を公表。「格付けを受けたことで、環境経営のピアール効果につながった」といった声が多数寄せられているという。

DBJでは民間金融機関との連携を密にしながら、地方の中堅・中小企業の発掘にもより一層力を入れていく方針。「目標は、1日でも早くこの事業が社会から信頼されるようになること。そのためには業種や規模を問わず、一社でも多くの実績を積み上げていくことが肝心だと思っています。初年度は現状の業務をこなすのに精いっぱい、なかなか後ろを振り返る余裕がありませんでしたが、ニーズを見極めながら事業にさらに磨きをかけ、企業の環境経営を積極的に後押ししたいですね」。最後に小畑課長は抱負を語ってくれた。



政策企画部課長
小畑健雄氏

問い合わせ先 政策企画部 TEL:03-3244-1170

巻頭インタビューにご登場いただいた吉澤教授に、今回取材した企業・団体の取り組みに関して、一言ずつコメントをいただいた。同じような状況下にある企業の方にとって、環境経営推進の一助となれば幸いです。

花王 チェーンあるいはネットワークでつながる環境経営という考え方は、今後ますます重要となってくるでしょう。本当の意味での環境経営は、1社単独では不可能だと言えます。

霧島酒造 地方の中小企業にとっては、商工会議所などの地域ネットワークを利用して、環境を軸に地域を活性化するという考え方が大切です。業種にこだわらず、「観光」などをキーワードに、どのような仕組みづくりができるかがポイントだと思います。

コニカミノルタ 企業統合を進めるにあたり、ISO14001というシステムは、確かに使いやすく便利なツールだと思います。品質管理に関して定評のあった2社が、あえて環境をベースに取り組んだという点に興味を覚えます。

明和 特に中小企業の場合は、環境という切り口でコストダウンを進めると、イノベーションに効果が上がるケースがありますが、自ずと限界が生まれます。ひとつの結果から次の展開が生まれていくというサイクルを回していくことが重要。またネットEMSなどのシステムは、中小企業への普及にはなくてはならないもの。さらなる広まりを望みます。

住友スリーエム 独自性のある商品を開発す

る企業ほど、環境経営の難易度は高くなると言えるでしょう。しかしそういったユニークさを尊重する姿勢が、環境経営を支えるという一面もあることは確か。今後も注目したい企業です。

日本政策投資銀行 日本にはなかった金融機能だけに、非常に注目しています。課題は審査能力の維持・向上と、どれだけ中小企業にも目を向けられるかということでしょう。

日本製紙連合会 業界団体は業界ネットワークの中心に位置するわけですから、環境問題にもたくさん求められることがあると思います。製紙業界に限らず、各業界の団体に対しては、様々な場でもっと積極的に発言していただきたいと思っています。