

高まる海外拠点でのISO認証取 効果的なグローバルレマ

かつては海外展開といえば大企業が主流だったが、近年では規模の大小を問わず、生産・販売拠点などの海外進出が活発に行われている。この動きに伴い顕在化してきたのが、それら海外拠点におけるISO認証取得ニーズである。文化、言語、法律など環境が異なる海外において、いかにして実効性あるISOマネジメントを構築し、認証を取得していくか。この課題に対し、IQNetのグローバル認証サービスを利用する組織の取り組みをレポートする。

取材協力企業 株式会社INAX / サンデン株式会社

株式会社INAX

海外拠点を含めたISO14001の グループ統合認証を取得 全体でCO₂総排出量17%削減を宣言

海外拠点の統合手法が ひとつのポイント

INAXは2005年3月に海外を含む関連会社20社、133拠点でISO14001の統合認証を取得。それに合わせ「2008年3月までにグループ全体でCO₂総排出量17%削減(1990年比)を達成する」と宣言した。国内事業所を対象に統合認証を取得している企業はあるが、子会社、海外拠点を含めたグループ全174部門、従業員数にして約1万2,500人を対象とした統合認証という例は希有であり、まさに先駆的事例と言える。

「生活に密着した商品を扱う私たちは、より高いレベルでの“環境経営”をめざしています。具体的には商品やサービスが環境負荷低減に寄与するというもの。そのためには事業所別単体の取り組み

企業概要

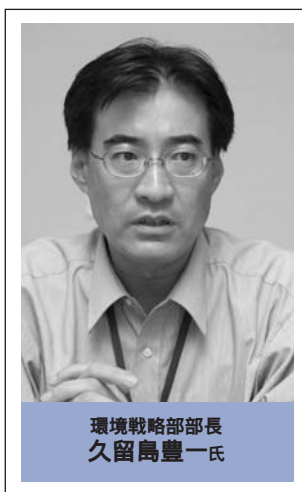


本社 / 愛知県常滑市
設立 / 1924年2月
事業内容 / タイル・建材、
住宅用設備機器、事業開発
売上高 / 2,893億円
(2005年3月期、連結)
海外生産拠点 /
中国、台湾、ベトナム

ではなく、トップの経営戦略と環境戦略が一体化したマネジメントシステムとして、グループ全体でのPDCAサイクルを構築する必要がありました」(環境戦略部・久留島豊 一部長)

環境戦略部を中心に、統合認証取得が議論され始めたのは2003年前半。第4次環境宣言(2003年10月～2005年3月)に具体的な目標として盛り込まれ、2004年6月からグループ統合システムをス

得二ーズ ネジメントのあり方とは



環境戦略部部长
久留島豊一氏

スタート。約半年間の運用を経て、翌2005年1月に認証審査が実施された。

認証までのスケジュールを見ると、比較的スムーズに作業が進んだように見受けられる。しかし実際は、いくつかの超えなければならぬハードル

があった。そのひとつが「統合に向け海外拠点の審査をどのようにするか（環境戦略部・川合和之課長）」という問題であった。

INAXグループには中国、台湾、ベトナムに複数の生産拠点がある。これまでは現地で認証を取得するなど拠点単位で活動してきた。しかし統合となると個別マネジメントだけでなく、統合ネットワーク全体を俯瞰する視点が必要となる。それは審査においても同様だ。

日本企業が海外を含めた統合認証を取得しようとした場合、まず浮かぶのが日本の審査機関に一任し日本から各拠点へ出向き審査を行う方法である。だがINAXではそれをベストの解とは捉えなかった。というのも、「言語、文化、ビジネス慣習、さらには環境面で言えばインフラの違いといった、ローカル事情を知った上での審査が海外拠点においては重要（川合課長）」という考えがあったからだ。

実際、統合認証の動きが具体化する際、海外拠点からは「日本基準を単純に移植されるのではないかと「現地の事情を知らない」と審査にならない」と

いった不安や、ある種の抵抗感を示す声が環境戦略部に届いていたという。

言語・文化など現地を熟知した審査が望ましい

「環境経営を見据えた統合運用を実現するためにも、各海外拠点が納得する望ましい審査のあり方」

この命題に対し、INAXではグローバル認証ネットワークであるIQNetの活用を選択する。JQAを統合認証の統括窓口とし、海外拠点に関してはIQNetメンバーである現地審査機関と連携して審査を行うというスタイルである。

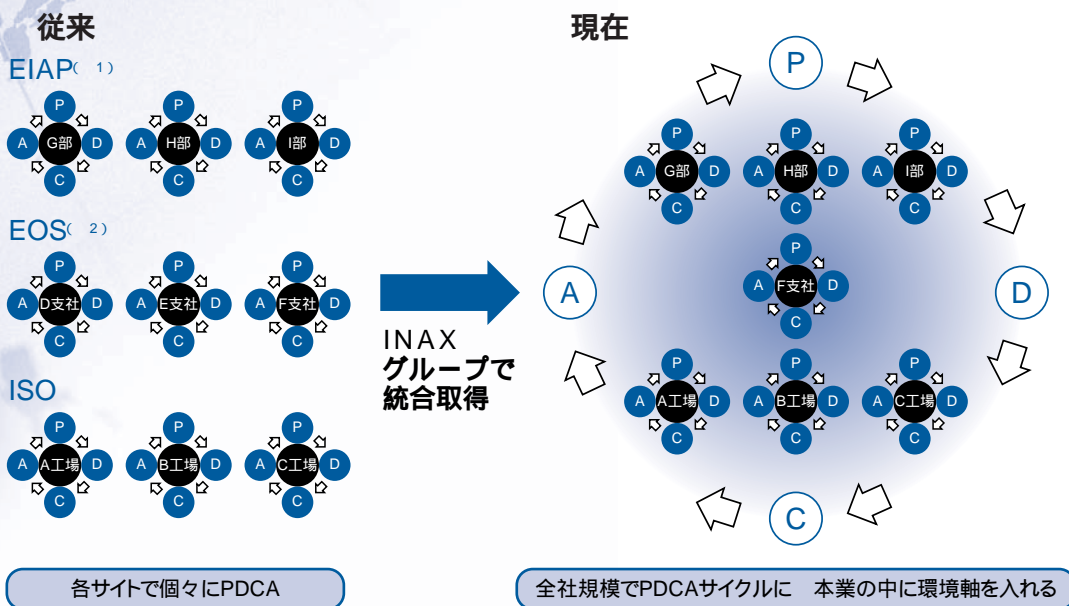
統合にあたって環境戦略部では、初めて海外拠点での審査に部員を派遣。審査に立ち会った植木孝志氏、石井真由美氏は「海外拠点におけるISO審査での現地主義の大切さを痛感した」と口をそろえる。

「日本語であれば10分程度で済む話が、互いに母国語ではない英語を使うだけでコミュニケーションに時間がかかる。難しい法律などが絡んでくると、10分の話が平気で1時間になってしまいます。さらに現場スタッフに話を聞くと、英語から母国語への翻訳というクッションが入り、細かいニュアンスまでは理解しにくい。現地日本人スタッフから『現地を知らなくては審査にならない』と聞かされていましたが、そのとおりだなと思いましたね（植木氏）」



環境戦略部
環境マネジメント推進グループ課長
川合和之氏

個別PDCAを、経営戦略を踏まえた大きなPDCAで括り、「環境」を事業戦略の柱に昇華



各サイトで個々にPDCA

全社規模でPDCAサイクルに 本業の中に環境軸を入れる

- 1 INAX環境アクションプログラムの略。ISO14001の17要求事項のうち、営業・研究開発・スタッフ部門にとって重要なもの10項目を、社内向けの言葉に置き換えたINAXオリジナルのEMS規格
2 労働安全衛生の国際規格(OHS)とEIAPを合体させた、営業部門に関するINAXオリジナルのマネジメントシステム

また今回のポイントは統合審査。その点では各拠点のローカル事情をくみ取るとともに、JQAと各現地審査機関の意思疎通、審査のリンクが重要な鍵を握る。

この点に関しては「経営戦略がどう具体的に活動に反映されているかなど、統合に関する部分の質



環境戦略部
環境マネジメント推進グループ
植木孝志氏

問が中心だった印象を受けました(石井氏)。「審査内容に関しては各審査機関同士のリンクはできているなと感じました(植木氏)と、統合審査の内容面については両氏ともに一定の評価を与える。

しかし審査ネットワークの事務レベル

での連携については、「よりシームレスであってほしい」と注文を出す。具体的には「各国での審査スケジュール調整はもちろん、種々の事務手続きなどもリアクションが遅いという印象を何度か感じました。このあたりをIQNet間のコミュニケーション

ンを密にして、スムーズにしてもらえれば(石井氏)という。

経営戦略と各サイトのPDCAを一体化

INAXがIQNetによるグローバル認証ネットワークを採用した理由。

それは「ローカル事情を踏まえた上で、海外を含めた統合審査ができる(久留島部長)という部分に集約されるが、このある種の「こだわり」はINAXにおける統合の考え方と密接に関連している。

グループ全体での統合認証というと、全部門で画一的な仕組みが動いている印象を持つかもしれない。しかしINAXの場合、すでに各サイトで動いていた個別のPDCAサイクルを土台とし、それを経営戦略に基づいた大きなPDCAサイクルで括るといふ形。個別のPDCA



環境戦略部
環境マネジメント推進グループ
石井真由美氏

は経営戦略とリンクすることで、それぞれが有機的に結びつきレベルアップが図られる。さらに事業活動と環境活動が一体化することで、環境をINAXの柱となる事業戦力として昇華させようというものである(前頁図参照)。

トップの経営戦略が上位に位置することは間違いない。しかし、それはINAXの場合、単なる上意下達の一方向のコミュニケーションではなく、現場のボトムアップを促すための目標の明確化でもある。だからこそ全体として高い目標を掲げながら、個々のサイト特有の事情を充分にくみ取っていくことが重要であり、「水質検査の精度ひとつを取ってみても、インフラが国内とは大きく異なる海外拠点には十分な配慮が必要(久留島部長)というわけだ。

ただし「配慮=手心」ではない。事実、今回の統合

でも海外のローカル事情に配慮しながらも、たとえば排水水質面で現地法規制以上の取り組みを導入するなど、相当なレベルアップを図っている。

INAXのめざす「環境経営」はトータルな取り組みであり、海外拠点のみに焦点を絞るべきではないかもしれない。しかし一方で、環境先進企業として国内ではすでに高レベルの取り組みを実践している同社にとって、海外拠点のレベルアップは今後の大きなテーマ。実際、「目標の『CO₂排出量17%削減』をグループ全体で達成するには海外の取り組みが鍵を握る」と久留島部長は言う。

その意味では今回のINAXの統合認証取得は、環境先進企業としての「さらなる一步」であると同時に、海外拠点の環境マネジメントに頭を悩ませる企業にとって、今後の展開が注目される格好のケーススタディと言うこともできる。

サンデン株式会社

「グローバル・エクセレント・カンパニーズ」へ 品質・環境マネジメントの さらなる高度化を図る

グループ全体の 競争優位性確保

<自動車機器>・<流通システム>・<住設機器>の3分野を柱に、グローバルな事業展開を図っているサンデン。生産販売拠点は国内35拠点に対し、海外は23カ国51拠点。地域別売上高の66%、人員構成も61%を海外が占める。

1943年創業からこれまでの歴史は、大きく3つの時期に分けられる。70年代前半までの『事業開発期』、次いで90年代までの各事業が海外に進出していった『海外戦略展開期』、そして2000年以降、現在進行形の『グローバル戦略展開期』である。

『海外戦略展開期』と『グローバル戦略展開期』の差。これは90年代までは事業分野別の個別展開、

企業概要



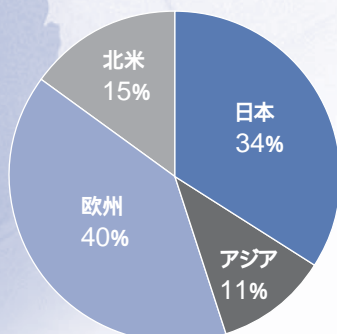
本社 / 群馬県伊勢崎市
設立 / 1943年7月
事業内容 / 自動車機器事業、
流通システム事業、住設機器事業
売上高 / 2,330億円
(2005年3月期、連結)
海外拠点 / 北米、欧州、アジアなど
23カ国51拠点

2000年以降がグループ全体でのグローバル・グループ戦略。会社案内から引用すれば「グローバル・エクセレント・カンパニーズを目指す」戦略への転換、と考えるとわかりやすい。

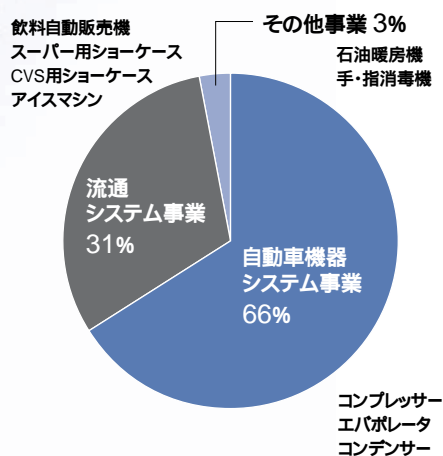
この戦略の高度化の背景には、市場環境の変化がある。主要顧客である自動車産業を例に取ると、従来はたとえばヨーロッパで投入された車種が、北米、アジアと順次展開されていく形であったの

サンデンの企業データ

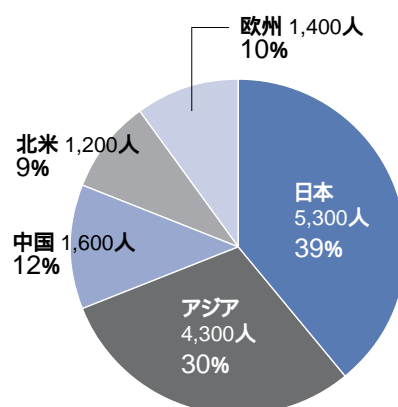
地域別売上



製品別売上



人員構成



に対し、近年では世界市場に同時投入されることも珍しくない。そのため部品納入メーカーであるサンデンとしても、世界各地の研究・開発・製造各拠点がより密に連携し、グループ体での対応が、競争優位性を保つためにも必要不可欠な要素となってきたのである。

理念体系と マネジメントの一体化

こうした戦略の高度化は、当然のことながらISO9001など品質マネジメントのあり方にも大きく影響してくる。

サンデンではISO9001のほか、ISO/TS16949、TPM⁽¹⁾、さらには独自の部門・階層別マネジメント、小集団活動などからなるS・TQM⁽²⁾という品質管理手法を導入(詳細は本誌2004冬号参照)。海外の各拠点においても稼働間もない工場を除き、ほぼ全拠点においてISO9001認証を取得するなど、相当に高い品質マネジメントレベルを達成している。

だが品質本部の藤井暢純本部長は、「グローバル戦略の進展に合わせ、合理性、効率性、対効果性など総合的な検証をしなくては」と、見直しの必要性を強調する。

たとえば海外拠点におけるISO9001認証については、これまで「地域間での審査レベルの格差がない」といった利点から、IQNetのグローバル認証ネットワークを軸に取得を進めてきた。だが「取



引先のワールドワイドな同時展開に対応していくには、すべてを「一流」に引き上げていかなくてはならない」として、グループ全体でのより高度で均質なマネジメントへのレベルアップを課題に挙げる。

「より高度に」かつ「グループとしての均質性」。この2つの課題に対応するサンデンの代表的な取り組みとして注目されるのが、企業理念を頂点にコンプライアンス、CSRの概念を包括した理念体系として、S・TQMの方針管理を構築し直したことである。

次頁の図に示したようにピラミッドの最上位に「創業の精神(知を以て開き、和を以て豊に)」があり、それを「社是」「企業理念」「ビジョン」「経営方針」とブレイクダウン。そして最終的に「中期計画」「実行計画」へと具体化させる形である。さらにこの計画を実行するための行動を司るシステムとして、S・TQMがあるという格好だ。

この仕組みは特に海外拠点に有効性が高いと言える。というのも、単に理念が上位にあるだけでは「精神論」に終わってしまう可能性もある。だがS・TQMをオペレーションツールとして活用すること

で、その理念・思想が行動として各現場の事業活動に具現化できるためである。

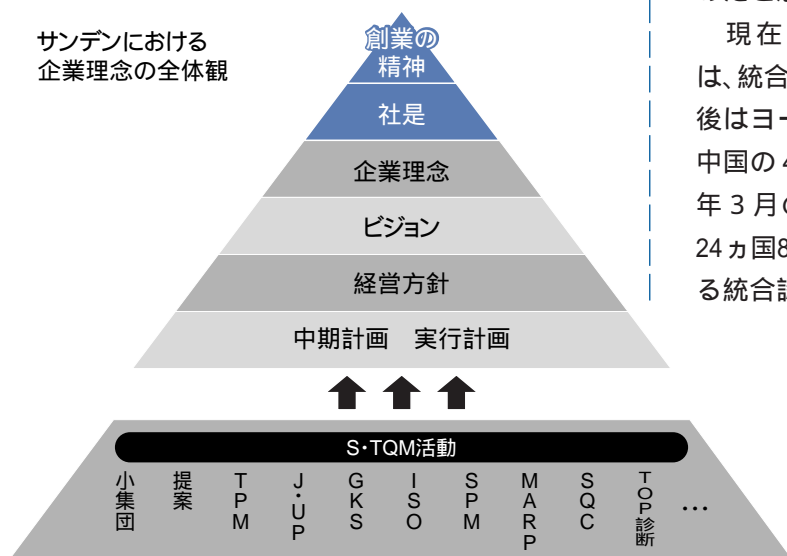
しかし「まだまだ改善の余地がある」と、ここでも藤井本部長は現状への満足を示さず、課題に目を向ける。

たとえば現状ではS・TQMを構成するISO、TPMなどの複数の管理手法は、図にあるように並列に置かれている。これはサンデンのひとつの特長と言えるものだが、一方で事務の煩雑などを指摘する現場の声も藤井本部長には届いている。そこで「まだ個人的なレベル」としながら、「サンデン固有の要求事項をISOに組み込んで一本化、標準化する」という方向も考えられる」という。

また藤井本部長はこうしたグローバル展開に伴うシステムの高度化を図っていく上で、IQNetに対して「認証機関の拡充や審査レベルなど改善してほしい点も多い」という要望も示す。

IQNetを使い 環境では統合認証を

環境マネジメントに目を向けると、サンデンでは1997年に伊勢崎本社などでISO14001の認証を取得したのを皮切りに、これまでに国内の主要拠点、さらに海外では品質と同様に、IQNetを軸に18の現地法人が認証を取得。現在は「グローバル・エクセレント・カンパニーズを目指す」ための次なるステップとしてIQNetを活用し、国内外全拠点を網羅した統合認証の取得に動き出している。



環境推進本部の齊藤好弘部長は統合認証取得のポイントとして2つの視点を挙げる。

ひとつは「より本質的な環境への取り組み」である。たとえば単に廃棄物を管理するレベルであれば、各サイト個別の取り組みでも十分。しかし市場が求める水準が製品そのものに関わる環境マネジメントへと高まっている状況を考えると、調達・製造・物流に至るまでをトータルに管理すること、つまり統合管理でなくてはその要求を満たせないという。

もうひとつの視点が「マネジメント一元化による質の向上」だ。これまで各サイト単位での取り組みでは、一部の地域で現地語のマニュアルしかないといった例があった。もちろん統合後も各現場には従来どおり現地語マニュアルが渡るにしても、IQNetを利用し英語を共通語として各種の書類を一元管理することは、チェック・改善面の対応を考えると効果が大きいというのだ。

齊藤部長は「高尚なことを言うようですが」と前置きした上で、グローバル環境マネジメントに対する考えをこう話す。

「世界の国々は法律、文化、宗教など、それぞれ違いがあります。そうした中で、『環境』は地球共通の言語のようなものだと思うんです」



環境推進本部 部長
齊藤好弘氏

現在の進捗状況は、統合マニュアルの作成がほぼ終わった段階。今後はヨーロッパ、アメリカ、中国を除くアジアと、中国の4つの地域内で統合を進め、最終的に2006年3月の全社統合をめざしている。実現すれば24カ国86拠点、従業員数にして1万4,000人を超える統合認証となる。

1 Total Productive Maintenance。社団法人日本プラントメンテナンス協会が開発した生産現場でのロスをなくす手法。
2 Sanden Total Quality Management。品質を「マネジメント品質」と「結果品質」の両面から管理するサンデン独自の管理手法。