

# 企業収益に活かし尽くすことが大切。 その枠組みは他分野にも役立つ

## 元の取れない取り組みはたいした効果はない

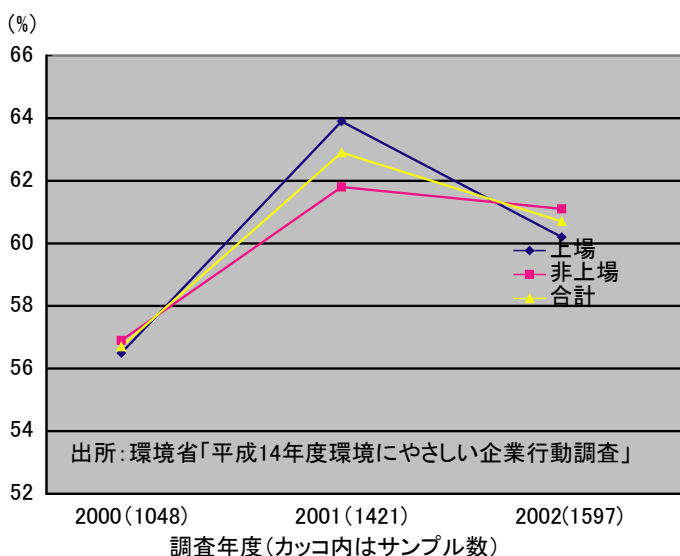
環境マネジメントシステムの国際規格であるISO 14001を取得した場合、ほとんどの会社は省エネルギー・省資源に取り組むが、コスト削減につながっていない企業も多い。大企業が対象の調査だが、環境省の「平成14年度環境にやさしい企業行動調査調査結果」(平成15年7月(\*1))によると、ISO 14001規格の認証取得でどのような効果があったかについて、「省資源・省エネルギー等によりコストの削減につながった」との回答は、上場・非上場企業含めて約6割にとどまっている(図表1参照)。つまり、残りの約4割の企業はコスト削減さえできなかったということになる。

中小企業が調査対象の多くを占める、品質や環境規格の認証取得企業への調査結果でも似たような状況が示されている。2002年7月に財団法人産業研究所がUFJ 総合研究所に委託したアンケ

ート結果(\*2)を基に、日本工業標準調査会管理システム規格適合性評価専門委員会がまとめた結果によると、認証取得の目的と同様に、認証取得で得られた便益について、「便益はコストを下回っている」が45%に達し、「ほぼコストと同程度の便益が得られた」が32%に過ぎず、「コスト以上の便益が得られた」としているのは、9%に過ぎなかった。企業規模別に便益とコストの関係を見ると、とくに49人以下の企業で「便益がコストを下回っている」とする企業が55.5%となっている。一方、ISO 14001 とISO 9000 シリーズの両方の認証を取得している企業だけを見ても、「ほぼコストと同程度の便益が得られた」と回答した組織は42%となっており、ISO 9000ファミリー だけで認証取得している組織に比べると、得られた便益が高めだが、「コスト以上の便益が得られた」のは依然わずかに12%、「便益はコストを下回っている」という回答は30%にのぼっている。

図表1

ISO 14001でコストを削減した企業は6割どまり



以上を解釈すると、ISO規格の取得は無駄ではないが、コストを上回る便益を上げていない企業はかなりの割合に上っていると考えられる。

私の経験でも、ISO 14001について当初から本業に役立たないと考え、本業とは切り離して取り組んでいる会社が少なくない。環境マネジメントシステムの形は整えるが、環境への取り組みは単なる責務であるにとらえ、どのように事業活動(=お金儲け)に貢献するかについて、経営幹部が確信をもてずにいると、ISO 14001の担当者は社内で自分たちの活動を胸を張って展開できない。現業部門からは、「メシの種を稼いでいる俺たちの邪魔をするな」などと白い目で見られて浮いてしまい、環境マネジメントが形骸化する可能性がある。

## お金を儲けるほど社会・環境に貢献する取り組みとは？

前回記事の「[図表2 CSRへの対応レベル](#)」のなかでは、その最高レベル(レベル3)として、事業活動自体が社会・環境をより良くする会社を位置づけた。事業活動を推進し、お金を儲ければ儲けるほど、社会や環境が良くなっていくというものであり、企業の存在そのものが、社会や環境のためになっている状態であるとした。事業活動の全体はともかく、事業ラインナップのなかで、このような取り組みをおこなうことは決して稀なケースではない。

むしろ、本業自体でお金儲けをしながら、顧客や株主、従業員、環境を含めた「社会」に貢献することが、よほど力・量・広がりが出てくるし、従業員も、本来業務の業績評価につながるから張り合いをもって協力に取り組めるのである。

たとえば、[図表2](#)に示すように、環境や品質への取り組みが、同時に本業の利益を向上させる例には事欠かない。こうした取り組みに力を入れていかないと、ISO 14001を取得しても、その効果はきわめて限られたものとなり、環境にも社業にもわずかな貢献しかできなくなってしまいうだろう。ISO 14001の元を取ろうという意識が、社会(環境)にも社業にも貢献するのである。

図表2 環境や品質への取り組みが収益を含め多岐にわたる貢献をするケース

取り組み	[廃油リサイクル事業] 焼却処分されていた複数の廃油を調査し燃料として活用する技術を開発	[品質クレーム削減] 部品メーカーで、工程内不良削減と出荷検査精度向上により、顧客からのクレームを大幅削減
ステークホルダー	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 環境: 廃油の焼却によって発生していた排ガスや燃え殻等の環境汚染物質の発生防止</li> <li>2. 環境: 燃料を社会に生み出すことで社会の資源保護、および、地球温暖化防止に貢献利益を上げた。</li> <li>3. 顧客: 顧客の廃棄物のリサイクル率を高めることで環境マネジメントに取り組む顧客の満足度が向上</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 顧客(品質): 顧客にわたる不良品が急減することで顧客の満足度が向上</li> <li>2. 環境: 不良品の製造でムダに消費されていた資材・資源・エネルギー、およびムダに排出されていた廃棄物や各種環境汚染質、が無くなる</li> <li>3. 環境: クレーム対応で顧客に代替品を届ける車両が消費していた燃料およびムダに排出されていた排ガスが無くなる</li> </ol>
事業への貢献	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. 売上げ・利益: 増加</li> <li>5. 企業ブランド: 向上</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. コスト: 削減⇒利益: 増加</li> <li>6. 信用力: 向上</li> </ol>

# 企業収益に活かし尽くすことが大切。 その枠組みは他分野にも役立つ

図表3 ISO 14001規格とCSRやリスクマネジメント規格の内容の類似性

環境マネジメントシステム規格、ISO14001の要求事項	倫理法令遵守 マネジメント・システム規格、ECS2000v1.2の要求事項	リスクマネジメントシステム 構築のための指針、JIS Q2001の 主要内容項目 (認証規格ではないので「要求事項」ではない)
4.1 全般的な要求事項	4.1 一般要求事項	3.1 一般原則
4.2 環境方針	4.2 倫理法令順守の基本方針と具体化	3.2 リスクマネジメントシステム構築 及び維持のための体制
4.3 計画	4.2.1 論理法令順守の方針策定	3.2.1 組織の最高経営者の役割
4.3.1 環境側面	4.2.2 倫理方針の崩壊と 遵守マニュアルの作成	3.2.2 リスクマネジメントシステム 担当責任者の役割
4.3.2 法的及びその他の要求事項	4.3 計画	3.3 リスクマネジメント方針
4.3.3 環境目的・目標	4.3.1 実施計画	3.3.1 リスクマネジメント方針の表明
4.3.4 環境マネジメントプログラム	4.3.2 法令およびその他関連する 規則やルール	3.3.2 リスクマネジメント行動指針
	4.3.3 内部規定	3.3.3 リスクマネジメント基本目的の設定
4.4 実施及び運用	4.4 実施と運用	3.4 リスクマネジメントに関する計画策定
4.4.1 体制及び責任	4.4.1 体制と責任	3.4.1 リスク分析
4.4.2 訓練、自覚及び能力	4.4.2 教育と訓練	3.4.2 リスク評価
4.4.3 コミュニケーション	4.4.3 コミュニケーション	3.4.3 リスクマネジメントの目標
4.4.4 環境マネジメント システム文書	4.4.4 倫理法令遵守 マネジメント・システム文書	3.4.4 リスク対策の選択
4.4.5 文書管理	4.4.5 文書管理	3.4.5 リスクマネジメントプログラムの策定
4.4.6 運用管理	4.4.6 運用管理	3.5 リスクマネジメントの実施
4.4.7 緊急時への準備及び対応	4.4.7 緊急事態への準備と対応	3.5.1 リスクマネジメントプログラムの実施
4.5 点検及び是正処置	4.5 監査と是正設置	3.5.2 緊急時に特徴的な追加事項
4.5.1 監視及び測定	4.5.1 モニタリングと評価	3.5.3 復旧に特徴的な追加事項
4.5.2 不適合並びに是正及び予防処置	4.5.2 是正と予防措置	3.5.4 運用管理
4.5.3 記録	4.5.3 記録	3.6 リスクマネジメントパフォーマンス評価及 びリスクマネジメントシステムの有効性評価
4.5.4 EMS監査	4.5.4 倫理法令遵守 マネジメント・システム監査	3.6.1 リスクマネジメントパフォーマンス評価
4.6 経営層による見直し	4.6 経営層による見直し	3.6.2 リスクマネジメントシステムの有効性評価
	4.7 緊急事態後の抜本的な見直し	3.7 リスクマネジメントシステムに関する 是正・改善の実施
		3.7.1 リスクマネジメントシステムに関する 是正・改善の継続的実施
		3.7.2 実施の確認
		3.8 リスクマネジメントシステム維持のための 仕組み
		能力・教育・訓練
		3.8.2 シミュレーション
		3.8.3 リスクコミュニケーション
		3.8.4 リスクマネジメントシステム文書の作成
		3.8.5 文書管理
		3.8.6 発見したリスクの監視
		3.8.7 記録の維持管理
		3.8.8 リスクマネジメントシステム監査
		3.9 組織の最高経営者によるレビュー

## ISO 14001の仕組みは 環境以外のCSR分野にも役立つ

ISO 14001で培ったノウハウを、環境以外のCSR分野に広げていくことも考えられる。ISO 14001は、世界で数万件の認証実績があり、ISO 14001に代表されるP D C A (Plan-Do-Check-Action)のマネジメントサイクルは、リスクマネジメント他のCSR関連分野のマネジメントシステム規格のベースとなっている。

ISO 14001の構成を基本的に踏襲している規格としては、品質マネジメント規格ISO 9001の2000年版、英国を中心に作成された労働安全衛生規格のOHSAS18001、情報セキュリティマネジメントシステム規格のBS7799や国内のISMS規格、麗澤大学経済研究センターが公表した倫理・法令遵守マネジメントシステム規格ECS2000、日本のリスクマネジメント規格JISQ2001など多数ある。たとえば、ISO 14001と、ECS2000、JISQ2001の構成の類似性は、[図表3](#)を見ていただくとよくわかる。

実際、こうした類似性によって、ISO 14001、ISO 9001、BS7799、ECS2000などの多数のCSR関連規格を同時に運用しているIT関連の中堅企業もあるし、ISO 14001の仕組みを医療事故防止の仕組みに応

用している医療機関もある。ISO 14001にかかっている費用に対して、最大限に効果を引き出そうとすれば、CSRにも活かさない手は無い。もちろん前提となるISO 14001への取り組み自体を形骸化させないことが必要だ。(本稿は筆者の個人的見解である)

### (脚注)

\*1. 平成14年度の調査対象は、①東京、大阪および名古屋証券取引所1部および2部上場企業2,655社②従業員500人以上の非上場企業および事業所3735社の合計6,390社。有効回収率は、上場企業49.8%、非上場企業44.0%で合計46.4%。

\*2. 品質マネジメントシステム (ISO 9000シリーズ) 認証取得組織1,000社をランダムサンプリング。回答総数は381 (うちISO 14001認証取得組織は90)。規模別回答数は、従業員数49人以下が34%、従業員数50～99人が19%、従業員数100～299人が26%、300人以上が20%。

### 森 哲郎

(もり てつろう)

CEAR登録主任環境審査員。東洋経済新報社勤務を経て、株式会社KPMG審査登録機構に入社。ISO 14001の審査のほか、環境/社会報告書などCSR関連の業務に従事。主な著書に『ISO社会的責任(SR)規格はこうなる』(日科技連出版社)、『ECS2000このように倫理法令遵守マネジメント・システムを構築する』(日科技連出版社=共著)、『CSR入門講座 第2巻 推進組織体制を構築する』(日本規格協会)など。2006年4月に独立。

