

2年後の移行期限へ準備が本格化

新ISO14001 移行の勘所



論点争点

電力自由化と再生可能エネルギー
電気の賢い使い方を提案 技術革新が切り替え促す

技術フロンティア

太陽光パネルのリサイクル
熱したナイフで一刀両断 効率的な分離技術の開発進む

よくわかる環境法

米カリフォルニア州の環境規制
世界最先端の厳しい規制 技術革新の後押しにも

改訂ISO14001に挑む

リーダーシップ(2)
経営者を巻き込む具体的方法

ケーススタディ環境経営

竹中工務店
既存ビルのZEB化で受注拡大

トレンド&ニュース

ESG投資
GPIF、ESG投資を本格化 投資先選びに新指数

■ 読者から寄せられた、主な疑問・課題

疑問・課題 1

リスクと機会、
どう評価する

P.26

疑問・課題 2

プロセス評価の
事例が知りたい

P.28

疑問・課題 3

経営と環境、本当に
一体化できるのか

P.30

疑問・課題 4

生物多様性の保護
をどう組み込む

P.32

疑問・課題 5

審査員はトップに
何を尋ねるのか

P.34

プロが
疑問に答える

P.37

疑問・課題について詳しくは [P.23](#)

特集 2年後の期限へ準備が本格化

新 ISO14001 「移行」の勘所

改訂ISO14001への移行に向けた企業の動きが本格化している。
本誌アンケートでは、改訂規格の解釈や運用で混乱する企業の姿が浮き彫りになった。
この特集では、多く寄せられた質問や疑問に答え、移行の「勘所」を紹介する。
移行を完了した企業の取り組みや専門家の助言には、ノウハウが詰まっている。
どのように移行作業を進めるか悩んでいる企業の羅針盤になるはずだ。

馬場 未希、半沢 智／本誌

経営と環境、本当に一体化できるのか

経営課題を環境目標に設定

事業計画や経営戦略の遂行が、環境貢献につながることを改訂ISOの狙いだ。経営の課題から、環境の方針や目標にブレークダウンする方法がある。

「2015年版は事業や経営と環境活動の一体化を実現できる規格。移行することで、経営や事業戦略の推進が環境貢献にもつながる仕組みを作りたかった」と、日立製作所鉄道ビジネスユニット経営企画本部環境工事管理部の高橋俊幸部長は話す。

日立では事業部門(ビジネスユニット)ごとに環境マネジメントシステムを運用している。鉄道ビジネスユニットは2015年11月、グループ初の改訂ISOの認証を取得した。

「3層の状況把握」で目標設定

移行に当たり、組織の状況を理解するための仕組みを新たに追加した。ISO推進を担当する環境工事管

理部がまとめたガイドライン(下図の(1)(2))を基に、組織の外部と内部の課題や、利害関係者の期待とニーズとなる項目を挙げる。

この時、環境に特化せず、「コスト削減」など経営に関する項目も挙げていく。その上で、1つひとつの項目について、経営・事業のリスクを低減させたり、機会を拡大させたりするために必要と考えられる順に順位付けする。

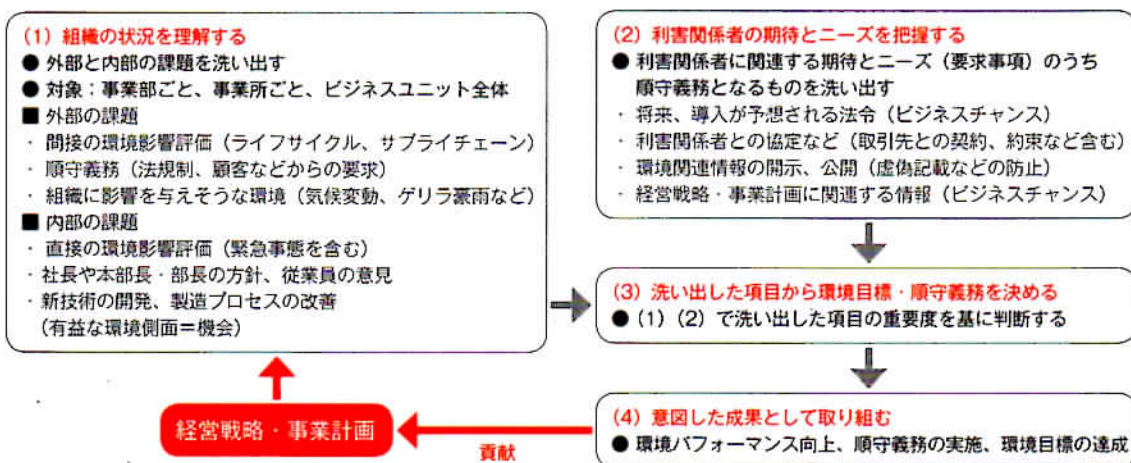
順位付けを基に、ビジネスユニットとして取り組むべき環境目標を洗い出す。当初、コスト削減として特定した課題は、エネルギー効率向上や不良品の発生抑制などの目標に落とし込む。これは経営の視点で見れば

利益向上につながり、顧客のニーズにもなるため、経営戦略や事業計画の推進に貢献する。

特徴は、一連の作業をビジネスユニット内の「3層」で作業することだ。環境工事管理部と、事業所ごと(笠戸事業所と水戸交通システム本部)、事業部ごとの3層である。全体で必要となる取り組みと、現場だからこそ必要と分かる取り組みの両方を見落としなく取り入れるためだ。

とりまとめた環境目標は、トップが意図する成果でもある。同ビジネスユニットの正井健太郎COOは、環境目標などを含む環境方針の実現のために、EMSを確実に運用することを署名入りの書類でビジネスユ

■ 日立製作所鉄道ビジネスユニットは4ステップで環境目標を設定



ニット内に宣言している。「経営者の宣言と意欲が、現場のやる気を引き出している」と高橋部長はみている。

窮屈な環境活動から脱出

作業用の布(ウエス)の販売とクリーニング事業を営む日本ウエストーン(岐阜県岐阜市)は、2015年11月に改訂ISOの認証を取得した。いち早く移行したのには理由があった。「改訂ISOでは環境と経営の一体化を求めており、マンネリ化していた環境活動から脱却できると考えた」(臼井麻紗社社長)からだ。

同社がISO14001を取得したのは2000年。ウエスを納入していた取引先企業から取得要請を受けたのがきっかけだ。認証は無事取得できたが、数年間運用していると「窮屈さを感じた」(臼井社長)という。

従来の環境目標は、紙・ゴミ・電気の削減が主で、やり尽くしたという意識が従業員に広がっていた。毎年、廃棄物、電気使用量、化学物質の削減などを環境目標に掲げていた

が、「前年度の実績を維持」という目標が増えていった。

こうした課題を抱えながら運用を続けていたところ、2015年に入ったところに規格の改訂を知った。改訂ISOが求めているのが、環境と経営の一体化だ。従業員が作り出した商品やサービスが経営や環境貢献につながれば、社員のやる気も向上するはず。新規格への移行は、マンネリ脱出のチャンスと捉えた。

臼井社長が最も重視したのが、経営目標と一体化した環境目標の策定である。従来は、紙・ゴミ・電気といった環境面の課題から目標を策定していた。新たな目標の策定では、最初に経営課題を列挙し、経営課題にどのような環境活動のテーマが当てはまるかを考えていった。

例えば、「納期の厳守要求」という経営課題に対しては、「再配送ミスの削減」といった環境活動のテーマが当てはまる。再配送の削減は省エネ・省資源につながり、収益拡大と環境貢献の両方に効果がある。また、同社は本業であるウエスのクリ

ーニング事業を「資源リサイクル活動」と捉えており、事業の拡大が環境貢献につながる。こうして列挙した環境活動のテーマから、リスクと機会を踏まえ、特に重要度が高いと思われるテーマを新たな環境目標とした。

環境目標の1番目に挙げたのが、同社の本業である「再資源化事業の拡大と推進」である。取扱量や売上高などの具体的な目標値も明記した。目標値は売上計画と合致させ、環境と経営の目標を一体化させた。

同社は今後、ウエスのクリーニング事業を、ウエスを通じた経営サービスに拡大することで、収益の拡大を図りたい考えだ。企業から戻ってきたウエスに付着する汚れの種類や量を見ると、工場の清掃状況や機械トラブルの有無などが分かる。こうした情報を経営情報として経営陣に提供するサービスである。工場の省エネ・省資源の教育サービスや、ウエス以外のリサイクル・修理サービスなどにも広げる考えだ。新たな環境目標が、事業拡大をけん引する。

■ 経営に密着した環境目標を策定した日本ウエストーン

【2014年の環境目標】

- 紙・ゴミ・電気の削減中心
- 前年度維持のマンネリ
- 経営とは離れた環境目標

【2015年の環境目標】

| | |
|----------------------|--------------------|
| 資源リサイクル事業拡大で循環型社会に貢献 | |
| 再資源化事業の拡大と推進 | 総取扱量2574t、売上高9億円 |
| リサイクル商品の洗浄量低減 | 1130t (前年維持) |
| 省エネ・省資源 | |
| 配送ロスの低減 | 納品ミス18件 |
| 洗浄し直しの削減 | 54件 (前年比50%減) |
| コスト削減 | 製品1kg当たり1%削減 |
| 廃棄物の有用物化 | |
| 繊維のマテリアルリサイクル | 1320kg (毎年10%ずつ増加) |
| 地球環境保全 | |
| 機械・設備トラブルの削減 | 16件 (毎年1回ずつ削減) |
| 地域の清掃活動や啓発活動 | 6回 |

環境活動で事業拡大

環境活動で収益拡大

環境活動で社会貢献



ウエス(機械の手入れに使う布)の洗浄風景