

# 報告：テーマ「世界の環境経営の諸相」

## 報告 2 「企業と環境経営の動向」

山本 和夫

日本アイ・ビー・エム株式会社顧問

### 内 容

1. 企業と環境経営
  - (1) 「法規制対応」－「環境保全」－「環境経営」への動き
  - (2) 環境対応と事業経営の一体化
2. IBMの事例
  - (1) 経営理念と環境ポリシー
  - (2) 環境マネジメント・システム
  - (3) 社内表彰制度
  - (4) 環境情報管理システム
3. 今後の課題

## 報告 2 「企業と環境経営の動向」

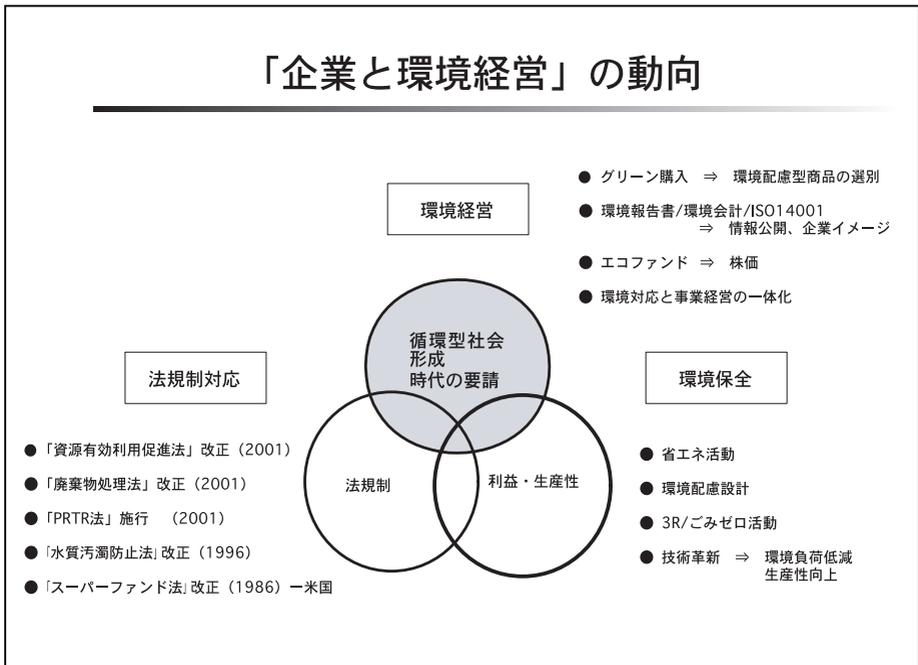
山本 和夫（日本アイ・ビー・エム株式会社顧問）

ご紹介いただきました山本でございます。

日頃、環境活動を続ける中で、企業として私どもが感じていること、あるいは今後の課題としてとらえていることについて「企業と環境経営の動向」というテーマで、お話をさせていただきたいと思います。

### 1. 企業と環境経営

本来、企業は利益を追求する経済活動を行い、そのために必要な製品の開発、あるいは生産性向上に取り組めます。また一方、よき企業市民として地球環境問題への対応も図らなければなりません。ただ、経済活動を展開すると、環境に対する負荷も増えてきます。この相反するテーマをどうマネージするかが企業にとって難しい課題であるというのが実態であろうと思います。図1では私どもがとらえている企業と環境経営についての動きをまとめてみました。



(図1)

## (1) 「法規制対応」－「環境保全」－「環境経営」への動き

一つには、少なくとも法規制にはきちんと対応するという取り組みがあります。一方、さらに進んで環境負荷に対する低減努力、生産性を向上させる取り組みもあります。あえて分けられるものではないと思いますが、前者を「法規制対応」、あるいは「規制遵守型」の経営、後者を「環境保全タイプ」と言ってよいと思います。ところが最近では特にOA機器、パソコン、あるいは容器包装業界など業種によっては、環境対応を企業経営の中に取り組み、一体として運営しないと、企業として事業が成り立たない、あるいは市場の競争に遅れてしまうという考えが広がっています。つまり、環境対応を本来の事業、企業の経営の中に取り込んで、これを一体化してマネージする、いわゆる環境経営の考え方が進んできていると思います。

グリーン購入、これは商品の市場での選別を意味しており、環境報告書、あるいは環境会計等できちんと情報公開をすることは、企業イメージにとって大きな影響を与えます。また一方、エコファンドへの銘柄の組み入れは、企業の株価にも直接的に影響を及ぼします。こういった循環型社会形成に向けた新しい動き、時代の要請に対して企業は前向きに取り組んでいかなければいけないと思います。

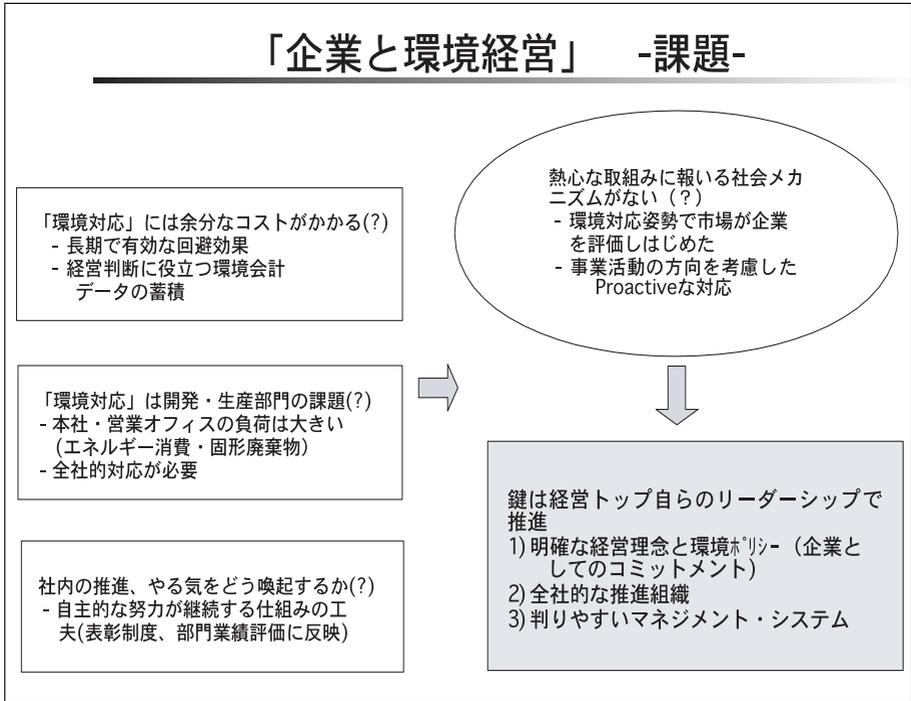
## (2) 環境対応と事業経営の一体化

環境対応を事業経営、企業経営の中に取り組み、いくことについて、「総論は賛成だが、実際進めるとなるとなかなか簡単にはいかない。いろいろ悩みがあるのだがどうしたらよいのか」という声をよく耳にします。こういう議論は我々の中でもしており、また私どものステークホルダーの方からそのような相談を受ける場合もあります。図2は、では一体どういうものが環境経営を阻害している要因なのか、その主なものに対して企業としてどのように考えて取り組んでいったらいいかということをもとめたものですが、一番多いのは、環境対応にはやはり余分なコストがかかる。今はそんなことをするゆとり、余裕はないということです。環境対応に投資をしても、売上にいきなり寄与するわけではない。往々にして、環境経営を行うスタッフは、事業部、あるいはカンパニー制として事業部をマネージする本社機構のスタッフとして組織的に位置づけられる場合が多いため、目に見えるような効果が表われないとなかなか環境経営を進めにくいということがあります。

IBMの例で申し上げますと、環境報告書で公表しているここ2年間の数字では、環境に対する経費部分の投資は、全世界のIBMで年間約100億円、それに対していわゆる節約効果が200億円前後、100対200の効果です。

それに対して、将来に向けて、あるいは短期的な部分も含めて必要な固定資産の投資は、年によって違いますが、年間大体50億円から100億円の範囲です。これらをネットアウトして足すと、環境経費と固定資産の投資が大体年間150から

200億円弱、それに対する節約効果が年間200億円プラス程度です。私どもの特徴の1つは、回避効果を明確に節約効果の中に取り込んでいることです。



(図2)

例えば、1980年頃、アメリカの事業所を中心に、私どもでは有害物質の土壌、あるいは地下水への浸透、汚染が非常に大きな問題となりました。当時、全世界のIBMの事業所で巨額の投資をして、地下にあるタンクを地上に移設し、何か事故等あった場合にははっきり見えるようにしました。万一そこから漏洩があった時に備えて、上げたタンクの下面にはもう一度防液堤を設けて二重容器とし、天井をほうパイプは二重の管にしてパイプの下には受け皿のパンを設けました。地下観測用の井戸を事業所の中に10本、30本、40本と掘って、地下水の観測を常時続けるといった多額の投資をしました。

昨年の例ですが、世界中でいわゆる環境事故は58件でした。その中で先ほど申し上げた二重容器で食い止められた事故が10件、1999年では世界で71件の事故のうち、11件が二重容器で食い止められ、1980年から20年経った今、大きな回避効果を挙げています。このような効果を長期的な視点で環境会計の中でとらえています。

2つ目に、環境対応は工場の責任だ、製造部門がやればいいと言って、営業部門や本社ではそれは自分たちのことではないと考える傾向があります。日本IBM

自身も6、7年前はそうでした。しかし実態はそうではないのです。例えば電力、や固形廃棄物等の環境負荷について見ると、日本IBMの場合、本社、東京、大阪の営業拠点での環境負荷が実に55%です。工場が藤沢、滋賀県の野洲、研究所が神奈川県の大和にありますが、これらの開発製造部門の負荷よりも、実はいわゆる本社、営業部門のほうが重いのです。このことがわかって以来、私どもの本社、営業部門も真剣に取り組まなければいけないと考え、今は全社的な対応、全社一致で取り組みが行われています。

3番目は企業が行う環境対応への自主的な取り組みについてですが、これがなかなかうまく継続しないことが多いものです。IBMではどういう工夫をされているのかというご質問をお受けすることがありますが、私どもでは、表彰制度を行うとともに、部門長の業績評価の中に環境対応に対する取り組みやその結果を反映しています。企業として一生懸命環境に取り組んでも、社会的に報われるメカニズムがないために取り組みたくないという考えもあると思います。最初の環境経営という図で申し上げましたように、今、市場、消費者が企業の環境対応に対する取り組み姿勢によって企業を評価し始めました。企業としては、当然自分たちの進めている本業の事業計画とのリンケージをとって、環境対応に前向きに取り組んでいく必要があると思います。

ただ、一番大事だと思うことは、環境対応はやはり企業のトップ自らがリーダーシップをとらないと、下の者は動けないのではないかと非常に強く思います。そのため、私は企業のトップは3つのことを行わなければならないと常々思っています。

第1点は、企業のトップとして、その企業が明確に環境に対して取り組むのだということ、社員、社会に対してコミットメントすること、すなわち経営理念、または環境ポリシーを表明することです。第2点目は、きちんとした環境対応の組織を整備していかなければいけないということです。国内でも、開発部門、あるいは営業拠点はどうするのか、海外のオペレーションはどうして誰が面倒を見るのかという組織を整備することです。それからやはり企業としてトップのコミットメントを全社員で一丸となって達成していくわけですから、わかりやすいマネジメント・システムを持っていることが必要です。この3つが大切だと思います。

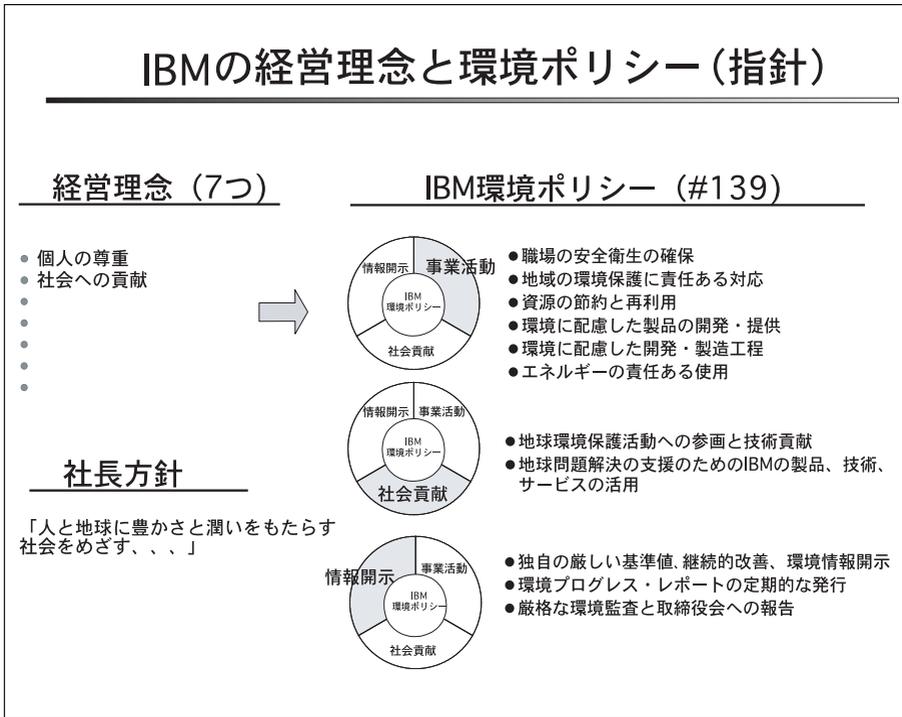
環境対応というのは、効果が、例えば省エネ、リサイクル等、比較的短期間で見えるものもあるわけですが、長期的な視点で投資をしたものがやがて大きなアボイダンス（回避）効果を生んでくるという部分もありますので、やはり企業の戦略的な位置づけをきちんとすることが非常に大切だと思います。

## 2. IBMの事例

今、申し上げました3点に関しまして、では私どもとしてどんな取り組みをしているのかということをお話させていただきたいと思います。

### (1) 経営理念と環境ポリシー

第1点目、すなわち経営理念と環境ポリシーについてお話しします。私どもの7つの経営理念の中に個人の尊重というのがあります。この理念の根底には人への配慮、人類の尊重があります。社会への貢献も創業以来の理念の1つですが、こういったものも環境ポリシーの中にきちんと盛り込まれております(図3)。



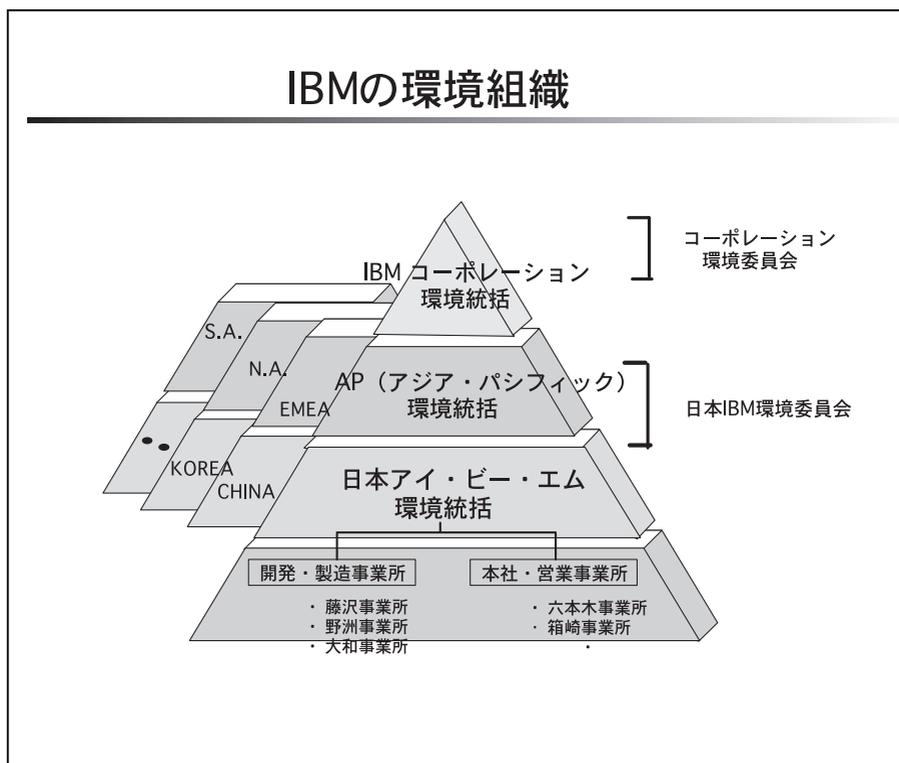
(図3)

社長方針として、今の社長が日本IBMの社長に就任した時に、21世紀に向けてビジョンを作成しました。その大方針は、私ども情報産業に位置する会社ですので、ネットワーク社会をリードし、新しい価値の創造を通じて、「人と地球に豊かさと潤いをもたらす社会をめざす」ということで、環境重視の基本姿勢を明確にして社員、あるいは社会へのコミットメントとしています。

1967年に、当時の会長が、製品の安全や、職場の安全衛生について、IBMはこういう方針で事業を展開していくのだと宣言をしています。すなわち、コーポレートポリシー、会社としての指針という形で発表をしています。1967年というと、34年前ですが、その後、公害、エネルギー、最近では情報開示ということも時代とともに改定をしてくまして、現在はコーポレートポリシー139番として、11項目を規定、行動指針として持っています。大きく分けて3つのことをやろうということです。

1つは、日々の事業活動の中で環境負荷の低減をしていくこと。環境に配慮した製品の設計、あるいは環境に配慮した製造・生産工程の構築等を含めた6項目があります。また地球環境問題に対する社会貢献を会社としてやっていくこと。3つ目に情報公開、情報開示についての3項目があり、合わせて11項目です。

次に、2番目の組織についてお話しします(図4)。ニューヨーク郊外のIBM本社はあまり大きな組織ではありませんが、その中に環境担当のバイスプレジデントとチームがあります。このコーポレーションの環境統括が組織の最上位にいて、全世界の環境活動の責任を持っています。その下を4つの地域に分けています。

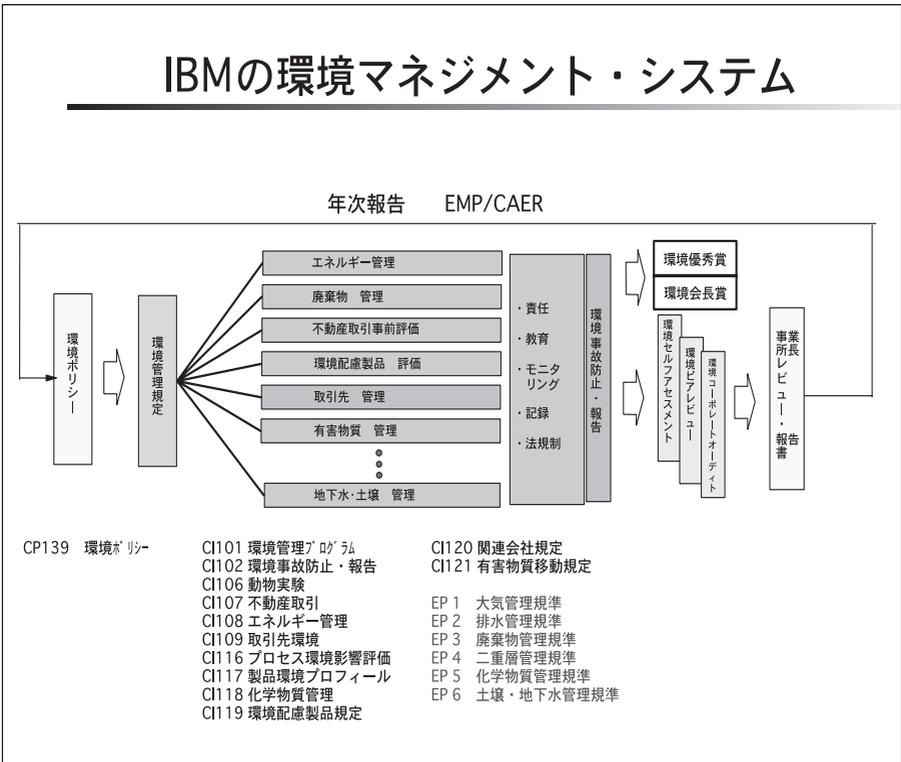


(図4)

アジア・パシフィック、ヨーロッパ・中近東・アフリカ、それからノースアメリカ、サウスアメリカです。アジア・パシフィックの下に日本IBM、中国、韓国、シンガポール、東南アジアの国々があるわけですが、日本IBMの環境統括がアジア・パシフィック・リージョンの環境統括も兼ねて、ほかのアジアの国々も一緒にマネージをしている。それでおのおのの国には開発・製造事業所ごとに、あるいは本社・営業事業所ごとにおのおのの推進組織を持っています。これらのスタッフが共通の環境ポリシー、環境マネジメント・システムのもとに、お互いに連携を取り合って、おのおのの地域における対応を図る組織としています。

## (2) 環境マネジメント・システム

環境のマネジメント・システムですが、環境ポリシー、エネルギーの管理、あるいは廃棄物の管理、不動産取引事前調査の管理等、12項目の管理規定と、大気管理規準、排水管理規準等6項目の管理基準を全世界共通に定めて運用をしています。また自己審査、内部監査制度があり、3段階に分けています(図5)。



(図5)

1つはセルフ・アセスメントです。年に2度、春と秋に1度ずつ、その事業所の管理者が、自分たちの事業所が世界共通に定めた管理規定、あるいは管理規準をきちんと遵守しているかどうかのチェックを行います。第2段階のピアレビューというのは事業所相互間の内部監査、チェックです。例えば私どものタイにある工場を相互監査をする場合、シンガポールの工場、あるいは滋賀県の野洲工場、神奈川県藤沢工場の人間、あるいはニューヨークの本社のスタッフが一緒にチームを組んで、その事業所はちゃんとやっているかどうかをチェックし、お互いに切磋琢磨し学び合うという制度です。

それから非常に厳しいのは、第3段階のコーポレート・オーディット、これはコーポレーションが監査を行う内部監査であり、全く予告はありません。期間は4週間で、突然、環境の専門家が来て、その事業所の管理が規定、基準に照らし合わせてきちんと行われているか、あるいは国内法をきちんと遵守しているかということを確認します。不具合な点があれば、その事業所の責任者、幹部の更迭もあり得るといって、大変厳しい審査です。

### (3) 社内表彰制度

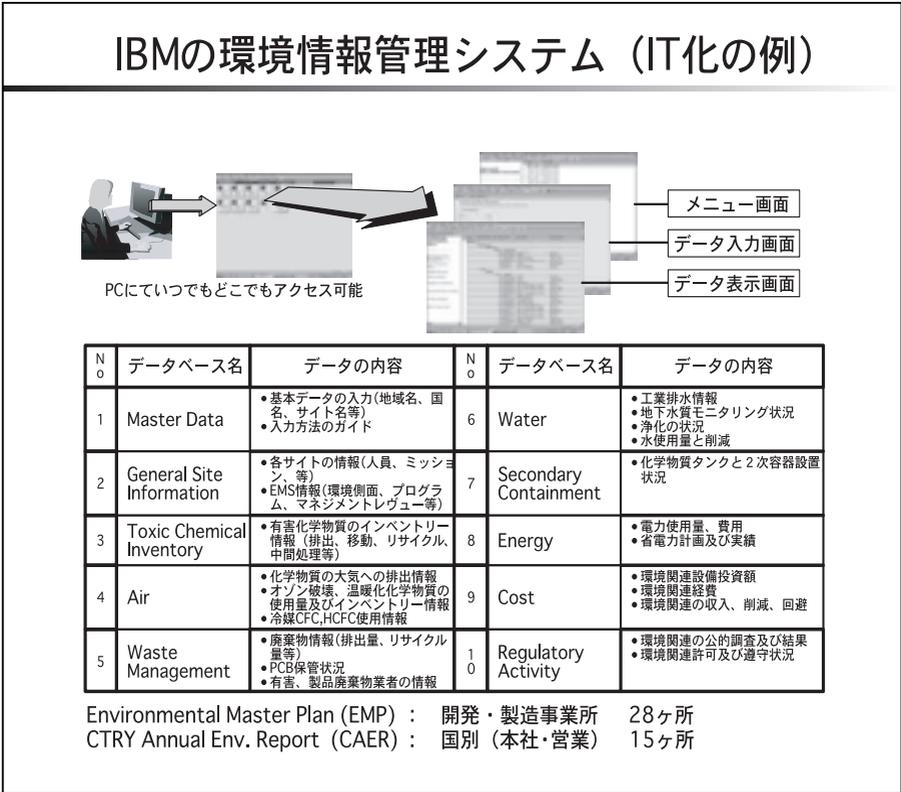
一方、あめと鞭ではありませんが、環境優秀賞という表彰制度があります。環境ポリシーを実践するのに非常に貢献のあった社員個人、またはチームを、年に1度トップのCEO自らがこれを表彰します。過去の例を挙げると、年間7件前後の表彰がされており、日本IBMからの受賞者も多く出ています。1件当りの賞金額も3万5,000ドルから5万ドルぐらいで非常に魅力的なインセンティブだと思いますが、これを過去11年間、連続して行っています。一言で言うと、信賞必罰のかなり徹底したマネジメント・システムであると思います。

### (4) 環境情報管理システム

もう一つ、マネジメント・システムを支援するものとして、コンピュータ会社ですから、当たり前かもしれませんが、環境情報管理システムをIT化の例として活用しています。(図6) 全国の主要事業所の環境データを10の共通のデータベースで毎年まとめて持っています。例えば有害化学物質というようなことであれば、3番目のトキシック・ケミカル・インベントリーに関してデータを持っていますし、環境会計とであれば9番目のコストのところへデータを蓄えておきます。私どもの社内用語でエンバイロメンタル・マスタープラン、EMPと呼び、開発製造事業所、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、南米、日本、アジアと、全世界28カ所の事業所のファイルを事業所ごとに持っています。

また、カントリー・アニュアル・エンバイロメンタル・レポート、CAERと呼んでいるものは、国別のデータ集計で営業組織、本社機構の環境データです。例えば日本であれば日本IBMという本社を中心にした営業拠点のデータであり、世界の主要国で15カ所のファイルを持っています。こういうデータの蓄積が環境

報告書、環境会計、あるいは社内への環境への投資判断、経営判断に大変役立っていると思っています。



(図6)

### 3. 今後の課題

以上、私どもの取り組みを簡単にご紹介させていただきましたが、企業と環境対応ということを考える時に、私どもはグローバルな視点でその対応を図ることが今後ますます重要になってくると考えています。先ほどからのお話にありますように、企業のグローバル化が進展しています。特に東南アジア、中国、あるいは私どもでは、東欧地域へ生産拠点が拡大しています。生産拠点が拡大するということは、環境負荷の移転も行われているととらえる必要があると思います。

# 環境対応のグローバル化

## - 背景 -

- 企業活動のグローバル化、生産拠点の海外移転
  - アジア諸国、東欧へのシフト
- 拡大生産者責任 (Extended Producer Responsibility)の潮流
  - 生産者が製品の開発・生産・使用・使用後段階のライフサイクルにわたって責任を負う
  - 国内だけでは完結しない生産者・ブランドオーナー責任
  - 生産地・消費地での廃棄・回収・リサイクルの実状把握
- 地球温暖化防止は地球市民全体の課題
  - 「京都メカニズム」の国際間協業  
(排出権取引、クリーン開発メカニズム、植林等によるCO2吸収)

## - 海外生産拠点での環境対応 (アジアの例) -

- IBMでは先進国・途上国を問わず世界同一の管理規定、基準を適用
- 将来の環境リスクを視野に
  - 土壌・地下水環境基準に有機塩素系化合物の規制がない(タイ・中国)
  - 汚染者負担原則 (Polluter Pays Principle)
  - 「過去の負の遺産」をくり返さない対応
- 経験に学ぶ留意点
  - 環境事前評価の徹底
  - 有害廃棄物処理業者の事前調査と厳格な選定
  - 現地の処理施設の能力確認
  - 現地社員の教育・育成

もう一つの潮流が、拡大生産者責任ということです。生産者が開発・製造・使用に加えて、使用後段階においても企業として責任を持つ方向にあります。ご承知のように家電、容器包装のリサイクルですでにそういう動きになっていますが、世界的な潮流としてそれが全産業、全業種に拡大していった時に、国内だけを見ていたらまずいということです。生産拠点が移り、消費地が移った場合、現地で

の実情を把握してきちんとした対応を取っていく必要があると思います。

もう一つは、京都メカニズムです。排出権取引、あるいはクリーン開発メカニズムを実行することは、当然自分たちだけでできることではありません。近隣諸国、あるいはアメリカ、カナダ、オーストラリア、世界の国々の人との協業を進めていかないと、特に日本みたいな国では立ち行かないということに注意しておく必要があるかと思っています。

私どものアジアにおける生産活動の経験から、一、二、課題をお話ししておきたいと思うのですが、例えばタイ、中国などでは、先進国の間でかなりリスクとして問題になっている、土壌の汚染、地下水等について現在、重金属の規制はありますが、揮発系の有機塩素系化合物の規制はありません。例えば非常に効率のいい絶縁剤であったPCB、または非常に有効な便利な洗浄剤であったトリクロエン、断熱材としてすぐれた素材であったアスベスト等は、当時は有効だったが今は環境有害物質として非常に神経を払って処理に注意をしなければいけないものです。環境ホルモンについては、我々もよくわからないことが多いのが実情です。だからこそ環境対応は、今の時点で考えられる一番厳しい管理、あるいは基準で対応を図る必要があるのではないのでしょうか。基準がないからといっていいかげんなことをしていたら、将来に禍根を残す可能性が高いということはお分かりいただけると思います。

それからもう一点は、例えば私どもは中国の上海で新工場設立の準備をしていますが、その地域の25ぐらいの廃棄業者のうち、私どもの処理基準に合致する業者がなかなかないのです。まだ操業しておりませんので、今後、どう協議をしてきちんと対応していくかが課題です。またタイでは、国が認めた有害廃棄物の処理業者はただ1社だけです。これは企業の立場からすると非常に問題があります。その業者が事故等で操業を止めたりした場合、処理をお願いできなくなるからです。企業としては、廃棄物を貯めておかなければいけないということにもなり、経済原則上も1社のみという状況はあまり好ましくないわけです。何らかの形で改善していきたい、必要であれば一緒に技術的なお手伝いをしていきたいと思っています。

グローバリゼーションが進む中で、やはり日本の国内だけでなく近隣諸国の状況も一緒に見て、企業として行動していくことが今後の課題であろうと思います。

私の話は以上で終わらせていただきます。

どうもありがとうございました。

## 質 問

### ○バリット

どうもありがとうございます。オーストラリア国立大学のロジャー・バリットと申します。2つほど質問させていただきます。環境評価は部門ごとの業績評価に含まれているというお話しでしたが、それはIBMの全部門という意味ですか、それとも環境部門だけということですか？たとえば、環境面で満足な業績が上げられなかったために従業員が職を失うということがあるのでしょうか、それとも経済的な面で十分な業績をあげていない場合に限り職を失うことがある、ということでしょうか？これが第1の質問です。2つ目は、拡大生産者責任についてですが、私が知りたいのは、IBMは環境部門をお持ちですが、製造部門もあるわけで、拡大生産者責任について、環境部門と製造部門の相互関係で抱えている問題はありますか？以上です。

### ○山本

一つ目の部門業績についてのご質問ですが、(環境評価は)全製造部門で行っています。同時に、社内環境に関連した職務評価も含まれています。当社の自己審査と内部監査についてお話ししましたが、内部監査は環境関連の監査を行うだけでなく、それ以外の経営上重要な事柄についても監査を実施します。現在の内部監査の監査項目は、在庫管理や会計管理など、合計24項目です。もちろん、部門別の環境管理も内部監査の監査項目の一つです。すべての製造施設が製造部門に直属していますので、ある工場が環境基準や環境システムの遵守を怠るとすぐに、場合によってはその工場の責任者を他のより優秀な人間に替えてしまうということもあります。このような場合、部門責任者の業績もしくは部門責任者と工場責任者の中間にある管理者レベルにまで直接影響を及ぼします。このようなお答えでよろしいでしょうか？

### ○バリット

はい。ありがとうございました。部門責任者が、その部門の環境業績が悪いという理由で本当に職を失うということがありうるのかということをお伺いしたかったです。

### ○山本

二つ目のご質問は環境部門と製造部門の間で何らかの衝突があるかということかと思えます。答えはノーです。というのも、環境関連事項については、製造部門は最終的には、本社の環境部門から職務指導を受けているからです。つまり、環境管理について言う限り、ある種のマトリクス経営になっているのです。製造部門は、世界のIBMで共通の環境管理システム及び管理基準に基づいて、日々の業務を遂行しています。