

ISO 14001:2015 における 戦略の捉え方とリスク

WG3構成メンバー

主査： 寺田 和正（コンサルタント）

メンバー： 岩井 伸一（審査機関）

小原 慎一郎（認定機関）

川口 宗良（組織）

小山 敏明（組織）

高井 康晴（組織）

中山 大輔（組織）

山田 衛（審査機関）

2020年3月18日

JABマネジメントシステム研究会 WG3

WG3 テーマ

● ISO 14001:2015 における 戦略の捉え方とリスク

- ISO 14001:2015年版改定に対応して、Annex Lの意図を反映し、組織の戦略・リスク及び機会への取り組みに、示唆を与える審査となっているか、具体的な審査の在り方・組織の対応へのヒアリングを通して、EMSの取り組みを再検証する。

テーマへのアプローチ

ISO 14001:2015による、事業活動と統合化された戦略的なマネジメント 及び リスクマネジメントへの活用の現状及び活用の可能性を、調査・検証した。

WG3では、**認証機関**から選任されたメンバー 及び **環境に対して先進的な取り組みを実践し続けている企業の担当者**からのヒアリング、ディスカッション・意見交換を通して、審査機関の取り組み、組織の取り組みの現状、及び活用の可能性を整理した。

- Annex Lの意図 及び ISO 14001:2015の主な変更点
- ISO 14001:2015のポイント（基本的な考え方の整理）
 - 戦略的な方向性との両立
 - 事業プロセスへのEMS要求事項の統合
- ISO 14001:2015に組織はどう対応したのか？
- 2015年版で審査はどう変わったのか？
 - 審査側の視点
 - 組織側の視点
- 認識されている課題（審査機関、組織）
- 事業プロセスとの統合化は促進されたか？
- EMSの審査は、組織の戦略・リスクマネジメントにインパクトを与えているか？
- EMSの有効性活用に向けた考察

[（参考）2015年版要求事項への対応事例](#)

Annex L の意図 及び ISO 14001:2015の主な変更点

- ISOマネジメントシステム規格の基本構造を規定
 - 組織の内部・外部環境の把握の追加（4章）
 - “intended outcome”の考えの導入。マネジメントシステムを構築運用する組織が、マネジメントシステムの構築運用で“意図する成果”は何かを明示することを規定。
 - リスクの概念の導入。ISO 31000に規定するリスクの概念をベースに中核の定義を規定。ただし、マネジメントシステムごとに分野固有のリスク（例えば、環境リスク）を定めることも可能。
 - 予防処置の用語の削除。概念としての予防処置を新たに計画段階等にも入れ込んでいる。
 - 文書・記録の用語を、“文書化された情報”という用語へ。



- **事業プロセスとマネジメントシステムとの統合化**を意図

ISO 14001 : 2015の主な変更点

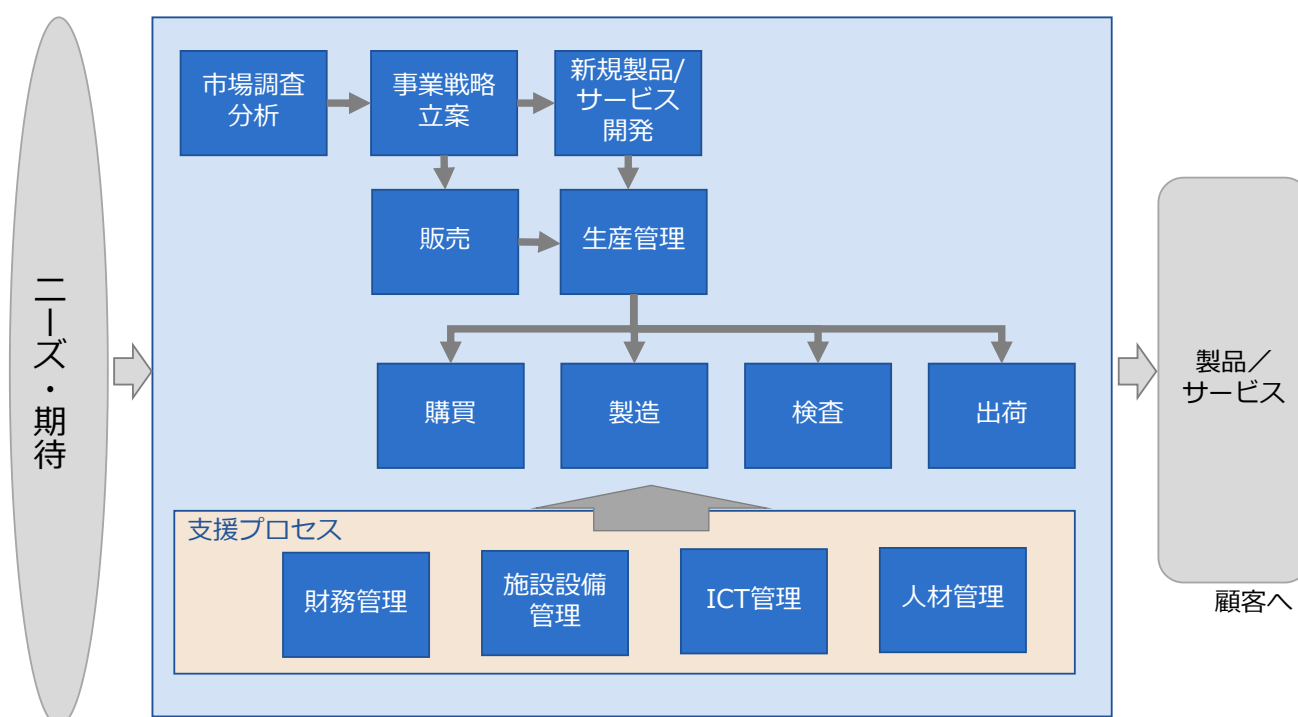
- **戦略的な環境管理**
 - 戦略的計画プロセスにおける環境管理の重要性の増大→組織の状況の理解に関する要求事項
 - 組織が環境に影響を与える影響+環境から組織への影響
- **リーダーシップ**
 - システムの成功を確実にするため、トップのリーダーシップに対する責任の導入
- **環境保護**
 - 汚染の予防に加え、持続可能な資源の利用、気候変動 緩和・適応への対応、生物多様性及び生態系の保護等、対応の拡大
- **環境パフォーマンス**
 - マネジメントシステムの継続的改善から環境パフォーマンスの継続的改善にシフト
- **ライフサイクル思考**
 - 製品、サービスに係る環境側面の管理に加え、製品の使用や廃棄に伴う環境影響の管理に拡大
- **リスクと機会の取組み**
 - 組織の課題、著しい環境側面、及び順守義務へのリスク評価の導入
- **コミュニケーション**
 - 内部、外部に同等の焦点をあてたコミュニケーション戦略の策定
 - 一貫した信頼のおける情報の提供、組織の人々が改善提案する仕組みの確立を要求
 - 外部への実施は組織の決定だが、規制当局および利害関係者の期待する情報を考慮。
- **文書類**
 - ICT進化を反映、“文書”および“記録”に代わり“文書化した情報”という用語の採用
 - “手順”の必要性は、有効なプロセス管理を確実にするために組織が決定

ISO 14001:2015のポイント（基本的な考え方の整理）

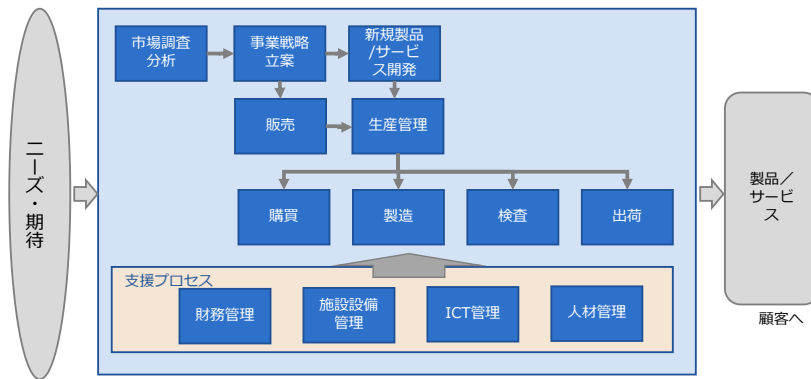
- 事業プロセスへのEMS要求事項の統合
- 戦略的な方向性との両立

事業プロセスの例

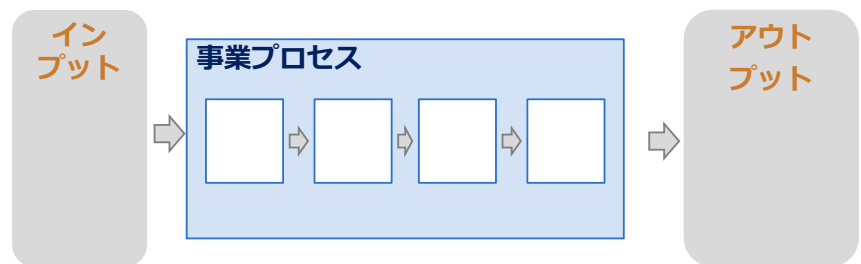
- 事業プロセスは、それぞれの事業内容、事業形態により様々



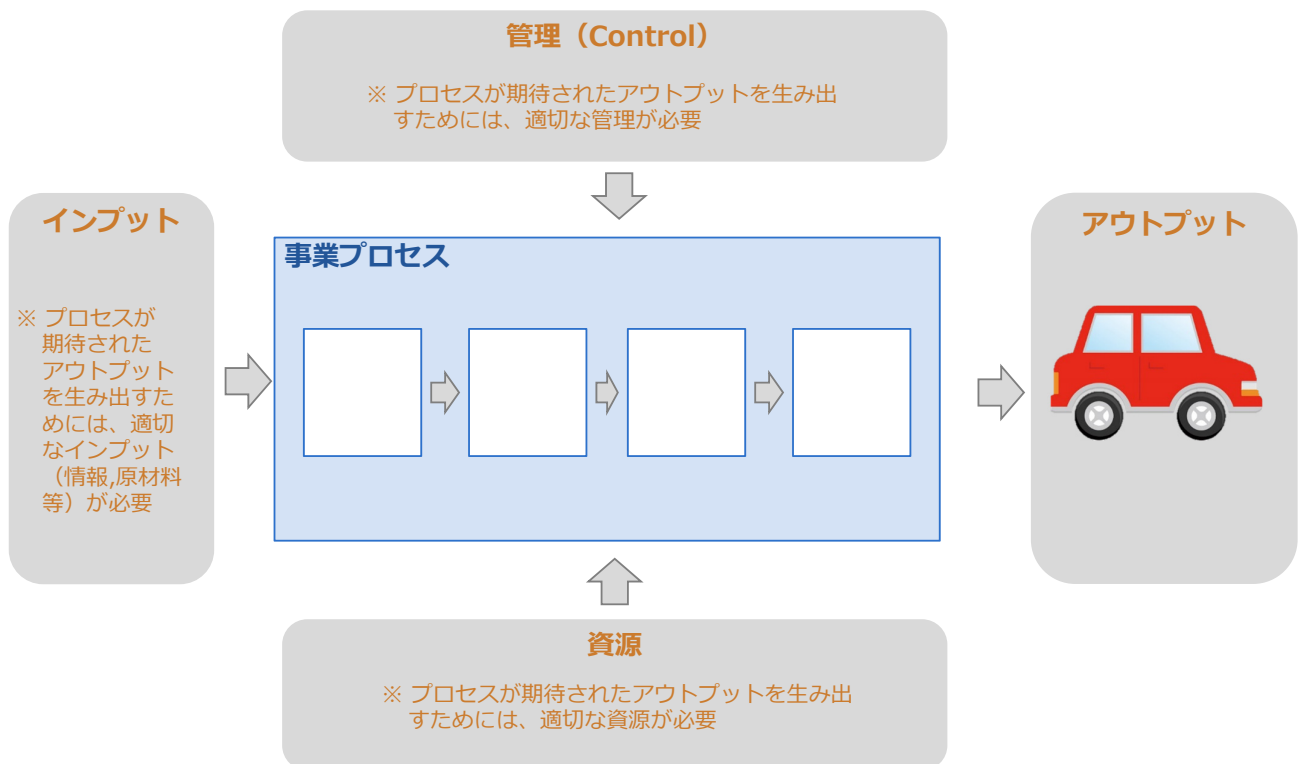
事業プロセスを単純化して表記すると

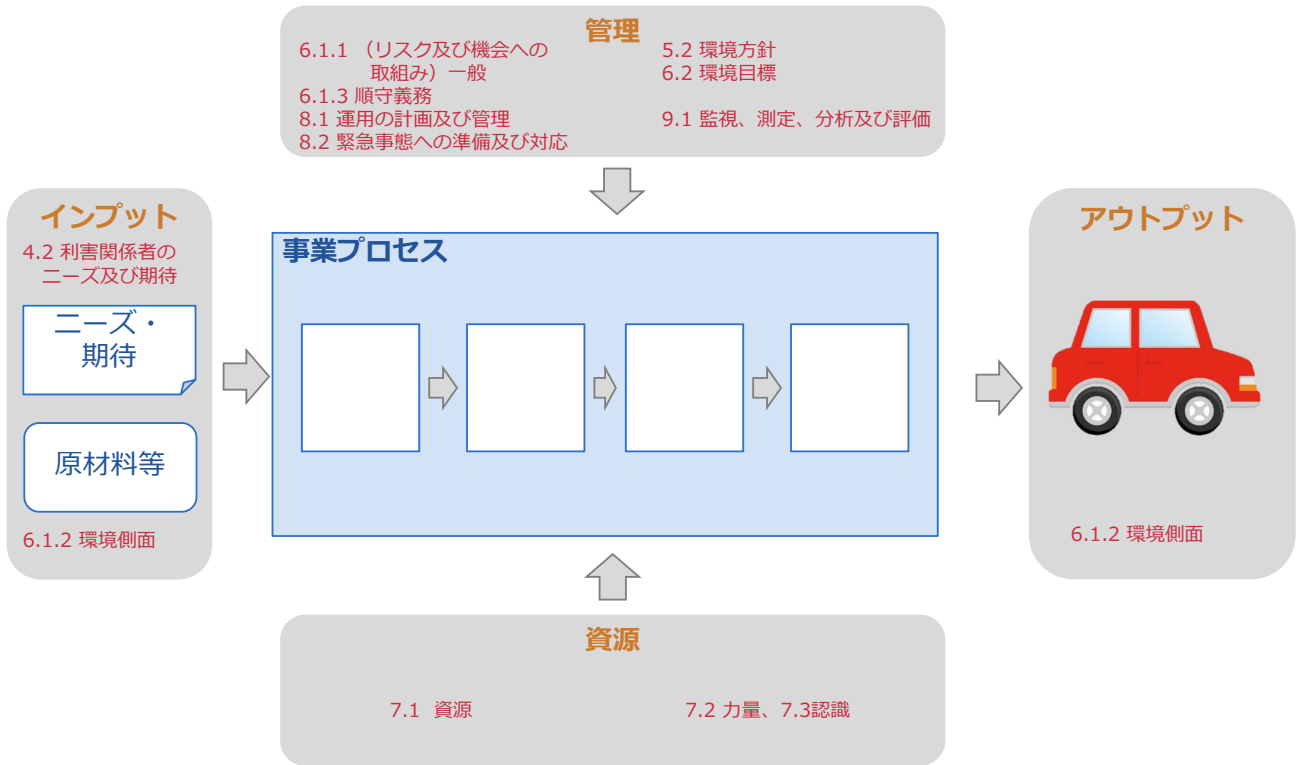


➡ 単純化して表記すると

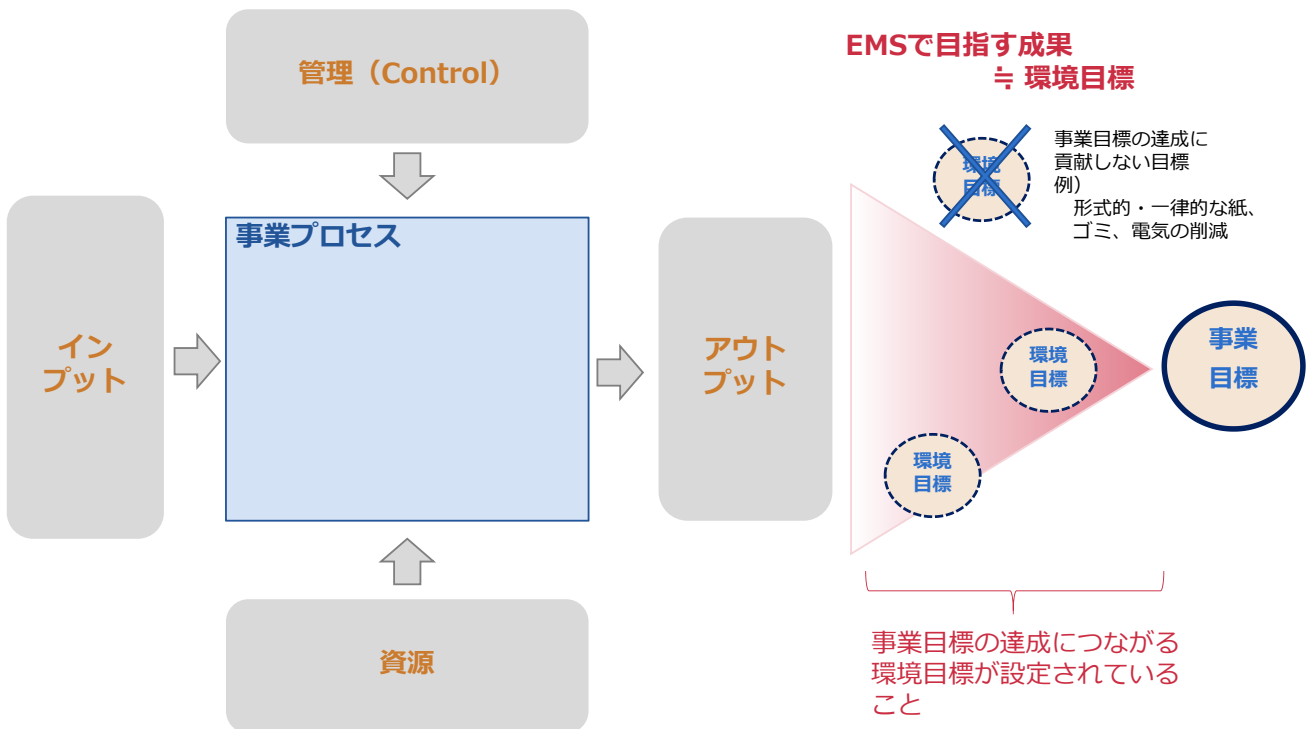


プロセスモデル





環境目標と戦略的方向性との両立



ISO 14001:2015に組織はどう対応したか？

組織の主な対応



● 戦略的な環境計画の明確化

- 3カ年経営計画(スライド#51), 中長期環境ビジョン(スライド#61), マテリアリティ・マトリックス(スライド#70) 等

● EMSの運用体制の見直し、トップマネジメントの関与の強化

- 組織体制の見直し(スライド#49,50), (スライド#56), (スライド#80)
- 食品廃棄の問題については、トップマネジメント自らがEMSを利用して削減に取り組むことを表明(スライド#80に関連)

● 事業活動との統合化

- 攻めの環境、守りの環境の考え方の導入(スライド#51)
- 「品質改善やコストダウン=環境改善」という考え方の浸透(スライド#57)
- 毎月のCSR会議においてマネジメントレビューを実施(スライド#71)
- 事業活動改善の取組みへ、全社方針「業務改革」、「商品改革」、「構造改革」をリンク(スライド#77, 78)

● ISO用の文書の見直し

- 既存帳票の活用(スライド#53, スライド#56, スライド#81)
- 電子媒体を用いた承認、データ保管等(スライド#72)

強調された要求事項	自己評価	何が変わったか？
戦略的な環境管理		
リーダーシップ		
環境保護		
環境パフォーマンス		
ライフサイクル思考		
リスクと機会の取組み		
コミュニケーション		
文書類		

評価基準

- ◎：事業管理／リスク管理の上で大きく貢献する仕組みになった
- ：意識して対応し、一定の成果／効果があった
- △：改定前と大きな変化はない
- ×：他の項目を優先したため、以前より機能が低下する懸念がある

自己評価まとめ

強調された要求事項	自己評価				何が変わったか？
	S社	F社	A社	D社	
戦略的な環境管理	◎	◎	◎	○	全社政策へ組み込まれ、事業上の取組みと連動している。 中長期環境ビジョンが策定された。 3ヵ年経営計画に「攻めと守りの環境経営の推進が追加」。 外部・内部の状況に対応した目標を設定するようになった。
リーダーシップ	○	○	◎	○	各部署責任者がISOを推進。 運用体制を見直し、社長の発言の機会・関与が増えた。
環境保護	△	△	◎	△	視点を広げ、新たに防災、事業継続といった概念を含み環境保護に繋げている。
環境パフォーマンス	○	○	△	◎	管理単位を業務に直結したものに変更（コスト、提案）。 業務改善＝環境改善と捉える。
ライフサイクル思考	△	◎	△	△	CDP(サプライチェーンプログラム)やSBTのイニシアチブを活用して国際ルールに準じた目標設定、情報収集を強化できた。
リスクと機会の取組み	△	○	△	◎	全社リスク管理に環境汚染が追加。 環境内部監査にリスク管理の視点を組み込んだ。
コミュニケーション	△	○	◎	△	ICTを活用して、場所・時間の制約を受けずにコミュニケーションを図ることが可能に。
文書類	○	◎	◎	○	ISO用の書類を廃止し、既存帳票を活用するように変更。

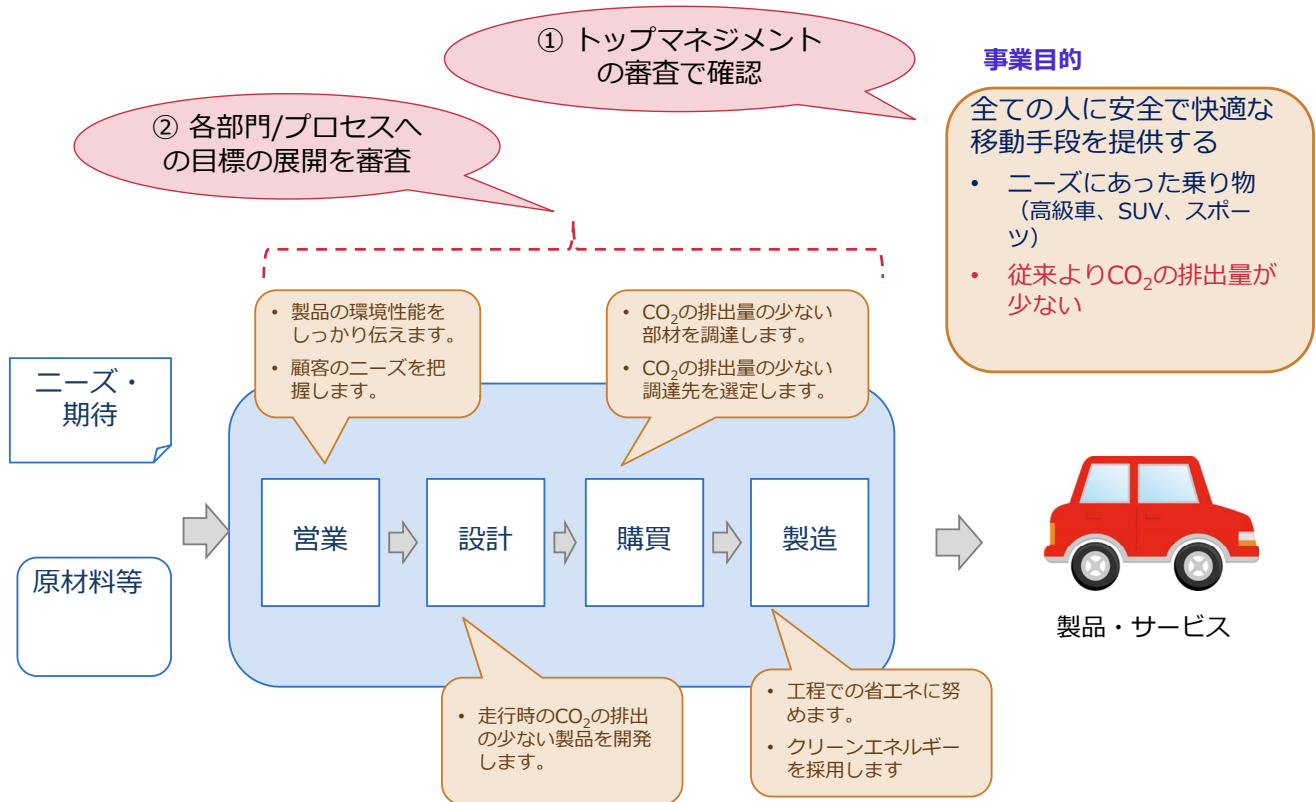
2015年版で審査はどう変わったか？ (審査機関の視点)

2015年版の審査で変わった点 (審査機関)



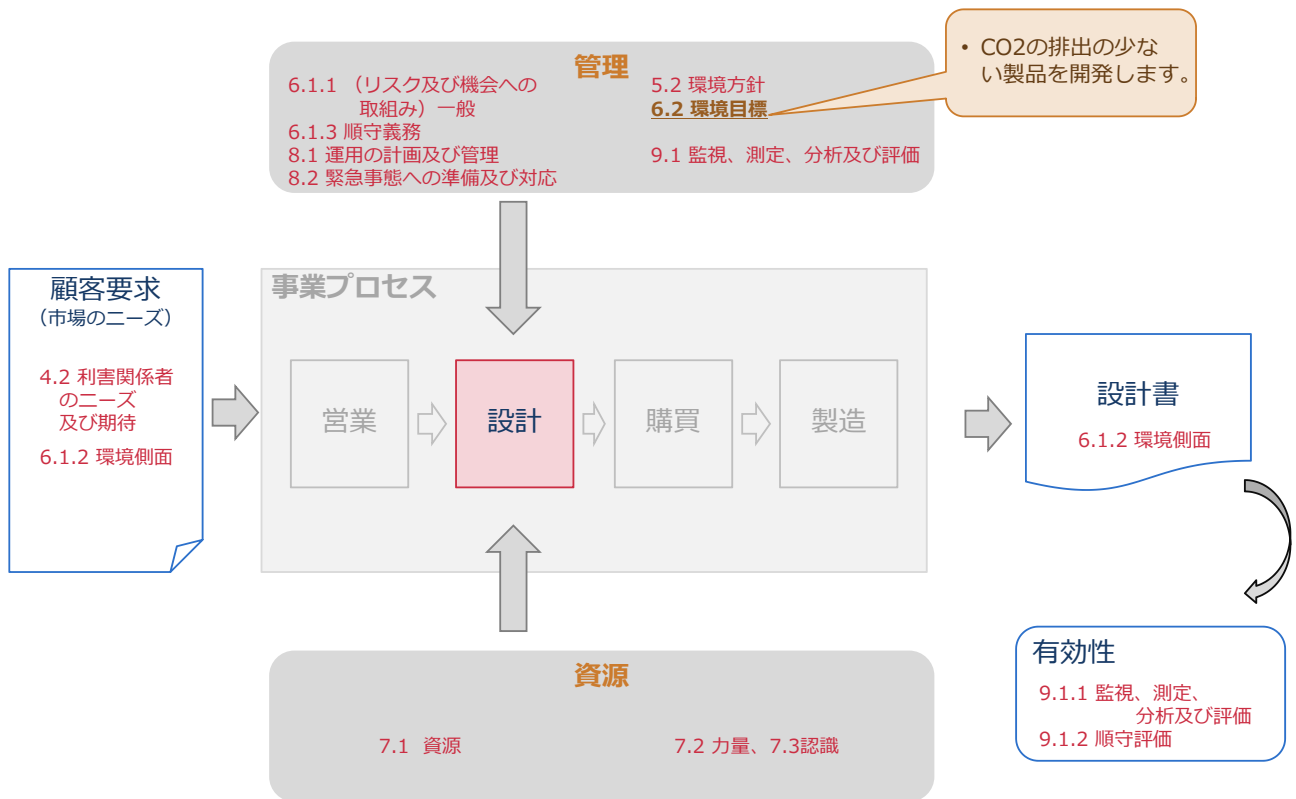
- トップマネジメントのインタビューには、時間をかけて、課題をしっかりと特定するようにしている。
- 従来から行っているプロセスアプローチの審査を一層強化し、前面に打ち出している。
- プロセス／活動の有効性をしっかりと審査するようにしている。

多くの審査機関がこれらの取り組みをISO 14001:2015以前から進めている



トップマネジメントの審査での確認事項

- 事業上の目的（戦略的な方向性）と、EMSの運用により目指す成果は？
- EMSの成果に大きく影響を与えるプロセスは？
- それぞれのプロセスに期待する成果は？



各プロセス／部門の審査での確認事項

- 事業目標と整合した環境目標が設定されているか？
その目標の達成に向けて取り組まれているか？
- プロセスは、規格の要求事項を満たして管理されているか？
 - プロセスのインプット／アウトプットに関連する環境側面は特定されているか？（インプット、アウトプットに関連する環境影響があるか？）
 - プロセスに関連するリスク及び機会に取り組まれているか？
 - プロセスに適用される順守義務は？
 - プロセスの運用基準は決定されているか？
 - プロセスに従事する要員に必要な力量は？
 - 等
- 期待された成果が得られているか？

2015年版で審査はどう変わったか？ (組織の視点)

2015年版の審査で変わった点 (組織の見方)



- 従来は、『環境に良い取り組み』が行われていれば、『良し』と評価されていた印象。2015年版では、その取り組みが、会社（経営）へのメリットを生み出しているか？ も問われるようになった。
- 5.1 トップマネジメントのリーダーシップ, 9.3 マネジメントレビューについては、時間をかけて、しっかり確認されるようになった。
- 4.1 組織及びその状況の理解, 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解を確認されるようになった。
- 6.1 リスク及び機会
 - 特に 4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解 を 6.1 リスク及び機会への取組みの“機会”にどのように結びつけているか を確認されるようになった。
- プロセスの管理（業務に）必要とされる力量（7.2）についてしっかり確認されるようになった。
- 審査だけで提示する資料、ISO用の書類は大幅に減ってきた。

概ね好評価？

2015年版の改定の意図を反映した審査として一定の評価。

一方で



- 本部（マネジメント機能）の審査は、2015年版への対応によって良くなった。（≡ おおよそ期待に沿った審査が行われている。）
- 現場では、
 - 本部で決定したことが確実に実施されているか？
 - 適用される法規制に対する順守が、確実に行われているか？等、現場で見るべきこと、現場でしか見れないことをしっかり確認して欲しい。（本部と同じことを確認する必要はない？）

審査対象のプロセスに対してメリハリのある審査が必要？

認識されている課題

- トップマネジメントの審査
 - ・ 実際には、トップマネジメントの審査（インタビュー）が叶わない場合もある。実質管理責任者レベルのインタビューで終わってしまうケースも・・・
 - ・ 審査（インタビュー）の質は、審査員の力量による部分が大
きい、事前の調査、事業目標とEMSの意図した成果の関連づ
け等
- プロセス審査／有効性の審査にかけられる時間に限界
もある
- プロセス志向の審査、有効性の審査の程度に関しては、
審査員の力量による程度の差も大きい
- 統合審査（QE等）が増える傾向にある中で、統合審査
を実施する場合、EMS審査にかける時間が削られが
ち・・・

- この4年間の情勢の動きと変化（SDGs、ESG、SBT、
RE100、TCFD・・・）を考えると、あまりにもそれ
らの変化が早く2015年版でも古い印象を受ける
- 将来戦略・長期目標設定・運用に対しての示唆に弱い
 - ・ 「将来こうしたい」という事柄・目標についても、（「自主
的」の精神から）とりあえず向こう1, 2年、数年先の運用に
しか使えない

事業プロセスとの統合化は促進されたか？

- 統合のしかた、統合のレベルには差はあるものの、組織としては、事業プロセスへの統合化において一定の成果があったと認識している。

- 経営計画、マテリアリティ・マトリックス等全社の戦略と統合化した取組みの展開
- 環境上の課題 = 経営課題になってきた
(例：食品廃棄の削減)
“ゴミをなくすため”ではなく、“利益の垂れ流し”をやめる。
- 利益改善への取組みが幅広く環境に貢献することが、組織内に浸透してきた。
- EMS運用のための組織を解体し、既存の組織の中にEMSの要求事項を満たすための機能を組み込んだ
- EMSの運用体制、マネジメント体系を見直した。
(例：関連会社を含めた統合認証において、各社のトップマネジメント機能は、原則社長とした。)

EMSの審査は、組織の戦略・リスクマネジメントにインパクトを与えているか？

●一定のインパクトは与えている（受けている）

- 少なくとも、紙、ゴミ、電気の脱却は実現できたのでは？
- 取組み、改善の範囲は広がった。
- 『ISOのために』という活動はなくなりつつある。



一定の成果／評価（少なくとも事業と別物ではなくなった）

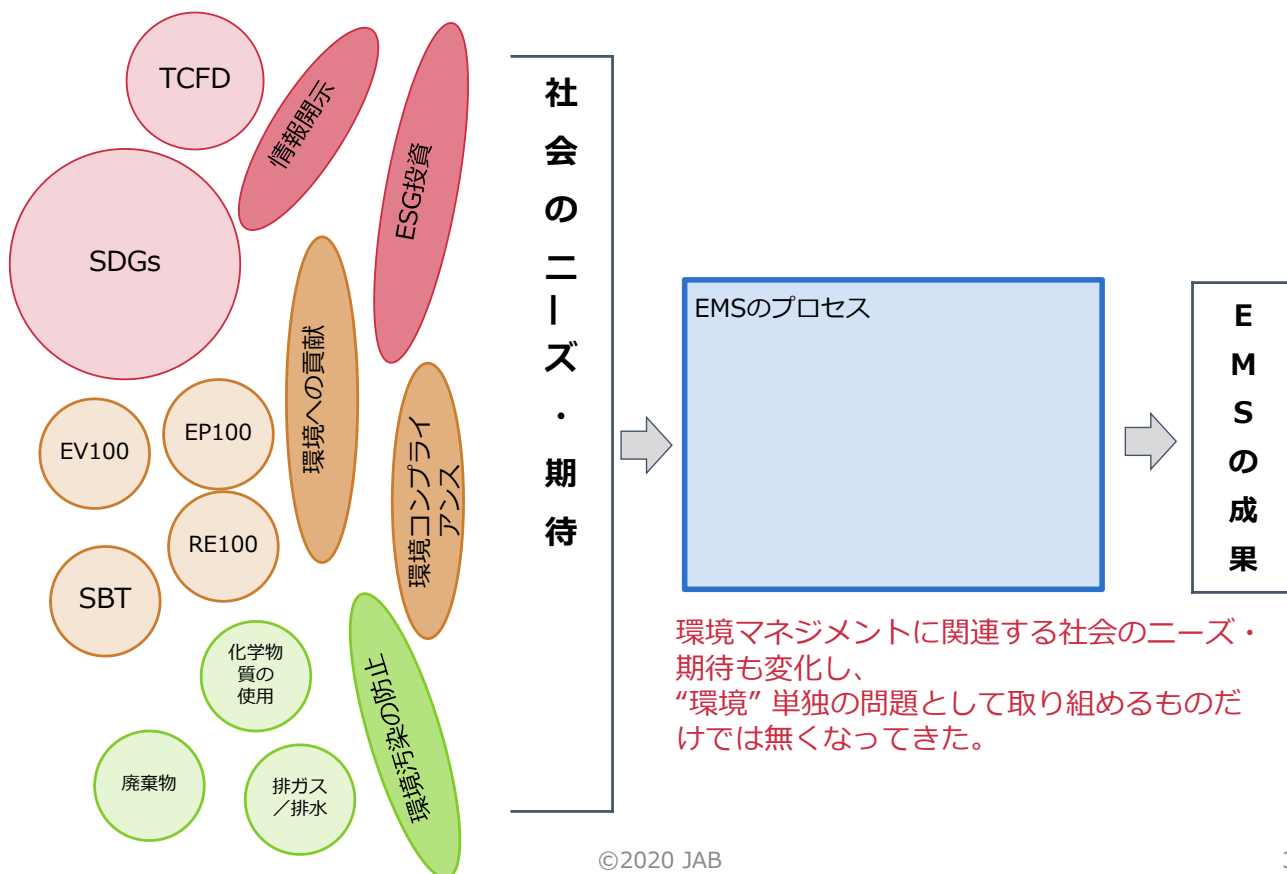
●EMSの審査結果によって、組織の戦略を変えることはない？

- 事業戦略に基づきEMSを活用することはあっても逆はない。
 - EMSの審査で組織の事業戦略の立案、事業戦略に基づく取組みに踏み込まれることは期待していない。
- ⇕
- 事業にとって有益な／リスクマネジメントとして有益な見解があれば望ましいこと。



どこまでEMSと事業戦略を関連付けるかは、組織の状況によって異なる。慎重に対処する必要がある。

EMSの有効活用に向けた考察



経営（者）の認識

もちろん、事業内容や、規模、経営の形態等で差はあるだろうが・・・

環境上の課題を考慮に入れることなく、事業戦略／事業計画を策定することは、もはやあり得ない。



例えば、SDGsに関しては、『2017年ごろから大企業を中心に、昨年あたりから現場の部課長にSDGsが浸透し始めた』（経団連タイムス 2019年5月19日版より引用）

上記を含め、大方の見解は、

【現在の普及状況】

- 企業の経営者には、一定の理解・認識が浸透している。

【今後の課題】

- 中小企業への普及、結果（取組みの成果）の見える化
- 実務レベルへ（具体的なアクション）の展開



もう少し活用の余地がある？

環境上の課題を考慮に入れることなく、事業戦略／事業計画を策定することは、もはやあり得ない。



ゆえに、

『環境の課題として…』

『ISO 14001 の取組みとして…』 だけでは、組織の方針／戦略に影響を与えることは難しい。（「環境」という側面だけでは何も動かない）

⇒ 組織の経営上の問題として、総合的に判断される。



審査を通して、企業の事業戦略／戦略的な（上位レベルの）リスクマネジメントに踏み込んだ審査を行うためには、環境分野に留まることのない幅広い知識・力量が必要

経営課題としての取組み

- 事業活動との統合化により環境目標 = 経営課題として取り上げる例も出てきている。このようなケースにおいては、トップマネジメントの関与により大きな成果をあげている。

D社様の事例

- 食品廃棄の問題については、従来から経営上課題として認識されていた。
- ISO 14001:2015 版への移行によりトップマネジメント（社長）自らが、食品廃棄の問題に関しては、EMSを活用して改善（廃棄食品の削減）を図ることを表明

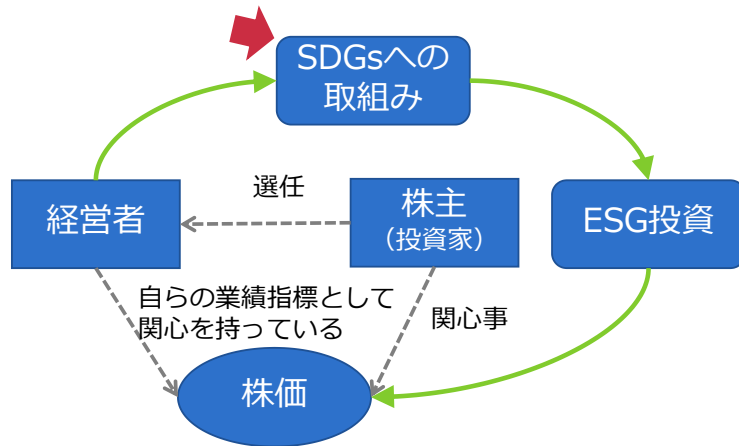


結果として大きな成果につながる

経営者のコミットメント

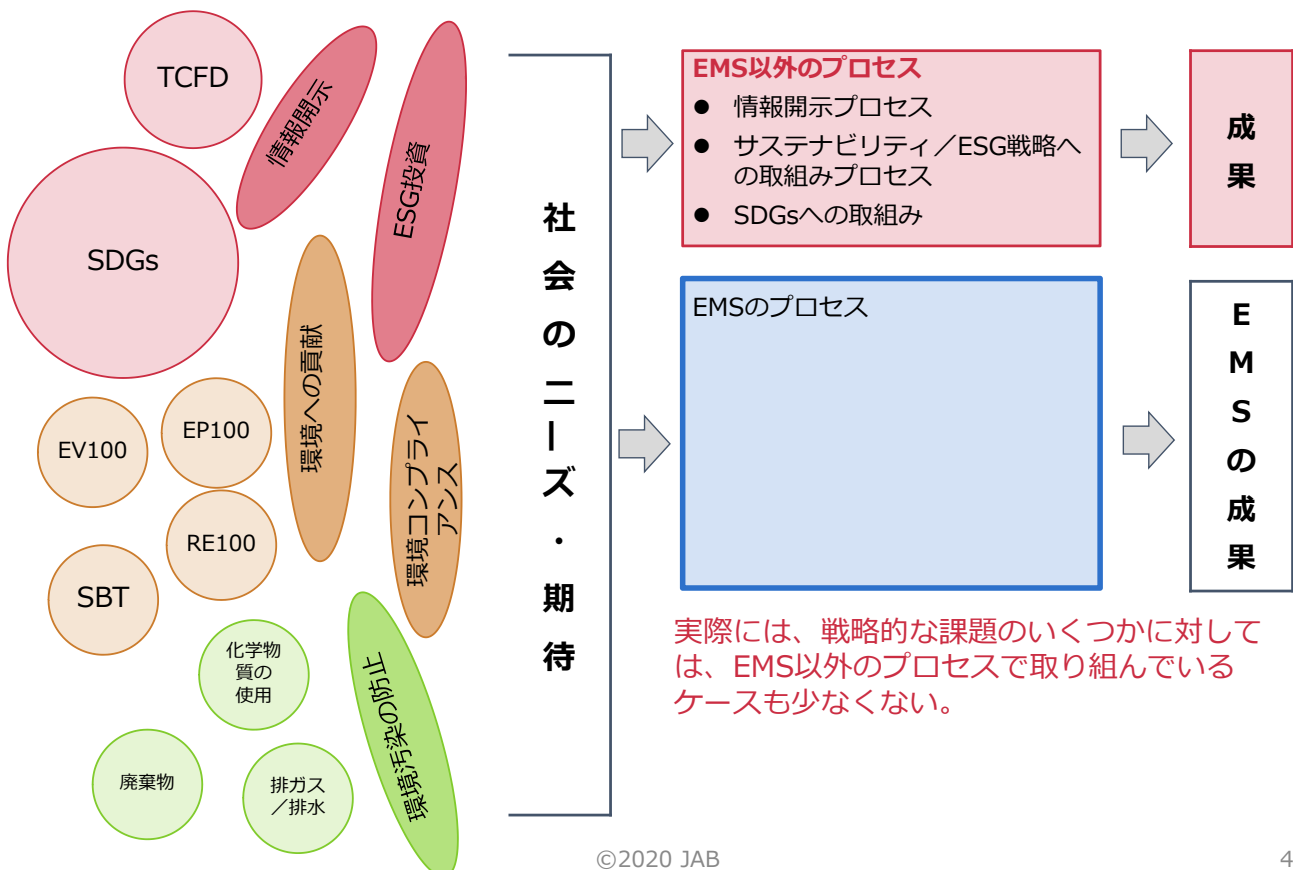


- ISO 14001(EMS)では、トップマネジメントの積極的な関与を引き出すことに苦勞する組織が少なくなかったが・・・
- SDGsは、2年あまりで経営者の間に浸透した。その一因には、株価／資金調達への影響が明らかであったから…という見方もある。

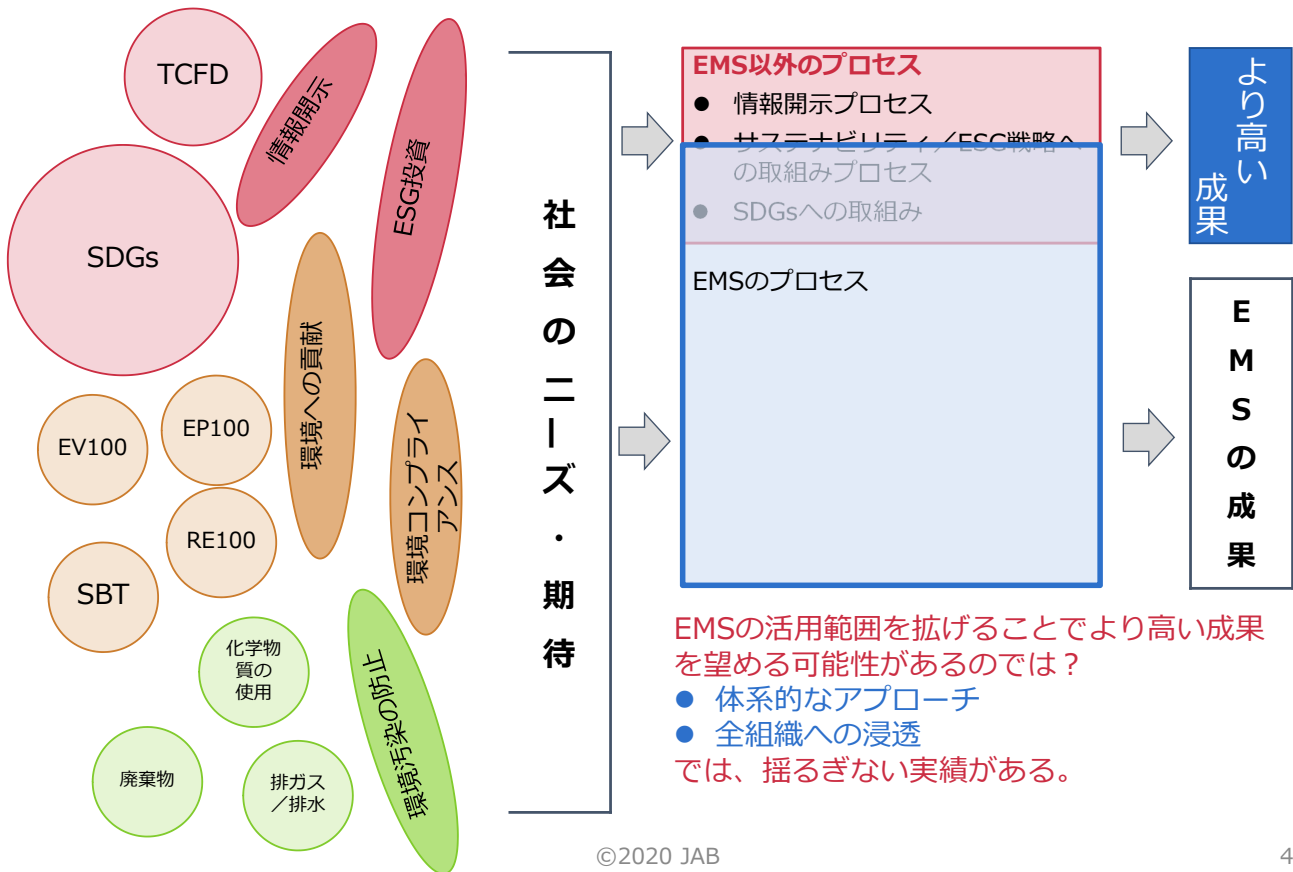


EMSの成果が株価に反映されれば、経営者の積極的なコミットメントも得られやすいのでは？

EMSを取り巻く状況（戦略的課題への取組み）



EMSを取り巻く状況（戦略的課題への取組み）



SDGsで推奨される目標設定のアプローチ

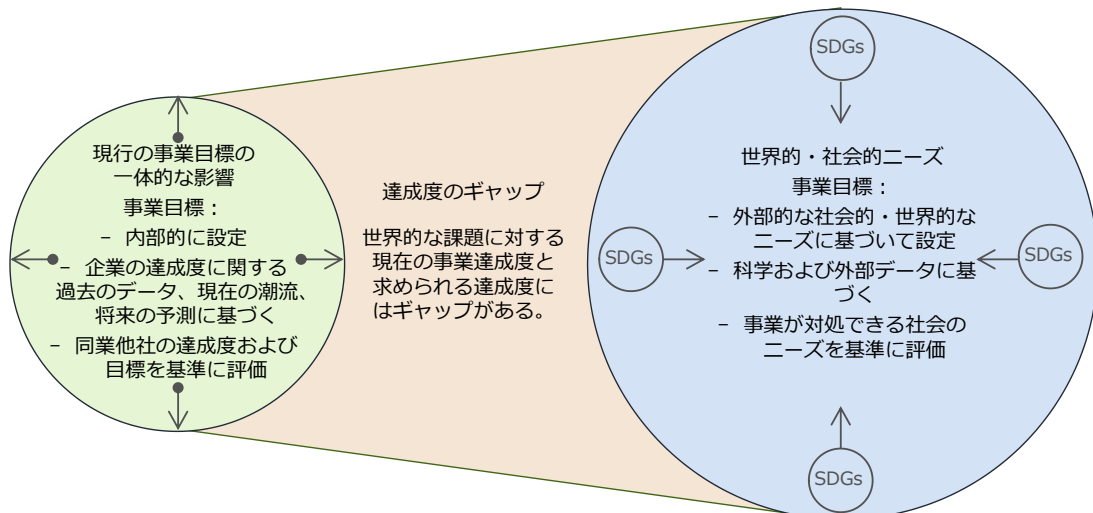


インサイド・アウト・アプローチ

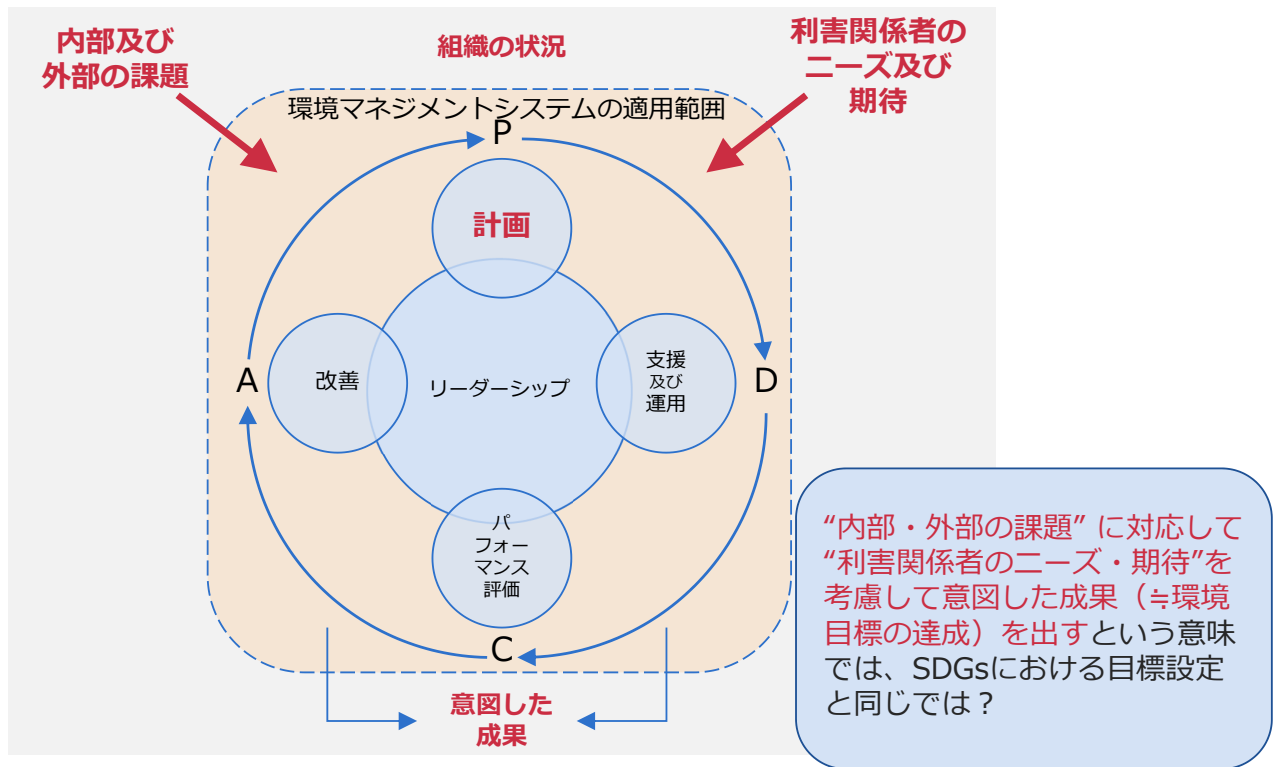
目標設定に対し、内部中心のアプローチを取る今日のあり方では世界的な課題に十分対処することができない。

アウトサイド・イン・アプローチ

世界的な視点から、何が外部から検討し、それに基づいて、目標を設定することにより、企業は現状の達成度と求められる達成度のギャップを埋めていく。SDGsは、国際的に望ましい到達点に関して前例のない政治的合意である。



出典：SDG Compass (GRI, United Nations Global Compact, wbcscd作成)



改善の可能性まとめ

さらなる成果を上げるためのEMSの運用における改善の可能性

- トップマネジメントの積極的な関与を引き出す。
 - ・ マネジメントレビュー、審査報告書等で、EMSに関連する課題を適切に報告する。
(環境、ISOの視点ではなく、経営課題として)
 - ・ 中小規模の企業の場合、社長自らが関与することが大きい。
(審査等外部の力を活用する)
- 経営上の課題を環境目標として取り上げる。
- EMSを活用する範囲を拡大する。
 - ・ SDGsの取組み、SBT,RE100等の自主的な取組み
- 社会の期待に応える高い目標を設定する文化を根付かせる。

事業プロセス
への統合を
促進する。

(参考資料)

2015年版要求事項への対応事例

(業種アイウエオ順で掲載)

建設業

清水建設株式会社様

ISO 14001:2015 組織の取組み

組織事例（基本情報）



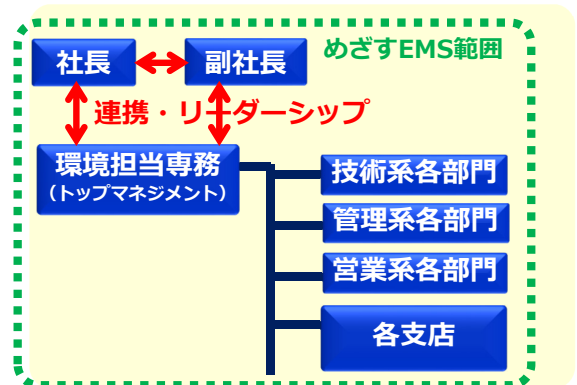
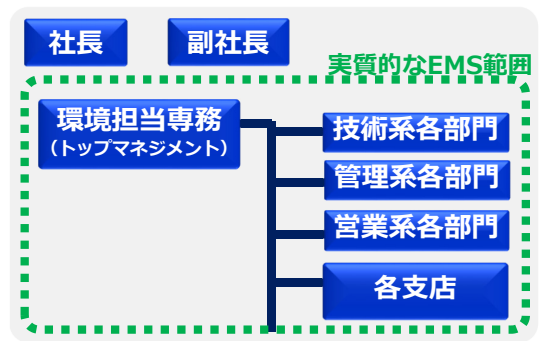
- 会社概要
 - 業種： 建築・土木等建設工事の請負（総合建設業）
 - 従業員数： 10,714人 うちEMS認証範囲下： 94%
 - 現場従事者（当社従業員を含む）： 約46,000人/日
 - 国内拠点数等： 47都道府県 90カ所
- EMSの特徴
 - 全社で一括認証
 - ・但し、エンジニアリング事業は別認証、
関係会社及び海外拠点は必要に応じてそれぞれ認証
- EMS初回認証の時期
 - 1998年 エンジニアリング事業
 - 1999年3月 海外を除く他の全部門と支店
- 参加している環境関連イニシアチブ
 - 経団連自然保護協議会、日本建設業連合会環境委員会、
 - TCFDコンソーシアム、SBTほか
- 上記のうちEMSを活用して推進しているイニシアチブ
 - 特になし

組織事例：会社トップの関与（連携）の強化



- 従来の取り組み
 - 認証取得から20年近くが経過しており、社長・副社長が関与せずとも認証維持、それなりのPDCAが回っていた状態。
 - 社長・副社長の関与は、環境方針の改訂時程度となっていた。
- 改善後の取り組み
 - 社長・副社長が同席する社内環境委員会の活用
 - 同委員会（議長：社長）におけるトップMR報告
 - 月例役員会議における「社長環境指示」の新設

以上を執行役員会議にて
トップマネジメント（専務）が説明

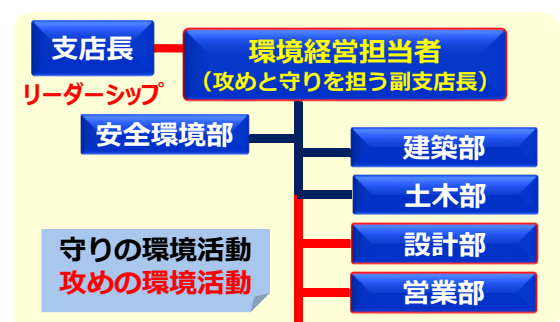
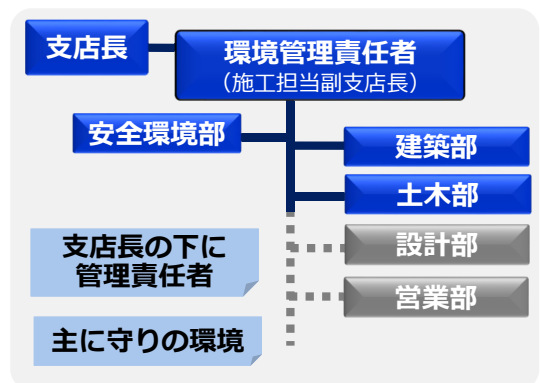


組織事例：支店内の環境経営の推進強化



- 従来の取り組み
 - 支店のEMSは、支店環境管理責任者（施工担当副支店長）下、安全環境部が事務局、主に建築部・土木部下の現場での環境事故・違反管理 = 「守りの環境」の運用のために機能。
- 改善後の取り組み
 - 「責任者は支店長ひとり」「環境管理責任者」を廃止「環境経営担当者」を設置「攻めの環境活動」として関連部署との連携強化

以上を執行役員会議にて
トップマネジメント（専務）が説明



・ 改善による効果

- ・ 「社長指示」となることで、支店長へトップダウンで情報共有。それに伴い、支店内運用への支店長の関与の強化。
- ・ 副支店長の責任が明確化され、焦点が、意思決定ではなく、運用により集中。
- ・ 環境委員会にて、社長のみならず、建築・土木・営業・管理系・技術開発等の副社長及び役員が情報を共有。（結果として活性化（2回/年→5回/年））
- ・ 重層化していた環境方針（環境基本方針と複数の環境方針）が、委員会中の社長・副社長の提案で一本化
- ・ 翌年度の経営3ヶ年計画の重点施策に「攻めと守りの環境経営の推進」が新設。
- ・ 全社重点リスク管理項目に、「環境汚染」が登場（建設副産物の不法取り扱いが10年以上前にあったのが最後）
- ・ 支店長が自分の言葉で「攻めと守りの環境」という切り口で支店について語れるようになってきている。
- ・ 支店内で営業部・設計部を中心に「攻めの環境」につながる具体的施策の模索がはじまった。
- ・ その他の部署は、いわゆる「紙ごみ電気・ボランティア」活動を環境活動とすることが多かったが、自部署の活動との関連付けが始まった。（できる部署とできない部署があることも許容している。）

組織事例（2015年版への移行で大変になった点）

・ 大変になった点／対応に苦労している点

- ・ 社内で「ISO的には、・・・」、「ISOの為に、・・・」、「審査の為に、・・・」の類の認識が全階層で払拭できない。
- ・ 「環境側面」、「環境影響評価」、「著しい環境側面」は、20年運用しても社内に根付かず、呼称変更（環境項目、環境重点配慮項目）。
- ・ 環境影響評価手法が現場の実務に沿わず形骸化し、簡略化。
- ・ 全社の環境影響評価の年次見直しを中止。
- ・ 「ISOのための監査」の認識からの脱却に苦慮。「巡回」を監査の一部として認めるべく試行開始。
- ・ 外部からの貴重な声として審査の場を活用したいが、実態はトップ審査ではなくインタビューに終わっており、役員の認識を変えることが出来ない。
- ・ 建設業の存続をかけた「働き方改革」の観点から、帳票を含めた負担増はあり得ない現状。「負担の軽減」と「実効性の向上」をバランスさせる各種運用変更。
- ・ 汚染の防止から最前線の環境経営事項まで扱うようになり、社内から事務局の所在（安全環境本部地球環境部）に疑問の声。

強調された要求事項	自己評価	何が変わったか？
戦略的な環境管理	◎※	3ヶ年経営計画に「攻めと守りの環境経営の推進」項目が登場した。
リーダーシップ	○	2層環境方針(基本方針+方針) が統合された。社長委員会でMRの内容(特筆点)を共有するようになった。
環境保護	△	特に変化なし。
環境パフォーマンス	○※	営業系部署の目標に「環境提案による受注」等が見られるようになった。
ライフサイクル思考	△	特に変化なし
リスクと機会の取組み	△※	全社重点リスク管理項目に「環境汚染」が登場した。
コミュニケーション	△	特に変化なし。
文書類	○※	使用頻度と働き方改革の観点から改廃され、文書数が減った。 要件を満たせば、EMS外の既存帳票で可とした。

※： 2015年版が直接的な引き金ではない

情報通信業

富士通株式会社様

ISO 14001:2015 組織の取組み

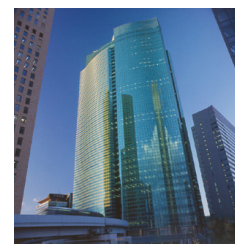
組織事例（基本情報）



- 会社概要 富士通株式会社
 - 業種：情報通信業
 - 事業内容：ICT分野のトータルソリューションビジネス
 - 資本金：3,246億円
 - 従業員数：約132,000名（2019.3.31現在）
 - 拠点数：62営業拠点、29事業所、11工場 他



本店・川崎工場
(神奈川県川崎市)



本社事務所
(東京都港区)

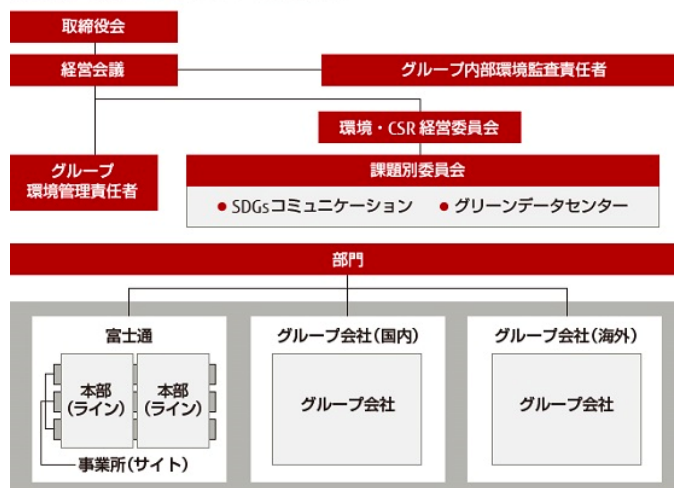
- EMSの特徴
 - 全社でグローバル統合認証（国内外の関係会社を含む）
- EMS初回認証の時期
 - 1995年 沼津工場で認証取得
- 参加している環境関連イニシアチブ
 - SBT：2017年8月 SBTイニシアチブに認定
 - RE100：2018年7月 日本初のゴールドメンバーとして加盟
 - TCFD：2019年4月 TCFD提言に賛同を表明
 - エコ・ファースト：2010年9月 ITサービス業界で初のエコ・ファースト企業に認定
- 上記のうちEMSを活用して推進しているイニシアチブ
 - いずれも中長期環境ビジョンや環境行動計画に組み込み、EMSを活用して推進

組織事例（2015年版への移行に合わせて改善／工夫された点）



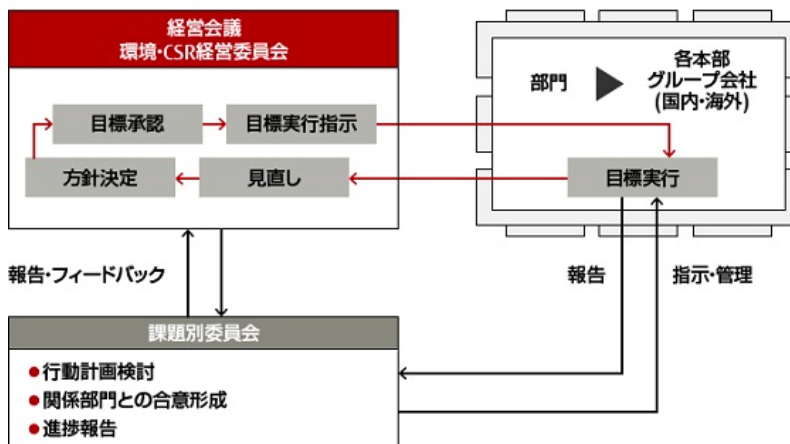
- 従来取り組み
 - 各組織にて業務プロセスと切り離してEMSを運用
- 改善後の取り組み
 - QMSとEMSの管理システムや改善活動を連携
 - 事業や本来業務など既存の帳票類がある場合はそれを活用
 - 「各組織で個別評価」から「共通事項を全社一括評価＋各組織固有事項を補完」に変更
 - 全ての関係会社でEMSのトップマネジメントは原則社長とした

環境経営推進体制(2019年3月現在)



- 改善による効果
 - EMSのためだけに作成する帳票類が削減
 - 共通部分の一本化により帳票類が削減し、評価結果のバラツキも解消
 - EMSが事業経営とリンクし効果的にPDCAが機能
 - 改善活動の一体感が醸成し、「品質改善やコストダウン=環境改善」という考え方が身近になったことで活動が活性化
- 改善の直接的なきっかけ (オプション)
 - 2015年版への移行、経営体制・フォーメーションの変更 等

行動実施フロー



©2020 JAB

57

【参考】改善活動と環境活動の関係 (例)

- 歩留まり改善： 設計・作業ミス、不良など改善し、良品率を向上。
 - ムダとなる材料が減り、同じ生産量では、材料購入量が低減され、廃棄物量も減る。(コストダウン)
 - 環境視点： 資源の枯渇防止、廃棄物削減、地球温暖防止 (電力、重油エネルギー削減)
- ICTによるモニタリング、源流管理による品質向上
 - 作業(業務)の各工程をタイムリーに一元管理(見える化)することで、ムダをなくし品質向上を図る。
 - 環境視点： 資源の枯渇防止、廃棄物削減、地球温暖防止 (無駄なエネルギーの使用抑制)
- 設備稼働率の向上： 設備の段取りなどによる一時的な停止を少なくする。
 - 同じ量の生産をするための設備稼働時間が減少し、設備を稼働させるエネルギーを削減。
 - 環境視点： 地球温暖防止 (電力、重油エネルギー削減)
- 営業の生産性、品質向上： 徹底した業務の見直しを行いムダを排除。
 - 事務処理を効率化し資料が減る、残業時間の削減。
 - 環境視点： 資源の枯渇防止、廃棄物削減、地球温暖防止 (無駄なエネルギーの使用抑制)
- 開発プロセスの改善： 採用部品のリスクを早期に発見するプロセスを確立し、開発遅延を減少させる。
 - 無駄となる試作部品を無くし、評価工数も削減。稼働させるエネルギーを削減。
 - 環境視点： 資源の枯渇防止、廃棄物削減、地球温暖防止 (無駄なエネルギーの使用抑制)

©2020 JAB

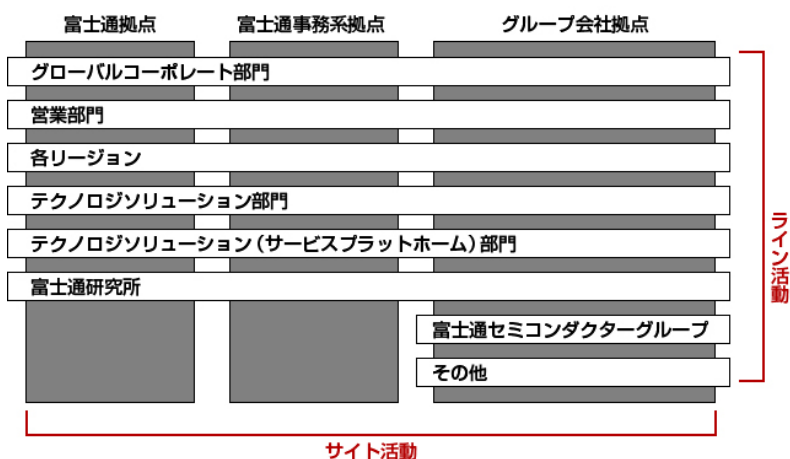
58

- 大変になった点／対応に苦労している点
 - 特に無し

組織事例（総括・全般的な感想等）

- 大変になった点／対応に苦労している点
 - EMSマネジメント組織の適正化（活動単位の見直し）、プロセスの効率化、各種帳票類の簡素化などを進める一方で、社員の環境意識の低下が懸念
 - 必要事項を適切に周知するため、より効果的な教育や説明会等のオンライン化など実施方法の検討が必要
 - 内部監査員の退職、異動等により実働可能な監査員が減少傾向にあり、監査レベルの低下が懸念
 - ロケーションを概念とした「サイト活動」と事業を意識した「ライン活動」を組み合わせているが、それぞれの活動区分の定義とやるべきことの明確化が必要

ラインサイトのマトリクス構造



改定・強調された要求事項への対応（自己評価）



強調された要求事項	自己評価	何が変わったか？
戦略的な環境管理	◎	中長期環境ビジョン「FUJITSU Climate and Energy Vision」の新規策定により、脱炭素社会の実現および気候変動への適応等、実現すべき未来の姿が示された。
リーダーシップ	○	EMS組織体制は会社組織と同一（グループ各社のトップマネジメントは社長）としたことで、PDCAが有効に機能するようになった。



©2020 JAB

61

改定・強調された要求事項への対応（自己評価）



強調された要求事項	自己評価	何が変わったか？
環境保護	△	特に変化無し
環境パフォーマンス	○	全社で「業務改善＝環境改善」の意識が根付き、各組織の改善活動が活性化された。
ライフサイクル思考	◎	CDP（サプライチェーンプログラム）やSBTのイニシアチブを活用して国際ルール（科学的根拠）に準じた目標設定、情報収集を強化できた。
リスクと機会の取組み	○	全社レベルの評価結果を共通指針として展開したことで、各組織の評価結果や取組みのバラツキが解消された。
コミュニケーション	○	ICTを有効活用することでオンライン化が進み、場所や時間の制約を受けずにコミュニケーションが図れるようになった。 特に、教育関連では、個人の習熟度や理解度に応じて効率的に学習できるようになった。また、組織改訂や担当者の異動により、推進体制を更新するとともに、新任担当者への教育を重視した。
文書類	◎	EMSのためだけの文書の削減、類似文書の統合等により、管理文書が削減した。

©2020 JAB

62

流通小売業

イオンモール株式会社様

ISO 14001:2015 組織の取組み

©2020 JAB

63

組織事例（基本情報）



• 会社概要

- イオンモール株式会社
（イオングループのディベロッパー事業の中核企業）
- 業種：ショッピングモール開発・運営
- 従業員数：3,303名（連結）
1,792名（単体）
- 拠点数等：日本142モール、中国21モール、ベトナム5モール、
インドネシア2モール、カンボジア2モール、
都市型商業施設24店舗（OPA）
（※参考：2001年 ISO 14001導入当時は 13モール 従業員241名）

（参考）
イオングループ
グループ従業員58万人
グループ会社323社
総店舗数21,996



64

・イオンの基本理念

お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。



イオン（AEON）とは、ラテン語で「永遠」をあらわします。
私たちの理念の中心は「お客さま」：イオンは、お客さまへの貢献を永遠の使命とし、
最もお客さま志向に徹する企業集団です。

「平和」：イオンは、事業の繁栄を通じて、平和を追求し続ける企業集団です。

「人間」：イオンは、人間を尊重し、人間的なつながりを重視する企業集団です。

「地域」：イオンは、地域の暮らしに根ざし、地域社会に貢献し続ける企業集団です。

イオンは基本理念のもと、絶えず革新し続ける企業集団として、「お客さま第一」を実践してまいります。

組織事例（基本情報）

・イオンの理念を体現する植樹活動

地域に密着した事業の特徴を生かし、
地域のお客さまとともに植樹活動を行っています。

自然の大切さを理解しながら、地域の人々とのつながりを深め、
平和である喜びを分かち合う、イオンの基本理念を実践する活動です。



・イオンモールの経営理念



©2020 JAB

67

組織事例（基本情報）

・EMSの特徴

- ・イオンモール（単体）で全社一括マルチサイト認証
- ・EMS初回認証は2001年4月

・参加している環境関連イニシアチブ

- ・EV100、（イオン株式会社を經由してRE100）



2017年11月 日本企業として初めてEV100へ参加。

2008年よりEV充電器の設置を開始。

2019年2月現在
国内外158モールに2,332基のEV充電器を設置。

68

ISO 14001認証取得以前から環境先進企業をめざした価値観を持っており、ISO 14001推進に対してもごく当たり前の業務として取り組んでいる。

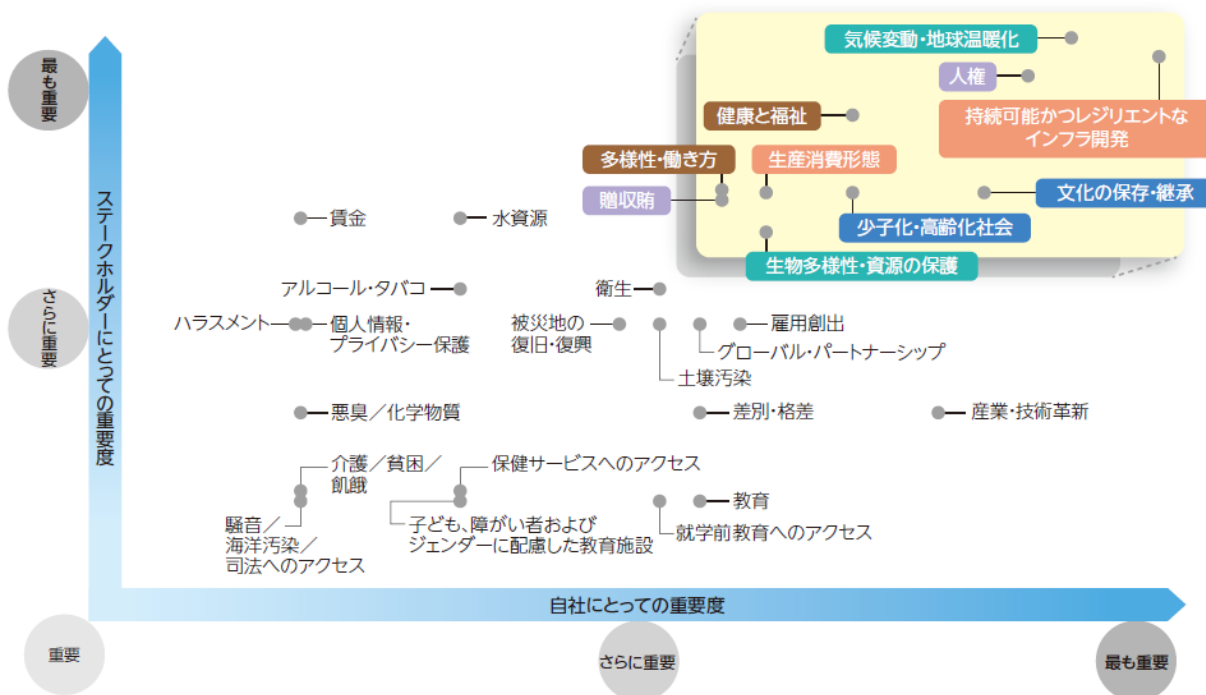
【その理由は…】

- イオンの基本理念、イオンモールの経営理念に基づく価値基準
 - 当社のビジネスモデルが長期視点を求めている。
- 全社会議の体系に「CSR」を規定。
 - 2001年度より社長を議長とし、取締役を委員としたCSR会議を毎月1回開催。コンプライアンスや環境社会貢献に関して討議し迅速に経営判断。
 - 取締役会、経営会議においてCSR取り組みを報告。

組織事例（ISO 14001と事業の統合について）

マテリアリティ・マトリックス

ISO 14001のPDCAを、環境の範囲に縛られずに推進



- （本社） **毎月のCSR会議においてマネジメントレビューを実施**
 - SDGs、ESG投資家の評価、脱炭素や脱プラスチックなど外部環境変化をインプット
 - 「お客さまの声」など、各所とのコミュニケーションについて討議
 - 不適合の改善進捗管理、必要な投資などについて討議
 - EV充電器設置、脱プラスチック、脱炭素取り組み推進など新たな取り組みを指示
- （モール、オフィス） **各部署の責任としてISO 14001を推進**
 - 業務分掌、権限規定に従い各部署責任者がISOを推進するようEMSで規定各部署責任者が『ISO推進担当補佐』を任命。
 - ISO推進担当補佐は職場内でのジョブローテーションにより特定の人に固定化されることなく、ISO推進の意義・業務を習得すれば次世代に継がれる風土がある。

- **実施計画管理を効率化**
 - 事業上重点課題に対するKPIを設定
 - 経費予算管理との連動
- **会議資料作成の効率化**
 - **電子媒体での承認、データ保管により業務効率化**

- 大変になった点／対応に苦労している点
 - 環境ISOで管理する範囲の設定。
 （当社が決めたものについて、現場を見た審査員により「改善の余地」の指摘があると混乱する。）

改定・強調された要求事項への対応（自己評価）

強調された要求事項	自己評価	何が変わったか？
戦略的な環境管理	◎	全社政策へ組み込まれ、事業上の取り組みと連動している。
リーダーシップ	◎	業務分掌、権限規定に従い各部署責任者がISOを推進している。
環境保護	◎	視点を広げ、新たに防災、事業継続といった概念を含み環境保護に繋げている。
環境パフォーマンス	△	従来と大きな変化はない。
ライフサイクル思考	△	従来と大きな変化はない。
リスクと機会の取組み	△	従来と大きな変化はない。
コミュニケーション	◎	ISOのためだけの取り組みをできるだけ排除し、既存の仕組みを活用したり、電子化することによる効率化。
文書類	◎	電子化および書式そのものを削減することによる効率化。

流通小売業

株式会社ダイエー様

ISO 14001:2015 組織の取組み

©2020 JAB

75

組織事例（基本情報）



• 会社概要

- 事業 : セルフサービスを販売方法の主体とする商品の小売業 他
- 従業員 : 1, 9 5 3人 (正社員 2019年2月末時点)
- 店舗 : 1 8 7店舗 (2019年6月末時点)

• EMSの特徴

- 全社で認証

• EMS初回認証の時期

- 2009年10月



2019年6月にオープンした
イオンフードスタイル四ツ橋店

©2020 JAB

76

- 従来の取り組み
 - 概要：考えの中心が「環境保全」
活動の推進により、どの程度「環境保全」につながるか
- 改善後の取り組み
 - 概要：考えの中心が「事業活動改善」
活動の推進により、どの程度「事業活動（※）」につながるか
※利益改善
- 改善による効果
 - ISO 14001活動のための会議の廃止
 - 目標設定方法及び評価単位の見直し（本業とのリンク）
 - 設定にあたり、環境保全から考察（環境法規など）するのではなく、事業改善から考察（環境法規+3C分析など）するように見直し
 - 効果測定単位を「額」に見直し（従業員が理解しやすい）
※電気量 (kWh) →電気料 (円)

本業とのリンクとは



環境にとらわれず、事業活動の課題解決につなげることが必要



全社方針「業態改革」、「商品改革」、「構造改革」にISO活動をリンク

- 大変になった点／対応に苦労している点
 - サービスのライフサイクルの捉え方
6.1.2 環境側面において、新たに「ライフサイクルも考し・・・」と記載された。手引きには典型的なライフスタイルの段階には「原材料の取得」「設計」「生産」「輸送又は配送」「使用」「使用後の処理及び最終処分」とあるが、サービスのライフサイクルがよくわからない・・・
 - ISO 14001活動と事業改善活動がリンクしない
ISO 14001は環境保全につながる国際規格ということが固定概念として従業員に定着しすぎている。事業活動改善の延長線上で結果的に環境保全につながるということが中々理解できない・・・

組織事例（総括・全般的な感想等）

- 事業改善につながる活動をISO 14001のP D C Aサイクルで管理、運用することで、会社としては実行する意味合いがより強いものになった。
トップマネジメント自らが従業員の前で、ISO 14001活動の説明をする機会が増えた。
（例：月1回の幹部朝礼で社長からのメッセージで説明
隔月発行の社内報で定例的にISO 14001活動を紹介）
- 一方で、会社の環境保全活動の所管である総務組織内だけでISO 14001活動を推進することが難しくなった。
（例：リスク管理＝内部統制の部署が担当）

強調された要求事項	自己評価	何が変わったか？
戦略的な環境管理	○	著しい環境側面以外の要素（外部、内部の状況把握など）を踏まえて管理（目標含）するようになった。
リーダーシップ	○	事業活動改善に直結させることを経営層が認識。ISO 14001活動に係る発言の機会が増え、従業員の意識向上にも寄与。
環境保護	△	従来と大きな変化はない
環境パフォーマンス	◎	定量評価できる目標達成項目には従来からしていたが、従業員がわかりやすい管理単位（円）を変更、意識向上につながり、大きな成果につながった。
ライフサイクル思考	△	従来と大きな変化はない
リスクと機会の取組み	◎	環境内部監査にリスク管理に係る項目を盛り込むことで意識向上につながった。
コミュニケーション	△	従来と大きな変化はない
文書類	○	ISO専用の書式をほぼ廃止して、既存の書式を活用するように変更した。

おわり