

# 課題とチャンスと生かす 審査とは

2018年10月 エコアクション21中央事務局参与 黒柳要次

# エコアクション21の狙い

---

## 第1章 企業価値向上ツール「エコアクション21」

### 環境経営とは

- ▶ 「エコアクション21における環境経営とは、狭義の環境マネジメントシステムをベースにし、環境のみならず経営全体を発展させることができる仕組みです。」

### EA21の理念

- ▶ 「エコアクション21の認証・登録とそれを継続するプロセスによって、中小事業者が3種の資本、すなわち、(4)人的資本、(5)社会・関係資本、(6)自然資本の質的な向上を実現することによって、(1)財務資本、(2)製造資本、(3)知的資本を増強するために必要な社会的信頼を得る。」
  - 自然資本: 保全された全ての環境資源
  - 社会・関係資本: 組織のブランド、評判、価値共有、及びコミュニティ形成
  - 人的資本: 社員の能力、経験、及びイノベーションへの意欲

# 要求事項 2. 代表者による経営における課題とチャンスの明確化 1

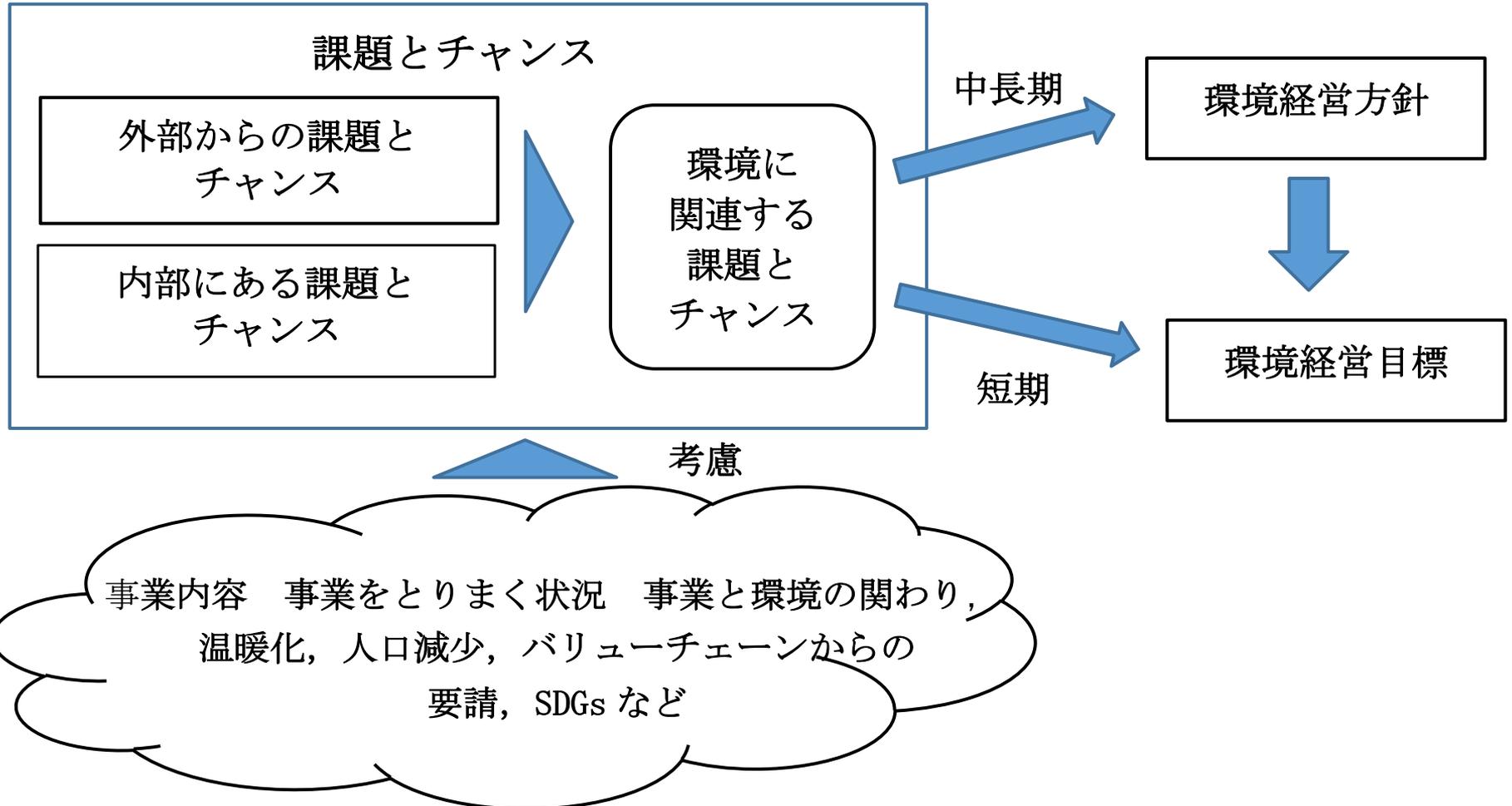
(1) **代表者**は、経営における課題とチャンスを整理し、明確にする。

(2) 整理と明確化に当たっては、以下の事項を考慮する。

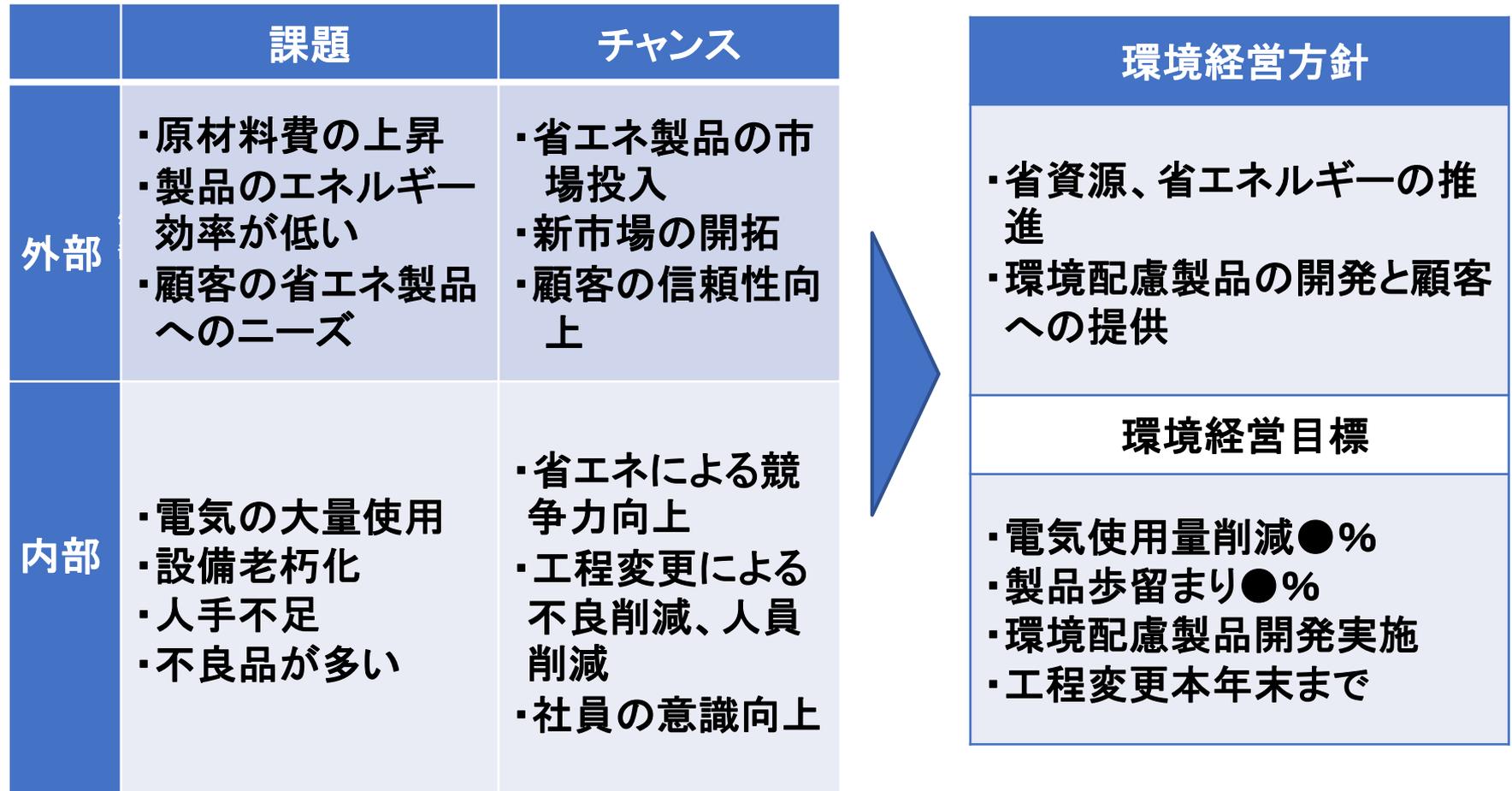
- ・ 事業内容
- ・ 事業を取り巻く状況
- ・ 事業と環境とのかかわり

- ▶ 代表者は、経営における課題とチャンスを明確にし、EA21の仕組みの中で環境経営方針、環境経営目標に反映させる。
- ▶ 考慮事項により、組織にとり重要な課題とチャンスを明確にする。
- ▶ 整理し、明確にする主体は「**代表者**」である。

# 要求事項 2. 代表者による経営における課題とチャンスの明確化2



# 要求事項 2. 代表者による経営における課題とチャンスの明確化



# 課題とチャンス狙い

- ▶ 2017年版ガイドラインでは、経営全体を発展させ、企業価値を向上するため新たなツールとして「課題とチャンス」を設定。
- ▶ 経営者が考える課題とチャンスを確認し、EA21の中で環境経営目標等として取り組みを設定、実行する。
- ▶ 従来の環境経営方針、環境経営目標の枠組みを変えることができ、取り組みの自由度が増す。

課題とチャンスから  
設定した環境経営方針、  
環境経営目標等

ガイドランで要求され  
た環境経営目標等

経営全体を発展させ、企業価値を  
向上させるためのツール



課題とチャンス

# ISO14001の「リスク及び機会」と EA21の「課題とチャンス」比較

項目	ISO14001	EA21
要求内容	環境側面、順守義務、外部・内部の課題、利害関係者の要求事項に関連するリスク及び機会を決定する。	以下を考慮し経営における課題とチャンスを整理し明確にする。 <ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業内容</li><li>・ 事業を取り巻く状況</li><li>・ 事業と環境とのかかわり</li></ul>
主体	組織	代表者
文書化	組織が文書化	審査員が文書化
ポイント	<ul style="list-style-type: none"><li>● 主体が組織であり、トップマネジメントが考えるリスク及び機会と一致しない場合がある。</li><li>● 経営的視点から重要なリスク及び機会が決定されない場合がある。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 代表者が課題とチャンスを明確にできない場合がある。(特に初回)</li><li>● 審査員が課題をチャンスを的確にとらえ、文書化できない場合がある。</li></ul>

# 代表者が課題とチャンスを明確にできない？

---

- 代表者なら必ず経営上の課題をチャンスを考えている。EA2Iで課題とチャンスを明確にできないのは以下の理由が考えられる。
  - ① 経営上の課題とチャンスとEA2Iの課題とチャンスは別と考えている。
  - ② 経営上の課題とチャンスを明確にすると、EA2Iで実施しなくてはならないことが増えるため、今以上のことをやりたくないと考えている。
  - ③ 課題とチャンスは経営専管事項であり、従業員、審査員に示す必要はないと考えている。
- 審査では、質問、例示、考え方を投げかけ、経営者が考えていることを理解し、引き出し、この過程で課題とチャンスを明確にしてゆく。
- 審査員は、上記を実施できる高いコミュニケーション能力が求められる。

# 課題とチャンスで求められる審査員の力量

力量レベル	力量の内容	EA21審査員の力量
高い	● 代表者が気づいていない課題とチャンスを提示できる	➡ 審査員に必要な力量？ ※次頁参照
	● 代表者に例示、考え方を示し、課題とチャンスへの「気づき」を提供できる	
中程度	● 代表者が提示した課題とチャンスを <u>的確に、要領よく整理</u> することができる	➡ 審査員として必要な力量
低い	● 代表者が提示した課題とチャンスをうまく整理できない	➡ 審査員として力量不足。 審査前に準備する。
	● 代表者が提示した課題とチャンスを(勝手に解釈し or 理解できず or 自説を押しつけ)間違っ整理する	

# 経営に定まった正解はあるか

- ▶ 下記の例はいずれも地方の1衣料品店からスタートしている。結果は異なるが代表者が決めた以上いずれも正解。
- ▶ 代表者が考えている以上の課題とチャンスを示す場合、審査員の一方的な思いを押し付けないこと。

## 【ユニクロの例】

- 商品企画・生産・物流・販売までを一貫して行うSPAモデルを他社に先駆けて確立し、高品質(フリース、ヒートテック等)なカジュアルウェアを低価格で提供
  - 1949.山口県宇部市でメンズショップ小郡商事を創業
  - 1984.ユニクロ第1号店を広島市に出店
  - 1999.東京証券取引所市場第一部銘柄に指定
  - 2006.初のグローバル旗艦店となるユニクロ ソーホー ニューヨーク店を出店...

## 【某地方衣料品店の例】

- 学校への制服を継続して納品。店舗では高齢者向けの商品を増やすことにより、地域のニーズに応える。カラオケ用の衣装を訪問販売することにより、新規の顧客開拓を行う...

# 審査員のPDCA

Plan(事前準備)

Do Check Act

書類審査  
情報収集

チェックリスト整理

審査の  
実施

書類による  
状況把握

聞くこと  
を整理

確認  
検証・見直し

組織の書類の審査

確認すべきことの整理

質問し、事実を  
検証し、見直しを  
する

過去の審査結果

問題点、改善点の把握

HPの確認

課題とチャンスの把握(資料だけ  
では限界があることに留意)

把握したことの  
検証(課題とチャン  
スにおいては  
代表者インタ  
ビューが重要)

業界動向

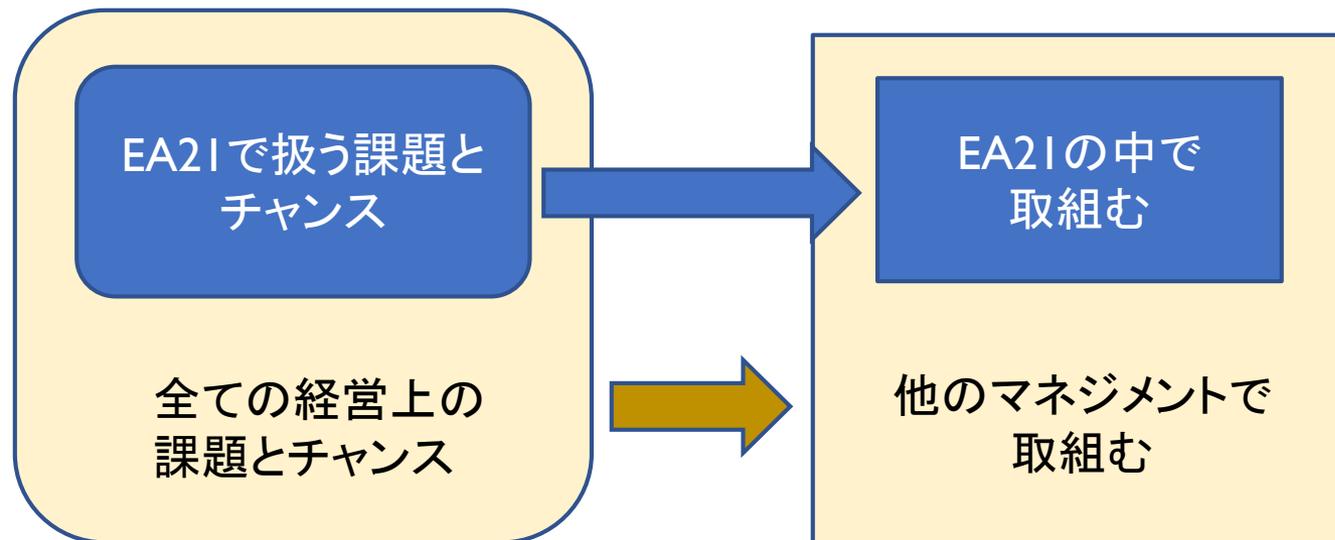
# 代表者インタビューの例

例であり  
個々に工夫  
をすること

- ▶ 最初に経営全般の状況についてお伺いし、その後経営の課題・チャンス、これをEA2Iにどう生かすかをお聞きします。→全体の流れを説明
- ▶ 御社の業務内容についてご説明下さい。→審査員が理解している場合不要
- ▶ 最近の経営全般の状況はいかがですか。→経営全般の状況の説明から「事業取り巻く状況」「事業と環境とのかかわり」「経営における課題とチャンス」等を把握する。代表者が課題等を準備している場合はそれを聞く。
- ▶ 今のお話で、御社を取り巻く状況わかりました。環境とのかかわりでは、どんな点が大切とお考えですか。→分かった点を整理し、不足部分を確認する。事前準備の質問も必要に応じて投げかける。
- ▶ 今のお話で御社の課題は〇〇、チャンスは△△があると理解しましたがよろしいでしょうか。この他にお考えになっていることがありますか。
- ▶ 課題が〇〇、チャンスは△△とすると、環境経営目標に〇〇は反映されています。チャンスである△△はEA2Iでどう生かしていきますか。
- ▶ 最後に報告書に記載する課題とチャンスについて整理致します。…

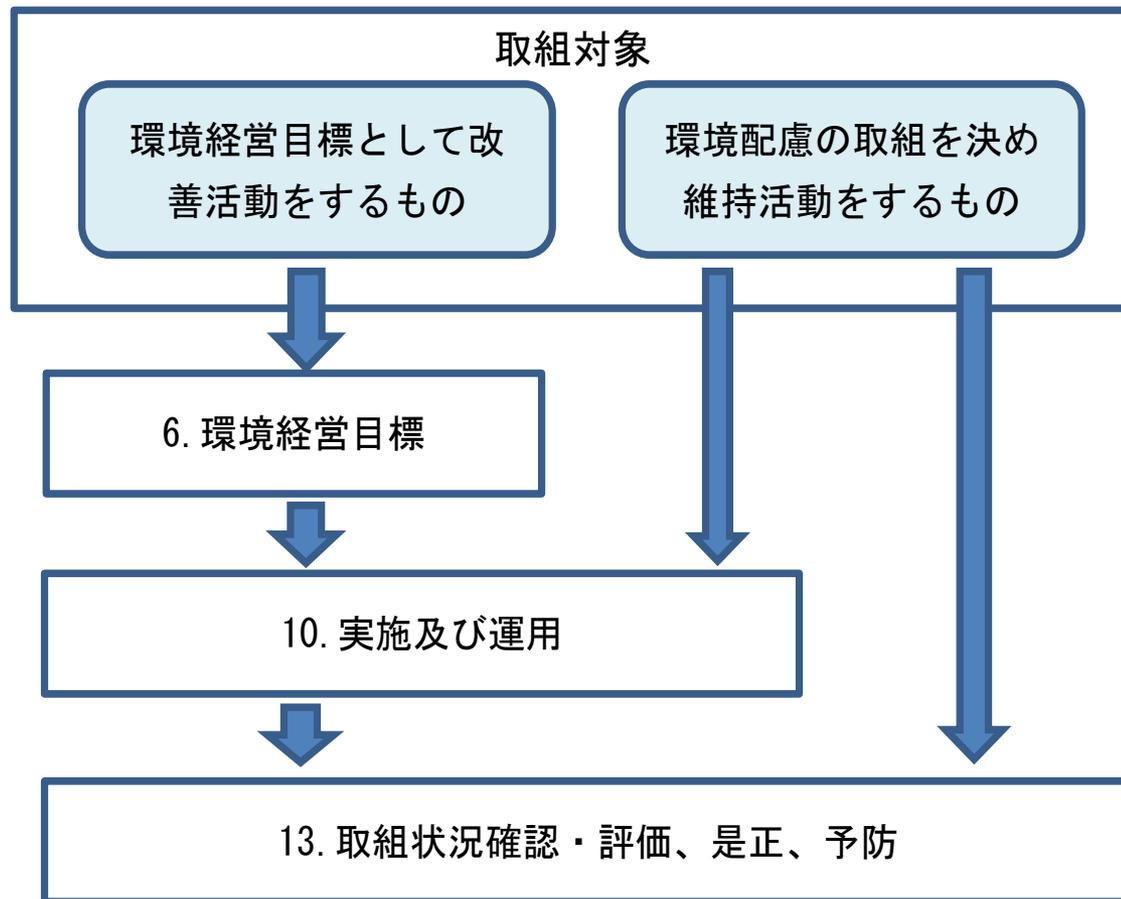
# 課題とチャンスの範囲と取組みの方向性

- 代表者は経営上の課題とチャンスの一部をEA2Iにおいて解決しようと考え、全てを解決しようとは思っていない場合が多い。  
※EA2Iとは別の例：後継者、資金等
- 経営上の課題を、どこまでEA2Iで取上げるかは代表者の判断になる。審査員はEA2Iでは何を取組むのかを明確にする。
- 報告書ではEA2Iで対象とする課題とチャンスを判るように識別する。



# 課題とチャンスのEA21における展開 1

## 要求事項 10. 実施及び運用



- EA21で取組むと決めた課題とチャンスは、「環境経営目標とし改善活動をするもの」「維持活動をするもの」に分かれる。
- 例えば、課題が「人材育成」の場合、環境経営目標として資格取得等を目指しても良いし、教育・訓練で教育強化又は運用でOJT強化することでも良い。

# 課題とチャンスのEA21における展開 2

- ▶ 課題とチャンスを環境経営目標とする場合、CO2等のEA21で要求される環境経営目標に統合して設定(ケースA)しても良いし、別の目標として設定(ケースB)することもできる。
- ▶ ケースBの様に結果的に環境負荷低減に貢献できることで良い。

## 【課題とチャンス例：在庫削減】

- ケースA: 課題とチャンスとEA21で要求されるCO2削減の環境経営目標に統合

環境経営目標	手段	監視
CO2削減前年比 ○%削減	長期滞留在庫削減○% 削減	CO2排出量 長期滞留在庫金額

- ケースB: 課題とチャンスを環境経営目標として設定し、結果的にCO2削減の別目標にも貢献

環境経営目標	手段	監視
長期滞留在庫削減 ○%削減	在庫品の担当者への在 庫期間通知と確認	長期滞留在庫金額

# EA21の継続的改善

- 環境経営を達成するために、継続的改善が必要。
- 審査員としては、長い目で見ることも大切。

- ★ 自社の持続可能性
- ★ 持続可能な社会への貢献

