

環境情報の利用促進に関する検討委員会  
サステナブルVCMワーキンググループ（中間報告）

【概要】

- 目的:バリューチェーンマネジメントを通じて持続的な環境経営の普及促進を図るために必要な官民連携策等について検討  
バリューチェーンマネジメント(VCM)
  
- ワーキンググループ委員(敬称略):
 

歌島 秀明	株式会社エフピコ 環境対策室
江藤 一弘	株式会社リコー 社会環境本部 環境経営企画室 戦略グループ スペシャリスト
後藤 敏彦	環境監査研究会 代表幹事
服部 直樹	日産自動車株式会社 企画室 グローバル環境企画オフィス 主任
藤崎 有美	株式会社三井住友銀行 法人企業統括部 部長代理
森下 研	一般財団法人持続性推進機構 専務理事
山本 秀一	公認会計士・税理士山本秀夫事務所
山本 芳華	摂南大学 経営学部 准教授

座長

【検討の経緯】

- ワーキンググループ会合
  - 第1回
    - 日時:2011年10月5日 9:30～12:00
    - 議題:企業の環境経営を促進するための人材像(企業内外)について、グリーン(CSR)調達について
    - 配布資料: 環境経営人材イメージ図、内部人材の条件、外部人材の条件、米国環境保護庁のサプライチェーン環境管理に関するガイドブック概要、日本のグリーン調達事例資料
  - 第2回
    - 日時:2011年11月8日 13:00～16:00
    - 議題:環境経営の促進についてのあり方、人材イメージについて、人材が活躍する環境経営の普及策案について
    - 配布資料: 環境経営の促進についての考え方、企業内外の人材相関図、内部人材の動機と行動制約、管理者・現場担当者の人材育成ステップ案、外部人材の動機と行動制約、環境経営促進の官民連携策

## 【検討の前提】

売上高1000億未満の事業者において環境経営を促進する観点から、通常の経営活動において環境視点(知識、スキル、意欲)を持った人材を増やすため、企業内部から自主的な環境経営を推進する取組み(「内部人材」)、企業外部から影響(提案、要請、評価等)を与える取組み(「外部人材」)の双方について検討を行った。

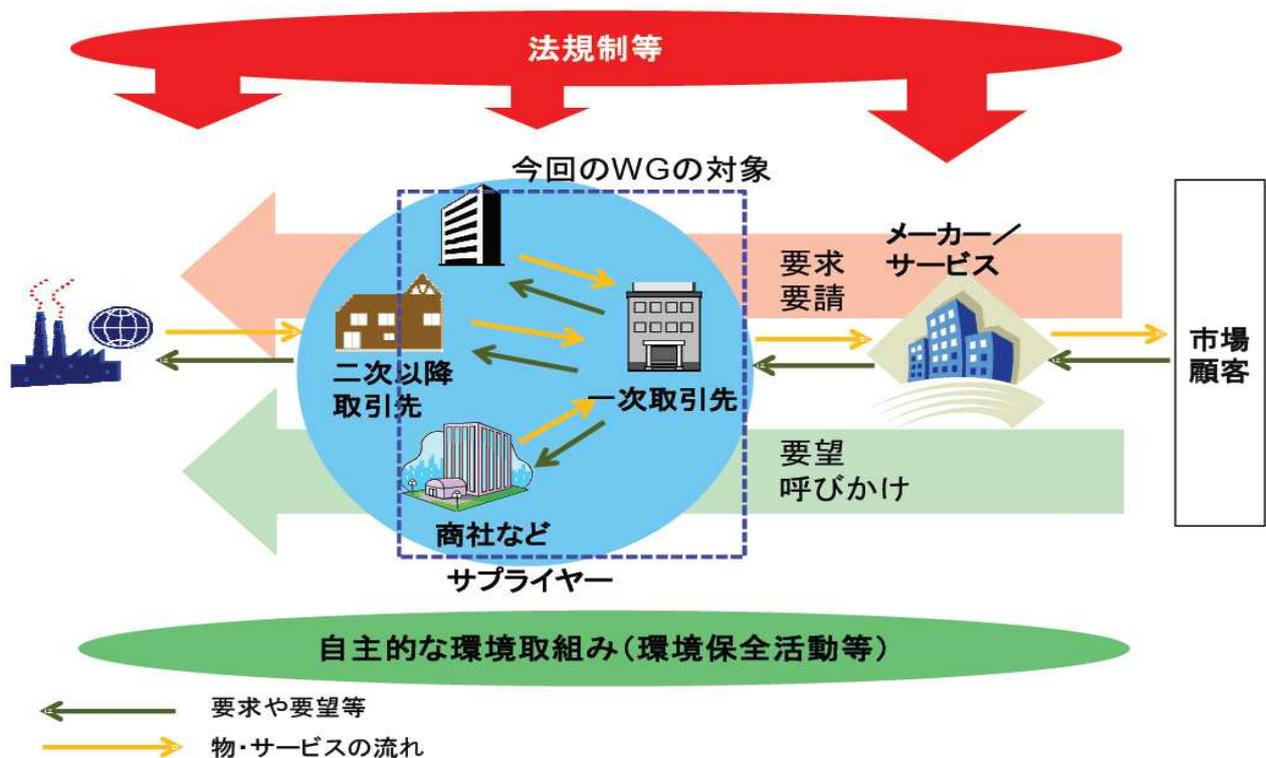
## 【検討の結果】

### (1) バリューチェーンマネジメントの必要性と課題

環境問題等の深刻化により法規制の強化や市場顧客等からの圧力により、自主的な環境取組であった内容が、より強い要求や要請へと変わっていく可能性がある。そのため、バリューチェーンマネジメントにおけるグリーン調達の実現性は今後益々高まるものと考えられる。

しかし、バリューチェーンを通じた取引先との関係は、企業規模が小さくなったり、商社等が介在することにより、取引先が2次店、3次店と川上に行くに連れて管理は難しくなり、情報収集も困難な場合が多い。

## VCMにおけるカスケード図



## (2) バリューチェーンを通じた環境経営を実践する意義

バリューチェーン管理を大手企業が実施する意義は、自社の経営における環境配慮等の取組をライフサイクルにて管理することにより、機会とリスクに戦略的に対応していくことなどにあると考えられる。

その取引先である企業にとっても、納入先の大手企業の方針や戦略に沿った環境経営を実践することにより、自社の事業活動にとってメリットとなる機会を得て、かつリスクの回避も可能となる。

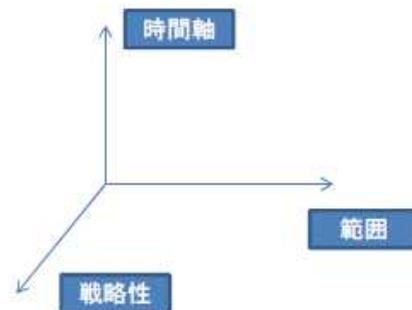
つまり、いずれの企業にとっても、環境経営の実践は事業の持続可能性を高めるための手段になると考えられ、その継続的な取組のためには組織における環境マネジメントシステムの仕組みを整えることである。

# 環境経営の重要ポイントと発展ステップ

(参考)環境報告ガイドライン  
環境経営の重要なポイント

- ①経営者の主導的関与
- ②戦略的対応
- ③ステークホルダーへの対応
- ④バリューチェーン
- ⑤組織体制及びガバナンス
- +
- ⑥資源生産性の抜本的改善

経営全般に関する重要事項



レベル	I	II	III
類型	外部の要請等、事業上の必須事項を実施	短期的かつ限定された範囲で重点的に実施	より中長期的かつ広い範囲で戦略的に実施
課題(例)	化学物質、公害対策	省エネ、省資源	多様な課題、経営と統合、予防的対応、バリューチェーン
機会(例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・着実な遵守による信頼性の確保</li> <li>・改善提案等による販路拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資源・エネルギー消費の抑制によるコスト削減</li> <li>・資源・エネルギー価格の変動影響を軽減</li> <li>・改善提案等による販路拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期的に重要な環境課題に適切に経営資源を配分</li> <li>・中長期機会の創出とイノベーションの蓄積</li> <li>・取引先との強固な関係構築</li> <li>・ブランド価値UP</li> </ul>
リスク(例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・違反による販売停止</li> <li>・罰金</li> <li>・利用者への補償</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引の拡大阻害</li> <li>・資源・環境制約リスク</li> <li>・コスト削減機会の喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レピュテーションリスク</li> <li>・規制的・物理的リスク</li> <li>・成長阻害</li> </ul>

→ **事業の持続可能性を高める (EMSは前提)**

### (3) 売上高1000億未満の企業における環境経営の特徴と外部人材との関係

売上高1000億未満の企業においては、とくに経営者の役割が大きく、経営者によるリーダーシップが環境経営を実践する上で大変重要になる。また、資金の提供先である金融機関への経営指導的な役割の期待も大きいと考えられる。

一方、管理者が経営者と長年共に活動するケースもあり、環境配慮等への意欲が強い人物が経営者に及ぼす影響も大きい。そのため、経営者に対して、環境に関する機会やリスクを経営者目線で説明できる管理者による取組も、大変有効である。

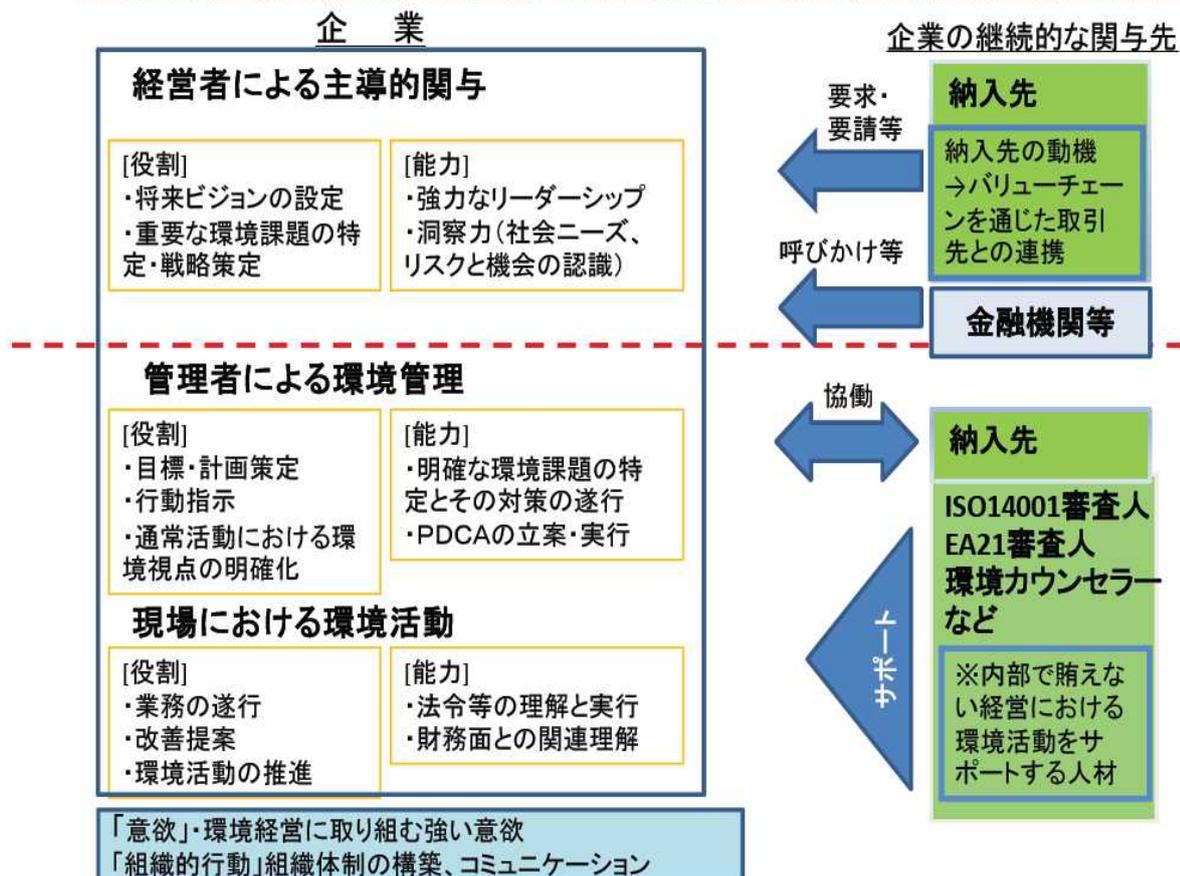
そのため、環境マネジメントシステムなどを通じた組織作りにより、経営者から現場担当者までがコミュニケーションを図っていき、通常の経営活動の中で環境配慮等の取組をPDCAサイクルで行っていくこと(環境視点)が重要となる。

そこで必要となるのが、経営者にとって環境経営への動機付けと、実際に社内において推進役を担うことの出来る環境視点をもった従業員の育成である。

経営者の動機付けには、取引の拡大につながる納入先との関係が大きく、金融機関との働きかけも有効である。また、管理者等には取引先との協働による環境取組の実践や、EMS審査人等の専門家によるアドバイスも環境管理等の進展に大きく寄与する。

## <企業内外の人材関連図>

○通常の経営活動において環境視点(知識、スキル、意欲)を持った人を増やす。



#### ( 4 ) 環境経営を促進する社内体制等に関する事項

環境と経営が統合した環境配慮等の取組を促進のためには、環境を統括する部署の社内での位置づけや人事評価との関連も重要である。

- 企業内人材については、個人よりも、その人材の所属する部署が重要である。
- 経営者直轄の経営企画部門であることが望ましい。
- 人事評価や昇格につながることも管理者や担当者の動機付けになる。

## (5) 環境経営を促進に資する仕組み(連携策)の検討

### 内部人材に関する検討結果

企業内部から自主的な環境経営を推進する取組み(「内部人材」)に関する議論では、以下のような連携策が提案された。

### 企業内部からの取組み推進

**ニーズ:通常の経営活動において  
環境視点(知識、スキル、意欲)を持った人材を増やす**

#### 課題に対する考察:

- 経営者によるリーダーシップが重要
- 組織体制等の仕組みが重要
- 内部の環境経営を担う人材の不足の解消が重要



#### 対応策:

- **経営者に対する動機づけ**
  - ・ 取引拡大やコスト削減機会の創出
  - ・ 他社の成功事例の理解促進
    - サロン、商工会議所セミナー等からの情報提供
  - ・ 自社の取組みを見てもらう機会の創出
    - 強み、弱み診断、事業機会やリスクの診断(環境経営チェックリスト)
  - ・ 金融機関から社長に対するアドバイス実現
    - 自社が取組むべき課題への気づきを与える
- **管理者・現場担当者の環境意識を高める**
  - ・ 環境による財務影響の理解促進
    - 環境短観等による財務影響の情報提供
  - ・ 環境部門を経営の中核におくための知見提供
    - 環境経営を推進する組織のイメージ図、機能図等を提供
  - ・ 管理者から経営者への環境機会やリスクのコミュニケーション促進
  - ・ 意欲ある環境人材が活躍する為の制度
    - チャレンジポスト、表彰、人事評価(業績評価への反映に限らない)等を幅広く検討
- **内部の環境経営を担う人材の不足**
  - ・ 現存の環境経営に関わる人材の派遣制度(ISOの審査人やEA21審査人など)
  - ・ 環境経営に関する研修制度の構築

## 企業外部人材の検討内容

企業外部から影響(提案、要請、評価等)を与える取組み(「外部人材」)に関する議論では、以下のような連携策が提案された。

## 企業外部からの働きかけ

### ニーズ:企業外部にいる人材に環境視点を持たせる

#### 課題に対する考察:

##### ●企業外部の人材に対する動機づけ

- ・ 経営者(管理者)の動機づけのための企業外部における専門家等の環境視点を醸成
  - 銀行、会計士や税理士、ISO審査人等に対する働きかけ
  - 経営者には財務影響と関連づけたコミュニケーションが必要



#### 対応策:

##### ●企業外部にいる人材への動機づけ

- ・ 成功事例(業種別、製造業・非製造業)の理解促進
- ・ 環境経営による財務影響の理解促進

##### ●企業外部にいる人材に環境視点を持たせる

- ・ 銀行等に対する働きかけ
  - 全銀協・地銀協を通じた金融機関等の取組促進
  - 金融行動原則において環境人材の配置を明記
  - 「儲かる環境経営」成功事例を金融系雑誌に掲載
  - 「環境配慮融資」販売実績を業績評価指標として位置付け
- ・ 会計士、税理士等に対する働きかけ
  - 研修制度へ「環境経営によるビジネスメリット」を追加
- ・ ISO審査人等に対する働きかけ
  - 経営目線を育成する研修実施
  - 研修制度へ「環境経営」の分野を追加
- ・ 全般的取組み
  - 外部環境人材のステップアップ・モデル提示

以上