

経営直結型環境活動への新たな取り組み

～BSC (Balanced Scorecard) を活用し環境経営を強化～

1. 要旨

株式会社トプコンは、東京都板橋区の本社において展開している環境活動を、より経営に直結した活動へと発展させるための新たな取り組みを始める事としました。これは、BSC上に表現された重要な経営目的を達成するためのCTQを環境側面のひとつと捉え、環境間接影響評価の対象にして環境活動に結び付けます。

従来の「紙・ゴミ・電気」を中心とした目標に加え、より環境経営に直結した環境活動推進を目指すもので、04年度より全社各部門において推進し、環境と経営をより結びつけて成果を出して行く事と致しました。

解説 : 1) BSC(Balanced Scorecard)

企業全体の目標や戦略を多元的な視点から、重要な経営目的へと定着させて活用する経営管理の考え方でありツールです。経営目的を達成するために、「市場動向・VOC (Voice of Customer)」「ベンチマーク」を行い、財務・顧客・業務プロセス・学習と成長の4視点でCTQを設定するものです。

2) CTQ(Critical to Quality)

重要な経営目的を達成するための重要品質課題のことです。

2. 詳細説明

2-1. 現状

トプコンは1997年のISO14001認証取得後、2回の更新を経ました。

環境保全活動については、ボランティアプランを掲げ全社的な取り組みとして常態化しており、01年には本社工場にてゼロエミッションを達成するなど、積極的に推進して来ました。

環境活動の年度推進計画策定は、削減課題である紙・ゴミ・電気、化学物質等と、増大課題である環境調和型製品開発、グリーン調達、地域協調等の全社目標値を決定し、各部門の計画にブレークダウンしています。更に、各部門では自部門の職務分掌により業務の間接影響評価を実施し、その結果を部門の推進目標に取り込んでいます。

しかし、部門業務の間接影響評価は難しく、その結果から導かれる目標と経営の結びつきが必ずしも十分とは言えなかったため、全部門の環境目標が経営に直結するための環境影響評価方法の改善が強く望まれていました。

2-2. BSC活用による新評価方法

そこで、部門の間接影響目標の策定方法を更に発展させるために、全社統一の指標である

BSCに掲げた CTQ を評価対象として各部門での業務の重要な改善課題について間接環境影響評価を実施し、環境影響の大きなものを具体的な推進項目として取り上げる事としました。

それぞれの CTQ に対して、環境影響として水質汚染、大気汚染などの公害、地球温暖化、オゾン層破壊、資源枯渇などの地球環境問題、地域住民、顧客などの利害関係者など 13 項目について影響の大きさに基づき 0, 1, 3, 9 の点数評価をします。さらに、全項目の点数を合計し、点数の高い項目 1 テーマ以上を部門の活動として取り上げます。

良い環境影響と悪い環境影響に関しては絶対値で評価します。例えば設計部門での設計ツール開発であれば社内の設計全部門で設計が効率化され、残業時間の短縮による電力使用量の削減が見込めます。また、設計品質の向上により、不良品発生率の低減による無駄な資源使用の削減、製品の長寿命化など様々な良い環境影響が見込めます。これらは、社内外の範囲で広く発生する間接的な環境影響で、自部門内での直接影響よりも遥かに大きな環境影響となります。

2-3. 効果

各部門がこの推進目標を推進する事で、環境負荷の低減という良い環境影響が生まれ、経営と環境保全活動が直結し、企業のサステナビリティ（持続可能性）の向上に寄与する事になります。

本来業務を環境の視点で評価することにより、環境保全の為の環境保全活動ではなく、本来業務の遂行が環境影響保全に直結する事を理解させる事で、社員の環境マインドの向上も実現する事になります。

3. 今後の計画

トプコンは 03 年度より環境会計への取組を開始致しましたが、今後は紙、ゴミ、電気などの削減による直接的な費用削減効果のほか、今回取り入れた間接影響に関する推進項目の実績を環境会計に計上することで、環境経営に直結して行きます。