

グローバル・グループ 環境マネジメントの現状と課題

奥村 恵 一

第I節 はじめに

1 グローバル・グループ環境マネジメントの必要性

環境保全とは、環境に配慮するために環境負荷を削減する努力をいう。この環境負荷の削減努力は、各種の経営活動を中心として行われる。すなわち、購買、生産、販売、製品・サービス、物流などの経営活動について、環境に配慮する活動を行うが、これらの活動を、グリーン調達、グリーンファクトリー、環境販売活動、環境製品・サービス、クリーン物流活動という。

これらの各種の環境経営活動を担当する組織は、購買部、生産部、販売部、設計部、物流部などである。これらの部門は、ときに事業部ともいわれ、あるいは事業場・工場の形で活動が展開される。そして、企業の環境保全活動は、トータルで一気に行われるのではなく、部分的に部門に担当され、現場において環境負荷の削減が実施される。これらの現場や部門の積み重ねの成果が、会社全体として合算され、それらの合計が、企業の目標と成果として提示されるのである。

近年、経営活動は、1社だけで行われることは少なくなっている。事業の多角化と系列化によって、水平的・垂直的な組織編成が必要となり、関係会社といわれる国内のグループ会社がどんどん増加し、グループとして経営戦略が行

われている。また、経営活動は、国内での地域化から海外への地域化へと展開される。競争優位のために国の選択が行われ、海外での経営戦略が策定され、また執行されている。上記のグループの事業が、グローバルな事業の形で展開され、海外の関係会社が増加し、進展するのである。

ところで、これらのグループ化され、グローバル化されている企業は、戦略的志向から展開されているものの、環境マネジメントの視点から、果たして適合した組織となっているのであろうか。また、これらの環境マネジメントの組織は、元来戦略的組織と合致する形で展開されてきたのであろうか。こういう疑問が生じてくる。

2 グループ環境マネジメントの課題

グループ環境マネジメントとは、何であろうか。企業経営をグループで行うことは通常の企業実践になっており、当該会社と関係会社が一体となって、戦略を策定しこれを執行するのである。環境マネジメントも、当該会社と関係会社とが、一体となって対処していく管理実践を、グループ環境マネジメントというのであろう。われわれも概ねその様に理解して差し支えないと思っている。ただ、そこには、明らかにしなければならないいくつかの課題がある。

会社の環境報告書を見ると、当該会社の単体の名称でこれを発刊している会社が多いが、それでもグループ名で環境報告書を発刊している会社がある。例えば、王子製紙グループ環境報告書、東レグループ環境報告書、富士通グループ環境経営報告書、松下電器グループ環境経営報告書、三洋電機グループ環境保全活動報告書といったものである。これらは、環境マネジメントを、当該会社1社で担当するのではなく、関係会社を含めたいくつかの会社と共同で責任を負っていく経営実態を意味している。とくに重要なことは、関係会社の全てを含むわけに行かないので、中核となるグループを形成するという仕組みが実施されていることである。

ただ、中核となるグループの下にグループの階層化が進むにつれて、つまり環境マネジメントを階層化する際に、重大な問題が生じることが懸念される。その階層の間に意思疎通を欠き、事故に繋がる可能性がある。例えば、関西電力の美浜原発3号機の蒸気噴出事故で、原発のある美浜発電所とその発電所内にある関西電力の関連会社「日本アーム」が捜索を受けた。両者間の情報の流れが阻害されており、グループ内の結束の乱れと混乱を感じる。

また、グループ環境マネジメントでは、環境保全の努力とコストをグループ相互間、会社相互間で公平に負担しているのであろうか、など疑問視される課題を含んでいる。

3 グローバル環境マネジメントの課題

グループ環境マネジメントは、日本国内で、製品別（カンパニー別）だけでなく、地域別に展開される。北海道地域の環境マネジメントが策定されるという具合にである。これを地域的に海外に移したのが、グローバルな展開である。

環境マネジメントをグローバルな側面から見ると、多くのことが分かってくる。グローバルに環境政策を実施することが、いかに困難な仕事であるかということが分かってくる。大企業だから、それくらいの環境保全をするのは当然であるとみなされるものの、それを海外の関係会社（子会社、孫会社）の多くにまで実施させようとする、これは容易なことではない。

また、環境保全のグローバルな展開の中身が何かによって、会社の環境保全の度合いの違いが理解できる。それはグループ全体の環境目標を設定することか、それはグループ全体のISO14001の認証取得を実現することか、あるいはグローバルな環境保全を推進するような統括組織を設置することなのか、これらの違いによってその実現度が異なって測定されるのである。

海外の関係会社を環境保全の面で放置するとすると、公害の移転という疑いがもたれる。もし公害移転の放置が容認されるのであれば、公害性の高い製品

とその生産を海外の関係会社で担当すればよいことになる。そうでなく、日本が批判されたりしないためには、海外関係会社の環境基準を日本並みにし、環境マネジメントを十分なものにすることが必要となる。

後述するように、ソニーが、環境対策において日本並みの基準の適用を世界規模で一括管理しようとするのは、優れた方針である。この際の国内および海外の関係会社に対するプレッシャーとコスト配賦をどのように解決するのであろうか。こういった困難を克服することが、まさにグローバル環境マネジメントの役割であり、今後の重要課題である。

われわれは、グループ環境マネジメントとグローバル環境マネジメントを、基本的な実態分析から始めることにしたい。それは、グループ・グローバルな環境マネジメント (global and group environment management) の対象となる国内・海外の関係会社があるのかないか、あるとすれば何社あるのか。環境報告書に記述してある報告範囲が分かりやすいのかどうか、報告範囲に掲げられている会社はどの程度 ISO14001の認証を取得しているのか。さらに、グループの展開で戦略的な中核グループが形成されているのか。グローバルな展開という場合、環境マネジメントの対象となる中核的な海外関係会社は何社あるのか。それは、世界地域にどのように分布しているのか、世界的な環境整備はカンパニーや分社が中心となっていて行われているのか、あるいは国別・地域別の地域統括会社によってコントロールされようとしているのか。そして環境マネジメントシステムは、戦略的マネジメントシステムと呼応するものであるか。このように設問していくと、環境マネジメントは、会社ごとのドメイン、カンパニー (分社)、組織改革、100%子会社化、M&A、価値連鎖、企業のグループ戦略、さらには企業のグローバル戦略といった企業の組織形態や戦略策定というテーマにまで行き着くことになる。しかし、われわれの分析のキーワードは、基本的には各会社環境報告書の報告書対象範囲 (報告範囲) といったものであり、この報告書対象範囲によって、グローバル・グループ環境マネジメ

ントの対象会社の実態を明らかにしていきたい。

第Ⅱ節 事業所・工場の環境マネジメント

－会社単体の環境マネジメントからグループ環境マネジメントへ－

1 本稿の進め方

ここで、日本の主要な会社から発刊されている環境報告書において、その報告書対象範囲がどのように言及されているかを見ることにしたい。本稿の進め方として、日本で当該会社1社（会社単体）だけを対象範囲にしている会社の環境マネジメントについて（第Ⅱ節）、次に日本国内だけで関係会社をグループ化している会社を対象範囲としている会社の環境管理について（第Ⅲ、Ⅳ節）、さらには日本国外に事業を展開しているグローバルな関係会社を対象範囲にしている会社の環境マネジメントについて（第Ⅴ節）、それぞれその現状と課題を探っていくことにする。環境報告書の報告書対象範囲を取り上げることによって、現実の問題を探り出したいと考えている。

2 報告対象組織が当該会社1社の場合

－事業所・工場の構成と環境保全活動－

ここで、当該会社1社が、関連会社を含まず、単独で環境報告書を提示している会社（会社単体）について、述べて行きたい。すなわち、環境組織として、関係会社を含まず、当該会社1社で環境経営を行い、これを報告対象範囲としている会社である。例を挙げると、それは、次の3社であり、これらのそれぞれについて〈環境報告書の編集方針（報告対象範囲）〉、〈報告書の内容〉、そして〈サイト情報〉の有無、について説明していきたい。なお、ここでサイト情報というのは、環境データあるいは環境レポートともいい、付属資料として、当該会社を構成する事業、部門、工場ごとの、数値によって提示された環境情

報を指している。

① 大阪ガス(株) 環境行動レポート2001——〈レポートの編集方針〉報告対象範囲は、大阪ガス(株)1社。〈レポートの内容〉a環境負荷の軽減、b製品による環境負荷軽減への貢献、c地域および国内外における環境改善への貢献。〈サイト情報〉なし。ただし、社内環境行動推進体制として、17の管理単位を持っており、国内・海外での環境貢献はある¹⁾。

② (株)大林組 環境報告書2003——〈報告書の編集方針〉報告対象範囲は、大林組。特記がないかぎり、子会社・関連会社は含まない。〈報告書の内容〉a地球環境と大林組、b環境のためにできること、c地域・社会の皆様と共に。〈サイト情報〉なし。ただし、グループ会社支援はある。また、EMS—環境マネジメントシステム—としては、東京本社10部門、本店6部門、支店9支店・43部門を持っている²⁾。

③ 富士重工業(株) 環境報告書2001——〈報告書の編集方針〉報告対象範囲は、主に、日本における富士重工業の事業活動（環境保全に関する取り組みの実績）。〈報告書の内容〉a環境マネジメント、b2000年度活動実績（開発段階・商品、生産段階、リサイクル、物流段階）。〈サイト情報〉あり。サイトの内容a群馬製作所（本工場、矢島工場、北工場、大泉工場）、b宇都宮製作所・車両環境事業本部（本工場、南工場、南第2工場、半田工場）、c埼玉製作所・バスハウス事業本部・東京事業所（埼玉製作所、バス・ハウス事業本部、東京事業所）³⁾。

以上のことから、日本の地域独占である電気産業や公益企業のガス会社は、概ね当該会社1社に報告対象範囲が限られている場合が少なくない。各社の環境報告編集方針を見ると、報告対象範囲は当該会社1社のみというものである（大阪ガス「環境行動レポート」2001）。また、一般の私企業でも、主として当該会社1社とする場合がある（大林組「環境報告書」2003、富士重工業「環境

報告書」2001)。これらは、報告書対象組織が当該会社1社の場合であり、特記がない限り、子会社・関連会社を含まない。

これらの中でも、部門・工場についてのサイト情報がa提示されている場合とbされない場合がある。サイト情報も、数字的に全体に合算される明確な数字を持つ場合と、たまたま部門の環境貢献の事象・出来事・デモンストレーションに触れているに過ぎない場合とがある。もっとも、会社内の部門のサイト情報がないからといって、環境管理に各部門が加わっていないというわけではなく、環境推進体制やEMS—環境マネジメントシステム—に構成部門が明らかに参加していると見られる。これは、環境報告書の報告様式と報告内容の問題であり、サイト情報等によって、参加部門が明確に表示してあるのに越したことはない。とくに、ISO14001を取得している場合についていえる。

3 報告書対象組織が当該会社を中心に一部関係・グループ会社である場合 —グループ環境マネジメント形成の端緒—

次に提示する会社は、報告対象範囲（組織）が当該会社の事業所・工場などを中心に、一部関係・グループ会社である場合である。すなわち、「当該会社（全社）を中心に、一部、グループ会社の環境への取組み」を対象範囲とするものである（中部電力「地球環境年報」2001、関西電力「地球環境アクションレポート」2001）。これらの事例は、グループ環境マネジメントが形成され始めている状況を示している。

① 関西電力(株) 地球環境アクションレポート2001——〈レポートの編集方針〉報告対象範囲は、関西電力(株)を中心に、一部グループ会社についても報告している。〈レポートの内容〉a環境保全に関する方針・目標・実績、b環境管理システム、c環境負荷の低減に向けた取組み、dさまざまな方面での社会的取組み、e関西電力グループの取組み。〈サイト情報〉なし。ただし、簡単なグループの取組みがある。（この際、本店各本部、事業本部・室、支店・支

社・火力センターが、原子力・地球環境委員会のメンバーになっている)⁴⁾。

② 中部電力(株) 地球環境年報2001——〈年報の編集方針〉報告対象範囲は、中部電力(株)を中心に、一部グループ企業の一取組みを対象としている。〈年報の内容〉 a 資源の有効活用と環境負荷の低減、 b 廃棄物の発生抑制・再使用・再生利用、 c 社内外の評価を反映した環境管理レベルの向上、 d グループ企業・取引企業との環境問題への取組み、 e 環境・エネルギーに関するコミュニケーション、 f 環境保全に向けた顧客・世界の人々との行動。〈サイト情報〉なし。なお、支店・本店の一取組みについての記載があり、またグループ企業との環境問題への取組みについての記述がある⁵⁾。

③ 日本ゼオン(株) レスポンシブル・ケア活動報告書2003——〈報告書の編集方針〉報告対象範囲は、日本ゼオン社の本社、工場(高岡、川崎、徳山、水島)、および総合開発センター、並びにゼオンケミカルズ米沢(株)のレスポンシブル・ケア活動への取組み。〈報告書の内容〉 a 経営理念、 b 推進体制、 c 活動に配慮した製品、 d 活動実績、 e 地域との共生、 f 環境会計と環境安全投資、 g サイトレポート、 h 関連会社活動。〈サイト情報〉あり。サイトの内容、高岡工場、川崎工場、徳山工場、水島工場、総合開発センター、ゼオンケミカルズ米沢(株)、関連会社の活動⁶⁾。

④ 横浜ゴム(株) エコレポート2003——〈レポートの編集方針〉報告対象事業所は、平塚製造所、三重工場、三島工場、新城工場、尾道工場、茨城工場、ヨコハマタイヤ・フィリピン、横浜ハイデックス、本社である。〈レポートの内容〉 a 環境マネジメント、 b 環境保全活動、 c 資料編。〈サイト情報〉あり。サイトの内容、平塚製造所、三重工場、三島工場、新城工場、尾道工場、茨城工場、ヨコハマタイヤ・フィリピン、横浜ハイデックス、本社。環境会計対象は上位の6社、ISO14001認証取得は、上位8社である⁷⁾。

⑤ (株)荏原製作所2003——〈環境レポートの編集方針〉報告対象組織は、羽田事業所、藤沢事業所、袖ヶ浦事業所、袖ヶ浦薬品事業所(工場)、品川事務

所、営業部門、関係会社の一部（国内・海外）。〈レポートの内容〉 a 荏原の環境経営， b 荏原の環境事業， c 荏原の環境マネジメント。〈サイト情報〉あり。サイトの内容，羽田事業所，藤沢事業所，袖ヶ浦事業所，袖ヶ浦薬品事業所，品川事務所，営業部門，関係会社の一部（国内・海外）⁸⁾。

一般の私企業でも，報告対象組織は，国内事業所・工場と関係会社の一部（国内・海外）という会社がある（荏原製作所「荏原環境レポート」2003，横浜ゴム「エコレポート」2003，日本ゼオン「レスポンシブル・ケア活動報告書」2003）。これらの会社について，サイト情報を a 提示している会社と b 提示していない会社とがある。これらの会社についての所見を項を改めて，記述したい。

4 報告対象組織が「当該会社 1 社の場合」と「当該会社を中心に，事業所・工場などと一部関係・グループ会社である場合」の所見

(1) 環境目標と環境実績の完備

報告対象範囲が「当該会社 1 社の場合」と「当該会社を中心に，事業所・工場などと一部関係・グループ会社である場合」において，両者の場合一番重要なことは，環境計画における環境目標と環境実績が完備していることである。上記環境経営活動による環境負荷の削減について，主要な施策が講じられているが，これらの施策について，具体的な数値によって，環境目標と環境実績が合理的に設定されていれば，基本的な要件を満たしているといえる。それぞれの環境目標と環境実績が，それぞれの施策ごとに詳細な説明がなされていることが必要であろう。上記の 8 社の環境報告書は，これらの要件を満たしているが，精粗の差があることが認められる。

環境目標と環境実績の内容として，横浜ゴム(株)は，a 生産段階では，廃棄物（廃棄物発生量，最終処分量），地球温暖化防止（CO₂排出量），化学物質（有機溶剤排出量）の削減について，b 環境マネジメントにおいては，人材育成に

ついて、c グリーン購入では、「購入原料と供給先の環境評価」「事務用品」の調査・変更について、そしてd 商品開発では、タイヤ（環境適合設計、CO₂排出量）、MB 商品（マルチプル・ビジネス商品－環境適合設計、CO₂排出量、有機溶剤の削減、脱フロン、廃棄物削減）について、目標値と実績を掲げている。

(2) 部門・事業ごと、事業所・工場、関係会社・グループ会社ごとの環境活動の提示

①「当該会社1社の場合」においては、部門・事業ごとの環境保全活動の細目が、②「当該会社を中心に、事業所・工場など一部関係・グループ会社である場合」においては、事業所・工場、関係会社・グループ会社ごとの環境負荷削減行動の細目が、提示されることが望ましい。後者の会社群については、上記のようなサイト情報が添付されており、これらのサイト情報が集計されて、当該会社の合算された数字になっている場合がある。これらは、環境負荷削減の優れた情報であるが、ただ合算されていない場合がありうるので、報告対象範囲を調べる必要がある。

(3) 環境会計、14001の認証取得、海外での環境活動

横浜ゴム(株)のサイト情報にあったように、平塚製造所、三重工場、三島工場、新城工場、尾道工場、茨城工場、ヨコハマタイヤ・フィリピン、横浜ハイデックス、本社について、環境会計対象は上位の6社、ISO14001認証取得は上位8社となっている。これらは、環境保全の管理の進捗度を示す基準の1つである。

また、これらの会社の中で、世界的な環境貢献活動をしている会社がある。グローバルな事業会社を設立して、環境活動をするのではなく、直接海外の会社に触媒湿式酸化プロセス（産業排水の処理）を技術移転している会社である（大阪ガス2001）。これは、環境負荷削減活動というよりも、環境貢献・環境技術貢献の事例である。

(4) グローバル・グループ環境マネジメントへの進化

荏原製作所の環境レポート2003では、報告対象範囲は、国内の事業所・営業部門6ヵ所に加えて、次に示す関係会社の一部（国内・海外）をも加えているが、その一部が何れの会社であるか明確に示されていない。その〈サイト情報〉では、国内荏原グループ（連結子会社）30社、内ほとんどの会社がISO 14001登録済みである。また、海外荏原グループ（連結子会社）26社、ISO 14001登録会社0となっている⁹⁾。これらのことから、荏原製作所はグローバル・グループ環境マネジメントへ進化しているといえる。

5 グループ環境マネジメントの深化—東レの場合—

以上において、概ね国内の事業所・工場を報告書対象範囲としている会社について、その報告書のまとめ方とマネジメントの基準について述べた。以降においては、グローバル・グループに事業を展開している会社が、どのようにグローバル・グループ環境マネジメントへ向けて、報告書をまとめまたマネジメントの基準を展開しているかについて、見ていくことにしたい。

例えば、東レには国内に全部で12の工場がある。その工場の名前は、次の通りである。滋賀事業所、瀬田工場、愛媛工場、名古屋事業、東海工場、愛知工場、岡崎工場、三島工場、千葉工場、土浦工場、岐阜工場、そして石川工場である。ここでは、工場と並んで、事業所と呼ばれる規模の大きいものがある。

東レでは、これらの事業所と工場の全てについて、統一的に、主要生産品目だけでなく、①排ガス（SO_x, NO_x, ばいじん）、②排水（BOD, COD）、③排水量、④廃棄物（再資源化, 単純焼却他, 埋立処分）、⑤PRTR（大気排出量, 水域排出量, 土壌・埋立排出量, 廃棄物移動量）について、年間の排出量を把握し、これを公開している。

東レでは、環境にとどまらず、「安全・衛生・防災・環境監査」について、東レ（上記12工場）のほか、主な製造会社、すなわち国内関係会社29社、海外

関係会社30社と多くの会社を報告対象会社としている。なお、安全については、非製造会社を含め、東レおよび国内関係会社72社、海外関係会社33社について集計しており、範囲がさらに広がっている¹⁰⁾。東レでは、国内の工場に加えて、主な製造会社、すなわち国内関係会社29社、海外関係会社30社を擁して、グローバル・グループマネジメントを展開しているのである。

第Ⅲ節 グループ環境マネジメントの進展とグループ概念

1 グループ環境マネジメントのグループの意味

(1) 戦略的マターとしての中核グループの形成（データ集計範囲）

今日の大企業では、環境マネジメントは当該会社1社ないし単体が行っていても良いというものではなく、内外の関係会社を含めて実施され、その内容が公開されることが必要である。そうでないと、環境負荷（公害）を関係会社に押しつけるようなことがあるという批判をかわすことができない。その意味で、適用する環境基準も、関係会社を多く含めて適用し、また一律であることが望ましい。

しかし、環境負荷の削減は、当該グループにとって、戦略とバランスを取った形で、形成しなければならない。無目的に、やみくもに環境負荷の削減を叫んでも、かえって環境配慮が、意味のないものになるおそれがある。つまり、二重投資などがない合理的な形で、環境マネジメントが図られなければならない。その意味で、環境保全は戦略的なものであるし、グループ環境マネジメントのグループの形成も、戦略的マターであるといえる。

確かに、グループ環境マネジメントという場合、より多くの国内の関係会社と海外の関係会社を集結して、環境負荷の削減に向けて旗を振ることが望まれよう。地球環境が危機にさらされる心配がある今日、全ての関係会社を巻き込むべきだという見解はもっともと思われる。

しかし、連結財務諸表規則で規定するように、「連結財務諸表提出会社は、そのすべての子会社を連結の範囲に含めなければならない」が、支配が一時的であると認められる子会社、利害関係人の判断を著しく誤らせるおそれがあると認められる子会社、合理的な判断を妨げない程度に重要性の乏しいものは、連結の範囲に含めないものとする（第五条）とされている。もっとも、連結の範囲から除かれた子会社であっても、当該企業集団の財政状態および経営成績の判断に影響を与えると認められる重要なものがある場合には、その内容を連結財務諸表に注記しなければならない。これに加えて、子会社や関連会社という概念も、法律に定められた限定的な意味を持つに過ぎないことに注意しなければならない¹¹⁾。

(2) 戦略マターとしての環境マネジメントグループ

例えば、環境会計という数字で一律表示する領域については、数多くのグループ会社を含むことは、技術的に可能であろうし、またディスクロージャーの点から望ましいかもしれない。その意味で、会計上の連結会社と同じ考え方を取ることも可能であると考えられる。しかし、環境負荷の削減という基本的な事項については、類似項目を持つ会社を束ねるとか、二重投資を避けるというように、効果的に物事を運ぶ必要がある。グループに入れられない会社については、上記のように注記（環境報告書の環境関連データなしサイト）で、表示することも容認されよう。

ここで、グループ環境マネジメントが戦略マターであるというのは、各グループにおいて、好ましい中核グループの形成を促進するということである。それが、グループ環境マネジメントに繋がるためである。つまり、企業の戦略グループの編成と企業の環境グループの形成が、同じ内容であるべきであるということ、またその組織編制は基本的に地域別というよりもカンパニー制（職能別、ドメイン別、分社別）であるべきであるということの意味しており、そのうえで地域別のコントロールが加えられるべきことを意味する。

この中核グループの形成の問題について、事例を掲げながら検討していきたい。その事例というのは、九州電力、三洋電機グループ、および東レグループのものである。この際、中核グループといっても、九州電力の場合は九州電力1社の中の各部門を指しており、三洋電機の場合は、三洋電機株式会社の中の各部門・カンパニーと6個の株式会社を含んでいる。ここに、カンパニー制、分社制、100%持株会社、構内株式会社制などの複雑な組織形態・企業形態がクローズアップされる。

2-13の本部・支社（九州電力株）－九州電力中核グループの形成－

さて、九州電力の環境アクションレポート2004は、「九州電力株の2003年度の活動結果」（レポート範囲）を基に作成されている。その活動というのは、次の13の本部・支社の活動を意味する。本店各室部、総合研究所、原子力発電本部（原子力発電所）、火力発電本部（汽力発電所）、電力輸送本部、お客様本部、事業開発本部、情報通信本部、立地環境対策本部、調査所、建設所、支店（営業所・電力所等）、および東京支社という、13の本部・支社である。九電の環境経営を推進する環境委員会は、これらの13の本部・支社を統括している。

この九州電力の周囲には、次項で取り上げる40のグループ会社があるが、これらのグループ会社の活動結果は、このアクションレポートの中に、第三部「九電グループにおける環境活動への取組み」として別項目として記載されており、別項目と同じ別扱いという意味で、これらグループの環境経営を推進するグループ環境経営推進部会とグループ経営協議会は、先の環境委員会に「点線」でつながられている。

こういったいわば戦略的な組織構造に対して、どのように環境システムを構築していくか、また多様性のある事業所にどのようにISO14001を導入していくのであろうか。この場合、環境マネジメントシステム（EMS）のモデル化ということが重視される。九電そのものには、145の事業所があるが、全て

EMSの構築が完了している。事業所は、支店・発電所・電力所・営業所などの機関があり、機能がそれぞれ大きく異なるので、事業形態ごとに選定したモデル事業所でISO14001の認定を取得したのである（6事業所）。このモデルの選定が、環境マネジメントを特徴付けるものであり、環境負荷の適切な削減計画につながっていく。ここ3年ほどの間に、火力発電所ではISO準拠システム（認証取得は行わないが、その要求事項に準拠して構築されたEMS）を（9事業所）、支店・営業所・電力所・原子力発電所などでは上記モデルを参考にしてISO準拠システムを（124事業所）、また本店については各室部・社員研修所・総合研究所にISO準拠システムを（6事業所）、それぞれ構築した¹²⁾。要するに、これらの九州電力本体の13の本部・支社と145の事業所が九電のグループ環境マネジメントの中核を形成しているのである。

3 GEMS—三洋電機グループ中核環境グループの形成—

(1) 三洋電機の環境マネジメントシステム構築の経緯

—地域割りから経営単位への再編—

次に、三洋電機グループ「環境保全活動報告書 2003」によると、日本国内には、三洋電機の主要製造事業部門の所在する大規模事業所が約10箇所ある。これらの大規模事業所の敷地内には、三洋電機本体の主要なカンパニーや子会社、関係会社などが所在している。

三洋電機グループでは、当初は東京製作所や岐阜、滋賀、大東の各事業所、あるいは洲本工場、徳島工場など、環境への負荷の大半は製造工場にあるという考え方から、製造事業所を中心に「地域割り」の認証サイトが構築されていた。

ところが、この地域割りサイトによる環境マネジメントでは、個々のサイトの目的・目標がそれぞれ異なるために、①グループとしての環境投資が分散され、あるいは②経営の分社化が進むにつれてサイトとしての意思決定が困難に

なるといった問題が出てきた。このため、グループとして環境経営の視点から一貫した環境マネジメントを行なうために、国内の主要な認証取得サイトを1つの環境方針の下に1サイトとして統合認証（2001年3月）し、それまでの各サイトをサブサイトとした。これによって生まれたのが、三洋電機グループのグループ環境マネジメントシステム（GEMS）である。

再言すれば、三洋グループの環境マネジメントシステム（EMS）は、当初、工場中心に構築されたが、製品の使用に伴う環境負荷を低減することの重要性がクローズアップされるにつれ、経営スタイルの変革（例えば分社化など）と「環境とはすなわち経営そのもの」という概念の浸透とがあいまって、統合（GEMSの構築）と経営単位への再編が行なわれた。その後、製品が使用されることによる環境負荷の大きさが注目され、省エネ機器などの環境配慮型製品開発が重要性を増し、これを加速するために、それまでの地域割りのサブサイトを経営単位に再編してきた（2001～2002年度）のである。

(2) グループ環境マネジメントシステム（GEMS）

三洋電機グループでは、日本全国に所在する主な事業所について、グループとして環境マネジメントを行っている。これをグループ環境マネジメントシステムの頭文字をとってGEMSと呼んでいる（group environment management system）。これをわれわれは、三洋電機グループ中核環境グループの形成という。

GEMSは経営単位別のサブサイトと地域別のサブサイトから構成されている。ちなみに、GEMSの推進体制は、社長－グループ環境統括責任者－グループ環境管理責任者の下に、次の17サイトがある。これらは、ISO14001の認証取得している国内24サイトを統合し、経営単位の組織17に再編したものである。①技術開発本部（技開）、②マルチメディアカンパニー（MMC）、③ホーム・アプライアンスカンパニー（HAC）、④産機システムカンパニー（産機）、⑤セミコンダクターカンパニー（SCC）、⑥ソフトエナジーカンパニー（SEC）、

⑦コンプレッサシステム事業部（コンプ）、⑧三洋セールス&マーケティング株式会社（三洋S&K）、⑨三洋電機ロジスティクス株式会社（ロジ）、⑩株式会社NTTデータ三洋システム、⑪三洋電子部品株式会社、⑫三洋電機空調株式会社、⑬三洋電機サービス株式会社、⑭本社地区、⑮岐阜地区、⑯東京地区、⑰東京製作所地区、である。これらの中には、別会社の株式会社が6社含まれていることに注目したい。

(3) 環境保全活動報告書の対象範囲37社の意味

環境保全活動報告書には、報告書の対象範囲として、「当社グループ全体（ただし、GEMS対象範囲の三洋電機および製造15社、販売5社、その他17社〔合計37社〕が基本）」としている。三洋電機とこれら37社は、どこから出る数字であろうか。

ここに、経営単位別のサブサイト（①～⑬）と地区別のサブサイト（⑭～⑰）とがある。経営単位別のサブサイトの多くは、日本全国に分散した幾つかの事業所から成り立っている。例えば、①技術開発本部は4事業所、②マルチメディアカンパニーは5事業所、③ホーム・アプライアンスカンパニーは5事業所、④産機システムカンパニーは2事業所、⑤セミコンダクターカンパニーは4事業所、⑥ソフトエナジーカンパニーは7事業所、⑦コンプレッサシステム事業部は1事業所、⑧三洋セールス&マーケティング株式会社は1事業所、⑩株式会社NTTデータ三洋システムは1事業所、⑪三洋電子部品株式会社は1事業所、⑫三洋電機空調株式会社は2事業所、⑭本社地区は1事業所、⑮岐阜地区は1事業所、⑯東京地区は1事業所、⑰東京製作所地区は1事業所、となっている。なお、⑨三洋電機ロジスティクス株式会社と⑬三洋電機サービス株式会社は数えない。（事業所を合計すると、37となる。これらの数字は、同社環境報告書をわれわれが分析した結果であり、正確とは言い切れない）。

このように、経営単位別のサブサイト（①～⑬）の多くは、日本全国に分散した幾つかの事業所から成り立っている。これらの事業所は、このように1部署単独である場合と幾つかの部署の集合である場合とがある。いずれにせよ、

各サブサイトはいずれかの事業所に EMS サブサイト事務局を置き、これらの事業所の環境関連データを収集して取りまとめ、あるいは環境関連情報を周知するなどの機能を持っている。一方、地区別のサブサイト（⑭～⑰）は、その敷地に所在する経済単位別サブサイト所属の事業所を除いた部分から成り立っている¹³⁾。

4 東レと国内・海外関係会社59社－東レグループ中核グループの形成－

(1) 東レ本体の環境マネジメント

東レグループは、グループ環境マネジメントが進んでいるグループである。同社の環境マネジメントについては、次節「グローバル環境マネジメント」においても取り上げる予定にしている。

東レグループ環境報告書2003では、本報告書の報告対象会社として「本報告書では東レのほか〔安全・衛生・防災・環境監査〕を行っている、東レグループの主な製造会社を報告対象会社としています」と書きしるし、国内関係会社29社と海外関係会社30社の名前を列挙している。同社は、環境マネジメントの中核グループとして、これら60社を想定していると考えられ、また「環境3ヵ年計画の実施結果」と「第2次環境3ヵ年計画」の数値は、これらのグループの会社60社の数値の合計である（電話で確認）。

本来、東レというのは、事業本部として①繊維事業本部、②プラスチック事業本部、③ケミカル事業本部、④水処理事業本部、⑤複合材料事業本部、および⑥電子情報機材事業本部があり（なお、セグメントとしては①繊維、②化成製品、③プラスチック・ケミカル、④情報・通信機材、⑤住宅・エンジニアリング、⑥医薬・医療、⑦新事業その他、となっている）、これに生産本部が加わりこの生産本部では多くの事業場と工場が稼動している。

その事業場と工場というのは、次の12を示している。①滋賀事業場、②潮田工場、③愛媛工場、④名古屋事業場、⑤東海工場、⑥愛知工場、⑦岡崎工場、

⑧三島工場，⑨千葉工場，⑩土浦工場，⑪岐阜工場，および⑫石川工場，である。これらの事業場と工場のそれぞれについては，排ガス・排水・廃棄物・PRTRの資料が，環境報告書の環境データとして提示されている。

(2) 東レの国内グループ会社29社

東レは，グループ会社数として，18カ国・地域（日本を含む），204社を数える（2003年3月）。すなわち，グループ会社数は国内114社，海外90社の合計204社である。そして，環境報告書の報告対象会社として，「安全・衛生・防災・環境監査」に関連して，次のような29社の国内関係会社を，上記セグメントごとに掲げている。

① 繊維（15社）——東レ・デュポン，大垣紡績，東レ・テキスタイル，井波テキスタイル，マツモト・テキスタイル，東洋整染，東レコーテックス，東和織物（大阪），東レ・モノフィラメント，東洋タイヤコード，東洋電植，丸一繊維，東和織物（石川），丸和織物，扶桑紡績。

② プラスチック・ケミカル（7社）——東洋メタライジング，東洋プラスチック精工，東レ合成フィルム，東レベフ加工，東レ・ダウコーニング・シリコン，東レ・ファインケミカル，曾田香料。

③ 住宅・エンジニアリング（3社）——東レACE，東レエンジニアリング，東レ・プレシジョン。

④ 情報・サービス（3社）——東レテクノ，東レ・リサーチセンター，東洋実業。

⑤ 医薬・医療（1社）——東レ・メディカル

これらの29社は，国内グループ会社114社の中の一部であるが，東レのグループ環境マネジメントの中核に位置すべき環境面で優れた会社であると認識される¹⁴⁾。なお，海外のグループ会社については，第V節において取り扱うことにしたい。

5 関係会社ないしグループ会社の位置づけと環境マネジメントの報告範囲

(1) セカンダリーグループの環境マネジメント

関係会社，グループ会社，GEMS 対象外主要事業所など，どのように呼ぼうとも，上記の中核的グループ企業以外の企業は，グループ環境マネジメントを促進する立場に立つ以上，これらに明確な環境保全上の地位を与えて，その環境マネジメントについて社会に報告しなければならない。

上記の中核的ないし第一次的グループの中に，当該会社の単体だけを入れている場合と関係会社の多くをメンバーにしている場合とでは，この二次グループの扱い方が異なってくる。すなわち，前者においては，単体以外の全ての会社についてグループ会社として全体の環境マネジメントについて考慮しなければならないのに対して，後者の場合は，グループ（関係会社）の中でも後発の会社について，環境マネジメントを図ることになる。以下，上記3つの会社について，事例を見ていくことにしたい。

(2) グループ環境マネジメントの着手と育成—九州電力40社の2グループ化—
九電グループの中核的グループは九電の単体のみであり，環境報告書には九電単体の活動結果が掲載され，その他のグループ企業はサイト（付属資料）に掲載されている。ここでは，セカンダリーグループとしての，グループ40社について取り上げて行きたい。

グループ環境マネジメントは，最初から完成したものがあるわけではない。このマネジメントの着手とグループ会社の育成ということが必要である。この九電の事例は，環境マネジメントの着手とグループ会社の育成について好適な例である。九州電力「環境アクションレポート」2004によると，九電グループ40社の事業概要は，次の通りである。

A 総合エネルギー事業24社——例， a エネルギー事業の戸畑共同火力， b 資機材等調達の西日本空輸， および c 設備建設・保守の九電工，

B 情報通信事業4社——例，九州通信ネットワーク，

C 環境・リサイクル事業3社——例、九州環境マネジメント、

D 生活サービス事業9社——例、九州高原開発。

これら40社の事業概要とグループの環境マネジメントの運営体制は、どのようになっているのであろうか。九電グループによる環境マネジメントの運営体制は、グループ会社40社で構成する「グループ経営協議会」と「グループ環境経営推進部会」が取り組んでいる。この2つの会議では、審議了承された九電グループ環境活動計画に基づき、各社が環境活動を実施し、一年間の活動状況を分析・評価し、次年度計画を策定するというPDCA（plan-do-check-action）サイクルによって、スパイラルアップを図っている。この2つの会議は、九州電力の環境委員会に連携（点線）の形で、繋がっている。この九電の環境委員会は、本店各室部、総合研究所、原子力発電本部、火力発電本部、事業開発本部など、13の本部・支社を統括するものである。

(3) 新規加入14社と既存26社のグループ環境マネジメントの違い

これら40社は、セカンダリーなものであるから、環境会計はもちろんのこと、環境負荷の実績と目標として提示されているものは、九電本体のものに限られる。なお、この九電本体のものとは別個の形で、九電グループにおける環境負荷実績が提示されており、要するにこれらの計算は、別計算であるといえる。両者が合算されることが望ましいが、とりあえず別の表示で進んでいく。

ここで注意すべきことは、九電グループ40社が、二分されていることであり、その違いに応じた環境マネジメントが実施されていることである。二分されたグループというのは、2003年度に新規加入の14社と、それ以前加入の26社である。前者の新規加入14社には、九州環境マネジメントや九州住宅補償などがあるが、これら新規グループの会社については、環境管理体制の整備や環境負荷の把握方法の確立を行い、順次九電グループ環境活動計画に取り入れることになっている。

この意味で、九電グループが提示している資料も、集計対象が当初から加入

のグループ会社26社についてのものとなっている。その資料というのは、法規制にかかわるもの（「PRTR 調査実績（2003年度）」「PCG 保管状況（2003年度）」「フロン・ハロンの排出実績（2003年度）」）と「九電グループにおける環境負荷実績（2003年度）」である。

(4) グループ環境活動計画への段階的取組み

九電グループでは、上記既存グループの26社と新規加入14社を見据えて、環境活動計画への段階的取組みが試みられている。この段階的取組みを推進していく姿勢は、次のように見られる。

A 法規制等の遵守——「PRTR 調査実績（2003年度）等の法規制等の遵守」については、上述のように集計対象が当初から加入のグループ会社26社となっている。

B 環境目標管理の充実

a 環境負荷実績——九電グループでは「九電グループにおける環境負荷実績（2003年度）」のごとく、環境負荷実績の把握・管理に取り組んでおり、2002年度から順次データ把握方法を確立し、取り組み可能な項目から、各社で自主目標を設定して負荷削減に努めている。

b グループ統一目標——グループ統一目標として、6項目があるが、その1つは、規制対象フロン排出量〔排出量ゼロ〕となっている。これに対する取り組み内容は、「機器更新時には、規制対象フロン未使用機器への代替化」と「点検補修時には、確実に回収を実施する」である。そして、実績値が、排出量4.1トンであるが、これを強制するものではなく、統一目標の設定が可能な会社で、その達成に向けた取り組みを行っている。

c 2004年度環境目標管理取り組み計画——これは、環境負荷実績把握の定着化、統一目標の設置会社数の拡大、その統一目標達成率の向上を意味する。ただし、統一目標設定が困難な会社は、別途、各社での自主的目標設定およびその達成に向けて取り組むことになっている。これが、段階的取組みである。

C 環境管理体制の構築

a グループ各社における環境マネジメントシステム（EMS）の構築——「九電グループにおける EMS の構築体制基準」を2003年4月に設定し、グループ各社における EMS の段階的な取組みが可能となるようにした。また、当初加入の26社が PDCA サイクルを整える体制基準の第一段階を完了した。さらに、2003年度までに、6社が ISO14001の認証を取得し、1社が ISO14001準拠システムの構築を完了した。

b 環境活動ガイドラインの策定——九電グループでは、2003年度に、グループ各社で必要となる環境活動の内容や指針を取りまとめた、下記の環境活動ガイドラインが策定された。①廃棄物処理に関するガイドライン、②PRTR 法に関するガイドライン、③グリーン調達に関するガイドライン、および④土壌汚染対策に関するガイドライン、である。

c 環境会計の導入——九州電力では、2000年度から環境会計を導入し、公表している。九電グループにおいても、九州電力の「環境活動コスト産出基準」を基にして、「九電グループにおける環境会計基準」を2003年11月に策定した。この基準に基づき、環境活動コストの集約を行った。それは、「九電グループにおける環境活動コスト実績（2003年度）」の形で公表されているが、試算として産出可能な分を集約しており、また2002年度分は当初から加入の26社を対象としており、2003年度分は新規加入の14社を含めた40社を対象にしている¹⁵⁾。

これら一連のグループ環境活動計画への段階的取組みによって、2グループ化している九州電力40社のグループ環境マネジメントが着手され育成されている。九州電力とは別個に、またこれを基盤として、九電グループを順次、段階的に推進体制を進展させている様子が分かり、きわめて興味深い。

6 三洋電機グループの GEMS 対象外のグループ会社の扱い

(1) GEMS 対象範囲の会社と認証取得事業所数

三洋電機グループでは、GEMS 対象範囲の会社、すなわち三洋電機および製造15社、販売5社、その他17社が環境マネジメントの基本となっている。すなわち、三洋電機グループの環境マネジメント範囲と本報告書の報告範囲はGEMS を基本としている。それでは、GEMS 対象外のグループ会社をどのように扱っているのか。これは、注視すべきポイントであり、同グループ報告書も、GEMS 対象外の主要事業所について、環境情報を提供している。

これについては、同社報告書の巻末に別途提示している。また、環境会計などの項目については、必要に応じて同グループ全体を対象として報告している。環境会計については、「集計範囲：三洋電機グループの ISO14001を認証取得した国内・国外の製造事業所、技術開発本部、本社など、合計157事業所（大連三洋冷鏈有限公司、大連三洋飲食設備有限公司の2事業場は含まない）」である。これは、極めて多くの海外の製造会社を含んだ数字である。

ちなみに、ISO14001を認証取得した事業所の内訳は、GEMS 認証登録37社（国内、製造会社15社、販売会社5社、その他17社）、単独認証登録37社（国内、製造会社35社、販売会社1社、その他1社）、単独認証登録60社（海外、製造会社58社、販売会社1社、その他1社）、合計134社である。これらの会社には、複数の事業所が含まれていると考えられる。

ちなみに、三洋電機グループの会社数は347社であり、内訳は国内187社（子会社114社、関連会社43社）、海外160社（子会社128社、関連会社32社）となっている。

現状は、特に主要な事業所が一体となって推進する GEMS と、子会社や関係会社等が単独で認証を取得して推進する EMS の両者で構成されている。この両者を併せた範囲が、同社グループの環境会計の集計範囲にほぼ一致している。

(2) GEMS 対象外の主要事業所の環境指標（2002年度）

同グループの環境報告書は、GEMS 対象外の国内主要事業所の環境指標を

表にまとめている。この一覧表には、GEMS 対象外の主要事業所の CO₂ 排出量、廃棄物発生量、廃棄物最終処分率、NO_x 排出濃度、SO_x 排出濃度、SO_x 排出量が示されている。ここで、エネルギー使用量の大きい液晶や半導体、電池の製造を行なう事業所が含まれるため、エネルギー起源の CO₂ 排出量が約 34 万 t / 年とグループの比較的大きな部分を占めるが、廃棄物発生量は 2 万 6 千 t / 年であって、GEMS に比べて約半分となっている。

また、各事業所には、ボイラー・焼却炉、乾燥機、吸収式冷凍機など、種類の異なる施設が複数存在する。それぞれ排出基準も異なり、施設の使用年数などにより NO_x や SO_x の排出濃度は異なる。ここでは、各事業所の平均的な値を示している。また、SO_x 排出量についても、代表的な施設における平均的な値であり、事業所全体としての量を表すものではないとしている¹⁶⁾。

7 東レグループの中核グループ以外の会社の環境マネジメント

(1) 国内関係会社の環境管理基準—報告対象範囲の裁量—

東レグループの中核グループとして、上記の国内グループ 29 社が数えられる。これらは、国内グループ会社 114 社の中の一部であるが、グループ環境マネジメントの中核に位置すべき優れた会社であると認識されている。このように、「安全・衛生・防災・環境監査」についてはこれらの 29 社が対象範囲に入っており、これを見ると対象範囲にどのような会社を入れるかに相当大きな裁量の余地がある。対象範囲に入れるかどうかの基準が合理的でない、特に著しい量と種類の環境負荷を持つ会社が故意に除外されていると誤解されよう。

その意味では、これらの 29 社の環境数値が環境報告書に含まれることが望まれる。事実、報告書の主要な内容である「環境 3 ヶ年計画の実施結果」と「第 2 次環境 3 ヶ年計画」では、これら関係会社を含めた数値が合算されており、その内容は自負するに足る水準のものであるという。ただし、環境会計の数字は、東レ単体のものである（電話で確認）。

(2) 環境マネジメントの管理範囲と基準

—その度合いの違いとグループ資質の格差—

東レグループの場合、「安全・衛生・防災・環境監査」についてはこれらの29社が対象範囲に入っているが、安全に限っていえば、更に範囲が大きくなる。すなわち、安全については、非製造会社を含め、東レ、国内関係会社72社、および海外関係会社33社について集計している。このように、国内関係会社については29社から72社へと範囲がさらに広がっている。ここでは、単なる報告というよりも集計という言葉が大切である。

(3) ISO14001認証取得会社数

—東レ工場の構内関係会社と国内関係会社の各工場—

管理基準の1つとして、ISO14001認証取得会社数の多さがある。上記の東レの会社の中で、ISO14001認証取得会社数は、ある程度多いものの、限られている。この認証取得の会社は、当該東レすなわち12工場、東レ工場の構内関係会社11社、国内関係会社7社17工場、そして海外関係会社7国9社10工場である。ここで、東レ工場の構内関係会社11社があることに注目したい。またとくに、ここで国内関係会社7社17工場を掲げると、次の工場があることが分かる。

①東レ・デュポン——滋賀，東海，②東レコーテックス——京都，化成品，
③東洋メタライジング——三島，福島，④東洋プラスチック精工——三島，郡山，
⑤東レ・ダウコーニング・シリコン——千葉，福井，⑥東レ・ファインケミカル——守山，松山，東海，千葉，および⑦曾田香料——野田，郡山，岡山化学，である。

このほか、東レグループでは、ゼロエミッション（廃棄物ゼロ）達成会社・工場として、次を掲げている。東レ：岡崎工場，国内：①東レコーテックス，②東洋プラスチック精工—三島，③東洋プラスチック精工—岡崎，④東洋実業—石川事業所。国外：Toray Sanko Precision (Zhongshan) Ltd. (RKZ，麗光

精密（中国）(有)），である。

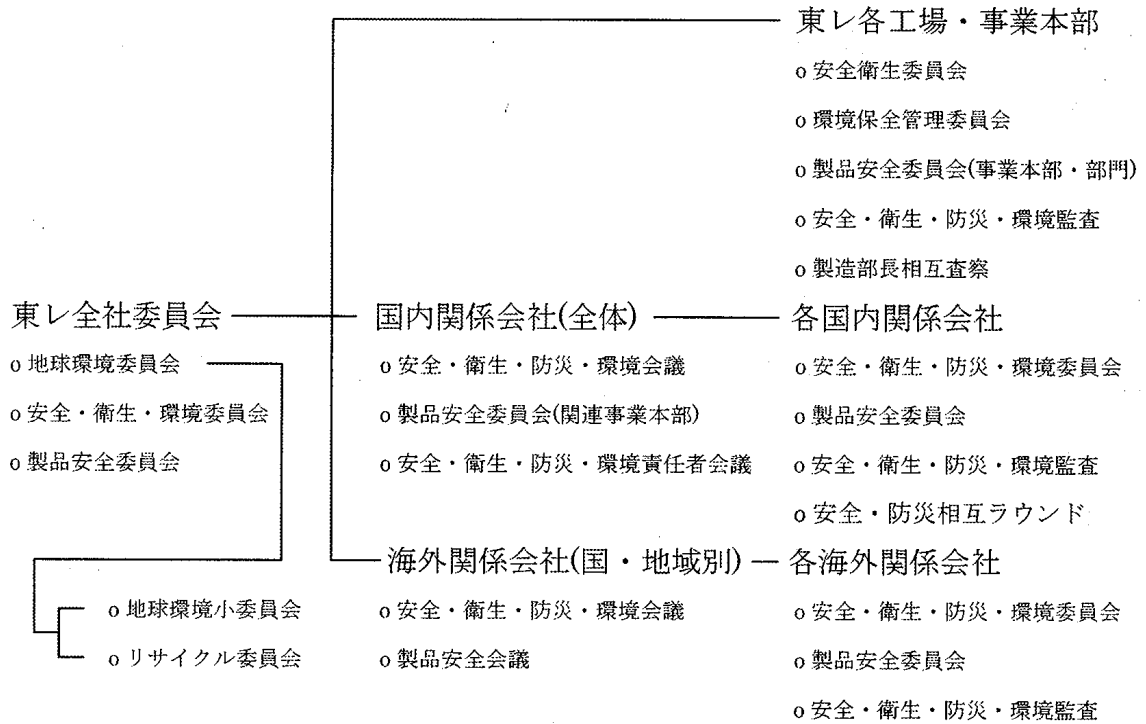
さらに、国内関係会社（上記、114社と推定される）については、PRTR 法対象物質の排出・移動量データ（2002年度実績）を掲げている。法対象46物質のうち、排出量または移動量が50kg 以上の27物質について記載しているのである。

(4) 推進体制の全体把握

東レの安全・衛生・防災・環境保全の推進体制は、次頁図表1「東レの安全・衛生・防災・環境保全の推進体制」に見るとおりである。東レ全社委員会は、3つの組織を統括している。①東レ各工場・事業本部、②国内関係会社（全体）、および③海外関係会社（国・地域別）の3つである。いわば、東レ・工場と、グループの展開、およびグローバルな展開を統括しているのである。そして、国内関係会社（全体）の下に各国内関係会社が、また海外関係会社（国・地域別）の下には各海外関係会社が設定されている。いわば、孫会社である。この図表は、環境マネジメントについてのグループおよびグローバルな展開を良く表現しているといえる¹⁷⁾。

この図表には、それぞれの階層ある枠組みの中で、各種の委員会が図示されている。ここで気づくことは、環境だけでなく、安全・衛生・防災・環境を扱っていることである。これらは相互に関係しており、おそらく環境だけを取り出すことは、不具合を生じるものと思われる。

図表1 東レの安全・衛生・防災・環境保全の推進体制



出所：東レ「東レグループ環境報告書2003」2003年11月，p.3。

第IV節 持株会社の環境マネジメントと環境ビジネス

1 持株会社のグループ環境マネジメント

(1) JFE グループと事業別会社

持株会社のグループ環境マネジメントは、これまでに取り上げてきたグループ環境マネジメントをさらに重複させるものであり、もしも環境計画・環境目標の中に全ての数値を織り込むことができるならば、目覚しい進展であるといえる。当該会社単体と関係会社との関係に、持株会社が加わり、統治の階層が1つ増えることになり、階層を重ねた環境管理システムが形成されることになる。

NKK [日本鋼管株式会社] と川崎製鉄株式会社とは、2001年4月、鉄鋼およびエンジニアリング事業をコア事業とした21世紀のエクセレントカンパニーを目指すため、対等の立場でグループ会社も含めた全面的な経営統合を行なうことについて基本的合意に達した。新グループの名称はJFE（ジェイエフイー）グループという。JFEホールディングという持株会社が、2002年9月に設立されたことにより、JFEホールディングス傘下の両社を、2003年4月を目処に、以下の事業別の会社に再編することを予定したのである。

- ① JFE（ジェイエフイー）スチール株式会社（事業内容－鉄鋼事業）
- ② JFE（ジェイエフイー）エンジニアリング株式会社（エンジニアリング事業）
- ③ JFE（ジェイエフイー）都市開発株式会社（都市開発事業）
- ④ 川崎マイクロエレクトロニクス株式会社（半導体事業）
- ⑤ JFE（ジェイエフイー）技研株式会社（R&D体制）

(2) JFE各事業別会社の下でのグループ会社の再編

このことから、グループ会社については、次のような重要な移行が行われた。

すなわち、NKKと川崎製鉄の両社の傘下にあるグループ会社は、2003年3月までは各社傘下のグループ会社として事業分野毎に戦略を同期化して、一体的な運営を行なっていく。そして、2003年4月からは、上記5つの各事業別会社の下で、それぞれの事業特性に応じて、グループ会社の再編を進めていくのである。

会社再編については、JFEスチール(株)傘下のグループ会社において、先に再編・統合が行われた。すなわち、鋳業、厚板流通加工、知財・技術情報・研究支援・検査分析の各分野で、合併による次のような再編が既に実施された。

① 鋳業事業分野——川鉄鋳業株式会社と鋼管鋳業株式会社との合併。(新会社名) JFE ミネラル株式会社。

② 厚板流通加工事業分野——東京シャリング株式会社と川鉄鋼材工業株式会社との合併。(新会社名) JFE 鋼材株式会社。

③ 知財・技術情報・研究支援・検査分析事業分野——川鉄テクノリサーチ株式会社、鋼管計測株式会社、および日本鋼管テクノサービス株式会社の合併。(新会社名) JFE テクノリサーチ株式会社。

これらの新会社を含めて、上記事業別会社のグループ会社の数は、次のようになっている。

- ① JFEスチールグループ会社——78社
- ② JFEエンジニアリンググループ会社——22社
- ③ JFE都市開発グループ会社——2社
- ④ 川崎マイクロエレクトロニクスグループ会社1社
- ⑤ JFE技研グループ会社——0社

なお、これらの他に、JFEホールディングスグループ会社が1社、JFEスチールの主な海外出資会社が15社、そして、JFEの海外現地法人・合併企業が5社ある¹⁸⁾。

(3) JFE 環境報告書に示される環境負荷低減への取組み

JFE 環境報告書で期待されることは、JFE ホールディングスの下にある、5つの事業別会社が、それぞれ環境経営と環境目標を数字によって掲げることである。数字によって環境計画と環境目標を設定することが、環境負荷の削減努力を端的かつ的確に提示するからである。更に期待されることは、上記5つの事業別会社のそれぞれの数字による環境計画と環境目標を、JFE ホールディングという持株会社のもとに統合し、JFE グループ全体の数値を示すことである。

ここで、JFE ホールディングという持株会社（本社）については、数字による環境計画と環境目標の設定は見られない。しかし、統合後間もないが、JFE グループの環境活動実績をまとめたものとして、5つの事業別会社全体について（「JFE グループとして」）、数字による環境目標と活動実績が集計され、開示されている。全ての事業活動における環境負荷低減として、地球温暖化防止への取り組み、資源循環に関する取り組み、そして環境保全への取り組みの3項目について、目標値と活動実績値が提示されているのである（担当者に電話で確認済み）。5つの事業別会社は、それぞれ売上規模、ドメイン（事業形態）、帰属業界団体、環境負荷発生形態と度合い等が異なるが、それでも合算した数字である。

事業活動における環境負荷低減への取組みについては、まず①JFE スチールの環境負荷低減への取組みの内容が記載されている。すなわち、製鉄プロセスと資源・エネルギー循環、地球温暖化防止（省エネルギー対策の成果、LCAの視点に基づく製品による社会貢献）、循環型社会への対応（ゼロウェイスト活動、水のリサイクル、使用済みプラスチックの受け入れ実績、スラグのリデュース・リサイクル、新しいスラグの用途開発）、環境保全（大気保全、水質保全、土壌保全、化学物質管理）、鉄鋼物流（所内輸送の効率化、海上輸送革新船の導入、ITの活用と統合効果）といったことが展開されている。

ただ、②JFE エンジニアリング、③JFE 都市開発、および④川崎マイクロエレクトロニクスに関しては、地球温暖化防止、循環型社会への対応、そして環境負荷低減といった項目について、わずかな紙面しか割いていないのであり、別途サイトの資料として各種の数値を明示することが望まれる。

JFE のこれら事業別会社の取組みの内容に関連して、環境会計の今後の取組みとして、同報告書は効果の対象範囲の問題など既存の手法が追いつかない問題があるとしている。

(4) 環境管理体制における関連会社の位置づけ

全体における関連会社の位置づけについては、環境管理体制の中で理解できる。JFE グループは「地球環境の向上」を経営の重要課題と位置づけ、環境に関するグループ共通の課題に対する最高の意思決定機関として「環境会議」を設置している。また、JFE スチールをはじめとした5事業社内には「環境委員会」、事業会社傘下関連企業内には「関連企業環境委員会」を設置して、3階層の会議体により環境に関する諸問題に取り組んでいる。われわれのいう関連企業の環境管理は、事業会社傘下関連企業内の「関連企業環境委員会」において取り扱われていることが理解される。

また、3階層の会議体をサポートする機能として、「グループ環境連絡会」を設置しており、その構成メンバーは、ホールディングスおよび5事業会社の環境担当者である。ここでは、ホールディングスと各事業会社間で情報の共有化を図り、環境に関する実務の運営を行っている。同様に、各事業会社と傘下関連企業事業会社間でも環境連絡会を開催し、事業会社個別の案件の意思決定、運営を行っている。この各事業会社と傘下関連企業事業会社間での環境連絡会が、どの程度自主的に懸案の課題に取り組むかが、注目される。

この際、IT を活用した「環境マネジメントネットワークシステム」が特記に値する。会議体運営と併行して、JFE グループではグループイントラネットを活用したシステムを構築し、情報の共有化・環境管理の徹底を図っている。

すなわち、まずグループ会社社員の個人レベルまでの環境動向ニュースの配信を実施し、次いでホールディングス、各事業会社、および関連会社の環境担当者間でのイントラネット上での情報の共有化を行い、これによってグループ全体の環境経営の向上を図っているのである¹⁹⁾。

2 環境ビジネスへ向けたグループの取り組み

ーグループ環境マネジメントの1つの形態ー

(1) JFEの環境への取り組みの特徴ー技術、製品、サービスによる貢献ー

JFEの環境への取り組みの特徴の1つは、全ての事業活動における環境負荷低減に加えて、技術、製品、サービスによる環境への貢献を掲げていることである。さらに、JFEグループ、約50社のグループ・関連会社が一体となって、環境関連事業ネットワークを組んでいることである。このことは、JFEグループが環境ビジネスとして環境産業化の性格をも持っていることを意味する。この技術、製品、サービスによる貢献という主題は、エコロジー製品・エンジニアリング技術・設備の提供とも表現されているが、次のような4つの内容を持っている。

① 商品・技術による貢献

a 鉄鋼エコロジー製品——地球温暖化防止（自動車用高張力鋼板）、循環型社会の構築（熱処理レール）、環境負荷低減（クロメートフリー表面処理鋼板）。

b エンジニアリング商品・技術による貢献——地球温暖化防止（ガスエンジン・コージェネレーション）、循環型社会の構築（廃棄物資源化リサイクルシステム）、環境負荷低減（廃棄物焼却施設の解体）。

c エレクトロニクス商品・技術による貢献（環境負荷低減、半導体製品の鉛フリー化）。

② 研究開発——21世紀のクリーンエネルギー創出に向けてーDME（ジメ

チルエーテル), 地球温暖化防止 (炭酸ガス排出抑制型新焼結プロセス), 循環型社会の構築 (安価活性コークスの製造技術), 環境負荷低減 (微生物を利用した汚泥発生抑制型水処理技術)。

③ 環境調和型街づくり——環境を創造するトータル・ソリューションの提供 (エコタウン事業への取組み, 電力供給などエコエネルギーソリューションによる貢献), 循環型社会をリードする総合リサイクル事業 (使用済みプラスチック高炉原料化事業など)。

④ 国際協力——国際協力による地球環境への貢献 (12カ国各種プロジェクト)。

(2) JFE の環境関連事業ネットワークー連結子会社の参加ー

グループ環境マネジメントを扱っている本稿の立場から興味あることは, JFE の環境関連事業ネットワークに, 連結子会社が参加していることである。JFE グループは約50社のグループ会社が一体となり, 環境調査・計測, ISO 14001の導入支援, 廃棄物・リサイクル, 環境プラント, 土壌浄化等の環境事業の推進および環境調和型商品の提供を行なっている。以下に掲げるような, さまざまな分野で企画提案から導入, 運転, メンテナンスまでの一貫したソリューションを提供し, より良い環境造りに貢献していく, と述べている。これを, JFE の環境関連事業ネットワークという。ここで, 掲載対象となっている会社は, JFE 連結子会社, 持分法適用会社の中で, 環境関連事業に携わる会社を指している。

① 環境調査・分析, 環境コンサルティング——JFE ネット, 川鉄テクノリサーチ, 鋼管鋳業, 鋼管計測, 日本鋼管テクノサービス。

② 廃棄物回収, リサイクル——JFE アーバンリサイクル, JFE 環境, エヌケーケー物流, 川鉄鋳業, 川鉄ライフ, ジャパン・リサイクル。

③ 環境プラント関連事業——JFE エス・テック, JFE 精密, JFE ソルデック, JFE テクノス, エヌケーケートレーディング, JFE プラント&サービス,

川商ジェスコ，川鉄アドバンテック，川鉄電設，川鉄マシナリー，JFE エレテック。

④ 環境プラント関連事業——東北ドック鉄工，JFE 環境サービス，JFE 工建，JFE 継手，日本鋳造，日本鋳鉄管，日本リサイクルマネジメント，水島ジーシーサービス。

⑤ 環境保全総合事業——エヌケージーエス，川鉄商事，川鉄物流，京葉センターサービス，福山スチールテクノロジー，福山テクノリサーチ，南愛知タウンサービス，メンテック機工。

⑥ 環境調和型商品——JFE ケミカル，JFE 建材，川鉄鋼板，JFE シビル，JFE ロックファイバー，JFE コンテナ，千葉リバーメント，水島リバーメント²⁰⁾。

JFE の環境関連事業ネットワークは，さまざまな分野で企画提案から導入，運転，メンテナンスまでの一貫したソリューションを提供し，より良い環境造りに貢献していく。この JFE の環境関連事業ネットワークには，連結子会社が参加していることに注目したい。掲載対象となっている会社は，JFE 連結子会社，持分法適用会社の中で，環境関連事業に携わる会社を指している。JFE の環境への取組みの特徴は，環境負荷削減の活動に加えて，技術，製品，サービスによる貢献で環境保全に努めようとするものであり，この面に注目していきたい。

3 グループ環境マネジメントの課題

(1) グループ環境マネジメントの基本的・技術的問題

—段階別・事業形態別モデルの形成—

グループ環境マネジメントについて，マネジメントの創設期から成長段階に入るにつれ，グループの区分けをどのようにするかという基本的な問題がある。

第一次の中核的なグループから、第二次、第三次と区分することによって、環境マネジメントの度合いが、異なってくる。グループ別のマネジメントの態様を整理する必要がある

また、各グループの会社は、売上規模、ドメイン（事業形態）、帰属業界団体、環境負荷発生形態と度合い等が異なっており、一貫性ある環境マネジメントの立場から、各段階のモデルを作成しておく必要がある。

次に、環境報告書作成の際の技術的な問題については、報告書を見る人の立場に立って、より理解しやすいディスクロージャーを心がけるべきである。個々の項目について、報告対象範囲（データ集計範囲）の会社を、具体的な会社のリスト提示によって、明らかにすることが望ましい。

とくに、サステナビリティ報告書については、環境事項に、経済性報告と社会性報告を加えることによって、環境保全の情報が少なくならないよう、またこれらの相互関係が明快になるような努力が必要であると考えられる。

(2) グループ間関係の意思疎通の欠如と事故の発生

－報告書記述内容の正確さ－

グループ環境マネジメントの基本的問題は、第一次（中核）、第二次、第三次と区分されたグループ間の意思疎通・利益授受の問題であろう。この点が解決していないと、事故の発生、損失の押しつけ、グローバルな視点からの公害移転といった問題が生じる可能性がある。

この問題は、環境報告書の記述内容がどの程度正確であろうかという点に関係がある。2004年8月9日に関西電力美浜（福井県）原発3号機の蒸気噴出事故が起こった。同社の環境報告書の中の安全管理の記述では、いくつかのことを謳っており、とくに協力会社や委託人（検診人・集金人）の安全管理レベルの向上に留意し、グループワイドでの安全関係情報の共有化、助言・指導という安全活動も実施しているとしている。

このような記述にもかかわらず、蒸気噴出事故が生じたことは、関係会社関

係における意思疎通の難しさ、実践性の難しさを指摘するものであろう。この噴出事故に関連して配管検査を請け負う関電の関連会社日本アームが、5年前に破損部位が検査登録リストから漏れていることを把握しながら、関電に伝えていなかったことが、8月11日分かった。関連会社に登録漏れを連絡した、前の請負会社の三菱重工業も関電には報告せず、関係者の連携ミスで点検が先送りになった実態が浮き彫りにされた。

関電は、2003年11月日本アームからの指摘で始めてリスト漏れを知った後も、早急な対応を取らなかった。元来、関電が1990年国の原子力安全委員会に提出した「二次系配管肉厚の管理指針」によると、この破損した配管については、既に1991年に、計算上は既に安全上の使用限度を超えていたことが分かった²¹⁾。

われわれが、グループの環境マネジメントを取り上げる理由のひとつは、このような関係者間の連携ミスで重要な環境問題を引き起こさないようにという、注意を喚起することにある。と同時に、管理指針がどれほど実態を反映し、どれほど実体を拘束する力を持っているのかという、管理指針の基本的性格についての疑義があり、これを晴らすべきであるという勧告をしたいのである。

(3) グループ環境マネジメントを取り巻く環境—使用禁止物質の背景—

欧州指令によって、環境負荷物質の削減が急務になっている。すなわち、a 特定有害物質の使用制限に関する指令 (RoHS)、b 廃電気電子機器指令 (WEEE)、および c 廃自動車指令 (ELV) は、電気電子機器類に含まれる有害6物質を原則として使用禁止とし、2006年7月1日以降 EU 市場ではこれら6物質を含む電気・電子機器類は実質的に販売できなくなる。これを受けて、わが国の「グリーン調達調査共通化協議会」の共通化ガイドラインでは、2006年7月までに国内外で販売する製品から、鉛 (Pb)、水銀 (Hg)、カドミウム (Cd)、6価クロム (Cr)、ポリ臭素化ビフェニール (PBB)、およびポリ臭素化ジフェニルエーテル (PBDE) という有害物質6種類を取り除くための仕組

み作りを提案した²²⁾。

この状況を見据えて、個別企業のグリーン調達ガイドラインでは、①購入先の選定基準として、環境マネジメントシステム（EMS）を構築し、常に維持向上に努めこと、そして②資材の選定基準として、a 再生資源ならびにエネルギー等に関する法律・条例に適合すること、b 別途定める使用禁止物質を含有しないことなど、多くの項目について規定しているし、この方向は是認できる。

(4) 環境負荷削減の実践者としての関係会社—鉛フリー半田のコスト—

ここでいう購入先は、これまで論じてきたグループの、第2次、第3次、第4次のグループのいずれに属するかはともかく、広い意味でのグループの一員である。この購入先は、産業用電子機器・部品の設計・製造を行う中小企業であることが少なくない。ある中小企業の事例では、当面の課題は、鉛フリーにするには、現在の共晶半田と比べて、コストが高い、能率が良くないなど、少なくとも3つの難点がある²³⁾。a 半田融点が高く、作業がし難い。b 半田融点が高く、部品の耐熱性が問題になる。c 鉛フリー半田の設備が高価である。

鉛フリーの半田はこのように少なくとも3つの難点があるが、この難点克服の労力とコストは、環境負荷削減の実行者である、いわゆる子会社といわれる下層グループの会社の負担となっている。子会社は、環境保全の業務を実施しないと、仕事がなくなってしまう。子会社は、もっと効率の良いもの、もっとよいものがあるはずだと、親会社の要請に応えるよう無理を重ねている。

このコスト負担の問題は、フロンについてもいえることで、代替フロンは、フロンと比べて高く、また代替フロンは、新しいガスを全部入れ替えないといけないので、修理代が以前より高くなる。また、代替フロンは、効率が悪いのであり、冷房能力は同じだが、圧縮すると、圧が高くなってしまふ。これらのコスト負担の解消がグループ環境マネジメントの大きな課題となっている。

第V節 優良企業のグローバル環境マネジメント

1 グローバル環境マネジメント

(1) グローバル環境マネジメントの意味

グローバル環境マネジメントは、これまで論じてきたグループ環境マネジメントと同様、環境グループの中核に海外のグループまでをも含め、しかも経営計画・目標の数値にそれらの数値を合算できるようなマネジメントを意味している。グループ環境管理は、日本国内において地域ごとに分割されて遂行されている例もあり、この地域別マネジメントが国を超えてグローバルに展開される時に、グローバル環境マネジメントが、生成・発展してくる。具体的には、前節で言及した東レグループの環境報告書、そしてこれから扱う優良企業グループの報告書に提示されている。

(2) 東レの海外関係会社30社

第Ⅲ節で取り上げた東レは、グループ会社数として、18カ国と地域（日本を含む）において、204社を数える（2003年3月）。すなわち、グループ会社数は国内114社、海外90社の合計204社である。そして、環境報告書の報告対象会社として、「安全・衛生・防災・環境監査」に関連して、上述した29社の国内関係会社と次の海外関係会社30社を数えることができる。これらは、国別にそしてセグメント分野ごとに会社名が提示されている。海外90社の中から30社に絞り込んでいるのである²⁴⁾。

アメリカ	プラスチック・ケミカル	Toray Plastics (America), Inc.
	新事業その他	①Toray Composites (America), Inc. ②Toray Carbon Fibers America, Inc.
ヨーロッパ	繊維	①Alcantara S.p.A., ②Toray Textiles Europe Ltd., ③Toray Textiles Central

		Europe s.r.o.
	プラスチック・ケミカル	Toray Plastics Europe S.A.
	新事業その他	Société des Fibres de Carbone S.A.
インドネシア	繊維	①P.T. Indonesia Toray Synthetics, ② P.T. Indonesia Synthetic Textile Mills, ③ P.T. Acryl Textile Mills, ④ P.T. Easterntex, ⑤ P.T. Century Textile Industry Tbk
タイ	繊維	①Toray Nylon Thai Co., Ltd., ②Thai Toray Textile Mills Public Company Ltd., ③ Luckytex (Thailand) Public Company Ltd., ④Toray Fibers (Thai- land) Ltd.
	プラスチック・ケミカル	3TM Plastics Co., Ltd.
マレーシア	繊維	① Penfabric Sdn. Berhad, ② Pentex Sdn. Berhad, ③Woodard Textile Mills Sdn. Berhad, ④Pentley Sdn. Berhad
	繊維/プラスチック・ケミカル	Penfibre Sdn. Berhad
	プラスチック・ケミカル	①Pensanko Precision Sdn. Berhad, ② Toray Plastics(Malaysia) Sdn. Berhad
中国	繊維	① Toray Sakai Weaving & Dyeing (Nantong) Co., Ltd., ②Toray Fibers (Nantong) Co., Ltd., ③ TALTEX (Zhuhai) Ltd.
	プラスチック・ケミカル	① LIBI Plastic Compounding (Shenzhen) Co.,Ltd., ②Toray Sanko

Precision (Zhongshan) Ltd.

グローバル環境マネジメントを展開する上で留意すべき問題は、海外90社の中から30社に絞り込んでいる理由を探ることである。ちなみに、第Ⅲ節で取り上げた三洋電機グループは、環境マネジメントのグローバルな展開が顕著である。GEMS（中核グループ）には入っていないが、ISO14001の認証登録状況（2002年度末）が、海外関係会社160社（子会社128社、関連会社32社）のうち、製造会社58社、販売会社1社、その他1社、合計60社に上っている（認証登録率37.5%である）²⁵⁾。絞り込む理由のひとつは、海外の事業所が環境マネジメントのシステムを確立しているかどうかによっている。環境マネジメントを行ううえで、全体のシステムに齟齬をきたすような脆弱なシステムでは、困るのである。もちろん、除外される事業所についても、注意を払う必要はあるが。

また留意すべき点は、グローバル環境マネジメントにおいて、海外の関係会社を国別に指導すべきか、あるいはセグメント分野（カンパニー）ごとに数値をまとめるべきかということである。言い換えれば、国ごとに地域統括会社が環境マネジメントの責任を持つのかあるいはカンパニー（事業領域、日本の事業所・工場）がそのガバナンスの範囲として責任を有するのかという問題である。さらに、海外でも環境マネジメントを行っていることを環境貢献の事例として示すにとどまるのか、あるいは海外での環境負荷削減の数値を国内の経営計画・目標に合算するのかどうか。そしてさらに、守るべき環境基準を国内と同様、海外においても区別しないで適用できるのか、などなどである。

2 ホンダの環境マネジメントと Honda 環境年次レポート

(1) Honda 環境レポートの報告対象組織

ここで、優良企業といわれる会社が、どのような環境マネジメントを行っているかの実態を、とくに環境報告書の報告対象組織に焦点を当てて、取り上げ

てみたい。まず、本田技研工業の環境マネジメントのグローバルな展開は、目覚ましいものがある。Honda 環境年次レポート2001では、対象組織として「本田技研工業(株)、(株)本田技術研究所、ホンダエンジニアリング(株)を中心に、海外の生産会社、現地法人の一部を含みます」となっていた。ところが、3年後の同レポート2004では、対象組織として「本田技研工業(株)、(株)本田技術研究所、ホンダエンジニアリング(株)、(株)ホンダモーターサイクルジャパン及び、下記の生産会社、現地法人を対象としています。北米7社、南米2社、欧州8社、アジア/大洋州19社、中国7社（具体的な社名が記入してある）」となっている。ここから読み取れることは、もはや日本の会社だけが中心ではないということ、そして環境マネジメントが全世界43社に及んでいるということである。レポート巻末の関連データでは、とくにアメリカとカナダについて、工場ごとのデータも公表されている（ホンダのホームページでは、世界の拠点は、販売会社を含んでおり、さらに多い数になっている）。

同レポート2004では、会社部門・機能ごとの環境配慮（環境負荷削減）について述べ、また関連データでは、新型車・モデルチェンジ車の環境データを記載し、そして日本の各事業所データと海外事業所データを提示している。

ここで、本田技研工業(株)については、日本の事業所として、埼玉製作所、栃木製作所・高根沢工場、栃木製作所・真岡工場、浜松製作所、浜松製作所・細江工場、鈴鹿製作所、熊本製作所の環境情報を挙げている。また、(株)本田技術研究所については、和光研究所、朝霞研究所・朝霞東研究所、栃木研究所、そしてホンダエンジニアリング(株)については、栃木技術センターの環境情報を示している。なお、ここで環境情報というのは、水質12項目、大気5項目、PRTR15項目に関わるものである。

(2) ホンダ海外事業所の対象組織と環境データ

ここで、ホンダが展開している環境マネジメントのグローバルな組織を掲げることにはしたい。上述のように、巻末の関連データでは、とくにアメリカとカ

ナダについて、工場ごとのデータも公表されている。その環境データというのは、エネルギー5項目、水1項目、廃棄物3項目、ISO14001の取得時期に関するものであり、事業所によってはCO₂が入ったり、項目数が増えたりしている。上記全世界43社の会社名を掲げると、次の通りである。

これらが、ホンダのグローバル環境マネジメントの担い手となっている。報告対象組織として海外事業所の具体名を公表し、そしてこれらの事業所ごとの環境データを掲載している点で、優れた報告書である²⁶⁾。

北米7社－①Honda of America Mfg., Inc., ②Honda Transmission Mfg. of America, Inc., ③Honda Power Equipment Mfg., Inc., ④Honda of South Carolina Mfg., Inc., ⑤Honda Mfg. of Alabama L.L.C., ⑥Honda Canada Inc., ⑦Honda de Mexico, S.A. de C.V..

南米2社－①Moto Honda da Amazonia Ltda. (ブラジル), ②Honda Automoveis do Brasil Ltda..

欧州8社－①Honda of the U.K. Mfg., Ltd., ②Honda Europe N.V. (ベルギー), ③Honda Belgium N.V., ④Honda Italia Industriale S.p.A. (ATESSA), ⑤CIAP S.p.A. (イタリア), ⑥Montesa Honda S.A. (スペイン), ⑦Honda Turkiye A.S., ⑧Honda Europe Power Equipment S.A. (フランス).

アジア／大洋州19社－①Honda Automobile (Thailand) Co., Ltd., ②Thai Honda Mfg. Co., Ltd., ③Asian Autoparts Co., Ltd. (タイ), ④Honda Cars Phillipines, Inc., ⑤Honda Philippines, Inc., ⑥Honda Parts Mfg. Co. (フィリピン), ⑦Honda Taiwan Co., Ltd. ⑧Honda Siel Cars India Ltd., ⑨Hero Honda Motors Ltd. (インド), ⑩Honda Motorcycle and Scooter India (Private) Ltd., ⑪Honda Siel Power Products Ltd. (インド), ⑫P.T. Honda Prospect Motor (インドネシア), ⑬P.T. Astra Honda Motor (インドネシア), ⑭Honda Atlas Cars (Pakistan) Ltd., ⑮Atras Honda Ltd. (パキスタン・イスラム), ⑯Honda Vietnam Co., Ltd., ⑰Armstrong Auto Parts

SDN. BHD. (マレーシア), ⑱Honda Autoparts Mfg., SDN. BHD. (マレーシア), ⑲Honda Malaysia SDN. BHD..

中国 7 社 - ①東風本田汽車零部件有限公司, ②東風本田発動機有限公司, ③広州本田汽車有限公司, ④五羊本田摩托 (広州) 有限公司, ⑤嘉陵本田発動機有限公司, ⑥福建閩東本田発電機組有限公司, ⑦新大洲本田摩托有限公司.

3 リコーグループの環境マネジメントと環境経営報告書2004

(1) リコーグループ報告書の報告範囲

次に、リコーグループの環境経営報告書2004は、その報告範囲を次のように説明している。「環境負荷データおよび環境会計データの収集範囲は、環境マネジメントの構築を完了しているリコーの事業所およびグループ会社を対象としています」と。また、次の個所で、報告範囲として「環境負荷および環境会計は、リコーグループの日本極、米州極、欧州極、中国極、アジア・パシフィック極における主要拠点のデータを集計しています。データの集計範囲と、〔報告組織の概要〕〔主要事業拠点〕その他の記事中で説明しているリコーグループの範囲とは、一部異なります」。このように、報告範囲として、環境負荷データおよび環境会計データの収集範囲を用いていること、これが報告組織と一部異なること、そして組織範囲が全世界の主要拠点に及んでいることを説明している。

(2) リコーの海外グループ生産会社 5 ヶ所

ここで、リコーグループの主要事業拠点としては、全世界で、販売一般関連・生産研究開発関連を含めて、連結決算対象が381社であり、その内訳は、連結子会社321社、非連結子会社39社、そして関連会社21社となっている (2004年3月31日現在)。これに対して、サイト別データとして、環境負荷関係の項目①省資源・リサイクル, ②温暖化防止, そして③汚染予防に関する12項目を掲げている拠点は、リコー本体で8ヶ所, 日本国内グループ生産会社7ヶ所, そ

して海外グループ生産会社5ヵ所に及んでいる。

更にいえば、環境負荷データおよび環境会計データの収集範囲は、各極ごとに次のようになっている。

日本極－(株)リコー生産系事務所(7事務所)、(株)リコー非生産系事務所(11事務所)、リコーグループ主要生産会社(7株式会社)、リコーグループ主要非生産会社(5社および販売会社50社)。

米州極－生産会社①Ricoh Electronics, Inc. (アメリカ)、非生産会社②Ricoh Corporation (アメリカ)、販売会社2社。

欧州極－生産会社③Ricoh UK Products Ltd. (イギリス)、④Ricoh Industrie France S.A. (フランス)、非生産会社⑤Ricoh Europe B.V. (オランダ)、販売会社16社。

中国極－生産会社⑥Ricoh Asia Industry (Shenzhen) Ltd. (中国)。

アジア・パシフィック極⑦Taiwan Ricoh Co.Ltd. (台湾)、非生産会社⑧Ricoh Asia Pacific Pte. Ltd. (シンガポール)、⑨Ricoh Hong Kong Ltd. (香港)。

ここでは、環境負荷と環境会計という重要なデータの収集については、1つの基準を用いており、具体的な会社名を明示しているため、明解で分かりやすい。これら海外の主要事業拠点は、今後増えていくものと思われる。上記の①省資源・リサイクル、②温暖化防止、そして③汚染予防については、更に詳しい分析がしてある。この環境報告書では、「事業」と「環境」のマネジメントをグループ全体で統合しているとされ、欧州での環境経営の推進、全世界での再生複写機の販売推進、中国でのグリーン調達、世界の主要生産拠点・非生産拠点でのごみゼロの推進、世界での森林生態系保全プロジェクト(海外活動事例)など、グローバル環境マネジメントについての記述が見られる。なお、リコーの世界主要事業拠点は、上記の環境負荷と環境会計収集の海外会社に限らないことはいうまでもない。その主要拠点は、北米10社、ヨーロッパ19社、中

国9社、そしてアジア・オセアニア11社、合計49社となっている（生産関連事業所11社、研究開発拠点4社、販売会社34社）²⁷⁾。

4 富士通グループの環境マネジメントと環境経営報告書2004

(1) 富士通グループ報告書の報告範囲

－パフォーマンスデータと環境負荷データの区分－

富士通グループの環境経営報告書2004では、報告範囲をパフォーマンスデータと環境負荷データとの2つにわけ、これらを規定している。すなわち、報告範囲として「環境コミュニケーションや環境社会貢献活動などのパフォーマンスデータは、富士通と主要な富士通グループ関係会社（194社：海外含む連結対象子会社）を対象範囲としています。また、環境負荷データは、富士通と主要製造子会社（連結対象子会社かつ持株率50%以上）35社（うち国内25社、海外10社）を対象としています。ただし、現在は、持株率50%未満となっている会社であっても、データの継続性・比較性を鑑み一部含まれています」。

このように、パフォーマンスデータと環境負荷データとを区分し、報告範囲を異にすることは、通常の家で行われていることであり、われわれも環境寄与のプロジェクトのデモンストレーションと環境負荷削減にかかわる環境経営・目標数値の合算ということとを区分してきた。後者の場合どうしても、絞り込みを行い、中核となるグループを形成することになる。

(2) 富士通グループの環境海外拠点

これによると、われわれがとくに関心を持つのは、環境負荷データに含まれる上記海外10社の主要製造子会社である。環境経営報告書2004には、海外拠点での貢献活動（地域での植樹、FCPP フィリッピン）についてしか触れられていないので、環境経営報告書2003によって、ISO14001認証取得実績のある、次の海外拠点13社を掲げておきたい（認証取得順）。①Fujitsu ICL Espana, S. A., ②Fujitsu Microelectronics Malaysia SDN.BHD, ③Fujitsu (Thailand)

Co., Ltd., ④Fujitsu Quantum Devices Singapore Pte Ltd., ⑤Fujitsu Component Malaysia SDN. BHD, ⑥Fujitsu Computer Products Corporation of the Philippines, ⑦江蘇富士通通信技術有限公司, ⑧Fujitsu Network Communications, Inc. USA, ⑨Fujitsu Computer Products of Vietnam, ⑩Fujitsu IT Holdings, Inc. (FTSI-Batavia, Illinois), ⑪西安富士通通信設備有限公司, ⑫南通富士通微電子有限公司, ⑬Fujitsu Telecommunications Europe Ltd (Birmingham, Cambridge)²⁸⁾。

5 キャノンの環境マネジメントとサステナビリティ報告書2004

(1) キャノン報告書2004の報告対象範囲

キャノンのサステナビリティ報告書2004では、報告対象範囲を環境パフォーマンスの場合とそれ以外の場合とを区別している。前者の場合は4地域の会社を限定し、後者の場合は連結範囲としている。すなわち、報告対象範囲は「環境パフォーマンスについては、下記の範囲とし、4地域（日本、アメリカ、ヨーロッパ、アジア）に分類し、集計する。キャノン(株)（15事業所）、キャノン販売(株)、国内生産関係会社（23事業所）、海外生産関係会社（14事業所）、海外販売関係会社（28事業所）」と記している（合計、81）。他方、「環境パフォーマンス以外については、原則として連結範囲」としている。ちなみに、キャノンのグループ会社数は、連結子会社198社、持分法適用会社19社（2003年12月）となっている。

(2) キャノン事業所パフォーマンスのホームページによる開示

要するに、環境パフォーマンスの場合は、連結範囲の会社から、絞り込みが行われている。絞り込まれた結果のキャノンの報告対象事業所は、巻末に一覧表として表示されており、分かりやすい。そして、各事業所の詳細情報は、ホームページ（URL）で閲覧できるようになっている。例えば、Canon Virginia, Inc. (U.S.A.) については、事業所環境管理実績として水質15項目、大気、騒

音、振動、悪臭の情報が提示されている。

また、ISO14001認証取得の事業所一覧が示されている。上記報告対象範囲の事業所の関係を見ると、ほぼ重なっているが、一致しない場合もある。ここで、報告対象範囲の海外生産関係会社を掲げると次の14社であるが、ISO14001認証取得の事業所(*)以外の会社も含まれている。認証を受けている事業所は17社であるから、認証を受けているからといって、報告対象範囲に入っているわけではない²⁹⁾。

①*Canon Virginia, Inc. (U.S.A.), ②*Custom Integrated Technology, Inc. (U.S.A.), ③Industrial Resource Technologies, Inc. (U.S.A.), ④*Canon Giessen GmbH. (Germany), ⑤*Canon Bretagne S.A.S. (France), ⑥*台湾キヤノン(股)有限公司 (Taiwan), ⑦*Canon Opto (Malaysia) Sdn. Bhd. (Malaysia), ⑧*Canon Hi-Tech (Thailand) Ltd. (Thailand), ⑨*Canon Engineering (Thailand) Ltd. (Thailand), ⑩*キヤノン大連事務機有限公司 (China), ⑪*キヤノン珠海有限公司 (China), ⑫*Canon Vietnam Co. Ltd. (Vietnam), ⑬キヤノン(中山)事務機有限公司 (China), ⑭*キヤノン(蘇州)有限公司 (China).

6 ソニーの環境マネジメントとCSRレポート2004

(1) ソニーレポート2004の集計範囲と該当する事業所

ソニーCSRレポート2004では、その集計範囲は、事業所データと製品データに区分されている。前者の事業所データは、「2003年3月31日時点でISO14001の認証サイト」としてある。それでは認証の対象となる事業所はどのような内容であろうか。同レポートによると、「原則的には、連結ベースのソニーグループ事業所のうち、製造事業所と人員数100人以上の非製造事業所をISO14001認証の対象としていますが、一部資本比率50%の合弁会社を含めていません」としている。そして、集計の例外についても言及している。

後者の製品データはどのような製品かという点、同レポートによると、「ソニー(株)およびソニーグループ連結決算対象会社において生産され、ソニーグループ外へ販売された全製品」である。そして、「アクセサリ、半製品、部品などの形態で販売されるものも含む。また、重量データには包装材の重量も含む」のである。製品データに言及している会社は少ないが、今後はこの規定が他の会社でも必要になるであろう。

ここでは、前者の事業所データについて取り上げることにしたい。ソニーレポート2004では、集計範囲の事業所は、ISO14001の認証サイトを意味し、この認証を重視している。

そして、ISO14001の認証取得事業所一覧は、このレポートでなくホームページに細目が掲載されている（レポートに掲載しきれなくなったためであろうが、スマートに過ぎる感じがする）。数字だけは、レポートの2004の「ソニーグループ グローバル環境マネジメントシステム」に世界各国の「ISO14001認証取得状況」が出ているので、掲げてみると、製造事業所と非製造事業所を合算した数字が次のようになっている。日本48事業所、米州18事業所、欧州31事業所、パンアジア30事業所、東アジア8事業所、合計135事業所となっている。そして、海外の事業所は上記の合計から87事業所である（2004年3月現在）。なお、取得していないが、認証範囲に含まれている事業所を含めると、事業所（製造・非製造）の数は、国内と海外合計で373である。

(2) ソニーのISO14001認証取得事業所－ホームページによる開示－

なお、ここでソニーのISO14001認証取得事業所を、地域ごとに製造事業所を中心に数例を掲げておきたい。これはホームページに記載されているが2004年9月のものであり、3月期よりも増大しており³⁰⁾、これを見ると報告範囲は拡大することが分かる。なお、2つの会社が、個別認証取得をしている場合がある。

日本－①ソニー(株)本社環境関連部門、②ソニーイーエムシーエス(株)埼玉テッ

ク、③(株)ソニーシーピーラボラトリーズ静岡プロダクツセンター、④ソニー(株)仙台テクノロジーセンター、⑤(株)ソニー・コンピュータエンタテインメント。

米州－①Sony Music Entertainment Mexico S.A. de C.V., ②Sony Music Entertainment, Pitman, ③Sony Nuevo Laredo, S.A. de C.V., ④Digital Audio Disc Corporation, ⑤Sony Technology Center, San Diego.

欧州－①Sony U.K. Ltd. EMCS UK TEC Pencoed, ②Sony U.K. Ltd. EMCS UK TEC Bridgend, ③Sony France S.A.,Recording Media & Energy, Production France Dax TEC, ④Sony France S.A., Alsace TEC. ⑤Sony Chemicals Europe B.V.,

パンアジア－①Sony Electronics (Singapore) Pte. Ltd., Sony Display Device (Singapore), ②Sony Electronics of Korea Corporation, ③Sony Electronics (Singapore) Pte. Ltd., Sony Precision Engineering Center (Singapore), ④Sony Device Technology (Thailand) Co., Ltd -Bangkadi Technology Center, ⑤Sony Device Technology (Thailand) Co., Ltd-Lad Krabang Technology Center.

東アジア－①Shanghai Suoguang Electronics Co., Ltd., ②Beijing Suohong Eleotronics Co., Ltd., ③Shanghai Suoguang Visual Products Co., Ltd., ④Sony Precision Devices (Huizhou) Co., Ltd., ⑤Sony Electronics (Wuxi) Co., Pte. Ltd. No.1 Plant.

ソニーでは、後述するように、環境対策において日本並みの基準を適用するというので、世界規模で環境を一括管理しようとしている。すなわち、ソニーグループは、世界の製造関連の7事業部門、約370拠点の環境対策を本社が一括して管理する体制を整えた。世界でトップクラスの日本の規制に合わせた管理基準を事業領域、地域を超えて適用するのである。

7 松下電器グループの環境マネジメントと環境経営報告書2004

(1) 松下電器グループ報告書2003, 2004

松下電器グループ環境経営報告書2004では、対象範囲を組織とデータに区分している。すなわち、対象範囲としての組織は「松下電器産業(株)と国内・海外関係会社」である。他方、対象範囲としてのデータは「連結対象会社を基本としています。〔環境報告〕は環境マネジメントシステムを構築している全サイトを対象としています」と規定している。

これだけでは良く分からないので、松下電器グループ報告書2003をみると、ここにはグローバルハイライトの特集もあり、対象組織として「松下電器産業(株)と主要子会社10社および国内・海外関係会社」とし、「松下電器グループの事業体制」が指示してある。その内容は、それまでの製品別事業部制から2003年1月に移行した事業ドメイン別分社制の体制が図示してある。その内容は以下の通りである。

A デジタルネットワーク分野 (以下、事業ドメインと〔分社]) - a AVC (パナソニック AVC ネットワークス社), b 固定通信 (*パナソニックコミュニケーションズ(株)), c 移動通信 (*パナソニックモバイルコミュニケーションズ(株)), d カーエレクトロニクス (パナソニックオートモーティブシステムズ社), e システム (パナソニックシステムソリューションズ社)。

B アプライアンス・環境システム分野 - a 家庭電化/住宅設備/環境システム (松下ホームアプライアンス, 空調社, *松下冷機社), b 照明 (照明社), c 環境システム (*松下エコシステムズ(株))。

C デバイス・生産システム分野 - a 半導体 (図では独立した形で描かれている), b ディスプレイ・デバイス (ディスプレイ・デバイス社), c 電池 (*松下電池工業(株)), d 電子部品 (*松下電子部品(株)), e モータ (モータ社), f FA (*パナソニックファクトリーソリューションズ(株), *松下産業機械(株))。

D サービス・ソリューション分野 - e ネット事業本部, 松下テクニカルサー

ビス、松下リース・クレジット、松下ロジスティクス等の分社。

Eその他－*松下寿電子工業(株)、*日本ビクター(株)。

(2) 対象範囲としての組織の数

なお、*印の会社は、環境会計の対象範囲12社であり、これをみると、対象範囲としての組織は、絞り込んだ環境マネジメントシステムを意味しているのではないかと勘違いしやすい。ここで、環境会計に、海外の事業所の名前がないことが、気になるので、この中の1つパナソニックコミュニケーションズグループの環境経営報告書2004を見ると、報告書の対象範囲として、環境パフォーマンスデータの対象事業場が示されている。それによると、国内事業場15ヵ所、海外事業場7ヵ所が示されている。これらのデータが、松下電器グループのデータにすべて含まれているのである（電話で確認済み）。このように、対象組織として、事業分野と事業ドメインに続いて分社が示されており、さらに子会社・孫会社を追跡しなければならない。このことから、環境組織を見るためには、戦略組織を追うことが必要になる。

ちなみに、パナソニックコミュニケーションズ（PC）グループの海外事業場7ヵ所の名称を掲げると、次の通りである。①PC マレーシア(株)、②PC タイ(株)、③PC フィリピン(株)、④PC イメージングフィリピン(株)、⑤PC イギリス(株)、⑥PC メキシコ(株)、⑦PC 珠海(有)、である。これらは、後述するように松下電器の海外子会社に含まれていることに注目したい。

このように見てくると、対象範囲としての組織は相当な数になるに違いない。松下電器の担当の方に聞くと、環境会計で集計されている事業所数は、308であるという。つまりそれくらい。小会社・孫会社の数が多いということである。さらに、環境目標・実績（グリーンプラン）の数値には、これらに営業部門の数字が加わるということである（電話で確認済み）。

(3) 対象範囲としてのデータ

対象範囲としての組織の数がこのように相当数にのぼるので、対象範囲とし

でのデータを提供する事業所の数と、それほど変わらないことであろう。そこで、同報告書2004では対象範囲としてのデータについてみると、そのデータは「連結対象会社を基本としていますが、〔環境報告〕は環境マネジメントシステムを構築している全サイトを対象としています」と規定している。ちなみに、ISO14001認証取得サイト一覧は、報告書2003あるいは現在のホームページに掲載されている。その数は極めて多く、次のようになっている。日本製造（上記10社の中核会社を中心としてまとめられている）74社、日本非製造15社、日本第3セクター方式事業場2社、米国製造30社、欧州製造16社、アジア大洋州製造57社、中国・北東アジア製造41社、日本以外非製造10社。合計245社である。この数は、いわゆる連結会社にはほぼ近接する会社数になるが、松下電器の場合、財務諸表規則で規定してあるもの以上に環境マネジメントの視点から、子会社・孫会社を追跡していくという。

それぞれの地域について、上記パナソニックコミュニケーションズの海外事業所を加える形で、認証取得サイト5社ずつ例を挙げると次の通りである。

日本製造－①半導体社統合認証グループ（4地区）、②松下電子応用機器㈱、③東洋電波㈱京都地区、④東洋電波㈱亀岡地区、⑤鹿児島松下電子㈱。

日本非製造－①松下電器産業㈱本社、②松下電器産業㈱東京地区 統合認証グループ（2地区）、③松下電器産業㈱京橋・OBP ツイン21Nタワー、④松下電器産業㈱技術部門 統合認証グループ（4地区）、⑤松下電器産業㈱生産革新本部。

米国製造－①アメリカ松下電器㈱モータ社、②アメリカ松下電器㈱PASNA社、③アメリカ松下電器㈱電化機器社、④アメリカ松下ディスプレイデバイス㈱、⑤パナソニックコミュニケーションズメキシコ㈱。

欧州製造－①イギリス松下電子応用機器㈱、②イギリス松下電子部品㈱、③イギリス松下電業㈱、④パナソニックコミュニケーションズイギリス㈱、⑤JVC Manufacturing U. K Ltd..

アジア大洋州製造－①シンガポール松下半導体(株)，②シンガポール松下電子部品(株)，③シンガポール松下モータ(株)，④パナソニックコミュニケーションズフィリピン(株)，⑤パナソニックコミュニケーションズイメージングフィリピン(株)。

中国・北東アジア製造－①北京・松下ディスプレイデバイス(有)，②北京・松下電子部品(有)，③パナソニック・普天通信設備北京(有)，④北京松下照明(有)，⑤パナソニックコミュニケーションズ珠海(有)。

日本以外非製造－①アジア松下電器(株)，②パナソニックシンガポール研究所(株)，③マレーシア松下空調(株)テクノロジーセンター，④マレーシア松下エアコンR&Dセンター(株)，⑤マレーシア松下コンプレッサー・モータR&Dセンター(株)。

(4) 分社制か統括会社制かーグローバル環境マネジメントの鍵ー

興味あることは、松下グループの環境経営推進体制である。この推進体制においては、すでに2002年から、海外販社をコントロールする海外地域統括会社の名前が出ている。すなわち、推進体制としては、二本立てになっているのであって、1つはドメイン会社——海外拠点へ行く線であり、もう1つは海外本部——海外地域統括会社——海外販社という線である。海外拠点と海外販社の両者はリージョナル環境会議としてまとめられることになっている³¹⁾。

8 トヨタ自動車の連結環境マネジメントと Environmental & Social Report 2004

(1) トヨタ自動車の報告範囲

トヨタ自動車(TMC)の報告範囲は、Report 2004によると、環境側面について「トヨタ単体の国内を中心とした取り組みと国内外の連結環境マネジメントの進捗状況」である。ここでまず、①トヨタ単体の国内を中心とした取り組みがあり、そして②国内外の連結環境マネジメントの進捗状況に留意したい。前者については、定評のあるところであるが、われわれの関心のあるところは、

後者の2000年度から導入している連結環境マネジメント（連結 EMS）である。この連結環境マネジメントは、われわれのいうグローバル・グループ環境マネジメントと同義である。

この連結環境マネジメントの対象範囲は、合計594社である。その内訳は、財務会計上の連結子会社554社、財務会計上は非連結でも主要な生産会社26社、販売店9社、その他業種6社である（1社、合計より多い）。連結子会社は、TMC が直接管理する連結子会社181社と TMC の孫会社である連結子会社374社に分けられる。

(2) 海外の主な EMS 対象会社

これら554社の中から、同 Report は「連結 EMS の主な対象会社」を図示・表示している。①国内については、生産会社を5グループに分け（実際に数えてみると39社）、販売会社（45社）、その他産業58社、合計142社である。②海外については、報告書の2004では、以下に記すとおり、北米17社、中南米3社、欧州21社、アジア・豪州・中近東・アフリカ34社、合計75社である。

北米17社－①生産 TMMK（米国）、②生産 TMMI（米国）、③生産 TMMWV（米国）、④生産 TABC（米国）、⑤生産 Bodine（米国）、⑥生産 NUMMI（米国）、⑦生産 TMMC（カナダ）、⑧生販一体 CAPTIN（カナダ）、⑨販売 TMS（米国）、⑩販売 SERVCO（米国）、⑪生産 TMMAL（米国）、⑫生産 TMMTX（米国）、⑬販売 TCI（カナダ）、⑭その他業種 TMMNA（米国）、⑮その他業種 TMA（米国）、⑯その他業種 TTC（米国）、⑰その他業種 CALTY（米国）など。

中南米3社－①生販一体 TDB（ブラジル）、②生販一体 TDV（ベネズエラ）、③生販一体 TASA（アルゼンチン）など。

欧州21社－①生産 TMUK（英国）、②生産 TMMF（フランス）、③生産 TMMP（ポーランド）、④生産 TMMT（トルコ）、⑤生産 TMIP（ポーランド）、⑥生産 TPCA（チェコ）、⑦販売 TGB（英国）、⑧販売 TDG（ドイツ）、

⑨販売 TFR (フランス), ⑩販売 TCZ (チェコ), ⑪販売 TDK (デンマーク), ⑫販売 TAF (フィンランド), ⑬販売 TMI (イタリア), ⑭販売 TMPL (ポーランド), ⑮販売 TSWE (スウェーデン), ⑯販売 TMR (ロシア), ⑰販売 TES (スペイン), ⑱その他業種 TMME (ベルギー), ⑲その他業種 TMMEM (ベルギー), ⑳その他業種 ED2 (フランス), ㉑その他業種 TME (ベルギー) など。

アジア・豪州・中近東・アフリカ34社－①生産 STM (タイ), ②販売 UMWT (マレーシア), ③生産 TAP (フィリピン), ④生産 INDUS (パキスタン), ⑤生産国端 (台湾), ⑥生産 TTFC (中国), ⑦生産 TFAP (中国), ⑧生産 SCTM (中国), ⑨生産 TTME (中国), ⑩生産 TFTM (中国), ⑪生産 TMMIN (インドネシア), ⑫生産 TKAP (インド), ⑬販売 BMS (シンガポール), ⑭販売 ASSB (マレーシア), ⑮販売 TNZ (ニュージーランド), ⑯販売和泰 (台湾), ⑰販売 TMKR (韓国), ⑱販売 ALJ (サウジアラビア), ⑲販売 FTMS (中国), ⑳販売 TAM (インドネシア), ㉑生産販売一体 TMT (タイ), ㉒生産販売一体 TMV (ベトナム), ㉓生産販売一体 TMP (フィリピン), ㉔生産販売一体 TMCA (オーストラリア), ㉕生産販売一体 TKM (インド), ㉖生産販売一体 TSAM (南ア), ㉗その他業種 TMCL (中国), ㉘その他業種 TMCI (中国), ㉙その他業種 TTCC (中国), ㉚その他業種 TTC-AP-TH (タイ), ㉛その他業種 TMAP (シンガポール), ㉜その他業種 TTC-AP-AU (オーストラリア), ㉝その他業種 TTPI (インド), ㉞その他業種 TSA (南ア), など。なおその他業種は、地域統括会社等をいう。

(3) 海外対象会社の絞り込み

この連結環境マネジメントの対象範囲は合計594社であり、また「連結 EMS の主な対象会社」の図示・表示では国内142社および海外75社、合計217社である。この差異をどのように理解したらよいのであろうか。また、別表「2003年度活動結果と2004年度方針」では、生産76社 (国内39社, 海外37社), 販売77

社（国内45社，海外32社），そしてその他77社（国内58社，海外19社），合計230社（国内142社，海外88社）という数字が出ている。いわば，絞り込みが行われているように見える。しかし，報告書2001にみられるように，物流・航空・金融保険などのその他の業種が国内118社，海外60社，合計178社あることから見て，自動車関係ではそれほど大きな絞り込みができていないとは考えられない。2001年度の数字では，絞り込みの前の数字は，自動車国内152社，海外96社となっている。なお，これらの会社について，ISO14001の認証取得の一覧表が見られない。むしろ，自社の環境マネジメントシステムに力点を置いていると聞くこともある。

なお，海外の絞り込み後に提示した会社群の中で，その他業種というのは，持株会社，統括会社，デザイン会社，モータースポーツ関連，自動車以外の事業会社などを指しており，環境マネジメントにおける統括会社の役割が重要になりつつあることを示唆している。報告書2003では，「トヨタ自動車では，欧米統括会社との連携を進めるとともに，連結EMS対象会社がベストプラクティスの展開を行う〔トヨタグローバルEMS連絡会〕の開催や対象企業の担当者への研修などを通し，連結EMS対象会社の取り組みを支援しました」とその連携について説明している³²⁾。

9 グローバル環境マネジメントの課題

グローバル環境マネジメントは，毎年徐々に進展している。ただ，システムティックな活用は比較的新しい。トヨタ自動車ですえ，国内外の連結子会社および主要な生産会社・海外代理店を対象に「連結環境マネジメント」を導入したのは，2000年度からであった。われわれは，これまでグローバル環境マネジメントを，報告対象範囲（報告範囲）の視点から分析し，各社の実践の状況を見てきた。その中から，いくつかの課題を見つけており，「グローバル環境マネジメントの課題」と題して，これらを列挙し論じてみたい。

(1) 海外事業所の同等な扱いと多数事業所の包含

課題のひとつは、海外の事業所を日本の事業所と同等にしかも数多く含有すべきことである。Honda 環境年次レポート2001では、対象組織として本田技研工業(株)、(株)本田技術研究所、ホンダエンジニアリング(株)を中心に、海外の生産会社、現地法人の一部を含むのみであった。ところが、同レポート2004では、対象組織として本田技研工業(株)、(株)本田技術研究所、ホンダエンジニアリング(株)、(株)ホンダモーターサイクルジャパン、および生産会社、現地法人を対象とするとして、北米7社、南米2社、欧州8社、アジア/大洋州19社、中国7社を包含している。ここから読み取れることは、もはや日本の会社を中心ではないということ、そして環境マネジメントが全世界43社に及んでいるということである。今後は、これら以外の事業所についても、日本と同様なデータを提示するなど同等な扱いをすることが望まれる。

(2) 報告対象範囲の明確化ーデータ収集事業所の具体的開示ー

次に、報告対象範囲の明確化ということで、データ収集事業所の具体的な開示が求められる。リコーグループの環境経営報告書2004では、報告範囲として「環境負荷および環境会計は、リコーグループの日本極、米州極、欧州極、中国極、アジア・パシフィック極における主要拠点のデータを集計している」として、極ごとに具体的な事業所名を明らかにしているのが明解である。ただし、データの集計範囲と、〔報告組織の概要〕〔主要事業拠点〕その他の記事中で説明しているリコーグループの範囲とは、一部異なることも認めている。

それというのも、リコーグループの主要事業拠点としては、全世界で、販売一般関連・生産研究開発関連を含めて、連結決算対象が381社となっており、その内訳は、連結子会社321社、非連結子会社39社、そして関連会社21社(2004年3月31日現在)となっており、一律に扱うことが容易ではないためである。数多い連結決算対象から、特定情報開示目的のために、どのような会社を選択するのかを明解にしてほしいものである。

(3) パフォーマンスデータと環境負荷データの報告範囲の2分

－絞り込みの正当性と概念の明確化－

富士通グループでは、報告範囲として、環境コミュニケーションや環境社会貢献活動などのパフォーマンスデータと環境負荷データとに2分している。そして、パフォーマンスデータは、富士通と主要な富士通グループ関係会社194社を対象範囲とし、また環境負荷データは、富士通と主要製造子会社35社（うち国内25社、海外10社）を対象としている。

同様に、キャノンのサステナビリティ報告書2004では、報告対象範囲を環境パフォーマンスの場合とそれ以外の場合とに2分している。そして、前者の環境パフォーマンスについては、4地域に分類・集計しながら、キャノン(株)15事業所、キャノン販売(株)、国内生産関係会社23事業所、海外生産関係会社14事業所、海外販売関係会社28事業所、合計81事業所としている。他方、環境パフォーマンス以外については、原則として連結範囲としている（グループ会社数は、連結子会社198社、持分法適用会社19社である）。

このように、パフォーマンスデータと環境負荷データとを区分し、報告範囲を異にすることは、通常の会社で行われていることであり、われわれも環境寄与のプロジェクトのデモンストレーションと環境負荷削減にかかわる環境経営・目標数値の算定ということとを区分してきた。後者の場合どうしても、絞り込みを行い、中核となるグループを形成せざるをえない。この際、絞り込みによって、良い効果のみを計上することがあってはならない。絞り込みの理由のひとつは、海外の事業所が責任ある環境マネジメントのシステムを確立している事業所を選別することにある。環境マネジメントを行ううえで、全体のシステムに齟齬をきたすような脆弱なシステムでは、困るのである。もちろん、除外される事業所についても、これを管理すべきことは当然である。

なお、富士通グループの環境コミュニケーションや環境社会貢献活動などのパフォーマンスデータとキャノンの環境パフォーマンスとは、同じパフォーマ

ンスといっても、後者が環境負荷削減の意味に用いられていると思われるので、概念の統一が望まれる。

(4) 事業所数，ISO14001の認証取得サイト数，および連結範囲の事業所数
ソニー CSR レポート2004では，その集計範囲は，事業所データと製品データに区分されているが，前者の事業所データは，「ISO14001の認証サイト」としてある。それで，認証サイトとは，「原則的には，連結ベースのソニーグループ事業所のうち，製造事業所と人員数100人以上の非製造事業所を ISO14001 認証の対象としているが，一部資本比率50%の合弁会社を含めている」としている。このように，ソニーでは，集計範囲の事業所は，ISO14001の認証サイトを意味し，しかも認証サイトとは，「原則的には，連結ベースのソニーグループ事業所のうち，製造事業所と人員数100人以上の非製造事業所を対象としている」としている。ここでは，事業所，認証サイト，および連結ベースのソニーグループ事業所の区分を明確にしておかなければならない。連結範囲の事業所から環境整備の十分な ISO のサイトを絞り込むのであるが，環境マネジメントシステムが拡大するにつれて，環境のサイトは，連結の事業所と合致する。他方，ISO14001の認証サイトでなく，取得費用・取得労力を避けるという面からも，自社の環境マネジメントシステムを重視しようとする動きがあることに注意したい。

(5) 事業所データと製品データという報告範囲の 2 分—製品データの重要性—
上述のように，ソニー CSR レポート2004では，その集計範囲は事業所データと製品データに区分されているが，後者の製品データはどのような製品かという点，同レポートによると，「ソニー(株)およびソニーグループ連結決算対象会社において生産され，ソニーグループ外へ販売された全製品」である。そして，「アクセサリ，半製品，部品などの形態で販売されるものも含む。また，重量データには包装材の重量も含む」のである。製品データに言及している会社は少ないが，今後は製品を対象とするこういった規定が必要になるであろう。

環境負荷の削減という場合、経営活動と同様、製品という生産の成果が基盤となって管理される。今後は、消費者の使用に耐える製品資質について、多くの情報開示が要請され、このような製品データの報告範囲が重要性を帯びてくる。

(6) サステナビリティ報告書の問題——ホームページへの資料の移し替え——
ソニーグループでは、集計範囲の事業所は、ISO14001の認証サイトを意味し、この認証を重視している。そして、ISO14001の認証取得事業所一覧は、このレポートでなくホームページに細目が掲載されている。レポートに掲載しきれなくなったためであろうが、スマートに過ぎるのであって、具体性に欠ける感じを与える。なぜレポートに掲載しきれなくなったかという点、環境報告書に社会性報告と経済性報告を掲載するようになったからである。

環境報告書は、最近サステナビリティ（持続可能性）報告書へと転換する動きが見られる。実は、環境報告と社会性報告は、別個のものとして進展してきたが、われわれが三者を統一して研究するということは、それ自体は結構なことである。持続可能な発展は、環境、経済、および社会の3側面が密接に関連し、これら3側面をバランスよく向上させていくことによって実現するからである。

ただ、これまでの環境情報を削減する形で作成されてはならない。そのため、リコーグループのように、環境経営報告書とともに、社会貢献活動報告書を併せて提示することが望ましい。

(7) 組織とデータという対象範囲の2分化——戦略組織と環境組織の合致——
松下電器グループでは、対象範囲を組織とデータに区分し、対象範囲としての組織は「松下電器産業㈱と国内・海外関係会社」であり、他方対象範囲としてのデータは「連結対象会社を基本としているが、〔環境報告〕は環境マネジメントシステムを構築している全サイトを対象としている」と規定している。

この規定は、組織というものを重要視していることを示すものの、外部者に

は分かりにくく親切とはいえない。分社が12個ある大きな会社では、よほど組織分析に長けていないと全体像をつかみにくい。これら12個の分社が、同時にISO14001の認証取得に関わることとなる。

「松下電器産業(株)と国内・海外関係会社」という表現あるいは環境会計のところに書いてある12社が、環境会計の対象事業所308に繋がっているとは、到底読めそうにない。製品別事業部制から2003年1月に移行した事業ドメイン別分社体制、そして事業分野と事業ドメインに続いて示されている分社の国内外における子会社・孫会社を追跡しなければ、簡単に分かるものではない。こういう場合には、対象となる組織、そして別の角度から見たデータの収集事業所を、具体的に一覧表にまとめて提示することがベストの方法であろう。

(8) 国内外の連結環境マネジメントの進捗状況－活動内容のレベルの高さ－
トヨタ自動車では、われわれのいうグローバル・グループ環境マネジメント、すなわち連結環境マネジメント（連結 EMS）を見事に展開している。この連結環境マネジメントの対象範囲は、合計594社である。そして、「連結 EMS の主な対象会社」の図示・表示における国内142社および海外75社の合計（217社）との差異は、物流・航空・金融保険などのその他の業種が存在するために生じている（国内118社、海外60社、合計178社）。

この関係を理解するためには、報告書2004だけでなく、報告書2001をも読まないといけない。松下電器の場合と同様、連結 EMS の具体的な全体像を一覧表にまとめて提示することが望ましい。

(9) 地域統括会社の活用－縦の分社系列を国別に横串を刺す－

トヨタ自動車の連結 EMS において海外75社を先に提示したが、その中でその他業種は、地域統括会社・持株会社等を指している。計算してみると、北米4社、中南米0社、欧州4社、そしてアジア・豪州・中近東・アフリカ8社、合計16社となっている。報告書2003では、「トヨタ自動車では、欧米統括会社との連携を進める」こと、そして「連結 EMS 対象会社がベストプラクティス

の展開を行う〔トヨタグローバル EMS 連絡会〕の開催や対象企業の担当者への研修などを通し、連結 EMS 対象会社の取り組みを支援しました」とその役割について説明している。ここでは、欧米統括会社との連携を進めていることが強調されている。

また、松下グループの環境経営推進体制においては、すでに2002年から、海外販社をコントロールする海外地域統括会社の名前が出ている。すなわち、推進体制としては、二本立てになっているのであって、①1つはドメイン会社—海外拠点 へ行く線であり、②もう1つは海外本部—海外地域統括会社—海外販社 という線である。海外拠点と海外販社の両者はリージョナル環境会議としてまとめられることになっている。

むすびで述べるように、トヨタ欧州環境委員会が、ベルギーの統括会社において開催されており、縦の分社系列を国別に横串を刺す地域統括会社の活用が、今後行われていくものと思われる。

第VI節 むすび

1 本稿の要約

「グループ・グローバル環境マネジメントの現状と課題」という本稿のテーマは、グループ化しグローバル化している環境マネジメントの実態を探りたいという筆者の欲求から出ている。環境マネジメントは、戦略マネジメントとどのような違いがあるのであろうか。それは、戦略と同じ志向のものか、逆の志向のものであろうか。グローバルにまたグループとして環境マネジメントを実施する際には、大きな責任に関わることであるが、今日のコンプライアンス、CSR（会社の社会的責任）の時代には、避けて通れないことである。

第I節「はじめに」で述べたように、われわれは、グループ環境マネジメントとグローバル環境マネジメントを、基本的な実態分析から始めることにした。

会社の報告対象となる国内・海外の関係会社があるのかないのか、報告範囲に掲げられている会社はどの程度 ISO14001の認証を取得しているのか。グループの展開において戦略的な中核グループが形成されているのか。環境マネジメントの対象となる国内関係会社と海外関係会社は何社あるのか。世界的な環境整備はカンパニーや分社が中心となっていて行われているのか、あるいは国別・地域別の地域統括会社によってコントロールされようとしているのか、といった多くの事項について調査して行きたいということである。もちろん、こういう実態調査の狙いの根底にあるものは、地球環境保全の立場から、わが国企業が、グローバルにそしてグループとして、責任を果たしてほしいという気持ちがある。環境保全の面で、子会社いじめをしているとか、公害の国外移転をしているというような批判が生じないようにという願いがある。

第Ⅱ節「事業所・工場の環境マネジメント－会社単体の環境マネジメントからグループ環境マネジメントへ」では、グローバル・グループ環境マネジメントといえない、原初的な形態を探った。まず、報告対象範囲（組織）が当該会社1社の場合、すなわち当該会社1社が、関連会社を含まず、単独で環境報告書を提示している会社（会社単体）について調査した。大阪ガス、大林組、富士重工業について、〈環境報告書の編集方針〉、〈環境報告書の内容〉、および〈環境報告書サイト情報の有無〉を取り上げ、もっとも簡潔なモデルとして位置づけた。次いで、報告書対象範囲が当該会社を中心に一部関係会社・グループ会社である場合を検討した。これは、やっとグループ環境マネジメントが形成され始めたときのモデルであり、関西電力、中部電力、日本ゼオン、横浜ゴム、および荏原製作所を事例として、これらの〈環境報告書の編集方針〉、〈環境報告書の内容〉、および〈環境報告書サイト情報の有無〉について内容を調べた。これらの環境マネジメントを検討する中で、グループ環境マネジメントが形成され始めたときの形態を見ることができる。

これらの事例についての所見を、①環境目標と環境実績の完備、②部門・事

業ごと、事業所・工場、関係会社・グループ会社ごとの環境活動の提示、③環境会計、14001の認証取得、海外での環境活動、および④グローバル・グループ環境マネジメントへの進化という形で記述した。最後に、グループ環境マネジメントの深化という形で、東レの事例を取り上げた。

第Ⅲ節「グループ環境マネジメントの進展とグループ概念」では、連結財務諸表規則を検討しながら、グループ会社の形態について思考した。そして、グループ環境マネジメントが戦略マターとしての中核グループの形成であると規定し、九州電力、三洋電機グループ、および東レグループの事例を検討した。

九州電力では、13の本部・支社の活動が中核であり、九電そのものには、145の事業所があり、全てEMSの構築が完了している。他方、この九州電力の周囲には、40のグループ会社があり、このグループ会社についてどのような環境マネジメントを実行するのかが、重要な課題である。

次に、三洋グループの環境マネジメントシステム（EMS）は、グループ環境マネジメントシステムの頭文字をとってGEMSと呼んでいる。GEMS対象範囲というのは、三洋電機および製造15社、販売5社、その他17社〔合計37社〕が基本になっている。その内容は、別会社の株式会社が6社含まれている17のサイトがあり、事業所を合計すると、37の事業所となる。

最後の東レグループでは、東レのほか〔安全・衛生・防災・環境監査〕を行っている、東レグループの主な製造会社を報告対象会社としており、国内関係会社29社と海外関係会社30社の名前が挙がっている。

グループ環境管理の役割は、こうした中核的グループの環境管理はもとより、これらの中に入らなかったセカンダリーなグループ会社のマネジメントを整備することである。

九州電力では、九電グループ40社について、新規加入14社と既存26社のグループを区別しながら、①法規制等の遵守、②環境目標管理の充実、③環境管理体制の構築について段階的な取組みを行っている。

三洋電機グループでは、GEMS をグループ環境マネジメントの基本としているが、GEMS 対象外の主要事業所について、環境情報を提供している。すなわち、GEMS 対象外の国内主要事業所の環境指標を表にまとめ、この一覧表には、GEMS 対象外の主要事業所の CO₂排出量、廃棄物発生量、廃棄物最終処分率、NO_x排出濃度、SO_x排出濃度、SO_x排出量が示されている。

東レグループの中核グループとして、上記の国内グループ29社が数えられる。しかし、安全に限って言えば、更に範囲が大きくなる。すなわち、安全については、非製造会社を含め、東レ、国内関係会社72社、および海外関係会社33社について集計している。さらに、国内関係会社（上記、114社と推定される）については、PRTR 法対象物質の排出・移動量データ（2002年度実績）を掲げている。

第IV節「持株会社の環境マネジメントと環境ビジネス」では、持株会社のグループ環境マネジメントとして、JFE グループとその事業別会社を扱った。JFE グループの環境活動実績をまとめたものとして、5つの事業別会社全体について（「JFE グループとして」）、数字による環境目標と活動実績が見られる。全ての事業活動における環境負荷低減として、地球温暖化防止への取り組み、資源循環に関する取り組み、そして環境保全への取り組みの3項目について、目標値と活動実績値が提示されている。5つの事業別会社は、売上規模、ドメイン（事業形態）、帰属業界団体、環境負荷発生形態と度合い等が異なるが、それでも合算した数字を計上している。

JFE グループの特徴は、環境保全の取り組みとして、環境負荷削減の行動に加えて、環境貢献として環境ビジネスの方向に志向していることである。技術、製品、サービスによる貢献を掲げ、さらにJFE グループ、約50社のグループ・関連会社が一体となって、環境関連事業のネットワークを組んでいる。このことは、JFE グループが環境産業・環境ビジネスとしての性格をも持っていることを意味する。

最後に、グループ環境マネジメントの課題として、次の4項目を掲げた。①グループ環境マネジメントの基本的・技術的問題—段階別・事業形態別モデルの形成—、②グループ間関係の意思疎通の欠如と事故の発生—報告書記述内容の正確さ—、③グループ環境マネジメントを取り巻く環境—使用禁止物質の背景—、そして④環境負荷削減の実践者としての関係会社—鉛フリー半田のコスト—。

第V節「優良企業のグローバル環境マネジメント」では、次の7つの優良企業のグローバル環境マネジメントを取り上げた。①ホンダ、②リコーグループ、③富士通グループ、④キャノン、⑤ソニー、⑥松下電器グループ、そして⑦トヨタ自動車である。グローバル環境マネジメントの中でとくに注目したのは、環境レポートの報告対象範囲についてである。そして、環境マネジメント実践の視点から、各社の海外事業会社をリストアップすることとした。

これらの検討の結果、次のような環境マネジメントの課題を導いた。それは、①海外事業所の同等な扱いと多数事業所の包含、②報告対象範囲の明確化—データ収集事業所の具体的開示—、③パフォーマンスデータと環境負荷データの報告範囲の2分—絞り込みの正当性と概念の明確化—、④事業所数、ISO14001の認証取得サイト数、および連結範囲の事業所数、⑤事業所データと製品データという報告範囲の2分—製品データの重要性—、⑥サステナビリティ報告書の問題—ホームページへの資料の移し替え—、⑦組織とデータという対象範囲の2分化—戦略組織と環境組織の合致—、⑧国内外の連結環境マネジメントの進捗状況—活動内容のレベルの高さ—、そして⑨地域統括会社の活用—縦の分社系列を国別に横串を刺す—、こういうものであった。

2 今後の研究の方向

このような要約を踏まえて考えることは、これで、グローバル・グループ環境マネジメント研究の緒についたということである。本稿では、各会社環境報

告書の報告対象範囲を中心に、このマネジメントに参加している国内及び海外の関係会社の全体像を把握できると考えたのである。しかし、それらの環境マネジメントの個々のテーマにまでは、深く立ち入ることができなかった。また、これらの環境マネジメントの現在の問題意識を十分な領域で覆っているとはいえないであろう。問題意識といえば、第V節で扱った優良企業も、いろいろな提案をしており、以下これらの提案を中心として、今後の研究の方向について言及することにしたい。

(1) 海外でのCO₂削減

—グローバル環境マネジメントにおける問題の所在の認識—

キャノンは、複写機など製品の海外輸送を効率化し、物流段階で発生する二酸化炭素(CO₂)を削減する。梱包設計の見直しでコンテナ使用量を大幅に減らすほか、輸送手段をトラックから環境負荷の低い鉄道に切り替え、年間65万トンに及ぶ海外でのCO₂発生量を年間3~4%削減する。日本国内が中心であった物流の環境対策を海外にも広げる先駆的な動きである³³⁾。

同様に、松下電器産業は、中国生産拠点で発生する温暖化ガスの削減対策に着手する。中国での生産拡大が原因で、グループ全体のCO₂排出量が急増しているためである。今春新設した「中国ものづくりセンター」(北京)に省エネルギー対策の専門チームを設置する。現在中国内に40ヵ所以上ある生産拠点で、エネルギー使用状況を検証し、無駄を減らすというものである。

この2つの問題は、まさにグローバル環境マネジメントが解決すべきテーマであり、温暖化ガスの「排出権」を国が買い取る制度とも関係し、対策が急がれる³⁴⁾。われわれは、こういった問題の所在を敏感に認識し、解決のための全体像を明らかにする必要がある。

(2) 問題対応の仕組み構築の重要性

—グローバル環境の保全のために—

グローバル環境の保全のためには、問題対応の仕組み構築の重要性を指摘し

たい。この仕組みには、即応的なものと長期的なものがある。

ソニー副社長の真崎晃郎氏は、2001年、オランダでゲーム機の周辺機器にカドミウムが混入していると当局から指摘された。調査すると、社内に使用を禁じる規定はあっても、調達先を含めて着実に排除する仕組みがなかったという。このため、社内規定を集中管理するすうように改め、測定器を再配置し、全世界で約4200社の調達先の監査体制を構築した。経路が複雑で、膨大なコストもかかるが、そこまでやるのが企業の責任と判断したという³⁵⁾。

他方、長期的な視点で仕組みを作ることが望まれる。トヨタ自動車専務の渡辺浩之氏は、環境への対応が経営そのものになっていく中で、海外を含めた取り組み体制を強化していく。トヨタの連結対象会社は世界で約600社あるが、北米やアジア、欧州などで事業を伸ばしながら、世界中の工場やディーラーでどこまできちんと環境意識を浸透させることができるかが問われている。来年の本格的な実施に向け、新型車の開発から廃棄するまでの車の一生で、環境負荷をとらえるシステムの構築に取り組んでいる。素材や部品の生産段階、メンテナンス、リサイクルも視野に入れ、最終的には経営の指標になるような経営総合評価を実現したいという³⁶⁾。

こういった、即応的な、また長期的な視点でのシステム作りが、グローバルな環境マネジメントには必要である。

(3) 環境基準の適用—国ごとの基準と世界一律の基準—

ソニーが、環境対策において日本並みの基準を世界規模により適用するということうで、環境をグローバルに一括管理しようとしている。ソニーグループは、世界の製造関連の7事業部門、約370拠点の環境対策を本社が一括して管理する体制を整えた。世界でトップクラスの日本の規制に合わせた管理基準を事業領域、地域を超えて適用するのである。世界規模で環境管理体制を導入するのは日本企業で初めてであるといわれている。

上述したところであるが、レポートの集計範囲は、ソニーでは事業所データ

と製品データに区分されている。その源として、本社の環境統括部門に製品担当と事業所担当を置いている。製品担当は事業部門ごとに企画・開発から製造、販売、リサイクルまでを一貫して環境対策を策定する。そして、事業所担当は世界中の製造・非製造拠点の環境対策を監督するのである。

従来は、各拠点が現地の環境規制に合わせて個別に施策を立案し、実施してきた。事業所によって規則や文書様式が異なっていたため、グループ全体の目標達成に向けた道筋を立てるのは難しかったのである。前に提示した、国ごとの基準と全世界一律の基準のいずれを取るかについていえば、世界一律の基準が望ましいが、それは企業にとって厳しいものになる³⁷⁾。

(4) 地域・国ごとの環境マネジメントの強化—地域統括会社の活用—

前節でも述べたように、トヨタ自動車は欧米統括会社との連携を進めることを強調しており、また松下グループの環境経営推進体制においては、海外本部—海外地域統括会社—海外販社 という線を意識し、海外拠点と海外販社の両者はリージョナル環境会議としてまとめられることになっている。

地域統括会社の活用ということは、別に全世界一律の環境基準を適用することを否定するものではなく、とくに基準の厳しい地域や国に対応するさいの重要な組織の活用である。トヨタ自動車では、2003年2月、欧州の連結対象会社が連携して環境に取り組む欧米環境委員会が設置された。この委員会は、生産、販売統括会社などが参加し、欧州地域全体を統括する TME（ベルギー）の設立を機に、部門を横断する組織として立ち上がった。委員会の委員長は同統括会社の社長が勤めている。

同委員会では、「欧州環境アクションプラン」や年度方針の策定・推進を行うほか、生産・販売・製品・広報・物流の5つのワーキンググループを設置し、個別の課題も検討していく³⁸⁾。戦略組織のカンパニーや分社の縦割りのコントロールが強いガバナンスにおいて、海外事業所を国別に横串を刺す地域統括会社の活用が、今後重要性を持つことは確かなことである。

引用文献

- 1) 大阪ガス「環境行動レポート2001」2001年7月, pp.1, 4, 34。
- 2) 大林組「環境報告書2003」2003年8月, pp.1, 13, 14。
- 3) 富士重工業(株)「環境報告書2001」2001年6月, pp.裏表紙, 43~5。
- 4) 関西電力「地球環境アクションレポート2001」2001年9月, pp.8, 11。
- 5) 中部電力「地球環境年報2001」2001年6月, pp.裏表紙, 8, 11。
- 6) 日本ゼオン(株)「レスポンシブル・ケア活動報告書2003」2003年9月, pp.3, 24~30。
- 7) 横浜ゴム(株)「エコレポート2003」2003年9月, pp.3, 31~6。
- 8) (株)荏原製作所「荏原環境レポート2003」2003年9月, pp.2, 28~37。
- 9) 上掲報告書, pp.36~7。
- 10) 東レ「東レグループ環境報告書2003」2003年11月, p.37。
- 11) 「連結財務諸表規則の用語, 様式及び作成方法に関する規則」第二条(定義), 第四条(連結財務諸表作成の一般原則), 第五条(連結の範囲), 「財務諸表の用語, 様式及び作成方法に関する規則」第八条(定義), 平井宜雄, 青山善充, 菅野和夫編『六法全書』平成15年版Ⅱ, 有斐閣, 2003, pp.4802~4, 4814。
- 12) 九州電力「九州電力環境アクションレポート2004」2004年6月, pp.裏表紙, 9, 10, 38~51。
- 13) 三洋電機「三洋電機グループ環境保全活動報告書2003」2003年9月, pp.1, 41~7。
- 14) 東レ, 前掲報告書, pp.4, 9, 34~77。東レ(株)「事業報告書」平成15年度。東レ「事業拠点」「組織図」「長期経営ビジョン」ホームページ, 2004年9月1日。
- 15) 九州電力, 前掲レポート, pp.38~51。
- 16) 三洋電機, 前掲報告書, pp.41~7。
- 17) 東レ, 前掲報告書, pp.3, 4, 9, 18~9, 36~7。
- 18) JFE「環境報告書2003」2003年10月, p.2。NKK, 日本鋼管(株)「JFEグループの創設について—NKKと川崎製鉄との経営統合に関する基本合意書の締結—」2001年12月21日。JFEホールディングス(株)「グループ会社について」「グループの事業概要」「グループ会社の再編」「統合の狙い・経緯」ホームページ, 2004年8月13日。JFEスチール(株)「国内製造拠点」「海外事務所」「事業分野」ホームページ, 2004年8月13日。
- 19) JFE, 前掲報告書, pp.9, 10, 17~28。
- 20) 上掲報告書, pp.29~46, 47~8。
- 21) 関西電力, 前掲レポート, p.74。「日本経済新聞」2004年8月11日, 8月11日夕刊, 8月13日。

- 22) グリーン調達調査共通化協議会 (JGPSSI) 「部品・材料に含有する化学物質調査の共通化について」2003年7月22日, pp.1~3。グリーン調達調査共通化協議会「グリーン調達調査共通化ガイドライン」2003年7月22日。エコロジーエクスプレス (株)NTTデータ「WEEE (廃電気電子機器指令)・RoHS (有害物質使用制限指令)に関する最新動向—目前に迫る EU 加盟各国の国内法整備期限と日本企業の対応—」2004年4月23日, pp.1~2。(株)多摩分析センター「WEEE および RoHS の動向と今後の対応」2004年5月4日, p.2。
- 23) 千住金属工業「鉛フリー半田への移行にあたり…」ホームページ, 2004年8月28日。
- 24) 東レ, 前掲報告書, p.37。
- 25) 三洋電機, 前掲報告書, pp.41~7。
- 26) 本田技研工業「Honda 環境年次レポート2001」2001年8月, p.2。本田技研工業「Honda 環境年次レポート2004」2004年6月, pp.2, 42~52。
- 27) リコー「リコーグループ環境経営報告書2004」2004年11月, pp.4, 45~58, 73~6。リコー「海外拠点一覧」ホームページ, 2004年9月30日。
- 28) 富士通「富士通グループ環境経営報告書2004」2004年6月, pp.2, 54。富士通「富士通グループ環境経営報告書2003」2003年7月, p.55。
- 29) キヤノン「サステナビリティ報告書2004」2004年3月, pp.2, 63。キヤノン「環境管理実績」「ISO14001認証取得」ホームページ, 2004年9月30日。
- 30) ソニー「CSR レポート2004」2004年6月, pp.44, 66~8。ソニー「環境データ: ISO14001認証取得状況」ホームページ, 2004年9月30日。
- 31) 松下電器産業「松下電器グループ環境経営報告書2004」2004年6月, pp.1, 2, 57, 59。松下電器産業「松下電器グループ環境経営報告書2003」2003年6月, pp.2, 79~80。パナソニックコミュニケーションズ「パナソニックコミュニケーションズグループの環境経営報告書2004」2004年6月, pp.1, 63。松下電器産業「環境報告: 環境経営と人づくり—ISO14001認証取得認証取得サイト一覧」ホームページ, 2004年9月30日。
- 32) トヨタ自動車「Environmental & Social Report 2004」2004年7月, pp.裏表紙, 50~61。トヨタ自動車「Environmental & Social Report 2003」2003年8月, pp.52~63。トヨタ自動車「環境報告書2001」2001年7月, p.裏表紙。
- 33) 「日本経済新聞」2004年7月17日。
- 34) 「日本経済新聞」2004年8月18日。「排出権」の国の買い取り制度は、途上国などの温暖化ガスの排出削減に協力して獲得した分を自国の削減量に算入できる国際ルール「京都メカニズム」を活用するものである。すでに住友商事や東京電力などが途上国で温暖化ガスの排出削減に協力している事業が12件ある。「日本経済新聞」2004年11月6日。

グローバル・グループ環境マネジメントの現状と課題

- 35) 真崎晃郎「良い経営, 私の CSR 論」 「日本経済新聞」 2004年 9 月10日。
- 36) 渡辺浩之「良い経営, 私の CSR 論」 「日本経済新聞」 2004年 9 月 8 日。
- 37) 「日本経済新聞」 2004年 7 月27日。
- 38) トヨタ自動車, 前掲 Report 2003, p.56。