

Part 3

KESをSDGsへの取組みに活用していただくことで KESの新たな市場を開拓したい

取材先／特定非営利活動法人 KES 環境機構 専務理事 長畑 和典 氏

京都発祥の環境マネジメントシステムであるKESが誕生して20年余りとなる。KESに関する規格開発・改訂、審査、研修、コンサルティング、各種ガイド文書の発行等を総合的に提供している特定非営利活動法人KES環境機構では、これからの20年に向けた「NEXT20」という重点施策をスタート、その一環として中小企業の持続可能な経営をサポートするため、KESを活用したSDGsへの取組みを提案している。KESの長畑和典・専務理事から、KESの発足経緯、規格及び認証制度の内容、SDGs対応などの今後の課題について話を伺った。(本誌編集部)

中小企業が取り組みやすい低コストなEMS認証を提供

—KES発足の経緯について。

長畑 KESが誕生したのは2001年4月です。1996年9月にISO 14001が発行され、翌年12月に京都で開催されたCOP3(気候変動枠組条約第3回締約国会議)で京都議定書が採択されました。この採択によって、京都で環境マネジメントシステムを普及させようではないかというムーブメントが一気に起こり、それが1998年11月の「京(みやこ)のアジェンダ21フォーラム」という組織の発足につながります。その組織の一つの事業として、3年後には京都発祥の環境マネジメントシステム規格、すなわちKES

(Kyoto Environmental Management System Standard)が誕生するわけです。その後、この事業は特定非営利活動法人KES環境機構に継承され、現在に至ります。

日本のEMS認証制度には、ISO 14001という世界標準によるEMS、エコアクション21という環境省肝入りのEMS、エコステージという内部統制・CSRを目指したEMSがありますが、KESは京都発祥のEMSであり、京都府、京都市それから京都の大手企業によるサポートのもと、京都工業会が母体となって運営している認証制度です。中小企業にとって、簡潔で取り組みやすく、低コストなEMS認証を提供しています。なぜ中小企業をターゲットにしているかというと、京都はもちろん大企業もありますが、中小企業が非常に多い地域であり、小規模の企業にとっては何百万円もかかるISO認証は負担が大きすぎます。ですから、このままでは中小企業にEMSがなかなか普及しないということで、KESを立ち上げたわけです。

KESでは、ISO 14001の審査員補以上の資格をお持ちの方で、主に企業の現役を引退された後も環境面での社会貢献をしたいという方々にボランティアのような形で審査員をお願いしておりますので、これがローコストの審査が実現できている一つの要因になっています。ですので、KESは非常に発明的なビジネスモデルではないかと思います。

活動当初は、登録組織は京都在住の企業が多かったのですが、現在では全国に活動の輪が広がっています。また、登録組織の業種についても、最初は製造業が中心だったのですが、今ではあらゆる業種に広がっています。

必要最小限の取組要件のステップ1と環境経営レベルを目指すステップ2

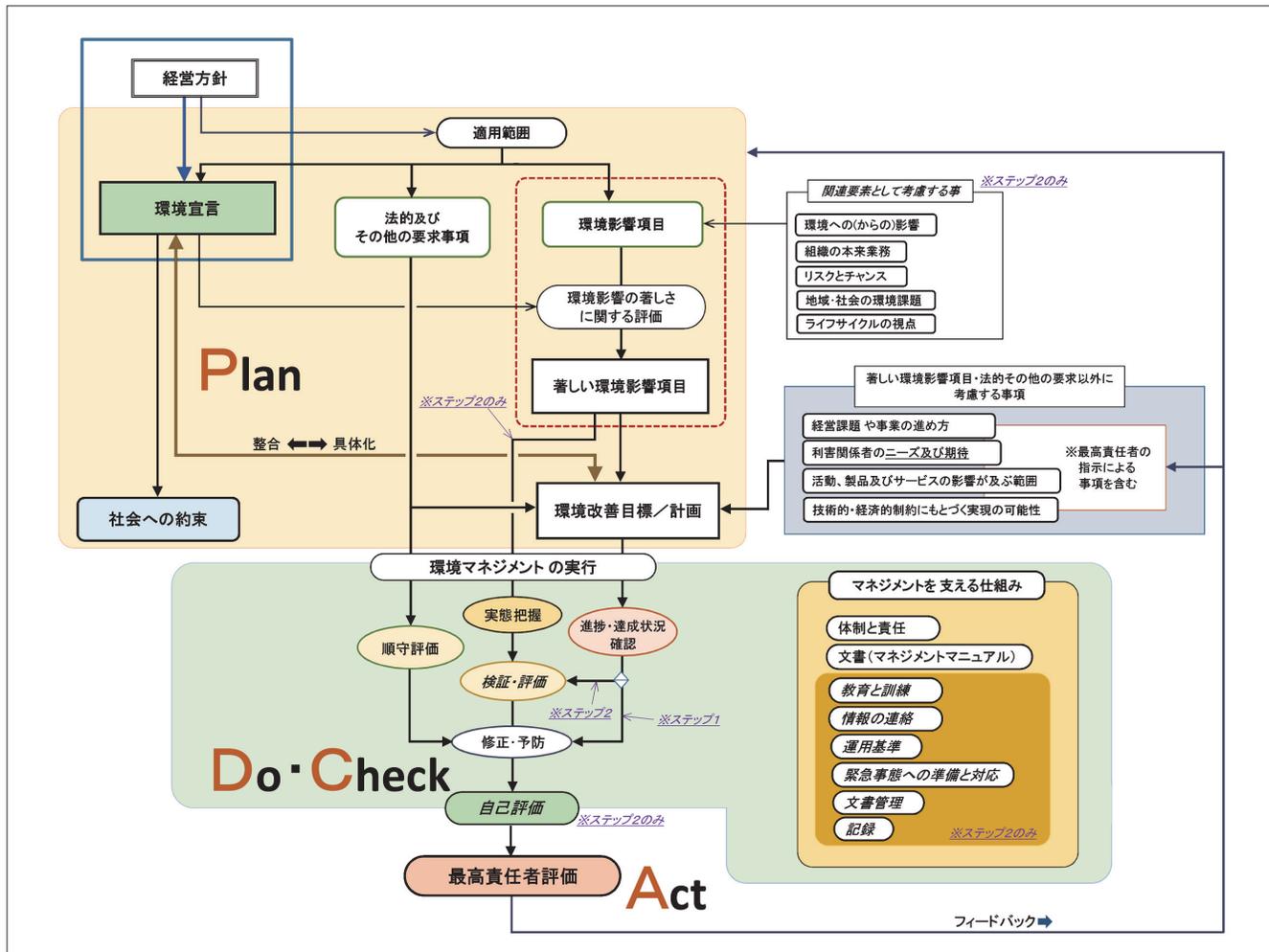
—KESの規格の内容をご紹介ください。

長畑 KESは段階的に取り組めるように2つのステップを設けています。KESの規格内容は、基本的な運用についてはISO 14001と同じです。ステップ1は、環境への取組みにあたっての要件を必要最小限に絞り込んだ規格です。ステップ2は、環境経営レベルを目指すし、ISO 14001相当の内容になっている規格です。このステップ1と2を含めたシステムチャート(図表1)で規格内容をご説明したいと思います。

チャート図の左上から説明しますと、どの会社にも経営方針というのがございます。それに基づいて「環

境宣言」を定めていただきます。これはISO 14001で言う「環境方針」に相当します。それと同時に実務レベルでは、「法的及びその他の要求事項」を特定し、順守評価を行い、不適合があれば修正・予防を実施していただきます。さらに、もう一本の筋として、EMSの肝になります「環境影響項目」、これはISO 14001で言う「環境側面」に相当しますが、これを特定し、さらに著しい環境影響項目を特定して環境改善目標を立て、計画を作成し、進捗管理を行い、達成状況を確認して、ステップ2の場合は検証・評価を経て修正・予防に進みますが、ステップ1の場合はすぐに修正・予防に進みます。ただし、著しい環境影響項目の中で環境改善目標に取り込まれなかったものについては、ステップ2の場合のみですが、実態把握してから、検証・評価に進みます。「実態把握」というのは、ISO 14001で言う「監視

図表1 KES(ステップ1・2)のシステムチャート



及び測定」に相当します。ステップ1には、目標に採択されなかった著しい環境影響項目をフォローする仕組みはありませんから、大事な環境影響項目はできるだけ環境改善目標に取り込む必要があります。

修正・予防のあと、ステップ2では自己評価を経て最高責任者評価に進みますが、ステップ1には自己評価のプロセスがなく、すぐに最高責任者評価に進みます。ISO 14001で言うと、「自己評価」は「内部監査」、「最高責任者評価」は「マネジメントレビュー」に相当します。なぜステップ1には自己評価がないかというと、例えば社員が10人未満の組織で監査チームを作って、監査を行い、その結果を社長に報告するといった形式的なことをやるよりも、社長が直接見に行くか、あるいは社員が直接社長に報告するかの方が手間がかからないからです。この最高責任者による評価は、Planにフィードバックされ、PDCAが回っていくという仕組みになります。

一方、このような運用を支えていく仕組みも必要になります。それがチャート図の右下にある「マネジメントを支える仕組み」で、ISO 14001では「支援」と呼ばれているカテゴリーになります。この仕組みの中には、体制と責任、文書(マネジメントマニュアル)があり、さらにステップ2のみに要求される項目として、教育と訓練、情報の連絡、運用基準、緊急事態への準備と対応、文書管理、記録があります。「文書管理」と「記録」は、ISO 14001で言う「文書化した情報」に相当する内容です。

このチャート図を見ていただくと分かりますように、ステップ1は大変シンプルな仕組みになっています。まず法律と利害関係者の要求を満たしていただく、さらに組織の環境負荷の大きなものや重要なものを環境改善目標として管理していただく、この2本の筋をきちんと管理するシステムになっています。

最近私どもが組織の皆さんに強調しているのは、チャート図の右側の真ん中にあるブルーの枠の部分である「著しい環境影響項目・法的その他の要求以外に考慮する事項」です。まず、経営課題や事業の進め方を考慮することです。経営課題と関係のないことをやっても、会社の士気は上がりません。また、会社の利



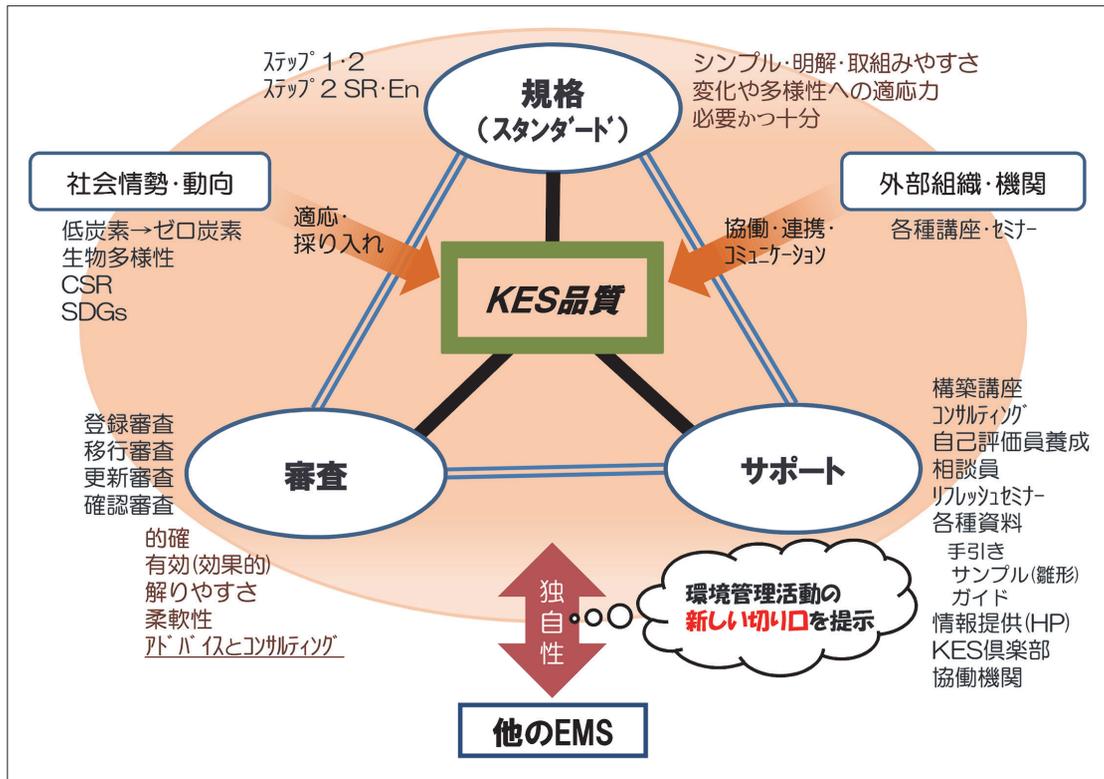
KES環境機構 専務理事 長畑 和典 氏

害に関係する人たちがどのようなことを望んでいるのか、あるいは期待しているのかを、アンテナを高くして見ていく必要があります。さらに、活動、製品及びサービスの影響が及ぶ範囲を把握することです。SDGコンパスでも、バリューチェーンを定めてその影響を特定しなさいと述べています。自分たちの事業範囲の中だけでなく、その前後も見渡して自分たちの活動がそういうところにどんな影響を与えているのかということをしちんと見ておくことが重要です。

このような規格を中小企業が導入することで、何を実装することになるのかというと、組織の運営の中に、汚染の予防、環境保護、法令順守を核として、社会的責任への対応へと視野を広げた管理の体系を、目指す姿・目標を実現するために、何を、どのように、どういう順序で実行するのかを明確にした仕組みとして組み込むことになると考えています。基本的にマネジメントシステムというのは、管理の体系を仕組みとして組み込むことです。ですから、KESを運用するノウハウを組織が身につければ、その組織はあらゆるマネジメントを運用することができると思います。例えば、利害関係者が認めてくれるならば、KESを使って品質管理を行ってもよいのではないのでしょうか。そういう意味では、KESはトータルマネジメントシステムのプラットフォームになり得ると考えています。

さらに私どもでは、ステップ1、2以外にも、社会的責任への活動を広げる「ステップ2 SR」、エネルギー管理を掘り下げる「ステップ2 En」といったようなアドバンス規格も提供しています。

図表2 「KES品質」の構成



アドバイスとコンサルティングは審査の重要な機能

—今度はKESの認証制度を紹介してください。

長畑 私どもでは「KES品質」という言い方をしていますが、KESの審査は3つの要素で構成されています(図表2)。1つめは規格(スタンダード)です。シンプル・明解で取り組みやすく、変化や多様性への適応力があり、必要かつ十分な内容であるというのが特徴です。規格の種類は先ほど紹介したようなバリエーションがあります。

2つめが審査です。審査には登録審査、移行審査、更新審査、確認審査があります。「確認審査」はISO審査で言うと「サーベイランス」に相当します。「移行審査」というのは、ステップ1から2に移行する、ステップ2からステップ2SRに移行する、といった場合の審査のことです。KES審査の特徴は、的確で有効・効果的、解りやすく柔軟性があることですが、一番の特徴は、ア

ドバイスとコンサルティングの提供があることです。ISO 14001審査においてはアドバイスやコンサルティングは原則禁止になっています。しかし、審査を通じて適合/不適合を伝えたり、不適合になりそうなので注意喚起を行ったりするだけでは、KESの役割は果たせないと思っています。重要なことは、組織の中できちんとマネジメントシステムを定着していただくこと、マネジメントシステムがいかに有用であり、いかに持続可能性の強化につながるかを理解していただくことが、私どもの目標です。だからこそNPO法人として活動をしているわけです。アドバイスとコンサルティングというのは、私どもの審査の中では非常に重要な機能を占めています。

3つめがサポートです。私どもでは、システム構築を教える講座やコンサルティングを提供しています。審査中にコンサルティングを受けることはできますが、審査以外の場でも文書化や管理帳票の作成方法などシステム構築・運用に関するコンサルティングを受けることができます。自己評価員養成講座も開設して

います。「自己評価員」というのは、ISOで言うところの「内部監査員」のことです。また相談員を配置していますので、例えば運用の途中で分からないことがあったらいつでも電話で無料相談を受けることができます。あるいはマンネリ化してきた活動を活性化させたいといった場合のヒントなどを提供するリフレッシュセミナーを開いています。こちらも無料です。各種資料として、手引き、マネジメントマニュアルのサンプル、帳票類のガイドなども用意しています。情報提供はホームページで逐一実施しています。「KES倶楽部」という登録組織の相互情報交換あるいは相互啓発の場もごございます。KESの規格を使って審査を行う審査機関が、私どもでは「協働機関」と呼んでいます。全国に20機関ごございます。京都から遠い距離にある組織でKES審査を希望される場合は、組織の負担を少なくするため、協働機関に審査をお願いしています。

KES登録組織は現在、全国都道府県で2,663件(2021年3月末時点)、このうち京都府下で821件です。登録組織の7割が従業員40人未満の小規模組織です。ステップ1とステップ2の比率は約3:2となっています。

同じ環境影響項目でも、放置すればリスク、先取りすればチャンスになる

—KESに取り組むことで組織にはどのようなメリットがあるでしょうか。

長畑 まずKESは、登録組織の社会における位置づけとその望ましい在り方を考える際の視点を提供します。では、その視点とはどういうものかということ、自分たちの組織は社会に対してどんな貢献をし、どんな負荷を与えているのか、貢献度を高め負荷を減らすためにできることは何か、利害関係者から求められることや期待されていることは何か、どんなリスクやチャンスが組織に存在するのか、そういったことをしっかりと認識することです。KESの取組みを通じて、こういったことを環境影響評価を通じて見る、法的及びその他の要求

事項を特定するプロセスで見極めるということです。

次に、KESを通じて、貢献や負荷が見える形で把握し、強化や改善の目標を具体的に設定して、それを達成するための取組みにつなげる道筋をつけることができます。例えば、環境影響項目を特定するときに環境負荷を目に見える形で把握します。環境改善目標は具体的にあるべき姿を設定します。今ある姿からあるべき姿までのストーリーをきちんと確立すること、これがすなわち道筋であり、規格では「計画」に相当します。KESでは、審査の中でアドバイスやコンサルを行うことで、組織にこの道筋をしっかりとつけていただくと考えています。「私どもは審査だけです。アドバイスはできません」といったことでは、中小企業のニーズには応え切れないのではないかと思います。

さらにKESは、組織にとってのリスクやチャンスとなる要因をあらかじめ見定めて、それらに対し先手を打つ方法の確立と、リスクが現実となった場合に影響を緩和し再発防止の歯止めをかけ、チャンスが見えた場合には確実につかみとる仕組みの構築に役に立ちます。たとえ同じ環境影響項目、同じ法的及びその他の要求事項であっても、放置すればリスク、先取りすればチャンスになります。

また、利害関係者に対して見識ある経営者、後継者、社員をアピールできるというメリットもあります。なぜならKESに取り組むことによって、組織の方々の分析力、説明力、仕組みとプロセスで仕事をする力量が向上するからです。例えば、納品した製品に何か不具合があった場合、購買担当者がサプライヤーの担当者を呼び出すことがあります。日頃は値引きにも応じて人間関係づくりも上手な担当者であっても、こういときにきちんとした説明ができないと信用されません。一方で、値引き要求に渋く、なかなか発注先の言うことを聞かない担当者であっても、「実は今回の不良はこのような原因がございました。この原因を取り除き、次から再発しないようにいたします」ということをきちんと説明できれば、発注先から信頼されるようになります。こういったことも、マネジメントシステムにしっかりと取り組むことによって得られる重要なメリットだと思います。

トータルマネジメントへの誘導をはかり 最終的にはESG経営へ

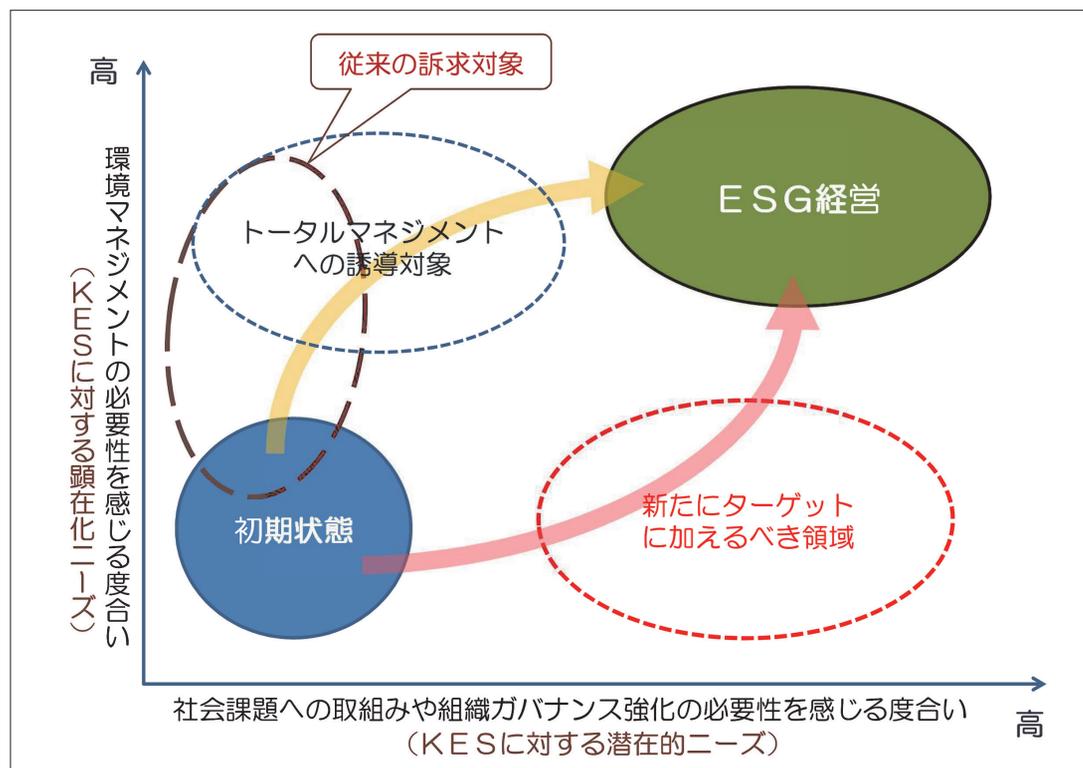
—最後に、KESの今後の課題について。

長畑 KESでは次の20年に向けて「NEXT20」という重点施策をスタートしているのですが、その中で「KES訴求と普及促進の方向性」というチャート図を提示しています(図表3)。図の縦軸は「環境マネジメントの必要性を感じる度合い」で、これはKESに対する顕在化ニーズです。一方、横軸は「社会課題への取り組みや組織ガバナンス強化の必要性を感じる度合い」で、これはKESに対する潜在的ニーズです。登録組織の初期状態は青い円の部分ですが、環境マネジメントの必要性を感じる度合いが組織で高くなれば、例えば取引先の要求が高くなれば、KESはそれに対応していきます。ですが、取引先に「KESの認証を取っているなら、それでいいです」と言われ、組織がEMSにそれ以上の向上の必要性を感じなくなれば、そこからマンネリ化・陳腐化が始まります。そこで私どもとしては、トータルマネジメン

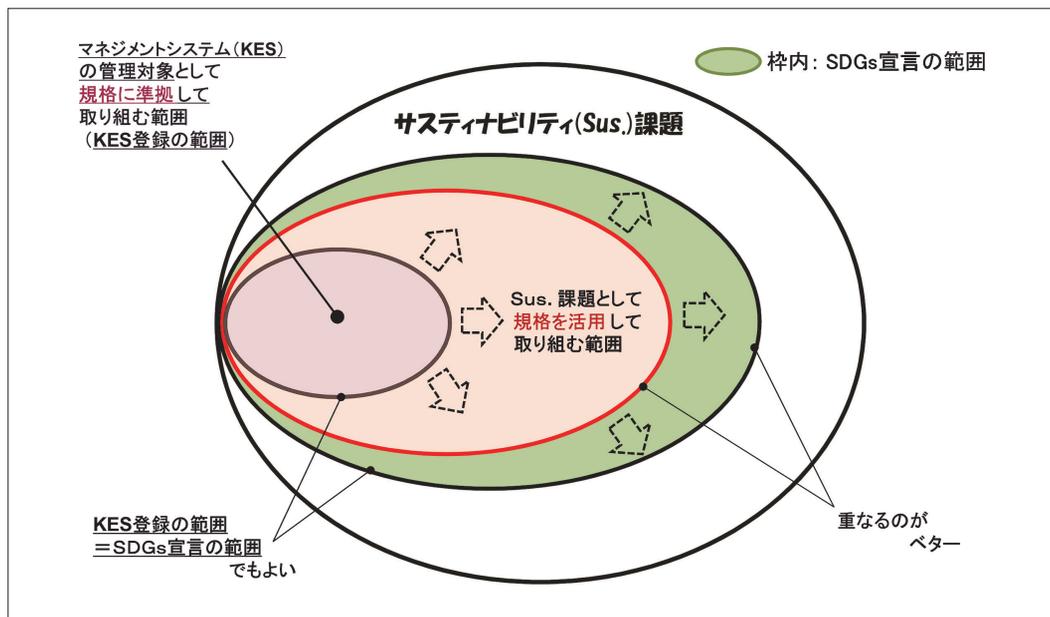
トへの誘導をはかり、最終的にはESG経営へ向かうためのシナリオを描いて活動を行っています。

ただ、この取組みはEMSのマンネリ化・陳腐化対策にはなりますが、中小企業のEMS活動を広げ、登録組織を増やすという活動にはなかなかつながりません。ですので私どもとしては、新たなターゲットに加えるべき領域として、EMSの必要性はあまり感じていないが、社会課題への取組みやガバナンス強化に強い関心を持っている組織を考えています。こういった組織はあまりEMSにアクセスしてきません。例えば、テレビなどに登場する技術やマーケティングで先端を走っている企業の若手経営者たちは、社会課題への取組みがビジネスチャンスであると考えていますし、組織統制に非常に強い関心を持っています。私どもはこういった組織を新たなターゲットとしてKESを提案できないかと思っています。もちろん社会課題への取組みをシステムとして訴求するのは難しいことです。難しいけれども、ここが次の市場ではないか、それをどうやって開拓していくかが私どもの一番大きな課題ではないかと考えています。

図表3 KES訴求と普及促進の方向性



図表4 SDGsへの取組みとKESの関係



一次の市場をねらった取組みをもう少し具体的にご説明いただけますか。

長畑 具体的には、KESをSDGsへの取組みに活用していただくことでKESの新たな市場を開拓したいと考えています。それをSDGsへの取組みとKESの関係(図表4)で説明しましょう。図の中の一番小さな円が、KESの管理対象として規格に準拠して取り組む範囲であり、審査対象の範囲です。その外側にサステナビリティ課題として規格を活用して取り組む範囲を示しています。これは審査の対象にはしませんが、規格を活用しながら少しずつ範囲を広げていただけます。そして、最終的には「KESの登録の範囲=SDGs宣言の範囲」にできればと考えています。

実は、KESの仕組みがSDGsのプラットフォームになり得るかを、「SDGコンパス」を使って検証してみました。その結果、SDGコンパスにあってKESにないのが、情報開示でした。もちろん、KESでは「環境宣言」(ISO 14001では「環境方針」)を外部に情報開示しなければなりません、SDGコンパスではパフォーマンスあるいは目的の達成度をすべて開示することを求めています。ですから、この部分だけをKESに足せば、KESの仕組みはSDGsのプラットフォームとして活用いた

だけると考えています。

さらに国連開発計画(UNDP)が開発した「企業・事業体向けSDGインパクト基準」とKESとの比較も行いました。この基準の「透明性」に関する評価項目の中に「持続可能な開発とSDGsへの貢献を、その目的、戦略、管理アプローチ、ガバナンスにどのように統合するかを開示し、そのパフォーマンスについて少なくとも年1回報告していること」という記述があり、これはKESにも、ISO 14001にもない要求事項です。こちらについても、KESで補完すれば、SDGsへの取組みのプラットフォームになり得ると考えています。

SDGsも、SDGコンパスから少し難しくなり、SDGインパクトになると非常に難しい内容になってきて、中小企業にとっては「こんなむずかしいもの、やめときますわ」となってしまいます。では、自分たちもSDGsに取り組みたい、社会に貢献し、できることならビジネスチャンスにもつなげたいという思いを持っていらっしゃる小規模の組織に対して、SDGsへの取組みをどのように分かりやすい形で提供し、持続可能な経営につなげていただくか。やはりそれを実現するためには、今のKESをサステナビリティマネジメントの形にしていかなければならないのではないかと考えています。

(取材日:2022年2月28日)