

▶▶▶ 高まる環境対策への使命感とハードルクリアに向けて、本体および主要生産子会社のEMSを統合

ニコンは現在、精機、映像、インストルメンツの3事業を中心に、その他（特注事業、ガラス事業、望遠鏡事業、測量機事業、メガネレンズ事業）など多彩な事業を展開し、社会の発展に貢献している。今年創立90周年の節目の年にあたる。光の世界を見つめ、「信頼と創造」という企業理念のもと、創立100周年を展望して新たなビジョン「私たちのありたい姿 ― 期待を超えて、期待に応える。」を策定した。また、企業活動をすすめるにあたり、様々な面で企業の社会的責任の重要性を強く認識し、現在、「CSR委員会」のもと、企業倫理や環境対策、リスク管理、社会貢献など多彩な分野で具体的施策を立案し、実施している。これまで築き上げてきたニコンブランドの価値をさらに高めていくために、より一層の企業活動にまい進している。

2006年秋より木村拓哉をCMに起用したデジタル一眼レフカメラ「Dシリーズ」で大ヒットを飛ばし、業績好調のニコン。そのニコンが2007年、本体と主要生産子会社のEMSの統合を完了させた。加えて、現在まだ認証統合されていない事業所についても、順次統合していく予定だ。この統合のフェーズはなぜ起こったのか。そして統合の結果、どのような効果が出ているのかを取材した。

BUSINESS CHALLENGE

■業績拡大と温暖化ガス削減の両立

「EMS統合の直接のきっかけになっているのは、地球温暖化をはじめとした環境問題のグローバル化には、グループ経営の観点で取り組むことが必要になったため」と、小田治雄 品質・環境管理部ゼネラルマネジャーだ。その最大のテーマとして地球温暖化への対応がある。現在ニコングループでは、グループの共通課題としてこれに取り組んでいる。京都議定書の約束期間がいよいよ2008年からスタートした。日本に課せられた削減目標は-6%。日本を代表する企業の一つであるニコンも、目標達成のために厳しい自主規制をしなければならぬ。環境対策は「するに越したことはない」から「絶対にしなくてはならない」段階に入ったのである。

もう一つ、同社が、営利企業として果たさなくてはならない義務がある。それは業績の拡大である。製造業の場合、業績の拡大はすなわち生産の拡大に直結する。つまり同社は、「製造量を増やしながら、温暖化ガスの排出を抑える」という、一見矛盾した課題をクリアする必要に迫られた。

「実はこれはとても難しいことです。業績が拡大すればするほど、ハードルが高くなる。何かドラスティックな対策を打たないと、とても対処できない難題なのです」と、中野博則環境管理課マネジャーは言う。

そこで、この高いハードルをクリアするためにEMSをグループの共通ツールとして活用することになった。

EMS統合は、環境に関するトップの意思をグループ全体に浸透させ、かつ確実に環境負荷を削減していくなどの取り組みを行うことを主旨としている。温室効果ガス削減に対しても、EMSが効果的なツールであることは間違いがない。



手前 右側より
品質・環境管理部ゼネラルマネジャー 兼
品質・環境管理部商品技術試験所長 小田 治雄 氏
品質・環境管理部 環境管理課マネジャー 中野 博則 氏

SOLUTION

■本部機能の充実

EMS統合は、各事業所ごとに行っていた事務的業務を標準化することでもあり、それぞれの事業所では業務が著しく効率化される反面、本部の負担は増えることになる。EMSの対象範囲が拡大するにつれ、本部人員の増強を行ってきた。そのほか、事業所ごとにEMSの管理レベルに差があるが、外部審査員等の資格を有するスタッフが主体となって内部監査員の養成や教育を行うとともに、各事業所の内部監査を定期的実施したり、また必要なコンサルティング等を行うことでEMSの管理水準の底上げに努めている。

もともと同社の事業所や生産子会社はEMSに関心が高く、各事業所が積極的に独自にEMS取得を果たしてきた経緯がある。それだけに事業所ごとに確立してきたマニュアルやノウハウに自信と自負があり、それを本部主導で統合されることに戸惑いがあったことは否めない。

また実際に事業所ごとに作りこまれたマニュアルと統合マニュアルを整合させながら一つにしていくには、かなりの知識も手間も必要であり、現場の負担も案じられた。

こうした物心両面のストレスを、各事業所の責任担当者としり合わせながら緩和させ、無事に着地させていく仕事を、増強された本部のスペシャリストたちが、合計2年をかけて根気よく行っていったのである。そして、一気にまとめて統合発表するのではなく、すり合わせができた事業所から順次統合の仲間入りをさせていく「順次方式」を採った。

このコンサルティングシステムと順次方式のおかげで、事業所とのコミュニケーションが良くなり、統合をめぐる大きなトラブルや問題は起きなかった。

現場側からしても、責任者が他の業務との兼務で取り組んでいる状態では、なかなかできなかった情報収集や判断を、本部に任せられるようになり、結果として、現場の負担が減ったうえに実効が上がったという側面も見逃せない。

■環境情報システムの増強

EMSを統合し効果的に運用するには情報システムの導入が不可欠で、当社の場合も従来から「文書管理システム」は導入していた。しかしながら、統合する事業所が増えるに従って、文書管理以外にデータ等を効率的に収集、加工、活用が不可欠になったため、新たな環境情報システムの導入に至った。情報のデータベース化をすすめ、環境情報の「見える化」を推進している。

このように、EMS統合に際してはさまざまな手間と工夫が必要だったが、「結果的にはEMS統合は正解だった。その理由の一つは、トップの意思がスムーズにスピーディーに伝わるようになったこと。もう一つは、経済的なメリットも大きい」と小田氏は言う。

反対に難しくなったのは、審査の日程調整。4ヶ月の間に各事業所が日程を調整し、審査を終えることになっているが、それぞれのスケジュール事情でこれがなかなか難しいのだそうだ。今後、海外の生産子会社も含めて統合事業所が増えていくと、ますます調整は難しくなることが予測される。「これが一番、頭が痛いです」と両氏は口をそろえる。



社屋（大井製作所）

株式会社ニコン

本社：東京都千代田区

ISO14001統合認証取得
(27サイト：2008年3月時点)

ISO9001個別取得
(17サイト(事業所・グループ会社等含む)：2008年3月時点)

BENEFITS

■エコプロダクツ展でアピール、ファン化を促進

EMS統合認証も果たし、環境対策に自信を深めている同社は、昨年初めて、お台場のビッグサイトで開かれた「エコプロダクツ展」に参加した。3日間で来場者16万人を迎える大きな展示会で、さまざまな企業がそれぞれのエコプロジェクトやエコ商品をアピールする。

同社のブースにも4~5千人の来訪があり、同社自慢のフィールドスコープやアスベスト顕微鏡は小学生にも人気を呼んだ。



エコプロダクツ展でのニコンブース



エコプロダクツ展 環境対応光学ガラス等の展示

「今年も是非出展したいと思っておりますが、昨年は初めてであれもこれも見てほしい状態だったので、今年は温暖化対策への取り組みにテーマを絞ってアピールしようかと考えています」と意欲的だ。企業内の努力を消費者に知ってもらい、ファンを増やすことも、本部の大事な仕事なのだ。

最初に触れたように、現在、半導体、液晶関連事業の拡大とデジタル一眼レフの大ヒットで生産量が増え、それに伴うCO2の排出量が増え、生産量から相対的に見ると30%の削減は達成しているものの、総量的に見ると6%の削減目標のハードルが高いというのが同社の悩みだ。

利益を損なわないための綿密な計算のもとで、包装資材の改良、製造設備の改善などハード面での投資も行い、目標達成に向けて努力中の同社。「利益と環境対策の両立」という大きな壁にEMS統合を武器に立ち向かい、「伸びているのに、減らしている」「減らしたから、ますます伸びた」という理想を実現する環境企業のトップランナーであってほしい。

ビューローベリタスジャパン株式会社 システム認証事業本部

〒231-0023
神奈川県横浜市中区山下町1番地 シルクビル2F
TEL(045)651-4784 FAX(045)641-4330

<http://certification.bureauveritas.jp>