



BUSINESS VISION

BUREAU
VERITAS

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



10 April 2013

■ システム認証事業本部

Case Study: ヤマハ発動機株式会社

世界 42 サイトの EMS(環境マネジメントシステム)の統一をスタート。可視化とコストカットに大きな期待。



ヤマハ発動機株式会社 - 静岡県磐田市
<http://www.yamaha-motor.co.jp/>

環境重視の経営を目指す

モーターサイクルとマリン事業で知られるヤマハ発動機。早くから海外進出に乗り出し、現在、約 30 ヶ国に 140 のグループ会社をもち、200 を超える国と地域に販売網を広げ、売上高は 1 兆 2 千億円、従業員は 5 万 5 千人(いずれも連結ベース)にのぼる。

文字通りのグローバル企業である同社の環境への取り組みは、1996 年 4 月の「環境 2000 年プラン」の策定に始まる。さらに 1999 年 9 月に「2010 年環境アクションプラン」を発表、15 年前の 1999 年に「地球環境方針」と名付けたフレームワークを策定するなど、持続的に環境重視の経営を目指してきた。

「地球環境方針」の策定にあたっては、当時 9 つあった製造サイトのすべてで、20 世紀中に EMS 認証を取得することが具体的な目標として掲げられ、1999 年 12 月、9 つめの工場が取得を果たしたことで、無事に 20 世紀中という目標を達成したというエピソードもある。



最新バージョンは 2010 年に策定された「環境計画 2020(*1)」。「エコ・プロダクト」「エコ・マネジメント」「エコ・オペレーション」「エコ・マインド」の 4 本柱で、企業活動と地球環境の調和への取り組みを進めている。

*1 環境計画 2020 では、「企業市民として地域から信頼され、敬愛を受けている」ことを目標として掲げ、外部からの要請に対応した、環境関連の取り組み(エコ通勤やビーチクリーン&子ガメの放流会)についての講演や、CSR レポートなどを通じた情報発信を行うことで、ステークホルダーとのコミュニケーションを深めている。

同社の「感動創造企業」というスローガンの中には、単に暮らしや仕事を便利に楽しくするためだけでなく、環境や社会との調和を図りながらそれらを達成するという意味が含まれている。そしてそれは世界中、特に新興国の経済と環境に大きな影響力をもつ企業としての志とも言える。

コスト削減と「見える化」

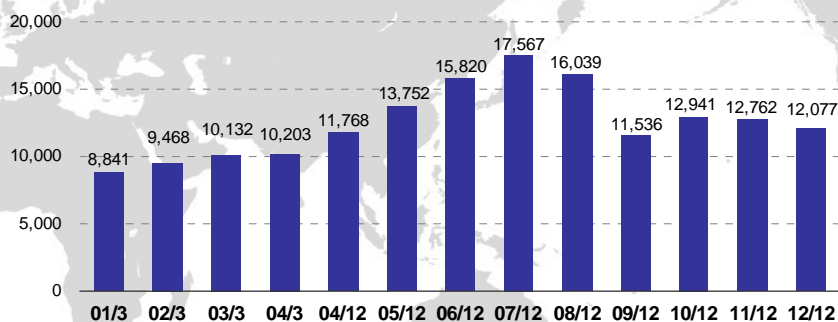
このように早くから計画的に環境マネジメントに着手してきた同社が、世界 42 のグループ会社が取得している EMS の統一を図ることを決定したのは、2012 年 1 月のことだ。



その背景には、2008年のリーマンショックを受けて2009年に600億円を超える営業赤字に転落したという厳しい現実があった。この危機を受けて、「実効性を高めて効率化を図れ」という構造改革的なミッションが全社的に発令された。もちろんEMSも例外ではなく、コストパフォーマンスの見直しを迫られた。

連結売上高 (億円)

業績の推移



注:
グラフ上の2004年12月期の数字は、同期においてヤマハ発動機並びに一部の連結子会社が変則9ヶ月決算を適用したため、2004年1月から12月までの12ヶ月に換算した数字を適用しています。

これが、同社が認証統一を行なうことになった現実的かつ決定的な理由だが、実はもうひとつ重要な事由もあった。それは個社の状況の「見える化」を図ることだった。

同社では、世界各国に海外拠点が点在していることと、製品がモーターサイクル、ボート、電動アシスト自転車、自動車エンジン、産業用ロボットなど多岐にわたる(*2)ことから、従来は、それぞれの環境や事情に合わせたEMSに個別に取り組む色合いが強かった。

*2 製品一覧: モーターサイクル、電動アシスト自転車など個人顧客向け製品情報と自動車エンジン、産業用ロボットなどの法人顧客向け製品など、多岐にわたる。



望月丈夫主管

それが、今回の統一によって各社のEMS活動を把握、確認できると同時に、すぐれた手法や事例に関する情報を本社が吸い上げ、グループ各社に情報やアドバイスを発信できるようになることが期待できる。



また、各国における個別の事情や、製造品目による相違点も、本部により詳しく見えるようになり、情報集積も進むだろう。



野上英治グループリーダー

今後、海外戦略をより積極的に展開する可能性を考えると、EMS 統一をケーススタディにしながら、グローバル間の「見える化」の方法論や促進法を探ることは、同社にとって大きなメリットになると考えられた。

具現化するための方法論としては、まずはグループ会社の個別のマネジメントシステムの上に、全体に傘をかけるグループ環境MSマニュアルを新設し、本社のマネジメントシステムとの関連性を明確にすることにした。加えて EMS 情報をグローバルで共有できるように、本社とグループ会社との間で双方向コミュニケーションが可能となるグローバルネットワークを構築した。

個社ごとの具体的な運用部分でのバラツキはまだ残っているが、それは今後の課題と認識しており、段階的に仕組みの整備をしていく予定だという。

実際に、2012 年秋に実施された初めての統一審査を振り返って、「しくみの統一という面ではまだまだなのですが、各社の活動を把握、確認でき、その情報をフィードバックできるという実感はありました」と、望月丈夫氏(グループ管理部 IMS 推進グループ主管)は言う。

現在は国内サイトの統一をスタートさせた段階にあるが、3 年後の 2016 年までに本社 1、グループ会社 41 の計 42 サイトにおいて、しくみの統一に到達することを目指している。

「いずれにしても日本のやり方を押し付けるようなやり方では駄目で、会社ごとの事情を尊重し、丁寧にコミュニケーションを取り、各社の抱える不安を取り除きながら進めることが大事です」と、新井多恵主事。そのために、彼らは2012年10月～11月にヨーロッパとアジアのサイトを回り、担当者への直接説明を行なった。その際にはビューローベリタスの現地スタッフが同行し、三位一体となってコンセンサスを図る取り組みをした。野上英治グループリーダーは「なんといっても、現場の人間にとって認証機関が変わることはすごく不安なのです。せっかくここまで試行錯誤して構築してきたしくみを変えないといけないのではないかと、慣れ親しんだ認証機関とはまた違った審査になるのではないかなどとあれこれ心配しているのです。ですから、彼らにとって直接いろいろと話ができたことは安心材料になったと思います」と言う。

3 年という時限的な目標を掲げながらも、グループ各社や国ごとの事情に考慮しながら、ハード(内容と事務的な進行)とソフト(合意形成)の両面で無理なくソフトランディングさせられるかどうか、同社の EMS 世界統一の鍵を握っていると言えそうだ。



新井多恵主事



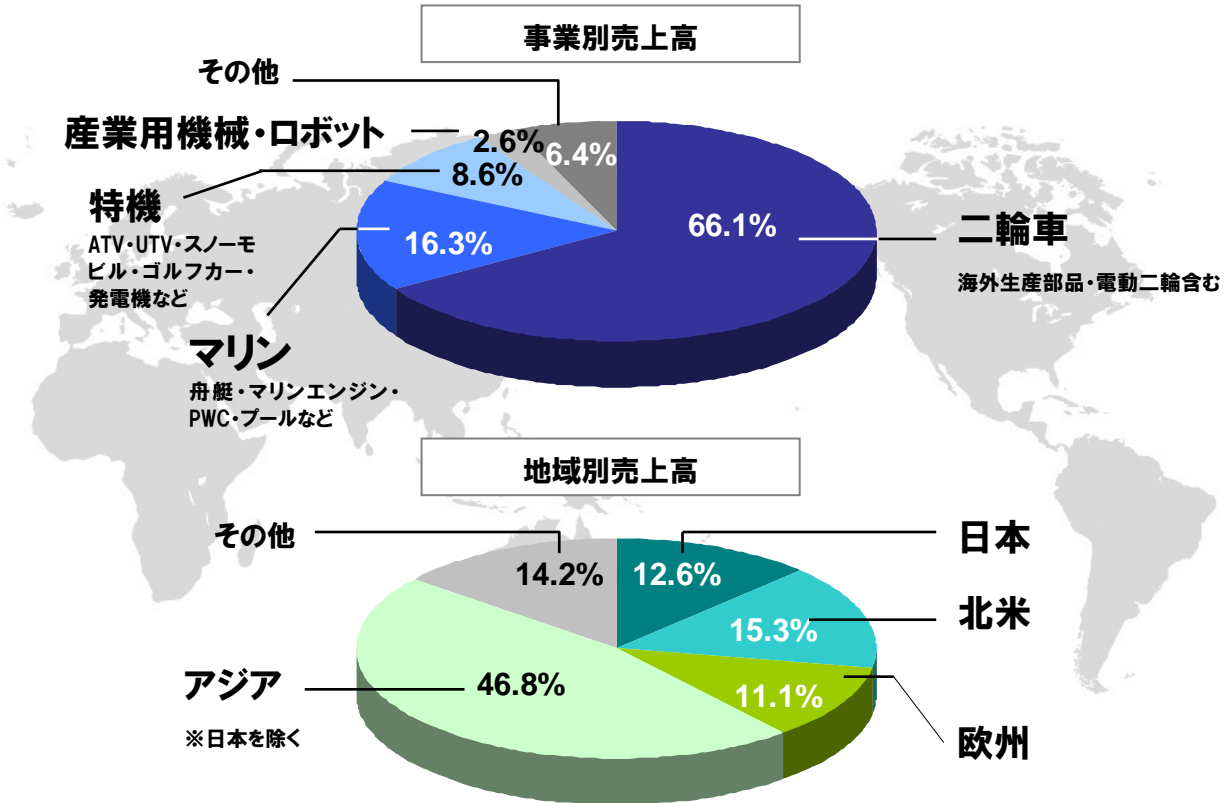
BUSINESS VISION

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



10 April 2013

2012年度の業績の内訳



認証機関の選定も鍵

ところで、このあまり例を見ない大規模な EMS のグローバル統一にあたり、同社が重要視した問題がもうひとつあった。それは認証機関の選定だ。

それは、世界に広がる 42 サイトを、現地の事情を考慮しながら一元管理する上で心強いパートナーとなりえる認証機関でなくてはならない。となると、まずは世界にブランチをもつグローバルな認証機関であることは必須条件。さらに、認証の品質や組織としての能力も重要な選定ポイントだ。

選考は、まず信頼できるグローバルな認証機関という段階で数社に絞り込まれた。次に選ばれた各社から、個性あるプレゼンテーションやアプローチが行なわれたのだが、なぜ最終的にビューローベリタスが選ばれたのだろうか？

「ビューローベリタスはアプローチと提供された情報サービスが的を射っていました。」と野上英治グループリーダーは言う。同社では統一を決めるかなり前から、統一のためのセミナーにたびたび参加するなど準備を進めていたが、そうした自助努力だけでは収集できないクローズドな情報へのコンタクトを、ビューローベリタスが提供したのだ。



BUSINESS VISION

BUREAU
VERITAS

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



「もっとも役立ったのは、統一を経験したとある会社のご担当者との面談を設定してくれたことでした。規模も弊社と同等のところを選んでくれていましたし、苦勞されたご担当者から、本当のところやアドバイスをいろいろと直接伺いすることができました」。「こうした的確なサービスやケアの提供と、当初の目的であるコストパフォーマンス面での満足度が決め手となり、ビューローベリタスを選んだのです」。

「しかし、選んで選ばれてこれで OK というわけではなく、一緒に取り組まなくてはいけない今後の課題もあります」と望月主管。最大の課題は、同社の海外拠点では、環境、品質、労働安全衛生の 3 つのマネジメントシステムを統一しているサイトが多く、EMS の統一認証を進めるだけでなく、QMS や OHSAS の審査機関もあわせて変更検討する必要があることだ。そこで現時点では、全ての MS を視野に入れた包括契約を締結することでスムーズな移行を可能とした。

ビューローベリタスにはトップクラスの認証機関としての知識・経験を活かし、課題に取り組むクライアントを下支えする役割も期待されている。

(2013.1.18 取材)

ビューローベリタスが提供するサービス

 環境マネジメントシステム認証(ISO14001)