

令和元年度「調査・研究事業」

中小企業のSDGs経営推進マニュアルに関する  
調査研究

報告書

令和2年3月

一般社団法人 中小企業診断協会

## はじめに

SDGs (Sustainable Development Goals) は、2015年の国連サミットにおいて全会一致で採択された、「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、2030年を年限とする17の国際目標である。国内においても、2016年から政府内にSDGs推進本部が設置され、2019年度は次の3つを柱とする「SDGsアクションプラン2019」に取り組んでいる。

### 1. SDGsと連動する「Society 5.0」の推進

中小企業におけるSDGsの取り組み強化、「中小企業ビジネス支援事業」を通じた途上国におけるSDGsビジネスの支援、科学技術イノベーションの推進

### 2. SDGsを原動力とした地方創生、強靱かつ環境に優しい魅力的なまちづくり

地方創生SDGs官民連携プラットフォームの推進、先端技術を活用した地域活性化、スマート農林水産業の推進

### 3. SDGsの担い手として次世代・女性のエンパワーメント

女性活躍の推進、国内外での質の高い教育の提供

上記の取り組み課題はいずれも、官民が連携して、地域経済の主役である中小企業の技術や人材、地域資源を生かした取り組みが求められており、まさに中小企業診断士の支援が必要とされる分野である。そこで中小企業の特性を生かした実践的・効果的な取り組み方のモデルを提示し、中小企業診断士がその推進を支援するためのノウハウを確立し、包括的かつ段階的に取り組むことができるマニュアルが早急に必要であると感じ、今回中小企業のSDGs経営を支援するための手法をまとめたものである。中小企業がSDGsに取り組んでいく際の手引書として大いに活用してもらいたい。

令和2年3月

東京都中小企業診断士協会	石田 美帆 加藤 弘之樹 佐藤 一樹 中郡 久雄
	日景 聡 堀口 英太郎
山梨県中小企業診断士協会	中村 昌幸 藤原 一正
長野県中小企業診断協会	岡本 洋平
中小企業診断協会北海道	大橋 功
大阪府中小企業診断協会	中山 謙次郎

## 目 次

はじめに.....	2
<b>第 1 章 SDGs 経営とは.....</b>	<b>7</b>
<b>1. SDGs とは何か.....</b>	<b>7</b>
(1)SDGs の概略.....	7
(2)「持続可能な開発」とは何か.....	8
(3)SDGs は複数の問題を同時に解決することを目指す.....	9
<b>2. SDGs に企業が取り組むべき理由.....</b>	<b>9</b>
<b>3. SDGs は CSR や GSV と何が違うのか.....</b>	<b>10</b>
<b>4. SDGs を経営に取り込むために.....</b>	<b>11</b>
(1)あるべき未来の姿から考える (バックキャストイング).....	11
(2)社会的視点から考える (アウトサイド・イン).....	11
(3)サプライチェーンからやるべきことを考える.....	12
<b>5. SDGs 達成のための資金調達 (ESG 投資).....</b>	<b>13</b>
<b>6. まとめ.....</b>	<b>14</b>
<b>第 2 章 中小企業にとっての SDGs 経営.....</b>	<b>15</b>
<b>1. 中小企業と SDGs の接点 (SDGs 以前).....</b>	<b>15</b>
<b>2. 中小企業が SDGs 経営に取り組む意義.....</b>	<b>16</b>
(1)中小企業における SDGs 取り組みへの誤解.....	16
(2)中小企業が SDGs に取り組むメリット.....	17
<b>3. 中小企業における SDGs 推進で重要なポイント.....</b>	<b>21</b>
(1)何から始めたらいいか.....	21
(2)経営理念.....	21
(3)トップダウンとボトムアップ.....	21
(4)SDGs 推進におけるバランス.....	23

<b>4. 従業員の幸せ</b> .....	<b>24</b>
(1) やらされ感での残念な SDGs .....	24
(2) 中小企業における SDGs 経営の効果創出パターン .....	25
<b>5. 大企業の SDGs 推進との違い</b> .....	<b>26</b>
(1) 取り組みが進む大企業 .....	26
(2) サプライチェーンにも波及 .....	27
(3) SDGs ウォッシュについて .....	28
<b>6. まとめ 会社の「あるべき姿」を見失わないように</b> .....	<b>30</b>
<b>第3章 SDGs 経営推進フレームワーク</b> .....	<b>31</b>
<b>1. SDGs に関する中小企業の課題</b> .....	<b>31</b>
(1) SDGs の「認知」における課題 .....	32
(2) SDGs の「経営への導入」における課題 .....	33
(3) 目標管理と SDGs を紐付ける上での課題 .....	34
(4) SDGs への貢献効果を情報開示・発信する上での課題 .....	34
(5) 中小企業診断士の診断・提言における課題 .....	35
(6) 「中小企業の SDGs への取り組み」に関する仮説 .....	36
<b>2. 「SDGs 経営推進フレームワーク」の提案</b> .....	<b>37</b>
(1) SDGs 浸透度の仮説 .....	37
(2) SDGs 経営推進フレームワークの目的 .....	38
(3) SDGs 経営推進フレームワークの説明 .....	39
<b>3. 想定する使用シーン（使い方）</b> .....	<b>40</b>
(1) SDGs を活用する意欲の高い中小企業 .....	40
(2) 自社の強みを意識しながらその活用で悩む中小企業 .....	41
(3) 地域社会の課題を認識し解決への貢献意欲が高い中小企業 .....	43
(4) 自社の経営・事業戦略を SDGs で補強したい中小企業 .....	44
(5) 自社の強みをよく分かっていない中小企業 .....	45
<b>4. まとめ フレームワーク使用上の留意点</b> .....	<b>47</b>

第4章 SDGs 経営推進フレームワークのヒアリング .....	49
株式会社アドバコム .....	50
石屋製菓株式会社 .....	53
まちなか夢工房 .....	56
パワフル健康食品株式会社.....	59
株式会社山翠舎 .....	62
有限会社酒井製麺 .....	65
株式会社 MARS Company .....	68
いたばしプロレスリング株式会社.....	71
株式会社 STYZ.....	74
株式会社ブックハウスカフェ.....	77
北島酸素株式会社 .....	80
第5章 フレームワークの妥当性検証 .....	83
1. 訪問ヒアリング結果のまとめ.....	83
2. 妥当性の検証 .....	86
3. SDGs 経営推進フレームワークの発展形.....	86
4. 次のステップに向けた課題.....	89
5. まとめ .....	90
第6章 SDGs 経営の具体的手法.....	91
1. SDGs 経営の具体的手法分類 .....	91

<b>2. バリューチェーンによる分類</b> .....	<b>91</b>
(1) バリューチェーンとは.....	91
(2) バリューチェーンにおける SDGs の取り組み検討 .....	91
(3) サーキュラー・エコノミー.....	94
<b>3. ビジネス環境による分類</b> .....	<b>95</b>
(1) 競争基盤の強化.....	96
(2) コレクティブ・インパクト.....	97
(3) ビジネス環境に働き掛けている事例 .....	97
<b>4. 企業ライフステージによる分類</b> .....	<b>98</b>
(1) 起業・創業期.....	99
(2) 成長期.....	101
(3) 成熟期.....	104
<b>5. 業界ごとの取り組み事例</b> .....	<b>105</b>
<b>6. まとめ</b> .....	<b>106</b>
<b>第7章 SDGs 取り組み先進事例</b> .....	<b>107</b>
<b>会宝産業株式会社</b> .....	<b>108</b>
<b>山陽製紙株式会社</b> .....	<b>113</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>118</b>
<b>最後に</b> .....	<b>119</b>
<b>執筆者紹介</b> .....	<b>120</b>

## 第1章 SDGs 経営とは

### 1. SDGs とは何か

#### (1)SDGs の概略

最近、「SDGs」の文字を目にする機会が増えてきている。この言葉が新聞やWEBメディアに載らない日は無いと言っていいほど、取り上げられる機会は多いだろう。しかし、十分に認知されているとは言いがたい。2019年8月の朝日新聞によるアンケート調査によれば、SDGsを「聞いたことある」人は27%にとどまっている。中身を把握している人の割合はさらに少ないだろう。

SDGsは「エスディーゼーズ」と読む。「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」の略称である。2015年9月、国連サミットで採択された、国連加盟193カ国が達成を目指す2016年から2030年までの国際目標である。地球規模の問題を解決するため、「誰ひとり取り残さない」という共通理念のもと、17の目標とそれを達成するための169のターゲット（より具体的な目標）を設定している。

図1-1 達成を目指す17の目標

目標1	貧困をなくそう
目標2	飢餓をゼロに
目標3	すべての人に健康と福祉を
目標4	質の高い教育をみんなに
目標5	ジェンダー平等を実現しよう
目標6	安全な水とトイレを世界中に
目標7	エネルギーをみんなに、そしてクリーンに
目標8	働きがいも経済成長も
目標9	産業と技術革新の基盤をつくろう
目標10	人や国の不平等をなくそう
目標11	住み続けられるまちづくりを
目標12	つくる責任、つかう責任
目標13	気候変動に具体的な対策を
目標14	海の豊かさを守ろう
目標15	陸の豊かさも守ろう
目標16	平和と公正をすべての人へ
目標17	パートナーシップで目標を達成しよう

出典：国連広報センター

それぞれの目標は、単独で対策を立てても解決できない。相互に関連しているからである。例えば目標1「貧困をなくそう」を達成するためには、貧困の原因とされる教育の問題や経済発展の問題も解決していかなければならない。目標1は目標4「質の高い教育をみんなに」

や目標8「働きがいも経済成長も」などが関連しているのが分かるだろう。また、目標6「安全な水とトイレを世界中に」の実現には、目標13「気候変動に具体的な対策を」、目標14「海の豊かさを守ろう」、目標15「陸の豊かさを守ろう」などを達成する必要がある。つまり、ある目標を達成するためには別の目標も同時に解決していかなければならないのである。

これら「17の目標」のどれとも無縁に生きていける人はいないだろう。自分の問題として捉え、考えたり行動したりしていかなければ、目標は達成できない。「国連が決めたことで、自分には関係ない」と他人事として捉える人が多ければ、地球が抱えているさまざまな問題はより深刻化してしまうだろう。

## (2) 「持続可能な開発」とは何か

では「Sustainable Development」（持続可能な開発）とは具体的にどのような開発を意味するのだろうか。国連によると「将来の世代がそのニーズを満たせる能力を損なうことなしに、現在のニーズを満たす開発」と定義されている。つまり、自分たちだけ考えるのではなく、将来の世代も考えた開発や発展が求められている。

持続可能な開発を達成するためには、経済成長、社会的包摂、環境保護という3つの核となる要素の調和が欠かせない。これらの要素は相互に関連しており、3つが重なり合ったところに「持続可能な開発」が位置しているのである。

もしかつてのように、経済成長だけを最優先し自分が得る利益の最大化を追求し続けた場合、どうなるだろうか。環境破壊が進み、経済発展の余地はどんどん狭くなる。最終的に地球は、人間が生活できる環境ではなくなるかもしれない。また貧困問題を放置すれば、貧富の差が拡大し、購買のボリュームゾーンである中間層が脆弱になってしまう。これでは、持続的な経済成長は望めない。

「持続可能な開発」は「経済成長」「社会的包摂」「環境保護」の3要素をトレードオフの関係として見るのではなく、「いかに並び立たせるか」を求めている。



図 1-2 SDGs に求められる「5つの主要原則」

普遍性	国内実施と国際協力の両面で率先して取り組む。
包摂性	誰一人取り残さない。人権の尊重とジェンダー平等の実現を目指し、子供、若者、高齢者、障害者、難民、国内避難民など、脆弱な立場におかれた人々一人一人に焦点を当てる。
参画型	脆弱な立場におかれた人々を含む誰もが持続可能な社会の実現に貢献できるよう、あらゆるステークホルダーの参画を重視し、全員参加型で取り組む。
統合性	経済・社会・環境の3分野のすべてに、複数のゴール・ターゲットの相互関連性・相乗効果を重視しつつ取り組む。
透明性と説明責任	取り組み状況を定期的に評価し、公表・説明する。

出典：持続可能な開発目標（SDGs）実施指針

### (3) SDGs は複数の問題を同時に解決することを目指す

今まで見てきたことから想像できるように、SDGs の各目標は、背景にさまざまな要因があり、相互に影響し合っている。それぞれの目標を切り分け、単独で達成するのは困難な目標ばかりである。

例えば、目標 8「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」を達成するために、太陽光パネルや風力発電機を設置する場所を確保すべく、森林を伐採したりやみくもに海を埋め立てたりしては、目標 14「海の豊かさを守ろう」、目標 15「陸の豊かさも守ろう」の達成を遠ざけてしまう。ある目標を達成するために他の目標の達成を犠牲にするわけにはいかない。両立が難しくても、知恵を絞って、相互に関連する複数の目標の同時解決を目指すのが SDGs なのである。

その実現には、今まで別々に解決を試みてきた問題を関連付け、捉え直す必要がある。世界中の人が、政府、企業、個人といった立場や国籍、人種、ジェンダーなどの違いを超えて、問題解決に当たらなくてはならない。目標 17 に「パートナーシップ」が掲げられているのは、それなくして目標達成があり得ないと考えられているからである。

## 2. SDGs に企業が取り組むべき理由

SDGs の目標を達成するためには、あらゆる人たちが問題解決に当たる必要がある。従って、企業もそれぞれの立場で SDGs への関与が求められるだろう。

企業は社会的な存在である。社会からの要請に応じていく必要があるだろう。1990 年代、地球温暖化に対する危機感から環境問題への意識が高まり、企業は環境を保護する取り組みを求められるようになってきた。その後、CSR（企業の社会的責任）が重視されるようになり、CSR が企業評価の指標の一つになっている。環境破壊に加担したり、児童労働に関与し

たり等、CSR に取り組まないことで、消費者、投資家、取引先などステークホルダーからの支持を失った企業は数多い。

SDGs はさらに大きな枠組みであり、国連が定めた世界の共通目標でもある。今後、取り組みに消極的であれば「社会の要請」に応えていないと見なされ、信頼を失いかねない。逆に言えば、「SDGs への関与」と「企業の持続可能性」は、今後一層、密接な関係を持つようになるだろう。

一方、SDGs はビジネスチャンスとも捉えられる。2017 年 1 月、世界経済フォーラム(ダボス会議)において、ビジネス&持続可能開発委員会 (BSDC) は、2030 年までに企業が SDGs を達成すれば「年間 12 兆ドル(約 1,320 兆円)の経済価値がもたらされ、最大 3 億 8,000 万件以上の雇用が創出される」可能性があると発表した。

新商品のほとんどは、なんらかの「問題解決」のために開発されるものだ。SDGs で示された問題解決への取り組みは、大きなビジネスチャンスをつかむ可能性を秘めている。企業にとって SDGs は、単なるコストではなく、「宝の山」になり得るものだ。逆に言えば、SDGs に取り組まなければ、こうした市場機会を自ら逸してしまうことになる。

中長期的な安定利益に直結する側面があるのだから、営利を目的とする企業は SDGs に取り組むべきだと言えるだろう。

### 3. SDGs は CSR や CSV と何が違うのか

SDGs と紛らわしい言葉に「CSR」「CSV」がある。混乱する人も珍しくない。CSR、CSV の考え方は SDGs を考える上で必要になるので、ここで整理しておきたい。

過去において企業は、利益追求を優先する中で、公害問題や不法投棄、不正会計など、さまざまな問題を起こしてきた。こうした経験を通じ、倫理的観点から事業活動を通じて自主的に社会に貢献する CSR (企業の社会的責任: Corporate Social Responsibility) が意識されるようになってきたのである。CSR 活動は、法令遵守は無論、関係者への説明責任を果たす透明性も含まれている。一方で、実際には本業と関係ない分野で、寄付やボランティア活動という形で貢献する企業も多く見かけられる。CSR は、事業で生まれた利益を持ち出して社会的な「善いこと」を行う活動、と捉えられてしまっている面があるのは否めない。

CSV (共創価値: Creating Shared Value) は、マイケル・ポーター教授が提唱した考え方である。従来はトレードオフの関係と捉えられていた「経済効果」と「社会的価値の創造」を両立しようとするもので、本業による社会貢献、つまり事業を通じて社会的な課題を解決し、それによって経済発展を目指していこうとする点は、SDGs と共通する面を持つ。

しかし、CSR、CSV はともに「考え方」である。一方 SDGs は、国連が採択した具体的な「目標」である。SDGs への取り組みを考えていく上で、CSR、CSV の考え方は参考になる点が多

い。しかし「考え方」と「目標」という点において性質が異なっているのは押さえておく必要がある。

#### 4. SDGs を経営に取り込むために

##### (1) あるべき未来の姿から考える (バックキャストイング)

SDGs では「バックキャストイング」と呼ばれるアプローチを要求している。バックキャストイングとは、未来を起点にして、現在、何をすべきかを考えるアプローチである。その際、現在がどんな状況であるかは考慮しない。望ましい未来、あるべき将来の姿から逆算し、ゼロベースでやるべきことを検討していくのである。

普段の私たちは「現在の延長線上に未来がある」と考えがちである。現在の能力や状況を前提に、未来を想定してしまう。こうした、現在を起点に将来を予測するアプローチは「フォアキャストイング」と呼ばれている。現在の延長線上に想定できる未来を「将来の目標」とし、現状を改善しながら、目の前の目標を達成する。そこでまた、次の想定できる未来を目標に定め、漸進する。少しずつ前に進めていくアプローチだと言ってもよい。

目先の目標がはっきしている平時であれば、フォアキャストイングで考えてもいいたろう。しかし、SDGs は全世界共通の 2030 年までに達成すべき目標である。未来のあるべき姿、つまり SDGs が達成された世界という将来目標があるのだから、その世界の姿から逆算して、今やるべきことを考え、行動していくことが求められる。

現状存在している多くの問題を解決するために、SDGs は決められた。現状を漸進的に改善していくやり方では、複雑で多岐にわたる問題の解決には至らないであろう。現状に固執せず、未来の理想を達成するために何をするのか、従来とは違った破壊的変革、革新的創造によって解決策を見出すように、SDGs は求めている。

##### (2) 社会的視点から考える (アウトサイド・イン)

SDGs が解決を目指している問題は複雑な上、宗教や人種、民族などバックグラウンドが異なる人々が同じ目標に向けて行動していかななくてはならない。その際、個々人が、自分の目線からだけで考え行動すれば、対立が深まるだけになるだろう。世界的・社会的ニーズを捉え、外からの目線で考えた行動が望まれるのである。

問題を定義し、その解決を考える際、自分を中心にして自分目線で考えるアプローチは「インサイド・アウト」と呼ばれる。何が必要か、社会的ニーズなど外部環境から考えて、問題解決を図ろうとするアプローチは「アウトサイド・イン」と呼ばれている。SDGs では、このアウトサイド・イン・アプローチが求められる。

つまり、ある企業が社会問題を考えるとき、自社の事業が社会にどう影響を及ぼすか、結果的にどのような効果があるかを考えるのではなく、問題解決のために自社は何ができるのか、何をすべきかを考えて行動するのである。

無論、自社の強みを起点にして、どのような問題を解決できるかというようなインサイド・アウト的なアプローチも時に有効であろう。しかし、過去に前例が無い、世界全体の政治的合意である SDGs を達成するためには、目標起点のアウトサイド・インでアプローチしていないと、現実と目標のギャップを埋められず、SDGs の達成は困難になってしまうであろう。

### (3) サプライチェーンからやるべきことを考える

企業が SDGs に取り組んでいく上で、「サプライチェーン」は考えなくてはならない要因である。サプライチェーンとはサプライ（供給）のチェーン（連鎖）。モノの流れに着目し、原材料・部品の調達から生産、流通、小売りを経て消費者に届くまでの一連のプロセスである。これを見れば、事業活動には自社だけでなく、社外のさまざまなつながりがあると分かるだろう。

近年、サプライチェーン上の人権問題、環境問題についてステークホルダーからの関心が高まっている。自社やグループ会社だけではなく、サプライチェーン全体で持続可能な調達を行い、社会問題の解決に寄与するよう、要求が高まっている。過去に起きたサプライチェーン上のさまざまな問題——森林伐採や有害廃棄物の投棄などの環境問題、児童労働や外国人差別などの人権問題——がその背景にあったからである。

今や「サプライヤーが問題になるような行動をすれば、川下の企業の問題」になる。企業はサプライチェーン上で起きる環境問題や人権問題を自社の問題と捉えた上での対応が求められている。それは、SDGs への貢献につながる以前に、企業のリスクマネジメントとして重要になってきているのである。

2017年4月には、国際標準化機構（ISO）から持続可能な調達に関する国際規格「ISO20400」が発行された。説明責任、透明性、人権尊重、倫理行動といった持続可能な調達をしていくための規格である。こうした動きを受け、サプライチェーン全体を通した目標を掲げる大企業が増えてきている。例えばトヨタ自動車は2015年「トヨタ環境チャレンジ2050」を発表し、翌年にはその内容を踏まえ、サプライヤー向けの「TOYOTA グリーン調達ガイドライン」を改訂した。サプライチェーン全体での環境マネジメントの強化を打ち出したものである。他の企業もこれに続き、調達基準を変更し、取引先などサプライチェーン向けに調達ガイドライン説明会を開催する企業も出てきている。

社会や環境に有益な「持続可能な調達」は、製品・サービスの生産・供給に関わるすべての企業にとって取り組まなくてはならない事項になってくるだろう。逆に言えば、SDGs に消

極的であると、サプライチェーンから排除されてしまう可能性がある。取引先からの要求に対応できるよう体制を整えておく必要性は高まっていると言えるだろう。

## 5. SDGs 達成のための資金調達 (ESG 投資)

2006年、国連が機関投資家に対し、「責任投資原則」(PRI)を公表した。環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)の3つの要素を投資対象の決定に取り込みを求めたものである。これをきっかけに、投資の世界では、ESG投資がムーブメントになっている。

従来、投資家が投資対象企業を選ぶ際に重視してきたのは、いわゆる「財務情報」、キャッシュフローや利益率だった。しかし、それに加え「非財務情報」も重視されるようになってきている。

「E：環境」であれば地球温暖化対策、「S：社会」であればジェンダー平等や児童労働禁止、「G：企業統治」はコンプライアンスなどの要素にどのように取り組んでいるかが「非財務情報」である。これらESGを考慮して行う投資を「ESG投資」と呼んでいる。

持続可能な投資を目指す国際団体「GSIA」(Global Sustainable Investment Alliance)の「2018 Global Sustainable Investment Reviews」によると、世界のESG投資額は2018年時点で3,400兆円を突破、ESG投資割合は全体の35.4%にまで至っている。

一方で、石炭火力発電所建設など化石燃料に特化したプロジェクトから資金を撤退させる「ダイベストメント」の動きも目立ってきているほか、環境や社会にマイナスとなる企業を投資対象から排除する「ネガティブスクリーニング」の動きも際立ってきている。

融資の世界にもこの考えは広まりつつあり、りそな銀行は、SDGsに積極的に取り組む意志ある企業に対し、SDGsへの取り組みに関する無料コンサルティングサービス付きの融資「SDGsコンサルファンド」を行っている。

SDGsに取り組む意義を感じながらも、資金面から躊躇している企業も多いと思われる。そうした企業に対して、SDGsへの取り組みを評価した投資や融資など資金調達の選択肢が広がれば、企業のSDGsへの対応を強化する動きが強まるだろう。それにより当該企業の評価・業績が向上し、さらなるSDGsへの取り組みを強め、参画する企業が増えることで、ますますSDGsの達成に近づけるだろう。

こうした傾向を踏まえると、SDGsへの積極的な取り組みによって、投資や融資を呼び込みやすくなると予想される。取り組みに後れを取った場合は、資金調達の面で不利になることも考えられる。SDGsへの取り組みは決して「コスト」ではなく、資金調達を有利に進められるなど享受できるメリットは今後ますます高まっていくと考えてよいだろう。

## 6. まとめ

SDGs は、世界中の国々が合意した、2030 年までに達成すべき目標である。人類が変わらず生き残っていくために、全人類のステークホルダーに、現状からの変化を求めていると言える。

当然、ステークホルダーの一員として、企業にも変化が求められる。消極的な意味合いとしては、SDGs が解消しようとしている環境汚染や児童労働といった課題に加担してしまわないように、チェックリストとして活用できるだろう。企業はもともと社会的存在であり、それに伴う責任を有している。目先の利益のために、SDGs に後ろ向きであることは許されない。

しかしそれだけでは不十分だ。より積極的に、社業を通じて SDGs の目標達成へ寄与することも求められる。イノベーションを伴うような新商品・新サービスの開発は、社会の「不足」や「不満」を解消するために生まれてきた。

SDGs の目標、つまり現代社会が抱えるさまざまな問題を解決するような新しい商品・サービスを世に送り出す。それによって、社会課題を解決し、SDGs の目標を達成するのみならず、自社の大きな利益につながるのである。

SDGs が達成されなかった場合に待っているのは、現在の社会のあり方そのものが壊れてしまった世界である。企業のよって立つ基盤が崩れ、企業が現在と同じように活動し利益を上げるのは困難になるだろう。当然、自社だけが利益を得るようなことは不可能になってしまう。

SDGs を単なる社会貢献と捉えるのではなくイノベーションのチャンスと捉え、より積極的に取り組んでいくことが、長い目で見れば自社の利益の最大化につながるのである。

## 第2章 中小企業にとってのSDGs経営

### 1. 中小企業とSDGsの接点（SDGs以前）

前章では、SDGs全般を解説するとともに、SDGsに取り組む際の要点を概観した。本章では、特に中小企業におけるSDGs経営の意味を考察する。そこでまず、SDGs以前の世界や、SDGs成立の経緯、SDGsと中小企業との接点がいかに生まれたかを説明する。

2000年9月、ニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットで、「国連ミレニアム宣言」が採択された。これを基にまとめられたのが、SDGsの前身である「ミレニアム開発目標」(Millennium Development Goals=MDGs)である。MDGsは途上国の開発に関する国際社会共通の目標で、2015年までに「極度の貧困と飢餓の撲滅」といった8個の目標を達成することを目指すものであった。

図2-1 【MDGsの8個の目標】

目標1	極度の貧困と飢餓の撲滅
目標2	初等教育の完全普及の達成
目標3	ジェンダー平等推進と女性の地位向上
目標4	児童死亡率の削減
目標5	妊産婦の健康の改善
目標6	HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止
目標7	環境の持続可能性を確保
目標8	開発のためのグローバルなパートナーシップの推進

出典：国連広報センター

MDGsに取り組んだ結果、世界で10億人以上が極度の貧困状態を脱出し、子供の死亡率も半数以下に減少するなど、一定の成果が見られた。一方で、すべての貧困が解消されたわけではなく、先進国国内における貧富の格差、相対的貧困といった問題もクローズアップされるようになった。また、MDGs成立から15年の間に、環境の悪化や災害、気候変動といった地球規模の課題もさらに深刻さを増すようになった。このほか、開発援助のプレイヤーの多様化も進み、新興ドナー（援助国）の台頭のほか、民間企業による海外直接投資額が政府開発援助（ODA）の額をはるかにしのぐなど、民間企業の存在感も増してきていた。

こういった状況の中、3年に及ぶ議論を経て、2015年9月の国連サミットで「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が全会一致で採択された。ここに記載された2030年までの国際社会共通の目標がSDGsである。開発途上国の開発に関する目標であったMDGsに対し、SDGsは先進国を含むすべての国が取り組むべきユニバーサルな目標である。貧困削減や環境保護に関する目標に加え、先進国での生産や消費、人権、ジェンダー、雇用といった目標も含まれている。

また SDGs では、目標達成には民間企業の役割が重要であると明示されている。持続可能な開発のための 2030 アジェンダには「民間企業の活動・投資・イノベーションは、生産性および包摂的な経済成長と雇用創出を生み出していく上での重要な推進力」「すべての民間セクターに対し、持続可能な開発における課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することを求める」とうたわれており、目標を達成するために民間企業の参画を求めている。

日本でも、2016年に策定された「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針」において「民間企業が有する資金や技術を社会課題の解決に効果的に役立てていくことは SDGs の達成に向けた鍵」とされている。これを受け、2017年には経団連が「企業行動憲章」を改定し、大企業を中心に SDGs に取り組む企業が増加してきた。しかし中小企業では、2018年に関東経済産業局・日本立地センターが実施した調査（「中小企業の SDGs 認知度・実態等調査」）において「SDGs を全く知らない」と回答した企業が 80%以上に上るなど、なかなか取り組みが進まない状況にある。

2019年12月「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針 改定版」が政府 SDGs 推進本部から発表された。この改定版には「大企業を中心に経営層への SDGs の浸透は一定程度進んできたが、企業数で見ると 99.7%を占める中小企業へのさらなる浸透が課題」「中小企業は、地域社会と経済を支える存在であり、SDGs への取り組みを後押しすることが重要」とうたわれている。2030年までに17の目標を達成するため、今、まさに中小企業の力が求められている。

## 2. 中小企業が SDGs 経営に取り組む意義

### (1) 中小企業における SDGs 取り組みへの誤解

SDGs は大企業やグローバル企業を中心に広がりを見せつつあるが、中小企業経営者の間でも、経営理念を重視する企業や環境マネジメント、健康経営に力を入れる企業などで SDGs への関心も徐々に高まってきている。

ただ、中小企業経営者の間からは、以下のような声も漏れ聞こえてくる。

- ① SDGs の取り組みは大企業が行うものではないか？
- ② 中小企業には人もお金も SDGs に取り組む余裕が無い！
- ③ SDGs に取り組んでも、中小企業には大したメリットがないのでは？
- ④ 自分たち中小企業は既に精いっぱい頑張っている！

実は、これらはいずれも誤解である。SDGs では経営トップの意識が重要だが、首脳陣の判断が組織の隅々にまでトップダウンで浸透しやすい中小企業ほど、むしろ SDGs 活動には向いているとも言える。



また、地域に根付いている企業、従業員を大切にする企業、環境貢献を意識した企業は、中小企業にも数多くある。むしろこうした中小企業こそ、SDGs 推進に果たせる役割は大きいはずだ。

SDGs では、必ず取り組むべきことが定められているわけではない。企業規模や自社のこれまでの取り組みに沿って、工夫をこらして独自の活動を行っていくことも推奨されている。余裕が無い中小企業だからこそ、本業で利益を上げつつ、社会貢献、環境改善にも寄与するという SDGs の考え方を柔軟に推し進めやすい面もある。

そこで、この節では、中小企業が SDGs 経営に取り組む意義とその効果について見ていきたい。

## (2) 中小企業が SDGs に取り組むメリット

中小企業が SDGs 経営に取り組むメリットとして、大きく以下の4つが挙げられる。

- ① 人材育成・活性化
- ② 取引安定化・活性化
- ③ 資金調達
- ④ 新商品・サービス開発

これら4つのメリットについて、以下に詳しく述べていく。

### ① 人材育成・活性化

SDGs を積極的に経営に取り入れている先進的な中小企業では、その最大のメリットとして「従業員の活性化」を挙げるところが多い。上場企業など名前が知られた大手企業とは異なり、中小企業の場合は、会社の看板がそれほど大きな知名度を持たない。それでも、社会貢献や環境改善に向けた活動をしていると、まず先輩や上司、取引先に認めてもらえ、続いて地域の人たちに褒められるようになる。従業員が自分の行いで仕事や会社に誇りを持てるようになり、若手を中心に従業員が活性化していく。やがて会社全体の雰囲気も変わっていく。

また、近年は10代20代の若者の間で、社会の役に立ちたい、地方創生に組みたいと考える人が増えつつある。就職活動も、会社案内を取り寄せ、会社説明会に出席するだけにとどまらない。CSR 報告書を取り寄せたり経営者の生の話に耳を傾けたりして、その企業が法令を遵守するいわゆる“ホワイト企業”かどうか、その企業が社会や地域

#### 人材育成・活性化

- 若手従業員活性化
- 人材採用  
(=従業員が幸せに)



の役に立っているかどうか、その会社に勤めると自分も社会に貢献できるかという視点で、就職先を選別しようという動きも広がりつつある。

ある大学の研究室では、学生が上場企業のうち 2,000 社に問い合わせて、CSR 報告書 600 社分を入手、その分析を進めているというところもある。こうした学生は、どの業界が CSR 活動に熱心なのか、どの企業は消極的なのかも熟知しており、学内で他の学生たちに研究状況を公表している。

SDGs 活動に積極的に取り組むことで、こうした有意の学生に直接働き掛け、意欲的な若者の採用にもつながるケースが増えてきている。採用難の時代だけに、これからは「企業側が選別される」という視点で、自社の取り組みを考えてみることも重要になってきている。

SDGs の取り組みが進んでいる企業では、人材活性化で職場が明るくなり、企業文化自体が変化してきているところも多い。若手職員も自由に発言し、行動できるなど個人の裁量に委ねている企業も多い。こうした企業では経営理念に「従業員の幸せ」「従業員満足度」を掲げているところが多いことも共通点として挙げられる。

SDGs は国連が定めた大きな目標ではあるが、実は、最も身近で、かつ最大のメリット「従業員の幸せ」につながる効果を期待できる、という点は是非押さえておきたい。

## ② 取引安定化・活性化

前章で「サプライチェーンで考える重要性」を解説したが、既に、欧州向け輸出などを扱うグローバル企業では、調達資材に紛争鉱物が含まれていないかの調査を義務付ける取引も増えてきている。

こうした企業では、下請け企業や調達先企業などサプライチェーン全体で同等水準の規制を求める動きも出ている。

今後は、欧米企業などグローバル企業を手始めに、CO2 排出規制などの環境基準や再生可能エネルギーの利用拡大、労働法制の順守などをサプライチェーン全体に求める動きが強まると予想される。SDGs に率先的に取り組むことは、こうしたサプライチェーンの中で環境基準や社会的要請を積極的に満たしている企業として、広くアピールすることにつながるだろう。

また、物流業界でも、エコプロダクツ、エコマーク商品を優先的に調達しようとの動きや、オーガニック商品、フェアトレード商品を積極的に仕入れようとの動きも近年強まってきており、本業での CSR 活動を推進している企業が競争優位に立つ場面も増えて

### 取引安定化・活性化

- 調達・取引安定化  
(=受注増加)



くると考えられる。こうした企業は、不況期でも取引先からより安定的に取引を継続してもらえる可能性も期待される。

さらに、SDGsに取り組むことで独自商品の開発に成功すると、取引がより安定化することにもつながる。一例として、東北地方のある BtoB 製品メーカーのケースを挙げる。産業用梱包材を製造している同社では、近年、社会貢献に役立つオリジナル商品として独自の BtoC 商品を開発し、福祉施設などに納入しはじめた。競合も多く、薄利多売の BtoB 製品では、ほとんど利益が出ない上に、取引先から厳しい要求ばかり突き付けられてきた。一方、福祉団体向けのオリジナル商品は、利益率が何倍にも上るにも関わらず、毎回納入先から大変ありがたがってもらい、むしろ同社社長も恐縮しているほどだという。「逆を言えば、今までの（薄利多売の）事業は何だったのだろう…。」そう社長が吐露するほどである。

社会課題解決、環境改善の流れは今後、国内外、各地域でますます要請が強まっていくことが考えられる。前倒しで、将来の要請に応えられる体制づくりが重要である。

### ③ 資金調達

消費者、企業の視点から見ると「SDGs」という切り口になるが、企業に資金を投資する機関投資家や株主側からの視点では「ESG」という切り口になる。企業価値の評価指標として、従来の財務諸表だけではなく、非財務情報の「環境」「社会」「ガバナンス（企業統治）」を重視しようという考え方だ。特に欧米の機関投資家では、ESG 投資に資金をシフトする流れが強まってきている。

日本でも年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が 2015 年、国連「責任投資原則」（PRI）に署名し、ESG 重視方針を打ち出すなど、国内機関投資家も同じような流れにある。こうした中で、地域金融にも ESG 投資の視点を取り入れようという検討が政府内部で進んでいる。2019 年、内閣府に「地方創生 SDGs 金融調査・研究会」が設置され、地域の社会課題解決に向けた SDGs 金融、ESG 金融のあり方について検討を進めている。

今後、地域経済・社会を支える信用金庫など地域金融機関の間では、積極的に SDGs に取り組み、事業性評価の面でも ESG など非財務情報を重視しようという動きが広がる見込みである。前向きな一部地域金融機関の間では、SDGs 経営に取り組む中小企業向けに融資枠創設、金利優遇商品など、SDGs や ESG の視点を重視した金融商品を 2020 年度にも投入する計画だ。

#### 資金調達

- 資金調達安定



前章でも述べた通り、SDGs では非定量情報、非財務情報の分析が重視され、こうした分野で自社の事業性、経営計画などを分かりやすく説明できる企業ほど今後資金調達面でも有利になっていくとみられる。

#### ④ 新商品・サービス開発

消費者の価値観多様化が言われて久しいが、近年は特に 20 代 30 代の若者や女性の消費行動の変化が際立ってきている。従来の大量消費型支出ではなく、自身の価値観や企業の印象を重視

し、多少高くても気に入った商品を購入する、あるいは、安くても気に入らない商品、嫌悪感を持つ企業の商品を敬遠するという動きだ。こうした消費行動は「投票消費」「応援消費」とも言われている。

大手企業中心に、環境に配慮したエコプロダクツ、天然由来のオーガニック商品、あるいはフェアトレード商品、途上国支援、障害者支援に力を入れた商品を開発する動きが 2019 年以降急速に広まってきている。

こうしたグリーン商品調達の動きは BtoB 市場にも広がってきており、例えばある百貨店では、商品の包装時に使う接着テープについて、石油由来テープの利用を全面的に控え、やや割高でも天然素材由来のテープに切り替える動きも出てきている。

まだまだ全体の商品シェアの中では決して高い比率ではないが、SDGs に取り組むことでこうした熱心な消費者、企業からの購買につながる可能性も増してくる。BtoB 企業も含め、SDGs 経営に力を入れることで、自社が外部、海外から要請されている役割、将来求められる役割を精査し、未来のニーズ、外部のニーズに応える新しい商品、新しいサービスづくりへとつながっていく機会も増大していくだろう。新商品・サービスは、販路拡大、売り上げ増大につながるだけでなく、熱心なファンを獲得することで、中長期的に価格競争を回避できる体質へと生まれ変わっていく機会にもつながっている。

ここまで述べてきた通り、中小企業にとって SDGs への取り組みは、必ずしもすぐに「売上」「利益」につながるものではないにしても、非常に力のあるツール、武器となり得るものである。地域社会、地域経済を支える中小企業こそ、SDGs の目標達成に欠くことのできない重要なプレイヤーになり得ると期待される。

#### 資新商品・サービス開発

- 販路拡大・売上増大
- ファン増加
- 価格競争回避



### 3. 中小企業におけるSDGs推進で重要なポイント

#### (1) 何から始めたらいいか

SDGsの意義は分かったものの、では何から始めたらいいのだろうか。実際にSDGsについて学び始めた経営者、事業者と話をしていると、何から手を付けるか、従業員にどう伝えていくかで悩んでいるという声も多い。ここでは、特に中小企業がSDGsに取り組む上で、どのような点が重要かを見ていきたい。

例えば、下記のような手順が考えられる。

- ① 経営理念・ビジョンの策定・洗い直し
- ② SDGs推進担当者・部門の設置
- ③ SDGsの理念に即した問題提起・解決策の案出
- ④ 行動計画の作成
- ⑤ 自発的な取り組み
- ⑥ 対外広報・進捗発表と見直し

#### (2) 経営理念

SDGsに取り組む上で、まず問われるのが自社の経営理念である。そもそも自社は何のために経営し、何を重視し、どこに向かっているのか。従業員や顧客、取引先などステークホルダーにきちんと伝わっているだろうか。場合によっては、ビジョン、経営指針なども組み合わせたり、見直し作業に着手したりという形で、まずは従業員と一緒に、自社の進むべき方向性を確認することが重要だ。

中小企業では、経営理念自体が明文化されていないことも多い。こうした場面では、社長がよく口にする言葉、従業員が共通して持っている意識、組織風土なども見返した上で、SDGsへの取り組み着手を機に、改めて経営理念を明文化していく作業に着手するとよいだろう。

#### (3) トップダウンとボトムアップ

- ① 経営者は前向きだが従業員が関心を示さない

SDGs経営では、経営者の意志が重要である。SDGsに取り組む際は、まず社長など経営トップが明確に方針を打ち出し、従業員に呼び掛けることが重要となる。

一方でSDGsに取り組む際、経営トップが前向きになっても、従業員が「また儲からないことをやっている」「この忙しい中、新しいことをやる余裕など無い」と反発を呼ぶ恐れもある。あるいは、先代(会長)が手ごわい批判家の役回りに徹することもある。

現在、積極的に SDGs や CSR 活動に取り組む企業でも、一度や二度は通ってきた道でもある。

こうした企業では、まず従業員の中から SDGs 推進担当者を選任する、SDGs 推進専門部署、委員会を立ち上げるなど、率先してリーダー的に動いてもらえそうな従業員の活躍を期待することも多い。企業によっては、ベテラン勢やミドル、シニアの管理職に頼るのでなく、若手従業員、入社数年の社員にあえて依頼する場合もあるようだ。

担当者を明確にし、まずは動いてみることで、取引先や地域住民など社外の関係者を中心に自社 SDGs 経営への賛同者を増やしていくことも効果的だ。

## ② 従業員は前向きだが経営者が関心を示さない

一方、若手を中心に従業員の問題意識が強く SDGs に取り組みたいと考えているが、経営陣、管理職が一向に関心を示さないというケースもよく耳にする。社長自身の口から「余裕が無い」「本業が忙しい」「利益が出ない」という声が出てきがちである。

こうした企業では、やはり経営トップへのアプローチが重要である。中小企業経営者の場合は、理詰めでの話題、知識一辺倒の情報よりも、むしろ、同業他社の先行事例、特に SDGs 経営の効果が順調に現れているケースを具体的に見せると、関心を持ってもらいやすい。あるいは、直接的な目先の売り上げ増大、利益拡大につながる手法ではないものの、特に人材確保や従業員育成などの面での効果を説明すると、SDGs について学んでみようという意識へとつながっていく。

また従業員からボトムアップでアプローチする場合は、あくまでも本業の利益を重視しつつ、本業でも効果を出しながら地域貢献、社会貢献へとつながっていく点をアピールしたい。趣味、遊びではなく、あくまでもビジネスの枠からは外れず、着実に本業に寄与する、自社に寄与するという視点で取り組み案を示すことができれば、行動に移しやすくなるだろう。

## ③ 事業承継もチャンスに

このほか、事業承継タイミングで経営全体を見直すのを機に、SDGs 経営に着手するというのも一つの大きな選択肢となる。先代経営者の方針が明確で、従来事業が確立されているほど、後継者の色を出しにくいものだが、SDGs 経営や前章で触れた「バックキャストリング」や「アウトサイド・イン・アプローチ」などの手法は、斬新なビジネスモデルを創出する可能性につながっていく。

#### (4)SDGs 推進におけるバランス

SDGs を推進していく上では、明確な経営トップの意志が重要だが、その後は、部署をまたいだ従業員による委員会制度、プロジェクトチーム制度を活用し、従業員や若手社員の自発的な運営に任せているところも目立つ。

SDGs に先進的に取り組む企業でも、株式会社大川印刷（横浜市）、山陽製紙株式会社（大阪府泉南市）のいずれも、社長が経営の方向性を明確に発信した後は、従業員の自主性に任せて取り組みを進めているのが印象的だ。個々の従業員の問題意識に合わせ、自分が積極的に解決したい命題をプロジェクトテーマに採用。賛同者がそこに加わっていくという流れである。

そして実際に取り組むを進めていく上では、前章で触れた「経済」「社会」「環境」の3側面に配慮した検討、推進が重要となる。

##### ① SDGs ウェディングケーキ

前章で触れた通り、SDGs 経営では「経済成長」「社会的包摂」「環境保護」の3側面にバランスよく配慮した計画、推進が重要になる。下図はスウェーデンにある国際的研究機関ストックホルム・レジリエンス・センターが作成した SDGs17 目標の関係を示した図「SDGs ウェディングケーキ」である。地球環境や生物多様性に関わる「生物圏」（環境）を土台にして、「社会」「経済」が存在しており、この3側面を「17：パートナーシップ」が縦に貫いている。

図 2-2 SDGs ウェディングケーキ





## ② SDGs のトライサークル

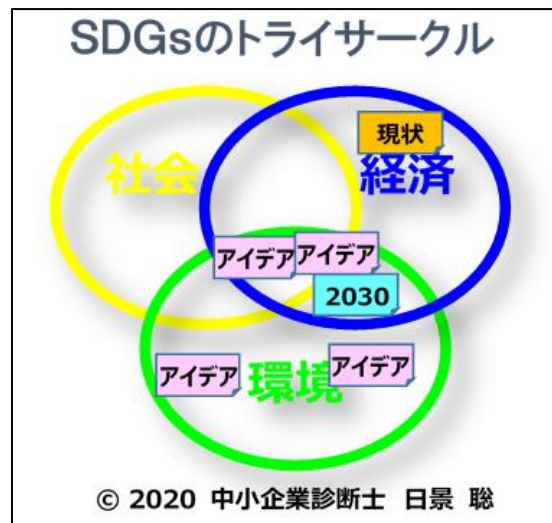
社会問題解決、環境保護と経済成長との両立を考える上で、3要素を図示したワークシート「SDGsのトライサークル」も使い勝手が良い。協働促進社（沖縄県）代表でプロフェッショナルファシリテーターの平井雅氏が発案した。

(参考) <https://facilitation.jp/?p=1302>

まずA3判用紙に「社会」「経済」「環境」3つの輪を描いたシートを用意し、(1) まず現状の自社の立ち位置を1色目の付箋紙で「現状」と書いて貼る。(2) 続いて、2030年の自社の立ち位置を2色目の付箋紙で貼る。(3) そして、2030年に向けて、そのために手掛けることを3色目の付箋紙でたくさん挙げる。

各アイデアが「経済」「環境」「社会」のどこを一番アップさせるかの重みを考えながら、行動のアイデアを出していくことで、バックキャスト、アウトサイド・イン・アプローチなどの言葉を知らなくても、自ずとSDGsの理念に沿った行動計画をまとめていくことができる。

図2-3 SDGsのトライサークル



## 4. 従業員の幸せ

### (1) やらされ感での残念なSDGs

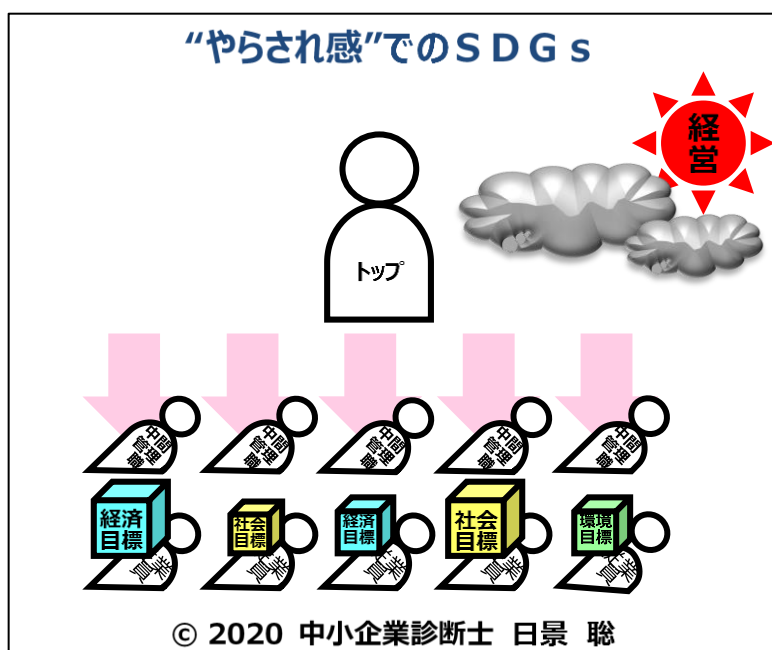
中小企業でSDGsに取り組む最大の効果は従業員が活性化することである。逆に、方策を間違えると、“やらされ感”にあふれたつらいSDGsになってしまう。例えば、大手企業などでは、経営トップのゴーサインとともに全社員にSDGsバッジを着用させる。自社の経営理念やビジョンとの関わりも不明確なまま、次々とSDGsに関わる目標が現場サイドに下



りてきたり、中間管理職や名ばかりのSDGs推進担当者が忙しい業務に加えて新たな要求を突き付けられたりと、残念な状況も見受けられる。

理念や実効性を伴っていないため、末端の営業担当者などにバッジの意味を尋ねたり、SDGsの取り組み内容を質問したりしても、しどろもどろになるばかりで、企業にとっても従業員にとっても逆効果になってしまっているという状況だ。

図2-4 “やらされ感”でのSDGs



## (2) 中小企業におけるSDGs経営の効果創出パターン

一方、SDGs経営が本業にもメリットをもたらしているような先進的企業では、トップが経営理念に基づいて明確な方向性を示す中、従業員主導でSDGsに取り組む具体的内容を協議しており、実際に経済、社会、環境の3側面に配慮する形で行動していくことが多い。取引先や地域住民などからの評価も徐々に高まり、従業員が褒められる。従業員が自分の仕事や勤務先企業に誇りを持つようになり、若手従業員中心に活性化して、従業員満足度も向上。従業員が幸せになる中で、やがて経営理念も実現されるというものだ。

図 2-5 中企業における SDGs 効果創出パターン



これまで述べた通り、中小企業では経営トップの意志と現場の従業員の声とが緊密に結び付いたとき、大きな推進力を見せることになる。国別の SDGs 進捗度ランキングでは北欧の小国が数多く上位に並んでいるが、これこそまさに数千、数万、数十万人も従業員を抱える大手企業よりも、小回りが利き、柔軟な取り組みを推し進めやすい中小企業こそ、SDGs 推進に重要な役割を果たせる可能性を示している。「SDGs」をツールとして活用することで、主役となる従業員の満足度がどんどん高まっていく。日本で期待される新しい中小企業の役割とも言える。

## 5. 大企業の SDGs 推進との違い

### (1) 取り組みが進む大企業

中小企業における SDGs の取り組みを語る上で、大企業の動向は切っても切り離せない。ここでは大企業の取り組みについて述べる。

2015年に国連でSDGsが全会一致で承認された2年後の2017年、遅ればせながら経団連が企業行動憲章を改定、強制ではないものの加盟企業へ取り組みを呼び掛けた。以下に一部を引用する（日本経済団体連合会 2017年11月8日）。

企業行動憲章の改定にあたって

～Society 5.0 の実現を通じた SDGs（持続可能な開発目標）の達成～

**(略)**

経団連では、IoT や AI、ロボットなどの革新技术を最大限活用して人々の暮らしや社会全体を最適化した未来社会、Society 5.0 の実現を目指している。この未来社会では、経済成長と健康・医療、農業・食料、環境・気候変動、エネルギー、安全・防災、人やジェンダーの平等などの社会的課題の解決とが両立し、一人ひとりが快適で活気に満ちた生活ができる社会が実現する。こうした未来の創造は、国連で掲げられた SDGs の理念とも軌を一にするものである。

そこで、今般、経団連では、Society 5.0 の実現を通じた SDGs の達成を柱として企業行動憲章を改定する。

会員企業は、持続可能な社会の実現が企業の発展の基盤であることを認識し、広く社会に有用で新たな付加価値および雇用の創造、ESG（環境・社会・ガバナンス）に配慮した経営の推進により、社会的責任への取り組みを進める。また、自社のみならず、グループ企業、サプライチェーンに対しても行動変革を促すとともに、多様な組織との協働を通じて、Society 5.0 の実現、SDGs の達成に向けて行動する。

## (2) サプライチェーンにも波及

その後、2018 年には日本経済新聞を中心に各社が SDGs への取り組みを広告宣伝するようになった。この段階では CSR の延長線上で企業 PR している印象があった。2019 年に入り、企業広告の段階がほぼ一巡し、いよいよ SDGs の本業化が進んできた年だと言えるだろう。

2019 年開催の気候変動枠組条約第 25 回締約国会議（COP25）でも話題となった、CO2 排出実質ゼロに向けたサプライチェーンの動きも活発になってきている。アップルは 2018 年 4 月に世界にあるすべての自社施設の使用電力を再生可能エネルギー電力（以下「再エネ」）100%化に切り替えたと発表し、同社製品向けの部品、材料などを製造するサプライヤーにも再エネへの転換を強く推奨している。

例えば、国内サプライヤーでは、2017 年 3 月にイビデン株式会社(岐阜県大垣市)がアップル向け製品の製造を再生可能エネルギーで 100%賄うと発表。2018 年 5 月にはアップルにプリント基板用の絶縁材を供給している太陽インキ製造株式会社(埼玉県嵐山町)が 100%再エネ化を宣言した。同社は工場隣接のフロート式水上太陽光発電施設を活用している。

パナソニックも、2050 年までに世界各地にある全拠点の使用電力を、すべて再生可能エネルギーに置き換える計画だ。海外顧客が再生可能エネルギーの利用を取引条件に加える動きが出始めており、対応を迫られた形だ。

トヨタ自動車は、トヨタ環境チャレンジ 2050 を制定した。2050 年に CO2 排出ゼロを目指す、2030 年には CO2 排出量 2013 年比 25%以上削減する中長期目標を設定した。今後は系列会社に対しても同様の取り組み依頼をしていくと考えられる。

企業が自らの事業で使用する電力を 100%再エネで賄うことを目指す国際的なイニシアティブ「RE100」に加盟する企業は 130 社を超え拡大しつつあり、サプライヤーに対して再エネ転換を求める企業は今後ますます増えていくと予想される。

### (3)SDGs ウォッシュについて

英語では、上辺だけ取り繕うことを「ホワイトウォッシュ」という。SDGs ウォッシュはそこから取った造語である。もともとは「グリーンウォッシュ」という、実態が伴っていないにも関わらず、「環境に良い」イメージを自社 PR に使用する行為を揶揄する言葉として作られた。実際には効果の無い環境配慮の写真やイメージ図を使用する、過剰に効果を表現している、もしくは効果に根拠が無い、より悪質なものととの比較でしかない、こうした情報を意図的に隠ぺいしている——などが例として挙げられる。SDGs ウォッシュも同様に、実態が伴っていないのに、上辺だけ SDGs へ対応しているように見せ掛けていることを指す。

大企業が自社の取り組みに対して 17 ゴールのラベリングを行い、新聞などに広告を出している。このこと自体は否定されるものではないが、広告を出した段階で SDGs の取り組みを終えていないだろうか。もしくは、なぜその項目が紐付いたのかよく理解されないままになっていないだろうか。

そもそも SDGs は将来のありたい姿を達成するために、現状何をしなければならぬか、バックカスティング思考で課題に取り組んでいくものである。従来やり方にとらわれない、全く新しい技術、ビジネス手法が求められる。現在の取り組みにラベリングすると、現状の延長線上の発想から逃れられなくなってしまう。そのような状況に陥っていないか注視していく必要がある。もちろん、ラベリングするだけでなく、そこから新たな発想が生まれ、イノベーションが起きるきっかけになるならウォッシュではない。

社員にバッジを付けさせている会社がウォッシュかどうか判断する良い方法がある。バッジを付けている人に、「ご自身はどのゴールに貢献したいと思っていますか」と質問してみることだ。答えられなければ、まだ従業員に浸透しているとは言えない。また、男性従業員の育休取得率を調べてみるのもよい。従業員を大切にしているかどうか良く分かる。

株式会社電通が作成した「SDGs コミュニケーションガイド」では、SDGs ウォッシュを回避するためのチェックポイントとして 4 項目を提示している。

図 2-6 SDGs ウォッシュを回避するために

**SDGsウォッシュを回避するために**

**① 根拠がない、情報源が不明な表現を避ける**

- ・根拠となる資料の信頼性が希薄な場合、あるいは検証材料がない場合

**② 事実よりも誇張した表現を避ける**

- ・それほどでもないSDGsへの取り組みを大きく強調して訴求したり、小さな取り組みを大げさに取り上げるケース
- ・法律で規制されている事項を、自主的に配慮しているように表現するケース

**③ 言葉の意味が規定しにくいあいまいな表現を避ける**

- ・言葉の意味が規定しにくく、SDGsへの対応の具体性に欠けるコピーワークなど

**④ 事実と関係性の低いビジュアルを用いない**

- ・SDGsへの配慮の事実がないにもかかわらず、「貧困」「教育」等の写真でSDGsイメージの付与・増幅を狙うことなど

出展：「SDGs コミュニケーションガイド」 2018年 電通

#### SDGs ウォッシュ事例

ここで、大企業における事例をいくつか紹介する。企業名は伏せる。

A社は、CSR レポートで人権の尊重と多様な人材の活躍として、ゴール5、8、10を掲げている。しかし2019年には上司のパワハラが原因で新入社員が自殺し、労災認定された。同社は2014年～17年に、長時間労働などが原因で自殺者2人を含む5人が労災認定されている。その後の自浄作用が働いていないと言わざるを得ない。

B社は、外務省の「JAPAN SDGs Action Platform」に掲載されている。重点項目の一つとして、コーポレート・ガバナンス、ゴール16を掲げている。しかし高齢者に対して、1万件を超える不適切な商品販売を行っていたことが発覚し、業務改善命令を受けた。

## 6. まとめ 会社の「あるべき姿」を見失わないように

これまでに述べた通り、中小企業にとって SDGs は、非常に力のあるツールとなり得るものである。また、地域社会や経済を支える中小企業は、SDGs の目標達成に欠くことのできない重要なプレイヤーである。

一方で、SDGs の目標の達成や社会貢献に過度に執心し、企業としての「あるべき姿」を忘れないよう、留意が必要である。

企業とは、利益追求を目的として営利活動を行う組織である。生産、販売、サービスなどを提供して世の中に価値を生み出し、それによって利益を得て、得た利益を活用して新たな価値の創出を継続的に行う存在である。活動から利益を得られなければ、企業は存続できない。

ある中小企業の事例がある。この企業は、大きな投資をして、社会貢献性の高い事業を開始した。これにより多くの人の生活水準が向上し、社会貢献事業としては成功した。しかし企業側では、事業から収益を上げる仕組みを構築できなかったため、会社自体の経営が苦しい状況に陥ってしまった。これでは本末転倒である。

SDGs は 2030 年をターゲットとする長期の目標であるため、SDGs 関連のプロジェクトは短期思考で「儲かる／儲からない」と判断するものではない。一方で企業である以上、利益を生み出す仕組みはどこかで維持し続けなければならない。

企業が SDGs に取り組む場合、「会社の運営を見直すツールとする」「ボランティアとして取り組む」「本業にする」など、さまざまな方法が考えられる。収益を上げる事業とするには、どの程度投資して、いつから収益を見込むか、また、試行錯誤の期間でも会社が生き残ることのできる他の柱となるビジネスがあるかなど、経営管理の観点から適切に計画・検討を進め、必要に応じて見直しをする必要がある。

企業の存続が危うくなると、その企業が行っている「社会課題の解決に資する事業」自体も継続できなくなってしまう。これは社会にとっても大きな損失である。企業をより強くするためのツールとして、SDGs を上手に活用していきたい。

### 第3章 SDGs 経営推進フレームワーク

第2章で、中小企業がSDGsを経営に取り入れる、すなわち経営とSDGsを統合する意義や効果について、説明した。

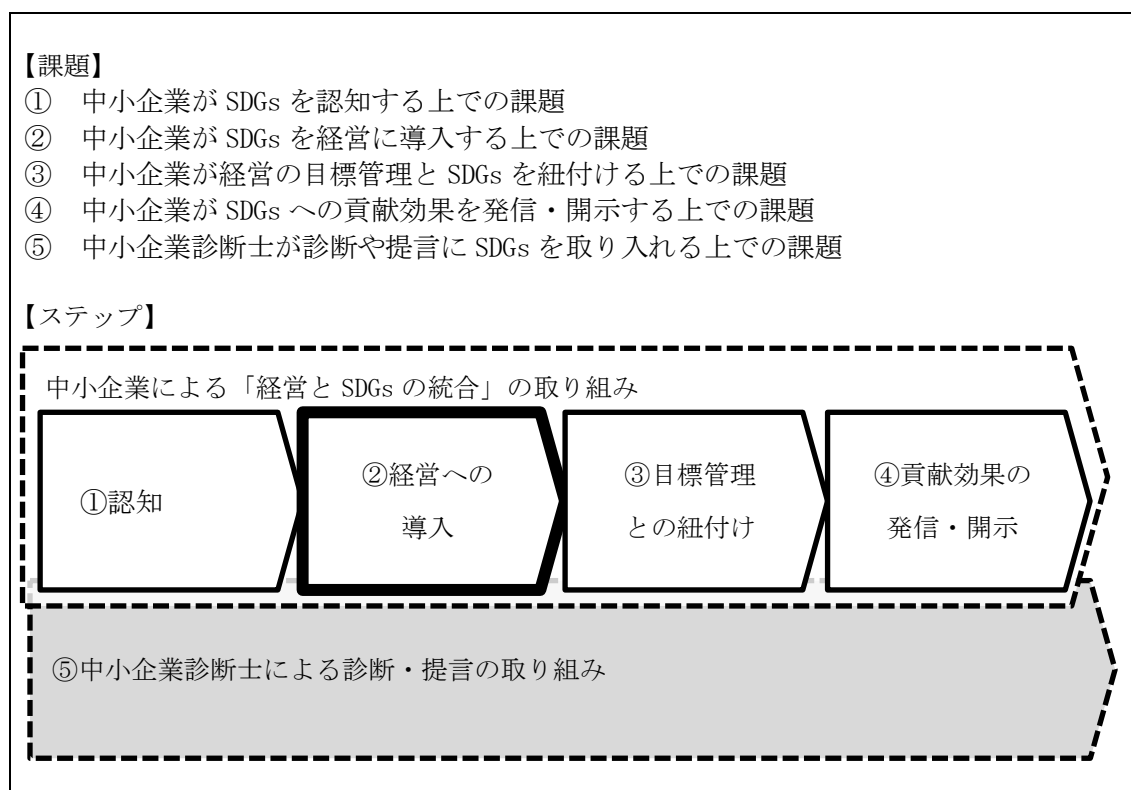
それならばすぐに着手したいところだが、実際に中小企業が自社の経営とSDGsを統合する場合、あるいは中小企業診断士がクライアント先の企業に対して経営とSDGsの統合を提案し支援する場合には、その実施に当たり多くの課題を解決する必要がある。

そこで本章では、まず中小企業がSDGs経営を進める上での課題を整理し、その上で、それらの課題の一部を解決するためにわれわれ調査研究チームで開発した中小企業向け「SDGs経営推進フレームワーク」について説明する。このフレームワークは、中小企業のタイプに応じて多様な使い方ができるため、タイプごとにフレームワークを使った具体的な提案内容についても解説したい。

#### 1. SDGsに関する中小企業の課題

中小企業が自社の経営とSDGsの統合を成し遂げる上で、4つの課題が考えられるほか、中小企業診断士の側にも課題が存在する。相互の関係や取り組む順序などを全体的に示したものが図3-1であり、以下の項でそれぞれの課題について説明する。

図3-1 中小企業が自社の経営とSDGsを統合する上での課題とステップ



なお、本調査研究事業において提案する「SDGs 経営推進フレームワーク」は、主に②の「SDGs の経営への導入」および、それに対する中小企業診断士の診断・提言(⑤の一部)の課題に対する支援ツールである。

多くの中小企業は①の「認知」と②の「導入」の段階で停滞している。しかし、このうち「認知」については次に述べるように、最近になってSDGsの普及や効用に関するさまざまな情報が各種メディアで取り上げられていることから、認知度が徐々に高まりつつある。今後は、「導入」に向けてどのように中小企業を後押しするかがより重要になるだろう。われわれが「SDGs 経営の導入」を支援するツールを開発しようと考えた理由もそこにある。

#### (1)SDGsの「認知」における課題

図3-2に示すように、中小企業の経営者におけるSDGsの認知度は低く、認知しているわずかな企業の中でも、施策まで検討、実施しているところは極めて限られる。



図3-2 中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果（WEBアンケート調査）

（単位：％）	
SDGsについて全く知らない（今回の調査で初めて認識した）	84.2
SDGsという言葉聞いたことがあるが、内容は知らない	8.0
SDGsの内容について知っているが、特に対応は検討していない	5.8
SDGsについて対応・アクションを検討している	0.8
SDGsについて既に対応・アクションを行っている	1.2
n = 500	

出展：一般財団法人日本立地センター、経済産業省関東経済産業局（2018年12月）

しかし、2019年度は、中小企業におけるSDGs元年とも言える。メディアでの露出が増え、「SDGsは国と大企業のもの」「SDGsは中小企業には関係ない」という誤解が少しずつ解消されてきたように感じる。SDGsをテーマの一つに取り入れた産業展等も開催されている。

この流れを受けて、今後中小企業のSDGsに対する関心や認知は、全体としては徐々に進んでいくと考えられる。しかし同時に、その中で「SDGsを正しく理解し計画策定に着手した（もしくは既に取り組みはじめた）企業群」と「SDGsを認知・理解していない企業群」の間で、業績面や人材面での差が広がっていく可能性もある。

経営者の理解や意識が高く既にスタートを切っている企業はよいが、それ以外の企業（おそらくまだ95%以上あると思われる）での認知や導入につなげるためにも、SDGs先進企業の事例が広く知られ、SDGsに関する行政の支援がさらに充実する等、周辺環境の一層の変化に期待したい。

## （2）SDGsの「経営への導入」における課題

SDGsの社会的重要性や、自社がその解決に参画することの必要性を認知した中小企業が次に直面する課題は、どのようにSDGsを経営に導入すればよいのかという点である。

その方法を示したものの一つとして、「SDGコンパス」がある。SDGコンパスは、「グローバル・レポート・イニシアティブ」（GRI）、「国連グローバル・コンパクト」（UNGC）、および「持続可能な開発のための世界経済人会議」（WBCSD）が共同作成した「持続可能性を企業の戦略の中心に据えるためのツールと知識を提供するもの」（SDGコンパスより引用）である。「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」（GCNJ）と「地球環境戦略研究機関」（IGES）による日本語翻訳版も発行されている。

グローバルのSDGs浸透をリードする代表的な組織が作成に携わった世界共通のツールがあるので、中小企業がSDGsを経営へ導入する際にも大いに活用したいところである。しかし、「SDGコンパスは大きな多国籍企業に焦点をおいて開発された」「中小企業、その他の組

織も、新たな発想の基礎として、必要に応じて変更して、この指針を使用することが期待される」との説明もある。SDG コンパスの考え方に基づいて、特に中小企業向けに柔軟に変更され広く活用されているツールは、今のところ見当たらないのが実情だ。

前の図3-2から分かるように、SDGsについてアクションを行っている、または検討している中小企業は、わずか2.0%である。一方で、ステップ1に関する情報は、中小企業にも活用できるものも含め多く出回ってきたため、SDGsについて認知していない、または内容を知らない92.2%に対して認知を後押しする環境が整いつつある。

本調査研究事業で提案するツール「SDGs 経営推進フレームワーク」は、SDGs の内容について認知した中小企業が増えることを見越して、その次のステップである「SDGs の経営への導入」での課題に対する支援を狙いとしている。

### (3) 目標管理と SDGs を紐付ける上での課題

SDGs に限ったことではないが、CSR に関連する目標設定は、成果よりも目標達成に向けた過程そのものを評価する「プロセス目標」に偏りがちである。例えば、「進捗会議を年6回開催」「事業所周辺のゴミ拾いを年12回開催」「啓蒙・啓発ポスターを20枚掲示」などがその典型だ。

どんな小さなことでもよいので、必ず「成果(アウトプット)目標」を入れるべきである。例えば、「進捗会議において次期環境活動の提案も行い、年度内に経営が承認の上、活動に着手する」「ゴミ拾いに参加した従業員のうち80%以上の環境意識が向上したことを確認する」「啓蒙・啓発教材と理解度テストを従業員に展開し理解度90%以上の従業員が90%以上になる」などである。定量目標が望ましいが、難しければ定性目標でも構わない。そもそもSDGsの17の目標のうちNo.17を除く16個が「成果目標」である。SDGsを経営に取り入れることは、成果にもこだわることを含んでいる。

この目標の達成につながるように年度ごとの行動計画を策定することも重要だ。策定の際、行動計画の各項目に対しそれぞれ期限を定める。SDGsは「2030年までに解決すべき課題」という形で、期限を明確化している。つまり、目標達成や課題解決に向けた行動計画の各項目は、なるべく「いつまでに(達成時期)、何を(達成内容)、どのレベルまで(達成水準)」という形で示すのがよい。もし現時点で時期やレベルを明示できないのであれば「未定」でも構わないが、いずれ決定し宣言するという形を示しておくことが大切である。

### (4) SDGs への貢献効果を情報開示・発信する上での課題

SDGsに関する情報開示は、顧客や社会からの良い評判を獲得することにつながるため非常に重要である。電通の「SDGs コミュニケーションガイド」では、SDGsへの関わりによる

評判獲得を通じて次の効果が期待できるとしている。(意味を変えない範囲で一部表記を変更)

- 企業内に対して → SDGs 社内の意識統一の共通言語となり、求心力が向上する。
- さまざまなステークホルダーに対して → 建設的な対話・創造的な関係構築のきっかけを作る。
- 企業・自治体・地域・NPO 法人などさまざまな組織団体に対して → 多様な協働・共創の可能性をもたらす。
- 新規事業や新商品の告知や広告に対して → より高い視座での評価・理解が得られる。

しかし、SDGs に限らず CSR 全般に言えることだが、大企業にあっても、企業からの情報開示・情報発信が不十分であることが多い。上記の「目標管理と SDGs の紐付け」が不十分であるために、あるいは「いつまでに (達成時期)、何を (達成内容)、どのレベルまで (達成水準)」を定めていないために、単なる環境や社会貢献の活動報告にとどまるものが少なくない。

SDGs が「世界の全員で 2030 年までに解決する 17 の目標、169 のターゲット」であることに立ち返ると、中小企業の SDGs に関する情報開示・情報発信も、SDGs の目標やターゲットにつながっていることが望ましい。

#### (5) 中小企業診断士の診断・提言における課題

まず、中小企業診断士が広義の CSR の本質について正しく理解していることが重要である。

実際、CSR の定義や解釈は多様である。特に日本では、CSR とは「環境問題を発生させない」もの、「収益が出れば何かよいことをする」ものであると解釈する傾向がある。このことは、1950 年代から 1960 年代の高度経済成長時代に発生した公害問題を通じた企業の環境責任のあり方、あるいはそもそも企業が儲け過ぎることを良くないことと見なす日本の文化に対する企業の“贖罪的な”社会還元のあるあり方等に由来するものと考えられる。それゆえ、「CSR は大企業や業績のよい企業がやること」「CSR は本業とは別にやること」、さらには「当社は CSR と無関係」「CSR はコスト」などという見解もしばしば耳にする。

CSR とは日本語では「企業の社会的責任」と抽象的な表現に訳されることがほとんどであるが、これを「企業が社会に対する責任を果たしながら事業活動を進めて収益も上げ持続すること」と解釈した方が、企業の持続的成長につながりやすく、支援する中小企業診断士の価値も向上するだろう。

一方で SDGs については、逆に「収益獲得の手段」「新規事業創出の道具」といった収益獲得方法と捉えられてしまうケースも少なくない。そのような解釈は必ずしも間違っていない

が、まず社内の経営基盤をしっかりと見直し、その上で収益獲得の道を追求するという「順序」が、非常に重要である。

以上のように、中小企業診断士は「企業は本業の中で CSR・SDGs に取り組む」「経営基盤の強化と新たな収益獲得の両面で SDGs を取り入れる」ことに留意しながら、中小企業の経営を支援したい。

#### (6) 「中小企業の SDGs への取り組み」に関する仮説

上記の課題に基づき、われわれは仮説を次の通り立てた。

##### 「中小企業の SDGs への取り組み」に関する仮説

1. 中小企業は、特定分野・特定領域に強みを持ち、意思決定や実行のスピードが速い点に特徴がある。SDGs は 17 の目標を掲げているが、そのすべてに関わる必要はなく、関わり方は各組織・主体の自主性に委ねられる。その際に「まず自社でできることから SDGs に着手する」という判断を下せるスピードは、大企業より中小企業の方が速いと思われ、中小企業の経営や事業と SDGs との親和性は、本来高いはずである。
2. 中小企業における SDGs の認知、理解、浸透について、全体としては大企業に比べて大きく遅れており、またその進み方（浸透度）には大きなバラツキが見られる。
3. しかし最近になって、中小企業が SDGs を認知する機会は、行政の広報や各種メディアの情報発信を通じ増えてきた。
4. 中小企業にも、SDGs を自社の経営課題と捉える「SDGs 先進企業」が存在する。その中から、取り組みや成果を積極的に情報開示したり、公的機関から表彰されたりする企業も出てきた。
5. 中小企業が SDGs を自社の経営や事業に取り入れるための適切なツールについて、広く活用されているものはまだ存在しない。既存のツールは、経営資源の限られる中小企業が利用するには難し過ぎたり、負担が過大であったりする。
6. 以上から、「SDGs について認知はしたものの、導入までには至っていない中小企業」（次節で述べる浸透度 1～3 に相当）に対し、「シンプルで分かりやすい SDGs 経営推進ツール」があれば、「中小企業の経営者が SDGs を理解し、経営・事業に浸透させるスピードを大きく加速できる」と考える。また、そのツールを中小企業診断士が活用すれば、中小企業に対する SDGs 経営の提案内容もさらに現実的で分かりやすいものになる。

## 2. 「SDGs 経営推進フレームワーク」の提案

前節で示した課題のうち特に「経営への導入における課題」に対して有効と考えるツール「SDGs 経営推進フレームワーク」について、本節で詳しく説明する。

### (1) SDGs 浸透度の仮説

前節で示した通り、2018年の調査では中小企業におけるSDGsの認知はまだ全般的に後れていることが分かったが、一方で、2019年の1年間で認知が進みつつあると思われ、SDGs経営の普及をうかがわせる事象も見られるようになった。例えば、経営理念や事業計画とSDGsを結び付けて開示する中小企業が少しずつ増えている。

また、過去3回の「ジャパン SDGs アワード」では毎回、中小企業やその連合体がSDGsを経営に統合した新しいSDGs経営モデルとその成果を示して受賞する等、高い社外評価を得る中小企業も出ている。

こうした点から、中小企業におけるSDGsの認知、理解、浸透のレベルについて、今後その差が広がる可能性を見越して、われわれは、中小企業におけるSDGsの「浸透度」(0～5)、およびSDGs経営推進フレームワークを活用して効果が出せるかどうかの評価について、図3-3の通り仮説を置いた。

図3-3 中小企業におけるSDGsの「浸透度」

浸透度	中小企業の状態	SDGs 経営推進フレームワークの適用効果
5	SDGsについて従業員も理解し、ボトムアップでSDGsに関する提案が出てくる	×
4	経営理念とSDGsが結び付き、トップが従業員にその意義を浸透させている。	×
3	SDGsをある程度理解しており、自社にも取り入れようと思っている。	△
2	SDGsに興味はあるが、自社の事業とどのように結び付くのか分からない。	○
1	社会課題解決への貢献は以前より自社で取り組んできたので、SDGsを新たに経営に取り入れる必要はないと思っている。	○
0	SDGsについてよく分かっていない。	×

上述の課題①～⑤とも紐付くが、「SDGs の経営への導入」段階でとどまっている企業の中でも幾つかのレベルがあると考えた。そのため、上の表では浸透度 1～3 の段階付けを行い、どのレベルの企業に対しても活用できるようなツールにすることを目指した。

一方、既に SDGs 経営の実行プロセスにある浸透度 4 以上の企業においては、課題が「モニタリング」「レビュー」「情報開示」などさらに進んだものになっているはずであり、SDGs 経営推進フレームワークによる貢献効果はあまりないものと想定した。

## (2) SDGs 経営推進フレームワークの目的

このフレームワークは、中小企業の経営者が SDGs を切り口とした自社の経営・事業計画を策定する土台を作るためのものである。すなわち、主に導入段階における課題を解決することを目的とし、前節における課題②の解決策となる。

加えて、このフレームワークを用いて中小企業診断士が中小企業の経営者と SDGs 経営について対話し、その企業の新たな経営・事業の方向性を、経営者の理解と納得を得ながら可視化することも目的である。すなわち、前節における課題⑤の一部に対する解決策にもなり得る。

具体的には、このフレームワークを使って、中小企業が次の状態になることをゴールと考えている。

### SDGs 経営推進フレームワークの「ゴール」

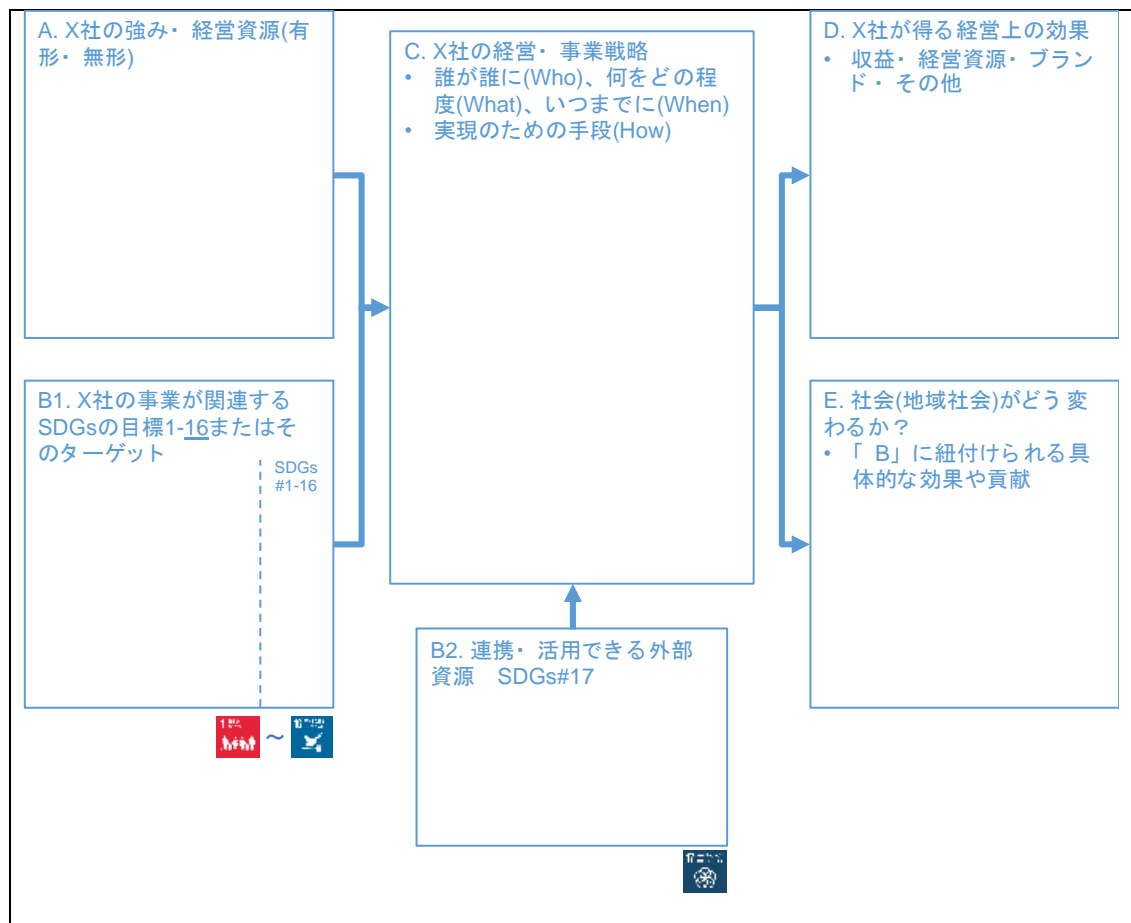
- ① 自社の強みと SDGs の目標やターゲットを組み合わせた経営・事業ビジョンが描けていること。
- ② 上記経営・事業ビジョンの実現・達成時に、地域社会への貢献効果と自社の成長が両立する姿が描けていること。
- ③ 自社の強みが地域社会の課題解決に寄与できる姿が描けていること。
- ④ SDGs の目標やターゲットの認識が自社の成長につながっている姿が描けていること。

### (3)SDGs 経営推進フレームワークの説明

われわれのチームが提案するフレームワークを図示したものが図3-4である。

対象企業の強みや経営資源（A）がSDGs目標（B1、B2）と結び付いて、どのような経営・事業戦略が形成され（C）、その結果どんな経営上の効果（D）や地域社会への貢献（E）をもたらすかを1枚にまとめ、可視化できるフレームワークになっている。

図3-4 SDGs 経営推進フレームワーク



また、中小企業の経営者や中小企業診断士が活用できるように、次のような特徴や工夫を持たせた。

#### SDGs 経営推進フレームワークの「特徴・工夫」

- ① 経営・事業と SDGs の関わりが 1 枚のシートで俯瞰できるように構成している。
- ② 導入におけるツールと位置づけ、その後の管理はツールの目的外とすることで、ツールをシンプル化している。
- ③ 中小企業の各 SDGs 導入ステップにおいても各社でステータスが異なることを踏まえ、多様な利用シーンを想定し、対応できるようにしている。(詳細は後述)
- ④ パートナリシップ(SDGs の目標 17)は、他の 16 の目標の達成を支える重要手段と見なすと、経営資源が小さい中小企業にとって他社(者)との連携は特に重要であるため、目標 1～16 とは別枠にて表現するようにしている。(B 2)
- ⑤ 地域社会への貢献(E)と自社の成長(D)の両立が経営・事業の狙い(ゴール)となるようにしている。

### 3. 想定する使用シーン(使い方)

本フレームワークは、中小企業のさまざまなステージや状況に応じて、多様な使い方を想定している。本節では、われわれが考えた次の 5 つのケースでの使い方の例を紹介する。なおこれらはあくまで典型例であり、使用シーンをこの 5 つに限定するものではない。

#### 使用シーン(使い方)の例

1. SDGs を活用する意欲の高い中小企業
2. 自社の強みを意識しながらその活用で悩む中小企業
3. 地域社会の課題を認識し解決への貢献意欲が高い中小企業
4. 自社の経営・事業戦略を SDGs で補強したい中小企業
5. 自社の強みをよく分かっていない中小企業

#### (1) SDGs を活用する意欲の高い中小企業

SDGs に関して特に経営者の参画・貢献意欲が高い中小企業においては、次の手順で作成する。(図 3-5 参照)

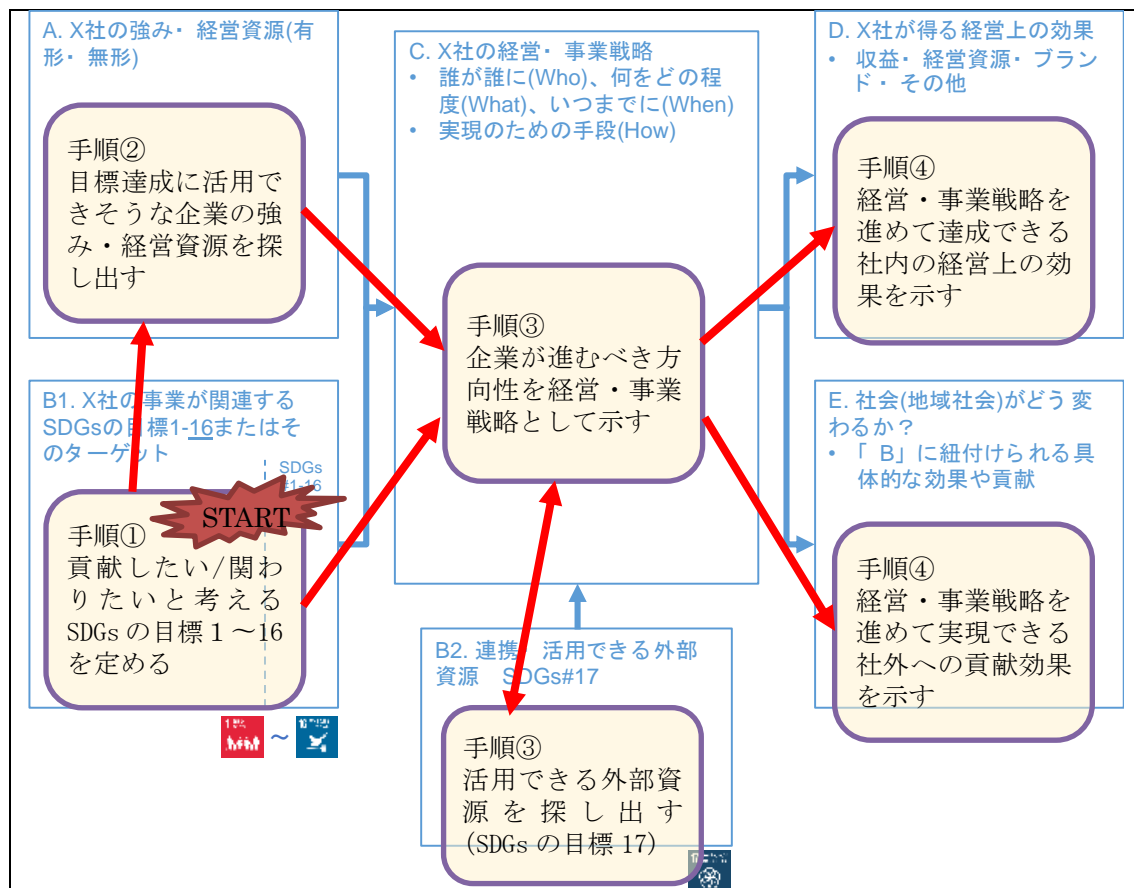
- ① まず、企業・経営者が貢献したい／関わりたいと考えている SDGs の目標を定め、「B 1」に記載する。ここでは 17 個の目標のうち、プロセス目標である目標 17 を除き、目標 1～16 から 1 ないし複数に記載する。記載は、「貧困をなくそう」のような SDGs の記載のものではなく、自社に当てはまるように意味を解釈して記載すればよい。
- ② 「B 1」に記載した SDGs の目標達成に向け活用できそうな企業の強み・経営資源を探し、「A」に記載する。一見関連付けが難しそうな強み・経営資源であっても、全体を俯瞰すれば活用できるかもしれないので、なるべく広く書いておく。
- ③ 「B 1」「A」を踏まえ、企業が進むべき方向性を経営・事業戦略として「C」に記載する。なるべく 5W1H を活用して具体的に書くとよいが、最初の段階では抽象的でも構わない。また、中小企業のリソースだけでは達成困難なものがほとんどなので、



積極的に外部資源の活用も考慮し、「B 2」に記載する。このB 2は、SDGs の目標 17 に相当する。

- ④ 「C」の経営・事業戦略を進めた結果、得られる社内の経営上の効果や成果を「D」に、同時に達成または実現できる社外の貢献効果を「E」に、それぞれ記載する。
- ⑤ すべての欄を一通り埋めた段階で、全体を見渡し、さらなる追加や修正を行う。

図 3-5 「SDGs を活用する意欲の高い中小企業」の使い方



## (2) 自社の強みを意識しながらその活用で悩む中小企業

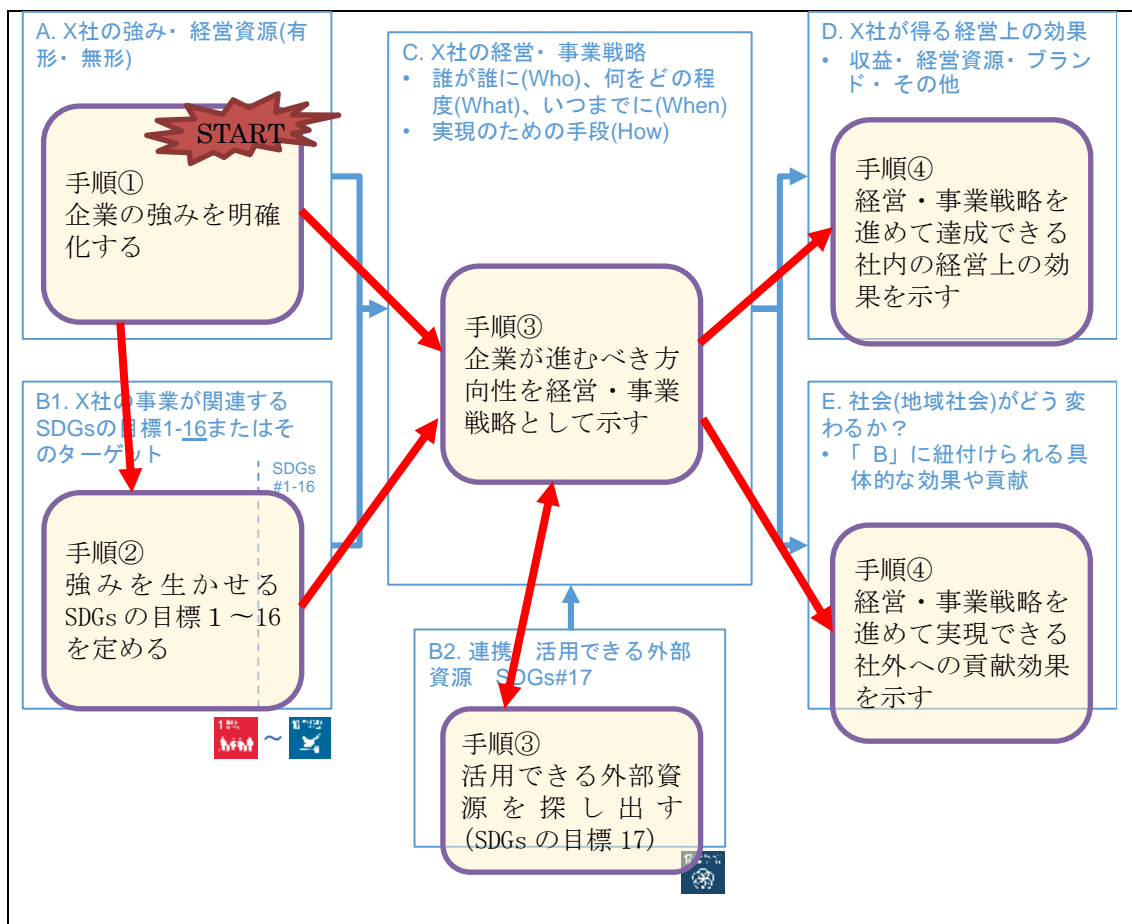
自社の強みを認識しており、それをより広く社会に役立てたいと考えている中小企業においては、次の手順で作成する。(図 3-6 参照)

- ① 現在認識している企業の強みを、「A」に記載する。
- ② 「A」に記載した強みを生かせる SDGs の目標を定め、「B 1」に記載する。ここでは 17 個の目標のうち、プロセス目標である目標 17 を除き、目標 1～16 から 1 ないし複数に記載する。記載は、「貧困をなくそう」のような SDGs の記載そのものではなく、

自社に当てはまるように意味を解釈して記載すればよい。

- ③ 「B 1」「A」を踏まえ、企業が進むべき方向性を経営・事業戦略として「C」に記載する。なるべく 5W1H を活用して具体的に書くとよいが、最初の段階では抽象的でも構わない。また、中小企業のリソースだけでは達成困難なものがほとんどであるので、積極的に外部資源の活用も考慮し、「B 2」に記載する。この B 2 は、SDGs の目標 17 に相当する。
- ④ 「C」の経営・事業戦略を進めた結果、得られる社内の経営上の効果や成果を「D」に、同時に達成または実現できる社外の貢献効果を「E」に、それぞれ記載する。
- ⑤ すべての欄を一通り埋めた段階で、全体を見渡し、さらなる追加や修正を行う。

図 3-6 「自社の強みを意識しながらその活用で悩む中小企業」の使い方

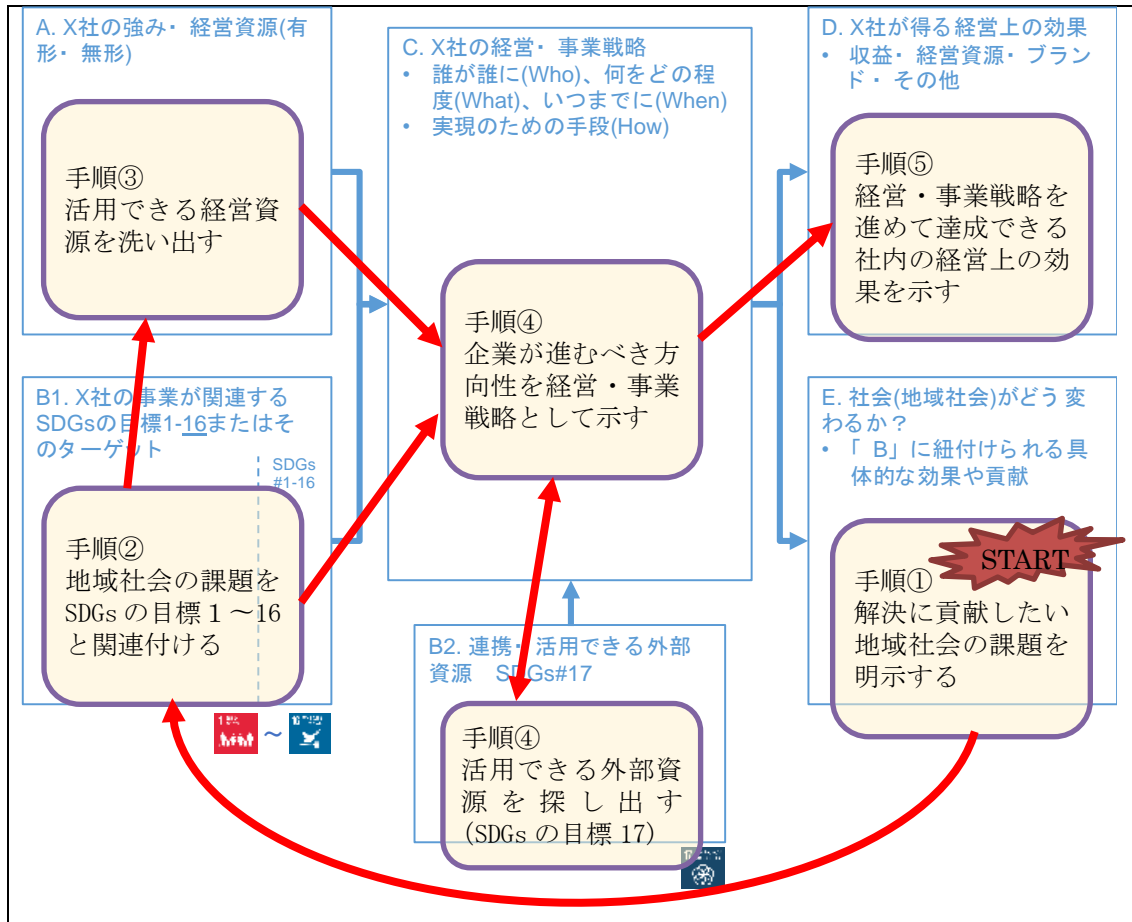


### (3) 地域社会の課題を認識し解決への貢献意欲が高い中小企業

地域社会の課題を具体的に認識している中小企業においては、これを SDGs と紐付けた経営・事業戦略に昇華させるため、次の手順で作成する。(図3-7参照)

- ① 現在認識しており解決に貢献したいと考えている地域社会の課題について、その解決の姿を「E」に記載する。
- ② 「E」の内容を SDGs の目標 1～16 と照らし合わせ、関連するものを「B1」に記載する。これにより、認識している課題は SDGs の目標や理念ともつながるということを把握・理解する。
- ③ 「E」「B1」を踏まえ、この課題解決に生かせると考えられる企業の強みを、「A」に記載する。
- ④ 「B1」「A」を踏まえ、企業が進むべき方向性を経営・事業戦略として「C」に記載する。なるべく 5W1H を活用して具体的に書くとよいが、最初の段階では抽象的でも構わない。また、中小企業のリソースだけでは達成困難なものがほとんどであるので、積極的に外部資源の活用も考慮し、「B2」に記載する。このB2は、SDGs の目標 17 に相当する。
- ⑤ 「C」を実行することで得られる企業の成果や効果を、「D」に記載する。
- ⑥ すべての欄を一通り埋めた段階で、全体を見渡し、さらなる追加や修正を行う。

図 3-7 「地域社会の課題を認識し解決への貢献意欲が高い中小企業」の使い方



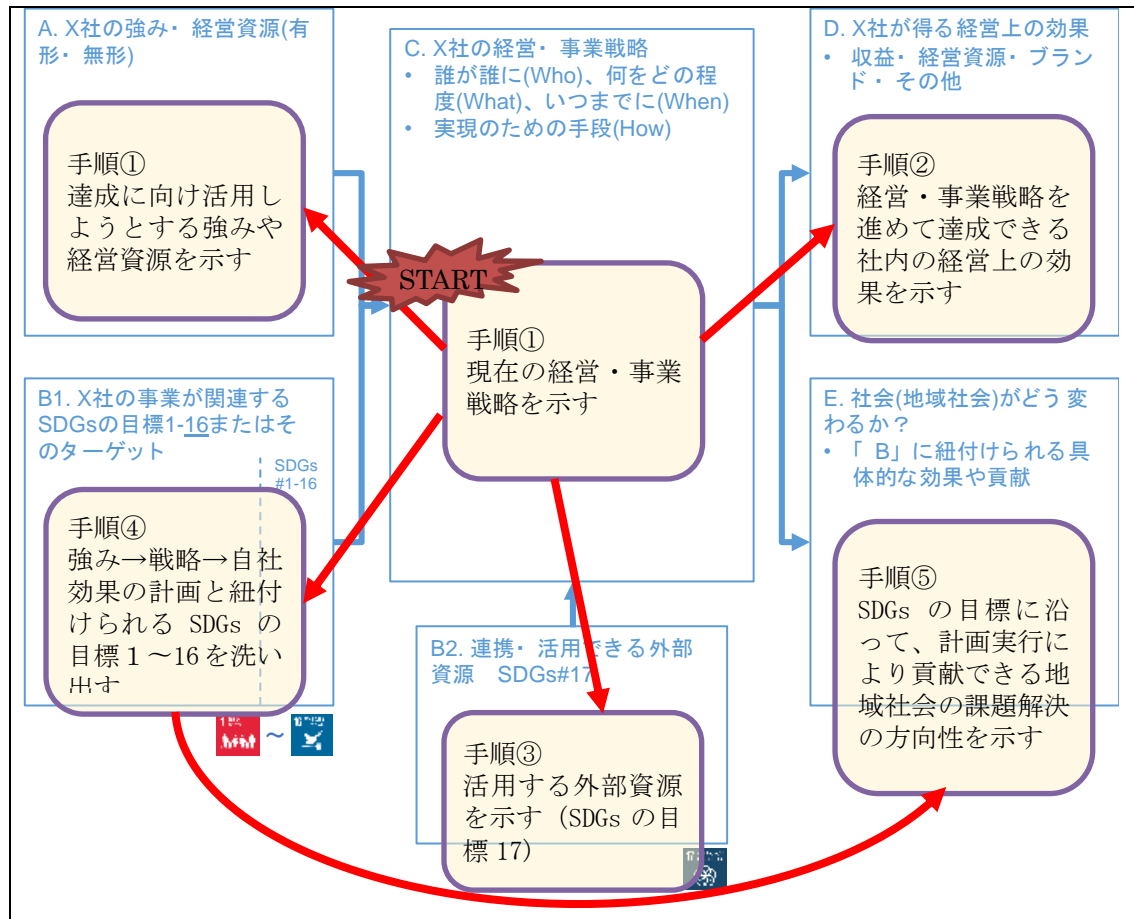
#### (4) 自社の経営・事業戦略をSDGsで補強したい中小企業

経営・事業戦略を十分に確立し実行している企業が、SDGs を生かしてより社会課題との結び付けを強化することで補強したいと考える場合、次の手順で作成する。(図表 3-8 参照)

- ① 現在の経営・事業戦略を「C」に、またその達成のために活用しようとしている企業の強みや経営資源を「A」に、それぞれ記載する。
- ② 「C」の経営・事業戦略の実行によって得られる自社の成果や効果を、「D」に記載する。
- ③ 記載した「A」→「C」→「D」の計画に対して、連携または活用する社外の資源を「B2」に記載する。B2は、SDGsの目標17に相当する。
- ④ この計画と紐付けられるSDGsの目標1～16を、「B1」に記載する。記載は、「貧困をなくそう」のようなSDGsの記載そのものではなく、自社に当てはまるように意味を解釈して記載すればよい。
- ⑤ 「B1」に記載したSDGsの目標に沿って、経営・事業の計画を実行することで貢献できる地域社会の課題解決の方向性を、「E」に記載する。

- ⑥ すべての欄を一通り埋めた段階で、全体を見渡し、さらなる追加や修正を行う。特に、「C」の肉付け・強化を考える。

図 3-8 「自社の経営・事業戦略を SDGs で補強したい中小企業」の使い方



(5) 自社の強みをよく分かっていない中小企業

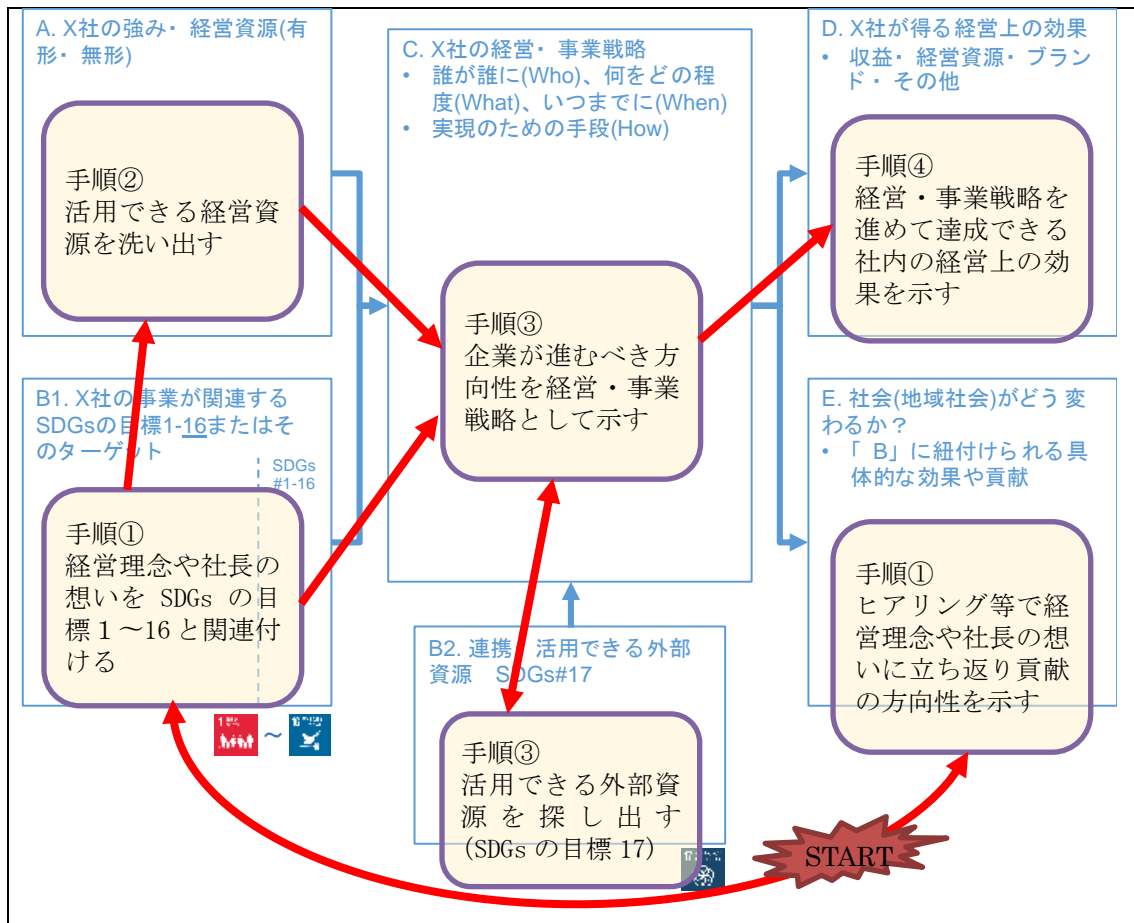
自社の強みをよく分かっていない中小企業においても、SDGs は分かりやすい表現で世界や地域社会の課題を示しているので、経営者の気づきを得られる可能性が十分にある。(図 3-9 参照)

- ① 経営理念や社長の思いをヒアリングなどによって引き出し、それを「地域社会への貢献」の視点で「E」に、同時に「E」とSDGsの目標1～16を紐付けながら社長に説明して「B1」に、それぞれ記載する。
- ② 「B1」に対して生かせる自社の強みや経営資源を、「A」に記載する。
- ③ 「B1」「A」を踏まえ、企業が進むべき方向性を経営・事業戦略として「C」に記載する。なるべく5W1Hを活用して具体的に書くとよいが、最初の段階では抽象的で

も構わない。また、中小企業のリソースだけでは達成困難なものがほとんどであるので、積極的に外部資源の活用も考慮し、「B 2」に記載する。このB 2は、SDGs の目標 17 に相当する。

- ④ 「C」を実行することで得られる企業の成果や効果を、「D」に記載する。
- ⑤ すべての欄を一通り埋めた段階で、全体を見渡し、さらなる追加や修正を行う。

図 3-9 「自社の強みをよく分かっていない中小企業」の使い方



なお、(3)「地域社会の課題を認識し解決への貢献意欲が高い中小企業」と(5)「自社の強みをよく分かっていない中小企業」の使い方は、図から分かるようにほぼ同じである。(3)は、解決したい地域課題「E」が明確な企業が、その解決のためにSDGsの目標「B」を取り入れるものである。(5)は、強み「A」も含めてあまり自社が見えていない企業が、地域課題、社会課題「E」の解決に取り組むことをSDGsの目標「B」と対比させながら描き(それを中小企業診断士が促し)、自社の強みを見つけるものである。

#### 4. まとめ フレームワーク使用上の留意点

「SDGs 経営推進フレームワーク」は中小企業の SDGs 経営を支援するツールの一つであり、使いやすさを重視して開発したものである。経営者自身あるいは、経営者と支援者である中小企業診断士とが対話しながらこのフレームワーク図を作成し、それぞれの企業にとって望ましい SDGs 経営のあり方を可視化することを目的としている。

しかしそれでも、使用する上でいくつか注意すべき点がある。本章の締めくくりにあたって、フレームワーク使用上の留意点をまとめておく。

- ① SDGs の目標と紐付ける際、なるべくなら 17 個の目標の下にある 169 個のターゲットを参照し、それに近づけるような表現にするのが望ましい。しかしターゲットはグローバル基準のものであり、国内の中小企業にはなじみにくいものも多くある。そのため、ターゲットはあまり気にせず、17 個の目標レベルで検討と紐付けを深めてもよい。
- ② フレームワークを埋めることが目的ではない。SDGs と自社の強み・経営資源がどのように結び付くかが見える化し、行動計画に落とし込み実行すること。すべての要素が完璧なものを作ろうとしなくてよい。
- ③ 基本的にはプラス思考、加点評価で検討すればよいが、自社の業種業態、あるいは社内の体制、制度、仕組み等も SDGs の切り口でよく検証すること。社内に大きな問題を抱えたまま、社外や社会に対する貢献をうたったり事業拡大による収益を期待したりするのは、取り組むべき順序が間違っている。
- ④ 中小企業を支援する中小企業診断士は、SDGs の 17 個の目標を頭に入れるだけでなく、SDGs の目的や位置づけなどについてもしっかりと学び理解しておく必要がある。さらに、CSR、CSV との関係についても認識しておくことが望ましい。
- ⑤ 中小企業を支援する中小企業診断士が予定調和的に先に結果を定め、フレームワークを埋めていきながら誘導していくと、本来の使い方にならない。アイデアが出てくるまでじっくりさまざまな切り口で考える（経営者に考えてもらう）など、可能性を広げる作業が大切である。

- ⑥ フレームワークの「D. 自社が得る経営上の効果」と「E. 社会に対する効果」の部分は、相関しながら両立させるようにしなければならない。自社の収益に偏ってはSDGs 経営を成していないし、逆に社会貢献意欲に偏ると自社の持続性が保てない。支援する中小企業診断士の腕の見せどころとも言える。



## 第4章 SDGs 経営推進フレームワークのヒアリング

第3章で提案した SDGs 経営推進フレームワークの有効性を確認するために、中小企業における SDGs 浸透度（図3-3 参照）1～3の中小企業、および比較検証のためにその上位である浸透度4の中小企業を選定し、ヒアリングを行った。地域別では、北海道2社、福島県1社、長野県3社、東京3社、群馬1社、徳島1社と、東日本が中心ではあるものの、地域が偏らないように配慮した。

また、業種では、製造業他5社、サービス業他5社、小売業1社となっている。福祉施設やプロレス団体といった事業者にもヒアリングを行った。

ヒアリング内容は、SDGs について知ることになったきっかけ、持続可能な社会についてどう考えているか、従業員の浸透状況、自社でできる SDGs の取り組み、そしてフレームワークに対するコメントをいただく形で実施した。

ヒアリング事業者一覧（掲載順、敬称略）

地域	企業名	掲載ページ
北海道	株式会社アドバコム	P 50
	石屋製菓株式会社	P 53
福島県	まちなか夢工房	P 56
長野県	パワフル健康食品株式会社	P 59
	株式会社山翠舎	P 62
	有限会社酒井製麺	P 65
群馬県	株式会社 MARS Company	P 68
東京都	いたばしプロレスリング株式会社	P 71
	株式会社 STYZ	P 74
	株式会社ブックハウスカフェ	P 77
徳島県	北島酸素株式会社	P 80

## 株式会社アドバコム

### 1. 会社概要

代表者	: 代表取締役 白井純信
本社所在地	: 札幌市中央区南1条
設立	: 2001年3月
従業員数	: 19名
会社HP	: <a href="https://www.advcom.co.jp/">https://www.advcom.co.jp/</a>



### 2. 事業内容

(株)アドバコムは、広告代理店で勤務していた白井社長が2001年に24歳で起業設立。子供向け環境情報紙「エコチル」の発行を主業務に、行政・学校・企業と連携して、社会的な課題を解決するためのさまざまなプロジェクト、イベント開催に取り組む企業である。

エコチルは「エコロジーチルドレン」の造語で、「子供たちが環境に関心を持つ機会を作りたい」との白井氏の想いから2006年に創刊され、小学校の教室で毎月先生が児童に配布するユニークな新聞。地元札幌市内からスタート、現在では北海道、東京23区および横浜市の公立小学校2,140校の教室を通じて76万部を無料配布し、その運営を教育関連、公益事業等の企業広告収入で賄うビジネスに成長した。地球温暖化や生物多様性などの本格的な環境問題をテーマとして取り扱うが、色使いをフルカラーに統一しイラストで分かりやすい解説を入れるなど、子供も親しみやすい紙面である。

エコチル以外にも、スポチル（スポーツ応援情報紙）、キャリチル（キャリア教育情報紙）といった子供向けメディアの発行、工場見学、農業体験など親子での体験型イベントの企画運営を行っている。



### 3. SDGs をどのように考えているか

#### (1) 取り組みのきっかけ・考え方

SDGsを知ったのは昨年（2018年）。従来から取り組んでいた環境問題がSDGs目標に含まれており経営方針に取り入れた。時流に合った取り組みをやっていると自信につながった。

また「誰一人取り残さない」というSDGsの考え方に触れて、従業員への接し方も以前より柔軟になり、時短・在宅などさまざまな働き方の必要性や意義を理解できるようになっ

た。現在正社員 19 名以外に、デザイナーやクリエイターとして国内・海外で 40 名以上の在宅ワーカーが業務委託ベースで働いている。

## (2) 具体的な取り組み内容

SDGs を事業領域の拡大につなげている。まず環境だけでなく貧困、社会的格差、少子化など SDGs がカバーするさまざまな社会的課題にも情報発信の対象を広げるきっかけとなり、「スポチル」「キャリチル」の発刊につながった。また小学生だけでなく、SDGs に関心を持つ高校生、大学生を対象とする出張授業やイベント支援も取り組んでいる。

さらにエコチル事業と SDGs を関連付け、自治体や企業と連携してさまざまなイベントを行う「エコチル SDGs プロジェクト」を立ち上げた。札幌市とタイアップして 2018 年から毎年札幌ドームで開催している親子向け環境イベント「環境広場さっぽろ」や、北海道内から善意の文房具を募りフィリピンの子供たちに届けた「ENPITSU PROJECT」(2019 年 3 月)はその具体例である。



## (3) 従業員への浸透

もともと環境問題を中心にエコチルで取り扱い、仕事の内容に共感している従業員が多いので、SDGs によりこれまでの活動の意義が再確認できて、やる気の向上につながっているのではないかと。読者からの声が月 2,000~3,000 件寄せられるのも励みになっている。

## (4) 今後の方向

環境保全に積極的に取り組む子供たちを育てるため、エコチル事業をさらに全国・海外に広げていくのが将来の目標。19 名の会社で何ができると思われるかもしれないが、会社の規模は問題ではなく、社外のパートナー(協力者)をどのように広げていくかが重要である。その意味で、SDGs は世界共通の言語になり得るので、当社活動の趣旨に共感するパートナーと組むチャンスは増えると期待している。

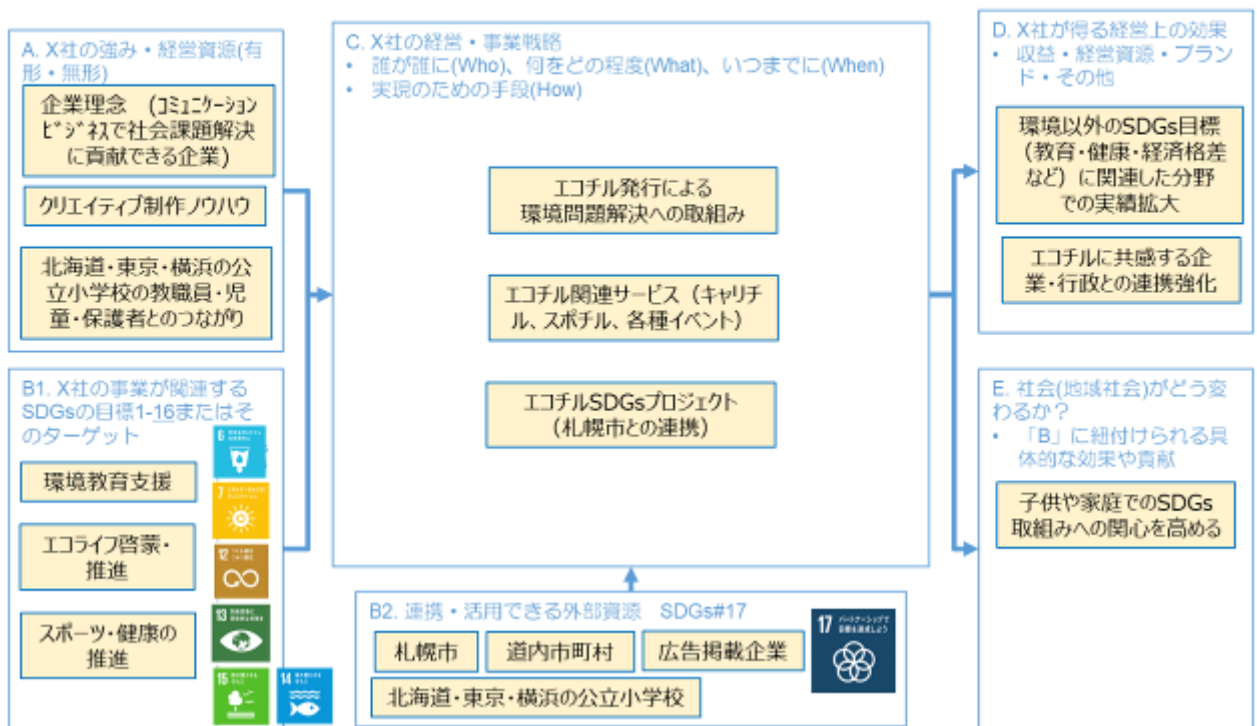
#### 4. フレームワークに対する意見

SDGs への取り組み内容や目指す成果などを可視化できるので、従業員教育に活用できるかもしれない。またこれから SDGs やソーシャルビジネスに取り組みたいと考えている経営者へのアドバイスに、有効なツールだと思う。特に「パートナーシップ」は SDGs 経営の重要なポイントなので、これを別枠にして外部連携を促しているところは高く評価できる。

#### 5. フレームワークの回答内容（フレームワークの貼り付け）

当社へのヒアリング内容を基に筆者が作成した。

### 「SDGs経営診断フレームワーク」でみた（株）アドバコム取り組み



## 石屋製菓株式会社

### 1. 会社概要

代表者	: 代表取締役社長 石水 創
本社所在地	: 札幌市西区宮の沢2条
創業	: 1947年（会社設立 1959年）
従業員数	: グループ計 1,000名 (2019年4月現在)
会社HP	: <a href="http://www.ishiya.co.jp/">http://www.ishiya.co.jp/</a>



### 2. 事業内容

石屋製菓株式会社は、北海道を代表する土産菓子として有名な、「白い恋人」を主力商品とする菓子メーカーである。当社は2007年に「白い恋人」の賞味期限改ざん問題を起こして、品質管理への信頼が問われたが、道民の強い支持を得て売り上げが回復し、経営立て直しに成功した。それを機に、創業家3代目の石水社長は「北海道への貢献が自社の発展につながる」との考え方を社内で徹底、その結果、地元に対する感謝の意識が社風として定着している。

北海道の活性化に貢献するため、道内産食材の利用に加えCSR活動を積極的に行ってきた。サッカーチームの北海道コンサドーレ札幌へのスポンサーシップや、技術はあるが事業承継に悩む道内の中小企業への支援を行う「ISHIYA クリエイティブス」の立ち上げはその代表例。また社内託児所の設置や育休の取得推進など、社員福利厚生の実現にも努めている。

当社グループの社員数は約1,000名。業容拡大により近年増加しており、社員の平均年齢は30代前半と若手社員の比率が高い。本社内の座席はオール・フリーアドレスで、誰がどこに座っても良く、社長も同様という徹底ぶり。社長と社員の距離が近く風通しの良いのが特徴だ。



### 3. SDGs をどのように考えているか

#### (1) 取り組みのきっかけ・考え方

SDGs 目標は食品製造業になじみやすく、また従来から行ってきた種々の CSR 活動の意義を再確認できるので違和感なく取り入れられた。当社の企業理念である「しあわせをつくるお菓子」にも共通する部分があるので、企業として取り組むべき課題と考えている。

#### (2) 具体的な取り組み内容

SDGs の名称を本格的に使い始めたのは 2019 年に入ってからで、まず従来からの CSR 活動に、関連する SDGs 目標を紐付ける形で開始した。最近では、環境に優しいバイオマス素材での包装など、SDGs を意識した新たな取り組みを発表している。当社としては CSR 活動と SDGs 目標を一体として位置づけ、会社ホームページを通じて「地域」「環境」「スポーツ」「従業員」の 4 分野での活動を発信している。

#### (3) 従業員への浸透

SDGs によりこれまで会社としてやってきた活動の意義が再確認でき、従業員の士気向上につながっている。

ただ SDGs の考え方をもっと社内で浸透させるには、SDGs に取り組む意義や具体的な目標（数値）を明確にしていく必要がある。またそうしないと、これまでやってきたことの「自己肯定」のレベルにとどまり、SDGs 活動による「新たな成果」も生まれてこない。そこで、2019 年 7 月に社内各部署より若手（20～30 代）社員 10 名程度を募り、社内横断的なタスクフォースとして「SDGs 推進チーム」を立ち上げた。社長直属の経営管理部の下に置き、まずは SDGs を勉強させるために、国から「SDGs 未来都市」に指定された下川町の取り組みを見学させたり、新規事業や業務改善のアイデアなどを議論させたりしている。

#### (4) 今後の方向

2017 年に新工場を北広島市に設立するなど、設備投資を近年積極的に行い業容が拡大したため、今後は一層きめ細かい経営のかじ取りが必要になる。そうした中で、地元北海道への貢献を行いつつ従業員の士気や一体感を高め、かつ当社らしい「プラス  $\alpha$  の価値」を生み出すための行動指針として、SDGs に取り組んでいく考えである。



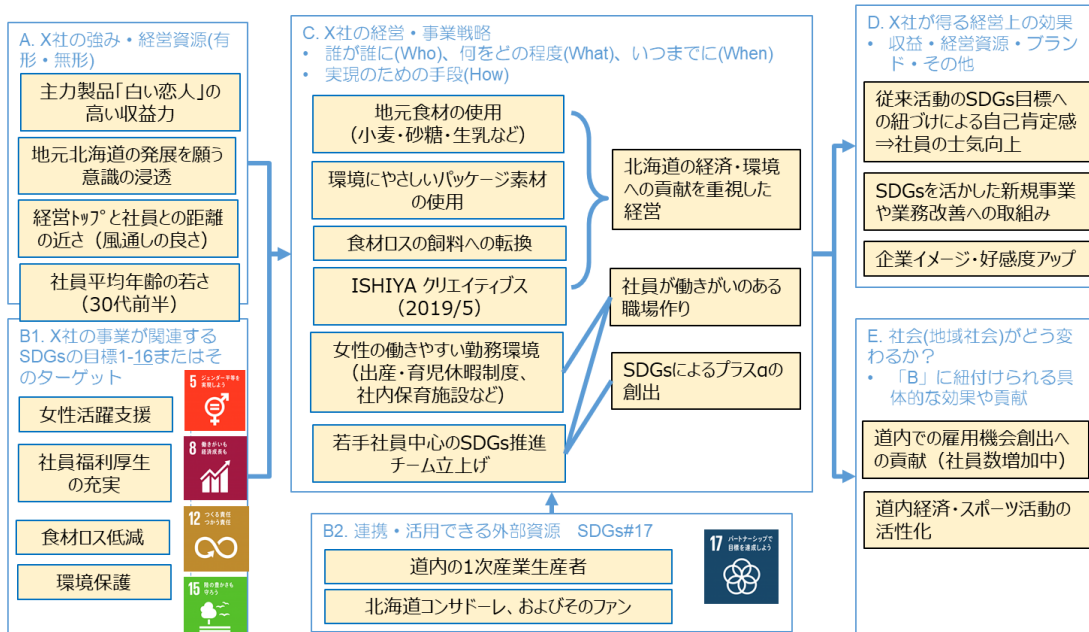
#### 4. フレームワークに対する意見

当社の SDGs 経営の具体的な施策内容や目指す方向が体系的に描かれ、一覧性もあり分かりやすい。社内外向けに説明する際のツールとして活用できる。

#### 5. フレームワークの内容

当社へのヒアリング内容を基に筆者が作成した。

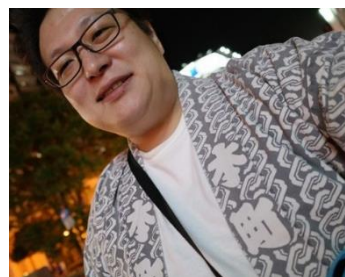
### 「SDGs経営診断フレームワーク」でみた石屋製菓の取組み



## まちなか夢工房

### 1. 会社概要

所在地	: 福島県福島市本町
創業	: 2003 年
代表者役職/氏名	: 施設長 齋藤 功
従業員	: 10 名 (2019 年 11 月現在)
会社 HP	: <a href="http://yumekobo.shalom-net.jp/">http://yumekobo.shalom-net.jp/</a>



### 2. 会社概要

JR 福島駅東口から徒歩 5 分、ビジネス街に佇んでいる。現時点で一般企業への就職が困難な障がいをお持ちの方に、就労機会とその知識と能力向上に必要な訓練を提供する就労支援施設 B 型事業所として、2018 年に 15 周年を迎えた。

福島県はパンの消費量が全国最下位となっている（総務省家計調査 2016）ものの、最近では駅前には高級パンの全国チェーンや、専門店などが出店しはじめている。15 周年を機にブランディングを見直し、従来の就労支援施設が作る素朴でリーズナブルなパンから脱却し、高級ベーカリー店に匹敵する高品質なパンの提供に路線変更した。

人と人とのつながりを大切にしており、ベーカリーパートナーとしてお客様にファンになってもらう仕組みを導入している。福島を盛り上げるために、飲食店を経営しているパートナーと定期的に打ち合わせし、コラボイベントを企画・運営している。

2020 オリンピック・パラリンピックの「ホストタウン・ハウス」にて当店の「F ブランド食パン」※が、福島の美味しい食材を使用して作られた「F サンドイッチ」に提供される。農産物の安全基準である「GAP 認証」、農業と福祉の「農福連携」などに取り組む県内の事業者・生産者達と、「TEAM 福島」として連携し、食を通して福島の取り組みについて世界へ発信するため、準備を進めている。



※福島県産小麦、特濃牛乳、北海道産発酵バター、和三盆を使用した高級食パン。



### 3. SDGs に対する代表者の考え方

#### (1) きっかけ

言葉としては以前から知っていた。2019年5月頃、1斤販売するごとに30円をルワンダに寄付する食パン「夢詰麦（ゆめつむぎ）」を開発する際に、調べるようになった。

#### (2) 持続可能な社会を目指して

2011年の東日本大震災で福島県は原発被害を受けた。震災後は街全体の雰囲気が沈み、商店街の経営が厳しくなった。そういった環境の中、当店は2018年に15周年を迎えた。以前は素朴でリーズナブルなパン屋だったが、コンセプトを見直し高級路線に切り替えた。時代や文化に合わせて変わっていくこと。大変なストレスだが常に変化を選んできた。これが持続性ではないか。

「ダイバーシティ」という言葉が好きだ。福祉、パン職人、利用者それぞれの立場の方が一緒にいてよい。みんなが生きてきた人生の蓄積がぶつかり合ったときに自分たちが成長できるチャンスだと思う。

#### (3) 従業員への浸透

販売促進班、ベーカリー班の班長2人に対して、ベーカリーを通じた取り組みを伝えている。まだまだこれからの段階だと思っている。

#### (4) 自社でできるSDGsの取り組み

障がい者就労支援施設という性格上、多様性を重視した働き方、職場環境づくりにはもとも力を入れている。その上で、上述した食パン「夢詰麦（ゆめつむぎ）」に取り組んでいる。

1斤販売するごとに売り上げから30円ずつ「NPO法人 ルワンダの教育を考える会」に寄付している。ルワンダでは30円で学校給食1食分となる。「おいしいパンを食べて、誰かのためになる…こういう取り組みをこれからも続けていきたい」と考えている。



(写真引用：日刊シティ情報ふくしま web)

#### **4. フレームワークに対する意見**

自分達が取り組んできたことが、SDGs に落とし込むとどうなるのか職員と話をしていた。今までの取り組みを振り返りながら整理し今後進んでいく方向性を示す必要があると考えていた。このフレームワークは誰が見ても、夢工房が進む道が分かるので、自分達で埋めて掲げていきたい。

## パワフル健康食品株式会社

### 1. 会社概要

所在地	: 長野県上水内郡信濃町
創業	: 1982 年
代表者役職／氏名	: 代表取締役 中田 福佳
従業員	: 60 名
会社 HP	: <a href="https://www.pawafuru.co.jp/">https://www.pawafuru.co.jp/</a>



### 2. 事業内容

1982 年に創業し、「きのこのトータルメーカー」として食品業界に参入したパワフル健康食品。茸（きのこ）の機能性の研究と食を通じての社会貢献を目的に、生産と研究を開始した。また産学連携により、茸の細胞壁を壊し有用成分の利用を可能にした特許も取得した。他社には真似できない「細胞壁破壊加工」技術を基に、霊芝（れいし）や姫マツタケの茸を用いた健康食品の製造販売、サプリメント OEM 受託製造を手掛けている。また、食品安全マネジメントの国際規格「ISO22000:2005」、健康補助食品 GMP（適正製造基準）も認証取得し、品質管理の徹底と安心安全な製品を提供し続けている。

創業以来、健康への思いだけでなく、社員の心の豊かさ、地域への貢献、そして感謝と積極性を企業精神としてきた。この精神が SDGs と親和性が非常に高いと考え、推進担当である中田やえ子氏（写真右）を中心に自社で SDGs の取り組みを積極的に進めている。やえ子氏は健康食品により自身の体調が劇的に改善されたことをきっかけに、健康食品の可能性と未来へ希望を抱き、社内外で笑顔につながる取り組みをしたいと考えている。

また近年急速に企業規模が拡大しているものの、本社を置く信濃町で事業を行うことをモットーにしており、地元から愛される企業として高い評価を獲得している。同社で働く従業員のうち半数以上が信濃町在住であり、雇用面においても地域貢献を果たしている企業である。



### 3. SDGs に対する代表者の考え方

#### (1) きっかけ

所属している長野県中小企業家同友会で SDGs を知り、自社で同じような活動を行っていたため興味を持った。長野県が SDGs の普及に積極的であったことから、学んだことを社内で共有し、長野県 SDGs 推進企業登録制度の第一期企業として登録した。

#### (2) 持続可能な社会を目指して

SDGs を学ぶうちに、今まで従業員のため、お客様のためにと取り組んできたことが SDGs そのものだったことに気が付いた。自社の存在意義をもっと深め、健康事業を通じて皆で協力し合って取り組めないか、という想いがわいてきた。

当初は世界に通用する健康食品メーカーを目指し、同社の教育理念である「社内共育環境」や社会貢献の視点で SDGs を従業員に説明したため、利益につなげる意識は持たずにいた。現在は持続可能な社会を目指すためにも、健康事業を通じた貢献とともに利益の確保面でも一緒に考えていくことが重要だと考える。



展示会などで SDGs をアピールしはじめたが、現時点では認知度がまだ低いため、これから SDGs に取り組む企業同士で交流を深めていける機会も増やしていきたい。

#### (3) 従業員への浸透

細胞壁破壊特許技術は、もともと「捨てることはもったいない。捨てることなく全体食を実現」した技術であり、また社内でも既に SDGs に関連する活動へ積極的に取り組んでいた。このため、理念・ビジョンの実現を目指す取り組みが SDGs のどの分野か、さらに今後何ができるかをともに考え、ともに未来を描ける環境を創っていくことで、自然と SDGs が自分ごとになってより身近に感じ、浸透していくのではないかと考えている。

#### (4) 自社でできる SDGs の取り組み

品質管理や安全性の管理はもちろん、自社が提供できる「健康」を通じてさまざまな活動を行っていききたい。例えば自社ブランドの発信だけでなく、受託製造の強みを生かして地域の農産物の可能性を引き出しつつ付加価値を高めていくなど、社会に貢献できるパートナーとしてさまざまな活動ができると考えている。

また SDGs の目標達成を理念とする企業同士で、交流会などを通じて連携を深めていきたい。お互いの目的をすり合わせ、一緒に持続可能な社会を作っていきたい。

#### **4. フレームワークに対する意見**

取り組み内容が把握できるため、長野県 SDGs 推進企業登録制度でも検討していなかった活動に取り組むきっかけになる。品質管理や安全管理の面では既に多くの項目で取り組んでいるが、製造販売業の視点では販路の拡大や利益の確保などをさらにブラッシュアップし、ともに強化できれば良いと考えている。

## 株式会社山翠舎

### 1. 会社概要

所在地	: 長野県長野市大豆島
創業	: 1970 年
代表者役職／氏名	: 代表取締役社長 山上 浩明
従業員	: 37 名
会社 HP	: <a href="https://sansui-sha.co.jp/">https://sansui-sha.co.jp/</a>



### 2. 事業内容

長野県で建具屋として創業した山翠舎。現在は古木を活用した店舗設計から施工まで自社一貫体制で行う。「持続可能な社会をつくる」を自社の目標とし、古木を通じた地域社会の課題解決に取り組んでいる。

その理念や事業内容がさまざまな場所で評価され、2017 年には「信州ブランドアワード」企業・事業ブランド部門賞受賞、2018 年には世界的な起業家顕彰プログラムである「EOY Japan Startup Award」で甲信越代表に選出された。そして 2019 年には、古木を活用した旅館で「グッドデザイン賞」、古木を世の中に循環させるビジネスモデルで「ウッドデザイン賞」を受賞し、さらに「第3回ジャパン SDGs アワード」にエントリーするなど、常にその先進的な取り組みが評価されている。

代表取締役社長の山上浩明氏は、古木でつながるすべての人が利益を享受する「全方よし」の理念を基に、社会的課題の解決を目指している。古木を「KOBOKU」の名称で商標登録し、日本国内のみならず世界中の人が古木を通じてつながるプラットフォームを構想するなど、従来の枠組みにとらわれず常に先進的なビジネスモデルを構築している。

山翠舎オリジナルの SDGs バッジも古木から作成した。従来であれば価値が無く捨てられていた端材を活用し、ワークショップなどを通じて参加者が SDGs の色を自分で塗ることで、古木で作られたバッジという価値以上の新しい体験を生み出している。





### 3. SDGs に対する代表者の考え方

#### (1) きっかけ

1年ほど前にSDGsを意識しはじめた。当社の進むべき方向と合致しており、また世界の流れがSDGsに向かっていたので、経営計画でSDGsを取り入れた。自社の取り組みが世界の目標と一致したため、自社の活動を積極的にアピールできるようになった。

#### (2) 持続可能な社会を目指して

古い木材は、江戸時代までは再利用されていたが、近年では廃棄処分の対象であった。しかし現在では、古木として付加価値を提供できるようになった。古材ではなく「古木」としてもっと価値が高められれば、まさに全方よしの社会となる。



そのためには、古木の買い取りからストーリーの伝承、そして設計・施工・店舗運営のサポートまで一貫して手掛け、古木のファンをさらに獲得することが大事である。

今後も古木の価値を高めるために、積極的な活動により古木ブランドを構築し、古木を通じた人のつながり＝「ご縁木」を増やしていきたい。

そして事業に対する成果が社会に対する成果だと考え、古木を高く買って高く売ってことで皆が恩恵を受けられる仕組みをつくり、空き家問題を始めた社会的課題の解決を目指していきたいと考える。

#### (3) 従業員への浸透

当初はSDGsに基づく活動が受注につながっていないという社員の不満があった。ブランディングと密接に関わるため、SDGsに取り組んだからといってすぐに効果が出るわけではない。しかし古木が経済界のみならず行政や大学等でも評価され、自社を視察する人が増えるとともに社内の雰囲気が変わっていくのが実感できた。

#### (4) 自社でできるSDGsの取り組み

10年前から古木の価値を高める取り組みを行っていたことに加え、環境保全に役立つと認定された商品につけられるマーク「エコマーク」の認証を受けていたことで、世界的な森林認証制度「FSC」の認証を受けることができた。これは古材としては世界初の認証であり、画期的なこととして評価を受けた。今後は端材の再利用も進め、古木ブランドとしてさまざまなものを作っていきたい。

また、「古木プラットフォーム」として古木ファンがつながり、古木一本一本のストーリーを伝承していくことで、より多くの人が集まる仕組みを構築していきたい。

#### **4. フレームワークに対する意見**

17の目標との紐付けが社長1人だけだと難しいので、外部人材の目線が必要になる。また社長と外部人材だけですべて決めてしまうと、社員との間に認識の齟齬が生じる可能性がある。これらの点を注意すれば使いやすいシートであると考えます。



## 有限会社酒井製麺

### 1. 会社概要

所在地	: 長野県長野市篠ノ井
創業	: 1911 年
代表者役職／氏名	: 代表取締役社長 酒井 博正
従業員	: 12 名
会社 HP	: <a href="http://www.menyasakai.com/">http://www.menyasakai.com/</a>



### 2. 事業内容

1911 年に創業し、100 年を超える歴史を持つ酒井製麺。「北信地域の豊かな粉もの文化を創造し続けること」を目標とし、生麺専門店として地域の素材を生かした麺づくりを行っている。信州信濃町産の特上粗挽きそば粉を使用したそば、千曲市の有名な小麦粉であるユメセイキを使用したうどん、北信地域で伝統的に食されている生冷や麦など、その品質と味の良さは地元でも評判が高い。特に信州の代表格でもある「そば」に関しては、毎年開催される信州そば品評会で2年連続「県知事賞」を受賞するなど、専門家からも高い評価を得ている。

また、代表取締役社長である酒井氏みずから積極的に動き、産官学連携によるオリジナル麺の開発も行っている。信州小布施で採れた栗の皮を活用した小布施栗パスタや、地元業者がエゴマ油を搾った後の残渣（ざんさ）を練り込んだうどんなど、単に連携を行うだけでなく未利用資源を有効活用していく姿勢を続けている。

酒井氏は長野県中小企業家同友会の支部長も務め、地域経済の活性化とともに従業員の働きがいが高めることを目指している。そして信州の地域資源を活用し、県外へ「地域の粉もの文化」をさらに広めていきたいと考えている。



### 3. SDGs に対する代表者の考え方

#### (1) きっかけ

長野県中小企業家同友会で、SDGs を知った。「誰一人取り残さない」という SDGs の理念が同友会の理念と合致するところが多く、自社で行っている取り組みをさらに補完していけるのではないかと考えるに至った。



#### (2) 持続可能な社会を目指して

地方の課題として、生産性の向上が挙げられる。残渣の活用や連携などさまざまな取り組みを行っているが、それだけでは持続可能であるとは言いがたい。だからこそ、SDGs の取り組みを行いながら自社の生産性を引き上げていくのが重要だと考えている。

従来は SDGs のくくりではなく、自主的にやれる取り組みをしてきた。しかし目標として SDGs ができたことで、今後は「こういうことをやっていくよ」と従業員に対してアナウンスをできるようになった。

そして今まではその成果に対してフィードバックを得られる機会が少なかったが、これからは SDGs に基づく活動として外部の皆さんからさまざまなフィードバックを得られる。それが従業員のやる気にもつながり、ひいては一人一人の誇りになると考えている。

地産地消も大事だが、やはり持続していくためには県外にも目を向けていかなければならない。信州には地域資源がたくさんある。その強みを生かして県外のお客様にも当社の美味しい生麺を届けていきたい。

#### (3) 従業員への浸透

現在のところ、浸透が進んでいるとは言いがたい。しかし現場の改善活動なども SDGs に紐付けて行うようになった。今までも地域資源や残渣の活用、そして積極的な連携などを実施してきたので、今後はこれらの活動を従業員も含め、SDGs の目標としてさまざまな提案を行っていききたい。

#### (4) 自社でできる SDGs の取り組み

自社ができる取り組みはたくさんある。もっと地域資源を使っていきたいという目標もある。何より、地域の文化である粉ものが美味しいことをもっと県外に広めていきたい。当然コストとの折り合いなどもあるが、SDGs が定められたので今までよりも取り組みやすくなるのではないかと。SDGs に取り組む企業同士でどんどん連携していきたい。

#### **4. フレームワークに対する意見**

漠然としていた考えが、このフレームワークで整理していけそうである。特にSDGsのどの目標を目指していくかを紐付けできるのが大きい。販路面でも活用できるとさらに使い勝手が良くなる。

## 株式会社 MARS Company

### 1. 会社概要

所在地	: 群馬県高崎市問屋町西
創業	: 2006 年
代表者役職／氏名	: 代表取締役 大野正樹
従業員	: 11 名
会社 HP	: <a href="https://www.mars-company.jp/">https://www.mars-company.jp/</a>



### 2. 事業内容

MARS Company は、冷蔵・冷凍技術をコアとして設備の開発・設計やコンサルティング、販売等を行う企業である。物流の全工程を低温に保ち、生鮮食品の広域流通や長期間保存を可能とするコールドチェーンは、日本では普及しているが、途上国等ではまだ確立されていない。そのため、収穫した食品のロスの発生、これによる生産者の収入減少、また、収穫地から遠方に食品が行き渡らず食料や栄養の不足などの問題が生じている。

同社は、「LOVE FOOD HATE WASTE」の経営理念の下、圧倒的な鮮度保持力を有する冷蔵庫「蔵番」や、魚が凍らないぎりぎりの温度を維持できる特殊な氷「sea snow」を活用し、コールドチェーンの改革を目指している。2014年に国際協力機構（JICA）の「中小企業海外展開支援事業」（現：中小企業・SDGs ビジネス支援事業）に採択され、中東モロッコでの実証実験を開始した。2019年6月には大阪で開催されたG20サミットで、途上国発展支援先進事例として同事業が紹介された。また、国際連合工業開発機関（UNIDO）東京事務所が、開発途上国や新興国の産業開発に資する優れた技術を紹介する「サステナブル技術普及プラットフォーム（STePP）」にも「蔵番」と「sea snow」が登録されている。

MARS Company の技術は日本国内でも活用されている。飲食店やホテルなどが「蔵番」を導入し、同製品の鮮度保持機能と食材の熟成機能を活用することで、ユーザーはフードロスの削減と食材の高付加価値化のメリットを享受している。



### 3. SDGs に対する代表者の考え方

#### (1) きっかけ

同社は、以前はTVの制作会社であったが、前代表が、ある大学教授が開発した「蔵番」で用いられる非熱エネルギー技術に出会い事業化を決意し、大手冷蔵庫メーカーのエンジニアであった大野氏に参画を要請した。大野氏は従来からこの技術に強い可能性を感じており、その後同社の社長に就任した。同社の技術は食品の鮮度保持を可能とし、食料資源の有効活用や貧困などの課題に対応できる。事業開始時からSDGsを意識していたわけではなかったが、世の中の流れに合致し、本業自体がSDGsに貢献する形になっている。

#### (2) 持続可能な社会を目指して

事業ドメインを考えると、その事業が本当に「サステナブル」なものとなっているか、コンセプト全体を考えての落とし込みが重要だと考えている。



モロッコでは漁業文化の違いで魚を収穫したときに活け締めを行わない。また、真水が豊富ではないため氷自体が貴重品かつ高額で、食品保存に多量の氷は使えない。そのため、収穫した魚の鮮度が落ちやすく、廃棄が多い状況であった。同社の技術により、海水から1%の塩分を含んだ特殊な氷を作る製氷機「sea snow」を活用して海産物を一気に冷やし、「蔵番」で鮮度を維持したまま保管・輸送することで、付加価値を落とさず流通できるようになった。また、STePPへの登録により他の途上国からも依頼が寄せられるようになり、内陸国や海外に海産物を鮮度高く届けるために「sea snow」や「蔵番」を活用したいといった引き合いが出始めている。

#### (3) 従業員への浸透

本業がSDGsに貢献している。従業員数を自社のドメインを維持できる最低限の人数に抑えていることもあって、社員全員がSDGsに貢献しているという意識を持っている。顧客から同社の製品を評価されたときは、従業員もやりがいを感じている。

#### (4) 自社でできるSDGsの取り組み

本業を通じ、「ゴール2：飢餓をゼロに」「9：産業と技術革新の基盤をつくろう」「14：海の豊かさを守ろう」に貢献している。また、規模の小さな企業がインパクトのある事業を行うには「ゴール17：パートナーシップで目標を達成しよう」が重要である。同社は技術力

や企画力に強みがあり、販売や生産は他企業に頼っている。モロッコの事業では現地パートナーを開拓している。信頼できるパートナー選びも重要である。

#### **4. フレームワークに対する意見**

経営資源が限られる中小企業にとっては「C2：連携・活用できる外部資源」の欄は重要である。大企業であれば、AからEをすべて自社で完結できるようにも思えるが「A：X社の強み・経営資源」は尖った技術を有する中小企業に頼るかもしれない。大企業と中小企業が異なる企業文化を尊重しつつやっていくことが重要だと思う。

## いたばしプロレスリング株式会社

### 1. 会社概要

所在地	: 東京都板橋区前野町
創業	: 2014 年
代表者役職／氏名	: 代表取締役 はやて
従業員	: 所属選手 4 名 (2019 年 11 月現在)
会社 HP	: <a href="https://itabashi-prowrestling.jimdofree.com/">https://itabashi-prowrestling.jimdofree.com/</a>



### 2. 事業内容

はやて代表は、1995 年にプロレスラーとしてデビュー。東北地方を中心に活動する地域プロレス団体「みちのくプロレス」などで活躍してきた。居住する地元板橋区のまちづくりにプロレスを通じて貢献したいという思いから、2014 年に地域プロレス団体「いたばしプロレスリング」を旗揚げした。

デスマッチのような過激なプロレスがメディアで報じられると、プロレスに興味を持たない層に「暴力的」「危険」と認知されてしまい、それがプロレス全体の悪いイメージにもつながっている。いたばしプロレスリングは、「地元板橋に元気と笑顔を！」をモットーに、プロレスを通じてより良いコミュニティの形成を目指しており、言わば世間のプロレスに対するイメージとは対極にある、と言ってよい。

そのため、いたばしプロレスリングは、すべてのイベントにおいて、大人のプロレスファンより子供を優先し、地域商店の出店を募り、環境への配慮を行う、などといった形で、地域社会への貢献を強く意識したものになっている。また、代表と所属選手のほかに覆面プロレスラー「いたプロヒーローズ」が 10 名おり、その多くは板橋区内の各商店街・町会などが公認している。

プロレス大会の開催のほか、グッズ販売、運動教室、絵本製作、リング・道場レンタルなどの事業も行う。

2017 年に株式会社化した。地域商店や商店街・町会、自治体(板橋区)との連携を一層深めながら街とともに持続的な発展を目指している。

### 3. SDGs に対する代表者の考え方

#### (1) きっかけ

代表は当初、SDGs に対する認知は無かった。しかし、定期的に訪問する中小企業診断士に対し代表は「当社の収益性の向上よりも街の活性化のために何ができるかを一緒に考えてほしい」と要求し続けており、国連で SDGs が合意される以前から、いたばしプロレスリング



の経営理念はそもそも SDGs の精神に深く通ずるものがあつた。そこで、2019 年より、代表に対し中小企業診断士から、SDGs と事業の関わりを説明しはじめた。

代表は、SDGs の理念に共感するとともに、同社としても賛同・支援し、自社の取り組みを強化していきたいと考えるようになった。

## (2) 持続可能な社会を目指して

地元板橋区は、日本経済新聞社が全国 815 市区を対象として 2018 年に実施した「SDGs 先進度調査」で全国 8 位になるなど、SDGs に関する評価が高い。板橋区長も SDGs を推進する姿勢を見せている。同社は、板橋区の地域プロレス団体として、住み続けられる街づくりなど関与、貢献できる部分が多くあると考えている。

## (3) 従業員への浸透

社を挙げて SDGs への貢献に取り組むには所属選手の理解も必要であるとの認識から、2019 年 12 月、SDGs の一般知識と同社の方向性について、中小企業診断士から従業員に説明した。

各選手は、まず SDGs を認識しはじめたレベルであり、今後時間をかけて選手の理解を深めるべく、中小企業診断士もサポートしていく。

## (4) 自社でできる SDGs の取り組み

フレームワークを用いて代表と診断士が議論した結果、多くの案の中からまず 2 つの取り組みについて具体的に検討を進めることを決定した。

まず、同社のホームページに SDGs 特設ページを設け、代表および各選手が「私の SDGs」を宣言、掲載する。(2020 年 1 月、同社より掲載を開始したことが同社 Facebook を通じて発信された。)

次に、SDGs をテーマとしたイベントを企画検討する。環境の取り組みを強化し、さらに省エネや働きがい、ジェンダー平等、教育、平和、まちづくりなど SDGs のテーマを施策と関連付けて訴求する。SDGs の活用は、そもそもの同社の理念を後押しするばかりでなく、プロレスそのものに対する悪いイメージの払拭、偏見の解消にも寄与すると考える。また、同社

5周年記念大会のポスターも明るく楽しいイメージを訴求(2019年9月)



のイベントは地域商店なども参加するため、各商店に対し SDGs への貢献に参画するように求めていく役割も担っていきける。

#### **4. フレームワークに対する意見**

自社と SDGs の関係性を俯瞰でき、またその中で何に取り組んでいけばよいかを考えるのに有効だと感じたそうである。

## 株式会社 STYZ

### 1. 会社概要

代表者	: 代表取締役 田中辰也
本社所在地	: 東京都港区六本木
設立	: 2016年3月
従業員数	: 8名
会社HP	: <a href="https://styz.io/">https://styz.io/</a>



共同創業者  
田中 辰也氏

共同創業者  
佐藤 朋生氏

### 2. 事業内容

あらゆる境遇を打破できる社会を目指し、お金や情報を発掘し、適切なところへ届けることで、民間から多種多様な社会保障を行き渡らせるサービスを提供している。具体的には、NPO が寄付を集めるためのプラットフォームである「Syncable」や、個人がジャーナリストの活動にスポンサーし、広告出稿元を気にせず利害関係の無い報道を生み出していくサービス「Unveil」等を運営している。



### 3. SDGs をどのように考えているか

#### (1) 取り組みのきっかけ・考え方

当社は社会課題の解決にいかに関わっていきけるかを突き詰めていくビジネスモデルであり、SDGs に関する情報発信メディアを立ち上げる等、積極的に取り組んできた。特に目標 17「パートナーシップで目標を達成しよう」のハブとなり、社会貢献とビジネスを両立させるべく、新たなビジネスモデルの開発やシステムの改善に日々取り組んでいる。

#### (2) 具体的な取り組み内容

共同創業者の佐藤氏は IT 技術者出身であり、IT を活用して社会課題を解決する仕組みづくりをしたいという思いから創業した。海外の寄付文化や寄付に関するツールなどのトレンドを調査し、日本ではまだ普及していない新しいお金の流れを作ることに挑戦している。例えば、「バースデードネーション（誕生日寄付）」という、自分の誕生日に合わせて、プレゼントの代わりに自分が応援したい団体への寄付を SNS 上で友人などに呼び掛けるキャンペーンを、個人で立ち上げることができる WEB サービスを提供している。また、「マンスリー

ファンディング」は、投資先や投資配分（投資ポートフォリオ）決定の難しさの解決策として投資信託があるように、解決したい社会課題ははっきりしているが、適切な寄付先団体を探し、どういう配分で寄付をするのが適切か「寄付ポートフォリオ」の判断が難しいというニーズに対して、専門家や財団法人などの寄付を多く行っているプレイヤーがWEBサイト上で過去の寄付履歴や予定する寄付ポートフォリオを公開し、個人がそのポートフォリオを参考に毎月定額を寄付できるサービスだ。

こうした新しい試みは、自分たちが株主でもあるスタートアップだからこそ、リスクを取って挑戦できる。当社は、非営利団体と支援者を始めとしたステークホルダーとのパートナーシップを強め、団体が活動を継続、強化して、社会課題の解決をITで後押しする活動を進めている。

### （3）従業員への浸透

学生インターンを含め、社会貢献意欲が高いメンバーが集まっており、SDGsへの理解度も高い。社内で勉強会を開き、自分たちの事業をどう発展させ、社会をどのように変えていきたいのかのイメージを擦り合わせるため、メンバー全員で定期的な議論の場を設けている。

### （4）今後の方向

スタートアップであり自社だけのリソースでは社会的なインパクトを出していくには限界があるため、当社がハブやテコの役割となり、他のプレイヤーとのパートナーシップを強めていきたい。具体的な案件としては、他IT企業や大手印刷会社と連携してSDGsへ取り組むことでポイントを貯められるキャンペーンアプリの開発や、広告会社や金融機関と連携して売り上げの一部を関連する社会課題に取り組む団体などに寄付できる「コーズ・リレーテッド・マーケティング」を促進できるキャンペーンのプラットフォームなどを検討している。

## 4. フレームワークに対する意見

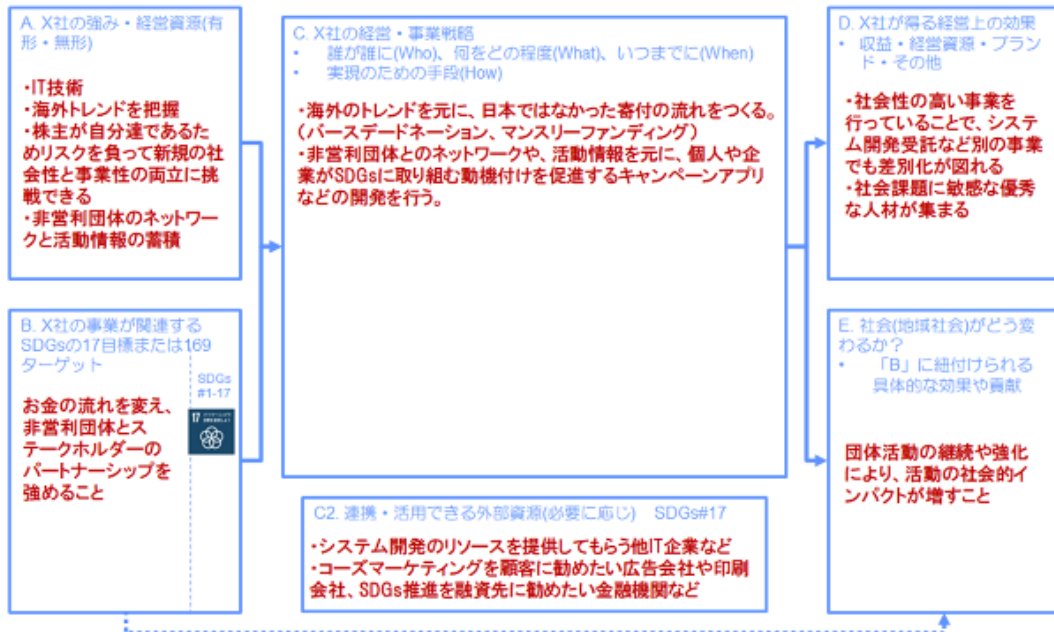
SDGsに取り組む企業のための行動指針である「SDGコンパス」等を読み込んでいたが、実際に企業が導入するための足掛かりになるようなフレームワークは無かったので、これから始めたい企業にとっては非常に価値があると思う。どこからでも書き始められ、考えやすい。課題から出発するのではなく、自社にあるものや実現したい未来を起点にイメージすることで、SDGsを、当事者意識を持って捉えられる。全項目を埋めてみると、最初に当てはまると想定したSDGsの項目が増えたり、事業活動や地域への貢献が繋がり合うことを分かりやすく理解できたりした。最初の取り掛かりとしては良いが、この先どう具体的にSDGsに取り組んでいけば良いかを考えるには、社員それぞれに考えてもらって意見交換する機会が必要

だと感じた。

## 5. フレームワークの回答内容（フレームワークの貼り付け）

当社へのヒアリング内容を基に筆者が作成した。

### 「SDGs経営診断フレームワーク」でみた(株)STYZの取り組み



## 株式会社ブックハウスカフェ

### 1. 会社概要

所在地	: 東京都千代田区神保町
創業	: 2017 年
代表者役職／氏名	: 代表取締役 今本 義子
従業員	: 5 名 (2019 年 11 月現在)
会社 HP	: <a href="https://www.bookhousecafe.jp/">https://www.bookhousecafe.jp/</a>



### 2. 事業内容

2017 年 5 月 5 日にオープンした「こどもの本の専門店」。子供用の絵本を中心に店頭には常時 1 万冊を在庫している。立地している神保町・靖国通り沿いは、本の街で有名で、通り沿いには 150 店以上の本屋が軒を連ねている。この中でブックハウスカフェは、唯一子供の本、しかも新刊本を専門的に扱っている店である。立地、在庫数を考えても全国的に考えてもトップクラスの子供向け絵本専門店だろう。

たくさんのお客様にお店にお越しいただくことを第一に考えて店づくりを行っている。店内には約 60 席ほどのカフェスペースがあり、明るい空間が店内に広がっている。さらに 2 階にはグラントピアノが常設されたギャラリーがあり、コンサートや講演会も可能な店舗となっている。絵本作家のトークイベント、出版記念パーティー、絵本の読み聞かせ、翻訳者の定例会、読書会などがほぼ毎日開催されている。

2019 年 11 月には、荷物置き場となっていた裏口スペースをバーカウンターに改装した。ここでは、イベントが終わった後まだ交流し足りない参加者の憩いの場となっている。

都内の中心地に、100 坪を超える子供用絵本の専門店の経営はハードルが高い。しかし「当社のような店が存在していることが、街の財産、日本の文化水準の高さを示す」という今本社長の強い意志のもと、事業を継続していくために、絶えず競合しない特徴的な優位性を構築する努力をしている。



### 3. SDGs に対する代表者の考え方

#### (1) きっかけ

SDGs バッジを付けているお客様が多く、関連本を出版している出版社のお客様もいる。異業種交流会でバッジを付けている人が会話をしている様子や、ジェンダーフリー、貧困をなくす、ミャンマーに本を贈る、といったイベントをやっている中で、見聞きするようになった。

#### (2) 持続可能な社会を目指して

人が集まる場を提供し続けるためにはお店を続けていくことが第一。それには利益を上げる必要がある。瞬間で大きく儲けても意味が無い。少しでもいいから黒字を続け、経営の基礎体力を上げていくために、お客様が喜んでもらえるよう取り組んでいる。



子供が生まれてベビーカーを使うようになり、バリアフリーへの理解が深まった。社会の弱者に接し、愛や優しさが自分の中に芽生えて、人に優しい人生を送れる。これは成熟した社会のテーマだと思う。お客様の笑顔があふれ、そして自分たちも楽しめる場所を作りたい。この思いがあるから、多少つらくてもやっていける。

SDGs も同じではないか。熱意、プライド、自分が生きる指針、リスクを背負ってでもやる覚悟。こういったものがないと SDGs も進まないのではないかと考えている。

#### (3) 従業員への浸透

スタッフのミーティングを行っているが、数字のところでは手一杯なのが現状。本屋は肉体労働。ぎりぎりの人数で営業しており、SDGs について話すところまではなかなかできていない。しかし神保町の街の魅力、ブックハウスカフェの存在意義はみんな感じてくれている。

#### (4) 自社でできる SDGs の取り組み

本屋らしい形で取り組んでいければと思う。例えば、テーマ別の本を仕入れる、もしくはテーマにまつわるトークイベントを開催し、意見交換や発信する場を提供してみたい。また、このご時世、過剰包装をやめたい。他の本屋がプレゼント用に過剰包装している中で、勇気はあるが率先して始めてみてもよい。

#### **4. フレームワークに対する意見**

こうしたものを使い、文章にしてみると頭の整理ができる。どこを向いて進めばいいかがよく分かる。一緒に作業をしながら埋めていければうれしい。

# 北島酸素株式会社

## 1. 会社概要

所在地 : 徳島県徳島市東沖洲  
創業 : 1952 年  
代表者役職/氏名 : 代表取締役社長 篠原宏子  
従業員 : 30 名 (国内)、30 名 (海外)  
会社 HP : <http://www.kitajima-sanso.com/>

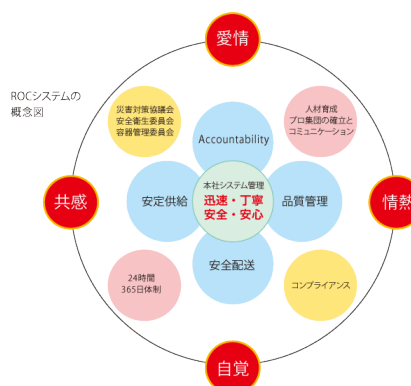


## 2. 事業内容

北島酸素株式会社は、酸素・窒素などの高圧ガス全般の製造・販売を行う企業である。創業以来の社は「堅実第一」を旨として、時代の要請や顧客のニーズに応えながら、事業部門の拡大と品質向上を図ってきた。現在では、医療用ガス・産業用ガス・家庭用ガスなど幅広い商品の製造・供給を行い、徳島県内で大きなシェアを獲得している。

ガスは社会インフラであり、命に関わるライフラインであるため、災害発生時などいかなる状況でも、変わらず供給を続ける必要がある。これを達成するため「KITAJIMA ROC (Responsible Oxygen Cycle) システム」を構築し、24 時間 365 日のサポート体制を実現し、遠隔監視システムや定期的な訪問で医療現場を支えている。また、30 年間無事故・無災害を達成したことで、日本産業・医療ガス協会から「安全賞」を授与されている。

2013 年、先代から続く基盤を生かして信頼と実績を強みとしてきた同社に、ミャンマーで長く事業を行ってきた人物から「ミャンマーの未発達な医療の実態を見に来てほしい」と声が掛かった。これをきっかけとしてミャンマーでの事業がスタート。2015 年に国際協力機構 (JICA) の「中小企業海外展開支援事業」(現: 中小企業・SDGs ビジネス支援事業) にも採択され、ミャンマーで安全・高品質・衛生的な医療用酸素の供給体制構築に取り組み、2019 年 1 月にはミャンマーに現地法人と酸素製造工場を開設している



北島 ROC システム概念図



### 3. SDGs に対する代表者の考え方

#### (1) きっかけ

今回のインタビューを通じて、SDGs に貢献する事業を行っていたと改めて気が付いた。「ゴール1：貧困をなくそう」（医療用ガスにより人々が健康になり、稼ぐ力を獲得）、「ゴール3：すべての人に健康と福祉を」（医療用ガスを供給）、「ゴール4：質の高い教育をみんなに」（ミャンマーの病院に対して医療用ガスのあるべき姿を教育）、「ゴール6：安全な水とトイレを世界中に」（ミャンマーに井戸を寄付）、「ゴール7：エネルギーをみんなにそしてクリーンに」（太陽光事業を実施）、「ゴール8：働きがいも経済成長も」（従業員のやりがい、ワクワク感）、「ゴール11：住み続けられるまちづくりを」（ガスがまちを支える）「ゴール12：つくる責任 つかう責任」（ガスを途切れずに供給し続け、医療や人の命を守る）に貢献している。



#### (2) 持続可能な社会を目指して

初めてミャンマーを訪れた頃、病院の酸素ボンベのバルブにヒビが入っていたり、錆びたボンベが患者の枕元に消毒されずに置かれていたり、多くの問題があった。

まずは病院が「医療用ガスはどうあるべきか」を理解しなければ、同社が販売する高品質なガスに対するニーズも生まれないと、JICA のネットワークも活用して、医療従事者に対する教育活動が無償で行った。これらの活動を通じて「単に安いものではなく質の良いものを購入しよう」と病院の意識が変わってきた。また、ユーザーのニーズの変化により競合企業の製品品質も向上し、適正な市場環境が育成され、ミャンマーの医療全体の改善にも貢献している。医療ガス事業以外に、毎年ミャンマーの村落に井戸の寄付も行っている。

#### (3) 従業員への浸透

社是である「堅実第一」や、社会のために責任を持って仕事をするという SDGs につながる考え方は、現場で先輩から後輩へと引き継がれ、自然と従業員に浸透していた。近年では SDGs 取り組み方針を策定し、さらに従業員の浸透を図っている。

#### (4) 自社でできる SDGs の取り組み

本業が社会を支えるものであり、SDGs に貢献している。また、夢のある会社となって人材を確保するため、社員の「ワクワク感」を大切にしている。広報誌「KITAJIMA だより」を社員に自由に作ってもらい、優秀社員を表彰してミャンマーに連れていき、自社の技術がいかにな役立っているかを知ってもらい、といった取り組みを行っている。

#### 4. フレームワークに対する意見

まず、会社がどうなりたいかとの「目標」があり、その目標を達成するために、どういった戦略を立てるのか、何を行うのかを検討するものだと思う。フレームワークに目標を記載する欄があると良いのではないかな。

## 第5章 フレームワークの妥当性検証

第3章で提案した「SDGs 経営推進フレームワーク」を念頭に置いて全国の中小企業11社を訪問し、SDGs 経営に関するヒアリングを行った結果を第4章にまとめた。

本章では、各社訪問ヒアリング結果から、われわれが提案したフレームワークが中小企業のSDGs 経営を推進するために有効かどうかの検証を行う。その結果を踏まえ、当初提案したフレームワークを修正すべきかどうかについても検討する。

### 1. 訪問ヒアリング結果のまとめ

第3章に記載した『『中小企業のSDGs への取り組み』に関する仮説』に基づき、われわれの作成した中小企業向け支援ツール「SDGs 経営推進フレームワーク」を携え、中小企業を訪問した結果については、第4章に記した通りである。各社に対して、SDGs に対する経営者の考え方や取り組み状況に加え、フレームワークに関する意見についてもヒアリングを行った。

フレームワークに関する各社のコメントを一覧表にまとめたものが、図5-1（SDGs 浸透度1～3）、図5-2（SDGs 浸透度4）である。

なお、ヒアリング先の「企業名」は固有名詞を伏せて「A社～E社」（SDGs 浸透度1～3社）および、「O社～T社」（SDGs 浸透度4）としている。「SDGs 浸透度」は、第3章図3-3で定義した考え方にに基づき、各社の浸透度をわれわれが総合的に評価したものである。

図 5-1 訪問ヒアリング結果のまとめ 1 (SDGs 浸透度 1~3)

企業	SDGs 浸透度	「フレームワーク」に関する先方コメント	
		良かった点	改善を要する点
A社	3	今までやってきたことを整理するのにちょうどよい。やってきたこととSDGsがにつながるのがよい。また今後の進む方向性をこうした形で1枚にまとめると職員と共通認識が持てる。	
B社	3		フレームワークに「企業の目標」を書く欄があると良いと思う。その目標を達成するために、どんな戦略を立てるか、具体的に何をするか、といった流れで、C欄のX社の経営・事業戦略を検討することができるため。
C社	2~3	SDGsに向けた取り組みを整理することができる	販促の方でうまく使いたいけれど作成が難しそう
D社	2	SDGsと自社の関係を分かりやすく把握できる。社会への貢献として気づかなかったことに気づくことができた。	経営者だけではいきなりは使えない。中小企業診断士のサポートが不可欠(それでよいと思うが)。
E社	1	方向性を示すことができるので良いと思う。頭の整理になる。	ひとりで作成するのは難しい。

図5-2 訪問ヒアリング結果のまとめ2 (SDGs 浸透度4)

企業	SDGs 浸透度	「フレームワーク」に関する先方コメント	
		良かった点	改善を要する点
○社	4	SDGs への取り組みスタンスや目指す方向を体系的に描ける。一覧性もあり分かりやすい。社内外向けに説明する際のツールとして活用できる。	
P社	4	従教員教育、およびこれから SDGs やソーシャルビジネスに取り組みたいと考えている経営者へのアドバイスには、有効なツール。 #17 パートナーシップを別枠 (B 2) にして、外部連携の重要性をクローズアップしている点は良い。	既に SDGs を取り入れたビジネスを確立している企業の経営者には、あまり活用できない (分かっていることの再確認が主)
Q社	4	SDGs に関する自社の取り組みは、このフレームの中で説明できる事業ドメインを考えると、その事業が本当の意味で「サステナブル」なものとなっているか、全体コンセプトを考えて、落とし込むことが重要。	
R社	4	目的としては良いと思う	各目標が1～17の番号のみなので、これだと分かりにくい。支援してもらいながら書きたい。
S社	4	実際に企業が推進するための足掛かりとして非常に良いと思う。どこからでも書き始められ、考えやすい。自社にあるものや未来を起点に考えることで当事者意識を持てる。	具体的にどう取り組むかは、社員に考えてもらって意見交換する機会があると良いと思う。
T社	3～4	現在やっている活動を SDGs と紐付けできそう	販路拡大に使ってみたい

## 2. 妥当性の検証

今回の訪問ヒアリング結果から、フレームワークの妥当性に関して、以下の検証結果を得た。

### 「SDGs 経営診断フレームワーク」の妥当性検証結果

1. 「SDGs 経営診断フレームワーク」を用いて中小企業診断士が中小企業の経営者と対話することで、「中小企業の強みを SDGs 視点で社会・地域課題解決への貢献につなげる」ことや、「SDGs 視点の社会・地域課題を切り口として、自社の持続的な成長に向けた事業拡大につなげる道筋を示せる」ことを確認した。中小企業の経営と SDGs の親和性が高いことを再認識する。
2. 全般的に SDGs の浸透度が相対的に低い企業（特に浸透度 1～3 のレベル）から、「SDGs 経営推進フレームワーク」の有効性が高いとの回答を得る傾向があった。具体的には、「SDGs と自社の関係を分かりやすく把握できる」「社会への貢献として気づけなかったことに気づくことができた」「方向性を示すことができるので良いと思う」など、自社事業と SDGs とのつながりを再認識したり、SDGs への取り組みの方向性に気づかされたりする、などの意見が主な内容である。浸透度 1～3 の中小企業の経営者に対しては、このフレームワークを用いて働き掛けることにより、SDGs 経営を進展させられると考えられる。
3. 一方、浸透度の高い企業（浸透度 4 のレベル）からは、「既に取り組んでいる活動が、どのような成果に結び付くのかを整理できる」あるいは、「SDGs 活動を社内外に系統立てて説明するのに役立つ」といった意見が目立つ。フレームワーク自体の有効性は認められるものの、新たな気づきを得られるかどうかという影響度の面では、浸透度の低い企業ほど大きくない。
4. 総じて、中小企業の経営者が一人で「SDGs 経営推進フレームワーク」を用いて検討を進めるのは、難しいとの回答が多い。特に検討初期段階は、中小企業診断士のような専門家が、企業の状況を第三者的視点で把握して、フレームワークをどのように描いていくかリードすることが重要である。そのために中小企業診断士は、SDGs に関する基本理解および「SDGs 経営推進フレームワーク」の使い方に関する理解が必要である。

## 3. SDGs 経営推進フレームワークの発展形

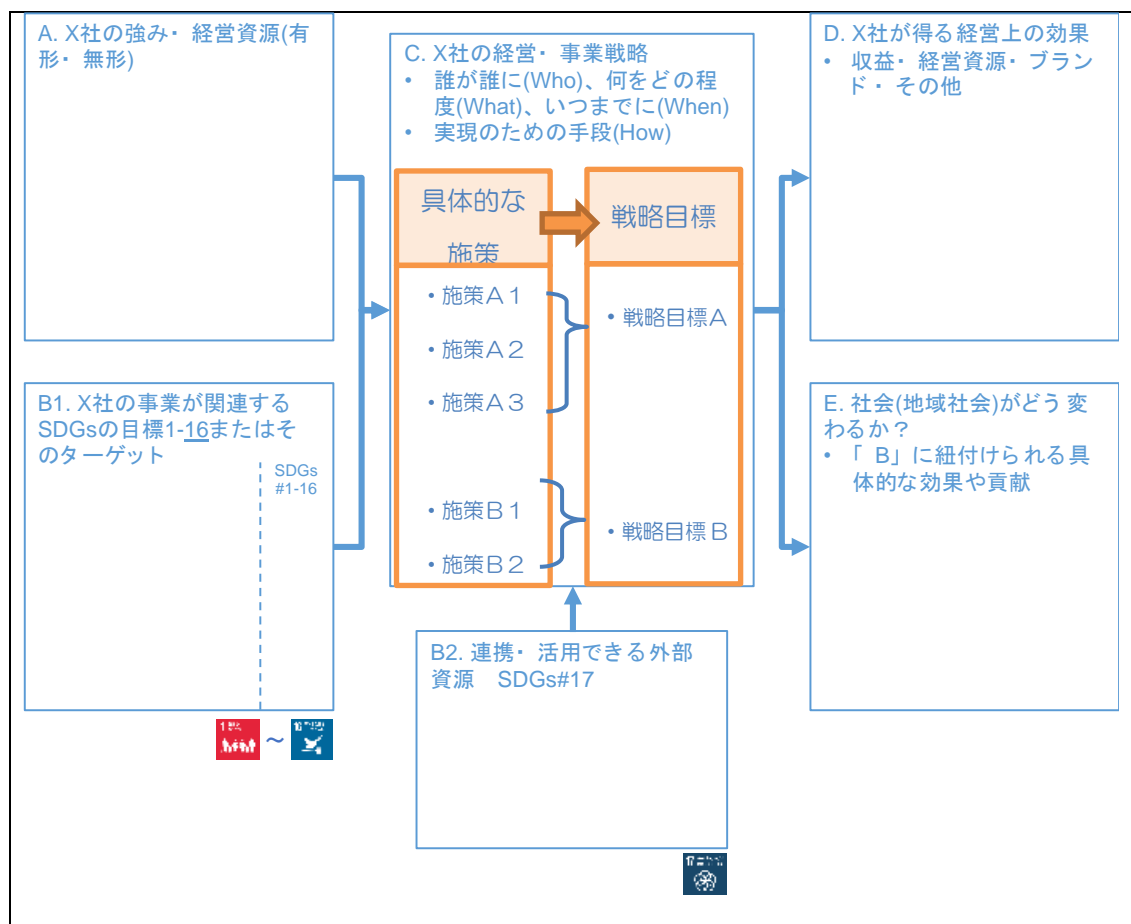
今回われわれが開発した「SDGs 経営推進フレームワーク」は、なるべく多くの中小企業の支援になるよう、シンプルであることを重視した。SDGs に取り組んでいる中小企業へのヒアリングの結果、概ね想定通りの効果を確認できたため、基本形としてのフレームワークは当初案通りでよいと判断する。

しかし今回の仮説検証を通じて、企業の業種業態、経営状況等に応じて個々にカスタマイズまたは拡張することで、より効果を高められる可能性があることも分かった。

次の例(図 5-3)は、「C. X社の経営・事業戦略」の欄を、「戦略目標」とそれを達成するための「具体的施策」に分けたものである。このパターンが有効なのは、経営・事業戦略

の目標が複数あって、それぞれの目標を遂行するために具体的な施策を実施しているような企業のケースである。その場合、具体的な施策を列挙し、それらを戦略目標ごとにグルーピングして図示する方が、企業にとって分かりやすいし、作成も容易と考えられる。

図 5-3 SDGs 経営推進フレームワークの拡張事例



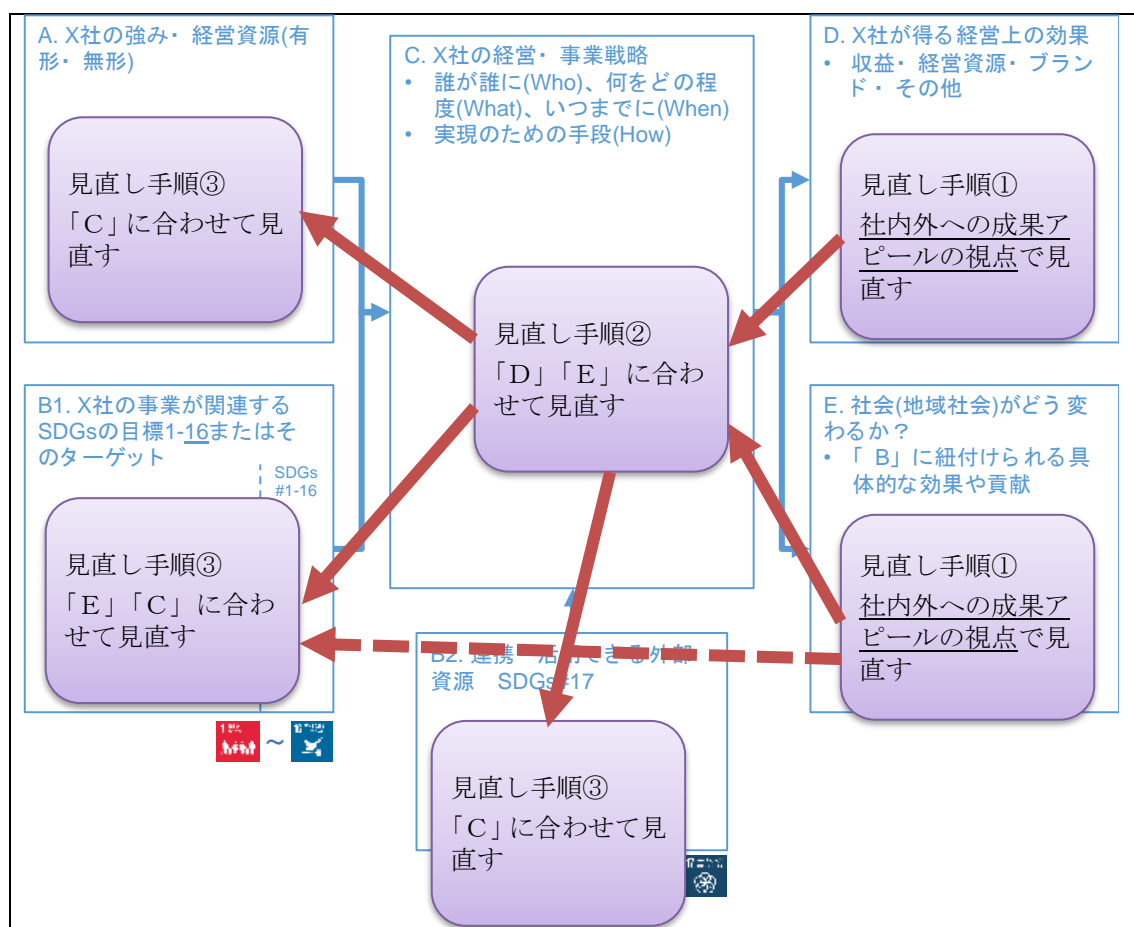
またフレームワークを描く順序についても柔軟に考えてよい。例えば、中小企業が既に経営計画や事業計画、経営ビジョンを策定している場合、第3章の「自社の経営・事業戦略をSDGsで補強したい中小企業」と見なし、まずはその計画をそのまま「C」（一部は「D」）に置いてはどうだろうか。その計画が不十分であっても、あるいは「戦略」レベルまで練られていなくても、まずフレームワークに描いてみることでSDGs経営への一歩につながる。SDGs経営推進フレームワークはA～Eのどこからでも描き始めることができ、その後も、状況に合わせて内容をアップデートするために何度でも描き直せるのである。

描き直しの一案として、「逆戻りの見直し」がある。SDGs経営推進フレームワークによって②「経営への導入」を行った後に、③「目標管理との紐付け」、④「貢献効果の発信・開示」を効果的に進めるために、SDGs経営推進フレームワークに一通り記入した後、

- 目指すべき社内・経営上の効果 (D) と社外・社会への貢献効果 (E) を「この成果を社内外にどのように“開示”してアピールしたいか」の視点で見直す。
- 見直した (D) や (E) に結び付くように、経営・事業戦略 (C) を見直す。
- 見直した (C) に結び付くように、強み・経営資源 (A)、関連する SDGs の目標 (B 1)、外部資源 (B 2) を見直す。(B 1) については、(E) に結び付くものであることも考慮する。

といった見直し手順を行うことも効果が大きいと考える。

図 5-4 逆戻りの見直し手順

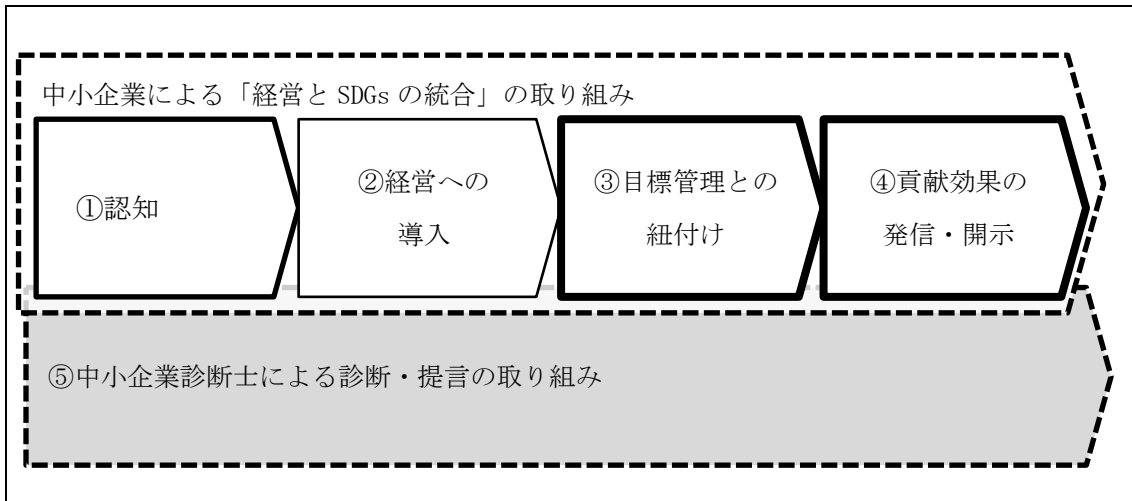




#### 4. 次のステップに向けた課題

SDGs 経営推進フレームワークを活用して SDGs 経営・事業戦略を策定した中小企業は次のステップに進める。図5-5の通り、第3章の「経営とSDGsの統合」の取り組みステップの図に従うと、③目標管理との紐付け、④貢献効果の発信・開示である。

図5-5 次のステップに向けた課題



③、④について、もう少し詳しくは、図5-6の内容を意図している。

図5-6 次のステップに向けた課題(詳細)

課題項目		詳細
③	目標管理との紐付け	実行計画の策定=いつまでに、誰が、何を、どのレベルまで実行するか(達成させるか)
		実行・進捗のモニタリング
		実行結果のレビュー
④	貢献効果の発信・開示	情報発信・開示内容の決定=誰に(社内外ステークホルダーごとに)、何を、どのように説明・開示するか

②「経営への導入」の後も、中小企業診断士は継続して経営者に対話し支援・指導し貢献できる。そこで、今後に向けたわれわれの課題は、「経営・事業戦略策定後の取り組み(③～④)を効果的かつ効率的に進めていくための方法とツールの開発」であると考えます。

## 5. まとめ

検証により、SDGs 浸透度 1～3 の企業が SDGs 経営の計画を描くために、われわれが開発した SDGs 経営推進フレームワークが有効である、という結果を得た。

ただし、SDGs 経営推進フレームワークを活用しても、中小企業の経営者が単独で計画を策定するにはやや困難な場合もある。この場合は、中小企業診断士等の専門家が経営者に助言しながら計画を描く等の支援も重要となる。

同じ目的のために中小企業向けに広く流通しているツールはこれまで見当たらなかった。今後、SDGs 経営推進フレームワークが中小企業および中小企業診断士に広く活用され、SDGs 経営をスタートする中小企業が全国で増えていくことを願っている。

## 第6章 SDGs 経営の具体的手法

本章では、SDGs 経営を進めるに当たり、前章までで紹介したフレームワークの内容を記述するに当たって参考になるであろう、既存の経営手法について紹介する。また、企業経営のどのような局面で SDGs 経営が有効に機能するかについても紹介する。

### 1. SDGs 経営の具体的手法分類

SDGs 経営に取り組む上で有効な手法はさまざまあるが、以下の4つの切り口で整理して紹介したい。

#### ①バリューチェーンによる分類

現在自社が行っている事業活動を棚卸しして、それぞれの活動において SDGs のテーマで取り組めることがないかを検討する。

#### ②ビジネス環境による分類

自社が置かれているビジネス環境に着目して、環境自体を変えられないかを検討する。

#### ③企業ライフステージによる分類

創業期・成長期・衰退期（再生期）といった企業ライフステージごとに SDGs 経営の手法にどのような手法が取れるかを検討する。

#### ④業界ごとの取り組み事例

業界ごとの取り組み事例を紹介し、自社で同様な取り組みが可能かを検討する。

### 2. バリューチェーンによる分類

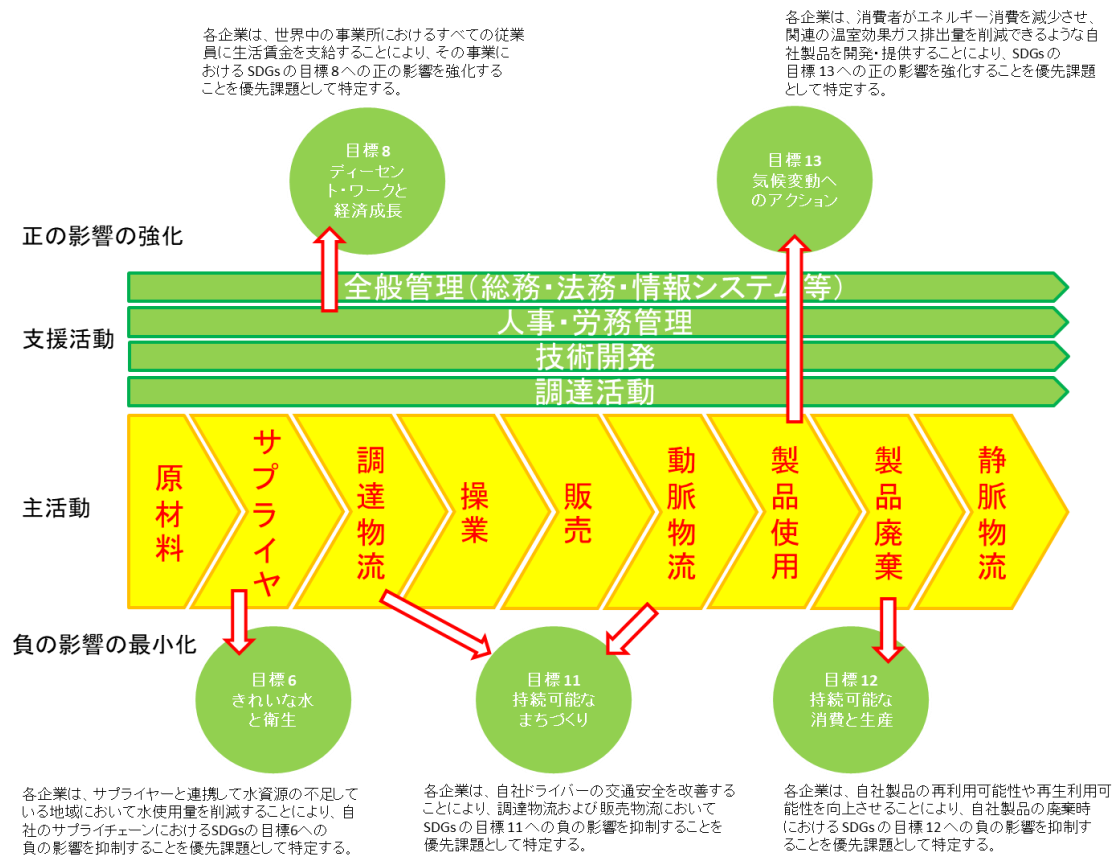
#### (1) バリューチェーンとは

バリューチェーンは、マイケル・ポーターが『競争優位の戦略』（1985）で提唱した、事業活動を機能ごとに分類し、最終消費者に届けられる提供価値が、どの機能の段階で競合などと比較して特に付加価値が生み出されているのかを分析するための手法である。ポーターは事業活動をモノの流れに着目して、原材料の購買・製造・販売・出荷物流などの主活動と、各段階での調達活動や技術開発、人事労務管理などの支援活動に分けている。

#### (2) バリューチェーンにおける SDGs の取り組み検討

自社の事業活動のそれぞれの機能ごとに、SDGs17 のテーマに照らして、正の影響の強化、負の影響の最小化の両面について、取り組みができることはないかの検討は有効である。

図 6-1 バリューチェーンにおける SDGs のマッピング



(SDG Compass を基に筆者作成)

M. ポーターは2011年、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』に発表した「共通価値の戦略」で、「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」であるCSV（Creating Shared Value）のアプローチを提唱している。CSVでは、以下の8つの可能性をチェックすることが有効である。

- ①エネルギー使用の効率化
- ②物流の効率化
- ③資源利用の効率化
- ④サプライヤーの育成
- ⑤モノの流通から情報の流通への変更
- ⑥地域人材を活用した流通モデル
- ⑦従業員の生産性向上
- ⑧サプライチェーンの短縮

図6-2 バリューチェーンのCSVの8つの基本パターン

基本パターン	社会にとっての価値	共有価値	企業にとっての価値	事例
①エネルギー利用の効率化 ②物流の効率化	・化石資源の有効利用、CO2排出量削減		・バリューチェーン全体のエネルギーコスト削減 ・物流におけるエネルギーコスト低減、在庫削減等	ウォルマートは、容器・包装の軽量化と輸送ルートの最適化により、商品輸送量増加と年間2億ドルのコスト削減を両立
③資源利用の効率化	・水資源、各種原料等の有効利用 ・ゴミ処理量の削減		・水資源、各種原料等の効率利用、リサイクル、リユース等によるコスト削減	ダウ・ケミカルは、生産拠点における水資源使用量削減により、400万ドルのコストを削減
④サプライヤーの育成	・サプライヤーの生産性向上を通じた環境負荷軽減 ・サプライヤーの成長を通じた地域コミュニティの発展		・サプライヤー育成を通じた高品質な原材料の安定調達 ・ローカルサプライヤーの育成を通じたサプライチェーンの効率化	ネスレは、アフリカと南米の小規模コーヒー農家に栽培技術の供与、資金援助等を行い、高品質コーヒーの安定調達を実現
⑤モノの流通から情報の流通への変更 ⑥地域人材を活用した流通モデル	・紙、プラスチック等の使用量削減 ・途上国の発展等		・新たな事業からの収益獲得 －電子書籍等のモノの流通から情報の流通への変更 －新しい市場の獲得	ユニリーバは、インド農村部の女性にマイクロ融資と職業訓練を実施し、それらのチャネルを通じ自社製品を販売
⑦従業員の生産性向上	・従業員の健康や安全の維持 ・従業員の能力開発等		・従業員の健康・安全確保、能力向上等の支援を通じた従業員の生産性向上	ジョンソン&ジョンソンは、従業員の禁煙支援と健康増進プログラムを通じ、ヘルスケアコストを2.5億ドル削減
⑧サプライチェーンの短縮	・CO2排出量削減 ・地域の雇用創出		・地元サプライヤーの育成、地元からの調達増による輸送コスト削減、地域密着によるきめ細かい調達等の実現	農産物商社オラムは、アフリカ産カシューナッツの加工基地をアジアからアフリカに移し、輸送コストを25%削減

出典：日経 BizGate ビジネスリーダーのための CSV 超入門（後編）を基に筆者作成

M. ポーターのバリューチェーンは厳密には企業の内部活動に着目をしたものであるが、SDGs の取り組みを検討する上では、企業の枠を超えてサプライチェーン全体を見渡し、自社製品の原料や外注サービスがどのように供給されているか、また販売した製品がその後どのように使用され、廃棄されているかについても着目する必要がある。

### (3) サーキュラー・エコノミー

サーキュラー・エコノミーは、ピーター・レイシーとヤコブ・ルトクヴィストが『サーキュラー・エコノミー—デジタル時代の成長戦略』（2016）で提唱した、製品の廃棄までを含めたバリューチェーンを意識したコンセプトである。これまで「廃棄物」とされていたものを「資源」と捉え、廃棄を出さない経済循環の仕組みであり、2030年までに4.5兆ドルもの新たな利益を生み出すと言われている。

アクセンチュアではサーキュラー・エコノミーのビジネスモデルについて、以下5つの分類を行っている。

- ①再生型サプライ：繰り返し再生し続ける 100%再生/リサイクルが可能な、あるいは生物分解が可能な原材料を用いる。
- ②回収とリサイクル：これまで廃棄物と見なされてきたあらゆるものを、他の用途への活用を前提とした生産/消費システムを構築する。
- ③製品寿命の延長：製品を回収し保守と改良することで、寿命を延長し新たな価値を付与する。
- ④シェアリング・プラットフォーム：Airbnb（エアビーアンドビー）やLyft（リフト）のようなビジネスモデル。使用していない製品の貸し借り、共有、交換によって、より効率的な製品/サービスの利用を可能にする。
- ⑤サービスとしての製品（Product as a Service）：製品/サービスを利用した分だけ支払うモデル。どれだけの量を販売するかよりも、顧客への製品/サービスの提供がもたらす成果を重視する。

これまでのメーカーや小売店が製品を販売し、アフターサポート期間が終了したらその後は関与しない売り切り型のビジネスモデルから、使用後の製品を回収し、再利用できる部品や原材料を有効活用するビジネスモデルへ変化しており、そのため、製品を顧客に受け渡した後も関係性が続く、レンタルやリースといった供給方法を生産者が用意する重要性がより増している。これに伴い、製品を顧客まで納品する「動脈物流」に加え、製品使用後の返却・廃棄を行う「静脈物流」まで含めた効率的なロジスティクスの設計が必要とされている。また遊休資産を個人間で貸し借りする仕組みや、共有利用（シェアリングエコノミー）、一定

期間定額で使い放題とするサブスクリプションモデルなど、さまざまなプラットフォーム型の新たなビジネスモデルが生まれてきている。

こうした取り組みは国内の一部では以前から行われており、国内初のリース会社であるオリックスは、1964年の創業時からリースが終了した物件をどうするべきかを事業を通じて考え、車両や機器のリユース、廃棄物の再資源化（リサイクル）と不要物の適正処理にとどまらず、環境性能の高い商品やサービスの提供を推進している。また2001年には家電リサイクル法が施行されており、家庭用電化製品のリサイクルを行って廃棄物を減らし、資源の有効利用を推進する取り組みが一部の業界で先行して行われている。

### 3. ビジネス環境による分類

企業活動は外部環境に大きな影響を受ける。環境破壊や戦争などの社会状況により、活動そのものが不可能になるような極端な状況に限らない。中小企業が活動をする地域経済や人口動態、取引慣行や社会的地位などの文化的社会的要因に事業活動が制限される場合もあれば、逆に追い風になる場合も多い。こうした自社を取り巻く外部環境（＝社会）を構造的に捉えて、構造に働き掛け、社会を変えていく手法は、社会課題をビジネスの手法を駆使して解決を目指すソーシャルビジネスの分野では頻繁に行われている。しかし、外部環境を所与の前提と捉えてしまい、それを変えるために活動するのは短期的な視点では困難であると考えられる場合が多いのが実情であろう。SDGsでは、ゴール17「パートナーシップで目標を達成しよう」が達成の手段として示されており、自社だけでは変えることが難しい前提条件としての外部環境を、行政や業界他社、地域住民、NPOやNGOなどさまざまな主体との協働で変えていくことを目指している。

(1) 競争基盤の強化

M. ポーターによれば、ビジネス環境のうち、競争力に大きな影響を及ぼすものを「競争基盤」と言い、競争基盤に関連する社会問題を解決することにより、自社競争力を強化できる。競争基盤に関する社会問題を解決し、競争力を獲得する活動には、以下5つの活動モデルがある。

- ① 事業インフラの整備：人財、輸送網、研究機関、天然資源、資本アクセス等
- ② 調達業界の育成：サプライヤー等バリューチェーンをサポートする企業
- ③ 競争ルールの整備：参入障壁、規制、事業慣行、市場の透明性等
- ④ 需要条件の創造：需要の大きさ、消費者の嗜好性、消費者の知識等
- ⑤ ステークホルダーとの関係強化

：企業活動と利害関係を有する株主、顧客、取引先、従業員、地域社会との関係、評判

図6-3 ビジネス環境のCSV 5つの基本パターン

5つの基本パターン	社会にとっての価値	共有価値	企業にとっての価値	事例
①事業インフラの整備 (人財、輸送網、研究機関、天然資源、資本アクセス等)	地域人材の教育レベル向上、社会インフラの整備等により、経済が発展		優秀な人材の獲得、インフラ整備による輸送効率の向上等	マイクロソフトは、慢性的にIT人材が不足する米国のIT教育を支援・強化し、優秀な人材を安定的に獲得
②関連業界の育成 (サプライヤー等バリューチェーンをサポートする企業)	サプライヤーの雇用増加などによる地域の発展		原料や部品の品質向上と安定調達	コマツは、地元の協賛会社に社員を派遣して技術やノウハウを伝授し、部品の品質向上と安定調達を実現
③競争ルールの整備 (参入障壁、規制、事業慣行、市場の透明性等)	必要な規制の導入、市場の透明性向上等による社会の発展等		事業運営の円滑化、新しいルールにおける製品・サービスの展開等	ネスレは、アフリカと南米の小規模コーヒー農家に栽培技術の供与、資金援助等を行い、高品質コーヒーの安定調達を実現
④需要条件の創造 (需要の大きさ、消費者の嗜好性、消費者の知識等)	消費者が必要な知識を獲得することによる社会の発展等		消費者知識向上に伴う製品・サービスの展開	ノボルディスクは、中国市場で医療従事者、患者、一般市民に対して糖尿病に関する啓発活動を実施し、糖尿病薬を普及
⑤ステークホルダーとの関係強化 (株主、顧客、取引先、従業員、地域社会との関係)	ステークホルダーに関わる社会問題の解決		ステークホルダーとの関係強化による事業運営の円滑化、競争力の向上等	エーザイは、患者とその家族の支援をしつつ、患者の抱える問題を理解し、新たな製品開発につなげている

出典：日経 BizGate ビジネスリーダーのためのCSV超入門（後編）を基に筆者作成



## (2) コレクティブ・インパクト

コレクティブ・インパクトとは、特定の社会問題について、一つの組織だけで取り組むのではなく、企業、行政、NPO、財団、地域市民等が、互いの強みを生かして取り組むことで問題を解決していこうとする考え方である。SDGs の「目標 17 パートナリーシップで目標を達成しよう」に通じる考え方でもある。以下5つが成功のポイントとされている。

- ① 共通のアジェンダ（課題認識の共有）
- ② 評価システムの共有（共通の測定指標）
- ③ 活動を互いに強化し合う（それぞれの活動が連動し補完し合う）
- ④ 継続的なコミュニケーション
- ⑤ 活動全体を支える組織（活動全体をマネジメントするスキルを持つ独立組織がある）

国内では、渋谷区で行われている「スタディ・クーポンイニシアティブ」の取り組みがある。家庭の経済状況等の問題で、塾などの習い事に通えない子供に対して、クラウドファンディングなどで寄付を集めて、習い事に使えるクーポン券を配布する取り組みだ。行政、NPO 団体、学習塾などの教育事業者を始めとした事業者、市民が協働して取り組んでいる教育格差解消プロジェクトである。

## (3) ビジネス環境に働き掛けている事例

東京の多摩地域で行われている「TeiP」(Tama editorial incubation Platform) という取り組みがある。東京都の創業支援「インキュベーションHUB 推進プロジェクト」の一環として行われており、株式会社けやき出版を代表事業者に、多摩信用金庫、株式会社まちづくり立川、NPO 法人こととふラボ、株式会社シュウヘンカや地域のフリーランスなどが協働し、多摩エリアで企業・地域・人がつながり、それぞれの「働く」価値を創造するプラットフォームを作っていく取り組みである。

多摩エリアには複数の美術大学があり、卒業生を中心とするデザイナーやイラストレーター、カメラマン、建築家といったクリエイターが多く住んでいる。そうしたクリエイターと、行政や企業などアートワークを発注する主体、そしてけやき出版などのクリエイティブエディターが発注側・受注側という縦の関係性ではなく、地域を盛り上げていく仲間としての水平な関係性を作るために、「クリエイターと事業者、エディターが一緒に参加するスクール事業」と、「地域で活躍する人を紹介しながら仕事を一緒に創り出すネットワークを作り、作戦会議をする場づくり事業」の2つの事業を行っている。

これにより、けやき出版としては、地域での人材育成、けやき出版にとってのサプライヤーであるクリエイターの育成、発注主体である行政や事業者との関係性の再構築、出版事業

の顧客である地域の活性化と地域住民のファン化など、多様なステークホルダーを巻き込んだ新事業の創出など、ビジネス環境に効果的に働き掛けている。

図6-4 TeiPの取り組み



出典：greenz.jp <https://greenz.jp/2019/04/19/teip/>

こうした取り組みは中小企業である一事業者だけでは難しいと思われるかもしれない。しかし、変化が速く不確実性が高い時代には、自ら未来を作っていく思考が必要である。そのためには、さまざまな立場で協働してくれる仲間とともに、実現したい未来を叶えるために、そこに向かって今何ができるのかをバックキャストで考え、少しずつでも確実に前に進もうとする意志を持つ必要がある。「自分が世界を変えられると本気で信じる人たちこそが 本当に世界を変えてきたのだから (スティーブ・ジョブス)」。

#### 4. 企業ライフステージによる分類

企業が創業から年数を経て成長していく過程を人生のライフステージに例えると、それぞれのステージでさまざまな課題が発生する。幼年期に当たる起業・創業期には持続的な成長が望める事業モデルの検討や、資金・人材・販路の確保が、成長期には、海外など新市場開拓や事業買収を含む新事業展開とそのための人材確保、そして成熟期には、事業承継や事業譲渡などが課題となる。それぞれのステージごとに SDGs への取り組みがいかに関与を發揮するかを見ていきたい。

## (1) 起業・創業期

### ①新事業モデルの立案

まず起業・創業期には、誰に何をどのように提供するか、新事業モデルを立案する必要がある。ここでは、SDGs が提示している社会的課題である 17 のゴールの中から、まだ顕在化していない顧客ニーズが想定でき、自社の理念に合致し、競争力が生かせるような、解決したいと思える社会的課題を設定する。社会課題であっても、顧客ニーズが顕在化している課題については、既に既存プレイヤーが参入している可能性が高く、差別化が困難な場合が多いためである。

こうした社会的課題対応イノベーションの事例としては、飲酒運転の撲滅とドライバーの飲酒ニーズを両立した麒麟ビールのノンアルコールビールや、当時衛生状況が悪かった日本で、病気にかかってから治療するのではなく、病気にかからないようにする「予防医学」の考え方を広めたヤクルトの事例が挙げられる。

### ②起業後の円滑な成長

起業後の円滑な成長においては、資金調達、人材確保、販路開拓が課題となる。

#### 1) 資金調達

一部の金融機関において SDGs の取り組みを推進するための資金ニーズに対して優遇される SDGs 推進融資や、私募債の取り扱いを行い、合わせてコンサルティングなどの支援も提供している。世界規模で見れば、環境投資や社会的インパクト投資への流れは確実に進んできており、今後、国内の地域金融機関などにおいてもそうした流れが加速すると考えられる。

図 6-5 地方創生 SDGs 金融を通じた自律的好循環形成の全体像



出展：内閣府地方創生推進事務局 地方創生 SDGs・ESG 金融調査・研究会

## 2) 人材確保

企業のミッションやビジョンを SDGs のゴールや指標として明示することで、社会課題に取り組む企業であると、共通言語で社内外に知らせることができる。企業イメージの向上、採用時のミスマッチの防止、従業員のエンゲージメント向上が期待でき、採用力の強化や人材確保につながる。

IT サービスを提供しているキャスレーコンサルティング株式会社（東京都）では、社会課題解決を企業の存在理由として前面に押し出し共感を得ることで、給与水準や労働条件だけで判断されない採用活動を行い、優秀な人材の確保に成功している。

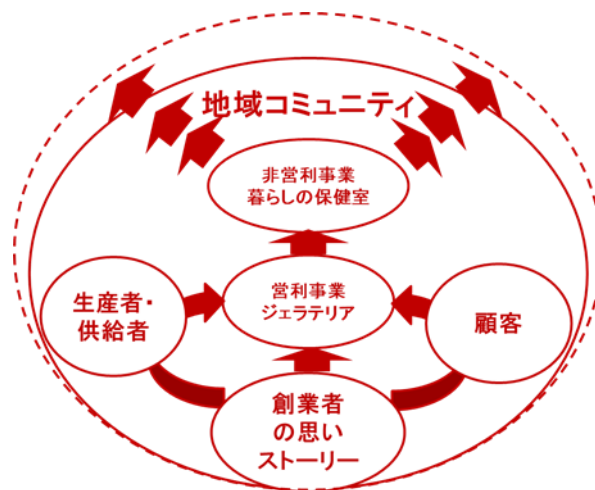
## 3) 販路開拓

SDGs の共通言語で事業の社会的意味を示すことで、サプライヤーや販売パートナー、顧客との強固な信頼関係の構築につながり、好条件での取引が可能になる。また、顧客が自ら次の顧客を紹介してくれるような、ファンづくりが可能となる。コミュニケーション・ディレクターの佐藤尚之氏は著書『ファンベース』（筑摩書房 2018 年）の中で、

企業が大切にしている価値を前面に押し出すことで、コアファンはより価値を支持してくれ、「熱狂」される存在となると述べている。マーケティング手法としては、該当の商品を購入した場合、売り上げの一部をNPO 団体などに寄付すると示して差別化する、コズリレーテッドマーケティング（CRM）という手法がある。

価値観を共有することでステークホルダーと信頼関係を築き起業に成功した事例として、「ジェラテリア Sea Grace」（神奈川県厚木市）を紹介したい。創業者は、夫をがん で亡くした経験から、咀嚼しなくても食べられるジェラートを、食べる人の好きな食材で作ってあげたいという思いから起業した。また営利事業で得た利益の一部を、店舗の上階で地域の人達向けに医療従事者が無料で相談に乗る「暮らしの保健室」という非営利事業に活用すると約束した。このように地域コミュニティの活性化や地域住民の健康増進という目的を共有することで、農産物の生産者や、地ビールメーカーなどの供給者から原価に近い好条件で取引ができ、店が地域に住む顧客の居場所になり、口コミで顧客が増えていくきっかけになった。

図 6-6 創業者の思いのストーリーから始まる地域コミュニティ活性化（筆者作成）



## (2) 成長期

創業期を過ぎ、成長して規模が大きくなると、さまざまな課題に対処していく必要が生じる。売り上げ規模を増やし、成長していくには、海外展開を含む新市場開拓や、新事業への参入が必要となるが、そのための人材を始めとしたリソース確保が重要となる。

### ① 海外展開

開発途上国への進出においては、先進国以上にさまざまな社会課題があり、そうした課題解決自体に顧客ニーズがある場合が多い。途上国の低所得層を対象としたビジネスは、

BOP (Base Of the Pyramid) ビジネスと言われ、グローバル展開を志向する大手企業が NGO などと組んで将来の消費の中心となる BOP 層に対して、衛生面やインフラ面の支援を含めて長期的な視点で、持続的な市場開拓を行っている印象がある。中小企業が自社だけで展開するのは困難が想定されるが、BOP ビジネスに取り組む大企業や行政、現地企業や NGO 団体などと連携を取りながら、技術支援などの教育を中心に展開していくことは可能である。国内の技術を現地で展開すると同時に、逆に現地でのニーズを基に開発した製品・サービスの国内展開、人材交流を通じての異文化理解による新しい視点、外国人材の採用などに発展させることが可能である。

## ② 新事業参入

新製品開発や新事業参入に当たっては、創業期の新事業企画と同様、社会課題や顧客ニーズから検討するのももちろん有効であるが、既存事業で培ってきた技術などの競争力を有効活用する視点も必要となる。しかし、SDGs では「アウトサイド・イン」アプローチを推奨しており、自社のできる範囲で、現在の延長線上に新事業を考えるのではなく、社会からの要請に対して敏感になり、自社のできることを考えていく思考方法を勧めているのは理解しておくべきであろう。

その上で、トップダウンで取り組むプロジェクトベース型、もしくは社内からの提案を募るボトムアップ型の方法で、SDGs にどのように取り組むかを検討する。トップダウン型では、社会課題を起点に自社技術での解決策を検討していくニーズベース、自社技術が解決できそうな社会課題を検討していくシーズベース、その2つを掛け合わせてプレストを重ねていくハイブリッドタイプの3つの進め方がある。

## ③ M&A

新事業に参入する方法として、既にその事業を行っている企業を買収する方法がある。その際にも SDGs の共通言語を活用すれば、何のために一緒に仕事をしていきたいのかを買収先の経営者や社員と話し合い、共通の目標に向けた友好的な買収合併を進めやすくなり、早期に組織文化をすり合わせられる。

## ④ パートナーとの協働

新事業を進めるなど、成長のスピードを上げていくためには、業務アウトソーシングやさまざまなパートナー企業との協働が欠かせない。SDGs の共通言語があると、自社が目指すものが伝わりやすくなり、共感を得られるパートナーと一緒に事業を進めることが容易になる。

## ⑤ 人材確保

新事業を進める等、成長スピードを上げていくためには、多くの優秀な人材を確保する必要がある。そのためには、SDGs の理念を掲げ、同じ理念を持つ優秀な人材に入社してもらい、ダイバーシティ経営や働き方改革、健康経営、女性活躍推進など社員に働きやすい環境を整えて、能力を十分に発揮してもらう必要がある。また自社の活動に共感をしてもらうことで定着率を高め、モチベーション高く働けるような取り組みを進める必要もある。

先に挙げたキーワードのうち、最も幅が広い概念としてダイバーシティ経営がある。ダイバーシティ経営とは、正確には社員の多様性を認め、組織として受容するダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の考え方を経営に取り入れることで、性別や国籍、ライフステージ、宗教、性的指向、障がいの有無などのさまざまな属性を持つ人たちが、違いを尊重し合って、自分らしく働く環境をつくり、能力を最大限発揮してもらう経営手法である。こうした目的のため、SDGs においては、「目標 8 包摂的かつ持続可能な経済成長およびすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセントワーク）を促進する」、「目標 5 ジェンダー平等を達成し、すべての女性および女児の能力強化を行う」、「目標 4 すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する」、「目標 10 各国内および各国間の不平等を是正する」などが深く関係する目標となる。しかし、それ以外にも細かく各 17 ゴールの下にある詳細のターゲットを見ていくと、例えば「目標 1 貧困をなくそう」「1.2 2030 年までに、各国定義によるあらゆる次元の貧困状態にある、すべての年齢の男性、女性、子供の割合を半減させる。」、「目標 2 飢餓をゼロに」「2.3 2030 年までに、土地、その他の生産資源や、投入財、知識、金融サービス、市場及び高付加価値化や非農業雇用の機会への確実かつ平等なアクセスの確保などを通じて、女性、先住民、家族農家、牧畜民及び漁業者を始めとする小規模食料生産者の農業生産性及び所得を倍増させる。」「目標 11 住み続けられるまちづくりを」「11.2 2030 年までに、脆弱な立場にある人々、女性、子供、障害者及び高齢者のニーズに特に配慮し、公共交通機関の拡大などを通じた交通の安全性改善により、すべての人々に、安全かつ安価で容易に利用できる、持続可能な輸送システムへのアクセスを提供する。」など、関連する項目が散在している。これは SDGs の各ターゲットが相互に関連していることを示しており、一部分の取り組みだけではなく、すべての項目のターゲットを意識した上で具体的な目標を設定していくことが実際に SDGs を進めていく上では必要であることを示唆している。

17 の目標と、169 のターゲットを確認できたら、続く 232 の指標を確認し、該当の指標達成に向けて具体的な施策を実施していく。例えば、「5.5 政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの



機会を確保する。」というターゲットに対して、指標としては「5.5.2 管理職に占める女性の割合」が設定されている。取り組みの目標として、「女性管理職比率の引き上げ」、具体的な数値目標として、日本政府が設定している「2020年に女性管理職比率30%」を参考に同数値を設定し、そのための行動計画として「候補者選定」「管理職の働き方改革」「女性社員のネットワークづくり」「管理職ポストの新設」など具体的な打ち手を検討し、「年に一度進捗結果をホームページで広報する」など、社内外への広報手段についても予め決めておくことが望ましい。

また、自社の事業活動が社会的インパクトとしてダイバーシティの推進にどのように寄与しているかについても数値化し、把握した上でその向上を目指すのは、ダイバーシティ経営を進める上での必要な視点の一つである。

## ⑥ 環境経営

環境経営の手法については、第2節のバリューチェーンの中でも見てきた。2018年に環境省がまとめた、「持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド」の中で、既存の環境系認証制度や国際標準化機構（ISO）認証で提示されている取り組み内容とSDGsのゴールとの関連性を整理している。

URL: <https://www.env.go.jp/policy/SDGsguide-siryu.rev.pdf>

## (3) 成熟期

企業が成長期を終え、安定期や衰退期に入り、経営者の引退などにより次世代の経営者に事業承継を行う場合や、他社に事業譲渡を行う場合にSDGsがどう活用できるかを見ていく。

### ① 事業承継

事業承継で特に気を付けるべきポイントは、経営理念の承継と、人の承継であると言われる。何を大切にしている事業を行ってきたのかを引き継ぎ、そして、そこで働いてきた社員が新しい経営者に代わっても、その新経営者を助け、これまで以上に頑張ってくれてくれるかが大切になる。引き継いだ経営者としても、先代の大切にしていたものを受け継ぎつつも、自分の色を出す必要がある。その際、先代の頃から大切にしていた理念、これから社会へどう貢献していくかを、SDGsの言葉に置き換えて社員や取引先に説明していき、先代からの経営の想いをしっかりと引き継いだ上で、新しい世代の経営者としての色を出すこともできる。



## ② 事業譲渡

事業を他社に譲渡する場合に大切にしたいことも、これまで事業を行ってきた思いを引き継いでもらえるという、譲渡相手との信頼である。ここでも SDGs の共通言語があると、何を目指して経営をしてきたのかを共有できる。そして譲渡後も、共通の目標に向けて社員同士が早期に組織文化の擦り合わせができる。

## 5. 業界ごとの取り組み事例

自社と同業界でどのような取り組みを他社が行っているのかを知ることは、自社の取り組みを検討する上で参考になる。KPMG と国連グローバル・コンパクトが、業界ごとのベストプラクティス集である「SDG Industry Matrix」を作成しているので参考にして欲しい。日本語版では以下の業界版が提供されている。

- ① 食料・飲料・消費財
- ② 製造業
- ③ 金融サービス
- ④ 気候変動対策
- ⑤ エネルギー・天然資源・化学産業
- ⑥ ヘルスケア・ライフサイエンス産業
- ⑦ 運輸・輸送機器産業

URL :

<http://ungc.jn.org/activities/topics/detail.php?id=204>

<http://www.ungc.jn.org/activities/topics/detail.php?id=231>

## 6. まとめ

本章では、SDGs 経営の具体的手法について、①バリューチェーン、②ビジネス環境、③企業ライフステージ、④業界別の4つの視点から具体的な取り組み方法を見てきた。

①バリューチェーンと②ビジネス環境については、バリューチェーンの各段階での取り組み方法の検討や、競争基盤の強化には、CSV の手法が有効なこと、また資源を有効活用するサーキュラー・エコノミーや、パートナーシップで目標を達成するためのコレクティブ・インパクトなどの概念にも言及した。

続く③企業ライフステージでは、企業の成長段階を（1）起業・創業期、（2）成長期、（3）成熟期に分けてSDGs をどう取り入れるかについて述べた。（1）起業・創業期には新事業モデルの立案、資金調達、人材確保、販路開拓に、（2）成長期には BOP ビジネスなどの海外展開、新事業参入、M&A、パートナーとの協働、ダイバーシティ経営の考え方を踏まえた人材確保、環境経営に、（3）成熟期には、事業承継や事業譲渡にそれぞれSDGs の視点での取り組み方法を見てきた。

最後に④業界ごとのSDGs への取り組み事例集について、既出のレポートを紹介した。

SDGs への取り組み方は各社各様で多様性に富み、正解は無い。本章で紹介した事例や第4章、第7章で紹介する事例などを参考にしながら、2030年の世界のことを主体的に考え、初めの一步をまずは踏み出して欲しい。

## 第7章 SDGs 取り組み先進事例

本章では、図3-3 中小企業におけるSDGsの「浸透度」が高い石川県1社、大阪府1社の2社を紹介する。

2社とも業種は違うが、地域社会へ貢献や、環境に優しい取り組みを通してさまざまな人や会社とつながり、本業での売り上げ、利益向上につながることを従業員までが理解している。ここまでの道のりは決して平たんではなかったが、苦労話交えてざっくばらんにお話しいただいた。

また、今後SDGsの取り組みを検討している事業者に対して助言してもらった。先行事例としてSDGsを推進していくに当たり参考にしてもらいたい。

## 会宝産業株式会社

### 1. 会社概要

所在地 : 石川県金沢市東蚊爪町  
創業 : 1969年5月  
代表者役職/氏名 : 代表取締役社長 近藤高行  
従業員 : 75名(2020年2月現在)  
会社HP : <https://kaihosangyo.jp/>



### 2. 事業内容

会宝産業株式会社は、自動車リサイクル・中古自動車部品の輸出・販売を行う企業である。「解体屋」とも揶揄された自動車解体業を、世間から誇りある仕事と認知してもらえるよう、創業者である近藤典彦 前社長（現会長）の時代から「あいさつ日本一」「きれいな工場世界一」など、従業員教育に取り組んできた。

1990年代初頭、中古部品に対する海外からのニーズに気が付き、輸出販売を本格化した。中古部品市場では、悪質業者が品質を偽って高値で販売し、買い取り業者が不良品を見越して安値で買い叩くことで、商品の価格破壊が生じていた。そこで同社では、中古車の仕入れ・解体・部品管理・販売を一括管理する「KRA (Kaiho Recyclers Alliance) システム」を開発。部品をシステムで単品管理し、適正商品を適正価格で販売できる体制を構築した。買い取り業者にも評判が広まり、現在では約90カ国と取引を行っている。

また、リサイクル業界の地位向上にも取り組んでいる。2003年には「RUM アライアンス」(全国自動車リサイクル事業者連盟)を設立し、「競争から協調へ」を掲げてリサイクル事業者の収益性と社会性の向上を目指している。

さらに、自動車リサイクル技術の世界展開も行っている。2007年には自動車リサイクルを学ぶ研修施設「国際リサイクル教育センター」(IREC)を設立し、国内外からの研修員を受け入れている。また、国際協力機構(JICA)と連携して、2011年はナイジェリア、2013年にはブラジルで自動車リサイクルビジネスを開始した。リサイクル工場整備や現地スタッフの教育などを通じて、各国の環境改善に貢献している。

2015年に近藤高行社長が着任した後も、さらに取り組みを加速させている。2017年には、SDGsの達成を促進することを目的に企業・政府・開発援助機関が参加する、国連開発計画(UNDP)の「ビジネス行動要請」(BCtA)に加盟承認された。日本の中小企業としては初であり、リサイクル業者としての加盟も初となっている。さらに2018年には、内閣総理大臣が本部長を務めるSDGs推進本部が創設した「ジャパンSDGsアワード」でSDGs推進副本部長

(外務大臣) 賞を受賞した。2019 年には新たにケニアで自動車リサイクル事業を開始している。

ものを製造して供給する「動脈産業」に対し、作ったものを回収・再利用して循環させるのは「静脈産業」。同社は、リサイクル業界の地位向上や、地球環境への貢献を使命と捉え、静脈産業の牽引役として成長を続けている。



### 3. SDGs の取り組み

#### (1) きっかけ

「実は、ジャパン SDGs アワードで SDGs 推進副本部長（外務大臣）賞を取ったとき、そこまで SDGs について考えていたわけではありませんでした」。近藤社長は語る。ジャパン SDGs アワードに応募したのは、自動車リサイクル業の社会貢献性の高さを感じていた同社の新人社員であり、社長が知ったのは受賞した後だったという。「受賞のスピーチは、SDGs について、その新人社員に教えてもらいながら準備しました」と、近藤社長は笑う。

近藤氏が社長に就任したのは、国連で SDGs が採択された 2015 年である。社長に就任した頃は、まずは売り上げを上げることが大切と考え、「とにかく売り上げを上げよ」と社員を鼓舞した。しかし翌 2016 年はそれとは逆に、25 年間右肩上がり成長してきた会社が赤字に転落してしまったという。この結果を受けて改めて考えた。「売りたい」というのは客のニーズではなく、こちらの都合である。「売ろう」という意識で客に接したので、客は不快に感じたのではないか。また、「とにかく売る」という目標は、社員のやる気を向上させるものとなっていたのか。こうして、先代社長の時代から続く「相手を喜ばせる」というビジネスの原点に立ち戻った。その結果、2017 年には V 字回復を達成した。

同社では SDGs が国連で採択される前から、SDGs に通ずる社会貢献を意識した事業を行ってきた。さらに、社長の経営方針見直しの時期に、BCtA への加盟やジャパン SDGs アワード受賞が重なったことで、これまでの取り組みを SDGs に紐付ける形で、SDGs の概念が社内に浸透していくこととなった。

## (2) 取り組み方法

自動車リサイクルは「ゴール 12：つくる責任 つかう責任」に直接貢献する産業である。また、自動車の不法投棄の減少により「ゴール 15：陸の豊かさを守ろう」にも貢献する。さらに、「会宝産業は、社員一人一人が、よろこびを表現し、お客様に信頼と安らぎの実感を提供し続け、自然環境との調和を計る会社です」という経営理念にある通り、社員や客をしっかり見て「相手の喜ぶことをする」という同社の経営が、社員のやる気を醸成し「ゴール 8：働きがいも経済成長も」につながっている。ジャパン SDGs アワードへの応募も意識の高い新人社員が中心となって取り組んでおり、若手社員でも高い意識を持ち、自由に活動できる企業風土が育まれていることが見て取れる。

「相手を喜ばせる」というマインドを社内に根付かせるための、同社の最近の取り組みを紹介する。

### 【いいね報告】

同社の工場を訪問すると、社員から「こんにちは」と、気持ちの良いあいさつを掛けられる。近藤社長は「社員さんのあいさつが良いですね」などと、お褒めの言葉をいただく機会も多いという。褒められるとうれしいが、実際にあいさつをしたのは現場の社員である。社長だけが褒められて喜んでいるのはどうだろうと考え、毎日の朝礼で「こんなお褒めの言葉をいただきました」と「いいね報告」を行うようになった。社員の励みにもなり、やる気アップにもつながっている。

### 【いいねグランプリ】

社員が数名でチームを組んで、客を喜ばせるための「何か」をするという取り組みである。第2回グランプリを獲得したのは女性3名のチームであった。ある女性客から、急逝したご主人の車を買ってほしいとの連絡があった。しかし思い出の詰まった車をなかなか手放すことができない。3年間迷い、ついに買い取りとなったとき、この女性客とやりとりを続けた女性社員が何かできないかと考え、車のフォトブックを作成して女性客に贈った。女性客からは感謝の手紙が届いたという。「お客様のこういう喜ばせ方があるのかと。私もとても感動し、勉強になりました」と、近藤社長も語っている。

また、BCtA への加盟の経緯も特徴的である。BCtA への加盟の際に主導したのは、環境系民間コンサルタントである同社の社外顧問であった。SDGs に関する知識のなかった同社の経営陣に対して SDGs とは何かを説明し、上層部の理解を醸成し、BCtA 加盟のための手続き

を進めた。「ゴール17：パートナーシップで目標を達成しよう」の通り、外部のリソースを有機的に活用して、会社を発展させていると考えられる。

### (3) 苦勞した点

かつては社員から「社会貢献などに意味はあるのか」といった声もあったが、社員が誇りを持って働けるよう経営方針として示し続けたことで、徐々に組織文化として浸透していった。また、このような経営方針を内外に示すことで、これに共感する社員が集まるようになっており、SDGの導入に際しても大きな反対は無かった。

### (4) 取り組み効果

#### ① 組織・人事面（定性的効果）

これまでの取り組みをSDGsに紐付けて説明するようになったことで、同社に関心を持つ人が増え、自社やリサイクル業界について講演する機会が増えた。外部への発信力が弱かったリサイクル業界において、こういった機会は誰もが得られるものではないと考え、近藤社長は依頼を受けたら極力受けるようにしているという。社員が自分の仕事に誇りを持って働くためには、「これは意義のある仕事だ」と社員に直接伝えることと、メディアに取り上げられるなど外部から評価されることの両方が必要と考え、業界の地位向上を目指して外部への発信を続けている。

また、外部への発信力が高まったことで、意識の高い優秀な社員が入社してくるようになったという。SDGsという業界を超えた共通言語で情報発信することで、それに呼応する人材へのアプローチが強化され、優秀な人材の獲得につながっていると考えられる。

#### ② 収益面（定量的効果）

「SDGsは儲かりますか？と聞かれることもあるが、SDGsは取り組みばすぐに儲かるという安易なものではない」と近藤社長は語る。SDGsに取り組むと、これまで接点の無かった多様な組織・人との連携が生まれる。こういった縁が将来的にはビジネスに発展し、収益面での効果として現れるだろうと考えている。

また、近藤社長の就任直後、売り上げ獲得に注力したことで逆に業績が悪化し、「相手を喜ばせる」という原点に立ち返って業績が回復したことも、SDGsと収益面の効果を考える上でのヒントとなるかもしれない。相手の喜ぶものを提供し、そこに社員も共感して、やりがいを持って業務に取り組んだことが、収益面でも良い効果を生んだと考えられる。

#### (5) 今後の課題

リサイクル業界の地位向上は引き続き課題である。循環型社会の実現に貢献する静脈産業であるが、世間には「きつい、きたない、やんちゃ」という、かつての「解体屋」のイメージを持つ人もいる。情報発信の機会を増やし、外部からの評価を獲得したい。

また、優秀な人材が集まるようにはなってきたが、社員の数はまだ足りてはいない。社員からは「自己啓発の機会を作るには、現在の休暇日数ではやや足りない」との声も聞かれるので、福利厚生レベルが大企業並みには及んでいないことも一因と考えている。すぐに大企業と同レベルにすることは難しいが、少しずつ改善に取り組んでいる。

#### 4. 今後取り組みを検討している事業者に対して

「SDGs にどのように取り組めばいいかわからない」という中小会社は多いが、SDGs を難しく考え過ぎているのではないだろうか。SDGs は「加盟」するものでも「認証」を取るものでもない。環境と社会と経済を良くしたいという志があれば、誰でも取り組めるものである。難しい部分は外部の専門家なども活用しながら、とにかくやってみたらいい。SDGs に取り組むと、目の前の仕事の成果だけでなく、周囲にも良い影響を与えることができる。SDGs に取り組む人や企業が増えていけば、世界はもっと良くなると思う。



## 山陽製紙株式会社

### 1. 会社概要

所在地 : 大阪府泉南市  
創業 : 創業 1928 年、設立 1957 年  
代表者役職/氏名 : 代表取締役 原田六次郎  
従業員 : 45 名 (2020 年 2 月現在)  
会社 HP : <https://www.sanyo-paper.co.jp/>



### 2. 事業内容

山陽製紙株式会社は、セメント袋の封印部分やロール状に束ねた電線の包装など、産業包装資材として使われる工業用一次クレープ紙の国内唯一のメーカーで、再生紙のスペシャリスト集団。環境に配慮した循環型社会に貢献することを経営理念に掲げる。

紙の卸商として 1928 年、広島で創業して以来、紙の品質と小ロット販売にこだわる営業を続けてきた。1957 年に大阪で製紙会社を設立。卸商時代からの創業精神である「大切な紙をたくさんの人に喜んで使ってもらう」ことを重視し、紙作りに誇りを持った職人（技術者）による高品質、小ロットの生産に力を入れている。

再生紙メーカーとして大量消費するエネルギーや資源の扱いには神経を配っており、再生可能エネルギー100%を目指す新電力会社「みんな電力」から事業用電力を調達しているほか、活性炭処理による高度排水処理設備を導入するなど、環境に配慮した開発・製造設備を整えている。

大量ロット生産の大手製紙メーカーと異なり、最低 600 kgからの小ロットでの製造にも対応。最近では、梅の種やビールの大麦搾りかすを炭として再資源化し独自の技術ですき込んだ「Sumideco Paper」（スミデコペーパー）、コーヒーかすなどの食品製造副産物をすき込むオーダーメイド商品などを開発し、研究開発にも力を入れている。

また、従来の再生紙リサイクルでは単なる再生だけが主眼だったが、「デザイン」「機能」「用途」を組み合わせたオリジナル商品も開発。元の素材よりも高い価値がある「アップサイクル」商品として、大手企業のノベルティーなどにも広く採用されつつある。

従業員を大切にし、人材育成に力を入れた経営をする中、従業員教育にも力を入れており、e c o 検定合格者は 39 名、CSR 検定合格者も 26 名（2020 年 2 月現在）に上る。環境人材を自社で育成している優良企業を表彰する「環境 人づくり企業大賞」では、2016 年、2017 年に優秀賞、2018 年には最高賞の環境大臣賞に輝いている。



### 3. SDGs の取り組み

#### (1) きっかけ

13 年前、設立 50 周年記念式典を開催した当時、包装資材業界ではプラスチック製資材への移行が進み、クレープ紙事業は伸び悩んでいた。「このままでは次の 50 年どころか 3 年先も見通せない」。危機感を持った原田六次郎社長は、まず経営理念の見直しに着手。どうしても「パルプ紙は良質で、古紙は品質が悪い」というイメージが先行し、仕事に誇りを持っていない従業員も多かったが、これからは環境問題が重視され、再生事業自体が強みになるとして、「紙創りを通してお客様と喜びを共有し、環境に配慮した循環型社会に貢献します」を新たな理念として打ち出した。小さな企業として小ロットでお客様に必要な紙を作る製紙メーカーとして、環境に配慮した経営を目指すことを意味している。

製紙業として大量の水やエネルギーを消費する。そこで、少しでも自然に貢献しようと、汚れていた近隣の河川を若手社員たちが自発的に清掃しはじめると、地域からも褒められるような存在に。先輩社員や子供さんも参加した全社的な活動となり、やがては近隣住民も加わる「男里川の自然を守る会」も立ち上がり、月 1 回の清掃活動が恒例化した。川の掃除の相乗効果か最近では上流で鮎が釣れたり、サギが飛んでいるのを見かけたりすることもあるという。

同社では年 1 回、操業を止めて全従業員で経営理念を考える「理念祭」を開催しており、最近ではある社員が「SDGs を取り上げてみよう」と発案したのが SDGs に取り組むきっかけになった。理念祭では毎回社員によるポスター作りから、映画「不都合な真実」を鑑賞したり、大学教授を招いたりしながら勉強も進め、地球環境や生物多様性も考えるようになっていった。

## (2) 取り組み方法

同社では月1回、月曜日に機械を停止し、部署を越えた委員会活動を行っている。全社員は「理念委員会」「業績アップ委員会」「ES委員会」「ゼロエミ委員会」「3S委員会」「創客委員会」「デジタル委員会」と7つある委員会のどれかに分かれて参加する。社員の自主性に任せた委員会活動を通じ、考えて行動する習慣が芽生えてきた。

未来顧客を見据えて新商品開発による販売戦略も推進。近年、産業廃棄物の問題が大きく取り上げられるようになってきたが、和歌山県みなべ町では、南高梅を製造する際の廃棄物（梅のタネ）を海洋投棄していた。2007年からは「廃棄物その他の物の投棄による海洋汚染の防止に関する条約」（ロンドン条約）により海洋投棄が禁止に。そこで、梅のタネを焼いて炭にし、再生紙にすき込むことを思いつき、消臭機能を持った「Sumideco Paper」を開発した。備長炭を上回る消臭効果が評価され、ビッグサイトで開催されるエコプロダクツ展に初めて出展してみたところ、環境問題に意識の高い大手企業などからノベルティグッズに採用したいと声が掛かるようになった。

同社では、循環社会を意識した新しいプロジェクトも立ち上げた。大阪市の事業系ごみの4割は紙類で、うち半分は分別すれば再生できる紙ごみだったが、従来は税金10億円掛けて焼却していた。そこで不用になった使用済みコピー用紙を回収して再生紙として循環させる「PELP!」プロジェクトを始めた。会員を募って再生紙循環のエコシステムを構築する仕組み。まず、会員はコピー用紙回収袋「PELP! BAG」を5袋12,500円（税別）で購入し、不用なコピー用紙を詰めて着払いで宅配便にて発送する。送られたBAGは開封することなく、そのまま直接工場溶解処理される。開封されないことがないため、機密文書の処理にも対応でき、シュレッダーの手間も省けるメリットがある。紙は何度も生まれ変わるが、より高機能、高付加価値へのアップサイクルを目指し、集めたコピー用紙を文房具などに再生・復活させている。

再生紙事業では大量の水・エネルギーを利用する。1日に地下水を含む水の使用量が約2000トンになるが、これは50mプール2杯分に相当する。古紙を溶かすために利用する電力は月間30万kWhで、住宅540世帯分に匹敵。さらに再生紙を乾燥させるボイラーは天然ガスマン間7万m<sup>3</sup>を消費している。

SDGs目標「7：エネルギーをみんなにそしてクリーンに」「13：気候変動に具体的な対策を」に対応している。エコアクション活動を始めた2008年にボイラー燃料を重油から天然ガスに切り替えてCO<sub>2</sub>削減を図るとともに、2017年には、みんな電力株式会社と契約し、事業用電力を長野県の水芭蕉水力発電所由来に切り替えた。切り替え時には長野県職員が工場見学に訪れるなど、環境経営を通じた交流も深まっている。

男里川の清掃活動を続ける中で、工場排水の水質にもこだわるようになり、「6：安全な水とトイレを世界中に」「14：海の豊かさを守ろう」として、2018年2月には高度排水処理設備を稼働させた。排水を活性炭処理し、魚もすめる水にして川に放流している。従来設備でも法定基準は十分満たしていたが、従業員の環境意識が高まる中で、さらに高度の設備の導入を決めたという。

このほか、「4：質の高い教育をみんなに」として従業員教育に力を入れており、環境問題を幅広く体系的に学べる東京商工会議所主催の「e c o検定」（環境社会検定試験）の受験を推奨。現在39名が合格し、従業員の9割近くを占めるようになっている。こちらはSDGs達成目標の2030年よりも前に、全社員の合格を目指しており、経理事務の社員が講師になり、勉強会も開いている。

さらに「4：質の高い教育をみんなに」「8：働きがいも経済成長も」として、地元小学校への出前授業「ドリカムスクール」を5年前から始めた。子供たちの未来の仕事への考えや企業の活動内容などを共有しつつ、紙のリサイクルの学びや地域活性化のために、20代の若手社員中心に教師役を買って出ており、人前で発表する機会が少ない新入社員にとっても、またとない勉強の機会になっている。

このほかにも各地の地域イベントで紙すき体験を実施しており、子供たちにも人気を呼んでいる。2020年1月には、地元「せんなんまちゼミ」にも参加し、工場見学講座「身近なりサイクル！紙すき体験と工場見学！」を開催。紙パックや茶封筒など身近な材料からデコレーションはがきを作ってみる体験など、地域住民にも大変喜ばれるイベントとなった。

同社では環境経営を推進するため、エコアクション活動を実施しており、環境目標として「CO2排出量削減」「廃棄物排出量削減」「節水」「環境配慮製品の販売促進」の4項目を年間数値目標として定めており、毎年改善を図ってきているのが特長だ。

### (3) 取り組み効果

#### ①組織・人事面（定性的効果）

同社は、祭り文化が根強い大阪南部にあり、社内では先輩の言うことが絶対という雰囲気もあった。縦割り社会の典型である。一方で、男里川の清掃活動では、若い人が率先して動き出したことで、先輩たちの見る目も変わり、最終的には近隣の住民から褒められることで、特に若い人たちの意識が変わっていったという。紙づくりを通して社会に貢献するのだという意識を改めて醸成することにもつながっていった。

#### ②収益面（定量的効果）

「Sumideco Paper」では、SDGsに力を入れる企業からの引き合いが増えているほか、「PELP!」プロジェクトでは、SDGs目標「8：つくる責任つかう責任」を具体的に落とし込

めるとして、大手企業からの関心も高まっている。こうした環境に配慮した製品の売上高は厳しい経営環境下でも確実に増加している。

「PELP!」では、会員から回収したコピー用紙の再生量や環境貢献度は同ホームページで公開しており、会員企業は自社だけの環境貢献度をパスワード利用で企業別に確認することができる。SDGs 活動の一環として用紙リサイクルに貢献したい企業も増えてきている。

<https://kamitore.pelp.jp/>

一方で、再生可能エネルギー電力への切り換えや高度排水処理設備の導入は、いずれもランニングコスト増大につながり、製造原価アップは不可避だ。「循環型社会に貢献する」という経営理念と、従業員の環境意識の高まりを背景に、委員会活動で全社員への理解を深めるなど、コミュニケーションを図りつつ、中長期的メリットを重視して取り組みを進めている。

#### 4. 今後取り組みを検討している事業者に対して

「紙創りを通して環境に配慮した循環型社会に貢献する」という経営理念を掲げたことをきっかけに、再生紙を売るのではなく、小ロットでの「紙の再生」を事業としていこうと考えた。

製紙業というのは毎日大量の水を地下からくみ上げたり、古紙を溶かしたり、濡れた紙を乾かすために電気やガスなどの大量のエネルギーを消費する地球環境に大きな負荷を掛ける産業。だからこそ、環境に配慮していかなければならないと強く感じている。

これまで産業用の紙創りをずっと続けてきたが、これからは単なる製紙メーカー、単なる紙創りというだけでなく、環境に配慮した循環型社会を作り上げていくことが大切だと考えている。地球のため、未来の子供たちのために、意識して紙を救ってみる。何気ない1枚の紙だが、未来のために貢献すること、それは幸せなことではないか。使い捨ての文化ではなく、もう一度蘇らせて使う、新しい暮らしのあり方を一緒に実現できたらいいと思う。

## 参考文献

### 第1章

笹谷秀光, 『Q&A SDGs 経営』, 日本経済新聞出版社, 2019年

バウンド, 『60分でわかる! SDGs 超入門』, 技術評論社, 2019年

松木喬, 『SDGs 経営-“社会課題解決”が企業を成長させる』, 日刊工業新聞社, 2019年

### 第2章

沖 大幹・小野田 真二・黒田 かをり・笹谷 秀光・佐藤 真久・吉田 哲郎, 『SDGs の基礎』, 事業構想大学院大学出版部, 2018年

バウンド, 『60分でわかる! SDGs 超入門』, 技術評論社, 2019年

SDGs ビジネス総合研究所 経営戦略会議 (監修), 『マンガでわかる SDGs』,

PHP エディターズ・グループ, 2019年

### 第6章

マイケル・ポーター, 『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社, 1985年

マイケル・ポーター, 『共有価値の戦略』, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2011年

ピーター・レイシー&ヤコブ・ルトクヴィスト, 『サーキュラー・エコノミー—デジタル時代の成長戦略』, 日本経済新聞出版社, 2016年

水上武彦, 『ビジネスリーダーのための CSV 超入門 (後編)』, 日経 BizGate, 2014年

<https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZ02856746026032018000000>

### 第7章

大石芳裕, 『実践的グローバル・マーケティング』, ミネルヴァ書房, 2017年

## 最後に

本調査研究を通して、国連や政府が推進している SDGs の取り組みを、中小企業の経営にどのように実装していくか一つの方向性を示すことができたと思う。

SDGs と中小企業は切っても切り離せない関係にある。中小企業にとって、ではどのように社内に展開していったらよいか、先行している他社事例も参考にしながら、フレームワークを切り口として推進が可能となる。

中小企業診断士は、本マニュアルを活用することで SDGs への理解を深め支援アプローチの選択肢の一助となる。本マニュアルが中小企業の持続的成長にわずかながらも寄与できれば幸いである。

今回提案した「SDGs 経営推進フレームワーク」はあくまでも導入のきっかけに過ぎない。会社として大きな方向性を示すことだけでなく、プロジェクト単位、業務単位で SDGs を推進していく際にも十分に活用可能である。本章でも述べた通り、フレームワークの形にこだわらず、アレンジしてもらって構わない。目指すところは SDGs の経営への実装である。

調査研究に当たり多くの中小企業経営者並びに関係者に取材させていただいた。多忙の中、快く応じていただきご苦勞や悩みなどの貴重なご意見を頂戴した。こうした生の声の本マニュアルの作成に当たり、多大な支えになったことは言うまでもない。調査研究メンバー一同、深謝申し上げたい。

令和2年3月

## 執筆者紹介

中郡 久雄（第1章）

「やったことがないことをできないと言わない」が信条。経営理念のあり方から事業承継を支援することをモットーにしている。2020年4月より明治大学大学院経営学研究科博士課程前期に進学予定。研究テーマは「ファミリービジネスにおける事業承継」。

東京都中小企業診断士協会城北支部。Chugun6599@gmail.com

日景 聡（第2章、第7章）

取材経験のあるマスコミ出身の中小企業診断士として、情報収集・分析を強みとし、中小企業でのSDGs浸透に向け活動中。カードゲーム「2030SDGs」公認ファシリテーターとして、各地の町工場などでSDGsワークショップを開催している。

東京都中小企業診断士協会城北支部。hkgetch@gmail.com

石田 美帆（第2章、第4章、第7章）

金融機関に勤務ののち、公的機関にて開発途上国のビジネス環境改善プロジェクトを担当。現在は中小企業の海外展開支援を担当し、企業の海外展開戦略の策定や販路開拓などのサポートを行っている。東京都中小企業診断士協会城北支部。ishida.mihol1@gmail.com

堀口 英太郎（第2章、第4章）

「まずはやってみる！」がモットー。行動を促し、小さくても成果を積み重ねていく伴走型支援を得意とする。小規模事業者の販路拡大、NPOの経営課題解決、創業、新規事業創出支援に強みを持つ。東京都中小企業診断士協会城北支部。eitaroh7407@gmail.com

加藤 弘之樹（第3章、第4章、第5章）

経営にCSRやSDGsを取り入れる中堅中小企業に対し、理念・ビジョン策定から成果開示に至るまで一貫した支援を強みとする。環境、労務、安全衛生、倫理、CSR調達、管理システム等の専門分野にも対応。東京都中小企業診断士協会城北支部。kato.shindanshi@gmail.com

大橋 功（第3章、第4章、第5章）

金融機関を経て通信業界の会社に勤務。海外業務経験が長く（米国・欧州に通算12年）、企業価値評価、国際法務、事業計画策定などを得意とする。診断士としては経営改善、事業再生、ビジネスモデル研究の分野を中心に活動中。

中小企業診断協会北海道、東京都中小企業診断士協会城南支部。isaohashi@gmail.com



佐藤 一樹（第4章、第6章）

ダイバーシティ・コンサルタント、コクヨ株式会社勤務で働き方改革などを担当。プロボノ・コンサルティング・ネットワーク（プロボネット）パートナー、一社）日本ダイバーシティ・マネジメント推進機構理事。東京都中小企業診断士協会三多摩支部。kazuki-sato@jdio.jp

岡本 洋平（第4章）

中小企業の「働きがい」と「利益」向上を最重要目標とし、経営戦略の策定から現場での実行支援まで、全社的視点による経営課題の解決を得意とする。SME ビジネスコンサルティング合同会社代表社員。長野県中小企業診断協会。y-okamoto@sme-bc.co.jp