

## 支援者のための中小企業の SDGs経営導入プログラム

～持続可能な中小企業経営のためのマニュアル 第一章～



川嶋 正己

福井県中小企業診断士協会

### 序:持続可能な経営のための 「SDGs経営導入プログラム」

中小企業経営者にも「SDGs」というワードは急速に浸透した。しかし、多くの中小企業は、大企業が世間体やブランドづくりのためにやるもの、あるいは取引先に言われて渋々やるもの、といった認識に留まっている。単なる流行りものとして捉える風潮も見られる。

SDGsは、全世界・全人類の持続可能な発展のために国連にて採択されたものであり、一企業の「持続可能性」も高める要素が当然に含まれている。SDGsを目指すことが「従業員」「顧客(販売)」「調達(生産)」「資金」確保の持続可能性に繋がる。我々支援者には、SDGsの視点を入れた経営革新を進めることの必要性・重大性を理解し、取り組む責務がある。

以下に、筆者がその実践から導いた中小企業のSDGs経営導入の「型」を紹介する。この型により、数社がこの2年間で順調にSDGs経営へと乗り出しており、その有効性を実感している。この型が支援者にとってのSDGs経営推進のマニュアルとなれば幸いである。

### 第1段階:PTの組成／SDGs経営の 目的・必要性の理解

「SDGs経営」導入の第1段階は、まず経営陣も含むSDGs経営プロジェクトチーム(PT)を立ち上げてもらい、SDGs経営とは何か、その目的・必要性をメンバーに「腹落ち」してもらおうと

### 企業にとってのSDGsとは

#### 事業そのものによる社会課題の解決

(≠CSR(日本的解釈):社会貢献)

社会活動解決の  
市場規模は  
1,200兆円

SDGsは  
グローバル社会  
の共通言語

消費者・取引先・  
金融機関からの  
信用・支持

人材確保・  
人材定着に  
寄与

### SDGs経営の目的:攻めと守り

#### 課題×SDGs=ビジネスチャンス

ビジネスの  
成長

リスクの  
回避

社会的価値  
向上

### 「SDGs経営」の意味

#### 「経営の持続可能性」を高める

長期的  
売上確保

長期的  
仕入確保

長期的  
人材確保

ころから始まる。PTメンバーは各部門から集まることが望ましいが、責任者を集めるのではなく、各階層・属性の多様性を意識したい。

SDGs経営とは単に社会貢献やブランディングの範疇で考えるのではなく、その肝は「本業の推進そのものでの社会課題解決を目指すことで“ビジネスチャンス”を捉える」ものであること、また同時に“リスクを回避”するものでもあり、結果的に“社会的価値向上”にも繋がることを解説し、SDGs経営の意味が「経営の持続可能性を高

める」ことに他ならないことを理解してもらう。この際、PTに経営トップが含まれていなければ、経営トップに理解してもらう場をセッティングすることも不可欠であることに留意する。

## 第2段階:SDGs経営の実践事例の紹介 (SDGs経営のイメージを理解)

大半がゼロからスタートのメンバーにSDGs経営の目的・必要性を腹落ちしてもらうには、先述の理屈・言葉だけの解説では難しく、SDGs経営の典型的な事例を紹介することが極めて有効である。その一つとして、「福井SDGs AWARDS 2021」最優秀賞受賞のスタイル・オブ・ジャパン(株)の事例を紹介する。



福井県小浜市は  
塗り箸国内生産  
80%以上シェアを誇る  
【日本一のまち】

ご存知ですか?



【矛盾】  
「輸入(木)材」99%  
・国外CO<sub>2</sub>の輸入  
・森林の乱伐採  
・不明な流通経路  
・石油エネルギーの消費

⇕

「国産(木)材」1%  
・国内CO<sub>2</sub>吸収量  
・森林環境の破壊と汚染  
・間伐材の活用不足  
・林業の衰退と資源依存

当社は、日本一の塗り箸産地である福井県小浜市にて塗り箸の企画製造販売を行うファブレスメーカー。筆者が事業計画作成段階から支援して「地域資源活用事業」の認定も受け、福井県産間伐材を活用した塗り箸の開発・製造・販売事業に取り組んだ。原料から商品まで全て国内で賄う箸を拡販することで、原料の大半が輸入材という矛盾を解消し、CO<sub>2</sub>排出削減と森林・林業活性化に繋げ、さらに資源調達を持続可能性、産地の持続可能性を高めることを企図している。

## 独自の取組みと工夫

- 12 ① 輸入木材をやめることで輸送エネルギーを削減
- 13 ② 独自の箸でCO<sub>2</sub>削減に取り組み気候動に対応
- 15 ③ 里山資源を取り入れた新しいライフスタイル像

## スタイル・オブ・ジャパン(株)SDGs経営のポイント

素材	<ul style="list-style-type: none"> <li>福井県産間伐材使用</li> <li>G13気候変動に具体的な対策を×G15陸の豊かさを守ろう</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン×樹脂含浸による杉材の強化</li> <li>⇒塗料に改善余地 ⇒G14海の豊かさを守ろう</li> </ul>
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>「SDGs」を「価値」として全面に</li> <li>G12つくる責任・つかう責任 ⇒ノベルティ等にも</li> </ul>
ストーリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>明確な目標「脱炭素×森を守る」×「伝統産業」</li> <li>⇒持続可能な「ものづくり」×「産地」</li> </ul>

事業展開としては、SDGsのG12: つくる責任・つかう責任, G13: 気候変動対策, G15: 陸の豊かさへの貢献を全面に出すことで、環境意識の高い消費者はもちろん、ノベルティとしての活用などB2Bの販路獲得も図っている。その結果、コロナ禍直前に開催された世界最大級の国際消費財見本市 (Ambiente) のデザインコンクールで1位、産地内での年間取引金額が150%に増加、コロナ禍でも世界各地に新規顧客を獲得、といった成果に繋がった。小規模企業ながら外食大手から80万膳の引合い (売上規模約2億円) が来るなど、現在は新規引合いのほとんど全てが間伐材の箸となっている。また、福井駅前にあり福井の工芸の顔と言える工芸雑貨ショップでは、並み居る他の箸ブランドと別格の扱いを受けて店頭に単独コーナーが開設され、欠品が出るほどの売れ行きとなった。

## 第3段階:SDGs経営の目的確認 & 現状把握⇒優先課題の設定

SDGs経営のイメージがつかめたところで、自社が取り組むべき「SDGs経営優先課題」の設定フェーズとなる。その流れは以下のとおり。

### ① SDGs経営の目的確認

何のためにSDGs経営を進めるか、どんな姿を目指すのかについて、経営理念やビジョン、トップの思いを軸に整理し、「SDGs経営のゴール」を経営陣・PTメンバーが共有する。

## ②SDGs経営の現状把握＝紐づけチェック：

### SDGsの全体像体感、自社の取組み状況共有

SDGsの視点で自社の事業・業務を棚卸しする、いわゆる「SDGs紐づけチェック」を行う。チェックシートのベースはさまざまあるが、筆者は環境省による「企業の取組とSDGsの紐付け（既存の制度・枠組より）」を活用している。ISOなど既存の枠組から抜粋されているため、よりテクニカルで項目数も多く重複もあるが、それを一通りやってみることで、どのようなことまで把握していかなければならないか、各ゴールが関連していること、などを体感する効果がある。このチェックシートに0～3点の4段階で採点を行い、比較的できている項目、できていない、あるいは意識されていない項目などを共有する。

## ③SDGs視点SWOT分析の実施：優先課題の検討

次のステップではSWOT分析を活用する。前段の紐づけチェックを踏まえ、SDGsの17ゴールそれぞれの視点で強み・弱み・機会・脅威をリストアップする。その上で、重み付けを行い、特にポイントの高い「強み」と「機会」に着目し、SDGs経営の戦略の軸をあぶり出す。同時に、致




命的になりかねない「弱み」と「脅威」の組み合わせの有無を確認し、その中から数点のSDGs経営優先課題を抽出していく。

PTメンバーにSWOT分析の未経験者がいる場合は、通常のSWOT分析を演習の意味合いで組み込む。それによりSWOT分析の理解を促進するとともに、経営幹部ではないPTメンバーが初めて経営を意識する体験となり、プロジェクトへの意識を高める効果も生む。

## ④SDGs経営優先課題および目標設定：SDGs経営優先課題様式への落とし込み

優先課題が絞り込まれてきたら、紐づけられる「Goal」「ターゲット」「現状」「目指すべき姿」「課題」「目標設定」をフォーマットに落とし込んでまとめる。その際、売上利益などに直結する課題を「for Business」、収益に直接的には関係しない組織面や対社会の課題を「for Society」として、分けてまとめることを推奨している。分けることでPTメンバーが整理しやすく、また、前者は基本的に全部署にかかわるが、後者は管理部門が中心に対応する課題となるため、この後の工程もやりやすくなる。

## SDGs経営優先課題検討リスト「for Business」

Goal	ターゲット	現状	目指すべき姿	課題	目標設定
 7	7.3 2030年までに、世界全体のエネルギー効率の改善率を倍増させる。				
 8	8.9 2030年までに、雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する。				
 3	3.9 2030年までに、有害化学物質、並びに大気、水質及び土壌の汚染による死亡及び疾病の件数を大幅に減少させる。 3.6 2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる。				

## 第4段階：SDGs中期経営計画 & アクションプランの策定

優先課題が設定され、そこに目標設定が書き込まれれば、あとはその実現に向けてどのように進めていくか、計画に落とし込む段階となる。SDGsの期限となる2030年、または5年後の目標を設定し、それを実現するためのアクションを各

年次に落とし込み、「SDGs中期経営計画」を作成する。

作成に当たっては、PTメンバーに加え、各部門責任者が参画する必要がある。部門責任者に対して、PTリーダー格の経営陣や各部門所属のPTメンバーがこれまでのプロジェクトの流れや考え方を説明し、理解してもらわないと計画策定は進まない。PTメンバーが部門責任者の理解を得る

過程を踏むことが、PTメンバーの理解の深化と自分事化にも繋がる。また、すでに会社としての中期経営計画が策定されている場合は、既存の中期経営計画との紐づけを意識する。

SDGs中期経営計画がまとめれば、次は、計画

の1年目にやるべきアクションやスケジュール、担当者を具体化する。「SDGsアクションプラン」の様式を活用し、関連するすべての部門において行動計画と短期目標をまとめる。

## SDGs中期経営計画

経営目標		2030年度:ゴール	2023年度	2024年度	2025年度
13 気候変動に 具体的な対策を 	13 気候変動に具体的な対策を 気候変動とその影響に立ち向 かうため、緊急対策を取る	目標			
		活動			
12 つくる責任 つかう責任 	12 つくる責任つかう責任 持続可能な消費と生産のパタ ーンを確保する	目標			
		活動			

## 第5段階:SDGs宣言の作成 & 内外への浸透・発信計画の作成

中期経営計画とアクションプランがまとめれば、次は実践の段階となる。実践に勢いをつけるためにも、「SDGs宣言」にまとめて社外へ発信することも重要である。SDGs経営はどこかの認証を受けて進めるものではなく、有言実行を目指す枠組みであり、自ら関係先や社会へアピールすることでその成果に繋げる。どのような魅せ方、どのような手段で発信するかもアクションプランにまとめて計画的に進める。

もう一つやるべきことが、全社員の巻き込みである。SDGs経営は会社の経営全体にかかわるものであり、全社員がベクトルを合わせることが推進力として必要である。SDGsの基本理念は「誰一人取り残さない」ことであり、その理念に沿う意味でも、全社員を巻き込む姿勢は必須である。そのためには何をすべきかをリストアップし、これもアクションプランとしてまとめる。

支援先である石川県白山市の榊横山商会は「for Individual」として、全社員が「一人一宣言」をする仕組みをPTメンバーの発案により具体化し、実践している。この内外への浸透・発信のアクションプラン作成に際しては、他社の事例を紹介することで検討・アイデア出しのベースとしてもらうことが効果的である。

## SDGs経営の進め方フロー



## 第6段階:SDGs経営のPDCAサイクル推進

アクションプランやSDGs宣言がまとめれば、いよいよSDGs経営のキックオフとなる。キックオフ大会開催によるスタートを推奨しているが、その後は、SDGs中期計画および年度ごとのSDGsアクションプランをもとに、全社でPDCAサイクルを回して実現を目指すこととなる。毎月、あるいは四半期ごとの進捗確認といったスケジュール感、確認報告の様式やミーティングの在り方など、PDCAサイクルの仕組みもまとめた上でスタートを切る。この仕組みが、前段の社員の巻き込み・社内への浸透の重要な手段ともなる。

このプログラムにより順調なスタートは切れるが、少なくとも四半期に一度はフォローする伴走支援継続の必要性も実感する。アクションプランを進めてみたら現場や現状に合わないことも十分に考えられるし、社員の意識向上が進まないといった悩みも出てくる。その軌道修正等でのSDGs経営

事務局の負担を減らし、背中を押すサポートが必要である。

## 終わりに:SDGs経営導入プログラムの効果・期待される成果

このSDGs経営導入プログラムは、中小企業基盤整備機構北陸本部のハンズオン事業による伴走支援メニューとして令和3年度より開始され、3年目を迎えている。この間、平均して約半年に1社の支援を行っており、現在4社の実績がある。その中で実感しているこのプログラムの効果は、以下の4点である。

- ①SDGs中期経営計画策定により、SDGsが経営全体にかかわるものとして理解されること
- ②4～6ヵ月の期間で、全社的なSDGs経営が着実にスタートすること
- ③その半年前後の期間で、SDGs経営を推進する中核チーム（事務局）がで上がること
- ④経営陣以外のPTメンバーが初めて経営を考える場になり、エンゲージメントが向上すること

そして、少なくともSDGs経営に注目する企業なら、どのような規模・業態の企業にも使える汎用性も実感している。「SDGs」というと、本業務以外にやらなければならないが増える、モチベーションの維持が難しい取組みと思われがちだが、本プログラムの活用企業は高いモチベーションで取り組み続けている。支援者がこの仕組みを広く活用していくことで、「SDGs経営＝持続可能性を高める経営」に取り組む企業が増えることを期待するものである。