調　査

事例に見るSDGs（エスディージーズ）（持続可能な開発目標）による中小企業の経営力強化

―社会課題の解決と本業リンクでの自己革新がもたらす真の事業継続力―

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員
藤津　勝一

（キーワード）SDGs、CSR、社会課題解決、事業継続性、ビジネスチャンス、リスク対応

（視　点）

SDGs（Sustainable Development Goals）は、持続可能な世界の実現を目指すために、2015年9月の国連サミットで全会一致で採択され、世界のあらゆる国、企業を含む多様な組織・人が協働で2030年に達成すべき共通目標である。たとえば、企業の価値は単に収益ではなく「経済」「環境」「社会」の3側面、つまり経営と社会性の両立で評価される。中小企業には関係がないという向きもあろうが、製商品・サービスが環境や人権問題に関係するものを使っているなどで取引から排除される、SDGsが判断材料の消費者の商品選択や公共調達などが既に起こりつつあり他人事ではない。中小企業の認知度はまだ低いが、実際にSDGsを事業のあり方の見直しや事業機会の発見、リスク低減などについての判断等のツールとして積極的にとらえ、顧客や社会から在ってほしい・無くてはならない存在として高く評価され、事業継続性の見込まれる経営を実現させている中小企業がある。そこで、SDGsの意義や、今後、中小企業が主体的にこれを生かすヒントを、こうした中小企業の取組事例から見ていきたい。

（要　旨）

- SDGsは中小企業の事業継続に大きなヒントになる。対応しないリスクもある事を理解のうえ事業の機会発見・再構築などに生かし、事業継続力を高めることが肝要である。
- 中小企業事例として、食品ロスを発酵技術で養豚用液状飼料とし持続可能な食品リサイクルを実現した株式会社日本フードエコロジーセンター、環境負荷や健康に配慮した紙・インキ、再生可能エネルギーの利用など環境印刷で全社員参加のSDGsを本業に実装する株式会社大川印刷、来年は創業400年を迎える和菓子の老舗で、本業を通じて和菓子や地域の文化伝承、画期的な新商品開発・地域資源活用、高齢者活用等のダイバーシティ経営など経営革新につながるCSR（シーエスアール）・SDGs活動を行う株式会社虎屋本舗の3社を紹介する。
- 上記3事例では、SDGsへの対応を本業に取り込み、経済・環境・社会のバランスを取った「稼ぐ力」と「社会課題解決」の両立で事業継続力を向上させている。

はじめに

最近、17色のカラーホイールのピンバッジを付けた人を見かけることが多くなった（**図表1**）。このバッジは、国連で2015年に採択されたSDGs（Sustainable Development Goals）で目指す17の「持続可能な開発目標」を現している。17の目標とは、環境・人権・貧困・飢餓・教育・平和など、持続可能な世界の実現のために全ての国の様々な主体で取り組むべき地球規模での課題解決のためのものである。

国連や地球規模と聞くと、中小企業経営者の多くは国や大企業などの「他人事」に思えるかもしれない。確かに、日々の経営が大変な中で、SDGsを「自分事」として自らの経営に引きつけて考えられる経営者は多くないかもしれないが、国内でも大企業、とりわけ上場企業では担当を設けて取組内容を情報発信することが普通になってきている。この背景として、年金基金などの機関投資家だけでなく個人投資家も投資先の選択にESG（イーエスジー）（環境・社会・企業統治）というSDGsに関係する視点を重視する流れが大きくなり、SDGsへの対応がブランド力を高める、ビジネス取引の要件となるなどがある。さらに、対応企業向けの融資商品や私募債の登場、倫理的で人間・社会・環境に配慮した製品・商品・サービスを積極的に選択する消費者のエシカル消費の増加などもある。また、SDGsは大学等の教育でも取り上げられ、学生の認知・関心は思いのほか高いようで、こうした点も企業側は留意する必要があろう。

SDGsに取り組む大企業等のサプライチェーン（原材料段階を含めた調達から販売でユーザーに届き廃棄まですべてのビジネスプロセス）に属する中小企業が対応を求められるなどは現実となりつつある。その象徴的なイベントとして、2020年の東京オリンピック・パラリンピックは、施設利用電力の脱炭素化や物品納入が「持続可能性に配慮した調達コード」で行われる初のSDGs五輪である。2025年の日本国際博覧会（大阪・関西万博）でも、サブテーマの文言に「持続可能な社会・経済システム」とある。

中小企業の多くは、まだ身近には感じにくいかもしれないが、流れは確実に大きくなりつつある。情報収集を行い、自らの事業とどう関連付けてリスクを回避しながら積極的に事業継続力に結び付けていくかを考えるべきであろう。本稿ではそのきっかけとして、既に成果を上げている中小企業の取組内容や考え方などを紹介したい。

図表1　SDGsの17色カラーホイール

（備考）国際連合広報センターHPより

1. 中小企業の事業継続性に資する「SDGs」とは

(1) SDGsは全ての国の様々な主体で目指す持続可能な世界実現への目標

SDGsは、01年に策定されたMDGs（ミレニアム開発目標：Millennium Development Goals）の後継として、持続可能な世界を実現するために15年9月の国連持続可能な開発サミットで採択となった「持続可能な開発のための2030アジェンダ（行動計画）」に記載された16年から30年までの国際目標である。解決すべき課題として、グローバル化による地域経済格差の拡大、人権、貧困、飢餓、教育、平和などがある。また、環境面でも人間の活動が生態系の破壊や気候変動など地球規模で変化を引き起こし、既に限界を迎えている面があるともいわれている。持続可能な開発・成長のためにはこれら山積する課題の解決が避けて通れないことを反映し、国連加盟全193か国が合意したものである。このため、**図表2**のような17の目標（ゴール）が掲げられ、それらの目標を実現するための169のターゲットも設定された。

このSDGsへの流れのメインとなった前身のMDGsは、2000年9月の国連ミレニアム・サミットで採択され、15年までに達成すべき8つのゴールを掲げ、先進国を中心として途上国の発展を図る国際社会の共通目標であった（**図表3**）。

その一方で、92年の「国連環境開発会議（地球サミット）」からの流れとして、12年

図表2　SDGsの17のゴールとロゴマーク

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

（備考）国際連合広報センターHPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3　SDGsの前身であるMDGsの8つのゴール

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

（備考）国際連合広報センターHPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

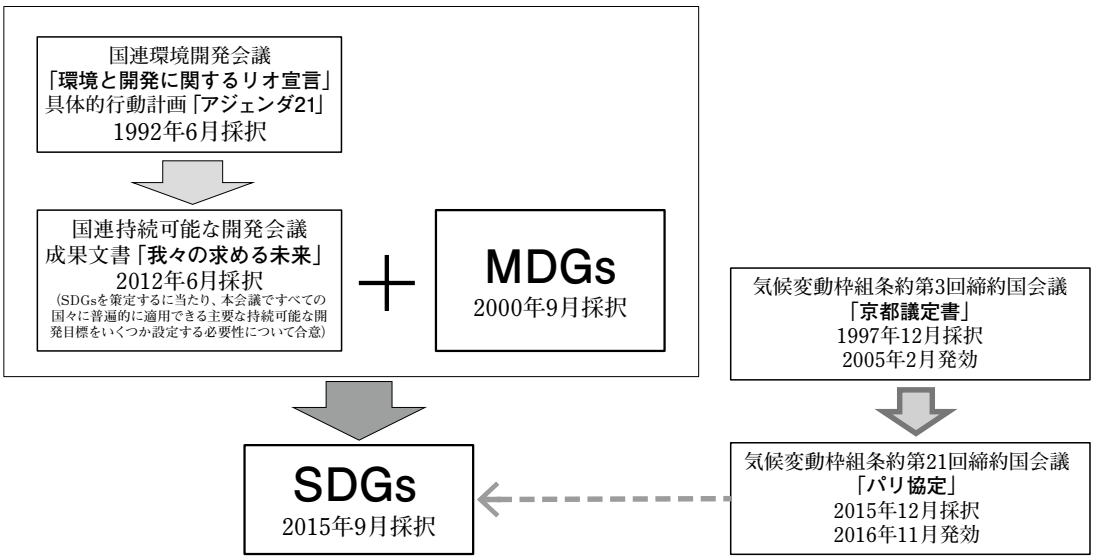
の「国連持続可能な開発会議」（通称リオ＋20：リオプラストゥエンティー）においても、持続可能な開発のために経済・環境・社会の3つの軸のバランスが取れた社会が構築されていくことが不可欠という認識が共有されていた。この12年の「リオ＋20」は、92年の「国連環境開発会議」の「環境と開発に関するリオ宣言」や、それを具体化するための実行計画「アジェンダ21」の制定から20周年を迎えることを機に、同開発会議のフォローアップ会合として開催されたものである。

こうした**図表4**のような流れがあり、持続可能な世界を実現するために、ポストMDGsたるSDGsにはリオ＋20の環境保全や持続可能な循環型社会などを基盤とするグリーン経済などの考え方も取り込まれ、地球規模で総合的に取り組む持続発展に不可欠な目標として策定された。

また、15年12月の「気候変動枠組条約第21回締約国会議」で採択された「パリ協定」も、気候変動への取組みに必要な措置を講じる普遍的な協定であり、SDGs達成にとっても重要な要素とされている。

前述のとおり、MDGsは先進国が途上国の発展を図るといった構図に対して、SDGsは**図表5**の5つの特長にも現れているように、経済成長・社会的包摂(注1)・環境保護の3つの不可分の側面があり、人間と地球のために

図表4　SDGsへの流れ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 社会的弱者を含めて全ての人を社会の一員として取り込み相互に支え合う事

図表5　SDGsの5つの特長

①**普遍性**：先進国を含め，全ての国が行動
②**包摂性**：人間の安全保障の理念を反映し「誰一人取り残さない」
③**参画性**：全てのステークホルダーが役割を果たす
④**統合性**：社会・経済・環境に統合的に取り組む
⑤**透明性**：定期的にフォローアップ

（備考）経済産業省経済産業政策局産業資金課資料（2018年11月）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

これら3つを統合して“全員参加”で調和を図るために成すべき事がリスト化されたものである。

MDGsの段階では、我が国の場合も政府開発援助（ODA）を通じて行われるものとして、中小企業や一般市民にとってはあまり馴染みがなかった。しかし、SDGsは、先進国・途上国を問わずすべての国、様々な主体が役割を果たし、パートナーシップでの協働により“世界中の誰一人として取り残さず（leave no one behind）”、地球規模での課題に取り組み解決すべき目標となっている。すなわち、持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のために、世界中の行政（国・地方自治体）、市民社会（NPO・NGO等）、教育・研究機関、投資家、民間企業、消費者など多様な関係者がそれぞれの役割を果たし、パートナーシップのもとで課題解決に取り組むことを求めている。大企業だけが取り組めば経済成長や環境、人権などの問題が解決するわけではないし、特定の国だけで地球規模で関連しつつ存在する様々な課題が解決できるものでもない。間違いなく中小企業も参加メンバーの一員である。

ちなみに、政府では16年5月に総理大臣を本部長とする「持続可能な開発目標（SDGs）推進本部」を立ち上げ、12月に「持続可能な開発目標実施指針」を策定した。その中で、『民間企業（個人事業者も含む）』(注2)とわざわざ個人事業者という言葉が掲げられており、業種・規模を問わずすべての企業が対象ということがよく現れている。

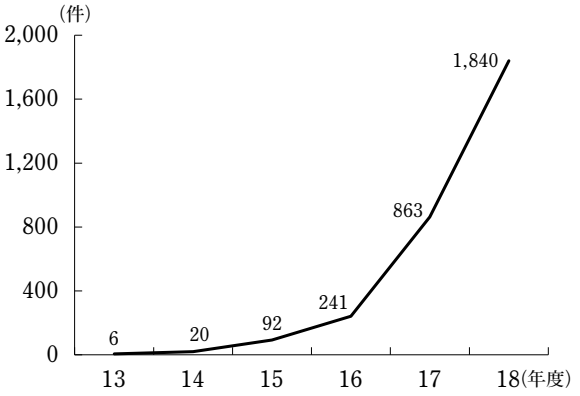
(2) 望まれる中小企業のSDGsへの認知・理解の向上

SDGsは、大企業では主にCSR(注3)担当部署などを主管として取り組み、企業としての考え方や対応状況を発信するなどかなり浸透してきている。この他、社会的な課題に取り組むNPO・NGO、地域の持続発展に様々な問題を抱える地方自治体、大学等の教育機関などでも取り組むところが増えている。また、地域・消費者などの変化や環境・人権問題などに感度の高い一部の中小企業でも、次章の事例のように注目される取組みを主体的・積極的に進めている。

日経各紙や全国紙などで「持続可能な開発

(注)2. この中でステークホルダー（利害関係者）の連携について、「省庁間は国と自治体の壁を越え、公共セクターと民間セクターの垣根も越えた形で、NPO・NGO、有識者、民間セクター、国際機関、各種団体、地方自治体、議員、科学者コミュニティ、協同組合など、広範なステークホルダーとの連携を推進していくことが必要である。」、また、民間企業について「SDGsの達成のためには、公的セクターのみならず、民間セクターが公的課題の解決に貢献することが決定的に重要であり、民間企業（個人事業者も含む）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の達成に向けた鍵でもある。」としている。
3. CSR（企業の社会的責任：Corporate Social Responsibility）とは、企業の社会に対する責任ある行動。企業は、法令遵守や適正利益の獲得、配当の実施などにとどまらず、適正な雇用、環境・地域課題への対応など、顧客・従業員・仕入先・地域住民その他の様々なステークホルダーに対して果たすべき社会的責任を負っている。

図表6 「持続可能な開発目標」をキーワードとした掲載記事件数の推移



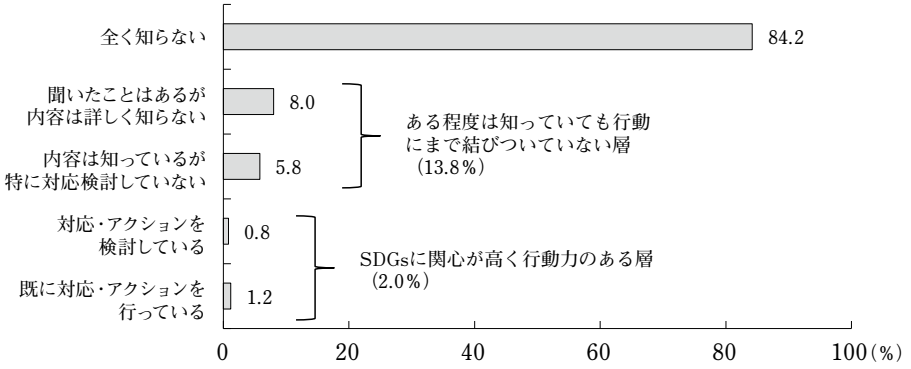
(備考) 1. 日経テレコンにより「持続可能な開発目標」をキーワードに記事件数を検索し、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 検索対象は日経各紙および全国紙（朝日新聞、読売新聞、毎日新聞、共同通信ニュース、時事通信ニュース、ロイター通信ニュース、NHKニュース）、専門紙2紙（日刊工業新聞、フジサンケイビジネスアイ）
3. 19年度は4月1日から8月31日までで1,221件

目標」をキーワードに年度別に掲載記事件数の検索をしてみると、13年度はわずかに6件であったが、16年度の241件から17年度863件、さらに18年度は1,840件へと近年急増している（**図表6**）。19年度も8月末まで5か月で1,221件に達している。政府などからの情報や、企業・自治体等の取組みが多くなるなど、関心の高まりや実際の活動の増加を反映していると考えられる。

旗振り役の政府にとっては、既に動き出している大企業に対して、民間企業の大半を成すにもかかわらず後述のとおりSDGsの認知度が低い中小企業は、取り組みを促すべき主要な対象といえよう。実際、18年6月には環境省が中小規模の企業を主な対象として取組みを後押しするため、『すべての企業が持続的に発展するために－持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイドー』を発表した。一方、外務省でも様々な取組みを紹介するジャパンSDGsアクションプラットフォームを創設して情報発信するとともに、17年からSDGsの先進的取組みを行っている企業や団体などを表彰する「ジャパンSDGsアワード」を実施し、大企業や地方自治体、大学、小学校、協同組合、NPO、そして次章の中小企業事例3社を含む民間企業も受賞し注目を集めている。

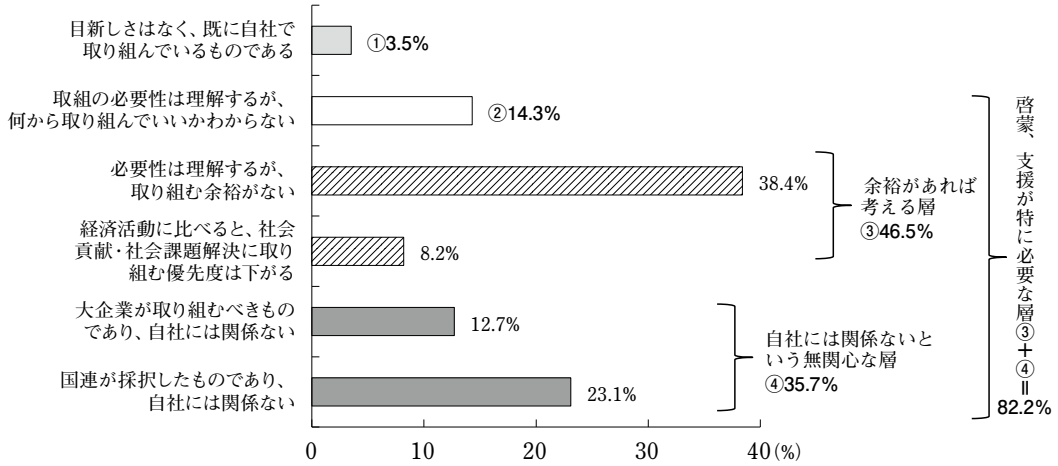
では、実際に中小企業のSDGsの認知度はどの程度なのであろうか。**図表7**と**図表8**は、18年12月発表の関東経済産業局の管内1都10県の500者の中小企業を対象とした、WEBア

図表7 中小企業のSDGs認知度・対応状況



(備考) 1. 関東経済産業局『中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果』（WEBアンケート調査）2018年12月より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 民間調査会社登録モニターで関東経済産業局管内1都10県に本社が所在する中小企業代表者500者が対象

図表8　SDGsを知らないか対応を検討･実施していない中小企業のSDGsに対する印象（単一回答）



（備考）1. 関東経済産業局『中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果』（WEBアンケート調査）の2018年12月より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 対象は**図表7**で「全く知らない」と「ある程度は知っていても行動には結びついていない層」。

ンケート調査による『中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果』から作成したグラフである。

図表7で、SDGsを「全く知らない」が84.2％にものぼり、「SDGsに関心が高く行動力のある層」はわずか2.0％にとどまっている。「ある程度知っていても行動にまで結びついていない層」の13.8％を含めても、知っているのは15.8％（＝2.0％+13.8％）である。残念ながら、SDGsは中小企業にあまり認知されていないという結果である。

次に、**図表7**で「SDGsに関心が高く行動力のある層」の2.0％以外の、「全く知らない」か「ある程度知っていても行動にまで結びついていない層」（調査対象500者のうち490者）に、SDGsの内容を説明のうえ印象を聞いたものが**図表8**である。概ね、①「目新しさはなく、既に自社で取り組んでいるものである」の3.5％（17者）、②「取組の必要性は理解するが、何から取り組んでいいかわからない」という取り組み方に課題のある層が14.3％（70者）、③「必要性は理解するが、取り組む余裕がない」38.4％（188者）と「経済活動に比べると、社会貢献・社会課題解決に取り組む優先度は下がる」8.2％（40者）は余裕のなさや経済活動優先の考え方により取組みが進まない層で計46.5％（228者）、④「大企業が取り組むべきものであり、自社には関係ない」12.7％（62者）と「国連で採択したものであり、自社には関係ない」23.1％（113者）はまったくの無関心層で計35.7％（175者）の4つに分けられるのではないだろうか。②～④の計96.5％（473者）は、SDGsの認知・正しい理解や実際の取組みにつなげるための啓蒙、支援が望まれる。③の意識や関心度がやや低い層と④の無関心層が82.2％にものぼり、我が国の中小企業は多くがSDGsのスタートラインにも立っていない状況といえる。よく理解されていないこともあるが、そもそもこれまでに知る機会自体がな

かったことも大きいのではないか。

しかし一方では、次章の事例中小企業にみるとおり、既に積極的にSDGsをとらえ事業の位置付け・あり方を明確化して自社の本業に取り込み、積極的な情報発信もすることで広く多様なステークホルダーから高く評価されて事業の展開力・持続性・収益性などの向上を実現させているところもある。

(3) SDGsは事業継続性のあるビジネスチャンスへのヒント

図表9は、中小企業を含む企業がSDGsを利用すべき理由およびSDGsへの対応から受けるメリットである。

①は、SDGsが世界的な流れということになれば、これに沿った社会的な課題解決策を収益性も伴い事業化する企業には大きなビジネスチャンスが存在することになる。

②では、環境負荷などに対して関連する企業が負担（対応費用を直接負担、税金や罰金などの形で負担、あるいは、製商品・サービスの受益者にその負担分を価格転化するなどで負担）する流れが強くなっている。もちろん、消費者やESG投資を通じた投資家の目も厳しくなっている。ということは、SDGsに対応して環境や人権その他課題となっていることに十分に配慮した事業として価値を創出することが、顧客その他からの評価を高めブランド力や新たな市場開拓、優秀な人材確保などを通じて収益力を向上させるなど企業の持続可能性を高めることになる。このため、BtoCだけでなくBtoBの取引においても企業は自らの製商品・サービスのサプライチェーン全体を対象に配慮する方向性になっ

図表9　企業がSDGsを利用すべき理由・メリット

①	将来のビジネスチャンスの見極め	地球規模の課題に対して、公的ないしは民間の投資の流れをSDGsに沿う方向に転換することを狙いとしており、そのために、革新的なソリューション（解決方法）や抜本的な変革を進めていく企業には成長の方向性・市場を明確に示している。
②	企業の持続可能性に関わる価値向上	企業は、環境負荷への対応など持続可能性のための配慮を事業に組み込むことで、ブランド力強化、新市場開拓、売上高向上、優秀な人材採用、離職率低下などを通じて企業価値の維持向上を図ることができる。
③	ステークホルダーとの関係の強化、新たな政策展開との同調	SDGsは、国際、国家、地域レベルでのステークホルダー（利害関係者）の期待と将来の政策の方向性を表している。したがって、企業が事業活動をSDGsの方向性に合わせることは、顧客、従業員その他のステークホルダーとの協働の強化など関係性や信頼性を強化できる。一方、合わせられない企業は、法的あるいは評判などに関するリスクを負うようになる。
④	社会と市場の安定化	企業の成功にはその基盤たる社会が機能しなければならない。SDGsを達成することは、ルールに基づく市場、透明な金融システム、腐敗がなく良くガバナンス（企業統治）された組織など、ビジネスの成功に必要な基盤の構築を支援することになる。
⑤	共通言語の使用と目的の共有	SDGsは、目指す目標とその過程および評価基準を具体的に示すことで、それが共通言語となり、企業がその影響やパフォーマンスについて一貫性を持ってより効果的に様々なステークホルダーと意見交換ができる。それとともに、緊急な社会的課題に取り組むために相互に協力できるパートナーを結びつける。

（備考）SDG Compass（日本語版）の「企業がSDGsを利用する理論的根拠」を参考に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ている。

③は、世界の国がSDGsに取り組むということは、今後の政策はその方向で進むことを意味する。したがって、SDGsの方向性に合わせることが企業の信頼度向上や多様なステークホルダーから理解を得やすくなる。逆に方向性を無視すれば、法的リスク、評判リスクなど様々な“対応しないリスク”が表面化する可能性は相対的に高くなろう。

④は、①から③までが直接的であるのに対してやや間接的なメリットである。しかし、企業が成り立っていくために、社会と市場の安定は不可欠な要素であるし、③までと同様に、他と相互に関連しているともいえよう。

⑤は、利害関係者との間の相互理解を進めるための共通言語としてSDGsが役割を果たすということである。すなわち、目標と過程、その評価基準を示し、進捗をモニタリングしていくため、具体的なモノサシを基準にコミュニケーションが図れる。また、忘れてはならないこととして、SDGsで目指す目標を単独で果たす事はハードルが高いといわれるため、協働できるパートナーの重要性がある。そのパートナーとの協働においても、SDGsで目標とその過程を明らかにしておくことは、コミュニケーションが取りやすく、パートナー探しや実際の協働に重要な意味を持つということである。

SDGsは中小企業には関係がない、余裕がないと端から否定するのではなく、外部環境がそうした方向に動き出しているのであるから、その流れに沿って将来的にどのようなリスクの管理・対応が必要となるのか、また、どのような観点から考えることが事業を持続発展させるビジネスチャンスにつながるのかなどを判断する基準としてSDGsをとらえ、自社の事業を再確認・再考してみることが肝要であろう。

2. SDGsへの取組みが事業継続性を向上させる中小企業事例

(1) 株式会社日本フードエコロジーセンター…食品リサイクルで目指す持続的成長

イ．企業概要

食品スーパーなどの食品残さから発酵により液状飼料を生産し提携養豚場に供給する当社の事業は、大手私鉄の小田急グループが主体となって2005年10月に開設された小田急フードエコロジーセンターに始まる。現社長の高橋巧一氏は子供の頃から自然や環境に強い関心を持ち、立ち上げたベンチャー企業で農林水産省の補助金や大学の協力などを得て発酵液状飼料を開発、これに着目した小田急グループで事業化した、という経緯である。高橋社長は、同フードエコロジーセンターの顧問として中核的な役割を担った。

しかし、事業基盤を確かなものとするためにはよりスピーディーな展開が必要と判断した高橋社長は、小田急グループの同意の下、2013年10月に会社新設分割で株式会社日本フードエコロジーセンターを設立、事業を継承して現在に至っている（**図表10**、**図表11**）。

図表10　株式会社日本フードエコロジーセンターの概要

当社の概要

社　　名	株式会社日本フードエコロジーセンター
代 表 者	代表取締役　高橋巧一
所 在 地	神奈川県相模原市中央区田名塩田1-17-13
創　　業	2005年10月、株式会社小田急ビルサービス環境事業部で小田急フードエコロジーセンターとして事業開始。2013年10月に会社分割により、株式会社日本フードエコロジーセンター設立
資 本 金	1,000万円
年　　商	3億1,100万円（2019年3月期）
役職員数	35人（役員3人、正社員11人、パート・アルバイト21人）
事業内容	食品リサイクル事業（廃棄物処分業、飼料製造業、その他

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表11　高橋巧一社長

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

モチベーションの高い異業種での豊富な経験を持つ人材や女性・障害者など役職員35人の多様な能力を活用し、小田急グループを含む約180の食品関連事業所から処理費用を徴収して35トン/日の食品廃棄物を受入れ、これを原料に発酵液状飼料を生産して15戸の契約養豚事業者に40トン/日を販売している。また、当社の発酵液状飼料で肥育された豚の肉は、低コレステロールで健康に良いオレイン酸含有率が高くブランド化もされ、百貨店や大手食品スーパーなどで販売されている。

ロ．食品リサイクル・ループの構築が生み出す共創価値

当社の事業は、①食品廃棄物処理と②飼料製造という二つの側面があり、**図表12**のような食品リサイクル・ループの中で重要な役割を担っている。

①の食品廃棄物処理では、2001年に食品リサイクル法が制定され年間100トン以上を排出する食品関連の事業者は発生抑制や再利用が求められ、目標未達の場合には罰則も有り得ることとなった。それでも食品残さは依然として大量に発生している。2016年度推計では、賞味期限前などの可食分、いわゆる食品ロスだけで事業系352万トン、家庭系291万トンの合計643万トンにもなっている。これは、国連の食糧支援機関（国連WFP）の年間食糧援助量350万トンの1.8倍である。食品由来の廃棄物全体では2,759万トンにのぼり、このうち1,076万トンが焼却・埋立処分されている。ちなみに、焼却されるゴミの半分は食料廃棄物が占め、トン当たり4～5万円もの焼却費がかかり、多くの税金も投入されている。

図表12　株式会社日本フードエコロジーセンターの食品リサイクル・ループ

（備考）株式会社日本フードエコロジーセンター資料に一部加筆修正

埋立てでも処分場不足などの問題がある。

恵方巻などの食品ロスが話題となっているが、発生自体を抑制しつつ持続可能な食品リサイクル・ループの仕組みの構築が不可欠といえ、当社では事業系食品ロスを原料として利用している。

②の飼料製造業では、主流の乾燥配合飼料は原料を輸入穀物に依存し穀物市況と為替の変動にコストが大きく左右される。さらに、腐敗防止のための乾燥に多くのエネルギーを使い高価格となり、製造時のCO_2排出も多い。当然、飼料代が生産コストの過半を占める養豚農家の経営に与える影響は大きい。

こうした課題がある中で、重要な役割を果たすべき食品リサイクル業者の大半は、多額の設備投資負担などから赤字とされる。高橋社長は、食品リサイクル・ループ全体で事業継続を可能とすることを念頭に、食品ロスを原料とした高品質・低コストの飼料生産の事業化を構想・実現していった。

低コスト生産を可能とする発酵液状飼料は、高橋社長がヨーロッパで行われている液状飼料による養豚に着目し、腐敗の問題を高コストの乾燥ではなく乳酸菌発酵で解決することを思いつき、開発したものである。2週間の常温保存が可能で、乾物換算で通常の飼料の半分程度の販売価格を実現している。この低価格実現の背景には、発酵技術に加えて設備を社内で設計しコンピュータによる高度な制御や複雑な機械を使わず投資負担を大幅に抑制したことが大きく寄与している。メンテナンスも自分達で行ない、設備は稼働開始以来1日の休みもなく動き続けている（**図表13**）。なお、この技術は「食品残さを活用した発酵リキッドフィーディングの開発」というタイトルで08年の第6回産学官連携功労者表彰農林水産大臣賞を受賞している。

図表13　整然とし臭いも少ない工場内

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

高橋社長は食品リサイクル・ループに関与する事業者全体でのWin-Winの関係実現に注力している。食品リサイクル・ループ全体として環境などに配慮し、社会的課題を解決しつつ経営的にも持続性を確保するエコシステムを成立させるということである。まさに、SDGsの目標にある「つくる責任つかう責任」「パートナーシップで目標を達成しよう」「働きがいも経済成長も」等々といえる。

具体的には、廃棄事業者から徴収する原料となる食品ロスの処理料は地方自治体が決めている単価以下であり、食品廃棄事業者には当社利用のメリットがある。東京近郊の自治体で焼却処分費はキログラム当たり25円（トン当たり25,000円）以上に設定されているが、当社は1トン当たり16,000円の処理料と負担は軽減される。実際にこの取組みに参加した食品廃棄事業者では、SDGsへの理解が深まり、廃棄量削減や分別の徹底などが進展しており、こうしたリサイクル・ループへの参加を自身のSDGs活動の一環として活用・アピールすることもできる。

一方で、畜産農家にとっても液状発酵飼料は従来の乾燥飼料より安価なうえ肉質向上も図れる。家畜にとっては、液体のため粉塵がなく肺炎などが起き難く乳酸菌の効果もあるなど健康面にメリットがあり、抗生剤などの使用も減らせる。さらに、畜産農家が発酵液状飼料を安定的に利用しやすいように豚肉の販売先確保などの営業活動を当社が無償で支援している。また、製造工程で発生するCO_2の量は乾燥タイプの食品残さ等を利用して製造された飼料や一般的な輸入原料による配合飼料の4分の1に抑えられている。加えて、液状発酵飼料で肥育された豚はブランド化され差別化商品として百貨店や食品スーパーで販売されていることもある。このため、積極的に経営力向上を目指す養豚農家の関心は高い。

なお、当社を含む食品リサイクル・ループ全体のパートナーシップで共創価値を生み出すこの取組みは、2018年に第2回ジャパンSDGsアワードで極めて顕著な功績があったとして「SDGs推進本部長（内閣総理大臣）表彰」や、多摩信用金庫が主催し優れた技術や製品を評価する「技術・製品部門（多摩ブルー賞）」と新しいビジネスモデルを評価する「経営部門（多摩グリーン賞）」からなる第16回多摩ブルー・グリーン賞の「経営部門（多摩グリーン賞）最優秀賞」を受賞している（**図表14**）。

図表14　第2回ジャパンSDGsアワード「SDGs推進本部長（内閣総理大臣）表彰（左側）と多摩信用金庫第16回多摩ブルー・グリーン賞経営部門最優秀賞（右側）受賞時の写真と盾

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ハ．持続可能なビジネスモデルのさらに幅広い展開を目指す

今後の展開として、当社近接地で飼料原料に相応しくない食品残さの活用でバイオマス発電に取り組むことや、神奈川県内で農場をリニューアルし、発酵液状飼料による養豚、産品を農場内のレストランで提供、食品廃棄や養豚の糞尿をバイオマス発電に活用するなどサステナブル（持続可能）な複合施設「サスティナブルファーム」の開設を計画をしている。ここに子豚を供給する株式会社エコロジーファーム（栃木県）は既に17年に設立しており、年間1,000頭の供給を行う。

当社には現在でも学生その他国内外から多数の見学者が頻繁に訪れ、食品リサイクル・ループやSDGsなどについて学んでいるが、サスティナブルファームでは見学だけでなく様々な体験もできるようにする。さらに、箱根など近隣観光地への誘導なども含め、地域資源を活用した活性化の役割も考えている。

現在は首都圏の養豚の実情に合わせたビジネスモデルだが、将来的には全国のそれぞれの地域の畜産に合わせた持続可能なビジネスモデルでコンサルティングも含めた展開を進めていく方針であり、SDGsに沿ったさらなる活躍が期待される。

(2) 株式会社大川印刷…SDGsを経営に実装し差異化された価値を創出

イ．企業概要

当社は、横浜市戸塚区の役職員38人、2019年3月期年商5億8,000万円の総合印刷業である。1881年（明治14年）に初代が医薬品のラベルをはじめとする総合印刷業として創業した（**図表15**）。1923年の関東

図表15　株式会社大川印刷の概要

当社の概要	
社名	株式会社大川印刷
代表者	代表取締役　大川 哲郎（6代目）
所在地	横浜市戸塚区上矢部町 2053
創業	1881年（設立1988年）
資本金	2,000万円
年商	5億8,000万円（2019年3月期）
役職員数	38人（役員3人、正社員24人、パート・アルバイト11人）
事業内容	総合印刷業

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表16　大川哲郎社長

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

大震災での被災、44年の戦火による工場や東京営業所の焼失といった経営危機を乗り越え今年で創業138年、現社長は05年に就任した6代目である（**図表16**）。

取引先には、大手製薬会社、環境への配慮で知られるアメリカのアウトドアブランドの日本支社、横浜の駅弁で著名な企業、国連WFP協会（国連世界食糧計画（WFP）を支援する認定NPO法人）などが名を連ねている。

現社長は、「環境印刷」をキーワードに自社を「Social Printing Company（社会的印刷会社）」とし、森林認証紙[注4]（19年度目標使用率65％）や石油系溶剤を含まないノンVOCインキ[注5]（同90％）を使用した印刷を推進している。さらに、16年には「ゼロカーボンプリント」[注6]を展開する我が国唯一の印刷会社となった。本業での社会的課題の解決こそが使命として03年頃からはCSRへの取組みを開始した。SDGsについては、17年から全社員参加でグループ毎のワークショップにより身近な事柄に引き寄せて議論するボトムアップ型で経営計画に実装している。

この結果、2018年11月に環境配慮製品やサービスの優先的購入を進めるグリーン購入ネットワーク[注7]主催の第19回グリーン購入大賞で「大賞」と「環境大臣賞」をダブル受賞、12月には外務省の第2回ジャパンSDGsアワードで特筆すべき功績があったと認められる企業として特別賞の「SDGsパートナーシップ賞」を受賞するなど、当社のCSR・SDGs活動は各方面から高い評価を得ている。

ロ．SDGs活用による基本理念の浸透で組織文化を改革し経営持続力を獲得

現社長のCSRやSDGsの取組みにつながった要因は、大きく二つが考えられる。

第一に、バブル崩壊後の大きな構造転換時、しかも、準備不足の中、想定より早い時期に事業を背負うことになり苦労をした経験から、経営理念を再確認したことである。具体的には次のような状況である。大学1年の時に父親の4代目社長が医療事故

（注）4. 違法伐採されていない適切な管理の森林からの木材チップで作られたことが認証された紙
5. 環境や人体に有害な揮発性有機化合物を含まないインキ
6. 北海道下川町の森林バイオマス活動事業、横浜市の水源の山梨県県有林温暖化対策プロジェクト、一般家庭の太陽光パネル設備導入における発電事業、海洋資源を活用した「横浜ブルーカーボン」プロジェクトなどへの投資でクレジット（温室効果ガス排出削減量の認証）を調達し、算出された自社の印刷事業で排出されるCO_2量をカーボン・オフセット（CO_2排出量の打ち消し。当社では年間180t）している。
7. 環境負荷の低減や社会的責任の遂行に努める事業者から優先して製品やサービスを購入するグリーン購入に関する情報発信・普及促進を図る緩やかな組織で、企業・行政・民間団体で構成される（2019年6月20日現在で会員団体は企業1,115、行政110、民間団体125の合計1,350）。

図表17　大川スピリット

1	お客様を大切にする心	仕事は正確・迅速・満足を旨とすること
2	元気な挨拶から	人の和をはかり、明るい職場づくりに努めること
3	持続可能な発展をめざして	すべての資本、あらゆるつながりを大切にし、日々の改革が持続可能な発展の道と心がけること
4	チャレンジする心	現状維持は退歩なり創意工夫に努めること
5	最高の品質をめざして	自社の製品や技術に誇りと責任をもつこと

（備考）株式会社大川印刷HPより作成

で急逝し、専業主婦であった母親（現会長）が5代目として急遽社長となった。高校生の時に既に事業承継を決意していた現社長は、このような状況下、大学は法学部ながら経営学を学ぶ努力もした。卒業後は、印刷業の経営について学ぶため同業他社で3年間研修し、印刷工場の現場から営業まで経験を積み93年に25歳で当社に入社した。

ところが、仕事への取組姿勢、社内の相互信頼、変化を捉えて対応する重要性などを学んだ研修先企業に比べて、自社の組織はモチベーションが低く、規律も乱れ社業への誇りのなさなど大きな差異があった。このため、経営持続には組織文化の改革が不可欠な状況と認識した。しかし、経営の勉強にかなり努力をしてきたとはいえ経験不足であり、古参社員との信頼関係が構築できておらず、経営環境の変化に対する社内の危機意識も希薄で組織改革は進まず、悩み苦労することになった。

ただ、さすがにバブル崩壊後の経営環境が厳しさを増していく中で一部の社員は改革の必要性に理解を示し、5代目社長の母親と少数のこうした社員とともに会社の経営理念の意味について改めて考えた。そして、会社再生に何が必要なのかを、5項目の「大川スピリット」として掲げた（**図表17**）。当時の組織にはこれらが十分できておらず、現社長がまず自ら率先して行動して見せ、少しずつだが理解が得られるようになっていった。顧客重視のためにはクレームの情報も隠さず迅速に共有して対応する必要があり、発生責任ではなく直ちに的確に報告する責任を重視するなど、経営理念の「情報産業の中核として信頼に応える技術力と喜びを分かち合えるものづくりの実現」の理解と実践を図った。従業員と徹底して経営理念について話し合い、社員自身がそれぞれに解釈・理解し納得することで

図表18　温度・湿度調整され印刷機が並ぶ工場内

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

社内が一体化し、「誰のために」「何のために」の対象も個々の顧客からさらには地域・社会の課題に広がり、それを「自分事」と捉えて考えるようになっていった。こうしたことでモチベーションが高く主体的に行動する従業員の組織となり、「老舗だからこそ責任がある」、「ひとつでも多くの幸福を創出することが自分の使命」などという意識になった。現状維持ではなく主体的に価値を生む変化を創り出して従業員一人ひとりが社会や人々から必要とされる存在になれば、企業としても持続可能になるということである。

第二に、このような経営危機に対する組織文化の改革の中で、本業で具体的に何をするのかの部分、すなわち環境印刷での「Social Printing Company」の実現、SDGsへの取組みにつながる根底には、社長が子供時代に近所の自然に親しみ環境・自然への関心が高かったことがある。このため、自らが身を置く印刷業では大量の紙を使い、中には原料に違法伐採の木材チップが使用されているものもあることや、有害な揮発性有機化合物を含む石油系インキも使い、環境負荷・健康問題などに違和感を持っていた。そこで、競争激化で他社が納期短縮や低価格化などに注力する中で、当社は組織風土の改革とともに90年代後半から環境を重視して付加価値を創出する方向に舵を切っていった（**図表18**）。当初はこうした活動に理解を示す同業や顧客もあまりない状況であったが、01年頃から社会貢献や環境など社会課題の解決に取り組む人脈ができ、04年には横浜青年会議所の活動でCSRを研究テーマとしたことで社会企業家への理解を深め、そこから現在掲げる「Social Printing Company」につながっていった。この結果、経営理念にある「印刷物の高品質の追求」は、単なる印刷の精度や美しさにとどまらず、環境という側面も含めた安心・安全・健康・持続性などの意味もある高品質の追求になったということができよう。

SDGsの認知度向上やESG投資の流れもあり、SDGsに則った印刷物の採用への関心も高まっている。このため、SDGsの観点からの当社への昨年度の新規発注件数は上場企業4社を含め50件となった。売上高では、ここ3年間で約5,000万円の効果につながっている。また、当社には子供から社会人まで様々な見学者が年間約400人訪れ、08年からは社会的課題の解決を考える学生をはじめ、これまでに約60人インターンシップで受け入れるなどで注目度がアップし、新卒採用にもプラスの効果が出ている。外国人が増加する中で、インターンシップの学生の取組みから発展していった4か国語版の「わたしのおくすり手帳」や、宗教上あるいは食物アレルギー等での料理の食材チェック用に食材を絵文字で示した「食材ピクトグラム」などは商品化され、「わたしのおくすり手帳」では様々な大使館とのかかわりもできた。

ハ．最大の効果はSDGsへの取組みが生み出す組織力の向上

大川社長は、既に達成済みの自社の活動からの温室効果ガス（GHG）の直接排出（スコープ1）と他から供給される電力等の使用に伴うGHGの間接排出まで含めたゼロカーボン化（スコープ2）から、今後、さらに環境印刷を進めるべくサプライチェーン全体を通じたGHG排出のゼロ化（スコープ3）に挑戦していく。算出の結果、スコープ3でのCO_2排出量は年間1,900トンあり、このゼロ化を目指すことになる。既に、印刷用紙ではゼロカーボン紙を供給する製紙メーカーを確認しており、インキメーカーについても調査し対応していく。大川社長は、苦しいからこそ、中小企業だからこそSDGsで事業を再考し、本当に必要とされる価値をどう創出するのかを考えるべきとしている。大上段に構えることなく、本業とSDGsとの関係を従業員に身近な事での気付きからアプローチして「見える化」し、自分事として興味・関心のあるものにして継続性・主体性を持った息の長い取組みにする。それが、経営理念の真の理解、主体性・積極性・多様性のある従業員・組織という、変化をとらえて常に新たな価値を創造し持続性のある経営をもたらす重要な要素の形成に結びつくということであろう。

(3) 株式会社虎屋本舗…本業と社会貢献の一体化が創出する事業継続力

イ．企業概要

当社は、元は高田屋という屋号で兵庫の廻船問屋であった。福山に移り、1620年に菓子匠を創業、1622年に福山城築城の茶の湯の会に献上した饅頭を藩主から賞賛されたことを機に、福山藩御用菓子司となった。1750年に8代目当主が現在も人気ナンバーワン商品の虎の模様のようなふわりとした食感のどら焼きを「虎焼」として発売し、屋号も「高田屋」から「虎屋」に変えた。1965年には戦後の虎屋復興に尽力し若い頃に渡仏経験もあった14代目が洋菓子製造にも進出し、現社長は16代目で来年には菓子匠創業から400年という老舗企業である。

図表19　株式会社虎屋本舗の概要

当社の概要	
社名	株式会社虎屋本舗
代表者	代表取締役　高田信吾（16代目）
所在地	広島県福山市曙町1-11-18
創業	1620年（設立1952年）
資本金	4,000万円
年商	5億3,000万円（2019年2月期）
役職員数	87人（役員4人、正社員36人、パート47人）
事業内容	和洋菓子製造販売

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表20　16代目の高田信吾社長

（備考）株式会社虎屋本舗提供

図表21　創業400年の来年17代目社長となる高田海道副社長

（備考）株式会社虎屋本舗提供

直営店を広島県内で福山市9店と府中市に1店の計10店、岡山県で岡山市と井原市にそれぞれ1店の計2店、合計12店を展開している。役職員数87人、19年2月期年商5億3,000万円で売り上げの7割が直営店舗、残り3割が都市圏の百貨店などでの販売となっている（**図表19**、**図表20**、**図表21**）。

当社は伝統や人を大事にする経営を旨とし、94年に就任した16代目の現社長は、虎屋の精神、すなわち「和魂商才」「商人道十訓」（**図表22**）をベースに伝統とともに常に社会ニーズの変化にも対応を図るバランス経営に注力している。

図表22　商人道十訓

1	先義後利
2	富の主は天下の人々なり
3	百工は肆に居て其の事を成す
4	正直　勤勉　調和　堅実　倹約
5	新しきは我発明する所なり
6	一日一新
7	誠の商人は先も立ち我も立つ
8	我が道は一をもってこれを貫く
9	一銭軽しと云うべきに非ず
10	商人の売買するは天下の相なり

（備考）1. 百行は各種の職人、肆は仕事場の意味
2. 株式会社虎屋本舗HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

実際に、CSRやSDGs、革新的な商品開発、和菓子や地域の伝統・文化の伝承など様々な活動を行っている。これらの取組みは、09年に厚生労働省の「高齢者雇用開発コンテスト」特別賞受賞、14年には経済産業省の「ダイバーシティー経営100選」受賞と観光庁の「全国お土産グランプリ」で「たこ焼きにしか見えないシュークリーム」が準グランプリ受賞、15年には同じく「全国お土産グランプリ」で「てまりすし」がグランプリ受賞、そして、18年に「2018国際平和のための世界経済人会議」(注8)の広島SDGsビジネスコンテスト優秀賞受賞と外務省の「第2回ジャパンSDGsアワード」パートナーシップ賞受賞などの結果にも結びついている。マスコミにも頻繁に取り上げられ、パブリシティ効果は絶大である（**図表23**、**図表24**）。

(注)8. 主催は広島県、独立行政法人国際協力機構中国センター、公立大学法人県立広島大学で、ビジネスと平和構築のあり方や核兵器のない平和な世界実現のため効果的な情報発信と国際世論を喚起すべく、経済界と連携を図る会議。2018年はミッテラン元フランス大統領特別補佐官や欧州復興開発銀行の初代総裁などを歴任したジャック・アタリ氏が基調講演を行った。

図表23　フェイクスイーツの「たこ焼きにしか見えないシュークリーム」と「てまりずし」

（備考）株式会社虎屋本舗HPより

図表24　第2回SDGsアワード授与式

（備考）株式会社虎屋本舗HPより

ロ．商人道が源流の本業に実装されたCSR・SDGs

現社長が利益中心の欧米型ではなく商人道にある社会や倫理面も考えた日本型経営を中心に据えている背景には、次のようなことがあったと推察される。すなわち、事業を承継するつもりはなく大学卒業後は大阪のアパレル企業に勤務していた社長が、90年に先代の危篤を機に和菓子作りの技術や経営の知識・経験のないまま27歳で家業に入り、伝統の重みの中で方向性やなすべき事を明確に見出すまでの当初の10年間の様々な苦労や悩みの経験、他企業の経営者などからの積極的な学びなどである。

また、社長は当社の商人道には「店主率先垂範、御法を守り、我が身慎み、道を標す」（企業統治、法令順守：コーポレートガバナンス）、「富の主は天下の人々なり。売りて悔やむ事、商人の極意と申す事よくよく納得せよ」（顧客第一主義、顧客満足：カスタマーサティスファクション）、「誠の商人は先も立ち、我も立つことを思うなり」（三方良し：ステークホルダーとのWin-Winの関係）、「商人の売買するは天下の相なり」（社会との共生、利益は社会貢献の結果）などCSRに通じるものがあるとし、CSRを「企業の社会的貢献経営」と定義している。

具体的な取組みとしては、和菓子作りでの高い技術などで高齢者を積極的に戦力とするため可能な部分を機械化し高齢者の負担軽減を図る環境整備をしたうえで70歳定年としその後も雇用（全従業員に占める60～70歳代の比率は46％、現在最高齢者は77歳）、女性やパートの積極的な活用でもパート社員から店長への起用や個々の事情・能力などに応じた働き方の導入（女性従業員比率76％）、確かな伝統技術があるからこその「そっくりスイーツ（フェイクスイーツ）」という革新的商品や地産スイーツの開発、地元イベントへの協賛、参加者が年間約2,000人にのぼる和菓子教室開催による和菓子と郷土の伝統文化の伝承（**図表25**）、中学生から大学生・専門学校生を対象とした講演活動、社会科見学やイ

図表25　子供の和菓子体験、大人の和菓子体験

（備考）株式会社虎屋本舗提供

ンターンシップ等の受入れ、資源回収・地域清掃など多彩である。

社長は、和魂商才・商人道をベースとして社会ニーズから何が求められているのかを見極め、活動に反映させてきた。状況によりこれを強く行うのか地味に行うのかだが、現在のような変化の時は強く打ち出す時期と認識して取り組んでいる。

基本的に、社会性・公共性を重視し、しかもそれは要請されてではなく自主的・自発的に取り組んでいる。その根底には、CSRは持続発展のチャンス、攻めのツールとして経営革新につなげなければ取り組む意味がないという考え方がある。つまり、企業として正しい姿を見せ存在価値を認められなければ、持続的に成り立っていくことはできないということであろう。

SDGsについては副社長が17年に通っていたビジネススクールで知り、本業をさらに進化させるためのツールとして活用すべきと考えた。そこで、自社で行ってきた上記のような様々な取組みの内容をSDGsの17の目的に照らし、位置づけや関連性を明確化して顧客や地域、従業員その他のステークホルダーにもわかり易く整理・発信した。これが、地域と共同での新商品開発・瀬戸内のブランディングなど地域と共存し価値の共創で本業を進化させるCSR・SDGsの深耕となっている（**図表26**）。

図表26　株式会社虎屋本舗の本業を進化させるSDGs活動

（備考）株式会社虎屋本舗HPより

ハ．変化に対応する地域との価値共創がもたらす真の事業継続性

SDGsについて、若手の従業員は「おもしろい活動」、高齢従業員は「昔からやっている事と変わらない」といった反応ということである。すなわち、社長が目指す伝統・社会性など守るべきはしっかり継承し、同時に時代の変化に合わせた革新性にもチャレンジし、社会にとって有用な存在という方向性で事業が推進されているといえよう。

当社の取組みは、03年発売のフェイクスイーツ以来、マスコミ等で注目されてきたが、最近はダイバーシティ経営、CSR、SDGs、社会貢献、郷土・地域の伝統継承や活性化など社会性をテーマとした内容に変化し、消費者もこうした側面に興味を持つようになったと感じているとのことである。確かな品質やサービスはもちろん、地域での密度が高く社会性・ストーリーのある活動を本業と関連させ実行していく攻めの経営は、人口減少など厳しい環境下でも持続性を確かなものとする強力な武器と考えられる。

3. 中小企業事例からのSDGs実践への示唆と取組みのヒント

(1) 事例3社のSDGsの実践からの示唆

図表27は、事例3社の実効性あるSDGsの実践におけるポイントと考えられる点である。

まず、①の企業に不可欠な社会性と②の長期的視点や持続性、共創価値の重視である。

図表27　事例3社のSDGsの実践におけるポイント

①	持続性のある経営のためには、企業としての社会性が不可欠と認識
②	①と関連して、目先や自己利益を最優先する、根本課題の先送り、対症療法で表面的なその場しのぎの経営などとは対極の長期的視点、持続性、ステークホルダーとの共創価値などを重視
③	①、②による存在意義・創出価値を明確にし、社内での理解促進がなされ従業員が主体的・積極的にSDGsの取組みに関与
④	③のように主体的・積極的取組みとなっている背景には、3社ともSDGsやCSR、CSVに近い考え方や行動がもともとあった上で、そこにこれらの言葉・定義が登場したことで、自社のあり方や考え方をより明確に整理し、わかり易くこれを伝えるツールとして活用
⑤	SDGsの取組みが本業そのものとして実装され、社会貢献が経営として成り立つ仕組みとなっている。SDGsの実効性や持続性という意味で極めて重要
⑥	社内だけでなく、ステークホルダーをはじめ社会に対する情報発信にも注力している。受賞やマスコミ等への対応なども含めてパブリシティ効果、SDGsへの理解促進にも大きく貢献
⑦	④の一環という言い方もできるかもしれないが、児童生徒から社会人まで幅広くSDGsや自社の取組み、伝統文化などについて見学や講演、ワークショップ、インターンシップなど様々な学習や価値共創などの場を積極的に提供している。これは、社内のモチベーション向上、人材育成、人材採用などでも大きな効果を発揮
⑧	⑦の背景のひとつには、SDGsが小学校から大学まで教育の場で取り上げられるようになったことから、児童生徒・学生における認知度が比較的高いとの認識がある。事業に直接関係する利害関係者や社会人だけでなく、幅広く社会的課題やSDGs、自社の取組みなどへの理解促進が重要と理解

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

老舗企業の株式会社大川印刷の大川社長と株式会社虎屋本舗の高田社長は、事業承継に際して準備が十分にできていない状況で、経営理念をどのように理解し具体的にどう経営に生かすべきか、技術・技能の伝承、従業員との信頼関係構築や組織の舵取りなどに苦慮し、試行錯誤した。その結果、企業の存続には環境など社会的な課題解決に貢献し、顧客や社会から真に評価される存在価値を創出し

ていくことが不可欠という考え方に至った。

一方、株式会社日本フードエコロジーセンターの高橋社長は、子供の頃からの自然や生き物への思いから環境についての問題意識が強く、その解決に並々ならぬ意欲があった。このため、獣医師資格を取得しベンチャー企業を起こして外部資源も活用し液状発酵飼料の技術を開発した。そして、事業化段階では大手私鉄グループで実現させ、さらに、目的達成には液状発酵飼料の生産はもちろん、食品リサイクル・ループ全体の仕組みの構築をスピード感を持って行うことが必要と判断するや、会社分割で独立をするなど柔軟性・積極性・行動力を発揮し次々に手を打っている。自らのミッション遂行のために起業から成長へと向かうまだ若い企業で、大川社長や高田社長のような老舗企業ではない。しかし、企業には社会の構成員としての相応しい経営行動により変化にも対応し、ステークホルダーや社会の価値向上に貢献しつつ経営的に成立させる社会性、すなわち、環境への配慮や社会との共存が不可欠で、それがあって長期的に存続していけるとの考え方は共通している。

これは、SDGsの説明でよく登場するハーバード大学経営大学院教授で著名な経営学者であるマイケル・ポーター博士が11年に提唱したCSV（シーエスブイ）（Creating Shared Value：「共有価値の創造」、「共通価値の創造」等と訳される）[注9]に近いものともいえよう。奉仕活動のような社会貢献とは違い、社会課題の解決が経営面でも価値を生む。経済性、社会性の両面を成り立たせ持続性や競争力を高め価値を創出するのがCSVである。

③のSDGsの個々の従業員への浸透による主体的・積極的関与である。3社とも、自己利益最優先や対症療法で表面的にその場をしのぐことに終始するような短期的な経営ではなく、顧客、仕入先、販売先など一連のサプライチェーンのステークホルダー、さらに社会まで含めて持続性を考え、実効性向上のため経営理念を社内全体に浸透させている。そのために社内外から広く認められる経営理念とその実現にブレない経営者の姿勢・実行力、従業員に理解・納得を得て主体的な行動につなげる高いモチベーションをもたらすコミュニケーション力、社外に対してもこれらを積極的に伝える情報発信力などがあり、持続性ある経営という結果に結びつけている。経営者のSDGsへの意欲・使命感が本物だからこそ、社内全体に強く浸透しているということであろう。

④のそもそもの経営に対する考え方にCSRやSDGsが一致したという点である。大川社長と高田社長は、老舗企業の伝統の重みの中で変化に対応するために自社の存在価値をあらためて明確にしていき、それがCSRやSDGsの考え方にほぼ一致していた。一

(注)9. 2014年版中小企業白書第3部第5章第3節p439で「CSVは、企業の事業を通じて社会的な課題を解決することから生まれる「社会価値」と「企業価値」を両立させようとする経営フレームワークである。マイケル・ポーターの提唱したCSVでは、共通価値の概念について「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」と定義している。また、そこではコストを踏まえた上で社会と経済双方の発展を実現しなければならないという前提の下、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるべき」というアプローチを提唱し、「企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって結び付くべき」としている。

方、株式会社日本フードエコロジーセンターは若い企業で、高橋社長は、自然・環境を守ることと事業を両立させる仕組みを、食品分野のリサイクル・ループで構築することに当初から強い意欲を持つベンチャー企業経営者といったことになろう。実は、高橋社長は大学時代に自ら立ち上げた環境ボランティア団体の活動で、第1章のSDGsへの流れで触れた92年の「国連環境開発会議（地球サミット)」の折にリオ・デ・ジャネイロを訪れた。そこで会議の主旨にあった「持続可能な開発計画」、すなわち、人間と自然が共生する社会を創出するということが自分の考えてきたことと重なり、事業を成立させつつ環境も守ることを自ら実践して社会を変えていく考え・覚悟が具体的に固まっていった。すなわち、持続性のある循環型社会のために、食品におけるリサイクル・ループを構築することである。液状発酵飼料の事業は、そのための重要なパーツであるが、リサイクル・ループ全体が成り立つことも考える必要がある。だからこそ、食品廃棄事業者への指導や畜産農家の営業支援、豚肉のブランド化などリサイクル・ループの他の部分にも積極的に関与し、また、さらなるノウハウ蓄積・実験・PRの場の意味があると思われる「サスティナブルファーム」の実現にも取り組んでいる。

3社ともにSDGsがまずあり、これに共感して取組みを始めたというより、元々同様な考え方で事業に取り組むことに意義や使命感を見出していた。そこにSDGsといった枠組みができ、17の目標や169のターゲットをツール・指針として活用することで事業を再考・整理し、目標やなぜ取り組むのか、そのために具体的に成すべき事などを明確でわかり易くストーリー化して情報発信し、コミュニケーションを行い、社内外の理解・評価を得て取組みを大きく進展させている、ということではないだろうか。

⑤のSDGsの本業への実装である。3社の取組みは、いわゆるボランティアでの奉仕活動のような社会貢献ではなく、本業での利益が伴うことで、持続的に社会的課題を解決していける価値を生み出すものである。組織の構成員や外部のステークホルダーまで巻き込み、そうしたステークホルダーの価値向上や持続性にも資するものとなり、取引先企業・自治体や消費者などから選択・評価される差異化のポイントともなる。

ちなみに、一般社団法人経済広報センターの全国の様々な職種、世代を対象とした生活者アンケート「SDGsに関する意識調査」（調査機関19年1月24日～2月4日1,455人）によれば、「SDGsに取り組んでいる日本企業の製品・サービスの利用」について「利用したい」が86％（「利用したいと思う」45％、「やや思う」41％）に達しており、今後、SDGsへの注目度はさらに高まろう。ただし、存在価値につながる持続性のある社会性と経営の両立は、本業への実装なしに期待しにくいのは当然である。サプライチェーンにかかる対応要請の可能性が比較的高い製造業などのBtoBの企業だけでなく、環境や安心安全、健康などに配慮する消費者・生活者の考え方に

も合致しているため、製商品やサービスを直接最終消費者に提供するBtoCの企業にとってもSDGsの視点は重要性が高く、変化に対応するビジネスチャンスのヒントともなる。

⑥⑦⑧の様々な情報発信や啓蒙活動である。社内外にSDGsへの取組みの主旨や内容、目標、経過、結果などを積極的にアピールすることで、社内的には理解の促進や取組みへの意欲などモチベーションの向上・人材育成などの効果を事例から指摘できる。また、積極的に情報発信することで社外からの理解・認識の促進がその企業のブランド化に寄与し差異化が図られている。会社見学やマスコミの取材などは従業員のモチベーション向上やパブリシティの効果が大きい。また、最近は学生の環境意識やSDGsの認知度はかなり高いようであり、見学や講演の機会、目的意識の高い学生を対象としたインターンシップなどは、意欲的な学生の就職における企業選択に効果があり、また、理解者としてファンや顧客となっていくことなども期待される。

(2) 中小企業がSDGsへの対応をスタートするための事例企業からのヒント

このように、より社会にとって存在価値の高い事業へのステップアップや新たなビジネスチャンスなどを通じた持続的な経営へのツールとして有効と考えられるSDGsであるが、中小企業はどのようにSDGsを経営に取り込んでいけばよいのか。

まずは17の目標と169のターゲットについて確認し、社会的課題や取り組むべき事などの具体的なイメージを持ってほしい。現在の自社の事業についてSDGsの17の目標や169のターゲットとの関連付けを考えてみるということである。事例企業のようにCSRなどに取り組んでいるなど根本の考え方・意味付けが既にしっかりあった上でSDGsをツールとして取組内容を整理し、実行していく場合は比較的スムーズであろう。ただし、そうでない場合も含めて、現在の事業を17の目標や169のターゲットに関連付けたが、具体的な目標設定となっていない、目標は設定してもその実行性や結果に結びつかない、などとならないように注意が必要である。特に、誇張された内容であるなど実態と大きな乖離があると、場合によっては「SDGsウォッシュ」(注10)とされ、むしろ信用・信頼・評判を失墜させる恐れもある。取り組まないリスクとともに、このような否定的な評価・評判が業績を悪化させるレピュテーションリスクは避けねばならない。

関連付けても現状のままでは不足・不十分な点は当然あるはずで、重要なのは必要な修正・見直しでの具体策とその実行である。つまり、SDGsをツールとして、事例企業にも見られるようにあるべき姿を明確化し、それを目指す道筋を考えることでこれまで以上に価値を創出していくためのステップを具体的・着実に進めていくことである。

(注)10. ウォッシュは上辺だけ取り繕う「ホワイトウォッシュ」から来ている。実態が伴わず、上辺だけSDGsに対応しているような見せかけをしていることをいう。

環境やその他の社会性という視点でも考えてみることで、これまで気付かなかった問題点、課題、持続性のあるビジネスチャンスも明らかになるはずである。経営者だけでなく、SDGs担当者、さらに全従業員といった多様な視点で考えることも理解や気付き、実効性のある対応策には重要である。株式会社大川印刷では、全従業員が参加することで、多様な目で見た様々な気付きがあり、たとえば子育てや家族など身近なことから発想することで自分事に置き換えて考え、皆が当事者意識・主体性を持ち効果的で無理なく着実に前進させている。とりわけ経営資源の限られる中小企業では、最初から多数の目標ではなく、手を付けやすいものから計画的になど工夫すればよいだろう。

中小企業にはハードルが高いと感じる向きには、実際に目標・ターゲットの設定と結果につながる取組みとはするが、まずは過大な負荷とならない寄付のようなものからトライしてみるのもよいかもしれない。ただし、その取組みの道筋と効果を具体的に表し、前節の⑤で述べた目標・ターゲットが本業の活動とどう関連付けられるか説明できることは不可欠である。たとえば、乳幼児製品の製造会社が目標3の「保健：全ての人に健康と福祉を」と目標8の「成長・雇用：働きがいも経済成長も」を掲げ、「寄付を通じて開発途上国の乳幼児のワクチン接種を支援する。寄付つき商品の商品力向上や販売拡大に女性や高齢の社員の発想・能力を積極的に活用し生産性向上を図り、3年後までに少なくとも○○人分の支援を達成する。また、広報面でも今期中にあり方を見直し、パブリシティを含めて自社製品の機能だけでなく環境への配慮やワクチン接種支援の主旨・内容を積極的に情報発信していく。」といった説明である。

また、SDGsは2030年に達成すべき長期目標だが、目先の対応の必要性などでどうしても困難さが先に立ち、長期的視点に立ちづらいこともあろう。こうした短期指向から脱却するためには、すぐに結果を求めたり、現状を前提とするフォーキャスト思考では行き詰りかねないので、そうした議論は一旦横におく。そして、まずはあるべき姿を想定し、それに向けて何をなすべきかというバックキャストの発想で考え、無理のない範囲からステップを踏んで設定した目標達成を目指す。もちろん、長期だからと具体性に欠けるなどではウォッシュとみなされかねない。最終目標とともに、途中経過の目標を設け経過の見える化が不可欠である。実行段階では評価結果と状況に応じて納得性のある目標値や策に必要な修正をしていく。

ただし、達成のための困難性の軽減、解決のために、自社の内部資源だけでなく産学官や地域などの様々な外部資源の活用・協働、つまり、目標の17にある「パートナーシップで目標を達成しよう」の工夫・努力はすべきである。これが新たな気付きやビジネスチャンスなど展開の可能性を広げよう。そのためにも情報のネットワークは重要である。事例の3社でも、様々な人脈など外部資源の活用はいずれも積極的に行っていた。

おわりに

本稿の3社の取組事例から、SDGsは中小企業にも無縁ではなく、継続性のある事業を構築する成長のツールととらえることができる。リスクの把握と事前の対応という守りと、積極的にビジネスチャンスをとらえ、顧客などステークホルダーから高く評価される価値を見出し、在ってほしい・なくてはならない存在として持続性を高められることを示している。SDGsは、年間12兆ドルの価値、30年までに3.8億人の雇用を生み出すとの試算もあるが、チャンスを生かせるかどうかは個々の企業の考え方と行動次第である。現状では、大半の中小企業経営者のSDGsへの理解が不足しているようだが、単なる社会貢献ではなく、こうした本質を疎かにしない経営こそが「持続性のある本当の稼ぐ力」には最も重要ではないだろうか。若者世代が環境への興味やSDGsの認知が比較的高いと述べたが、ミレニアル世代(注11)はSDGsネイティブとも言われているようである。こうした世代が消費者や従業者、経営者などとして社会の中核を担っていくことからも、中小企業にSDGsは無関係とはいえないのではないだろうか。

〈参考文献〉

・The United Nations Global Compact、Global Reporting Initiative、World Business Council『SDG Compass　SDGsの企業行動指針－SDGsを企業はどう活用するか－』（2016年3月）

・一般社団法人企業活力研究所『社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書』（2017年3月）

・環境省『すべての企業が持続的に発展するために－持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド』（2018年6月改定）

・関東経済産業局『中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果』（2018年12月）

・一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワークジャパン、公益財団法人地球環境戦略研究機関『主流化に向かうSDGsとビジネス～日本における企業・団体の取組み現場から』（2019年2月）

・経済産業省『SDGs経営ガイド』（2019年5月）

(注)11. 元々は1981年から96年に生まれた世代のこと。最近は80年代以降の生まれや、2000年代に成人となった世代とすることもあり、24歳くらいまでの若い層をポストミレニアル世代とも言う。特徴として、デジタルネイティブで健康志向、コト消費重視、多様な価値観に柔軟な姿勢、他人との共感やつながりを重視、ポストミレニアル世代はボランティア精神やグローバル志向、チャレンジ精神などがある。「地域社会の改善」「環境の改善・保護」などを重要とし、雇用主については「収益創出」「効率性追及」を優先していると見ておりギャップが大きいとの指摘もある。