

これで万全!

SDGs経営・虎の巻

—未来志向のイノベーション構想—

第12回

中小企業のSDGs経営の留意点

経営承継研究会

中小企業診断士 長谷川 勇

Question

私は東北地方の中堅都市の商工会議所の経営指導員で後継者セミナーを担当しています。参加者の業種は、製造業・流通業・サービス業と多様です。最後のまとめの講義のテーマに、すべての業種の共通課題であり、世界の共通言語であるSDGsが適切かと思います。従業員と、企業の将来像を語りあう共通のテーマSDGsの講義内容について、助言をお願いいたします。

SDGsは世界の共通言語であると言われていますが、美しい言葉で語られる17の目標は、遠い世界と思われてきました。しかし、毎年のように身近に発生する異常気象は、SDGsを自分事として考えさせる出来事です。地球温暖化が原因で目の前で頻発する大雨、洪水、山崩れ、山火事、猛暑、日照不足などです。

中小企業であっても、自社を取り巻く外部環境の変化は、SDGsがメガトレンドであることを認識し、自社の将来像を従業員と共にSDGsをテーマにして語りあうことは必要なことです。

1 経営理念とSDGs

日本企業の経営理念の多くは、SDGsの目標と親和性があります。例えば、「三方良し」は自らの利益だけを求めず、社会的責任を果たすことに通じます。出光興産の「人間尊重経営」は、株主第一主義排除で持続可能な経営に、松下幸之助の誰一人取り残さない商品提供である「水道哲学」などがその例として

挙げられます。

SDGs経営は、遵法精神を超越した企業倫理「Corporate Ethics」を求めています。

●図表-1 企業倫理の位置付け

企業倫理
道徳的観点からの企業活動 自然環境保護・社会環境保護・人権尊重
ガバナンス(企業統治)
企業・組織を運営に必要な「具体的な姿勢・体制」 企業・組織の一員としてあるべき姿の定め 管理・監視体制、不正防止策、リスク管理 企業資産の私物化防止策 企業運営で発生する利益
コンプライアンス
法例順守 企業理念遵守 経営理念遵守 社会一般の常識 社会規範(社内規則)

2 SDGs経営を迫る3つの圧力

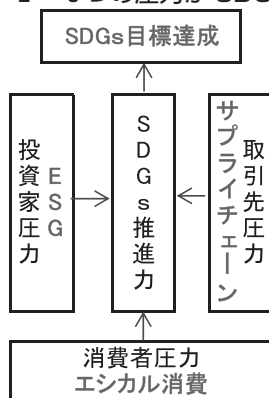
SDGs経営を迫る3つの圧力とは、
・投資家の「ESG」圧力：ESG評価基準を満たさない場合は、投資を受けられない圧

力が生じます。

- ・取引先の「サプライチェーン」圧力：SDGsの目標に反する企業には、サプライチェーンからの排除圧力が生じます。
- ・消費者の「エシカル消費」圧力：SDGs目標に反する商品は、消費者の不買圧力にさらされます。

3つの圧力に先手を打つ経営は、SDGsの推進力となりSDGsの目標達成に貢献します。

●図表－2 3つの圧力がSDGs推進力



3 ESG投資の圧力

ESG金融は、ESG投資にはじまりESG融資にまで拡張されています。ESG地域金融実践ガイドが公表され、間接金融の融資対象である中小企業もESGを意識した経営が迫られています。

4 サプライチェーン圧力

最終組み立てメーカーは、素材生産・部品生産・自社での組み立て・流通機構・顧客の使用・3Rまで気を配らなければならないのが現状です。トヨタ自動車グループの場合、一次下請け6380社、二次下請け以下3万5047社で構成されており、下請各社は、サプライチェーンから排除されないように、中小企業であってもSDGs経営に注力するの必要に迫

られています。

サプライチェーンマネジメントの一環として、サプライチェーンの中核企業は、資材調達の基本方針をSDGsに沿って設定し、取引先の教育や指導を行っています。東京オリンピックの「持続可能性に配慮した調達コード」は、今後の指針になる新たな動きです。

5 エシカル消費の圧力

ESGを基準にした投資家からの圧力やサプライチェーン上の取引先からの圧力は、すでに本誌11月号以前に説明してきました。ここではエシカル（倫理的）消費について、少し詳しく触れます。

●図表－3 エシカル消費

エシカル（倫理的）消費とは	
地域の活性化・雇用を含む、ヒト・社会・環境に配慮した消費行動	
消費者それぞれが、各自にとっての社会的課題解決を考慮したり、そうした課題に取り組む事業者を応援しながら消費活動を行うこと	

配慮の対象とその具体例	
人	障害者支援につながる商品
社会	フェアトレード商品 寄付付き商品
環境	エコ商品 リサイクル商品 資源保護などの認証商品
地域	地産地消商品 被災地商品
動物福祉	エシカルファッション（環境・労働・社会問題に配慮した素材選定・購入、生産、販売する）例：動物毛皮排除
12 つくる責任 つかう責任	目標12 つくる責任 つかう責任 持続可能な生産消費形態を確保する

出典：「倫理的消費」調査研究会（筆者一部再編）

エシカル消費とは、目の前の利益だけでなく、生産プロセス・流通プロセス・消費後の3Rまでが、人類・社会・環境・地域に良い商品を選択して消費することです。最近では、新疆ウイグル自治区の綿原料やバン格拉デッ

シュでの縫製過程での人権問題が世界的に問題視されています。

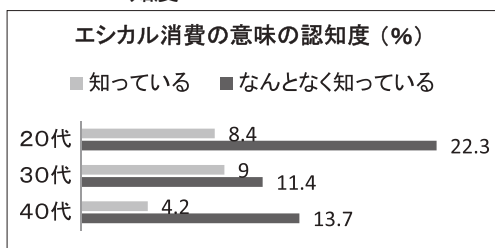
エシカル消費に関して、ドイツの若者と比較すると日本の学生の認知度は数段低く、日本はSDGs後進国です。若い層ほど認知度は高いが、エシカル消費実践行動に関しては、10・20代の若者よりは50・60代の方が高い。

●図表－4 エシカル消費の認知度

ドイツ ビーレフェルト市	日本 「消費者市民社会」 学習前調査
52%	12%
2018年 20代・30代	2018年 四国大学(学生)

出典：四国大学紀要

●図表－5 日本の年代別エシカル消費の認知度



出典：Marke Zine 編集部

●図表－6 エシカル消費の実践度

	よく実践	時々実践	あまり実践しない	全く実践しない
10・20代	2.7	28.5	51.5	17.2
30代	1.6	29.3	52.2	16.9
40代	2.6	34.4	52.1	11.0
50・60代	2.6	38.6	50.1	8.6

出典：エシカル消費に関する消費者意識調査 消費者庁

6 学校教育とSDGs

前述のとおり、エシカル消費の認知度は低く、実践度も低いのが現状です。エシカル消費の認知経路として、ネット・SNS・マスメディアが重要な位地を占めています。各テレビ局では、SDGsをテーマにした定期番組が

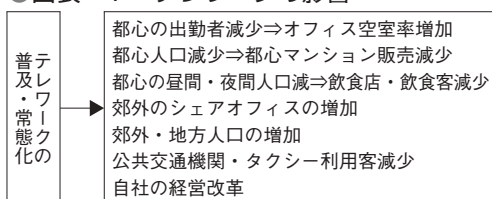
増加しています。

文部科学省は、「持続可能な開発のための教育」(EDS Education Sustainable Development)を学習指導要領に盛り込み、SDGs教育を推進しています。マスメディアと学校教育現場でのSDGs推進で、エシカル消費の認知度は更に高まることが予想されます。

7 テレワークの常態化

テレワークは、働き方改革として提唱されたが、コロナ禍により一気に促進されました。テレワークは、労働者にとり通勤地獄からの解放・通勤時間の減少、経営者にとりオフィスコスト・通勤手当の減少など、双方にとり経済合理性があり、常態化が予想されます。テレワークの普及は、外部環境の変化として交通関連業界・不動産業界・飲食業界なども対応策が必要です。

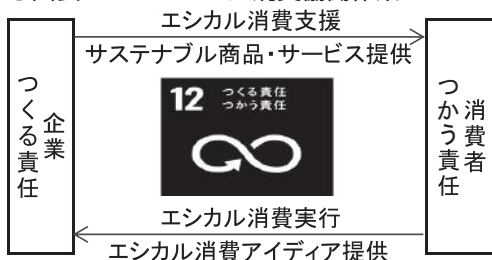
●図表－7 テレワークの影響



8 エシカル消費は企業・消費者の協働作業

エシカル消費は、エシカル商品を提供する企業とそれを消費する消費者とのマッチング

●図表－8 エシカル消費協働作業



が成立して、はじめて実現します。

しかし、その最終的な主導権は、消費者にあります。エシカル消費は、学習指導要領に基づく、小中高校のSDGs教育の重要性の原点です。

9 中小企業のSDGs経営

中小企業は、取引関係を通して、金融機関のESG投融資の圧力を受けています。また、SDGs精神に合わない経営は、サプライチェーンマネジメント（調達方針）に沿って、取引関係から排除されます。多くの中小企業は、消費者に最も近い位置にあり、エシカル消費に、最も敏感な立場にあります。

中小企業は、B2Bの立場であれB2Cの立場であれ、SDGs経営環境の下にあります。SDGsに対して守りの姿勢ではなく、金融機関・サプライチェーン・消費者との「四方よし」の攻めの戦略に転換する時期にあります。

10 SDGs未来経営デザイン

現在は、所得格差をもたらした株主第一主義の新自由主義経済政策の反省期にあります。目指すところは、ステークホルダーに配慮するSDGs経営です。現状の経営から、SDGs経営に転換するプロセスは次の通りです。

① SDGs目標の自社の言葉への書換え

SDGs経営を実現するには、従業員や取引先に馴染む言葉が不可欠です。経営理念・ビジョン・経営計画に、SDGsを盛り込み、ステークホルダーや将来の従業員候補の学生・中途採用希望者に発信します。SDGs経営を実践し見える化することが、優秀な人材を採用するためのブランディング戦略になります。

② 取込む課題の選択

課題の選択に際しては、取り上げたい課題候補をマテリアリティ分析（図表-9参照）で選択します。選択基準は、ステークホルダー

が重視する社会的課題の重要度が基準になります。

課題の選択に当たっては、SDGsの課題解決目標である2030年を念頭に置きます。

●図表-9 マテリアリティ分析



③ 全社を巻き込む

SDGsの社会課題の解決は、ステークホルダーを巻き込むパートナーシップ（目標17）が重要とされています。特に、B2C企業では、エシカル消費者との協働作業（図表-8参照）が重要であり、エシカル消費者と接する現場従業員の意識改革が成功のカギになります。

従来からの固定観念に縛られている従業員の意識を改革するために、エシカル消費者を組織した消費者会議を設けて提案を受け、消費者視点のエシカル商品を提供します。

④ 経営理念・ビジョン・ミッション再定義

SDGs経営を導入するには、SDGsの理念を取り込んだ経営理念・ビジョン・ミッションを再定義して、経営者の強力なリーダーシップにより、従業員に浸透させ実践に導く必要があります。SDGs経営の実践を伴わないと、SDGsウォッシュ（SDGs経営に取り組んでいるように見せかけて実態を伴わない経営）のそしりを免れません。再定義の事前準備として、実践する項目の明確化と従業員への十分な事前説明が必要です。

経営理念に、SDGsを盛り込むことで、株

主第一主義でなく、社会的課題の解決に挑む企業イメージをステークホルダーに印象付けます。

ビジョンは、SDGsの目標達成の2030年に到達する企業イメージを策定します。単なる夢ではなく、実現可能性を込めたSDGs経営のスケッチです。

ミッションは、SDGsの目標達成を盛り込んで、当社の使命・存在価値を再定義します。経営と従業員の一体感の形成がポイントになります。ミッションの再定義は、経営と従業員の協働作業になります。

⑤ 中期経営計画作成

中期経営計画は、2030年にビジョンを達成するための、中間目標に向けたロードマップであり、バックキャストのツールです。PDCAを繰り返すことで、2030年にビジョンを達成します。計画期間は、業界の変動に激しさに応じて3～5年にします。

⑥ 自社らしいSDGs経営を

SDGsは、世界の共通語です。SDGsのテキストをなぞって、経営理念やビジョンを作成しますと特徴のない平凡な文章になります。企業であれ従業員であれ、個々の歴史があり個性があり事業内容が異なります。

多様性を活かしたSDGs経営を目指す、まとまりのない方向になりがちです。経営とSDGsの知見と経験のある外部の人材（ファシリテーター）の参加で、新しい社風を構築することが可能になります。

⑦ 最前線の従業員の役割

SDGs経営計画の要諦は、ステークホルダーをいかにしてパートナーに組み込むかにあります。その役割を担うのは、最前線にいる現場の従業員です。従業員が、経営計画を自分事化できるか否かにかかっています。従業員は、計画未達の原因を分析し、リカバリープランを提案することで、SDGs経営を自分

事化します。実績の検証段階で、計画未達の壁は、自分の胸の中にないかを自省する企業風土をつくります。

11 SDGs経営はニューノーマル

SDGs経営は、一次的な流行ではなくノーマル化（日常化）しています。異常気象の頻発は、異常ではなく常態化の現象です。異常気象は、遠い世界の話ではなく身近に危険が頻発し、脱炭素化は、身近に差し迫った緊急課題です。

SDGs経営は、コンプライアンス（法令順守）経営を超えて、人の道から逸脱していないエシカル（倫理的）経営・企業倫理を求めており、中小企業も例外ではありません。企業の活動は、合法的であるか否かではなく（コンプライアンス）、人の道から外れていないか（倫理観）を問いかけているのです。

12 後継者に求められるサステナブル経営

経営者の寿命は有限ですが、企業の寿命は無限であることが理想です。後継者の役割は、先代から引き継いだ企業を持続可能（サステナブル）な企業に育て、次代の経営者に引き継ぐことです。後継者教育の最終回に、「サステナブル 持続可能な」SDGs経営を取り上げる事は、時代が求めている重要なテーマです。

成功のポイント!

- ① SDGsの最上位概念は倫理観
- ② 企業経営の外部環境は、ESG・サプライチェーン・エシカル消費の圧力
- ③ SDGsの最終決定権はエシカル消費者
- ④ 日本はSDGs後進国
- ⑤ 中小企業はエシカル消費者の最前線