

# 中小企業が SDGs に取り組む意義と課題

井上 庸

キーワード：SDGs、CSR、CSV

## 1. はじめに

SDGs とは Sustainable Development Goals の略である。2015 年 9 月に開催された国連サミットで採択された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ（行動計画）」の中核をなすものであり、2016 年から 2030 年までに国際社会が取り組み、達成すべきとされる世界共通の目標のことである。日本語では持続可能な開発目標と訳される。

最近では、さまざまところで SDGs という言葉を聞き、目にする機会が増えた。新型コロナウイルスの感染拡大の影響があつてか、新聞だけでなく一般視聴者向けに放送されている民法のテレビ番組でも SDGs を主要なテーマにした番組が放送されることが多くなっている。少し過熱気味とも感じられるが、一般社会にとっても企業にとっても SDGs は避けて通れないものとなりつつある。

現在、世界中の企業が従来からの CSR (Corporate Social Responsibility ; 企業の社会的責任) に SDGs としての視点を加えたり、SDGs をベースに自社のビジネスモデルを変革させたりと、新たなビジネスチャンスの獲得に向けて積極的に活動している。CSR の定義は年代や研究者により異なるが、代表的な定義としては、Bowen (1953) による「社会全体が持つ目的や価値といった観点から望ましい施策、意思決定、活動をビジネス主体が行う義務」が挙げられる (横田 2019)。経済産業省は「企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方を指す」と定義しているが、ボランティア活動などの社会貢献や地域社会参加などの地域貢献と捉えられることが多い。

詳細については後述するが、日本国内においても大手企業を中心に SDGs への取り組みが進んでいる一方、中小企業では認知度は少しずつ高まりつつあるが、その取り組みは進んでいない。しかしながら、積極的に SDGs に取り組み、自社の本業と関連付けることで新事業を展開し、持続性・収益性などを向上させている中小企業もある。

こうした問題意識の下、本稿の目的は、SDGs に取り組むことによって成功している事例を元に、中小企業にとっての SDGs に取り組む意義を明確にすることにある。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、SDGs を説明する。第3節は、日本国内における政府・公的機関や企業の取り組みと中小企業に関わる問題意識と先行研究である。第4節では、SDGs への取り組みで成功している中小企業の先進事例を取り上げる。第5節では先進事例から導き出されるメリットを述べ、第6節では結論と今後の課題をまとめている。

## 2. SDGs とは

SDGs は、2000 年に策定されたミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals) を発展させたものと位置づけられている。Millennium Development Goals は MDGs と略され、2000 年から 2015 年の 15 年間で達成すべき主に途上国の開発課題を対象とした国際目標である。具体的には①極度の貧困と飢餓の撲滅、②初等教育の完全普及達成、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妊産婦の健康改善、⑥疫病蔓延の防止、⑦環境の持続可能性確保、⑧開発のためのグローバルパートナーシップの推進の 8 つの目標が掲げられた。

MDGs は、極度の貧困層の半減など一定の成果を上げたとされているが、未達成の目標も多くあり、地域間での達成状況にもばらつきがあった。そうして策定されたのが SDGs である。SDGs は、新たに 17 の目標と 169 のターゲットが定められ、2030 年を期限として 2016 年 1 月からスタートした。

SDGs は MDGs を発展させたものであるが、最も大きく異なる点は対象の違いである。MDGs が途上国を対象としていたのに対し、SDGs は先進国を含む全ての国に適用される目標となっている。目標の対象範囲も大きく異なっている。MDGs が貧困を主とする社会課題の解決を中心としていたことに対して、SDGs では人権、エネルギー、経済成長、気候変動など、多様で広範囲にわたる目標とターゲットを定めている。具体的には、①貧困、②飢餓、③保険、④教育、⑤ジェンダー、⑥水・衛生、⑦エネルギー、⑧成長・

雇用、⑨イノベーション、⑩不平等、⑪都市、⑫生産・消費、⑬気候変動、⑭海洋資源、⑮陸上資源、⑯平和、⑰実施手段の 17 の目標である。図 1 上段の①～⑥は MDGs で積み残された目標であるが、中段の⑦～⑫はエネルギー、経済成長、産業発展など世界が成長していくために先進国を含めた全ての国が取り組むべき目標が掲げられている。下段の⑬～⑰は気候変動対策など新たな課題を解決すべき実施手段に関する目標である。

このように、「誰一人取り残さない」という共通理念のもと、「経済成長」「社会問題の解決」「環境保全」がバランスよく達成されることが SDGs の大きな特徴であり、先進国を含む全ての国が対応することが求められているが、政府をはじめとする行政だけでなく、企業や教育機関の参画が期待されている。



図 1 : SDGs ロゴマーク

(出所：国際連合広報センターウェブサイトより転載)

[https://www.unic.or.jp/files/sdg\\_poster\\_ja\\_2021.pdf](https://www.unic.or.jp/files/sdg_poster_ja_2021.pdf)

### 3. 日本国内における取り組み、問題意識と先行研究

#### 3-1. 政府の取り組み

2015年の国連での採択を受けて、日本国内では総理大臣を本部長、内閣官房長官・外務大臣を副本部長、全閣僚を構成員とする「持続可能な開発目標（SDGs）推進本部」が設置され、2016年5月に第1回会合が開催された。2017年12月にSDGs達成に向けた企業・団体等の取り組みを促し、オールジャパンで取り組みを推進するために「ジャパンSDGsアワード」を創設し、SDGsを達成するために優れた取り組みを行っている企業や団体を選定し表彰している。初年度の2017年度は200を超える企業や団体から応募があり、それ以降毎年表彰を行っている。

#### 3-2. 関係省庁、関連機関の取り組み

日本経済団体連合会はSDGsの観点から、2017年11月に「企業行動憲章」および「実行の手引き」を改定した。SDGsの達成には経営トップのリーダーシップ必要という考え方によるもので、「企業行動憲章」を改定することで、経営トップのSDGsの達成に向けた取り組みが推進されることを期待したものである。

経済産業省は2019年5月に「SDGs経営ガイド」を制定した。これは、経済産業省が2018年11月に立ち上げた「SDGs経営/ESG投資研究会」において、SDGs経営とESG投資について6回にわたり議論した結果をまとめた資料である。SDGsに関する現状認識を多様な観点から示し、企業が「SDGs経営」を実践する際に有用な視点を整理した資料であり、SDGsを経営への取込みを模索する企業、国内外の投資家、関係機関あるいは各国政府によって羅針盤として活用されることを目的としている。本ガイドには、企業がSDGsに取り組みメリットが投資家や学生、消費者など様々な視点からまとめられ、巨大な市場を獲得するための大きな「機会」となり得るとし、SDGsに取り組まないこと自体が経営に対してリスクとなるとまで言及している。中小企業に対しては、2021年3月に独立行政法人中小企業基盤整備機構近畿本部により「中小企業のためのSDGs活用ガイドブック」が発行され、SDGsに取り組むことで中小企業には5つのメリットがあると示されている。①1,200兆円の市場規模、②世界共通語、③ステークホルダーの信用・支持の獲得、④人材採用・従業員の定着、⑤イノベーションの創出の5つである。

### 3-3. 企業の取り組み

日本企業でも SDGs への取り組みは浸透しつつある。東洋経済新報社「CSR 企業総覧 2019【ESG 編】」(2018)によると、掲載企業 1,501 社のうち、SDGs を参考にしている企業が 472 社、検討中の企業が 164 社であり、合わせると全体の 42%の企業が SDGs を参考あるいは検討中であった。2017 年の同調査(対象企業 1,408 社)では、SDGs を参考・検討中の企業数が 317 社(全体の 23%)であったことから、2 年間で SDGs を参考・検討中の企業数が倍増(全体の比率で 19 ポイント増加)したことになる。2021 年度版ではほぼすべての企業で SDGs に対する取り組み内容が掲載されている。

富士通総研(2020)によると、2019 年版フォーブスグローバル 2000 にランクインした日本企業 222 社の内 90%が SDGs について言及しており、2016 年末に行われた同調査では 33%(対象 219 社)だったものが急増し、SDGs について言及している企業がほとんどである(図 2)。

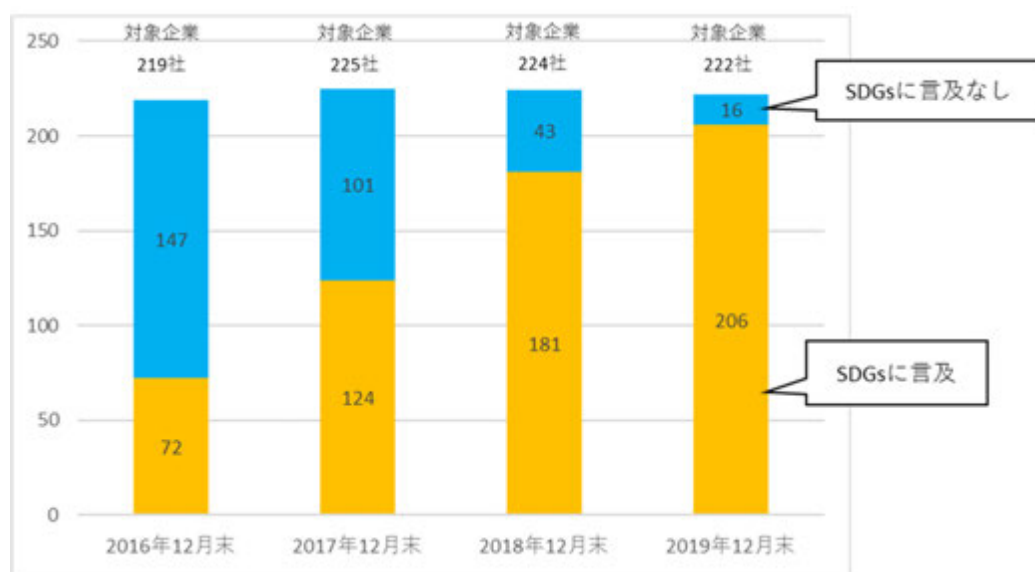


図 2 : フォーブスグローバル 2000 日本企業の SDGs への言及

(出所 : 富士通総研ウェブサイトをもとに筆者作成)

<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/knowledge/newsletter/2020/no20-005.html>

大手企業では程度の差はあるものの SDGs への取り組みが常識になりつつある一方、中小企業では SDGs の取り組みはまだまだ浸透おらず、認識そのものも決して高いとは言えない。関東経済産業局(2018)の調査によると、中小企業経営者の 84.2%が「SDGs

について全く知らない（今回の調査で初めて知った）」と回答している。「SDGs という言葉は聞いたことがあるが内容は詳しく知らない」という回答も8%あり、中小企業経営者の90%以上がSDGsについて正しく認識できておらず、取り組みでも「対応・アクションを検討している」が0.8%、「すでに対応・アクションを行っている」が1.2%と進んでいないのが現状である（表1）。

小規模事業白書（2021）によると、「SDGsについて全く知らない」が34.9%、「SDGsという言葉は聞いたことがあるが、内容は知らない」26.3%と小規模事業者においてもSDGsに対する正しい認識は浸透しているとは言い難い。さらに「SDGsについて既に取組を行っている」と回答した事業者はわずか3.7%に留まっている（表2）。

表1：SDGsの認知度・対応状況（2018年）

項目	回答状況 (n=500)
SDGsについて既に対応・アクションを行っている	1.2%
SDGsについて対応・アクションを検討している	0.8%
SDGsの内容については知っているが、特に対応は検討していない	5.8%
SDGsという言葉は聞いたことがあるが、内容は詳しく知らない	8.0%
SDGsについて全く知らない	84.2%

（出所：関東経済産業局・日本立地センター（2018）をもとに筆者作成）

[https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/20181213sdgs\\_chosa\\_houkoku\\_syosai.pdf](https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/20181213sdgs_chosa_houkoku_syosai.pdf)

表2：SDGsの認知度・対応状況（2021年）

項目	回答状況 (n=6,139)
SDGsについて既に取組を行っている	3.7%
SDGsについて取組を検討している	7.7%
SDGsの内容は知っているが、特に取組は検討していない	27.4%
SDGsという言葉は聞いたことがあるが、内容は知らない	26.3%
SDGsについて全く知らない	34.9%

（出所：小規模事業白書（2021）をもとに筆者作成）

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/shokibo/04sHakusyo\\_part2\\_chap2\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/shokibo/04sHakusyo_part2_chap2_web.pdf)

関東経済産業局（2018）の調査と小規模事業白書（2021）の調査では、調査対象や調査数が異なるため単純に比較することはできないが、中小企業においてSDGsの認知度は高まっている可能性はあるが、取り組みそのものが広がっているとまでは言えない。

### 3-4. 中小企業のSDGsに関する問題意識

前述の通り、大手企業ではSDGsの取り組みが進んでいるが、中小企業においてSDGsの認知は高まっているものの、取り組みは進んでいないとまでは言えない。なぜ中小企業においてSDGsの取り組みが進まないのであろうか。

電通（2021）の調査によると、「生活者」の「SDGsの内容まで含めて知っている」という回答は20.5%あり、前年の同調査結果の10.0%から倍増している。「内容はわからないがSDGsという名前は聞いたことがある」と回答も33.8%あり、SDGsの認知は一般社会においても広がっている。性年代別では、「SDGsの内容まで含めて知っている」もしくは「内容はわからないがSDGsという名前は聞いたことがある」と答えた10代男性は75.9%、10代女性は72.2%あり、若年層での認知が高いことが示されている。職業別でも学生の認知は76.1%と非常に高い。今後、就職するであろう学生にはSDGsの認知が高まっているが、中小企業の取り組みが進んでいない現状があり、中小企業にとっての大きな課題の一つである人材確保にも大きな影響があると考えられる。

では、なぜ中小企業でSDGsの取り組みが進んでいないのか。前述の関東経済産業局（2018）の調査でSDGsの内容を説明した後に印象を聞いた結果、「必要性は理解するが、取り組む余裕がない」38.4%、「国連が採択したものであり、自社には関係がない」23.1%、「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」14.3%、「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%とSDGsに対して無関心であったり、必要性は理解しても取り組む余裕がなかったりと、中小企業にとってSDGsは優先順位が低いため取り組みが進んでいないと考えられる。

### 3-5. 先行研究

日本国内のSDGsに関する学術研究は多くなく、さらに大企業を対象とした研究がほとんどである。林（2019）はSDGsに初期の段階から取り組む日本企業は、海外に展開している企業、環境・社会関連の開示に熱心な企業、市民社会からの圧力が強い企業であり、企業規模が大きく、収益性が高い企業ほどSDGsに対応する傾向があるとしている。



また、CSR や CSV (Creating Shared Value ; 共通価値の創造)<sup>1</sup> という視点からも中小企業を対象とした研究は少ない。中小企業における CSV 事例が少ない理由として、名和 (2015) は、日本企業の多くが高い社会的価値を生み出しているにもかかわらず、経済的価値の創出が弱いことを挙げている。関 (2020) は、「日本の中小企業の中には無意識に SDGs を実践している企業が存在しているということが、社会的に広く知られていない」と述べ、上場企業が株価で評価されるように、SDGs に取り組む中小企業が国民に積極的に評価されるべきとしている。

SDGs は 2016 年から 2030 年までの時限的な取り組みであり、最近ではメディアで取り上げられることが増え、流行語のように扱われていることも多く、「SDGs 産業」のように批判的に揶揄されていることも事実である。前述の通り、本来は MDGs を発展させたものであり、2030 年以降も「持続可能」という観点から取り組むべきことであると考える。名和 (2021) は SDGs には議論の余地がないとしつつ、2030 年まででは期限が短いと指摘したうえで、日本企業の取り組みは同業他社と横並びで「規定演技」と称して「その企業ならではの独自性も真の競争優位も築きえない」と述べている。だからこそ、中小企業の先進的な取り組みを研究し、その優位性を明らかにすることで、中小企業の差別化戦略にもつながるのではないかと考える。

#### 4. SDGs アワード受賞企業の特徴

この節では、ジャパン SDGs アワードを受賞した中小企業の事例から、SDGs に積極的に取り組んだ結果、どのような効果を得ることができているかを検討したい。ジャパン SDGs アワードは、2017 年 6 月の第 3 回 SDGs 推進本部において創設が決定され、SDGs 達成に資する優れた取組を行っている企業・団体等を SDGs 推進本部として表彰するもので、NGO・NPO、有識者、民間セクター、国際機関等の広範な関係者が集まる SDGs 推進円卓会議構成員から成る選考委員会の意見を踏まえて決定されている。毎年 8 月頃に外務省のホームページで応募を受け付けており、初年度の 2017 年度は 280 の企業や団体から応募があった。第 2 回以降は応募数が非公開となっているが、受賞結果は毎年 12 月に発表されている。

2017 年度の第 1 回から 2020 年度の第 4 回まで合計 51 団体が受賞し、その内企業は

---

<sup>1</sup> CSV とは Porter and Kramer (2011) において提唱された概念であり、「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というアプローチ」と規定されている。



22 社である。大手企業ばかりでなく中小企業もアワードを受賞しており、22 社の企業の内 10 社は中小企業である。

アワードを受賞した中小企業の内、7 社が SDGs の取り組みを新事業展開に生かしており、3 社が企業価値向上に生かしていることがわかった（表 3）。

表 3 : SDGs アワード 中小企業の取り組み

社名	取り組み概要	効果
(株)日本フードエコロジーセンター	食品廃棄物から飼料を製造し、穀物相場に影響を受けにくい畜産経営を支援し、食料安全保障に貢献	新事業展開
会宝産業(株)	ブラジルなどに自動車リサイクル工場を設立し、環境に配慮した自動車リサイクルのバリューチェーン構築と現地雇用を創出	新事業展開
SUNSHOW GROUP	子連れ出社で女性が働きやすい職場、低コスト住宅の実現	企業価値向上
(株)大川印刷	石油系溶剤を使わないインクでの環境印刷により高付加価値のサービスを提供	新事業展開
(株)虎屋本舗	熟練職人を離党や山間部に派遣し、地域の子供から高齢者と共に菓子を作る出張菓子事業	企業価値向上
(株)富士メガネ	海外の難民キャンプや国内避難民に行き、一人ひとりに合った眼鏡を無償で寄贈する活動を実施	企業価値向上
日本リユースシステム(株)	古着を回収して途上国で安価で販売。古着回収ボックスを購入してワクチンを寄付	新事業展開
みんな電力(株)	再生可能エネルギーを供給する小売り事業	新事業展開
(株)エムアールサポート	道路の舗装修繕工事に ICT を用いることで、室内のパソコンで行えるようにし、作業員の安全性確保	新事業展開
(株)キミカ	浜辺に打ち上げられた漂着海藻を原料に「アルギン酸」を抽出し、食品加工や飼料・肥料に活用	新事業展開

（出所：外務省ウェブサイトをもとに筆者作成）

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiiko/oda/sdgs/award/index.html>

受賞企業の中には独自の技術や技能が有り、他社には真似ができないような事業を展開している特殊な企業もあるが、会宝産業（リサイクル業）や大川印刷（印刷業）のようにどこの地域にもあるような中小企業が SDGs に積極的に取り組んでいる事例も少なくない。以下では、2 社に加えて、特徴的な活動をしている日本フードエコロジーセンターの取り組みを検証することにより、SDGs に積極的に取り組み、共通する特徴を明確にして中小企業が SDGs に取り組む意義を見出したいと考える。

## 4-1. 会宝産業株式会社

表4：会宝産業 企業概要

企業名	会宝産業株式会社
代表者	近藤高行
創業・設立	1969年5月 設立 1992年2月 株式会社化
資本金	5,700万円
事業内容	自動車リサイクル 中古車・中古車部品の輸出・販売 自動車リサイクル技術者の教育 農業
従業員数	76名
所在地	石川県金沢市

(出所：会宝産業ウェブサイトをもとに筆者作成)

創業者の近藤典彦氏（会長）の自動車解体業を誇りある仕事として認知してもらいたいという思いから、「地球規模における資源循環型社会の一翼を担う」を事業方針として、静脈産業<sup>2</sup>を育て、循環型社会を実現することを掲げて取り組んでいる。1990年代にクウェートとの取引をきっかけに中小企業としては早くから海外に進出し、2007年にタイに合弁会社を設立して以来、新興国を中心に中古部品の輸出し、2014年にはUAEに中古部品のオークション会場を開設している。また、現地の企業や教育機関と協力してリサイクル工場・生産工程・リサイクル技術の輸出することにより、中古自動車のリサイクルを通して資源を有効活用する活動を行っている。

2003年にNPO法人全国自動車リサイクル事業者連盟を設立し、ISO14001を取得している自動車リサイクル業16社が加盟している<sup>3</sup>。同法人は、同業他社との競争ではなく協調の精神のもと、一般消費者に自動車リサイクル事業を周知する活動を行い、地球環境や社会活動を実践している。また2007年には会宝産業の敷地内に国際リサイクル教育センターを設立し、国内のみならずJICAの協賛を得て海外の人材教育も行っている。教育は新入者から管理者に分けた様々なコースを用意しており、これまでに36回190人以上の研修生を受け入れている。

<sup>2</sup> 産業を人体の血液循環に例えて、製造業などのモノを供給する産業を動脈産業、リサイクル業などの消費されたモノを回収・分別する産業を静脈産業という。

<sup>3</sup> 近藤典彦氏はNPO法人全国自動車リサイクル事業者連盟の相談役に就任している。

2010年に自動車の中古エンジンの品質を評価する独自規格であるJRS（Japan Reuse Standard）を制定した。それまでは十把ひとからげで中古部品として販売していたものが適正に評価できるようになり、2013年には同規格をベースとして英国規格協会から中古エンジン評価規格「PSA777」が正式に発行された。

2018年にはブラジルのミナスジェライス州の大学内に研修センターとパイロット工場を設立し、ブラジル向けに自動車リサイクルマニュアルを作成するなど、現地での人材育成を実施している。本事業は現地の企業に移管し、売上の10%を技術指導料として受け取り、社会貢献活動だけでなくビジネスとして成立させる計画である。

日本国内では2004年に独自開発したKRAシステム（Kaiho Recycler's Alliance System）を活用した会宝リサイクラーズアライアンスを2017年に発足させ、同業他社に同システムを安価で提供することにより、リサイクル業全体の収益性と社会性の向上を目的に活動している。KRAシステムとは中古部品の製造・販売基幹業務統合管理システムであり、在庫・需要・販売データをもとに買い付けや生産を行うことで価格の調整が行えるようになり、収益の改善に寄与している。

会宝産業の取り組みはSDGsを意識して新たに始めたものではなく、同社が長年取り組んできた活動がSDGsの考え方と一致したものである。「地球規模における資源循環型社会の一翼を担う」という企業理念を創業当初から貫き、独自のシステムや品質規格により自動車解体から部品流通に至るエコシステムを構築し、同業他社と差別化を実現し、2010年には中小企業ながら国内では最大の中古自動車部品の輸出企業となっている。ジャパンSDGsアワードを受賞したころから県外からの就職希望者が増え、今では従業員の25%が県外出身となっている。また、会宝リサイクラーズアライアンスには70社以上の企業が加盟しており、学生からの人気だけでなく同業他社からの信頼も厚いことが分かる。

## 4-2. 株式会社大川印刷

表5：大川印刷 企業概要

企業名	株式会社大川印刷
代表者	大川哲郎
創業・設立	1881年11月 創業 1988年 設立
資本金	2,000万円
事業内容	総合印刷業
従業員数	41名
所在地	神奈川県横浜市

(出所：大川印刷ウェブサイトをもとに筆者作成)

大川哲郎氏（社長）が同社に入社した頃は、バブル崩壊後の経営環境が厳しく会社の改革の必要性を感じ、「大川スピリッツ」と呼ぶ5項目を掲げ、環境経営に取り組むことになった。2005年には同社を「Social Printing Company」と位置づけ、持続可能な「環境印刷」の実現を目指している。

具体的には、環境や人体に有害となる可能性がある石油系溶剤をまったく含まないノンVOCインキの使用を積極的に進めている。VOCとはVolatile Organic Compounds（揮発性有機化合物）の略称である。2019年度にはノンVOCインキの使用率は96%に達しており、工場内も石油系インキ特有の臭いなくなり、職場環境も改善した。取り組み当時、印刷業界では胆管がんの発症の多さが社会問題として取り上げられることも多くあり、環境にも人にも優しい「環境印刷」は同社の差別化にもつながった。

工場の屋上に太陽光パネルを設置し、消費電力の20%は自家発電の再生可能エネルギーで賄い、事業で排出される二酸化炭素量を算定し、そのすべてを相殺する「CO2ゼロ印刷」に取り組んでいる。政府が運用するCO2排出取引制度である「J-クレジット」を購入し、自社で排出される二酸化炭素量と相殺している。また、印刷用紙をFSC森林認証紙への転換を進め、2019年度には54.6%の使用量を実現している。「湘南国際村めぐりの森植樹・育樹祭」に従業員とその家族で継続的に参加することにより、FSC森林認証紙を使用することの必要性を肌で感じることができるようになっている。

同社のSDGsへの取り組みの特徴は、従業員が主体的に参画するボトムアップ型にあると言える。経営の改革に取り組んだ当初から従業員とともに「大川スピリッツ」を考え、今ではパート社員を含む全従業員が参加するSDGsワークショッキングを毎年開催し、

会社をそして社会をよくするためにはどんな取り組みが必要かを話し合っている。抽出された課題は、従業員の立候補者による課題解決のプロジェクトチームを立ち上げ、それぞれのチームごとに SDGs への貢献活動を 1 年単位で行う取り組みを実施している。

最近では、在留外国人向けの「4カ国版お薬手帳」や SDGs を学べる「SDGs 手帳」などを新たな商品を販売し、持続可能な調達に関心の高い上場企業 4 社や外資系企業・官庁・大使館など 50 件以上の新規顧客を獲得するなど SDGs 関連だけで 5,000 万円以上の売上を上げている。「4カ国版お薬手帳」や「SDGs 手帳」は従業員やインターシップ学生の発案から商品化されたものであり、同社の SDGs への取り組みが社内外に浸透していると言える。

### 4-3. 株式会社日本フードエコロジーセンター

表 6：日本フードエコロジーセンター 企業概要

企業名	株式会社日本フードエコロジーセンター
代表者	高橋巧一
創業・設立	2005年10月 創業 2013年10月 分社独立
資本金	2,000万円
事業内容	食品リサイクル業 (廃棄物処分業、飼料製造業、その他)
従業員数	35名
所在地	神奈川県相模原市

(出所：日本フードエコロジーセンターウェブサイトをもとに筆者作成)

社長の高橋巧一氏が子供の頃から自然や環境に強い関心を持ち、ベンチャー企業を立ち上げ、大学の協力などを得て発酵液状飼料を開発し、これに着目した小田急グループがそれを事業化した。

小田急グループをはじめとする 180 以上の食品関連事業所から食品廃棄物を収集し、これを原料とした発酵液状飼料を生産して契約養豚場に販売している。従来の飼料は、乾燥させた輸入穀物を主な原料としていたため、為替や穀物相場により価格が大きく変動し、養豚事業者にとってはコストが大きく左右されるのに対して、同社の発酵液

状飼料は高品質で低価格を実現した。発酵液状飼料は従来の乾燥飼料と比較し半額程度であり、肉質向上や乳酸菌による健康面にも効果があるとされ、乾燥飼料を取り扱っている他社との差別化が図られている。また、食品廃棄物の処理費用も周辺自治体と比較し 60%程度に設定されており、食品廃棄事業者にとっても大きなメリットがある。

発酵液状飼料の製造工程で排出される二酸化炭素量は従来の乾燥飼料の 4 分の 1 に抑えられている。発酵液状飼料で育てられた豚は「旨香豚（うまかぶた）」や「優とん（ゆうとん）」としてブランド化され、大手スーパーや百貨店で販売されている。ブランド豚は食品廃棄事業者でもあるスーパーでも販売されており、同社を中心としたエコシステムを構築することにより、単なる食品廃棄物処理や飼料生産にはない高付加価値を生み出している。エコシステムの中心という考えは社内にも共有されており、生産設備のメンテナンスを自社で行いながらも 2005 年の創業以来 1 日も設備を止めずに稼働させている。

同社は発酵液状飼料の生産という特殊な技術を有して事業を展開しているが、同業他社からの見学も積極的に受け入れ利益を独占しようとはしておらず、その技術を公開し「真似をしてもらってもかまわない」とインタビューに答えていることが特徴的である。

## 5. 導き出されたメリット

SDGs の取り組みを積極的に行っている 3 社の事例から、次の 3 つのメリットがあることが導き出された。

### 5-1. 他社との差別化

1 点目は、環境や社会的課題の取り組みが他社との差別化になっているということである。各社とも意図して差別化戦略のために SDGs に取り組んだわけではなく、自社の存続の意義や経営課題を検討した中で経営に対する考え方が CSV や SDGs に一致し、その結果として差別化につながっている。

自動車リサイクル業や印刷業といったどこにでもあるような企業であっても、名和（2021）が言う同業他社と横並びの「規定演技」ではなく、他社に先駆けて環境問題や社会的課題の解消に貢献する活動をビジネスとして取り組み、SDGs という新しい枠組



みに当てはめて自社の新たなビジネスとして確立したことにより他社との差別化が実現できている。

従業員数と事業者数には負の相関関係があることが分かっており、従業員が少ない業界ほどライバルとなる同業他社の数が多い傾向にある。こうした中小企業がおかれている競争下では、商品やサービス、あるいは事業そのものを他社と差別化することが非常に重要である。3社ではSDGsへの取り組みを徹底したことにより、同業他社との差別化に成功し、他社とは競争しない環境を築いている。

### 5-2. 本業による利益創出

2点目はSDGsの取り組みを本業に合わせていることである。大企業の中には、事業活動の一部やこれまで取り組んできたボランティア活動にSDGsで定められている番号を付けただけのような企業も見受けられ、CSR担当部署がそのままSDGsを推進している場合もあり、本業と社会貢献を切り離して活動していることもある。「社会貢献+環境+法令順守」を日本型CSR活動と揶揄されることもあり（八木 2008）、そのCSR活動の延長としてSDGsを捉えているからだと考えられる。

しかし本業と切り離れた社会貢献としてのボランティア活動では、企業の業績によって活動そのものが左右されることもあるため、長期にわたって活動を継続することは難しい。また、大手企業と比べて経営資源の制限がある中小企業では、SDGsへの取り組みで利益を出す仕組みが出来上がっていることが重要である。3社では本業に合わせたSDGsへの活動を展開しており、SDGsの本来の考えである「経済」「社会」「環境」を実現していると言える。

### 5-3. ステークホルダーの共感

3点目は従業員をはじめとするステークホルダーの共感である。その会社の目的や存在意義・価値観を表すために経営理念やビジョンを掲げている企業も多く、一部の人が作り、社内向けにはカードを作り唱和したり張り出したり、社外向けにはホームページや会社案内に掲載したりしているケースがほとんどであるが、社内の従業員にも浸透していない場合も多い。浸透している場合であっても、経営理念は抽象的な表現が用いられていることも多く、従業員や取引先の共感を得ることは難しいのではないだろうか。トップダウンで経営理念を押し付けるのではなく、SDGsの17の目標に合わせて自社の目的や存在意義を明らかにすることで、従業員の共感を得やすくなり、自社の目的を理解できそれを社内で共有できているから各社とも従業員の自主的な活

動につながっていると考えられる。

例えば、会宝産業の自動車リサイクル業として環境問題に創業当初から取り組んでいるが、「SDGs を掲げるようになって、社員の意識も変わってきました」と近藤高行社長はインタビューで答えている。大川印刷は、社員だけでなく取引先の共感を得ることで SDGs に関心の高い企業や団体から新規の受注に繋げている。

## 6. まとめ

2020 年までの「ジャパン SDGs アワード」を受賞した中小企業 10 社の内、7 社が SDGs の取り組みにより新事業展開に生かしており、さらに事例として取り上げた 3 社では SDGs への取り組みが、他社との差別化、本業との一体化、活動の共感に繋がっていることが分かった。この 3 点が中小企業が SDGs に取り組む意義であると考えられる。

大企業では CSR 活動を経営戦略の一環として考えており、経済的な収益や企業の競争力向上を目的として行っている一方で、中小企業は CSR 活動を行う動機が経営者自身の価値観や倫理的観点に基づくものであり、必ずしも企業の競争力向上のために行っているわけではない可能性がある（梅津・段 2015）。中小企業は地域社会と密接な関係にあり、経済的な活動だけでなく社会的な活動も重要であるが、CSR 活動は「本来の事業活動に付随して義務的に行う受け身のイメージ」があり（名和 2015）、経営資源に限りがある中小企業の社会奉仕活動には限界がある。しかし、SDGs に積極的に取り組んでいる先進企業では、経済的な活動と社会的な活動を本業として捉え、利益を生むビジネスモデルを確立している。

さらに事業活動を SDGs の目標に関連付けることにより、従業員をはじめとするステークホルダーの共感を得やすくなり、自社は何のために経営しているかという根本的な意義である「経営理念」が深く浸透している。経営理念が浸透している企業では、従業員は経営理念に則った行動を自らの意思で実践するようになると考えられており、抽象的な表現になりがちな経営理念を SDGs への取り組みで説明することにより、自社の事業活動の意味を理解することができ、自律的な組織になっていると考えられる。

本稿では SDGs に積極的に取り組む中小企業を調査し、その意義を明らかにすることを目的として論じてきたが、残された検討すべき課題は山積している。1 つは SDGs そのものが 2030 年までの時限的な概念であり、残されている期間はわずかしかない。SDGs は 2000 年から始まった MDGs を発展させたものであり、持続可能という言葉通り

2031年以降も何らかの国際的な活動は続くと考えられるが、国内の中小企業が取り組むことができる活動となるかは不透明であり、流行りで終わってしまう可能性もある。

もう1つは事例の対象である。SDGsに積極的に取り組む先進事例の公開情報をもとに3社を取り上げてその意義を検討したが、インタビュー調査による深掘りが行えず、SDGsへの取り組みの課題を明らかにすることができなかった。取り組み当初は社内でも軋轢があったことは想像に難しくなく、その苦勞が新たにSDGsに取り組む企業にとっての課題になるであろう。今後はSDGsへの取り組みもさらに広がると考えられることから、アンケート調査による量的側面から検討した意義や課題も明らかにできるのではないだろうか。

国内の中小企業の中には無意識的にSDGsに則した取り組みを行い地域社会に貢献している企業も多いと考えられる。そういった企業がSDGsを企業成長のツールとして捉え、戦略的に取り組むことにより発展し、大企業のような規模ではなくその質が評価されることを期待したい。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究所の内田康郎先生には、熱心かつ丁寧に最後の最後まで粘り強くご指導を賜りました。この場をお借りして心より感謝申し上げます。

## 参考文献・資料

関智宏編（2020）『持続可能な経営と中小企業－100年経営・社会的経営・SDGs経営』同友館

遠山恭司（2019）「中小企業の「本業」が社会を変える：持続可能な開発目標（SDGs）を踏まえて」『公益社団法人中小企業研究センター年報』2019年度版、pp. 20-34

富山栄子（2020）「SDGs&CSV 中小企業の海外市場での競争優位構築－会宝産業株式会社の海外市場での競争優位要素と構築のプロセス－」『事業創造大学院大学紀要』第11巻第1号、pp. 17-33

名和高司（2015）『CSV経営戦略』東洋経済新報社

名和高司（2021）『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』東洋経済新報社

藤津勝一（2019）「事例に見るSDGs（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－」『信金中金月報』2019年10月号、pp. 26-51

藤野洋 (2019) 『中小企業経営に生かす CSR・SDGs—持続可能な調達の潮流と CSR 経営—』 商工総合研究所

八木孝之 (2008) 「日本の中小企業における CSR に関する一考察」『上武大学ビジネス情報学部紀要』第 7 号第 1 巻、pp. 43-56

横田理宇 (2019) 「中小企業における CSR の普及・伝播要因に関する制度論的考察」『日本経営倫理学会誌』第 26 号、pp. 39-52

経済産業省 関東経済産業局・日本立地センター (2018) 「中小企業の SDGs 認知度・実態等調査結果 (WEB アンケート調査)」

経済産業省 (2019) 「SDGs 経営ガイド」

中小企業庁 (2021) 「2021 年版小規模企業白書」

中小企業基盤整備機構 近畿本部 (2021) 「中小企業のための SDGs 活用ガイドブック」  
電通 (2021) 「SDGs に関する生活者調査」

## 参考ウェブサイト

大川印刷 ホームページ

<https://www.ohkawa-inc.co.jp/> (2021 年 8 月 5 日最終アクセス)

会宝産業 ホームページ

<https://kaihosangyo.jp/> (2021 年 8 月 5 日最終アクセス)

日本フードエコロジーセンター ホームページ

<https://japan-fec.co.jp/> (2021 年 8 月 5 日最終アクセス)