

# 実務情報 SERIES 2021 12



持続可能な社会を実現するために

## 中小企業の「SDGs」 取組みガイドブック

## はじめに

昨今、「SDGs(持続可能な開発目標:Sustainable Development Goals)」がメディアに取り上げられる機会が増え、世の中に広く知れ渡るようになりました。

SDGsは、2015年9月の国連サミットで採択され、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標で、17のゴール・169のターゲットから構成されています。

広く認知されつつあるとはいえ、SDGsは地球規模の目標であるために、企業が取り組む意義やメリットはいまだ十分に理解されていません。

一方で、SDGsを推進していない企業は、取引先として選定されない、消費者から避けられる、銀行から融資を受けられないなど、ビジネスシーンで取り残されるリスクをはらんでいます。

本稿では、まず企業が対応すべき課題がなぜ起きているかという社会・ビジネス環境の変化、次に企業が取り組む意義や推進ステップ、そして最後に事例を紹介します。

### 【執筆】

株式会社日本能率協会コンサルティング  
生産コンサルティング事業本部  
プロダクション・デザイン革新センター  
コンサルタント

大野 晃平

おおの こうへい 製造業・農林水産業現場の生産性向上を主軸に、中小企業における収益改善のコンサルティングを行なう。近年は食品業界を中心に生産性向上・コストダウンによる収益貢献、持続可能な経営実現に向けたSDGsビジョン策定・実行を支援。地球温暖化防止コミュニケーター(環境省)。

## 実務情報 Series CONTENTS

### 持続可能な社会を実現するために 中小企業の「SDGs」取り組みガイドブック

01. 近年の社会・ビジネス環境の変化	3
02. SDGsとは何か	5
03. 企業におけるSDGs推進の意義	7
04. SDGs推進に向けたステップ	9
05. 中小企業の推進事例	15

## 01

## 近年の社会・ビジネス環境の変化

## 社会と経済の変化が急速に進んでいる

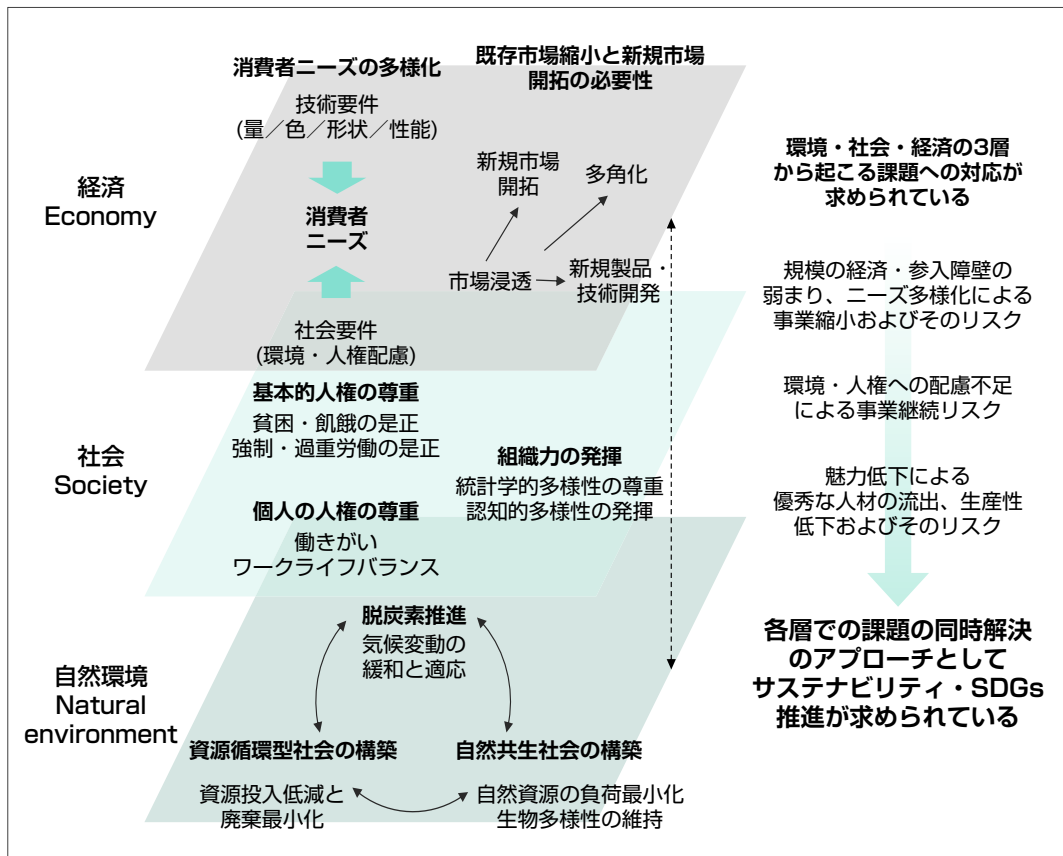
近年の社会・ビジネス環境の特徴として、気候変動による「自然環境」の変化、年々広まる世界的な経済格差に代表される個々人の生活水準の改善に向けた「社会」の変化、そしてデジタル化による技術革新や消費者の価値観の変化から生み出される新たなビジネスモデルの台頭といった「経済」の変化が急速にかつ絡み合って新しい課題として表出していることが挙げられます（図表1）。

「自然環境」の層：  
気候変動の激化と強まる規制

気象庁によると、1980年から2020年までの40年間で世界の年平均気温は約1.5℃上昇しています。これは、近年の猛暑や局所的な豪雨、台風の頻発といった形で私たちの生活に大きな影響を与えています。

地球温暖化と私たちの経済活動との関係性については、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の第6次評価報告書（2021年8月公表）のなかで「人間の影響が大气、海洋及び

図表1 自然環境・社会・経済の3層から起こる近年の課題



陸域を温暖化させてきたことには疑う余地がない」と指摘されています。

こうした状況を受けて、各国において温室効果ガスの排出削減目標が掲げられました。日本においても、2021年4月に開かれた気候サミットで「2030年度に、温室効果ガスを2013年度から46%削減することを目指す」という目標が発表されました。

これに対して日本企業は、SBTi（Science Based Targets initiativeの略で、パリ協定が求める水準と整合した、5年～15年先を目標年として企業が設定する温室効果ガス排出削減目標であり、多くの企業では2030年度までに2013年度比で温室効果ガス半減程度を設定している）やRE100（事業を100%再生可能エネルギー電力で運営することを目指す取組み）といったイニシアチブへの参加を表明し始めています。

また、具体的な取組みとして、GHGプロトコルScope3と呼ばれる自社のサプライチェーン全体における二酸化炭素排出量の定量化を進める企業も増えています。

そのほか気候変動への緩和策として、カーシェアリングやリサイクルのように、可能な限り新しい資源投入を避け、現在あるモノ（資源・素材・製品）を活用して経済を回していく「サーキュラーエコノミー」という考え方も注目を集めています。

このように、いかにして事業を通じて自然環境を維持していくかが問われています。

### 「社会」の層： 国際化するサプライチェーンと 広がるリスク

社会の層に関しては、人権の尊重が主題です（国際的な文脈では貧困・飢餓が社会的課題の主題であり、それらは人間の安全保障という概念で語られることが一般的ですが、本稿では人権の一部として扱います）。

人権の尊重が叫ばれるようになった背景として、企業のサプライチェーンが年々国を跨

いで広がっていることが、1つの要因と言えます。

近年、私たちが享受し消費しているモノは、その大半が海外から複数の国・地域を経由し国内に届けられます。このようなグローバル・サプライチェーンを構築し拡大していくことで、より安価な素材調達が可能になる、またより高い要素技術を導入することができる等のメリットがあります。

しかし、それだけ関連する調達先が増えるため、サプライチェーン管理も複雑性を増します。その結果、サプライチェーンの下流の企業は、上流にあるサプライヤの実態把握や管理ができず、不当労働が問われ、不買運動につながる等のリスクにもつながります。

### 「経済」の層： 多様化する価値観

以上のような動向を受け、ここ数年で製品・サービスを活用する私たちの消費動向が少しずつ変化しています。

実際に、環境や人権に配慮した製品であることを強調した「エシカル」という言葉を街中で見かけることが増えてきたのではないのでしょうか。これは、持続可能な社会づくりに企業側が応えようとする証しであると同時に、そのような企業の製品・サービスを優先して選択しようとする消費者が増えていることが背景にあるといえます。

また、学校教育においても、2020年度から順次改訂される学習指導要領のなかに「持続可能な社会の担い手の育成」が明記され、これからの世代は自然環境や人権への配慮に、より一層の関心を寄せることが想定されます。

そのため、企業は「よいものをより安く、消費者がほしいタイミングで提供する」いわゆるQCD（Quality：品質、Cost：コスト、Delivery：納期の略）の追求だけでなく、自然環境・社会にも配慮した企業活動を実行することが求められます。

### SDGsの基本的な考え方と 歴史的背景

前述のように、自然環境・社会・経済の3層の課題により複雑化する社会・ビジネス環境の羅針盤となるのがSDGsです。

SDGsは2015年に国連で採択された国際目標ですが、原点は1970年代にまで遡ります(図表2)。

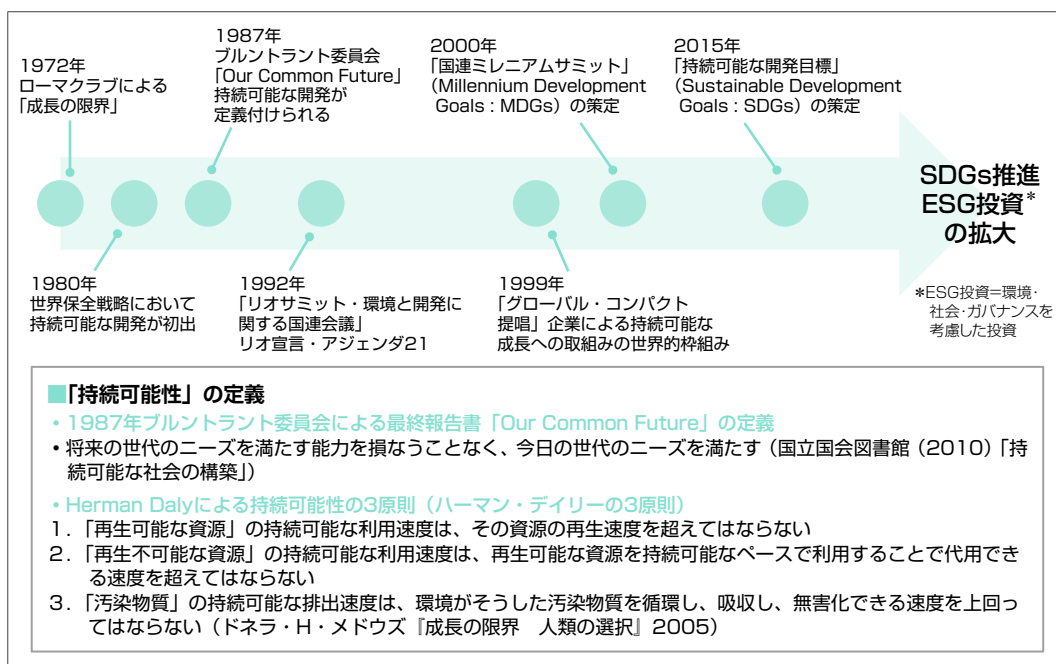
1972年、スウェーデンのストックホルムで開かれた国連人間環境会議を契機に環境問題が世界的な注目を集めるようになり、その後の1987年にブルントラント委員会によって発表された「Our Common Future」のなかで、「持続可能な開発」は「将来世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、今日の世代のニーズを満たす」ことと定義されました。

この定義では、将来世代と今日世代双方の「ニーズ」という言葉が使われています。これは、単に自然環境のみの持続性を考慮するのではなく、自然環境問題の根本にある大量生産・大量消費・大量廃棄の問題や資源の偏在による経済格差、それらに起因する日常生活上の「不」(不平等、不安、不便……)までを対象としては正していくことを意味しています。

### SDGsで求められること

しかし、一口に自然環境や社会といっても具体的にどのような課題解決が必要なのかを理解することは難しいため、それを17の目標と169のターゲットで整理したのがSDGsで

図表2 SDGs策定につながる歴史的背景



図表3 SDGsの17の目標

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

す。17の目標のなかでは、貧困や飢餓の撲滅、生活水準の向上といった経済的側面、教育や健康水準の向上・人権／ダイバーシティの尊重という社会的側面、そして気候変動対策や資源循環の促進、自然資本の保全という自然環境的側面の3要素それぞれに具体的な目標が設定されています（図表3）。

また、特徴的なのは17番めの目標として「パートナーシップ」が掲げられていること

です。「2030アジェンダ」が詳しいですが、重要なことは今日世代と将来世代が直面するであろう課題を真正面に捉えて、私たちがその解決に向けて従来の経済活動や日々の生活を「変革する」ことです。

そのためには、これまでのように個々の企業や個人が独立して活動するだけでは不十分であり、自分たちの強みを活かし協働することが求められます。

## 03

# 企業におけるSDGs推進の意義

### SDGs推進に向けた企業の類型と特徴

前述のように、規模に関係なく様々な企業がサステナビリティ経営やSDGs推進というキーワードの下、活動をスタートさせていますが、SDGs推進に対する企業の姿勢にはそれぞれ特徴があります。

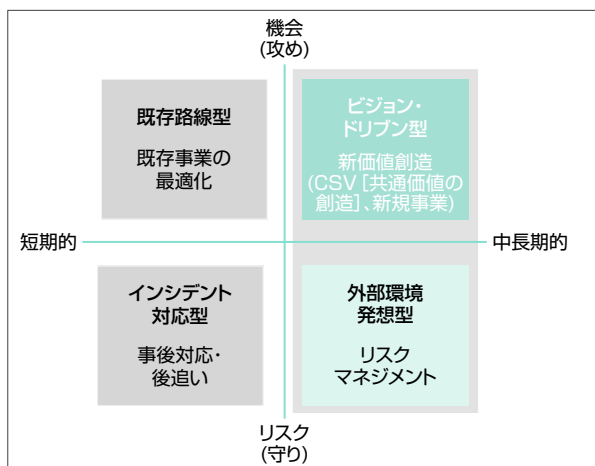
SDGs推進に対する企業姿勢の類型の考え方は、自分たちの事業環境の機会やリスクについて、どのような「時間軸」で捉えているか、またリスク等を見極め既存事業にどのような「志向性」で向き合うかの2点です（図表4）。

### インシデント対応型

インシデント対応型は、短期的な時間軸で守りの姿勢の企業を指し、「SDGs推進と言われるがなぜやるべきなのか」「何に取り組めばよいかわからないから後回しにしておこう」と考える企業が当てはまります。

インシデント対応型の企業は、中長期のリスクに対しては事後対応になり、常にその時々の問題・課題解決を迫られるという特徴があります。

図表4 サステナビリティ・SDGs推進に対する企業姿勢の類型



### 既存路線型

既存路線型は、既存事業の継続・拡大に集中しており、自社の製品・サービスが市場に受け入れられて増産・拡大の最中であったり、収益性向上の方針から改善・改良活動に努めたりしている企業を指します。

基本的には「いまをよりよくする」という志向性ですが、中長期の事業リスクの想定や新規事業の種まきになかなかリソースが割けていないという特徴があります。

## 外部環境発想型

外部環境発想型は、中長期のリスクを想定し、その低減に向けた基盤固めを進めている企業であり、SDGsで求められている課題を想定し取り組み始めている企業です。

ただし、後述のビジョン・ドリブン型の企業とは異なり、株主や消費者等のステークホルダーからの要請が強く、自社の事業に影響が大きい課題への対応を優先する傾向があります。

## ビジョン・ドリブン型

最後のビジョン・ドリブン型は、中長期に想定される問題・課題解決のために、新規事業や新規製品・サービスの検討や既存事業の変革を試みている企業です。

これらの企業は、自社のビジョンや強みとSDGsで言及されている課題の関係性を理解しており、本業を通じてSDGsを目指す特徴があります。

本稿の類型では、SDGs推進企業は、「外部

環境発想型」と「ビジョン・ドリブン型」の2つの象限が該当します。しかし、「外部環境発想型」は「言われるからやる」という性格が強く、長期的にみると活動への疲弊感が募ることが想定されます。

したがって、SDGs推進によって、新しい価値を見つけていくビジョン・ドリブン型を目指すのがよいでしょう。

## SDGsによって期待されるもの

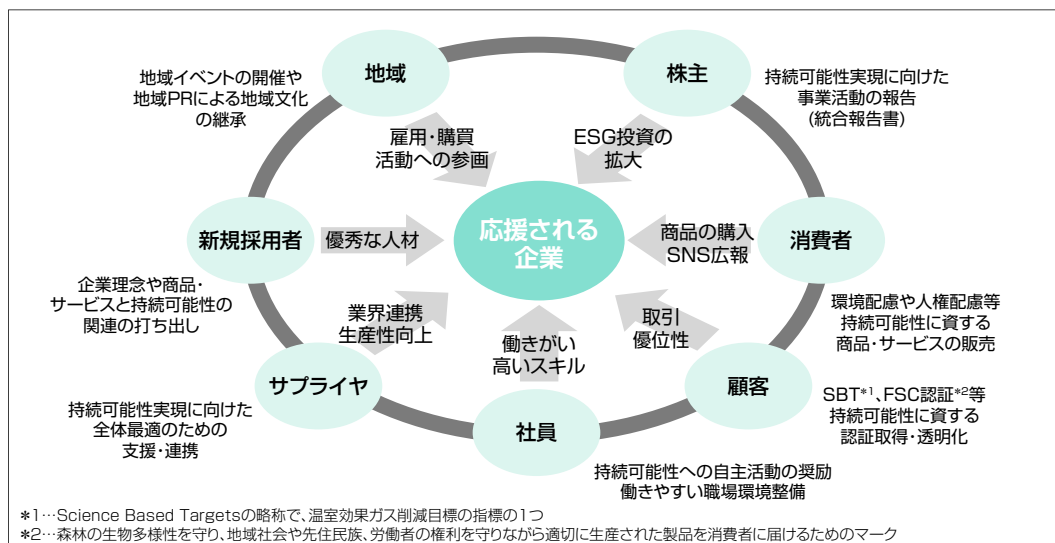
SDGsの推進は、困りごとに対する解決策の提供になります。

したがって、SDGsを推進し発信することで消費者を中心としたステークホルダーから「あの企業の製品を購入したい」や「あの企業と取引がしたい」という様々な支援を得ることができます。

さらには、外部に有益な価値を提供することで、従業員のモチベーションが高まり生産性が高くなるという正の循環が生まれます。

つまり、SDGsを推進することは、長期にわたって「応援される企業」を目指すことと言えます（図表5）。

図表5 SDGs推進によって企業に期待されるものの例



## 04

## SDGs推進に向けたステップ

先進企業に学ぶ  
取組みのポイント

では、どのようにしたら応援されるためのSDGs推進ができるのでしょうか。ここからは、先進企業としてネスレ社を取り上げながら推進のステップとポイントを説明します。

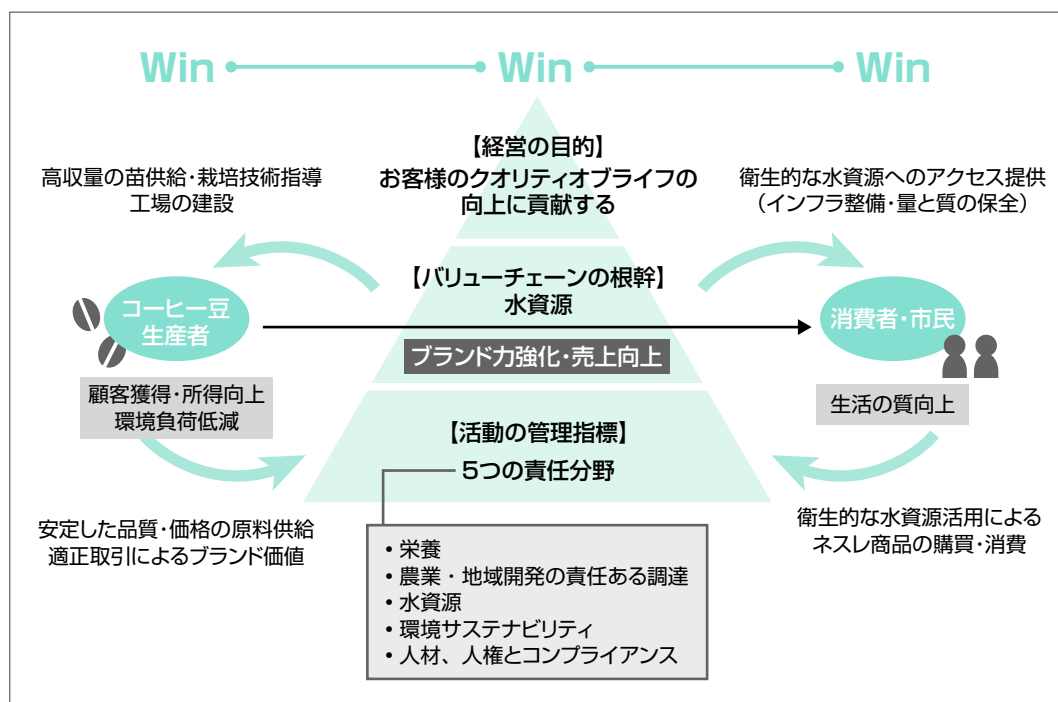
ネスレ社はコーヒーを中心に菓子類等幅広い食品を展開する食品メーカーです。その事業方針は「共通価値の創造（Creating Shared Value: CSV）」と呼ばれ、2000年代から注目されています。SDGsとCSVの関連性については論旨と離れるため割愛しますが、社会課題の解決と事業成長の双方に向けて活動していくという点でCSV経営もビジョン・ドリブン型に当てはまります。

ネスレ社は、「食の持つ力で、現在そしてこれからの世代のすべての人々の生活の質を高めていきます」という指針を定め、栄養価値の向上を追求することで、より社会に貢献することを追求している企業です。なかでも主力製品であるコーヒー栽培にも、またコーヒーを飲むときにも欠かせない「水」に関わる課題解決を重要視しており、コーヒーの栽培から消費というバリューチェーン全体で活動を展開しています（図表6）。

コーヒー豆農家の経済難に対しては、高収量苗の供給や栽培指導を行ない、収量・品質ともに高い原料を適正価格で調達することを通じて、農業生産者の収入向上とコーヒー品質の維持・強化を図っています。

また、消費サイドでは衛生的な水資源への

図表6 ネスレ社の活動の全体像



アクセスを整備し、地域住民の衛生環境、健康状態の改善や生活水準の向上を図っています。この取組みは、その地域でのコーヒー消費を保証することとなり、長期的な市場創出につながります。

このように、農業生産者の労働環境を改善する、一見リスクマネジメントとも思える活動や地域支援・水資源のインフラ整備という社会性の高い活動が、原材料の品質・価格の安定化やブランド力強化のような持続的な利益創出につながっています。

SDGs推進の際には、あれもこれもと他社の実践を真似て様々な“いいこと”を盛り込んでしまいがちですが、結果的に本業以外の

活動が多くなりSDGs推進≒コストになり得ます。そうではなく、ネスレ社のようにビジョンから活動を展開し、かつ個々の活動が自社の長期的な利益につながるように施策を組み立てることが重要です。

### 企業におけるSDGsの推進ステップ

ネスレ社の取組みのポイントを押さえたうえで、自社においてもSDGsの推進に向けて取り組みましょう。

SDGsを推進する基本的なステップは、図表7のとおりです。

図表7 SDGs推進に向けたステップ

STEP	STEP名	目的・内容	フォーマット例
1	SDGsの理解	既存の活動とSDGsの目標の関連性を明確にすることで、SDGsへの理解を深める	・SDGsマッピング
2	ビジョン展開	ビジョンを構成要素に分類し、自社の提供価値と中長期で目指す姿を明確にする	・ビジョン展開表 ・やりたい姿図
3	バリューチェーン課題の整理	自社のバリューチェーン上で中長期に想定されるリスクを、持続性の3要素から整理する	・バリューチェーン課題マップ
4	重要課題の整理	ビジョンの実現、バリューチェーン課題解決のための施策をまとめ、重要課題を設定する	・重要課題リスト
5	重要課題の評価	整理した重要課題を「事業性」と「社会性」の2軸で評価し、取り組むべき課題を選定する	・重要課題評価表
6	重要課題解決のためのロードマップの作成	重要課題解決の実施に向けてのおおまかな目標と施策を期間ごとに設定する	・中長期ロードマップ
7	重要課題解決のためのアクションプランの作成	重要課題解決の実施に向けて、直近3か年程度の具体的な計画を作成する	・3か年アクションプラン ※年数は任意

## STEP1 SDGsの理解

STEP 1では、SDGsと事業活動の関連性を理解するために、既存事業やCSR的な対外活動も含めてSDGsの各目標との関連性を整理します（図表8）。

その際は、外務省がホームページで目標の詳細や目標別の取組み例を公開していますので、参考にするとよいでしょう。

## STEP2 ビジョン展開

STEP 2では、自社の経営理念・ビジョンを具体的に掘り下げ、自分たちは「どのような価値をどのような形で誰に向けて」提供するのが理想的なのかを検討します。

理念やビジョンは抽象度が高く全員が共通認識をもつことが難しいため、可能であれば

図や表に落とし込み、ありたい社会像や製品・サービスが使用されている理想的な姿を具体的にイメージすることが望ましいです（次頁図表9）。

その際には、理想的な姿を実現するために必要な課題も抽出しておきます。

## STEP3 バリューチェーン課題の整理

STEP 3は、外部環境に目を向け、自社だけでなく原材料の調達から製品の消費・廃棄までを含むバリューチェーン全体で、中長期に想定される問題を棚卸します。

問題を考える視点としては、持続可能性の3要素である「自然環境」「社会」「経済」のトピックを設定するとよいでしょう。

たとえば、自然環境では、気候変動、資源制約などを設定し、気候変動が深刻化すると原材料の量や品質上のどのような問題が起き

図表8 サプライチェーン類型の概要

活動	1 貧困	2 飢餓	3 保健	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 インフラ	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 パートナー
①自社（工場、およびオフィス）におけるCO <sub>2</sub> 削減推進							● 7-2 7-3						● 13-2				
②物流の効率化追求とCO <sub>2</sub> 削減							● 7-3						● 13-2				○
③工場における3R推進							○ 7-2	○ 8-1 8-4				● 12-1 12-2 12-3 12-4					○
④働き方改革によるワークライフバランスと生産性向上の推進							● 8-2 8-5	○ 9-4									
⑤労働安全衛生（健康経営含む）の促進			○ 3-9				● 8-8						○ 13-1				

縦軸は、自社で現在取り組んでいる事業活動やCSR的な活動を棚卸し、横軸にはSDGsの17の目標を置きます。自社の活動がどの目標に貢献しているのか、についてSDGsの17の目標と169のターゲットを参照しながら星取します。星取する際には、直接的に貢献する目標は「●」、間接的に貢献する目標は「○」というように、活動の意味合いと目標・ターゲットの関連性を検討し濃淡をつけると、より理解が深まるでしょう。

るのか等、バリューチェーンを視点ごとに掛け合わせて問いを設定しながら問題を抽出していきます（図表10）。

## STEP4 重要課題の整理

STEP 4 では、STEP 2～3 で抽出した課題を一覧化し、類似の課題をグルーピングし、テーマ設定していきます。

ここまでに出した課題から自社の強みを活かし、実施できる活動を選定するプロセスです（14ページ図表11）。

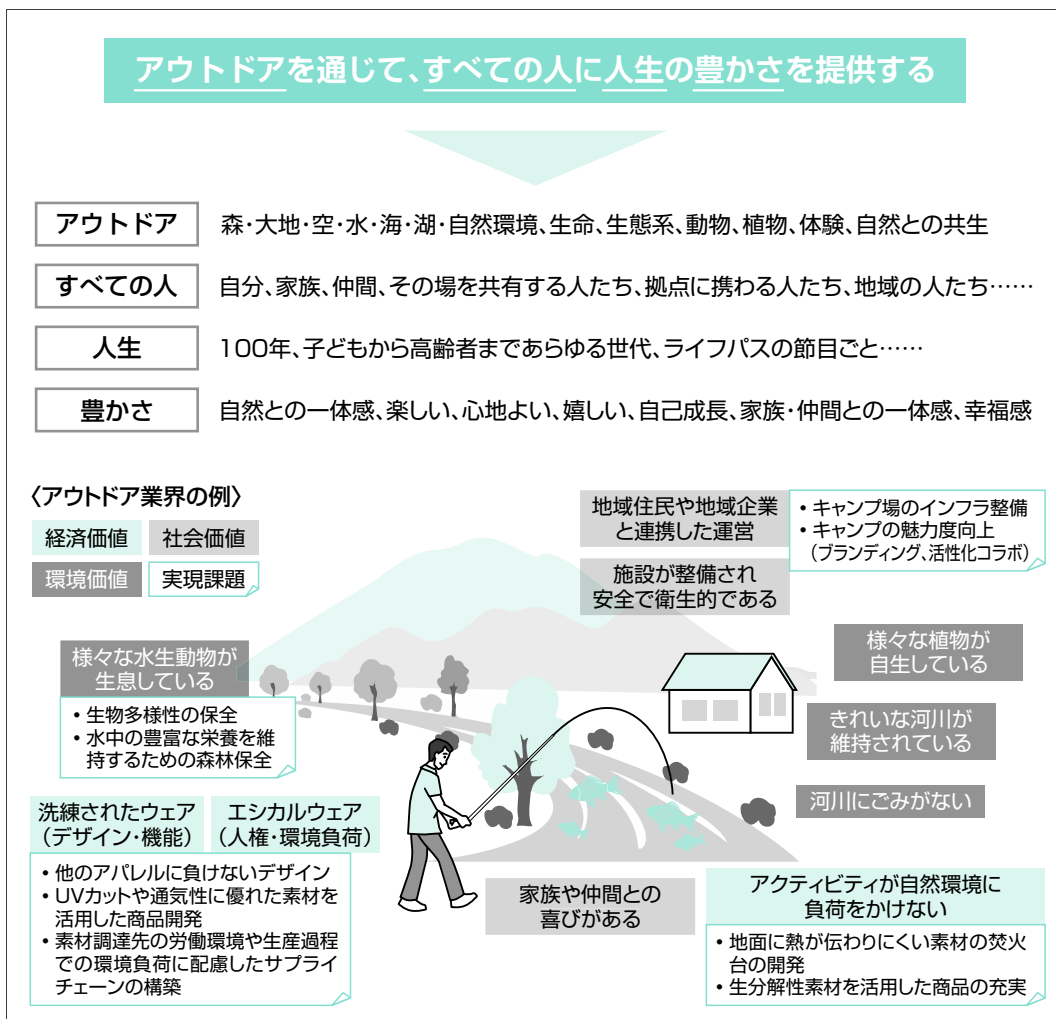
## STEP5 重要課題の評価

STEP 4 で整理した課題とテーマでは比較的量が多く、範囲も広くなる可能性があります。資金や人には限りがあるため、いくつかに絞り込む必要があります。

STEP 5 として、グルーピングしたテーマごとの評価を実施します。

評価の軸は「事業性」と「社会性」の2軸を推奨しています。ビジョン・ドリブン型の企業を目指すためには、本業を通じたSDGs推進が望ましいため、推進テーマを実行する

図表9 STEP2：「ビジョン展開表」「ありたい姿図」のイメージ



図表10 STEP3：バリューチェーン課題マップのイメージ

[illegible]

ことで自社の利益につながるか、また自社の抱えるリスクをなくすることができるかという「事業性」と、社会的課題の解決につながる影響度のある活動かという「社会性」の両方の視点から見た評価が必要です（図表12）。

## STEP6・7

### 重要課題解決のためのロードマップ・アクションプランの作成

STEP 6 と 7 は、重要課題を確実に実行するための計画に落とし込むプロセスです。

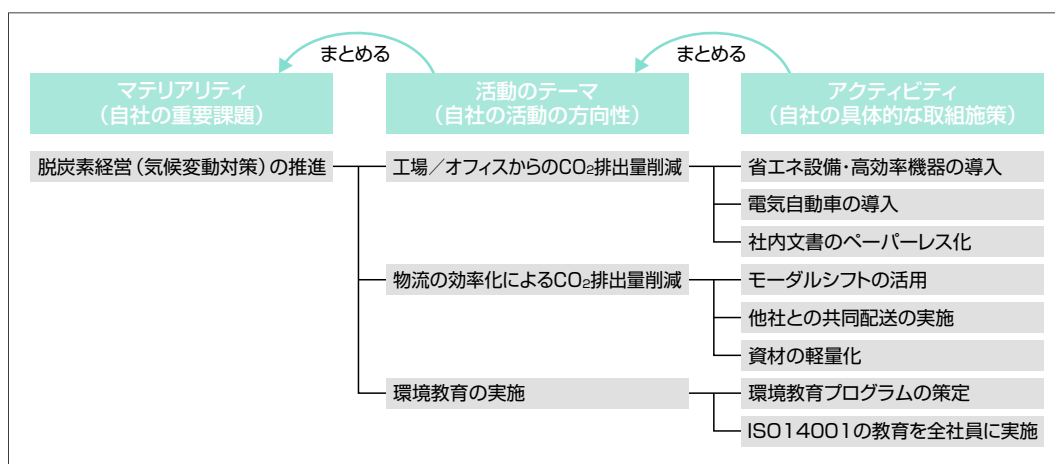
ここでは、重要課題の活動テーマごとに期

間と目標、指標、さらに目標達成のために、担当部門と施策、期限を情報として盛り込みます。

SDGs推進は、中長期にわたることになります。10年先の長期目標とそこに至る3年ずつの状態を設定した計画（ロードマップ）と、直近3か年程度の具体的な単年度計画（アクションプラン）を策定します。

中長期計画だけだと絵に描いた餅で終わりがやすく、単年度計画のみだとそもそもの目的が薄れがちになるので、両睨みの計画策定をお勧めします。

図表11 STEP4：重要課題リストのイメージ



図表12 STEP5：重要課題の評価視点

		考え方	評価の考え方例
事業へのインパクト 事業性評価	収益性	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動テーマの実施による事業の売上向上やコスト低減等事業収益の増減への影響度合（事業が儲かるか）</li> <li>活動テーマの実施による現在・将来の事業リスク低減への貢献度合（災害、商品クレーム、批判、消費減少を避けられるか）</li> <li>将来予測情報や現在顕在化している社会的な課題やニーズに対する活動テーマの合致度合（社会的ニーズに応えられているか）</li> <li>活動テーマの実施による将来予測情報や現在顕在化している社会的な課題やニーズに対する貢献度合（社会的ニーズの解決に大きく影響を与えるか）</li> </ul>	<p>各評価項目ごとに1～3の3水準で評価</p> <p>集計時は 事業性評価・社会性評価 のうちの2項目の 平均点を採用</p>
	存続性		
社会へのインパクト 社会性評価	社会的ニーズ		
	社会貢献度		

## 事例1

IKEUCHI ORGANIC株式会社  
(旧池内タオル株式会社)

IKEUCHI ORGANIC株式会社は、旧池内タオル株式会社として1953年に創業した愛媛県今治市で今治タオルを生産している売上規模6億円のタオルメーカーです。2000年あたりまでは問屋からのOEM生産が主であり、不況のあおりを受けた時期もあったようですが、現在は立ち直り、自社ブランドメインの生産・販売を行なっています。

同社は創業60周年の2013年度に「2073年までに赤ちゃんが食べられるタオルを創る」ことを行動指針としました。この指針設定の背景には、タオルの素材である綿花の栽培には大量の農薬が使用されており、栽培地の環境劣化につながることで、またタオルとして使用する消費者の肌に悪影響が生じることが挙げられます。

実際に、この指針を実現するために、食品工場の安全基準であるISO-22000を取得し、同じく食品工場の衛生管理基準であるHACCPに準じた生産体制を確立しています。

綿花栽培については、インドを中心とした生産者と適正価格で購入する契約栽培を導入し、量と品質の保証と生産者の生活向上に貢献する仕組みを構築しています。

また、地域の高校の職業体験の場の提供や企業・工場訪問ツアーの実施等、地域住民や消費者とも積極的にコミュニケーションを図り、ファン創出にもつながっています。

## 事例2

## 山陽製紙株式会社

山陽製紙株式会社は、1928年に創業し大阪

府泉南市に本社を置く製紙メーカーです。

製紙業は原料となる木材等のチップの処理工程のあと、蒸し・洗浄・脱リグニン（木質素）処理・漂白と水を大量に使用するため、環境負荷が高い産業です。そのため山陽製紙は、自社が将来にわたり持続していくために、「循環型社会に貢献する」経営理念を2007年に策定し実現に向けた活動を続けています。

山陽製紙のサステナビリティ・SDGs推進のための活動は多岐にわたります。原料においては、再生紙はもちろんのこと、農業残渣や食品残渣の紙や雑貨製品の活用、生産プロセスでは再生可能エネルギー電力を購入することで脱炭素を目指す取組みや、活性炭処理による排水処理設備で近隣河川への環境負荷低減を図る取組みも行なっています。

また、対外的には、「1% for the Planet」という売上金の1%を環境保全に回すプロジェクトへの加盟、近隣河川を守る会への参加、「エシカル for SDGs」というエシカル概念の発信・定着化に向けたプロジェクトへの参加など積極的に活動しています。これらの活動はすべて経営ビジョン「地球の財産を生かし、自然と共に生きる持続企業」に紐付き実施されていると考えられます。



活動の規模は関係ありません。まずは取り組み、発信することが重要です。ただし、その際には、「何をしようか」ではなく「なぜするのか」という自社の理念・ビジョンとの関連性から考えていくことが求められます。

理念やビジョンと聞くと難しく聞こえますが、企業活動の根幹から話し合えるのは中小企業のよさ・強みです。SDGs推進は長期にわたる活動です。ぜひ時間をかけ、納得のいくものにしていただければと思います。