

中小企業向け SDGs推進マニュアル

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



発刊について

2015年の9月25日～27日、ニューヨーク国連本部において、「国連持続可能な開発サミット」が開催され、150を超える加盟国首脳に参加のもと、その成果文書として、「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」が採択されました。

私たち、公益社団法人東京青年会議所では、東京をはじめとする日本全国の中小企業が「2030アジェンダ」をビジネスと結び付けることで、さらなる推進ができると考え、中小企業が取り組む方法を2018年度検討してきました。国連にも勤務された田瀬和夫氏が代表を務める有限会社SDGsパートナーズと連携し、当会議所に所属するメンバー100名を中心にマニュアルの策定を進めて参りました。私たちのメンバーは現在もビジネスの最前線で活動する青年経済人であります。

私たちが実際に取り組んだ事例とともに、中小企業でSDGsを取り入れる手法を本マニュアルに凝縮し、発刊いたします。SDGsは多くの都民や国民が携わることで、達成出来る目標です。1社でも多くの中小企業が参画することを望みます。

2018年8月
公益社団法人東京青年会議所
国際政策室



SDGs推進マニュアル 目次

1、中小企業がSDGsに取り組むべき理由	2
A、中小企業にしかできないイノベーションがある	2
B、地場の経済に対して最も貢献できるのは地場の経済を知る中小企業である	3
C、その地域に住む人たちの潜在能力を引き出させるのもその地域の中小企業である	3
2、経営理念をSDGsに直結させる	4
A、中小企業における経営理念の策定状況	4
B、経営理念に企業の社会的使命を定める	5
C、企業理念の策定方法	6
D、17のゴールと結び付ける	10
3、SDGsがもたらす中小企業へのメリット	15
A、リンケージ	16
B、ムーンショット	17

1. 中小企業がSDGsに取り組むべき理由

中小企業がSDGsに取り組むにあたり、企業理念の策定を行うことによって、企業の「社会的使命」を明らかにするなど、企業へのSDGs導入は経営理念策定のきっかけにも、今後のブランディングのきっかけにもなります。

また、SDGsへの取り組みが、大企業ではなく中小企業に適している理由として、以下の3つを挙げることができます。

- ・ 中小企業にしかできないイノベーション
- ・ 地場の経済に対する貢献
- ・ 地場の人材の育成

これら3つを達成することにより、自社のブランドを確立し、それによる利益向上と高度な人材採用につなげることができます。

(1) 中小企業にしかできないイノベーションがある

町工場からのイノベーション事例

日誠産業(徳島県)

- 世界一の品質を誇る「FSCリサイクルパルプ」



明和工業(石川県)

- バイオマス炭化装置(有機ごみを投入し、炭化処理により再資源化するプラント)
- 発展途上国の廃棄物管理課題等へ貢献



大企業でのイノベーションの難しさ

- u 新規事業開発に取り組む際の社内調整にリソースを割かれ、途中で頓挫
- u 一般的に大企業で必要とされる「優秀さ」と、新規事業開発に必要な「優秀さ」の不一致

(2) 地場の経済に対して最も貢献できるのは地場の経済を知る中小企業である

地域・産学官・企業間の連携

地域経済の活性化にヒト・カネ・モノ・情報・技術の集まる仕組み作りが必要であり、そのための地域の企業・経営者の役割は大きい。

■ 地域経済の活性化における企業の役割 ■

1. 地域内協力体制の強化とネットワークの構築
2. 地域資源の発掘と活用
3. 「地域ブランド」の構築と定着の推進
4. 流通・販売システムの改革
5. 文化的イベントの活用
6. ICT(情報通信技術)の活用
7. 産学官連携の推進
8. 企業間連携の推進

出所:「地域経済の活性化を担う地元企業の役割」 日本経済団体連合会

ビジネス的手法

地域貢献のための事業・活動は、単発的では意味がない。経済の活性化やコミュニティの再生、その他社会課題の解決は、ビジネス的な考え方と手法を用いた積み重ねと持続性が必要である。

出所:「中小企業と地域貢献」 財団法人 商工総合研究所

(3) その地域に住む人たちの潜在能力を引き出せるのもその地域の中小企業である

中小企業だからできる人材確保

大企業と比較すると、一般的に知名度が低く、規模の小さい中小企業は、就職先の候補として選ばれない可能性が高い

採用費用

- 地域の工業大学や高等専門学校とのつながり強化により、技術者を確保することによる採用時の費用対効果改善

情報量

- 中小企業の社長自らが説明会等に参加し、求職者への情報の開示を促進

中小企業だからできる人材育成

- 社長や役員が新入社員研修から積極的に関わることによる、自発的研修の促進

出所:「中小企業の人材確保・育成10力条」 東京商工会議所

2. 企業理念をSDGsに直結させる

企業理念に「社会的使命」を取り入れることにより、社会課題であるSDGsの17のゴール、169のターゲットとの直結が可能になります。また、社会課題解決においてその企業の「強み」を見いだすことも可能になり、ブランディングや高度人材の獲得にも繋がります。

中小企業における企業理念の策定状況

全国の中小企業の53%*が創業時に企業理念を定めている
■ 約半分は企業理念を設定せずに経営しているということ

日本企業の「企業理念」の多くは「運営原則」であり「社会的使命」を明確にしている例は少ない

		概要	事例
企業理念の類型	運営原則	経営上の運営原則を示す	堀場製作所 「おもしろおかしく」
	社会的使命	社会に対するその企業の存在意義を規定している	グーグル 「世界の情報を整理する」

経営上の運営原則も大事ではあるが、
「その企業にしか生み出せない付加価値」を規定していない場合が多い

【企業理念の状態4種類】

不在型	企業理念が存在しない
暗黙型	社長の頭にはあるが、社員に発信されていない
形骸型	社員のほとんどが経営理念について知らない
活用型	「見える化」が図られ、ワーキング・ツールとして使われている

- 現状としては、「形骸型」の経営理念が圧倒的に多い
- 機能させるためにはそのための確固たるメカニズムと資源が必要

企業理念に企業の社会的使命を定める

「社会的使命」は簡潔にその会社の固有の価値を力強く表現するものでなければならない

「社会的使命」の満たすべき要件

- 簡潔に 英単語で10ワード以内、日本語で5文節程度に収める
- 固有の価値 どの会社にも当てはまるものは必要がない
- 力強く 「なるほど」と思わせるようなクリエイティブなものである

「社会的使命」の例

 **Google** グーグル 世界の情報を整理する
(organize world's information)

 **Ajinomoto** 味の素 Eat Well, Live Well

 **Yanmar** ヤンマー テクノロジーで、新しい豊かさへ
(a sustainable future)

固有の「社会的使命」を定義する意味は
企業経営にとって極めて大きい

「社会的使命」を定義する意味

- 経営トップの想いが文章として明確化する
- 経営と社員の価値観の共有が図れる
- 事業計画に迷ったときの軸足ができる
- 採用時の判断基準となる
- 業績があがる可能性がある

単なる行動原則ではなく、社会との関係で自社の存在意義を定義することで、特にSDGsとの関係において、向かうべき方向が明確となる

企業理念の策定方法

【プロセス①】
一旦、社会的使命に関する「仮説」を立てる。

【プロセス②】
仮説に照らして経営層、社員の意識が一貫しているかどうか検討する。

経営層が目指す方向性と、社員が現時点で感じている意識のギャップを整理し、社内でどのようなコミュニケーションが必要かを検討する

【プロセス③】
仮説に照らして既存事業が一貫しているかどうか検証する。

初期仮説の社会的使命と相反する例や、それよりも広い概念を扱っている既存事業が認識される

【プロセス④】
仮説に照らして中計などの将来の事業計画が一貫しているかどうかを検証する

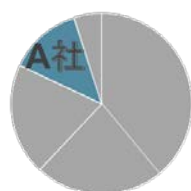
【プロセス⑤】
仮説を修正するか、他の変数を仮説に合わせるかを定める

- ・すべての事業と社会的使命が合致することを目指す
- ・SDGsへの達成目標も当初予定よりも広くなる

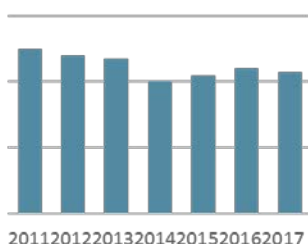
一旦社会的使命に関する「仮説」を立てる

(例) 仮想飲料メーカー A社

お茶国内シェア
2017



お茶売上高推移



- お茶部門では国内シェア4位 (全体の約13%)を占める
- 売上高はここ数年ほぼ横ばい

1. 社会的使命の仮説を立てる

- SDGsに貢献したい
- 現在はSDGsゴール3をメインに考えている



A社経営者



最初の仮説

「お茶で健康を増進」

社会的使命の定義プロセス<2>

仮説に照らして経営層、社員の意識が一貫しているかどうかを検証する

2. 社員の意識が一貫しているか検証する

可能ならば社員全員にインタビューを行い、社員の意識が「仮説」と合致しているか調べる



「そんなことを社長が考えているとは、まったく知らなかった」



「農薬まみれのお茶を売っておいておこがましい」



「お茶の効能は健康だけではないはずだ」

経営層が目指す方向性と、社員が現時点で感じている
意識のギャップを整理し、
社内でどのようなコミュニケーションが必要かを検討する

社会的使命の定義プロセス<3>

仮説に照らして既存事業が一貫しているかどうかを検証する

3. 既存事業が一貫しているか検証する



社会的使命の仮説



- ✓ 「お茶で健康を増進」



既存事業

- ✓ 農薬を多く使用した茶葉を売っている
- ✓ 農家の支援を通じて、「お茶」という産業の振興に貢献している
- ✓ 茶道宗家とも連携して「お茶の文化」の普及に貢献している

初期仮説の社会的使命と相反する例や、それよりも広い概念を扱っている既存事業が認識される

社会的使命の定義プロセス<4>

仮説に照らして中計などの将来の事業計画が一貫しているかどうかを検証する

4. 将来の事業計画が一貫しているか検証する



社会的使命の仮説



- ✓ 「お茶で健康を増進」



事業計画

- ✓ 中期計画は売上の増加だけが目標となっている
- ✓ 「健康」のみならず「お茶の文化」に投資する計画が大きい
- ✓ 現在計画している新規事業は海外進出であるが、ブランディングが不在である

仮説を修正するか、 他の変数を仮説に合わせるかを定める



社会的使命

- ✓ 新たに社会的使命を「お茶の文化で心と体に幸せを」と改める



既存事業

- ✓ 農薬を使った茶葉は最終的には使わないように既存事業修正の計画を行う
- ✓ 契約農家とも無農薬の方向で支援を含めた調整を行う



事業計画

- ✓ 海外進出においては「心と体に幸せを」ということをブランディングの中心に据える

- すべての事業と社会的使命が合致することを目指す
- SDGsへの達成目標も当初予定よりも広くなる

「社会的使命」を定義したら、
10年後の社会と自社の姿を想像する(「ムーンショット」)

社会的使命を突き詰めるとどんな世界が出現するか？



「お茶の文化で心と体に幸せを」



- ✓ 世界でコーヒーの消費量よりお茶の消費量が多くなる
- ✓ 全世界の人が「茶は幸福の飲料」と認識する
- ✓ 自社がすべての飲料メーカーに良質な茶葉をトップシェアで納入している

17のゴールと結び付ける

社会的使命を策定できたら、社会的使命をSDGsの17のゴールもしくは169のターゲットとの結びつけ（リンケージ）を行います。社会的使命に応じて、リンケージ構築のトリガー（最初の結び付け方）は以下の4つのパターンがあります。（169のターゲットについては別冊をご覧ください）

【事業の強み から リンケージ】
自社事業の強みのSDGs目標をレバレッジ・ポイントとし、他の目標に影響する。



台湾のIT企業の例

【取り組みやすさ から リンケージ】
本業価値のSDGs目標を達成するために、取り組めそうな目標から取り組む。



建設会社の例

【ステイクホルダー から リンケージ】
様々な主体とのパートナーシップによりSDGs目標の正の循環を創出する。



地方自治体の例

【理念 から リンケージ】
抽象的な理念はSDGs目標に落としづらい ためSDGsの前文などを踏まえて戦略構築。

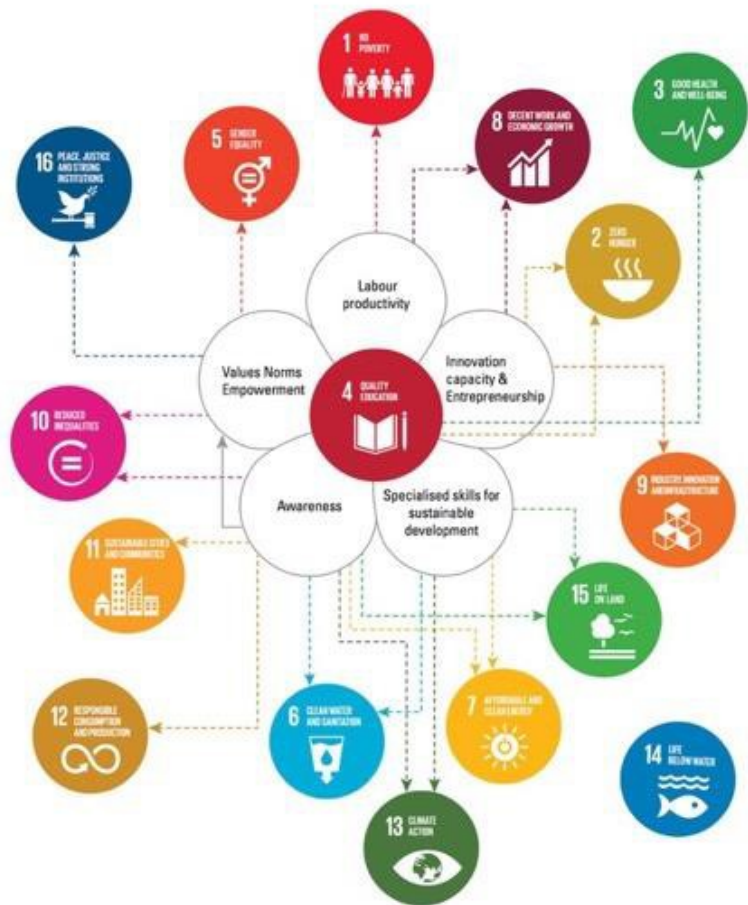


食品会社の例

Huawei (台湾のIT企業) の例

パターン①：自社事業の強みのSDGs目標をレバレッジ・ポイントとし他の目標を実現する

- ✓ SDG 4(教育)を起点として複数のSDGsの達成を業界全体へ提言
 - ✓ 「インクルーシブ」かつ「公平」な教育の実現に向けたセクター間のパートナーシップの推進
 - ✓ 「生涯学習」に着目しターゲット層と学習機会の拡大を推奨
 - ✓ 上記2点の実施を通じた「教育の質の向上」など



Huaweiは17のゴールの内、4を起点としています。IT製品を教育的使用方法で社会に貢献し、様々なコンテンツを結び付けることにより、全てのゴールにアクションを起こしていきます。右下に14のゴールが抜けている以外は基本的に全てにリンケージを行っています。

建設会社の例

パターン②：本業価値のSDGs目標を達成のため、取り組める目標からを土台とする



© SDG Partners, Inc. 2018

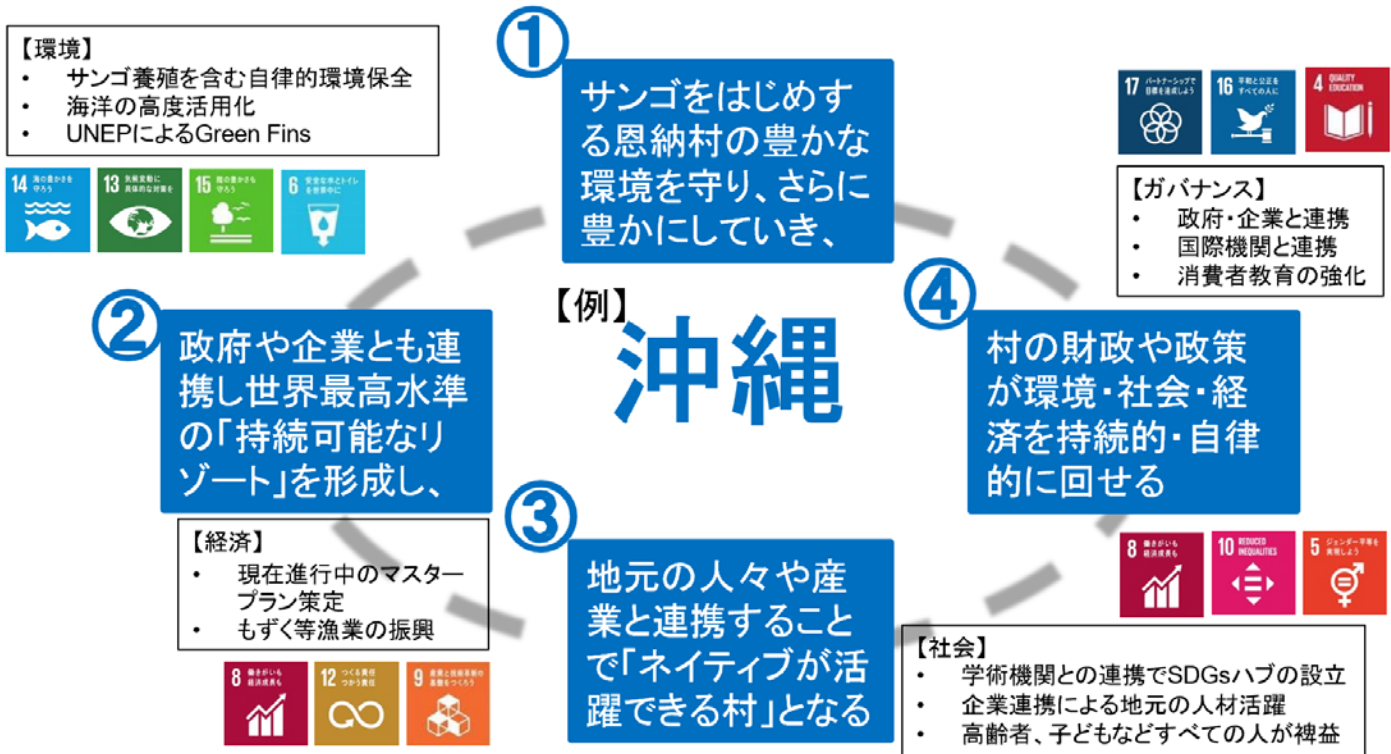
自社の理念に向き合った上で、現状で取り組むことができることをゴールとして設定します。この手法は比較的簡易にゴールを定めることができます。まずは出来ることから設定をおこない、本業の価値にリンクを行います。

その上で、担当部署によって取り組みを細分化することで実行を担保していきます。特に中小企業においては、理念が決った上で取り組むべきゴールを設定することで、取り組み実施の可能性が高まります。

地方自治体の例

パターン③：様々な主体とのパートナーシップによりSDGs目標の正の循環を創出する

SDGP、国連環境計画等が共創中(2018.4現在)



© SDG Partners, Inc. 2018

元々連携先が多い組織であれば、既存の繋がりを利用することでさまざまなゴールを設定していくことができます。特に行政等であった場合、多くのゴールに対してすでに取り組みがある場合、それらを分析し、ゴール設定を行う事によりターゲットを具体的にすることができます。上記の例では、具体的な連携を円形でリンクさせることで「好循環」を生み出しています。特に、地域人財の獲得は他とのリンクが非常にしやすくなります。

食品会社の例

パターン④：抽象的な理念はSDGs個別の目標に落としづらいため、前文などで戦略構築



© SDG Partners, Inc. 2018

経営理念の策定において、抽象的な理念を設定した場合、かなり多くのゴールに当てはまったり、具体的に当てはまらない場合があります。この場合、ゴールへ紐付けるのではなく、ゴールの前にある「前文」や「宣言」とリンクさせます。

これにより、その後ゴールと紐付けることができます。抽象的な理念を否定せず、直接的に「2030アジェンダ」と結び付けることで、抽象的な理念が具体的になります。

3. S D G s がもたらす中小企業へのメリット

SDGsを用いて「社会的使命」を定義することにより、その企業固有の「強み」が明確になります。企業の固有の強みはブランドの確立につながり、ブランドの確立は収益の増大と、高度人材の確保に繋がります。

そして、中小企業がSDGsに取り組むにあたり、企業理念の策定を行うことによって、企業の「社会的使命」を明らかにするなど、企業へのSDGs導入は経営理念策定のきっかけにも、今後のブランディングのきっかけにもなります。

また、SDGsを企業理念に取り入れることにより、以下の思考の習得に繋がります。また、思考の取得により、実際に企業の中には、イノベーションが起こり行動が具体化していきます。

1. リンケージ(SDGs目標間の連関)

SDGsはそれぞれの目標が相互に結びついているため、「梃子(てこ)の力点」となる一つの施策から一気に様々な状況の改善につながる

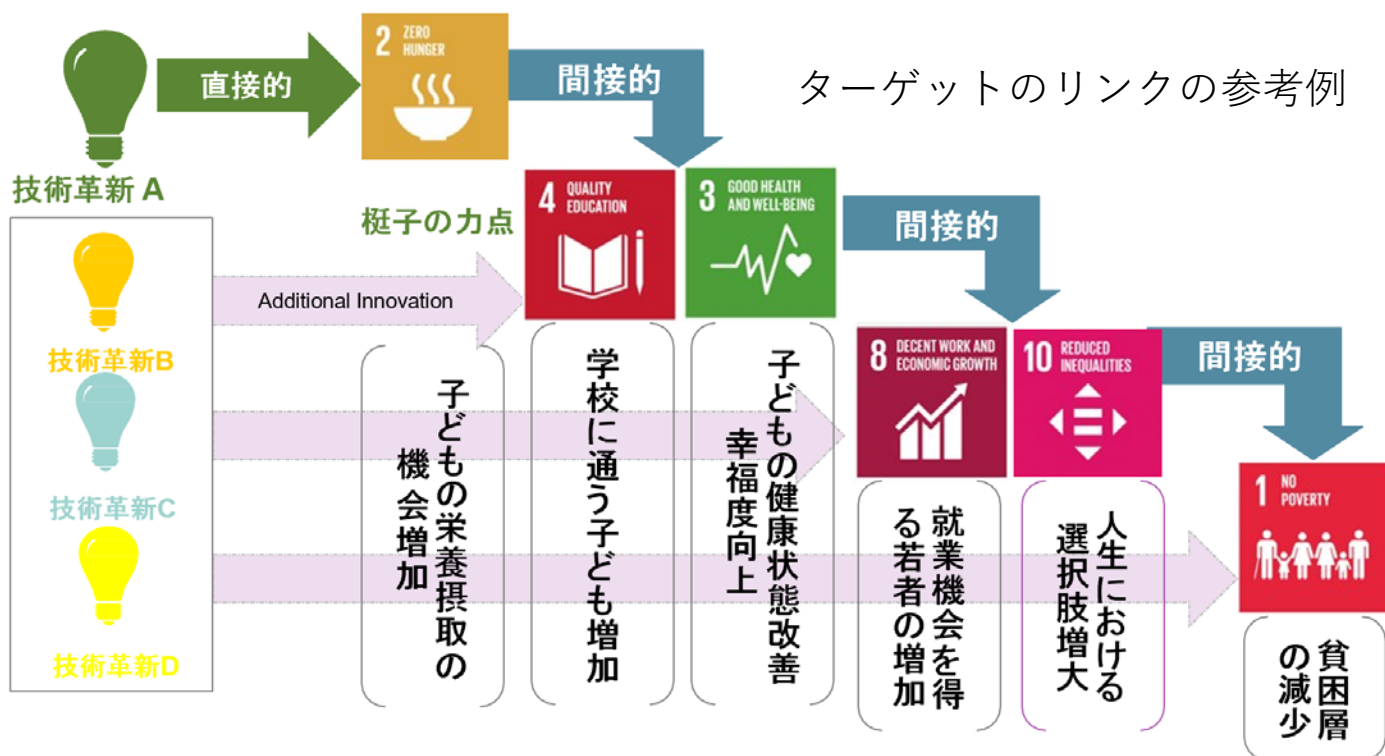
2. ムーンショット(時間的逆算思考)

将来の理想の姿を想像し、そこから逆算して、今必要なイノベーションを起こしていく

なお、今回企業理念の策定からSDGsのターゲットの選定に至ることで、リンケージやムーンショットにいたり、具体的にメリットを得た企業について具体例を提示いたします。

1. リンケージ(SDGs目標間の連関)

SDGsはそれぞれの目標が相互に結びついているため、「梔子(てこ)の力点」となる一つの施策から一気に様々な状況の改善につながる



具体的成果① ソニックス株式会社 様

2018年度に経営理念を改めて策定し、新規PJ創設

会社理念：中小企業のオフィス環境改善を通じて社会に貢献する

1951年に創業した事務機器販売業。2018年度、オフィス環境改善とは何かをあらためて考え直しましたが、社会とはどこかなど、漠然とした表現では社員に伝わりませんでした。そこで、SDGsのゴールに照らし合わせてみると、9.cのゴールに近いということが分かりました。日本が実はインフラ後進国であること、特にセキュリティ面での情報不足が深刻であるという問題はまだ腹落ちしない問題であり、この問題を解決し、大田区における安心安全なインターネット・アクセスの提供をするという存在意義を見出すことにより、新しいプロジェクトを立ち上げるまでに至りました。

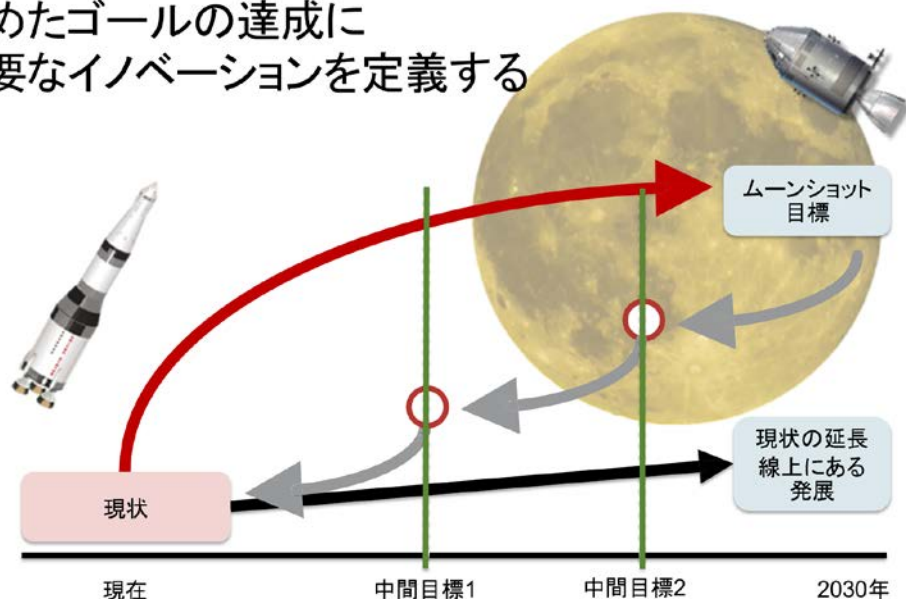
2. ムーンショット(時間的逆算思考)

将来の理想の姿を想像し、そこから逆算して、今必要なイノベーションを起こしていく

ムーンショットは大きな目標を定めることにより、逆算的に現状を判断していく手法です。現在、日本の多くの企業は現状を踏まえての中長期経営戦略を定めることが多くなっており、ムーンショットの概念は取り入れられていません。大きな目標を定めることで、明日の経営判断を全体的な方向に対して採択することができます。

特に具体性のある169のターゲットをグローバル目標とすることで、すぐにでも企業の経営判断に取り込んでいくことができ、企業としての方向性を見いだすことができます。

定めたゴールの達成に
必要なイノベーションを定義する



©SDG Partners, Inc.

具体的成果② 東京トラベルパートナーズ 様

169のターゲットに結び付け、具体的な行動の指針に

会社理念：旅行を通じて人を元気にし、組織を活性化させる

SDGsにどう取り組んでいくのか考え、ターゲット11.2「2030年までに、脆弱な立場にある人々、女性、子ども、障害者、および高齢者のニーズに特に配慮し、公共交通機関の拡大などを通じた交通の安全性改善により、すべての人々に、安全かつ安価で容易に利用できる、持続可能な輸送システムへのアクセスを提供する。」を選定。高齢者（要介護者）が外出（旅行）に行きやすい社会創りを目指し具体的に「旅介」サービスを開始。

2018年9月 発刊

公益社団法人 東京青年会議所 国際政策室
東京都千代田区平河町2-14-3 電話：03-5276-6161

監修
有限会社SDGパートナーズ

本書の無断複製、転載を禁じます。