

# 経営相談 Q & A

## SDGs 活用は社会課題の「ジブンゴト化」から

### Q

当社は来年創業 100 年を迎える中小製造業です。次の 100 年も存続できるような会社づくりに向けて、将来的な事業承継も見据えた準備を進めていきたいと考えています。

こうした中、代々口伝で受け継がれる経営理念を明文化するとともに、役職員と共有できるビジョンを作りたいと考えています。その際、SDGs（持続可能な開発目標）を活用する方法があると聞いたのですが、なぜ SDGs が活用できるのか、活用によって期待されるメリット、活用のポイント等について教えてください。

### A

先人が築かれた経営基盤と創業時の想いを引き継がれ、創業 100 年の節目を迎えられる貴社にまず敬意を表します。将来的な事業承継も見据え、経営理念の明文化や役職員の皆さんと共有できるビジョンを作りたいというニーズがおりなのですね。

こうした中で、SDGs（持続可能な開発目標）を活用されるのは大変意義深いことと考えます。

以下に取組のヒントをお伝えします。

### 1. SDGs とは「闇夜に光る北極星」

SDGs とは、誰一人取り残さない、持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現に向けて、国連で採択された国際的な目標のことです。経済、社会、環境の統合的向上に向けて、17 の目標（ゴール）、169 のターゲット、232 の指標という 3 層で構成されています。

企業経営において SDGs が注目されている理由の一つは、グローバル化や情報化の急速な進展により不確実性が高まる中で、すべての国が達成に向けた取組を約束している目標だからです。たとえるなら、SDGs とは、闇夜を進む船に行く先を示す北極星のようなものと言えるかもしれません。

### 2. 社会課題の「ジブンゴト化」が変革を生む

SDGs を企業が活用する最大の意義は、社会課題の解決を自社の事業課題としてとらえる（＝

「ジブンゴト化」する）ことで、より社会から求められる企業へと変革するための「気づき」を得る点にあります。

企業活動を通じて社会の持続可能性の向上に寄与することは、企業価値の向上につながり、顧客からの支持獲得や貢献意欲の高い人材採用といったメリットも期待できます。

近年では、消費者や投資家からのニーズの高まりを受け、大企業が積極的に ESG（環境・社会・企業統治）対応を行っています。中小企業が SDGs への取組姿勢を明確にすることは、ESG に関心の高い大企業との新たなビジネス機会創出にもつながると考えられます。

### 3. SDGs を経営に生かすステップ

#### （1）経営理念を見直す

SDGs を経営に生かす第一歩となるのが、経営理念の振り返りです。

経営理念は、それが明文化されているかいないかにかかわらず、自社の存在意義と、役職員の判断の拠り所を端的に表すものです。歴史ある企業の場合、創業時の想いを尊重しつつも、①現在・将来の社会環境に照らし、普遍的なものとなっているか、②自社が活動すべき事業領域を示しているか、③従業員や顧客、取引先等の利害関係者と共有できる価値観であるか、等の観点から点検する必要があります。

SDGs 自体が解決すべき課題の集合体であり、

自社が社会課題に対してどのようなアプローチを図るべきかを検討する上で参考になります。

## (2) ありたいビジョンを掲げる

経営理念が定まれば、中長期的な観点から自社が達成したい理想の姿、ありたいビジョンの策定に進みます。

SDGsは、現状の延長線上に未来を描く予測モデルとは異なり、将来ありたい姿からさかのぼって今なすべきことを考える「バックキャスト」の考え方に基づいています。自社のありたいビジョンを策定する上で、この考え方も有用と考えられます。

ビジョンの策定と合わせて、自社が優先的に取り組むべき目標を、「経済・環境・社会」のそれぞれについて定めることが望ましいでしょう。目標は必ずしも定量化する必要はありませんが、達成状況が客観的に判断できるものが望ましいと考えられます。

なお、事業承継を検討されている場合には特に、こうした経営理念の見直しやビジョンの策定段階から、後継予定者が中心となって進められることが望ましいでしょう。

## (3) SDGsを経営に統合する

SDGsは、ありたいビジョンの実現に向けた活動を経営に統合して初めて真価を発揮します。そのポイントは、自社のバリューチェーン（原材料調達から生産、販売、流通、購入後のアフターサービスに至る「価値の連鎖」）全体を見渡し、経済、社会、環境の三側面に与えるプラス・マイナス双方の影響を検討することです。

その際に重要なことは、SDGsの取組を社長あるいは1人の担当者任せにするのではなく、目標を各部門にブレイクダウンし、役職員が「ジブンゴト」として主体的に取り組めるような仕組みを作ることです。

一つの手段として、役職員向けの勉強会やワークショップ（双方向に学び、相互に価値を高める手法）を通じて、目標についての対話を重ねるこ

とが挙げられます。また、活動成果を報告書にまとめ、定期的にホームページ等で公表することも、顧客や社会との対話による価値創出につながるでしょう。

## 4. 先進取組事例に学ぶ

取組にあたっては、先行して取り組む各社の事例から学ぶことも有用です。首相官邸で行われた第2回「ジャパンSDGsアワード」において、食品廃棄物をリキッド発酵飼料に加工し、循環経済を実現している「株式会社日本フードエコロジーセンター」が、最高賞である「SDGs推進本部長（内閣総理大臣）表彰」を受賞しました。

このほか、「使用済自動車の環境にやさしい手法でのリサイクルを掲げ、途上国での自動車リサイクルにかかるバリューチェーン構築を目指す自動車リサイクル業」、「経営計画にSDGsを実装し、環境にやさしい印刷に取り組むとともに、従業員主導で課題解決に向けたプロジェクトチームを組成する印刷会社」等が表彰を受けており、これら先進的な取組事例から学ぶことは多くあります。

---

SDGsは、経済・環境・社会の統合的向上に向け、課題の同時解決を目指すものです。その理念は、日本企業が大事にしてきた経営理念と決して大きく異なることはありません。

筆者は、伝統的な日本の商道徳である「三方よし」（自分よし、相手よし、世間よし）の概念に、時間的・空間的な広がりを加えた新たな概念として、「未来よし」、「社会よし」、「地球よし」の新・三方よしを提唱しています（ナント経済月報2019年4月号ご参照）。

経営理念やビジョンの見直し・策定、経営への統合にあたって、これらSDGsの考え方を取り入れられることが、貴社の社会的価値を高め、ひいては社会の持続可能性を高めることにも寄与すると考えられます。その第一歩として、経営理念の振り返りを通じ、社会課題の「ジブンゴト化」に取り組まれてはいかがでしょうか。（太田宜志）