

経営者の 四季

3

中小企業成長のカギは「SDGs」にあり!

第3回 **SDGsで組織を活性化しよう**



企業事例1 会宝産業株式会社
後始末を担う「静脈産業」として
持続可能な循環型社会を実現したい

企業事例2 お茶の井ヶ田株式会社
ボトムアップ型経営への転換を進め
社員がチャレンジしやすい組織風土を構築

とっておき
情報源

当法人は認定経営革新等支援機関です

税理士法人 エスペランサ



名古屋オフィス
名古屋市中村区名駅三丁目25番9号
堀内ビル2階 TEL 052-583-9111

岡崎オフィス
岡崎市針崎町字五反田19番地3
TEL 0564-55-2700

東三河オフィス
豊川市御津町広石神子田22番地11
TEL 0533-77-2633

相続ラウンジ
名古屋市中村区名駅三丁目25番9号
堀内ビル2階 TEL 052-551-8686

相続ラウンジ刈谷
刈谷市中山町二丁目37番地1
YOULUCK 5 SQUARE C
TEL 0566-91-8833



SDGsで組織を活性化しよう

中小企業診断士 越川智幸

「SDGs経営」の特長の1つとして、特に若い世代からの支持が得やすくなり、人材採用に効果的であることが挙げられます。さらに、働きやすい職場環境の推進や働きがいをお大切にする経営姿勢により、社員の定着率も向上します。つまりSDGs経営の実践は、社員が自律的に働く強い組織の構築につながります。

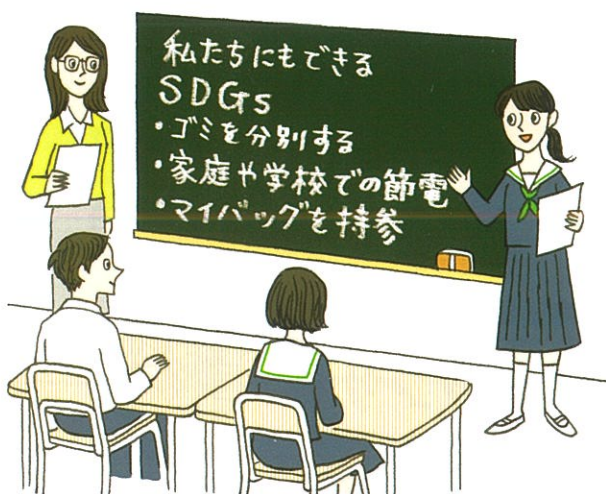
●若い世代は企業によるSDGsへの取り組みを会社選びの重要な基準にしている

SDGs経営は人材採用に効果があるとされ、特に若い世代には訴求力があります。実際に、学生が就職活動で会社選びをする際には、その企業のSDGsへの取り組みについて詳しく調べ、「本当に社会的に意義のある事業なのか」「取り扱っている商品は環境への配慮が十分か」「従業員の働きがい・働きやすさを考慮した経営を行っているのか」など、SDGsに関連する視点を重要な基準としています。

ここで、「なぜ、若い世代はSDGsに関心が高いのか?」という疑問を抱く経営者もいらっしゃると思います。主な理由は次の2つです。

1. SDGsに関する教育を受けている
2. 環境問題を自分事であるととらえている

1つ目については、現在多くの高等学校、中学校、小学校で、SDGsに関する教育が行われていると



いうことです。例えば、SDGsに関するわかりやすい資料が配布されたり、SDGs17の目標のうち1つを選び、自分で調べた結果を発表させたりする学校もあります。こうした学校教育が、若い世代のSDGsへの関心の高さの基礎となっているのです。

2つ目については、例えば現在20歳前後の人は2050年でもまだ50歳前後、2100年でも100歳前後です。「人生100年時代」も現実味を帯びていることを考えると、地球環境や社会の持続可能性というのは、まさに自分自身の将来を左右する重大な問題なのです。

実際に、私も若い世代のSDGsに対する関心の高さを目の当たりにしたことがあります。ある大学でSDGsに関する講演を行う機会があったのですが、「地域社会におけるお年寄りの介護」というテーマに対し、学生たちは自分事ととらえて具体的なアイデアをどんどん出してくれたのです。

このように、若い世代の価値観はどんどん変化しており、従来と同じような採用活動では人が集まりにくくなるかもしれません。特に、知名度や条件面で大企業に後れをとりがちな中小企業にとって、SDGsの視点で長期的に人事戦略を検討することは必須となるでしょう。

●経営幹部からSDGsの考え方を浸透させPDCAサイクルで定着を図る

もちろん、これから採用するだけでなくいまの社員をお大切にすることも大切です。SDGs経営とは、「人を大切にする経営」でもあるからです。例えば「目標3：すべての人に健康と福祉を」「目

標4：質の高い教育をみんなに」「目標8：働きがいも経済成長も」「目標10：人や国の不平等をなくそう」「目標16：平和と公正をすべての人に」など、多くの目標が「人」に関連していることから、このことがよくわかります。

しかし、SDGsに馴染みのない経営者の場合、「SDGs経営」といわれても何から取り組めばよいかわからない、という状態でスタートすることも少なくありません。

まずは、SDGs経営を全社員で実践するプロジェクトであると位置づけ、経営幹部を対象としてSDGsに関する研修を実施し、方針を策定することからはじめましょう。その後、全社員向けの研修を実施して、会社全体にSDGsの考え方を浸透させていきます。

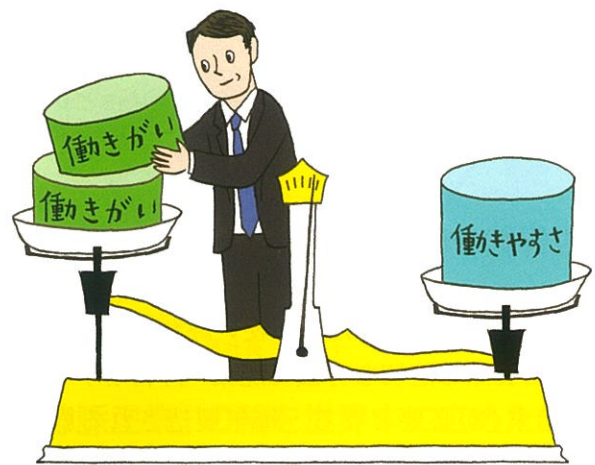
こうしてSDGsに対する土壌をつくりつつ、実践計画を立案(Plan)・実行(Do)し、さらに効果を測定し(Check)、改善を重ねていく(Action)というPDCAサイクルを回すことで、定着させていくことが大切です。

●「のんびり職場」にも「ギスギス職場」にもならないバランスが大切

例えば、組織の基盤である人事制度について、SDGsの視点で整理・改善をすることで、社員の働きやすさ・働きがいの向上が期待できます。このようにSDGsを経営に落とし込むことは、組織活性化につながるのです。

なお、ここでいう「働きやすさ」とは、従業員が安心して働くことができる職場環境、公正な給与制度のことで、前述したSDGs目標「3・10・16」に該当します。一方で「働きがい」とは、従業員のモチベーションを高めることができる昇進昇格制度、責任と権限の公平性などで、「目標4・8」が該当します。

この働きやすさと働きがいは、SDGs経営の両輪です。働きやすさだけを重視すると「のんびり職場」となり、定着率は高くなる一方で、労働生産性が下がりコスト高となりかねません。他方で、働



きがいだけを重視すると社内競争が激しくなり、組織内の軋轢あつれきが生じ、例えば営業担当者同士で客の取り合いが生じるなど、「ギスギス職場」となりかねません。

SDGsは環境・社会・経済のバランスに配慮することで持続可能性を高める取り組みなので、両方をバランスよく改善することが大切です。

●何度も議論を重ねることでよい企業文化が育まれる

「SDGs経営が組織の活性化につながる」という話をしてきましたが、実際にはすぐに会社が変わるわけではなく、社内で何度も議論を重ねる必要があります。持続的に成果を出すためには、幹部社員の協力や部門間の風通しのよさが欠かせないからです。さらに、経営者の意思決定に関して、そのプロセスや公正性を明瞭化しなければ、全社的な協力体制を維持することは難しいでしょう。

言い換えれば、本気でSDGs経営に取り組めばよい企業文化が育まれ、社員が自律的に働く強い組織の構築につながります。そうした組織力が、売上や利益のアップにつながっていくのです。



Profile 越川智幸 (としかわ・ともゆき)

2001年中小企業診断士登録後、20年以上にわたり中小企業の経営支援に従事。仲間とともにSDGs経営(「利他の心」の経営)の推進活動を行う。著書に『明快！中小企業のためのSDGs経営』等がある。

後始末を担う「静脈産業」として 持続可能な循環型社会を実現したい

4分半でわかる
ドキュメント映像もチェック!



石川県金沢市で自動車部品のリサイクル業を営む会宝産業(株)。自動車リサイクル法の施行を機に徹底して環境配慮に取り組み、その姿勢をSDGsという形で外部に発信したことで評価が高まった。社員の誇りや働きがいと経営に与える影響などについて、近藤高行社長にお聞きした。

世界約90カ国に自動車部品を輸出

一度モノをつくったら、使い終わったり壊れたりした製品を適切な方法で廃棄・再利用するなど「後始末」が必要となる。毎年製造される膨大な数の自動車はいずれ廃車となるが、この廃車を解体し、部品として販売あるいは素材として再資源化しているのが会宝産業(株)だ。

同社は、ディーラーや個人オーナーから買い取った廃車を解体し、エンジンなど部品として使えるものを選別した上で販売している。販売先は国内もあるが、7割以上がロシアや中東諸国など海外90カ国の自動車部品卸会社。この海外販路のネットワークを持っていることが、同社の大きな強みとなっている。

「日本人の感覚だと約10年で10万キロも乗れば買い替えようとする人が多いですが、海外では20年、30年使うのは当たり前。部品を交換すれば乗り続けられるわけですから、そこに自動車部品の大きな需要があります」

こう語るのは2代目の近藤高行社長。海外販路の強みは、そのまま仕入れ力にも直結するという。つまり、同業者は廃車を引き取ってもスクラップにするしかないためどうしても買取価格は安価になるが、同社は海外への販路があり商品として売れるので査定額を高くできる。だから良質な廃車を仕入れやすいのだ。

法施行を機に環境に配慮した経営に取り組む

同社は2018年12月、SDGsの達成に資する優れた取り組みを行う企業・団体を国として表彰する「ジャパンSDGsアワード」外務大臣賞(総理大臣賞に次ぐ2番目)を受賞した。

同社が環境に配慮した経営をはじめたのは、先代で現会長の近藤典彦氏が代表を務めていた2005年。同年に「自動車リサイクル法」が施行されたため、関連事業者にはフロンガスやエアバッグの回収、基準に従った適切な解体などが義務付けられた。



左:解体される廃車。販売される部品と再資源化される素材に分別される

上:きれいに清掃された倉庫には出荷を待つエンジンが並べられている

ちょうど典彦氏に初孫が生まれた時期だったこともあり「孫の世代の未来のためにも、環境問題に真剣に取り組もう」と決意した。

それまでやらなくてもよかった業務が加わることに對し不満を漏らす社員もいたというが、地道にその重要性を伝えることで意識が変わっていったという。

「SDGs目標12に『つくる責任 つかう責任』とありますが、本来つかって終わりではなく、誰かが適切に処理しないと資源は循環しません。人間の血流に例えると、メーカーが『動脈産業』で当社のようなリサイクル業者が『静脈産業』です。メーカーにつくる責任があるように、後始末は静脈産業としての当社の責任であり、海外に販売したあとの部品もきちんと処理されているかを確認しています」(近藤社長)

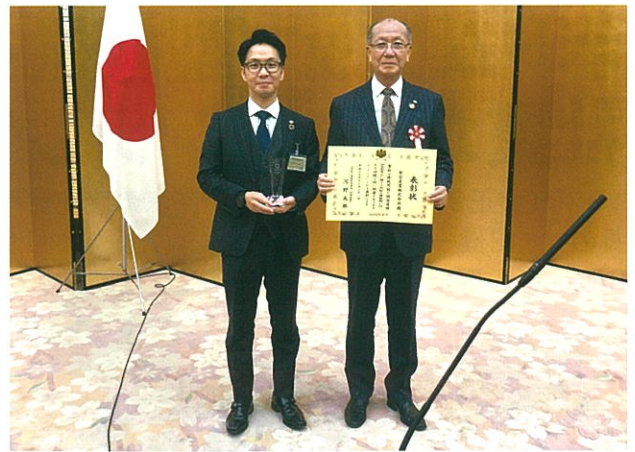
離職率が改善し新卒採用でも好影響

このように、同社のSDGsへの取り組みは決してジャパンSDGsアワードのような賞が目的ではなく、同社に通底する環境配慮の理念が結実したものだ。

その証拠に、同賞の応募を提案したのは2年目の新入社員で、当初はそのことを近藤社長も知らなかったという。その社員は、社会的に意義のある取り組みをしていると知り同社に入ったものの、そのことをもっと外部にアピールしたほうがよいと感じていたのだ。

「最初、私は賞に応募していたことを知らず勝手に選考が進んでいたのが驚きました(笑)。もちろん受賞したからといってやるべきことは何も変わらないのですが、最大の変化は、社員が取引先など外部の方から受賞についてほめられるようになったことです。社員もそうした周囲の反応を体感し、それまで以上にやりがいと誇りを持って仕事に取り組んでくれるようになりました。私の一番の自慢は社員たちです」

この社員の力をさらに発揮してもらうために、昨年からは社員を中心とした14にのぼる社内プロジェクトを立ち上げた。10年前には約30%だった離職率も5%に低下し、新卒採用面でも応募者が増えるなど着実に好影響が出ているという。



第2回「ジャパンSDGsアワード」受賞式で表彰状を受け取った近藤典彦会長(右)と近藤社長

「静脈産業」の輪を世界中に広めたい

同社の創業は1985年で、近藤社長が社長に就任したのは2015年。承継以来同社の業績は好調で、売上高は約25億円、利益もコンスタントに獲得している。

中小企業がSDGsに取り組む意義については、自社の事業が17の目標のどれかには関連するはずなので、まずはやってみることが大切だと語る。「会社を成長させること、そして社員の能力を引き上げ最大限の力を発揮させることが社長の仕事です。それもSDGsの目標8『働きがいも経済成長も』にあたります。世界中に『静脈産業』の輪を広めることが、今後の目標です」 e

【会宝産業(株)のSDGs経営】

- ① 「自動車リサイクル法」施行を機に環境問題に配慮した経営にシフト
- ② 社員の能力が発揮できる環境を整える
- ③ SDGs関連の賞が社員の誇りにつながる

会宝産業株式会社

石川県金沢市東蚊爪町1-25

TEL : 076-237-5133

HPIは二次元コードより[<https://kaihosangyo.jp/>]



代表取締役社長 近藤高行(こんどう・たかゆき)

高校卒業後、海外留学を経て会宝産業(株)に入社。2015年代表取締役社長に就任。社内プロジェクトの立ち上げなど社員が活躍できる環境整備に取り組む。

ボトムアップ型経営への転換を進め 社員がチャレンジしやすい組織風土を構築

1920(大正9)年創業の井ヶ田製茶(株)の販売部門として1977年に設立されたお茶の井ヶ田(株)。4代目社長の井ヶ田健一氏は、就任と同時に、社員がやりがいを感じ自由にチャレンジできる社風への転換に着手。SDGsへの取り組みとの相乗効果が表れはじめている。

茶葉の需要減少に伴い経営多角化に取り組む

東北6県を中心に茶葉やスイーツ等の製造販売を行い、今年創業102年を迎えた井ヶ田製茶(株)。お茶の井ヶ田(株)は、井ヶ田製茶(株)が販売力を強化するため1977年に分離・独立させた、井ヶ田グループの中心的企業である。

同グループは長い歴史の中で幾度か転機を経験しているが、その1つが製造業への進出だった。創業当初は製品化された茶葉を仕入れて販売する小売業としてスタートしたが、1960年代に工場を建設して自社で製造を開始。新鮮で高品質な茶葉を安定的に供給できるようになり、これが躍進の基礎となった。

だが1980年代に入ると、時代の変化に伴いライフスタイルや食生活が多様化し、茶葉の国内消費量に陰りが見えはじめる。そこにペットボトルによるお茶飲料の登場が追い打ちをかけた。当時の社長である3代目の今野克二氏は、難局を打開するため事業の多角化を決断。アイデアマンであ

る今野氏が1993年に開発した「抹茶ソフトクリーム」は冬でも行列ができる大ヒット商品となり、同社の知名度を飛躍的にアップさせた。約30年が過ぎた現在も、その人気を保っている。

これがきっかけとなり、お茶を使ったさまざまなスイーツの製造に乗り出したほか、1996年には茶葉やスイーツの販売と飲食店を複合させた店舗「喜久水庵」を展開。喜久水庵は宮城県を中心に東北および関東地方で合計50店舗を構える。

社員が自律的に行動する組織づくりを推進

2012年に就任した4代目の井ヶ田健一社長は、同社の経営方針について次のように語る。

「3代目の時代まではどちらかというトップダウン型でしたが、社会の変化が激しく先が読みにくい今の時代は、現場の意見をすばやく経営判断に取り入れられるボトムアップ型のほうが対応しやすい。そう考え、社員1人ひとりが自分で考え自律的に動ける組織づくりを目指しました」



左:2021年6月に移転した仙台中央本店

右上:お土産としても人気の主力スイーツ「喜久福」 右下:同社を代表する茶葉「深むし煎茶 掬翠(きくすい)」

そのために取り組んだのが社員教育の充実だ。それまで主に社内で行ってきた接客等の研修を外部の講師に依頼し、店舗マネジメントや製造・物流部門の生産性向上についても改革に取り組んだ。さらに2015年には社是を改定。「全従業員の物心両面の幸福を追求すると共に、和の食文化の継承発展に貢献すること」と社員にスポットを当てた内容になっており、社長自らが社員の意見を積極的に吸収し経営に活かすことで、風通しの良い社風を醸成していった。

自社の取り組みをSDGsとして発信

こうした経営改革の成果の1つが、SDGsの外部発信である。といっても特別なことをはじめたわけではなく、以前から行っていた環境保全や地産地消、食品安全確保といった取り組みをSDGsのゴールと関連づけたのだ。

例えば、同社は2011年にクリーンエネルギー活用のため太陽光発電を導入し、2014年には農産物の直売および食のセレクトショップである「秋保ヴィレッジ」を建設。さらに2020年には、食品安全管理の国際規格であるFSSC22000の認証を受けた。こうした取り組みをSDGs目標8（働きがいも経済成長も）や目標12（つくる責任 つかう責任）としてホームページ等で発信した。

「SDGsに関する調査や当社にとってのアピールポイントの作成といった具体的な業務は、基本的に担当社員に任せました。社員が活躍できる環境を整えることもSDGsの取り組みそのものだと考えたからです」

同社社員も「社長が自分の話やアイデアをよく聞いてくれる」と語っているように、社員にとって働きやすい環境をつくれるかどうかは、経営者の意識によるところが大きいことがわかる。

社員がチャレンジしやすい社風をつくる

もう1つの成果が、主力商品「喜久福」の売上アップである。きっかけはある人気漫画の主要キャラクターが、漫画の中で喜久福を紹介したこと。もともとその漫画のファンだった同社社員がそれに気付き、井ヶ田社長に志願して発行元の出



「アイデアを出しやすい環境が整っている」と社風を語る社員の皆さん（同社100周年記念誌の社員座談会より）

版社等とのコラボ企画を推進したのだ。その結果、喜久福の知名度が飛躍的にアップし、全国のスーパーなどから引き合いが殺到した。

2021年9月期の同社の売上高は約47億円で、コロナ禍前の前々期に比べ10%ほど落ち込んだものの、利益は逆に増えたという。「今期の売上高はコロナ禍前の水準まで戻る見通しです」と井ヶ田社長の表情は明るい。

数年前には海外展開も開始し、シンガポールの日系デパートでも同社製品を販売している。「多くのメディアに取り上げられたことで、社員にもこれまで以上の誇りが芽生え、それがやる気につながっています。社員が新しいことにどんどんチャレンジできる社風をつくっていけば、今後成長を続けられると思っています」 e

【お茶の井ヶ田(株)のSDGs経営】

- 1 時代変化に対応し経営革新を続ける
- 2 太陽光発電の導入など環境問題にも取り組む
- 3 積極的に社員の意見を取り入れ
チャレンジしやすい社風を構築

お茶の井ヶ田株式会社

宮城県仙台市青葉区大町2-7-23

TEL：022-224-1371

HPIは二次元コードより[<https://www.ocha-igeta.co.jp/>]



代表取締役社長 井ヶ田健一（いげた・けんいち）

2004年大学卒業後、社会人経験を経てお茶の井ヶ田(株)に入社。取締役経営企画室長を経て、2012年に代表取締役社長に就任。社員の働きがいを重視した改革に取り組む。

「Z世代」を知り経営に活かそう



最近、若い世代を指す「Z世代」ということばを耳にする機会が多くなっています。このZ世代のライフスタイルや価値観を知り、自社のマーケティング戦略あるいは社員採用などの参考にしましょう。

「デジタルネイティブ」と「SDGsネイティブ」

「Z世代」(Generation Z)とは、もともとマーケティング分野で使われはじめた用語で、厳密な定義はないものの、概ね1997年～2012年に生まれた世代(10歳～25歳)を指しています。

Z世代の特徴の1つとして、「デジタルネイティブ」であることが挙げられます。生まれた時からタブレットやスマートフォンといったデジタルデバイスが身の回りにあり、自分専用のスマートフォンを手にする時期も上の世代よりも早い傾向があります(下記資料)。

もちろん、インターネット接続を前提としたキーワード検索やSNSの利用も当たり前という環境です。

■資料：自分のスマートフォンを初めて持った年齢

| 属性 | 平均年齢 |
|--------|----------|
| 回答者全体 | 20.0歳 |
| 16～21歳 | 全体 15.1歳 |
| | 男性 15.3歳 |
| | 女性 15.0歳 |
| 22～28歳 | 全体 18.7歳 |
| | 男性 18.8歳 |
| | 女性 18.6歳 |
| 29～35歳 | 全体 25.5歳 |
| | 男性 25.3歳 |
| | 女性 25.7歳 |

高校生になるころ
大学・専門学校などに進学してから
社会人になってから

出典：若年層の価値観・ライフスタイルに関する調査「Z世代レポート2018」調査結果ダイジェスト（Z世代会議）

もう1つの特徴が、地球環境問題に対する関心の高さです。その理由としては、学校教育の中で地球温暖化などの環境問題について教わっていること、また前述の通りスマートフォン等で手軽に情報を得られるので、環境問題についても、国連がSDGsの推進に取り組んでいるといった

情報を集めやすいことが挙げられます。

こうした特徴から、Z世代は「SDGsネイティブ」とも呼ばれています。

企業選びでもSDGsへの取り組みを考慮

このような背景から、「Z世代」のライフスタイルや価値観には、他の世代とは若干異なる点があるようです。

例えばZ世代は、30代前半の世代に比べ、テレビをリアルタイムで視聴する時間が少ない一方、インターネットの動画配信を視聴する時間は多いというデータがあります。

またZ世代はSDGsネイティブであることから、消費活動や就職・転職活動の際には、その企業の環境問題への取り組み状況を基準の1つにする傾向があります。

つまりZ世代に自社商品を買ってもらう、あるいは社員採用の際に応募してもらうためには、動画を使った訴求や、環境問題に配慮している企業であるとのアピールが有効であるといえます。

Z世代の特徴を知り、自社の経営にどう活かせるかを検討してみたいかがでしょうか。



参考：若年層の価値観・ライフスタイルに関する調査「Z世代レポート2018」調査結果ダイジェスト（Z世代会議）ほか

『経営者の四季』誌名の由来

花咲き誇る春、生命が輝く夏、豊かな実りの秋、そして厳かな冬。自然の移ろいのように、事業にも春夏秋冬があります。経営者の想いに寄り添い、経営者と共に歩むことを願って、本誌は『経営者の四季』と名付けられました。

発行所 TKC出版

〒162-0825 東京都新宿区神楽坂2-17 中央ビル2階
定価 275円(本体250円+消費税10%)

©TKC出版2022