
未来から愛される会社

持続可能な組織づくりとSDGs・ESG経営

～事業発展型組織&自走自律型社員へ向けて～



職場のSDGs研究所 代表

戦略人事コンサルタント 白井 旬

SDGs・ESG経営の目的



社員と顧客と地域
そして“未来から愛される会社”へと
発展し続けられるように
SDGs・ESGを経営に取り入れる





SDGsに関する 3つの誤解(よくある質問)

ボランティアでしょ？

怪しい&ブームでは？

中小って関係あるの？



SDGs・ESGは
これからの中小企業経営における

環境 であり

約束 であり

そして **機能** である

経営環境の変化に対応(PESTEL分析)



PESTEL

Political
(政治的)

Economic
(経済的)

Social
(社会的)

Technological
(技術的)

Environmental
(環境的)

Legal
(法律的)



例えば…2022年4月に中小企業でも「パワハラ防止法」が施行されるから慌てて…ハラスメント関連研修を行っていませんか？(Lでの対処療法的)

PESTといった早い段階で経営環境の変化を掴み対応!
普段から変化に強い“持続可能な組織”づくり=約束が大切

どちらが変化に強くて持続可能か？



持続可能型
(事業発展型&実力発揮型)
自走自律な組織&社員



持続不能型
(事業衰退型&能力減退型)
他責他律な組織&社員



白井 旬 (しらい じゅん)



Facebook

職場のSDGs研究所 代表取締役／沖縄人財クラスター研究会 代表理事
戦略人事コンサルタント／事業発展型組織&自走自律型社員づくり
職場の基礎代謝をアップして 働く人と組織と ニッポンを元気に！

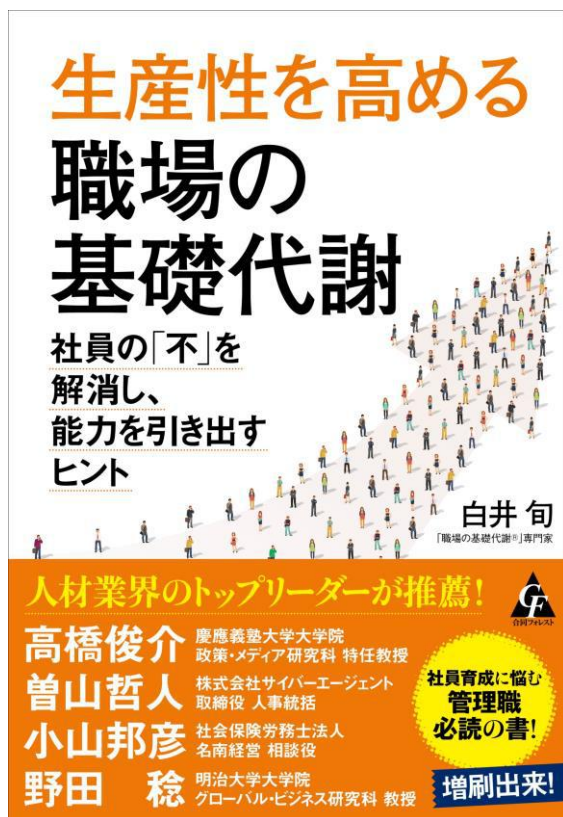
旅行会社で7年間勤務 → 部下の育成に悩む

ITコンサル企業で7年間勤務 → 倒産を経験

人材育成企業認証制度 → 組織開発&SDGs

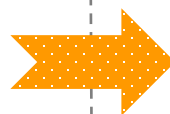


持続可能な組織づくりメソッド



<2018年4月10日発刊>

発売1ヶ月で増刷 → 4年目で4刷を達成



<2022年2月23日—新刊発刊>

Amazon「中小企業経営カテゴリー」3日連続1位

日経BizGateにて2週連続掲載



日経BizGate 課題解決への道を開く 印刷

SDGs
**中小企業こそ大きいSDGs効果 社内の課題解決から
職場のSDGs研究所 白井旬代表 (上)**


2022/6/29

SDGs (持続可能な開発目標) の取り組みでは日本の場合、大手企業の動きが目立ちやすい。しかし、法人数の大半を占める中小企業が動かなければ実現は難しい。中小企業向けにSDGsとの向き合い方を指南する「職場のSDGs研究所」(那覇市)の白井旬代表は「中小企業こそ取り組むメリットが大きい」と発想の転換を促す。著書『経営戦略としてのSDGs・ESG』(合同出版)を手引きに、中小企業が進めやすいSDGs経営のポイントを聞いた。

「大企業のミッション」という思い込み

国連の研究組織「持続可能な開発ソリューション・ネットワーク (SDSN)」が発表した2022年のSDGsの達成度で日本は19位と21年から1つランクを落とした。「ジェンダー平等を実現しよう」や「つくる責任、つかう責任」などの目標が未達成と評価された点が響いたようだ。国レベルの達成度を高めていくには、中小企業の果たす役割が大きい。しかし、「目先の経営課題に追われて、SDGsにまで手が回らない現実がある。中小企業の多くにとって、SDGsはまだ『自分事(ごと)』になっていない」と白井氏はみる。

ただ、「実は中小企業側の勘違いも多い」と指摘する。例えば、「SDGsは大企業のミッション」という思い込みだ。メディアでは大手企業が主語になりやすいこともあってか、「絵空事のようにとらえる中小企業経営者は少なくない」という。だが、個人事業主を含む中小企業は従業員数で68.8%を占める(16年の経済センサス活動調査による)。国全体のSDGsの達成度合いを左右するのは大手ではなく中小企業の方だ。



日本の中小企業はSDGs対応で及び腰になりがちだ (画像はイメージ)

**書籍：経営戦略としてのSDGs・ESGの
内容を中心に日経新聞社の記者が
筆者である白井 旬をインタビュー**

**6月22日&7月06日
の2週連続掲載**

**書籍紹介
職場のSDGsHP**



**2022年10月から半年間!!
日経BizGateでの連載決定**



**Q: 中小企業がSDGs・ESGを
推進していくうえでのポイントは？**

A: SDGs が **経営 に繋がっているのか？**

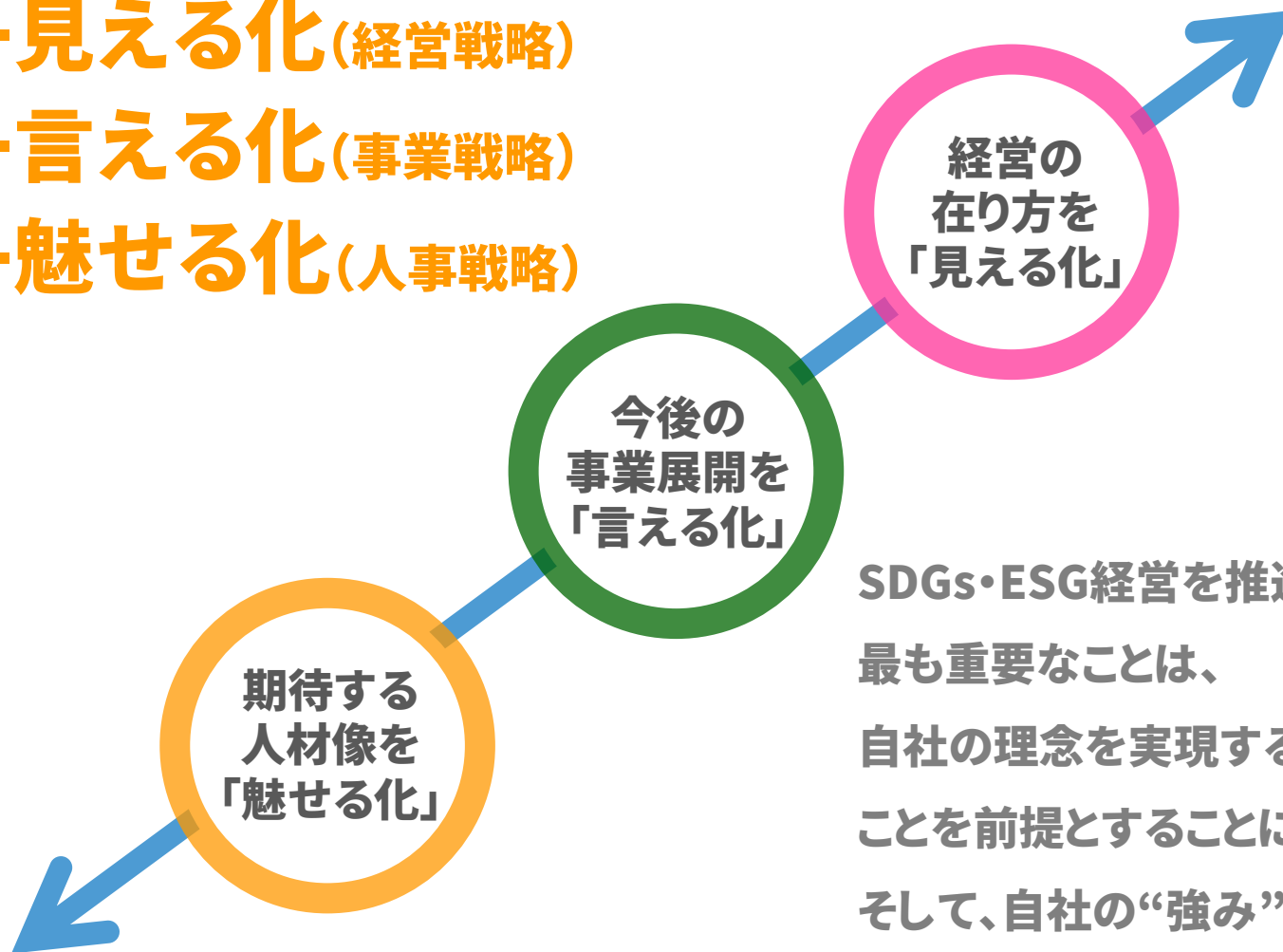
SDGs で **事業 が発展し続けるのか？**

SDGs は **社員 に腹落ちしているか？**



SDGsを活用して3つを実現

- 見える化(経営戦略)
- 言える化(事業戦略)
- 魅せる化(人事戦略)



SDGs・ESG経営を推進する際に最も重要なことは、自社の理念を実現する(近づく)ことを前提とすることにある。そして、自社の“強み”を活かし社会課題の解決を事業化する。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



社会的包摂 ⇔ 経済発展 ⇔ 地球環境保護

誰一人取り残さない – No one will be left behind

MDGs から SDGsへ(経営環境の変化)



MDGs(2001年～2015年)

- 先進国が途上国を支援する
- 極度の貧困や飢餓の撲滅など8個
- 国連や各国政府などが主体となる
- 日本ではODA(政府開発援助)
- 一定の成果あり+新たな課題発生

SDGs(2016年～2030年)

- 先進国や途上国に限らず地球全体
- 貧困、雇用、経済、気候など17個
- 一人ひとりが主体(企業への期待)
- 国の表彰「ジャパンSDGsアワード」
- 経団連「企業行動憲章」に項目追加

**2031年以降の【Next SDGs】の流れにも注目する
8年後(2030年)+15年後(2045年)へ向けての羅針盤**

MDGs から SDGsへ(未来への羅針盤)



•世界中の1万人に
事前インタビュー

•2016~2030年の
15年間で目指す世界

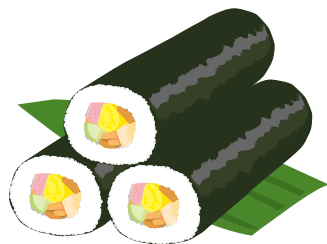
•17の目標(Goals)と
169のターゲット



•2000年からの
15年間はMDGs

•2015年の国連で
193か国が全会一致

•**認証機関は無く一人ひとりの主体性**
(正解が無い⇨中小企業の強みと在り方)



身近に 始まっている SDGs



2020年7月1日 **水**
から
レジ袋有料化
いたします

レジ袋をご希望のお客様は、スタッフまでお声がけください。
皆様のご理解とご協力をお願いいたします。

プラスチック レジ袋	色付き プラスチック袋
Mサイズ 1枚 5 円	Lサイズ 1枚 10 円
	1枚 5 円

マイバッグを使って環境にやさしい買い物を

店舗名がここに入ります



キーワードは【持続可能性】



ESD

ESG

SDGs

CSV



利他の精神

論語と算盤

三方良し(脱:陰徳善事)

経営環境の変化(人材採用・消費行動)



ESD

ESDはEducation for Sustainable Developmentの略で「持続可能な開発のための教育」と訳されています。今、世界には環境、貧困、人権、平和、開発といった様々な問題があります。ESDとは、**これらの現代社会の課題を自らの問題として捉え、身近なところから取り組む (think globally, act locally) こと**により、それらの課題の解決につながる新たな価値観や行動を生み出すこと、そしてそれによって持続可能な社会を創造していくことを目指す学習や活動です。つまり、**ESDは持続可能な社会づくりの担い手を育む教育です。**

出展:文部科学省ホームページ(その他▶国際関係▶日本ユネスコ国内委員会▶▶持続可能な開発のための教育)
<https://www.mext.go.jp/unesco/004/1339970.htm>

小学校→中学校→高校と順次義務化



令和2年4月より、小学校では学習指導要領で
ESD教育が義務化されている。
 中学校では令和3年度、高校生では令和4年度義務化

東京書籍ホームページより「新しい社会6年生(政治・国際編)」の表紙と中身

経営環境の変化(投資・ビジネスの本流)



ESG

ESG投資は、従来の財務情報だけでなく、環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)要素も考慮した投資のことを指します。

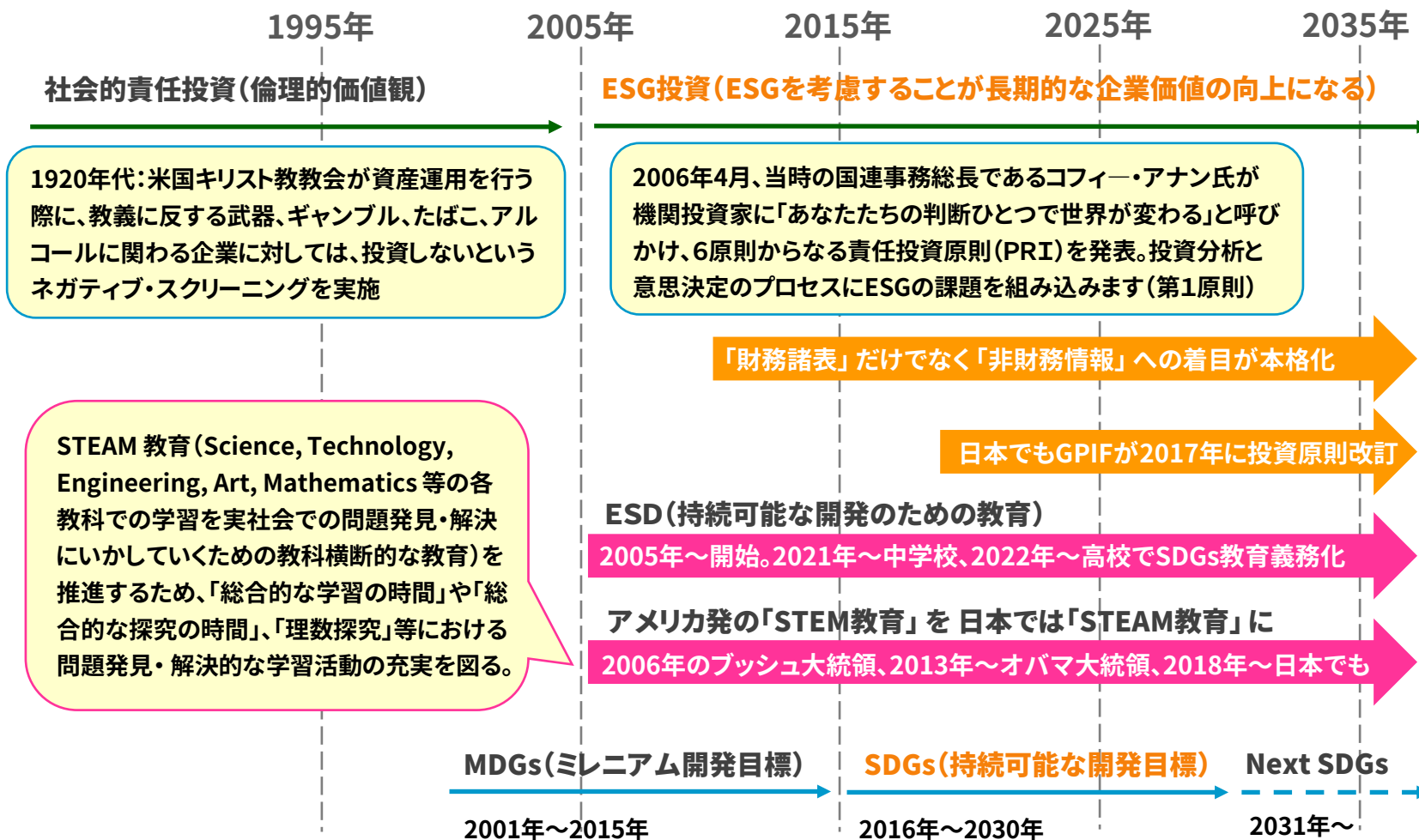
特に、年金基金など大きな資産を超長期で運用する機関投資家を中心に、企業経営のサステナビリティを評価するという概念が普及し、気候変動などを念頭においた長期的なリスクマネジメントや、企業の新たな収益創出の機会(オポチュニティ)を評価するベンチマークとして、**国連の持続可能な開発目標(SDGs)と合わせて注目されています。**

出展:経済産業省ホームページ(政策について▶政策一覧▶ エネルギー・環境 温暖化対策▶ ESG投資)

https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/esg_investment.html



ESGからSDGs・ESDへの流れ



出典:60分でわかる!ESG超入門(著:夫馬 賢治/技術評論社)をもとに筆者にて作成

ESGと業績(事業発展)の関係性



ニッセイアセットマネジメントは「シュチュワードシップレポート2020」のなかでESGの要因別に株価の推移を検証。同社はE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)に分けて独自の企業格付けをし、S(社会)の項目で **評価が高い企業の株価は低い企業の株価を大幅に上回る収益率を示した**。同社のS(社会)評価では、**主に企業とステークホルダー(従業員等)との関係性が良好か**を重視している。-1年間の累積超過リターン(S1)は100%越え>(S3)はマイナス75%

ESG評価の高い企業は、人材、生産性、ブランド力といった目に見えない要素が競争力の高さにつながっている。よって、株価の面でも平均以上の評価を市場から得ている。



- ・従業員満足度が高い企業は離職率が低く、生産・販売のノウハウが蓄積される
- ・社会との関係が良好な企業は求職者の人気も高く、優秀な人材を採用しやすい
- ・社会的評価の高い企業の製品・サービスはブランド力が高く、価格競争力がある

出典:ESGはやわかり(著:小平龍四郎/日経文庫)をもとに改編

ESGは内側(従業員・職場)から



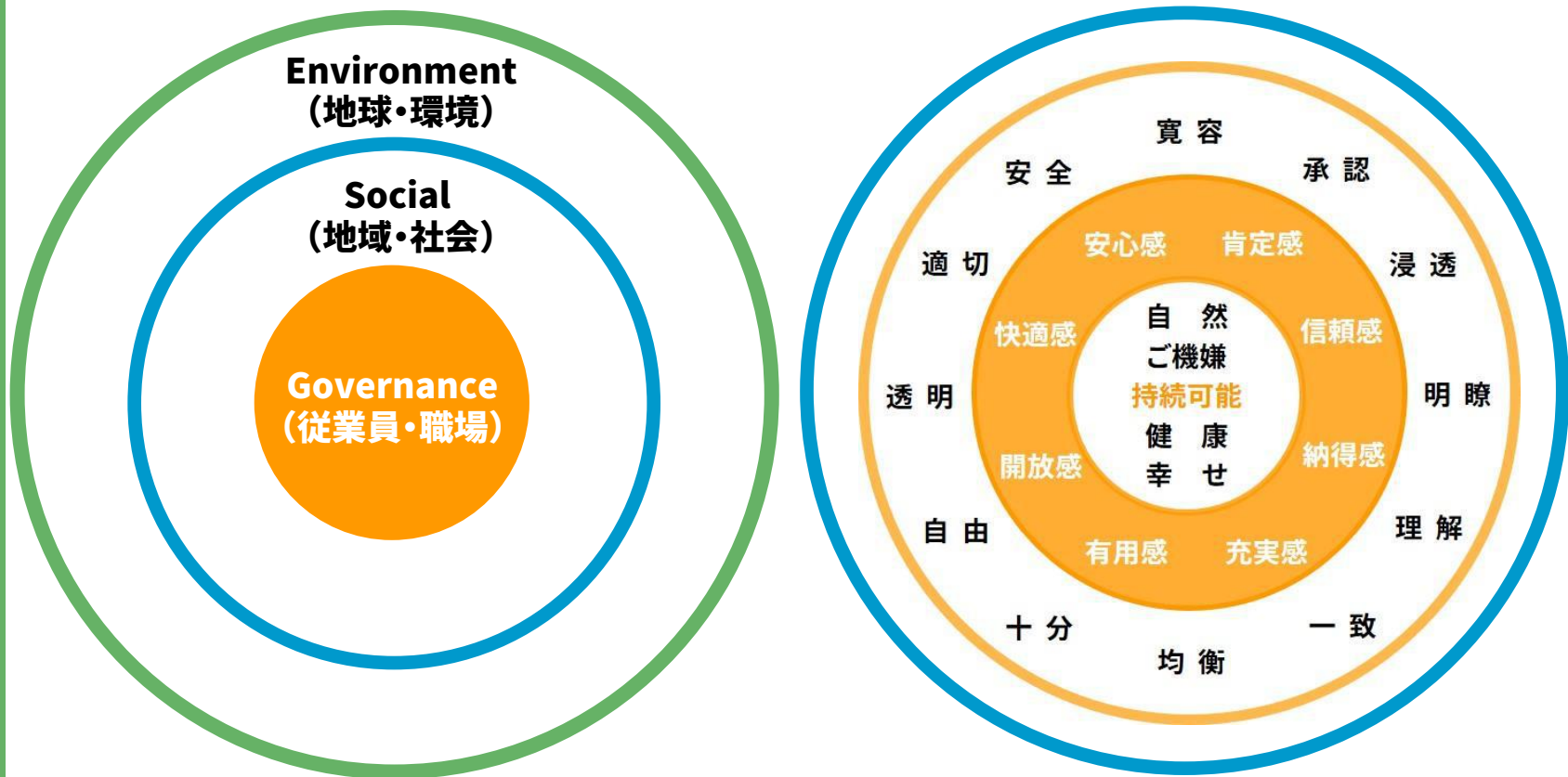
Environment (地球・環境)	温室効果ガスの排出削減	再生可能エネルギーの利用	責任のある原材料の調達
	化学物質や廃棄物の管理	大気汚染防止へ向けた対策	森林破壊の阻止や森林の保全
	海洋プラスチック問題の解決	水質汚染防止へ向けた対策	水資源枯渇対策や湖水の保全
	生物多様性の維持・損失防止	砂漠化や土壌劣化防止対策	など

Social (地域・社会)	従業員の権利と安全衛生保護	従業員の人的資源開発の促進	ヘルスケアやウェルビーイング
	働きやすさ×働きがいの両立	女性や障がい者の活躍促進	ダイバーシティ&インクルージョン
	児童労働・強制労働の撲滅	サプライチェーン・マネジメント	地域社会の支援と良好な関係
	製品の安全性と品質の管理	原料や工程の安全性の確保	など

Governance (従業員・職場)	経営理念と行動指針の浸透	長期的な経営計画の策定	適正な報酬設定と納税遂行
	情報開示の透明性と健全性	取締役会の独立性と多様性	ステークホルダーとの関係性
	各種ハラスメントの予防・対策	コンプライアンス(法令順守)	不正・贈収賄などの汚職防止
	リスク管理体制の構築	BCP(事業継続計画)の策定	など

出典:60分でわかる!ESG超入門(著:夫馬 賢治/技術評論社)をもとに筆者にて作成

SDGs・ESGは内側(従業員・職場)から



従業員・職場→地域・社会→地球・環境で「不の解消」を

出典「選ばれる会社とは」(著:細田悦弘/産業編集センター)をもとに筆者にて作成

働き方改革⇔SDGS・ESG経営

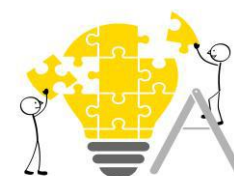


同僚・取引先・顧客への貢献

地域や地球全体への意識

社会の「不」の解消
(SDGs・ESG経営)

「不の解消マネジメント®」
サイクル



従業員の実力発揮
& 組織全体の活性化

職場の「不」の解消
(持続可能な組織=働き方改革)

事業の再定義・再構築
& 思考力・創造力の伸長



左右のイラスト: DragonTiger / PIXTA

三大食品(食品卸)の事例



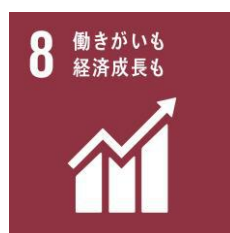
21:18～事例解説／

持続可能な組織づくり & SDGs経営成功事例



三大食品における新たな取り組み

ライバル企業との共同配送⇔残業と燃料費削減⇔CO2削減



冷凍・殺菌技術の導入でフードロスの削減&勤務時間平準化



時代における基準(支持・選択)の変化



時代における基準(支持・選択)の変化



What(なにが)で選択

おおよそ、モノが「不足」していたり、職業選択が「不自由」だった時代の傾向です。1950年代の「三種の神器(冷蔵庫・洗濯機・白黒テレビ)」、1960年代の「新三種の神器(3Cとも言う)カラーテレビ、クーラー、マイカー)」がみんなの憧れでした。また、「新聞記者ってカッコイイな!」「憧れのスチュワーデスを目指そう!」など

Where(どこで)で選択

おおよそ、モノが満たされてきた時代、「場所」や「会社」が重要になった時代の傾向です。1970~1990年代の「高度経済成長期~安定成長期~ハイテク景気~バブル景気」など一時は、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といわれた頃。「憧れの街、多摩ニュータウン!」「MADE IN JAPANは安心だ!」「海外で活躍したい!」「伊藤忠商事で働きたい!」「今年の人気企業ランキング」など

Whom(だれと)で選択

おおよそ、モノが溢れている時代、「こだわり」や「思い」など、特に「在り方」が問われる時代の傾向です。2000年代からのパソコンやインターネットの普及、スマートフォンからSNSを通じて、「いつでも・どこでも・誰でも」発信が可能に。「渡辺直美さんの個性的なファッションやライフスタイルに“共感”が集まり、インスタグラムのフォロワー数は940万人!」「長崎県の落水正商店!“自然”な環境で育てた鶏が生む平飼卵が大人気!」「“自分”らしく働ける会社選び!」など

消費行動(支持・選択基準)の変化



Makuake

プロジェクトを掲載する 気になる ログイン 新規登録

プロジェクト 活動レポート 15 応援コメント 99+

九州素材と
4層構造がおりなす
絶妙なハーモニー

応援購入総額 **3,978,522円** **Success!**
目標金額 300,000円
1326%

サポーター 776人
残り 終了

終了しました

九州の産地に育まれた厳選素材、手作りで丁寧に焼き上げる「九州チーズタルト」誕生！

画像は Makuake (https://www.makuake.com/project/kyushu_island/)より

目標金額 30万円



達成率 1,326%



**百貨店・小売店など
から取り扱い依頼続々**

九州の地産地消にこだわり地元創成を掲げる九州パンケーキが手掛けた新商品

【九州チーズタルト】のクラウドファンディングが 目標金額の1,326%を達成



消費行動⇔約束(地産地消&安心安全)

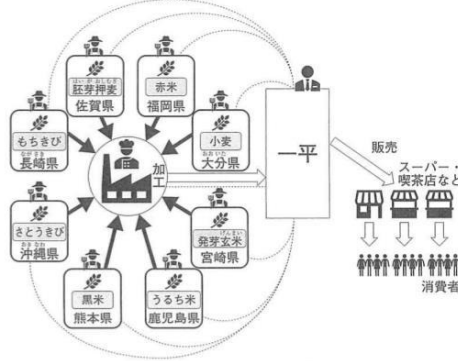
問5. 下線部⑤に関連して、「九州パンケーキ」を流通させるための一平グループの取り組みは、結果的に商品が売れたこともあり、九州の小規模農家に多くのメリットをもたらしたといわれています。本文と《資料3》・《資料4》を参考にしながら、そのメリット2つを190字以内で説明しなさい。その際、一平グループの取り組みの内容にふれながら説明すること。

《資料3》〈6次産業化した場合の流通モデル〉と〈「九州パンケーキ」の流通モデル〉

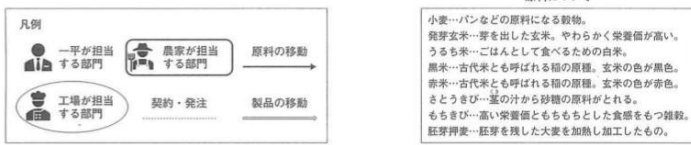
6次産業化した場合の流通モデル



「九州パンケーキ」の流通モデル



原料について



《資料4》長崎県のもちきび農家の話

もちきびは作るのに技術が必要なのに、使われる場面が減って買う人も少なくなっているから、作るのをやめる農家も多いんだ。うちももう作るのをやめようと思っていただけけど、一平グループからうちのもちきびをパンケーキの原料に使いたいと声がかかって驚いたよ。しかも、一平グループはうちに利益が出ることもしっかり考えた価格で買い取ってくれているんだ。

(《資料3》・《資料4》は、一平グループへの取材と、村岡浩司『九州バカ 世界とつながる地元創生起業論』(文星2018年)をもとに作成)


- 世界が憧れる九州をつくる!
- 大物が多いよりも
本物が多い方が「彩り」がでる!

株式会社一平ホールディングス
代表取締役社長 村岡 浩司 氏

海城中学校の2020年の入試問題
(歴史・地理・公民の分野)において、
九州パンケーキの成り立ちを題材
として、地産地消に関するメリット
を考えさせる問題が出された。

就職活動(支持・選択基準)の変化




沖縄県 | 沖縄県雇用政策課委託 令和2年度 県内企業雇用環境改善支援事業
 運営事務局：(特非) 沖縄人財クラスタ研究会 (株) エスエフシー


大学1年生から参加できる！私服OK！

沖縄県人材育成認証企業 “限定”企業研究フェア

開催

2/24²⁰²¹水

13:00 - 17:00

沖縄コンベンションセンター
(宜野湾市真志喜 4-3-1)

申込・詳細は
 ホームページを
 チェック！



リアル版 90分就業講座も開催
 2月21日10時30分～12時00分



沖縄県が認めた!!
働きがい溢れる
 人材育成認証企業

47社

人材育成認証企業とは… ※フェア当日は20~24社参加予定

- 1 沖縄県が定めた【働きがい5分野15項目】の基準をクリアしている。
- 2 経営理念が全社で浸透し、社員間のコミュニケーションが活発である。
- 3 若手に対しても機会を提供し、仕事を通じた人材育成を実現している。
- 4 各種研修制度が充実しており、外部への研修派遣等にも積極的である。
- 5 離職率が業界平均よりも低く、就業規則などの労働環境が整っている。



沖縄県雇用政策課委託 県内企業雇用環境改善支援事業

2021年2月24日(水)開催(場所:沖縄コンベンションセンター)

沖縄県人材育成認証企業“限定”企業研究フェア

参加企業21社、参加学生107名(大学1年生～3年生)

就職活動⇔約束(社会課題の解決・パーパス)



エイアンドダブリュ沖縄	【大豆ミートを使ったザ・ゼン・ソイバーガー】などでSDGsに積極的に取り組んでいるので興味があった。
宜野湾電設	【太陽光発電のメンテナンス】に力を入れていて、自然エネルギーなど地球温暖化防止に貢献できると思った。
KPG HOTEL&RESORT	【様々な国籍の方が働いていると大学の授業で聞いていて】ダイバーシティやジェンダー平等などが進んでいる企業だと感じた。
キムタカ税理士法人	【スキャニングによるコピー用紙削減⇒CO2の排出量が年80kg。そして、お客さんにもSDGsを勧めていく】と聞いて、お金回りだけでない企業サポートの形があると知った。
グリーンフィールド	【フードロス削減や外国人技能実習生の活躍】といった最先端の課題に取り組んでいる姿が眩しかった。

参加学生のアンケートにおいて、企業ブースを訪れた理由に変化がある
1年前には見られなかった「SDGs」に関する記述が増えてきている

芳しくないSDGsの導入事例



**経営者・人事・広報主導で推進するも…
多くの社員は置いてけぼり**

**バッチをつけたり、HPに掲載しているが…
具体的な事例で説明できない**



**県SDGs認定や地銀SDGs評価を受けるも…
CSRとSDGsの違いがっていない**

SDGsと日本的CSRの違い



SDGs (Sustainable Development Goals)

→持続可能な開発目標／本業で社会課題を解決

CSR (Corporate Social Responsibility)

→企業の社会的責任／社会貢献の意味合いが強い

CSR の延長線上で SDGs ではなく

SDGs の中に CSR が含まれていると捉える

SDGs≡ビジネスモデルの変革

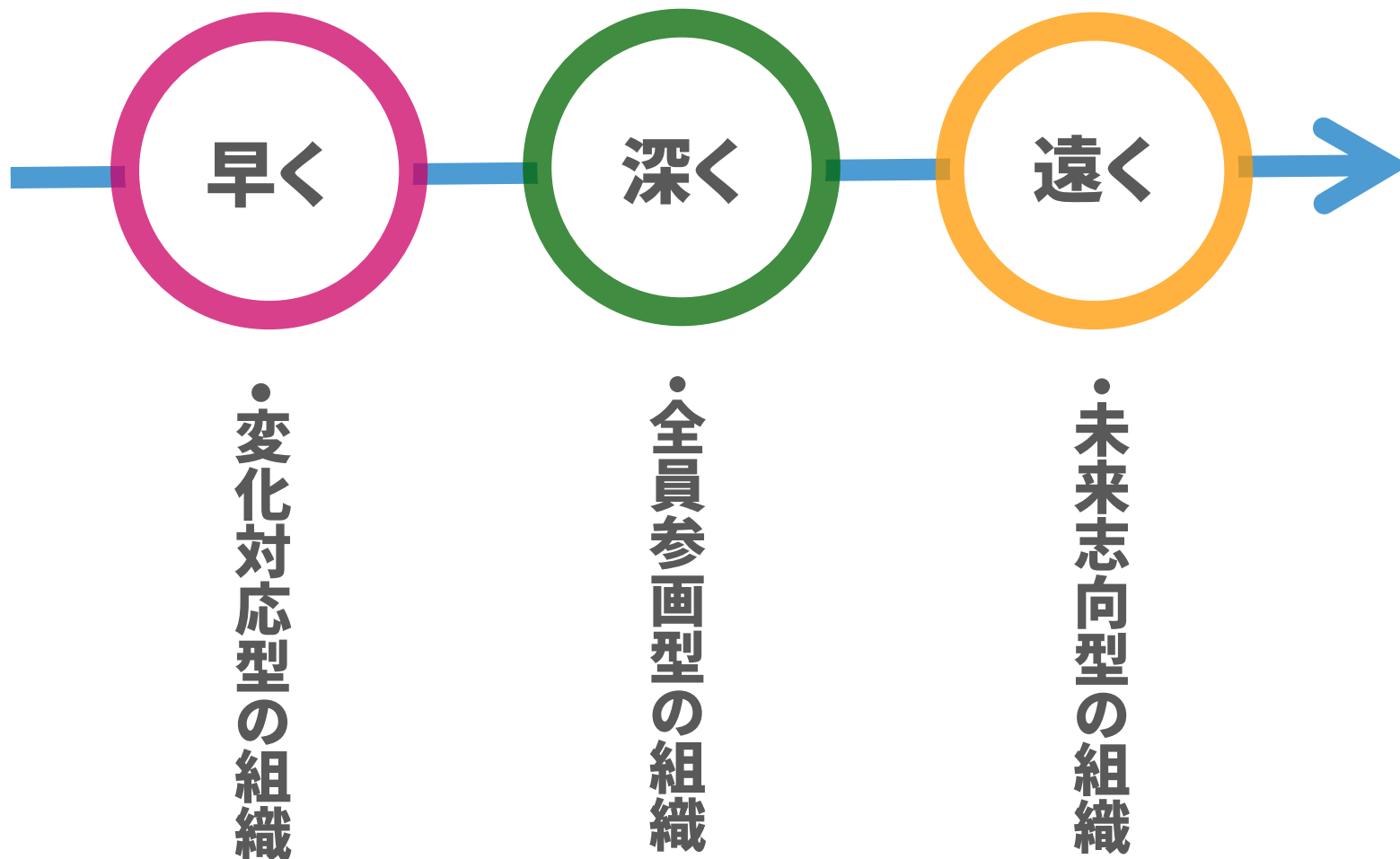


	本質的なSDGs	表面的なSDGs(断片的CSR)
日本語訳	持続可能な開発目標	企業の社会的責任
主旨・意味	本業で社会課題を解決	社会貢献活動の意味合い
会社の体制	通常の業務時間に取り組む	残業や休日等の通常以外
業務や商品	業務フローや商品・サービスに	業務以外やボランティア的に
社員の気持ち	自分たちが実践すること	会社や社長が行っていること
重要ポイント	儲かるビジネスモデルを構築	余裕がある時に対応・実施する

“本業で社会課題を解決するビジネスモデル”

職場と社会の「不」を両方解決する≡持続可能性

持続可能な組織づくりが SDGs・ESG経営のカギ



グリーンフィールドの事例(育成機能)



01	コンビニや飲食の大手チェーンのSDGsの動きが早い。SDGsの対応が重要になる。
02	SDGsを経営戦略として取り入れたい(※SDGs×幸福学×経営シンポジウム)
03	SDGsを導入する手法や発信する方法などのトータルサポートを希望している
04	2020年4月の新年度より、プロジェクトチームの主導&全社員の取り組みとしたい
05	新しく・若い会社であることから、部下やスタッフのマネジメント能力も高めたい



大城社長を中心に若手のプロジェクトチームを
2020年4月に発足!プロジェクトの過程を通じ、
社員のエンゲージメントがアップ!



グリーンフィールドSDGs宣言
アニメーション動画 (3分38秒)

グリーンフィールドの事例(育成機能)



RBCテレビ番組

SDGsへの挑戦! 沖縄ドリプラ2019-2020

46分26秒~グリーンフィールド

今回の取り組みを通して、全従業員の「自分たちの向かうべき未来の姿が可視化された」ことにより「不安感」や「不理解」そして「不透明」などが解消された結果、

パートを含めた多くの従業員の積極性が増して、次世代リーダーが育ち、さらに「SDGsという共通言語を活用する」ことで、取引先と“対等”な立場で商談ができるようになった。のが嬉しい」と大城社長と高良さんのふたりは、笑顔で述べています。

2022年2月23日新刊【持続可能な組織づくりとSDGs経営】掲載内容より一部抜粋

AlonAlonの事例(翻訳機能×連結機能)



自身の子供が「障がいを持って生まれた」のをきっかけに、就労継続支援B型事業「AlonAlon オーキッドガーデン」(特定非営利活動法人AlonAlon／理事長一那部 智史)を設立。

障がい者平均工賃は
214円(時給換算)

支援施設の就労率は
約1.5%

高単価の
胡蝶蘭市場
約380億／年

障がい者の法定雇用率
達成を目指したい

大手企業の胡蝶蘭
経費削減をしたい

出展:特定非営利活動法人AlonAlon ホームページ(<https://www.alon-alon.org/owner>) をもとに製作

AlonAlonの事例(翻訳機能×連結機能)



“バタフライサポーター制度にご賛同いただけるみなさまから胡蝶蘭の苗の購入代金を寄付としていただきます。AlonAlonの入所者がその苗を立派な胡蝶蘭に育てて一般企業向けに販売し、その代金が入所者の収入になります。バタフライサポーターとして寄付いただいたみなさまにも、寄付金額と同等のお花を全国どこへでもお届けします。”

▶ **胡蝶蘭(翻訳機能)を通して毎年200~300社の新規顧客と繋がる**

出展: 特定非営利活動法人AlonAlon ホームページ(<https://www.alon-alon.org/owner>) をもとに製作



ケーススタディで考える(1-1)



宮城県の飲食チェーンP社は、今回の新型コロナウイルスによる影響を機に経営の在り方や食の大切さを見直し、「売上拡大路線」からの転換を図ることにしました。そして、その基本設計としてSDGsの考え方を経営に取り入れこととなり、今日は、半期に1回の経営幹部&店長が集まるキックオフミーティングです。



- 原料は極力、海外から日本・東北のものへとシフトする
- コーヒーはレインフォレスト・アライアンス認証のもの
- ハンバーガーでは大豆ミートを使って新商品開発中
- 新規オープンの郊外店舗より生ごみのコンポスト開始
- 以前よりシェフが教える「こども料理教室」を定期開催



ケーススタディで考える(1-2)



▶地産地消とは？ フードマイレージとは？

▶コンポストとは？ オーガニックとは？



ケーススタディで考える(1-3)

Research



▶大豆ミートとは？ コオロギパウダーとは？

▶エシカル消費とは？ フェアトレード商品とは？



ケーススタディで考える(1-4)



MSC認証とは？



ASC認証とは？



責任ある森林管理
のマーク

FSC認証とは？



**レインフォレスト・
アライアンス認証とは？**



RSPO-1106041

RSPO認証とは？



差別化 は **起源** に求める

会社の **歴史** 未来への **物語**

強み を活かして **課題解決**



17の目標全てには **必要なし**

外と**内**の比率は**2:1**

地域との連携を **意識**する

地域や地球の課題解決(経営理念)



過去



未来

持続可能な職場づくり(行動指針)



不の解消マネジメントで



職場のSDGs研究所



<https://www.syokuba-sx-lab.com/>

働く人と組織 そしてニッポンを元気に!