

令和4年度「調査・研究事業」

中小企業のSDGs取り組み支援マニュアルの研究

報告書



令和5年2月

一般社団法人 新潟県中小企業診断士協会



はじめに

SDGs（持続可能な開発目標）は、2015年9月、ニューヨークの国連本部で開催されたサミットで採択され、その期間は2016年1月1日から2030年12月31日の15年間とされていますが、間もなくその半分の期間が経過しようとしています。様々な環境の変化の中でも、SDGsはこれから持続可能な世界を目指していく上での重要なキーワードとして認知度を増しております。

国内企業に関しては、大企業を中心にSDGsへの取り組みが進展する一方で、中小企業においては具体的な取り組みまで進められていない企業が多く存在するのが現状かと思われます。

斯様な情勢下において、新潟県中小企業診断士協会青年部会では、令和3年度、協会が所属する新潟県中小企業青年中央会において新潟県味噌醤油工業協同組合青年部会様と連携して「味噌・醤油業界でのSDGsの取り組みについて」というテーマで研究事業を実施しました。本事業では、新潟県味噌醤油工業協同組合様からのヒアリングを元にSDGs基本方針を策定し、具体的な取り組みに向けて支援をさせていただきました。

当協会では、上記の事業を通じて中小企業診断士が中小企業のSDGs取り組み支援を更に推進しなければならないことを実感すると同時に、取り組み支援を拡大していく上で中小企業診断士が活用できる共通のマニュアルが必要ではないかと考えました。

そこで本調査・研究事業では、まず中小企業のSDGsへの取り組みの現状や課題をより把握するために、SDGsへの先進的な取り組みを行っている中小企業やSDGsに関する施策を推進する行政機関にヒアリング調査を行い、そこからSDGs支援を行う上で重要な要素を抽出して、「中小企業のSDGs取り組み支援マニュアル」について研究することとしました。

報告書の作成にあたり、埼玉県中小企業診断協会の令和3年度調査・研究事業報告書「2030年に向けた二刀流のSDGs推進支援手法に関する研究」を参考にさせていただきました。こちらの報告書では、中小企業でSDGsを推進する上で支障となるキャズム（溝）について考察されていますが、本調査・研究事業においてはそのキャズムを乗り越えるための具体的手法について考察を深め、「中小企業のSDGs取り組み支援マニュアル」としてまとめました。埼玉県協会の関係者の皆様にはこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

また本報告書の作成にあたり、新潟県内外の中小企業経営者の皆様や新潟県のご担当者様など、多くの方々にご協力を頂き、心より御礼申し上げます。報告書の内容が少しでも中小企業のSDGs支援に役立てられ、SDGsの達成と中小企業の持続可能性に繋がることを願っております。

一般社団法人 新潟県中小企業診断士協会 青年部会
会長 長谷川 貴一

目次	
はじめに	1
目次	2
第1章 調査研究の概要	4
1.調査・研究テーマと目的.....	4
2.報告書の構成.....	5
第2章 S D G s の現状と課題	6
1.S D G s の概要.....	6
(1)S D G s の定義と概要	6
(2)S D G s の生まれた背景	6
(3)S D G s の内容	7
2.S D G s の現状.....	9
(1)世界の現状	9
(2)日本国内の現状	10
(3) 新潟県内の現状	11
3.中小企業における現状と課題.....	12
(1)中小企業における S D G s の現状	12
(2)中小企業における S D G s の課題	15
(3)S D G s 取り組み支援マニュアルの作成に向けて	17
第3章 企業ヒアリング調査	19
1.株式会社大川印刷.....	19
(1)S D G s への取り組み状況	19
(2)取り組みにおいて生じた課題とその対応	22
(3)抽出できる成功の要因	22
2.株式会社鈴木コーヒー.....	23
(1)S D G s への取り組み状況と成果	23
(2)取り組みにおいて生じた課題とその対応	26

(3)抽出できる成功の要因	26
3.株式会社エムテートリマツ	27
(1)SDGsへの取り組み状況	28
(2)取り組みにおいて生じた課題とその対応	29
(3)抽出できる成功の要因	29
4.新潟県知事政策局政策企画課.....	31
(1)SDGsへの取り組み状況	31
(2)取り組みにおいて生じた課題とその対応	34
(3)取り組みをするうえで期待する支援	34
5.ヒアリング調査結果の総括.....	35
第4章 中小企業のSDGs取り組み支援マニュアル	37
1.支援マニュアルの作成方針.....	37
2.中小企業診断士としての経営支援の型.....	37
3.中小企業のSDGs支援マニュアル.....	39
(1)現状分析	39
(2)目的・目標の設定	40
(3)課題設定	43
(4)計画策定	45
(5)実行支援	47
4.まとめ.....	50
おわりに.....	51
参考文献	52

第1章 調査研究の概要

1.調査・研究テーマと目的

本調査・研究事業のテーマは「中小企業のSDG s 取り組み支援マニュアルの研究」である。

SDG s（持続可能な開発目標）は、2015年9月、国連のサミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中で国際社会全体が取り組むべき目標として示された。2019年に開催された国連の「SDGサミット」では2020年からの10年を「行動の10年」として取り組みを加速することが求められているが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大やロシアによるウクライナ侵攻等によって取り組みが停滞しているのが実情である。

日本においては既に達成されている目標もある一方で、ジェンダー平等など一部の項目について取り組みの遅れが指摘されている。また、大企業においてSDG sに積極的に取り組む企業が増加する一方で、中小企業においては具体的な取り組みまで進展できていない企業が多く存在するのが現状と推測される。

新潟県中小企業診断士協会青年部会では、令和3年度、新潟県味噌醤油工業協同組合青年部会様と連携して「味噌・醤油業界でのSDG sの取り組みについて」というテーマで研究事業を実施した。本事業では、新潟県味噌醤油工業協同組合様からのヒアリングを元にSDG s基本方針を策定し、具体的な取り組みに向けて支援をさせて頂いたが、その過程において中小企業がSDG sの取り組みを推進していく上では様々な解決すべき課題があることを実感として認識した。

そこで、中小企業診断士が中小企業のSDG s 取り組み支援を行うための具体的手法を更に探求し、「中小企業のSDG s 取り組み支援マニュアル」として定型化するための研究を行うこととした。このマニュアルを全国の中小企業診断士や中小企業経営者に活用して頂くことで、中小企業のSDG sへの取り組みを推進し、SDG sの達成と中小企業の持続可能性につなげることが本報告書の目的である。

中小企業が抱える課題について検討を深めるため、埼玉県中小企業診断協会の令和3年度調査・研究事業報告書「2030年に向けた二刀流のSDG s 推進支援手法に関する研究」を参考とさせて頂いた。こちらの報告書によれば、企業のSDG sの取り組みには5段階あり、その段階を進める上で乗り越えるべきキャズム（溝）が存在するという。第1のキャズムは、「具体的な取り組み方が分からない」段階から「SDG sに取り組んでいる」段階に至るまでのキャズムであり、第2のキャズムは、「SDG sに取り組んでいる」段階から「SDG sの目標を持ち、経営計画に組み込んで取り組んでいる」段階に至るまでのキャズムである。

本報告書では、このキャズム仮説に基づいて中小企業の課題を検証するとともに、ヒアリング調査から先進的な取り組みを行う中小企業の成功要因を抽出し、キャズムを乗り越えるために中小企業診断士が行うべきSDG s 支援やSDG s 支援マニュアルの在り方について提言したい。

第5段階	2030年に向けたSDGsの目標を持ち、取り組んでいる 経営計画に組み込んでいる
第4段階	SDGsに取り組んでいる
第3段階	具体的に何からやっていけば良いのかわからない
第2段階	名前は知っているが、SDGsの内容がわからない
第1段階	SDGsを知らない

図表 1-1 SDGs への取り組み状況を示す段階

一般社団法人埼玉県中小企業診断協会 SDGs 共創経営研究会 令和3年度 調査・研究事業
報告書「2030年に向けた二刀流のSDGs推進支援手法に関する研究」より引用

2.報告書の構成

本報告書の全体の構成は以下の通りである。

第1章「調査研究の概要」（本章）では、調査・研究テーマの内容と目的、報告書全体の構成について記述する。

第2章「SDGsの現状と課題」では、SDGsの定義や概要について確認した後、各種統計資料を用いて世界におけるSDGsの状況、日本国内の状況、新潟県内の状況について記述する。また、中小企業におけるSDGsの現状と課題についても検討し、キャズム（溝）の実態を明らかにする。そしてキャズムを乗り越えるために中小企業診断士が行うべき支援の方向性について考察を行う。

第3章「企業ヒアリング調査」では、日本国内、新潟県内においてSDGsの先進的な取り組みを行っている中小企業と行政機関（新潟県）を対象に実施したヒアリング調査の調査結果を記述する。各企業等におけるSDGsの具体的取り組み状況や、取り組みの中で生じた課題について記述し、そこから抽出できる成功要因を探る。

第4章「中小企業のSDGs取り組み支援マニュアル」では、第2章と第3章の内容を元に、中小企業診断士としての支援マニュアルの作成方針を定め、中小企業が課題を解決してキャズムを乗り越えるために必要な「中小企業のSDGs取り組み支援マニュアル」の具体的内容について提言を行う。

第2章 SDGsの現状と課題

1. SDGsの概要

(1) SDGsの定義と概要

SDGsとは「Sustainable Development Goals」の略称で、日本語では「持続可能な開発目標」と訳される。SDGsは、2015年9月にニューヨークで開催された、国連持続可能な開発サミットで採択された「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」（2030アジェンダ）の中で、中核となる目標として掲げられている。

2030アジェンダでは、2030年までに「誰一人取り残さない」持続可能な世界を目指すことが宣言されており、SDGsでは環境・社会・経済の3側面において達成すべき17の目標と、その目標を達成するために必要な169の具体的なターゲットが示されている。

また、2030アジェンダでは重要な要素として、人間（People）、地球（Planet）、繁栄（Prosperity）、平和（Peace）、パートナーシップ（Partnership）の5つのPを挙げており、それぞれに焦点をあてた上で、全てのステークホルダーの参加を得て、グローバル・パートナーシップを通じて行動計画を実施することが決意されている。ここで言うステークホルダーとは、国や政府のことだけでなく、企業、学校、NPO、市民等が包括的に含まれている。

SDGsの期間は2016年1月1日から2030年12月31日の15年間とされているが、2019年に開催された国連SDGサミットにおいて、SDGsの達成状況があるべき姿から程遠いことから、2020年から2030年までを「行動の10年」と位置付けて取り組みを加速することとした。

(2) SDGsの生まれた背景

SDGsは主に環境分野と途上国の開発分野の2つの分野における長年の国際的な議論や取り組みが基盤となって成立している。

環境分野においては、先進国における経済発展に伴う環境問題が長年に渡って議論される中、2012年に国連持続可能な開発会議（リオ+20）が開催され、「我々の求める未来」という文書が採択されたことでSDGsに関する議論が活発化した。

途上国の開発分野においては、2000年に国連ミレニアム・サミットで採択されたミレニアム開発目標（MDGs）がSDGsの前身となっている。MDGsでは貧困や飢餓を撲滅することなど8つの目標と、21のターゲット、60の指標で構成され、2001年から2015年の期間で実施された。取り組みの結果、一定の成果は見られたものの、国や地域によって目標の達成状況に差がみられることや、目標の大半が社会面に関するものだったことから、環境・社会・経済の多角的な側面において全ての国やステークホルダーが参加すべき目標として、SDGsが定められる流れとなった。

(3)SDG s の内容

① SDG s の 17 のゴール

SDG s の 17 のゴールの内容は以下の図表の通りである。



図表 2-1 SDG s の 17 のゴールのアイコン

(国際連合広報センター ホームページより)

番号	項目	概要
目標 1	貧困	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
目標 2	飢餓	飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。
目標 3	保健	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。
目標 4	教育	すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。
目標 5	ジェンダー	ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児のエンパワーメントを行う。
目標 6	水・衛生	すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。
目標 7	エネルギー	すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。

目標 8	経済成長と雇用	包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。
目標 9	インフラ、産業化、イノベーション	強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。
目標 10	不平等	各国内及び各国間の不平等を是正する。
目標 11	持続可能な都市	包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する。
目標 12	持続可能な生産と消費	持続可能な生産消費形態を確保する。
目標 13	気候変動	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。
目標 14	海洋資源	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する。
目標 15	陸上資源	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。
目標 16	平和	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。
目標 17	実施手段	持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。

図表 2-2 SDG s の 17 のゴールの概要

② SDG C o m p a s s

SDG s に関するガイドラインは国内外の様々な機関から発行されているが、企業がSDG s に取り組むためのガイドラインとしては「SDG C o m p a s s」がある。SDG C o m p a s s は、GRI (グローバル・レポートニング・イニシアチブ)、国連グローバル・コンパクト (UNG C)、持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD) といった世界的組織が共同で作成したもので、「各企業の事業にSDG s がもたらす影響を解説するとともに、持続可能性を企業の戦略の中心に据えるためのツールと知識を提供するもの」である。具体的には、①SDG s を理解する、②優先課題を決定する、③目標を設定する、④経営へ統合する、⑤報告とコミュニケーションを行うという5つのステップから構成されている。第4章では、このSDG C o m p a s s を軸としてSDG s 支援マニュアルを検討していく。

2.SDGsの現状

(1)世界の現状

国際連合では、2016年の「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の採択から目標達成に向けた取り組みが進んでいない現状を受け、「SDGsサミット2019」において世界各国にSDGsを達成するための「野心的な行動の10年」を求めるとともに、アジェンダ推進に向けて実施しているアクションを発表した。しかし、世界を混乱させた新型コロナウイルス感染症の蔓延やロシアによるウクライナ侵攻、それらによって引き起こされた世界的な物価高騰等の影響を受け、取り組みが停滞、後退しているのが実情である。2016年から2030年への目標達成に向け、2023年は残り8年の折り返し地点として位置づけられ、各国での取り組みを推進することが求められている。

また、国連開発計画（UNDP）が国際機関としては初めてSDGsに特化した「SDGインパクト基準」を整備し、認証制度を立ち上げる準備を進めている。SDGインパクト基準は、責任あるビジネス慣行と社会的インパクト・マネジメントの実践を組織体制や組織内の意思決定に組み込むことで、より持続的な運営を行い、SDGsに貢献するための進め方を示したガイドとして定義されている。インパクト基準は、プライベート・エクイティファンド向け、債券向け、企業・事業体向けの3種類があり、このうち企業・事業体向けは、3つの基本要素と4つの基準（①戦略、②アプローチ、③透明性、④ガバナンス）で構成されている（図表2-3）。

【3つの基本要素】

1. 持続可能な開発に積極的に貢献し、SDGsを達成すること。
2. 人権、プラネタリーバウンダリー（地球の限界）、及びその他の責任あるビジネス慣行を尊重すること。
3. 効果的なインパクトマネジメントと意思決定によって実現されるものであること。

【4つの基準】

戦略	上記の基本要素を組織のパーパスや戦略に組み込むこと
アプローチ (執行・管理)	上記の基本要素をアプローチ（執行・管理）に統合すること
透明性	上記の基本要素をどのように組織のパーパス、戦略、アプローチ、ガバナンスに組み入れているかを開示し、そのパフォーマンスを報告すること
ガバナンス	上記の基本要素に対するコミットメントを、ガバナンスの実践を通して強化すること

図表 2-3 企業・事業体向けSDGインパクト基準の構成（UNDPホームページより）

これらと並行して外部機関による国際的な認証制度として、「SDGインパクト基準認証ラベル」の策定準備が進められている。第三者による認証があることで市場の信頼が得られ、SDGsウォッシュや誇張表現のリスクを減らすための重要な仕組みとなることが期待されている。イ

ンパクト基準は最良の進め方としてかなり高いレベルに設定されているため、認証は満たすべき最低限の基準に照らして付与される予定だと公表されている。

(2)日本国内の現状

① 国の現状

日本では、2016年に内閣総理大臣を本部長、各国務大臣を構成員とする「SDGs推進本部」を設置し、達成に向けた中長期戦略である「SDGs実施指針」を策定した。この実施指針に基づき、2030年までの課題達成を目指して、全省庁で特に重点的かつ具体的な取り組みを定めた「SDGsアクションプラン」を毎年策定している。「SDGsアクションプラン2022」では、認知から具体策へのフェーズ移行を打ち出しているが、世界165か国における取り組みの達成度ランキングを見ると、日本は2021年度の16位から2022年度は19位に順位を落としている。日本はすでに達成されている目標が多い一方、特に深刻な課題として、ジェンダー平等など6つの項目が指摘されている。欧州諸国が上位を占める中でアジア圏では最高順位ではあるが、さらなる努力が求められている。2023年にG7広島サミット（同サミットにおいて、新潟市では財務省・中央銀行総裁会議が開催される）が日本を議長国として開催されることを受け、日本の姿勢を明確に示すために2030年における温室効果ガス削減目標をさらに引き上げるなど取り組みを加速している。

② 他の自治体の現状

国内の自治体では、横浜市と埼玉県、熊本県が独自のSDGs認証制度を創設している。横浜市では横浜市SDGs認証制度として「Y-SDGs」を実施し、制度を通じて持続可能な経営や投融资判断の活用につながることを目指している。認証実務は横浜市と民間事業者が共同設立した中間支援組織である「ヨコハマSDGsデザインセンター」が担い、4分野30項目の審査を経て、3つの区分（supreme・superior・standard）で認証される。認証のメリットとして、①認証マークを表示できる、②認証事業や取り組み内容を横浜市やヨコハマSDGsデザインセンター等のホームページでPR、③ヨコハマSDGsデザインセンターが開催する各種マッチングイベントやセミナーに優先参加、④「横浜市総合評価落札方式」の評価項目で加点対象となる、⑤「SDGsよこはま資金」の対象となる、などのインセンティブが得られる。埼玉県では、埼玉県内を所在地として活動する企業やNPO法人、個人事業主、大学などが対象となる「埼玉県SDGsパートナー」制度を実施しており、認証されるとロゴマークの使用を許可されるなどの特典を設けている。熊本県では、「SDGs認証登録制度」による登録証交付式の様子をYouTubeで発信するなどの取り組みを行っている。

(3) 新潟県内の現状

① 県・市の施策及び状況

新潟県知事政策局政策企画課の取り組みの詳細については後段で紹介しているが、新潟県は、新潟県SDGs推進本部を発足し、2022年11月に「新潟県SDGs行動宣言」を発表した。2022年4月に県政運営の総合的・基本的な指針として策定された「新潟県総合計画」では、県政の各分野のあらゆる計画やビジョンにおいて、SDGsの視点を踏まえながら各施策とSDGsの17のゴールとの関係を明示している。また、県都である新潟市においても「新潟市総合計画2030」において、各分野の政策・施策とSDGsのどのゴールに関連するかを明示し、基本構想の実現を図るとともに各ゴールの達成に貢献していくことを示している。県内行政機関における現在のSDGsに係る認証制度などは図表2-4のとおりである。これらの施策について、県内企業からは支援制度等の拡充を求める声もある。新潟県においては、民間の取り組みが他県に比べて鈍いことを県担当者が課題として挙げており、今後の取り組みが期待される。

	施策名称及び担当部署	内 容
新潟県	新潟県SDGs推進建設企業登録制度 【土木部監理課】	達成に向けた取り組みを行っている建設企業を登録し、登録企業及び取り組みの内容について県ホームページで情報発信を行う。現在324社が登録（第2回募集分まで）。
	新潟県ハッピーパートナー企業（男女共同参画企業）登録制度 【知事政策局政策企画課】	男女が共に働きやすく、仕事と家庭生活等が両立できるような職場環境の整備や、女性労働者の育成・登用などに積極的に取り組む企業等を登録し、その取り組みを支援する。現在1,346社が登録（2022年12月末時点）
新潟市	「健康経営認定事業所」認定制度※ 【保健所健康増進課】	従業員の健康づくりを経営課題の1つとして捉え、健康づくりに取り組む企業を認定し、特に優秀な事業所を「健康経営優秀賞」として表彰する。2022年度は110社を認定、うち4社を表彰。
	「働きやすい職場づくり推進賞」表彰 【経済部雇用・暮らし推進課】	働き方改革の取り組みを推進するため、誰もが働きやすい職場づくりに取り組む企業を公募し、優秀事業者を表彰する。2022年度は5社を表彰。

※認証企業は新潟市の物品調達の特典対象、プロポーザル方式での業者選定の加点対象とする

図表 2-4 新潟県・新潟市におけるSDGsに関する認証制度など（ホームページ内容等を加工）

② 民間、その他の団体の状況

新潟県内の動きとして、「一般社団法人 地域創生プラットフォームSDGsにいがた」が意欲的な取り組みを展開している。同法人は、新潟県内でSDGsに基づく企業活動や地域づくりの推進を目的に設立され、ウェブサイトによる情報発信、セミナーや新潟SDGsアワード（優秀事例の表彰）の開催、会員様同士のマッチング、分科会活動などの事業を実施している。新潟日報社主催の「にいがたSDGsフォーラム2020」では、SDGsに対する理解を深めるため、県内における企業や学校での活動事例報告を行っている。民間企業では、コメ由来のバイオプラスチックを製造する株式会社バイオマスレジン南魚沼、地球にやさしい家づくりを目指す株式会社ナレッジライフなどが登壇し、自社の取り組みを発表した。学校関係では、新潟大学及び長岡技術科学大学、村上市立荒川中学校などが事例発表を行った。中でも、長岡技術科学大学は国連からSDGsの革新的な取り組みの模範となる「世界ハブ大学」として任命され、産学連携やSDGs教育を積極的に進めている。

3. 中小企業における現状と課題

(1) 中小企業におけるSDGsの現状

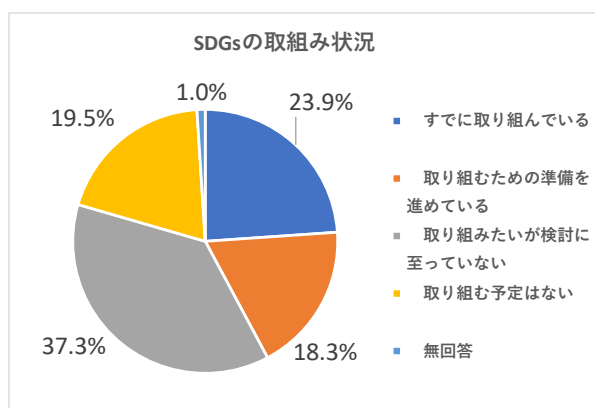
新潟県内のSDGsに関する企業の現況をよく表しているのが、2021年10月に新潟商工会議所が会員企業に対して実施したアンケート調査結果である。回答企業の規模は従業員100人以下の企業が全体の77.6%を占めており、県内中小企業の実情を捉えていると言える。

新潟県内企業のSDGsに対する取り組み状況は、「取り組みたいが検討に至っていない」「取り組む予定はない」と回答した企業が合わせて56.8%と半数以上を占める。一方で「すでに取り組んでいる」と回答した企業も23.9%と一定数存在した。取り組む意思のある企業は実施段階に進んでいるが、半数以上は検討にも至っていないという違いが明確に表れている（図表2-5）。

SDGsの取り組み状況

回答内容	回答割合
すでに取り組んでいる	23.9%
取り組むための準備を進めている	18.3%
取り組みたいが検討に至っていない	37.3%
取り組む予定はない	19.5%
無回答	1.0%

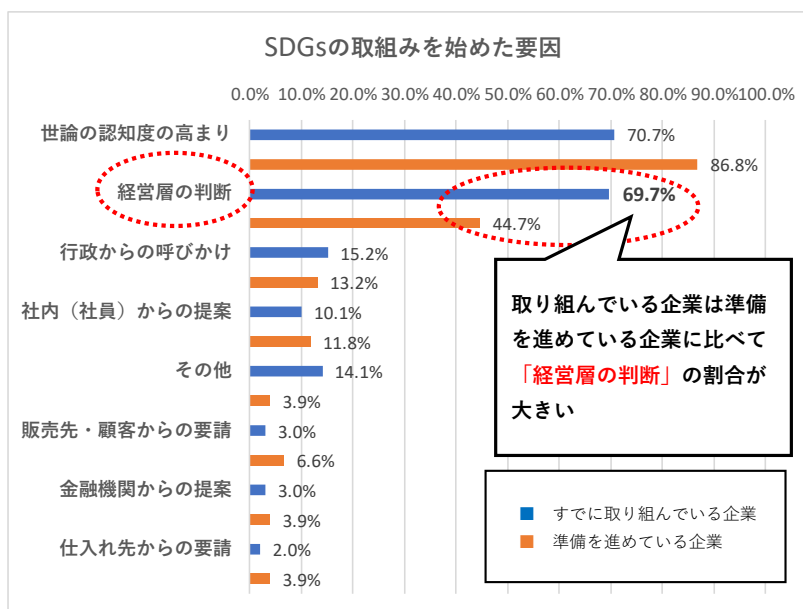
n=4,955



図表 2-5 SDGsの取り組み状況

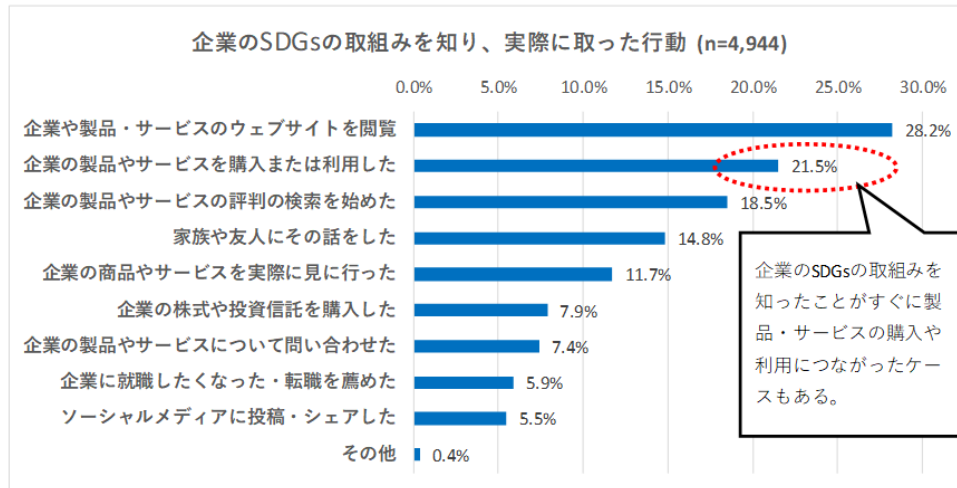
（新潟商工会議所 2021年10月「SDGsに関するアンケート調査結果」より加工）

SDGsに取り組み始めた要因は「世間の認知度の高まり」が最も多いが、すでに取り組んでいる企業では「経営層の判断」がほぼ同じ数字になっている（図表 2-6）。「経営層の判断」の回答割合は、すでに取り組んでいる企業と準備を進めている企業との差が最も大きい。この結果から、実際に行動を起こすには経営トップの考えが大きく影響していることが伺える。「販売先・顧客からの要請」はそれほど高い数字ではないが、これは一般消費者というより、B to Bを想定した回答ではないかと思われる。一般消費者の認知は企業側が想定するより早く進んでおり、消費活動に対するSDGsの影響力は大きい。図表 2-7 は、消費者が企業のSDGs活動を知り、実際にどのような行動を取ったかを調査した結果である。これによれば、消費者の3割近くがその企業の情報をウェブサイト調べ、2割以上が実際に製品・サービスの購入や利用に至っている。中には「その企業に就職したくなった」「転職を薦めた」という回答も一定数あり、取り組みを行う企業に強い好感を持つ傾向がはっきり表れている。SDGsに取り組むことは、消費者に対し、高い訴求力を持つことは間違いない。

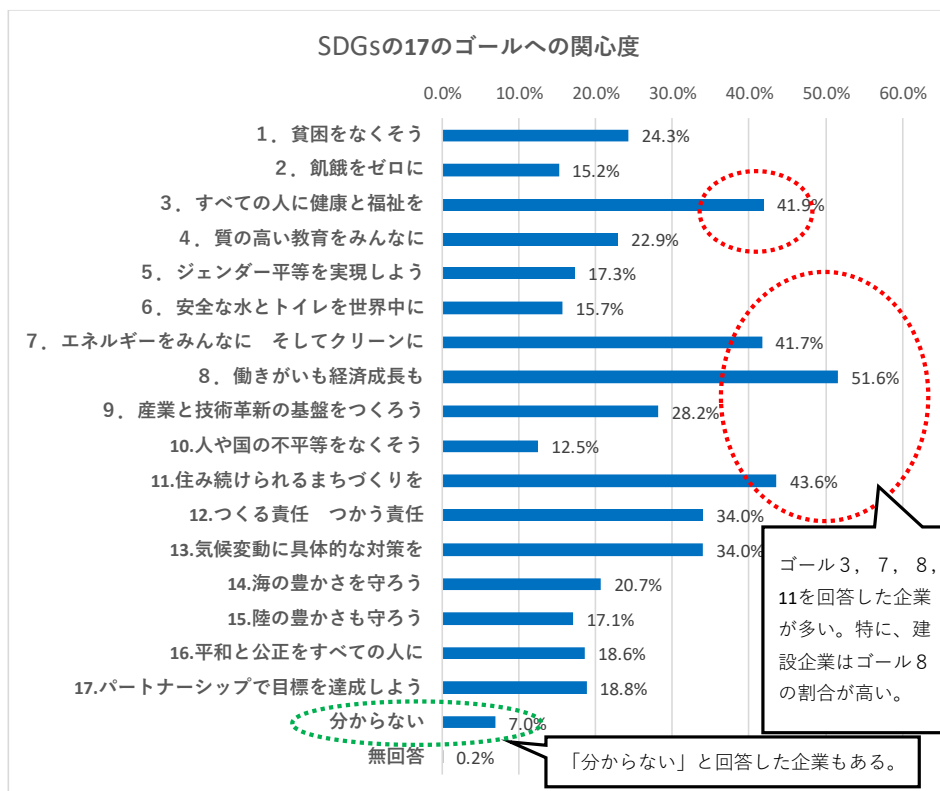


図表 2-6 SDGsの取り組みを始めた要因（複数回答・回答企業に占める割合）
（新潟商工会議所 2021年10月「SDGsに関するアンケート調査結果」より加工）

SDGsの17の目標（ゴール）についての県内企業の関心度を示しているのが、図表 2-8 である。全体で関心度が高い目標は、「ゴール 8 働きがいも 経済成長も」（51.6%）であり、次いで、「ゴール 11 住み続けられるまちづくりを」（43.6%）、「ゴール 3 すべての人に健康と福祉を」（41.9%）、「ゴール 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに」（41.7%）がほぼ同率で続いている。これは、関東経済局や埼玉県が実施した同様の調査と似た傾向となっている。新潟商工会議所の調査では、業種別で見ると特に建設業でゴール 8 の回答が多い。



図表 2-7 企業のSDGsの取組みを知り、消費者として実際に取った行動
(企業広報戦略研究所「ESG/SDGsに関する意識調査」より加工)

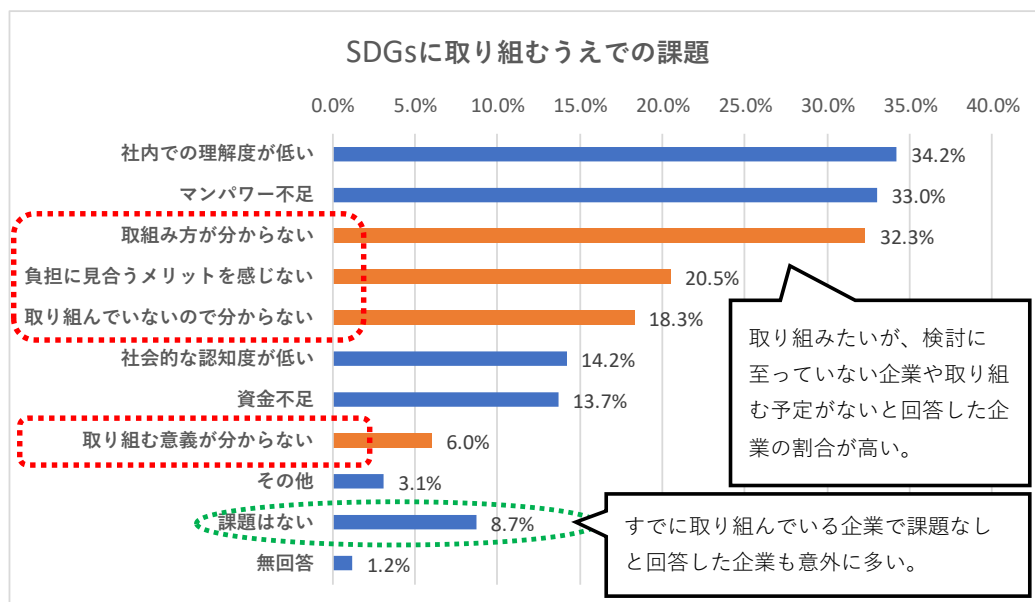


図表 2-8 県内企業のSDGsの17のゴールへの関心度 (複数回答・回答企業に占める割合)
(新潟商工会議所 2021年10月「SDGsに関するアンケート調査結果」より加工)

(2) 中小企業におけるSDGsの課題

SDGsに取り組む課題としては、「社内の認知度が低い」(34.2%)、「マンパワー不足」(33.0%)、「取り組み方が分からない」(32.3%)の回答が特に多くなっている(図表2-9)。また、経営者側の考えとしては、「負担に見合うメリットを感じない」(20.5%)と「取り組む意義が分からない」(6.0%)などSDGsに対してネガティブな捉え方をしている傾向もまだ根強い。「取り組んでいないので分からない」(18.3%)など、ほぼ無関心と見られる回答も多かった。しかし、すでに取り組んでいる企業からは「課題はない」(8.7%)という回答もある程度出ている。

全体的に(取り組みたいとは考えているが)取り組み方が分からないという企業が多いことが伺える。また、自社にとってSDGsに取り組む動機づけができれば行動するのではないかと思われる回答も見受けられる。経済産業省関東経済産業局が行ったSDGsに関する調査では、「SDGsに取り組むことが難しい」と回答した中小企業のうち、約3割がすでに社会的課題解決のために何らかの活動をすでに実施していたという結果が出ている(図表2-10)。この結果から、企業側は自社の既存の取り組みとSDGsとの関連性は無自覚であることが多いと推察される。SDGsというと、何か新しいことをやらなければいけないと考えてしまい、現在すでに自社で実施できていることにあまり気づけていないのではないかと思われる。このため、企業側に「気づき」を与え、SDGsに向かう際の障壁を下げる役割が必要なのではないか。これを中小企業診断士としての課題の1つと考える。



図表2-9 SDGsに取り組むうえでの課題

(新潟商工会議所 2021年10月「SDGsに関するアンケート調査結果」より加工)

※上段は回答した企業数、下段は割合		【設問B】 自社において実施している社会課題解決等に向けた取組みについて		合計
【設問A】 自社が直接的・或いは間接的に貢献（行動）できると考えるSDGsの目標について	自社で社会貢献活動を行っている	自社で社会貢献活動は行っていない		
自社が貢献（行動）することは難しいと回答した企業	84	210	294	
【直接的・主体的な貢献（活動）】	28.6%	71.4%	100%	
自社が貢献（行動）することは難しいと回答した企業	91	220	311	
【間接的・補完的な貢献（活動）】	29.3%	70.7%	100%	

【設問A】と【設問B】のクロス集計の結果では、「SDGsに直接・間接的に貢献することは難しい」と回答した企業の約30%が実際にはすでに社会貢献活動を行っていると回答していた。

自社がすでに行っていることに気づいていない → 既存の取組みとSDGsとの関係性の気づきを企業側に与えることが重要

図表 2-10 SDGs に貢献するのは難しいという回答×すでに取り組んでいる社会課題解決の取組みに関する回答との関係（アンケート設問のクロス集計による）

（経済産業省関東経済産業局一般財団法人日本立地センター2018年12月「中小企業のSDGs認知度・実態等アンケート調査」より加工）

また、SDGs にすでに取り組んでいると回答した企業の取組み内容を見ると、「SDGsに関連した製品・サービスの開発や事業展開」が首位ではあるが、本業との関連性が薄いと思われる内容も多い（図表 2-11）。リサイクル活動や環境保全活動の取組みには、ごみ拾いのボランティア活動や資源物回収などが含まれていると思われる。さらに、「経営計画等への反映」と回答した企業は5社にとどまる。SDG Compassにおいては「経営計画への統合」がプロセスの一つになっているが、この段階に至っていない企業が現実的には大半を占めている。このため、SDGs に取り組むことが単なるボランティアや単発的な活動で終わってしまい、長期的な経営計画で収益に結びつけることができないために取組みが深化せず、結果として企業にとって望ましい形になっていないのではないかと考える。このため、本業とSDGsをひもづけし、経営計画に取り込む役割が中小企業診断士にとってもう1つの課題と考える。



図表 2-11 SDGsの取組み内容（自由回答）※取組み内容を分類し、色別で示した（新潟商工会議所 2021 年 10 月「SDGsに関するアンケート調査結果」より加工）

(3)SDGs取組み支援マニュアルの作成に向けて

これまで新潟県内の中小企業の状況及びその他の統計資料を通じて、新潟県内での取組みがまだあまり進んでいないことが読み取れた。また、これらの結果から一般社団法人埼玉県中小企業診断協会SDGs共創経営研究会による令和3年度調査・研究事業報告書「2030年度に向けた二刀流のSDGs推進支援手法に関する研究」で示されたSDGsに取り組むに当たっての2つのキャズム（溝）は、新潟県内でも同様の傾向が見られると推察される。

○第1のキャズム・・・SDGsの取組みに当たってのキャズム

「具体的な取組み方が分からない」段階から、「取り組んでいる」段階に至るまでのキャズム

これは、「SDGsの取組み状況」において、「取り組むたいが検討に至っていない」と「取り組む予定はない」と回答した企業が合わせて56.8%と過半数であることから明らかである。ま

た、「SDGsの取り組むうえでの課題」においても、「取り組み方が分からない」と3割以上の企業が回答している。まずはこのキャズムを乗り越えることが出発点になる。

○第2のキャズム・・・事業（本業）をSDGsに向かわせるに当たってのキャズム

「取り組んでいる」段階から、「ビジネスとして取り組んでいる（見通している）」段階に至るまでのキャズム

すでにSDGsに取り組んでいる企業であっても、具体的な内容が本業の事業活動との関連性が少ない取り組みに終始していることが少なくない。「SDGsの取り組み内容」において、「経営計画への反映」と回答した企業は5社のみである。SDGsの取り組みが経営計画に反映され、収益向上に結び付いている企業はまだまだ少ないのが現状である。これが、経営者がSDGsに取り組む動機づけが弱くなる一因ではないだろうか。

以上のことから、新潟県内においても埼玉県と同様に企業がSDGsに向かう際の2つのキャズムは存在すると考える。後段では、国内におけるSDGsのトップランナーとして知られている先進企業や、新潟県内で取り組みが特に注目されている企業の成功事例について、ヒアリング調査を行った。そのうえで、その企業の取り組みの成功要因が何かを探り、SDGsに取り組む企業に対して中小企業診断士が行う支援の在り方を考えていきたい。本研究では、中小企業診断士が行う経営支援と「SDG Compass」（5つのステップで示されるSDGsの企業行動指針）を組み合わせ、どのようなアプローチが可能かを考えていくこととしたい。

第3章 企業ヒアリング調査

1.株式会社大川印刷

「大川印刷はしあわせを社会につなげていきます」（2025 ビジョン）

- 気候正義：脱炭素コトづくりカンパニーになります。2025年までに現在のスコープ3のCO₂排出量を100%削減します。
- 透明性：社内外に対して正しい情報の開示に努めます
- 挑戦：一人ひとりが、自らの可能性を見出す行動をし続けます。
- 変革：一人ひとりが、未来を変える行動をし続けます。
- 機会：一人ひとりが、めぐりあいから生まれるコトづくりをしつづけます
- 人権：相手を認めることから始め、一人ひとりが人権について考えられる人になります。

所在地：神奈川県横浜市戸塚区上矢部町 2053	代表者名：大川哲郎
従業員数：4040名（2022年3月現在）	業種：印刷業
URL： https://www.okkawa-inc.co.jp/	インタビュー対応者： 常務取締役 菊地 浩之 様 品質保証部 草間 綾 様
○ 部門横断のプロジェクトチームあり 「SDGs経営計画策定ワークショップ」と題して、従業員からのボトムアップで経営計画を立てるワークショップを毎年実施（SDGs以前から委員会活動として部門横断のCSR取り組みあり）	
○ 2015年度「地球温暖化防止活動環境大臣表彰」受賞 ○ 2018年度 第2回ジャパンSDGsアワード「SDGsパートナーシップ賞（特別賞）」受賞	

(1)SDGsへの取り組み状況

① 創業からCSR取り組み開始まで

株式会社大川印刷は、薬種貿易商が家業だった初代社長が輸入薬品のラベル等を見て、印刷業の将来性に着目して1881年に創業した。関東大震災や太平洋戦争を乗り越え、着実に業容拡大を実現した。

しかし、1990年代半ばにはバブル崩壊の影響を受けて売上が下がり、従業員のモチベーションやチームワークも低下し、会社全体が落ち込んだ。



そこで競争優位性を高めて状況打破を図るべく「CSR」に着手した。「地域や社会に必要とされる人と企業を目指す取り組み」として従業員を主体にCSRに継続的に取り組み、「環境印刷」を自社の強みとして打ち出した。

② SDGs 経営計画

SDGs の概念が世に出てきた際に、当社の取り組み内容をSDGs の 17 のゴールに紐づけてみると既にほとんどの項目に取り組んでいることに気が付いた。2017年からは「SDGs 経営計画策定ワークショップ」と題して従業員からのボトムアップでSDGs を軸にした経営計画を策定していくワークショップを毎年実施している。

具体的には、いくつかのグループに分かれて、日頃の仕事や身近な物事について「上手くいっていること」「上手くいっていないこと」「やってみたいこと」「やってみたいことの障害になっていること」の4つの切り口でテーマトークを行い、意見をまとめてプレゼンテーションしていく。別グループや他者の意見を共有し、それらを踏まえて次年度の経営計画を策定していくと、必ずSDGs に繋がるアイデアが生まれていく。出てきたアイデアを中心にプロジェクトが発足して社員一丸となって取り組んでいく流れが出来ている。

実際に2022年には、「紙」に関する知識や情報を脳科学の観点から発信するイベントを企画していく「大川印刷から幸せを発信するプロジェクト」、サプライチェーンを巻き込んで脱炭素スコップ3を達成すべく、大川印刷が取り組んできたSDGs 理念や事例を取引先等に対して、社員が単独で講演等を行う「気候正義の味方プロジェクト」、社員の残業時間の見える化、有給休暇の取得増進、作業環境測定（印刷溶剤の使用等にも配慮）に集中的に取り組む「働き方改革で人生も社会も豊かにしちやうぞプロジェクト」等が立ち上がっている。

③ 印刷事業とSDGs

1)ゼロカーボンプリント

2015年の印刷設備更新時に従来型よりも70~80%程度の省エネタイプの印刷機を導入。その際に従来型に対するCO₂削減量を測定し、また、排出しているCO₂相当量を政府のJクレジットを活用しカーボンオフセットを実現し、国内初のCO₂ゼロ印刷を開始した。

2)ノンVOCインキ

石油系溶剤を全く含まないインキを積極的に使用し、人にも地球にも負荷の少ない印刷を行っている。

3)FSC森林認証紙

適切に管理された森林木材を原材料とした用紙であることを第三者認証機関が認めたもの。違法伐採から森林の破壊を防ぎ生態系の保護に繋がり、現地の雇用促進も図られている。

4)再生可能エネルギー100%印刷工場

太陽光パネル補助事業の第1号として横浜市から支援を受けて太陽光パネルを社屋に導入。また同時期に青森県横浜町の風力発電所と契約し、自社太陽光発電と合わせて「再生可能エネルギー発電100%印刷工場」を実現。

④ SDG s 取り組みの効果

1)SDG s 先進企業としての知名度向上

2015年度「地球温暖化防止活動環境大臣表彰」受賞や2018年度第2回ジャパンSDG s アワード「SDG s パートナシップ賞(特別賞)」受賞等により、全国的にもSDG s 先進企業としての地位を確立している。外務省や経済産業省のHPに同社の取り組みが掲載されている。結果として、同社の新商品や新規取り組みについてメディアの取材も多く、新しい情報も流れてくる。したがって、広告費を払ってプロモーションを行う必要なく、外部発信が実現出来る体制が整っている。

2)印刷業務における差別化要因

印刷業界はデジタル化(印刷物減少)という大きな外部環境の変化を背景に、限られた発注を価格競争で奪い合う構図が見受けられるが、同社はサプライチェーン全体を巻き込んだ環境印刷を軸に、他社よりも高単価・高付加価値という位置づけで受注獲得している。具体的なサービスの1つとして会社案内+αプロジェクトが挙げられる。これはクライアントの会社案内を制作する際にSDG s の要素を取り入れるようにコンサルティングを行うもの。若年層ほど学校等で環境への配慮を学んできているため、社会・環境問題に取り組む企業に好感を持ちやすく、人材採用面で優位性を創出出来る。

3)環境を切り口とした繋がり形成

SDG s アワードを受賞してからは特に環境経営を重視する企業との繋がりが増えており、新しい貴重な情報が流れてきている。また、取引先や得意先からSDG s に関して問い合わせを受けてレクチャーする立場にあり、頻繁に取引先・得意先に対して勉強会を主催し、SDG s の重要性や具体的取り組みについて発信する機会を得ている。近隣の小中学校に対しても工場見学や職業体験の機会を提供することで地域との繋がりも構築されている。

加えて、同社の取り組みに共感を持った人材が新卒を含めて入社してきており、人材採用面でもプラスに働いている。また、近年は印刷業向け環境印刷コンサルティングにも取り組んでいる。環境印刷に取り組むには経営方針(効率からCSRへ)の面が重要だが、技術的にも大きなハードルがある。例えば、使用する溶剤を環境に配慮されたものにシフトするだけでも従来の溶剤に比して乾きにくい等の変化がある。インキや用紙を選定していくうえでも同様の問題が生じる。印刷の技術的な面もクリアして初めて環境印刷が実現す

る。

(2)取り組みにおいて生じた課題とその対応

同社がCSRに取り組み始めた1990年代はまだ環境というキーワードに抵抗感や劣後感があった時代である。大川社長曰く「品質や価格面など、環境配慮の前にやらなければいけないことがあるのでは？」と周囲から疑問の声を掛けられることも少なくなかったとのこと。

結果的には2010年代に入ってから時代が追い付いてきたことで同社は環境印刷を強みに持ったSDGs最先端の企業として認められているわけだが、その根幹は「永年折れることがなかったトップの確固たる信念」が支えていると推察する。

また、「環境印刷に移行していく中で、当たり前と思いでいた工場のツンとした石油系溶剤の匂いが無くなっていったのは、大変インパクトが大きかった」と菊地常務がお話していたが、環境配慮に取り組むメリットを従業員が実感出来たのも取り組み推進のポイントであったと思料する。つまり、環境問題という本来的には主語が大変大きい概念について、なかなか自分事として捉えづらいものではあるが、当社は社員主体で取り組みを進めていたこと、工場という日々触れる現場が変化していったことが、社員の実感に繋がり、更に主体的に取り組む動機付けとして強く働いたのではないだろうか。

(3)抽出できる成功の要因

同社はSDGs以前もCSRに取り組んできた。環境を意識した経営に永年慣れ親しんできたからこそ、現在の同社の姿があると言える。

印刷業は言うまでもなく設備産業であり、一定の設備更新を繰り返すうえでそこに人の技能が掛け合わさって企業としての技術力が確立される。そこに独自性が生まれる。

もちろん、同社についても高い印刷の技術力が大前提では

あるが、特筆すべきは社員達の行動力である。草間氏のお話しの中でも印象的なのが「当社は印刷業なのに、設備ではなく人がすごく良く動いている。社内でプレゼンしたり、外出して人前で話したり、セミナーを聞きに行ったり、それぞれが多くの繋がりを持っている。」という言葉である。多くの社員がインプットとアウトプットを繰り返し、「SDGsを語る」レベルまで磨き上がっており、一人一人が社外に向けて発信できる体制にあるからこそ、社内でのプロジェクト立ち上げや経営計画策定に係る議論が主体的に進むのだろう。

本来は印刷会社の社員であるので、印刷に関する経験や深い造詣があるだけで「立派な会社員」と考えられるが、同社の社員は、社会の役に立つ「立派な社会人」を目指して日々業務に従事しているように見える。もちろん、社員自身は意識的に目指しているわけではないかもしれないが、そういった社員の姿勢こそが同社のSDGsの屋台骨になっていると推察する。



左:草間様 右:菊地様

2.株式会社鈴木コーヒー

鈴木コーヒーSDGs宣言!! 「鈴木コーヒーはSDGsにガチで取り組みます。」

SDGsを推進し、世界の子供たちを笑顔に。

所在地：新潟市中央区竜が島1丁目4番4号	代表者名：佐藤 俊輔
従業員数：60名（2022.12月時点HP掲載）	業種：卸売・小売（コーヒー・紅茶の加工販売及び、食品材料、機器類の販売）
URL：https://suzukicoffee.co.jp	インタビュー対応者： 代表取締役社長 佐藤 俊輔 様
SDGs推進体制：部門横断的なプロジェクトチームを社内で構成	
男女が共に働きやすい「ハッピーパートナー企業」として登録（新潟県男女共同参画推進企業）	



直営店外観・佐藤社長（右）と古町芸妓

(1)SDGsへの取り組み状況と成果

株式会社鈴木コーヒーは、食品資材卸売会社の喫茶部門が分離・独立して設立された企業である。コーヒー・紅茶の加工販売、関連機器等の卸売に加え、近年は一般小売にも参入し、時代のニーズを捉えて事業を着実に拡大してきた。雪室で貯蔵した「雪室珈琲」をはじめ、新潟ならではの商品ラインナップで人気を博し、新潟市を中心に県内に直営店6店舗を構えている。新潟県内企業の中でも同社のSDGsの取り組みは注目に値する。小売業への参入によって一般消費者向けの情報発信に注力したことで、ここ数年における同社の企業ブランドの向上は著しい。その中でSDGsの取り組みは、同社の差別化戦略や企業価値の向上に大きな役割を果たしていると思われる。

① 取り組みの経緯

同社がSDGsの取り組みに力を入れ始めたのは4年ほど前になる。コーヒー業界には、いわゆる「コーヒー2050年問題」がある。これは、地球温暖化による環境変化等の影響を受け、近い将来コーヒーの生産量が激減すると言われているものである。このため、コーヒー業界には業界全体でSDGsに取り組む姿勢が根付いている。同社の佐藤俊輔社長も自社にとってSDGsは親和性が高く、相性がいいと語っている。取り組みの際、同社が重視しているのは、

(i)環境に優しい、(ii)経済を回す、の2点である。佐藤社長は生産性・経済性がなければSDGsに取り組む意味がないと断言しており、単なる社会的ボランティアでなく、経済的な視点を持つことに意義を見出している。

② 主な取り組み内容

1)社外に向けた取り組み

a. 「THREE PEACE PROJECT」など寄付型コーヒーの企画

同社が最初に取り組んだのは「THREE PEACE PROJECT」（寄付型コーヒー）である。これは、取引先であるホテルや飲食店に対し、SDGsに取り組む極めてシンプルなスキームを提案し、取り組みの素地を作ってもらうものである。同社は卸業者として顧客ごとにオリジナルブレンドでコーヒー豆を提供していた。本来はその老舗ホテルや料亭でしか飲めないコーヒー豆をレジ横などで販売し、その売上の一部を公益社団法人「セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン」に寄付してもらうものである。問屋として、自分が表舞台に立つのではなく、ステークホルダーに取り組んでもらう形態を取っている。顧客側としても、在庫として倉庫にあった物をレジ横に移動するだけなので取り組みやすい。商品ポップなどで趣旨をしっかりと訴求してもらうことでエシカル消費を促し、イメージアップにもつながる。結果として、クライアントも同社も売上増加が望める。まさに「三方よし=THREE PEACE」の取り組みである。さらにコロナ禍で飲食分野が落ちこんだ時も物販があることで売上確保に貢献したという。寄付型コーヒーについては、その後「古町芸妓」や「長岡花火」コーヒーも売り出し、コロナ禍で打撃を受けた地元の文化を守るというメッセージを発信し続けている。

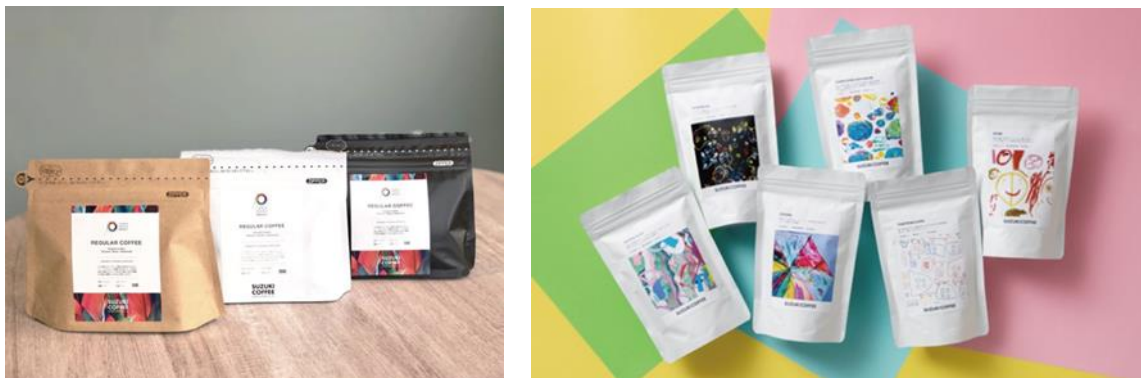
b. 専門学校学生とのコラボレーション企画

現在、同社がSDGsの17のゴールで最も重視している目標は、「質の高い教育をみんなに。」である。新社屋建設の際、オープンファクトリーを設けた同社では、インターンシップや会社見学の受け入れ、近隣の中学校・高校との連携にも積極的に取り組んでいる。中でも最近の専門学校生とのコラボレーションが興味深い。具体例として、「BEANS 'N' BLOSSOM」プロジェクトは、新潟市内にある国際外語・観光・エアライン専門学校との協業による商品開発プロジェクトである。コーヒーの抽出残さを肥料にして美しい花を咲かせるというコンセプトで、コーヒー豆と花の種をすきこんだシードペーパーを組み合わせた商品になっている。同社では、以前から店舗でコーヒーの抽出残さを消臭剤や肥料用として配布していたが、これはさらに進んだ取り組みとなっている。

c. 障がいの有無に関わらず誰もが輝ける「コーヒー焙煎工場&カフェ（アート空間）」の開設

これは2023年夏の開設に向け、とよさか福祉会「クローバー」との協業により現在進められているプロジェクトである。コーヒー豆焙煎の準備段階として、欠点豆や不純物などを取り除くハンドピッキングに障がいのある人が適性を発揮することはよく知られている。ま

た、同社が得意とするD X技術を活用し、二次元バーコードで商品説明を簡単にするなど働きやすい環境を整えることを想定している。コーヒーは全量を同社が買い取り、サステナブルなコーヒーとして全国販売する予定である。佐藤社長は、自社のSDG sの取り組みが成熟してきたからこそ、こうした大きな協業につながってきたと語っている。



THREE PEACE PROJECT とアートコーヒー（福祉会との協業による）の商品

2)社内に向けた取り組み

同社では経営理念の一つに「全従業員の幸福」を挙げている。社内に「GOODWORK GOODLIFE」委員会を設置し、福利厚生に関わる様々な活動を実施して健康経営に取り組んでいる。中でも残業を減らすことは社長方針であり、顧客が増えて複雑化する業務フローをデジタル化、D Xで半自動化することを進めている。具体的には、

- ・留守番電話による受注受付の廃止
- ・同社独自の受注サイト「PRO-STORE（プロストア）」の開発

などが挙げられる。従来、留守番電話で受け付けていた注文電話は一晩で100件にもなり、翌朝それを聴くのに2時間ほどもかかっていた。留守番電話廃止には営業部門からの反発が大きかったが、あくまでトップダウンで廃止したものである。リスクはすべてトップが引き受けるという覚悟を経営者が示さないと何も変わらない、と佐藤社長は語っている。同社独自の受注システム「PRO-STORE」は、取引先の注文を受けるだけでなく、購入履歴を基にした季節や業態の需要動向を見据えたお薦め品や、飲食店向けのメニュー開発の参考となるレシピなどを提案する提案型システムとなっている。これらは、飲食に関わる業種として長時間労働が当たり前だった同社に大きな変革をもたらした。佐藤社長は、A IやI T化で将来的に残る業種は、(i)クリエイティブ、(ii)ディレクション、(iii)おもてなしの3つだと考えているため、ここに会社の資本を集中したいと語っている。受注作業など義務的な業務を簡素化・効率化し、人的資本を商品開発や企画業務にできるだけ充てていく方針である。

③ 取り組みの成果

インタビューを通じて終始強調されていたのは、1社単独でできることは限定的であるとい

う点だった。同社は、サプライチェーンの中で関係企業と協業することで、より経済的な視点からインパクトのある取り組みができています。パートナーシップの有効性は、大きい大企業よりも中小企業の方がより顕著だと思われる。大企業では1社単独でもある程度の取り組みが可能かもしれないが、中小企業はバリューチェーン全体で考えることが収益性の向上につながる可能性が高く、波及効果も大きくなる。対外的には、SDGsへの取り組みがこれまでつながりのなかった人や団体を引き寄せる効果があるようだ。同社でもその結びつきからまた新しい協業が生まれ、広がっている。「人」という視点では、会社内部に対する効果も大きい。佐藤社長は、従業員に対しては、企画の際にSDGsという条件付けをすることで思考の軸ができ、アイデア出しに非常によいと語っていた。現在、同社では個々の社員にとってもSDGsが当たり前の認識になっているといい、一般にSDGsに取り組む際の課題として、「社内の理解度が低い」ことを挙げる企業が多い中で非常に進んだ状態と言える。同社では採用面接時に地域貢献の志を語る社員が多いそうだが、人材獲得においても経営方針の明確化、ブランディングの浸透が効果を上げていることが伺える。

(2) 取り組みにおいて生じた課題とその対応

同社では、社内に「改善」をベースにした取り組みが以前から根付いており、外部支援が必要となることは少なかったようである。しかし、取り組み当初はなぜSDGsが必要なのか、ということを社内に定着させるために外部講師を招いて研修を実施している。さらに、佐藤社長は研修内容を実践で定着させるために、経営者自らがしっかりと作りこんで、確実に一つの成功事例を示すことが大事だと強調していた（同社では **THREE PEACE PROJECT** がこれに当たる）。これで社員に経営者の姿勢が伝わるとともに、SDGsに取り組むしっかりした動機づけが可能となる。

(3) 抽出できる成功の要因

同社の成功要因は、以下のように考えられる。

- 経営者の姿勢・経営戦略の明確化、変化に伴うリスクを引き受ける覚悟
- 従業員のマインド（組織風土）・チャレンジする土台、地域・自社に対する愛着
- 経済的視点を外さない・本業での収益性を追求、効率化・生産性の向上を常に考える
- パートナーシップの追求・クライアントや他団体との協業で双方に利益を生む
- 情報発信の重要性の認識・積極的に情報発信し、新たな展開を引き寄せる

今回のヒアリングでは、経営者の考え方、軸がぶれないという点が大きいように思われた。出発点として、佐藤社長にはSDGsが自社のためになるという確信があった。これが以前から培われていた同社の組織風土に浸透して、様々な活動に広がっていった。さらに本業を基軸にした経済視点を外さずステークホルダーとの関係性を重視したこと、情報発信に注力したことなどが結果として同社の企業価値を高め、成功につながっていると考えられる。

3.株式会社エムテートリマツ

SDGs 調達「SDGs 達成を目指せる製造チームをお届けします。」

所在地：新潟県燕市蔵関 351 番地	代表取締役社長 鳥部 一誠
従業員数：75 名	業種：業務用厨房用品等の卸販売
URL： https://www.mt-torimatsu.co.jp/	インタビュー対応者： 代表取締役社長 鳥部 一誠 様
社内にて「SDGs 調達事業チーム」を立ち上げ、推進	
○四方良し（従業員良し、会社良し、取引先良し、世間良し）の経営	
○持続可能な地場産業を作り、全国・世界に燕三条をアピールする	
○自社独自のSDGs ゴール 16 を設定している	



株式会社エムテートリマツ外観



鳥部一誠社長

(1)SDGsへの取り組み状況

株式会社エムテートリマツは、新潟県燕市において主に業務用厨房用品等の卸販売を行う企業である。昭和12年に創業し、現在85周年を超える老舗企業で、創業者である鳥部松治氏の頭文字が社名の由来となっている。現社長である鳥部一誠氏で三代目となる。

同社では、製品の卸売りだけでなくファブレスメーカー（工場を持たないメーカー）として顧客の求める製品を燕三条地域のメーカーと共に開発・製造を行っていることが大きな特徴である。また、経営理念として近江商人の三方良しに「従業員良し」を加えた、「四方良しの経営」（従業員良し、会社良し、取引先良し、世間良し）掲げており、社会貢献を求める社内風土がSDGsを推進する上での重要な基盤となっていると推測される。

① 取り組みの経緯

同社がSDGsのことを最初に知ったのは2019年に事業創造大学院大学で講演会に参加した時のことで、その中で三方良しの経営に関する話があったが、同社では以前から四方良しの経営を掲げていたため、何か新しい事を始めるには至らなかった。貧困やエコ、教育については公がやればよいことで自社には関係の無いことだと考えていたという。

その後、京都のものづくりサイトである試作ネットを訪問した際に感化され、同様のものづくりサイトを燕地域でもできないかと思うようになった。この背景には燕地域の製造業において後継者不在による廃業が増加している状況があり、燕商工会議所が2014年に実施したアンケートでは実に44.7%にあたる企業が「後継者不要」と回答していることから明らかである。燕の製造業は分業体制によって成り立っているが、廃業がこのまま進めば地場産業全体が衰退してしまうという危機感があった。そこで地場産業をもっと元気にし、「持続可能な地場産業」を目指して燕三条を全国に売り込んでいきたいと思うに至ったのである。

全国に売り込んでいく上でのキーワードとして改めてSDGsに注目することになったという。当時交流のあった燕屋の深津氏からは、「ものづくりサイトをただやるだけでなく、SDGsの要素を加えるべき」とのアドバイスを受け、SDGsへの取り組みを本格的に開始したのである。

② 主な取り組み内容

同社は、SDGsそのものに取り組んでいるというよりは、SDGsを経営指標として再構築し、経営指標として使用している。同社では、これを「経営言語に翻訳」と呼んでいる。同社が再構築した指標は以下の通りである。

1) 経営者を増やす 2) やりがいのある仕事を増やす 3) 学べる場所を増やす 4) 食べ物を増やす 5) 良い空気を増やす 6) 森を増やす 7) 綺麗な水を増やす 8) 笑顔の男女を増やす

9) 幸せな子供を増やす 10) 国家間の幸せな関係を増やす 11) 持続可能な産業を増やす 12) 持続可能なエネルギーを増やす 13) 革新を増やす 14) 豊かな人間性を増やす 15) 希望のある未来を増やす 16) 人格同士の連携を増やす

これらの取り組みを社内だけではなく、「SDG s 調達」の事業として取引先等のパートナー企業にも広め、同社社員がコンサルティングを行っている。独自のSDG s チェックリストにより取引先の評価を行い、一定以上の基準点を満たしたパートナー企業を「エムテートリマツSDG s 認定」企業としている。SDG s 認定企業は徐々に増加しており、現在では35社程度になっている。なお、チェックリストによる自社の評価は約80%であるとのこと。

SDG s の取り組みについて、同社のホームページで詳しく紹介している。また、同社社屋の受付付近に、SDG s 取り組み事例の紹介文書を掲示している。SDG s の取り組みについて、同社の思い入れの高さを感じる。

③ SDG s に取り組んだことによる効果

同社がSDG s への取り組みを実施した効果として、コロナ禍でも売上高が大きく減少しなかったことと考えている。

SDG s を実施したことにより、子供達が見学に来るようになった、賞を受賞した、TV・ラジオ等で紹介された等、PR・広報の面では様々な効果があり、結果として新規の取引先から引き合いを受けている。

(2) 取り組みにおいて生じた課題とその対応

SDG s に取り組んだことで生じた課題は、特にないという。同社は以前から京セラの「物心両面の幸福を追求する」という理念の共感し、それに準じた施策を実施してきた。それがSDG s をすんなり受け入れられる社風の育成につながったと考えている。

経営全般の目標になるが、創業100周年で年商100億円の企業を目指している。現在85周年で約30億円なので更に拡大していかなければならない。利益については現在も十分出ているが、経常利益率10%を目指している。

(3) 抽出できる成功の要因

同社がSDG s の取り組みに成功している最大の要因として、鳥部社長が四方良しの経営や京セラフィロソフィーに基づく経営理念を長年掲げてきたことにより、社会貢献的活動を実践する組織風土が十分に醸成されていることが挙げられる。この組織風土が従業員一人一人に浸透することでエンゲージメントが高まり、SDG s に対して特に抵抗感無く推進することにつながったと言える。このように同社ではSDG s に単独で取り組んでいるのではなく、経営に統合して実

践している状態であると言える。

また、同社が自社のみならず取引先のパートナー企業のSDGs認定を行い、SDGs調達によるサプライチェーンの構築を行ったことも特筆すべき点である。その背景には衰退しつつある地場産業をもっと元気にしたいという思いがあり、そこに賛同した多くのパートナー企業が一体となって「持続可能な地場産業」を目指すともに、燕三条全体のブランディング効果をもたらすという好循環を生み出したのである。



受付付近に貼られたSDGs取り組み事例

4.新潟県知事政策局政策企画課

○所在地（新潟県庁） 新潟県新潟市中央区新光町 4-1	○代表者名（新潟県知事） 花角 英世
○従業員数（県職員、令和3年4月1日時点） 28,573人	
○URL： https://www.pref.niigata.lg.jp/	○インタビュー対応者 知事政策局 政策企画室 室長
○SDGs推進体制 各部門の責任者で構成される「新潟県SDGs推進本部」を設置し、SDGsの普及と推進を担う 実際の庶務は、知事政策局政策企画課が担い、県庁全体でSDGsの取り組みを行う	
○2022年4月 新潟県総合計画を策定 ○2022年5月 SDGs未来都市の認定 ○2022年11月 SDGs行動宣言を策定	

(1)SDGsへの取り組み状況

【新潟県総合計画】

県政運営の総合的・基本的な指針として、県政の各分野のあらゆる計画やビジョンの基本となる新潟県総合計画の策定にあたり、SDGsの視点を踏まえながら新潟県の計画を推進するため、各施策とSDGsの17のゴールとの関係を明示した計画を策定している。

SDGsの17のゴール		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
総合計画に掲げる施策		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
将来像		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
政策展開の基本方向		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
I 安全に安心して暮らせる、暮らしやすい新潟																			
1 安全に安心して暮らせる新潟																			
(1) 一段加速した防災・減災対策の推進		●								●		●		●					●
(2) 安全・安心な地域を支える基盤づくり			●						●	●		●	●	●					
(3) 原子力防災対策の推進												●							
(4) 安全で安心なまちづくり		●	●	●	●	●				●		●	●					●	
(5) 豊かな自然・環境の保全と未来への継承		●	●	●	●			●	●	●		●	●	●	●	●			●
(6) 拉致問題の全面解決に向けた取組						●												●	
2 県民すべてが生き生きと暮らせる新潟																			
(1) 健康立県の実現	●	●	●	●	●						●	●	●					●	●
(2) 子どもを生み育てやすい環境の整備	●	●	●	●	●	●				●		●	●					●	●
(3) 住み慣れた地域で自立した生活が続けられる福祉の充実	●	●	●	●	●	●				●		●	●				●	●	●
3 誰もが社会参画できる新潟																			
(1) 誰もが個人として尊重され、共に暮らせる社会の実現	●	●		●	●						●							●	●
(2) 共同参画社会の実現			●	●	●				●		●	●						●	●
II 地域経済が元気で活力のある新潟																			
1 多様な人や文化が交わる賑わいのある新潟																			
(1) 多様な地域資源を活かした交流人口の拡大				●					●			●	●						●
(2) 更なる拠点性の向上と北東アジアをはじめとする諸外国との交流の推進				●					●	●	●	●							●
2 活力のある新潟																			
(1) 挑戦する人や企業が生まれ、集まる環境の整備				●				●	●	●									
(2) 多様な雇用場の確保と働きやすい環境づくり				●	●				●	●	●								
(3) 付加価値の高い持続可能な農林水産業の実現	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
(4) 魅力あるまちづくりと定住の促進	●	●		●			●	●	●	●		●	●	●					●
III 県民一人一人が学び、成長し、活躍できる新潟																			
1 県民一人一人が学び、成長し、活躍できる新潟																			
(1) 将来の夢や希望を育みかなえる教育の推進	●			●						●								●	●
(2) 地域の産業・社会を支える人づくり	●	●	●	●					●	●	●	●	●	●	●	●			●
(3) スポーツと文化の振興			●	●					●			●	●						●

図表 3-1 新潟県総合計画の各施策とSDGs 17ゴールとの関係(新潟県ホームページより引用)

【新潟県庁SDGs行動宣言】

新潟県の県政運営にあたり職員自らがSDGsの取り組みをすべく、新潟県庁内の職員を対象に新潟県庁SDGs行動宣言を策定することでSDGsへ取り組んでいる。県庁職員は、日々の業務の中で部門毎にSDGs取り組みに向けたアイデアを出し、計画して、実行することで継続的にSDGsに取り組んでいる。

～～～新潟県庁SDG s 行動宣言～～～

< 県政運営の視点から >

● SDG s の理念や背景を理解し、関連性を意識して業務に当たります

< 取り組み例 >

- ・ 関連するSDG s のゴールだけでなく、ターゲットや指標も意識し取り組む
- ・ 庁内各部署や他県等の取り組みについて情報を収集する
- ・ 職員を対象とした研修の実施や情報提供を行い、職員の理解促進に努める

● 各種計画へのSDG s の趣旨の反映に努め、各取り組みを推進します

< 取り組み例 >

- ・ SDG s の趣旨の反映を前提にして、計画策定（改定）作業を進める
- ・ 計画に、「SDG s の趣旨を踏まえて計画を推進する」旨を明記する

● 施策の実施に当たっては、SDG s との関連を明示するなど、普及・啓発に努めます

< 取り組み例 >

- ・ 啓発、報道資料等外部に発出する資料を作成する際は、関連するSDG s のゴールを明記する
- ・ 施策の説明等を行う際には、SDG s に関連付けて周知する

● SDG s を共通のキーワードとして、県民、企業、団体、大学、市町村など様々な主体と連携し、課題解決に向けた取り組みを進めます

< 取り組み例 >

- ・ 一般社団法人「地域創生プラットフォームSDG s にいがた」等SDG s 達成に向けた活動を行っている団体と連携する
- ・ 日頃から、様々な主体のSDG s に関連する活動について情報収集を行う

< 県民の視点から >

● 日々の生活において、率先してSDG s を意識した行動に努めます

< 取り組み例 >

※「～県民に呼びかけている～新潟県SDG s 達成に向けた取り組み一覧表」（別紙）の取り組みについて

- ・ 自ら実践する
- ・ 周りの人々に勧める

(2)取り組みにおいて生じた課題とその対応

新潟県としての取り組みとして、県政運営の中で自らSDGs取り組み推進をするとともにSDGs未来都市計画の実行により、SDGsに繋がる事業を実施することでSDGsへの取り組みを行ってきた。県内企業や県民がSDGsに繋がる事業へ参画し、当該事業で行うサービスや商品消費することで、県内全体でSDGsを推進する取り組みを行っている。なお、計画する各種事業では、エシカル消費など、消費者からの観点でSDGsに繋がるように計画策定を行っている。

新潟県がSDGs推進に繋がる事業を展開する一方で、県民または県内企業においては、SDGsへの取り組みについての気運が他県と比べて低いことが課題として挙げられる。そのため、行政主導の事業ではSDGsの取り組みを行うものの、行政が関わらない部分でいかに民間においてSDGsを推進していく気運を高めるかは課題となる。

新潟県としては、今後もSDGs未来都市計画を実行するとともに3年毎に内容をブラッシュアップしているため、継続して企業や消費者に対してSDGs推進の働きかけを行っていく予定である。

(3)取り組みをするうえで期待する支援

企業への助言を行う中小企業診断士へ期待することとして、まずは診断士自身がSDGsへの関心を持って欲しいと考える。その上で、新潟県内企業に対して、SDGs取り組みの支援を進めていくことを期待している。県内企業には、SDGsへ取り組む姿勢を持ってもらい、まずは一つでもできることからSDGsの取り組みを行ってもらうことを期待している。

5.ヒアリング調査結果の総括

本調査・研究事業では、「中小企業のSDGs取り組み支援マニュアル」策定にあたり、継続してSDGsの取り組みをしている民間企業3社と新潟県の取り組み状況をヒアリングした。民間企業においてはいずれの企業もSDGsの取り組みが経営課題を解決する等の成果を上げている企業であった。新潟県については、行政としての具体的な取り組み内容や県内企業の動向をヒアリングした。各企業や行政へのヒアリング結果を踏まえて、共通する傾向やSDGsの取り組みが期待する成果に繋がった要因等を考察してまとめとする。

【企業経営との繋がりについて】

ヒアリングした民間企業はいずれの企業においても、SDGsの取り組みを経営計画へ取り込む等して、経営課題や経営目標と紐づけた取り組みを行っている。SDGsの取り組みを継続するためには、単なるボランティア活動や潮流に乗るためだけの取り組みとして企業の負担とするのではなく、企業の経営活動にSDGsの要素を加える等して、企業経営にとってプラスになる取り組みにする必要がある。

【コロナ禍の業績について】

SDGsをビジネスとして取り組んでいる企業は、コロナ禍により同業他社が業績を悪化させる中でもSDGsを自社の商品やサービスに取り入れることで新たな引き合いを生み、業績の大幅な低迷を回避している。SDGsの取り組みが一定のレベルまで進むと、その取り組みを広報することで差別化ができるだけでなく、業界が低迷している中でも収益を生み出せる新たな事業を生み出すことができる。

【パートナー企業との連携について】

SDGsの取り組みを継続している企業は、サプライチェーン上のパートナー企業と連携・協業してSDGsに取り組んでいる傾向がある。製造業であれば、環境に配慮した原材料を選定したり、取引先の小売業者と連携してSDGsへの取り組みに繋がる新商品を生み出したり、どの業種であっても関係するパートナー企業との連携により、一貫性のある効果の高い取り組みに繋がっている。また、それらの繋がりには自社だけでなく、パートナー企業の経営にもプラスになっている。

【全社での取り組みについて】

新潟県の担当者へのヒアリングにて、県内企業は他県と比べてSDGsへの取り組みについて気運が高くない傾向があることが分かった。その中でも、県内でSDGsの取り組みを強く推し

進めている企業はいずれも社員を巻き込み全社で取り組みを行っている。全社で取り組む手法は企業によって違うものの、具体的な取り組み内容は社員のアイデアから創出されており、当然のことながら、社員にはSDGsについての基礎的知識だけでなく具体的な取り組み手法への理解が必要である。その上で、各社員がSDGsへの取り組みを進めていくといったモチベーションを持つことで全社でのSDGsへの取り組みが可能となる。なお、そういった企業の特徴として、SDGs取り組み以前から新しい取り組みに対して社員が前向きに一体となる組織風土がある。SDGsへの取り組みのきっかけを作る経営者、また、それを推し進めていく社員の意識や行動をいかに変えるかがSDGsの取り組みを成功させるカギではないかと考える。

【まとめ】

以上より、企業がSDGsの取り組みを推進するためには、その取り組みを経営課題の解決にまで繋げる必要があり、SDGsを実践するためには、経営者だけでなく社員全員が一丸となってその取り組みを進めていくという意識の共有が大切であることが確認できた。第4章ではこの結果を踏まえて、中小企業診断士がすべき中小企業への支援についての提言を行う。

第4章 中小企業のSDGs取り組み支援マニュアル

1. 支援マニュアルの作成方針

支援マニュアルの作成においては、以下3点を方針とする。

(1) 「中小企業診断士としての経営支援の型」に「SDG Compass」の取り組み手順を加える

中小企業診断士が経営支援を行う場合、大きな枠組みとしての経営支援の型が存在する（次項参照）。また、SDGsの取り組みでも「SDG Compass」により取り組みのステップが定義されている（第2章参照）。これらの枠組みを統合することで、中小企業診断士が扱いやすいSDGs取り組み支援マニュアルを作る。

(2) SDGsで乗り越えるべきキャズムへの課題に対応する

第2章で記載している一般社団法人埼玉県中小企業診断協会 SDGs 共創経営研究会が2022年2月に発表した「2030年に向けた二刀流のSDGs推進支援手法に関する研究」（以降、「二刀流のSDGs推進支援手法に関する研究」とする）において、中小企業が2030年に向けたSDGsの目標を持ち、経営計画に組み込み、取り組んでいる状態に至るまでには乗り越えるべき2つのキャズムがあることが示されている。また、このキャズムに対する課題、支援のあり方も示しているため、それらを参考に必要な施策を設定する。

(3) 成功企業の共通点を取り入れる

第3章で取り上げた「SDGsの取り組みに成功している企業」の共通点から、SDGsを継続的に取り組むためには「人」（経営者・従業員）が最重要であると考えられる。「経営者・従業員」が率先してSDGsの施策を展開・継続できるよう「リーダーシップの向上」「モチベーションの向上」などの「人」への対応を重視する。

2. 中小企業診断士としての経営支援の型

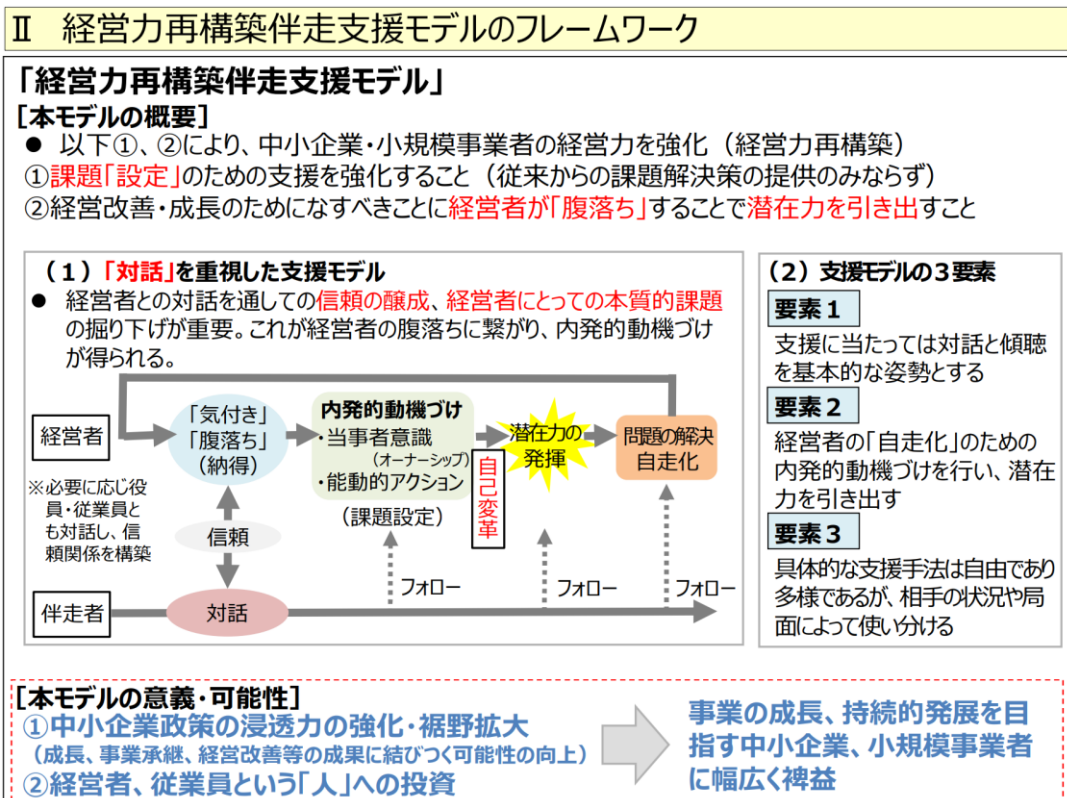
中小企業診断士は、それぞれ独自の型をもって経営支援にあたっているが、大きな枠組みとしては図表4-1の型に集約されると思われる。



ステップ	内容
現状分析	企業診断や事業デューデリジェンス（事業DD）に相当する。
目的・目標の設定	現状分析の結果も踏まえて、新たな目的・目標を設定する。
課題設定	現状と新たな目的・目標のギャップを埋めるための課題を設定する。
計画策定	課題を解決するための具体的な計画を策定する。
実行支援	計画を実現するため、伴走して実行を支援する。 また、P D C A等により実行結果を検証し、改善活動を行う。

図表 4-1 経営支援の型の例

中小企業庁は令和3年10月に「伴走支援の在り方検討会」を設置し、「経営力再構築伴走支援モデル」を取りまとめている。実行支援では伴走支援が求められることが多くなるため、この「伴走支援モデル」を活用することが有用である。



図表 4-2 伴走支援モデルの概要

伴走支援の在り方検討会「伴走支援の在り方検討会報告書（令和4年3月）概要」より引用

<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220315002/20220315002-2.pdf>

これらの中小企業診断士としての経営支援の型をベースに、SDGs支援マニュアルを事項でまとめる。なお、支援マニュアルにおいては経営者・従業員でプロジェクトチームを作り、全社での取り組みとして新たな目的・目標、課題、計画を作成することを前提としている。

3.中小企業のSDGs支援マニュアル

(1)現状分析

① 企業診断、事業DD等を実施する際に、SDGsに繋がる活動を抽出する

経営支援を行う事業者に対して、企業診断や事業DD等を実施し、現状を分析する。現状分析では「ステークホルダー」「バリューチェーン上の強み」などを特定し、様々な観点で分析を行うと思われるが、この際SDGsに繋がる活動を抽出する。

抽出する活動は、全国務大臣を構成員とする「SDGs推進本部」が設定した優先課題8分野に適応した活動に絞ることが望ましい。8分野に絞る理由は、(i)政府の指針と合致した対応により国及び企業同士の取り組みの相乗効果を期待でき、(ii)特定分野に絞ることで支援者の能力の担保と能力向上が期待できるためである。

<「SDGs推進本部」が設定した優先課題8分野>

- 1) あらゆる人々が活躍する社会・ジェンダー平等の実現
- 2) 健康長寿の達成
- 3) 成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション
- 4) 持続可能で強靱な国土と質の高いインフラの整備
- 5) 省・再生可能エネルギー、防災・気候変動対策、循環型社会
- 6) 生物多様性、森林、海洋等の環境の保全
- 7) 平和と安全・安心社会の実現
- 8) SDGs実施推進の体制と手段

※SDGs推進本部「SDGs実施指針改定版（令和元年12月決定）」より引用

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/pdf/jisshi_shishin_r011220.pdf

SDGsに繋がる活動を抽出するため、支援を行う中小企業診断士は事前にSDGsの内容を把握しておく必要がある。第2章も参照し、SDGsの内容把握・学習を事前に行うことが重要である。

② 企業活動とSDGsの紐づけ

①で抽出したSDGsに繋がっている活動とSDGsを明確に紐づける。紐づけの際には以下のようなマトリックスにマッピングすると事業者の理解が進む。マッピングにより、「二刀流のSDGs推進支援手法に関する研究」で報告された「第1のキャズム②：事業内容との結び付け」の解決に繋がる情報を提供できる。

NO.	活動内容	対応する優先課題8分野	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	対応する活動内容	①あらゆる人々が活躍する社会・ジェンダー平等の実現				○	○													
2		②健康長寿の達成			○															
3		③成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション							○											
4		④持続可能で強靱な国土と質の高いインフラの整備									○		○							
5		⑤省・再生可能エネルギー、防災・気候変動対策、循環型社会													○					
6		⑥生物多様性、森林、海洋等の環境の保全														○	○			
7		⑦平和と安全・安心社会の実現																	○	
8		⑧SDGs実施推進の体制と手段																		○

図表 4-3 企業活動とSDGsのマッピング例

第2章第3項「(2)中小企業におけるSDGsの課題」で、SDGsに取り組みたいとは考えているが、取り組み方がわからない企業が多いことを報告した。また、SDGsでは何か新しいことをやらなければいけないと考えてしまい、現在すでに自社で実施できていることにあまり気づけていない事業者が多いと考察した。そのような事業者に対して本プロセスを行うことで、現状の活動がSDGsに繋がっていること、自分たちでもSDGsができるという実感をもってもらえること等が可能となり、SDGsに貢献できる具体的な企業活動を事業者側が理解することに繋がる。

(2)目的・目標の設定

新たな目的・目標を設定する際に、SDG Compassのステップ1～4をプロセスに含める(SDG Compassのステップは図表 4-4 を参照)。これにより、経営支援で設定する「経営指標」にSDGsの取り組みを統合することが可能となる。

目的・目標の設定は以下のプロセスを提案する。



図表 4-4 SDG Compassの5つのステップ
「SDG Compass」より引用

- ① SDGsを説明し取り組みの必要性を理解してもらう (SDG Compass ステップ 1)

SDGsの経営計画への統合が今後の事業展開に必要であること事業者(経営者及び従業員)

員)に理解してもらうため、SDGsの内容を説明する。

第2章第3項「(2)中小企業におけるSDGsの課題」におけるSDGsに取り組む上での課題として、「社内での理解度が低い」「負担に見合うメリットを感じない」「取り組んでいないので、わからない」「取り組む意義がわからない」という回答の割合が多く、事業者のSDGsへの理解が進んでいない状況がある。これは、「二刀流のSDGs推進支援手法に関する研究」で報告された「第1のキャズム①：経営者が理解し決断すること」及び「第2のキャズム②：従業員への浸透・より深いSDGsの捉え方」というキャズムが存在することからも明らかである。

また、第2章、第3章の調査結果及びSDG Compassの内容から、(i)経営者の判断がSDGsの開始に重要であり、(ii)従業員の意欲が継続的な取り組みに重要である、と考えられるため、SDGsへの取り組みの必要性を十分に理解してもらうことがSDGsの取り組みのために非常に重要であると言える。

このため、以下を実施することで経営者・従業員のSDGsの理解を深める。

項目	概要
SDGsの概要説明	本資料第2章等、一般的なSDGsの資料を活用し、SDGsの内容を理解してもらうとともに、SDGsが今後の企業の事業継続にとって非常に重要であることを理解してもらう。
優先課題を説明	「SDGs推進本部」が設定した優先課題8分野の説明を行う。
SDGsは難しくなく、身近であることを説明	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状分析の②企業活動とSDGsの紐づけで得られた情報を活用し、現在の活動もSDGsに繋がっており難しいことではないことを説明する ・ 他社事例等をもとにSDGsへの対応が身近であることを説明する（本資料第3章や「二刀流のSDGs推進支援手法に関する研究」等の報告書・事例集を活用する）
取り組むメリットを説明	<p>上記説明を踏まえ、SDGsを実施することが事業者にとってだけではなく、ステークホルダー全体にとってメリットがあることであることを理解してもらう。</p> <p>SDG Compassステップ1の「企業がSDGsを利用する理論的根拠」や、他社事例等をもとにメリットを説明する。</p>

図表 4-5 SDGsの取り組みのための説明内容

SDGsの内容、本業との関係性、取り組むメリット等を事業者に丁寧に説明して理解してもらうことで、本業に紐づいたSDGsへの取り組み意欲を向上させることができる。

② SDG sの優先課題を設定する（SDG C o m p a s s ステップ2の一部）

現状分析により現状の目的・目標に対しての課題は分析されているため、ここではSDG sにおける優先課題のみを設定する。

SDG sの優先課題は前述した「SDG s推進本部」が設定した優先課題8分野に当たる課題が対応するが、(i)現状分析により得られた適応可能と思われる領域を設定とすること、(ii)現状分析で明確になった「バリューチェーン上の強み」「ステークホルダー」と繋がる領域に絞って設定すること、等が必要である。

なお、本プロセスではSDG sにおける優先課題の大きなターゲットを決めるだけでよい。具体的な課題設定は(3)課題設定のプロセスにて行う。これは「アウトサイド・イン・アプローチ」で課題設定を行うためであり、SDG C o m p a s sにおいても達成度を高めるために推奨しているプロセスである。

③ 目的・目標を決定する（SDG C o m p a s s ステップ3、4を含む）

現状分析の結果（現状の課題）を踏まえ、事業者の経営理念・ミッション、ビジョン、行動指針等の目的を再設定し、目標値（K P I）を設定する。

この際、SDG sに関して②で示した優先課題に対応する目的・目標値も設定し、事業者の目的・目標に組み込むことでSDG sを経営に統合する。「二刀流のSDG s推進支援手法に関する研究」で報告された「第2のキャズム①：経営理念との結び付け」というキャズムがあるが、本プロセスを行うことでこれを解決することが可能となる。

なお、SDG sを目的・目標に組み込む際においては、(i)全部門の目標値（K P I）に組み込み、(ii)自社だけでなく協力企業などステークホルダー全体での活動を観点に含めることも重要である。この(i)(ii)の活動は、SDG C o m p a s sのステップ4の「すべての部門に持続可能性を組み込む」「パートナーシップに取り組む」に対応した活動である。全部門に目標を組み込むことで各部門の主体的な取り組みが促進され、持続可能性を事業戦略、企業風土、事業展開に取り組むことにつながる。また、事業者単独では効果的に対処できない場合も多いため、パートナーの力を結集してSDG sに取り組む目標を立てることで、大きな効果に繋げることが可能となる。実際に第3章で示した事例では、全部門横断的なプロジェクトを立ち上げて目標を達成するための取り組みを行っている企業や、ステークホルダーとの連携による活動を行っている企業もあり、目標値に(i)(ii)の観点を含めることは非常に重要かつ有効であると言える。

SDG sにおけるK P Iを設定する場合は、SDG C o m p a s sを参考に以下のステップを踏むと良い。

ステップ	概要
1)指標の選択	SDG C o m p a s s のウェブサイト www.sdgcompass.org では、17のSDGsの目標およびそのターゲットに対してマッピングした事業指標を一覧にしている。それらをヒントに独自で指標を選択する。 またこの際、現在および将来的な負および正の影響を踏まえ、優先する指標を決定する。
2)段階の設定	「アウトサイド・イン・アプローチ」（目標を設定してギャップを埋めていくアプローチ）で進めるべく、時間軸を大きくとり、期限毎に具体的かつ計測可能な目標値を設定できるように段階を設定する。
3)K P I の設定	<ul style="list-style-type: none"> ・ ベースラインを設定し、目標タイプを選択する 絶対目標、相対目標のタイプを明確に選択し、事業者が目指す影響を説明できる内容で設定する。 ・ 意欲度を踏まえてK P I を設定する 「アウトサイド・イン・アプローチ」により、控えめな目標ではなく、意欲的な目標を設定することで、大きな影響や達成度を得られるよう、K P I を設定する。

図表 4-6 K P I 設定のステップ

(3)課題設定

① 現状分析の結果と新たに設定した目的・目標のギャップを把握する

課題設定は、「現状」と「目的・目標」の2つの状態のギャップを把握し、そのギャップを埋めるための課題を定義することである（アウトサイド・イン・アプローチ）。そのため、まず現状分析の結果と新たに設定した目的・目標のギャップを把握することが課題設定の第1ステップとなる。

② ギャップを埋めるための課題設定

①で把握したギャップを埋めるための課題を設定する。経営支援を行う中小企業診断士は、戦略をもって経営に関する課題設定を行うと思われるが、本マニュアルではSDGsの課題設定のみに焦点を当てる。

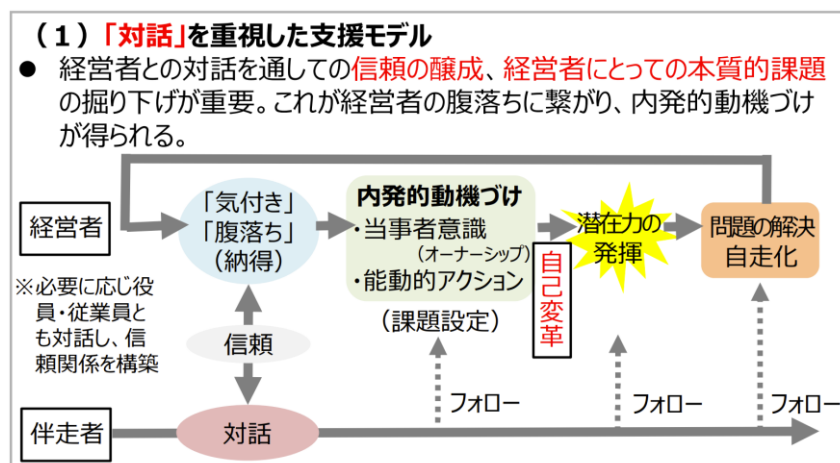
課題設定は現状分析及び目的・目標値をもとに、以下3つの観点で設定するとよい。

観点	理由
1) 「バリューチェーン上の強み」「ステークホルダーとの関係性」に即した領域で課題設定する	「バリューチェーン上の強み」があり「ステークホルダーとのパートナーシップ形成」ができる課題を解決できれば、事業の差別化に繋がるとともに自社だけではできない活動も実現でき、持続可能性の効果が高まる。
2)内発的動機付けを高める共通理解醸成に向けた課題と、外発的動機付けを高めるための報酬体系の課題も設定する	SDGsへの取り組みが継続的に行われるためには経営者・従業員が主体的になることが必要である。これは第3章でヒアリングを行った企業の状況からも明らかである。経営者のリーダーシップ向上、従業員の当事者意識の醸成を図るため、内発的動機付け及び外発的動機付けに関する課題設定が重要となる。
3) 情報発信を前提とする	情報発信により従業員や取引先がやる気になるとともに、ステークホルダーへの報告と自社ブランディングにも寄与することに繋がる。

図表 4-7 課題設定の観点

これらの観点は (i) SDG Compass ステップ4、5の「持続可能な目標を企業に定着させる」「パートナーシップに取り組む」「報告とコミュニケーションを行う」、(ii)「二刀流のSDGs推進支援手法に関する研究」で報告された「第2のキャズム③：情報の発信とパートナーシップの形成」、に対応する。

なお、課題設定の際においては、「経営力再構築伴走支援モデル」で提起された「対話」を重視した支援モデルを推奨する。



図表 4-8 「対話」を重視した支援モデル

伴走支援の在り方検討会「伴走支援の在り方検討会報告書（令和4年3月）概要」より引用

<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220315002/20220315002-2.pdf>

このモデルは、対話を通じて信頼関係を構築し、課題設定において内発動機づけを行い、能動的なアクション～自走化に繋がるよう支援を行うものである。SDGsに取り組むことへの意義やモチベーションを上げてもらうためには、(i) 事業者のメリットに繋がるか、(ii) 従業員のメリットに繋がるか、(iii) ステークホルダーのメリットに繋がるか、等も非常に重要な観点である（メリットに関しては内発的動機付けに繋がるものと、外発的動機付けに繋がるものの双方を想定）。この点をおろそかにした場合SDGsへの取り組みが継続しない可能性も高まるため、課題設定においては伴走型による支援が必要である。第3章で記載した事例企業のような情報を共有し、自社に当てはめた場合どのような課題を解決するとメリットが得られるかを事業者側に気づいてもらい、自走化できる支援を進めるのが望ましい。

※伴走支援の在り方に関しては、中小企業庁が2023年6月までに「伴走支援ガイドライン」を作成予定である。

(4)計画策定

中小企業診断士による経営支援と同様、設定した課題に対して、

- ・ 中長期な計画
- ・ 単年度で「誰が」「何を」「いつまでに」やるかを明確に定義した計画

を策定する。

この計画策定において注意しなければならない点は、以下3点である。

- ① 資金面・時間面・人材面での不安を解消すること
- ② 取り組むインセンティブを明確にすること
- ③ 組織を横断した体制で取り組むこと

以下、それぞれの内容について記載する。

① 資金面・時間面・人材面での不安を解消すること


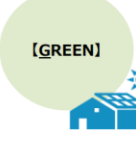

「二刀流のSDGs推進支援手法に関する研究」で報告されたキャズムとして「第1のキャズム③：資金面をはじめとする経営資源」がある。中小企業、小規模事業者は経営資源が不足している場合も多い。このため、新たな課題に対する計画を策定したとしても資源不足で実際には実行できないという場合も想定される。

そのため、現状分析の結果をもとに既存業務の生産性向上による時間の創出、人材の適切な配置、等も含めて計画を策定する必要がある。これらは中小企業診断士が得意としている分野であり多数の手法が既に提示されているため、ここでは記述しない。

一方、資金面の不安解消については、各省庁がSDGsやカーボンニュートラルなどの取り

組みを推進するための支援策を打ち出しているため、それらを提示し活用を検討すべきである。

例えば、経済産業省はカーボンニュートラルに向けた中小企業支援の施策として以下のような施策を令和4年5月に発表している。

中小企業向けの経済産業省の主な支援策について		
● 既存の支援策に加えて、補助金にグリーン枠を設ける等拡充を図っている。		
企業の取組	企業のニーズ	企業への支援メニュー <small>*は以降で概要説明</small>
 [TRANSITION] 省エネ等 低炭素化技術 (例：低燃費技術の活用)	● 相談	✓ 中小機構のCNオンライン相談* ✓ よろず支援拠点、専門家派遣 ✓ 省エネお助け隊* ✓ 省エネ最適化診断*
	● 債券発行	✓ トランジション・ボンド発行支援
	● 融資	✓ トランジション・ローン促進
	● 利子補給	✓ 省エネルギー設備投資に係る利子補給金事業費補助金*
	● 設備投資	✓ 省エネ補助金* ✓ ものづくり補助金(グリーン枠)* ✓ CN投資促進税制* ✓ J-クレジット制度*
● 事業再構築	✓ 事業再構築補助金(グリーン成長枠)*	
 [GREEN] 再エネ等 (例：太陽光)	● 相談	✓ 中小機構のCNオンライン相談* ✓ 省エネお助け隊* ✓ 省エネ最適化診断*
	● 設備投資	✓ CN投資促進税制* ✓ ものづくり補助金(グリーン枠)*
	● 事業再構築	✓ 事業再構築補助金(グリーン成長枠)*
 [INNOVATION] 革新的技術の開発 (例：次世代型蓄電池)	● 研究開発	✓ 2兆円・10年間の基金による、研究開発支援 ✓ 研究開発税制の拡充
	● 投資	✓ 投資家との対話の場の提供

図表 4-9 中小企業向けの経済産業省の主な支援策

経済産業省「経済産業省のカーボンニュートラルに向けた中小企業支援施策」(令和4年5月)

より引用

<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220517002/20220517002-3.pdf>

補助金ではグリーン関連の施策に関して投資資金の2/3を補助する制度(ものづくり補助金、事業再構築補助金など)、税制面においては税額控除または特別償却などの税制優遇(CN投資促進税制)、融資面ではカーボンニュートラルに取り組む企業への低金利融資制度(CN実現に向けたトランジション推進のための金融支援制度)などがある。

環境省もカーボンニュートラルや省エネ向けの支援策を打ち出しており(令和5年度予算及び令和4年度補正予算 脱炭素化事業一覧を参照)、SDGs(カーボンニュートラルも含む)に取り組むことで様々な支援策を受け入れられる。

これらの支援策を事業者の説明し、支援策の獲得も計画に入れることも検討すべきである。

② 取り組むインセンティブを明確にすること

取り組みによるインセンティブを明確化することで実際の行動へのモチベーションとなるとともに資金面での解消に繋がり、計画を実行することが可能となる。これらのインセンティブを明確化するため、以下2点の情報を明確化して計画に落とし込むとよい。

1)取り組みによる売上・利益への貢献度

これ以前のプロセスで、事業者・ステークホルダーのメリットを考えた課題が設定されている状況にある。これらの情報をもとに課題を解決することでどのくらいの売上・利益に繋がるかを数字として見える化し、計画に落とし込む。

一方で、具体的な数値を設定することが難しい場合も当然あると考えられる。その場合は、第3章の先行事例企業の例をもとに仮説に基づく数値を設定して計画を立て、実行支援におけるPDCAで計画・数値の精度を上げながら進めて行くといよい。

2)認証制度による顧客獲得の可能性

第2章第2項「(1)世界の現状」において述べた策定準備中にある「SDGインパクト基準認証ラベル」やSBT認証※などの制度に認定されることにより、顧客・サプライヤーへのアピール拡大や他社差別化が図られ、自社のビジネス展開におけるリスク軽減や機会の獲得に繋がる。このリスク軽減、機会獲得を数値化し、認証を取得する計画を立案すれば、それがそのままSDGsに向けた取り組みともなる。

※SBT認証：Science Based Targets の略。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のこと。個々の企業が具体的な脱炭素アクションを行っていることを示す国際認証として定められた。

③ 組織を横断した体制で取り組むこと

SDGsの目標を達成するため、また継続的に取り組みを行うためには、全ての部門で取り組みを行うことが必要である。第3章の事例企業においてもプロジェクトチームを構築し、全社横断的な取り組みを実現している。

(2)目的・目標の設定において設定された全部門の目標値と、(3)課題設定で設定された課題をもとに、全部門が関与する形で計画を策定するよう支援を行うことが重要である。

(5)実行支援

実行支援は、計画値と実績値のギャップを確認し、そのギャップが発生した原因を特定した上で改善活動を行うPDCAサイクルで支援を行う。この支援においても「伴走支援の在り方検討会」の「経営力再構築伴走支援モデル」を参考にする。

また第3章の事例企業から、SDGsの取り組みを継続して成果を出すためには「人」にフォーカスすることが重要であることが分かる。すなわち、経営者のリーダーシップを引き出し、従業員のモチベーションを高めることが重要となる。

これらから、PDCAサイクルを実施する際に以下3点を注意して実行支援を行う。

① 自走化に向けたフォロー

SDGsの活動を継続的に行うには、自走化させることが非常に重要である。

第3章の事例企業においては従業員が高いモチベーションで行動し、従業員が率先してアイデアを出し、活動を継続していくことでSDGsの実現に繋がっている。この要因は、すべての事例企業が従業員とのコミュニケーションを重視していたことにあると考えられる。このため、対話・傾聴を行い、従業員のモチベーションを上げ、自走化に向けた支援を心がけることが重要である。

② 対話・傾聴によるアプローチ

「経営力再構築伴走支援モデル」では伴走支援において対話型のアプローチを提案している。

3. 経営力再構築伴走支援のやり方（アプローチ法）【第Ⅱ章】

- これまでも支援に当たり、対話は行われてきたが、不足している点や問題点を支援者が特定・指摘する方法（ギャップアプローチ（問題点検型アプローチ））が多かった。
- **経営力強化支援モデルの根幹は、対話スキル**である。自己変革力を身につけ、自走を促し、企業の潜在力を引き出すことを目的に、対話型支援のやり方として、「**傾聴型ギャップアプローチ**」、「**強み発見型アプローチ**」が考えられる。
- **相手に応じていずれのアプローチが有効か見極めることが重要。**

(アプローチ法の分類)

ギャップ・アプローチ (←経営課題直面する場合には引き続き有効)
(問題点検型アプローチ)

対話型アプローチ

- 傾聴型ギャップアプローチ
- 強み発見型アプローチ

(アプローチ法の比較)

手法 目的	点検 を行う	対話・傾聴 を行う
ギャップを 見つける	問題 点検型 アプ°ロチ	傾聴型 ギャッ° アプ°ロチ
強みを 見つける	-	強み発見 型アプ°ロチ

図表 4-10 伴走支援における対話型アプローチ

伴走支援の在り方検討会「伴走支援の在り方検討会報告書（令和4年3月）概要」より引用

<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220315002/20220315002-2.pdf>

計画値と実績値のギャップを確認し、その改善策を検討するP D C Aサイクルを行う際、問題点や解決策を支援者が提示するのではなく、対話・傾聴により経営者及び従業員から引き出すことが重要である。支援者として必要な情報を与えながらこれらを実現するためには相応の技術が必要であり、コーチングスキルや質問スキルを向上させることが支援者に求められる。

ただし、問題点検型のアプローチを全く行わないということではなく、事業者の状況に応じて使い分けることも必要である。

③ S D G s ウォッシュ※を避けること

※S D G s ウォッシュ：S D G s に取り組んでいるように見せかけ実態が伴っていないこと

S D G s ウォッシュが発生した場合、「生活者と個別の企業との信頼性を損なう」「投融資先としての企業の魅力を毀損する」「従業員のモチベーションが低下する」などを引き起すため、S D G s ウォッシュを発生させないように考慮していくことが重要である。

S D G s ウォッシュを避ける方法について、電通はS D G s コミュニケーションガイドにて以下の内容を提示している。

(3)-5 S D G s ウォッシュの回避・ 人権への配慮のためのチェックポイント

S D G s ウォッシュを回避するために	人権への配慮
<p>① 根拠がない、情報源が不明な表現を避ける ・根拠となる資料の信頼性が希薄な場合、あるいは検証材料がない場合</p> <p>② 事実よりも誇張した表現を避ける ・それほどでもないS D G s への取り組みを大きく強調して訴求したり、小さな取り組みを大きげに取り上げるケース ・法律で規制されている事項を、自主的に配慮しているように表現するケース</p> <p>③ 言葉の意味が規定しにくいあいまいな表現を避ける ・言葉の意味が規定しにくく、S D G s への対応の具体性に欠けるコピーワークなど</p> <p>④ 事実と関係性の低いビジュアルを用いない ・S D G s への配慮の事実がないにもかかわらず、「貧困」「教育」等の写真でS D G s イメージの付与・増幅を狙うことなど</p>	<p>⑤ 言葉本来の語源を調べてから表現に用いる ・宗教的背景などによって、言葉の意味が違う場合もあり得ることに注意</p> <p>⑥ 広告表現に登場している人たちや集団の表現方法が適切かどうか検証する ・ステレオタイプな役割やイメージ、先入観、差別意識などが表現されていないかどうかをチェック</p> <p>⑦ 各国で価値観・文化の相違があることを認識しておく ・歴史や民族に対する評価・理解は、国や民族等によって大きく異なることを意識する</p>

図表 4-11 S D G s ウォッシュの回避・人権への配慮のためのチェックポイント
電通 「S D G s コミュニケーションガイド」より引用

https://www.dentsu.co.jp/sustainability/sdgs_action/pdf/sdgs_communication_guide.pdf

支援者はS D G s ウォッシュが発生しないよう、事業者への情報提供とモニタリングを行うことが重要となる。

4.まとめ

我々は、中小企業診断士が中小企業のSDGs取り組み支援を行うための具体的手法を「中小企業のSDGs取り組み支援マニュアル」として定型化するため、調査・検討を行った。経営支援の手法は支援者毎に異なるが、一般的な型や指針を活用し、支援の流れをそれらに合わせて明確化することで、多くの支援者が適応しやすいマニュアルを目指した。

本マニュアルを活用して支援を行ったとしても、多くの障壁や問題が発生しスムーズに進めることができない場合も想定される。しかし、第3章の事例企業はSDGsの取り組みにおける「成功体験」を得ることで取り組みへの意識が変わり、継続的な取り組みに繋がっている。

本書を参考することにより、SDGsの取り組みにおける「成功体験」を一つでも得られるよう支援を行い、その「成功体験」がSDGsの取り組みの継続に繋がり、さらにその成功が他の事業者波及して1者でも多くの事業者にSDGsの取り組みが広がることを期待したい。

おわりに

今回の調査・研究事業は、新潟県中小企業診断士協会青年部会の有志により実施されました。当部会は新たな活動のアイデア発掘の場であり、その実現に向けて部員相互が協力して取り組んでいます。

既述のとおり、本事業は令和3年度に新潟県味噌醤油工業協同組合青年部会様と新潟県中小企業診断士協会青年部会が連携して実施した「味噌・醤油業界でのSDGsの取り組みに関する研究事業」において、中小企業がSDGsに取り組む上での様々な課題を認識したことに端を発しています。SDGsの影響力は一般消費者の消費行動や企業の人材確保の面にも及んでおり、中小企業のSDGsの取り組みに対する中小企業診断士が果たすべき役割は大きいと考えます。

本事業ならびに中小企業の振興と国民経済の健全な発展に寄与する当協会の目的から、本報告書が全国の中小企業診断士など多くの方々に活用され、中小企業へのSDGsの普及、ひいては持続可能な未来の実現につながることを切に願っております。

最後に、本調査にご協力いただきました皆様に心より感謝申し上げます。

令和5年2月
一般社団法人新潟県中小企業診断士協会
会長 土田正憲

【一般社団法人新潟県中小企業診断士協会 青年部会 調査・研究事業担当メンバー(五十音順)】
阿部哲也、齋田陽子、鈴木俊雄、土田正憲、長谷川貴一、樋口圭治、山崎寛和

参考文献

本報告書の参考文献は以下の通りである。

- ・SDGs推進本部「SDGs実施指針改定版（令和元年12月決定）」
- ・「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」外務省仮訳（2015年9月）
- ・経済産業省関東経済産業局 一般財団法人日本立地センター
「中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果（WEBアンケート調査）」（2018年12月）
- ・経済産業省「経済産業省のカーボンニュートラルに向けた中小企業支援施策」（2022年5月）
- ・中小企業庁「2021年度 中小企業白書・小規模事業白書」
- ・中小企業庁「2022年度 中小企業白書・小規模事業白書」
- ・中小企業庁「伴走支援の在り方検討会報告書」
- ・中小企業庁「伴走支援の在り方検討会報告書・概要資料」
- ・「SDG Compass：SDGsの企業行動指針ーSDGsを企業はどう活用するかー」
地球環境戦略研究機関（IGES）、Global Compact Network Japan 訳（2016年3月）
- ・「図解入門ビジネス 最新SDGsの手法とツールがよ〜く分かる本」天沼伸恵、小野田真二
編著、株式会社秀和システム、2020年
- ・一般社団法人埼玉県中小企業診断協会 SDGs共創研究会 令和3年度調査研究事業「2030
年に向けた二刀流のSDGs推進支援手法に関する研究」（2022年2月）
- ・新潟商工会議所「SDGsに関するアンケート調査結果」（2021年10月）
- ・「小売業の実践SDGs経営」 渡辺林治編著 篠原欣貴、薩佐恭平著 慶応義塾大学出版会、
2022年
- ・「SDGインパクト基準とその使用に当たって」国連開発計画（UNDP）駐日代表事務所ホ
ームページ（2023年2月参照）
- ・「新潟県におけるSDGsの取り組みについて」新潟県ホームページ（2023年2月参照）
- ・「SDGsの推進 新潟市」「新潟未来ビジョン」新潟市ホームページ（2023年2月参照）
- ・「SDGs未来都市 横浜市」横浜市ホームページ（2023年2月参照）
- ・「埼玉県におけるSDGsの推進について」埼玉県ホームページ（2023年2月参照）
- ・「熊本県SDGs登録制度について」熊本県ホームページ（2023年2月参照）
- ・電通「SDGsコミュニケーションガイド」（2021年12月）