

中小企業経営における SDGs の活用事例 —ホットマン株式会社へのインタビュー調査に基づく考察—

吉沢 輝英¹

Examples of Using SDGs in Small and Medium-Sized Enterprises Management -Consideration Based on an Interview Survey with Hotman Co., Ltd.-

Teruhide Yoshizawa

1 問題意識と研究の目的

持続可能な世界の実現に向けて、企業経営において SDGs（持続可能な開発目標）²に取り組むことが求められる機運は高まっており、大企業のみならず中小企業³においても対応が必要となってきた。

このような背景の中、東京都が今後の中小企業施策を検討するうえで都内企業等を対象として 2019 年に実施したアンケート調査によれば、半数以上の企業が SDGs そのものを認知していないという結果であった⁴。この傾向は東京に限ったことではなく、経済産業省関東経済産業局および一般財団法人日本立地センターが 2018 年に実施した調査では 8 割以上の企業が「SDGs について全く知らない」という結果となったが、2020 年に実施した調査では「全く知らない」は 5 割を切る水準まで下がったことから、認知度については一定の広がりが見られるものの、「すでに対応・アクションを行っている」「対応・アクションを検討している」とした企業はわずか 1 割以下に留まっている⁵。

¹ 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員

² SDGs については国連連合広報センターや外務省の Web サイトなどで紹介されている。
(https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/)2022.1.31.

(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>)2022.1.31

³ 中小企業の定義については、中小企業基本法による。

(https://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01_teigi.htm)2022.1.31.

⁴ 2019 年に調査が行われ、2020 年 3 月に結果が公表された。対象は東京都内に本社を置く企業・団体 15,000 件。

⁵ 2018 年に調査が行われ、2018 年 12 月に結果が公表された。その後、2020 年に調査が行われ、2021 年 7 月に結果が公表された。ともに対象は 1 都 10 県（茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県）に本社を置く中小企業 500 社。なお、2020 年は関東経済産業局の協力のもと一般財団法人日本立地センターが実施。

企業が SDGs に取り組むうえで参考となる行動指針として「SDG Compass⁶」なるものがあり、その指針では企業が SDGs を経営戦略と整合させることを目的に、企業が SDGs に最大限貢献できるよう、「1. SDGs 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 つのステップが紹介されている。

しかしながら、アンケート結果から得られた認知度や、大企業に比べ経営資源が限られているという中小企業が置かれている条件を考慮すると、中小企業が SDGs に関心を寄せた際、はじめから「SDG Compass」を参考として活用し取り組むとなるとハードルが高いものになることが推測される。

一方、中小企業の中でも、すでに SDGs の視点を経営に取り入れている企業も一部あり、国や自治体のホームページでは実際に SDGs に取り組んでいる事例が紹介されている⁷。

我が国では企業数の 9 割以上を中小企業が占めていることから、SDGs の達成にはより多くの中小企業の取り組みが必要となる。

以上を踏まえ、本稿では多くの中小企業が SDGs に取り組むことができるよう、SDGs の視点を経営に取り入れる際のハードルを少しでも低くし、持続可能な社会の実現に貢献することを目的に、SDGs 経営を実践している中小企業経営者に対するインタビュー調査を通じて、参考となる事例について整理・考察を行うものである。

2 中小企業における SDGs への取り組み事例

前述のとおり東京都や一般財団法人日本立地センターが実施した調査結果では認知度や取り組み状況がわずかであると確認された一方で、積極的に SDGs 経営に取り組んでいる企業も存在する。例えば、経済産業省関東経済産業局のホームページでは、SDGs に取り組む中小企業の先進事例として代表的な企業 18 社が紹介されている⁸ (表 1)。

⁶ SDGs の達成には企業の協力が不可欠であることから、国連グローバル・コンパクト (UNGC) など 3 団体によって策定された企業の行動指針。

⁷ 例えば、以下のサイト内で企業による取り組みが紹介されているほか、他の自治体においても SDGs に取り組む中小企業の事例が紹介されている。

経済産業省 Web サイト

(<https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/index.html>)2022.1.31.

神奈川県 Web サイト

(<https://www.pref.kanagawa.jp/docs/bs5/sdgs/2030.html>)2022.1.31.

⁸ 経済産業省関東経済産業局 Web サイト「SDGs に取り組む中小企業等の先進事例の紹介」(https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/sdgs_senshinjirei.html)2022.1.31.

表 1

企業名称	都県名	業種
株式会社茨城製作所	茨城県	製造業
株式会社諸岡	茨城県	製造業
有限会社ワールドファーム	茨城県	製造業
カネパッケージ株式会社	埼玉県	製造業
株式会社SAMURAI TRADING	埼玉県	製造業
ウォータースタンド株式会社	埼玉県	物品賃貸業
カルネコ株式会社	東京都	製造業
株式会社TBM	東京都	製造業
ホットマン株式会社	東京都	製造業
株式会社ワンプラネット・カフェ	東京都	製造業
hap株式会社	東京都	製造業
日本エムテクス株式会社	東京都	製造業
株式会社大川印刷	神奈川県	製造業
齋藤木材工業株式会社	長野県	製造業
信州吉野電機株式会社	長野県	製造業
株式会社長野車体	長野県	製造業
株式会社水島紙店	長野県	卸売業 小売業
株式会社山翠舎	長野県	建設業

出典：経済産業省関東経済産業局 Web サイト「SDGs に取り組む中小企業等の先進事例の紹介」を元に筆者作成

また、東京都の政策連携団体である公益財団法人東京都中小企業振興公社 のホームページでは、SDGs に取り組む中小企業として代表的な企業 5 社が紹介されている⁹（表 2）。

表 2

企業名称	所在市区	事業内容
ホットマン株式会社	青梅市	繊維製品の製造・加工および販売
武州工業株式会社	青梅市	自動車用金属加工部品 板金、プレス、樹脂加工、自動制御機械製作、パイプグラム、BIMMS
ファイン株式会社	品川区	歯ブラシ及び日用品の製造・販売
株式会社タック印刷	墨田区	シール・ラベル・銘板 製造
株式会社やましたグリーン	八王子市	植木の里親、造園工事、剪定・伐採などの植栽管理、外溝工事、公共工事

出典：公益財団法人東京都中小企業振興公社(2021)『SDGs 経営ハンドブック』および「SDGs 経営推進事業ポータルサイト」を元に筆者作成

⁹ 公益財団法人東京都中小企業振興公社 Web サイト「SDGs 経営推進事業ポータルサイト」(<https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shien/sdgs/case.html>)2022.1.31.

2. 1 経済産業省関東経済産業局における紹介事例の概略

ここでは表 1 で紹介した企業による取り組み事例の概略をいくつか紹介する。

2. 1. 1 有限会社ワールドファーム（茨城県）

野菜の露地栽培及び生鮮野菜・加工野菜販売の事業を展開しており、自治体や企業と提携し農地の集約化に取り組むとともに、農業による高利益率ビジネスモデル構築するため、隣接する自社工場で加工野菜を製造し儲かる農業を実現による雇用の創出のほか、地域の耕作放棄の未然防止にも貢献している¹⁰。

2. 1. 2 株式会社山翠舎（長野県）

地元で社会問題化していた「空き家の古民家」に注目し、地元の古民家の古木をインテリア等に活用するビジネスを展開することで、廃材となる可能性のあった木材の再利用による廃棄物削減と脱炭素化につながるとともに、地元で建築を扱う企業として地域課題の解決に貢献している¹¹。

2. 2 公益財団法人東京都中小企業振興公社の紹介事例の概略

ここでは表 2 で紹介した企業による取り組み事例の概略をいくつか紹介する。

2. 2. 1 株式会社ファイン株式会社（品川区）

歯ブラシなどの口腔ケア用品の製造・販売を行っており、市場動向に加え品質や生産管理が難しいことから、一時は撤退を決意したエコ素材歯ブラシであったが、化学物質過敏症の方からの声を受け再販を開始した。「誰一人取り残さない」という SDGs の考え方と「必要な人に届ける」という社長の使命感や会社の想いを大切に事業展開するとともに、女性が働きやすい職場づくりなど SDGs の視点を活かした経営に取り組む¹²。

2. 2. 2 株式会社タック印刷（墨田区）

精密機器や産業用ロボットなどに貼るラベル印刷を手掛けており、厳しい品質管理を徹底している。リアルタイムの情報がタブレットや大型モニターで誰でも確認できるよう業務の「見える化」の推進や、円滑な社内コミュニケーションとチームワークを重視した働き方改革にも積極的に取り組んでいる。また、業務の効率化による有給休暇の取得率の促進など働きやすい職場環境を構築するとともに、女性社員の採用を拡大するなど、社員想いの経営に取り組んでいる¹³。

¹⁰ 経済産業省関東経済産業局 Web サイトの「SDGs に取り組む中小企業等の先進事例の紹介」で紹介されている「有限会社ワールドファーム」の資料を元に筆者作成
(https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/world_farm.pdf)2022.1.31.

¹¹ 経済産業省関東経済産業局 Web サイトの「SDGs に取り組む中小企業等の先進事例の紹介」で紹介されている「株式会社山翠舎」の資料を元に筆者作成
(<https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/sansuisha.pdf>)2022.1.31.

¹² 公益財団法人東京都中小企業振興公社による『SDGs 経営ハンドブック』および「SDGs 経営推進事業ポータルサイト」を元に筆者作成
(<https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shien/sdgs/case03.html>)2022.1.31.

¹³ 公益財団法人東京都中小企業振興公社による『SDGs 経営ハンドブック』および「SDGs 経営推進事業ポータルサイト」を元に筆者作成
(<https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shien/sdgs/case04.html>)2022.1.31.

3 経営と SDGs の融合を実践する中小企業へのインタビュー調査

前述のとおり、さまざまな先進事例が紹介されている中、本稿では経済産業省関東経済産業局および公益財団法人東京都中小企業振興公社の両者で紹介されている点を考慮し、タオルの製造・販売を行うホットマン株式会社をインタビュー調査の対象企業として選定することにした。

3. 1 ホットマン株式会社の概略

ホットマン株式会社（以下、ホットマンという）は、1868 年（明治元年）に東京都青梅市で創業し、主な事業内容は繊維製品の製造・加工および販売であり、製造から販売までの一貫体制を強みとする企業である。2014 年には国内初のフェアトレード認証を取得したタオルの製造・販売を開始する。代表的な商品は高い吸収性を誇る「1 秒タオル」である。また、2018 年にはグリーン購入ネットワークが主催する「第 19 回グリーン大賞」において大賞・経済産業大臣賞を受賞している。

代表取締役社長である坂本将之氏（以下、坂本社長という）は、大学で繊維学を専攻。卒業後はホットマンに入社し、製造部門の長などを務めた現場経験を有する生え抜きの社長である。

3. 2 ホットマンにおける SDGs の取り組み

国内のタオル業界では分業型の生産が一般的となっている中、ホットマンでは日本で唯一すべての製造工程を自社で行う体制を整えるとともに、自社直営店で販売するという「製販一貫体制」を構築し、この強みを活かした国内初の日本製フェアトレードコットンタオルを生産することでサステイナブルな社会の実現に貢献している。

また、ホットマンにおける SDGs と関連した取り組みは社内の組織力強化のツールとしても活用されている。自社のこれまでの取り組みや経営資源を振り返るためのツールとして SDGs を活用するとともに、従業員向けにも SDGs と関連した勉強会を開催しており、全社をあげて社会課題解決型のものづくりを実践している。

さらに、活動は自社のみならず、SDGs を広く普及するための活動として、地元学校の生徒等を対象とした工場見学や職場体験、その他各方面からの取材や講演依頼等を積極的に受け入れている日本を代表する中小企業である。

3. 3 インタビュー調査

2021 年 8 月 24 日（火）に東京都青梅市のホットマン本社にて坂本社長に 2 時間に及ぶインタビュー調査を行った。筆者は以前よりホットマンの坂本社長の先進的な取り組みに注目しており、これまでの坂本社長による講演内容や各種インタビュー記事などを事前に一読したうえで、SDGs 経営に関する内容について質問を行った。

質問および回答は以下のとおりであるが、SDGs 経営に関することを軸に経営者として企業経営にどのように取り組んでいるのかということも含め、これ

までの講演内容や各種インタビュー記事を土台にさらに深掘りし、新たな知見を得ることができるように努める形での質問を行った。

(質問 1)

SDGs に取り組むうえで必要なことは。

(回答 1)

SDGs に取り組むことは非常に重要なことですが、何から始めれば良いかわからないという方が多いのではないかと思います。必要なことは、まず SDGs の意義を理解すること。その上で、自社の事業や特徴を SDGs の観点から棚卸してみることが第一歩ではないかと思います。

(質問 2)

経営者として大切にしていることは。

(回答 2)

私達の存在意義とも言える経営理念です。全ての判断、行動を、経営理念である「一人でも多くのお客様の快適で心豊かな生活に貢献する」ことを基軸にしています。

(質問 3)

社内に SDGs を浸透させるうえで必要なことは。

(回答 3)

経営層のみならず従業員も SDGs を理解し、納得感を持って取り組むことが大切であると考えています。そのためには単に情報を流すだけでなく、会社の方針や取り組む意義を出来る限り明確に具体的に伝えることです。弊社の取り組みの一例としては、社内で私が講師となって少人数単位の勉強会を開催し、会社の取り組みが社会課題の解決に繋がっているという点や、お客様の心豊かさにどのように貢献しているかといった話をしました。また、理想だけでなくそれによって自分達にどのようなプラス面があったかを具体的に伝えることも重要だと思っています。

(質問 4)

SDGs に取り組むことの効果は。

(回答 4)

持続可能な社会の実現に近付くことはもちろんですが、企業にとっては自社の強みの再確認と可視化につながりました。また、これらの取り組みは社内のみならず、外部とのコミュニケーションの場面においても好意的に受け止めていただいたことによってグリーン購入大賞をいただくなど弊社の認知度向上にもつながり、結果的に各方面からのお取引のお話や地域や学校からの講演活動依頼など、様々なお声がけをいただくようになりました。

(質問 5)

中小企業が SDGs に取り組むことは難しいか。

(回答 5)

難しく考えすぎないでまず一步を踏み出すことの方が重要だと思います。自社の事業が社会やお客様にとってどのような価値を生んでいるかを再確認する良い機会にもなりますし、働き方や今後の方向性の見直しにもなります。環境だけでなく、社会、経済というあらゆる角度から見ると必ず取り組めることはあります。資源の限られた中小企業がいきなり大きなことはできないかもしれませんが、目指すべき未来に進んでいくためには、一人の百歩ではなく百人の一步が大きな意味を持つと思います。

4 考察

インタビュー調査を実施し、まず印象的であったことは質問に対して真摯に答える坂本社長の誠実な人柄であった。ホットマンは各方面から SDGs に取り組む代表的な中小企業として注目され、多くの講演実績もあるが、坂本社長は SDGs 推進企業として紹介されることを謙遜しているように見受けられる場面が何度もあり、「あくまでこれまでの取り組みを SDGs という視点で振り返り、そして経営に活用しただけです」という言葉を繰り返す姿に筆者は感銘を受けた。

インタビュー時の主な質問と回答は前述のとおりであるものの、SDGs に関する質疑応答以外の場面においても坂本社長の経営に対する考え方は筆者にとって新たな知見となる点が多くあることから、以下の 2 点を本稿の考察とする。

4. 1 経営理念に対する真摯な姿勢とつながる SDGs

ホットマンでは、『「創造」の精神で商品とサービスを革新し続け、タオル製品を通して一人でも多くのお客様の快適で心豊かな生活に貢献する』を経営理念として掲げており、インタビュー全体を通じて坂本社長の発する言葉からは経営理念に対して真摯に向き合っている姿勢を感じ取ることができた。

例えば、前述の質問 2 に対する回答のとおり、坂本社長は経営理念の中の「お客様の快適で心豊かな生活」という言葉が持つ意味合いは、時代とともに変化するということを前提に、常に消費者や社会に対する価値について考え、その時代のニーズに合わせた柔軟な対応をしていることが伺える。かつては物を所有すること自体が豊かと思われていた時代もあったが、現在は物を所有すること自体ではなく、そのものを使用することから得られる満足感や幸福感など、ハード面からソフト面へ消費者の価値観が移行している時代の流れを踏まえ、消費者の価値観や社会の変化に対して敏感かつ誠実に向き合っている点は特筆すべきことと筆者は考える。

また、経営者としてホットマンがどのような企業の姿であり続けたいのか実直に自身に問いかけ続けながら経営に取り組んでいる姿勢も興味深い。ホットマンでは、「タオルが持つ温もり つくり手の熱い思い 販売員の温かい心」という言葉を大切に、事業を展開している。近年のオンラインを通じた販売の台

頭に伴い、店舗をもつことはコストが多くかかるため非効率であるとの指摘もある中、ホットマンでは店舗における対面販売に力を注いでおり、会社のありたい姿を体現した経営を実践している。もちろん、店舗販売と併せてオンラインショップでの販売にも取り組み、消費者の利便性を高めることも忘れていない。

このように、ホットマンでは経営理念を重視しており、この実直なまでの取り組みの積み重ねこそが、明治元年から 150 年以上続く盤石な企業としての礎となっている。

また、経営者である坂本社長が話す言葉には「公器としての会社」という考え方がしっかりと根付いている点にも注目したい。なぜなら、会社は社会の一員であるという謙虚な姿勢は SDGs が目指す姿との親和性が高いものと考えられるからである。それでは、このような坂本社長の経営に取り組む姿勢はどのように培われてきたのだろうか。坂本社長は現場での製造経験を有する生え抜きの社長であり、経営については歴代社長から直接指導を受け、経営について多くのことを学ぶ中で、特に経営理念に真摯に向き合うことの重要性を学んだことが今に活着していると語っている。つまり、ホットマンの中では、SDGs という言葉が登場する遥か前から社会に対して真摯に向き合う経営姿勢が脈々と受け継がれていることが伺える。

4. 2 自社の取り組みを振り返るツールとしての SDGs

ホットマンでは自社の経営を見直すうえで SDGs の視点を活用しており、坂本社長によると「SDGs を切り口にして自社を見直すことは、自社の事業や取り組みが生み出す価値を再確認できる機会であり、それを社員と共有できたことは貴重な経験となった」と語っている。

これは自社の経営を振り返るうえで、SDGs の視点をを用いることが効果的であることを示唆していると言える。SDGs に限らず、中小企業では新たなことに取り組む際、費用面で課題を抱えることが多いため、取り組むこと自体が躊躇されるケースが見受けられる。しかしながら、SDGs の視点を自社の経営や事業を振り返る際に活用することは、多大な経費の発生を伴うものではないことから、中小企業が SDGs に取り組むうえでハードルを下げる取り組み方であり、大いに参考となる考え方である。

5 おわりに

本稿は、ホットマンの坂本社長に対して直接インタビューを行い、SDGs の取り組み事例をまとめたものに過ぎない。しかしながら、考察で触れたとおり歴代社長から受け継ぐ企業理念を大切に、愚直に経営に取り組んでいる姿勢が根底にある点は大変興味深く、先代から事業を引き継いでいくという視点においても示唆に富むものである。また、SDGs を戦略として取り入れるのではなく、企業の想いを踏まえ、そこを出発点として始めることが重要という新たな気づきもあり、これらは今後 SDGs に取り組むことを検討している中小企業にとって参考になるものと考えられる。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ご多忙の折、インタビュー調査に快くご協力いただいたホットマン株式会社代表取締役社長 坂本将之氏に深く感謝申し上げます。

【参考文献】

一般財団法人日本立地センター(2021)『2020 年度 中小企業の SDGs 認知度・実態等調査 概要版』

(https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/2_02_2020fy_tyusyokigyousdgsnintidochousa.pdf)2022.1.31.

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)『中小企業の SDGs 認知度・実態等調査結果 (WEB アンケート調査)』

(https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/20181213sdgs_chosa_houkoku_syosai.pdf)2022.1.31

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)『中小企業の SDGs 認知度・実態等調査結果概要 (WEB アンケート調査)』

(https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/20181213sdgs_chosa_houkoku_gaiyo.pdf)2022.1.31.

公益財団法人東京都中小企業振興公社(2021)『SDGs 経営ハンドブック』

東京都産業労働局(2020)『令和元年度政策調査 都内企業等における SDGs の認知度・実態等に関する調査 報告書』

(<https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/toukei/623f8957846944bdcc3f41e3e5279791.pdf>)2022.1.31.

東京都産業労働局(2020)『令和元年度政策調査 都内企業等における SDGs の認知度・実態等に関する調査 報告書 (概要版)』

(https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/toukei/59566db29b65effb6bb53e2b369d8af6_2.pdf)2022.1.31.

GRI、国連グローバル・コンパクト、WBCSD(2016)『SDG Compass SDGs の企業行動指針－SDGs を企業はどう活用するかー』

(https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf)2022.1.31.