

## 中小企業の「サステナビリティ経営」

～SDGsへの取り組みを目指す  
高山市中小企業への示唆～

丹下 英明(法政大学経営大学院)

新家 彰(a-base consulting、中小企業診断士)

# 目次

1. はじめに
2. 先行研究
3. 事例研究
4. 考察
5. まとめ

はじめに

# 研究の背景と目的

- 高山市は、2021年にSDGs未来都市に選定されており、SDGsの理念に沿った取り組みを推進
- 市内中小企業において、サステナビリティ経営（社会の持続可能性に配慮した経営）に取り組むことは、喫緊の課題



- サステナビリティ経営で成果をあげる中小企業の事例研究を通じて、高山市中小企業への示唆を得る

# 先行研究

# 先行研究の課題

1. サステナビリティ経営に取り組む中小企業、特に、**社会的課題の解決をビジネスチャンスととらえて、製品や市場の見直しに取り組んだ中小企業の研究が少ない**
2. 中小企業は、**なぜ、どのようなプロセスで、サステナビリティ経営に取り組んでいるのか**
3. サステナビリティ経営への取り組みは、従業員など、**ステイクホルダーの意識をどのように変化させているのか**

# 事例研究

# 事例研究の概要

- 小林メリヤス(株): オーガニックコットンブランド「cofucu」の展開
  - 山梨県南アルプス市、ベビー子供服メーカー
  - 資本金1,000万円、従業員数27名
- 選定理由
  - 社会的課題の解決をビジネスチャンスととらえて、製品や市場の見直しに取り組んだ事例であること
- 分析手法
  - ① 事例研究
  - ② 従業員へのアンケート調査



# オーガニックコットンへの取り組み経緯

- 取り組み前：大手アパレルOEMが主。一般的なコットン使用
- きっかけ
  - 一般的なコットン使用への疑問：「当社は子供服を製造している。そんな企業がこんな素材を使っていいのか」との思い
  - 2009年にオーガニックコットンのタオルを製造販売する企業を訪問。「ベビー子供服なら、やらないと」と言われた
  - 同社よりオーガニックコットンを扱う紡績会社を紹介され、調達ルートを確保

# オーガニックコットン国際認証(GOTS)取得

- 2009年8月にGOTSを取得

- GOTS:オーガニックコットンの国際認証機関から認証された原料〈糸〉を使用しており、原綿から最終製品までの生産全工程において、人体に有害な化学物質を使用しないよう管理されている製品に与えられる認証
- 「当時、どこの綿かわからない偽物が出始めていた。そこで、グローバルに通用する認証を取りたいと考えた」

# ファクトリーブランド「cofucu」への取り組み

- 2013年4月より開始

- 開始経緯

- ① OEMに対する危機感

- 2000年頃からOEMだけでは苦しいと感じていた

- ② 顧客ニーズへの対応

- 平成に入り、全国産婦人科医院へ、ベビーのオリジナル院内着の供給を開始

- 「退院後も着られるようなものもあつたらいいのに」

# ファクトリーブランド「cofucu」への取り組み

## • 特徴

- 素材:オーガニックコットン
- 色は全て天然(ベンガラ染め、洛陽染めなど)
- GOTS認証を受けた国内工場で製造
- 高価格(カバーオールで7,480円～8,580円)

## • 販路開拓

- 当初は、これまで取引のあった全国の産婦人科医院向けに販売(通常のコットン→オーガニックコットンに切り替え)
- その後、消費者向け販売へと拡大。現在は、阪急百貨店4店舗のほか、ECにて販売(自社サイト、楽天市場など)

# 考察

# サステナビリティ経営への取り組みプロセス



# ①社会的課題の認知

- 現状に危機感を抱いていた社長が情報収集に取り組む
  - 「2000年頃からOEMだけでは苦しいと感じていた」
- そうしたなか、一般的なコットン生産における化学肥料や農薬使用、児童労働問題といった社会的課題を認知する

## ②ビジネスの開発

- 同業他社や調達先、ユーザーなどの多様なステイクホルダーからの情報収集や協力
- 社長と社長妻からなる経営陣が協力
  - 「cofucu」製品の企画・デザインは、社長の妻が担当



- ファクトリーブランド「cofucu」の構築という新たなビジネスの開発へ



### ③市場社会からの支持

1. **オーガニックコットンを用いた自社ブランド販売の割合が増加**
  - 現在は、販売の3割がcofucu、OEMが7割
2. **OEM販売について、アパレル以外の販売先が増加**
  - 「GOTS認証があるところと取引したい」という先からの引き合いが増加
    - WWFジャパン、生活協同組合など
    - OEM先のうち、約3割がアパレル以外に

## ③市場社会からの支持

### 3. オーガニックコットンの利用割合の増加

- 水資源、農薬、枯葉剤利用減少への貢献



- 小林メリヤス(株)が新しく創出したイノベーションは、市場社会に受け入れられ、社会的課題の解決につながっている

## ④ステイクホルダーの変化

- 従業員の自社製品に対する愛着・誇りが醸成

- 背景:経営者がオーガニックコットンについて、時間を設けて従業員に啓蒙

自社が注力しているオーガニックコットンに愛着がありますか？

|           | 1. まったく<br>そう思わない |   | 2. あまり<br>そう思わない |   | 3. どちらとも<br>いえない |   | 4. そう思う |    | 5. ひじょうに<br>そう思う |   | 合計   |    |
|-----------|-------------------|---|------------------|---|------------------|---|---------|----|------------------|---|------|----|
| 正社員       | 0.0%              | 0 | 0.0%             | 0 | 40.0%            | 2 | 60.0%   | 3  | 0.0%             | 0 | 22%  | 5  |
| パート・アルバイト | 0.0%              | 0 | 0.0%             | 0 | 33.3%            | 6 | 38.9%   | 7  | 27.8%            | 5 | 78%  | 18 |
| 合計        | 0.0%              | 0 | 0.0%             | 0 | 34.8%            | 8 | 43.5%   | 10 | 21.7%            | 5 | 100% | 23 |

## ④ステイクホルダーの変化

- 従業員にサステナビリティ経営への方針を浸透させることに課題
- 特に、パート・アルバイトで否定的な回答が多い
  - 理由：毎年の経営計画を策定しておらず、従業員が自社の経営方針を十分に理解できていないことが要因か

会社のビジョン(将来像)が、みんなで共有されていますか？

|           | 1. まったく<br>そう思わない |   | 2. あまり<br>そう思わない |   | 3. どちらとも<br>いえない |   | 4. そう思う |   | 5. ひじょうに<br>そう思う |   | 合計   |    |
|-----------|-------------------|---|------------------|---|------------------|---|---------|---|------------------|---|------|----|
| 正社員       | 0.0%              | 0 | 20.0%            | 1 | 60.0%            | 3 | 20.0%   | 1 | 0.0%             | 0 | 22%  | 5  |
| パート・アルバイト | 16.7%             | 3 | 33.3%            | 6 | 27.8%            | 5 | 22.2%   | 4 | 0.0%             | 0 | 78%  | 18 |
| 合計        | 13.0%             | 3 | 30.4%            | 7 | 34.8%            | 8 | 21.7%   | 5 | 0.0%             | 0 | 100% | 23 |

まとめ

# 結論

- 経営者がみずから多様なステイクホルダーと出会い、情報収集や協力をえることで、サステナビリティ経営を実現
- サステナビリティ経営への取り組みは、新製品の開発や新たな販路開拓につながっている
- また、ステイクホルダーである従業員の自社事業への誇りの醸成を促す
- サステナビリティ経営の方針を従業員、特にパート社員に浸透させることが課題

# 高山市中小企業への実践的含意

- サステナビリティ経営に取り組むことは、新製品の開発や新たな販路開拓といった利点をもたらす
  - 社会的課題の解決をビジネスチャンスととらえる視点
- サステナビリティ経営を実現するポイント
  - 経営者が率先して社会的課題を探索し、新たなビジネスの開発に取り組む
  - 取引先など、ステイクホルダーへの情報発信・収集
  - 従業員に対して、サステナビリティ経営の方針浸透に取り組む

ご清聴ありがとうございました。