



横浜市立大学エクステンション講座

SDGs 実装ゼミナール

～SDGs の経営戦略化ノウハウを習得する～

受講報告

本報告は、2020 年度横浜市立大学地域貢献センター主催の横浜市立大学エクステンション講座「SDGs 実装ゼミナール～SDGs の経営戦略化ノウハウを習得する～」の講義内容をゼミより提供されたワークシートへの記入を中心にまとめたものである。

本講座を企画し講師を務められた影山摩子弥同大学教授より多大なるご協力をいただいたこと感謝申し上げます。



一般財団法人 CSOネットワーク
CSO Network Japan

1. 講座参加にあたって

企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、ステークホルダーから求められるニーズにも、持続可能性や多様性、包摂性といった現在の社会が重視しなければならない価値が含まれるようになってきている。本講座では、自社のステークホルダーのニーズから、事業や取り組みに求められるテーマを広げていく方法として SDGs が活用されていた。SDGs が、今、世界的に大切にしなければならない持続可能性等の価値の上に、世界中の人々の課題（ニーズ）をまとめたものだからであり、わかりやすく有効な手段であった。

本講座を企画し講師を務められた横浜市立大学の影山摩子弥教授は、経済システム論や地域 CSR 論を専門とされ、自治体による CSR 認定制度の先進事例である「横浜型地域貢献企業認定制度」の設計を担われるなど地域中小企業の社会的責任（SR）支援にも積極的に取り組んでこられた研究者である。本報告団体（CSO ネットワーク）の評議員でもあり、当団体が2016～18年度に実施した「持続可能な公共調達推進」事業実施時より、地域中小企業の SR・サステナビリティについてのアドバイスをいただいていた影山教授より、本講座の案内をいただき、現在当団体が開発を進めている「地域中小企業の SR 推進支援プログラム」の参考にさせていただくべく、当団体インターンの山本真穂と事務局長・理事の長谷川雅子で本講座を受講させていただいた。本報告では、影山教授の協力のもと、講座の概要、および講座の中でご提供いただいたワークシートに沿った学びや感想を掲載する。本報告が、中小企業をはじめとした全ての組織の持続可能性への気づきに少しでもお役に立てれば幸いである。

2. 講座の概要

開講日 2020 年 10 月 20 日～2021 年 3 月 16 日 月に一度 14:30～16:30 の 2 時間、全 6 回

場所 オンライン（Zoom）

講師 影山摩子弥先生（横浜市立大学教授）、池田陸郎氏（横浜グリーン購入ネットワーク事務局長）

主催 横浜市立大学地域貢献センター

講義名 横浜市立大学エクステンション講座 SDGs 実装ゼミナール ～SDGs の経営戦略化ノウハウを習得する～

参加者 約 50 名（企業・経営士・中小企業診断士・学生という多様な参加者で構成）

講座の流れ

本講座は、ワークシートに沿って自社や事業の分析を体系的に行うことができ、最終的に、社内に SDGs を実装する下準備が完成するように設計されている。ワークシートへの記入をグループワークと宿題で完成、それを授業内で発表、フィードバックという一連の流れを基本とし、適宜講師による講義やコメントが入る。半年にわたる講座の流れは以下の通りである。

【WS】＝ワークシート

講座	ステップ	内容	目的
1	導入	CSR・SDGs についての講義	社会全体の潮流を理解
2	【WS】CSR 析出表	ステークホルダーのニーズを析出・分析	自社と社会の関係性を理解
2	【WS】理念体系記載シート	自社のミッション、ビジョン、CSR 方針を体系的に確認	
3	【WS】SDGs 整理表	既存の取り組みと SDGs の紐付け	自社の事業や SR の取り組みと SDGs の関係性を理解
4	【WS】SDGs 自己評価シート	取り組み評価の指標と達成度合いの確認 経営への効果の指標と達成度合いの確認	
5	【WS】事業創造表	新たに組み入れる事業や SR・SDGs の取り組みを考案	今後の事業・SR 計画策定
6	【WS】SDGs 計画表	今後の取り組みとその評価方法、スケジュールを策定	
6	まとめ	ゼミ修了生による講演、修了証授与	

3. ケーススタディ：ファームドゥグループ

「農業を支援し農家の所得向上に貢献する」を掲げ、先進的な取り組みを次々に打ち出している同グループを題材としワークを行った。同グループは1994年の創業以来農業に関わる分野で成長を続け、現在は、管理部門であるファームドゥホールディングス株式会社、野菜・加工品・農業資材販売を行うファームドゥ株式会社、農業生産・農業指導を行っている有限会社ファームクラブ、再生エネルギー・農地再生を手掛けるファームランド株式会社、海外事業として野菜・電力生産を通じCO2削減に取り組むエグリデイファームから成る。自社の資源と知見を最大限に生かした先見性のある事業展開を続けており、SDGsとの関連を分析するに当たり最適であると考え本講座でのワーク対象とさせていただいた。

(ホームページ：<https://farmdo.com/farmdo.html>)

以下、講座の流れに沿って実際のワーク内容を記載していく。

CSR 析出表・理念体系記載シートを用いた分析例

初めに取り組んだのがCSR析出表である。ここでは企業の社会的責任を掘り起こすだけでなく、それが事業コストと見合うものであるかも分析しており、社会性と経済性の両立を模索するという基本的な視点を学ぶことができる。

ファームドゥグループの創業者で代表の岩井雅之氏は、農家に生まれ、農家の声を聞きながら幼少期を過ごした人物である。農業資材の販売からスタートした同事業も、農家に徹底的に寄り添い貢献することで発展してきた。このような背景から、同社の最も重要なステークホルダーを仕入れ先である農家とし、次に買い手となる消費者を設定した。

【WS】CSR 析出表 …ここではファームドゥ(株)の運営する直売所「食の駅」を取り巻く環境を想定している。

CSR 析出表	重要なステークホルダー	農家（仕入先）	消費者
	関心の高いニーズ	出荷先（ファームドゥ）の安定性	安全な野菜
	ニーズに応える事業	ガバナンスの強化	産地の明記など情報開示、 JGAPなどの認証取得
	応えることで得られること	取引の継続	リピーターに
	応えることで新たに得られること	特になし	購入量の増加
	新たに得られることの価値の大きさ a	0	5
	ニーズに応えない事で生ずる問題	応えないと取引中止	評判悪化、客数減少、店舗撤退
	ニーズに応えない事が生む問題の大きさ b	5	5
	事業コストの大きさ c	2	3
	$a + b - c$	3	7
	○ X △	△	○

※ a、b、c = 11 段階評価（5 = きわめて大きい、4 = 大きい、3 = まあ大きい、2 = 小さい、1 = きわめて小さい、0 = ゼロ；マイナスの場合も同様 - 5 = きわめて大きい……）

※ ○（実施）、△（保留）、×（中止）の判断基準（a+b-c が 6 = ○、5 ~ 0 = △、- 1 ~ = ×）

次に、企業のミッション、ビジョン、CSR 方針を整理、確認するために理念体系記載シートへの記入を行った。以下の通り一つの表にまとめることで、ステークホルダーのニーズを踏まえた一貫性のあるものになっているかどうかを改めて確認できる。なお、ここでの記載内容は、経営理念「農業を支援し、農家の所得向上に貢献する」と「5.倫理的行動規範」を除き、ファームドゥグループの事業内容から推して筆者が作成したものであることとお断り申し上げる。

【WS】理念体系記載シート

【自社の経営理念の体系】
1. ステークホルダーのニーズを集約して自社のミッション（社会的使命）を記載しましょう。
農業を中心とした多角的な事業を通じ、そこに関わる人だけでなく地域や環境全体にも貢献する。※CSR 析出表を参考にした
2. ミッションを達成するにはどのような会社であるべきかを考え、目指すべきビジョン（ありたい姿、あるべき姿）を記入してください。
農産物販売網の整備・効率化や農地を活用した持続可能エネルギーの生産を通じ、地域・環境と融和し共存する農業ビジネスを創出する企業。
3. 経営理念を記載し、ミッションを達成し、ビジョンを目指すための解釈ができるか、ミッションやビジョンに適合的かを考えましょう。
「農業を支援し、農家の所得向上に貢献する」 →農業を支援することが地域や環境にも貢献するのであれば整合性が取れていると言える。
* 経営理念がミッションを達成するものであるか確認。整合している場合○⇒（ ○ ）
4. CSR 方針を記載しましょう。
農業資源を活用し CO2 排出量削減に貢献、食へのアクセスや安全に貢献することで農家の安定収入にも貢献 など
5. 倫理的行動規範（規程が別途ある場合、規程の名称を記載）を記載しましょう。
行動指針 1. 目標を明確にし、早く決断し、速く行動する 2. 成長志向を持ち、失敗を恐れずチャレンジする 3. 他人のせいにならず、自ら改善し実行する 4. 農業を実践し、農家の気持ちを理解する 5. 鮮度管理。整理清掃、スマイルを実現する

SDGs 整理表・SDGs 自己評価シートを用いた分析例 ～農福連携・農業経営人材育成を題材に～

企業の社会的責任が明らかになってきたところで、それらを念頭に置きつつ既存事業がどのように SDGs と紐付けられるか、二つのワークシートを用いて分析した。

ここでは農福連携・農業経営人材育成を題材にした。ファームドゥグループでは、将来の日本の農業を担う人材の育成を目的とし中央農業大学校と職業教育連携を行っており、学生を農場で受け入れ、実習の機会を提供するとともに農業経営のノウハウを学ぶことを可能にしている。また、パートナー企業と連携し、農場での障がい者の受け入れ・指導も行っている。企業間の連携が、同時に農業と福祉をつないでいるモデルと言える。

（参考 URL https://farmdo.com/farmclub_resources.html）

上述の事業と SDGs の関係性を理解するにあたり、SDGs 整理表と SDGs 自己評価シートを用いた。SDGs のターゲットへの貢献度合いを示す資料の記載が必要とされるなど、具体性が重視されるものである。また、SDGs だけでなく経営効果に関する指標の設定が求められており、社会性と経済性の両立の大切さが再確認できる。

はじめに CSR 析出表で見たように、仕入れ先農家からは事業の安定性が、買い手である消費者からは食の安全性が求められていると考えられる。農福連携・農業経営人材育成は、自社とつながりがあり、かつスキルのある農業人材を育てるという点で事業の安定性に寄与し、生産者の顔が見えるという点で食の安全性に寄与する。ステークホルダーのニーズに合致する取り組みの好例と言えるだろう。

なお、講座中のグループディスカッションでは、学生や障がい者が育てた農作物をそのストーリーとともに自社直売店舗で販売してはどうかというフィードバックを他の参加者からいただいた。ストーリー性があることで消費者により強く訴える商品になるとともに、取り組みについて知ってもらふ機会とすることができるアイデアである。

【WS】SDGs 整理表・SDGs 自己評価シート

※表に記載の SDGs ターゲットのほかに、4.3（高等教育に関するもの）や 8.6（若者の就労に関するもの）も関連があるが、誌面の都合上一部のみを抜粋した。また、内部情報が必要な項目、あるいは具体的な数値目標はスキップした。

SDGs 整理表	① CSR の取り組み	農福連携・農業経営人材育成	
	②17 のゴールのうちどれに関わるか（ロゴマークで表示）？		
	③169 のターゲットのうちどれに貢献しているか？	4.4 2030 年までに、 <u>技術的・職業的スキル</u> など、雇用、働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。	8.5 2030 年までに、 <u>若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事</u> 、並びに同一労働同一賃金を達成する。
	④そのターゲットにどのように貢献しているか（なるべく数値で説明）？	農業技術・農業経営という専門スキルを身に付ける機会を若者に提供している。	農場での障がい者受け入れ、指導を実施。年間を通じて栽培可能な技術を導入しているため安定的な雇用を生み出している。
	⑤ターゲットへの貢献を示すエビデンス（データや資料）の名前	卒業生数、学生アンケート	障がい者賃金の全国平均との比較、スタッフの満足度
SDGs 自己評価シート	⑥計画表に記載したターゲットへの貢献目標	（⑤に対する具体的目標）	（⑤に対する具体的目標）
	⑦目標の達成度 ◎大幅達成、○達成 △わずかに未達、×大幅に未達		
	⑧自社経営への効果 ＊できるだけ定量的に表記	スキルのある社員/取引先候補を育てる、農場での労働力確保	従業員の定着
	⑨経営効果を確認した資料名	卒業生入社・取引先数、生産数量増加率	農場の離職率
	⑩計画表に記載した経営効果目標	（⑨に対する具体的目標）	（⑨に対する具体的目標）
	⑪目標の達成度 ◎大幅達成、○達成 △わずかに未達、×大幅に未達		

事業創造表・SDGs 計画表を用いた分析例 ～農村部での農業体験事業の新規考案を題材に～

次に、既存事業を超えて、より SDGs に貢献すべく新たにできることはないかを、これまでの分析を踏まえつつ模索した。今回はコロナ禍で都市離れが進み農村部へ注目が集まりつつある点に着目し、農村部とのつながりを生かした新事業を考案・分析した。テレワークが可能になり農村部へ移住してきた若～中年層、また、都市部に居住する子供向けに農業体験の場を設け、食への興味関心やリフレッシュ、運動の機会を創出するというものである。この案は学生の実際の体験を基に、グループワークの中で生まれた。

ここでは事業創造表と SDGs 計画表を用いた。以下に一部を抜粋する。（レイアウトは筆者が手を加えたものである。）新たな事業創造を行い、さらに具体的な指標とスケジュールに落とし込んでいくことで実現可能性を高める。

【WS】事業創造表・SDGs 計画表

※表に記載の SDGs ターゲットのほかにも関連するターゲットが考えられるが、誌面の都合上一部のみを抜粋した。また、内部情報が必要な項目、あるいは具体的な数値目標はスキップした。

事業創造表	17 のゴール		
	① 自社が貢献できるターゲット	17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。	12.8 2030 年までに、人々があらゆる場所において、持続可能な開発及び自然と調和したライフスタイルに関する情報と意識を持つようにする。
	② 事業内容	都会から農村部へ移住してきた人や都市部に住む児童生徒に農業体験を提供。	
	③ 貢献するための自社の資源（技術や製品、ノウハウ、ネットワークなど）	農家とのネットワーク。主に関東。	
	④ ターゲットにどのような貢献ができるか？	市民社会とのつながりを創出。参加者は緑と触れ合うことでストレス緩和、自然と調和したライフスタイルの体験。子供の農業体験。農家の労働軽減。異世代間の触れ合い。	
	⑤ 経営的意味	農家とのつながりを強化。コーディネートの手数料で収益化。体験収穫した作物の販売手数料で収益化。	
	⑥ 事業化のための課題	潜在顧客のボリュームは十分か。農家の負担にならないような体験プログラムの構築。農家の理解を取り付ける。繁忙期等ばらつきがあり、安定収入とは言い難い。	
	⑦ 課題の解決策	体験プログラムを小規模で行いモニターするところからスタートし、内容の検討を重ねる。地域、特に自治体の後押しを得る。	
	⑧ 貢献度合いを確認する資料や方法	参加者・団体数、協力農家数、満足度アンケート	参加者・団体数、SNS 等への投稿数、リピーター数、意識調査アンケート

SDGs 十箇条表	⑨想定される経営効果目標 * できるだけ定量的に表記	参加費による収益？円、収穫野菜の販売収益？円、訪問先農家及びファームドウのファン獲得？人	
	⑩経営効果を確認する資料や方法	営業利益率、アンケート調査、SNS フォロワー数	
	⑪実施責任者		
	⑫スケジュール		

以上、講座内でのワーク内容を順にご紹介した。ファームドウグループの分析を通して見えてきたことは、同グループが複数のゴールに貢献する事業をすでに行っており、それらが経営的にも効果を生み出すものであるということだ。持続可能性が企業ブランディングの最前線となりつつある今、社会のニーズを敏感に察知し他社に先駆ける形で事業開発を行ってきた成果と言えるだろう。農業という分野はその性格上 SDGs との結びつきが強く、展開可能性也多岐にわたる。本講座でフィードバックがあったように、自社店舗をメディアとして活用しストーリー性を前面に出していくなど、今後も発展の余地はあるだろう。ファームドウグループはその事業分野も企業の性格も SDGs と親和性の高い企業であると思われるため、今後も躍進を続けることを期待し、その動向に注目していきたい。

4. 講座を修了して 全体の感想

実際に講座を受講して、特長であると感じた点を二点挙げたいと思う。まず第一に、企業の経済性と社会性を SDGs という世界共通言語のもとに一つにまとめ上げるようにデザインされている点である。両者を別々に検討するプログラムもあると思うが、企業の持続可能性への配慮がブランディングの最前線ともなりつつある現在、その方法はもはや通用しない。また指標を特定する作業を盛り込んである点も実践的・実用的であり、学問に偏るのではなく、あくまで企業目線の講座であると感じた。第二に、参加者の多様性である。この講座では、メインターゲットの企業担当者だけでなく、意図的に経営士・中小企業診断士、学生の参加を募ったということだが、この多様性が興味深いアイデアや出会いを生んでいたように思う。筆者のグループには残念ながら他の企業や経営士の方はおられなかったが、学生の皆さんからのアドバイスが大変有益であった。学生の皆さんが、消費者として、また持続可能性を学問として学ぶ立場から、そして未来を生きる世代として、新鮮な意見を提供してくれたことに感謝したい。

(山本 真穂)

社会の動きが速い現代においては、自社のビジョンやミッション、CSR の取り組みなどを、今のステークホルダーの、旬のニーズからチェックすることが求められる。一連の講座の第一段階で、CSR 析出表、理念体系記載シートへの記入を通じて、持続可能性や多様性など今社会が求める観点から、自社の目的や方向性を振り返る機会を得ることができた。SDGs は、この社会のニーズを、持続可能性や包摂性などの価値観の下に、国際的視野から総合的にまとめたものと捉えることができる。講座が進む中で、事業や取り組みの振り返りの起点が、ごく自然に、ステークホルダーのニーズから SDGs へと移っていき、視野が広がっていくのを感じた。自社の事業や取り組み、そして提供している価値を、SDGs を起点に社内です定期的に点検することにより、地域や社会の問題に気づき、課題に向き合う組織へと成長していくことができる。そのような組織に成長する方法を提示してくれた講座であった。また、細かく SDGs のターゲットや指標を参照することにより、社会の中での自組織の活動の位置づけを確認し、活動の範囲を検討することができることも有意義に感じた。

(長谷川 雅子)

5. おわりに ～影山摩子弥教授とのやりとりを通じて～

本報告書を、本講座を企画し講師を務められた影山摩子弥横浜市立大学教授に見ていただき、アドバイスをいただいた。影山教授には、それぞれのワークシートの意義やワークシート同士の繋がり的重要性を、報告書内でケーススタディとして取り上げているファームドゥ株式会社の取り組みを解きほぐしながら丁寧に説明いただいた。取り組みを整理し事業を創出していく過程の底流に流れるのは、社会/経営課題への意識とミッションビジョンなどに表される企業理念であり、その両者に常に立ち帰りながら事業を整理し創出していくことの大切さを改めて感じた。

本講座を受講する企業は、すでに社会課題に取り組む経営的意義を理解している企業が多いという。しかしながら、その前の段階にいる企業も多く、それらの企業にも、社会課題に取り組むことの意義に気づいてもらうことが必要であり、影山教授からは、CSO ネットワークにその役割を期待しているとのエールをいただいた。本講座からの学びを、CSO ネットワークが現在開発中のサステナブル経営応援プログラムに活かし、企業と地域の持続可能性向上に寄与していきたいと考えている。

6. 講座の様子（写真）



一般財団法人 CSO ネットワークは、「一人一人の尊厳が保障される構成で持続可能な社会の実現」をビジョンに掲げ、その実現のために、「構成で持続可能な社会に向けた価値ある取り組みを見出し、マルチステークホルダーの参画による社会課題解決を促す」ことをミッションとする非営利組織です。

国内外の CSO(市民社会)とのネットワークや多様なセクター間の連携を通して、①社会的責任 (SR) ・サステナビリティ推進、②持続可能な公共調達や地域主体の持続可能な社会づくり、③持続可能な開発目標 (SDGs) 推進普及、④社会的インパクト評価推進普及、⑤海外団体 (アジア財団等) との連携に関する調査・研究、情報発信、セミナー・イベントの開催、提言活動等を行っています。



横浜市立大学エクステンション講座

「SDGs 実装ゼミナール～SDGs の経営戦略化ノウハウを習得する～」受講報告

2021 年 3 月発行

編集・発行：一般財団法人 CSO ネットワーク

〒160-0051 東京都西早稲田 2-3-18 アバコビル 5 階

TEL：03-3202-8188 FAX：03-6233-9460

執筆・編集担当：長谷川 雅子、梁井 裕子、山本 真穂

* 本書の一部または全部を許可なく複製・複製・転載することは著作権の侵害になります。

©一般財団法人 CSO ネットワーク

* 本報告書は、2020 年度独立行政法人環境保全機構地球環境基金の助成を受けて作成しました。