

インタビュー: 中小企業のサステナビリティ経営 【斉藤商事株式会社】

斉藤商事株式会社 代表取締役 尾島敏也 氏

■企業概要

- 設立：1976年12月6日（創業1941年4月）○資本金：1,200万円 ○従業員：13名
- 事業概要：繊維製品（主に企業ユニフォーム）の企画・製造・卸・小売
- 所在地：〒354-0014 埼玉県富士見市水谷1丁目1番地27号
- ホームページ：<https://www.saitoshoji.co.jp>

斉藤商事株式会社のwebサイトには、「SDGsの取り組み～トップメッセージ～」が掲載されており、そこには、「サステナビリティ・・・すべては未来へ。未来に選ばれる企業を目指して。」という見出しとともに、代表取締役の尾島敏也氏（以下、尾島社長）のサステナビリティ経営に対する想いが語られている。「できることから始めています」と書かれているが、その活動内容は多岐にわたり、全社をあげて取り組んでいる様子が伝わってくる。ここでは、サステナビリティ経営に取り組んだきっかけ、その特色や成果、そして、中小企業経営者の方々へのメッセージを紹介したい。



■事業概要

斉藤商事株式会社の主なビジネスは、オーダーメイドの企業向けユニフォームの企画開発・製造・販売である。その顧客は、誰もが知っているような大手自動車メーカーやタイヤメーカー、国内大手ドラッグストアチェーンなどの大企業から、地元エリアのさまざまな業種の企業や団体など、非常に幅広い。

そうした多様なお客さまに納入するユニフォームは、2013年以降、カーボン・オフセット（注）を標準仕様にしている。ユニフォームを導入する企業がSDGsを達成するための具体策としてもらえるように、地球環境保全だけではなく、LGBT、ジェンダーの課題解決につながるようなユニフォームも製作している。



【さまざまなお客さまにユニフォームを企画提案】

（注）カーボン・オフセット：経済活動などで排出された二酸化炭素などの温室効果ガスに対して、植林・森林保護などの温室効果ガスの削減活動等に投資して、温室効果ガスを相殺（オフセット）すること。



斉藤商事の環境保全活動への
貢献を示すタグ



■サステナビリティ経営の背景・きっかけ

メインの顧客である大手企業は、環境に対しても高い意識を持っており、尾島社長はISO14001を取得することにした。当時（2004年頃）は、埼玉県内ではISO14001を取得した中小企業は珍しく、これが現在のサステナビリティ経営につながるきっかけとなった。加



本社



ISO14001認証取得

えて、自社の企業理念にもかかわるが、自社・自分だけがもうかるだけではなく、地域社会、お客さま、従業員のことを考えることが必要だと、当時から考えており、尾島社長は「社長だけではなく、社員とともに、ISO14001に取り組んでいこう」と考えた。

ISO14001には思わぬ効用があった。効果的な社員教育のツールとなった。PDCA サイクルをつくり、QC サークル的な活動を続けるうちに数年経つと、社員が事業内容を数値化することができるようになった。月 1 回の定例会議で数値化した取組みの結果を示すと、経営者や金融機関の意向も社員に伝わりやすくなった。こうした活動の継続が現在の SDGs の取組みにそのままつながっている。

また、大同生命広報誌「one hour」にサステナビリティ経営の取組みが掲載されたことで、全国各地からの問合せが増えてきた。加えて、経済産業省をはじめ環境イベント等への参加要請もくるようになった。SDGs によって、社外とのつながりの輪が広がり、今では、社員から自発的にアイデアが出てくるような組織に変わってきた。これは自社のサステナビリティにもつながっている。

■サステナビリティ経営の特色：ユニフォームを通じて、お客さまのサステナビリティ経営を支援

尾島社長は「ユニフォームは、それを着ることによって社員の意識が変わり、モチベーションを上げる機能を持っている」と考えている。ユニフォームには、時代の変化と共に、デザイン性や機能性、着心地などがプラスして求められているのだが、そのユニフォームに、環境保全活動への貢献を示す「カーボン・オフセット」というタグを付けることで、その企業の社員だけではなく、ユニフォームを着るパート・アルバイトさんにも「環境に貢献しているんだ」という意識をもってもらえるようになる。これがユニフォームの提供を通じて当社が目指していることである。そして、当社のユニフォームを着用してもらうことにより、環境、SDGs を自然と意識するようになり、共に環境保全活動に貢献することができる。当社が提供するユニフォームはそのツールとなっている。

SDGs の取組みにはコストがかかってしまう部分もあるが、当社の SDGs に対する実績や提案が評価され、一番コスト高の提案にもかかわらず、コンペで採用された事例もある。環境配慮の重要性を社内外に意識させることで得られる持続可能性は、費用対効果も非常に高いと実感している。

～ 未来への約束 ～ 斉藤商事が取り組む9つのゴール



■中小企業経営者へのメッセージ:まわりの会社には「簡単にできますよ」と伝えている

尾島社長によれば、サステナビリティ経営に取り組んでいることで、新卒採用においても、学生がSDGsの取組みについて、ビックリするくらい質問してくるそう。そういうときにも、実際にこういう取組みをしているということが言える。同じように、中途採用についても募集すれば、かなり応募がある。人材の採用面でも大きな効果が得られている。

今では、社員だけではなく、社員の子どもたちまでもが、SDGsに取り組んでいることを意識しているという。尾島社長自身も、斉藤商事がSDGsに取り組んでいるということが周囲から認知されてきていることを実感している。取引先のメガバンクも当社の取組みを知ったうえで、新たな顧客を紹介してくれ、取組みの輪が広がっている。

尾島社長は、自社で取り組むだけではなく、行政の制度も積極的に活用している。埼玉県が運営している「埼玉県SDGsパートナー」(注)にも登録している。当社のSDGsへの取組みの内容は幅広く、女性従業員の割合が高いという職場環境であることから多様な働き方への対応を進めており、多様な働き方実践企業「プラチナ」認定も受けている。



尾島社長は、サステナビリティ経営やSDGsへの取組みについてまわりの会社から相談を受けることもある。その時には「SDGsは簡単にできますよ」と伝え、「取組むきっかけさえ、つかめればできますよ」と言っている。地元の信用金庫からも「どうしたらよいか」と良く聞かれる。多くの企業が、悩んでいるということがわかってきたが、同じように答えている。

ただし、サステナビリティ経営に取り組むのは、儲かるからといって取り組んでも継続しない。当社の場合もISO14001を一生懸命導入し、20年以上取組みを継続しているが、導入したものの、途中でやめているところもたくさんある。当社の場合は、社員教育にもつながるし、社員を幸せにしたいと思っているので取組みを継続させてきた。

最後に、尾島社長の話をうかがって感じたことは、取り組むことは簡単かもしれないが、その取組みが社員の意識を変え、効果を生み出すまで継続する、その意思がなければ、真のサステナビリティ経営にはならないということだ。「言うは易く、行うは難し」ということだろう。しかしながら、その一方で「できることから始めています」という言葉もいただいた。性急に効果を求めるのではなく、中長期的な経営課題として、取り組むことにして、まずはその第一歩を踏み出すことが重要だということだろう。

(注) 埼玉県SDGsパートナー:SDGsに自ら取り組むとともに、その実施内容を公表する県内企業・団体等を県が登録する制度。全国各地で同様の登録制度が運営されており、登録されることで特典が得られる場合もある。

インタビュー: 中小企業のサステナビリティ経営【株式会社山翠舎】

株式会社 山翠舎 代表取締役社長 山上浩明 氏

■企業概要

- 設立：1930年7月28日（創業 昭和5年）○資本金：3,000万円 ○従業員：25名
- 事業概要：古民家の再生・移築・解体・建築・商業施設内装の古木専門施工、商業施設（飲食・物販）内装の設計及び施工、造作家具・木製建具・古木の加工製作及び販売、飲食店開業支援サービスの提供イベント・コワーキングスペース施設等の運営
- 所在地：長野本社 〒381-0022 長野県長野市大字大豆島 4349-10
東京支社 〒150-0012 東京都渋谷区広尾 3-12-30 1F
- ホームページ：<https://www.sansui-sha.co.jp/>

株式会社山翠舎（さんすいしゃ）の山上代表取締役社長（以下、山上社長）が想いを込められた「[Company Book（会社案内）](#)」は圧巻である。一つ一つのことを大切に、デザインを含めて細部までこだわり、同社のこれまで、いま、これからについて洗練されたストーリーを紡ぐ。

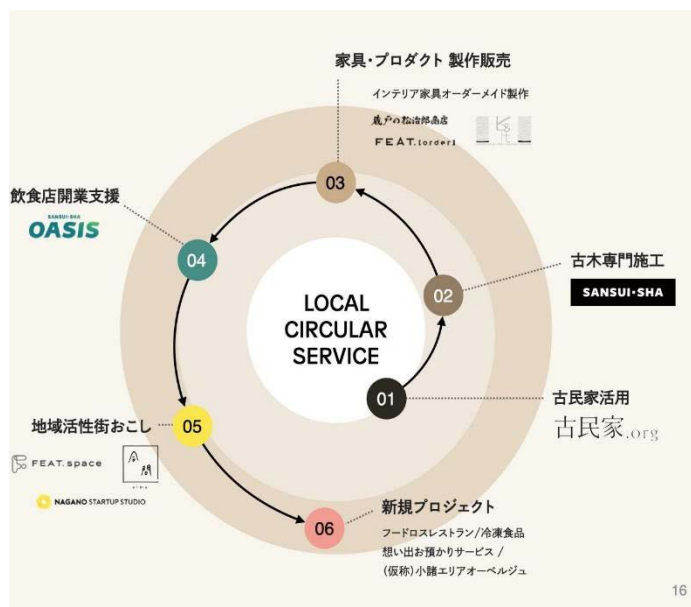
ここでは、山上社長へのインタビューで伺った同社の「サステナビリティ経営」の背景・きっかけやその特色、取組みのポイントやコツ、そして中小企業経営者の方々へのメッセージについて紹介したい。



■事業概要

株式会社山翠舎は、創業昭和5年の歴史ある企業である。内装工事を本業とし、古民家活用、「古木®」専門施工、家具・プロダクト製作販売、飲食店開業支援「OASIS（オアシス）」、地域活性街おこし、その他新規プロジェクト等の多様な事業を手がけている。

また、『「温古創新（おんこそうしん）」 歴史・伝統を温（たず）ね、新たな価値を創る』というミッション、『2030年（創業100周年）までに、古民家・古木で循環型社会を実現する会社になる』というビジョン、『歴史・伝統を継ぎ、幸せがめぐる社会を創る』という存在意義（パーパス）を掲げており、地域に根付き、リードしていけるような会社を目指している。



■サステナビリティ経営の背景・きっかけ

山上社長は、三代目で、祖父は建具職人、母方の祖父が材木商である。1980 年から、同社は海外から古い木材を購入し、設計・施工をしてきた。山上社長も高校の頃から、古い木材は価値があって使えるのに廃棄されてしまうことも多く、もったいないと感じていた。大学に進学してからも環境・エネルギー問題を研究し、サステナビリティに対する意識も高まっていった。

その後、IT 業界を経て同社に入社したが、下請の施工会社であることを課題と感じていた。元請けに進んでいこうと思い始めた頃、古民家の解体や古材の廃棄を目のあたりにし、それらを扱う新たなビジネスを考えるようになった。

こうして、三代目の社長となってから、自らの原体験を見つめ直し、自社の強みを再認識した結果、古木を活かしたサステナビリティ経営にたどり着く。山上社長にとっては、「持続可能な開発目標(SDGs)」の考え方もごく自然なもので、むしろ時代が追いついてきた感覚であった。

■サステナビリティ経営の特色:「古木®」専門施工の強み

同社の強みは、古材のプロフェッショナルとして、それらを活用した住宅や飲食店、商業施設等の設計・施工にある。古木専門施工は、山上社長が自社の強みを活かしたもので、熟練の職人の知恵と技を活かしながら、飲食店や商業施設に古木を使うことで落ち着いた空間を演出することができる。現在、古木の在庫は常時 5 千本に上る。

また、先端技術の活用や知的財産経営も重視し、「古木®」(KOBOKU)を商標登録するとともに、ビジネスモデル特許として、トレーサビリティシステムを申請。古木に番号を記載し、建てられた年代・場所・サイズ・木材の種類などの情報を残しておくことで、古木のルーツをたどれるようにしている。デジタル管理技術として、3D スキャニングを導入し、古木の所有者・ストーリーが含まれたデータを用いた KOBOKU のプラットフォーム化を図ることで、新たな市場と価値の創造を目指している。

さらに、古木専門施工として、同社が古木の調達・管理、施工状況に応じた加工・発送業務等を手がけ、建設会社は設計や施工に専念できる仕組みを構築しようとしている。企業が利益率を上げていくためには、スケラビリティを活かした発想が必要となると考え、デザイン会社、建築家、工事業者等と広く連携。既に、2023 年 5 月開業予定のインターコンチネンタルホテルズグループの「VOCO 大阪セントラル」など複数の施設でプロジェクトを推進している。特に、大型プロジェクトでは、同社が古木専門施工に特化し、バックエンジンになることで、事業の拡大を目指している。

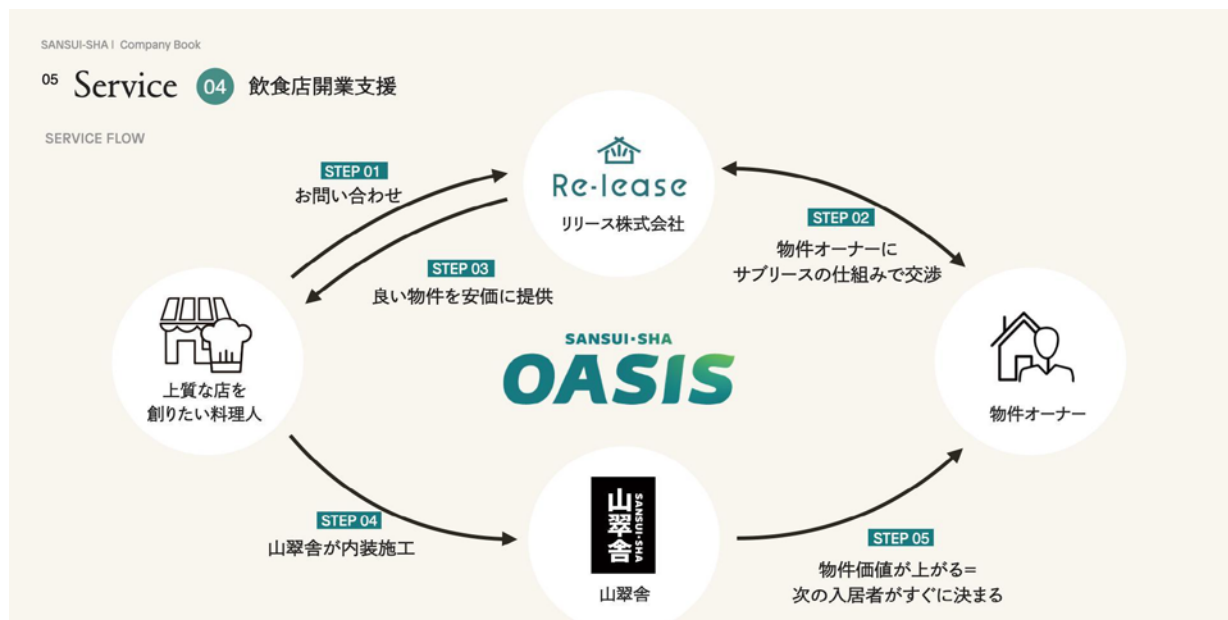
■サステナビリティ経営のポイント:自社の真の強みを掘り下げ、「魅せる」経営へ

古木を軸とした全体の売上は既に 10 億円を超えており、サステナビリティ経営も軌道に乗り出している。しかし、山上社長は、自社の強みをさらに掘り下げ、コワーキングスペースの運営や飲食店の開業支援事業「OASIS (オアシス)」として、設計・施工から顧客開業支援まで一貫通貫のプロデュースにも挑んでいる。

例えば、オアシス事業は、「未来の老舗をつくる」という想いのもと、飲食店の開業準備を一手に引き受ける料理人応援システムである。飲食店の開業にまつわる様々な不安を払拭するため、物件探しから資金調達、施工後のサポート等をワンストップで手がけるものである。具体的には、オアシスによって、物件契約における信用補完、事業計画と公的支援で信用創造をし、事業に必要なヒト・モノ・カネ・情報を

繋ぎ、信用を強化することができる。

同社が各所から相談が入る空き家など困りごとがある物件を借り、飲食店をはじめ適材適所で、物件の特性や向いている業態に合わせた最適なマッチングを提案。1件1件丁寧に向き合い相談を受けることで、料理人だけでなく、物件オーナーの安心感も増すようになる。



山上社長は、「古木専門施工やオアシス事業のように、自社の真の強みを深く理解した上で掘り下げ、マーケットインの発想でどの分野に応用していけるかを常に考えている。表層的ではなく、自分では気づいていない強みを様々な人に聞いてまわると良い。また、会社案内をつくることもお薦めする。あれもこれもと発散してしまうこともあるが、バージョンアップを図ることで必ず次のステージにいける」としている。こうして、自社の強みの飽くなき掘り下げによって、同社の企業イメージは向上し、取引先のみならず、金融機関、各種メディア等に注目され、取材依頼が絶えない。結果的にパブリシティも強化され、いわば「魅せる」経営を実現している。

■サステナビリティ経営のコツ:社員は「クルー」、グループ制と若手リーダーの登用

サステナビリティ経営の起点となるのは、当然のことながら自社の社員である。山上社長は、ともに働く大切な仲間を、従業員や社員というのも味気ないと考え、「クルー」と称している。経営を大海原への航海にたとえ、会社という船に乗っている一人一人がクルーであり、社員が幸せでなければ顧客や地域にも幸せを分けられないと考えている。

しかし、社員の意識を変え、社内に定着させるまでには手間と時間がかかる。会社の経営理念に共感してもらわないと新たな挑戦や実行ができないので、小さな成功体験の積み重ねを重視する。結果や成果が出てくると、半信半疑だった人もついてくるようになる。社員全員が腹落ちをして、やってくれるかどうか勝負となるため、新たにグループ制を採用。若手社員をグループリーダーに登用し、まとめ役としたことで、現場が円滑にまわり始めているという。

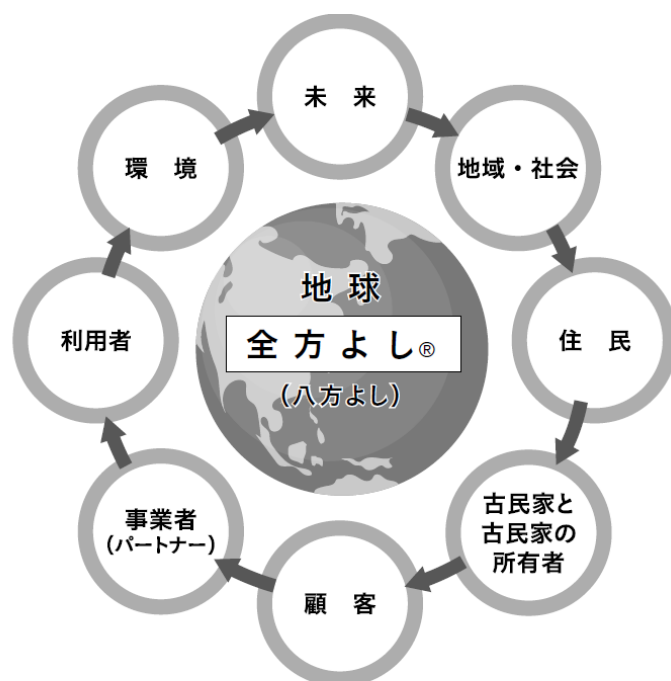
また、大工の不足が深刻化し、質が低下する中で、同社では若手の大工がスキルを習得して腕前を磨き、活躍の場を広げている。その様子は、テレビ番組「ガイアの夜明け」でも取り上げられた。

■中小企業経営者へのメッセージ：サステナビリティ経営によって好循環の創出へ

同社は会社の規模は小さくとも、ミッション・ビジョンのみならず、「存在意義＝パーパス」を経営理念として社内外にわかりやすく示し、長期的な視座で「逆算型」の経営を実践している。

三代目となる山上社長が、「古木」の強みを再認識し、新たなビジネスを立ち上げたことがきっかけで、環境・社会に配慮したサステナビリティ経営を加速。その後、自社の真の強みの飽くなき掘り下げによって、古木専門施工から「オアシス」事業など顧客支援までを手がけるようになっていく。目先の短期的な利益にとらわれることなく、サステナビリティ経営を実践したことで、結果的に業績にも好影響が出始めている。

また、同社の事業は、古民家の再生を通じて、事業者や利用者にもメリットをもたらすとともに、環境負荷の低減にもなり、社会や地域の課題解決につながる。まさに、サステナビリティ経営の実践は、三方よしならぬ、「全方よし®」による「おもいやりの循環」の関係づくり。山上社長の考えに基づき、社員の意識を変えたとともに、社内外のステークホルダーを引き寄せ、「ガイアの夜明け」や「がっちりマンデー」などのテレビ番組をはじめ多数のメディアに取り上げられ、出版にもつながっている。こうして「魅せる」経営を実現することで経営力をさらに高め、好循環を生み出しつつある。サステナビリティ経営の粋を詰め込んだ山翠舎の経営からの学びは大きい。



顧客：山翠舎もしくは事業者の顧客（エンドユーザー）

事業者：取引会社、パートナー

利用者：顧客のファシリティ（古民家や古木などを利用した店舗）を利用した（訪れた）方

（出所）山上浩明（2023）『“捨てるもの”からビジネスをつくる：失われる古民家が循環するサステナブルな経済のしくみ』、あさ出版社。



インタビュー: 中小企業のサステナビリティ経営

【株式会社ニシト発條製作所】

株式会社ニシト発條製作所 専務取締役 西尾 光司 氏

■企業概要

- 設立：1950 年 8 月（創業 1946 年 8 月）○資本金：5,000 万円 ○従業員：22 名
- 事業概要：バネ、金属加工品、シャッター用部材・建築用部材製造
- 所在地：〒537-0002 大阪市東成区深江南 3 丁目 9 番 29 号
- ホームページ： <https://nishito.com>

株式会社ニシト発條製作所は、「数十万種以上を製造してきた実績があり、オフィスでも空港でも様々なところで使用されるバネの設計を提案してきた経験」をもとに、あらゆるバネのコンサルタントを標榜するバネに関するプロフェッショナルである。同社の経営理念・運営方針は「親切をモットーにお客さまと接し、信頼される製品を作り、人々が幸せに生活できる会社とする」である。

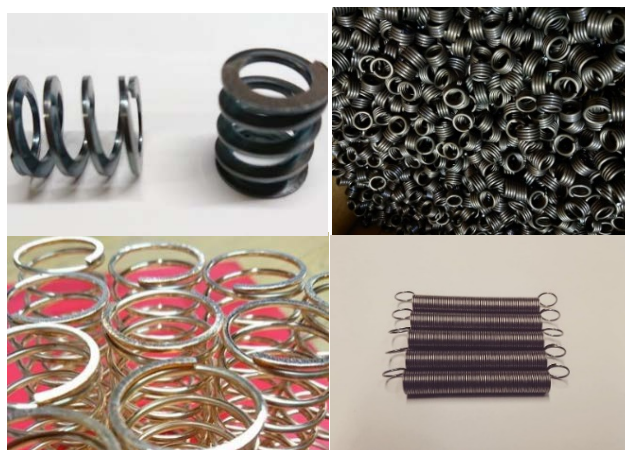
この会社の経営を 2022 年 11 月に父から引き継いだのが、兄で代表取締役の西尾恵太郎氏と専務取締役の西尾光司氏である。

西尾専務に、2021 年秋から取り組みはじめたサステナビリティ経営に対する想いを語ってもらった。

ここでは、サステナビリティ経営に取り組んだきっかけ、その特色や成果、そして、中小企業経営者の方々へのメッセージを紹介したい。

■事業概要

株式会社ニシト発條製作所の主なビジネスは、小ロット品、試作品など、1 個単位から注文に対応するバネの開発・製造・販売である。その技術を活かして、金属加工品、シャッター用部材・建築用部材製造も手掛けている。そうしたバネは、我々が何気なく目にしているオフィス、空港、信号機など、さまざまな場所に使われている。



【各種バネを開発・製造・販売】

■サステナビリティ経営の背景・きっかけ

同社がSDGsに取り組むきっかけとなったのは、東成区長がSDGsを推していたことや周りの中小企業が取り組もうとしていたためである。子どもたちが知っているSDGsを「知らない」というわけにはいかないとも感じていたようだ。大阪市東成区からの支援を受けた「ひがしなりソケット」という地域企業のSDGs活動団体が立ち上がっていたが、その団体にかかわっている企業経営者と親しく、また、東成区の中小企業家同友会の活動もしていたことから、SDGsに取り組む企業経営者とのつながりができ、活動するようになった。

そうした活動の中で、ひがしなりソケットの主要メンバーの社労士との出会いがあった。この社労士は、「SDGsは自社のビジネスを整理するための道具ではなくて、SDGsというのは、ビジネスチャンスであり、SDGsはビジネスの将来をさし示すものなので、SDGsを使って自社のビジョンを作れば、だれしもが『そうだな』と納得できるビジョンが作れる」と話していた。そこで、社労士の手取り足取りの指導を受け、半年間にわたって、自社ビジネスの振り返りから始まって、ビジョンを作るところから、事業計画を作るところまで取組みを行った。その結果、自社のビジネスがいくつかのゴールと結びついていることが理解でき、自社の強みが何かも明らかになったという。そして、2021年秋からの半年間の指導（勉強会）をフル活用して、ビジョンや事業計画を作り上げ、自社webサイトも2022年7月にはリニューアルしている。

■サステナビリティ経営の特色:SDGsは何か特別なことをしているわけではない

西尾専務によれば「SDGsが先にあって、それを社内に落とし込もうとしたわけではなく、社内でやっていたこと、こうしたいと考えていたことを、SDGsに結びつけたただけなので、社員にしてみると、普段やっていることにそのまま取り組んでいる」だけだという。例えば、当社では社員が働く意欲があれば、年齢に関係なく働いてもらうことになっている。65歳を過ぎても、給与は下がるものの、継続雇用する。これは高齢者を退職させて、若い人材を採用するということが難しかったという事情があったかもしれないが、これをSDGsの視点から見ると、ずっと働き続ける場所を提供し続けることができるのは、素晴らしいことだ、という気づきにつながっている。

世間のものさしにあてはめて、新陳代謝のために社員を一定の年齢でやめさせるのではなく、人が人間らしく生き続ける場所を提供できるのはよいことだと認識できたことで、自社の経営のあり方に対する自信につながっている。そして、先代から引き継いだ経営に関しては、守るべきものを守り、変えていくべきものは変える、という方針で取り組んでいる。

こうした取組みを「ひがしなりSDGsアンバサダー認証第3期企業のSDGs取組み発表会」でプレゼンした結果、東成区長賞を受賞し、外部からの高い評価も得ている。

■サステナビリティ経営のこれから:サステナビリティを意識することがビジネスチャンスに

西尾専務はSDGsの勉強会の中で、「17のゴールはすべてが桶の板であり、桶の板が一つでも抜けると、桶の中の水がすべて抜けてしまう」というたとえ話が印象に残っているという。すべてのゴールはつながっているので、どこかだけが低いとダメだということを意味するそうだ。そうした視点で自社のビジネスを見ると、17ゴールのうち半分くらいにかかわっていることが明らかになっているが、今、取り組んでいないゴールであっても、すべてのゴールがつながっているという意識をもつことで、新たなビジネスチャンスが生まれると考えている。「自社はバネ屋だが、林業や漁業とバネがクロスすると、何かできないか?」と考えたりするという。17ゴールを意識するとそういう発想が生まれてくる。そういう意味では、一番大切なのは、17番目のパートナーシップということになる。

■中小企業経営者へのメッセージ:サステナビリティ経営に取り組んで損なことは何もない

西尾専務は「甲子園に出ようと思っていない高校が甲子園に出ることはできない。それは、ビジョンは大きく持っているほうがよいという意味である。企業経営において、高いところをめざすことで、何も損をすることはなく、自分がやりたいことは、声に出して言おうと思っている。大人になると、奥ゆかしくなってしまう、そういう思いを忘れてしまうのではないか」という。

実際に、SDGsに取り組むことで、すぐに利益が出るわけではないが、無料の広告効果があり、応援してくれる人が増え、また一緒に仕事したいという人が増え、その結果、どこでバネを買うかということになると「ニシトで買おう」というようにつながっていく。さらに、カーボンニュートラルを追求すれば、SDGsをやっている企業で買おうということにもなるはずだ。時代の流れであるSDGsに合わせてサステナビリティ経営を変える方がプラスになるという考えはその通りだろう。

とはいえ、西尾専務は、自社の場合は現在の取組みをSDGsに紐づけただけの段階で、次のステップに上がっていくところがまだできていない段階にあるため、これからどうするかを考える必要があるそうだ。SDGsの達成目標年は2030年であるが、その先の将来を見据えたサステナビリティ経営を考え続けることが重要だと考えている。

こうした同社の取組みに役立っていることが、行政の支援である。同社は2022年10月には大阪市東成区が募集していた「東成区SDGs宣言」を行っている。区内の大企業も宣言しているが、当社は区内で3番目の宣言となった。こうした行政の制度を積極的に活用することで、営業や販売のプラスになっている。

さらにサステナビリティ経営が、経営改善につながったという他社の事例や利益が出たという事例を共有して、サステナビリティ経営の取組みの輪を広げようとしている。

西尾専務の話のうかがい、行政や経営者仲間、専門家とつながり、サステナビリティ経営の輪を広げていくこと、つまり、自社で取り組むだけでなく、行政や他社、専門家など関係者を巻き込む、パートナーシップがいかに大切であるか、その重要性をあらためて感じる事ができた。

