

北九州市における SDGs 推進プラットフォーム に関する調査研究

2020 年度分「SDGs に関する受託調査」
調査研究報告書

令和 3（2021）年 3 月

公益財団法人 アジア成長研究所

目 次

1. 概要－全体計画－	1
1.1 研究の背景と目的	1
1.2 研究内容と実施項目	2
1.3 研究工程	2
1.4 データ源	2
1.5 実施体制	3
2. SDGs の取り組み状況について	4
2.1 公益財団法人北九州産業学術推進機構	4
2.2 北九州市立大学	11
2.3 福岡ひびき信用金庫	17
2.4 シャボン玉石けんグループ	23
3. 結論－事例の要約・示唆と北九州市に対する提言－	33
3.1 事例の要約・示唆	33
3.2 北九州市に対する提言	37
参考文献	43

1. 概要—全体計画—

1.1 研究の背景と目的

「持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）」とは、2015年9月の国連持続可能な開発サミット¹で全会一致で採択された「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（行動計画）」の中核をなす世界的開発目標である。社会変革に向けて高邁な理想を掲げたグローバルスケールの行動規範であり、その内容を特徴づけるものとして「新たな人権宣言」、「新たな社会契約」等の理念が国連の主要文書等に示されている（村上，2019，p. 6）。またその理念は、①包摂性（誰一人取り残さない）、②普遍性（途上国、先進国も同様に）、③多様性（国、自治体、企業、コミュニティまで）、④統合性（経済・社会・環境の統合性）、⑤行動性（進捗管理の徹底）、といったキーワードで表現することができる（村上，2019，p. 6）。具体的には、17のゴールと、それぞれのゴールの下に合計169のターゲットが掲げられ、232のインディケーター（評価指標）が設定されている。これを受けて、日本では内閣官房に推進本部が設置（本部長：内閣総理大臣）、関係省庁の連携及び政府、地方自治体の協力関係の下で、官民一体による推進が積極的に図られている。

SDGsでは、過去の「ミレニアム開発目標（MDGs：Millennium Development Goals）」²策定の際の経験と反省を踏まえ、国家レベルのみならず公民のあらゆるレベル³での取り組みの重要性が謳われており、ゴール11「住み続けられるまちづくりを」といった目標や他の16のゴールの達成にも自治体行政の関与ならびに貢献が必要なことは明白であり⁴、そのような意味からも自治体レベルにおける取り組みが大いに期待されている（自治体SDGsガイドライン検討委員会，2018，pp. 6～7）。実際に、国連の各加盟国やその自治体などに対して、2030年にむけてSDGsにおけるそれぞれのゴールを目指した総合的な取り組みを具体的に実施することが強く求められている。しかしながら一方で、SDGsの実行段階における障害として、多すぎる目標、理解が容易でない、導入方法がわからない、法的拘束力がない、指標のためのデータの未整備、などの問題点が指摘されている（自治体SDGs推進評価・調査検討会，2018，2019；村上，2019）。

1) 加盟国は193カ国となっている。

2) MDGsとは、国連主導によって「世界から極度の貧困や飢餓をなくすこと」など8つの目標について2015年を達成期限とした共通の枠組みとしてまとめられた目標であり、2001年に193の国連加盟国と23の国際機関によって合意された。

3) あらゆるレベルとは、自治体等の準国家レベル、国家レベル、複数の国をまたぐ地域レベル、グローバルレベルを指すと同時に想定されている。

4) 地方自治法では地方自治体の基本的役割として「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広くなうもの」とされている。

本調査研究の委託元である北九州市は、過去の公害克服の経験を含め国内外から様々な評価を受けているなど、SDGs 関連分野において日本を代表する自治体である。そのため北九州市には、SDGs への更なる先進的取り組みによって、他自治体を牽引する役割が期待されている。以上の背景から、本調査研究では、北九州市における SDGs を推進するためのプラットフォーム構築に向けた調査研究を実施する。関連する北九州市内の組織や団体に対して SDGs の取り組み状況を調査し、北九州市が取り組むべき方向性について検討し提言を行うことを目的とする。

1.2 研究内容と実施項目

本調査研究では、北九州市からの「令和 2 年度 AGI 研究テーマ希望調査票」による提案を検討した上で、主に以下の項目を実施する⁵。

(調査研究項目)

- ① SDGs の取り組み状況について
- ② モデルの検討と北九州市に対する提言

1.3 研究工程

本調査研究は、2020 年 4 月 1 日から 2021 年 3 月 31 日の期間にて実施される。

1.4 データ源

本調査研究では、下記の通り、キーアクターに対するインタビュー調査、調査時の入手資料、公刊資料などを用いている。

(1) インタビュー調査について

本調査研究では、主なデータを入手するために北九州市をはじめ関連する市内の組織団体や企業らに対してインタビュー調査を行った。また、一部の企業については、AGI 主催の

5) 本研究実施前に先だって、2020 年 6 月 24 日に北九州市企画調整局 SDGs 推進室と AGI での調整打ち合わせが行われている。そこで、本調査研究の詳細実施内容については、「令和 2 年度 AGI 研究テーマ希望調査票」の内容を確認・検討した上で、すべて AGI に一任されることが確認されている。また、研究テーマ名の変更についてもこの範疇に含まれるものとされる。

図表 1 インタビュー調査の概要

調査先	調査日	備考
公益財団法人北九州産業学術推進機構	2020年11月12日	調査記録 No. jpfa-20201112
北九州市立大学	2020年11月13日	調査記録 No. jpki-20201113
福岡ひびき信用金庫	2020年11月26日	調査記録 No. jphi-20201126
シャボン玉石けん株式会社	2021年1月19日	調査記録 No. jpsya-20210119

(出所) 筆者作成

「成長戦略フォーラム」における講演内容も参照している。それらインタビュー調査の概要について、図表 1 にまとめる。インタビュー調査については、その内容を同意を得て録音し、録音起こし原稿の作成と整理・編集作業を通して「調査記録」としてまとめている。これら「調査記録」は、本調査研究の成果物の一部として巻末に添付する。以上が本研究における主要なデータ源として位置づけられる。

(2) 現場調査時の入手資料・公開資料

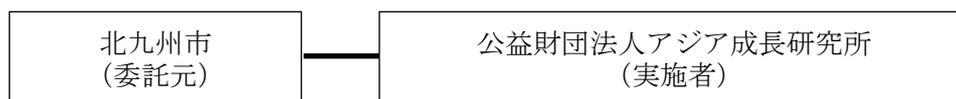
本調査研究では、主要な情報源として上記の「調査記録」を用いているが、あわせて下記データなどを補完的な位置づけで利用している。

本調査研究の主な対象である SDGs に関連した、公刊されている著書、論文、新聞、雑誌、ウェブサイト（企業ホームページ含む）、その他著作などを利用している。

1.5 実施体制

本調査研究の実施は、図表 2 に示すように AGI が執り行った。

図表 2 本調査研究の実施体制



(出所) 筆者作成

2. SDGsの取り組み状況について

本章では、市内の各分野の代表的アクターによるSDGsの取り組み状況について解説する。以下、公益財団法人北九州産業学術推進機構（FAIS）、北九州市立大学、福岡ひびき信用金庫、シャボン玉石けんグループの各々について取り上げる。

2.1 公益財団法人北九州産業学術推進機構

本節では、公益財団法人北九州産業学術推進機構（FAIS：Kitakyushu Foundation for the Advancement of Industry, Science and Technology）の組織概要、中期計画、事業の特徴と成果、およびSDGsの取り組みの現状と方向性について検討する⁶。

(1) 組織概要

公益財団法人北九州産業学術推進機構（以下、「FAIS」と記述）は、北九州地域における産学官連携による研究開発や学術研究の推進等を行うことで、産業技術の高度化や活力ある地域企業群の創出・育成に寄与することを目的に、2001年、財団法人北九州市産業技術振興基金（1990年3月29日設立）を改組・拡充することで北九州市若松区に設立された。職員数は64名、内訳は、北九州市派遣が11名、民間出身等が27名（うち出向13名）事業嘱託等が26名となっている（2020年5月1日現在）。現在の組織は、理事長を含めた理事会のほか、事務局総務企画部、イノベーションセンター、ロボット技術センター、中小企業支援センターで構成されている。また、イノベーションセンターは、産学連携部、事業推進担当、自動車エレクトロニクスグループ、情報産業振興グループが配置され、ロボット技術センターには、国家戦略特区介護担当が配置されている。

主な事業内容は、①北九州学術研究都市の一体的運営、②産学連携等の推進、③中小企業・ベンチャー企業への総合的支援、となっている（図表3）。また、北九州学術研究都市（以下、学研都市）内にある研究室やシェアオフィスの入居募集窓口業務を行っている他、入居企業に対して産業振興のコーディネートや研究者情報の提供などのサポートを実施している。現在、学研都市では、国・公・私立の大学1学部4大学院、企業45社及び研究機関10機関等（2020年5月1日現在）が集積し、学生2,481名（うち留学生817名）、教員175名、その他企業関係者などを合わせて約3,600名（2020年5月1日現在）が教育や研究開発等

6) 本節は、特に断りのない限り、主に「調査記録 No. jpfa-20201112」に基づき記述している。

図表3 FAISの主な事業と目指す姿

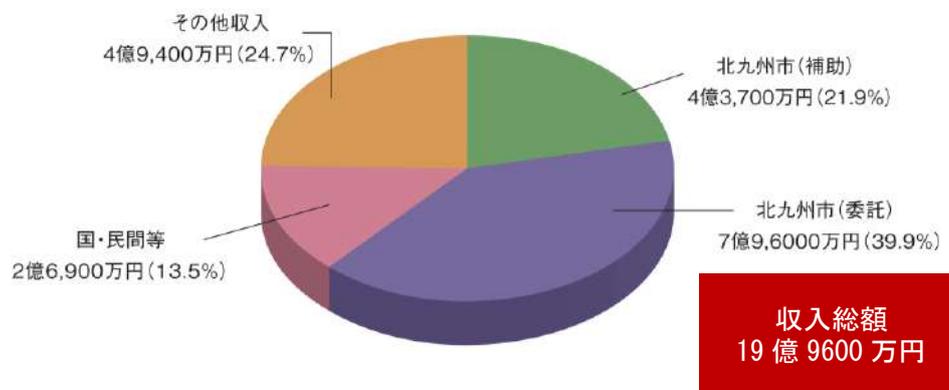


(出所) FAIS ウェブサイト (<https://www.ksrp.or.jp/fais/project/index.html>, 閲覧日: 2021年2月24日)

に取り組んでいる (FAIS, 2020)。

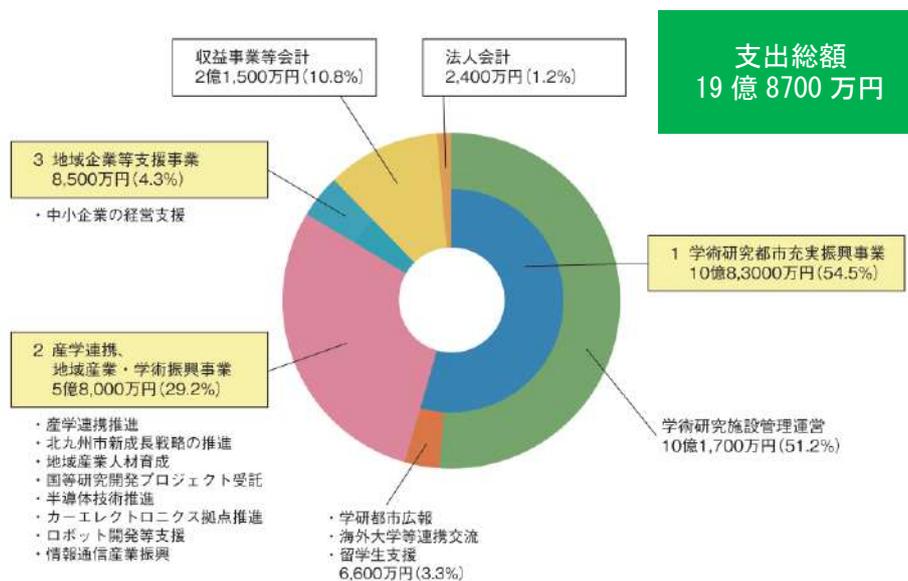
2019年度決算資料によると、収入総額は、19億9,600万円となっており、その内訳は、北九州市(補助)が4億3,700万円(21.9%)、北九州市(委託)が7億9,600万円(39.9%)、国・民間等が2億6,900万円(13.5%)、その他収入が4億9,400万円(24.7%)となっている(図表4)。一方で、支出総額は、19億8,700万円となっており、その内訳は、学術研究都市充実振興事業が10億8,300万円(54.5%)、産学連携・地域産業・学術振興事業が5億8,000万円(29.2%)、地域企業等支援事業が8,500万円(4.3%)となっている(図表5)。

図表4 FAISの収入(2019年度)



(出所) FAIS (2019)

図表 5 FAIS の支出（2019 年度）



(出所) FAIS (2019)

(2) FAIS の中期計画

FAIS では第 5 期中期計画の 3 年目である 2021 年度は、ミッションである「自立できる産業づくり」のための各種施策がより一層推進される予定である。2018 年 10 月に内閣府から地方大学・地域産業創生交付金事業として北九州市が採択された「革新的ロボットテクノロジーを活用したものづくり企業の生産性革命実現プロジェクト」を活用し、産学連携によるロボット関連技術の研究開発から、中小企業への産業用ロボット導入までの一貫した支援を積極的に行うとする。また、(公財)九州ヒューマンメディア創造センターとの合併によって、ものづくり現場への IoT 導入にも積極的に取り組んでいるほか、中小企業の喫緊の課題である労働生産性向上のサポートを新たに行うなど、様々な施策により、市内企業の生産性向上を図るとされる。くわえて、産業技術の高度化に対応するため、当財団による助成金や国等の外部資金を活用した研究開発プロジェクトを支援するほか、AI や 5G といった先端技術に関する研究活動を促進するとともに、自動車・ロボット・情報通信分野等に関する産学官連携や地域企業、大学等への総合的な支援を行うとしている。

図表 6 は、FAIS 中期計画に掲載されている施策である。ただし、FAIS は 2020 年度現在、これら施策の全てに取り組んでいるわけではない⁷⁾。施策の進捗については、2021 年 3 月に

7) 例えば、フューチャーセンターの創設などについては一切取り組まれていない。

図表 6 FAIS の中期計画

カテゴリ	具体的施策
自立できる産業づくり	中小企業支援機関間の協働プラットフォーム
	「光る中小企業」へのプレミアム支援
	System of Systems の実証実験
	「北九州 IoT 推進ラボ」による生産性向上事業の創出
	生産性向上への支援
	実証フィールド・コミッションの推進
	産業ロボット導入への支援
	北九州価値創造研究会の推進
	商工会議所や北中連との総合的支援の推進
	国等研究開発プロジェクト受託当の推進
	e-PORT プロモーションの推進
	e-PORT 構想 2.0 による新規プロジェクト創出
	新技術・新製品の開発・実証化・事業化の支援
	3D ものづくり技術研究会の推進
	総合的な中小企業支援
	北九州知的財産支援センター運営
	TLO 運営
	新エレクトロニクス産業の創出
	カーエレクトロニクス拠点の推進
	市内発ロボット創生
介護ロボット等開発及び導入・実証	
ひびきのサロン	
人材育成・雇用の確保	革新的生産性向上を支える人材育成基盤づくり
	enPiT-everi
	商工会議所等とタイアップした北九州地域の PR
	学術都市への研究機関や企業の誘致
	情報産業の発展・守りの IT の集積促進
	地域情報産業の人材確保
	実践的 ICT 人材の育成
	生産性向上スクール
	連携大学院
	留学生就職支援プログラム
語学教育センターの運営	
街のイメージづくり	フューチャーセンターの創設
	新しい「街のイメージ」を支える基盤づくり
街の資源の活用	市内視察資源のパッケージ化
	自立した地域エネルギー・マネジメントの推進
リサーチ・パークの機能強化	フューチャーセンターの創設
	学研都市大学と FAIS の共同国際プログラム
	イノベーション・キャンプの開催
	企業冠型 CSV（共通価値の創造）アワードの実施
	学研都市の成長戦略の構築
	施設を有効活用した情報発信・交流機能の充実
	キャンパス運営委員会の活性化
	地域や小学校とのネットワーク・連携強化
	学研都市の PR
	学術研究施設等の管理運営
	AI 技術の適用実証
	学研都市地域交流
	産学連携の推進
海外大学等連携の促進	
学研都市施設の活用	
九州ヒューマンメディア創造センター（ビル）の管理運営	

(注) 青色マーカーは FAIS の重点施策
(出所) FAIS (2018)

予定されている FAIS の理事会にて中間評価についての報告が行われた後にホームページ等にアップされることになっている。

(3) FAIS の事業の特徴と成果—SDGs 連携の視点から—

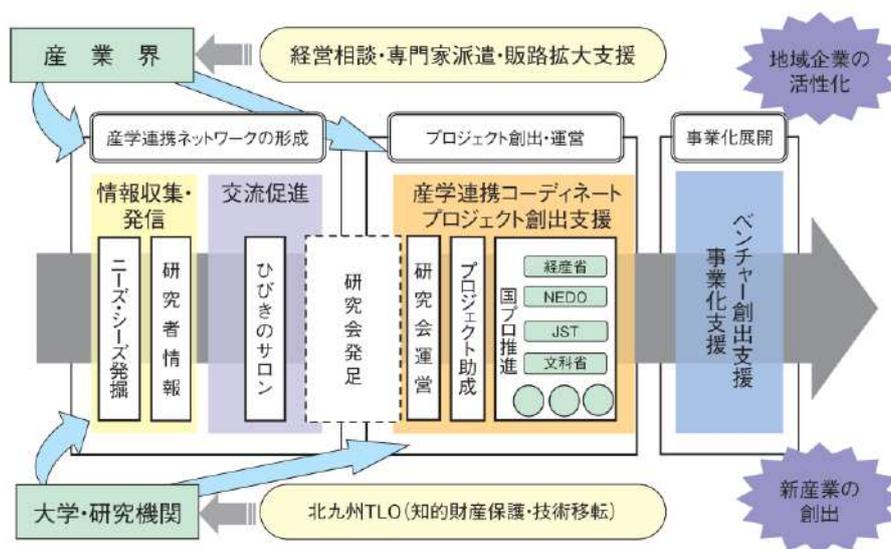
先に述べたように、FAIS の主な事業は、①北九州学術研究都市の一体的運営、②産学連携等の推進、③中小企業・ベンチャー企業への総合的支援、となっているがその特徴は②及び③の事業にある。これらに関連して、図表 7 に FAIS の産学連携の取り組み(全体フロー)を示す。②産学連携等の推進における具体的な成果の 1 つとして、FAIS の産学連携等の推進事業によって起業した学研都市発ベンチャー企業 12 社がインキュベーション施設に入居するなど、新たなビジネスが創出されていることがあげられる⁸⁾。そのほかの主な成果では、「情報収集・発信、産学交流促進」として、学研都市から新たな産学連携の動きが次々と生まれてくることを目指し、産学官から複数の研究者等が特定の技術テーマについて自由に意見を交換する交流の場、ひびきのサロンが開催され、2002 年度のスタートから 2019 年度までに 183 回開催、のべ 1 万 7,723 人が参加している。また、FAIS は「研究開発支援」を実施している。具体的な例の 1 つとして、独自の補助金交付による企業・大学が実施する研究開発に対する支援を行っている。2019 年度は、市内大学等を対象者としたシーズ創出・実用性検証事業を 15 件、市内企業等を対象者とした実用化研究開発事業を 6 件採択している。補助期間はどちらも単年度で、シーズ創出・実用性検証事業の補助額は 100 万円以内 (1/1 補助)、実用化研究開発事業の補助額は中小企業 300 万円以内 (2/3 補助)、その他 300 万円以内 (1/2 補助) となっている。これら補助金制度にくわえ、国等の資金を活用した研究開発プロジェクトの推進が図られることによって、様々な研究開発プロジェクトが進められている。以上の取り組みのほか、「研究成果の特許化と技術移転《北九州 TLO の運営》」や「技術拠点化の推進」、「国家戦略特区の取り組み」なども産学連携等によって積極的に推進されており、多くのプロジェクトが創出されている。

③中小企業・ベンチャー企業への総合的支援では、「中小企業の経営支援」として総合相談・休日創業相談、巡回相談、専門家の派遣などが実施されるほか、中小企業支援センターが設置されている。中小企業支援センターには、6 名のマネージャー⁹⁾が配置されており、

8) FAIS の大学発ベンチャーの特徴は、退職等を含めた大学教員のスピニアウトもしくは大学院生がそのまま起業したパターンが多いこととされる。

9) 中小企業支援センターのマネージャーは、例えば金融機関、税理士、一級建築士、中小企業診断士など色々な経歴を持っており経営側面をサポートしている。

図表 7 FAIS の産学連携の取り組み（全体フロー）



(出所) FAIS (2019)

事業化における経営相談や専門家派遣，販路拡大などの相談が可能で，具体的には，創業支援の実施，マッチングコーディネートの実施，知的財産活用の実施などの支援が行われている。また，FAIS では，中小企業支援センターのほかにイノベーションセンターが設置されており，技術的な解決やプロジェクト創出支援は技術専門化である 4 名のコーディネーターが担当している。

FAIS は，北九州市の 100%出資で設立された公益財団法人として，主に事業化前における研究開発やシーズ・ニーズのマッチングなどといったシードステージ支援に焦点をあてた事業を行っている。そのため民間企業のように特別に収益を上げる事業を行っていない前提・特徴がある。FAIS は，図表 7 に示したように，多面的かつ多種多様なプロジェクトや支援プログラムを推進することで，多種多様な研究開発プロジェクトを創出し，その成果の帰結として学研都市発ベンチャーなどの起業や中小企業による新事業創出などが見受けられる。一方で，FAIS の抱える主な問題・課題として，第 1 に，収入約 20 億円のうち 61.8% にもなる 12 億 3,300 万円が北九州市の補助・委託事業収入であること，第 2 に，本来 FAIS が行うべき「産学連携，地域産業・学術振興事業」予算が 5 億 8,000 万円しか確保できていないこと，第 3 に，予算削減傾向と人員削減¹⁰，以上に関連して，第 4 に，スピード感を持

10) FAIS は，以前の総予算規模は約 40 億円あり，職員も 120 名くらい存在したと述べている。

ったニーズとシーズのマッチングが出来ていないこと、などがあげられ、この10年の間を振り返ってFAISの具体的成果が見えにくいとの外部からの厳しい指摘もある。

(4) FAISによるSDGsの取り組みの現状と方向性

これまで、FAISは、SDGsの取り組みを積極的に取り組んでいるとはいえない。特別にSDGsを意識した施策や事業、プロジェクトを推進しているわけではなく、ホームページ等でもSDGsに関連した発信・広報は一切行っていない。また、進行中である「北九州産業学術推進機構（FAIS）第5期中期計画2018-2022」にもSDGs関連の項目などは触れられておらず組み込まれていない。現在、FAISでは、担当者レベルでSDGsの17の目標番号のタグ付け検討が開始された状況である。この検討は、FAIS内でコンセンサスがとれたものではないが、現状、FAISが「令和元年度事業報告書」内に記載のある「事業の概要」に対してタグ付けしたものをまとめ図表8に示す。

FAISは、今後、SDGsの取り組みを推進するといった場合には、北九州市のイノベーション推進室、もしくはSDGs推進室と連携することになるのではないかと述べている。また、次回の中期計画作成の際は、SDGsの取り組み推進と連携といった点を踏まえていくことに

図表8 FAISによる事業へのSDGs目標のタグ付け

事業項目	SDGs17の目標 タグ付け	
北九州学術研究都市の機能強化	人材育成	4, 8, 9
	学研都市の国際化の推進	4
	学研都市の効果的な運営	9
産学連携による技術力の強化及び 新事業の創出、生産性向上等の取 り組み	新事業創出・技術高度化	4, 7, 8, 9, 11, 17
	国等スキーム活用	8, 9
	特許・技術移転	8, 9
	カーエレクトロニクス	8, 9, 11
	ロボット	8, 9
	半導体技術	8, 9
	情報通信産業	8, 9
	生産性向上の取り組み	4, 8, 9
中小企業の経営支援と創業の促進	中小企業の経営支援	8, 9
	知的財産権	8, 9

(出所) FAIS 受領資料より筆者作成

なろうとも述べている。

2.2 北九州市立大学

本節では、北九州市立大学（以下、「北九大」と記述）の SDGs への取り組みの経緯、成果と課題・問題点、今後の SDGs 推進に向けてのポイントについて、主に同大学「地域創生学群」(<https://sousei.kitakyu-u.ac.jp/>)の眞鍋和博教授に対するインタビュー調査（2020年11月13日実施）の記録に基づき整理・分析する¹¹⁾。

(1) SDGs への取り組みの経緯

本項では、北九大で SDGs 推進の中心人物の1人である眞鍋和博教授の観点から見たこれまでの SDGs への取り組みの経緯を説明する。

① 「北九州まなびと ESD ステーション」

眞鍋教授は、現在、同大学の「地域創生学群」（2009年4月開設、北方キャンパス）で教育社会学（キャリア形成、ESD/SDGs）を専門とし、主に演習担当教員として教鞭を取っている。「地域を活性化させながら地域資金を使って学生たちが実践で学んで、社会に必要な色々な能力や考え方を身に付けていくという大きな枠組みで教育活動を展開」することを理想に取り組みを進めてきた（引用文はインタビュー調査より。以下、同様）。

眞鍋教授によれば、SDGs に至る前史として、「持続可能な開発のための教育（ESD：Education for Sustainable Development）」と出会い、企業で求められる能力を身に付ける以前の基礎として、持続可能性を担保した教育、いわゆるシチズンシップ教育が重要であることに気付いたことがある。地域での実習・実践を通じた教育が非常に効果的であるとの実感を踏まえ、これを市内に広げるべく、文部科学省の「大学間連携共同教育推進事業」（https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/renkei/）の制度を活用し、2013年3月に市内10大学による大学間連携教育施設として「北九州まなびと ESD ステーション」（〒802-0006北九州市小倉北区魚町3丁目3-20 中屋ビル地下1階）が開設された。市内10大学とは、北九州市立大学、九州栄養福祉大学、九州共立大学、九州工業大学、九州国際大学、九州歯科大学、九州女子大学、産業医科大学、西南女学院大学、西日本工業大学である。

11) 眞鍋和博教授に対するインタビュー調査の詳細は、「調査記録 No. jпки-20201113」を参照せよ。

同ステーションでは、持続可能なまちづくりを担う次世代を育むため、学生を中心に、地域や企業などまちの人々が協働で様々なプロジェクト活動が実践されてきた。2017 年度から、大学の教育施設の枠を越え、「誰もが集える場所」として生まれ変わり、一般公開の講座やイベントを開講するなど、年齢を問わず、学びたい人が自由に集い学べる場となっている（詳しくは、以下参照。<http://www.k-esd.jp/>）。

② 「KITAQ キャンパス SDGs」

ESD に取り組む過程で SDG とも出会い、教育だけに特化した ESD に比べ、地域企業の活性化（サステナブルな企業への変革）も視野に収めたより広範な取り組みへと関心がシフトしていった。北九大としての SDGs への取り組みの最初のもは、2018 年に発足した「KITAQ キャンパス SDGs」（<http://kitaqsdgs.jp/>）である。偶々、眞鍋ゼミの4年生の女子学生が SDGs を卒業論文のテーマに選んだことがきっかけで、慶應義塾大学大学院の蟹江憲史教授らによるキャンパス SDGs の活動を参考にして立ち上がった。学内の SDGs に関連していきそうな活動にシールを貼って SDGs の 17 のゴールのどれに該当するかタグ付けをしていく活動である。北九大独自の活動として、学内のそうした活動取材し記事を書きウェブサイトで情報発信することを行った。

2018 年度の活動は、上記の学生が中心となり、眞鍋教授が側面からサポートする形で実施された。活動には、30～40 名の学生が参加し（地域創生学群と他学部の学生が概ね半々）、教職員も数名参加した。1 チーム 3～4 人ほどで 10 チームほどを作り、夏休みの期間と冬の期間との 2 回のラウンドで実施して、全体で 33 個のコンテンツが作成された（「KITAQ キャンパス SDGs 取り組み事例集」参照。<http://kitaqsdgs.jp/archives/>）。この他、外部講師を招いてのレクチャーやワークショップも実施された。こうした活動には、学生に加え少数の教職員や事務局職員の参加も見られ、学内での SDGs への関心の広まりに一定の貢献をした。ただしこの取り組みは、2018 年度末の眞鍋教授の学群長および「北九州市立大学地域共生教育センター（421Lab.）」（<https://www.kitakyu-u.ac.jp/421/>）センター長の任期終了に伴い、同センター内で十分なコンセンサスが得られなかったこともあり頓挫した。

③ 「SDGs 社内リーダー育成研修」

2018 年度には、もう 1 つ北九大の正式な取り組みとして「SDGs 社内リーダー育成研修」も実施された。参加者から研修費を徴収する関係で、「北九州 ESD 協議会」（<https://www.k->

esd.jp/k-esd/) に委託する形を取った。実際は、眞鍋教授の監修の下、北九大事務局スタッフおよび「北九州市立大学大学院マネジメント研究科 (K2BS)」(<http://k2bs.kitakyu-u.ac.jp/>) の松永裕己教授がファシリテーターとして参与することで実施された。

同研修プログラムは、2018 年度に概ね毎月 1 回 (土曜日に各 4 時間程度) のペースで実施され、地元企業の社員、NPO 関係者、大学教員を含む 10 数名が参加した。研修費 1 人当たり 15 万円で、プロジェクトの必要経費は全てその収入から賄われた。研修内容は、前半と後半で大きく異なる。前半は、SDGs の基礎および必要なスキルを学ぶフェーズで、ファシリテーション・スキルの学習や U 理論のプログラムの実施 (オーセンティックワークス社による。<http://www.authentic-a.com/>) も含まれた。U 理論とは、「MIT のオットー・シャーマー氏によって世界の様々な領域に渡る最も著名なリーダーへのインタビューやイノベーターたちとの仕事を通じた経験を元に生み出されたもので、集団や組織が新たな未来を創造するためのリーダーシップ能力をどのように開発できるか、その能力をもとにどんなプロセスで新たな現実を生み出すことができるのかを説いて」いるものである (<http://www.presencingcomjapan.org/utheory/>, 閲覧日: 2021 年 2 月 11 日)。以上は、SDGs 推進のためには、まずはひとりひとりのマインドセットを変えることから始める必要があるとの認識に基づく。

研修の後半は、「まなびと ESD ステーション」の「まなびと講座」を受講していた学生と企業の研修参加者とをグループにする形で実施された。研修参加者の所属する企業が SDGs として何ができるかを学生と共に考えプランニングして最後に発表会をするという仕立てであった。学生にとっても企業にとっても高い教育効果を有すると評された。

同研修プログラムは、2019 年度も一応企画されリリースされたが、様々な事情で中止となった。事情の 1 つとして、北九大における SDGs 推進の中核的部門の設置が 2019 年半ば頃より取り沙汰されて、それと方向性を合わせる必要性が生じたということがある。

④ 「地域戦略研究所」の「SDGs 推進部門」

北九大における SDGs 推進の中核的部門として、現在「地域戦略研究所」(<https://www.kitakyu-u.ac.jp/iurps/>) の「SDGs 推進部門」がある。同研究所では、2020 年 4 月に組織再編を行い、「SDGs 推進部門」、「地域社会部門」、「アジア地域連携部門」の 3 部門体制へと移行したのである。「SDGs 推進部門」は、さらに企業支援チームと教育研究チームの 2 つに分かれている。このうち、企業支援チームは、眞鍋教授と K2BS の松永

裕己教授、および北九大経済学部の牛房義明教授の3名からなる。松永教授はマーケティング専門であり、SDGsは企業では新ビジネス領域開拓に関わる側面が多分にあるということで貢献が期待される。牛房教授は環境問題やエネルギー問題に関する経済分析や政策評価が専門領域であり、脱炭素や再生可能・水素エネルギーの研究でSDGsとも関係が深い。「企業をSDGsで元気にする」という課題をこの3名で探求することとなった。

眞鍋教授とのインタビューによれば、企業支援チームの活動内容については、現在この3名で相談しながらメニュー作りを行っている。上記の「SDGs社内リーダー育成研修」が形を変えて引き継がれるようなもので、あと1~2年で形にしていくという。今のところ、主な内容は次の3つである（「」は、背後にある動機の説明をインタビュー調査から引用）。①研修：「今は人材育成が先決。中小企業の従業員の人たちがあまりにも社会に関心がないので、そこをまずは取り組んでいく」。②コンサルテーション：「学問をそのまま当てはめても決してうまくいかない。上手くいかないところが出てきた時に、動かしながら走りながらどうアジャストするかというところが多分一番肝」。③企業経営に有効なSDGsの研究（学長特別型研究費取得）：「(中小企業でSDGsによってビジネスが向上した例は) まだほとんどない。最終的には社員の能力とかモチベーションが伴ってないとSDGsの達成は難しい」。

他方、「SDGs推進部門」の教育研究チームの主な活動内容として、次の2つがある。①国連のアカデミック・インパクト関連の業務。北九大は2019年7月にこれに加盟し、SDGsをはじめとする国連に委託された業務・活動にコミットし、10の原則に関係する様々な取り組みを行っている (<https://www.kitakyu-u.ac.jp/department/education/sdgs/unai.html>, 閲覧日:2021年2月11日)。②学内でのSDGsの普及。ただし、現状では、それほど具体的な取り組みがなされていないようである。

(2) 成果と課題・問題点

本項では、これまでのSDGs関連の取り組みの成果および課題・問題点について、眞鍋教授とのインタビュー調査の記録に基づき整理する。

① 成果

これまでの取り組みの成果としては、まだそれほどまとまったものがないという。強いて言えば、「何人かSDGsのことについて積極的にやらなければいけないという先生が出てきたのは、第0.3歩くらいは進んだかな」とのこと。例えば、眞鍋教授が所属する基盤教育セ

ンター（教養科目の教員が約 40 名在籍）で、2 名ほど積極的な先生がいて、シラバスに各授業は SDGs の目標の何番に関係あるかを書くことが提案され、2020 年度からラベリングされている。これは、「基盤教育科目 SDGs 対照表」として公表されている（<https://www.kitakyu-u.ac.jp/department/facilities/cfe/sdgs.html>）。また、外国語学部で国連とネットワークのある教員がおり、SDGs に関するセミナーを開くといったことがみられる。

② 課題・問題点

他方、課題・問題点としては、次のようなことがあげられた。①上述の成果の裏返しで、主体性のある教員がまだあまり出てきていない、SDGs の意味があまり理解できていないことがある。この 1～2 年で何人か積極的な教員が出てきたが、それを束ねるような動きにまだなっていない。加えて、教員のリソース（政策立案のための調査機能、そのための時間と予算）が限定的で手が回らないのである。②今後トップの強烈なリーダーシップが望まれる。③大学全体の運営レベルで SDGs を戦略的に組み込むような役割を担う人材・部局が必要である。現在動いている第 3 期中期計画にも途中から 1 項目だけ SDGs に関するものを入れてもらったのみである。2021 年から次期中期計画の立案が始まるが、SDGs 関連が何項目か立つ程度と予想される。④公立大学にいとシステム的に物事が決まっていくことが多い。教員や事務職員が現場から主体性を持って変革に取り組むということは容易ではない。それでは SDGs の本質から外れる。主体的にどのような動きが出てくるかに注目している、とのことである。

(3) 今後の SDGs 推進に向けてのポイント

本項では、眞鍋教授とのインタビュー調査記録に基づき、今後北九大および北九州市において SDGs を推進するためにポイントとなることを幾つか解説する。

① 北九大の SDGs 推進体制

北九大での SDGs 推進の中核的部門として、「全学的な運営としては事務局・経営企画課などが音頭を取ればよいのかもしれない。研究や企業支援では SDGs 推進部門が窓口になるべきだと思うし、学生の教育やエンカレッジの部分はやはり 421Lab.になるかと思う。地域創生学群は 1 つの学部としてあるので、これに SDGs と上からラベルを貼るとするのは、直ぐには難しい。421Lab.だと比較的やりやすいかな」とのことであった。

② 教育重視

眞鍋教授との面談では、SDGs 推進のカギとして、教育を最重視する発言が度々聞かれた。学生向け教育に関して、学群や 421Lab.での教育や研究を通して若者の意識を鍛え、学生が研究したものを持ち寄って地域に展開していくというイメージでプロジェクトが立ち上げられてきた。加えて、こうした学生が社会に出て、また会社の中でそれを広めていくという長期戦略でもある。実際、将来的に社内で SDGs の推進を担うという前提で学生が企業に採用されるケースも幾つか出ているという。

同様に、社会人向けの研修を重視する背景として、「主体性だとか、サステナビリティ・マインドだとか、イノベーションに必要なマインドだとか、そういうことが社員にないとなかなか企業での SDGs の推進は難しい」ということがある。

③ 地域活性化

眞鍋教授の構想では、人材育成と地域活性化は緊密にリンクしている。例えば、将来、北九州市で SDGs 推進のプラットフォームが出来るならば、それに期待する役割として、次のような発言があった。「あまり敷居の高くない学び合いの場がどれくらいできるかが大事ななと思う。ふらっと来てこの SDGs とかサステナビリティとか北九州市の将来について学び合う。日常的にそれが動いているというふうな場が重要。ハートプレイスのなところ。それでさらにその中から自分のところのビジネスに結びつけるようなものがあれば、それを気軽に交換し合えるということ。そういう場づくりが大事かな、というのが1つある」。ここをサステナビリティ・マインドやデザイン思考、アート思考のようなものの見方・考え方を学び合える場とし、「まずは人を作って、その人に街の中の自分の立ち位置でそういうマインドを活かしてもらおう」。こうしたマインドは、スタートアップを創る起業家マインドとも通じるものが多分にあるという。

SDGs は地域の企業を元気にするためのキーワードでもある。すなわち、「SDGs 経営をすることによって企業価値が高まって、売り上げも上がって、元気になる。税収が上がる。良い人が外部から来て採れる。北九州の内部の学生も就職する、という良い循環で地域が活性化できる」。そして、地元の中小企業の経営者・社員のマインドを変えていくこと、そこでイノベーションを起こして新事業に取り組みサステナブルな企業に変革していくということが教育と同じくらい北九州には必要との見解である。

2.3 福岡ひびき信用金庫

本節では、福岡ひびき信用金庫（以下、「ひびしん」と記述）の事例を取り上げる。以下では、その組織概要、SDGs 連携の視点から見た事業の特徴と成果、および SDGs の取り組みの現状と方向性について検討する¹²。

(1) 組織概要

ひびしんは、1924 年に設立され、本社を福岡県北九州市八幡東区に置き、出資金 34 億 5,200 万円、会員数 7 万 2,668 人、職員数 604 人、店舗数 45 店舗、営業区域として福岡県一円と山口県下関市、大分県中津市で展開する信用金庫である（2020 年 3 月 31 日現在）。2019 年度の主な業績として、預金積金残高 6,948 億円、貸出金 3,527 億円、業務純益 46 億 3,200 万円、コア業務純益 29 億 3,300 万円、経常利益 9 億 8,400 万円、当期純利益 7 億 7,300 万円、自己資本比率 11.3%、不良債権比率 3.13%、となっている。ひびしんは、地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした協同組織の金融機関であるが、主な金融事業のほか「中小企業の経営支援等」「地域振興への貢献」「サークル活動」などの事業が積極的に展開されている。

(2) ひびしんの事業の特徴と成果—SDGs 連携の視点から—

先に述べたように、ひびしんでは、主な金融事業のほか、さまざまな中小企業支援や地域に対しての取り組みを実施している。ここで、ひびしんの①中小企業の経営支援に関する取り組み、②地域活性化に対する取り組み、③魅力ある職場づくり、を取り上げる。

① 中小企業の経営支援に関する取り組み

まず、中小企業の経営支援に関する取り組みでは、主に、全般的な「中小企業の経営相談」と「創業・新規事業開拓の支援」「成長・成熟段階における支援」「事業承継・経営改善・事業再生・業種転換等の支援」が実施されている。「中小企業の経営相談」では、営業店と本部が連携して中小企業からの経営相談に対応している（図表 9）。高度専門的な課題の場合は、国の中小企業・小規模事業者ワンストップ支援事業による専門化派遣制度の活用、および福岡県よろず支援拠点や北九州市中小企業支援センターとの連携が行われるなど、中小

12) 本節は、特に断りのない限り、主に「調査記録 No. jphi-20201126」に基づき記述されている。

企業の課題解決にむけてきめ細やかな対応がなされている。「創業・新規事業開拓の支援」では、新たに起業する事業者に対しての創業支援が実施されている（図表 10）。また、地域で起業・創業を目指すやる気のある女性を応援するための「ひびしん女性創業塾」を年 1 回のペースで継続的に開催しており、2020 年度までに 11 回実施され、のべ 346 人の受講生が参加し、そのうち、受講時点で既に創業済みと受講後創業者数をあわせて 116 名、創業率が 23.1%となるなど高い成果をあげている。「成長・成熟段階における支援」では、販路開拓支援（図表 11）や合同商談会の実施、事業者向けの各種セミナーが実施されている。「事業承継・経営改善・事業再生・業種転換等の支援」では、中小企業基盤整備機構、福岡県信用保証協会、北九州産業学術推進機構等の外部支援機関との連携強化によって実効性の高い支援の実現が目指されている（図表 12）。

図表 9 2019 年度の経営相談／支援課題別集計

経営相談／支援課題	件数
M&A	251
ビジネスマッチング	18
事業承継	9
売上・販路拡大	7
創業	5
経営革新	4
ものづくり支援	4
その他	6
合計	304

（出所）ひびしん（2020, p. 10）を筆者修正

図表 10 ひびしんが関与した創業件数と創業支援先数

	2019 年度 3 月期	2020 年度 3 月期
創業関与件数	68 件	123 件
創業計画の策定支援	11 先	5 先
創業期の取引先への融資（保証協会）	57 先	118 先

（出所）ひびしん（2020, p. 10）を筆者修正

図表 11 販路開拓支援を行った先数

		2019年度3月期	2020年度3月期
販路開拓支援を行った件数	地元（福岡県内）	16件	7件
	地元外	25件	1件
	（うち海外）	（18件）	（1件）

（出所）ひびしん（2020, p. 11）

図表 12 事業承継等の支援および外部と連携した本業支援

		2019年度3月期	2020年度3月期
事業承継等の支援	M&A 支援先数 （相談件数含む）	70先	251先
	事業承継支援先数 （相談件数含む）	16先	9先
外部と連携した本業支援	外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数	21先	7先
	取引先の本業支援に関連する中小企業支援策の活用を支援した先数	37先	11先

（出所）ひびしん（2020, p. 12）を筆者修正

② 地域活性化に対する取り組み

地域活性化に対する取り組みでは、ひびしんが主催するサークル活動を含め、市民、企業、地域にむけて多種多様な取り組みが実施されている。具体的には、「福岡ひびき経営大学」「福岡ひびき経営者賞」「ひびしんニューリーダー会」「ひびしん同友会」「ひびしんイングスクラブ」「ひびしんすみれ会・寿会」「ひびしん俳句大賞」「地域の行事への参加」¹³「親子で楽しむひびしん野球教室」「北九州ゆめみらいワーク 2019」などの取り組みが実施されている。

③ 魅力ある職場づくり

魅力ある職場づくりでは、若手人材育成や職員の能力発揮促進のためにさまざまな取り組みが実施されている。具体的には、社内勉強会としての「ひびしん未来塾」、育児休業中

13) 具体的には、2019年度、門司みなと祭に100名、若松みなと祭りに76名、わっしょい百万夏まつりに84名もの職員が参加している。

の職員を対象とした復帰セミナーの「エンジェル・スマイル」、野球部をはじめとした5つの「サークル活動」などが取り組まれている。

(3) ひびしんによるSDGsの取り組みの現状と方向性

ひびしんのSDGsに対する取り組みとして、①ひびしんのSDGs宣言、②北九州市と「SDGs達成にむけた協定」締結、③部店長向け研修、があげられる。

① ひびしんのSDGs宣言

まず、ひびしんのSDGs宣言について、ひびしんは、2019年12月18日に「福岡ひびき信用金庫SDGs宣言」を公表した。この「福岡ひびき信用金庫SDGs宣言」では、ひびしんのさまざまな取り組みや事業に対するSDGs17の目標のタグ付けが行われている。これらをまとめたものを図表13に示す。以下に、「福岡ひびき信用金庫SDGs宣言」の内容と取り組みについて具体的にみていくことにする。

「1. 中小企業の健全な発展」では、通常の資金供給や経営改善の支援などの既存事業にくわえ、本業と直結する中小企業の課題解決を目的に企業の販路拡大・人材支援・人材育成などがSDGsの業務として捉えられ実施されている。代表的な取り組みとして、以前から実施している「ひびしんビジネスフェア」と「しんきん合同商談会」にくわえて、2019年から「よい仕事おこしネットワーク」がスタートした。東京都にある城南信用金庫が全国の信用金庫に対し声掛けを行い、全国ほぼ全ての信用金庫が参加している。信用金庫の取引先が登録し自社の事業内容の紹介を載せると、特産品の紹介も含めて色々な取引先がその情報を閲覧できマッチングできるサービスである。城南信用金庫の中小企業支援活動に賛同したためひびしんも参加している。中小企業同士のマッチングはもちろんのこと、城南信用金庫が登録してもらっているデパートなどのバイヤーとのマッチングも行われ、これらサービスはすべて無料で提供されている。また、ひびしんでは、日本財団の「わがまち基金」の公募に「ひびしん」地元企業就職応援事業が採択された。北九州には大学が多くあるが地元就職率が低いことが、行政にとっても大学にとっても課題であり、取引先である中小企業も若く優秀な人材が採用できていないとひびしんは述べる。情報交流させることで、学生と企業とのミスマッチを少しでも解消し、地元就職してくれる人材を増やすことを目的に、助成期間3年間にて取り組が実施されている。この取り組みのなかで特に好評であったものは、北九州市立大学に設置されている421Lab.（北九州市立大学地域共生教育センター）と、ひび

図表 13 福岡ひびき信用金庫の SDGs への取り組みについて

項目	SDGs17の目標 タグ付け	具体的な取り組み
1. 中小企業の健全な発展	8, 9, 17	優秀なシニア人材とのマッチング支援（新現役交流会）
		新商品の開発支援（大企業開放特許活用による知財マッチング）
		企業課題解決支援（M&A, 事業承継）
		販路拡大支援（ひびしんビジネスフェア, しんきん合同商談会, よい仕事おこしネットワーク）
		新規創業支援（ひびしん女性創業塾）
		異業種交流支援（ひびしん同友会）
		若手経営者の資質向上支援（ひびしんニューリーダー会）
		経営者の知識向上支援（福岡ひびき経営大学, 各種セミナー）
		光る経営者の発掘（福岡ひびき経営者賞）
		地域企業と地域の学生とのマッチング支援（「ひびしん」地元企業就職応援事業）
2. 豊かな国民生活の実現	3, 11, 12, 14, 15, 17	行政と連携し, 地域の健康増進支援(北九州市民をがんから守るプロジェクト)
		環境に負荷をかけない店舗作り, ペーパーレスの推進など環境に配慮
		地域の環境美化活動（北九州市道路サポーター）
		子育て応援商品の企画販売（子宝住宅ローン, 教育ローンなど）
		お客様セミナーの開催（相続・遺言・空き家対策）
3. 地域社会繁栄への奉仕	4, 5, 17	地域企業の社会貢献支援（CSR 私募債「輝く未来」の取り扱い）
		スポーツ活動, 文化活動支援（ひびしんカップ少年野球大会, ひびしん野球教室ほか）
		地域の情報発信（ひびしんだより, ひびしんぐるめぐりMAP）
		地域のイベントに積極的に参加（門司みなと祭, 若松みなと祭り, わっしょい百万夏祭りなど）
		地域に貢献する人材育成（北九州ゆめみらいワーク, 産業界見学ツアー, 大学での寄付講座, 北九州キャリア教育研究会）
		年齢・性別に関係なく活躍できる企業風土作り（女性支店長, マネーコンシェルジュ）

（出所）ひびしん受領資料より作成

しんニューリーダー会による交流会である。ひびしんの会員企業2社(1つが保険の代理店。もう1つが港湾工事や海底の地形探査をする企業)による事業内容の発表と421Lab.の学生が取り組んでいるボランティア活動について4チームの発表が行われている¹⁴。ひびしんは今後、年に複数回開催していきたいと述べている。

「2. 豊かな国民生活の実現」では、ひびしんの商品やサービスに結び付ける形にて国民の社会生活のサポートへの取り組みを行っている。「北九州市民をがんから守るプロジェクト」は、北九州市との連携を強化することで実現したプロジェクトである。また、ひびしん

14) 学生からは「こんな仕事があると知れてよかった」「経営者と話ができてよかった」、経営者からは、自分たちが大学生だった時と比較して「421Lab.のボランティア活動の話に感銘を受けた」「421Lab.の発表会にぜひ協賛させてくれ」という反響があったという。

は、「北九州空き家管理活用協議会」や地域企業が行う「北九州未来づくりラボ」にも参加しており、北九州の社会的課題の 1 つとなっている空き家の発生を防止する啓発を北九州市などと連携するなかでスタートしている。

最後の「3. 地域社会繁栄への奉仕」は、すべてひびしんがこれまで行ってきた事業であり、SDGs のタグ付けが行われたものである。2019 年度の代表的な取り組みとして、夏休み期間に市内の小学生向けに北九州の産業見学ツアーを実施している。太刀浦コンテナターミナルと新門司の清掃局、TOTO ミュージアムの見学ツアーが行われた。ひびしんは、参加者の反響はとてもよく、驚きとともに喜んでくれたと述べる。この取り組みは、ひびしんの予算で行われており、参加料は昼食代程度の負担となっている。

これら「福岡ひびき信用金庫 SDGs 宣言」は、ひびしんのホームページに掲載されているほか、「ANNUAL REPORT 2020 業務のご案内」（ひびしん、2020）にも掲載されるなど積極的な発信が行われている。

② 北九州市と「SDGs 達成にむけた協定」締結

次に、北九州市と「SDGs 達成にむけた協定」締結について、2020 年 1 月に「SDGs 達成に向けた協力に関する協定」が締結され、北九州市と 15 社もの金融機関が連携し、地域の企業をサポートする全国初の取り組みがスタートした。しかしながら、これら取り組みはスタートしたばかりであり、具体的な成果が見えてくるのは今後である。

③ 部店長向け研修

最後に、部店長向け研修について、ひびしんは、取引先からの SDGs への取り組み相談などに対応するため、部店長を対象に「SDGs セミナー」を開催している。また、部店長は「SDGs カラーホイールバッジ」を着用することで SDGs の推進に一役かっている。

ひびしんは、これまでの SDGs の取り組みの経験から、SDGs 推進における課題を 2 点あげる。第 1 点目は、中小企業の SDGs に対する認知度の低さである。中小企業のなかには SDGs の読み方も理解できていない企業もあるほか、SDGs は自社には関係ないという姿勢の企業も多いという。ひびしんは、SDGs 推進には、まず認知度の向上が必要であると述べる。第 2 点目は、SDGs の 17 ものゴールといった多さと複雑さに起因する取り組み難さである。ひびしんは、北九州市では特に環境産業などでいい企業がたくさんあり実績もあるた

め、ゴールのターゲットを絞り込んで始めてみるのもいいのではないかと述べる。

2.4 シャボン玉石けんグループ

本節では、シャボン玉石けんグループ（以下、「シャボン玉石けん」と記述）のSDGsへの取り組みについて、主に同社ウェブサイト（<https://www.shabon.com/>、閲覧日：2021年2月23日）および同社代表取締役社長・森田隼人氏に対するインタビュー調査（2021年1月19日実施）から得られた情報に基づき整理・分析した¹⁵。以下、会社概要、会社の理念とSDGs取り組みへの経緯、SDGs取り組み事例、今後の展開についての順で論じていく。

(1) 会社概要

シャボン玉石けんは、化学物質や合成添加物を一切含まない無添加石けんの製造・販売を基盤とする会社である。現在、商品ラインナップは、浴用・ボディソープ、洗顔、シャンプー・リンス、手洗い、はみがき、ベビー用品、洗濯、食器洗い・台所用、ナチュラルクリーニング、ギフト、トラベル、グッズへと多岐にわたっている（詳しくは、ウェブサイト「商品紹介」参照。<https://www.shabon.com/products/index.html>）。本項では、グループ4社の概要および会社の沿革について解説する。

① グループ4社の概要

シャボン玉石けんグループ4社の概要は以下の通りである（ウェブサイトの「企業情報」より引用・修正。<https://www.shabon.com/company/outline.html>、閲覧日：2021年2月23日）。

- 「シャボン玉石けん株式会社」：製造事業部，1949年設立，資本金3億円
- 「シャボン玉販売株式会社」：販売事業部，1987年設立，資本金9,900万円
- 「株式会社シャボン玉本舗」：通販事業部，1975年設立，資本金8,620万円
- 「有限会社シャボン玉企画」：企画事業部，1995年設立，資本金8,900万円

4社とも代表取締役社長は森田隼人氏で、本社住所はいずれも〒808-0195 福岡県北九州市若松区南二島 2-23-1、「有限会社シャボン玉企画」のみは〒802-0034 福岡県北九州市小倉北区須賀町 7-29 である。現在、グループ全体で、従業員数は、正社員が90余名、パート

15) 森田社長に対するインタビュー調査の詳細は、「調査記録 No. jpsya-20210119」を参照せよ。

を入れて 130～140 名である。

② 会社の沿革

シャボン玉石けんの会社の沿革は次の通りである（ウェブサイトの「企業情報」「沿革」より引用・修正。<https://www.shabon.com/company/outline.html>, 閲覧日：2021年2月23日）。

- 1910年（明治43）2月 現福岡県北九州市若松区で「森田範次郎商店」創業。雑貨商から石けん卸売業へ転換
- 1949年（昭和24）5月 法人設立「(株) 森田商店」
- 1961年（昭和36年） 合成洗剤の製造・販売開始
- 1964年（昭和39）3月 森田光徳前会長が、当時の森田商店社長に就任。主力商品は、合成洗剤
- 1965年（昭和40）8月 本社を現福岡県北九州市小倉北区に移転し「森田商事(株)」に社名変更
- 1974年（昭和49）8月 無添加石けんの製造・販売に切り替える
- 1975年（昭和50）5月 「(株) シャボン玉本舗」を設立
- 1987年（昭和62）3月 新工場の落成に伴い「シャボン玉石けん(株)」に社名変更、現在地に移転
- 1995年（平成7）2月 本社・工場増築落成
- 1999年（平成11）9月 グループ4社で、環境管理の国際規格である「ISO14001」の認証を取得
- 2000年（平成12）8月 工場増築落成、創業90周年を迎える
- 2005年（平成17）6月 液体製造工場、消火剤製造工場増設
- 2007年（平成19）3月 森田光徳前会長の長男、森田隼人が社長に就任
- 2009年（平成21）12月 感染症対策研究センター設立
- 2010年（平成22）2月 創業100周年を迎える
- 2011年（平成23）4月 石けんリサーチセンター設立
- 2013年（平成25）8月 JICAプロジェクトのもと、インドネシアにおける泥炭・森林火災用消火剤の開発に着手
- 2014年（平成26）8月 無添加石けんの製造・販売へ切り替えて40周年を迎える

同社の沿革の中で最も重要な転機は、1974年の無添加石けんの製造・販売への全面的切り替えである（厳密には、当初製造は外部委託で、1987年より自社工場で製造）。きっかけは、1971年に国鉄（現JR）から無添加石けんの注文が舞い込み試作し、それを当時の社長（先代社長）・森田光徳氏が自宅で使用したところ、長年悩んでいた湿疹が綺麗に治ったことである。湿疹の原因が自社で取り扱っていた合成洗剤だと分かり、「身体に悪いとわかった商品を売るわけにはいかない」と一大決心し、無添加石けんの製造・販売に切り替えたのである。それに伴い、会社にとって苦難の時代が訪れた。売り上げは1%以下にまで落ち込み（月商8,000万円から78万円へ）、従業員は100名から5名へと激減、17年間赤字が続いた（ウェブサイトの「シャボン玉石けんヒストリー」<https://www.shabon.com/message/reason.html>；「数字で見るシャボン玉」<https://www.shabon.com/recruit/data.html>、いずれも閲覧日：2021年2月23日）。

これについて森田社長へのインタビューに基づき敷衍すると、先代社長による無添加石けんへの転換のきっかけとして、上述のような健康面の理由に加え、環境への影響ということもあった。つまり、当時自宅の排水溝の受け口に、合成洗剤を使用していた時には1匹もいなかったイトミミズが無添加石けんに切り替えてから戻ってきたという身近な体験があり、環境へもやさしいということが実感されたのである。これが、会社の理念である「健康な体ときれいな水を守る」につながっている。

インタビューでは、無添加石けんへの切り替え以降17年間も赤字が続いたにもかかわらず、それへのこだわりを止めなかった理由・背景についても尋ねた。まず、先代社長の「環境や体に悪いと分かったものを売るわけにはいかない」という一大決心があり、「こんな良い石けんが売れないはずがない」「知らないだけで、知ってもらえたら絶対に売れる」という信念があった。困難な状況の中でも少しずつ取り扱ってくれるところが増え、消費者からも「子供の肌荒れが良くなった」等々の感謝の手紙があり、先代社長の中で使命感が芽生えた。「『もうこれでないと使えない』というお客様もたくさんいる。無添加石けんを一度お届けした以上は、これをお届けし続けるんだ」という思いである。こうした精神面に加えて、会社が倒産を免れた理由として、それ以前の合成洗剤の製造・販売で儲かっていたときの蓄えが多くあったこと、当時は社会全体としては好景気で融資を受け易かったこと、リストラすることなく社員が辞めていったことがある。こうして1990年代に入って17年目の時に『自然流「せっけん」読本』という本を先代社長が執筆して、それをきっかけに1992年に

18年目にして黒字に転換できたのである。

(2) 会社の理念とSDGs取り組みへの経緯

本項では、シャボン玉石けんの会社の理念／基本方針／環境方針、および企業文化とSDGs取り組みへの経緯について説明する。

① 会社の理念、基本方針、環境方針

会社の理念、基本方針、環境方針は各々以下の通りである（ウェブサイトの「企業情報」より引用。<https://www.shabon.com/company/index.html>、閲覧日：2021年2月23日）。

- 会社の理念：健康な体ときれいな水を守る
- 基本方針：
 1. 人と環境に優しい無添加石けんの普及によって、社会に貢献する。
 2. 社会的責任を自覚し、企業及び地域活動の持続的発展に努める。
 3. たゆまぬ努力と研究で、よりよい製品開発に努める。
 4. やりがいと魅力に溢れる職場づくりを追求する。
- 環境方針
 - ◇ 理念：我々は、健康な体ときれいな水を守るため、人と環境にやさしい商品づくりを通して、社会に貢献し地球環境の保全を図り、次の世代に住み良い地球と社会を残すよう努めます。
 - ◇ 方針：シャボン玉石けんグループは、環境モデル都市 北九州市の一企業として、無添加石けん・化粧品の製造及び販売、日用品雑貨の販売をする中で下記の環境活動を推進し、地域社会及び地球環境の保全と継続的な改善に貢献します。
 - ① 環境関連の法規制、条例及び当グループが同意するその他の要求事項を順守します。
 - ② 排出物の減量化、適正処置及び大気、下水への排出を抑制します。
 - ③ 気候変動の緩和及び持続可能な資源を利用する為、省エネルギー、原材料の効率的な使用を推進します。
 - ④ 環境にやさしいシャボン玉商品を拡販（製造・販売）することで、生物多様性の維持と環境負荷の低減に貢献します。

- ⑤ 上記を実現するために、事業プロセスと統合した目標を定め、定期的に見直し、環境パフォーマンスの継続的改善に努めます。

(制定日：1999年9月1日 改定日：2017年1月4日)

② 企業文化とSDGs取り組みへの経緯

森田社長へのインタビューによれば、上述のような経緯で1974年に無添加石けんに切り替え、正確な時期は不明だが、1974～1990年の間に「健康な体ときれいな水を守る」という会社の理念が打ち出されていた。社員たちも、この理念に賛同し、あるいは同社の製品が好きで入社希望したという人が非常に多いという。このように同社では、CSR (Corporate Social Responsibility)、CSV (Creating Shared Value)、SDGsといった理念が世間で普及するはるか以前から、健康・環境への配慮とそれに向けた社会貢献の意識が既に企業文化として根付いていたのである。

これに加えて、「やりがいと魅力に溢れる職場づくり」への取り組みは、現社長が2007年に30歳で社長に就任し、その半年後に先代社長が逝去したこともあり、経験不足を補うためむしろ社員に存分に力を発揮してもらえるような環境を整えたいという事情から出てきたものである。近年注力している「女性の働きやすさ」といった理念がその当時既にできていたわけではなく、社員にとって働きやすく存分に活躍できる職場という基本方針がある中で、時代に合わせて内容が追加されてきたのだという。

SDGsについては、既に2016年頃には、その存在を知っていたが、会社として明確に取り組むと発信したのは2019年年初の社内向け方針発表においてである。元々やっていた取り組みにタグ付けしつつ、新たな取り組みも行いつつ、というふうに進めてきた。当初は、外部講師を招いての社内講演やSDGsのカードゲームなどにより社内での浸透を図った。健康と環境を重視する企業理念が元々の根底にあり、1999年に環境のISO14001を取得していたこともあり、社内への浸透は抵抗なく進んだ。加えて、新たな取り組みの例としては、「私のSDGsコンテスト」がある。持続可能な社会づくりに関連した川柳や写真を募集し、受賞作には賞品が授与される。同社と朝日新聞社、北九州市の共催で、2021年が2回目である (<https://www.asahi.com/ads/my-sdgs-contest/>, 閲覧日：2021年2月23日)。

森田社長へのインタビューによれば、一般に、中小企業がSDGsに取り組むにあたってのハードルは、社内の理解を得ること、何をやったらよいか分からないこと、取り組むメリットが分からないこと、この3点である。シャボン玉石けんの場合は、元々健康と環境を重視

する企業理念とそれに沿った活動があり、SDGs活動もその延長線上でスムーズに導入されていったのである。次項では、同社のSDGsへの取り組みの具体例を詳しく紹介する。

(3) SDGs 取り組み事例

本項ではシャボン玉石けんのSDGsへの取り組みを、主に同社ウェブサイトに基づき解説する。同社の取り組みの全体像は、図表14に示されている。またウェブサイトでは具体的な取り組み事例も多数紹介されており、図表15にその要約が示される。

図表14 シャボン玉石けんのSDGsへの取り組み全体像



(出所) シャボン玉石けんウェブサイト (<https://www.shabon.com/approach/index.html>, 閲覧日: 2021年2月23日) より引用

図表 15 シャボン玉石けんの SDGs への取り組み事例

取り組み事例	説明
人と環境にやさしい無添加石けんの製造・販売（目標：3, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15）	1974年以来、健康な体ときれいな水を守るために、人と環境にやさしい無添加石けんづくりにこだわり続けてきた。
石けん業界初「ISO14001」を取得（目標：6, 7, 12, 14, 15）	人と環境にやさしい商品づくりの延長として、1998年6月より、ISO14001取得を目指してチームを作り、製造・販売により発生する環境影響の改善（排出物の減量化、エネルギー使用量の削減、大気、水、土壌への排出の抑制など）に取り組む。1999年9月に石けん製造・販売により発生する環境影響を管理するために運営される環境マネジメントシステムとして認証された。
パーム農園の定期的な現地視察（目標：12, 13, 15）	原料油脂であるパーム油やパーム核油は、持続可能なパーム油の生産に取り組んでいるマレーシアの農園から取り寄せている。品質の維持や環境保全の視点を持って、定期的に現地のパーム農園・プラントの視察を行っている。
環境にやさしい包材の採用（目標：12, 15）	商品開発において環境に影響の少ない資材を積極的に採用している。
地方行政との石けん推奨（目標：3, 11, 12, 14, 15, 17）	一般住民に環境にやさしい「石けん」の使用を推奨するため、様々な自治体にシャボン玉製品の導入を働きかけている。
1% for Nature プロジェクト（目標：3, 11, 13, 14, 15, 17）	人気商品である「シャボン玉浴用3個入り」など5商品の売上の1%を「人と環境にやさしい活動」に寄付。事例の1つとして、ミャンマーで取り組まれている「命の水事業」井戸建設の支援を行っている。
香害・化学物質過敏症に対する啓発活動（目標：3, 4, 11, 16）	化学物質過敏症は、特定の化学物質に接触し続けた結果、体内の限界濃度を超えて、頭痛、めまい、吐き気、呼吸困難、皮膚の湿疹などの症状を発症する病気である。患者へのあたたかい社会的理解と認識を広めるため、香害・化学物質過敏症に対する啓発活動を行っている。
食と健康に関する映画上映会（目標：3, 4）	地元福岡にて、食に関する映画上映会を年1回開催している。
環境・健康に関する啓発活動（目標：3, 4, 6, 11, 12, 14, 15, 17）	① 石けん講演会 出張授業：環境問題や健康、そして無添加石けんについて理解を深めてもらうため、石けん勉強会・講演会へ講師派遣を行っている。 ② 工場見学：シャボン玉石けんの製造工程を視察できる工場見学を実施している。
手あらいうた・ハミガキうた動画の制作（目標：3, 4）	2016年に正しい手の洗い方を啓発することを目的として「シャボンちゃんの手あらいうた」動画を制作。2018年には正しい歯の磨き方を啓発する「シャボンちゃんの手あらいうた」も制作した。
生態系保全活動（目標：4, 14, 15, 17）	2018年より日本自然保護協会や屋久島環境文化財団協力のもと、ウミガメ産卵地の「自然観察×ビーチクリーン活動」を実施。2005年より「名橋『日本橋』橋洗い」で、洗浄後の排水無害化のために当社の無添加石けんが採用されている。地元北九州市でも、会社近辺や海岸の清掃ボランティアに積極的に参加し、社員一体となって景観や環境保全に努めている。
学術的な石けんの研究（目標：3, 4, 9, 11, 17）	① 感染症対策研究センター：産学連携で、病原微生物と石けんの関係に関する基礎的研究を行うため、2009年12月1日に設立。家庭、高齢者施設、医療施設をはじめ保育園や企業などにおける感染制御の普及・発展を目指す。 ② 石けんリサーチセンター：人体への安全性、高い生分解性などを特長とする石けんを学術的に研究し、石けんがもつ優位性を解明するために、2011年4月1日に設立。
石けん系泡消火剤の研究・開発（目標：3, 9, 11, 13, 14, 15, 17）	① 一般建物火災：1995年に発生した阪神淡路大震災での教訓を活かし、少量の水量で速く消火でき、環境への負荷も非常に少ない「石けん系泡消火剤」を開発した。 ② 林野火災：環境にやさしい「石けん系泡消火剤」は林野火災に対しても有効であると考え、2009年4月に林野火災用消火剤の開発にも産学官の共同事業として乗り出した。現在も北九州市消防局、北九州市立大学、シャボン玉石けんの3者で研究を続けている。 ③ 泥炭火災：インドネシアの泥炭火災におけるCO2発生量は年間14億トン以上で、これだけで日本の年間CO2総排出量を上回る。当社の「石けん系泡消火剤」の技術を活かし、2013年、JICAプロジェクトとして、産学官で泥炭火災用泡消火剤の研究・開発を立ち上げ、インドネシアでの土壌・水質調査から開始。2015年11月には、泥炭火災用泡消火剤をインドネシアに出荷した。
災害・衛生教育・子育て支援活動（目標：1, 2, 3, 4, 6, 11, 17）	災害支援や子育て支援、途上国支援として、商品や寄付金を通じた支援活動を実施。例えば、北九州市の子ども食堂へ、手洗いや食器洗い、洗濯用にシャボン玉石けんの製品を提供した。
スポーツイベントへの協賛（目標：3, 17）	「健康な体ときれいな水を守る」という企業理念のもと、様々なスポーツイベントの協賛を行っている。
働きやすい環境づくり（目標：3, 5, 8）	社内で従業員の働きやすい環境づくりに取り組んでいる。2019年6月には女性社員の活躍推進に当たって、5年を目標に女性監督職クラス以上の比率を現在の15%から20%に増やすことを目指す「女性活躍推進宣言」を打ち出した。

（注）各取り組み事例のタイトルの後ろのカッコ内は、当該活動が SDGs の 17 の目標のどれに該当するかを示している。

（出所）シャボン玉石けんウェブサイトの「SDGs」(<https://www.shabon.com/approach/index.html>, 閲覧日 2021年2月23日) の記事を要約し作表した。

こうした取り組みを踏まえて、シャボン玉石けんは 2019 年 12 月 12 日に北九州市と「SDGs 包括連携協定」を締結した。森田社長とのインタビューでその具体的な内容と狙いを尋ねたところ、「以前から色々な取り組みと一緒にさせていただいていた。ただ包括連携協定を結んだ方がより良いのではないかということに気付いて市にお願いしたところ、すぐに OK をいただいた」とのこと。以前からの取り組みとは、例えば、環境に優しい消火剤の開発（図表 15 の「石けん系泡消火剤の研究・開発」）では、元々北九州市を含む産官学連携で進めてきた。また、産業観光および北九州市の環境 PR の一環として、エコタウンと並んで同社の工場に海外視察団などが北九州市の手配で連れて来られることも多かった。締結に期待することは何かと尋ねたところ、「北九州市とより連携して新たな取り組みも行えると期待している。また、行政とともに SDGs の認知・理解を促進することは、人にも自然にもやさしい石けんの良さを理解していただくことにもつながる。市とともに持続可能な社会づくりに貢献していきたい」のだという。

インタビュー時に北九州市の SDGs への取り組みでその一層の推進のための課題についても尋ねたところ、「一市民レベルの感覚で言うと、SDGs を掲げているのは分かるけれど何をしているかが分かりにくい」という PR 不足の問題が指摘された。また、それ以外に企業として期待することを尋ねると「金融とリクルートが良くなるのが企業としては一番分かりやすいメリットではないか」とのことであった。

以上、シャボン玉石けんの SDGs への取り組みの具体例を紹介したが、こうした積極的取り組みにもかかわらず、現状では、それを会社全体の総合戦略に組み込み、未来の目標やそこに向けてのタイムテーブルを打ち出すところまでには行っていないという。また SDGs に取り組むメリットとしては、メディアへの露出が増えたことと地元以外からも含めて良い人材を採用しやすくなったことの 2 点では効果を感じるものの（ただし、後者は SDGs 活動の効果かどうか厳密には分からないという）、それ以外の実際のビジネスで SDGs の影響はあまり感じていないとのことである。

(4) 今後の展開について

本項では、シャボン玉石けんの SDGs を含む経営の今後の展開について、特に海外展開と研究開発に焦点を当てて検討する。

① 海外展開

シャボン玉石けんの SDGs 活動は海外で実施されているものもある。その中の主要なものがかつ将来の事業展開にもつながりそうなものとして、インドネシアの泥炭火災に関する取り組みがある（図表 15「石けん系泡消火剤の研究・開発」の「③泥炭火災」）。これは、元々国内で石けん系泡消火剤の開発・販売を目論んでいたがなかなか広がりを見せず、海外の山火事にも目を向けることとなったのが始まりである。山火事学会の国際大会に北九州市関係者と一緒に参加するなどしていたが、その中で、泥炭火災という問題があることを知った。それに同社の消火剤で対処できるのではないかと思い、2013年に JICA プロジェクトとして産学官で泥炭火災用泡消火剤の研究・開発を立ち上げ、インドネシアでの土壌・水質調査を開始した。現在も JICA から支援を受けながら継続実施している。

同社は、現在、売上高のうち海外の占める割合は2%程度と少なく、また海外に子会社・工場を有していてもいない。今後戦略的に取り組む国やテーマについても明確な方針は定まっていないが、大まかには、通常の水石けんに関してはできれば国内で作りたいと思っており、他方で、消火剤に関してはインドネシアなど、現地に限らなくても海外で作って展開ということも視野に入れているという。

② 研究開発

まず、シャボン玉石けんの技術的優位性について検討する。無添加水石けんの製法は「ケン化法」と呼ばれる。森田社長へのインタビューでは、「大きな釜で原料の天然油脂と水とアルカリを混ぜて攪拌して炊き込む。…1週間グツグツ炊き込みながらドロドロの水石けんを舐めて反応具合を見極めて、その時の油の状態や気温や湿度によって反応具合が変わるため、職人による微調整が必要という技術面でのノウハウはある」という。業界では「釜炊き 10年」という言葉があり、それを担う職人的な社員が何人かいる。ただし、これは酒造りや味噌作りと同様に、昔からある技術を真面目にこだわってやってきただけで特許などで保護されているわけではない。差別化ポイントは、最近になってこの無添加を始めたわけではなく売れない時代からひたむきにやってきたことで、会社が歩んできた歴史、「ストーリー」は他社には真似できないブランド価値を持つ。

同様に、製品へのこだわりでも徹底している。例えば、洗顔用水石けんでは同社と同じように1週間かけて作る会社もあるが、洗濯用水石けんなど全ての水石けんを無添加で1週間かけて作っているところは他にない。洗濯用水石けんは肌に一日中触れている衣類を洗うもので、

そういうところまでストイックにこだわりぬいていることは同社の特色である。

その他の製品技術として、色々な天然油脂がある中で油によって長短がある。例えばオリブオイルだけだと固まらずにふにゃふにゃの石けんになったりする。色んな油を掛け合わせて泡立ちを良くしたり洗浄力を高めたりというノウハウもある。

石けんの品質に加え、価格戦略に関わる側面もある。すなわち、良質のこだわりの製品を比較的安価に提供し、しかも採算ベースに乗せることは容易なことではなく、同社の優位性の1つである。例えば、同社の浴用石けんは1個(100g)130円の価格で販売されている。数百円で販売してもよいくらいの品質だと自負しているが、多くの人に使ってもらうために通常の石けん価格と大差ないように抑えている。良いものを比較的 low コストで製造する秘訣の1つは量産効果であるが、同社の製品を支持する消費者が相当数いればこそ可能なことである。

以上を土台に、同社はさらに高度な研究開発にも取り組んでいる。図表15の「学術的な石けんの研究」で紹介された「感染症対策研究センター」や「石けんリサーチセンター」の設立もその一環である。どちらも産学共同研究を行っている。きっかけは北九州市と共同で進めていた石けん系泡消火剤の開発プロジェクトで、早々に壁にぶち当たり北九州市立大学の先生に参画してもらって「産学官」共同になったという経緯がある。同社にはこれ以前にも研究室は存在したが、これを通して研究開発に対しての知見やノウハウを学習し、大学と組むメリットを感じたため、その後も様々な大学と連携を続けている。ちなみに、現在、同社には「研究開発部」(人員10名程度)があるが、上述の2つのセンターはこれとは別扱いで、大学の先生をセンター長とし、研究開発部局の人員が何人か携わる形で運営されている。こうして、基礎研究および応用研究を行い、既存製品のブラッシュアップおよび新たな製品への応用を模索している¹⁶。

新たな製品への応用例としては、上述の石けん系泡消火剤が将来同社のビジネスの柱となることが期待されている。この消火剤は家庭用の消火器向けではなく、消防車両の中の水に石けんを混ぜることによって水の消火能力を飛躍的に高めるというものである。元々海外では合成界面活性剤を用いて作っているが、それでは環境汚染につながるため、北九州市

16) 面談によれば、石けんは抗ウイルス効果でも一般的な合成界面活性剤よりも優れており、「石けんリサーチセンター」ではこれについての研究も行っている。ウイルスの表面に多数のとげとげ(スパイク)があり、これが細胞に入る(つまり感染する)きっかけを作るのであるが、石けんの中の成分がこれに作用して無力化するのである。しかも反応スピードも非常に速いのだという。結果として、手肌に優しく感染予防にも優れているという長所が生まれる。

が世界初となる環境に優しい消火剤を作りたいという意向を持ち研究開発が始まったのである。

3. 結論—事例の要約・示唆と北九州市に対する提言—

本章では、前章の4つの事例の要約・示唆、および北九州市におけるSDGs推進に向けての提言を示す。

3.1 事例の要約・示唆

先ず、第2章の4つの事例をそれぞれ要約する。内容は、①これまでのSDGsへの取り組みの成果と課題・問題点、②今後の取り組みおよび北九州市のSDGs推進プラットフォームに対する期待、である。その後、4つの事例から得られる示唆をまとめる。

(1) FAIS

①これまでのSDGsへの取り組みの成果と課題・問題点：これまでのFAISの事業とは、組織の設立目的やこれまでの取り組みなどからみても、そもそもSDGsのゴール4・8・9などと直結するものとなっている。しかしながら、これまでFAISは、SDGsを特別意識したイベントやプロジェクトの創出などの取り組みを行ってきておらず、そのためSDGsに関連した広報活動なども行われていない。最近になり、担当ベースでのFAIS事業に対するタグ付けが開始されたばかりであるため、今後一層の取り組み推進が期待される。

②今後の取り組みおよび北九州市のSDGs推進プラットフォームに対する期待：FAISのインタビュー調査からは、今後におけるSDGs推進に対して前向きな意見が見受けられた。FAIS自身、SDGsの重要性は理解しており、検討の必要性を前提とはするが、担当ベースでは、次期中期計画にはSDGsを組みこんでいく必要があるとも述べている。将来、北九州市でSDGs推進プラットフォームが出来るとしたら、FAISは、現在進める①北九州学術研究都市の一体的運営、②産学連携等の推進、③中小企業・ベンチャー企業への総合的支援、といった事業や取り組みを基盤とした、企業と大学、自治体を繋げる役割を担えるのではないかと述べる。また、北九州市のSDGs推進プラットフォームへの参加には前向きな意見が見受けられ、SDGsをテーマにFAISの事業や取り組みを発信することで、もっと市民にFAISの活動を知ってもらおうきっかけになるのではないかと述べている。

(2) 北九州市立大学

①これまでの SDGs への取り組みの成果と課題・問題点：北九大では、眞鍋教授を中心として、地域での実習・実践を通じた教育を進めてきた。SDGs 関連活動でも、学生向けの「KITAQ キャンパス SDGs」や社会人向けの「SDGs 社内リーダー育成研修」のような教育・研修プログラムにより、まずは SDGs の担い手となる人づくり、ひとりひとりのマインドセットの変革を最優先課題として取り組んできた。こうしたプログラムは、高い教育効果を有することが認められた。大学内でも SDGs に関心を持つ教員が少数出るといった効果もあった。加えて、大学の SDGs 推進体制も一定程度整備された（地域戦略研究所の SDGs 推進部門の設立）。他方で、課題・問題点としては、大学教員の中で依然 SDGs に対して無関心・消極的な人が多数派であること、SDGs 推進に向けた大学全体としての戦略的・主体的な運営を担う人員・部局が不十分であることがあげられる。

②今後の取り組みおよび北九州市の SDGs 推進プラットフォームに対する期待：今後の取り組みも基本線は教育最重視である。学生と社会人向けのプログラムを通して社会の様々な問題に対して広い視野と関心を持ち、社会変革のリーダーシップを発揮できる人材を育成していくことである。しかも、人材育成と地域活性化（特に、地域の中小企業の活性化）は緊密にリンクしている。将来、北九州市で SDGs 推進プラットフォームが出来るとしたら、それに期待するのは、学生や企業人、一般市民が気軽に入出入りして SDGs やサステナビリティ、北九州市の将来について学び合うハートプレイス的な場を作ることである。ここで SDGs 的なマインドセットを身に付けた人たちが、各人の立ち位置でそれを活かし、それが地域活性化にもつながっていくという構想である。

(3) 福岡ひびき信用金庫

①これまでの SDGs への取り組みの成果と課題・問題点：ひびしんは、地域の信用金庫として 1924 年に設立されてから、本業である金融業のみならず、経営相談などをはじめとした多面的かつ細やかな中小企業支援や地域の祭りへの継続的参加など地域振興への取り組みを積極的に行ってきた。また、現在の経営幹部によって魅力的な職場づくりにも積極的な取り組みが行われている。これら、ひびしんの本業以外での取り組みは、ほぼ無償で提供されるものが多いことも特徴といえ、どの取り組みもパフォーマンス目的ではない地道かつ地に足の着いた取り組みであることから成果もあがっており、それらは SDGs に直結する活動となっている。また、「ひびしんの SDGs 宣言」を行うなど、地域の信用金庫として、中

小企業や地域社会における SDGs 推進の中核的組織を担おうとするひびしんの姿勢は高く評価できるものである。

②今後の取り組みおよび北九州市の SDGs 推進プラットフォームに対する期待:ひびしんは、これまでの取り組みから、第1に、中小企業における SDGs の認知度の低さをあげる。そして、第2に、SDGs の目標が広範に亘ることから、ある程度集中的に分野をしぼった取り組みの重要性をあげている。ひびしんは、北九州市が SDGs を推進している割には、企業や地域社会に認知度も含めてそれほど浸透しておらず、また、各所で行われている取り組みが見えにくいとも述べている。しかしながら、ひびしんは、今後の SDGs の重要性を十分に理解しており、北九州市での SDGs 推進プラットフォーム設立については前向きな意見が見受けられ、先の2点についての取り組みが望まれるとする。

(4) シャボン玉石けんグループ

①これまでの SDGs への取り組みの成果と課題・問題点:シャボン玉石けんは、1974 年の無添加石けんの製造・販売への切り替えを機に健康・環境重視の経営へ転換した。以後 17 年にもわたる赤字経営の時代を耐え抜き、今日までに「健康な体ときれいな水を守る」という会社の理念は社内に広く浸透し、会社のブランド価値の根幹となっている。その延長線上で SDGs 活動の開始も早くかつスムーズに進んでおり、既に数々の取り組みを実施し、2019 年 12 月 12 日には北九州市と「SDGs 包括連携協定」を締結するに至った。他方で課題・問題点として、SDGs を会社全体の総合戦略に組み込み、未来の目標やそこに向けてのタイムテーブルを打ち出すところまでには未だ行っていないことがある。また、SDGs 活動の目に見えるメリットとしてメディアへの露出以外はあまり感じられないということも指摘された。

②今後の取り組みおよび北九州市の SDGs 推進プラットフォームに対する期待:今後の経営の展開では、「人と環境にやさしい」をキーワードに、産学連携を活用した既存製品のブラッシュアップおよび新たな製品への応用が探求される。将来の新たなビジネスの柱として石けん系泡消火剤が有望視されている。その活用対象の 1 つとしてインドネシアの泥炭火災があり、北九州市の自治体外交ともリンクする形で研究開発と実用化への模索が続けられるだろう。北九州市の SDGs 推進プラットフォームに対する期待としては、SDGs が依然市民レベルでも企業でも十分認知・理解されていないことに鑑み、広報活動を充実させることがある。これに加え、企業にとっては、「金融とリクルートが良くなる」ことが一番分

かりやすいメリットとして指摘された。

(5) 事例からの示唆

終わりに 4 つの事例分析を通して筆者が汲み取った SDGs に取り組む意義あるいは取り組む際に留意すべきことについての示唆をまとめる。第 1 に、基本的なことだが、SDGs はつながりを作る上で有効だということである。つまり、SDGs を意識しタグ付けすることで、これまで個別に行ってきた諸活動の間につながりが見いだされ、より広い視野から体系的な取り組みをするきっかけになる。これはひとつの企業・団体の内部だけのことではなく、他の企業・団体で関連する活動（つまり、SDGs 目標で同じか密接に関連するカテゴリに属する活動）をしているところとの相互学習や連携推進も含まれる。逆に言えば、SDGs を連携促進、例えば、FAIS が掲げる「中小企業支援機関間の協働プラットフォーム」のような課題により積極的に取り組むきっかけとする必要がある。

第 2 に、SDGs はイノベーション推進を通じて地域産業の活性化にも資するということがある。つまり、色々なものがイノベーションの種になるという考えが産業界、とくに地元中小企業に広まり、SDGs に対する理解を深めて新しい製品・サービスの開発に盛り込んだり、提案型に変えていけるような発想を持てるならば新事業の開拓にもつながるであろう。同様に、大学・研究機関が行う研究開発とそれに基づくスタートアップ創出、あるいは企業との提携においても、SDGs 的な観点を学ぶことでシーズとニーズのマッチングのチャンスが広がるのが期待される。北九大・眞鍋教授によれば、SDGs のマインドはスタートアップを生み出す起業家マインドとも通じるところが非常に多いとのことである。

第 3 に、SDGs に取り組んだからといって、直ぐに目に見える成果が出るとは限らないということである。ひびしんやシャボン玉石けんの事例から分かるのは、SDGs に関わる各種の顧客サービスや社会貢献活動は収益増大には直結せず、むしろ経費は自社負担であり、当面のメリットとしてはせいぜいメディアへの露出が増える（長期的には企業のブランド価値向上に資するのだが）、人材採用で多少有利になるといったことぐらいである。しかもこうした先進的企業では、近年になって急に SDGs 活動に着手したのではなく、元々、地元中小企業の健全な発展を支援する、または健康と環境に良い製品の製造・販売を通して社会貢献するといった長年育んできた理念と活動があり、その延長線上で SDGs にも比較的スムーズに対応できているのである。いわば SDGs への理解度はその企業・団体の社会的成熟度と相関している。ただし、今後は、消費者や取引先、投資家からの要求により SDGs への取り

組みを嫌でも避けて通れない時代となるであろう。これを逆手にとって、企業の社会的成熟度を上げる梃子として SDGs を活用するという姿勢が求められる。

第 4 に、SDGs の長所の裏返しとして、目標が 17 もあり何をやったらよいか分かり難いことがあるので、最初はその企業・団体が長年行ってきた本業とその関連分野にターゲットを絞り一点突破でやっていくのも一法である。地域としてみると、北九州市には環境産業などで優良企業が数多くあり実績もあるので、まずはそこにターゲットを絞り込み、徐々に他の目標にもつなげていくのも良いであろう。

第 5 に、SDGs の普及・定着のためには、教育・人材育成が不可欠の基礎となるということである。北九大・眞鍋教授らが行っているような学生向けのカリキュラムや社会人向けの研修、ひびしんが行っているような取引先企業の経営者・社員に対する啓発や若年層向けの社会教育は、企業・組織の幹部のみならず一般職員のレベルでも SDGs 推進の担い手になれるようなマインドセットを身に付けさせていくうえで重要である。したがって、実際の SDGs への取り組みは、対外的活動（自主的な社会貢献であれ、取引先からの要求に応えるためのものであれ）と対内的活動（SDGs への理解を社内・組織内で広め定着させるための教育的活動、および働き甲斐のある職場づくり）を並行して（もしくは混然と一体化して）行う必要があるであろう。

3.2 北九州市に対する提言

本節では、本年度および昨年度の調査研究の内容を踏まえて、北九州市に対する提言として「SDGs 推進プラットフォーム」のモデルを提示する。

(1) 北九州市の SDGs 推進体制の現状

ここで、「SDGs 推進プラットフォーム」のモデルの検討を行う前に、まずは、北九州市におけるこれまでの SDGs 推進プラットフォームの現状確認を行いたい。

当初 SDGs とは、国連によってグローバルレベル、国（政府）レベルの国際的枠組みとして企画・提案された側面が強く、SDGs を自治体レベルの取り組みに導入するためには、国際レベル、国レベルと、地域を代表する自治体レベルを結び付ける必要があるとされてきた（村上，2019，p. 24）。そのため、自治体関係者は、日常のローカルなレベルでの行政課題への関心だけに留まることなく、SDGs に盛り込まれた国際、国レベルの幅広い課題にも関心を持って、自治体への SDGs 導入の計画を立案することが望ましいとされてきた（村上，

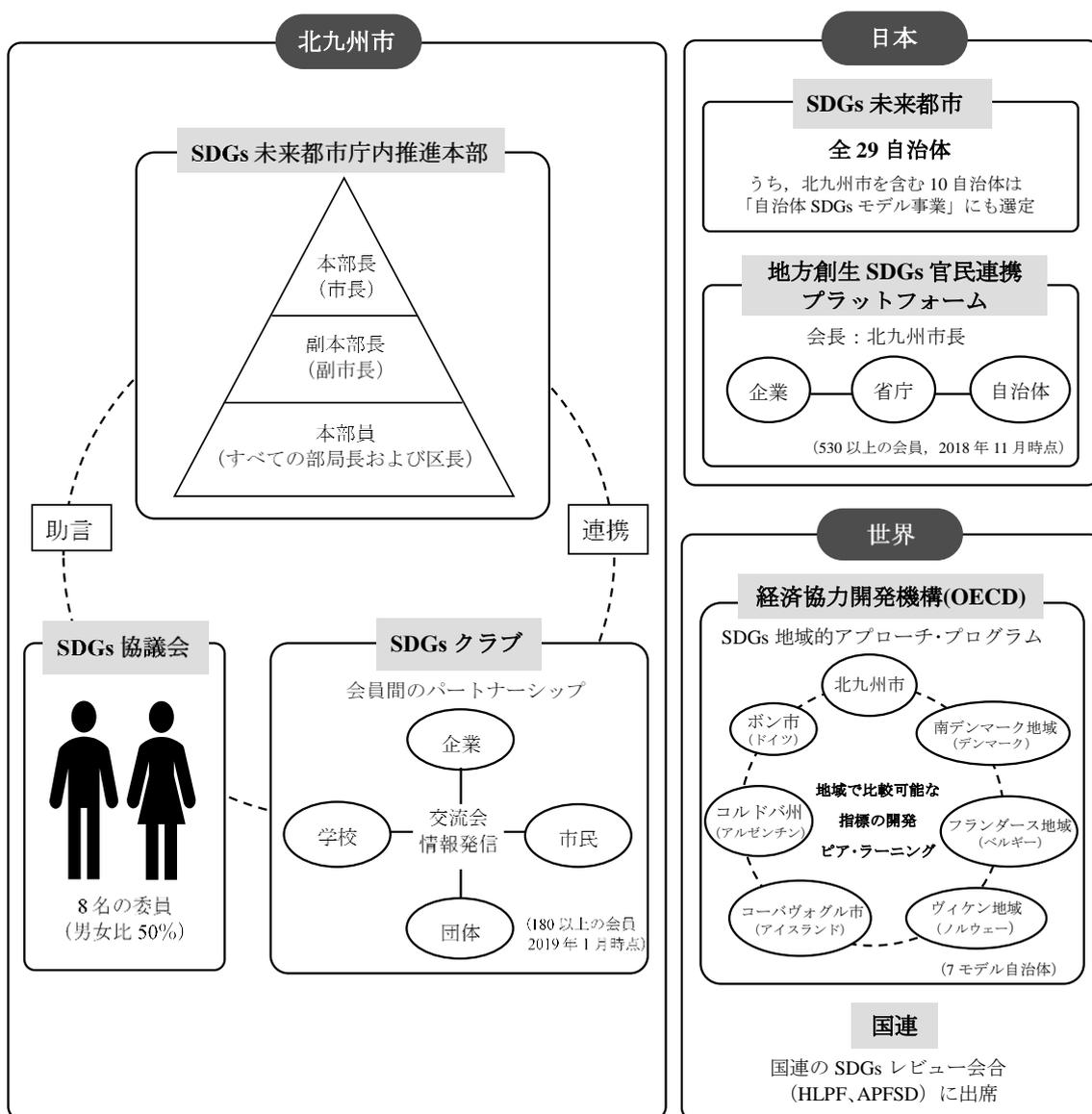
2019, p. 25)。しかしながら、本来 SDGs とは、国や自治体レベルでの取り組みによって完結するべきものではない¹⁷。その 17 の項目における活動目標が広範なものであることを前提として、自治体、企業、NGO、NPO、市民など多様なステイクホルダーの参加が重要であると同時に、これら連携・連関なども視野に含めていくことが必要となってくる（田代，2020, p. 52）。つまり、自治体が義務的・包括的か自主的・選択的かに関わらず、SDGs 導入の計画を具体的に立案し推進するためには、多様なステイクホルダーの参加を前提とした枠組みが必要であるといえる。

現在、北九州市では、SDGs の推進にあたり、北九州地域を含め国内外の多様なステイクホルダーとの枠組みマルチ・ガバナンス体制が構築されている（藤野他，2019, pp. 93～95）。この SDGs を推進する北九州市のマルチ・ガバナンス体制を図表 16 に示す。北九州市では、①行政内部の「SDGs 未来都市庁内推進本部」、②外部専門家ら有識者による「北九州市 SDGs 協議会」、③企業、学校、各種団体、市民などが登録制で参加できる「北九州 SDGs クラブ」の 3 つが整備されている。北九州市は、2018 年に日本政府から「SDGs 未来都市」および「自治体 SDGs モデル事業」に選定されており、「地方創生 SDGs 官民連携プラットフォーム」では、北橋北九州市長が会長を務めている。また、海外からは、OECD より「SDGs 推進に向けた世界のモデル都市」に選定されており、国連のハイレベル政治フォーラム (HLPF) やアジア太平洋フォーラム (APFSD) などの国際会議等に積極的に参加するなど、北九州市の取り組みを国内外に向けて積極的に発信している。北九州市では、北九州市内、日本、海外の 3 つの側面を有効的に取り込んだ有機的な SDGs 推進体制が構築されている。

しかしながら、本調査研究によるインタビュー調査や「北九州市内における SDGs の認知度に関する調査」（片岡・小林，2019）からは、企業・営利型 NPO などの「市場レベル」、市民・市民社会組織 (CSO)・非営利組織 NPO などの「コミュニティレベル」における SDGs の認知度が極端に低く、各レベルでの取り組みに繋がっていない課題があることが示唆されている。つまり、北九州市における SDGs の現状とは、自治体内部への認知と取り組み促進には成功しているものの、「市場レベル」「コミュニティレベル」では、あくまで、北九州市と距離が近いステイクホルダーといった限られた範囲での認知度や活動に留まってる感
は否めず、一般に広く浸透しているとは言い難い。

17) 田代 (2020, p. 53) では、自治体における SDGs 導入の計画立案および推進のための「地域社会で SDGs を捉える新たな 3 つの視点」という分析枠組みを提示した。

図表 16 SDGs を推進する北九州市のマルチ・ガバナンス体制



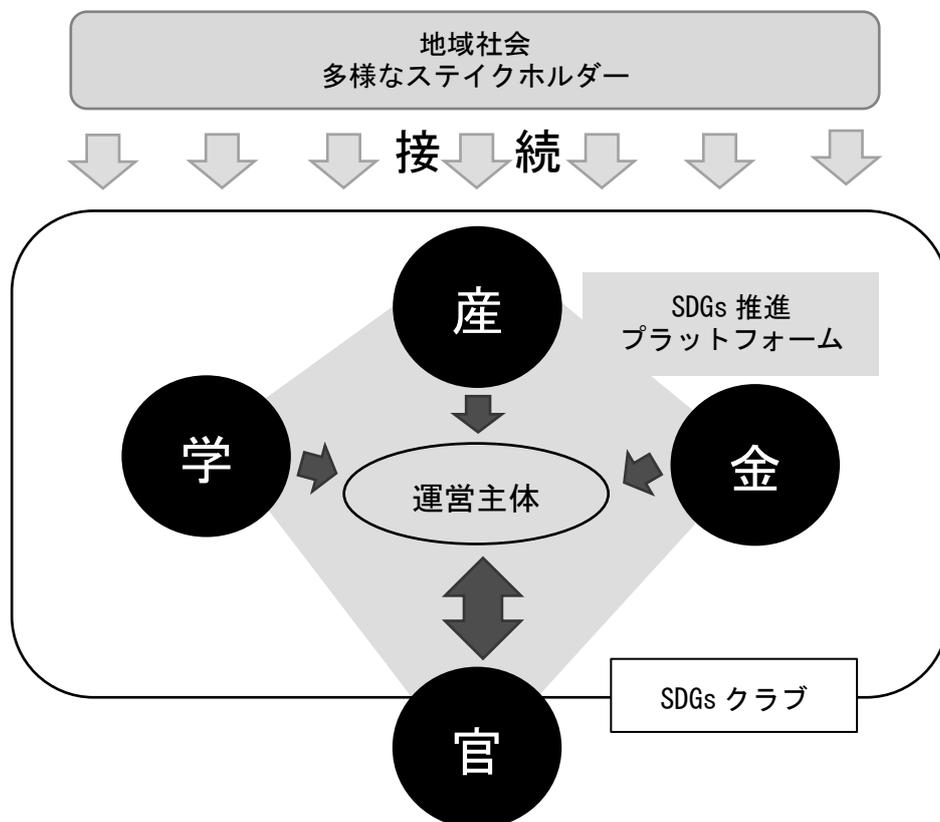
(出所) 藤野他 (2019, pp. 93~95)

現在、北九州市のマルチ・ガバナンス体制において「自治体レベル」と「市場レベル」「コミュニティレベル」を繋ぐ連携組織としては、北九州市が設置した SDGs クラブが存在している。これまでの議論を踏まえると、この SDGs クラブが担う役割や機能を拡張または補充する新たな SDGs 推進プラットフォームの設置が必要となるため、以下でそのモデルを検討する。

(2) モデルの検討

本調査研究の締め括りとして、北九州市に求められる「SDGs 推進プラットフォーム」のモデルを提示した上で、北九州市への提言としたい。この SDGs 推進プラットフォームのイメージを図表 17 に示す。まずは、その概要を説明する。SDGs 推進プラットフォームとこれまでの SDGs クラブの関係や位置づけをどのようにするかについては今後の議論と検討を必要とするが、本研究では SDGs 推進プラットフォームは、SDGs クラブが担う役割や機能を拡張または補完するといったことから一旦 SDGs クラブ内に位置づけしておく。この SDGs 推進プラットフォームは、「産（業）」「官」「学（術）」「金（融）」+運営主体といったセクターで構成され、有機的連関関係を伴ったネットワークを有する。この運営主体は、北九州市の公募によって募集され、「産」「学」「金」セクターの機能と事業への理解およびネットワーク調整が可能な組織である必要がある。運営主体を北九州市が直営しない理由は後述する。この運営主体は、公益事業と収益事業を行うことが認められ、公益事業の一部については北九州市からの委託事業の形態をとる。基本的に「官」セクターである北九州市

図表 17 北九州市に求められる SDGs 推進プラットフォーム



(出所) 筆者作成

と SDGs 推進プラットフォーム・運営主体は対等の関係であるが、先に述べた公募を前提とすることや事業特性、そのなかには委託事業なども含まれるため、協調によって SDGs 推進を図っていくことになる。本調査研究で提示する SDGs 推進プラットフォームでは、各セクターの間の連携を前提とするが、連携では往々にして責任の所在があいまいとなり、当初の目的を果たせないことが多い。そのため、運営主体を必要とするのである。

次に、SDGs 推進プラットフォームの各セクターで想定される担い手について説明する（ただし、「官」セクターである北九州市は除く）。「産」セクターでは、主に2つの主体として、第1に例えば FAIS や商工会議所／商工会などといった中間支援組織、第2に中小企業をはじめとした地域の企業が想定される。「学」セクターでは、北九州市立大学をはじめとした北九州市内の大学や高専、市内の小中高校などが想定される。「金」セクターでは、主に北九州市と SDGs 推進で既に協定を結んでいる15の金融機関が想定される。最後に、SDGs 推進プラットフォームの要となる運営主体であるが、これまでの「産」「学」「金」セクターから構成される共同事業体、もしくは、「産」「学」「金」セクターと連結し、調整、SDGs 推進を図れる組織体（例えば、公益事業を行う財団法人や各種組織団体）が想定される。先行する横浜市やさいたま市の事例では（田代，2020，pp. 60～68），①スピード感，②SDGs 活動による具体的な成果の創出，③各種マッチング機能，④広報活動，⑤コンサルティング機能，などについて民間活用によるプラスの効果が示唆されている。そのため、SDGs 推進プラットフォームの運営主体は、「官」セクターである北九州市が直営しない形態が望ましく、これまでの SDGs クラブの運営と協働，調整によって、この運営主体のサポートに徹するべきであるといえる。

付言すれば、こうしたプラットフォームの運営主体の役割は、SDGs 取り組みへのメリットが見えにくいという批判に鑑み、どちらかという目に見える具体的な効果や事業化の探求に重点がある。これと並行して、前節で指摘したようなことを踏まえ、各セクターの個々の企業・団体による SDGs へのターゲットを絞った地道な取り組みおよび関連する他のアクターとの相互学習や連携に向けた持続的な努力が不可欠であることは言うまでもない。とりわけ、シャボン玉石けんのような先進的事例、そして北九大や FAIS、ひびしんが実施している（また、今後実施するであろう）SDGs についての教育・啓発活動および諸アクター間の交流・連携促進の活動は重要である。見通しをよくするために、各企業・団体が個別に行っている取り組みに関する情報を集約し目標・分野ごとに整理した「北九州 SDGs マップ」のようなものを作成・公開することも一法であろう。これを通して、SDGs に取り組

もうとする企業・団体・個人が地域の様々なアクターの取り組み状況を理解し、学習し、活用できるものは活用し、また連携の可能性を探るといったことができ易くするのもプラットフォームの役割の一部となろう。

最後に、SDGs 推進プラットフォームならびに運営主体の事業内容や詳細のプロジェクトなどについては、北九州市の SDGs 推進のマスタープランに基づき SDGs 推進プラットフォーム運営主体間にて協議・調整される事項であるため本調査研究では言及しないものとする¹⁸。

以上が、本調査研究による北九州市に対する提言である。

18) 例えば、北九州市より案のあった SDGs をテーマとした修学旅行や国際学会などの誘致などについても実現可能性を含めて SDGs 推進プラットフォーム運営主体との協議を必要とし、その上で各セクターとの調整を運営主体が図りつつ推進する形態が望ましいと考える。

参考文献

- 片岡寛之, 小林敏樹 (2019) 「北九州市内における SDGs の認知度に関する調査」 (http://www.kitakyu-u.ac.jp/iurps/pdf/2018chiikikadai_kataokakobayasi.pdf, 閲覧日: 2020年2月5日)
- 公益財団法人北九州学術推進機構 (FAIS) (2018) 「北九州産業学術推進機構 (FAIS) 第5期中期計画 2018-2022」
- 公益財団法人北九州学術推進機構 (FAIS) (2019) 「令和元年度事業報告書」
- 公益財団法人北九州学術推進機構 (FAIS) (2020) 「2019年事業報告書 ANNUAL REPORT」
- 自治体 SDGs ガイドライン検討委員会 (2018) 「私たちのまちにとっての SDGs (持続可能な開発目標) - 導入のためのガイドライン -」 一般財団法人建築環境・省エネルギー機構
- 自治体 SDGs 推進評価・調査検討会 (2018) 「平成 30 年度 SDGs に関する全国アンケート調査結果」 (https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kankyo/kaigi/dai10/sdgs_hyoka10_shiryo2-4.pdf, 閲覧日: 2020年2月5日)
- 自治体 SDGs 推進評価・調査検討会 (2019) 「令和元年度 SDGs に関する全国アンケート調査結果」 (https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kankyo/kaigi/dai20/sdgs_hyoka20_shiryo6-1.pdf, 閲覧日: 2020年2月5日)
- 田代智治 (2020) 「国内主要都市における SDGs の取り組み状況と課題 - 北九州市・横浜市・さいたま市の比較と SDGs 推進にむけた方向性 -」, 『東アジアの視点』 31 (2) (2020年12月号) アジア成長研究所, pp. 50~70
- 福岡ひびき信用金庫 (ひびしん) (2020) 「ANNUAL REPORT 2020 業務のご案内」
- 藤野純一, 太田純子, 中野綾子, 片岡八束 (2019) 「地方自治体における SDGs の実践事例」, 村上周三, 遠藤健太郎, 藤野純一, 佐藤真久, 馬奈木俊介『SDGs の実践 自治体・地域活性化編』事業構想大学院大学出版部, pp. 83~113
- 村上周三 (2019) 「地域における SDGs - なぜ地域・自治体がグローバル目標に取り組むのか -」, 村上周三, 遠藤健太郎, 藤野純一, 佐藤真久, 馬奈木俊介『SDGs の実践 自治体・地域活性化編』事業構想大学院大学出版部, pp. 1~21

<執筆者紹介>

アジア成長研究所准教授 岸本 千佳司 (KISHIMOTO Chikashi)

長崎県立大学経営学部講師/アジア成長研究所客員研究員 田代 智治 (TASHIRO Tomoharu)

北九州市における SDGs 推進プラットフォームに関する調査研究 2020 年度分「SDGs に関する受託調査」調査研究報告書

令和 3 年 3 月発行

発行所 公益財団法人アジア成長研究所
〒803-0814 北九州市小倉北区大手町 11 番 4 号
Tel : 093-583-6202 / Fax : 093-583-6576
URL : <http://www.agi.or.jp>
E-mail : office@agi.or.jp
