

中小企業における管理会計手法の導入研究 —TOMASEI グループにおける SDGs 経営の実践事例— Introductory Research on Management Accounting Methods in SMEs : Practical Examples of SDGs Management in the TOMASEI Group

川島 和浩
Kazuhiro KAWASHIMA

Abstract

This paper defines the practice of SDGs management as a new form of introduction of management accounting methods from the perspective of management accounting research. There are very few practical cases in which SMEs are trying to develop new businesses through efforts for SDGs. Under these circumstances, it has been announced on the website that the TOMASEI Group, a small and medium-sized enterprise in the Tomakomai area of Hokkaido, started working on the SDGs in October 2019 and built its own “food recycling loop”. Therefore, in this paper, we conducted an interview survey on the practice of SDGs management with Tomasei Co., Ltd., which is the core company of the TOMASEI group, and summarized the survey results. Tomasei Co., Ltd. is trying to diversify its business by utilizing the technology and know-how cultivated in the environmental business through the waste treatment industry. Then, in order to integrate the efforts for SDGs with its own management, it established a business company that produces agricultural products that can contribute to the local community by linking its strengths of environmental business, power generation business, and fertilizer manufacturing business. Finally, this paper takes up practical examples of SDGs management in the TOMASEI group and considers the issues and prospects of SDGs management in SMEs.

1. はじめに

中小企業庁が公表した『2020 年版中小企業白書』では、2016(平成 28)年の中小企業数が全企業約 358.9 万者の 99.7%であり、中小企業の従業者数が全従業員約 4,679 万人の 66.8%であることを示している。直近の 2014 年のデータと比較すると中小企業数が約 23.1 万者減少していること、2009 年のデータと比較するとこの 7 年間で中小企業数が約 62.3 万者も減少しており、しかも、この大半の約 61.6 万者が小規模企業であることがわかった。このように、中小企業数は年々減少の一途をたどっており、特に小規模企業を中心とする経営支援が喫緊の課題である。地域経済を活性化するためには中小企業が持続可能な成長を遂げることが重要であり、中小企業の属性に合致した経営管理に役立つ会計、すなわち管理会計を普及させることが必要である。

このような観点から、川島（2019）は、北海道苫小牧地域の中小企業における管理会計の導入状況を明らかにするため、2017 年 3 月にアンケート

調査を実施した。この調査では、中小企業の経営改善のために、管理会計を積極的に活用している苫小牧地域の中小企業を探索し、管理会計実務における課題の抽出を目的とした。アンケート調査は、郵便質問票の形式で実施し、中堅企業 157 社に送付して 47 社から回答を得ることができた（回収率 29.9%）。その後、アンケート調査の回答結果を踏まえて、引き続き、聞き取り調査のご協力を快諾していただいた経営者(社長)等とのインタビュー調査を実施した。中小企業のインタビュー調査に際しては、水野(2019、p.3)が指摘するように「中小企業のレベルにもよるが大企業やテキストの中で説明されている管理会計の理論や技法はあまり用いられておらず、むしろ現実に実践されている中小企業会計の中の数値を経営管理に活用されている」ことを踏まえて、実施している。

今回の調査は、北海道苫小牧地域において廃棄物処理業を営む中堅企業の TOMASEI グループを対象とした。TOMASEI グループは、2019 年 10 月 1 日から SDGs(Sustainable Development Goals ; 持続可能な開発目標)への取組みの開始を HP 上で

宣言するとともに、独自の「食品リサイクルループ」を構築して、SDGs 経営を実践している点が注目に値する。中核会社の株式会社とませいは、廃棄物処理業を通じて環境事業で培った技術やノウハウを活用して事業の多角化を図っている。TOMASEI グループは、SDGs への取組みを自社の経営と一体化させるため、自社の強みである環境事業、発電事業、肥料製造事業を連環させて、地域社会に貢献するために、その要となる農作物を生産する事業会社を設立した。株式会社 smile-loop である。

八木(2018)は、企業経営のサステナビリティを担保する戦略・マネジメントの理論的構築において、SDGs には課題解決に向けた企業の主体的な取組みが求められていることを指摘している。後述する「SDG Compass」(以下「SDG コンパス」という)は、SDGs を経営戦略に整合させ、SDGs への貢献の測定・管理に関する指針として有用である。

SDGs 経営の実践は、経営戦略の策定とその実行の観点から、新たな管理会計手法の一つと定義することができる。中小企業においては、現状では、SDGs への取組みを通じた新たな事業の創出を展開している実践事例は極めて少ない。『2020 年版中小企業白書』(p. II -69) も含めて、SDGs 活動の推進を掲げ、社会課題解決起点でのサービスで差別化を図る企業として、環境に配慮した環境印刷に取り組んでいる株式会社大川印刷の事例が取り上げられる程度である。

そこで、本稿では、川島 (2019) の先行研究から、北海道苫小牧地域における管理会計手法の導入状況を概観し、次いで、SDG コンパスから SDGs 経営の戦略に関するフレームワークを検討する。そのうえで、社会課題を自社の強みで解決し本業を活かした新たな事業を創出した SDGs 経営の実践事例として、TOMASEI グループの SDGs への取組みを紹介する。SDGs 経営の実践事例が、中小企業の経営管理をどのように変化させ、管理会計手法にどのような影響を与えるか考察する。

2. 苫小牧地域の中小企業の管理会計導入調査

2.1 アンケート調査の実施状況

川島 (2019) は、2017 年 3 月に北海道苫小牧地域における中堅企業に対して、管理会計手法の導入がどの程度普及しているのか、どのような管理会計手法が導入されているのか、について郵便質問票によるアンケート調査を実施した。この実態調査は、山口 (2016) の調査手法に依拠している。

アンケート調査では、①会社概要(業種、創業・設立年数、従業員数、資本金額、総資産額、売上

高、製造業における顧客と製品の特徴)、②経営課題、③経営管理手法の導入状況、④経理体制、⑤管理会計手法の導入の有無、⑥管理会計手法の導入の必要性、⑦管理会計手法の導入状況(予算、損益測定、原価計算、原価管理、資金管理、その他の管理会計手法)、⑧見直しや導入が必要な管理会計分野、という管理会計手法全般にわたる質問項目が設定されている。

アンケート調査の実施に際しては、苫小牧商工会議所のご協力を得て抽出した苫小牧地域 157 社の中堅企業に対してアンケート調査用紙を発送した。中小企業においては、創業・設立年数、従業員数、売上高の規模によってアンケート調査の回答結果が得られない可能性を考慮した。2017 年 3 月 7 日にアンケート調査用紙を発送し、同年 3 月 22 日を回答期限とした。後述する TOMASEI グループの中核会社である株式会社とませいにも本アンケート調査用紙を発送している。アンケート調査の結果、送付社数 157 社に対して、回答社数 47 社であり、回収率は 29.9%であった。このうち、製造業は 16 社(34%)で、非製造業は 31 社(66%)であった。また、回答企業の大部分が、創業・設立年数が 25 年超、従業員数が 30 名以上、売上高が 1 億円以上であった。

山口(2016)は、中小企業を調査研究する場合、設立経緯、業績特性、経営資源の制約による地域内企業との高い相互依存性、地域内顧客への高い依存性の要因によって、経営管理システムおよび管理会計システムの成熟度や特徴に違いがあること、また、調査対象企業の位置する地域性や取引の特殊性、経営者(社長)の管理会計に関する理解度や関与の程度にも違いがあることを指摘している。

このことから、アンケート調査結果の分析に際しては、可能な限り経営者(社長)に対するインタビュー調査を実施し、質問項目の解説などを通じて回答内容の確認をするように心がけている。

2.2 管理会計手法の導入状況

川島(2019)は、前述のアンケート調査の回答結果を分析し、苫小牧地域における中堅企業の管理会計手法に係る導入状況を整理している。管理会計手法の導入の有無に関する設問では、アンケート調査の対象が中堅企業であったことを含めて概ね導入済みであった。回答を寄せた 47 社のうち、「何らかの管理会計手法を導入している(導入済み)」と回答した企業が 45 社であり、「管理会計手法を導入していない」と回答した企業が 2 社であった。

また、47 社に対して今後の管理会計手法の見直し・導入の必要性を感じていると回答した企業は、

製造業 4 社（25%）、非製造業 10 社（32%）、合計で 14 社（30%）という予想よりも低い結果となった。特に管理会計手法を導入済みと回答した製造業 15 社のうち見直し・導入の必要性ありと回答したのは 3 社であった。これに対して、導入済みと回答した非製造業 30 社のうち見直し・導入の必要性ありと回答したのは 10 社であった。このことから、経済社会環境の変化に対して、製造業よりもむしろ、非製造業において事業構造の転換が模索されている可能性が高いことが伺えた。

次いで、管理会計手法の導入実践では、①予算、②損益測定、③原価計算、④原価管理、⑤資金管理の観点から、その導入状況を回答してもらったところ、製造業 15 社については概ねすべての項目で導入が確認された。これに対して、非製造業 30 社については、製造業特有の原価計算（80%）と原価管理（57%）を除くと概ね導入されていることが確認された。

その他の管理会計手法の導入については、「導入していない」企業がほぼ半数の 22 社(49%)であった。

これに対して、その他の管理会計手法を導入している企業においては、複数回答で、「設備投資の経済性計算」が 7 社、「品質原価計算・品質コスト管理」が 3 社、「バランスト・スコア・カード」が 2 社、「活動基準原価計算(ABC)」が 1 社、「スループット会計・付加価値会計」が 1 社、「ライフサイクル・コストニング(LCC)等」が 1 社、「その他(自社基準)」が 1 社であった。

特に、非製造業に注目すると、「設備投資の経済性計算」には「運送業」2 社と「その他(自動車整備業)」1 社が、「品質原価計算・品質コスト計算」には「その他(設備工事業、自動車整備業)」2 社と「情報通信業者」1 社が、「活動基準原価計算(ABC)」には「卸売・小売業」1 社が、「スループット会計・付加価値会計」には「その他(自動車整備業)」1 社が、「ライフサイクル・コストニング(LCC)等」には「その他(ビルメンテナンス業)」1 社が、それぞれ回答を寄せていた。表 1 を参照。

表 1 その他の管理会計手法（複数回答）

	製造業(15)	非製造業(30)	合計(45)
設備投資の経済性計算	4	3	7
バランスト・スコア・カード	2	0	2
活動基準原価計算	0	1	1
スループット会計、付加価値会計	0	1	1
マテリアル・フロー・コスト会計	0	0	0
品質原価計算、品質コスト管理	0	3	3
ライフサイクル・コストニング、 ライフ・サイクル・コスト管理	0	1	1
その他（「自社基準」）	1	0	1
導入していない	8	14	22
未回答	0	9	9

出所：川島（2019）、p.285 より作成。

3. SDGs 経営の実務指針

SDGs（持続可能な開発目標）の策定は、2012年6月にブラジルで開催された「国連持続可能な開発会議（リオ+20）」において、経済、環境、社会分野の3つの側面に総合的に対応するための目標として、2015年の国連総会で正式に策定することが合意されていた。これを受けて、2015年9月に国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に、2016年から2030年までの具体的な行動計画として策定されたSDGsが記載された。SDGsは、2030年に向けて世界的な優先課題および世界のあるべき姿を明らかにしており、世界の各国政府はもちろんのこと、個別企業がどのように行動を起こすべきであるかについて問題提起をしている。

このような状況の下で、GRI（Global Reporting Initiative）、国連グローバル・コンパクト（United Nations Global Compact）およびWBCSD（World Business Council for Sustainable Development：持続可能な開発のための世界経済人会議）は、2015年12月に共同でSDGコンパスを作成した。日本語版は2016年3月にグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）と地球環境戦略研究機関（IGES）によって翻訳・公表されている。ここでは、各企業の事業にSDGsがもたらす影響を解説するとともに、持続可能性を企業の戦略の中心に据えるためのツールと知識が提供されている。

なお、GRIは、サステナビリティに関する国際規準の策定を使命とする非営利団体であり、UNEP（国連環境計画）の公認団体として、国際規準「サステナビリティ・レポート・ガイドライン」を策定している。国連グローバル・コンパクトは、1999年の世界経済フォーラムにおいて、国連事務総長のコフィー・アナン（当時）が企業に対して提唱したイニシアチブであり、ここでは、企業が人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則を遵守し実践するよう要請している。WBCSDは、持続可能な開発を目指す企業約200社のCEO連合体で、企業が持続可能な社会への移行に貢献するために協働しており、通常の活動としては、「循環型経済」「気候変動・エネルギー」「生態系・景観管理」「社会インパクト」「持続可能なライフスタイル」「水」という6つの産業集積（クラスター）でプロジェクトを展開しており、SDGsへの取組みに積極的に関与している。

3.1 SDG コンパスにおける実務指針

SDGsは、貧困や健康、教育、気候変動、環境劣化など、企業にとって関連のある広範な課題を取り扱うため、企業戦略を地球規模の優先課題に

つなげて策定することに役立つ。企業は、その戦略、ゴール、活動などを立案し、運用し、周知し、報告する上で、それら全体を包括するフレームワークとして、SDGsを利用することができる。

GRI等(2015)が共同で作成したSDGコンパスには、企業がSDGsを利用する理論的根拠として、①将来のビジネスチャンスの見極め、②企業の持続可能性に関わる価値の向上、③ステークホルダーとの関係性の強化と新たな政策展開の同調、④社会と市場の安定化、⑤共通言語の使用と目的の共有、が挙げられている。このうち、上記の③では、企業が自社の優先課題をSDGsに整合させることができれば、法的リスクやレピュテーションリスクを負うことなく、顧客、従業員、その他のさまざまなステークホルダーとより良い関係を構築することが可能となるシナリオを展開している。

3.2 SDG コンパスにおける5つのステップ

SDGコンパスの目的は、企業が、どのようにしてSDGsを経営戦略と整合させ、SDGsへの貢献を測定して管理していくかという指針を提供することにある。そして、この指針では、企業がSDGsに最大限貢献できるように次の5つのステップを提示している。すなわち、ステップ1では「SDGsを理解する」、ステップ2では「優先課題を決定する」、ステップ3では「目標を設定する」、ステップ4では「経営へ統合する」、最後に、ステップ5では「報告とコミュニケーションを行う」である。

これを経営戦略のツールであるPDCAサイクルに合致させると、図1のようになる。ステップ1でSDGsを理解したのちは、PDCAサイクルの手法によって、SDGsへの取組みをより精緻化し、SDGs達成に向けて「本業」を活かした新たな事業活動の創出を通じて企業価値の向上と競争力の強化を図ることになる。

中小企業においては、その中核的事業の戦略が持続可能なビジネスを構築する上で、どのあたりに位置しているかを勘案し、その戦略の方向性を決定し、調整していくために、この5つのステップを適用することが有用となる。

次に、SDGコンパスから、具体的な5つのステップの側面をみてみよう。

ステップ1では、企業がSDGsについて知り、企業活動にとってSDGsがもたらす機会と責任を理解することから始まる。企業がSDGsを利用する理論的な根拠は、SDGs達成に向けた社会的背景を勘案し、自社が貢献できるさまざまな方策を考えて実行することにより、新たな事業成長の機会を見出し、リスク全体を引き下げることにある。

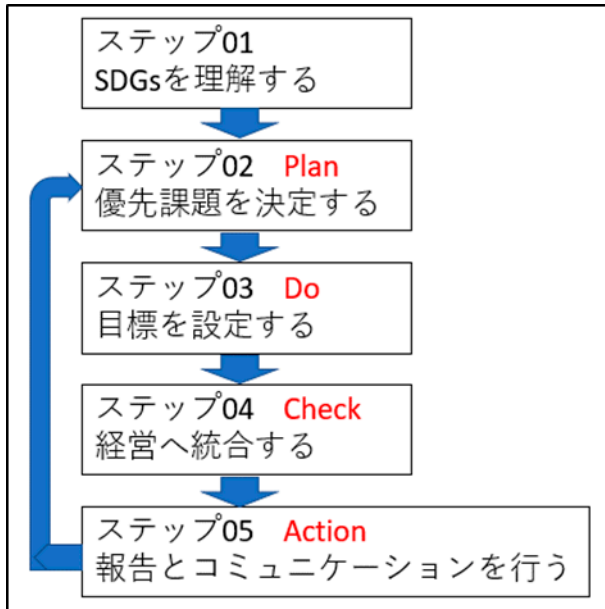


図1 SDG コンパスに基づく5つのステップ

出所：SDG コンパス(2016 日本語版) p5 をより作成。

ステップ2では、SDGs がもたらす事業機会や社会課題解決に対して企業が優先して取り組む課題を選定する。この過程で、バリューチェーンをマッピングして企業の事業活動がSDGsに及ぼしている、あるいは及ぼす可能性のある正および負の影響を把握し、指標を選択してデータの収集を図る。

ステップ3では、企業の事業活動をSDGsと連動させながら、意義の深い目標設定と持続可能な開発のためのコミットメントに関して効果的な情報発信を行うために、KPI(主要業績評価指標)を選択する。ベースラインを設定し、目標タイプを選択する。目標設定のアプローチについては、何が必要かについて外部から検討し、それに基づいて目標を設定することを通じて現状の達成度と求められている達成度のギャップを埋めていく「アウトサイド・イン」のアプローチが増加している。

ステップ4では、KPI 達成に向けた具体的な施策やマネジメントシステムを構築し、経営トップが主導してすべての部門内・組織内に持続可能な目標を定着させる。大幅な組織改革を成功させるためには、その改革の種類にかかわらず、CEO や経営幹部による積極的なリーダーシップが鍵となり、パートナーシップに取り組むことになる。

最後に、ステップ5では、企業の持続可能性に関する情報開示内容がステークホルダーによる情報ニーズの変化に応じて増加する。そのため、企業がステークホルダーのニーズを把握して応えるために、SDGs 達成に向けた進捗状況を定期的に報告し、共通言語となったSDGsの報告で効果的なコミュニケーションを行うことになる。

3.3 SDGs 経営の実践による効果

環境省は、2018年6月に「すべての企業が持続的に発展するために―持続可能な開発目標(SDGs)活用ガイド―」(以下「旧ガイド」という)を公表している。旧ガイドの特徴は、SDGsについてこれまで特段の取組みを行っていない、あるいはSDGsに関心を持ち何か取組みを始めてみようと考えているような中小規模の企業・事業者を対象としている点にある。また、変化するビジネス環境のなかで企業が置かれている状況と、企業にとってSDGsに取り組む意義を説明したうえで、PDCA サイクルにもとづく具体的な取組の進め方が提示されている。そして、旧ガイドを活用して、中小企業がSDGsに取り組むことにより、経営リスクを回避するとともに、新たなビジネスチャンスを獲得し、持続可能な企業へと発展していくことが期待されている。

その後、2020年3月には「すべての企業が持続的に発展するために―持続可能な開発目標(SDGs)活用ガイド―」[第2版](以下「新ガイド」という)が公表されている。新ガイドでは、SDGsの活用により、企業イメージの向上によって多様性に富んだ人材の確保につなげていくこと、新たな事業機会の創出等を図っていくための具体的な取組が提示されている。

また、新ガイドでは、SDGs 経営の実践によって期待できる4つのポイントを、次のように示している。すなわち、①企業イメージの向上、②社会の課題への対応、③生存戦略になる、④新たな事業機会の創出、である。図2を参照。

具体的には、①企業イメージの向上では、SDGsへの取組みをアピールすることで、多くの人に「この会社は信用できる」、「この会社で働いてみたい」という印象を与え、より多様性に富んだ人材確保にもつながるなど、企業にとってプラスの効果をもたらすことを示している。

②社会の課題への対応では、SDGsには社会が抱えているさまざまな課題が網羅されていて、今の社会が必要としていることが詰まっていること、そして、これらの課題への対応は、経営リスクの回避とともに、社会への貢献や地域での信頼獲得につながることを示している。

③生存戦略になるでは、取引先のニーズの変化や新興国の台頭など、企業の生存競争はますます激しくなっていることを踏まえて、今後は、SDGsへの対応がビジネスにおける取引条件になる可能性を視野に入れて、持続可能な経営を行う戦略として活用できることを示している。

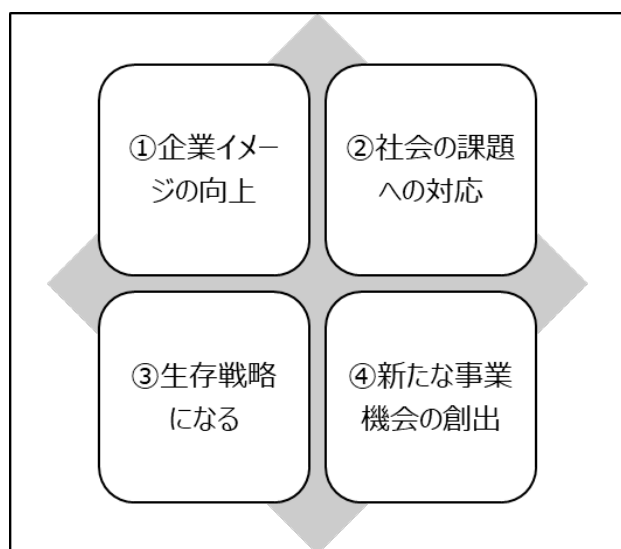


図2 SDGsの活用によって広がる可能性

出所：環境省(2020)p.11より作成。

最後に、④新たな事業機会の創出では、SDGsへの取組みをきっかけに、地域との連携、新しい取引先や事業パートナーの獲得、新たな事業の創出など、今までになかったイノベーションやパートナーシップを生むことにつながることを示している。

さらに、新ガイドでは、中小企業だからこそその強みを活かすことで大企業には簡単に真似できないものとして、①意思決定のスピード、②地域での信頼やつながり、③創意工夫と柔軟性を例示して、独自色のある強みを活かしたSDGsへの取組みを奨励している。

この場合、①では、中小企業の強みとして、トップダウンで行動に移すまでの速さがあることや経営者と従業員の距離が近いことで目的に対する理解や情報の伝達も速いことを示している。

②では、中小企業は、大企業と比べて地域に根ざした事業活動を積み重ねてきた経験が多く、地域住民との距離も近く、地域課題との関係も強いと考えられること、また、地域のなかで同業や取引先、顧客などとのネットワークも有していることを示している。

③では、中小企業には、限られた経営資源を効率的に活用すること、消費者や取引先などの個々のニーズに細かく対応できる柔軟性があること、現場での創意工夫により新たな製品やサービスを生み出すこと、生き残るために積み重ねてきた経験の蓄積があることを示している。

経済同友会もSDGs経営の実践による効果として、2019年7月に「企業と人間社会の持続的成長のためのSDGs～価値創造に向けて、一人ひとりが自ら考え、取り組む組織へ～」を公表している。そこでは、SDGsを企業経営・組織変革のツール

にする最も重要なことは、組織を構成する個人の動機づけと活性化であることを指摘している。そのうえで、①経営者自身がSDGsを深く理解し、自らが伝道師となって語り、伝えること（経営方針への落とし込み）、次に、②このような理解を企業戦略・事業計画・目標に落とし込むこと（SDGsを数値で追うこと）、さらに、③従業員の共感を呼び、個々の従業員が挑戦できる仕掛けを作ること（個人への落とし込み）、という3つのステップの方法論によって、SDGsが企業の組織文化に落とし込まれることで経営と一体化できるというシナリオを示している。

4. TOMASEI グループにおけるSDGs経営の実践事例

4.1 TOMASEI グループの概要

TOMASEI グループの中核会社は、北海道苫小牧市に本社を置く「株式会社とませい」であり、1953(昭和28)年に創業している。会社の沿革を概観すると、1968年9月に苫小牧市し尿収集業務の受託を目的とした前身の「苫小牧清掃企業組合」を資本金500万円で設立した。1970年4月には苫小牧市で第1号となる一般廃棄物収集運搬許可を取得し、1974年8月には北海道の産業廃棄物収集運搬許可を取得して事業を拡大した。1998(平成10)年10月には本社を現在の苫小牧市新開町に移転して新社屋を建設するとともに有明支店を開設した。2004年4月には、ISO14001の認証を取得してエコワークス苫小牧を設立して無機汚泥リサイクル施設を開設し、翌年4月には有機汚泥リサイクル施設も開設している(2018年3月にISO14001:2015規格)。その後、2015年11月に「株式会社とませい」に会社名および組織変更して現在に至っている。

TOMASEI グループは、中核会社の株式会社とませい(代表取締役：渡辺健治)と、株式会社トマウェブおよび株式会社smile-loopで構成されており、グループの正社員数は140名である。株式会社とませいの業種は廃棄物処理業であるが、近年では、環境事業を通して得た技術やノウハウを活用し、清掃業、建設業、貨物運送業など事業を多角化している。2018年に創業65周年、設立50周年を迎えている。

TOMASEI グループの企業理念は、HP上で、「TOMASEI グループは環境事業を通して社員のやりがいと成長を育むとともに、お客様に快適さと満足を提供し、地域経済と社会の発展に貢献します。」と明記されている。そして、企業理念に明記された社員への思いやりとは「社員満足」を、お客様への思いとは「お客様満足経営」を、地域

社会への思いとは「地域社会満足の向上」を、それぞれ意味していることを説明している。

また、社是は「一念一路」であり、「自己の損得や欲を第二として地域社会の利益のために共に協力し合い、お互いにやりがいと成長を育み、あらゆる困難を乗り越えて仕事を全うする」という意味であることを説明している（2020年8月25日 Web アクセス：<http://www.tomasei.net/>）。

次いで、株式会社とませいの財務情報を概観してみよう。会計上では、2018年度に資本金を1,000万円から2,000万円に増額している。直近の2019年度の売上高は約14億5,800万円で経常利益は約6,600万円である（代表取締役専務の渡辺秀敏より財務情報の提供を受けた）。図3では株式会社とませいの売上高と売上高経常利益率の推移を示している。売上高はこの4年間増収が続いているが、売上高経常利益率は2019年度が4.5%であったものの、対前年度1.6ポイント低下していることがわかる。

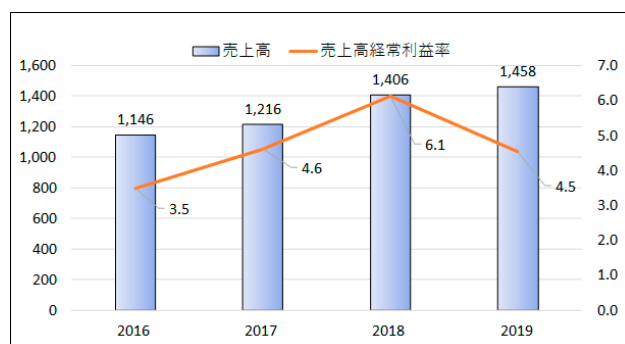


図3 売上高と売上高経常利益率の推移

4.2 TOMASEI グループのSDGsの取り組み

TOMASEI グループは、HP 上において 2019(令和元)年 10 月 1 日から、SDGs の取り組みを開始したことを宣言している。この SDGs の取り組みに至る背景としては、2004 年 4 月に国際規格 ISO14001 の認証を取得してエコワークス苫小牧のリサイクル施設を開設してから、事業活動に伴う環境影響を最小限にするために、さまざまな環境整備に努め、「循環型社会」の構築に取り組んできたことが挙げられる（2018 年に ISO14001：2015 規格）。そして、今後、その取組を発展させて「持続可能な社会」の実現に向けた、サステナブル・カンパニーとして、自社の強みである環境事業を通じて、今まで以上に地域と社会に貢献するために SDGs の取り組みを開始したことが説明されている。

TOMASEI グループにおいて、SDGs の取り組みに積極的に関与したのは、株式会社とませいの代表取締役専務：渡辺秀敏であり、TOMASEI グループとして 2019 年 10 月の SDGs の取り組み始動に先

駆けて、「廃棄物から電気と肥料を作っても野菜を作らなければ持続可能になっていない」という理由で、トップダウンで、2018 年 4 月に農業生産の作業受託を目的とする株式会社 smile-loop を設立した。社長兼務で社員は 2 名という小規模な会社である。受託栽培物は、キャベツ、リーフレタス、ほうれん草の 3 種類で、2020 年度の生産量はキャベツ 2 万玉、ほうれん草 2 万株の実績という。

TOMASEI グループは、株式会社 smile-loop の設立によって、「食品リサイクルループ」の構築が可能となった。まさに、SDGs 経営を具現化するための組織改革が実行されたといえる。

TOMASEI グループでは、SDG コンパスにおける 5 つのステップに準拠するように、また、SDGs が企業の組織文化に落とし込まれる仕掛けづくりをしながら、SDGs の取組みを経営と一体化させる努力を行っている。表 2 を参照。

表 2 における TOMASEI グループの SDGs の取組みにおける【STEP.3：既存業務と SDGs 推進】を詳述すると、①株式会社とませい：有明支店（環境事業部）では一般廃棄物、産業廃棄物収集運搬。②株式会社とませい：新開支店（開発事業部）では下水管・排水管の清掃洗浄など。③株式会社とませい：エコワークス苫小牧では汚泥リサイクルプラントにおいて、有機汚泥（下水道、食品等の汚泥）についてはリサイクルで肥料の原料を、無機汚泥（分離槽等の汚泥）についてはリサイクルで覆土（ふくど）材をそれぞれ製造している。これ以外に、ICD(innovation create div.)としてビルドエンジニア（住宅リフォーム）を手掛けている。④株式会社トマウェアでは廃棄物リサイクル（肥料製造）とバイオガス発電事業（エポジェネ苫小牧）を手掛けている。⑤株式会社 smile-loop では農業の請負（農業生産に係る作業受託）を手掛けている。

以上のような TOMASEI グループの環境事業、発電事業、肥料製造事業、そして農業生産に係る作業委託事業のそれぞれが、「食品リサイクルループ」を構築する重要な要素となり、これによって、SDGs 経営の実践が始動したのである。

TOMASEI グループにおいて、この食品リサイクルループを展開するための中心的な役割を果たすのは株式会社トマウェアである。この工場・施設では、処理困難な廃タイヤをクリーンエネルギーに転換し、有機肥料製造の熱源として利用している。ガス化後に残るタイヤワイヤーは再び鉄材の原料として再利用している。また、エポジェネ苫小牧バイオガス施設では、食品廃棄物をメタン発酵の原料とし、再生可能エネルギーであるメタンガスを生成している。この生成されたメタンガスが発電機に供給され電力となっている。発酵

表2 TOMASEIグループのSDGs取組み

【STEP.1：TOMASEIグループ内の周知】	
①	SDGs推進宣言：各拠点、グループ会社玄関にSDGs宣言を設置
②	役職員へのSDGsサークルバッチの配付：グループ役職員へSDGsバッチの配付
③	SDGs勉強会の実施：各拠点、グループ会社にてSDGs勉強会の実施
④	グループ役職員のご家族への発信：社内広報誌(トマメーション)でのSDGs情報の発信
【STEP.2：対外発信】	
①	株式会社とませいHPにSDGs専用ページ開設：グループの取組みを説明するページを作成
②	企業広告でのSDGsの発信・各協賛広告、広報にSDGsについての情報を掲載
【STEP.3：既存業務とSDGs推進】	
①	株式会社とませい 有明支店 ・廃棄物に関する排出責任をトータルアドバイス
②	株式会社とませい 新開支店 ・社会インフラの清掃・洗浄業務にオールラウンドに対応
③	株式会社とませい エコワークス苫小牧 ・廃棄物処理施設から「ファクトリー」へ環境産業のNEXTステージ
④	株式会社トマウェーブ ・廃棄物から再生可能エネルギーの創出
⑤	株式会社smile-loop ・もう一度原点へ、肥料から始まる地産地消
【STEP.4：2030年に向けたSDGsへの取組み】	
・苫小牧市教育委員会へリフレクター1,600個寄贈(小学校新入学生用、2020年3月17日)	
出所：TOMASEIグループHP(http://www.tomasei.net/) 8月25日アクセス	



図4 TOMASEIグループにおける「食品リサイクルループ」の構築

出所：株式会社とませいより提供された資料による。

槽から排出される消化液は固形分解され、肥料・堆肥として農地へと循環させることで、廃棄された資源を無駄なく有効活用することが可能となっている。

TOMASEI グループでは、従来より、株式会社トマウェアで製造された「肥料・堆肥」（有機肥料「トマックス」）と、バイオガス発電（Fit 認定）に関して、組織内部における利用目的が明確ではなかった。しかしながら、今般、「食品リサイクルループ」が構築されたことで、食品廃棄物を肥料に、肥料を農地に、収穫した作物を市場・家庭に、というより良い関係の循環が整ったのである。図4を参照。

5. おわりに

2019(令和元)年12月に新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が確認されて以降、感染が国際的な広がりを見せ、世界保健機関(WHO)は、2020年1月30日に「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態」を宣言した。その後、WHOは、同年3月11日にパンデミック（世界的な大流行）の状態にあることを宣言した。わが国においても、同年3月13日に成立した新型インフルエンザ等対策特別措置法として緊急事態宣言が成立した。安倍晋三総理大臣は同年4月7日に東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に緊急事態宣言を行い、4月16日には対象を全国に拡大した。その後、5月25日に首都圏1都3県と北海道の緊急事態宣言が解除されたことで、およそ1か月半ぶりに全国で解除されるに至った。現在では、新型コロナウイルスを想定した「新しい生活様式」の実践が要請され、経済活動が再起動を始めた状況にある。

このような状況のもとで、今年度については、中小企業に対するアンケート調査およびインタビュー調査の実施はかなり制限されてしまった。

今回の調査では、北海道苫小牧地域における中堅企業の株式会社とませい本社において、代表取締役専務：渡辺秀敏に対するインタビュー調査を1度実施することができた（2020年8月14日）。その後は、文書による質問書をメール送付し、その回答文書にもとづき電話にて確認をする調査方法を採用した。

本稿では、SDGs 経営の実践を管理会計手法の新たな導入形態と定義している。中小企業において SDGs への取組みを通じて新たな事業展開を図っている実践事例は極めて少ない。

このような状況のもとで、TOMASEI グループが2019年10月1日より、SDGs の取組みを開始したことが HP 上に掲載され注目をしていた。

TOMASEI グループの中核会社である株式会社とませいが自社の強みである環境事業、発電事業、肥料製造事業を連環させて地域社会に貢献できる農作物を生産する事業会社を、トップダウンで設立した。その過程で、SDGs を企業の組織文化に落とし込むための仕掛けづくりを行い、経営と一体化できるしくみとして「食品リサイクルループ」の構築を通して、SDGs 経営の実践を開始した。

管理会計研究からは、SDGs 経営の実践に際して、SDGs に対する理解を企業戦略、事業計画、目標に落とし込むなかで、SDGs の取組みの活動をどのように数値で追うか、企業行動を測定するかという課題が残されている。

謝辞

本稿の執筆に際して、インタビュー調査および内部資料のご提供いただいた株式会社とませいの代表取締役専務の渡辺秀敏氏に心より御礼を申し上げます。

参考文献

- GRI, UN Global Compact and World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*, 2015.（日本語版：GCNJ・IGES『SDGsの企業行動指針—SDGsを企業はどう活用するか—』2016年3月）。
- https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf
- http://ungcjin.org/sdgs/pdf/SDG_COMPASS_Jpn.pdf
- 川島和浩「第15章 北海道苫小牧地域の中小企業における管理会計実践に関する実態調査」水野一郎編著『中小企業管理会計の理論と実践』所収、中央経済社、2019年2月、pp.260-290。
- 環境省「すべての企業が持続的に発展するために—持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド—」[第2版]、2020年3月。
- http://www.env.go.jp/policy/sdgs/guides/SDGsguide-honpen_ver2.pdf
- グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）・地球環境戦略研究機関（IGES）「主流化に向かうSDGsとビジネス—日本における企業・団体の取組み現場から—」(SDGs調査レポートVol.3)、2019年2月。
- http://ungcjin.org/sdgs/pdf/elements_file_3606.pdf
- グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）・地球環境戦略研究機関（IGES）「ESG時代におけるSDGsとビジネス—日本における企業・団体の取組み現場から—」(SDGs調査レポートVol.4)、2020年3月。
- http://ungcjin.org/sdgs/pdf/elements_file_2019.pdf

経済同友会「企業と人間社会の持続的成長のための SDGs
～価値創造に向けて、一人ひとりが自ら考え、取り組む
組織へ～」2019 年 7 月。

<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/uploads/docs/190731a.pdf?190731>

中小企業庁『2020 年版中小企業白書』2020 年 4 月

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/2020_pdf_mokujityuu.htm

独立行政法人中小企業基盤整備機構 HP

<https://j-net21.smrj.go.jp/special/sdgs/index.html>

TOMASEI グループ (株式会社とませい) HP

<http://www.tomasei.net/>

水野一郎「第 1 章 中小企業における管理会計研究の意義
と課題」水野一郎編著『中小企業管理会計の理論と実践』
所収、中央経済社、2019 年 2 月、pp.2-20.

八木俊輔「企業のサステナビリティ戦略とマネジメント・
コントロール—ESG、統合報告、SDGs への対応—」日
本経営学会第 92 回大会『経営学論集』89 集、2018 年 9
月、自由論題報告、pp.1-7.

https://www.jstage.jst.go.jp/article/abjaba/89/0/89_F49-1/_pdf/-char/ja

山口直也「第 2 章 燕三条・大田区・東大阪地域の中小企
業における管理会計実践に関する実態調査」日本管理会
計学会スタディ・グループ(研究代表者 水野一郎)『中
小企業における管理会計の総合的研究(最終報告書)』所
収、2016 年 9 月、pp.13-33.

<http://sitejama.jp/articles/docs/studygroup/JAMA2014-2015sg-report.pdf>