

地域企業にみる SDGs の方向性にかんする考察

Direction of SDGs Activity: Case Study of Regional contribution by the Clothing Store.

関 千 里

Chisato SEKI

和文要旨：

2030年に向けた国際目標であるSDGs (Sustainable Development Goals) は、国連加盟国すべての合意によりスタートした。2015年9月に「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」という文書が採択されて以降、貧困撲滅、健康、環境、技術革新、パートナーシップなど、17項目のゴール（目標）と169のターゲット、232のインジケーターからなるSDGsへの取り組みが各地で進行中である。本稿では、地域企業におけるSDGsの方向性について、探索的に明らかにすることを試みる。

英文要旨：

Currently, efforts to achieve the SDGs (Sustainable Development Goals) are the focus of attention. The Sustainable Development Goals (SDGs) adopted at the United Nations Summit in September 2015. The Sustainable Development Goals (SDGs) are one of the major guidelines for companies and management. This article tries to search about directionality of SDGs in local company management.

和文キーワード：SDGs (持続可能な開発目標)、ミレニアム開発目標 (MDGs)、国連による2030アジェンダ、SDGs コンパス

英文キーワード：SDGs (Sustainable Development Goals), Millennium Development Goals (MDGs), The 2030 Agenda, SDGs Compass

目 次

1. SDGs に至るプロセス
2. 国際会議にみる SDGs の意義
3. SDGs への取り組み状況
4. 地域企業における SDGs への取り組み：路面店経営のライフストーリーから
5. まとめにかえて

1. SDGs に至るプロセス

SDGs は、2000 年から 2015 年までの 15 年間を対象とするミレニアム開発目標（Millennium Development Goals: MDGs）に引き続く国際目標となっている。本節では、蟹江（2020）の整理をもとに、SDGs の採択に至るプロセスの概略を確認する。蟹江（前掲）では、持続可能な開発の議論の端緒を 1960 年代に見てとるとともに、持続可能な開発と環境についての議論の本格化を 1972 年 6 月の「国連人間環境会議（ストックホルム会議）」に置いている。同著によれば、当該会議は別個の課題である「環境」と「開発」が一体として扱われることになった最初の国際的な会議であるとされている。また、ストックホルム会議は「国連人間環境会議宣言」が採択されたことでも知られている。

SDGs の中核をなす「持続可能な開発（Sustainable Development）」という用語の国際会議上での初出については、1987 年に提出された「ブルントラント報告」であるとの見解が見られる。「持続可能な開発」とは「環境と開発に関する世界委員会」によって公表された報告書“*Our Common Future*”において中心的な考え方として取り上げられた概念とされ、「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」のことを指すものである。すなわち、「持続可能な開発」という概念は、環境と開発を互いに反するものではなく共存し得るものとしてとらえ、環境保全を考慮した節度ある開発が重要であるという考えに立つもの（外務省 HP）であり、環境と開発が不可分であるとの認識が高まった。

こうした認識の高まりを背景に 1992 年、リオデジャネイロで「国連環境開発会議（地球サミット）」が開催された。地球サミットでは「環境と開発に関するリオ宣言」が提示され、持続可能性に関する議論のベースとなる 27 の原則が決められた。なお、この宣言は、前述の「国連人間環境会議宣言」に示された「長期的な経済発展を環境保護と関連づける必要性」に根差すものとされている。

2000 年 9 月に行われた国連総会では、「ミレニアム宣言」が承認された。この「ミレニアム宣言」の中核をなす要素が「ミレニアム開発目標（MDGs：Millennium Development Goals）」としてまとめられたものである。MDGs の 8 つの目標は図表 2 のとおりである。

MDGs の 8 つの目標には次のとおり 21 のターゲットが紐づいている（国連広報センター HP）。目標 1「極度の貧困と飢餓の撲滅」には、ターゲット 1.A として「1990 年から 2015 年までに、1 日 1 ドル未満で生活する人々の割合を半減させる」、ターゲット 1.B として「女性や若者を含め、完全かつ生産的な雇用とすべての人々のディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を達成する」、ターゲット 1.C として「1990 年から 2015 年までに、飢餓に苦しむ人々の割合を半減させる」というターゲットが紐づけられている。

目標 2「普遍的な初等教育の達成」には、ターゲット 2.A として「2015 年までに、すべての子どもたちが、男女の区別なく、初等教育の全課程を修了できるようにする」が、目標 3「ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上」には、ターゲット 3.A として「できれば 2005 年まで

図表 1：リオ宣言における 27 の原則

第1原則 人類は持続可能な開発の関心の中心に位置	第15原則 環境保護のための予防的措置の広範な適用
第2原則 自国の資源を開発する権利及び管轄地域外の環境に損害を与えない責任	第16原則 PPP（汚染者負担原則）と環境費用の内閣化、経済的手段の使用の促進
第3原則 現地及び将来の世代の開発及び環境上の必要性を公平に充たすような開発の権利の行使	第17原則 環境アセスメント
第4原則 環境保護と開発の不可分性	第18原則 自然災害等の緊急事態の関係国への通知及び国際社会による被災国への支援
第5原則 貧困の撲滅に向けた国際的協力	第19原則 国境を跨ぐ環境影響をもたらさうる活動の関係国への事前通告及び協議
第6原則 発展途上の特別な状況及び必要性への特別な優先度の付与	第20原則 環境管理と開発における女性の重要な役割
第7原則 グローバルパートナーシップと各国の共通だが差異ある責任	第21原則 若者の創造力、理想、勇気が果たす役割
第8原則 持続可能でない生産、消費様式の見直しと適切な人口政策の推進	第22原則 知識及び伝統に鑑み、環境管理と開発における先住民の重要な役割
第9原則 技術開発の強化による持続可能な開発に向けた各国の対応能力の向上	第23原則 抑圧下にある人々の環境及び天然資源の保護
第10原則 情報等への適切なアクセス、司法及び行政手続への効果的なアクセス	第24原則 武力紛争時における環境保護に関する国際法の尊重
第11原則 効果的な環境法の制定及びその適用される環境と開発の状況を反映した環境基準等	第25原則 平和、開発、環境保護の相互依存性
第12原則 輸入国の管轄外の環境問題に対処する一方的な行動の回避	第26原則 環境に関する紛争を平和的に国連憲章に従って適切な手段で解決
第13原則 観葉悪化の被害者に対する責任及び補償	第27原則 本宣言の諸原則の実施等のための各国及び国民の協力
第14原則 環境悪化等を引き起こす活動及び物質の他国への移動の防止に向けた協力	

図表 2 : MDGs の 8 つの目標

目標 1	極度の貧困と飢餓の撲滅
目標 2	初等教育の完全普及の達成
目標 3	ジェンダー平等の推進と女性の地位向上
目標 4	児童死亡率の削減
目標 5	妊産婦の健康の改善
目標 6	HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止
目標 7	環境の持続可能性の確保
目標 8	開発のためのグローバルなパートナーシップの推進

出典：国連広報センター HP より作成

に初等・中等教育において、2015年までにすべての教育レベルで、男女格差を解消する」というターゲットが品付けられている。

目標 4「幼児死亡率の引き下げ」には、ターゲット 4.A として「1990年から2015年までに、5歳未満の幼児の死亡率を3分の2引き下げる」が、目標 5「妊産婦の健康状態の改善」には、ターゲット 5.A として「1990年から2015年までに、妊産婦の死亡率を4分の3引き下げる」、およびターゲット 5.B として「2015年までに、リプロダクティブ・ヘルス（性と生殖に関する健康）の完全普及を達成する」というターゲットが紐づけられている。

目標 6「HIV/エイズ、マラリア、その他の疫病の蔓延防止」には、ターゲット 6.A として「2015年までに、HIV/エイズのまん延を阻止し、その後、減少させる」、ターゲット 6.B として「2010年までに、必要とするすべての人々は誰もが HIV/エイズの治療を受けられるようにする」、ターゲット 6.C として「2015年までに、マラリアその他の主要な疾病の発生を阻止し、その後、発生率を下げる」の3つが紐づけられている。

目標 7「環境の持続可能性の確保」には、ターゲット 7.A として「持続可能な開発の原則を各国の政策やプログラムに反映させ、環境資源の喪失を阻止し、回復を図る」、ターゲット 7.B として「生物多様性の損失を抑え、2010年までに、損失率の大幅な引き下げを達成する」、ターゲット 7.C として「2015年までに、安全な飲料水と基礎的な衛生施設を持続可能な形で利用できない人々の割合を半減させる」、ターゲット 7.D として「2020年までに、最低1億

人のスラム居住者の生活を大幅に改善する」が紐づけられている。

最後に目標 8「開発のためのグローバル・パートナーシップの構築」には、ターゲット 8.A「開放的で、ルールに基づいた、予測可能でかつ差別のない貿易および金融システムのさらなる構築を推進する」、ターゲット 8.B「後発開発途上国の特別なニーズに取り組む」、ターゲット 8.C「内陸開発途上国および小島嶼開発途上国の特別なニーズに取り組む」、ターゲット 8.D「開発途上国の債務に包括的に取り組む」、ターゲット 8.E「製薬会社との協力により、開発途上国で必須医薬品を安価に提供する」、ターゲット 8.F「民間セクターとの協力により、情報通信技術をはじめとする先端技術の恩恵を広める」の6つが紐づけられている。

MDGs の成果について、塚本 (2018) では、「貧困に関するターゲット」を例として実際の状況が紹介されている。MDGs「貧困に関するターゲット」によれば、「極度の貧困人口の割合を1990年の数値から半減させる」というものが掲げられていた。世界における「極度の貧困率」についてみると、1990年のそれは47%であった。2015年段階でみると、世界における「極度の貧困率」は14%となり、MDGsが目標とした数値目標を上回る成果であった。これを、世界全体における「極度の貧困状態で暮らす人々の人口」に置き換えてみると、その人数は1990年19億人であったものが、2015年には8億人強(8億3600万人)に減少を示した。この点からみると、2000年から2015年までの15年間を対象とするMDGsの展開によって、貧困の削減という成果がもたらされたと考えられる。

他方、塚本（前掲）では、CO₂排出量の削減や水産資源の減少、ジェンダー平等や開発のためのグローバル・パートナーシップの推進といった部分について、十分な取り組みを実施しきれなかったことを指摘している。

こうした流れのなかで、2002年8月には持続可能な開発に関する世界首脳会議「ヨハネスブルグ・サミット」が開催される。このサミットでは、「アジェンダ21」の実施方法を実体あるものにするにことへ関心が集まり、いわゆる「タイプ2」文書が採択された。蟹江（前掲）によれば、「タイプ2」文書は多様なステークホルダーのパートナーシップによる課題解決計画を集め、登録したリストのようなものであり、活動を生み出すための試みであるとしている。

SDGsの枠組化について、環境省（2017）は、「MDGsからの流れ」と「リオ+20からの流れ」の2つを置いている。すなわち、MDGsの実施期間中である2010年に後継となる枠組の検討が開始され、最初の一年間はMDGsに続く枠組を検討するための組織づくりに費やされた（塚本前掲）。そこから動き出したSDGsの策定プロセスは「2012年に開かれた国連持続可能な開発会議（リオ+20）」において決定がなされ、「オープン・ワーキンググループの設置」について合意がなされた。このオープン・ワーキンググループが中心となり、SDGsに関する目標案の提言（2014年7月）が行われ、その後、国連に加盟する193の国と地域が「2030アジェンダ」について合意（2015年8月）に達する。そして、2015年9月に開催された「持続可能な開発サミット」において、「2030アジェンダ」の採択に漕ぎつけたわけである。

2. 国際会議にみるSDGsの意義

SDGsの国際的な意義として、塚本（2018）で指摘されたポイントについて、再度見てみよう。塚本（前掲）により指摘されたのは、第一に、「民主的なプロセスで作成された目標を基に各国が実施計画を策定したこと」、第二に、「多様な発展レベルの国々からなる現実世界にマッチした目標であること」、第三に「目標の相互関係の理解が進んだこと」、第四に「地域コミュニティでのローカライゼーションが行われるこ

と」、第五に「環境保全が開発の配慮事項ではなく、環境保全を推進することで持続可能な経済・社会の構築につながる事が明確化されたこと」の5つである。以下、塚本（前掲）の論考に沿って、その意義について整理を試みる。

第一の意義としては、SDGsの検討、策定プロセス自体が具有する意義である。すなわち、SDGsの目標は（相対的に）民主的なプロセスで作成され、その目標に対して、各国がそれぞれ実施計画を策定する、という建てつけになっていることから導かれる。塚本（前掲）は、MDGsとSDGsの策定プロセスについて、成り立ちの相違を次のようにまとめている。

前者（MDGs）については、国連の専門家主導でゴールが策定されていたのに対して、後者（SDGs）は国連加盟193カ国による政府間の交渉によって策定されたという点からも明らかであろう。塚本（前掲）によれば、SDGsの枠組に係る政府間の交渉は合計8回、期間は3年にも及び、「NGOや民間企業、市民社会の人々等も積極的に議論に参加して作られた」（外務省）という。このことは、各国におけるSDGsの実実施計画策定を促し、各国政府レベルにおいてSDGsへの「当事者意識」の情勢を促したものと思量される。また、持続可能な開発に係る様々な活動を行ってきたプレーヤー（ステークホルダー）にとって、それら活動がSDGsの枠組で再定義され、活性化につながったと指摘されている。

第二の意義としては、SDGsの目標は、各国・各地域の現実に適合的な目標として設定可能なかたちにはひらかれていることに係る意義である。いうまでもなく、世界の国・地域の状況はさまざまであり、社会・経済発展のレベルについても差異がみられる。それゆえ、地球規模の課題に実効性をもったかたちで国際目標を設定しようとするれば、各国・各地域の多様な状況、様々な思惑が錯綜することは想像に難くない。政府間交渉の当事者でも経験を持つ塚本（前掲）は、「92年のリオサミット以来、気候変動枠組条約を始めとする多くの環境国際交渉において、先進国対途上国という構図」ができあがり、白か黒か、「オセロゲームのような」議論が行われたことを示している。

しかしながら、SDGsに取り組むべき、ある

いは取り組もうとする現状は、SDGsの目標に包含される社会課題の課題が待ったなしの状態にあるという事実がある。それゆえ、各国・各地域の綱引きといった状況にたたずむことなく、各国・各地域がそれらの現実に適合的な目標を設定できることが重要である。目標の位相に注目するとすれば、「MDGsが途上国におけるベーシック・ヒューマン・ニーズに着目していたのに対して、SDGsは理想的な社会づくりに必要な要素を広範にカバーしている (p.6)」ということも特徴的である。

第三の意義としては、目標(目標間)の相互関係について理解が進んだという面が挙げられる。SDGsに取り組むべき、あるいは取り組もうとする現状には、様々な社会課題が存在、現出しており、当該課題は解決に向けて直線的に進めていけるものばかりではない。SDGsが「no one left behind(誰一人取り残さない)」こと、および「包摂性」をその特徴に有していることからわかるように、SDGs17の目標は相互に関係している。

第四の意義としては、地域コミュニティでのローカライゼーションが行われることにある。SDGsは2030年にむけた国際目標としての側面を強く持っているが、他方、SDGsの目標は、地域および地域コミュニティにおける目標へ翻案することができる。塚本(前掲)によれば「SDGsは地域コミュニティの基本計画を見直す絶好の機会を提供した」ともいえよう。

日本において「SDGs未来都市」や「SDGs推進自治体」が選定され、それらにおいて数値的な目標が設定され、地域課題の解決を図ろうとする取り組みが進んでいることなどはその傍証と考えられる。他方、国際的な意味において、「ローカライゼーションの過程でSDGsの重要なテーマである“no one left behind”の視点」が失われるケースも散見されることは注視が必要となろう。

第五の意義としては、環境保全についての考え方についての転換が含まれている面が挙げられる。経済成長か、環境保全か、という問題の立て方において、これまでの発想としては開発を行う際の配慮事項として環境保全が位置づけられていた。これは、「環境に配慮しつつ開発を行い、経済と両立するよう環境保全を行う」

といったことに典型的に表出している。今後、SDGsの枠組みにより、環境保全をつうじた経済の活性化が期待されている。SDGsのゴール(目標)でいえば、ゴール(目標)13(気候変動対策の推進)、ゴール(目標)7(エネルギー)やゴール(目標)8(働きがいも経済成長も)などにおいて貢献できうることが見えてくる。

3. SDGs への取り組み状況

2021年に実施された調査(電通「SDGsに関する生活者調査(第4回)」)において、調査対象のSDGs認知率は54.2%、10代の数値を見るとSDGs認知率が70%を上回る結果が示された。一方、SDGsについて「内容まで含めて知っている」と回答したのは全体の20.5%にとどまっており、内容理解の浸透が課題となっている。

3-1. 地域企業における取り組み状況

企業における取り組みにも着実な進展がみられる。経済産業省近畿経済産業局による調査(2019)では、SDGsの内容について知っていると回答した割合は87%におよんでいる。また、SDGsについて対応・アクションを検討している企業は全体の37.3%、SDGsについて既に対応・アクションを行っている企業は28.8%であった。

日経産業新聞の記事(2021年9月22日掲載)では、「ブランド戦略サーベイ」のビジネスパーソンによる「SDGs取り組み認知度ランキング」の結果が掲載されている(図表4参照)このランキングは企業のSDGsの取り組みについて、外部の認知度について調査したものである。

他方で、中小・中堅企業が多くを占める地域企業においてSDGsに取り組んでいく際の課題も浮かび上がってきている。経済産業省関東経済産業局の調査(2021)によると、「SDGsに取り組む際の課題」として、最も多い回答は「社会的な認知度が高まっていない(46.0%)」、「資金の不足(39.0%)」、「マンパワーの不足(33.6%)」、「何から取り組んでいいかわからない(30.2%)」といった点(p.6)が挙げられている(関東経済産業局編『中小企業のSDGs認知度・実態等調査(2021年)』)。

同調査によると、「SDGsについて全く知らな

図表3：SDGsへの取り組みが進んだ要因

	2017	2018	2019
世間の認知度の高まり	37%	43%	65%
国連グローバル・コンパクトからの情報発信強化	13%	11%	13%
トップの意識の変化	21%	33%	51%
CSR部門の活動の活発化	36%	35%	39%
事業機会の顕在化	12%	11%	19%
国連グローバル・コンパクトへの署名	9%	9%	16%
その他	6%	7%	6%
わからない	2%	1%	0%

出典：GCNJ SDGs 日本企業調査レポート
「ESG時代におけるSDGsとビジネス（2019年度版）」より引用

図表4：SDGs取り組み認知度ランキング

順位	企業名またはブランド名	得点
1	トヨタ自動車	40.8
2	サントリー	34.5
3	日本コカ・コーラ	34.2
4	パナソニック	33.5
5	麒麟ビバレッジ	32.5
6	ホンダ	32.0
7	ソニーグループ	31.7
7	日立製作所	31.7
9	アサヒ飲料	31.6
10	スターバックス コーヒー ジャパン	30.9

出典：日経産業新聞（2021年9月22日）より引用

い（今回の調査で初めて認識した）」とした回答は84.2%であった。しかし、「SDGsについての対応を検討・実施していない」と回答した企業490社（「SDGsについて全く知らない」・「SDGsという言葉聞いたことがあるが、内容は詳しく知らない」・「SDGsの内容について知っているが、特に対応は検討していない」と回答した企業の合計）においても、「SDGsの印象」について、「取り組む必要性を理解する」・「既に取り組んでいる」と回答した企業の割合は過半数を超えて（56.1%）いる。なお、同設問において、「自社には関係ない」、「優先度は下がる」という「SDGsの印象」を回答した割合は43.9%であった（関東経済産業局編2021、p.4）。

また、「自社が直接的・主体的に貢献（行動）できると考えるSDGsのゴール」を尋ねた設問においては、「ゴール8：働きがいも経済成長も（13.4%）」、「ゴール3：全ての人に健康と福祉を（9.6%）」、「ゴール1：貧困をなくそう（8.4%）」などが多くの回答が集まっている。

同時に「自社が間接的・補助的に貢献（行動）できると考えるSDGsのゴール」を尋ねた設問においては、「ゴール11：住み続けられるまちづくりを（9.6%）」、「ゴール3：全ての人に健康と福祉を（8.4%）」、「ゴール16：平和と公正をすべての人に（7.4%）」に多くの回答が集まっている（関東経済産業局編2021、p.5）。

さらに、「社会課題解決に取り組む際に重視すること（本業か本業以外か）」を尋ねた設問においては、「本業（経済活動）を通じて社会課題解決に取り組む、企業の稼ぐ力の向上も実現することが重要」と回答した割合が8割（「重視する」「どちらかと言えば重視する」を合わせた回答が80.6%）を超えている。そして、「取引先の動向の変化」を尋ねた設問においては、「SDGsやESG等に関連がある要求の変化等」が発生していると回答した割合が2割（「特に変化はない」以外の回答を合わせた回答が20.6%）に及んでいる（関東経済産業局編2021、p.6）。

同調査の2018年版をみると、「企業経営における社会課題解決の位置づけ」について最も当てはまるものとして、「新たな取引先の獲得などビジネスチャンスに資するもの（24.6%）」、「企業の責任として重要（21.2%）」、「取引先からの要請があり対応せざるを得ない（17.0%）」という認識が示されている（関東経済産業局編2018、p.16）。

なお、SDGsに係る取り組みの公表等について尋ねた設問では、「統合報告書・CSRレポート・環境レポート等の作成・公表を行っておらず、今後も作成・公表する予定はない（84.6%）」

という回答が大半を占めている。しかし、「従前（2014 年以前）から統合報告書・CSR レポート・環境レポート等の作成・公表を行っている（7.8%）」、「統合報告書・CSR レポート・環境レポート等の作成・公表を行っていないが、今後、作成・公表することについて検討している（7.0%）」という回答が見られる（関東経済産業局編 2021、p.25）。

3-2. 地方自治体における取り組み状況

自治体における SDGs の推進に際し、「SDGs 未来都市」と「SDGs モデル事業指定」が進められている。2018 年から開始されたこの事業において推進役を果たしているのが、内閣府地方創生推進事務局である。同事務局の取り組みは、「まち・ひと・しごと創生法」等に基づき進められているものであり、地方創生、国家戦略特区、中心市街地活性化等の施策に連なる面を有するという指摘もみられる。

内閣府の地方創生推進事務局においては、持続可能な経済社会システムを実現する都市・地域づくりを進める文脈から、これまでも「環境モデル都市」、「環境未来都市」などの取り組みを進め、その流れで「SDGs 未来都市構想」にも取り組んでいる。「環境モデル都市」の指定は、温室効果ガス排出の大幅な削減など、低炭素社会の実現に向けて、高い目標を掲げて先駆的な取り組みにチャレンジする都市・地域が公募された。当初は、10 都市程度の選定が考えられていたが、82 件の応募の中から 2008 年度に 13 都市が「環境モデル都市」に選定された。なお、「環境モデル都市」については、2012 年度に 7 都市、2013 年度に 3 都市が追加指定され、合計 23 都市が指定を受けることとなった。

「環境未来都市」の指定は、「環境・超高齢化対応等に向けた、人間中心の新たな価値を創造する都市」を基本コンセプトとして、2011 年度に 11 の都市・地域が選定された（2011 年度）。こうした流れを受けて、「SDGs 未来都市」が構想されていくことになる。

この経緯について久保田（2016）では、次のような政策的な流れで整理が行われている。「SDGs 未来都市」構想への展開の具体的なあらわれは、2017 年 6 月に設置された「自治体 SDGs 推進のための有識者検討会」にさかのぼ

ることができる。同会においては、SDGs 推進のために、自治体において取り組むべきポイントなどが検討された。第 5 回となる検討会では、『「地方創生に向けた自治体 SDGs 推進のあり方」コンセプト取りまとめ』が提起された。同コンセプトには、自治体による実施が期待される SDGs 推進のための取り組みとして、①将来のビジョンづくり、②（SDGs 推進）体制づくり、③先行している各種計画とのマッチング、④水平的連携と垂直的連携、⑤情報発信による学習と成果の共有、⑥ローカル指標の設定、という 6 項目が提示されている。

こうした点を受け、2018 年 6 月に「SDGs 未来都市」の発表が行われるに至ったわけである。公募により地方自治体から提案された計画から、29 計画が選定され「SDGs 未来都市」の指定を受けた。指定を受けた自治体においては、「SDGs 未来都市計画」の策定・公表が行われることとなった。

自治体が SDGs を推進するに際し、その財政的な手当ても講じられている。先述のとおり、「SDGs 未来都市」には初年度 29 都市が選定されているが、そこからさらに「自治体 SDGs モデル事業」が選定されるという構造になっている。すなわち、「自治体 SDGs モデル事業」に選定された場合、当該都市・自治体の取り組みに対して、上限 4000 万円の予算が準備されている。なお、初年度に選定された「自治体 SDGs モデル事業」は 10 事業であった。

先に述べた「環境モデル都市」、「環境未来都市」、「SDGs 未来都市」については、内閣府の地方創生推進事務局がその事業を所管している。

上記の「環境未来都市」について、藤野ら（2017）の研究では、SDGs のコンテキストから検討を行っている。その研究によれば、「環境未来都市」構想のアプローチは「統合的アプローチ」によって進められるという部分において、SDGs のアプローチとの類似性を指摘し、環境未来都市の目標について、エネルギー（ゴール 7）、まちづくり（ゴール 11）に関する取り組みが多くみられることを指摘している。他方、環境未来都市の領域とは一見、直接的に関係を有しないかにも思える目標、貧困（ゴール 1）、ジェンダー（ゴール 5）、不平等（ゴール 10）などの目標も満遍なく掲げられていることも指

摘されている。

増原・岩見・松井(2019)では、SDGs達成に向けた取り組みの一つとして、政府によって指定された国内29箇所の「SDGs未来都市」事業を対象とした研究が行われている。増原・岩見・松井(前掲)では、「環境モデル都市」、「環境未来都市」、「SDGs未来都市」事業について、相互が重複する取り組みであることを指摘したうえで、「SDGs未来都市」の29自治体において、当該計画がどのようなゴールの貢献を企図しているものであるのかについて研究を行っている。

その結果、「環境未来都市」に指定された計画のなかでは「ゴール7」や「ゴール11」に関する取り組みへの言及が多くみられ、「SDGs未来都市」に指定された計画のなかでは、「ゴール7」、「ゴール11」に加えて、「ゴール8」・「ゴール9」・「ゴール13」に関する取り組みへの言及が多くみられることを明らかにしている。

3-3. SDGs「ゴール11」の「都市的」意味

高橋(2017)では、都市を単位とする開発の現代的な意義について、途上国のコンテクストからひも解き、SDGs「ゴール11」の実現にかかる課題について検討が行われている。本節では、高橋(前掲)の所論を軸に、交通アクセスの整備、ならびにパブリック・スペースの充実、というポイントから「ゴール11」が都市、地域におけるSDGsの取り組み目標として掲げられ、その達成が目指されている意味について考察を試みる。

都市における過密、とりわけ交通アクセスの未整備によって生じる社会課題は多くみられる。高橋(前掲)では、安心・安全・安価な公共交通機関の役割として、あらゆる人びとに様々な場所への移動・アクセスを可能にする手段を提供し、都市空間の利用に関する格差の是正に寄与すること、渋滞等が主因となる環境問題の悪化に歯止めをかける効果を指摘している。すなわち、公共交通機関が整備されれば、(想定的に)自動車への依存度が低まることが想定され、以て大気汚染や交通渋滞の緩和、スプロール現象の抑制など、低炭素社会の実現に近づく可能性がある。

同時に、生産性の向上という見地からも、交通インフラが整備されれば、迅速かつ安定的な

輸送が確保されることにより、生産性の向上がもたらされるであろう。また、短時間で長距離の移動が可能になることで、人びとの雇用に係るオプションが拡張し、労働生産性の向上につながることを期待され、集積によって生じる負の影響を軽減させる効力があるといえる(加藤2016)。

他方、「ゴール11」のなかで言及されることの多い「パブリック・スペースの充実」について、高橋(前掲)は、「パブリック・スペースの充実」がSDGsに掲げられている「包括的(inclusive)な社会の醸成」に対して重要な役割を果たすことを指摘する。すなわち、活発かつ健全な市民生活には、その活動を可能にする物理的な空間の存在が不可欠である。ゲール(2014)の研究によれば、民主的に管理されたパブリック・スペースは、年齢、収入、地位、その他の背景を問うことなく、すべての社会集団が直接出会うことのできる都市空間であるとされる。パブリック・スペースという都市空間では、そこで示される情報や価値について、共有・経験を促進する機能が具備されていると考えられている。

また、高橋(前掲)では、Rivera & Lagos(2013)の研究から、パブリック・スペースの価値について、人びとが自らのアイデンティティを表現し、共通のリソースにアクセスできる場としての意味を指摘している。具体的には、「すべての人に開かれた空間での交流や対話を通じて、差異を差異として認め合う社会の素地が固まっていき、相互理解の促進や都市文化の育成などが図られていく(p.77)」ことが期待される。パブリック・スペースのこのような特質により、パブリック・スペースは「都市の許容力と創造力を養う装置であり、また居住性や安全性を示すバロメーター(p.77)」となりうる。

ゴール11に基づく持続可能な都市の開発について、高橋(前掲)は「物理的な建築環境の整備から生活の質を向上させていくという、テクニカルな都市計画の要素を多分に取り入れている点」を特徴に挙げ、この点に「保健医療や教育、ベーシック・ニーズといった従来の国際開発のメインストリームからすると、都市計画の側面から貧困削減や格差是正に取り組んでいく」新たな視点を読み取り、「MDGsからの進

化と SDGs の革新性」を指摘している。

また、高橋（前掲）では、都市に特化した「持続可能な開発目標」のプラットフォームである「#urban SDG (<http://urbansdg.org/>)」を参照し、ゴール 11 を設定する意義について、以下の 6 点が示されている。

1. 都市の持続可能な発展の重要性を周知し、基本的なインフラやサービスへのアクセスの拡充、地域における生態系の保護、レジリエンスの強化を実現させる。
2. 都市に関わるあらゆるアクター（中央政府、地方自治体、市長、NGO、住民組織、企業、大学など）を動員・エンパワーし、様々な問題に対するプラクティカルな解決法を実施する。
3. 住宅と居住権の問題など、農村での絶対的な貧困とは異なる、都市の貧困に特有の問題に取り組み、制度の構築や資金の確保を進める。
4. いろいろな方法（設計・デザインやテクノロジーなど）を効果的に組み合わせて導入し、画期的なインフラの整備やサービスの供給を促す。
5. 秩序だった土地利用計画を進めて効率的な空間利用を図り、ミックス・ユース型（ミックス・ユースを簡単に説明すると、対象となる地域の用途を限定するゾーニングをかけるのではなく、職場や商業地、住宅地、緑地、公共スペースなど、複数の用途を調和させる土地利用のことを意味する）のコンパクトな開発を進めることで、環境負荷やエネルギー消費の低い都市を創る。
6. 温室効果ガスの排出や海面の上昇、異常気象などに都市が及ぼす影響を把握し、気候変動や災害リスクに対するレジリエンスを高めるための戦略や対策を先導する。

これらのポイントはゴール（目標）11 の内容に沿うものであるが、それらは持続可能性について改めて問い直す内容を含んでいる。

4. 地域企業における SDGs への取り組み：路面店の経営のライフストーリーから

本節では、ファッションの切り口から路面店の経営実践を蓄積し、SDGs に取り組もうとする専門家の語りを通じて、SDGs への気づき、ビジネスへの取り込みについて、考察していく。本年度実施した講演形式のインタビュー内容について、以下、一部を掲載する。

4-1. 休業時代の経験

（帰国して再就職）名古屋でメンズの小売りをやっている会社に入社しました。ここは、大学のときに半年働いたことがあるというショップなんですけど、その当時に働いていた人が（まだ在籍して）いたので、その人を頼って行っただけです。そしたら、まあ入れてくれて、接客販売で働かせてもらうことになりました。

1 週間ぐらい、普通に仕事してました。販売は大学のときにずっとやっていたんで、それは別にそつなくこなせて何も注意されることはなかったんです。

ある月曜日に、週末にちよろちよろ売れた品物があったんですよ。その時、僕がいつものように普通に働いていたら、そこに店長が来て「この商品をフォローしたか」と言われたんですよ。追加オーダーしたかということです。自分が「いや、してないです」って答えると、店長は「なんでしないんだよ」って、で「(自分) はい?」。「(店長) なんでしてないんだ!」って言われました。

入ってまだ 1 週間です。入社 1 週間で「なんでしてないんだ!」、ってそういうふうに言われて、えっ? と思っただけ。新入りが勝手に（追加オーダーを）頼んでいいとも思っていないし。それで、「(自分) いや、すいません。頼んでないです」（と答えると）、「(店長) おまえはここに何をしに来たんだ」と言われて。ああ、はい。仕事しに来てます（と悟った）。ああ、そうか、こういうふうに言われるんだなど。じゃあ、遠慮せずに逆にやってやろうと思って。

それから、売れたものとか在庫を調べて、「これだけフォローしたいんですけど、買っていいですか」というのを、店長に確認したりするようになったわけです。いわゆる「ほうれんそう」

というやつですね。「報告・連絡・相談」。会社に入ると絶対と言われると思うんですけどね。店長から一喝されたことで、「ほうれんそう」ができるようになったので、意外とそれは、後から考えると勉強になったな、よかったなと思います。

そんなこんなで、店長とは基本的に気が合っていて、仲良くやっていたんですけど。1年ぐらいたったときに、ちょっと離れたところの小さいお店の店長に就任させてもらうことになって、今日から働きますという感じでそこに行ったんです。

この会社というのは、取りあえず、半期の予算だけくれる。あとは何をやってもいい。半期が終わって結果が出たら褒められるというか、「はい、ありがとう」と言われる。結果が出なかったらめっちゃ叱られるし、「あなた、店長を降りてください」とすぐにそこから外されるという、かなり辛辣な会社だったんですよ。ほんとに売上至上主義で、(店長であっても)販売員として店で売上トップとか取っていないと、当然、「店長はできないだろう」みたいな、そういうふうに言われたりもしていたわけで、一生懸命頑張って店長にさせてもらっていたんですけどね。

店長になった日から、僕はそこ(の店舗)に行くわけです。けれども、昨日までそこで働いていた前の店長の痕跡があるわけですね。その人は、残念ながら芳しくない結果を出してしまったので、外されてしまった。しかし、前の店長が残した大量の在庫と発注残がいっぱいあるわけです。そこから僕は始まるわけです。僕が新店長なんだけど、自分の好きなことができるようになるまでは、(店長だから)残っている在庫と発注残を全部整理しないとそうできないですよ。いきなり自分の(チョイスした商品)を突っ込んだら、仕入れがたちまちパンクしてしまって、全然、店が回っていかなくなってしまうので。

だから、まず、なんとかかんとか、ちょっとずつ一生懸命売って、3カ月ぐらいたったところに、同時進行で展示会なんかに行ったりするようになって。そこで次の仕込みをしながら、ようやく半年後ぐらいに、自分が思い描いていたMDで店ができる見込みが立った時点で、改めて「よ

し、今日からやったるぞ!」というふうに思ったわけですよ。

4-2. 品揃えと店舗運営への気づき

それで(自分が思い描いていたMDで)いざ並べてみて、ディスプレイして、(売上を)ふと見たら、さほど売れないんですよ。自分好みに変えてしまったというのがあるんですけど、(お客さんから)全然リアクションがなくて、数字も3カ月ぐらいたっても横ばいで、あまり変わらないんです。

見守ってくれていた(最初に配属されたところの気の合う)上司は、僕が何をやっているかというのは分かっているので、「もしあと3カ月、数字上がらなかつたら、もう(その店から)どいてもらうからな」とたちまち言われちゃって、僕の店長人生もあと3カ月ということになったわけです。

これはどうしようかな、と。そこで滅茶苦茶考えるわけですよ。どうやったら(売上の)数字が上がるかな、と。商品は、僕が好きで選んだものはちょっと癖があるかもしれないんですけど、おまかにはけっこう売れている商品なんかもあったので。どうしようかなって、本当に一生懸命考えていたときに、ちょうどテレビを見ていたら、CMにDragon Ashの降谷建志さんが出ていて、黄色いダウンジャケットを着ていたんですよ。黄色いダウンジャケットを着て、ウォークマンみたいなのを聞いているCMがあって、それがすごく印象に残っていて、そういえば店に黄色のダウンがあったなって。それを試しにベタだけ飾ってみようかなと思って、次の日に行って(お店に)飾ったんですよ。

そうしたら、すぐにリアクションが出て、昨日と全然、お客さんの入り方が違うんです。なんか(お客さんが)入ってくるなあと。「これ、色違いありますか?」みたいなことも聞かれて、けっこう高いダウンジャケットがばんばん売れるようになっていて。そんなちいさな気付きとかきっかけで、(お店の)中にある商品をお客さんに知ってもらうことができました。それに気付かなかつたら、たぶん僕は3カ月たっても同じで、何も成長もなく店長から外されていたと思うんです。

そこで、こうやって売ればいいんだと、

ちょっと（売り方の）感触めいたものを感じまして、それからお客さんに分かりやすい売り場づくりを心掛けるようにしました。まあ、こだわりも見せつつ、ある程度、お客さんの方に寄せる（売り場づくり）。

僕らはファッションの仕事をしているけれど、お客さんはファッションの仕事をしていないわけじゃない。普通のユーザーさんなので、そんなにファッションには詳しくないですから、そういう方にも分かりやすい売り場づくりというのが必要なんだなということを、勉強させてもらいましたね。

ここは、けっこう好き放題やれる会社というのがありました。社長も基本的には店にいません。で、何をやっているかということ、普段は店にいませんけど、たまに来るんです。社長はたまに来て、お客さん目線で店を見て、例えば、スタッフがペラペラしゃべっていたりとか、たたみ方が汚いとか、掃除ができていないとか、当たり前のができていないことを叱るんですね。そのほかに、叱られるのは（売上の）数字ができていないとき。だから、当たり前のができていないときだけ叱られるんです。

だけど、当たり前のことってすごく難しくって。お客さんにとっては、例えばレジ打ちが遅いとか、しゃべり方がだるそうとか、飲食店だったら、髪の毛が1本入っているだけで、めちゃくちゃ気分を害しますよね。それがお客さんにとっては「できていて当たり前のこと」なので、やっぱりその当たり前のこと、整理整頓、掃除、そういった気配り、心配り、接客全てにおいて、当たり前であるという基準を持って、ちゃんと日々運営していないと、すぐ見抜かれる。そういう部分で社長にけっこう鍛えられたなというところがあります。それは本当に今にもかなり役立っていると思います。

そんなこんなで、小さい店の店長から始まったんですけど、ちょっとずつ大きい店を任されるようになって、最終的には PARCO にあった店を任されるようになって。そこは（グループで）一番大きな店だったんですけど、モンスターみたいな店で、1日 300 万円ぐらいの売り上げがあるんです。300 万という（お客様が商品を）1万円買っても、1日 300 人をさばかなければ

いけない。10 人未満のスタッフで 300 人のお客さんをさばかなきゃいけない。それは相当疲弊しますよね。

品物がなくなったら、次の日には身長より高いぐらいのパッキンの山を、ドーンと佐川急便が持ってくるんです。それをさばいて、並べて、売って、また次の日さばいて、並べて、売って、ってやって、もうほんとにへとへとになってしまっただけ。こんな忙しい所では、俺はちょっと働きたくないなと思って、徐々に独立というのを考えるんですけどね。

この会社に入ってよかったなと思ったのは、アメリカ買い付けに行かせていただいたことがけっこう印象深くて。ヒップホップアーティストのパフ・ダディ (Puff Daddy) という人がいたんですけど、その人がやっているショーン・ジョン (Sean John) というブランドのオフィスに商談に行ったんです。そしたら、「君はうちに来た初めての日本人だよ」と言われたりとか。あとは、ニューヨークで有名なエンパイアステートビルの上層階で商談をさせてもらったりとか、ちょっと浮き足立ちちゃって、やっぱりうれしかったなというのは、今でも覚えていますけれども。

あとは、そうですね、ラルフローレン (RALPH LAUREN) のデッドストックのウェアハウス (WEAHOUSE) がカリフォルニアにあるんですけど、ばかでかい倉庫があって。そういう所に行って、売れそうなものを、段ボールをよじ登ってカッターナイフで穴開けて引っ張り出して、そういうのを探してそれをまた日本に送るとか、そういう買い付けの仕事もすごく楽しかった覚えがあります。

そんな中で、ハリウッドにあるメルローズ・アベニュー (Melrose Avenue) という所に、フレッドシーガル (Fred Segal) というお店があるんですね。そこに行ったときに。アメリカはやっぱりストリートファッションばかり、トミー (トミーヒルフィガー: TOMMY HILFIGER) とか、みんな知っているブランドがけっこうありますね、ティンバー (ティンバーランド: Timberland) とか、そういうところが強いんですけど、フレッドシーガルはけっこう繊細なセレクトをしていて、世界中から感度のいいブランドを集めてやっていて、それに伴って雑貨とか

ライフスタイルまで、しっかり提案しているお店だったんですね。店に入ると、ほんとおうちの中みたいになっていて、ちょっとしたブースがディスプレイされているんですね。雑貨と家具と洋服と、全部ディスプレイされていて、そこの前に立つと、世界観がぱっと伝わってくる感じというか、すごくおしゃれな所ですね。

ここに行ったときに、「これだ!」と思いましたね。これが、俺がやりたいことだなというふうに思って、すごくここは参考にしています。

店舗に車を横付けして、ハリウッドのセレブたちがここでしこたま買い物をして帰っていくという、考えただけですごく楽しい光景かなと。そんなこんなでフレッドシーガルを参考にし、うちはオープンすることになります。

4-3. 独立開業に向けて

独立開業から現在ですね。まず、「店はできてからスタート」というのがあります。けっこう僕もいろんな人から独立の相談を受けたり、いろんな人の独立願望なんかを見てきて、はた目で見たり、相談に乗ったりすることもあるんですけど、お店をつくるというのは、何にもないところから全部自分1人でつくらなければいけないので、それはそれは大変な作業ですね。

物件の取得から、銀行関係から、備品の調達から、ありとあらゆることを1人で完璧にこなして、そこでスタートとなるわけですが、スタートできる状態になったところで、燃え尽き症候群みたいになっちゃう人がいるんですよ。

「カフェ目指してるんです」みたいなことを言っていた人が、いざ店をオープンしたらお客さんが誰も来ないみたいな。そこで困っていたりする人がけっこういるんですけど。

店舗経営のポイントとして、お店はできてからがスタートなので、将来お店をやられる方がいたとしたら、開業までの準備は「準備」。「閉まっている店はただの建物」で、そこが「開いたときからがスタート」になります。だから、そこに照準を合わせて事前にプロモーションを打ったり、お客さんを楽しませることとかの演出を考えて、そこからがスタートということを書いてやっていたといいかなと思います。

独立開業を決めたら「反対意見は聞かない」ということもありますね。これは、「お店、や

りたいんだけどさあ」みたいなことを、いろんな仲間や先輩、親とか先生とか、そういう人に相談したりするわけですけども。けっこういるのがネガティブなことを言う人でね。「そんなの無理だよ」、「やめろよ。そんなのできるわけじゃないじゃん」とか。あと、「いくらで売るんだよ」とか、そういうのでマウント取ってくるみたいな人とかいますしね。別にその人がやるわけでもないのに、ネガティブな意見を言ってくる人がいます。

僕のまわりにも実際そういう人がいたんですけど。そういう人の意見は話半分にしてください。そういう人は足を引っ張ってくるだけなので、とにかく自分が信じたら前へ進んでいって、自分のことを、背中を押してくれる人たちに話していく。それが実現にかなっていくところがありますんで、ちょっと参考にしていただけばなと思います。

自分もやるにあたって、根拠のない自信みたいなものがありました。こんなお店が、まあうちのお店ですね、ここにあったら、自分だけ行きたいなという。自分が行きたいということ、具現化したみたいな感じのお店になりましたので、自分的にはもう、できた段階ですごく満足できました。「店はできてからスタート」、あとはほんとやっつけていだけ、やるだけみたいな感じだったんですけど。

いよいよオープンを迎えるわけですが、オープンの前日、夕方ぐらいに準備していたら、お花屋さんが開店花を入れる台を設置しに来るんです。10台ぐらいざっと並べて。「お花は生ものなので、明日の朝、持ってきますね」みたいな感じで帰られて。僕もちょっと離れた所に住んでいたんで、お店の準備が終わって、「じゃあ明日来ます」みたいな感じで帰ったんですね。

開店の1時間ぐらい前に、スタッフみんな集合して行ったら、(台に)花が入っていないですよ。「お花がまだ届いてないんだけど」って言ったら、心配で見に行ってた母親が、「何を言ってんだよ。あんた、来るの遅いから、もうみんな持ってっちゃったよ」って。

近所のおばあさんたちが、全部持って帰ってしまったんですね。それで、花が台に1本も入っていないまま、取りあえず、ぱーんとオープンしたんですけど、なんかしょぼい雰囲気だんな

んで思いながら。その後、店内に飾る花とかが続々と届いたんで、それでちょっとごまかせた感じになったんですけど。

開店後おかげさまで、お客さんは広告を見て来てくれた人とかもいて、3日間で目標の売り上げが、ある程度満足できるかなというぐらいは売れたんです。

「最初は安価で」というキーワードを上げましたが、最初は安い値段で、お洋服も2,900円、3,900円、4,900円。子ども服だと、580円とか980円みたいな、誰でも買えるような単価でオープンしました。

けれどもその品ぞろえの中に、ちょっと高価な商品、インポートスニーカーとか、ジーンズとか、かばんとか、そういったのも小挟みに入れていたんです。そうすると、意外とそういうところを、物を見てちゃんと買ってくれるお客さんが何人かいらっやして。物を見てちゃんと分かって買ってくれる人がけっこういるんだなということは、感触としてその時にあったので、この場所でブランド展開しても大丈夫だなというのを、様子を見ながら、どんどん感触を確かめていきながら、今に至るとい感じになっていますね。

今でもお客さんとしゃべって、ご来店のきっかけみたいなことを、いろいろ聞いたりするんですけど。その時もお客さんに、今日はどうやってうちのことを知ってくれたんですかと聞いたら、「うちのおばあちゃんが花をもらってきて、あそこオープンするから行ってきなさい」と、お嫁さんとか娘さんとかに（話したというん）ですね。それで来たというんです。そういう人がけっこういて、おばあちゃんは花を持っていったんですけど、ただ花を持って行っただけじゃなくて、（開店に）花を持たせてくれた。意外とおばあちゃんのネットワークはあなどれません。

おばあちゃんは、けっこうふらっと入ってくるんです。それで自分のところの家族なんかに似合いそうなものがあると、すぐそれを家に帰って家族に話したり、喫茶店でしゃべったりするんですね。そういう小さい口コミがほんとにお客さんと呼んでくれて、それで今、うちの顧客さんになってくれるご家族の方もいらっやるんです。だからほんと、おばあちゃんお

じいちゃん専門のお店じゃないけど、すごく大事だなと。お年寄りを大切にしましょうという話なんですけどね。口コミパワーというのはすごいなと思いますね。

4-4. 顧客のニーズを読み取る接客

開店から3カ月ぐらい安い単価のものでずつと行ったんですけど、3カ月ぐらいたった頃に売れ行きが微妙な感じになってきて。オープンときは、お客さんが目をきらきらさせて来てくださるんですけど、徐々に見慣れてしまって、あまりときめいた顔をしていないんですね。

この時に、僕も策をしっかりと講じていなかったもので、これは大変だということで、すぐに東京へ行ってブランドを3つぐらい仕込んできました。でも展示会では基本的に、そこで頼んでも入ってくるのは、早くても1カ月後ぐらいなので、そこでオーダーしたとして、次のMDを考えて、取りあえず明日からの数字をなんとかしないとイケない。

で、インポーターの人に相談したら、ちょっと面白い商材があるよといって。それが、古着のTシャツにプリントしてあるナイキ (Nike) とか、そういうのもいいんですけど、こういう（マークなどの）部分にスパンコールをびっしり、ふわっと手付けで仕上げ、けっこう過激な感じのものだったんです。それは6,000～7,000円の売値のやつだったんですけど、飛ぶように売れました。

ここで、お客さんが求めてきてくれているものは、そこら辺で売っている当たり前のものではなく、ちょっと変わったここにしかないものみたいな、*found only* みたいな価値をうちに求めて来てくれるんだろうなというのが確かめられた。でも、そういう商品があったら、当然、変わったTシャツなのでコーディネートが分からない。セルフコーディネートがみんなできないので、「どうやってこれに合わせればいいんですか」みたいな感じになってくる。そこで「このスカートに合わせればかわいいですよ」とか（コーディネートをお勧めする）。

その当時、ビンテージファッション、ビンテージミックスみたいなのが人気でした。うちもそういうところがありましたんで、うちの商材と合わせてセット販売なんかしながら、コーデ

ネットでうちのカラーを出していくというところが、またお客さんの口コミを呼んで、新しいお客さんが来てくれるようになっていきました。

やはり接客がすごく大事ですね。なんて言うんですかね、うちのことじゃないんですけど、業種を問わず、世の中にあるいいお店と呼ばれているところには、必ず名物販売員みたいな人がいて、お客さんというのはみんな、その人に会いに行きたいとか、その人に接客してもらいたいとか、その人に聞けば間違いはないとか、そういうところでそこのファンになって、リピーターになっているというところがほとんどだと思います。

当たり前のことを当たり前になして、しっかりお客さんを接客して仲良くなってもらって、そういうお客さんが来てくれることで、僕らは運営をさせてもらっている。お客さんが来なければたちまちつぶれてしまうので、本当にお客さま、さまさまという感じなんですけど。

でも、お客さんというのは、仲がいいと言っても友だちじゃないんですよ。なので、やっぱり頼られる存在であるべきで、聞かれたことにはしっかりと商品知識で、しっかりと正しいことをうそ偽りなく、ちゃんとお客さんのことを思って言ってくれる存在でなくちゃならない。

それで買ったらお客さんは、確かにお金は使いますけども、すごく満たされた気持ちになって、ここに来て良かった、ここで買って良かったなどというような満足感を得て帰っていただくまで。それでまた、何か買いたくなったらうちに来てくれると、そういう感じになったんですね。

皆さんがもしファッション業界に携わることになったら、バイヤーなどを経験すると、何が売れるかなみたいなことにもなると思うんですけど、はっきり言って商材なんかは何でもいいです。はなから売れる物というのはあまりないです。どうやって売るかです。

いい商品というのは絶対に、買わないとそれを実感できないものであったりするので、実際、仕込みをお客さんにしっかりと伝えた上でこれがいいと。それがまたうわさがうわさを呼んで、どんどんと売れる商品が勝手に巣立って行って成長して行って、それが1つの大きなムーブメ

ントになったりするということもありますのでね。やっぱり商売というのは売り方が一番大事です。並べて「売れねえなあ」とばかり言っているでも売れないですね。

僕が前の会社で失敗したように自分の好み、エゴ丸出しみたいなお店をつくったとしても、それは一見のお客さんには全然分からない世界観なので、自分で自分の可能性を狭めているのと同じことなんですよね。

たまたまこのお店の前を通った、たまたまふらっと入ったというように、たまたまふらっと入って来てもらわないといかんわけですよ。なので、いろんなお客さん分かりやすいディスプレイ、お店づくりをしておく、みんなから注目される存在になれるのではないかなと思いますね。

そんなこんなで、自慢話みたいなことをやってきましたけど。そうやってお客さんに助けていただきながら同時にやっていくというのは、お店のブランディングということがすごく大事だと思うんです。

お客さんは、はっきり言って、さっき紹介したようなファッションブランドのことなんかほとんどの人は知らないです。雑誌で見たとか、1つぐらいは知っているなみたいなのはあるけど、大抵は知らないんですよ。それでも求めて来てくれる人というのは、物を求めて来てくれる人なので、ファッションブランドを推すとかよりも、うちのお店に行けばいろんな新しい物を紹介してもらえると、まずこのお店ありき、お店の価値を高める、逆に言えば、お客さんから価値を高めてもらう。それで好きなものを好きなように、こっこのコントロールの余地もある程度確保しながら、なんでもかんでも売りこなすことができるようになってくる。

ということは、世の中には、ユナイテッドアローズ (UNITED ARROWS) さんとか、有名なセレクトショップがありますけど、そういうところもブランディングというところにすごく力を入れているでしょう？そのこととつながります。UAに行けばちゃんとしたものが買えると、皆さんはたぶん思っているんじゃないかなと思うんですけどね。まあ、そういうことです。

4-5. サステナブルなビジネスへの志向

とはいえ16年もやっている、非常にいろんな出来事がありますんで、ほんとに楽なことばかりじゃないです。一番脅威なのは、僕らみたいな路面店で、ほぼ個人経営みたいにやっているところになると、ショッピングモールとかああいう大きな所というのは、本当に脅威でしかないわけですね。

うちもできてから5年ぐらいたった頃かな。できた5年後ぐらいがリーマンショックで、売り上げがどかっと落ちちゃったときがあったんですけど、それに加えて、近隣にショッピングモールがオープンしたんですよ。それはもう、お客さんは楽しいからみんなそっちへ行っちゃいますよね。

モールなんかは5年ぐらいたてば、オープン時の勢いが減っていくので、勢いはいつか収まるなという感じはあるんですけど、商売のスタイルというのが広まって定着してくるのが脅威だったりしますね。その昔、あるスーパーの社長が「価格破壊宣言」というのをぶち上げまして、メディア、新聞に大きく取り上げられて。この定価のものを安く売る。お客さんは安いほうがいいに決まっているという、そういう前提のもとでぶち上げた商法がありました。それに追従するように、各社でどんどん値下げ合戦が始まっていったりした歴史があるわけですよ。

リーマンショックの後というのは、ほんとに物が売れなくなって大変な時期だったということもあるんですけど、どんどん安売り合戦みたいになってしまっただけ。例を挙げるとバーゲンというのは、昔は8月と1月にやって、しっかり期末まで売って、最後残ったものだけバーゲンになるという、1カ月ぐらいのものだったんです。けれど、それを大手がちよっと禁止手的方法を使い、通常、暗黙の了解で8月と1月だったものを、7月にやるとか、12月にやるとか、他社を出し抜くようになるわけですよ。

それでまたしばらく行くんです。デパートは最初、無視していたようなんですけど、バーゲンに行く人は「バーゲン好きなお客さん」なので、プロパーのお客さんとは違うわけですよ。そうすると、やはりデパートもおおりを食らって売れなくなっちゃう。ということは、早くしなきゃ駄目だということになっちゃって、デパートも

大手スーパーに並べて（同じ時期に）バーゲンをします。そうすると、（バーゲンの時期を）また早くするんですね。

しまいに5月の終わりぐらいにバーゲンをやり始めるようになって。その後、まだ夏にもなっていないのに、サマーバーゲンが5月。で、6、7、8、9月、まだ夏ですよ。僕たちは何を売ればいいの？、これは相手にしてられないなという感じになってきてしまって。売り方にしても、タイムセールをやったりとか、もう1枚買ったらいくら値引きするみたいな、メガホンつかんで「やってまーす」みたいなやつをやったりとか、ああいう売り方もあんまりだなと個人的には思っています。

あとはネットですね。ネットのファッションサイトとかでもそうなんですけど、とにかくクーポンを出したり、ツケで払ってもいいとか、とにかく買ってくれ、買ってくれという、仕掛け側の「買ってくれ」という意図が丸見えなんですよ。

僕たちはファッションをやっている人間なので、単なる物売りじゃない、大手のやり方と一緒にならないように気を付けようかなというのは、ほんとに思っています。

例えば、洋服だけではないですけど、回転寿司チェーンとか、ああいうところでも拡大志向がある中で、自然の資源をいただいてビジネスをしていくわけで、みんな安く食べられるからいいかもしれないですけど、結局、資源を取りまくって、太るのは誰かって話です。会社がお金に換える。だけど廃棄ロスみたいなこともやっぱり出るわけですね。

たぶん今、皆さん、「サステナブル (sustainable)」ということ、めちゃくちゃ学校で習っていると思うんですけど、世の中は今、そういう流れになっています。大手チェーンさんなんか、今のコロナ禍でお客さんが来なくてほんとに売れなくなって、非常に困っているのではないかなと思います。

けれども、自分たちはやっぱり、原点に立ち返って、自分らがやっているのは、きっちりファッションを売る、ちゃんと分かってくれる方に適正な価格で売る、それを貫き通していこうかなというのは、今後、僕たちも思っています。

サステナブルで言うと、大手さんとか、地域から平気で撤退していったりするわけですよ。

ショッピングセンターとかができると、そのエリアのマーケットに大きな影響を与えるわけですね。それができたことでつぶれちゃう小規模のお店、けっこうそういうのがあると思うんですけど。でもその地域でうまみがなくなったらもう、大手さんはその人たちをほっぽらかして、「うち撤退します」みたいな。ショッピングセンターが無くなって、前からあったお店も衰退して、地域の人が困っちゃう、そういうかたちの商売というのは、あまりしたくないなと思うので。

苦言みたいになってしまって悪いですけど、ファッションをやっていく上で、物を売っていくということで、(そこに携わる人には)ちゃんと自分に1本筋の通った売り方をしてもらいたいなと思いますね。

僕も小さいときに、家の近所が商店街だったので、盆踊りとかそういう地域のことをいろいろおじさんおばさんたちがやってくれたことを、ほんとに今でもすごくいい思い出に思っているんですけど、そんなような記憶を、今後うちが残していけないかというような感じで考えています。

これからうちがお店として、未来に残していけるもので何かないかななんて思いながら、地域のために僕たちは何ができるのかなということ、いろいろ考えて最近やっているのが、この写真です。これは僕が演奏しているところなんですけど、うちのお店でマルシェみたいなことをやっています。キッチンカーとかそのあたり、子どもがスーパーボールすくいみたいのをやったりして、夏にお祭りをやっています。

こういうことをやることによって、近所の人に少しでも、いつもお世話になってます、という恩返しのお気持ちで、楽しんでもらって。それを長く続けていってもらって、うちもお客さんに何かいい思い出になってもらえるようにということで、こういう活動をしています。

これは年に1回で、今年はコロナでやれなかったんですけど、マイライブやったり、ほんとに盛りだくさんの内容でやっていますので、来年やる際にはぜひ、良かったら足を運んでみてください。

これから社会に旅立っていく、巣立っていくという未来のある皆さんなので、僕から皆さん

に送りたいこととして、人に興味を持ってほしいですね。Web上のつながりというか、希薄な顔の見えない相手じゃなくて、やっぱり人と向き合って、自分とも向き合っていることをしっかりとしてほしいですね。

仕事は何でもそうなんですけど、奉仕の面があるので。自分が携わらせてもらったお客さんの、人生のお手伝いをしているという気持ちでやらせていただいているんだという感覚で、その人のために思ってやって、どんな仕事にも向き合ってもらいたいなと思います。

5. まとめにかえて

笹谷(2020)では、企業経営にSDGsを取り入れるメリットとして、「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」というポイントを挙げ、SDGsについて「本業活用」を提起している。

また、SDGsの企業経営への取り込みについて、導入指針として「SDG Compass」が紹介されている。SDG Compassとは、企業の持続可能性に関する報告を提唱している国際組織GRI(グローバル・レポーティング・イニシアチブ)、世界最大の企業による持続可能性イニシアチブである国連グローバルコンパクト、WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)によって作成された「SDG Compass SDGsの企業行動指針-SDGsを企業はどう活用するか-」ものである。

笹谷(前掲)では次の5つのステップが紹介されている。ステップ1は、SDGsを理解すること、ステップ2は17の目標と169のターゲットを並べて、自社の事業と紐づけを行うこと、ステップ3は優先課題を決めること、ステップ4はプログラムの(数値)目標を決めていくこと、ステップ5は報告とコミュニケーションを行うこと、である。

この点に鑑みれば、たとえコストや時間がかかったとしても「報告とコミュニケーションを行う」ことを含め、SDGsへの取り組みを進めることで、多くのステークホルダーへの説明責任を果たすことが求められよう。林(2021)が示すように「国連の持続可能な開発目標(SDGs)

や ESG 投資など持続可能な社会の構築に向けた世界的な取り組みが進んでいる中で、非財務情報が中長期的な企業の業績や持続可能性に影響を及ぼすという認識が浸透しつつある」とすれば、この面への手当ては今後、ますます欠かせない要件となる。

「環境対策や企業統治の状況など非財務情報を財務情報と組み合わせた統合報告書を発行する上場企業は 2018 年に 400 社近く（日本経済新聞、2019 年 2 月 4 日朝刊）」にのぼるなど、SDGs や ESG 関連の取り組みに対する重要度の高まりにつれ、多くの企業で非財務情報の開示が進みつつある。他方、非財務情報の開示に係る業務とそれを担う態勢の整備、開示に係る統一的なルールについての課題も指摘されている。

日本 IR 協議会による「IR 活動の実態調査」を報じた日本経済新聞（2020）によれば、非財務情報の開示で難しい点として、「SDGs を巡る説明の難しさを挙げた企業が回答企業の 47%（前年調査より 8 ポイント増）」であり、SDGs で重視する領域を特定し、「成長や企業価値向上にどうつなげるか」の説明に苦心する企業は多い（日本経済新聞、2020 年 5 月 19 日朝刊）とされる。この点に鑑みれば、第 3 章で取り上げた経済産業省関東経済産業局の調査（2021）にも符合する部分が見られよう。

SDGs は、CSV（Creating Shared Value）との関連性においても議論されている。CSV は、企業の事業を通じて社会的な課題を解決することから生まれる「社会価値」と「企業価値」を両立させようとする枠組みであり、その提唱者であるマイケル・ポーターによれば「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」が共創価値として示されている。

長期的な視点で SDGs に取り組み、経営を行おうとすれば、非財務情報の開示がその後押しとなるであろう。財務情報と非財務情報を統合し、経営の方向性を開示する統合報告書に価値創造（共創）の方途もまた、示される必要がある。

岡田（2015）が指摘するように、CSV（Creating Shared Values）（Porter & Kramer 2011）について、それが企業における本業を通じた経済的価値と社会的価値の両立、相乗効果を追求する活動を意味するものであるならば、それらアプ

ローチは企業における資源配分のウェートの変化を伴うものとなる。すなわち、CSV ないし SDGs への取り組みには、「本業自体が関わる社会課題の解決へ再配分し直す（岡田前掲）」ことが含意されている。

同時に、SDGs の企業経営への取り込みについては「SDGs ウォッシュ」を避ける必要性も高まっている。橋爪（2019）は、「SDGs ウォッシュ」について、うわべだけ環境保護に取り組んでいるようにみせる“グリーンウォッシュ”を引き合いに、「うわべだけ SDGs に取り組んでいるようにみせること」を「SDGs ウォッシュ」としている。また、橋爪（前掲）では、「SDGs を企業報告に統合するための実践ガイド（Integrating the SDGs Into Corporate Reporting: A Practical Guide）」の記述内容を紹介し、「チェリーピッキング」と「SDGs ウォッシュ」のリスクを指摘している。すなわち、「チェリーピッキング」とは、最も優先順位の高いものではなく、企業にとって最も簡単なものに基づいて SDGs のゴールとターゲットを選択することを指す。「SDGs ウォッシュ」とは、グローバル目標である SDGs への積極的な貢献のみを報告し、重要な悪影響を無視することを意味する」ものである。したがって、SDGs への取り組みにおいて過度に PR を行うことや、マイナス面を無視した情報発信を行うことへのリスクへの認識もまた、SDGs への取り組みに含めて行うことが重要であると思われる。

追記：本稿がなるにあたり、取材にご協力いただいた nouvergine・長谷川順一社長に深甚より感謝申し上げます。なお、本稿の一部は拙稿（2020）に改稿を施したものである。

<主要参考文献>

- 岡田正大（2012）「戦略理論の体系と「共通価値」概念がもたらす理論的影響について」『慶應経営論集』, Vol.29, No.1, pp.121-139.
- 岡田正大（2015）「CSV は企業の競争優位につながるか：新たな企業観の行方」『Diamond Harvard Business Review 2015 年 1 月号』, pp.38-53.
- 奥村剛史（2014）「共通価値の創造（CSV: Creating Shared Value）」『企業リスク』, pp.85-88.
- 関東経済産業局編（2018）『中小企業の SDGs の

- 認知度・実態等調査報告書】。
- 関東経済産業局編 (2021) 『中小企業のSDGs認知度・実態等調査報告書】。
- 加藤浩徳 (2016) 「経済成長と都市整備」『グローバル時代のアジア都市論－持続可能な都市をどうつくるか－』(松行美帆子・志摩憲寿・城所哲夫編), 丸善出版, p.20-36.
- 蟹江憲史 (2020) 『SDGs (持続可能な開発目標)』, 中公新書。
- 久保田崇 (2018) 「SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) と地方自治体——新たなガバナンスの構築を目指して——」, 『立命館法学』, 第380巻, pp.116-158.
- 近藤久美子 (2012) 「CSV (共通価値の創造) と経営戦略: 日本の労働・環境問題におけるCSVの可能性」『国際公共政策研究』No.16 (2), pp.43-57.
- 近藤久美子 (2017) 「CSV経営とSDGs政策の両立事例」ナカニシヤ出版。
- ゲール, ヤン (2014) 『人間の街－公共空間のデザイン－』(北原理雄訳), 鹿島出版会。
- 笹谷秀光 (2015) 「ISO26000によるCSRとCSVの関係性及びそれらの普及啓発のためのESDに関する一考察」『日本経営倫理学会誌』第22巻, pp.291-302.
- 笹谷秀光 (2018) 「ESG時代におけるSDGs活用の競争戦略」『月刊資本市場』, No.392, pp.4-14.
- 笹谷秀光 (2019) 「持続可能性新時代におけるグローバル競争戦略」『全国能率大会優秀論文発表大会発表論文集』70, pp.2-16.
- 関千里 (2020) 「地域, 企業におけるSDGsの探索的研究」『経営管理研究所紀要』, 第27号, pp.11-28.
- 曹佳潔 「BOP研究の系譜と今後の展開——BOP企業戦略の発展パス——」『京都マネジメント・レビュー』第18号, pp.97-121.
- 塚本直也 (2018) 「「持続可能な開発」概念の変遷とSDGsのもたらす意味」, 『農学国際協力』, 第16巻, pp.2-8.
- テッドロンドン, スチュアート・L・ハート (2011) 『BOPビジネス 市場共創の戦略』英治出版。
- 藤井敏彦 (2005) 『ヨーロッパのCSRと日本のCSR－何が違い, 何を学ぶのか』日科技連出版社。
- 増原直樹・岩見麻子・松井孝典 (2019) 「地域におけるSDGs達成に向けた取組みと課題: 先進地域における目標・指標設定の傾向」, 『環境情報科学論文集』, Vol.33, pp.43-48.
- 高橋華生子 (2017) 「持続可能な開発目標 (SDGs) における都市像の検討－ゴール11の実現にかかる課題の考察」, 『情報コミュニケーション学研究』, 第17号, pp.73-96.
- 名和高司 (2015) 『CSV経営戦略－本業での高収入と, 社会の課題を同時に解決する』東洋経済新報社。
- C. K. プラハラード (2010) 『ネクスト・マーケット: 「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』英治出版。
- マイケル E. ポーター, マーク R. クラマー (2014) 『経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略』ダイヤモンド社。
- Rivera, Manuel & Adriana Lagos[2013], "Establishing a Sustainable Development Goal on Cities," IASS Policy Brief 3/2013, Potsdam, Germany: Institute for Advanced Sustainability Studies Potsdam.
- 林信義 (2021) 「コロナ禍における企業経営の針路－非財務情報, SDGsに関する考察－」, 『埼玉工業大学人間社会学部紀要』, 第19巻, pp.1-10.

<参考 URL 等>

- #urban SDG "Why does the world need an urban SDG?," Available: <http://urbansdg.org/about/> (2016年3月20日アクセス)。
- 笹谷秀光 (2020) 「SDGs特集 持続可能な経営のために 経営に生かすSDGs講座」<https://bunshun.jp/articles/-/40082?ref=special>。
- 総研オピニオン (2019年07月23日: <https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=34828>)。
- 日本ブランド総合研究所 『企業版SDGs調査2021』 (<https://news.tiiki.jp/articles/4685>)。
- 橋爪麻紀子 (2019) 「SDGsウォッシュからの脱却－ロゴでは社会は変わらない－」