

SDGs 企業の事例研究
— 「コンチネンタルホームグループ」の環境貢献 —

Case Studies of SDGs Companies: The Continental Home Group's
Environmental Contributions.

長江庸泰^{*1} 廣澤圭則^{*2} 齋藤弘雄^{*3}
NAGAE Tsunehiro HIROSAWA Yoshinori SAITO Hiro

Abstract:

This research paper focuses on the analysis of the environmental contributions guided by the SDGs [Sustainable Development Goals] in the Continental Home Group, which has a history and achievements as a house manufacturer rooted in Sano City, Tochigi Prefecture, and is a case study based on the environmental contributions promoted by the Continental Home Group, using the 17 goals, 169 targets, and 232 indicators under the SDGs as analytical indicators.

The study analyzed the following two parts of the issues of the SDGs:

1 introduction and economy of Life (L'économie De La Vie) ,

- green strategies in a corona pandemic,
- SDGs brand survey 2020: the Shiseido's new brand “BAUM” strategy,
- research examples of the Danone's environmental contributions,

2 environmental contributions of the Continental Home Group as a CSV [Creating Shared Value] company and conclusion.

キーワード:

持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals) ; 環境貢献 (Environmental Contribution) ; 環境経営 (Environmental Management) ; 命の経済 (L'économie De La Vie) ; 共通価値の創造/本業での社会貢献 (CSV: Creating Shared Value)

1. 緒言

SDGs [Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)] は、2015年9月の国連サミットで採択され、国連加盟193ヶ国が2016年から2030年の15年間で達成するために掲げた目標であり、日本では2016年5

月20日、安倍総理が本部長を務め、すべての閣僚をメンバーとし、第1回「持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部会合」が開催された。

本論は、令和元年度本学公開講座(1月18日)「地域創生プロジェクト: 子供たちの

^{*1} 佐野日本大学短期大学 総合キャリア教育学科 Sano Nihon University College Professor

^{*2} 株式会社ハルプ・エンタープライズ Halp Enterprise Co., Ltd.

^{*3} コンチネンタルホーム株式会社 Continental Home Co., Ltd.

未来を考える～地域環境貢献から地球環境貢献へ～(コンチネンタルホーム株式会社 齋藤 弘雄氏)での公開資料を筆頭に、栃木県佐野市に根差したハウスメーカーとしての歴史と実績を残し、国内唯一の「林業の6

次産業化企業グループ」である「コンチネンタルホームグループ」(図1参照)における「SDGsを指針とした環境貢献」の分析に焦点を当て、SDGsの17の目標、169のターゲット、その下の232の指標を分析指標(図

会社名	コンチネンタルホーム株式会社		
所在地	栃木県佐野市大町2979番1 展示場情報はこちら		
設立	1977年2月	資本金	1,000万円
代表者名	代表取締役 廣澤 英次	社員数	145名
事業内容	一般木造住宅の販売・設計・施工管理、アフターサービス・不動産(建売販売)・インテリア、エクステリア・リフォーム事業		
事業資格	建設業許可番号:国土交通大臣許可(般-30)第18017号 宅地建物取引業免許番号:国土交通大臣(8)第3970号		

会社名	エヌケー株式会社		
所在地	栃木県佐野市牧町315		
設立	1990年8月	資本金	4,000万円
代表者名	代表取締役 須藤 幸春	社員数	73名
事業内容	集材の製造、住宅資材および建材の販売、住宅設備機器の販売		

会社名	渡良瀬林産株式会社		
所在地	栃木県佐野市岩崎町3000-1		
設立	2016年7月	資本金	3億円
代表者名	代表取締役 廣澤 英次	社員数	10名
事業内容	木材の製材および販売 木材、木工品および製材加工品等の製造、加工および販売		

図1 「コンチネンタルホームグループ」会社概要

出典:「コンチネンタルホームグループ」提供資料(2020)(<<https://www.contihome.com/company.html>>)より作成。

SDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)の導入概要

目的と定義 「持続可能な地球と国際社会の実現」を目的に国連で定めた目標

達成目標	17目標 169のターゲット 1.貧困をなくそう 2.飢餓をゼロに 3.すべての人に健康と福祉を 4.質の高い教育をみんなに 5.ジェンダー平等を実現しよう 6.安全な水とトイレを世界中に 7.エネルギーをみんなにクリーンに 8.働き甲斐も経済成長も 9.産業と技術革新の基盤をつくろう 10.人や国の不平等をなくそう 11.住み続けられるまちづくりを 12.つくる責任、つかう責任 13.気候変動に具体的な対策を 14.海の豊かさを守ろう 15.陸の豊かさを守ろう 16.平和と公正をすべての人に 17.パートナーシップで目標を達成しよう		
達成時期	2030年		
実施内容	国、地域、組織、個人が、経済力や地域性に合わせ独自に達成目標を選択し、実施		
キーワード	パートナーシップ コミュニケーション		



図2 SDGsの導入概要

出典:「コンチネンタルホームグループ」提供資料(2020)より作成。

2 参照)とする「コンチネンタルホームグループ」の環境貢献に基づく事例研究である。

なお、本研究は、令和2年度佐野日本大学短期大学研究倫理審査委員会の承認を得て進められた(承認番号第20-01号)ものである。

II. 命の経済 (L'économie De La Vie)

コロナ禍での世界情勢の激変を受けて、元欧州復興開発銀行 (EBRD) 総裁ジャック・アタリ (仏: Jacques Attali, 1943年11月1日~) 氏の近著、『命の経済—パンデミック後、新しい世界が始まる—』¹⁾ が注目を集めている。

ジャック・アタリ氏は、ミッテラン政権以後、サルコジ、オランド、マクロン大統領にも直接的な影響を与えるなど、長きに渡り、仏政権の中核で重要な役割を担った人物として知られており、フランスのみならず欧州を代表する経済学者、思想家、作家、政治顧問であり、新技術開発に取り組むヨーロッパのプログラム EUREKA を共同設立した。更に非営利団体である PlaNet Finance を設立、戦略、コーポレートファイナンス、ベンチャーキャピタルに関する国際コンサルタント会社 Attali & Associates (A&A) の責任者、並びに芸術への高い関心からオルセー美術館の役員にも任命されている。

ジャック・アタリ氏への日本経済新聞の論説(論説委員長 藤井彰夫)によると、『約1年前、2020年の予測は難しかった。予測を試みた識者のうち、新型コロナウイルスのような感染症のパンデミック(世界的大流行)について言及した者はほとんどいなかった。私はパンデミックが発生する恐れをかなり以前から警告してきたが、20年と言いつても言い当てることはできなかった。』とのアタリ氏の言葉を皮切りに『アタリ氏は「命の経済」と呼ぶ医療や農業、クリーンエネルギーなどの重要性を主張している。コロナ

禍をきっかけに表面化した問題の多くは、この感染症の出現以前から問題とされてきたことが多い。コロナ禍は世界経済の中でも、とりわけ、先進国の中の低所得層、貧しい途上国を直撃している。米国のウォール街や英国のシティーなど金融の中心を襲った08年のリーマン危機との大きな違いだ。地域紛争など地政学リスクも高まるなかで、国際協調の不在は、今のコロナ禍との戦いで最大の脅威といってよい。』²⁾ と結んでいる。

また、一橋大学教授小塩隆士教授は、本書のポイントについて『ポイントは二つ。一つは、ワクチンや治療薬の開発など、パンデミックとの戦いに勝つこと。パンデミックは、まさに私たちの命を脅かしているからだ。もう一つは、医療、環境、福祉、教育など、パンデミックによってその必要性が改めて明らかになった分野を強化すること。いずれも私たちの命、生き方に直結する分野だが、それを最優先にする社会の構築が必要だ。パンデミックは、それを私たちに再認識させてくれているのではないかと著者は語る。このあたりの議論が、本書で最も力のこもったところだ。しかも、その「命の経済」への移行は、あくまでも民主主義が果たさなければならない。ロックダウンの実施など、政府が人々の行動を直接規制する動きが強まっている。著者は、民主主義が後退する危険性にも警戒の目を強めている。その民主主義は、将来の世代の利益にも十分配慮したものでなければならない。「命の経済」は自分だけでなく将来世代など他者の命も大事にする経済だからである。議論の射程距離の長さはさすがだ』³⁾ と述べている。

以上のアタリ氏の著書は、環境問題などの研究者が理論的な拠り所とする「社会的共通資本」の再考であるといえる。この「社会的共通資本」とは、シカゴ大学、東京大

学などで教鞭をとり、教え子にノーベル経済学賞受賞者、ジョセフ・スティグリッツ (Joseph Eugene Stiglitz、1943年2月9日～) コロンビア大学教授を持つ、数理経済学の泰斗、宇沢弘文 (1928年7月21日～2014年9月18日) 東京大学名誉教授が提唱した理論である。市場経済は、自然環境や制度など市場以外の要素があって成り立っており、農業や都市、医療、教育などを「社会的共通資本」と呼び、市場原理だけに委ねず安定的に維持する方策を提唱したものである。

一方、コロナ後の「三散の時代」を予見するのが、『大河の一滴』で注目を集めた、五木寛之 (1932年9月30日～) 氏である。

五木寛之氏によれば、『1つ目の「散」は「分散」です。今後、ありとあらゆる形で、一極集中から分散していく傾向が強まっていくと思います。例えば、中央政府が緊急事態宣言を出しても、全国一斉に動くのではなく、各都道府県の知事がそれぞれ独自の緊急体制を指揮する姿が目立ちました。これは権力の「分散」と言えます。「三散」の2つ目は「拡散」です。ウイルスの拡散はまさに現在起きていることです。そして、これもすでに起きていることですが、情報の拡散スピードがより速くなっていく。・・・「逃散 (ちょうさん)」という言葉を知っていますか？これは歴史的な用語です。中世、近世という封建時代、農民の抵抗の仕方には2つあります。1つは一揆ですね。実力で団結し、武器を持って権力に立ち向かう。これは誰でも知ってますね。それに対してもう1つ、「逃散」というものがありました。こちらは文字どおり、住んでいる土地から働き手が逃げるわけです。・・・コロナによって起こる変化は、劇的なものだけじゃないんですよ。むしろ、日常生活の中のあいさつや名刺交換、握手といった小さな習慣の変化が繰り返されて気づいたときに大きく変わっている。そういったことまで含め

て、コロナの後遺症は、50年、100年という単位で続いていくと思います。』⁴⁾と結んでいる。

このコロナ禍での課題解決に関し、国際金融公社アジア太平洋担当副総裁アルフォンソ・G・モラ氏は、パンデミックに対処する「3つのR」と呼ぶ救援 (Relief)、再構築 (Restructuring)、弾力性がある回復 (Resilient recovery) の駆使を前提に、『世界がアジア太平洋地域に注目するのは、経済の回復で大きな役割を果たすだけではない。今回の危機で地域の多くのパラダイムが変化し、それが世界にも影響を与えることになるからだ』⁵⁾と述べている。

また、スイス金融大手のクレディ・スイスは、2020年12月16日「何が継続するのか？新型コロナウイルスの長期的な含意」と題したレポートで物価上昇のテールリスク化や、グローバル化の進展がより遅くなるなど10のトレンドが加速するとの予測を公開している。

新型コロナ禍がもたらす10のトレンドとは、①インフレはテールリスクを加速させる、②多国間主義の見直し、③民主主義と独裁の共存、④国家勢力の拡大、⑤生産の近隣回帰、⑥国や企業による監視の強化、⑦働き方の柔軟性向上、⑧生涯学習への需要増加、⑨不平等、⑩地方分権化であり、『インフレへの警戒は緩まる素地がそろうが、だからこそ、何らかの要因でインフレが高進すれば、過剰債務を抱える経済主体にとって大打撃となる「テールリスク」となり得る。グローバル化も見直しを迫られる。急速に巻き戻しが進むわけではないとしても、供給網の見直しを通じて、消費地の近くで生産する「ニアショアリング (nearshoring)」につながる。欧州ならポーランドなど東欧諸国やトルコ、米国周辺であればカナダ、メキシコやブラジル、アジアであればタイなど東南アジアやインドが恩恵を受けると

みる。・・・テクノロジーの面では、在宅勤務や生涯教育への需要の高まりが指摘される。在宅勤務により「オフィスや出張に対する需要は減少する」。生涯教育は「機械(AI・ロボット)に勝るスキルを身につける」ために必要とされる。』⁶⁾と報告している。

以下、コロナ禍での「命の経済」の先行事例を分析して行く。

(1) コロナ禍でのグリーン戦略

Build Back Better (BBB)、コロナ下において、「よりよい復興」と訳される英語フレーズを耳にする機会が増えるなか、「グリーンリカバリー」の姿勢を鮮明にしているのが、欧州連合(EU)であり、2050年に域内で排出される温暖化ガスを実質ゼロにする「欧州グリーンディール」を2019年12月の時点で発表し、コロナ危機からの復興を目指す共同基金において、環境保護に資する事業を「グリーン」、環境破壊につながるビジネスを「ブラウン」と色分けするタクソノミー(taxonomy: 分類法)も導入するなど、環境事業への資金誘導を巧みに進めている。

このコロナ禍後の、「グリーンリカバリー」に関し、国際エネルギー機関(IEA)は提言書「サステナブルリカバリー(Sustainable Recovery)」で、以下の3つの予測を打ち出している⁷⁾。

- ① 今後3年間に再生可能エネルギーや省エネ、電気自動車などの分野に年間1兆ドルを投資すると、世界の経済成長が年間1.1%増加する、
- ② 2023年の全世界の国内総生産(GDP)は、環境投資を行った場合3.5%増加する、
- ③ 環境投資は今後3年間、年に900万人の雇用を創出する。

また、日本の経済産業省では2020年10月、「東京ビヨンド・ゼロ・ウィーク」として、エネルギー・環境分野の6つの国際会議を一体的に開催し、環境と成長の好循環や、

過去に排出された大気中の二酸化炭素(CO2)削減(ビヨンド・ゼロ)への道筋について議論し、その成果を世界に広く発信した。特に第7回となる2020年はオンライン開催となり、「男女平等に焦点を当て、COVID-19を踏まえた『ビヨンド・ゼロ』排出社会に向けた行動」を全体テーマに、日本の「革新的環境イノベーション戦略」に関連したトピックについて議論した⁸⁾。

一方、シュローダー・インベストメント・マネジメントは2020年10月19日に「グローバル・インサイト」を発表し、「グリーン投資」がコロナ禍で堅調に推移する「7つの理由」を取り上げ、再生可能エネルギー投資が加速している現状をレポートしている⁹⁾。

このような動向のなか2020年12月24日、2050年の脱炭素社会の実現に向けた日本政府計画の原案が発表され、洋上風力や水素など14の重点分野を設定し、政府が明確に中長期の目標や支援策を示すことにより、民間企業が投資を進めやすい環境整備と高い目標の達成につなげるとしている¹⁰⁾。

この政府のグリーン戦略は、①エネルギー [1) 洋上風力、2) アンモニア、3) 水素、4) 原子力]、②輸送・製造 [5) 自動車・蓄電池、6) 半導体・情報通信、7) 船舶、8) 物流、9) 食料・農林水産、10) 航空機、11) カーボンリサイクル] へと続き、本論が注目する分野である、③家庭・オフィス [12) 住宅(30年度までに新築の排出量平均ゼロ)、13) 資源循環(バイオマスなどの活用)、14) ライフスタイル(地域の脱炭素ビジネス推進)] にまたがる14分野である。

次に企業マインドからの環境貢献事例に眼を転じたい。

(2) SDGs ブランド調査2020: 資生堂の新ブランド BAUM (「SDGs」と「顧客ニーズ」への対応両立を目指すブランド戦略)

2000年から継続し、約2万人を対象に

ESGの視点から企業のブランドイメージを聞く「環境ブランド調査」の対象範囲を従来型の「環境(E)」、「社会(S)」や「ガバナンス(G)」だけでなく、「インテグリティ(誠実さ)」の項目を加えた2020年度第1回の調査¹¹⁾では、「トヨタブランド」の圧倒的な強さが際立った結果となった。トヨタ自動車は、総合第1位、環境では2位となったものの、社会、ガバナンス、インテグリティで各1位となり、順位だけではなく、スコアでも圧勝し、総合順位を示すESG指数で100を超えたのはトヨタのみであった。(図3参照)。

ここでは、「SDGs」と「顧客ニーズ」への

対応両立を目指すブランド戦略である順位8位、資生堂の家具の端材でブランドを表現する「BAUM(バウム)」戦略¹²⁾に注目したい。

2020年3月、資生堂が発表した新しいスキンケアブランド「BAUM」は、27種類のラインアップのうち、一部の商品の容器に、家具工場で余った木材を使用している。カリモク家具(愛知県東浦町)の製造工程で排出される北海道、東北地方産のオーク端材を化粧品容器に活用した環境貢献事例である。

ナチュラルコスメ領域に投入するバウムは、「パラベン(防腐剤)やシリコン、合成着色料を使わず、製品の90%以上を自然

順位	ブランド名	指数
1位	トヨタ自動車	117.9
2位	サントリー	97.0
3位	イオン	88.1
4位	キリン	82.9
5位	花王	82.5
6位	パナソニック	79.6
7位	スターバックス コーヒー ジャパン	77.3
8位	資生堂	76.8
9位	ホンダ	76.1
10位	サッポロビール	74.1

図3 ESGブランド指数トップ10

出典：日経ESG・日経ESG経営フォーラム 特別編集版、ESGbrand2020.pdfより作成。



資生堂のSDGs戦略の中で重要な位置を占める「環境に優しいパッケージ」「環境への負荷軽減」はBAUMの開発とも密接に結び付いている。

図4 資生堂：「SDGs」と「顧客ニーズ」への対応両立を目指すブランド戦略

出典：日経デザイン「資生堂の新ブランドBAUM 「SDGs」と「顧客ニーズ」への対応両立」(2020/06/01)

https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00317/00003/?n_cid=nbpxnr_mled_mainlinkより作成。

由来の素材で作る」、ブランドコンセプトは、「樹木との共生」とし、フィンランドに次ぐ世界2位の森林大国、日本の象徴的な資源として樹木に着目し、樹木の「貯水」、「成長」、「環境制御」といった働きに、バウムが提供したい価値やナチュラルというイメージを重ねた「SDGs」と「顧客ニーズ」への対応両立を目指すブランド戦略である（図4参照）。

(3) 環境貢献事例：「人・自然重視の資本主義に」ダノン会長兼 CEO エマニュエル・ファベール氏

フランスは2019年に新法を制定し、利益以外の目標を達成する責任を負う「使命を果たす会社」を新たな会社形態に取り入れ、フランスの上場企業で新法第1号と認定されたのが仏食品大手ダノン社である。

ダノン社エマニュエル・ファベール会長兼最高経営責任者（CEO）に、目指す会社像やウィズコロナの時代の経営について取材した日本経済新聞社に対して、6月の同社株主総会で定款変更が認められ、「使命を果たす会社」としての今後の方針を回答している¹³⁾。

①『定款にESG（環境・社会・企業統治）に関連する新たな4つの目標を盛り込んだ。

1) 製品を介した健康の改善、2) 地球資源の保護、3) 将来を社員と形成すること、4) 包摂的な成長であり、取締役のメンバーはこれらの目標に対して責任を負う』、

②『外部の有識者や従業員の代表からなる10人の独立した「ミッション委員会」が取締役会を監督し、目標を達成できていなければ改善を迫る。株主とそれ以外のステークホルダー（利害関係者）に対する価値創造のバランスをどう取るか指針を示す役割を担う』、

③『新型コロナウイルスの世界的な流行は、ステークホルダー資本主義を加速させてい

る。企業は従来のビジネス慣行の枠を超え、健康や市民について考えるようになった。「使命を果たす会社」になったことで、ステークホルダー資本主義の時代に繁栄できるようになると考えている』という3つの重点改革を述べた後、『「目指す会社像を一言で表すと何でしょう」との質問に対し、「サブ・ライフ（生命に尽くす）だ。社会があり、経済活動をした結果、お金が回るという考え方ではない。まず自然があり、経済を回すときには中心にお金ではなく人間がいる。製品を作るには植物や土、水などの自然が必要だ。ここに製品を買ってくれる消費者のほか、製品を作る人、運ぶ人、販売する人がある。すべての生命を支え、尽くす会社になる」との回答に加え、「大量生産の限界と循環型社会への移行』」を示唆した。

次に、本論の主題となる「コンチネンタルホームグループ」の環境貢献に基づく事例研究に移りたい。

III. CSV 企業としての「コンチネンタルホームグループ」の環境貢献

企業貢献に関わる従来型のCSR（Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任）活動は、①自社の事業が環境・社会に及ぼす悪影響を知る、②自社の事業が環境・社会に及ぼす悪影響の除去・改善、③ステークホルダーへの企業価値の向上という3つのミッションのもと、本業以外での企業プロボノ（企業の専門的スキル・組織知を活かした社会貢献）、フィランソロピー、メセナ、ボランティア、寄付等に代表される活動である。

一方、企業戦略の大家であるハーバード大学マイケル・E・ポーター（Michael・E・Porter、1947年5月23日～）教授によると従来型のCSRは、企業の経営戦略とは直接的な結びつきが希薄であった点に論究し、戦略的なCSR〔社会的課題の解決と競争力向上を

同時に実現する経営戦略]としてのCSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造/本業での社会貢献)を提唱したのである¹⁴⁾。

このCSVは、企業にとって経営戦略の一つとして認識され、本業に即した形で社会的課題を解決する取り組みであり、①社会的課題を解決するプロダクトの開発・販売、②バリューチェーンでの競争力強化と社会貢献の統合、③事業活動地域での事業基盤強化と地域貢献の統合という3つの重要なミッションを内在する概念であり、現在、ネスレが世界で初めてCSVの概念を導入し、グローバル展開した企業とされる。

以下、CSV企業としての「コンチネンタルホームグループ」の環境貢献分析に論及する。

(1) 「コンチネンタルホームグループ」の企業理念

「コンチネンタルホームグループ」は、1977年の創業以来、「住宅事業は地域に密着し、地域と共に成長すべきである」という理念のもと、対象地域を地元限定し、地

域の風土や文化に適した住まいを開発・提供してきた。

また、顧客やサプライチェーンでの信頼を構築し、現在までの施工実績は1万棟を超え、2017年には、地域密着を更に推し進め、地産地消による地域環境貢献を目指し、地元の森の木の製材会社である「渡良瀬林産株式会社」を設立した。

同時に、「地元の森の木の適切な利用、植林、育成という森の循環を主眼に、森の健全化、水源の涵養、土砂崩れや洪水等の災害の防止に貢献し、子どもたちを守り、未来の世代に向けての良質な環境を作る」ことを骨子とする「渡良瀬川流域構想」を発表、併せて、地元の森への関与をより深めることを狙いに、地元の森林の所有や管理を行う「渡良瀬森林開発株式会社」を設立したのである。

このように「コンチネンタルホームグループ」は、家づくりを行う「コンチネンタルホーム」を中心に、森を管理・育成する「渡良瀬森林開発」、育った木を製材する「渡良瀬

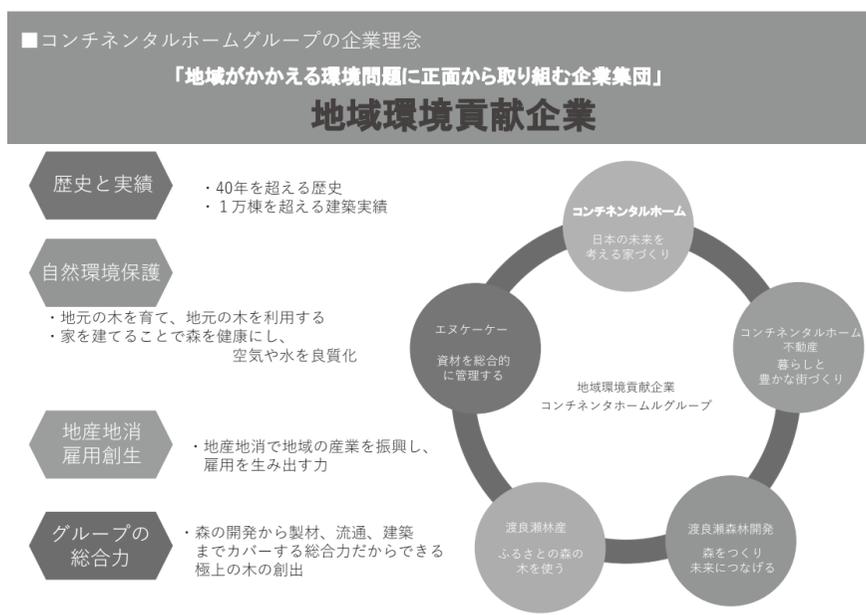


図5「コンチネンタルホームグループ」の企業理念
 出典:「コンチネンタルホームグループ」提供資料(2020)より作成。

林産)、木材を流通する「エヌケーケー」、不動産を扱い地域を発展させる「コンチネンタルホーム不動産」の5社構成から環境貢献を实践する企業グループである(図5参照)¹⁵⁾。

以上のように「コンチネンタルホームグループ」は、木造住宅会社「コンチネンタルホーム(本社栃木県、1977年設立、累積売上げ棟数10,500棟)」と木材関連の流通を行う「エヌケーケー株式会社(本社栃木県、1990年設立)」に加え、新たにグループ会社として北関東及び信越地域で産出される原木の製材を行う「渡良瀬林産株式会社(本社栃木県、2016年設立)」と林業及び森林管理を行う「渡良瀬森林開発株式会社(本社栃木県、2019年設立)」を設立し、製材工場の新設等に約19億円の投資を行った。

以下、5社構成での「環境貢献の強み」としての特徴を列挙する。

①「コンチネンタルホーム」及び「コンチネンタルホーム不動産」

2016年時点での地域産材利用率は10%程度であったが、2019年に地域産材利用の新商品「彩音」及び「100年構想住宅」を発売した結果、2019年4月から8月までの受注では、52%増となり、同時に、太陽光搭載住宅、ゼロエネルギー住宅の強化及び企業ブランド力の持続性が高く評価され、地域の安全と健康に貢献するまちづくりに邁進している。

②「エヌケーケー株式会社」

2019年度の栃木県産材の流通量を4,000m³と見据え、同時に渡良瀬川流域材のブランド化を進めている。また、渡良瀬林産で生産されたラミナーを集成材に加工するとともに、自社制作の集成材の端材を回収し、リサイクル集成材として活用している。

③「渡良瀬林産株式会社」

渡良瀬林産の最大使用木材量は年

27,000m³、製材量は年13,500m³と栃木南部地域でトップクラスである。創業3年目の2019年は、栃木県産材の使用木材量を15,000m³、製材量は7,800m³を見込んでいる。また、樹皮や端材やおが屑に関しては、エヌケーケーでの流通や乾燥炉等での「バイオマス利用」を実施した結果、「ゼロエミッション」を実現している。

④「渡良瀬森林開発株式会社」

2020年より森林の購入と森林管理を開始し、現時点の所有森林面積は30ヘクタールである。また、地域の林業会社とのパートナーシップも進めている。

⑤「グループ全体」

「地域産材共生モデル」へ参加する林業会社の拡大と未来の環境や森林業務の担い手の育成を進めている。現状の参加企業は林業で9社であり、木育の受講者は、現在約200人、年間で300人を目指している。

(2)「コンチネンタルホームグループ」における「林業の6次産業化」

「コンチネンタルホームグループ」は、地元の森を守り育てる「渡良瀬川流域構想」を基盤に、林業(1次産業)、製材業(2次産業)、住宅建築業(2次産業)、流通業(3次産業)、不動産業(3次産業)を包括する、国内において唯一と言える「林業の6次産業体制」を構築すると共に、「高性能で強靱な住宅」を基本に、省エネ、再生エネルギー利用、超高齢化社会対応及び北関東の気候風土に適応した住宅の研究開発を進め、6次産業体制の強みと併せて、地元木材を利用した「極上の国産材100%の家」、「100年構想住宅」と「ゼロエネルギー住宅」などを開発・販売している。

今後、「林業の6次産業体制」を更に強固なものとし、地域と共に成長するため、現在、「コンチネンタルホームグループ」の新たな

企業理念として、「より良い「住まい」と「まち」と「暮らし」を創造する「地域環境貢献企業」」を掲げている（図6参照）。

(3) 「コンチネンタルホームグループ」におけるSDGsの導入とSDGs宣言

今回導入されたSDGs（持続可能な開発目標）は、今まで「コンチネンタルホームグループ」

が進めてきた「地域密着経営」、「地産地消」、「地域環境貢献」の指針となりえる目標である。

社会、市場、技術が大きく変化し、いつ、何が起きるか分からないリスクに満ちた時代においては、「企業は社会の変化と要請を的確に把握し、リスクを軽減すると共に、社会が直面している課題をビジネスチャン

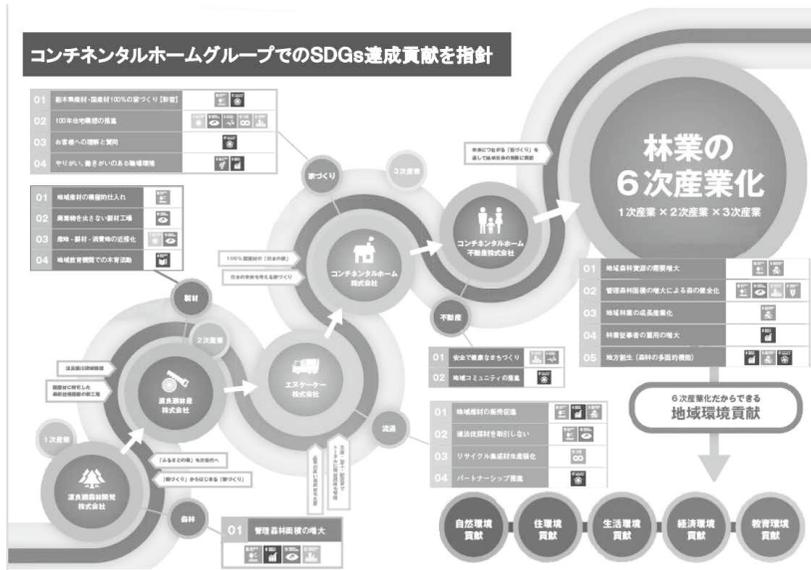


図6 「コンチネンタルホームグループ」のSDGs達成の指針と「林業の6次産業体制」
 出典：「コンチネンタルホームグループ」提供資料(2020)・(<https://www.contihome.com/sdgs.html>)より作成。

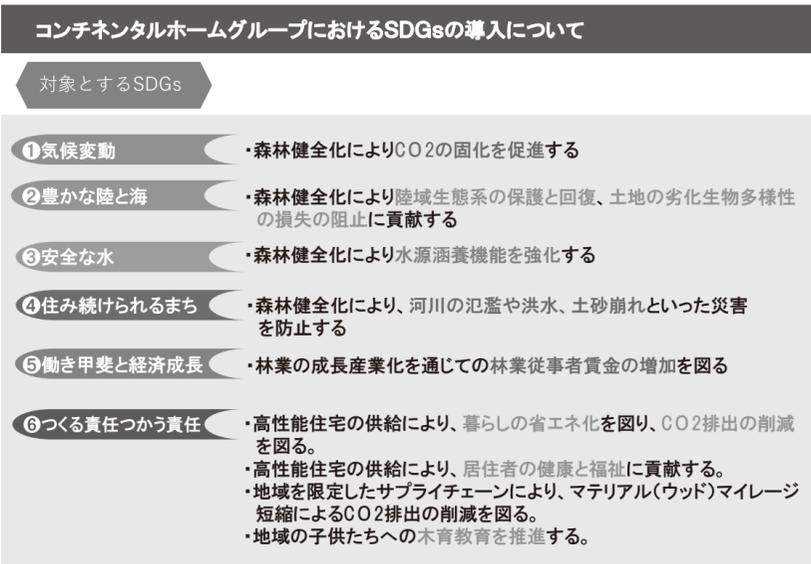


図7 「コンチネンタルホームグループ」におけるSDGsの導入
 出典：「コンチネンタルホームグループ」提供資料(2020)より作成。

スと捉え、積極的に探索し、真正面から取り組む姿勢と行動が重要である」という戦略的視点から、SDGsの基本思想は、「コンチネンタルホームグループ」においても最重要な課題解決であり、「いつまでも社会が必要とする会社であり続ける」ための基本であるとの意思決定に至り、蓄積してきた「40年間、1万棟を超える住宅の供給」といった実績を基盤に、地元の森を基盤とする「林業の6次産業体制」の強化及び「地域の課題に、よりの確に応えるための高性能住宅の進化」など地域環境貢献企業としての目標を実現するため、SDGsの導入に踏み切ったのである。

現在、「コンチネンタルホームグループ」では、SDGs達成貢献を指標・羅針盤とし、「林業の6次産業体制」の強化を目指すと共に、日本政府の目標である「SDGsアクションプラン2019」の達成に貢献し、「企業理念の実現に向けての活動強化」、「企業の持続的成長」及び「SDGsを軸にした企業文化の形成」を目指している（図7参照）。

この具体的なSDGs導入指針として、「コンチネンタルホームグループ」では、企業

理念である“より良い「住まい」と「まち」と「暮らし」を創造する「地域環境貢献企業」としての活動こそが「SDGs達成」への道であり、また、「持続的成長の源泉」であるとの認識から、地域社会からの要請を的確に把握し、課題に真正面から取り組んで行くことで、大切な社会共通資本である森や河川、空気やまちを、次世代の子どもたちに、より豊かな自然の姿をつないで行く貢献と、地域社会から必要とされる会社であり続けることをミッションとして、①「私たちの森を健康にし、水を守る」、②「私たちの住まいとまちを、より安全に暮らしやすくする」、③「資源とエネルギー消費を削減する」、④「地域パートナーシップを推進する」との4点からSDGs宣言を推進している（図8参照）。

(4) 「コンチネンタルホームグループ」のSDGs達成目標（KPI）と実績

「コンチネンタルホームグループ」では、SDGs達成に向けての目標（KPI: Key Performance Indicator）を定め、森林資源を持続的に利用できるよう、様々な取り組み



図8「コンチネンタルホームグループ」のSDGs宣言
 出典：「コンチネンタルホームグループ」提供資料（2020）より作成。

を行っている（図9・図10参照）。

一方、この2019年度KPI実績と2020年度目標、2030年度目標についての検証結果として、以下の4点の改善点を掲げ、その改善に邁進している。

① KPI が未達成となった「エヌケーケー株式会社」では、未達成の原因となった「遅延していた集成材ラインでの機器入れ替え」も終了し、栃木県産材のヒノキ集成材

材の出荷が2020年5月からスタートしている。

② 「コンチネンタルホーム株式会社」は2020年5月より、構造躯体のうち柱、梁・桁を「エヌケーケー株式会社」が出荷する栃木県産材のヒノキ集成材に変更し、これにより栃木県産材使用比率が75%を超える見込みである。

③ 「渡良瀬森林開発株式会社」の森林購入も順調に進み、「渡良瀬林産株式会社」が

事業活動	SDGs	事業活動詳細	主管	目標	2019年実績	2020年目標	2030年目標
林業の6次産業化		管理森林面積の増大	産良瀬森林開発	新規森林管理面積の増大	19ha/年	30ha/年	50ha/年
		地域森林資源の需要増大	産良瀬林産	栃木県産材（山太）仕入れの増大	14,969m ³ /年	15,000m ³ /年	19,000m ³ /年
				栃木県産材生産量の増大	7,783m ³ /年	8,000m ³ /年	10,000m ³ /年
			エヌケーケー	栃木県産材取引量の増大	3,453m ³ /年	5,000m ³ /年	9,000m ³ /年
		コンチネンタルホーム	栃木県産材住宅使用量の増大	57.2%	75%	100%	
SDGsパートナーシップの推進		活動実績の開示	グループ	HPでの実績値開示	1回/年	1回/年	1回/年
SDGs次世代リーダーの育成		近隣教育機関との木育活動	渡良瀬林産	「双譯子ども教室」参加数の増大	338人/年	300人/年	500人/年

図9 「コンチネンタルホームグループ」のSDGs達成目標（KPI）と2019年度実績等

出典：「コンチネンタルホームグループ」提供資料(2020)・(https://www.contihome.com/sdgs.html)より作成。

	主な項目	SDGs	主な活動目標(抜粋)
組織統治	コーポレート・ガバナンス		<ul style="list-style-type: none"> SDGs運営推進組織体・会議体による意思決定と運営管理
コンプライアンス	関係法令の遵守		<ul style="list-style-type: none"> 各部門監査・安全パトロールの実施
労働慣行	働きやすい職場づくり 多様性の推進		<ul style="list-style-type: none"> 公平で平等な評価基準 女性社員の働きやすい職場環境
環境	リサイクルの推進		<ul style="list-style-type: none"> リサイクル集成材の生産強化 建築廃材のゼロエミッション達成
	地球温暖化防止 省エネルギー推進		<ul style="list-style-type: none"> ZEH対応住宅の採用率向上
人生100年時代	健康寿命につながる家づくり		<ul style="list-style-type: none"> 全館空調・全館調湿システムの標準化
	長く住み続けられる家づくり		<ul style="list-style-type: none"> IoTによるメンテナンス管理の標準化 1.2階構造躯体への防蟻処理 定期診断の実施
パートナーシップの発展	官・民・学での連携と啓蒙		<ul style="list-style-type: none"> 地域教育機関との連携 行政への協力体制
	お客様への啓蒙活動		<ul style="list-style-type: none"> 県産材利用証明書の発行

図10 KPI以外の活動目標

出典：「コンチネンタルホームグループ」提供資料(2020)・(https://www.contihome.com/sdgs.html)より作成。

仕入れる丸太も栃木県産材ヒノキが増加傾向にある。

- ④ 2020 年度には、「渡良瀬森林開発株式会社」が地域の山林を購入し、その森林で伐採されたヒノキ・スギ丸太が「渡良瀬林産株式会社」で製材され、その製材された木材が「エヌケーケー株式会社」で集成材に生まれ変わり、「コンチネンタルホーム株式会社」の柱、梁・桁等で使用されて行くという、「林業の6次産業体制」の基盤強化を筆頭に、「コンチネンタルホームグループ」が目指す「地域環境への循環的な貢献」の具現化が着実に進んでいる。

IV. 結言

「三密」から「三散」へと変容するコロナ禍という制約条件のなかで推し進められた「リモートワーク、自動化・自律化、その“見える化”という「DX (Digital Transformation: デジタルトランスフォーメーション) 化」へのイノベーションは、更に加速化されるものと想定されるなか、DX 化への3つの課題が指摘されている。

第1の課題は「俊敏性をはき違えている日本企業が多い」点であり、人工知能 (AI) やビッグデータなどの最新技術を必須とする変革に関し、旧 IT (情報技術) 部門にその重責を負わせ、DX 推進室を新設するだけの経営者が多いという点である。

第2の課題は「生産性向上の課題解決を非正規雇用制度に頼りすぎる」点であり、日本国内における生産性向上と効率化の施策に関し、現在、必要とされる DX 専門家の不在問題が顕在化している。

第3の課題は「自分でアイデアを生み出し、実現できる社員が少ない」点であり、「イノベーターとは、直面している社会の大きな変化を認知し、自らの組織がデジタル技術を駆使することにより、どの様に社会課題を解決するか、そのために社員の中から

候補者を選び、イノベーターを育成するためのプログラムを探索し、トレーニングを計画的に受けさせる努力が必要である」と指摘するのが、NPO 法人 CeFIL (東京・中央) の理事を務め、デジタルビジネス・イノベーションセンター (DBIC、同) の共同創設者でもある西野弘氏の見解である¹⁶⁾。

また、2018年5月、経済産業省・有識者による「デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会」を端緒として、同年にDXレポートやガイドラインが立て続けに発表されるなど、DXの注目度が国家規模に拡大し、コロナ禍で更に加速化されたものの、経済産業省が作成したデジタルトランスフォーメーション (DX) 指標を用い、大企業など約220社が自己診断したところ、9割超の企業の対応が足元で不十分であるとの診断結果となり、同省の有識者会議が近くまとめる報告書で公表するとしており、この報告書では「今すぐ企業文化を変革できない企業はデジタル競争の敗者の道を歩む」と警鐘を鳴らしている¹⁷⁾。

以上のDX化への移行問題に関し、今後、B [企業: business] to C [顧客: Consumer] to BP [ビジネスプラットフォーム: business platform] の構築による顧客満足の最適化問題が重要な課題解決であると考えている。

コロナ禍後、「社会的共通資本」の再考が促され、五木寛之氏が指摘したように「人生100年時代」という長期スパンでの変革に対応する「価値協創」を目標に、DX化の検討や導入が今まで以上に加速して行くなか、①課題解決領域 (ICT/IoT を活用した新たな現場改善・生産性向上) ⇒ ②最適化領域 (ICT/IoT を活用した工場全体最適化・サプライチェーン改革) ⇒ ③価値創造領域 (ICT/IoT 時代の事業創造・事業戦略) へとシフトする「DX化の推進」を考える上でも、日本能率協会コンサルティング

(JMAC) が提唱している、以下の「IoT7 つ道具」は「DX 化への改善指針」としてのフレームワークとなり得ると考える。

「IoT7 つ道具」

- ① L (位置: Location) 人やモノを追跡
人・モノ・荷役機器などの所在や導線把握
- ② O (作業: Operation) 人の働き方に注目
作業や動作の認識・測定
- ③ S (場面: Situation) その瞬間を記録
不良や故障など発生時の状態・状況把握
- ④ C (数量: Count) 自動で数え上げ
出来高・不良・仕掛在庫などの数量把握
- ⑤ H (危険: Hazard) 危険をナレッジ化
危険場所警告や不安全行動の認識
- ⑥ A (稼働: Availability) レトロフィット
設備や機器の稼働・不稼働把握
- ⑦ Q (品質: Quality) スマート品質記録
品質測定や品質状態の把握

また、イノベーションの推進に関しては、コマツ会長が実践し、通常のバイオマス発電の効率 (20 ~ 30%) を熱利用と併用することにより発電効率 70% 以上を達成したイノベーション手法である「SLQDC の優先順でのイノベーション」が参考となる¹⁸⁾。

このイノベーション手法は、① S (Safety: 安全健康 [心身] の維持) ⇒ ② L (Law: 環境や法律、ビジネスルールの遵守 [コンプライアンス]) ⇒ ③ Q (Quality: 品質と信頼性の維持向上) ⇒ ④ D (Delivery: 適切な納期の設定と遵守) ⇒ ⑤ C (Cost: コストの継続的改善) という優先順でのイノベーションの具現化・効率化である¹⁹⁾。

最後に、国内唯一の「林業の 6 次産業化企業グループ」であり、「命の経済」を担う、CSV 企業「コンチネンタルホームグループ」の更なるイノベーション²⁰⁾ に期待し、本論を閉じることとする。

【註】

- 1) 『命の経済—パンデミック後、新しい世界が始まる—』ジャック・アタリ (著)、林昌宏 (翻訳)、坪子理美 (翻訳)、プレジデント社 (2020/10/15) ISBN-10 : 4833423871。
- 2) 日本経済新聞 朝刊「次の危機、備えているのは誰か ジャック・アタリ氏 元欧州復興開発銀行総裁」(2020/12/3) 以下参照 <https://www.nikkei.com/article/DGXXZO66914350S0A201C2TCT000>。
- 3) 日本経済新聞 朝刊「命の経済 ジャック・アタリ著 パンデミックと社会の再構築」(2020/12/19) 以下参照 <https://www.nikkei.com/article/DGXXZO67462380Y0A211C2MY6000>。
- 4) 五木寛之「コロナ後は三散の時代がやってくる」再び注目「大河の一滴」著者が語る今後の生き方、斎藤哲也:ライター・編集者、東洋経済新報社 (2020/06/17) 以下参照 <https://toyokeizai.net/articles/print/356431>。
- 5) 日本経済新聞 電子版「アジアに必要な創造性と革新 アルフォンソ・G・モラ氏 国際金融公社アジア太平洋担当副総裁」(2020/12/26 2:00) 以下参照 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGH214AA0R21C20A2000000>。
- 6) 日本経済新聞 電子版「2021年、コロナが加速させる10のトレンド〈とれたてレポート〉クレディ・スイス」(2020/12/26 2:00) 下記参照 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFZ201TA0Q0A221C2000000>。
- 7) 日本、米国、欧州連合 (EU)、中国の公的機関や有力大学の試算の集計によりと、カーボンゼロには 21 ~ 50 年に 4 地域だけでエネルギー、運輸、産業、建物に計 8500 兆円もの投資が必要とされている。
日本経済新聞 電子版「コロナ後の「よりよい復興」、グリーンが主導 Global

- Economics Trends 編集委員 小平龍四郎」(2020/8/2 2:00) 以下参照 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO62028640Z20C20A7I10000/>。
- 8) 知的財産分析のアスタミューゼ(東京・千代田)によると、18年のCO2排出削減の国外出願特許に関して、日本は約1万5000件と2位の米国の1.7倍であり、09年から10年連続の知財首位を独占し、水素関連の特許でも、日本は2位グループの韓国や米国、ドイツを引き離し、01年から知財首位を維持している。
- 以下参照、Innovation for Cool Earth Forum (ICEF) 2020 <https://www.icef-forum.org/jp/>。
- 9) 新型コロナウイルスの感染拡大は、欧州で再び都市単位の移動制限が発令されるなど、その猛威に収束のメドは立っていないが、その中であっても「気候変動」や「エネルギーシフト」に対する投資は堅調に推移している。2021年以降に執行されるEU復興基金では「クリーンパワー」、「水素エネルギー」など環境改善投資に対する大幅な予算投下が計画され、中国や韓国といったアジア地域でもエネルギーセクターを対象とした新規インフラ投資や電気自動車などの普及に向けた手厚い支援が計画されている。
- シュローダー特別レポート「コロナ禍で加速したグリーン投資、ポストコロナの投資のヒント」(2020/10/19 18:18) 以下参照 <http://a.msn.com/00/ja-jp/BB1aar7j?ocid=scu2>。
- 10) 日本経済新聞 電子版「2050年脱炭素へ政府計画原案 洋上風力・EVなど重点」(2020/12/24 5:15更新) 以下参照 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQODF234QD0T21C20A2000000>。
- 11) 日経ESG・日経ESG経営フォーラム特別編集版、ESGbrand2020.pdfを参照。
- 12) 日経デザイン「資生堂の新ブランドBAUM「SDGs」と「顧客ニーズ」への対応両立」(2020/06/01) 以下参照 https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00317/00003/?n_cid=nbpnxr_mled_mainlink。
- 13) 日本経済新聞 電子版「人・自然重視の資本主義に ダノン会長兼CEO エマニュエル・フェーベル氏」(2020/8/8 23:00) 以下参照 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO62476050Y0A800C2SHA000/>。
- 14) CSVとは、マイケル・ポーター教授の2011年の論文「共通価値の戦略」において提唱された概念であり、「経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造する」というアプローチである。一方、「近代マーケティングの父」と称される、ノースウエスタン大学経営大学院コトラー(Philip Kotler、1931年5月27日～)名誉教授にも、「社会的責任のマーケティング」という、事業の成功とCSRの両立についてマーケティングの視点から考察をした著作もある、以下参照。
- P.コトラー、N.リー「社会的責任のマーケティング—『事業の成功』と『CSR』を両立する」東洋経済新報社、2007年8月。
- M.E.ポーター、M.R.クラマー「競争優位のCSR戦略」、ハーバード・ビジネスレビュー、2008年1月号、ダイヤモンド社。
- M.E.ポーター、M.R.クラマー「共通価値の戦略」、ハーバード・ビジネスレビュー、2011年6月号、ダイヤモンド社。
- 15) 以下、5社の強みと理念を列挙する(参照 <https://www.contihome.com/sdgs.html>)。
- ①「コンチネンタルホーム株式会社」：日本の未来を考える家づくり(100%国産材の「日本の家」・人生100年時代を見据えて)、
- ②「渡良瀬森林開発株式会社」社：「ふるさと

- の森」を次世代へ、
- ③「渡良瀬林産株式会社」：国産材に特化した最新技術搭載の新工場（FM 認証（森林管理の認証）を受けた森林から産出された木材を適切に管理・加工していることを認証する「Coc 認証（加工・流通過程の管理の認証）」の取得を目指し、関東地方北部や信越の森で育った極上の木を素材として良質な木材を生産する）、
- ④「エヌケー株式会社」：品質の高い集成材を生産、
- ⑤「コンチネンタルホーム不動産株式会社」：地域に根ざしたネットワークによる理想の土地探し。
- 16) 日本経済新聞 電子版「日本の競争力、企業が足引っ張る DX に3つの課題」（2020/8/6 2:00）以下参照 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO62046720Z20C20A7000000/>。
- 17) 日本経済新聞 電子版「企業 220 社のDX、9割が不十分 経産省指標で自己診断」（2020/12/27 20:00）以下参照 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQODF257DN0V21C20A2000000>。
- 18) アップルはすでに自社での消費電力は、すべて再生エネルギーでまかなっており、サプライヤーに対しても同様の取り組みを促し、省エネの支援投資も実施している。また、電子部品のリサイクルを強化、脱炭素のアルミニウム精錬工法の開発を後押し、更には森林保護を進めるなど、できることはすべてやる姿勢を強く打ち出している、以下参照。
- 日本経済新聞 電子版「アップル、時価総額 2 兆ドルの隠し味 編集委員 小平龍四郎」（2020/8/10 2:00） <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO62386720W0A800C2000000/>。
- 19) 日本経済新聞電子版 2020/12/24 2:00「イノベーション生む「SLQDC」、行動の優先順位を明確に：経営者ブログ 大橋徹二 コマツ会長」（以下参照 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQODZ15B5O0V11C20A2000000>）。
- 20) 野村不動産アーバンネットは、ウェブ上のセミナー「ウェビナー」とオンライン商談、来場を組み合わせ、成約率 3 倍を達成している。
- 日本経済新聞 電子版「不動産営業がウェビナーで激変 成約率 3 倍の新発想」（2020/12/21 2:00）以下参照 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFK087D20Y0A201C2000000>。