

# 埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

## 中小企業の経営課題とSDGs 経営の実例

メタデータ	言語: 出版者: 公開日: 2024-03-27 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 藤井, 喜一郎 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/2000039">https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/2000039</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.



# 中小企業の経営課題と SDGs 経営の実例

藤井 喜一郎

## 要 旨

現在、日本における中小企業は企業数で 99.7%、従業者数で 68.8%、付加価値額で 52.9%<sup>(1)</sup> と大きなシェアを占めている。こうした日本経済における中小企業のプレゼンスの大きさを踏まえると、マクロの生産性動向を把握するうえでは、中小企業の動向を把握していくことが重要である。

本稿では、SDGs 経営をケースとして、日本の中小企業経営を考える。経営指標として代表的な、「労働生産性」及び「全要素生産性」を用いて分析を行うこととする。中小企業における SDGs の取り組みは、長期的には、経営の強化や事業の持続性につながり、結果として「会社の利益」につながり、経営のプラスになるものであると考えられる。

2015 年国連サミットで「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」が採択されて以来、SDGs（持続可能な開発目標：Sustainable Development Goals）は産業界や教育界を中心に広く知られるようになってきた。中小企業にとっても、企業価値や競争力の向上を図るうえで、SDGs への取り組みが重要となってきている。SDGs は、価値の源泉である。

近江商人の「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の「三方よし」の精神にも見られるように、「会社は社会のためにある」と考える日本企業は多い。日本企業にとって SDGs とは、決して舶来の未知のものではなく、企業理念や社訓を礎に、長らく自ずと意識し実践してきた取組が、別の形で具体化されたものといえる。

## 1. はじめに

経済学では、「企業」は、「家計」、「政府」と並んで、国内の主要な経済主体であり、供給面からは生産によって、需要面からは投資などによって付加価値を生み出している。企業が生み出す「付加価値額」は、「従業員数」×「従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）」によって決まる。企業単位で見れば、従業員数を拡大させることを通じて、付加価値額を増やすことも可能であるが、人口減少が進む中において、日本全体としての付加価値額を継続的に増やしていくためには、「従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）」の増大が必要となる。即ち、経済学では企業の行動原理として「利潤の最大化」を前提とする。損益計算書を見れば、当期純利益を最大化するという考え方である。

日本経済が人口減少下における需要縮小及び労働供給の制約を乗り越え、今後とも持続的な成長をたどっていくためには、需要面においては海外展開を含めた販路拡大が重要となる。また、

供給面では誰もが活躍できる「一億総活躍社会」の実現や、従業員一人当たりの生産効率を上げる取組が必要となる。

一般的に日本の中小企業の実産性は低いとみられている。それは、程度の差こそあれ、戦後間もない頃の二重構造論から現在の中小企業政策に至るまで共通の認識といえる。

「2020年版 中小企業白書」によると、大企業が規模の力によって生産性を高める一方、中小企業の実産性はその半分から3分の1程度にとどまっているという見方もある。低生産性企業のシェア拡大は、生産要素の資源配分の歪みを通じて、中小企業全体の生産性低下に寄与すると考えられる。経済の大きなウエイトを中小企業が占めている以上、その生産性の動向は日本経済全体に影響を持つはずである。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、中小企業が日本経済に占める地位、第3節は、中小企業の経営指標、第4節では、中小企業の経営課題、第5節は、SDGs から見た信頼される会社、第6節では、中小企業のSDGs経営実例について取り上げる。

## 2. 中小企業が日本経済に占める地位

周知のとおり、日本の最大の産業がサービス業である。次いで製造業は付加価値でサービス業と並ぶものの、就業者数では大きく下回る。第三位は卸売・小売業である。したがって、この3つの産業が日本の主力産業といえそうである。ただし、サービス業に関しては、就業者で35%なのに、付加価値では21%に過ぎない。卸売り・小売業、農林水産業、建設業、運輸業なども、就業者数でみた構成比よりも付加価値でみた構成比の方が若干小さくなっている。それに対して製造業、情報通信、不動産、金融・保険などでは就業者数でみた構成比よりも付加価値構成比の方が高くなっている。それだけ一人当たりの生産額大きいということであり、将来、人口減少について一人当たりGDPを問題とするときには、このような産業構成の在り方と各産業の実産性の高さが重要になってくる。

国民1人当たりGDPとして表される「経済的豊かさ」を実現するには、より少ない労力でより多くの経済的成果を生み出すことが重要である。そして、それを定量化した代表的な指標の1つが労働生産性である。日本のように人口減少や高齢化が進み、就業者数の増加や就業率の改善がさほど期待できなくなったとしても、働く人の能力向上や経営能力の改善、様々なイノベーションなどによって労働生産性が向上すれば、経済は成長し、国民1人当たりGDPも上昇する。だからこそ、持続的な経済成長や経済的豊かさを実現するには、労働生産性の上昇が重要ということになる。

中小企業基本法では製造業等で資本金3億円以下、従業員300人以下の企業を中小企業と呼ん

でいる。また、日本銀行の「短期経済観測調査」では、資本金10億円以上を大企業、10億円未満1億円以上を中堅企業、1億円未満を中小企業と呼んでいる。

総務省・経済産業省によると、2016年における日本の産業別規模別企業数は、表1の通りである。中小企業の業態別就業者数を、多い順に並べると、製造業、小売業、宿泊・飲食業、建設業と、上位四業種は、順序は違うものの、産業別企業数と同じ業種である。

この傾向は1960年以降ほぼ変わらず、日本経済社会を支える屋台骨として、決して無視できない存在となっている。日本は多数の小さな企業が生きる生業資本主義の国だと考えられる。

また、銀行（都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、信託銀行を含めた民間金融機関）企業向け貸出残高のうち、中小企業が占める割合は2020年3月末の時点では66.3%となっている<sup>(2)</sup>。しかし、資産に対する自己資本の比率でみると、大企業の45%に対し中小企業

表1 産業別規模別企業数（民営、非一次産業、2016年）

企業数（会社数+個人事業者数）

産業	中小企業				大企業		合計		
	企業数	構成比 (%)	うち小規模企業 企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)	
鉱業、採石業、砂利採取業	1,310	99.7	1,138	86.6	4	0.3	1,314	100.0	
建設業	430,727	99.9	410,820	95.3	272	0.1	430,999	100.0	
製造業	380,517	99.5	327,617	85.7	1,961	0.5	382,478	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	975	96.9	699	69.5	31	3.1	1,006	100.0	
情報通信業	42,454	98.7	27,782	64.6	552	1.3	43,006	100.0	
運輸業、郵便業	67,220	99.7	48,326	71.6	236	0.3	67,456	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	831,058	99.5	659,141	78.9	4,076	0.5	100.0	100.0
	卸売業	207,986	99.3	146,481	69.9	1,544	0.7	100.0	100.0
	小売業	623,072	99.6	512,660	81.9	2,532	0.4	100.0	100.0
金融業、保険業	27,338	99.0	26,180	94.8	271	1.0	27,609	100.0	
不動産業、物品賃貸業	299,961	99.9	292,610	97.4	322	0.1	300,283	100.0	
学術研究・専門・技術サービス業	181,763	99.6	154,892	84.9	683	0.4	182,446	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	509,698	99.9	435,199	85.3	736	0.1	510,434	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	363,009	99.8	337,843	92.9	572	0.2	363,581	100.0	
教育、学習支援業	101,663	99.9	88,993	87.4	136	0.1	101,799	100.0	
医療、福祉	207,043	99.9	143,291	69.1	275	0.1	207,318	100.0	
複合サービス事業	3,375	100.0	3,360	99.5	1	0.0	3,376	100.0	
サービス業（他に分類されないもの）	130,065	99.2	90,499	69.0	1,029	0.8	131,094	100.0	
非一次産業計	3,578,176	99.7	3,048,390	84.9	11,157	0.3	3,589,333	100.0	

資料：総務省「平成21年、26年経済センサス—基礎調査」。

総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス—活動調査」再編加工

は38%であり、大企業に比べて財務の安定性は低い。

以上の通り、いずれの統計を見ても中小企業は日本経済において大きなウェイトを占めていることが分かる。

### 3. 中小企業（法人企業）の経営指標

中小企業の売上高は、リーマン・ショック後及び2011年の東日本大震災後に大きく落ち込み、2013年頃から横ばいで推移した後、2016年半ばより増加傾向となっていた。2019年以降は減少傾向に転じた中で、感染症の影響により、中小企業の売上高は更に減少した。中小企業庁「令和2年中小企業実態基本調査確報」によると、中小企業（法人企業）の経営指標は、表2のようになっている。

労働生産性には明確な規模ごとの、また産業ごとの格差がある。規模が大きくなるほど生産性は高まる傾向にあり、製造業、非製造業とも大企業の生産性は中小企業の2倍ないしそれ以上の水準にある。また、いずれの規模階層においても製造業の生産性は非製造業を上回っている。

労働生産性の企業規模間格差が大きいと、国全体の付加価値労働生産性の水準が低くなる傾向

表2 中小企業（法人企業）の経営指標（2020年度）

経営指標名および算出式 産業	A. 総合力	B. 収益性	C. 効率性	D. 安全性	E. 健全性	F. 生産性
	自己資本当期純利益率(ROE) = 当期純利益 ÷ 純資産(自己資本) × 100	売上高経常利益率 = (経常利益 ÷ 売上高) × 100	総資本回転率 = 売上高 ÷ 総資本(総資産)	自己資本比率 = (純資産(自己資本) ÷ 総資産(総資本)) × 100	財務レバレッジ = 総資本(総資産) ÷ 純資産(自己資本)	付加価値比率 = (付加価値額 ÷ 売上高) × 100
全業種	7.40	3.25	0.97	39.21	2.55	25.54
建設業	11.60	4.64	1.12	43.80	2.28	25.90
製造業	7.10	3.85	0.91	46.04	2.17	29.24
情報通信業	10.08	5.99	0.95	51.77	1.93	42.28
運輸業、郵便業	5.94	1.26	1.07	35.93	2.78	40.04
卸売業	5.06	1.89	1.62	38.41	2.60	11.20
小売業	8.64	1.90	1.70	31.43	3.18	19.68
不動産業、物品賃貸業	7.40	8.36	0.28	32.35	3.09	37.13
学術研究、専門・技術サービス業	9.24	8.01	0.56	51.27	1.95	48.74
宿泊業・飲食サービス業	▲24.70	▲4.16	0.85	13.98	7.15	47.42
生活関連サービス業、娯楽業	▲0.91	▲0.01	0.80	33.97	2.94	27.48
サービス業(他に分類されないもの)	13.67	5.11	1.04	38.93	2.57	50.39

注：付加価値額 = 労務費 + 売上原価の減価償却費 + 人件費 + 地代家賃 + 販売費及び一般管理費の減価償却費 + 租税公課 + 支払利息・割引料 + 経常利益 + 能力開発費

資料：中小企業庁『中小企業白書（2022）』を基に筆者作成。

がある。OECDの定義と同一ではないものの、日本でも大企業と中小企業の生産性格差が大きく、中小企業の実産性を引き上げていくことが急務といえる。特に中小企業の実産性向上を阻んでいるICT資本装備率の引き上げや小企業の実集約等が必要だろう。

ここでいう労働生産性とは、労働者一人当たりで生み出す成果、あるいは労働者が1時間で生み出す成果を指標化したものとして表される。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{output (付加価値額 または 生産量など)}}{\text{input (労働投入量 [労働者数 または 労働者数} \times \text{労働時間])}}$$

具体的には、以下の公式を用いて計算される。

- 1人当り売上高 = 純売上高 ÷ 従事員数
- 1人当り限界利益 = 限界利益 ÷ 従事員数
- 1人当り人件費 = 人件費 (当期労務費 + 販管人件費) ÷ 従事員数

上記3つの指標は、労働生産性を分析するための指標である。労働生産性とは、従事員の収益に対する貢献割合を意味する。

労働生産性の向上は、経済成長や経済的な豊かさをもたらす要因とみなされている。「1人当り売上高」「1人当り限界利益」は企業活動(生産や販売)の効率を示す。「1人当り人件費」は高過ぎれば利益を圧迫し、低ければ従事員の士気が下がる。以上3つの指標のバランスをとることが大切である。

公益財団法人日本生産性本部2022年12月19日の研究結果によると、就業者1人当たり労働生産性は、1970年、OECD加盟38カ国中20位だったが、2021年は、27位となっている<sup>(3)</sup>。

ちなみに、日本の時間当たり労働生産性は、49.9ドル。OECD加盟38カ国中27位。OECDデータに基づく2021年の日本の時間当たり労働生産性(就業1時間当たり付加価値)は、49.9ドル(5,006円/購買力平価(PPP)換算)。米国(85.0ドル/8,534円)の6割弱に相当し、OECD加盟38カ国中27位だった。経済成長率が上向いたことで、労働生産性も前年より実質ベースで1.5%上昇した。しかし、順位でみるとデータが取得可能な1970年以降、最も低い順位になっている。

そして、日本の一人当たり労働生産性は、81,510ドル。OECD加盟38カ国中29位。2021年の日本の一人当たり労働生産性(就業者一人当たり付加価値・粗利)は、81,510ドル(818万円/購買力平価(PPP)換算)。ポーランド(85,748ドル/861万円)やハンガリー(76,697ドル/770万円)といった東欧諸国やニュージーランド(85,383ドル/857万円)、ポルトガル(77,970ドル/783万円)とほぼ同水準、西欧諸国では労働生産性水準が比較的低い英国(101,405ドル/1,018万円)やスペイン(97,737ドル/981万円)より2割近く低くなっている。順位で見ても、

1970年以降で最も低い29位に落ち込んでいる。2021年の実質労働生産性上昇率は+2.1%であった。

#### 4. 中小企業の経営課題

(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員数20人以上の中小企業が抱える経営課題を長期時系列で見ると、全体としては、「売上・受注の停滞、減少」を挙げる者が多いが、足元では「求人難」を挙げる者が多くなっていることが見て取れる<sup>(4)</sup>。

図1は、自社が直面する経営課題のうち、重要と考える課題を企業規模別、業種別に示したものである。これを見ると、規模や業種を問わず、「人材」と「営業・販路開拓」と回答する者の割合が6割を超えており、特に、中規模企業の非製造業においては、「人材」と回答する者の割合が8割を超えている。

一方、一般社団法人日本能率協会が行ったアンケート調査<sup>(5)</sup>では、「現在」「3年後」「5年後」の課題認識の製造業・非製造業における違いが見て取れる。

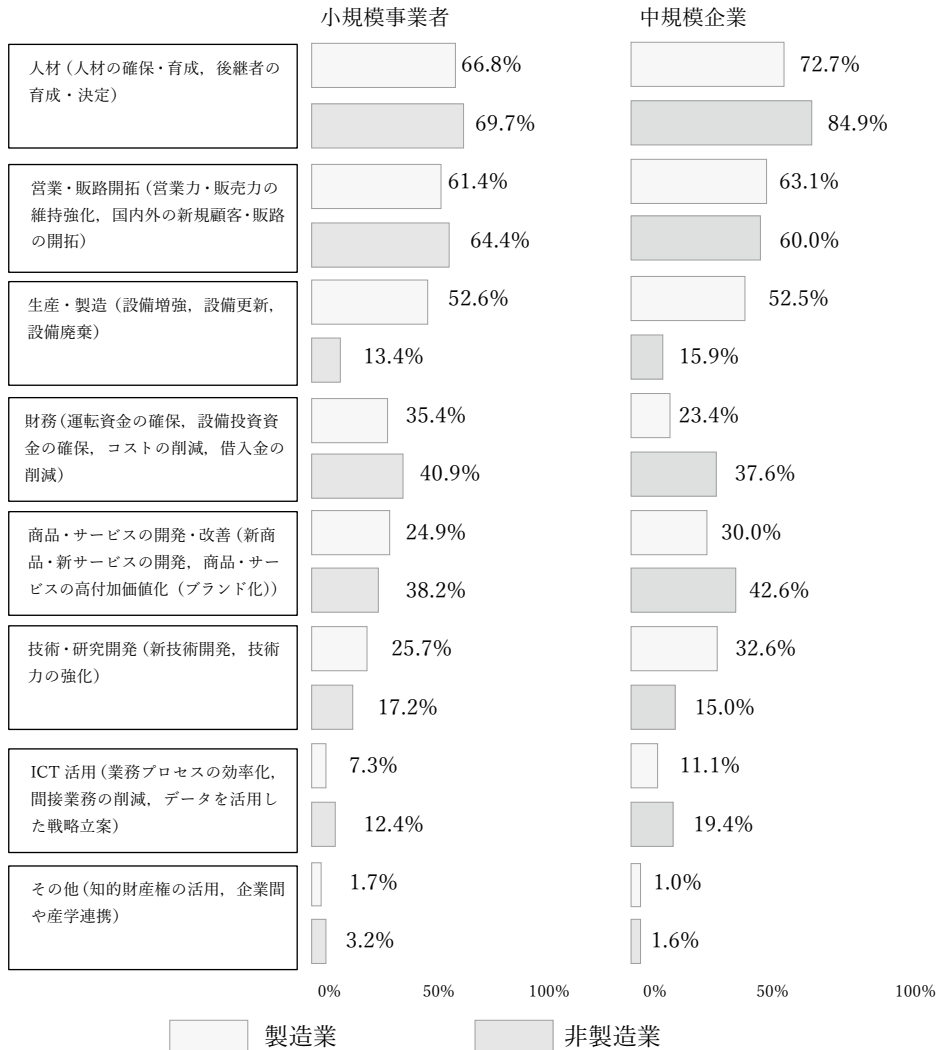
「現在」の課題については、製造業・非製造業ともに、「収益性向上」が第1位の課題となっている。業種に関わらず、コロナ禍が収益に大きな影響を及ぼしていることがわかる。製造業の方が重視度が高くなっている項目としては、「新製品・新サービス・新事業の開発」「技術力・研究開発力の強化」が挙げられる。一方、非製造業では、「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」の比率が製造業よりも高くなっている。また、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」が高くなっているのも特徴である。

次に、「3年後」の課題について見ると、製造業・非製造業ともに「人材の強化」が第1位に挙げられている。中期的な観点で、人材を重視する姿勢に変わりはないようである。製造業の方が比率が高くなっている項目は、「現在」と同様、「新製品・新サービス・新事業の開発」「技術力・研究開発力の強化」である。非製造業において高くなっている項目は、「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」となっている。「顧客経験価値・満足度の向上」も非製造業の方が製造業より高くなっている。

中期的な課題認識として、製造業では技術力強化を通じた新製品や新事業の開発、非製造業では顧客満足と従業員満足の両立による収益回復を意図していることがうかがえる。

最後に、「5年後」の課題認識を比べると、図2のとおり、製造業では「新製品・新サービス・新事業の開発」、非製造業では「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が第1位の課題となっている。「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」については、製造業でも第2位となっており、重視度が高い。製造業・非製造業ともに、長期的な観点で、事業の

図1 重要と考える経営課題（企業規模別、業種別）



注1. 重要と考える経営課題は、直面する経営課題のうち、上位三つまでを確認している。ここでは、上位3位までを集計。

注2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

注3. 各回答数の（n）は以下の通り。小規模事業者製造：n=918、同非製造：n=1,255、中規模企業製造業：n=1,166、同非製造業：n=680。

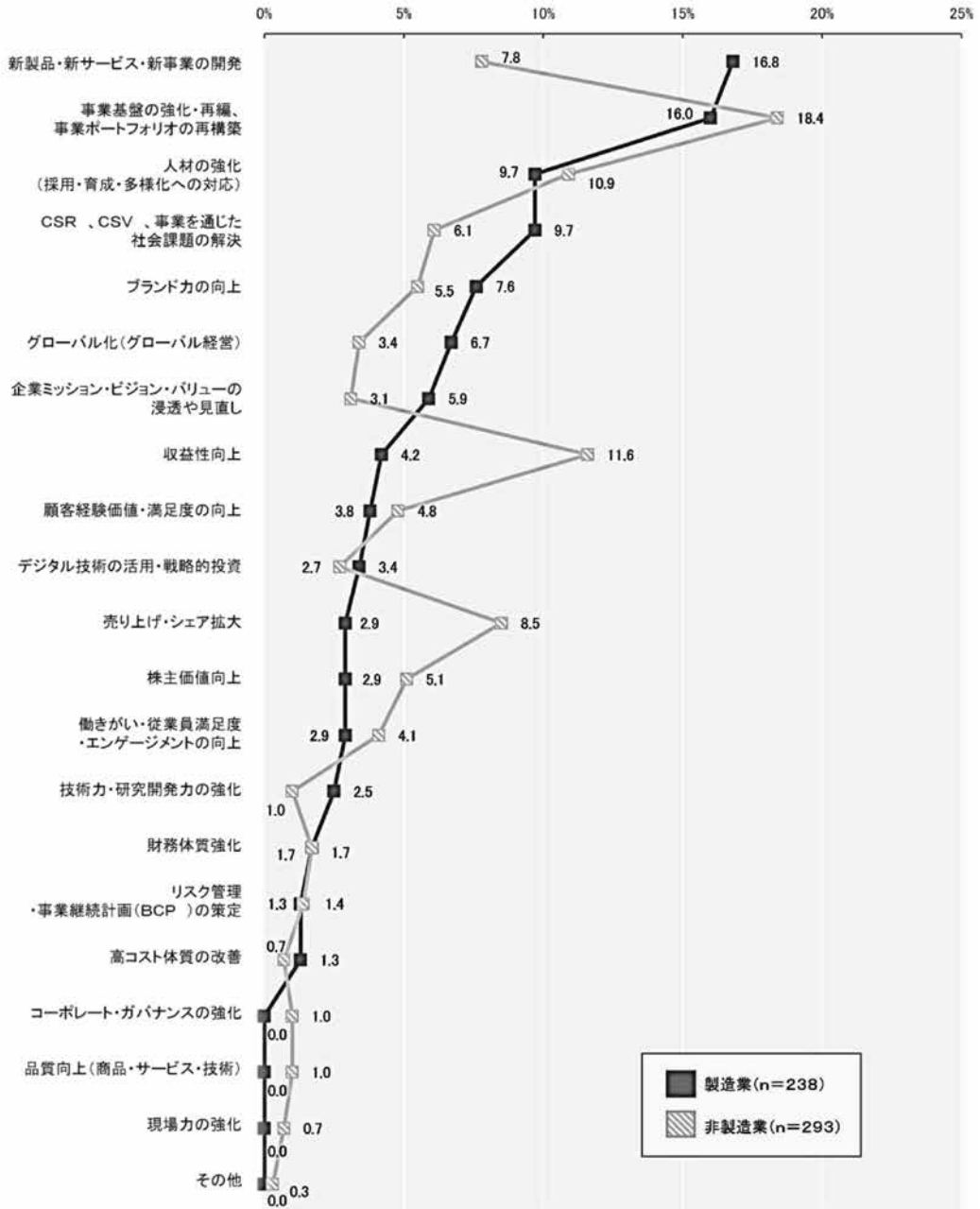
資料：中小企業庁『小規模企業白書（2020）』

見直しが経営課題となっていることがわかる。

また、非製造業では、「現在」「3年後」と同様に、「5年後」の課題においても、「収益性向上」や「売り上げ・シェア拡大」への重視度が高めになっていることが見てとれる。非製造業の方が、コロナ禍による業績への影響が長期に及ぶ見込みであるようである。



図2 「5年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較



資料：JMA 一般社団法人能率協会「日本企業の経営課題2020」。

## 5. SDGs から見た信頼される会社

SDGsとはSustainable Development Goalsの略である。2015年9月に開催された国連サミットで採択された「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）」の中核をなすものであり、2016年から2030年までに国際社会が取り組み、達成すべきとされる世界共通の目標のことである。日本語では持続可能な開発目標と訳される。即ち、「環境問題や、貧困問題、地域格差などの経済問題、民族差別、ジェンダー不平等などの社会的な問題などを解決しながら、地球と人類が持続可能な形で発展を目指していこう」ということである。

経営学においてSDGsを論じる際に、重要な概念としてCSR即ち「企業の社会的責任」があげられる。CSRが企業や企業の経営者が果たすべき責任であるという意味で個別の主体に関わるものであるのに対し、SDGsは社会や経済が全体として達成すべき目標であるからよりマクロで政策的なものとなっている。それゆえ、全体としてSDGsを達成するためには、個々の企業がしっかりとCSRを推進する必要がある。

SDGsには17の開発目標があり、それらのうち、目標8「働きがいも経済成長も」、目標9「産業と技術革新の基盤を作ろう」、目標12「作る責任使う責任」といった目標が、CSRに直結するものとして挙げられる。さらに、目標5「ジェンダー平等を実現しよう」、目標11「住み続けられる街づくりを」、目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」なども、その活動と関連している。

信頼される会社として毎年『週刊東洋経済』誌上に公表されるのは、『SCR企業総覧』における調査内容を点数化し、ランキング上位にリストアップされる300社である。このランキングは、CSRについては、アンケート調査の諸分野を人材活用（100点）、環境（100点）、企業統治（50点）、社会性（50点）にまとめ、得点化したものである。また財務については、収益性（100点）、安全性（100点）、規模（100点）に換算したものである。そして総計600点満点で、CSR評価と財務評価の両方に優れた「信頼される会社」を公表しているのである（表3参照）。

点数化にあたっては、CSRについてはアンケート調査の回答内容について加点方式で行われている。直近の2021年版のアンケート調査票は、16の基本質問に加えて、人材活用が45、環境が30、企業統治が38、社会性が30の質問で構成されている。アンケート調査票の質問項目は、年数経過とともに増加している。このうち企業統治にはアンケート調査票調査における「ガバナンス・法令順守・内部統治」と「企業と政治の関わり」、社会性には「消費者・取引先対応」と「社会貢献」の回答内容が得点化されている。

2023年5月、独立行政法人中小企業基盤整備機構が行ったアンケート調査によると、中小企業

における SDGs の取組状況について、「現在すでに取り組んでいる」（14.0%）と「現在は取り組んでいないが、今後は取り組んでいく予定」（19.8%）を合計すると 33.8% となり、前回調査の 30.6% を 3.2 ポイント上回った。一方、「現在は取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない」は 28.9% で、前回調査の 28.7% と同様の 3 割弱とほぼ変化はなかった<sup>(6)</sup>。

表 3 信頼される会社の評価方法

分野	分類	評価内容	利用目的	指標数	得点
CSR	人材活用	人材活用に積極的に働きやすい	就職	45	100 点
	環境	環境問題にしっかり取り組んでいる		30	100 点
	企業統治	統治が安定し法令順守している	ESG 投資	38	50 点
	社会性	社会貢献に積極的である		30	50 点
財務	収益性	利益があげられている	経営分析	5	100 点
	安全性	安定した指標が継続している		5	100 点
	規模	規模が大きく余裕がある		5	100 点

資料：明治大学商学部編『これが SDGs』同文館，2023 年 3 月，27 頁。

## 6. 中小企業の SDGs 経営実例——株式会社きぬのいえ<sup>(7)</sup>

埼玉県寄居町の株式会社きぬのいえ（以下同社）は、独自の染色技術でスカーフ、のれん、バッグなど小物雑貨の製造・販売を行う企業である。

「捨てるなら、染めよう」をコンセプトとした同社は、サステナブルな衣類の供給を目指し、職人技をいかした染め直しの新サービスを始めた企業である。

### 1) 会社概要<sup>(8)</sup>

会社名：株式会社きぬのいえ（埼玉県寄居町）

代表取締役 吉田昌弘

本社所在地 〒369-1203 埼玉県大里郡寄居町寄居 1224-5

TEL：048-581-5298

業種 染色整理業

資本金 1,000 万円

創業 昭和 12 年（1937 年）

社員数 6 名

## 2) 沿革

- 昭和12年 先々代吉田伊之助が寄居町において呉服裏地の産地問屋として創業
- 昭和38年 吉田株式会社に改組し、先代吉田昌治が社長に就任
- 平成元年 秩父繊維試験場の開発した「一浴多色染」の技術供与を受けて「欧露羅染」を開発、商品化
- 平成2年 呉服裏地から染色分野に進出
- 平成4年 株式会社きぬのいえに社名変更。特殊染色技法を駆使して染色分野を拡大
- 平成5年 京都染織協会から吉田昌治が「現代の染色家10人」の一人に認定
- 平成6年 現代表吉田昌弘が事業に参画
- 平成14年 ショール、スカーフ、ホームウェアなどの製造販売を開始
- 平成20年 「経営革新計画」承認取得
- 平成25年 経営革新のモデル企業に選出

## 3) サステナブルな新規事業の模索

日本では年間約100tもの服が廃棄されている。捨てられてしまう服たちを少しでも救えないか？という思いで古着の無人販売「OTAKARA SOMA Re:」をはじめた株式会社きぬのいえ（以下同社）。「大切な服たちがもっと世界を巡っていく世の中に。」という夢を抱いたのである。

同社は、1937年に呉服裏地の産地問屋として創業。1989年に旧埼玉県秩父繊維工業試験場が開発した「一浴多色染め」の技術供与を受け、一度に様々な色に染め上げる「欧露羅（オーロラ）染め」に発展させ、染色整理業へ事業転換した。2002年には「オーロラ染め」による自社ブランドを立ち上げ、2016年からは海外市場も開拓してきた。しかし、売上げの7割を占めるOEMが減収傾向で伸び悩んでおり、新たな収益の柱の必要性を感じていた。このような状況の中、同社3代目社長の吉田昌弘氏は、近年ファッション業界において大手を始め、SDGs達成への取組が主流となりつつあることを知った。吉田社長自身、製造・使用・廃棄という一方通行の消費構造に以前から疑問を抱いていたため、自社でもSDGsの達成に貢献できる取組ができないかと思い、サステナブルな新規事業を模索し始めた。

「汚れて着れなくなった、お気に入り。少し古びて着づらくなった、元エース。捨てるしかないのに、捨てられなくてクローゼットで眠ったままの、あの服たちに、職人の手で、もう一度、命を吹き込む。」<sup>(9)</sup>

#### 4) SDGs の理念に合致する古着の染め直し事業をスタート

同社は寄居町商工会主宰の事業者支援プログラム「LAYERS HOOP YORII」を活用した。同プログラムは経営課題を抱える事業者が参加者とともに解決策を探るワークショップで、2019年11月から2020年2月まで計5回開催された。吉田社長は、ブランディングデザイナー、カメラマン、学生など様々な立場の参加者十数人と、既存商品のブラッシュアップや商品開発のアイデアを練った。そこで生まれたのが、退色や黄ばみの出た衣類を再生する事業のアイデアであった。「染め直しであれば新たな設備投資が不要な上、これまで培った技術ですぐに始められる。そして、SDGsの12番『つくる責任 つかう責任』に合致し、サステナブルな生産と消費のサイクルに寄与できる点が魅力だった」と吉田社長は振り返る。同プログラム終了後の2020年6月、染め直しサービス「SOMA Re: (ソマリ)」をスタートし、既存事業の染め工程の遊休時間を活かして、Tシャツ1枚1,000円からとリーズナブルな価格を実現している。また、顧客からの要望にもきめ細かく応え、1枚ずつ職人が丁寧に染め上げることで安心感と満足感も提供できている。

#### 5) 「SOMA Re:」の今後の事業の柱としての可能性

「SOMA Re:」は顧客の環境意識に応えるユニークなビジネスとして、雑誌やテレビなどで取り上げられ、認知が広がり、注文が殺到している。高級ブランドのシャツやパンツのほか、帽子やバッグなど数点まとめたものの依頼が多く、平均単価は4,000~5,000円程度で、開始から半年で受注数500件を突破し、納期は半年待ち、売上げの5%を占めるまでになっている。現在、染め直しは一人の染色職人の手で行われており、増加する注文にどう対応するかが課題となっている。

「今後、『SOMA Re:』は設備投資と作業工程の見直しで効率を上げ、特殊な技術をもつクリーニング会社や古着屋との連携などでB to Bにも広げたい。さらに、染め直した古着のリユース事業も展開し、『SOMA Re:』事業単体で現在の年商規模へ成長させたい」と吉田社長は語る。

#### 《注》

- (1) 総務省と経済産業省「平成28年経済センサス—活動調査」, 付加価値額は2015年の値。
- (2) 大和総研「新型コロナ禍の企業の資金調達環境にみられる特徴と今後の展望」2020/9/10 ([https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/securities/20200910\\_021761.html](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/securities/20200910_021761.html)~2021年2月21日に最終閲覧)。
- (3) 公益財団法人日本生産性本部 2022年12月19日 ([https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/press\\_2022.pdf](https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/press_2022.pdf))
- (4) 中小企業庁『小規模企業白書(2020)』。
- (5) JMA 一般社団法人能率協会第41回当面する企業経営課題に関する調査『日本企業の経営課題2020』。
- (6) 独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業のSDGs推進に関する実態調査(2023年) アンケー

ト調査報告書」, 令和5年3月 ([https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/questionnaire/favgos000000k9pc-att/SDGSQuestionnaireZentai\\_202303.pdf](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/questionnaire/favgos000000k9pc-att/SDGSQuestionnaireZentai_202303.pdf))。

(7) 中小企業庁『2020年 中小企業白書』

(提出日: 2023年9月21日)