サザビーリーグが取組む　事業を通して、
独自のサステナビリティ活動

株式会社サザビーリーグ
取締役　上級執行役員
IT統括
伊藤　敏典

はじめに

サザビーリーグのサステナビリティ―活動のご紹介をいただく機会を賜り、まことにありがとうございます。

当社では、現在、全社をあげてSDGsの活動、考え方を事業活動の中に組み入れている最中です。
大きな成果が出ているわけではありませんが、社会およびお客様からの支持なしでは、運営ができない事業である認識のもと、前向きにサステナビリティ―活動を展開しています。

特徴としては、どの活動も既存の事業の運営の中に“普通のこと”として、サステナビリティー視点を組み込み持続可能性を担保していることです。

SDGsの17テーマすべてを広く薄く実行するよりは、自分たちの得意な分野で実効性のある活動を開始しています。

本日は、その一部をご紹介させていただきます。

ケース１：事業を通して、独自のサステナビリティ活動～基幹ブランドの活動を通して

ロンハーマン事業を運営するリトルリーグ・カンパニーの本気の取り組み事例

ケース２：持続可能な障がい者雇用～特例子会社運営を通して

”福祉”発想でなく、”事業”発想

“支える”でなく、“ともに成長”

“補助職”でなく、“高度専門職”

ケース３：アジアIT人材の採用と育成活動～IT部門活動を通して

経済発展と貧困撲滅への”小さな”貢献

ケース１ ：事業を通して、独自のサステナビリティ活動

ロンハーマン事業を運営するリトルリーグ・カンパニーの本気の取り組み事例

Key Question?

¶ どのようなステップで活動の実効性と持続性を担保しているか？

問題・課題に対する共通認識を醸成する

“なぜ、SDGsに取り組むのか？”をブランドに関わるチーム全体で共通認識を醸成する。
オフィサー全員が、SGDs勉強会に参加することからスタート。

温室効果ガス、水質汚染、土壌汚染（右サンプル）に加え、気候変動、地球温暖化、食品ロス等の視点からの事実分析を加えた。

リトルリーグ・カンパニー全員に共有するための社内資料の一部です。

Love for Tommorow 2021
Little League Company Sustainability Concepts

LLC_Sustainability
環境問題 _03

我々が携わるアパレル産業は
環境汚染・気候変動に大きく影響している

温室効果ガス排出量

アパレル産業と靴産業をあわせると世界全体の8%（約40億t）の温室効果ガスを排出

水質汚染

・淡水汚染の20%が染色工程での化学物質使用が原因
・毎年50万tのマイクロファイバーが合繊衣料の洗濯により海に流出。マイクロプラスチック全体の約35%

土壌汚染

綿花栽培の土地で使われる殺虫剤の量は全世界の16%、除草剤は7%（農地は全体の約3%）

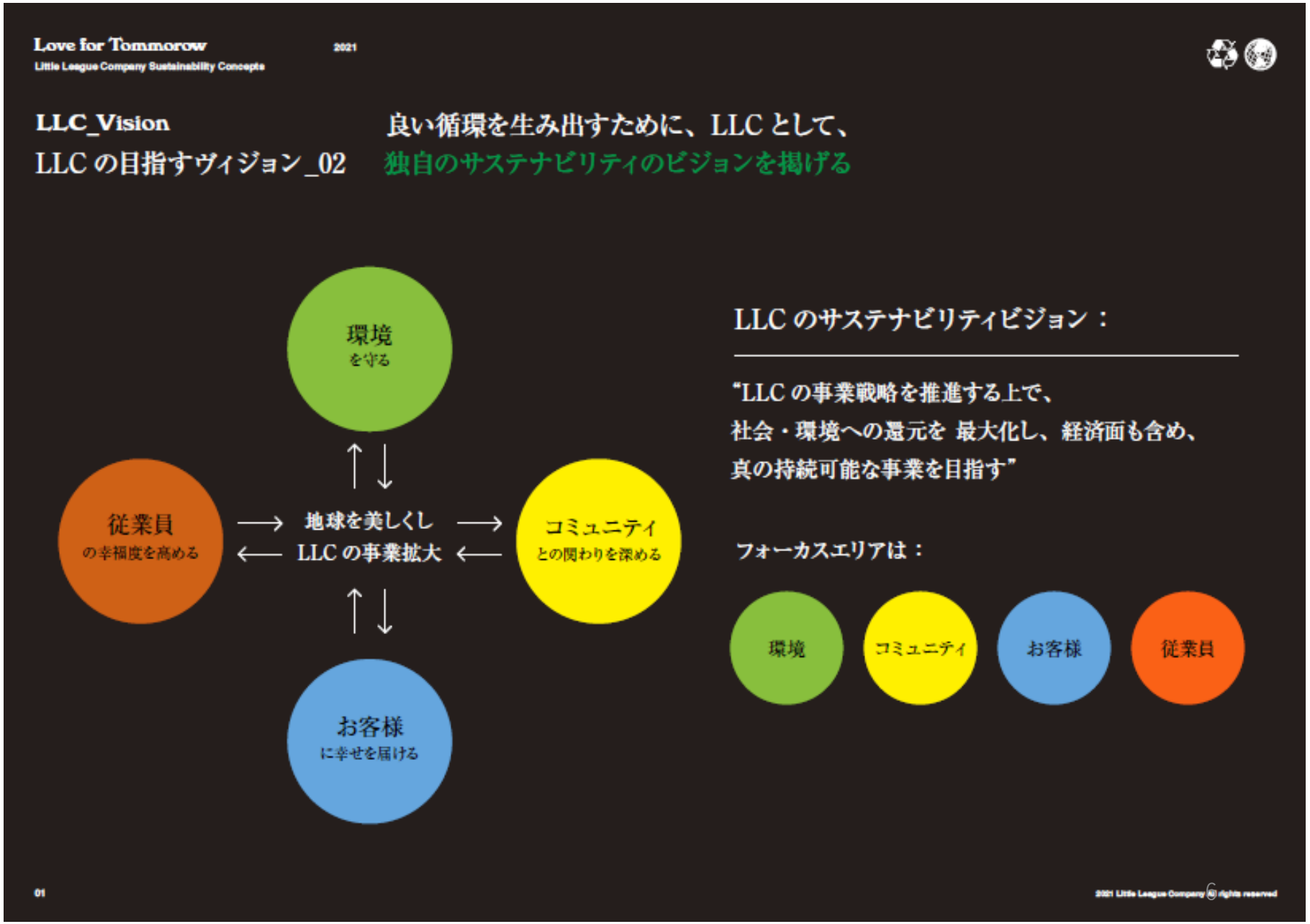
出所：Measuring Fashion: Insights from the Environmental Impact of the Global Apparel and Footwear Industries; Raybin, A (2009), Water pollution and textiles industry as cited in The Sustainable Academy (SFA) and The Global Leadership Award in Sustainable Apparel (GLASA) (2015), The State of the Apparel Sector – 2015 Special Report: Water; 国連環境計画／国際自然保護連合：Global Fashion Agenda and The Boston Consulting Group, Inc. (2017), Pulse of the Fashion Industry

01

2021 Little League Company All rights reserved

目指すべきヴィジョン　～　事業活動に結びつくテーマを抽出する

持続可能性（サステナビリティ）を担保するため、事業の活動に結びつけ、フォーカステーマを決める。全部を網羅的にやらない。



事業活動に結びつけ、具体的な数値目標を設定する

それぞれのテーマの活動と達成すべきゴールを定める。数値化できるテーマは、具体的な数値目標も、設定。

- 再生可能エネルギー、発電事業
- 余剰在庫、セール縮小
- プロパー消化率80%目標
- 店舗プラスチック置き換え
- サステナブル素材開発

などは、すでに着手済み

Love for Tommorow
Little League Company Sustainability Concepts
2021

LLC_Action
LLC としての活動 _01

環境
を守る

環境 コミュニティ お客様 従業員

サステナビリティといえば真っ先に思い浮かぶのが環境だ。衣食住は生活に必要不可欠で、我々の暮らしを豊にしてくれるものの、環境への負荷も膨大。どう対処すべきなのか?

01

環境面では、温室効果ガス、廃棄・循環、
生物多様性を主な軸として活動する

温室効果ガス

・2030 年までに RH 事業の 温室効果ガス排出量 * を実質ゼロにする
・事務所・店舗の電力を再生可能エネルギーへ転換；自社発電も検討
・オリジナルの生産工場、商品配送の CO2 排出量を共同で削減
・オリジナル・仕入れブランドの温室効果ガス排出を見直し、可能な範囲で削減

* スコープ 1・2 に限定した場合。スコープ 3 は可視化し、削減できる 1 つ動きかける

廃棄・循環

・目指すのは廃棄ゼロ
・2023 年までに RH 事業によって発生する余剰在庫を　削減
・プロパー消化率 80%
・2023 年までに店舗でのセールを廃止
・店頭の使い捨てプラスチックを 25 年までに廃止
・循環型の新規事業の検討
・通常業務により発生する紙・プラスチックゴミの削減

水

・全事業に渡って、素材・資材調達の段階で水利用量や生物多様性の破壊を削減するため、サステナブルな素材比率　を目指す
・サステナブル認証の 素材を積極的に使用（FSC, MSC, 等）
・環境再生型農業を推進しているサプライヤーからの素材・食材調達

2021 Little League Company All rights reserved

推進する部門を明確にし、部門としてのミッション、到達点を明言する。

責任をもって推進する部門を設置し、部門のミッションと到達点を明言する。

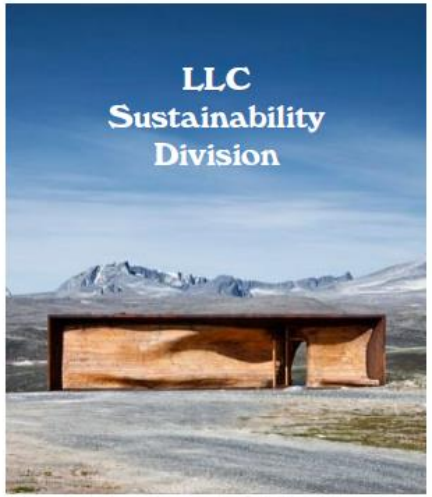
Love for Tommorow 2021

Little League Company Sustainability Concepts

LLC_Sustainability Division

サスティナビリティ部

これらの活動を率いる
サステナビリティ部の
役割と目的は？



Mission

1. LLC の持続可能な組織への転換を推進する上での方向性を作成する

2. 各部署と連携し、作成した方向性に沿って LLC 全体の活動を取りまとめる

3. 活動のステータスを社内に随時共有し、社外にもメッセージを配信

4. セミナーやマガジン配信などで社内外の教育に努める

Goal

1. 地球と LLC の未来を守る

2. [redacted]ビジネスを強化し、新規事業の可能性も検討する

3. 衣食住の枠にとらわれず、[redacted]

01

2021 Little League Company All rights reserved

海外ブランドも含む具体的なゴールも共有～モメンタムの醸成

一緒に事業を推進している海外のブランドでの事例も組み入れ、カンパニー全体のモーメンタム醸成と活動の持続性を高める。

Love for Tommorow 2021

Little League Company Sustainability Concepts

LLC_Action

LLC としての活動 _05 [redacted] 活動事例

CANADA GOOSE

・2022 年に再生毛皮を導入し、新しい毛皮の購入を終了
・2025 年までにカーボンニュートラル（二酸化炭素排出の実質0）宣言

FRANK & EILEEN

・2021 年に B-Corp 認証 を取得
・自然界に存在する最高の原材料を使用 (Oeko-Tex Standard 100 を満たす)
・100%女性リーダーシップチーム
・明日の女性リーダーの育成する団体に 10 年間で 10 億円の寄付をしていく

WOLFORD

・2020 年夏よりプラスチック梱包材の使用を終了
・2025 年までに全ての製品をリサイクル可能にする（生分解可能・技術的にリサイクル可能）
・クレードル・トゥ・クレードル（完全循環型経済）コレクションを推進

01

2021 Little League Company All rights reserved

ケース２：持続可能な障がい者雇用～特例子会社運営を通して

”福祉”発想でなく、”事業”発想

“支える”でなく、“ともに成長”

“補助職”でなく、“高度専門職”

Key Question?

- なぜ、発達障がいにフォーカスしたのか？
- 持続性を担保する仕組みはあるのか？

マーケット分析をしてから、“発達障がい雇用”市場を開拓した。

身体障がい者採用市場は、激戦区だった。・・・レッド・オーシャン

精神障がい雇用市場は、指導が難しいので、皆さん避けていた。・・・ブルー・オーシャン

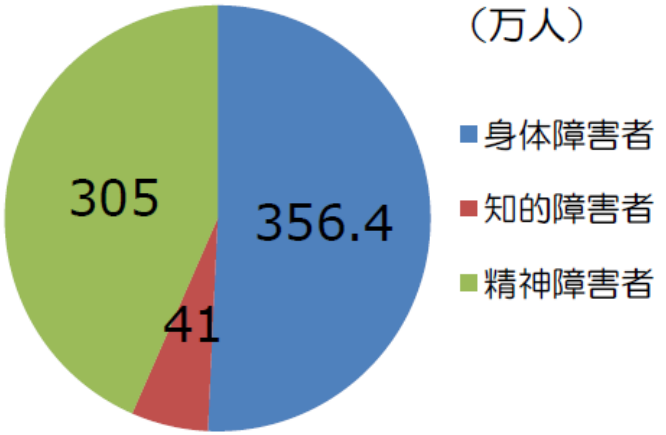
海外でのアスペルガー症候群のIT会社の成功事例は聞いて、自分にもできると確信してはじめた。

2012年設立時点の分析チャート

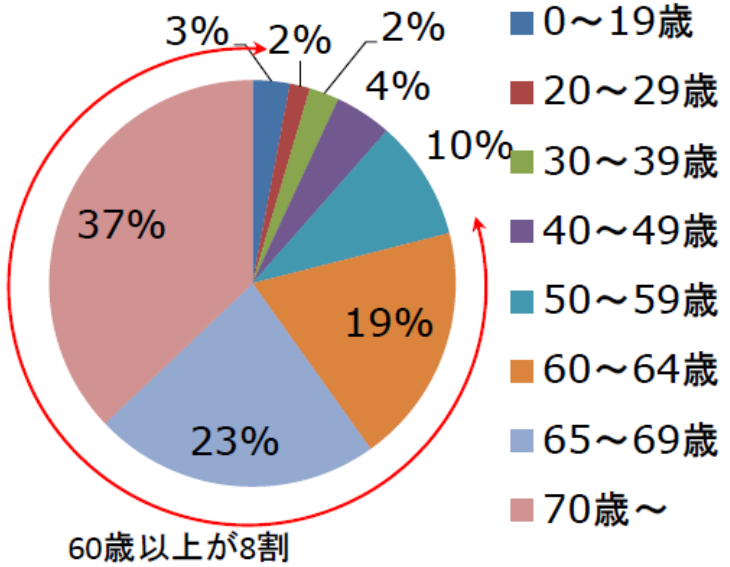
なぜ、発達障がいに機会を見出したのか　？

そもそも、身体障がい者の8割は、60歳以上、知名度もない、障害者雇用の設備もないサザビーリーグでは、採用が極めて難しかった。
※2012年2月時点での環境分析

障害分類別　障害者数



年齢別　身体障害者数



- 身体障がい者の80%は、60歳以上

(失礼な言い方ですが)通常の業務にFitしやすい“身体障害者”採用は、採用激戦区

採用の障害分類を広げるか、または、都市をさけて採用拠点を分散するしかない

仕事の対象領域を決めてから、採用しはじめた。

2012年設立時点の戦略サービス領域

今後、
縮小する仕事（成長機会が少ない）
かつ、
外部への依存度が低い（事業への貢献度が少ない）仕事を避け、付加価値の高い仕事を中心に組み立てた。

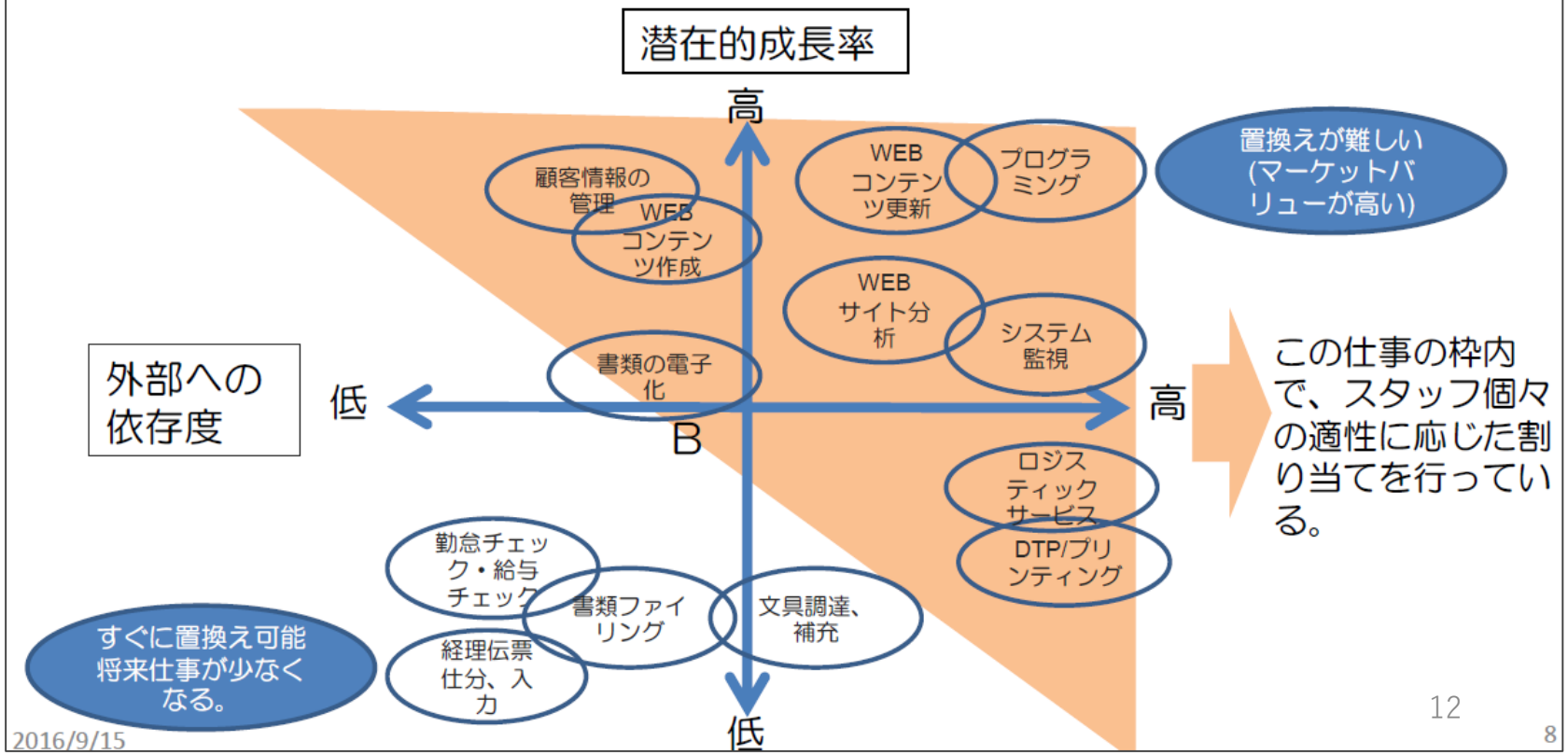
- プログラミング（C##,Javascript)
- WEB 分析　（Google Analytics)
- DTP (Adobe)

- 3D printer
- RPA

もチャレンジ

仕事が先か、障がい特性が先か　？

- 障がい特性に合わせた仕事づくりだと、仕事の継続性が担保できず、スタッフの成長実感も醸成できない(ケースが多い)。
- 仕事選びでは、事業側ニーズからの需要の大きさと成長性(将来もなくならない)、さらには事業部門内では、能力がない(外部へ依存している)仕事を選別している。(どんな事業でもサプライサイドからの発想では、継続できないのが世の常)
- 一言で言えば、”スイッチングコストが高い”仕事を優先的に選別している。



“支える”、“寄り添う”福祉的な発想ではなく、個性に合う”自律的な成長”を促す体制で運営している。

設立当時は、
福祉的発想で運営すると、本体の事業の収益により、収入が大きく変動すると考えた。
本体の事業運営に欠かすことができない事業にするために、あえて福祉発想をしなかった。

“弱みをカバーする指導”から ”強みを活かす指導体制”へ

旧来の支える雇用スタイルも重要(社会的意義が大きい)ですが、自分たちの“勝ち(得意)パターン”での指導スタイルを敷いている。

旧来の障がい者雇用スタイル

- ◆ 障がい者を支える
- ◆ 福祉発想　≧　ビジネス発想

当社の目指す障がい者雇用スタイル

- ◆ 障がい者の成長を促す
- ◆ 福祉発想　＜　ビジネス発想

寄り添い型

または

支え型

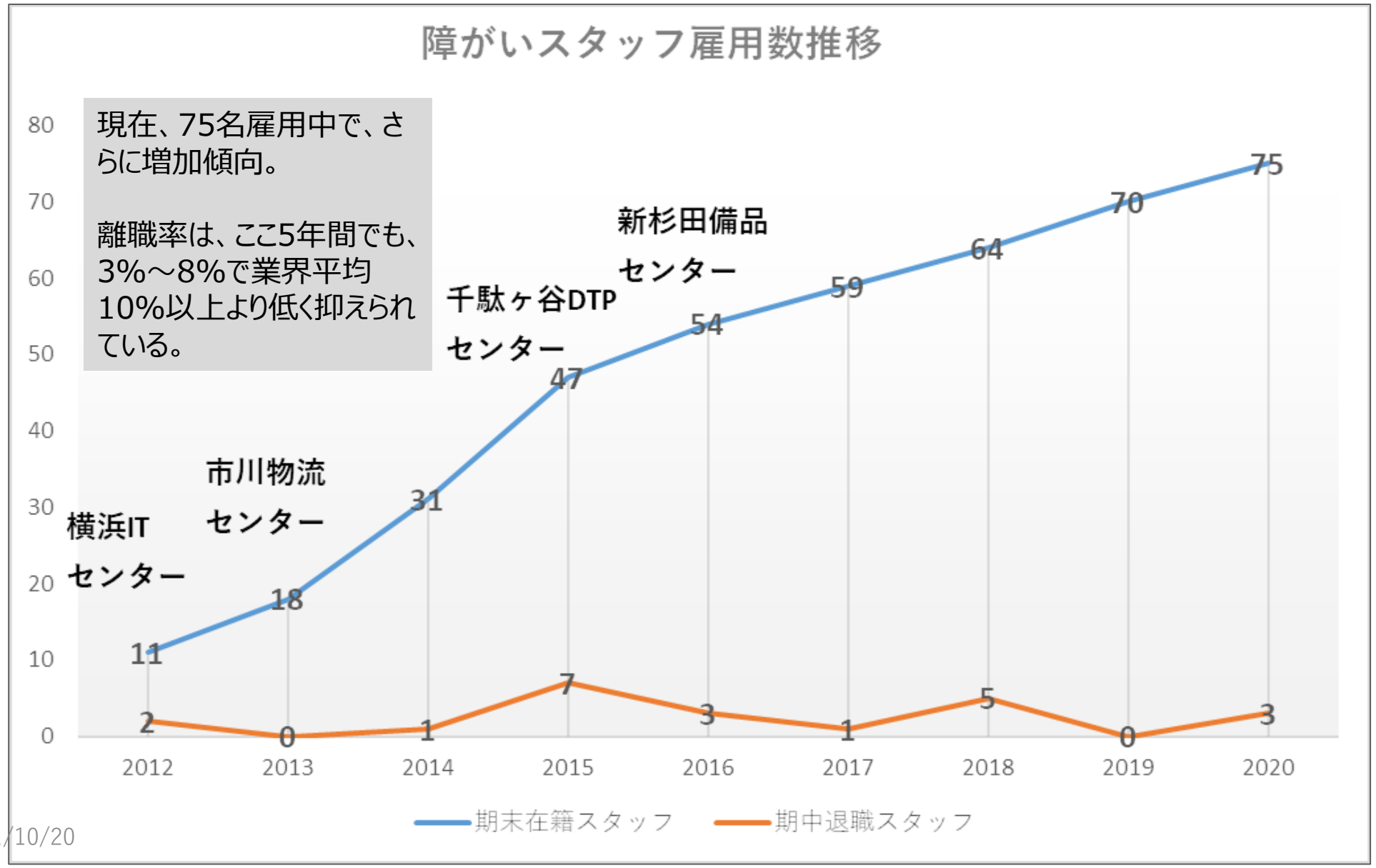
- 自律的成長を促す
- 成果のゴールイメージを共有しながら指示、指導
  (リーダーとしての成長とスタッフとしての成長)
- 仕事の10%はチャレンジ(新規)

船頭型

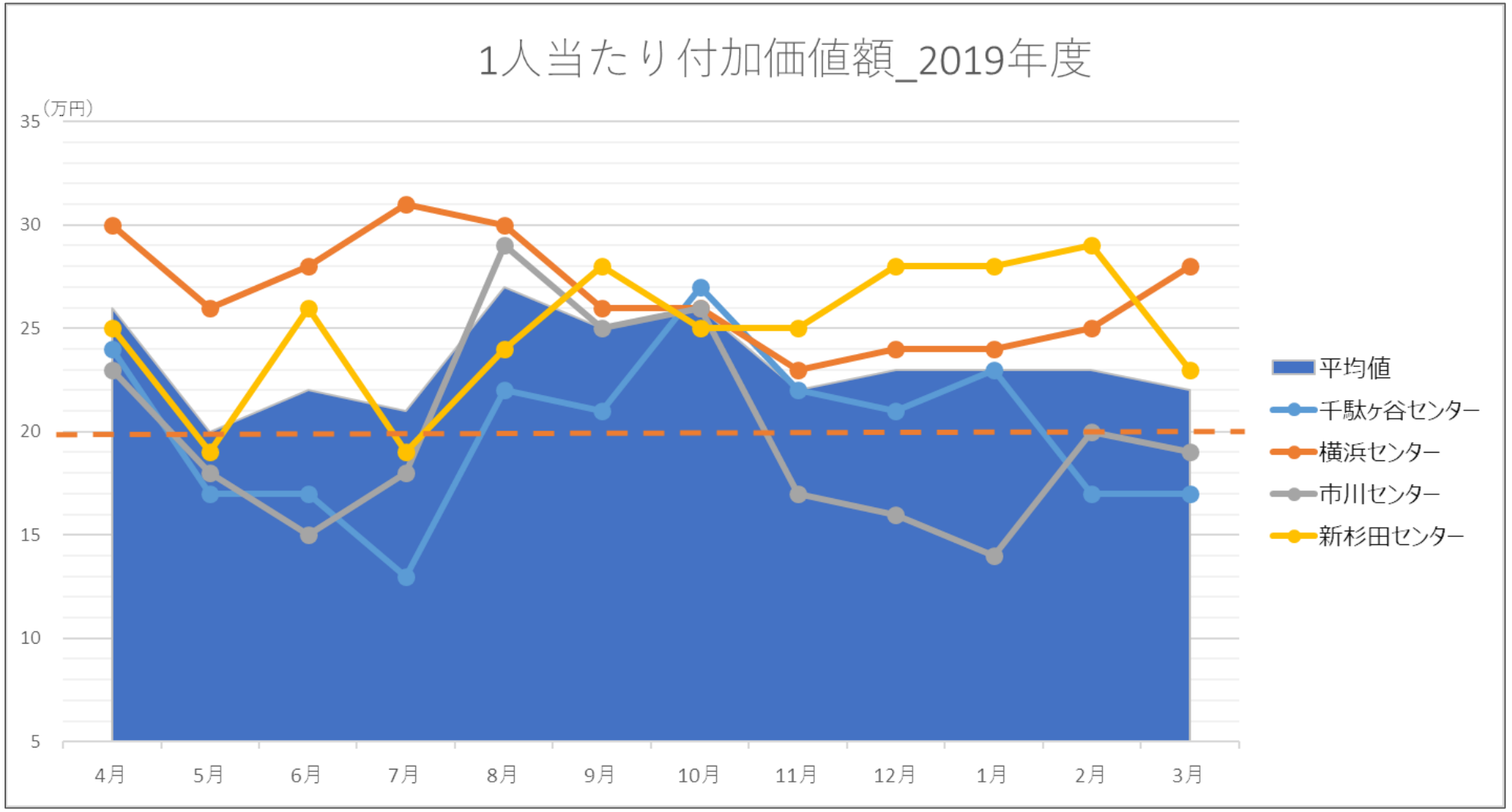
特性(個人差あります)

- 素直、実直
- 継続力、集中力
- 特定テーマへのこだわり
- 高学歴　(知識欲、成長願望)

横浜オフィスの11名の発達障がいスタッフからはじめて、4事業所、75名まで拡大。定着率も高い。



各作業ごとに、市場単価を設定して、それぞれの仕事の付加価値額をモニターしている。
成長の価値を”見える”ようにして、スタッフの持続的成長を促進している。
1人当たり、最低でも月20万円の生産性を目標にしている。



ケース３：アジアIT人材の採用と育成活動

経済発展と貧困撲滅への”小さな”貢献

Key Question?

¶ アジアIT人材を採用しようとしたきっかけは？（SDGs / 事業課題？）
¶ コロナ、クーデター厳しい環境変化でも、持続できる理由は？（SDGs / 事業課題？）

海外IT人材採用はもともとは、事業の運営上の課題の解決策だった。

2018年当時は、“人材の枯渇”が社会問題として議論されていた。

IT部門の高度専門人材から採用・育成はじめて、本部の専門人材、将来的には販売スタッフ採用への展開する計画だった。

海外IT人材採用プロジェクトのマイルストーン

事業課題が起点

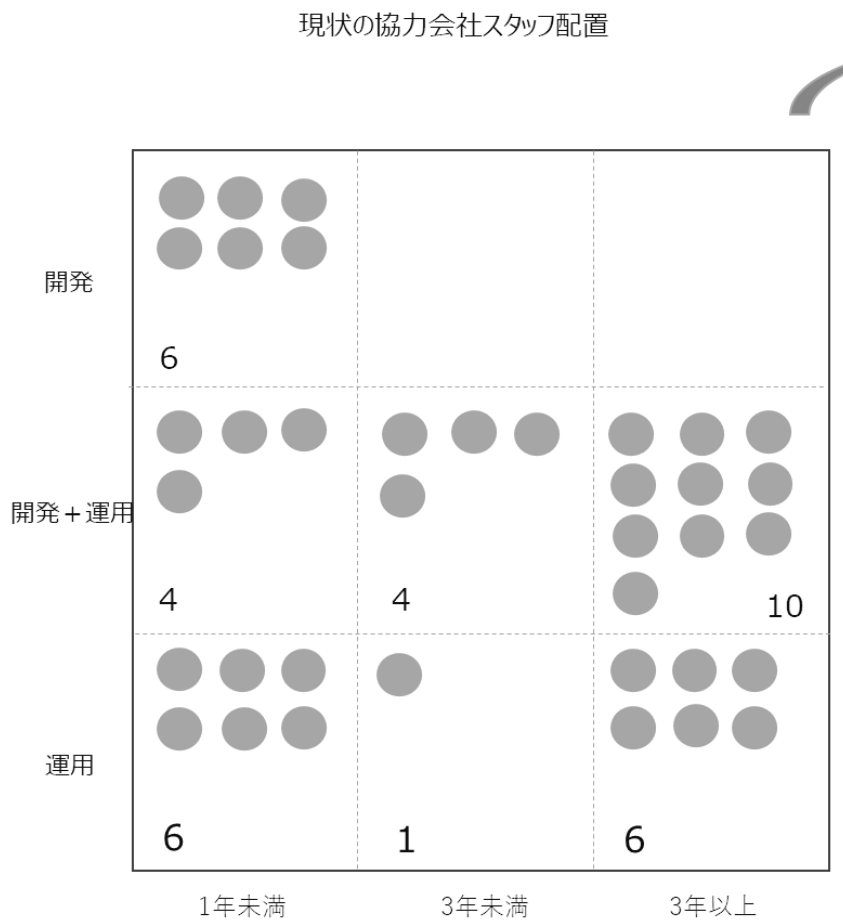
	1期：採用試行 2018年度	2期：制度確立 2019年度	3期：他部門、他事業、他国展開 2020年度
組織課題への位置づけ	● IT協力会社の一部内製化 ✓ 知識経験の内部留保 ✓ 単価高騰、契約難への備え	● 開発スタッフの安定確保 ● 専門領域の可能性 ✓ 高度専門職（データアナリスト、AI）	● 他職種、他事業の可能性 ✓ アカウンティング、HR、販売スタッフ ● 他国からの可能性 ✓ 職種により、ベトナム、フィリピン・・・
採用人数	● 最低3名、最大でも4名 （IT常駐者：▲2名減）	● プラス5名　（全体で10名前後） （IT常駐者：▲6名減）	● プラス5名　（全体で15名前後） ● IT部門では、15名前後のかたまりが目標 （IT常駐者：▲10名減）
採用企業（受け入れ元）	● サザビーリーグHR （就業先：横浜業務SC想定） 一部門	● サザビーリーグHR 事業部	● サザビーリーグHR （採用国や職種の広がりの可能性で別会社化を検討） 事業部 または HR 新別会社
職種・仕事の分野	● 運用よりは、開発能力重視 ● プログラマー～システム・エンジニア	● 同左 ● 障がい者との仕事（職種は、説明できるレベルで明確に分ける）	● 他専門職種の展開（未定）※人事制度上の違いの大きさ、別職種での採用の拡大計画により判
整備すべき制度	● 就業規則　（英語版） ● 福利厚生、社保等の制度説明（最小限の英語版） ● 社宅あるいは住宅補助制度（現スタッフとの区分け注意） ● 日本語教育制度（HRスタッフでできないか？）	● 現地採用の仕組み ● 定着の仕組みづくり ✓ キャリア開発 ✓ 小売研修 ✓ アウティング、等 ● 別職種への可能性評価	● 他職種別、階層別トレーニング（実施する場合は、外部との連携を優先）

外国IT人材のIT部門内の5年後の役割も定義して、キャリアパス設計も提示した。

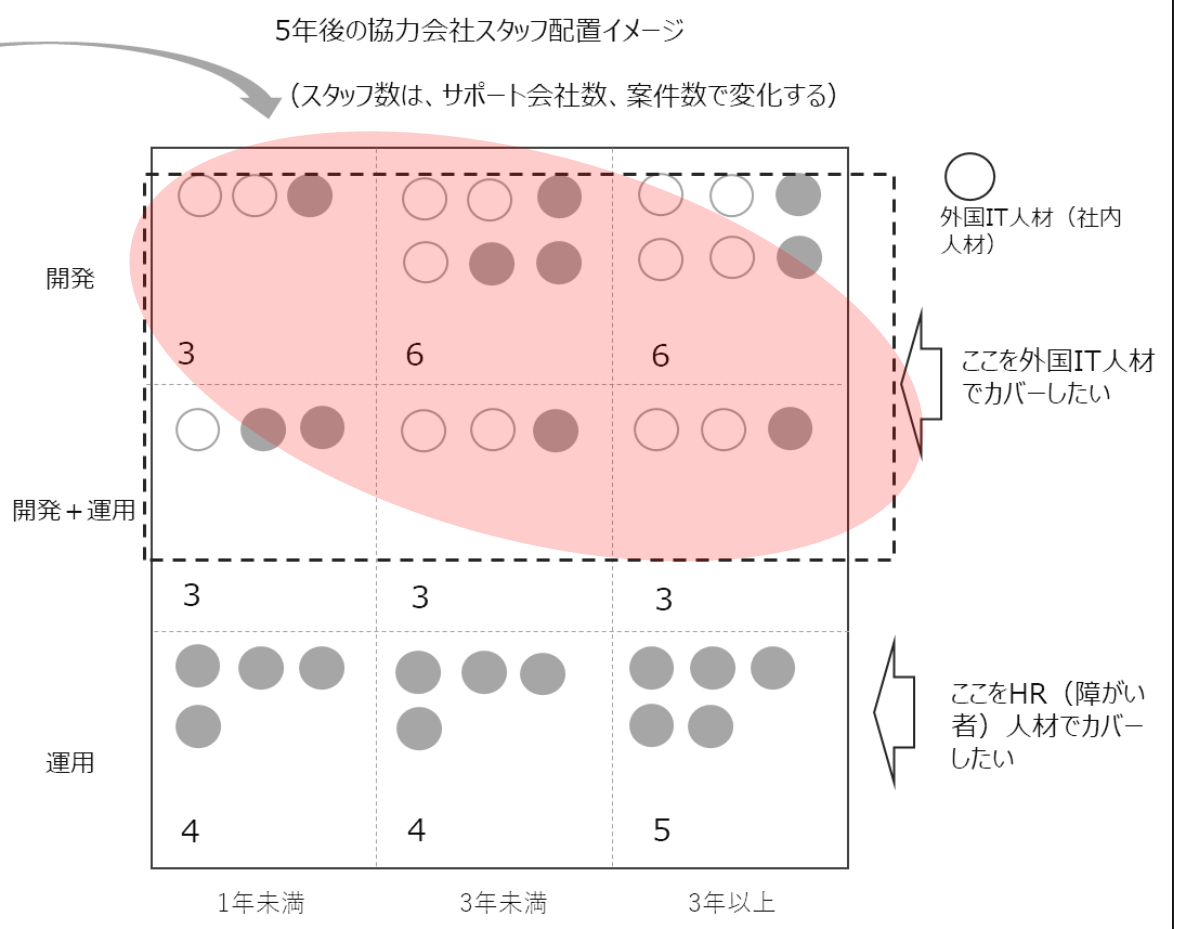
日本語の問題もあり、世界共通の開発言語を使った仕事を想定し、IT組織内の将来のポジションの計画を立てていた。

自国に戻っても、高度な仕事ができるスキルの獲得機会としてベストと判断した。

海外IT人材の活用領域



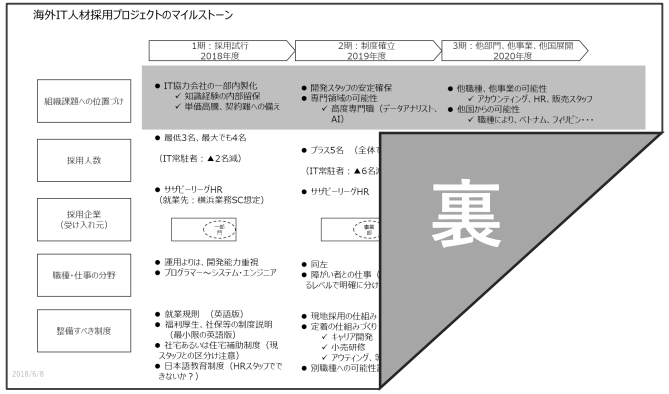
ほぼ半数は、1年未満
＝＞教えるのが仕事と考えているスタッフもいる
＝＞生産性は、なにも上がっていない。



開発できるITスタッフを一定数確保したい。
1年未満は、30%以下に抑えたい。（教える時間を減らしたい）
外国IT人材内で、教育できる体制を構築したい。

一方で、”事業の課題の解決するためのアジア人材獲得“の裏では、“アジアの貧困問題”に貢献できれば・・・と考えていた。

アジア人材採用の企画書

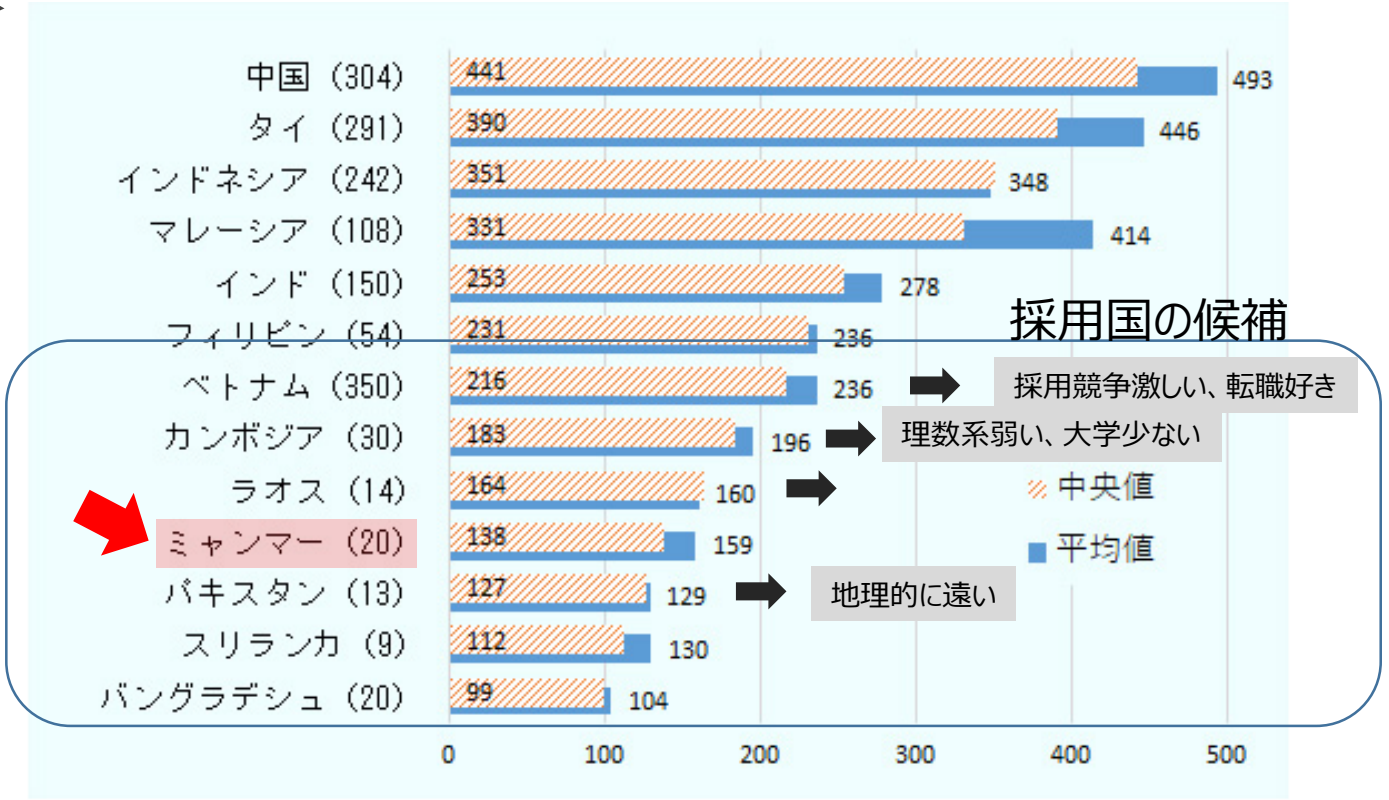


“事業課題解決”の裏面（別の目的）は、

- ダイバシティー、インクルージョン
- アジア貧困の緩和

・・・ミャンマーでは、
月5万円あれば、家族4人が普通に暮らせる。

在アジア日系製造業の作業員・月額基本給　JETRO調査
（中央値と平均値の比較、単位：ドル）



注：カッコ内は有効回答企業数。
出所：2019年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査の個票データより集計

ミャンマーIT人材採用の現状は厳しい状況(コロナ、クーデター）に置かれているが・・・“貧困問題への貢献”の気持ちが、継続的な支援を支えている。

- コロナと国軍のクーデターにより、来日の目途は立っていない。本来は、2020年3月に来日予定だった。
- ネット経由で日本語研修を続けている、毎日メールでの研修報告と一言アドバイスも続けている。（18か月継続）
- **“ミャンマーの経済発展と貧困対策”を支援したいという社会的な意義がある。**だから、気持ちが切れずに支援を続けられている。
- IT部門の課題解決だけなら、とっくに別の解決方法をとっている。

¶ ミャンマーでは、仕事も少ない、設備もない、お給料も安い、日本で働いて、家族を助け、両親に家を買ってあげて、将来は、**日本で学んだ技術や経験を活かして、自国の経済発展に貢献したいと考える若い人がたくさんいる。**

ヤンゴンのホテルでの合同会社説明会風景

¶ 内定者は、日本語×IT研修を1年、ビジネス研修（年5回）を実施した。そのビジネス研修の中で、いつも言い続けた”ことば”がある。

“ミャンマーの小売業はこれからどんどん成長する、サザビーリーグで身に着けた小売業の知識、経験とITの技術は、ミャンマーの経済発展に必ず役に立つ。

国が経済発展することで、貧困や民族紛争、差別問題が緩和できる。
だから、皆さんは、ミャンマーの代表として、一生懸命に勉強する義務がある”

ヤンゴンのホテルでのビジネス研修の様子

¶ 高級なホテルの目の前の国立病院の入り口付近では、路上生活者が寝泊まりしている。
～ビジネス地区でさえも、夜間と早朝は路上生活者がいる。

国立病院の門前