

# SDGs時代の中小企業CSR活動の一考察<sup>1</sup>

大阪商業大学 総合経営学部 教授

池田 潔

## 1. はじめに

最近、さまざまところでSDGsという言葉を目にする。地方創生に取り組む自治体では、「SDGs未来都市」という呼びかたでSDGsに取り組んでいるほか、SDGs投資、SDGsに関する各種セミナー、SDGs経営、「SDGs de地方創生ゲーム」など枚挙に暇がない。やや過熱気味とも思われる昨今だが、本稿では今日の状況が一過性のブームとして終わることのない、避けて通れないSDGs時代の到来と捉え、そのなかで中小企業がこのSDGsとどう向き合えばよいのか、とりわけ、これまで中小企業においても取り組むことの重要性や必要性がうたわれてきたCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）との関係や、CSR活動をよりいっそう推進していくための企業自身の対応について考察する。

SDGsとはSustainable Development Goalsの略だが、2015年9月に開催された国連サミットの「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）」において掲げられた目標である。具体的には、2016年から2030年までを目標期間とする持続可能な世界を実現するための17のゴール（目標）と、さらにそれぞれのゴールには具体的目標が掲げられ、合計すると169のターゲットが示されている。この膨大な目標やターゲットを前に、多くの中小企業経営者は我が社とは関係が無い、遠い世界の話と思っているのではないだろうか。しかし、これまで企業が取り組んできたCSRとSDGsは親和性が高く、CSR活動はSDGsの一部として捉えることができる<sup>2</sup>。

日本では“企業は社会の公器”として捉えられ、企業が自主的にCSR活動を行っている<sup>3</sup>。しかし、CSR活動は本業とは関係がなく、売上増につながらないコス

---

<sup>1</sup> 本稿は池田（2019）を基に、大幅に加筆したものである。

<sup>2</sup> ただし、この表現には注意が必要である。SDGsの内容は広範囲に及ぶため、一見するとSDGsがCSRを包含しているように捉えられるが、一企業では対応できないSDGs項目もあるほか、「CSR経営」という言葉があるように、筆者はCSRが企業経営の根幹にあると考えている。

トと捉える企業が多い。大企業の場合はたとえコストであっても、自らが所属する日本経済団体連合会（経団連）が掲げる「企業行動憲章」の中で、自主的に取組むことを提唱していることや、CSR活動のきっかけともなった不祥事に対するステークホルダーの視線もあり、倫理的な動機から取組まざるを得ない側面もある。一方、中小企業でも中小企業家同友会等で取組を勧める活動があるが、後述するように、経営者の強い意志の下、積極的に社会貢献活動を推進している企業や、CSRに積極的に取組むことで従業員のモチベーションが上がり、好調な売上、利益につなげている企業もある<sup>4</sup>。

本稿では、CSR活動をSDGsと関連づけ、SDGs時代に生きる中小企業がCSR活動に積極的に取組むことの意義や、さらに進めていくための課題について見る。

## 2. SDGsとCSRに対する中小企業の実態と両者の関連付け

### (1) 中小企業のSDGsの認知度

SDGsに関するまとまった調査が少ない中、関東経済産業局が2018年12月に「中小企業のSDGs認知度・実態調査結果」を発表している<sup>5</sup>。調査は2018年10月に行われ、関東一円の1都10県の中小企業500社から解答を得ているが、「SDGsについて全く知らない（今回の調査で始めて認識した）」が84.2%となっており、ほとんど認知されていない状況である。「SDGsについて対応を検討・実施していない」企業490社に対して「SDGsの印象」を聞いたところ、「国連が採択したものであり、自社には関係ない」が23.1%、「大企業が取組むべきものであり、自社には関係ない」が12.7%となっており、「はじめに」で述べたことを裏付ける結果となっている。なお、「SDGsについての対応を検討・すでに対応を行っている

---

<sup>3</sup> インドでは売上等に応じてCSR活動が義務化されているほか、中国では国がガイドラインを定めている。

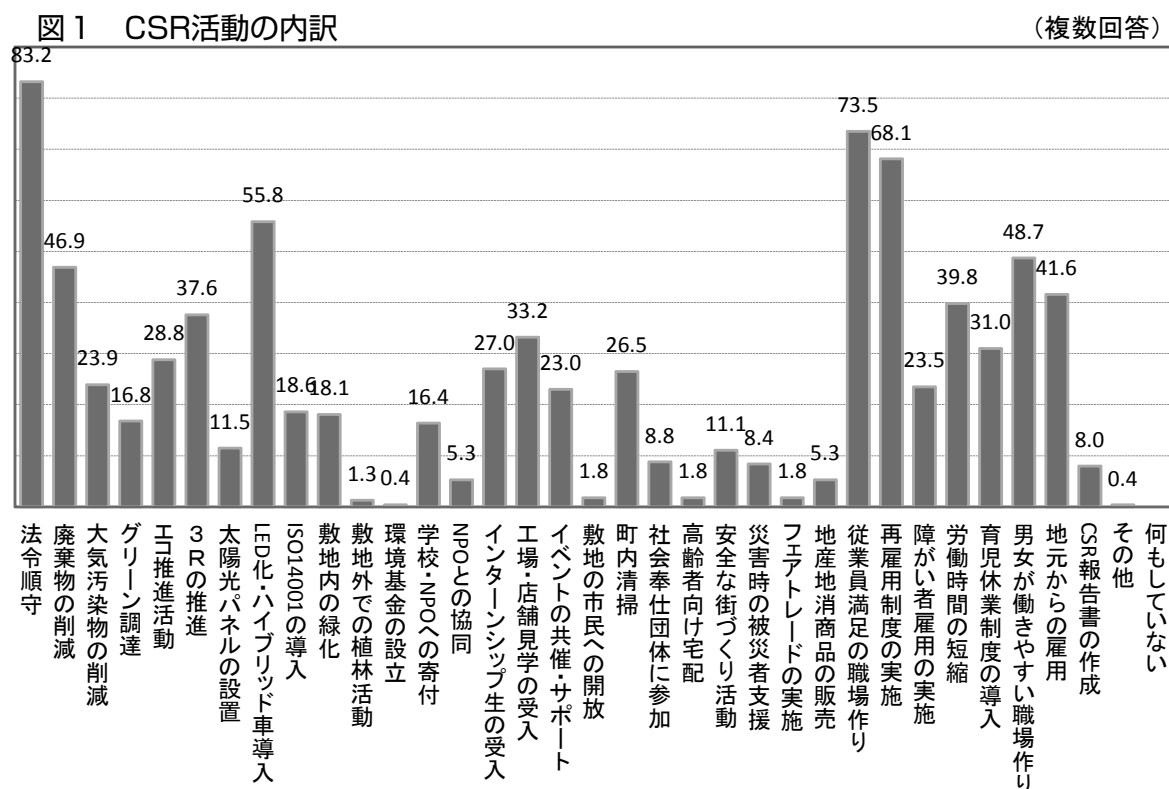
<sup>4</sup> 木下（2018）は、CSRに取組むモチベーションとして、大企業ではステークホルダーなど外部からのプレッシャーや要因があるのに対し、中小企業では経営者個人が持つ価値観や、ステークホルダーとの親密な関係性を挙げている。

<sup>5</sup> このほか、関西SDGsプラットフォーム リサーチチームが「SDGsにかかる関西地域での取り組み状況調査」を2019年2月に実施し、同年5月に結果を発表している。調査は関西SDGsプラットフォームの会員企業のほか、関西経済連合会、大阪商工会議所の会員企業を対象に、ネットによる調査を行っており、サンプル数は198社であった。どちらかという大企業からの回答が多かったこともあり、本稿では利用していない。

る」と回答した企業10社の取組内容は、「SDGsについて理解するための情報収集・勉強等」が最も多く、少なくとも2018年10月段階ではSDGsに対する取組は、進歩的な中小企業でも緒についたばかりといえよう。

## (2) CSRの取組状況

次に、CSRの取組状況を見たものが、大阪商業大学「地域課題解決と企業の社会的責任(CSR)に関する実態調査」<sup>6</sup>である（図1）。



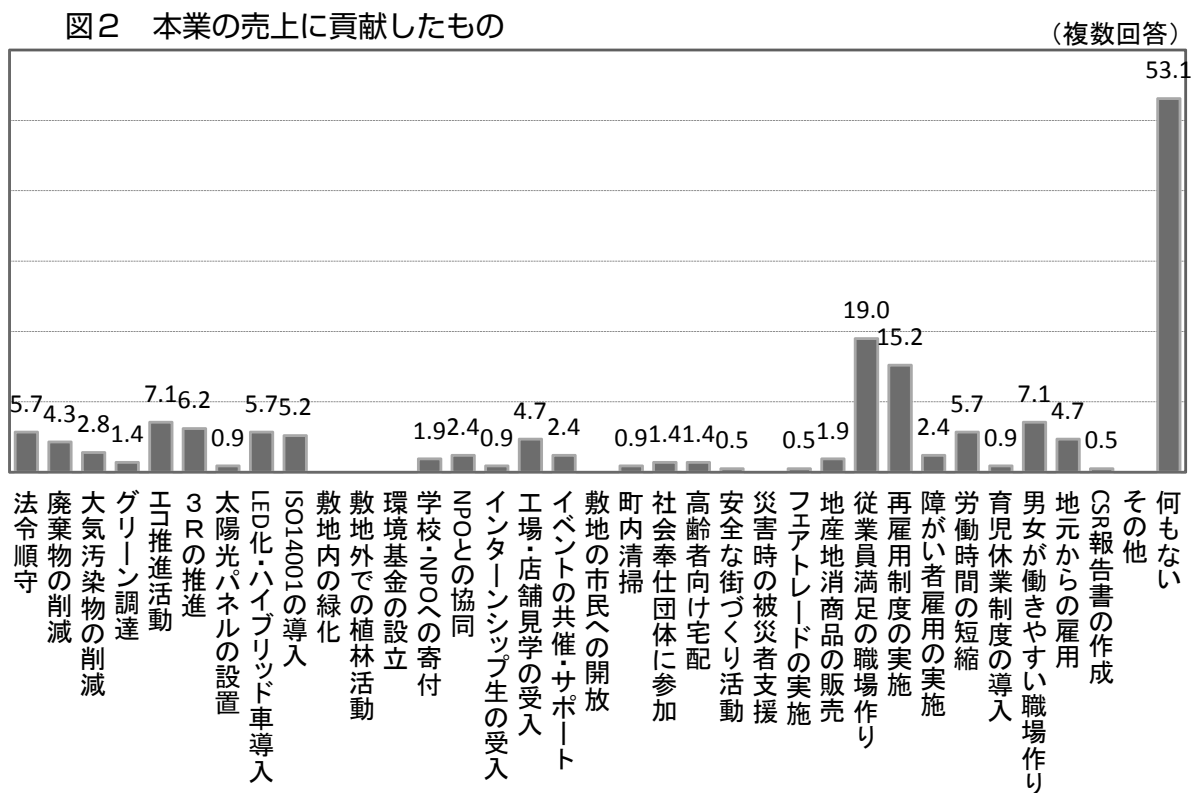
資料：大阪商業大学「地域課題解決と企業の社会的責任（CSR）に関する実態調査」。

水尾・田中（2004）はCSRを「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献していくために企業の内外に働きかける制度的義務と責任」と定義した。水尾らは、企業活動の根底に法的責任を置き、その上に経済的責任、倫理的責任、社

<sup>6</sup> 調査概要：東大阪市内の中小製造業、卸・物流業、小売業（商店街等の一般小売業は除く）2500社を対象に2016年8月調査。有効回答数は240社で、ほぼ中小企業からの回答であった。詳細は、池田（2018）を参照。

会貢献的責任を配するピラミッド型の概念図を示したが<sup>7</sup>、**図1**の調査では、この法的責任に当たる項目として、「法令順守」を質問項目に入れたこともあり、CSR活動を「何もしていない」という企業はゼロであった。

このように、全ての企業で何らかのCSR活動を行っているが、これらCSR活動で本業の売上に貢献したものについてみると、「従業員満足の職場作り」や「再雇用制度の実施」で多少貢献したとする回答が見られたものの、半数以上の企業は「何もない」と回答している（**図2**）。こうしてみると、多くのCSR活動は基本的には本業以外のところで活動していることとなり、企業活動上は売上に直結しないコストとなっていることが分かる。



資料：同上。

このように、企業業績とは直結しないことの多いCSRだが、CSRを経営の中心に位置づける「CSR経営」を行うことで、従業員満足度を高めた企業や、多岐にわたるCSR活動を積極的に行っている企業のなかに、ここ数年の売上や利益が毎年過去最高を記録している企業がある。

<sup>7</sup> この点は、キャロル（1996）が経済的責任を企業活動のピラミッドの根底に位置づけたのとは異なる。

### (3) SDGsとCSRを関連づける

「はじめに」で見たように、SDGsに取り組むことが中小企業でも避けて通れない時代がやってくるが、SDGsはこれまで取組んできたCSRと親和性があり、CSR活動の多くがSDGsの項目に位置づけられる。SDGsとCSRの関連づけはすでに多くの大企業で行われているが、表3はセイコーエプソン株のものである。これは、縦軸に本業や取組中のCSR活動を、横軸にSDGsの項目を並べたものであり、セイコーエプソンでは、17のゴールのうち、14の項目と関連しているほか、大企業であっても全ての項目が関連できているわけではないことがわかる。

表3 セイコーエプソンに見るSDGsとCSR活動

CSR重要テーマ	1 10%	2 20%	3 30%	4 40%	5 50%	6 60%	7 70%	8 80%	9 90%	10 100%	11 100%	12 100%	13 100%	14 100%	15 100%	16 100%	17 100%
先進技術に基づく新たな製品・サービスの創造			3.6	4.1 4.2 4.3 4.4 4.5		6.3 6.4 6.6	7.3 7.a	8.2 8.4	9.4 9.c		11.6	12.2 12.4 12.5	13.2		15.1 15.4		17.16
グローバルな社会動向に対応した経営の推進			3.6 3.9	4.1 4.2 4.3 4.4 4.5		6.3 6.4 6.6	7.3 7.a	8.2 8.4	9.4 9.c		11.6	12.2 12.4 12.5	13.2		15.1 15.4		17.16
ICTを活用した生産性の向上								8.4	9.4								17.16 17.17
商品の競争力強化						6.3	7.3 7.a	8.2 8.4	9.4			12.4 12.5					17.16
戦略的マーケティングの実践							7.3		9.4								17.16
エネルギー・資源の有効活用							7.2 7.3						13.2				17.17
気候変動・地球温暖化防止							7.2 7.3					12.4	13.2				17.17
製品・サービスを通じた環境貢献			3.9			6.3 6.4 6.6	7.3		9.4		11.6	12.2 12.4 12.5	13.2		15.1 15.2 15.4 15.6		17.7
人権の尊重				4.7	5.1 5.5			8.5 8.7 8.8		10.3							
ダイバーシティの推進				4.7	5.5			8.5		10.2							
人材の育成と採用・定着				4.4 4.7				8.8		10.2		12.a					
サプライチェーンマネジメントの推進					5.2			8.5 8.7 8.8		10.2 10.3		12.4 12.6	13.1			16.4 16.5	17.17
製品の品質やコミュニケーションの維持・向上												12.8				16.6 16.8	
消費者の安全衛生保護												12.4					
コンプライアンス																16.4 16.5	
情報セキュリティの強化																16.4	
エプソンの取り組み			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓

資料：セイコーエプソン株 ホームページ。

注：表の数字は、SDGsの169のターゲット（1.1～17.19）からエプソンの活動に関連するものを示している（2018年9月現在）。

### 3. CSRに積極的に取り組む中小企業とSDGs

#### (1) レッキス工業(株)のケース<sup>8</sup>

##### ① レッキス工業の概要とCSR活動

レッキス工業(株) (東大阪市 (登記簿上の本社は大阪市)、国内従業員は195人、中国、アメリカの海外工場を含めると300人規模の企業) の創業は1925年で、現社長の宮川純一氏は5代目に当たる。同社は水道やガスなどライフラインに欠かせない配管機器の総合メーカーで、パイプマシン、各種切断機、融着機、銅管工具、ダイヤモンド機械工具、環境機器等の企画、設計、製造、販売を行っている。

同社では、創業社長の宮川作次郎氏が社是となる「三利の向上」を定めている。三利とは「お客様」「社員」「社会」の三者の利を言い、この三者がいかなる場合にもともに利があるように全社一丸となって努力すること、すなわち、各人が互譲、信頼の精神をもってお互いの人格を尊重しあい、ここに社員の和を完成し、ついで共治・共栄・共福を達成して三利の向上を果たすとしている (残念ながら社是策定の経緯については伝えられていない)。

同社はCSRレポートを毎年発行しているが、CSRに取り組むきっかけとして、創業以来となる障害者雇用を進めていることがある。同社の障害者雇用に関する取組は、「工場を記録する会」に詳しい<sup>9</sup>。「1935年、前年9月の室戸台風の被害を契機に工場を創業の地 (大阪市西区) から現在地の東大阪市菱屋東に移した。この頃から日本は軍国化への道を進み、1937年には日中戦争がはじまった。工場では一般工員の大部分が徴兵されて人手不足となり、作業の継続が難しい状態となった。そんな時、創業者が大阪市立聾啞学校 (現・大阪市立聴覚特別支援学校) を訪れる機会があり、そこで耳は聞こえなくても黙々と仕事に打ち込む人たちの姿にすっかり心を打たれた。そして、この人たちに技術を教えて旋盤工に育ててみよう、と決意する。これは当時、日本ではまだあまり前例のない身体障がい者雇用の先駆的な取り組みとなった。

創業者は身体障がい者を一般社員と同じように接するとともに、職場の指導者には全員にテマネ (手話) を学ばせて意思の疎通に不自由がないようにした。ま

---

<sup>8</sup> 本項は池田(2018)、レッキス工業(株)「CSRレポート2018」2019年5月、「2017年度 経営品質報告書」、同社ホームページ、ならびに2019年7月9日の寺尾昌紀総務部長へのヒアリングに基づいている。

<sup>9</sup> 東大阪市「工場を記録する会」。

た作業面でも、働きやすい職場づくりを常に心がけた。その後、職場では中堅幹部として後輩の指導にあたる人も出てきたし、永年勤続者も相当の人数に達するようになっていく。のちのちのことだが、1970年ごろから知的障がい者も入社するようになる。1972年には東京で行われた身体障害者職業技能大会でレッキス工業から参加した2人が旋盤の部と溶接の部で、それぞれ日本一に選ばれている。「一つの仕事を一心にやる、その集中力は並外れたものがある。事業のうえで大きく貢献している者が多い」とある。

現在、国が定める法定障害者雇用率は2.2%だが、同社は2019年3月末現在で11.5%と、国の目標数値を大幅に上回る積極的な障害者雇用を行っている。また、自ら資金を投じて「大阪府布施障害者雇用対策協議会」を設立し（宮川基金）、その会長を務めているが、地域の勤労障害者の支援のために、毎年「東大阪市民ふれあい祭り」を企画実行し、バザー等で得た収益金で勤労障害者を観劇に招待している。

このほか、地元の支援学校の生徒に工場前の花壇に花を植えてもらったり、支援学校で育てた野菜の即売会を工場で開いたりしているほか、生徒の工場見学や職場実習を受け入れており、その中には社員として働くようになった人もいる。また、児童施設への支援として、「みらいこども財団」に毎月寄付をしているほか、年末にはお餅を送っている。さらに、工場近くの児童施設の子供たちを、毎年5月の東大阪市民ふれあい祭りの模擬店や、7月開催の工場でのバーベキューパーティーに招待しているほか、ペットボトルキャップを「エコキャップ推進協会」に送り続けている。

環境関連では、本業部分では環境対応商品の開発や、2002年から徹底したゴミ分別を行っており、捨てるゴミの量を16年間で85%減らしている。また、リサイクル率も97%に達したほか、地域清掃活動として駅前清掃を行っている。このほか、環境対応商品として従来製品と比べ重量を28%削減した銅管工具の開発、主要部署のLED照明化や「無電極ランプ」の導入等の改善により、契約電力量を見ると、2010年まで800kw近くあったものが、現在では600kwを切るまでに節減されている。

本業では、阪神淡路大震災以降、特に主要顧客であるガスや水道など、ライフラインを守る事が大切であることを再認識し、社会貢献を意識した商品開発に取

組んでいる。CSRに取り組んだことにより、商品作りに環境を意識したものを取り入れるようになり、結果、社会貢献を評価する顧客が増加したり、社内でもそれらを誇りに思っ仕事をする従業員が増えてきているという。ちなみに、同社では「モチベーション」、「組織へのコミットメント」「チーム意識」「規則遵守」「組織文化」「相互信頼」「就業意思」など91の設問からなる「社員満足度」を毎年測定しているが、2010年に72.6%だったのが2017年には前年度より少し下がったものの77.4%となっている。

## ② 中期経営計画と低い離職率

中期経営計画を見ると、「切る」「つなぐ」「環境保全」をテーマに、「パイピング・ソリューション」を合言葉とした、大切なライフラインを支える配管設備の提案や課題解決を中心とする、レッキスならではの技術とアイデアで貢献することや、社会にもお客様にも安全と安心を届けるため、地球環境にも配慮し長く愛される商品をつくり続けられるよう努力を重ねるとある。具体的には「1. 私たちは、独自の技術・サービスを創造し、業界をリードする会社を目指します。2. 私たちは、最高の製品・サービスの提供を通じて、信頼される会社を目指します。3. 私たちは、地域社会に貢献し、社会から必要とされる会社を目指します。4. 私たちは、共に考え、助け合える。働きがいのある会社を目指します」と記されている。

また、社内では「ほめ合える文化」づくりといった企業文化の形成を浸透させようと、「ほめ合える掲示板」を開設して「心に残るありがとうカード」に書き込むようにしている。この取組の2015年のありがとう件数は1935件に達し、参加率は69%（2012年は456件で参加率は47%）となっているが、2020年には全員参加をめざしている。

こうして従業員満足度を高めた結果、同社のここ数年の離職率を見ると、2013年1.6%、2014年1.6%、2015年2.2%、2016年4.9%、2017年1.1%と、全国数値よりもかなり低くなっている<sup>10</sup>。

---

<sup>10</sup> これがどれだけすごい数字かという、2015年3月の新規大卒・高卒就職者の就職後3年以内の離職状況は、従業員千人以上の企業の離職率が、大卒で24.2%、高卒で25.3%、5～29人規模層では大卒が49.3%、高卒が55.9%、5人未満では大卒が57.0%、高卒が64.3%と驚くほど高い数値となっている（厚生労働省ホームページ）。



### ③ レッキスのCSRをSDGsに関連づける

レッキスのCSRは多岐にわたる。これをSDGsの17項目に当てはめてみたのが表4である<sup>11</sup>。全てのCSR活動について解説することは紙幅の関係でできないが、分かりづらいものを中心にみる。

本業では、社是である三利の向上の中で、各人が互譲、信頼の精神ならびに共治、共栄、共福を達成し、社会に貢献するとうたっていることもあり、SDGsの項目の中でも「3. すべての人に健康と福祉を」の倫理的な項目への該当が多い。また、同社の製品が水道やガスなどライフラインに関わる事業を行っていることもあり、人々の生活に直結する項目に多く該当している。

環境面ではISO14001の取得や高水準のリサイクルで、エネルギー関連のSDGs項目に該当している。社会面では、同社が創業社長るときから障害者雇用を実施しているが、その後も代々障害者雇用が受け継がれ、また、地域の福祉施設との関わりなど、広がりを見せている。ガバナンス面では、「ありがとう経営」を実施することで、高い従業員満足度が示され、離職率の低さにもつながっている。

表4 レッキスのCSRをSDGsに関連づける

CSRテーマ	本業 ESG	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 質の高い教育を皆に	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そしてクリーンに	8 働きがいも経済成長も	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
社是の「三利の向上」に含致した活動				○					○								○	○
社員とその家族の幸福のための会社作り				○					○									
社会インフラ整備に貢献								○		○								
環境対応商品の開発							○											
新製品のRoHS対応(環境対応製品化)								○										
グリーン調達								○					○					
ISO14001の取得								○										
高いリサイクル率	環境(E)							○										
地域清掃活動								○				○						
障害者雇用と支援		○		○							○							
福祉作業所応援				○							○							
児童施設への寄付		○	○	○	○	○					○							
災害復興支援							○					○						
工場と地域住民との共生																		
学生インターンシップ受入					○				○	○								
コンプライアンス遵守				○									○					
高い従業員満足度(ありがとう経営)	ガバナンス(G)			○					○								○	○
離職率の低下									○									

資料：筆者作成。

<sup>11</sup> 本来なら、セイコーエプソンで見たように、169のターゲットについて一つ一つ見る必要があるが、それらは内容的にどちらかといえば途上国向けと考えられるものも多い。そこで、本稿では抽象度を高めた17の目標の中で位置づけている。

## (2) (株)ソーケンのケース<sup>12</sup>

### ① ソーケンの概要とCSRの取組

ソーケン（本社東京、グループ会社を含む従業員数62名）は、主にオフィスなどのインテリア空間の企画・デザインや内装業務、特注家具製作などを行っており、これまで美術館の内装をはじめ、数多くの大企業の受付カウンターやオフィスの内装業務を手がけてきた。設立は1967年で、現在は2代目に当たる有吉徳洋氏が2004年に事業承継をしている。

現社長の代になって、後述する数々のCSR活動を行っているが、CSRをはじめたきっかけは、先代の父が残した社長心得の手帳の中に「木を大事にしよう」といった言葉が書かれていたことにある。先代は「小さくてもキラリと光る会社」を目指していたが、現在はその遺志を引き継ぎながら、「モノ造りの総合インテリア企業として、関連するインテリアジャンルへの限りなき挑戦により“ナンバー1”を目指す」などの経営理念を掲げ、順調に業績を伸ばしている。

同社はオフィス空間の企画設計や、受付カウンターなどオフィスのイメージに合う特注家具づくりをメイン事業にしているが、そのなかの受付カウンター一つをとっても“木材”を多用する。木を使って造形すると、どうしても端材などの廃材が発生するが、それまで廃材は処分していた。しかし、先代の遺言のようなメモの内容が社長の頭に残っており、廃材を使って何かできないかと考えていたところ、児童養護施設と関わりができた。そこでは毎年クリスマスイベントを開催しており、クリスマスツリーには本物のもみの木を使ってデコレーションをしていた。しかし、イベント終了後の処分に困っていたことを聞き、廃材を活用した組立式のクリスマスツリーを作って贈ったところ大喜びされ、このことがCSR活動をはじめのきっかけとなった（図5）。

図5 廃材で作った  
クリスマスツリー



資料：ソーケン提供

<sup>12</sup> 本項は池田（2018）、ならびに2019年7月3日の有吉徳洋氏へのヒアリングによる。

また、工場のある千葉県の里山に間伐材が大量に放置されているのを見て、そのまま放っておくとやがては朽ちてCO2を発生することから、なんとかしたいと思っていたころ、イオン(株)が行っているイオンチアーズクラブと繋がりができた。イオンチアーズクラブは小学生から中学生までを対象に、環境に興味を持ち考える力を育てるとともに、集団行動を通じて社会的なルールやマナーを学んでいくクラブで、一年間活動に参加した子どもには記念バッチをプレゼントしている。この記念バッチを間伐材で作ることを思いつき、実際の製作は福祉事業所に行ってもらっている。福祉事業所の方も仕事が生まれ、工賃が発生することから大変喜ばれている。この取り組みは、「関わる全ての人が笑顔になる仕組み」として2013年度の千葉県コラボ大賞を受賞した。

これ以外にも、先の美術館で発生した倒木の再生利用や、プロ野球の試合中に折れたバットで靴べらを作り、収益のNPOへの寄付、かわさきFMでCSR番組に毎月ラジオパーソナリティとして出演し、震災で被害の大きかった宮城県山元町復興応援番組を届けているほか、殺処分になりそうな犬や猫のペットの譲渡会の開催、「CSR列車」を走らせるなど多彩な活動を行っている。CSR列車は千葉県庁、大多喜市など行政、いずみ鉄道会社（千葉県のローカル線を運営）、福祉事業所とソーケンの連携事業で、1両の車両を貸し切り鉄道沿線の観光名所を訪れるかたわら、ソーケンは間伐材の話、障害児を持つ親からの話、行政の立場からの話など、会話を通じて相互理解と交流を深めている。また、参加費の一部は保護動物支援活動に充てている。

CSRを重視した経営をするようになり、工場と地域住民との関係にも変化が生じている。工場のある地域はいわゆる住工混在地区で工場と地域住民との間のトラブルが発生していたが、そこに「地域貢献CSRイベント」として地元住民を対象に芸人を招いたショーの開催や、バーベキュー大会を行なうようになった。木で作ったパチンコ台を作り、従業員が相手をして子供たちを喜ばせる一方、子どもの親には工場に入ってもらって社長自ら作業現場の説明を行っている。木工作业をするので多少の音が出るが、地域住民との距離が近くなったことで一方的に苦情を言われることはないという。

こうしたCSR活動は当初社長が率先して行っていたが、今では従業員も積極的に関わるようになってきている。たとえば、廃材でキャットタワーを作成しているが、

この製作には当初CSR活動に懐疑的であった従業員が中心となって作成しており、収益の一部は動物保護団体やNPOなどに寄付している。また、最近の新入社員は同社の活動を知って入社を希望しているので、入社後は最初からこうした取り組みに意欲的に関わっている。社員のCSR活動は勤務時間内に行われ、またその時間も1日何時間までといった制約もなく、本人の自由に任されている。

## ② 離職率がゼロに

事業承継時は、入社した従業員の半分以上が退職するような状況だったが、2018年度には離職者がゼロとなったほか、幹部社員の離職者は10年連続ゼロを達成している。この間、離職率が高いことを問題視した社長は様々な制度を導入した。たとえば、9日間連続の長期有休制度を設けたが、制度を導入しただけでなく取りやすい環境を整え、現在では全従業員が利用しているほか、性別を問わず取得できる育児休業制度を導入し、男性従業員もこれまで6人が利用している。また、所定の残業時間を越えると強制的に休ませる制度や、永年勤続表彰制度など従業員が働きやすい環境整備を行ったのであり、これらは社内ステークホルダーに対するCSR活動といえる。

同社のCSR活動は本業とは全く関係なく、直接的には同社の売上には貢献しないが、ここ数年の売上や利益は社長が驚くほどの伸びを示している。この背景には、同社の経営計画を従業員がマンダラチャートを活用して策定することで、上からの指示ではなく、従業員が自律的に会社のことを考えながら仕事をしていることがある。

社内外のCSR活動を積極的に推進する中で、過去最高の売上や利益を更新しているソーケンだが、これを別の視点で見ると、従業員満足度の高い職場づくりを通じて従業員エンゲージメントを高め、仕事のやり方を従業員自らが変革したものと捉えられる。これは、イノベーションの一つである新しい組織の実現を、従業員自らが作り出したことになる。

## ③ ソーケンのCSRをSDGsに関連づける

本業の中に、「当社から独立した企業の支援」があるが、これは同社のパートナー企業で、経営者は同社の元従業員である。このため、同社のCSR活動を熟知しており、同社のCSR活動の理解者を広げることにもつながっている（表6）。このほか、同社の特筆すべき点として、SDGsの「1. 貧困をなくそう」や「3.

表6 ソーケンのCSRをSDGsに関連づける

CSRテーマ	本業 ESG	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
		貧困をなくそう	飢餓をゼロに	すべての人に健康と福祉を	質の高い教育を皆に	ジェンダー平等を実現しよう	安全な水とトイレを世界中に	エネルギーをみんなにそしてクリーンに	働きがいも経済成長も	産業と技術革新の基盤をつくろう	人や国の不平等をなくそう	住み続けられるまちづくりを	つくる責任つかう責任	気候変動に具体的な対策を	海の豊かさを守ろう	陸の豊かさを守ろう	平和と公正をすべての人に	パートナーシップで目標を達成しよう	
社員とその家族の幸福のための会社作り	本業			○								○					○		
CSR経営していることの情報発信													○						
木を大切にす・国産木材を守る															○				
当社から独立した企業の支援									○	○			○						○
女性大工の積極的採用									○		○								
端材の再生利用	環境(E)														○	○			
間伐材の活用														○	○	○	○		
貧困若者応援	社会(S)	○	○	○	○														
福祉作業所応援		○	○	○															
ペット殺処分問題の応援																			
ラジオ番組でCSRの情報発信		○		○		○												○	
CSR列車の運行		○		○		○													
災害復興支援		○																	
工場と地域住民との共生																			
学生インターンシップ受入					○					○	○								
コンプライアンス遵守	ガバナンス(G)												○					○	
高い従業員満足度						○			○										
離職者ゼロ									○										

資料：筆者作成。

すべての人に健康と福祉を」に該当するCSR活動が多くあがっていることがある。元々は創業者の「木を大切にしよう」を現社長が受け継いで広まっていった活動だが、クリスマスツリーやキャットタワーなど木に関するものだけではなく、CSR列車やラジオ番組への出演、さらには震災など災害のあった場所でのチャリティー活動など、活動の幅が広がっている。一方、殺処分にされそうなペットを支援する活動も行っており立派なCSR活動だが、SDGsの中に位置づけることは難しい。

#### 4. 先進企業に見るCSR活動推進のための取組

##### (1) 経営者の社会貢献にかける想いを従業員に浸透させる

レックスでは、創業者の企業活動と社会貢献に対する想いが社是となり、またそれが代々受け継がれ、社内にも広く浸透しているところに特徴がある。同社は2008年から経営品質向上プロジェクトを展開しているが、CSR活動を経営品質向上につなげている。2014年度に「関西経営品質賞」の優秀賞を受賞したが、表彰のポイントに、①独自技術とパートナーとの連携によるオンリーワン製品の開発 ②全員参画型経営とほめあえる文化の醸成で、風通しの良い組織作り ③健常者と障がい者が自然と協働する組織風土と本業を活かした社会貢献があり、CSR活動が受賞理由となっている。

経営品質向上プロジェクトでは、そのメンバー選びにも特徴がある。2010年まではプロジェクトチームのメンバーは社長とプロジェクトリーダーが人選していたが、その後はプロジェクトリーダーがメンバーを人選するようになってきている。当初は何事もトップダウンで会社方針を決めていたが、ミドルが会社を引っ張るようになってきている。多品種少量生産が主流となった近年、現場で判断することが増え、現場力を高める必要がでてきたが、これまでのCSR活動によるさまざまな取組が、企業文化として浸透してきたこともあり、従業員に任せることにしたという。計画や方針が決まるまでに時間がかかるが、いったん決まると全部門の全従業員が計画や方針を理解して行動するため、スムーズに物事が進むという。

## (2) CSR活動を従業員のモチベーション向上につなげる

中小企業においてCSR活動を率先するのは経営者だが、ソーケンでは、経営者の有吉氏を筆頭に、従業員も上述のさまざまなCSR活動に参加している。当初は社長の活動に引きずられる形ではじまったが、クリスマスツリーを贈った施設の人から感謝されたことをきっかけに、従業員も積極的に参加するようになった。従業員のCSR活動に対する制限は設けておらず、勤務時間中のどの時間にやってもよいほか、時間制限もない。また、上述したように、ソーケンのCSR活動は、直接、あるいは即時に売上増につながるものではない。CSR活動は、会計上はコストとして処理されているが、同社の売上や利益はここ5年、目標を大幅に上回る過去最高を更新している。これには、同社の経営計画を策定するのが社長ではなく従業員であること、利益に連動する形で従業員にボーナスが支給されていることがある。これにより、従業員はCSR活動にも自主的かつ積極的に参加するが、一方で、残った勤務時間を効率よく仕事をすることで、労働生産性を高めている。また、同社のCSR活動は顧客からの認知度向上や評判を高めることにも貢献しており、従業員も同社の従業員であることに誇りを持たせることにつながっている。さらに、就職の際にも同社のCSR活動に惹かれて応募してくる学生も多い。

なお、ソーケンのCSR活動は短期的には売上とは関係ないが、長期的には売上増と結びついている。すなわち、同社の活動を評価する美術館などの顧客も多く、それら顧客からは指名で受注が来ることが多いほか、高品質なモノづくりをしていることもあり、金額が多少高くても失注することは少ないという。

### (3) 経営者や従業員が勉強会や見学会に参加

CSR活動を行ううえで、自分たちの活動がどのような意味があるのか、社会的に見てどのレベルの位置にあるのか（ポジショニングマップの作成）を知ることは重要である。ソーケンでは、社長が社会保険労務士の先生が主催する数名の経営者たちが集まる小規模な研究会に参加している。研究会は就業規則などの勉強会として始まったが、現在ではお互いの気心も知れ、フランクに意見を述べ合うことができる場となり、それぞれのCSR活動の現状や課題等を報告したり、合宿を行ったりして切磋琢磨し合っている。

また、レッキスでは、環境問題の知識を深めるため、従業員達と環境施設の見学を行っている。具体的には廃棄物リサイクルセンターや、おおさかATCグリーンエコプラザなどを見学し、同社の環境活動のベンチマークとして役立てている。

## 5. おわりに

SDGsは、2000年9月に国連ミレニアム・サミットで採択されたMDGs（Millennium Development Goals：ミレニアム開発目標、2000年から15年までが実行期間）のあとを受けて登場した。MDGsでは途上国の貧困や初等教育、保健等の開発問題が中心で、先進国はそれを援助する側という位置づけだったが、SDGsでは途上国だけでなく、「地球上の誰一人として取り残さない」のスローガンのもと、先進国も対象となっており、企業にも広く参加が求められている。とはいえ、多くの日本の中小企業からすると、SDGsの中の「2. 飢餓をゼロに」や「6. 安全な水とトイレを世界中に」「13. 気候変動に具体的な対策を」など、対応が困難なものもあり、全てに対応できるわけではない。一方で、日本で大きな社会問題となっているペットの殺処分など、SDGsの項目の中に含まれていないものもある。しかし今日、解決が求められている重要な社会課題のひとつであり、課題解決に向けた行動をしている企業や社会にとって、意味のあるCSR活動である。

大企業でしばしば見られるCSR活動のひとつに、海外進出先の途上国での学校建設がある。こうした活動は、資金力の乏しい中小企業には到底真似することはできないが、中小企業は中小企業ならではの活動を行っているところに特徴と意

義がある。今回は、福祉施設や児童施設などとの関わりが両ケースに見られたが、身近な地域課題、社会課題に対応していることがそれである。こうしたきめ細かな対応は、地域密着した中小企業ならではの活動といえる。また、中小企業1社では大企業のようなスケールの大きなことは期待しにくいだが、複数の企業が連携することで活動の幅が広がることが期待できる。今後、組合や異業種も含めたネットワーク組織でCSR活動をすることや、SDGsに貢献することが考えられる。

CSR活動は本業とはあまり関係のない活動が多いが、今回のケースでは従業員のモチベーションやモラル向上に一役買っていた。CSR活動は直接的、即時的に本業の業績向上に直結するものではないが、長期的には企業の評判を高め、そうした企業に勤めたいと思う質の高い人材確保や、ユーザーからの理解と高い支持獲得につながっている。また、CSR活動を通じて従業員の自律性を高め、生産性向上にもつながっている。

CSRは世の中になくてならない企業に必須なものとして、企業経営の根幹に位置づける必要がある。今後の中小企業活動に期待がかかる。

#### <参考文献>

- ・池田潔（2018）『現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生－「知足型経営」を考える』ミネルヴァ書房。
- ・池田潔（2019）「SDGs時代に生きる中小企業のCSR活動」『商工金融』巻頭言 2019年9月号。
- ・関東経済産業局(2018)「中小企業のSDGs認知度・実態等調査」。
- ・木下和紗（2018）『中小企業のCSRにかんする研究動向』大阪市大論集 第131号。
- ・水尾順一・田中宏司編著（2004）『CSRマネジメント－ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任』生産性出版。
- ・レッキス工業株式会社（2019）「CSRレポート2018」。
- ・レッキス工業株式会社（2019）「2017年度 経営品質報告書（要約版）」
- ・Carroll.A.B.（1996）Business and Society: Ethics and stakeholder management,3rd ed.,Mason：Thomson/south-western.



- ・ 関西SDGsプラットフォーム ホームページ  
([https://kansai-sdgs-platform.jp/cat\\_event/2119/](https://kansai-sdgs-platform.jp/cat_event/2119/) 2019年8月1日閲覧)。
- ・ 厚生労働省ホームページ  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553\\_00001.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00001.html) 2019年4月30日  
閲覧。
- ・ セイコーエプソン株式会社 ホームページ  
(<https://www.epson.jp/SR/initiative/sdgs.htm> 2019年7月19日閲覧)。
- ・ 株式会社ソーケン ホームページ  
(<http://soken-net.co.jp/about/> 2019年7月29日閲覧)。
- ・ 東大阪市「工場を記録する会」([http://factory-museum.main.jp/k06\\_REX.html](http://factory-museum.main.jp/k06_REX.html)  
2019年7月19日閲覧)。
- ・ レッキス工業株式会社 ホームページ (<http://www.rexind.co.jp/jp/company/>  
2019年7月29日閲覧)。