

報道各位

2026 年 1 月 7 日

株式会社日本能率協会コンサルティング
株式会社日本能率協会マネジメントセンター
株式会社日本能率協会総合研究所
株式会社ジェーエムエーシステムズ

日本企業のサステナビリティ経営の未来に向けた提言 —JMA ホールディングスグループ『サステナビリティ経営課題実態調査 2025』を発表—

株式会社日本能率協会コンサルティング（本社：東京都港区・代表取締役社長：大谷羊平、以下 JMAC）、株式会社日本能率協会マネジメントセンター（本社：東京都中央区・代表取締役社長：張士洛、以下 JMAM）、株式会社日本能率協会総合研究所（本社：東京都港区・代表取締役社長：譲原 正昭、以下 JMAR）、株式会社ジェーエムエーシステムズ（本社：東京都港区・代表取締役社長：坂倉 猛、以下 JMAS）は、『サステナビリティ経営』の進展状況を把握するために、2025 年 7 月～9 月の期間で『サステナビリティ経営課題実態調査』を実施をいたしました。このほど本調査の最終報告がまとまりましたのでご報告いたします。

本調査は 2022 年度、2023 年度実施に続いて第 3 回目の調査となります。

『サステナビリティ経営課題実態調査』結果概要

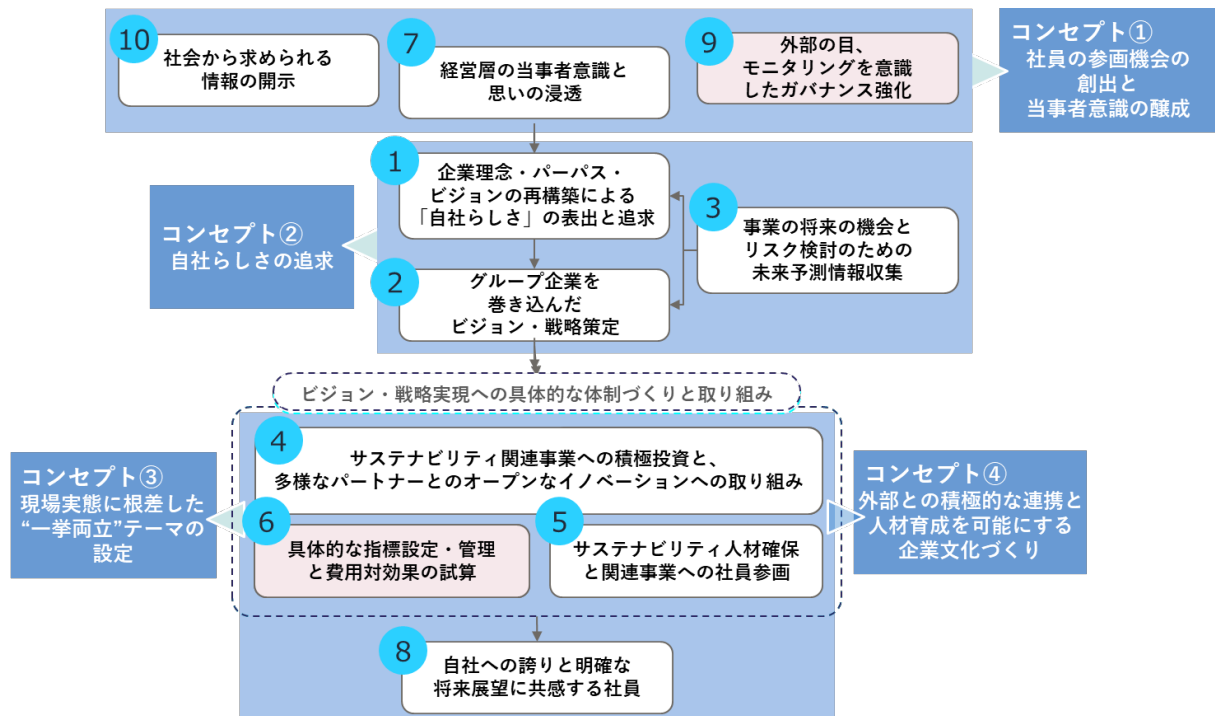
第 1 回サステナビリティ経営課題実態調査（2022 年）は、「日本企業がサステナビリティ経営を推進するにあたっての重要な経営課題を明らかにするとともに、サステナビリティ戦略や施策決定へ役立てること」を目的として実施をしました。

第 1 回の調査タイミングの 2022 年 5 月は、上場企業を中心に SDGs や ESG に対する取り組みが必要であると認識され、Co2 排出量など、現状の見える化やマテリアリティの設定、実践企画や目標設定などに取り組み始めていたタイミングでした。そのような状況下で、各社の取り組みはどの程度進んでいるのか、進んでいる会社はどのようなことに取り組んでいるのか、という点が調査によって見えてきました。

その調査結果を踏まえ、日本企業の未来が明るく輝くように、サステナビリティ経営をうまく進めていくための実践的な考え方とポイントについて、以下のようにまとめました。

<サステナビリティ経営を自社らしく推進していくための 4 つのコンセプト>

- ・社員の参画機会の創出と当事者意識の醸成
- ・自社らしさの追求
- ・現場実態に根差した“一挙両立”テーマの設定
- ・外部との積極的な連携と人材育成を可能にする企業文化づくり



そして、これらを具体的に実践している企業の 10 の特徴を以下のように整理しました。

1. 経営方針に他社との違いを明確に表現し、企業理念・パーパス・ビジョンを再構築している
2. グループ企業を巻き込んでビジョンや戦略を策定している
3. 事業の将来の機会とリスクを検討するために「未来予測情報」を収集している
4. サステナビリティ関連事業への投資に積極的であるとともに、多様なパートナーとのオープンイノベーションの体制を構築している
5. サステナビリティ経営人材の確保が進み、関連事業に社員自ら参加する機会が多い
6. 具体的な指標を設定・管理し、費用対効果を試算できている
7. 経営層の当事者意識が高く、思いが浸透している
8. サステナビリティ経営に取り組むことで、自社への誇りが持て、社員の将来展望が明るくなる効果が見られる
9. ガバナンス改革に前向きである
10. 非財務情報の重要性を認識している

この結果を踏まえて、「第2回サステナビリティ経営課題実態調査」を2023年11月に実施しました。サステナビリティという考え方が瞬く間に広がってから1年半ほど経過していましたが、第2回においてもこのポイントの重要性が認識されました。

今回、サステナビリティ経営のその後の進展状況を把握するために、「第3回サステナビリティ経営課題実態調査」を2025年7月～9月に実施しました。

その結果を「4つのコンセプト、10の特徴」から検証すると残念ながらサステナビリティ経営への取り組みの停滞感が見えてきています。ただし、その中でも4つのコンセプトの中の「外部との積極的な連携と人材育成を可能にする企業文化づくり」がこの範疇にとどまらず企業のサステナビリティ経営実現のための重要なポイントとして昇華していることがうかがえました。特に先進企業では「戦略・仕組みづくり」と同時並行して「企業文化変革」に取り組むことがサステナビリティ経営の推進・実現のポイントとなっています。

そのため、サステナビリティ経営の停滞感の打破の一助として、企業文化変革を推進するための実践的な考え方と具体的なポイントについてまとめました。

サステナビリティ経営は開示義務への対応など受身ではなく、その本質である持続的成長を主体的・能動的に実現するためにも、より良い企業文化が醸成され、そのことが自社の未来を切り拓き、社会を変えていこうとする日本企業の皆様の参考にして頂ければ幸いです。

調査概要

調査目的	日本企業がサステナビリティ経営を推進するにあたっての重要な経営課題を明らかにするとともに、サステナビリティ戦略や施策決定へ役立てることを目的とする
調査対象	国内主要企業
調査方法	WEB アンケート調査
調査時期	2025 年 7 月 9 日～9 月 30 日
有効回答数	115 社
回答企業	製造業 64 社／非製造業 49 社（その他 2 社） 上場企業 67 社／非上場企業 48 社
回答者の属性	部長級以上（役員含む） 57 名 課長級 31 名 非管理職 27 名

参考：結果総括

数値目標設定やマテリアリティ特定は当たり前になってきており、その実現のための企業文化変革の重要性が高まっていますが、
実現のための課題解決の取り組みは十分とは言えず、そのことが当事者意識の停滞の要因とも考えられます。

また、DX をサステナビリティ経営実現のための活用する余地も大きいと考えます。

【企業文化醸成への動きが高まるものの、具体的な取り組みは依然として課題】

【目標設定は当たり前化したが 投資回収期間の基準は未定】

1. サステナビリティ経営の
目指す姿を数値目標化すること
が当たり前

2. サステナビリティ経営の目指
す姿を適切な数値目標として
設定

3. 投資回収期間の基準が
ない企業が半数

『プライム企業は事業創出 のために社外に目を向ける』

1. プライム企業の半数以上
がオープンイノベーションを推進

1. 過去と比べて「企業文化醸
成」が増加し、選択率も過半数

2. 「人事戦略の策定」に次い
でプライム企業においては「企業
文化変革」が重要課題

3. 企業文化醸成に関連した
「ダイバーシティ」「エンゲージメン
ト」の取り組みが不十分

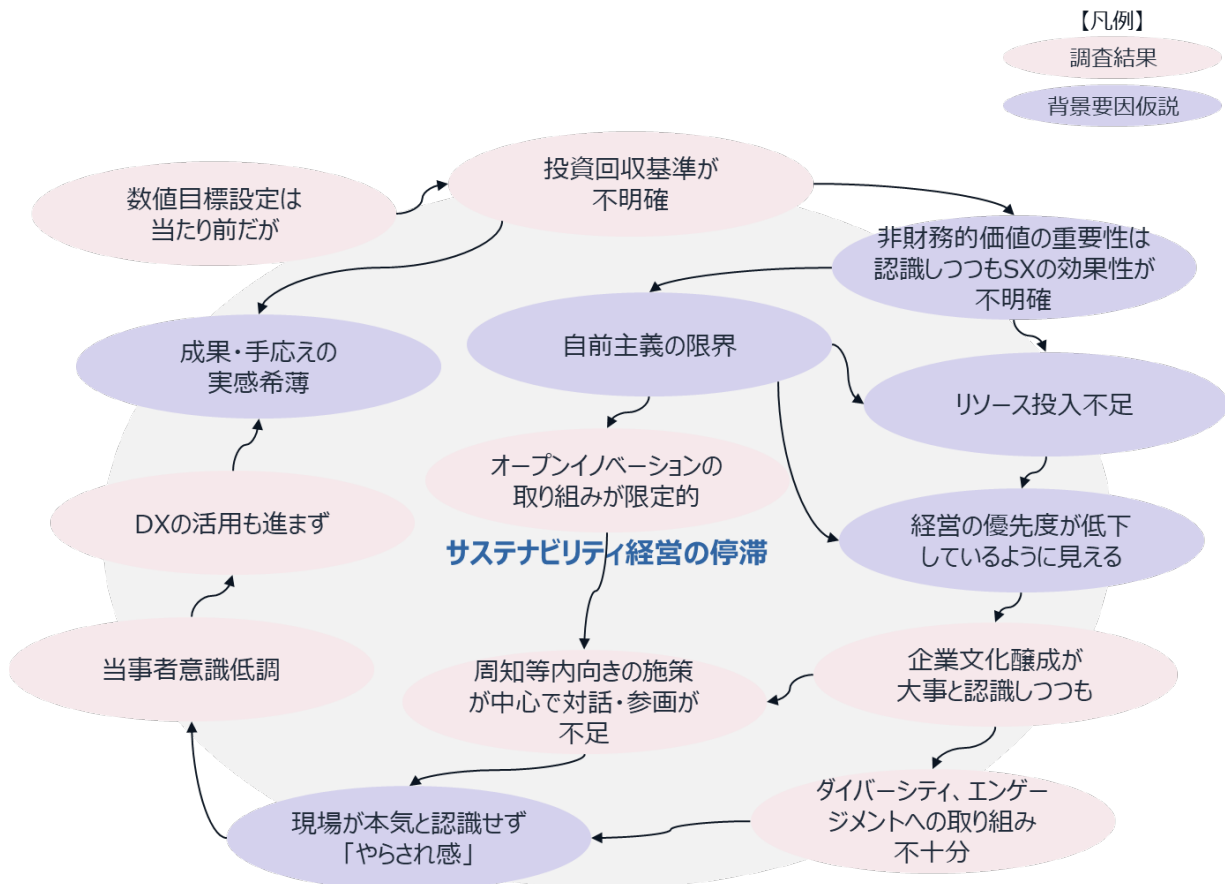
【管理職・一般職層の当事者意識向上が停滞し、 取り組み内容も内向きのまま】

1. 当事者意識の高さが過去と比べて最も低く、
そのための施策も内向きな施策にとどまる

【サステナビリティ経営のためのDX活用はあまり進まず】

1. DX活用は「活用していない」が最も高く、プライム企業では
「ESGデータ収集・統合」が多いものの、データ収集レベルが中心

今回サステナビリティ経営が停滞する要因として、調査結果に基づき、要因仮説を以下のように考察いたしました。



まとめと今後に向けた提言（抜粋）

サステナビリティ経営を企業文化変革につなげるために

サステナビリティ経営の考え方は 1987 年のブルントラント報告書で「持続可能な開発」という言葉が提唱されたことが、サステナビリティの概念が誕生したのがきっかけと言われ、その後、CSR、ESG 投資、SDGs などの提唱を受け、2023 年 3 月期決算から有価証券報告書でのサステナビリティ情報の開示が義務化されました。

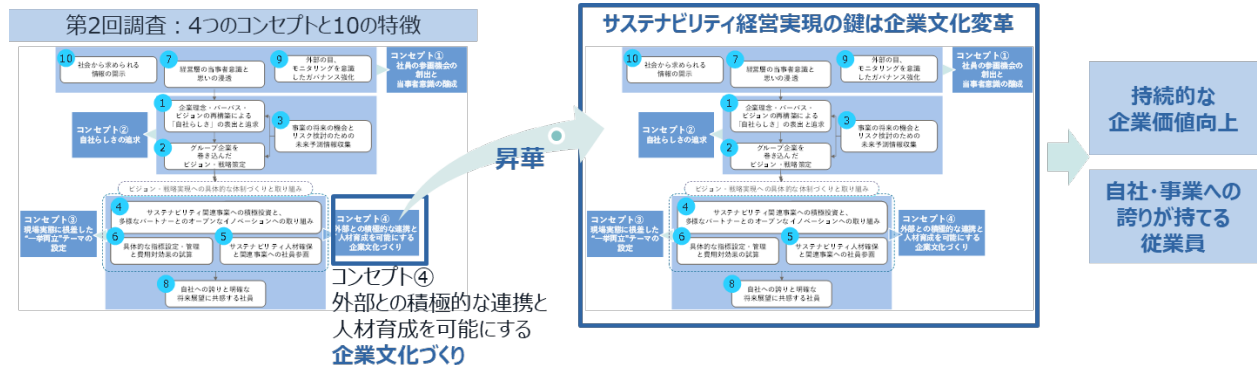
こうした潮流、社会的要請に対し、対応を「やらざるを得ない」受動的なものと捉え追われる企業と、企業変革の好機（奇貨）と捉え主体的に課題設定に取り組んだ企業との間で、差が開きつつあります。

主体的な取り組みでサステナビリティ経営を深化させることによって、社会課題に適合した新たな事業成長を実現し、期待される企業としての地位を確立・向上することができる、と JMA ホールディングスグループは考えます。

本調査において将来性のある企業（PBRが高い）を分析すると、過去の提言にある「コンセプト④ 外部との積極的な連携と人材育成を可能にする**企業文化づくり**」の範疇に留まらず、これを企業全体の重要課題として位置づけていることが確認されました。

このことから、サステナビリティ経営の実現のためには必要な仕組み面の取り組みにとどまらず、**企業文化が変革されて定着化することを狙うステージに昇華**されていることが確認できました。また、こうした企業は従業員一人ひとりが「自社や事業への誇り」を持つ割合が高くなっており、定着化の一端がうかがえます。

まずは、自社の状況を踏まえたときに、自社がどのようなステージにいるのか、企業文化変革ステージに行くためには何が必要なのかを明らかにする。その上で、今回の調査で明らかになった、サステナビリティ経営を企業文化変革につなげ定着化していくためのポイントから見た課題を明らかにし、取り組むことが肝要と考えます。

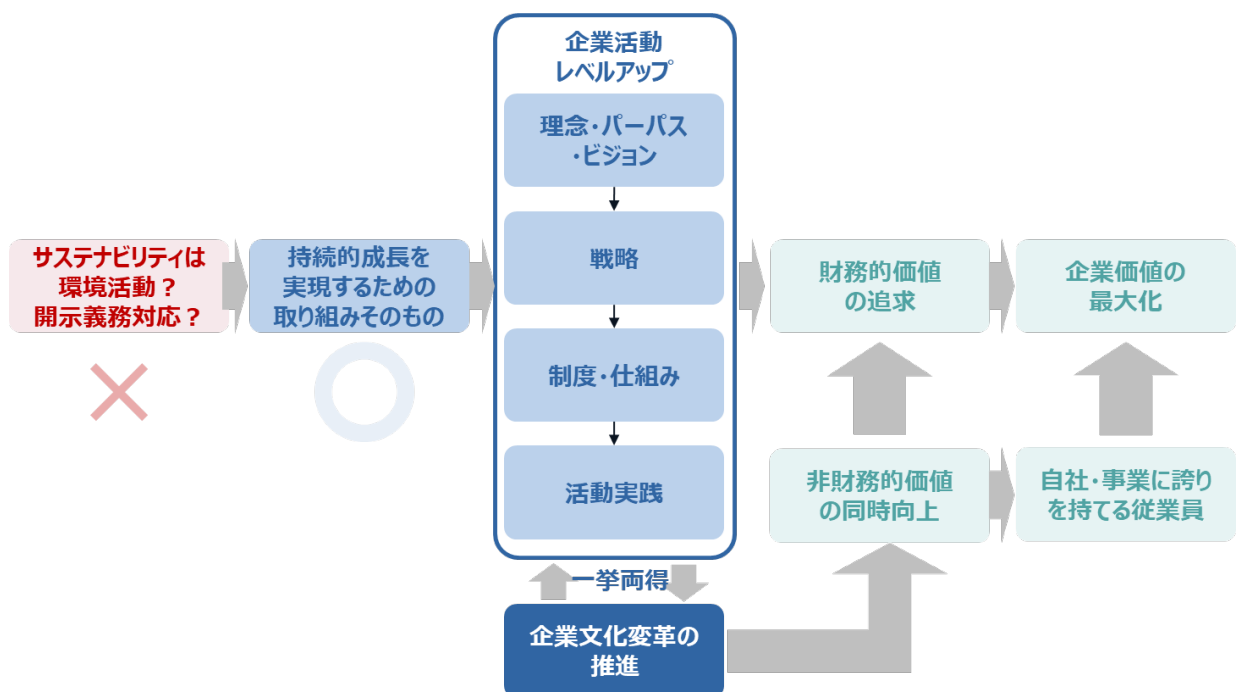


サステナビリティ経営における企業文化変革の重要性

サステナビリティ経営は単なる環境活動や開示義務対応ではなく、持続的成長を実現するための取り組みそのものです。

そのためにはいくらより良い企業活動を設計して取り組んだとしても、それを動かす企業文化という基盤が備わっていないとはいけません。

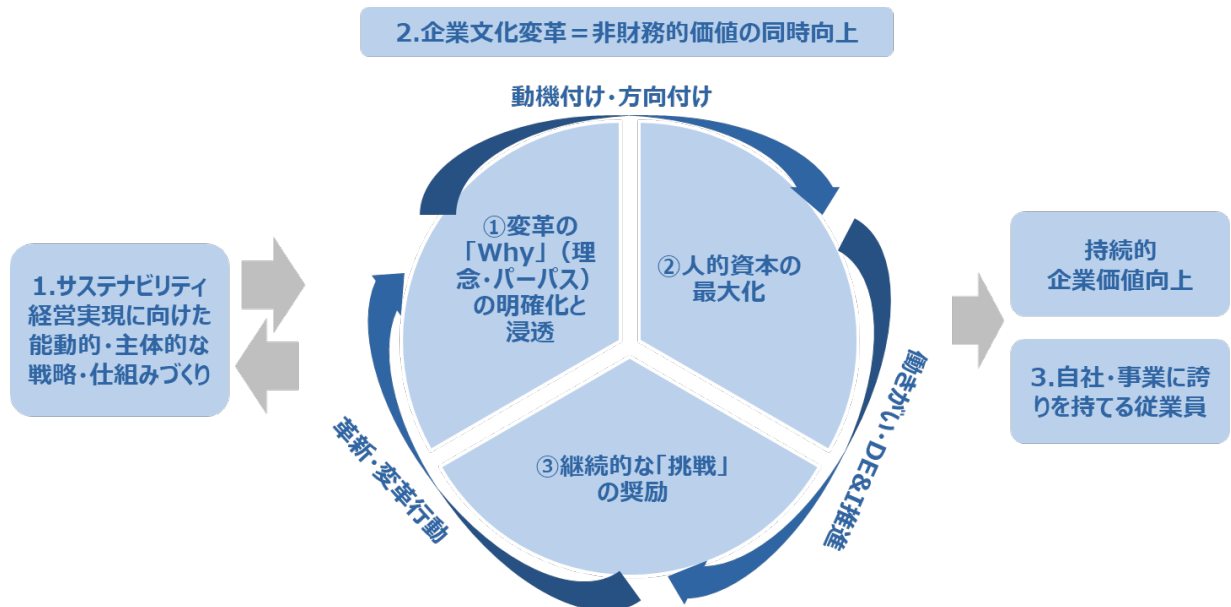
企業文化変革によって非財務的価値を向上することが、財務的価値の追求レベル向上にもつながり、結果として企業価値の最大化を実現すると考えます。また、自社・事業に誇りを持てる従業員が増えることで働きがいが増え、そのことが企業活動のレベルアップを実現するという好循環サイクルにつながると言えます。



サステナビリティ経営を活かした企業文化変革のポイント

企業文化変革のためには、サステナビリティ経営を能動的・主体的にとらえた戦略・仕組みづくりを前提として

- ①変革の「WHY（なぜ）」（理念・パーパス）の明確化と浸透によって、従業員の動機付け・方向付けを行い
- ②人的資本の最大化のための働きがい向上や DE&I を推進し
- ③継続的な「挑戦」の奨励によって革新・変革行動を促進することが重要と考えます。



調査資料本編について

調査資料（詳細版）ご希望の方は、弊社サイトより『第3回サステナビリティ経営課題実態調査希望』と明記の上、ご連絡をお願いいたします。

※第1回調査・第2回調査についても受け付けております。

お問合せフォーム：https://www.jmac.co.jp/inquiry/reply/contact_others.html

【調査内容に関するお問合せ先】

(株)日本能率協会コンサルティング

〒105-0011 東京都港区芝公園 3-1-22 日本能率協会ビル 7 階

TEL：03-4531-4307 FAX：03-4531-4301 info_jmac@jmac.co.jp

(株)日本能率協会マネジメントセンター

〒103-6009 東京都中央区日本橋 2-7-1 東京日本橋タワー

TEL：03-6362-4800（代表） FAX：03-3272-8118

(株)日本能率協会総合研究所

〒105-0011 東京都港区芝公園 3-1-22 日本能率協会ビル 5 階

TEL. 03-3578-4649（代表） FAX：03-3578-7614 HRM@jmar.co.jp

(株)ジェーエムエ-システムズ

〒105-0022 東京都港区海岸 1-16-1 ニューピア竹芝サウスタワー18F

TEL 03-3431-7401 FAX 03-3431-7063

【本調査に関する取材問い合わせ先】

株式会社日本能率協会コンサルティング

ビジネスイノベーション本部 広報担当：豊島 涼子

TEL: 03-4531-4307 携帯：080-9356-5138

E-mail: ryoko_toyoshima@jmac.co.jp

《株式会社日本能率協会コンサルティング 概要》

社名： 株式会社日本能率協会コンサルティング (JMAC)

所在地： 〒105-0011 東京都港区芝公園 3-1-22 日本能率協会ビル 7 階

TEL: 03-4531-4300 (代表) FAX: 03-4531-4301 <https://www.jmac.co.jp>

創業： 1942 年 4 月 1 日 (設立 1980 年)

資本金： 2 億 5 千万

社員数： 約 370 名

業務内容： 経営コンサルティング業。戦略、マーケティング&セールス、R&D、生産、サプライチェーン、組織・人事、BPR、IT ビジネスなど、クロスファンクショナルなコンサルティングサービスを展開。

■広報・取材・その他に関するお問合せ先：ビジネスイノベーション本部 広報担当：豊島 涼子
TEL: 03-4531-4307 携帯：080-9356-5138 E-mail: ryoko_toyoshima@jmac.co.jp



豊島宛メール

以上