

報道各位

2022年12月9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

JMAC×JMAM×JMAR 3社合同調査 シン・市民主義経営で日本らしいサステナビリティ経営を —『サステナビリティ経営課題実態調査 2022』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：小澤勇夫、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）は、近年の企業経営と社会のキーワードでもある『サステナビリティ経営』の実像を探るため、3社合同で『サステナビリティ経営課題実態調査』を実施いたしました。

調査結果から、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、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・再検討している姿が伺えました。それは、自社だけでなく、グループ企業全体で取り組む姿勢も伺え、サステナビリティ経営においてグループ経営全体で意図をもって実践・実行している特徴がありました。



サステナビリティ経営課題実態調査2022

～シン・市民主義経営で日本らしいサステナビリティ経営を～

3社合同調査
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



■ JMAC×JMAM×JMAR が考える『サステナビリティ経営』

現世代の誰もが環境・社会・経済的な繁栄と幸せを享受でき、それが将来の世代にも確実に引き継がれる世の中をつくるのが我々の目指すサステナビリティだと捉えています。

サステナビリティ経営とは、社会価値と経済価値を同時に創造する企業・組織へ変革し、ステークホルダーから常に支持され、応援される状態を実現することだと考えます。

以前より、長く続く企業の研究、日本においては百年企業など老舗企業を通じて、その特性を研究することで、企業や基本理念を持ちながらも、変化する市場でうまく生き残ることを主眼に、保有する経営資源を他社にないユニークなものにする、競争的な意味で「サステナブル」が議論されてきました。

そして現在、市場や競合だけを考える時代は終わり、グローバルサプライチェーンの中で、地球環境やダイバーシティやワークライフバランスなどの社会的課題、取引先や調達先との相互の影響関係やリスクなど、国家や地勢を含めて、より広い範囲を意識する時代が変わってきています。つまり、経済性と社会課題の解決を両立しながら、ステークホルダーと共存して、持続的な経営を行なっています。そうした中、現状から一歩進んで、サステナブルな経営とは何か、また、サステナブルな経営をいかにして推進していくべきか、どのような価値観を持って、どんな企業システムにすべきかなど、多くの企業で新たな模索が始まっています。ビジョンや行動原理（プリンシプル）による方向付けや、外部環境を感度よくモニタリングして統制するガバナンス、組織の自律性を高めるコミュニケーションやオペレーションのデジタルなネットワーク、そして会社の存在意義に共感して、誇りをもって事業に参画する社員の存在、など考えるべき経営要素を、どのように再構成、再配置する、いわゆる経営のトランスフォーメーションを進めるのか、により各企業のサステナビリティ経営の特徴が生み出され、存在意義（パーパス）についても、具体的なカタチとして鮮明になってくると考えます。

そこで、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ために JMAC、JMAM、JMAR3 社合同で『サステナビリティ経営課題実態調査』を実施いたしました。

■ 『サステナビリティ経営課題実態調査 2022』 概要

【サステナビリティ経営課題実態調査の目的】

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

【概要】

調査対象	国内主要企業 3119 社、有効回答数 202 社(有効回答率：6.5%)
調査方法	WEB アンケート調査
調査時期	2022 年 5 月 10 日～6 月 17 日
回答企業	製造業 94 社、非製造業 108 社、上場企業 188 社、非上場企業 14 社 (上場企業：9 割以上)
回答者属性	部長級以上(役員含む) 97 名、課長級 45 名、非管理職 60 名

【設問設計の視点】

設問の設計にあたっては、この表のような区分で、課題が見えてくるような工夫をしました。



■ サステナビリティ経営の取り組み姿勢

パッシブ：求められる枠組みや水準へ到達することでサステナブルを実現する

アクティブ：イノベーションにより付加価値を生み出すことでサステナブルを実現する

■ サステナビリティ経営の現状と推進課題

組織面（理解・納得、戦略・計画、計画実行）

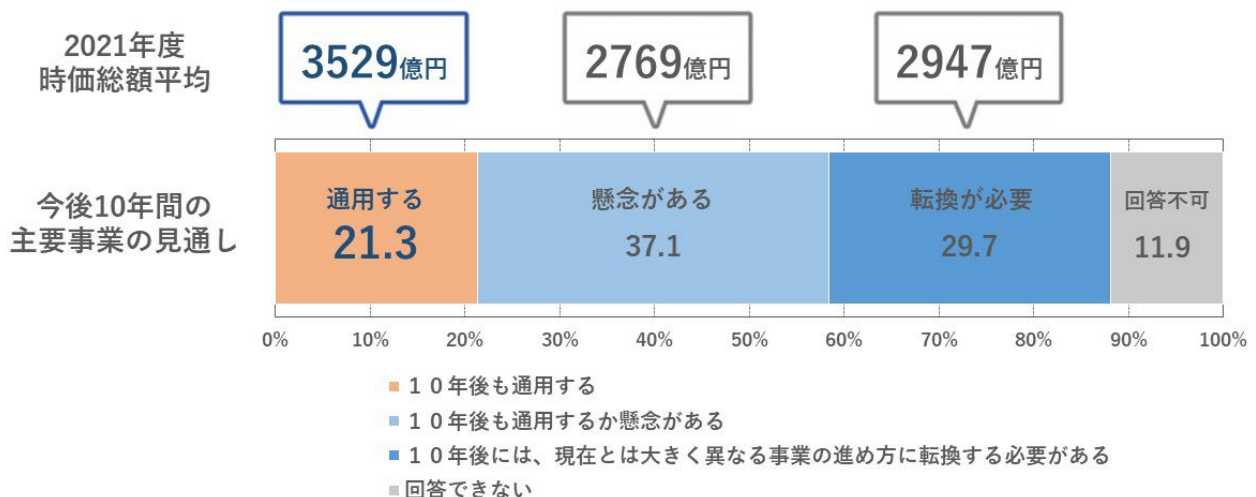
個人面（方針の理解、方針への共鳴）

■ 事業変革の方向性

何年先をみて事業を考えているのか

【調査結果サマリー】

① 主要事業が 10 年後も通用すると回答した企業は 21.3%（202 社中 43 社）に留まるがそうでない企業に比べて時価総額が高い。

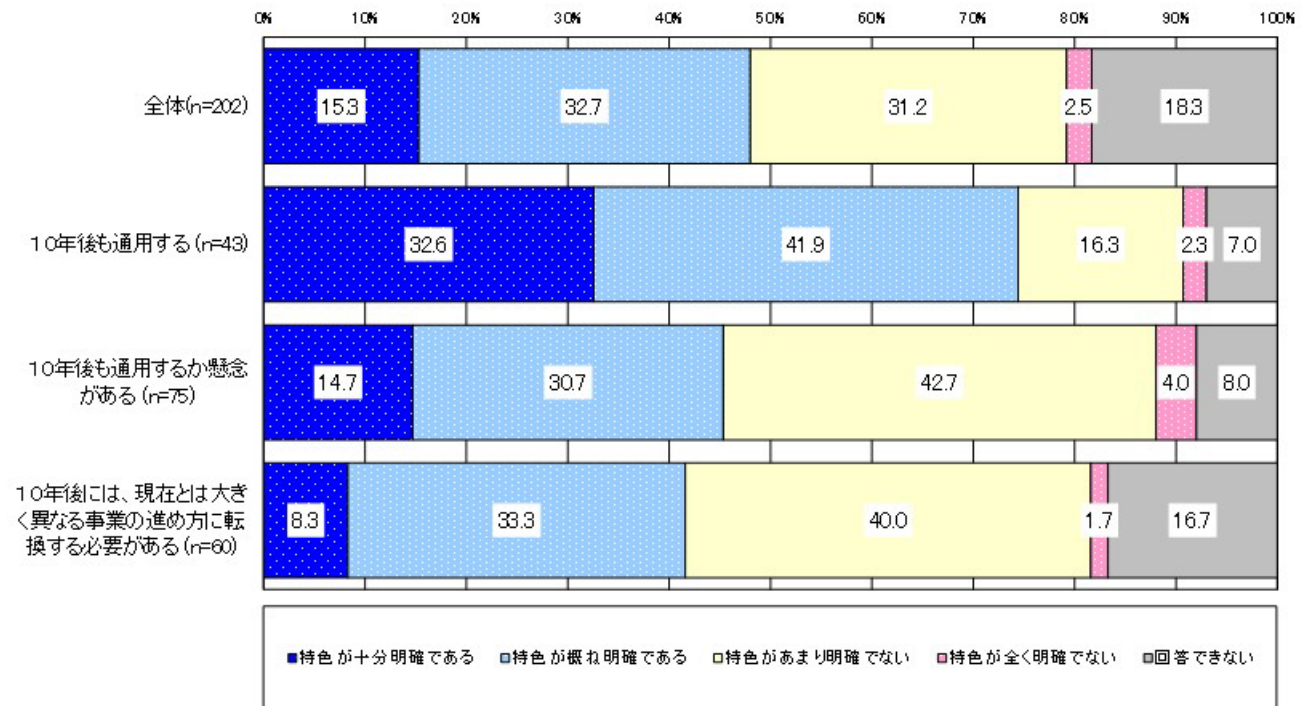


ポイント：

サステナビリティ経営先進企業の特徴として、主要事業が10年後も通用すると回答した企業は21.3%（202社中43社）に留まるがそうでない企業に比べて時価総額が高い。

時価総額平均とのクロス分析などを踏まえて、主要事業の今後の見通しについて、「10年後も通用する」と回答した企業は、長期的視点で経営を行っており、「サステナビリティ経営の先進企業」と言える。

② 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

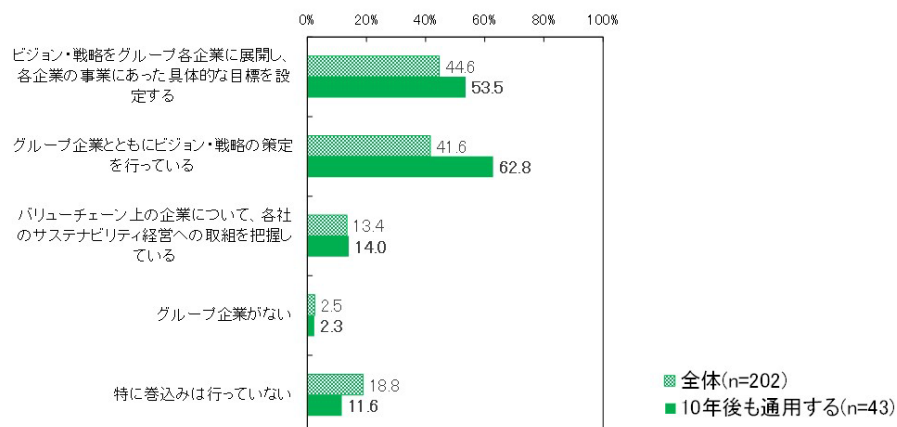


ポイント：

「自社のサステナビリティ経営方針は特色（他社との違い）が明確に表現されているか」という設問で、10年後も通用すると回答した企業の約75%は、サステナビリティ経営方針の特色（他社との違い）が明確である。

③ 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

グループ企業やバリューチェーン上の企業の巻き込みのために取り組んでいること（複数回答）



ポイント：

10年後も通用すると回答した企業の6割以上は、グループ企業とともにビジョン・戦略を策定している。自社のビジョン・戦略をグループ企業に展開するだけでなく、ビジョン・戦略そのものをグループ企業も巻き込んで策定している傾向があり、グループ経営の意図が明確になっていると伺える。

■ サステナビリティ経営先進企業の特徴

『サステナビリティ経営課題実態調査』結果から、サステナビリティ経営先進企業の特徴をまとめました。

サステナビリティ経営先進企業は、外部や社会の目線を持ちながら、経営層が本気になり、グループとして存在価値を再検討し、社会課題の解決と自社の提供価値強化につながる具体的な事業を、外部と連携しながら推進できています。

それにより、社員が自社の未来に明るい展望を描いている。自社が新しい社会像を描くという想いでサステナビリティを経営革新の好機ととらえ、主体的・具体的に取り組むことで社員が自信を持ち、さらなる将来展望が拓いていく努力を惜しまない企業がサステナビリティ経営先進企業だとわれわれは考えます。

01	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	06	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
02	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	07	経営層の当事者意識が高く、思いが浸透している
03	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	08	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
04	サステナビリティ関連事業への投資に積極的であると共に、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	09	ガバナンス改革に前向きである
05	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	10	非財務情報の重要性を認識している

■ 経営のトランスフォーメーションを目指して

サステナビリティ経営の実践に向けて、経営のトランスフォーメーションの推進のためには、以下の3点の対応すべき経営課題があると考えています。

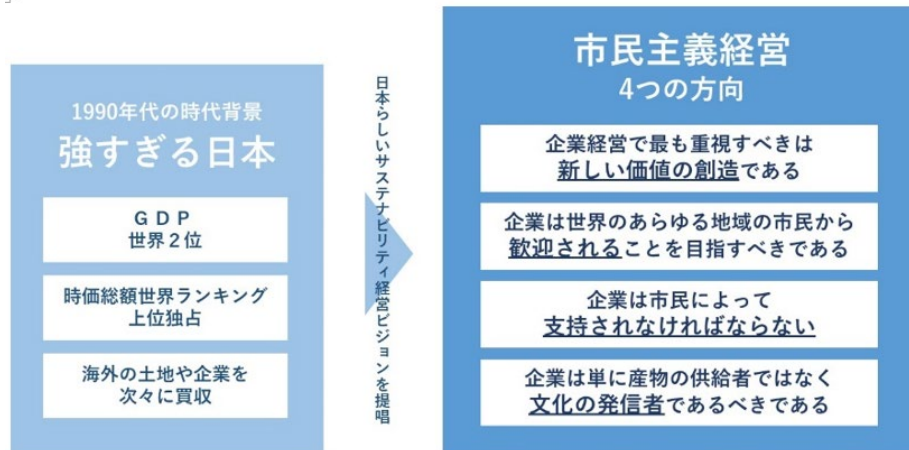
対応すべき経営課題

1. 経済性と社会性の両立
2. オープンで緊密なネットワークの構築
3. 多様な意見の取り込みとレピュテーション

■ 経営のトランスフォーメーションを目指した〈シン・市民主義経営〉へ

JMAC、JMAM、JMAR の 3 社は、「企業の経営革新の支援、社会と産業界の発展への寄与を存在意義」とする日本能率協会（JMA）グループです。

1990 年 7 月に日本能率協会グループである社団法人日本能率協会（当時）は、時代に先駆けて、サステナブルな経営の 4 つの要諦を「市民主義経営」とし提唱いたしました。

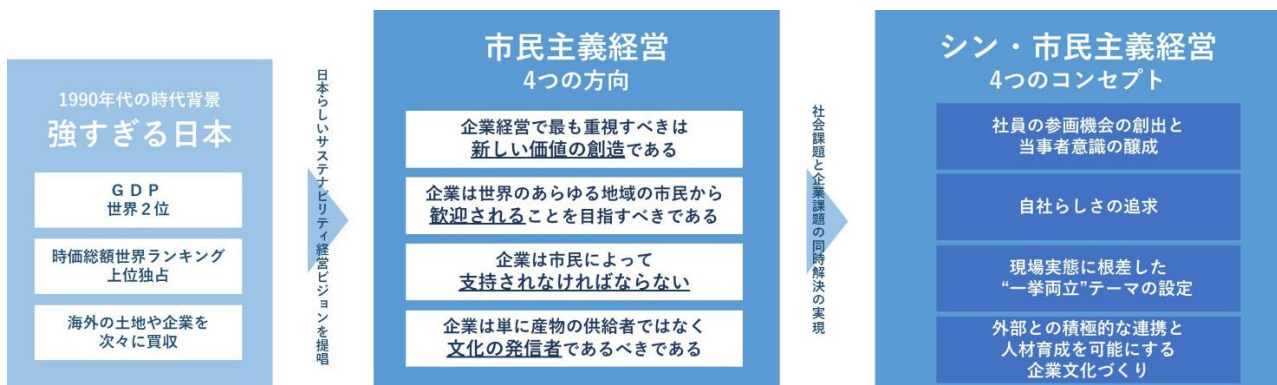


※1990年7月に社団法人日本能率協会は「市民主義経営の提唱」を発信

2022 年、改めて JMAC、JMAM、JMAR は、サステナビリティ経営の実践に向けた経営のトランスフォーメーションの推進のために調査研究を実施し、「シン・市民主義経営 4 つのコンセプト」を提唱してまいります。

このコンセプトの普及推進により、日本企業は、生活の豊かさや利便性などの価値の維持・向上を生産性高く実現できるとともに、社会課題と企業課題の同時解決を実現できます。

こうしたアクションを着実に積み重ねていくことを通じ、日本の産業界が再び世界をリードしていく存在となることを確信いたします。



※1990年7月に社団法人日本能率協会は「市民主義経営の提唱」を発信

※2022年12月提唱

■『サステナビリティ経営課題実態調査』実施会社

本調査は、日本能率協会グループ 株式会社日本能率協会コンサルティング（JMAC）、株式会社日本能率協会マネジメントセンター（JMAM）、株式会社日本能率協会総合研究所（JMAR）3社の合同調査として実施をいたしました。

《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>
創立：1980年4月1日（創業1942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、TPM、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。

《株式会社日本能率協会マネジメントセンター 概要》

社名：株式会社日本能率協会マネジメントセンター（JMAM）
所在地：〒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 <https://www.jmam.co.jp/>
創立：1991年8月8日（創業1942年）
資本金：10億
社員数：連結529名(単体402名) ※2022年6月時点
事業内容：人材育成支援事業：通信教育事業、eラーニング事業、研修事業、アセスメント事業
手帳事業：手帳、システム手帳、カレンダー、家計簿などの開発制作および販売
出版事業：ビジネス書の発行、資格関連図書・資料の出版

《株式会社日本能率協会総合研究所 概要》

社名：株式会社日本能率協会総合研究所（JMAR）
所在地：〒105-0011 東京都港区芝公園 3-1-22 日本能率協会ビル 5階
TEL. 03-3434-6282（大代表） / FAX. 03-3578-7547 <https://www.jmar.co.jp/>
創立：1984年4月（創業1942年）
資本金：1億5千万円
社員数：209名
事業内容：官公庁の政策立案・計画立案のための調査研究事業、民間企業のマーケティング・コンサルティング

を行う調査研究事業、会員制のビジネス情報提供サービス事業

■ サステナビリティ経営課題実態調査に関する報道関係 問合せ先：

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:mailto:ryoko_toyoshima@jmac.co.jp



以上