

# 中小企業におけるサステナビリティ経営 調査研究報告書

2023年3月

国立大学法人 神戸大学 経済経営研究所



大同生命保険株式会社



## はじめに

T & D 保険グループの大同生命保険株式会社は、すべてのステークホルダーの皆さまに支えていただき、おかげさまで創業 120 周年を迎えました。

「中小企業とともに未来をつくる」という当社の想いをお伝えし、「サステナブルな社会の実現」に貢献していくため、記念事業を展開しています。

この度、記念事業の一環として、2022 年から国立大学法人 神戸大学経済経営研究所（所長 家森信善教授）と、中小企業における「サステナビリティ経営」に関する共同研究を進めてまいりました。

気候変動や環境問題への対応など、SDGs（持続可能な開発目標）に対する社会的な関心が高まっている昨今、環境・社会の持続可能性に配慮し、事業の持続的成長を図る「サステナビリティ経営」は、大企業だけではなく中小企業にとっても大きな経営課題となりつつあります。

今回の共同研究は、経済学・経営学の両分野で最先端の研究を推進し、中小企業の持続的な成長にも長年貢献してきた神戸大学経済経営研究所の所長 家森信善教授を代表とする研究チームと大同生命保険株式会社が協働し、中小企業経営者アンケート調査「大同生命サーベイ」等を用いた調査・研究を通じ、中小企業におけるサステナビリティ経営の実践を支援していくことを目的としたものです。

本報告書は、神戸大学経済経営研究所の研究チームと大同生命保険株式会社との共同研究の成果として公表するものです。

今回の共同研究を通じ、中小企業が抱える幅広い社会課題の解決に貢献するとともに、中小企業の永続的発展を通じた「サステナブルな社会」の実現に貢献してまいります。

### 神戸大学経済経営研究所の研究チーム

家森 信善	神戸大学経済経営研究所	所長・教授（研究代表者）
西谷 公孝	神戸大学経済経営研究所	副所長・教授
柴本 昌彦	神戸大学経済経営研究所	教授

## 目次

<b>I . 調査研究概要</b> .....	1
1 調査研究の背景.....	1
2 調査研究の目的・内容.....	3
<b>II . 中小企業のサステナビリティ経営に関するアンケート調査</b> .....	5
1 アンケート調査概要.....	5
2 アンケート調査結果.....	8
<b>III . 中小企業のサステナビリティ経営のベストプラクティス</b> .....	35
1 インタビュー調査概要.....	35
2 インタビュー調査結果.....	36
<b>IV . 中小企業における「サステナビリティ経営」の実践に向けた示唆</b> .....	45
1 中小企業における「サステナビリティ経営」の現況.....	45
2 中小企業における「サステナビリティ経営」の実践に向けた示唆・メッセージ	46
3 中小企業における「サステナビリティ経営」を推進するために.....	49
<b>V . 参考文献</b> .....	50

# I. 調査研究概要

## 1 調査研究の背景

中小企業を取り巻く外部環境は大きく変化しており、デジタルトランスフォーメーション（DX）、気候変動や脱炭素への対応など、中小企業の経営を高度化させることが求められている。こうした中で、中小企業が持続的に発展していくには、「サステナビリティ」を重視した経営への転換が必要となる。

例えば、国際連合（以下、国連）は、2015年の国連サミットにおいて、グローバルな社会課題を解決し持続可能な世界を実現するための国際的な目標である「持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）、以下、SDGs」を採択している。

SDGsは、2030年までの世界の「あるべき姿」として、持続可能な世界の実現のための17のゴールと169のターゲットから構成されており、国内外の企業が、リスクの回避とビジネスチャンスの両面からそれらの考え方を積極的に経営に取り込もうとしている。まさに、SDGsは、企業と世界をつなぐ「共通言語」であり、将来のあるべき姿から逆算して、今何をすべきかを考えるバックカスティング思考に基づいた「未来志向」のツールといえる。

図-1 持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）

目標1.	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる
目標2.	飢餓を終わらせ、食料安全保障および栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する
目標3.	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する
目標4.	すべての人々に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し生涯学習の機会を促進する
目標5.	ジェンダー平等を達成し、すべての女性および女児の能力強化を行う
目標6.	すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する
目標7.	すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する
目標8.	包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する
目標9.	強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る
目標10.	各国内および各国間の不平等を是正する

出所：国際連合広報センターウェブサイトから作成

図-2 持続可能な開発目標 (SDGs : Sustainable Development Goals) (続き)

目標 11.	包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市および人間居住を実現する
目標 12.	持続可能な生産消費形態を確保する
目標 13.	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる
目標 14.	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する
目標 15.	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、並びに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する
目標 16.	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する
目標 17.	持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

出所：国際連合広報センターウェブサイトから作成

また、国連が2006年に責任投資原則を提唱してから、事業・経営のサステナビリティを重視し、環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治：ガバナンス (Governance) の英語の頭文字をとった ESG 投資が盛んになり、社会的な課題の解決が事業・投資機会につながると考えられるようになり、企業のみならず、投資家からの注目も高まっている。

図-3 ESG投資の対象領域

環境	気候変動
	資源の枯渇
	廃棄物 / 等
社会	人権
	労働条件
	従業員関係 / 等
ガバナンス	役員報酬
	取締役会・理事会の多様性および構成
	税務戦略 / 等

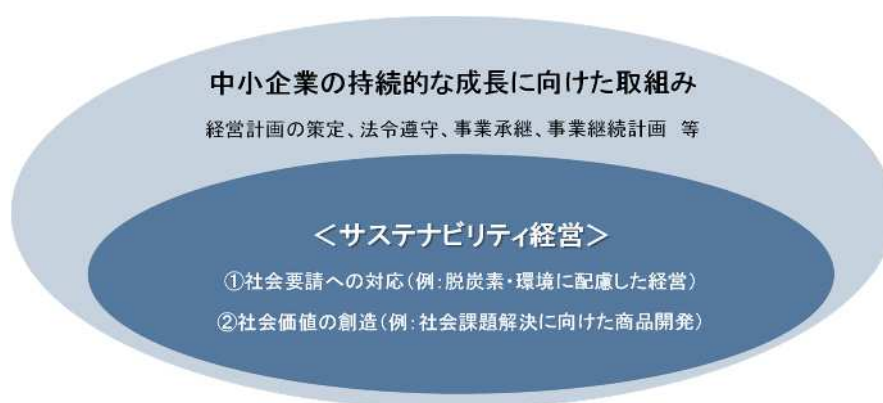
出所：国際連合「責任投資原則 (PRI)」資料から作成

## 2 調査研究の目的・内容

こうした背景を踏まえ、神戸大学経済経営研究所と大同生命保険株式会社は、中小企業の「サステナビリティ経営」の実態・課題、今後の在り方について調査検討をすることを目的として、共同研究を実施した。

なお、本研究における「サステナビリティ経営」は、中小企業の持続的な成長に向けた取組みのうち、「環境・社会への配慮により、事業の持続的な成長を図る経営」と定義した<sup>1</sup>。具体的な取組みとしては、社会要請への対応（例：脱炭素・環境に配慮した経営）、社会価値の創造（例：社会課題解決に向けた商品開発）を想定している。

図-4 本研究における「サステナビリティ経営」の定義



なお、本共同研究では、中小企業による「サステナビリティ経営」の必要性や優先順位、取り組むうえでの阻害要因や促進要因、期待される効果やメリット等を明らかにし、それらを推進・支援するにあたっての有用な示唆を得ることを目指した。

具体的には、中小企業のサステナビリティ経営のあり方について、以下のような初期仮説をもとに、大同生命サーベイ（アンケート調査）やインタビュー調査に基づくベストプラクティスの分析を行ったうえで、中小企業の「サステナビリティ経営」を推進するための提言を行った。

そのうえで、中小企業のサステナビリティ経営を推進するために、必要な支援やツール（ヒト、モノ、カネ、情報、ネットワーク）、行政や金融機関、支援機関に期待する役割等についても検討をした。

<sup>1</sup> 大同生命保険株式会社「サステナビリティ経営支援プログラム（中小企業のサステナビリティ経営実践の第一歩を後押しするプログラム）」を参照。

（[https://www.daido-life.co.jp/knowledge/sustainability\\_initiative/](https://www.daido-life.co.jp/knowledge/sustainability_initiative/)）

### 【初期仮説 1】

サステナビリティ経営は、一見負担増で遠回りにみえるが、長期的には中小企業の経営力を高めるのではないか

(初期仮説設定の意図)

- ・ 環境・社会に配慮をするサステナビリティ経営への取組みは、一見負担増で遠回りにみえるため、中小企業経営者が同経営の導入に躊躇する場合があるが、長期的には中小企業の経営力を高めることにつながることを明らかにしたい。

(確認したいポイント)

- ・ サステナビリティ経営企業とそれ以外の企業では、経営姿勢(将来を見据えた視点など)、SDGsの認知度や事業活動への影響度合いに有意な差異があるか？

### 【初期仮説 2】

サステナビリティ経営は、業績にかかわらず取り組むべきものではないか

(初期仮説設定の意図)

- ・ 中小企業におけるサステナビリティ経営の促進要因、阻害要因を把握し、同経営に取り組む中小企業の景況感・業績との関係、中小企業においてもサステナビリティ経営に取り組むことの意義を明らかにしたい。

(確認したいポイント)

- ・ サステナビリティ経営の導入(期間)は、景況感・業績との相関はあるか？
- ・ サステナビリティ経営に取り組んでいる企業は、何をきっかけとして導入を決定したのか？

### 【初期仮説 3】

サステナビリティ経営への取組みは、思いがけない気づきや利点につながるのではないか

(初期仮説設定の意図)

- ・ 中小企業におけるサステナビリティ経営の実践の促進に向け、同経営の効果やメリット、それらを支援してくれるサポーターの存在を明らかにしたい。

(確認したいポイント)

- ・ サステナビリティ経営に取り組む中小企業の課題は何か？
- ・ 支援機関のどのようなサポートが役立ったか、サステナビリティ経営の効果・メリットは何か？

## II. 中小企業のサステナビリティ経営に関するアンケート調査

中小企業における「サステナビリティ経営」の取組み状況やメリット・課題等をアンケートにより幅広く調査した。その結果、中小企業においても「サステナビリティ経営」に取り組む企業は一定数存在し、メリットを享受していることが明らかになり、さらに長期的に取り組むことでその効果が大きくなっていることが確認できる。

### 1 アンケート調査概要

#### 1-1. 調査実施内容

- ・調査期間 : 2022年9月1日～9月30日
- ・調査対象 : 全国の企業経営者 8,033社  
(うち約6割が大同生命保険株式会社の契約企業)
- ・調査方法 : 大同生命保険株式会社の営業職員が訪問またはZoom面談により調査
- ・調査内容 : [定例] 景況感  
[個別テーマ] サステナビリティ経営の取組み状況
- ・調査結果 : 2022年9月「サステナビリティ経営の取組み状況」  
<https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/202209.html>

#### 1-2. 設問の概要

アンケートの設問の概要は以下のとおりである。

##### I. 企業情報等

- 問1 社名、本社所在地
- 問2 業種
- 問3 従業員数
- 問4 売上高
- 問5 創業からの年数
- 問6 経営者の年齢
- 問7 経営者の性別

##### . 景況感等

- 問8 現在の業況(景況感)
- 問9 前月と比べた売上高水準
- 問10 前月と比べた利益水準
- 問11 前月と比べた資金繰り状況



問 12 将来(1年後)の業況の見通し

問 13 現在の従業員の過不足状況

問 14 同業他社と比較した「業績(売上高・利益)の水準」

問 15 同業他社と比較した「コロナ禍による業績(売上高・利益)への影響」

#### ・サステナビリティ経営の取組み状況

問 16 サステナビリティの認知度・重要性

問 17 SDGs の認知度

問 18 将来を検討する際に見据える期間

問 19 中長期的な経営計画(3～5年程度)の有無、今後の計画作成の意向

(対象者一部) 問 20 中長期的な経営計画策定における支援の活用状況

問 21 社内のガバナンスを高めるための取組み

問 22 サステナビリティ経営の取組み状況

(対象者一部) 問 23 サステナビリティ経営に関する事業の開始時期

(対象者一部) 問 24 サステナビリティ経営を取り入れる契機・要因

(対象者一部) 問 25 サステナビリティ経営において重視するステークホルダー

(対象者一部) 問 26 サステナビリティ経営の具体的な取組み

(対象者一部) 問 27 サステナビリティ経営にあたって役立った(希望する)支援

(対象者一部) 問 28 サステナビリティ経営にあたって得られた(希望する)効果・メリット

(対象者一部) 問 29 サステナビリティ経営に取り組むにあたっての課題

(対象者一部・自由回答) 問 30 サステナビリティ経営に関する具体的な取組み内容

(対象者一部) 問 31 サステナビリティ経営に取り組む予定がない理由

### 1-3. 回答企業属性

地域		全体(占率)	北海道	東北	北関東 (※1)	南関東 (※2)	北陸・ 甲信越	東海	関西 (※3)	中国	四国	九州・ 沖縄
全体		8,033 (100.0)	274	454	691	1,683	768	944	1,441	589	261	928
業種	製造業	1,529 (19.0)	26	61	144	245	191	240	343	103	52	124
	建設業	1,783 (22.2)	68	141	153	334	203	200	217	142	75	250
	卸・小売業	1,693 (21.1)	68	88	136	331	142	193	342	133	62	198
	サービス業	2,732 (34.0)	96	143	240	715	204	280	490	192	65	307
	その他	191 (2.4)	7	15	11	42	20	21	25	13	6	31
	無回答	105 (1.3)	9	6	7	16	8	10	24	6	1	18
従業員規模	5人以下	3,631 (45.2)	119	192	344	852	306	423	654	239	109	393
	6～10人	1,517 (18.9)	55	84	115	305	154	171	245	117	55	216
	11～20人	1,123 (14.0)	36	70	101	196	110	140	203	96	36	135
	21人以上	1,620 (20.2)	52	102	118	297	190	192	306	127	59	177
	無回答	142 (1.8)	12	6	13	33	8	18	33	10	2	7

※1:北関東 → 茨城・栃木・群馬・埼玉 ※2:南関東 → 千葉・東京・神奈川 ※3:関西 → 滋賀・京都・大阪・兵庫・奈良・和歌山

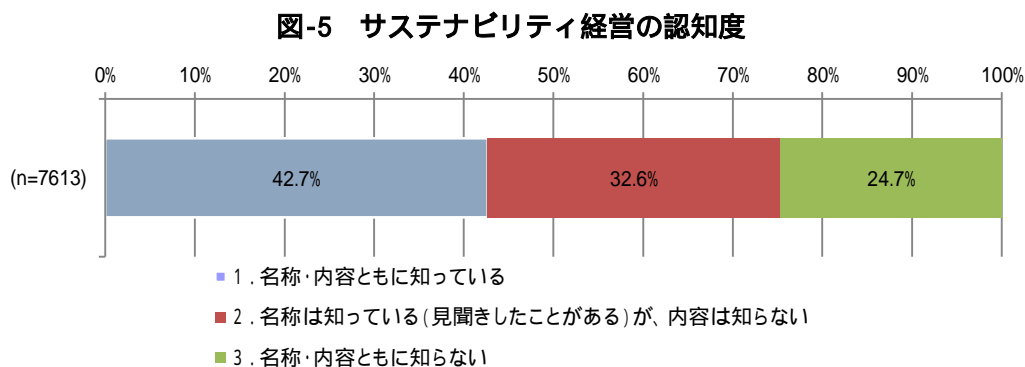
創業年数	企業数 (占率)
10年未満	757 (9.4)
10～30年未満	1,833 (22.8)
30～50年未満	2,392 (29.8)
50～100年未満	2,431 (30.3)
100年以上	290 (3.6)
無回答	330 (4.1)

## 2 アンケート調査結果

本調査の全体像で示した初期仮説を検証するために、アンケート結果について多角的に集計を試みた。なお、以降の集計においては、結果を明確にするため、無回答や無効回答については集計の対象から外している。

### 2-1. サステナビリティ経営は、一見負担増で遠回りにみえるが、長期的には中小企業の経営力を高めるのではないか

サステナビリティ経営の認知度については、名称・内容ともに知っている企業が42.7%、内容は知らないが名称は知っている企業が32.6%となっており、中小企業においても広がっていることがうかがえる<sup>2</sup>。



一方で、サステナビリティ経営の実施状況については、回答した企業のうち本業に取り入れているのが7.4%、間接的に取り入れているのが20.7%、サステナビリティ経営を踏まえた新たな商品・サービス開発を実施しているのが4.0%であった。(図-6)

<sup>2</sup> 中小企業経営者アンケート調査『大同生命サーベイ』(2021年10月調査)では、サステナビリティ経営について、名称・内容ともに知っている企業は16%(n=9,383)となっている。

図-6 サステナビリティ経営の実施状況（複数回答）

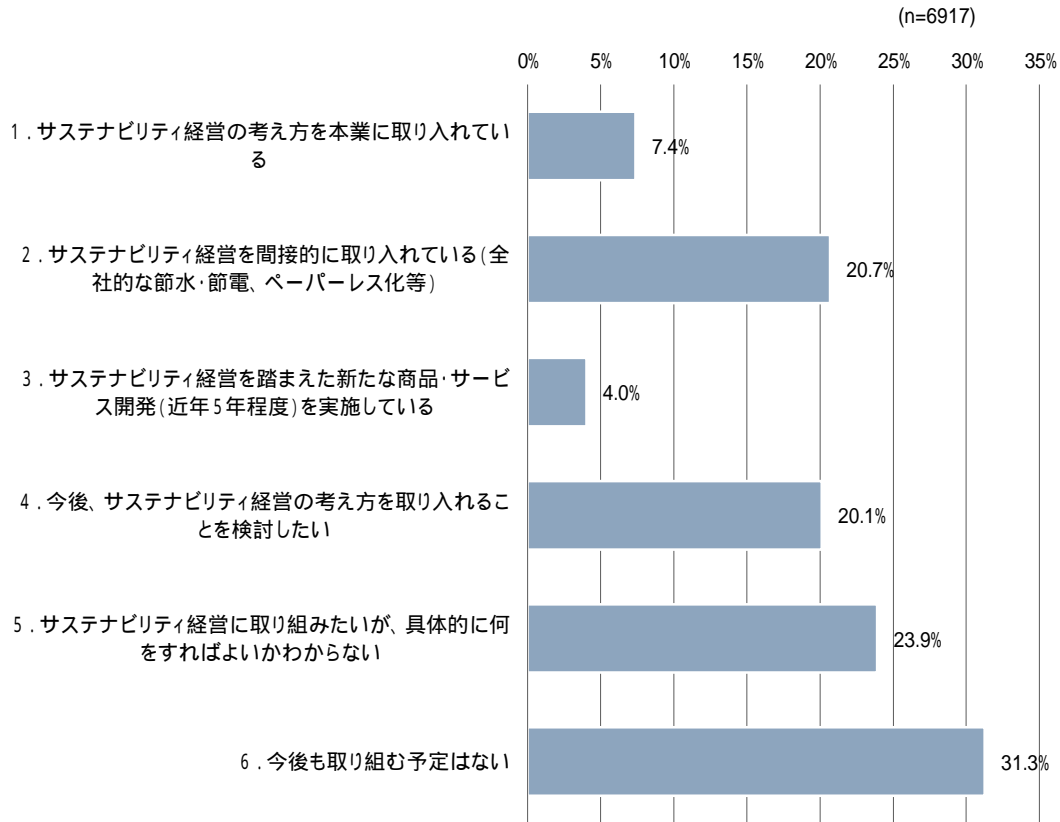
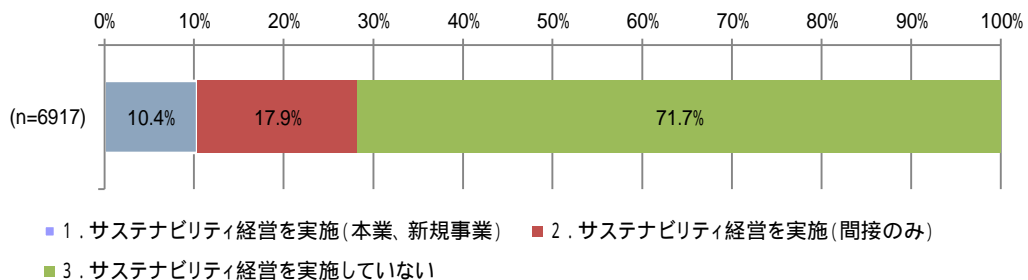


図-6 のサステナビリティ経営の実施状況を3つのグループに分類した。具体的には、「本業や新規事業に取り入れている」（一部の企業は本業・新規事業の両方に取り入れている）、「本業や新規事業に取り入れていないが、間接的には取り入れている」、「現在は本業・新規事業・間接的にも取り入れていない」の3グループに分類し、再集計した結果が図-7である。その結果、サステナビリティ経営を本業や新規事業に取り入れている企業は10.4%、間接的には取り入れている企業は17.9%となった。

認知度(図-5)と比較することで、サステナビリティ経営の内容を知っていても企業経営に取り入れられていない企業が一定割合存在することが示唆される。

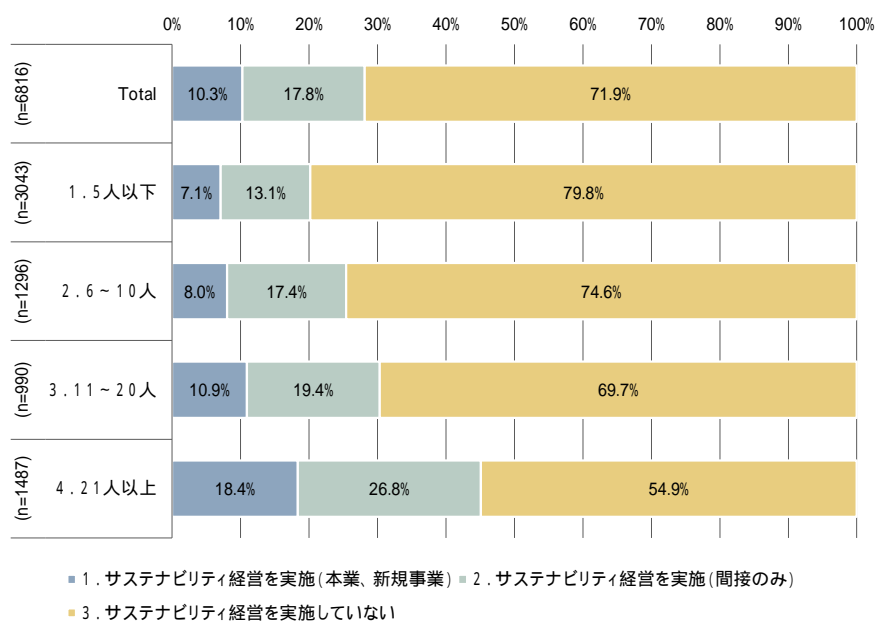
図-7 サステナビリティ経営の実施状況（再集計結果）



さらに、サステナビリティ経営の実施状況を従業員規模別に集計した結果が、図-8である（従業員規模に関して無回答の企業は除外）。

従業員規模が大きい企業ほどサステナビリティ経営を実施しているが、従業員が少ない企業においても、サステナビリティ経営を実施している企業は存在している。5人以下の企業においても、7.1%（216社）は本業や新規事業にサステナビリティ経営を取り入れており、間接的に取り入れている企業（13.1%、399社）も含めると、サステナビリティ経営に取り組んでいる企業の割合は20%を超える。

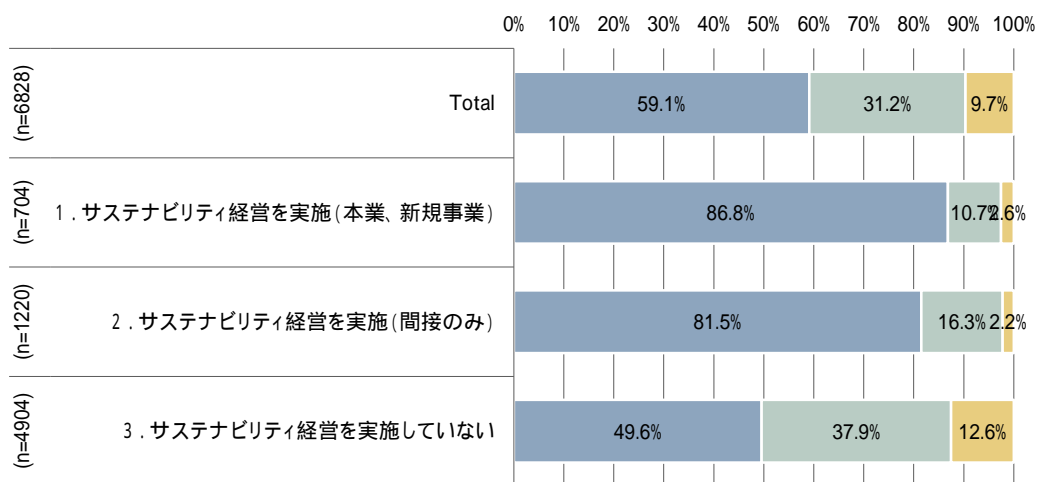
図-8 従業員規模別のサステナビリティ経営の実施状況（再集計結果）



サステナビリティ経営を実施している企業は、SDGsの認知度も高く、その内容を知っている企業の割合は80%以上である。特に、サステナビリティ経営を本業や新規事業に取り入れている企業に関しては、SDGsの内容を知っている割合が86.8%と非常に高くなっており、サステナビリティ経営を間接的に取り入れている企業も81.5%がSDGsの内容を知っている。一方で、サステナビリティ経営を実施していない企業はSDGsの内容を知らない企業が半数を超える。

SDGsは、国連において合意された未来のあるべき姿を示すものである。そこで、このあるべき姿から逆算(バックキャスト)し、世界、日本、地域の未来を含めて、自社の今後のあり方を考えてみることは、企業経営にとってプラスとなる。特に事業環境が大きく変化する時代の中で、こうしたサステナビリティ経営の重要性がより高まっている。

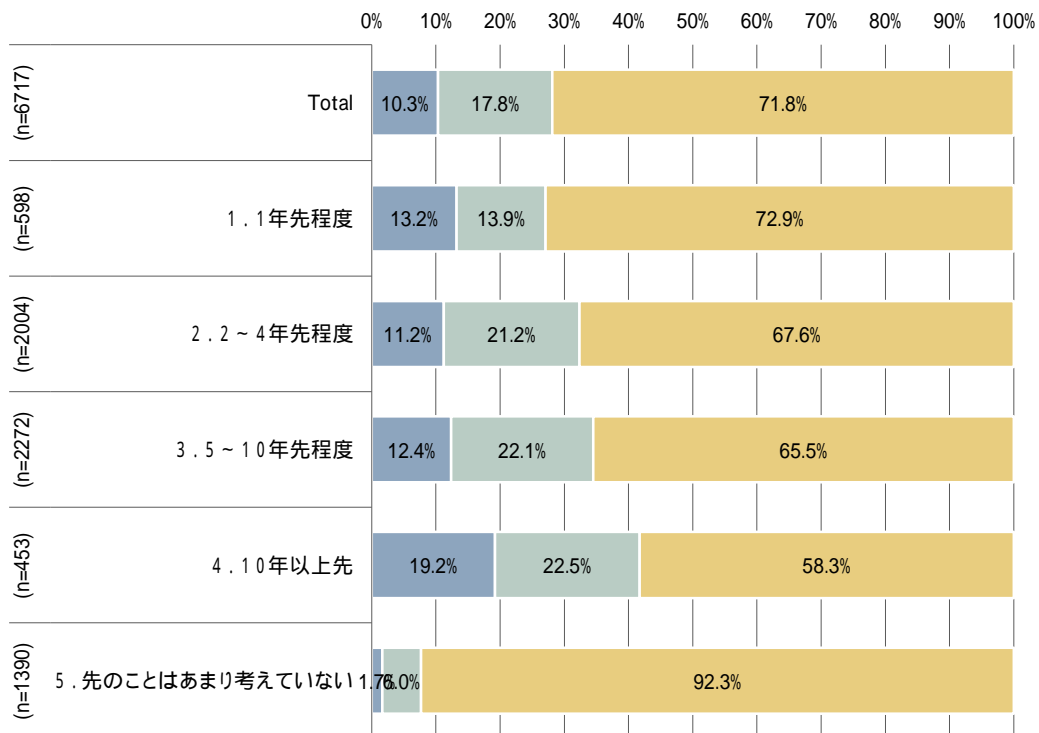
図-9 サステナビリティ経営の実施状況とSDGsの認知度の関係



- 1. 名称・内容とも知っている
- 2. 名称は知っている (見聞きしたことがある) が、内容は知らない
- 3. 名称・内容とも知らない

自社の将来を検討する際に見据えている期間とサステナビリティ経営の実施状況には相関がみられた。特に10年以上先を見据えている企業は、サステナビリティ経営の実施割合が高い(19.2%)。一方で、先のことはあまり考えていない企業は、サステナビリティ経営の実施割合が非常に低い(1.7%)。企業の将来を長期的に検討する経営者ほど、サステナビリティ経営という形で環境や社会への配慮を心掛けていることが示されている。

図-10 将来を検討する際に見据えている期間とサステナビリティ経営の実施状況の関係



- 1. サステナビリティ経営を実施(本業、新規事業)
- 2. サステナビリティ経営を実施(間接のみ)
- 3. サステナビリティ経営を実施していない

中長期計画を有する企業とサステナビリティ経営の実施状況にも相関がみられた。

中長期的な計画（3～5年程度）を作成しており、今後も継続的に作成する意向を持つ企業は、サステナビリティ経営の実施割合が高い。回答全体の中で、本業・新規事業に取り入れている企業の割合が26.3%を占める。間接的に取り入れている企業も加えると50%を超える。一方で、現在は計画がなく、今後も作成する可能性は低い企業は、サステナビリティ経営を実施していない割合が非常に高い（90.2%）。

図-11 中長期的な計画作成状況・意向とサステナビリティ経営の実施状況の関係

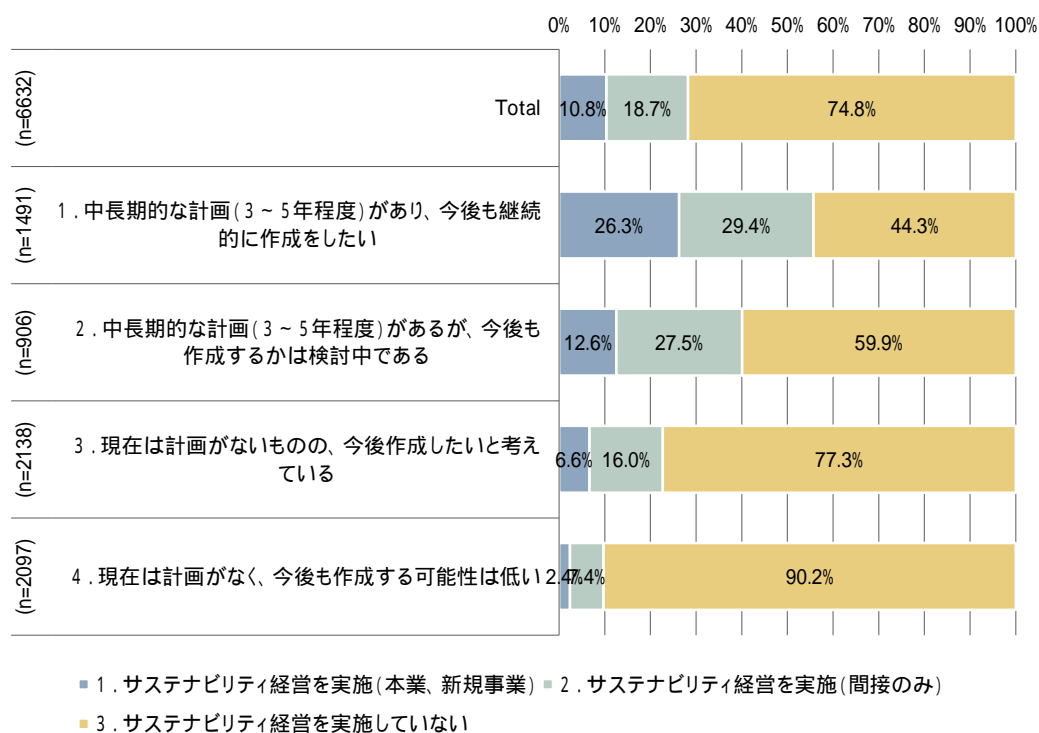
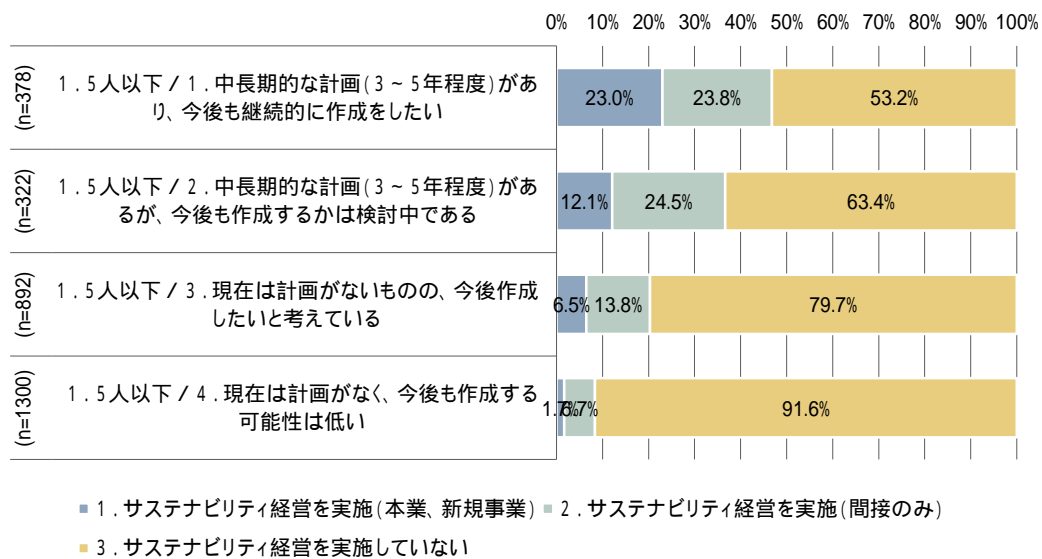


図-10、図-11 より企業の将来を中長期的に検討している企業ほどサステナビリティ経営にも取り組んでおり、ただ単に中長期的な計画を立てるのではなく、サステナビリティ経営という広い視野をもって企業経営に取り組んでいることが示唆される。



従業員規模にかかわらず、中長期的な計画(3～5年程度)の作成状況・作成意向とサステナビリティ経営の実施割合には相関がみられた。特に、5人以下の企業においても中長期的な計画を持ち、今後も継続的に作成する意向がある企業のうち23.0%がサステナビリティ経営を本業に取り入れている。つまり、従業員規模が小さくとも中長期計画を策定し、サステナビリティ経営に取り組んでいる企業が一定数存在することは注目に値する。

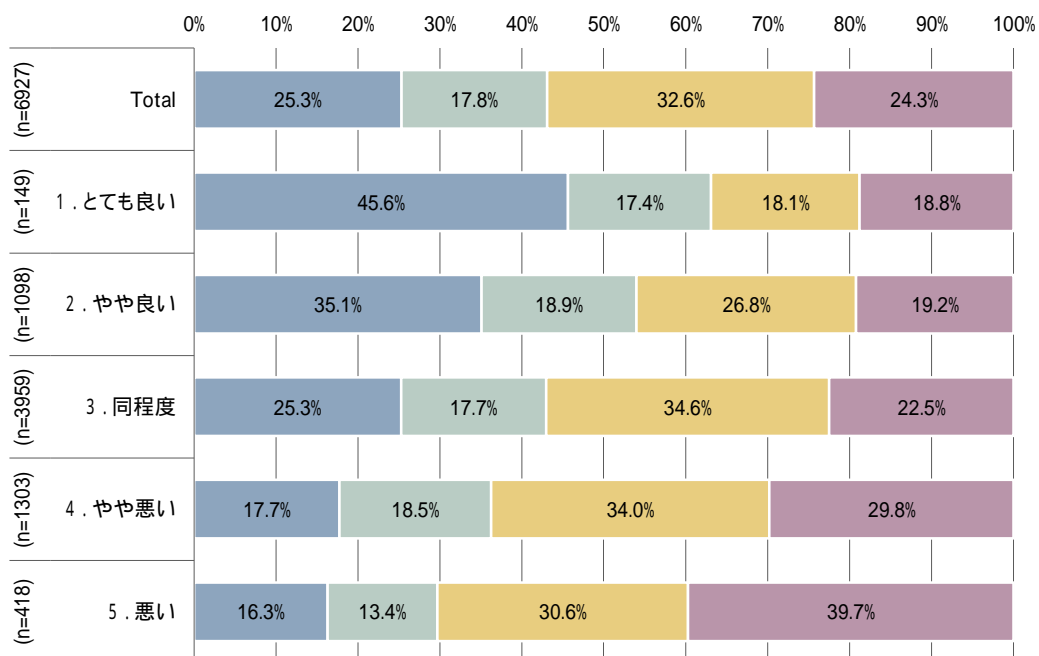
図-12 中長期的な計画作成状況・意向とサステナビリティ経営の実施状況の関係(従業員規模別)(従業員規模5人以下 n=2892)



同業他社と比較した業績水準は、サステナビリティ経営の認知度や重要と認識しているかどうかと相関がある。業績水準がとても良い、やや良いと回答した企業はサステナビリティ経営を認知しているだけでなく、経営上も重要と考えている割合が高く、それぞれ45.6%、35.1%となっている。

特に、サステナビリティ経営を重要と捉えている企業の業績が良い傾向がある点には注目したい。中小企業とは一見縁遠いように考えられるサステナビリティ経営に対しても重要だと考えられるような視野をもって経営することが、何らかの形で業績にも好影響を与える可能性が示されている。

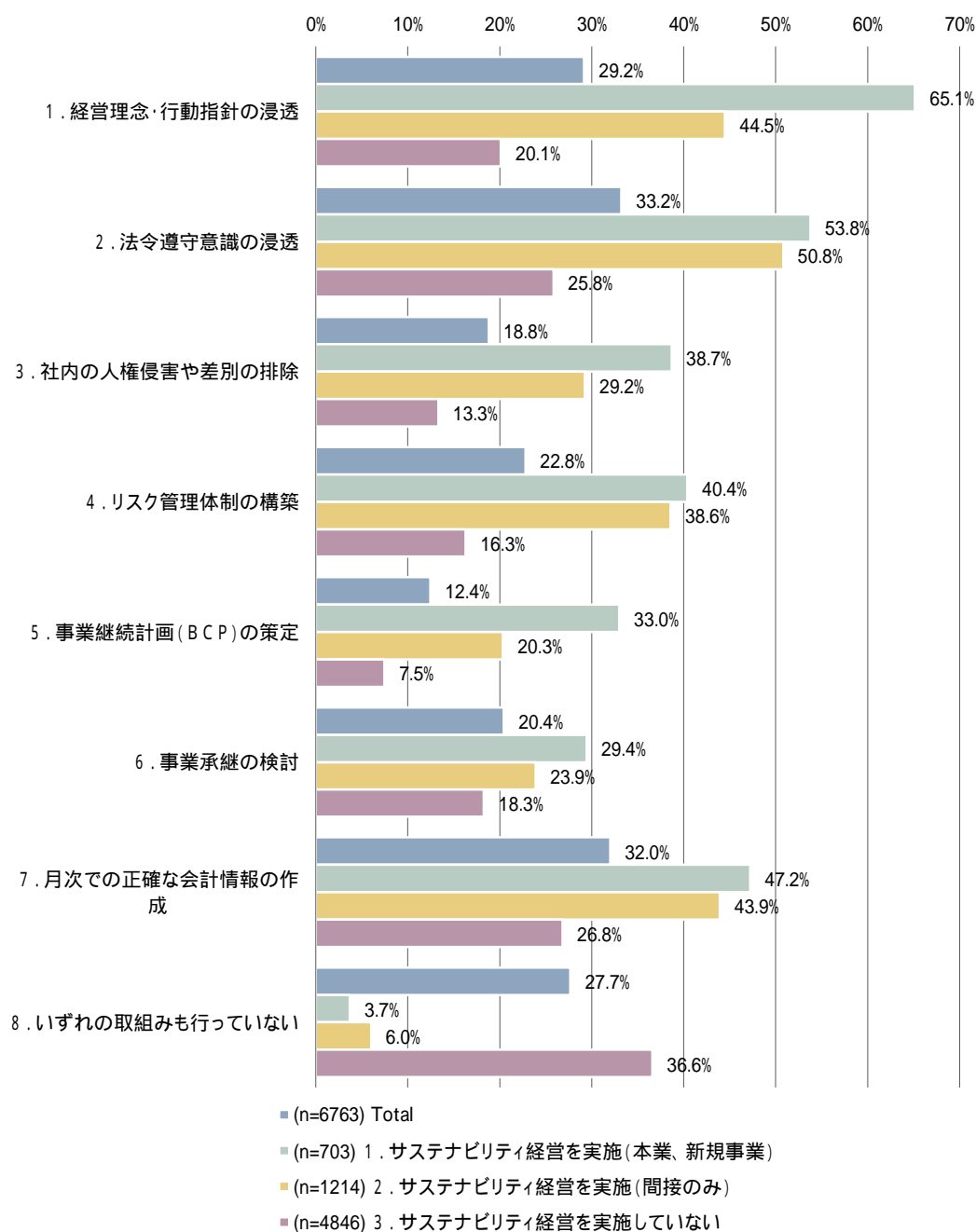
図-13 同業他社と比較した「業績（売上高・利益）の水準」とサステナビリティの認知度・重要性



- 1. 名称・内容とも知っており、経営上も重要だと考えている
- 2. 名称・内容とも知っているが、経営上は重要だと考えていない
- 3. 名称は知っている(見聞きしたことがある)が、内容は知らない
- 4. 名称・内容とも知らない

サステナビリティ経営を実施している企業は、社内のガバナンスを高めるための取組みも数多く実施している。すべての選択肢で、本業や新規事業に取り入れている企業の回答割合が高くなっている。そして、「経営理念・行動指針の浸透」、「法令遵守意識の浸透」、「月次での正確な会計情報の作成」、「リスク管理体制の構築」といった取組みの実施割合が高い。特に、「経営理念・行動指針の浸透」はサステナビリティ経営を本業・新規事業に取り入れている企業の65.1%が実施しており、回答全体と比較しても倍以上の回答割合である。

図-14 社内のガバナンスを高めるための取組みの実施状況（複数回答）とサステナビリティ経営の実施状況の関係



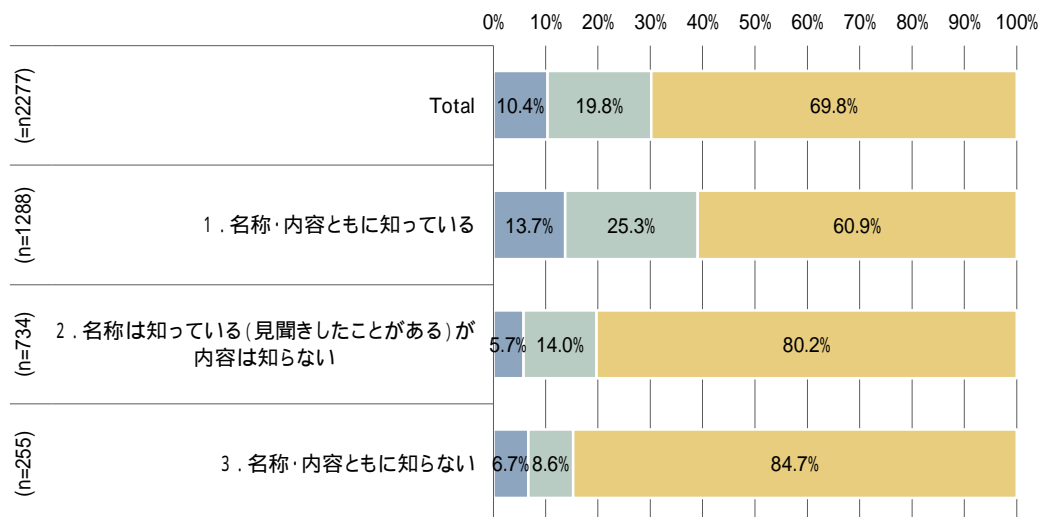
## 【コラム】過去調査との比較（SDGs とサステナビリティ経営）

大同生命サーベイでは、過去にもサステナビリティ経営に関連するテーマの調査を実施しており、直近では2021年10月に「SDGsの取組み状況」に関して調査を実施している。

そこで、本調査の大同生命サーベイにも回答した企業のうち、過去の大同生命サーベイにも回答した企業を抽出した。2,479件が2021年10月の調査にも回答をしており、ここではそれらの企業の回答の変化等の分析を実施する。

2021年10月時点でSDGsの内容を知っている企業のうち、サステナビリティ経営を本業・新規事業に取り入れている企業は13.7%、間接的に取り入れている企業は25.3%であり、SDGsを知っている企業ほどサステナビリティ経営に取り組んでいる傾向がある。

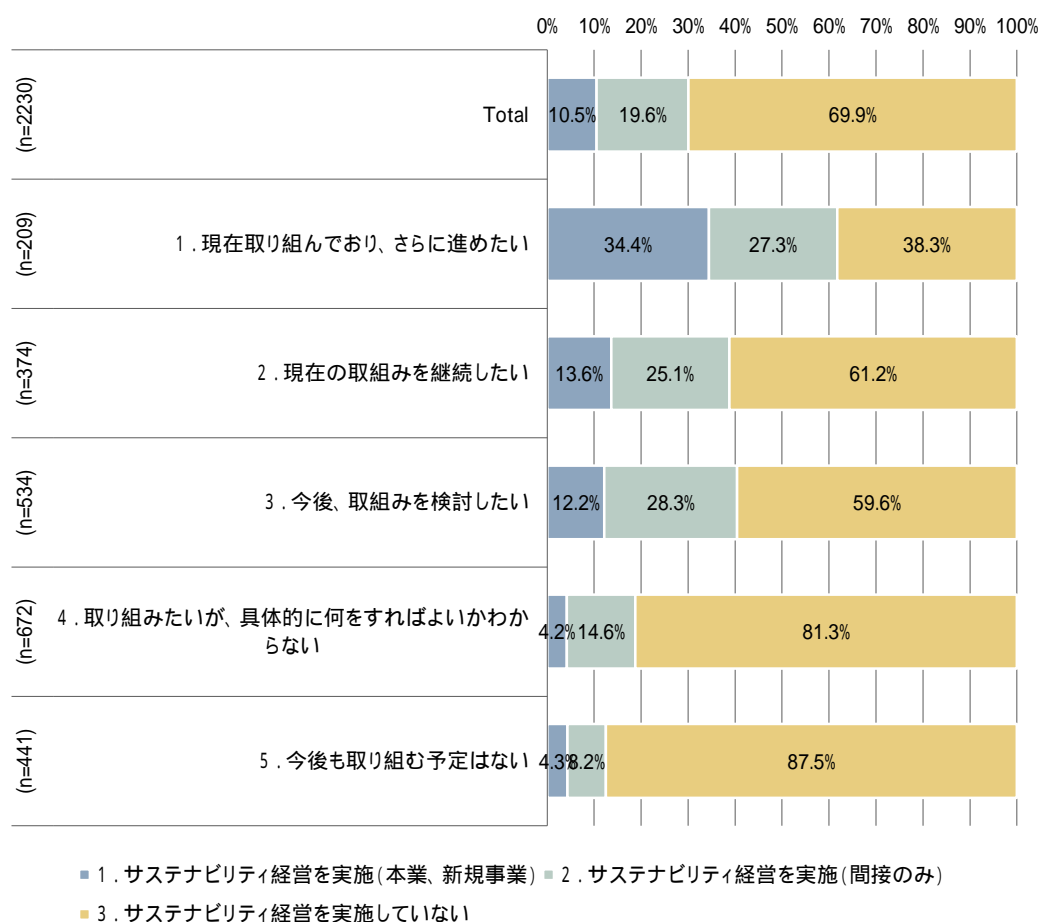
図-15 2021年10月時の「SDGs」の認知度とサステナビリティ経営の実施状況の関係



- 1. サステナビリティ経営を実施(本業、新規事業)
- 2. サステナビリティ経営を実施(間接のみ)
- 3. サステナビリティ経営を実施していない

SDGs への実際的な取組み状況とサステナビリティ経営の実施状況には相関がみられる。2021年10月時点でSDGsに取り組んでおり、さらに進めたいと回答した企業のうち、サステナビリティ経営を本業・新規事業に取り入れている企業が34.4%となっており、間接的に取り組んでいる企業が27.3%となっている。また、SDGsの現在の取組みの継続を望む企業や取組みを検討したい企業においては10%超がサステナビリティ経営を本業に取り入れている。

図-16 2021年10月時の「SDGs」の取組み状況とサステナビリティ経営の実施状況の関係



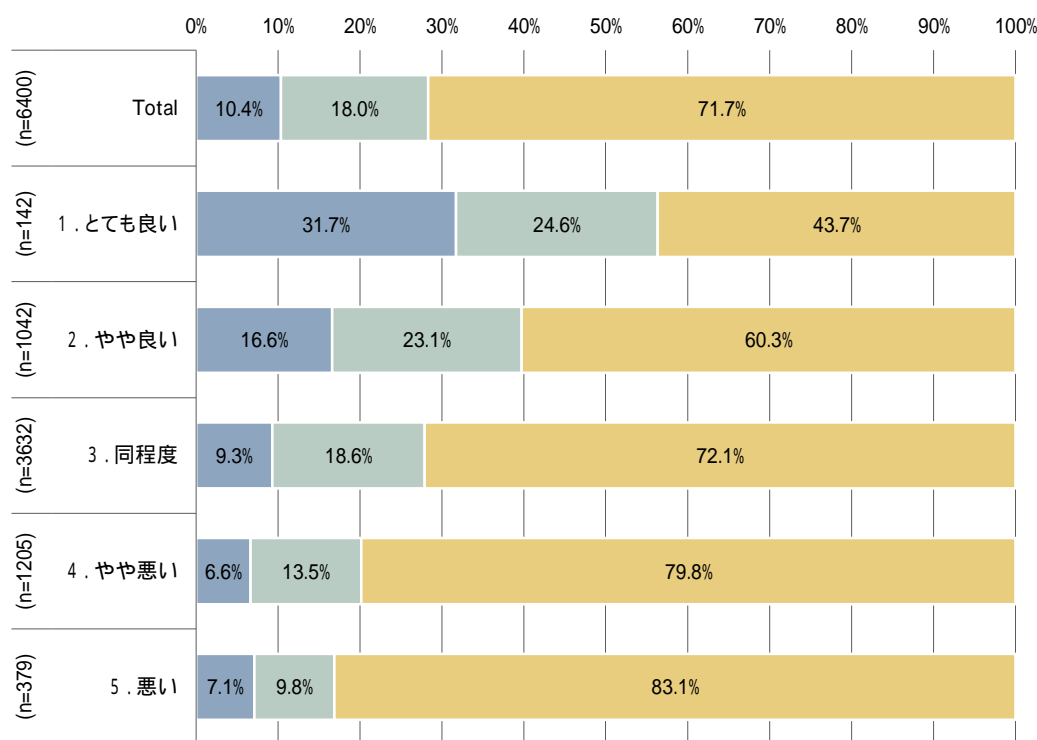
これらより、SDGs とサステナビリティ経営の取組みには相関があると考えられ、SDGs への取組みやサステナビリティ経営の実践が、互いの理解・取組みの深度化に繋がると考えられる。

## 2-2. サステナビリティ経営は、業績にかかわらず取り組むべきものではないか

サステナビリティ経営を実施している企業は、サステナビリティ経営を実施していない企業に比べ、同業他社比で業績がととても良い、やや良いとの回答の割合が高い。また、やや悪い、悪いと回答した割合が低い。

特に、同業他社と比較して業績水準がととても良いと回答した企業のうち、31.7%がサステナビリティ経営を本業や新規事業に取り入れている。これより、サステナビリティ経営と業績の間には相関があることが確認できる。ただし、同業他社と比較して業績水準が悪い企業も一部はサステナビリティ経営を実施しており、業績が良い企業だけがサステナビリティ経営を実施している（あるいは、サステナビリティ経営によって業績が良くなった可能性も否定はできない）のではない点に注目したい。

図-17 同業他社と比較した「業績（売上高・利益）の水準」とサステナビリティ経営の実施状況の関係



- 1. サステナビリティ経営を実施(本業、新規事業)
- 2. サステナビリティ経営を実施(間接のみ)
- 3. サステナビリティ経営を実施していない

サステナビリティ経営の実施企業は、同業他社と比較してコロナ禍による業績への影響が小さい企業の割合が高い。

ただし、本業・新規事業に取り入れている企業と間接業務でのみ取り入れている企業と比較すると、影響がやや大きい、とても大きいと回答した企業の割合は、間接業務にのみ取り入れている企業の方が低い。

図-18 同業他社と比較した「コロナ禍による業績（売上高・利益）への影響」とサステナビリティ経営の実施状況の関係

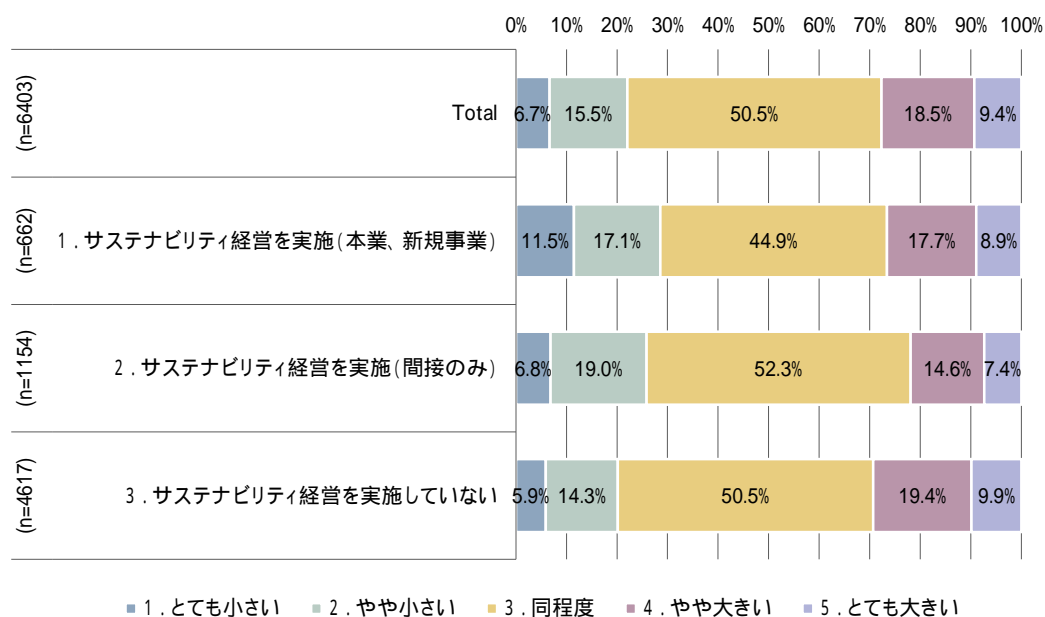


図-18 をサステナビリティ経営の開始時期別に分析を行う。開始時期に関しては、4年以上前はコロナ禍の前と考えられるため、4～5年前、6年以上前の回答は合算したうえで集計を行った(図-19、図-20)。

その結果、サステナビリティ経営に4年以上前から取り組んでいる企業は、影響がとても小さい、やや小さいと回答した割合が高く、特に、本業・新規事業に取り入れている企業は、とても小さいと回答した割合が高いことが明らかとなった。また、サステナビリティ経営を本業や新規事業に取り入れている企業は、影響がやや大きい、とても大きいと回答した割合が、間接的に取り入れている企業よりも高いという結果であったが、コロナ禍で業績に悪影響を受けて、今年からサステナビリティ経営に取り組んでいる企業が一定数存在することがわかる。

これらより、長期的にサステナビリティ経営に取り組むことで、コロナ禍のような世界的な事業環境の変化に対しても影響を小さく抑えられる可能性があることが示されている。この傾向は、サステナビリティ経営を間接的に取り入れている企業には見られないことにも注目したい。

図-19 同業他社と比較した「コロナ禍による業績（売上高・利益）への影響」とサステナビリティ経営の実施状況の関係（サステナビリティ経営開始時期別）（サステナビリティ経営を本業・新規事業に取り入れる n=662）

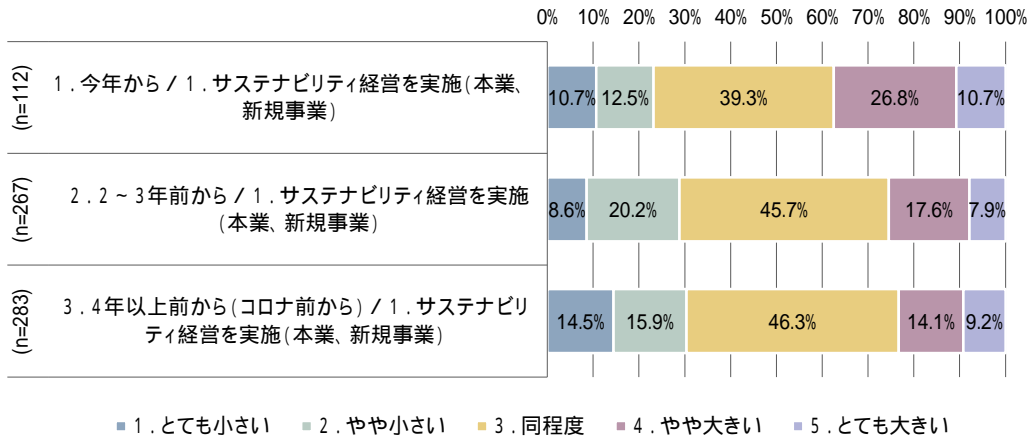
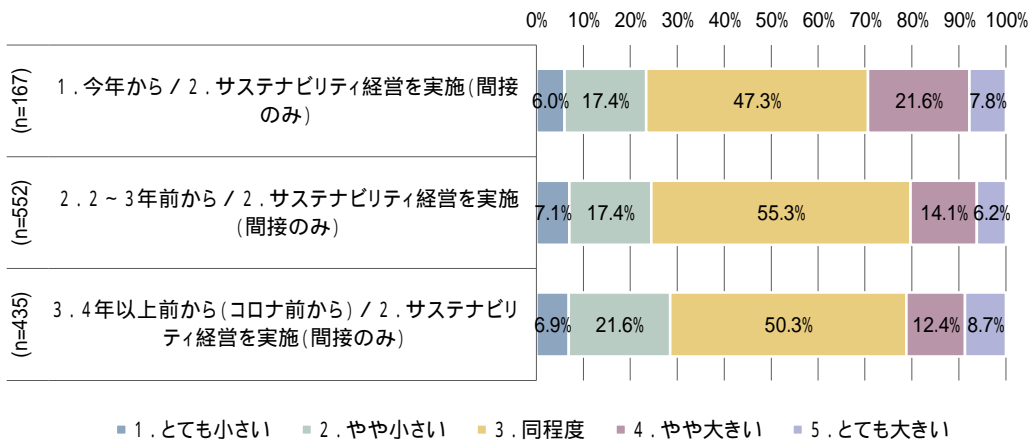


図-20 同業他社と比較した「コロナ禍による業績（売上高・利益）への影響」とサステナビリティ経営の実施状況の関係（サステナビリティ経営開始時期別）（サステナビリティ経営を間接的に取り入れる n=1154）

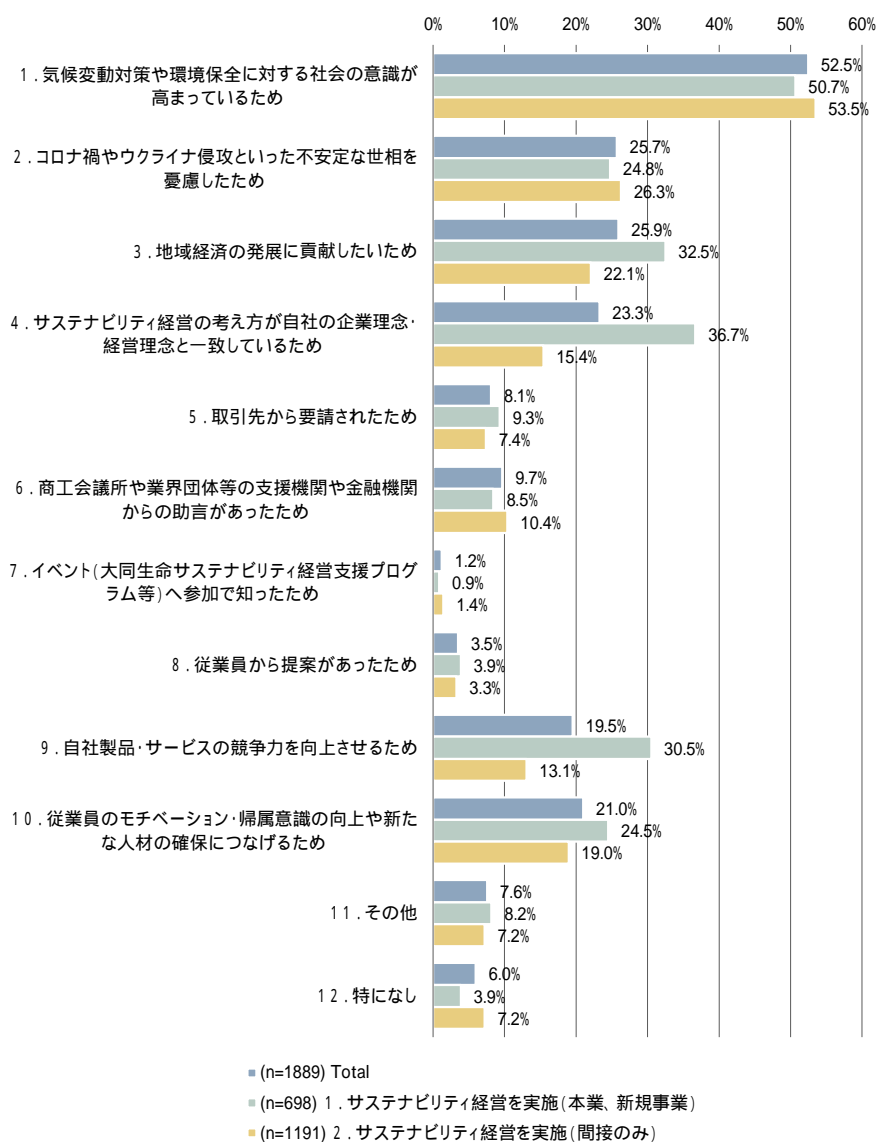




サステナビリティ経営を本業・新規事業に取り入れている企業は、「自社製品・サービスの競争力の向上」といった売上高や業績に直結する要因以外にも、「地域経済の発展への貢献」や、「サステナビリティ経営が自社の企業理念・経営理念と一致している」ことが契機だとする回答の割合が高い。

図-14では、サステナビリティ経営を実施している企業は「経営理念・行動指針の浸透に取り組む割合が高い(65.1%)」ことが示されているものの、図-21のすべての選択肢における回答割合は65.1%を下回っている。これらより、サステナビリティ経営と一致していない経営理念を持つ企業も多いことが示されている。サステナビリティ経営に取り組む企業は、経営理念や行動指針に基づく経営(パーパス経営)においても、積極的であると考えられる。

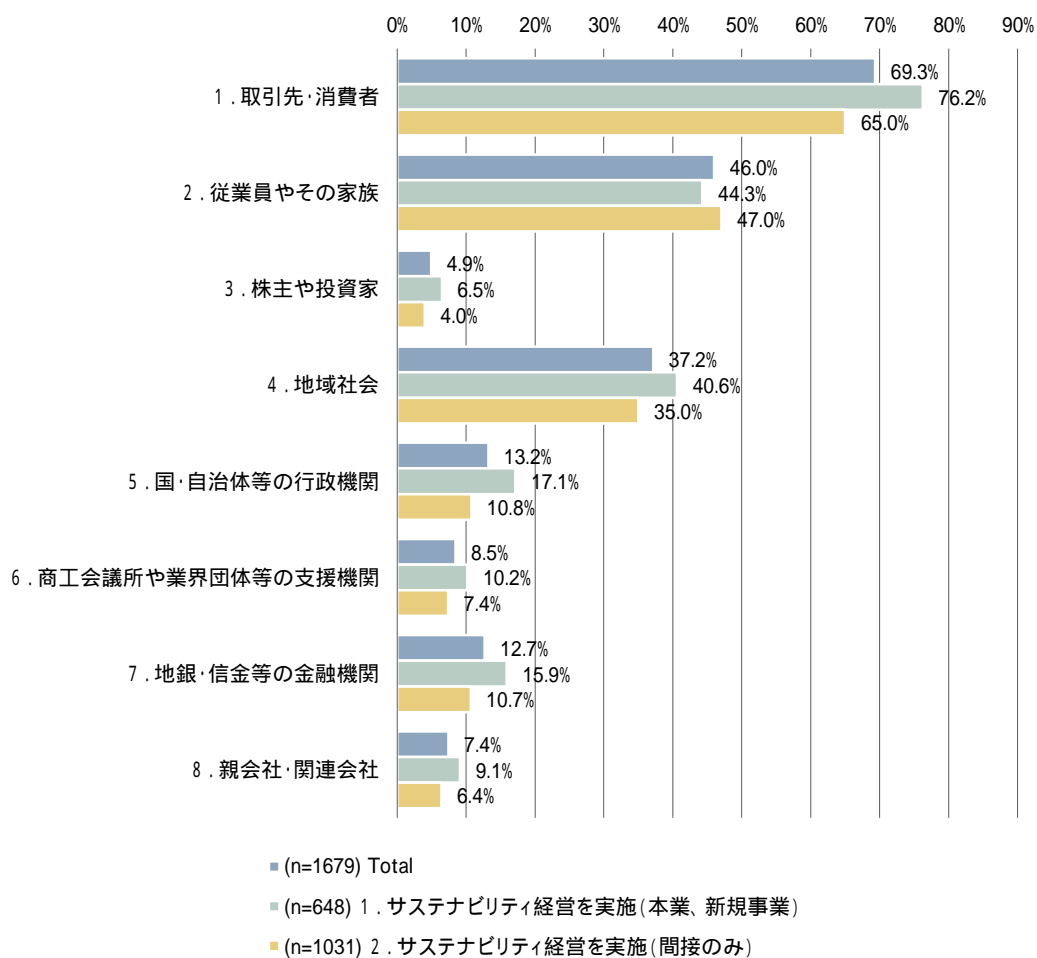
図-21 サステナビリティ経営を取り入れる契機・要因(複数回答)とサステナビリティ経営の実施状況の関係



サステナビリティ経営において重視するステークホルダーは、サステナビリティ経営を本業や新規事業に取り入れている企業においては、「取引先・消費者」や「地域社会」の回答割合が高い。取引先や消費者を重視するのは、当然ともいえるが、地域社会についても重視していると回答する企業の割合が4割を超えていることは特筆すべき点である。これらの企業は、地域におけるサステナビリティ経営推進の牽引役となり得る存在であることが示唆される。

また、大企業では重視されるステークホルダーである「株主や投資家」と回答する企業は少なく、大企業を対象とする既存の調査とは異なる特徴がみられた。

図-22 サステナビリティ経営において重視するステークホルダー（複数回答）とサステナビリティ経営の実施状況の関係



サステナビリティ経営を本業・新規事業に取り入れている企業は、「商品・サービスの開発に時間がかかる」点を課題として感じている回答割合が高い。

他方で、サステナビリティ経営を間接的に取り入れている企業や未実施の企業は、サステナビリティ経営に詳しい人材が不足している点を課題として感じている回答割合が高く、次いで取り組むための資金が不足、適切な相談・提携先が見つからない、社内での認知度不足等の回答が一定の割合を占める。

図-23 サステナビリティ経営に取り組むにあたっての課題（複数回答）とサステナビリティ経営の実施状況の関係

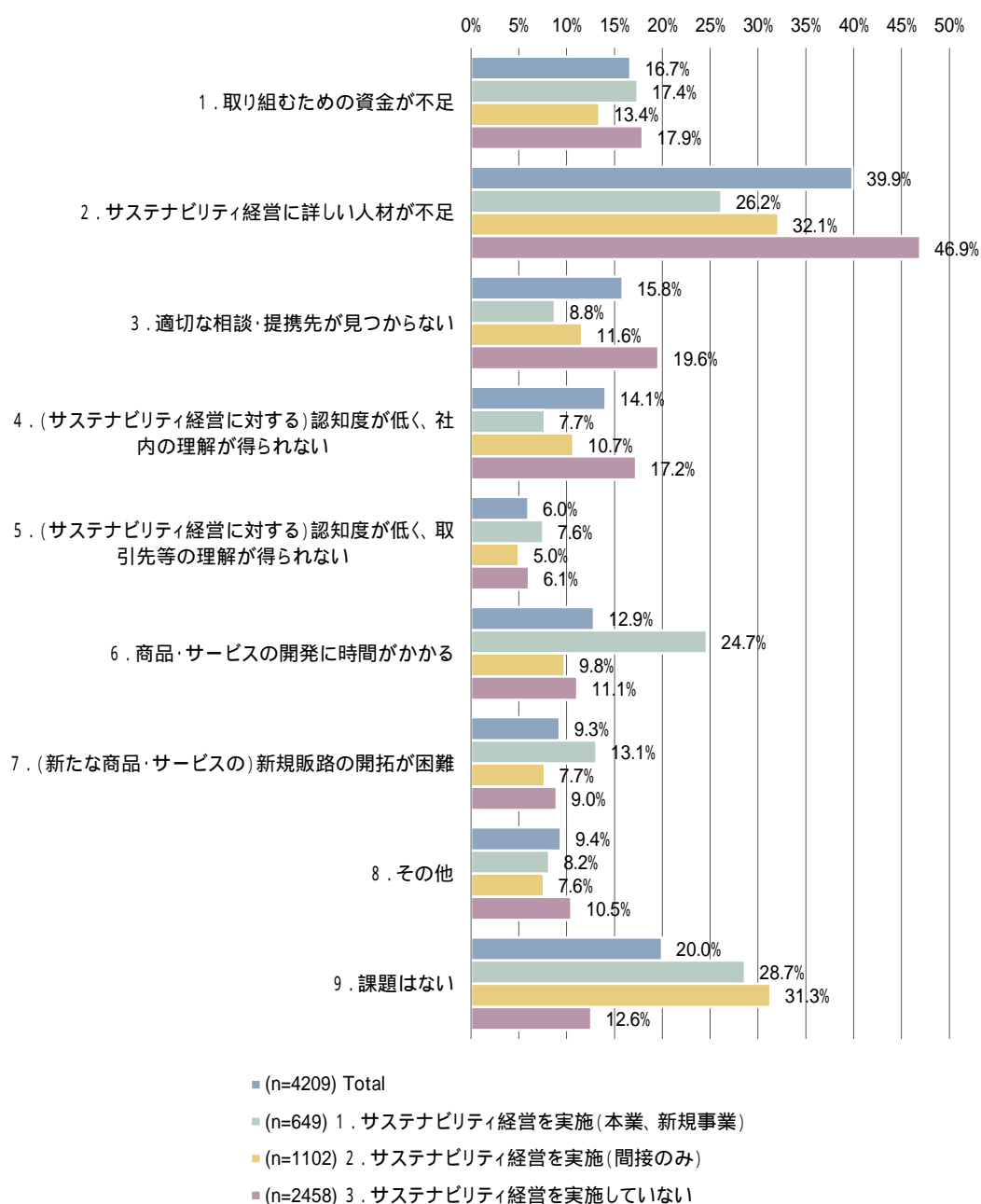
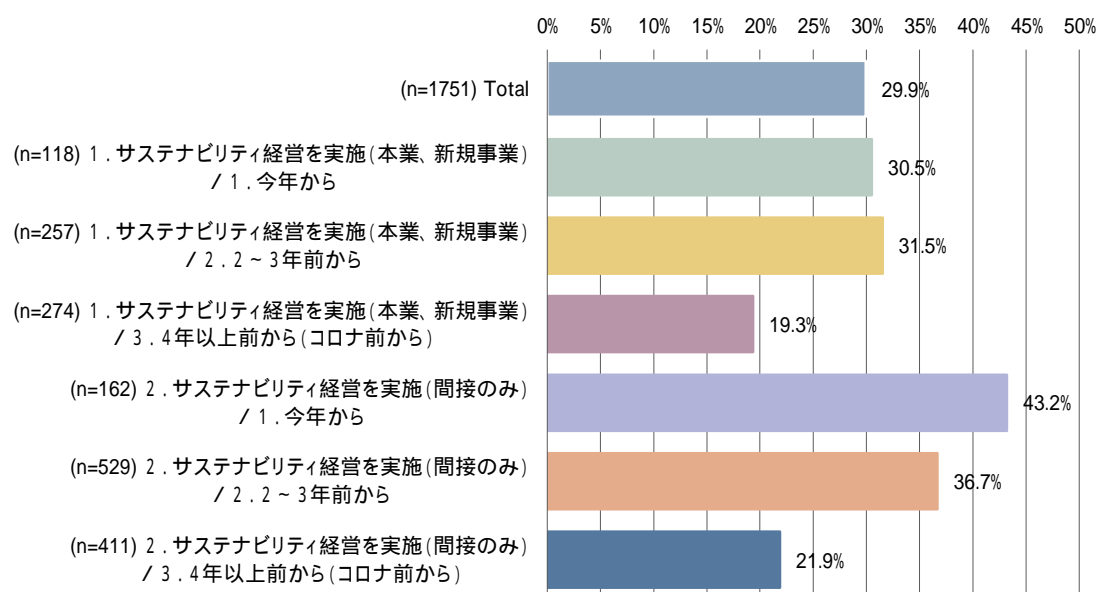


図-23 で課題として大きな要素である、サステナビリティ経営に詳しい人材が不足している点に関して、サステナビリティ経営を実施している企業に注目し、さらにサステナビリティ経営の開始時期別に結果をみると、サステナビリティ経営を本業・新規事業に取り入れている企業も、間接的に取り入れている企業も、サステナビリティ経営に4年以上前（コロナ前）から取り組んでいる企業は人材不足を課題と挙げている企業の割合は低い。

つまり、サステナビリティ経営に継続的に取り組むことで、社内の人材が育ち、人材不足が解消されていることがわかる。

図-24 サステナビリティ経営に詳しい人材が不足していることが課題と回答した企業のサステナビリティ経営の実施状況（サステナビリティ経営開始時期別）



サステナビリティ経営に取り組まない理由としては、取り組むメリットが見いだせない、の割合が最も高く、39.5%となっている。次いで、取り組むための知識・人材が足りない(32.7%)、自社の事業との関係が薄い(22.7%)となっている。

ただし、図-6 に示したとおり、サステナビリティ経営に取り組む予定がないと回答した企業が2,165件あり、そのうち416件(全体の19.2%)は無回答であったため、明確な理由がないとも考えられる。

図-25 サステナビリティ経営に取り組まない理由(サステナビリティ経営に取り組む予定がない企業のみ)(複数回答)

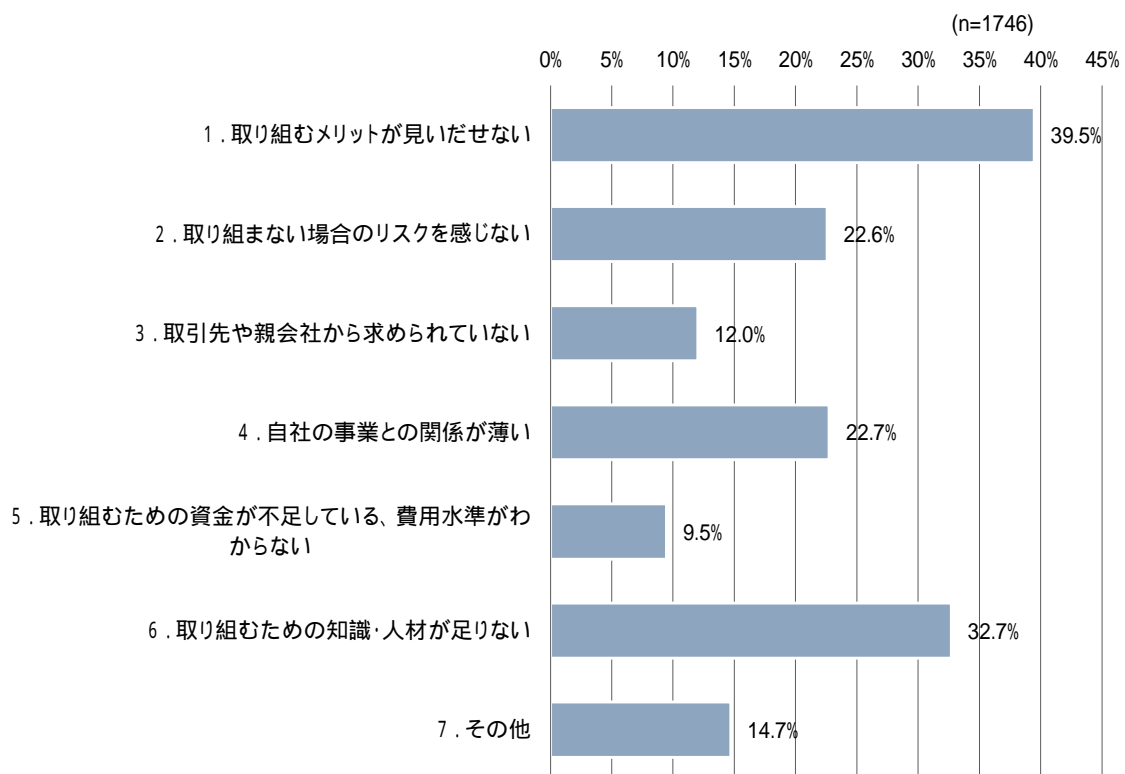
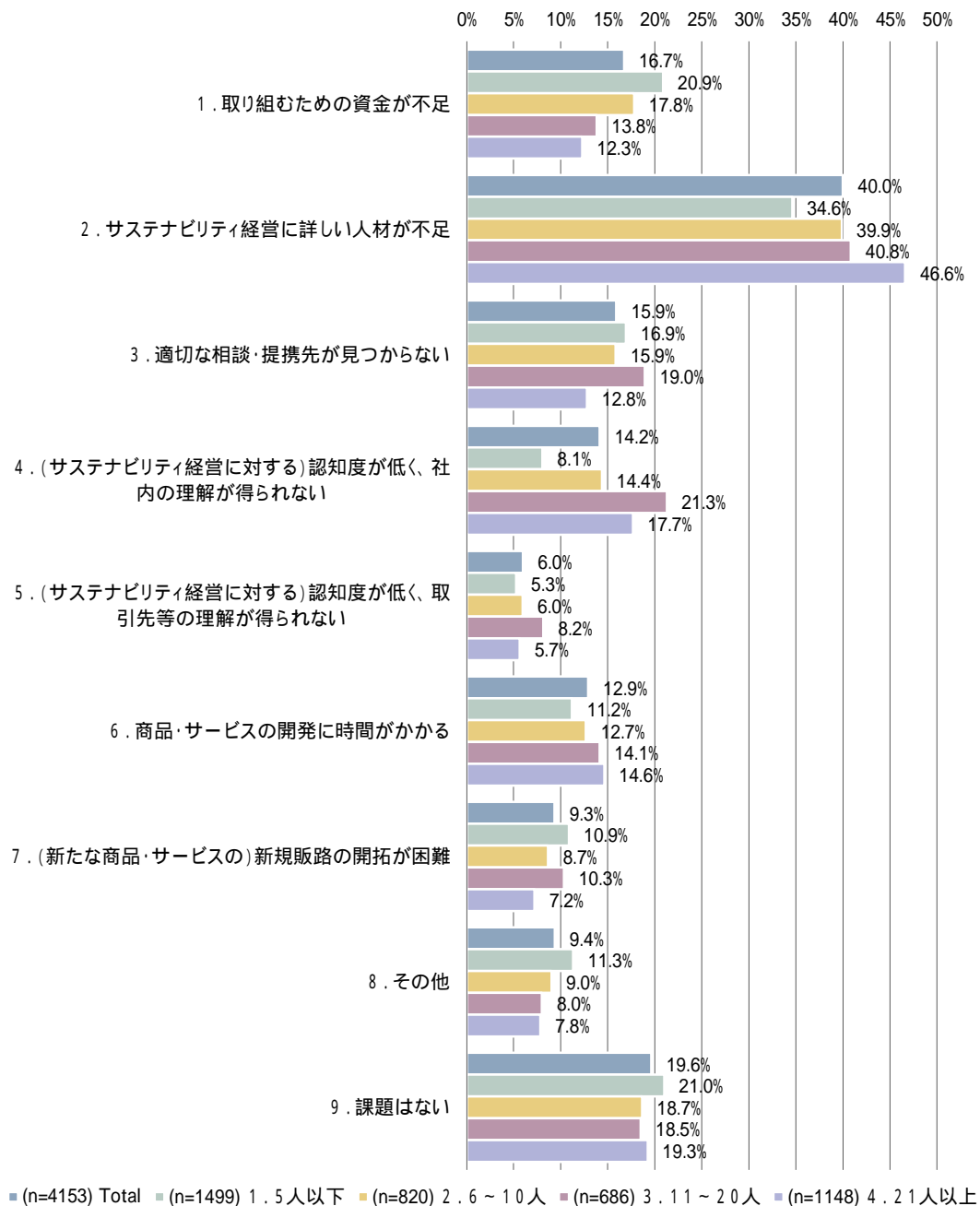


図-23、図-25 より、サステナビリティ経営を実施するうえでの課題や取り組まない理由は資金不足ではなく、取り組むための詳しい人材・知識不足やメリットが見いだせないといった、サステナビリティ経営に対する理解不足が最も大きな課題となっている。

図-23の結果を従業員規模別にみると、従業員規模が小さい企業ほど、資金不足を課題とする回答割合が高い。一方で、従業員規模が大きい企業は、人材不足や社内の理解が得られない点を課題とする回答割合が高い。

これらより、従業員規模が大きい企業ほど、サステナビリティ経営の周知や人材不足といった体制構築や着手段階での課題が阻害要因として大きいのに対し、従業員規模が小さい企業ではそういった課題は比較的小さく、サステナビリティ経営の考え方を取り入れやすい可能性が示唆されている。

図-26 サステナビリティ経営に取り組むにあたっての課題（複数回答）と従業員規模の関係



【コラム】過去調査との比較（過去調査との比較による業績の変化）

現在サステナビリティ経営を実施している企業は、実施していない企業に対して2021年10月時点においても、業況が良いと回答した割合が高い。

図-27 2021年10月時の業況とサステナビリティ経営の実施状況の関係

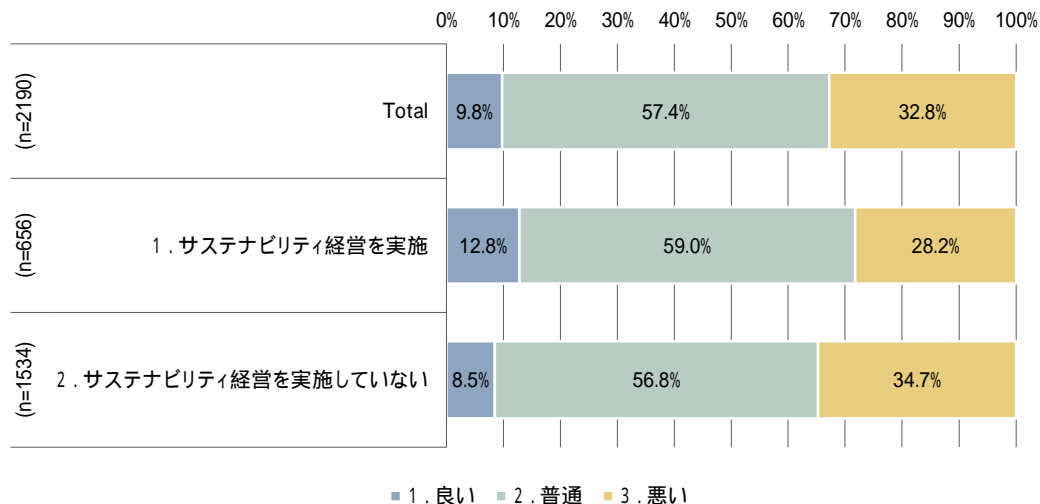
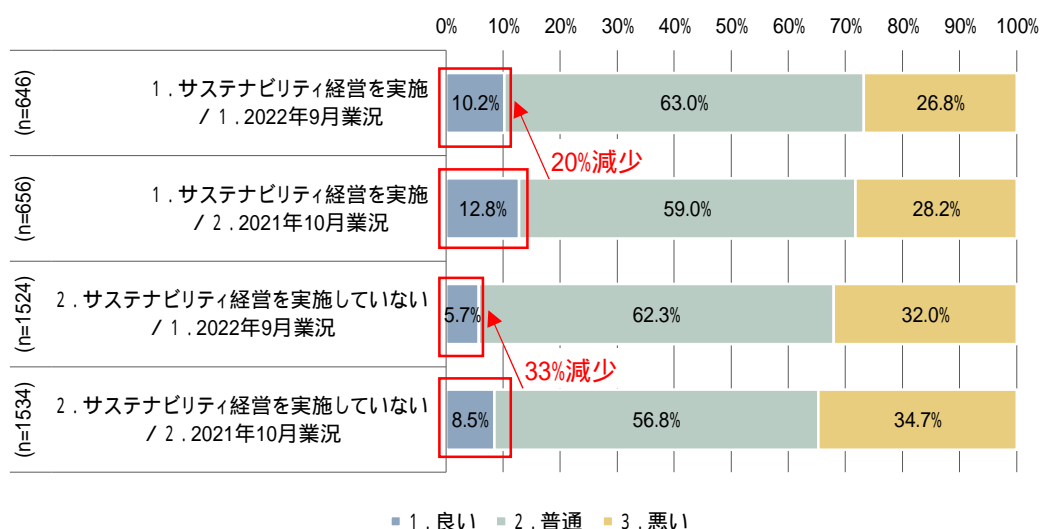


図-27 に2022年9月の業況を加えたのが図-28である。いずれも2021年10月の方が2022年9月よりも業況が良いと回答した企業の割合が高いが、サステナビリティ経営を実施している企業の方が業績が良いと回答した割合の減少幅が小さくなっている。市況が悪化した環境において、サステナビリティ経営を実施している企業はその影響が小さい可能性がある。

図-28 2022年9月時の業況・2021年10月時の業況とサステナビリティ経営の実施状況の関係



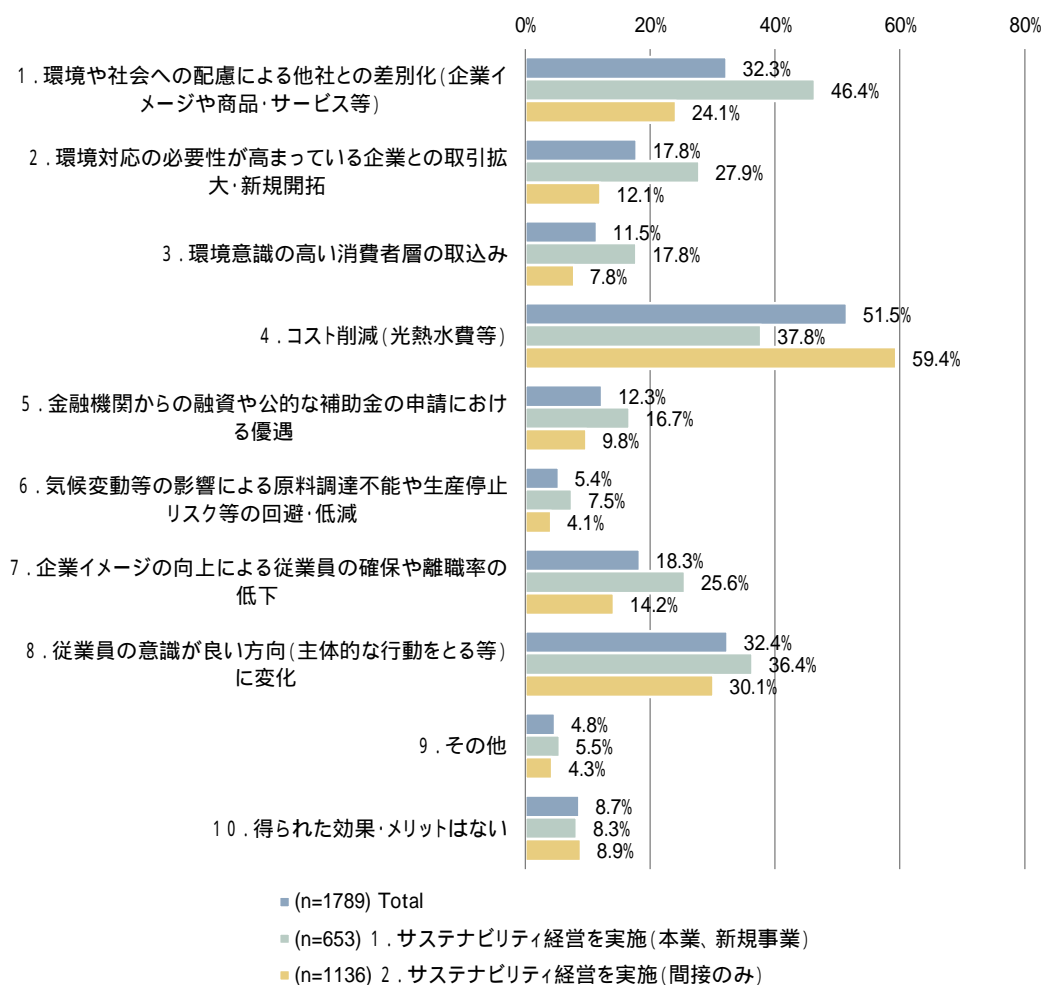
### 2-3. サステナビリティ経営への取組みは、思いがけない気づきや利点につながるのではないか

サステナビリティ経営を実施することで実際に得られたメリットとしては「コスト削減（光熱水費等）」、「環境や社会への配慮による他社との差別化（企業イメージや商品・サービス等）」といった経営に直結するものに加え、「従業員の意識が良い方向（主体的な行動をとる等）に変化」といったメリットの回答割合も高い。

サステナビリティ経営を本業や新規事業に取り入れている企業は「コスト削減（光熱水費等）」を除くすべてのメリットに関して、間接的に実施している企業より回答割合が高い。

特に「環境や社会への配慮による他社との差別化（企業イメージや商品・サービス等）」、「環境対応の必要性が高まっている企業との取引拡大・新規開拓」、「企業イメージの向上による従業員の確保や離職率の低下」については、サステナビリティ経営を本業や新規事業に取り入れている企業の回答の割合が高い。

図-29 サステナビリティ経営に取り組んだ結果得られた効果・メリット（複数回答）とサステナビリティ経営の実施状況の関係





サステナビリティ経営の開始時期別に分析した結果が図-30である。他社との差別化、従業員の意識の変化、コスト削減等の選択肢は長期間にわたって取り組んでいる企業の方が、メリットとして回答している割合が高い。

さらに、図-31のとおり、サステナビリティ経営を実施することで実際に得られたメリットを従業員規模別にみると、他社との差別化や取引拡大、従業員の確保や離職率の低下、従業員の意識の変化等、様々な面で従業員規模が大きい企業の方が回答する割合が高い。

図-30 サステナビリティ経営に取り組んだ結果得られた効果・メリット（複数回答）とサステナビリティ経営の開始時期の関係

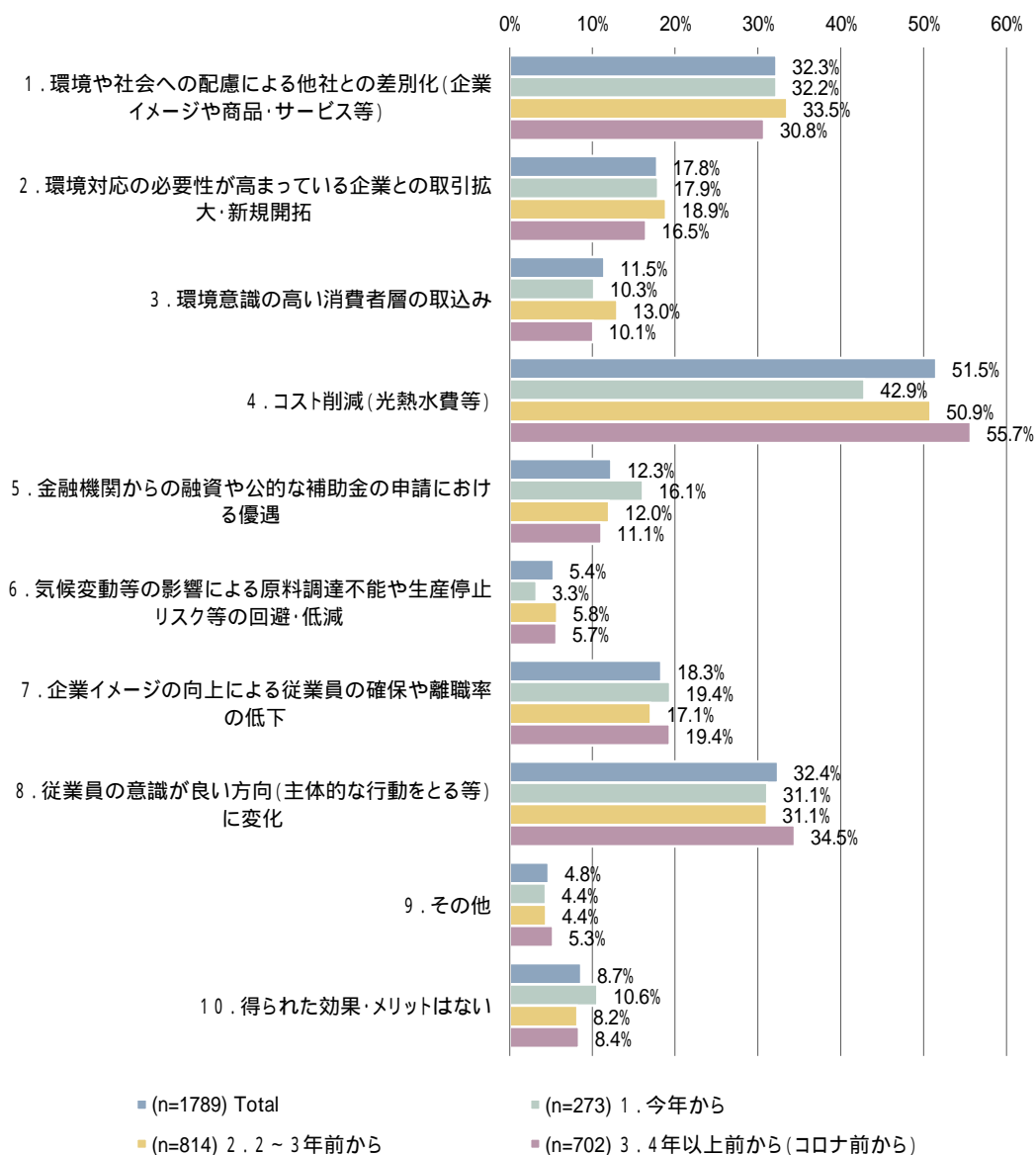
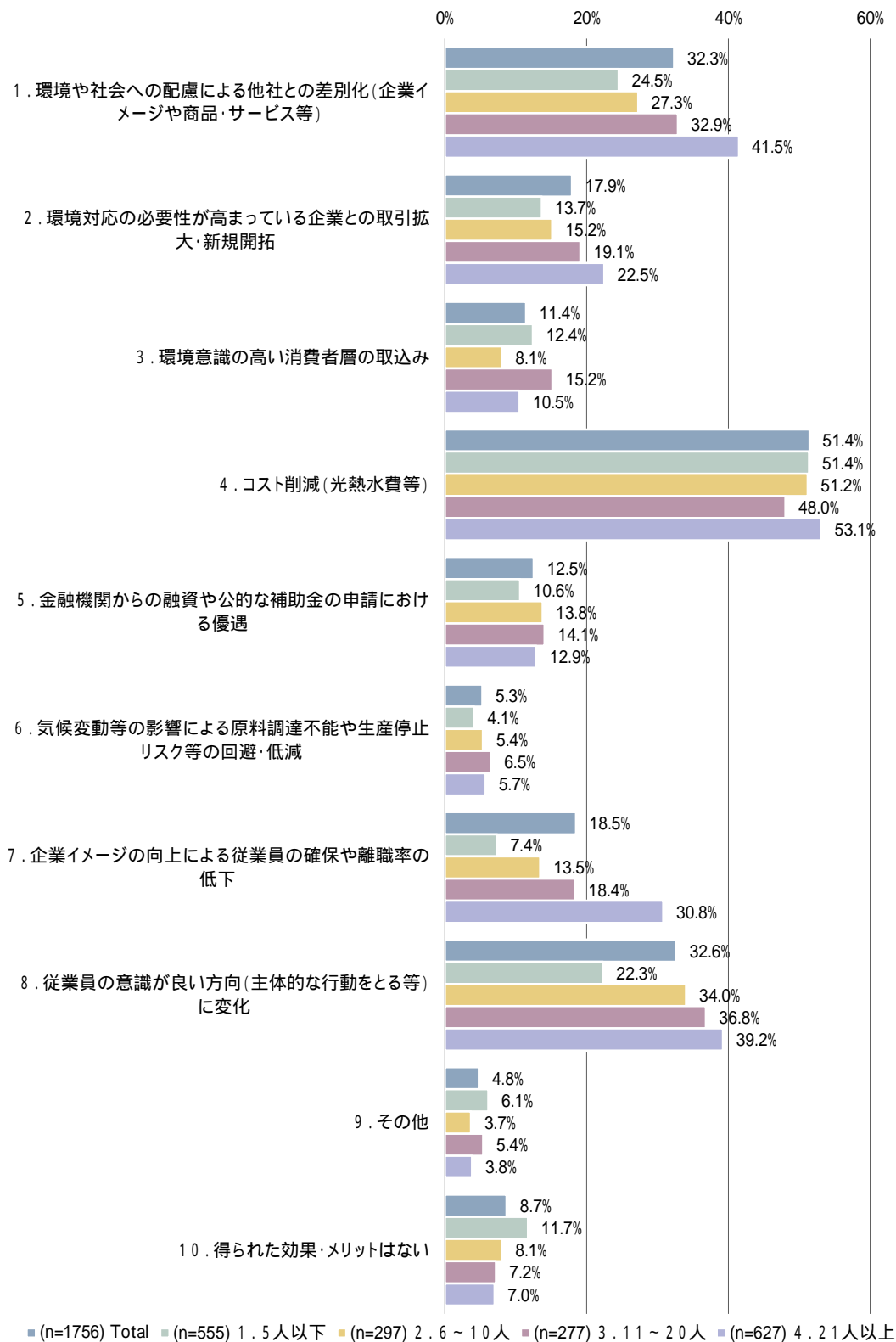
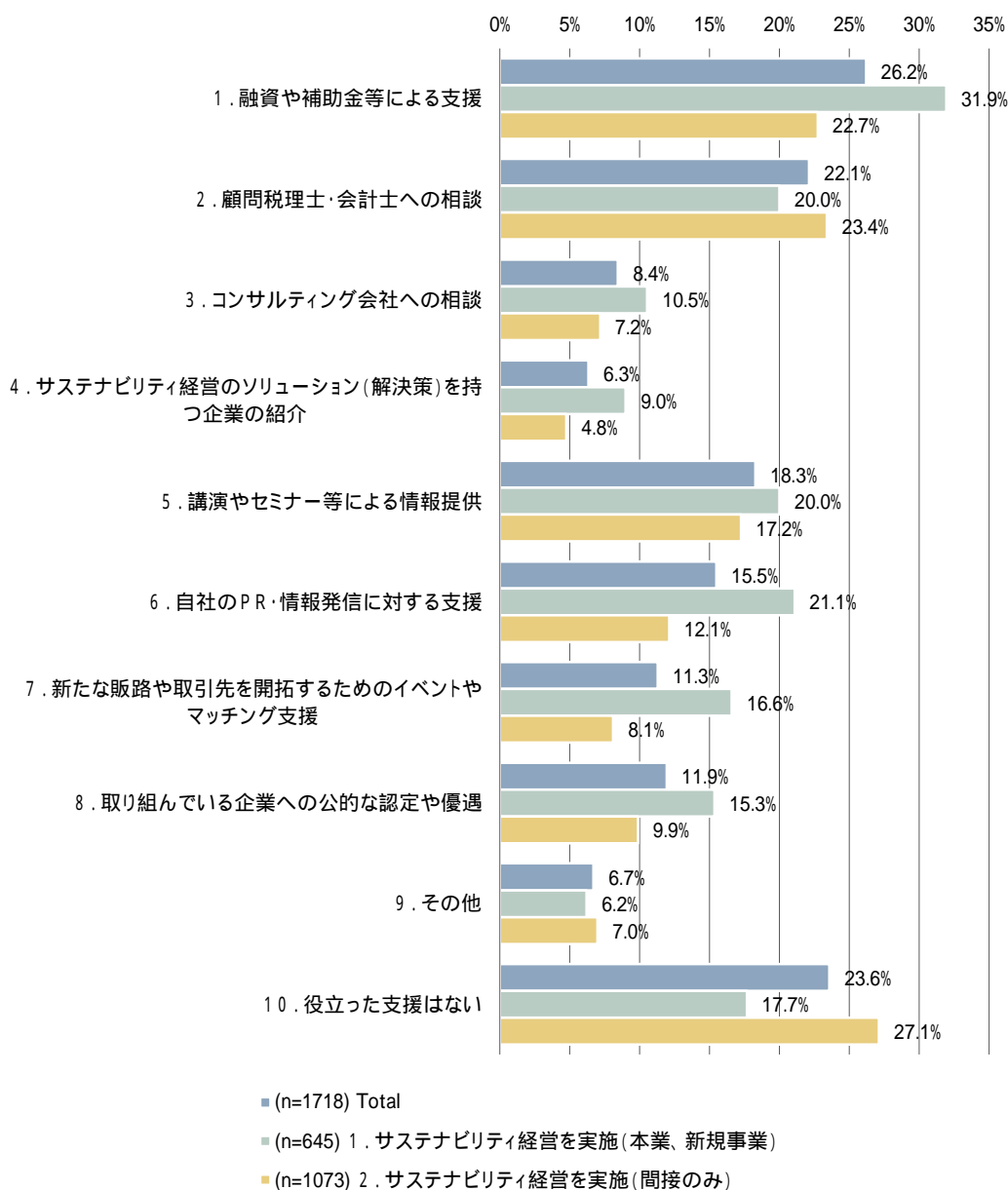


図-31 サステナビリティ経営に取り組んだ結果得られた効果・メリット（複数回答）と従業員規模の関係



サステナビリティ経営において役立つ支援としては、サステナビリティ経営を本業・新規事業に取り入れている企業においては、「融資や補助金等による支援」や「自社のPR・情報発信に対する支援」、「講演やセミナー等による情報提供」の回答の割合が高い。サステナビリティ経営を間接的に取り入れている企業においては、「融資や補助金等による支援」、「顧問税理士・会計士への相談」、「講演やセミナー等による情報提供」の回答の割合が高い。

図-32 サステナビリティ経営に取り組むにあたって役立つ支援（複数回答）とサステナビリティ経営の実施状況の関係



サステナビリティ経営の開始時期別に分析した結果（図-33）について、融資や補助金、顧問税理士・会計士への相談に関しては、サステナビリティ経営に取り組み始めて期間が短い企業ほど役立ったとの回答割合が高い。講演やセミナー等による情報提供や自社のPR・情報発信、取り組んでいる企業への公的な認定や優遇は、サステナビリティ経営の開始時期にかかわらず役立ったとの回答が一定ある。

図-33 サステナビリティ経営に取り組むにあたって役立った支援（複数回答）とサステナビリティ経営の開始時期の関係

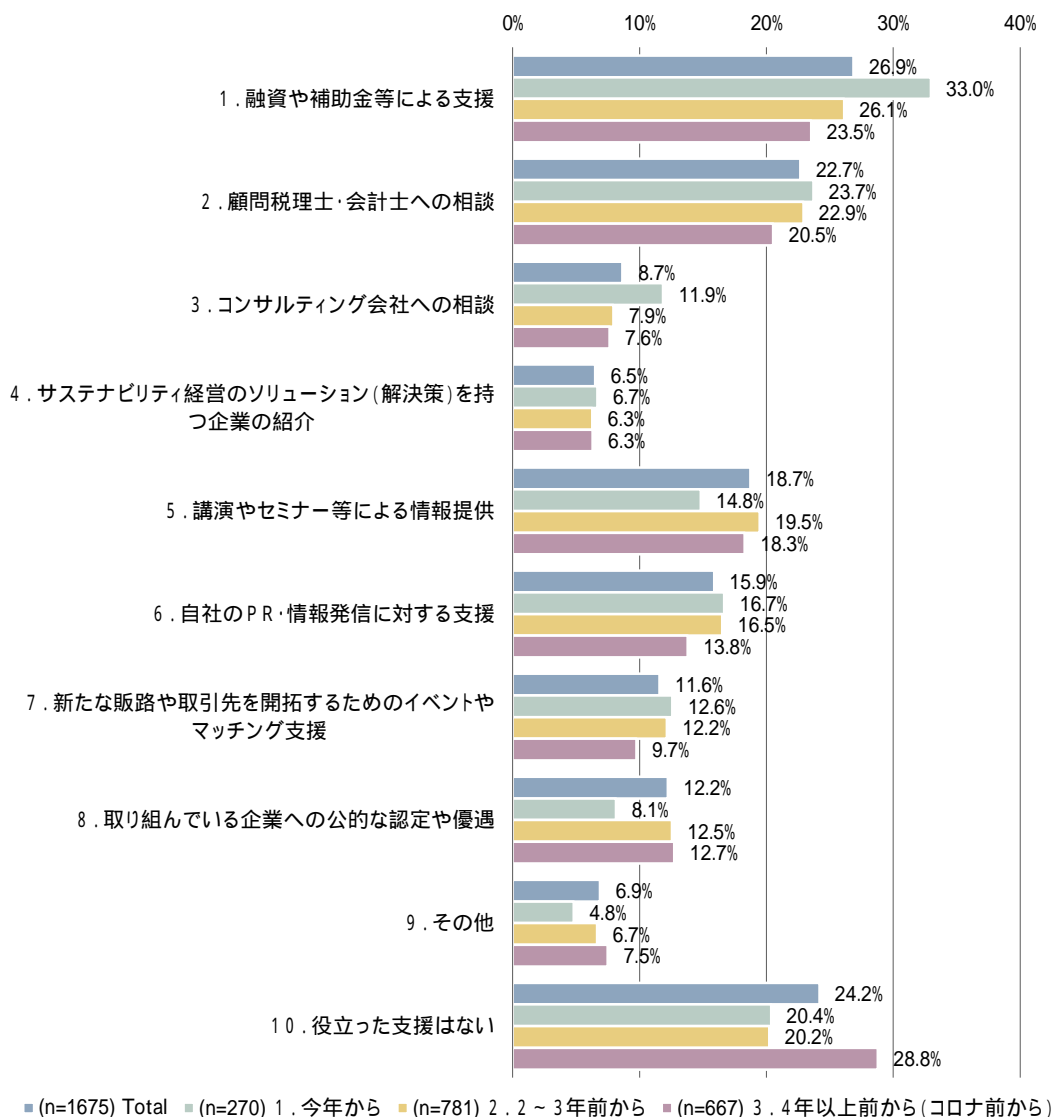
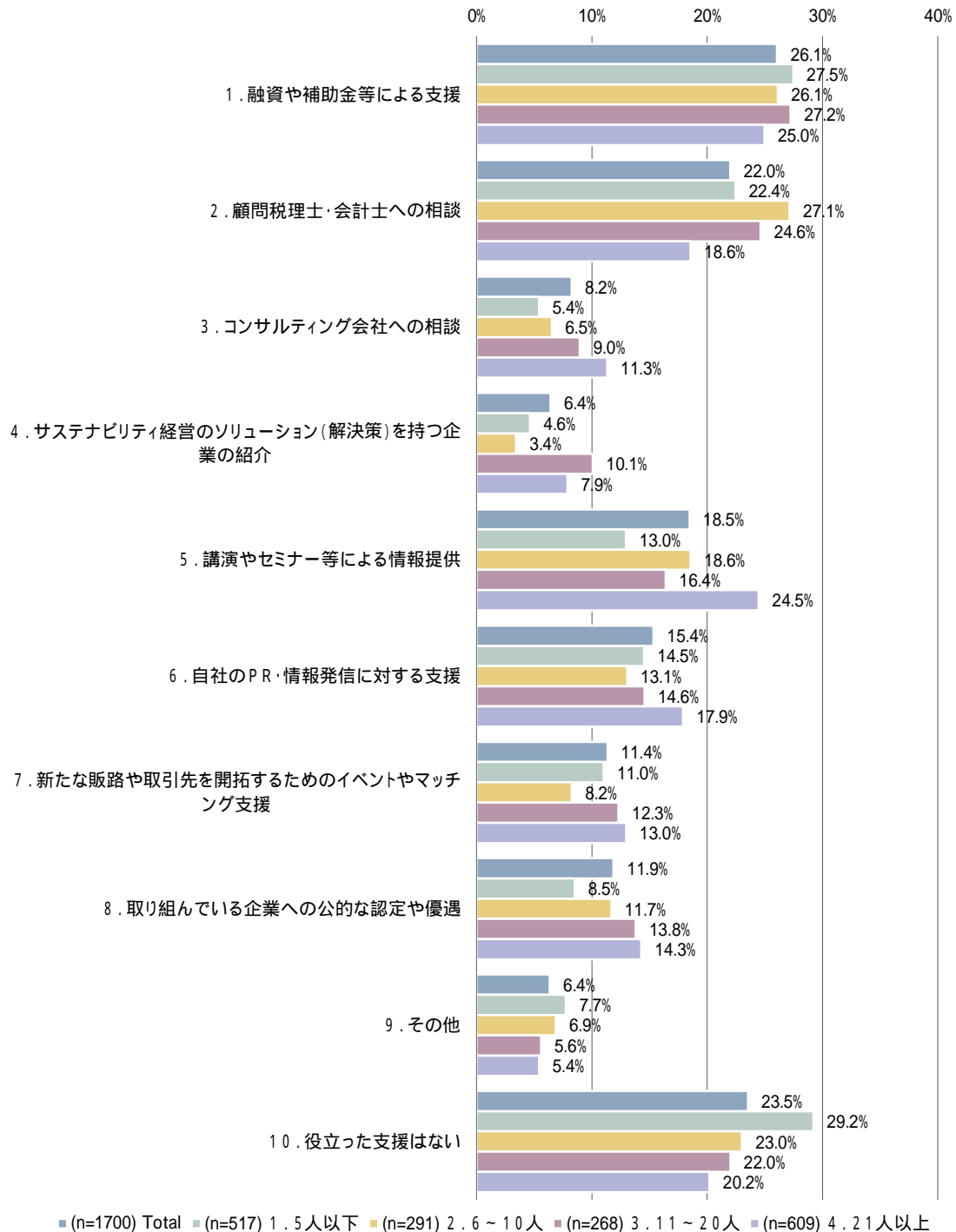


図-34 のとおり、サステナビリティ経営を実施することに役立つ支援を従業員規模別にみると、融資や補助金、顧問税理士・会計士への相談、自社のPR・情報発信に対する支援などは従業員規模にかかわらず役立つとの回答が一定あるのに対し、講演やセミナー等による情報提供やコンサルティング会社への相談は従業員規模が大きい企業ほど役立つという回答割合が高い。

図-34 サステナビリティ経営に取り組むにあたって役立つ支援（複数回答）と従業員規模の関係



### III. 中小企業のサステナビリティ経営のベストプラクティス

ここでは、中小企業経営者へのインタビュー調査に基づき、サステナビリティ経営のベストプラクティスについて分析した。その結果、サステナビリティ経営が中小企業の経営基盤の強化につながること、業績にかかわらず取り組まれていることが明らかとなり、その効果・メリット、課題などについても多様な意見が得られた。

#### 1 インタビュー調査概要

##### 1-1. インタビュー調査の目的

調査研究の目的に記載した、初期仮説を検証するために、アンケート調査を行ったが、アンケート調査回答のデータ分析だけでは、実際の中小企業経営者の考え方、成果や課題のとりえ方、中小企業支援策に対する要望などを把握することが難しい面がある。

このため、インタビュー調査を行い、中小企業のサステナビリティ経営のベストプラクティスを探る中で、初期仮説に対する検討を行った。

##### 1-2. ベストプラクティスの抽出

中小企業における「サステナビリティ経営」のベストプラクティスについてインタビュー調査を通じて明らかにした。

インタビュー調査対象企業は、各種文献、大同生命サーベイ回答企業、企業経営者との接点を有する大同生命支社からの推薦などを組み合わせて抽出した。なお、業種のバランスにも配慮することとし、大同生命サーベイでの回答数が多い、卸・小売業、サービス業、製造業、建設業を対象とした。インタビュー調査対象企業の一覧は以下の通りである。

表-1 インタビュー調査対象企業

業種	企業名	所在地	従業員数	概要
卸小売業	斉藤商事株式会社	埼玉県富士見市	13名	ユニフォーム製造を通じてSDGsに取り組む
	アイパック株式会社	東京都大田区	13名	食品包装を通じフードロス削減に貢献
サービス業	大福コンサルタント株式会社	鹿児島県鹿児島市	100名	地域の未来を提案する建設コンサルタント
製造業	中外製網株式会社	石川県金沢市	104名	SDGsにより業務全般を見直し、新事業を展開
	株式会社ニシト発條製作所	大阪府大阪市	22名	経営にSDGsの視点を導入し、積極的に発信
建設業	株式会社山翠舎	長野県長野市	25名	古民家の再生・移築・解体 建築・商業施設内装の古木専門施工 商業施設（飲食・物販）内装の設計及び施工 造作家具・木製建具・古木の加工製作及び販売 飲食店開業支援サービスの提供 イベント・コワーキングスペース施設等の運営

## 2 インタビュー調査結果

### 2-1. サステナビリティ経営は、一見負担増で遠回りにみえるが、長期的には中小企業の経営力を高めるのではないか

「サステナビリティ経営企業とそれ以外の企業では、経営姿勢(将来を見据えた視点など)、SDGsの認知度や事業活動への影響度合いに有意な差異があるか?」という問題意識のもとに、インタビュー調査を行った。

アンケート調査結果では、サステナビリティ経営を実施している企業は、SDGsの認知度も高く、名称・内容とも知っている企業も80%以上であることや、サステナビリティ経営を本業や新規事業に取り入れている企業に関しては、SDGsの名称・内容とも知っている割合が86.8%と非常に高くなっていることが確認されている。また、自社の将来を検討する際に見据えている期間が長い方が、サステナビリティ経営の実施割合が高くなっている。

インタビュー調査では、これらのデータの背景を探っている。サステナビリティ経営を実践している企業は、経営者が経営理念・企業理念にもとづき、中長期的な視点を有し、事業活動を行い、経営の透明性を高める努力や従業員との協働を進め、環境や社会にも配慮する姿勢がある。このようにサステナビリティ経営は、現実を踏まえつつ、将来を見据えた経営を行うことであり、中小企業の経営基盤の強化に資するものである。

#### 【インタビュー調査での経営者のコメント】

- ✓ 「満足から感動へ 感動から感謝される企業でありたい」を企業理念に掲げ、ユニフォームの販売を通じ、環境・社会・経済の持続可能性の向上を目指している。その実現のためには自社のみならず、地域社会、お客さま、従業員それぞれの事を考える事が必要だと当時(取組み前以前)から考えていた。(斉藤商事株式会社)
- ✓ 経営理念・運営方針は「親切をモットーにお客さまと接し、信頼される製品を作り、人々が幸せに生活できる会社とする」。SDGsは2030年がゴールではあるが、その先も何かあると思うので、将来を見据えて、経営者が考え続けることが重要。(株式会社ニシト発條製作所)
- ✓ 限りある資源をいかして、安全・安心な地域社会をつくり、社員も笑顔になる。それを経営理念にしている。そして、再エネ、リサイクルの促進や健康経営の推進など、本業に直接かわる部分だけではなく、多様な側面で幅広い取組みをしている。(株式会社大福コンサルタント)
- ✓ 当社は、ミッション・ビジョンのみならず、「存在意義 = パーパス」を経営理念として社内外にわかりやすく示し、長期的な視座で「逆算型」の経営を実践している。(株式会社山翠舎)
- ✓ SDGsが普及する以前から掲げている「漁業者の持続発展」が企業理念。漁業者、次に日本全体として考えた時に、食料自給率に課題があるため、今後も農業や漁業は欠かせないはずである。自分にも子供がいるが、食料自給率が低いままで、どうやって生きていくのかと考えている。そのためにも漁業を守らないといけない。(中外製網株式会社)

## 2-2. サステナビリティ経営は、業績にかかわらず取り組むべきものではないか

ここでは「サステナビリティ経営の導入(期間)は、景況感・業績との相関はあるか?」という問題意識をもとに調査を行った。

アンケート調査結果では、サステナビリティ経営を実施している企業は、サステナビリティ経営を実施していない企業に比べ、同業他社比で業績が相対的に良い傾向にあった。従業員規模別にみても、同様の傾向を確認している。

インタビュー調査では、業績の良し悪しがサステナビリティ経営に取り組む動機に影響するわけではなく、自社や社会全体の持続可能性を高めるために必要な取組みと考えた結果、サステナビリティ経営に着手していることがわかる。そして、長期間にわたってサステナビリティ経営の取組みを継続することができれば、自社の強みを伸ばし、競争力を高めることになり、自社のビジネスにとってプラスになると考えられる。具体的には、コロナ禍における影響を受けたものの、サステナビリティ経営の中核的な事業の売上が伸びているという事例もあった

サステナビリティ経営を実践している企業におけるサステナビリティ経営の導入のタイミングは、ここ1、2年から20年程度とバラつきがある。導入後、約20年というケースでは、この間には大きな景気変動もあったため、当然、企業業績や景況感に上下の変動がある。しかしながら、長期的に取組みを継続することで、経営の安定性が高まり、そのことが業績にプラスに働いている可能性は高い。また、導入のタイミングにかかわらず、短期的な目先の利益を追求するためにサステナビリティ経営を行っているわけではない、という考えも示されていた。

### 【インタビュー調査での経営者のコメント】

- ✓ SDGs の取組みにはコストがかかる部分もあるが、環境配慮の重要性を社内外に意識させることで得られる持続可能性は、費用対効果も非常に高いものだ実感している。事業基盤である環境・社会を守り・増強することで経済を守り、事業を持続的に成長させることが、社員の幸せにもつながると思っている。そのためにも以前から導入している ISO14001 の取組みも継続していく。(斉藤商事株式会社)
- ✓ SDGs に取り組むことで、すぐに利益が出るわけではないが、無料の広告効果があり、応援してくれる人が増え、またいっしょに仕事したいという人が増え、その結果、どこでバネを買うかということになると「ニシトで買おう」というようにつながっていく。さらに、カーボンニュートラルを追求すれば、SDGs をやっている企業で買おうということにもなるはずだ。時代の流れである SDGs に合わせてサステナビリティ経営を変える方がプラスになる。(株式会社ニシト発條製作所)
- ✓ サステナビリティ経営を、すぐに本業の売上や収益につなげていくことは難しい面がある。コスト重視でサステナビリティ経営に全く関心がない顧客企業には、なかなか関心を持っても



らえないのが現実だろう。(アイパック株式会社)

- ✓ サステナビリティ経営に取り組む目的は、コスト削減だけではない。サステナブルな社会の実現に向けて社員の意識が高まり、物事を自発的にやるようになった。こうした取組みが職場環境の良さにつながり、働きやすさにもつながる。(株式会社大福コンサルタント)
- ✓ SDGs は儲かっているからやっているのではない。SDGs は「最大級の思いやり」だと解釈している。思いやりの連続でしか SDGs は進まない。社内の思いやり、感謝が無いと、うまくいかない。(中外製網株式会社)

もう一つの問題意識は「サステナビリティ経営に取り組んでいる企業は、何をきっかけとして導入を決定したのか？」ということである。

アンケート調査結果では、サステナビリティ経営を本業・新規事業に取り入れている企業は、自社製品・サービスの競争力の向上といった売上高や業績に直結する要因以外にも、地域経済の発展への貢献や、サステナビリティ経営が自社の企業理念・経営理念と一致していることが契機だとする回答の割合が高い。

アンケート調査で指摘されたきっかけについて、サステナビリティ経営に取り組んでいる企業のインタビュー調査結果をみると、自社のビジネスモデルがサステナビリティ経営と一致している、大企業・官公庁との取引深耕、環境マネジメント規格の導入、周囲の経営者・専門家との交流、行政の後押しなどとなっている。インタビュー調査の対象企業の従業員数は10名~20名程度、100名程度であったが、サステナビリティ経営導入のきっかけと企業規模との間に明確な関係はなく、業績との間にもかかわりがない。

このように導入のきっかけは、さまざま場面で生じているものであり、サステナビリティ導入のきっかけとなるような出来事は、多くの企業が経験しているはずである。導入を決定したのは、経営者がサステナビリティ経営の重要性、将来性、必要性を意識し、自社に取り入れようとする意思があったからである。その背景には、導入することによって、自社のビジネスの変革、競争力の向上、外部環境変化への適応、社内の人材育成といった成果が得られるとの期待がある。

#### 【インタビュー調査での経営者のコメント】

- ✓ 現在のサステナビリティ経営につながるきっかけは、(20年前の)環境配慮に取り組むISO14001を取得したことにある。(斉藤商事株式会社)
- ✓ (ISO14001に関する)会議で数値化した取組みの結果を出していくと、経営者や金融機関の意向も社員に伝わりやすくなった。それが現在のSDGsの取組みにそのままつながっている。(斉藤商事株式会社)
- ✓ 地元自治体が地域企業によるSDGs活動団体を立ち上げた。その団体にかかわっている企業経営者が親しくしている方だった。また、その方は中小企業家同友会の活動もしており、自分も参加している。そうした経緯でSDGsに取り組むようになり、これらの企業経営者

は、今も一緒に活動する仲間となっている。SDGs を知らなかったら、これからは困るということをおっしゃったのは 2021 年。勉強会に参加したのは 2021 年の秋からなので、それほど前から取り組んでいたわけではない。(株式会社ニシト発條製作所)

- ✓ ここ数年、SDGs というキーワードが新聞等で取り上げられるようになってから、食品ロスを含めた食品管理の問題への関心がさらに強くなり、当社でもサステナビリティ経営を意識するようになった。SDGs がメディアで取り上げられ始めた頃から、顧客企業からもキーワードが出るようになり、気になって調べるようになった。(アイパック株式会社)
- ✓ ISO9001、ISO14001 は 20 年前に取得し、社員のサステナビリティに対する認識も高まり、業務に良い影響を与えている。(株式会社大福コンサルタント)
- ✓ 三代目の社長となってから、自らの原体験を見つめ直し、自社の強みを再認識した結果、古木を活かしたサステナビリティ経営にたどり着く。「持続可能な開発目標(SDGs)」の考え方もごく自然なもので、むしろ時代が追いついてきた感覚であった。(株式会社山翠舎)
- ✓ 魚の生態系が変わり、漁獲できる魚種が変わってきている。地球温暖化に対するアクションをとらないといけないというところからサステナビリティ経営に着眼した。SDGs を社内的にも共通言語として3年前から取り組み始めた。(中外製網株式会社)

### 2-3. サステナビリティ経営の取組みは、思いがけない気づきや利点につながるのではないか

ここでは「サステナビリティ経営に取り組んでいる中小企業の課題は何か？」という問題意識をもとに調査を行った。

アンケート調査でのサステナビリティ経営を実施していない企業の課題についても言及しておきたい。課題として最も多いのは「詳しい人材が不足」で、「適切な相談・提携先が見つからない」、「社内の理解が得られない」、「資金が不足」と続いている。

一方、サステナビリティ経営を本業・新規事業に取り入れている企業、間接的に取り入れている企業の中で、サステナビリティ経営に4年以上(コロナ)前から取り組んでいる企業は人材不足を課題と挙げている企業の割合は低い。長期にわたって取り組むことで、人材不足が解消されつつあることが示唆される。

つまり、サステナビリティ経営に取り組んでいるうちに、人材不足、ノウハウ不足、資金不足といった、多くの企業において導入の課題となっている要素は解消しつつあることがわかる。インタビュー調査の中でも、サステナビリティ経営を継続することで、人材育成の効果があつたことや新たなビジネスが生まれている例があり、継続的な取組みによって、多くの企業が課題だと指摘する点が解消されつつあることが示唆された。

そして、すでにサステナビリティ経営に取り組んでいる企業は、一步前に進んだ課題が示されており、今後、何に取り組むのかという方針の決定、社内での一層の浸透、取組みの成

果を社外から正当に評価してもらおうといったことがある。中でも、社員の意識改革や顧客・消費者からの評価といったことには、時間や労力がかかることが指摘されている。

### 【インタビュー調査での経営者のコメント】

(サステナビリティ経営に取り組む中小企業の課題)

- ✓ サステナビリティ経営戦略は長期的なものであるため、一定程度の予測が可能となる。どのような変化が起きようとしているのかを理解し、どのように対応するかを見極めることが大切だと思う。その変化に対応できるのか、対応できない部分があるとしたら何が足りないのかを考え変化の波を泳ぎ切ることが求められるため、社会の潮流を見逃すことなく将来を見据えることが重要課題だと思う。(斉藤商事株式会社)
- ✓ サステナビリティ経営やSDGsについて地元の金融機関や取引先からも「どうしたらよいか」と聞かれることも増えてきた。もともとISO14001を考慮した環境負荷削減のために、電力削減、コピー用紙削減、ゴミ廃棄量削減など簡単な取組みから始まったことがきっかけなので、「簡単にできますよ」と言っている。もちろん、当社の取組み内容はすべて話しているし、今は、環境・社会の両立＝事業活動＝経済活動の時代になってきている。それを念頭に置き、そのためにできることから始めれば良いと思う。(斉藤商事株式会社)
- ✓ 儲かっているからSDGsの取組みをやっているわけではないが、経営者である以上、数字で結果が語れないといけない。本当はSDGsの活動で何%利益が出たか、を示せると良いが、その方法は確立できていない。(株式会社ニシト発條製作所)
- ✓ 真空袋・真空包装により、食品の保存力を高めることで、食品ロスの低減に貢献したいと考えている。また、食品のごみ袋等の薄型化も提案しながら、先行的に取り組んでいる。SDGsへの対応を考え始めているものの、やはり大企業が中心で中小企業では難しいと感じる面もある。しかし、顧客企業とタイアップすることで、消費者の意識を変えていきたい。(アイパック株式会社)
- ✓ ギフトの商談が来た際に、SDGsの提案をしているが、SDGsへの理解がまだ不足していることが課題である。食品ロス削減など自社事業との関係が明確なテーマだけではなく、もっと深く理解することが必要と感じている。(アイパック株式会社)
- ✓ サステナビリティ経営について、社員の意識を変え、社内に定着させるまでには手間と時間がかかる。会社の経営理念に共感してもらわないと新たな挑戦や実行ができないので、小さな成功体験の積み重ねを重視する。結果や成果が出てくると、半信半疑だった人もついてくるようになる。(株式会社山翠舎)
- ✓ 官公庁の評価を受け、その評価点で受注が変わるが、今後も行政が環境、地域社会への貢献度など、公正な企業の評価を行ってほしい。(株式会社大福コンサルタント)

ここでは「支援機関のどのようなサポートが役立ったか、サステナビリティ経営の効果・メリットは何か？」という問題意識をもとに調査を行った。

アンケート調査をサステナビリティ経営の開始時期別に分析した結果では、融資や補助金、顧問税理士・会計士への相談に関しては、サステナビリティ経営に取り組み始めて期間が短い企業ほど役立ったとの回答が多い。講演やセミナー等による情報提供や自社のPR・情報発信、取り組んでいる企業への公的な認定や優遇は、サステナビリティ経営の開始時期にかかわらず役立ったとの回答があった。

インタビュー調査対象企業では、独力で導入に取り組んでいるケースが多かったが、アンケート調査結果にもあったとおり、行政、支援機関、金融機関、商工会議所、業界の集まり、専門家といった外部機関も活用している。これらの外部機関を導入時に活用することもあれば、導入後、社外に取組みを情報発信する方法として行政の仕組みを活用したり、また金融機関から取引先の紹介を受けるといった形で活用している例もあり、企業の取組み状況に応じて活用していることがわかった。

#### 【インタビュー調査での経営者のコメント】

(支援機関のサポート)

- ✓ SDGs の活動については、メガバンクが主催するセミナーの受講、同業他社との意見交換、など可能な限り現地に出向き情報収集している。そういう付き合いの中で、アドバイスやヒントがある。企業が参加しやすい、身近な親睦会みたいな場があれば、取組みの輪が広がる。サステナビリティ経営の「輪を広げていく」ことが重要だと思う。(斉藤商事株式会社)
- ✓ 地元自治体が地域企業の SDGs 活動団体を立ち上げた。役所内の SDGs 宣言コーナーに自社の取組みが掲示されることになった。自社がそういうことができるようになったのは、仲間や地域の行政が SDGs の導入をけん引してくれたから。だから、SDGs に取り組まないといけないと思うようになった。行政(のトップ)が表彰してくれるのはありがたい。表彰してもらったからと言って、すぐに利益に結びつかないと思うが、販売チャンスは広がる可能性はある。(株式会社ニシト発條製作所)
- ✓ サステナビリティ経営は、業界全体の問題ととらえている。商工会議所や業界団体での講習などで勉強しながら、サステナビリティ経営には自分たちで工夫して取り組んできた。(株式会社大福コンサルタント)
- ✓ 県の SDGs パートナーに登録しているのは、対外的な情報発信を意識しているから。官公庁からの事業を受託して、インフラ整備に貢献するということは、「地域環境をよくすること」である。今後も活動を継続していきたい。(株式会社大福コンサルタント)

アンケート調査結果におけるサステナビリティ経営の効果・メリットは、主にコスト削減、他社との差別化、従業員の意識変化である。

インタビュー調査でのサステナビリティ経営の効果・メリットについては、より幅広い内容が把握できた。具体的には、社員教育効果や社員の意識の高まり、人材定着・人材確保、取引先からの認知、新たなビジネスへの挑戦などがあげられており、取組みを継続することで、経営力が向上しつつあることがわかる。また、製品・サービスの競争力が高まり、業績面への寄与が認められるケースも出てきている。

また、アンケート調査の中で、サステナビリティ経営の実施企業は、同業他社と比較してコロナ禍による業績への影響が小さい企業の割合が大きいことが明らかとなった。また、4年以上（コロナ）前から取り組んでいる企業は、影響がとても小さい、やや小さいと回答した割合が高い結果となった。つまり、継続的な取組みは、外部環境の大きな変化に対する経営の安定性をもたらす可能性がある。インタビュー調査の中では、先に述べたように、コロナ禍においても、サステナビリティ経営の中核的な事業の売上が伸びているという事例もあったが、業績に関しては個々の企業を取り巻く状況による。しかしながら、業績以外の面では、人材採用に効果があり、取引先の拡大や社員の主体的な行動などに効果として表れており、事業環境の変化への対応が可能な経営力の向上がみてとれる。

#### 【インタビュー調査での経営者のコメント】

(サステナビリティ経営の効果・メリット)

- ✓ 社長だけではなく、社員も SDGs を意識するようになった。一人ひとりが方針やビジョンを理解して取り組むことで、サステナビリティ経営に取り組むことができ、企業のさらなる成長を目指すことが可能になる。これが、本当の SDGs 経営、サステナビリティ経営だと思う。小さい組織だからこそサステナビリティの考え方を社内に浸透させやすいことも当社の強みだと思う。(齊藤商事株式会社)
- ✓ 同じことをやっても都会と小さな町では違いが出る。例えば自社の周辺の清掃を始めると、周りの会社も清掃をやり始めるといった、良い循環型の環境貢献の輪が広がっていった。小さな町だからこそ影響力が大きい、これもまた当社の強みである。そして、社員だけではなく、社員の家族まで、そういう取組みが波及していくことになった。(齊藤商事株式会社)
- ✓ 人材の採用面でも大きな効果が得られている。また、SDGs に取り組んでいるということが周囲から認知されてきていることを実感している。取引先のメガバンクも当社の取組みを知ったうえで、新たな顧客を紹介してくれるという取組みの輪が広がっている。(齊藤商事株式会社)
- ✓ 社会保険労務士の手取り足取りの指導を受け、半年間にわたって、自社ビジネスの振り返りから始めて、ビジョンを作るところから、事業計画を作るところまで取組みを行った。その結果、自社のビジネスがいくつかのゴールと結びついていることが理解でき、自社の強みが何かも明らかになった。そして、2021 年秋からの半年間の指導(勉強会)をフル活用し

て、ビジョンや事業計画を作り上げ、自社 web サイトも 2022 年 7 月にはリニューアルした。  
(株式会社ニシト発條製作所)

- ✓ 食品ロス問題への対応や PR をすることで、本業である包装資材や機械・設備が売れる。現在は、消費者に直接販売しない企業を中心だが、今後は、SDGs 等を踏まえ、消費者に近い事業を手がけ、新規顧客を開拓していく予定である。(アイパック株式会社)
- ✓ 数年前に息子に社長を譲り、経営をバトンタッチした。新社長は、会社の中にいろんな委員会を立ち上げ、社員がさまざまな形で提案をするようになっていく。社員同士のコミュニケーションが活発になり、モチベーションも高まっている。また、新卒採用に効果がある。(株式会社大福コンサルタント)
- ✓ 社内で委員会活動を始めた。組織力を強化する委員会を立ち上げ、どのようにエンゲージメントを高めていくかを考えてもらう。委員会は単年度でメンバーが変わっていく事で様々な人が話せる機会を与える。どうやって楽しく仕事が出来たらどうかとみんなで考えるような組織づくりを進めている。その結果、従業員から SDGs のワードが多く出てくるようになった。社員の間に浸透してきた。SDGs の意識レベルも調査をしており、認知、周知のアンケートを取っていて、SDGs が 93%必要だと思うというレベルまで来ている。(中外製網株式会社)

新たな気づきとしては、自社を取り巻くさまざまなステークホルダーとのパートナーシップが重要であり、社内においてはサステナビリティの視点を社員が共有することで、社員の主体性が高まり、自発的な取組みがなされるようになる例もあった。つまり、社内外とのつながりが強固になるとともに、拡大することで、多方面にわたるパートナーシップが形成され、環境変化に柔軟に対応できる企業へと成長していると考えられる。

#### 【インタビュー調査での経営者のコメント】

(サステナビリティ経営を通じた気づき)

- ✓ 「17 のゴールはすべてが桶の板である」と教えてもらった。一つでも抜けると、桶の中の水が抜けてしまう。すべてのゴールはつながっているから、どこかだけが突出してもダメ。当社は「バネ屋」であるが、林業や漁業とバネがクロスすると、何かできないか？と考えたりする。17 ゴールを意識するとそういう発想ができる。そういう意味では、一番大切なのは、17 番目のパートナーシップということになる。(株式会社ニシト発條製作所)
- ✓ 自社の真の強みを深く理解したうえで掘り下げ、マーケットインの発想でどの分野に応用していけるかを常に考えている。表層的ではなく、自分では気づいていない強みを様々な人に聞いてまわると良い。また、会社案内をつくることもお薦めする。あれもこれもと発散してしまうこともあるが、バージョンアップを図ることで必ず次のステージにいける。(株式会社山翠舎)
- ✓ 具体的に行動に落とし込むために、社内の全体会議の中でも、経営計画の中にも、各部門の戦略のなかに、必ず SDGs のターゲットを入れた戦略作成をお願いしている。戦略を作る

幹部以上は必ず SDGs のゴールを意識するようになってきている。そうした取組みの中の具体的な行動の一例が、サプライチェーンの中で、原料を仕入れるところから始まるが、原料メーカーも同じような視点をもっているため、過剰梱包をしなくなった。また、回収した製品をマテリアルリサイクルするビジネスにも取り組み始めた。(中外製網株式会社)

- ✓ 今後は藻場の再生に取り組む。魚が減って、磯やけが進み、CO2 吸収量が落ちてきている。この状況が進めば魚は減り続け収入が減ってしまう。藻場の再生に力を入れていかないと魚も増えない、CO2 吸収率も上がらないのでこちらに着眼していて、漁業者と大学教授と、どのように藻場を再生できるか相談している。これらをビジネスとして出来るように考えている。こうした取組みはボランティアだと持続性が失われるので、漁業者と当社が将来もウイン・ウインとなるような形をめざして取り組んでいる。(中外製網株式会社)

## Ⅳ． 中小企業における「サステナビリティ経営」の実践に向けた示唆

最後に、以上の研究結果を踏まえ、中小企業における「サステナビリティ経営」の現況、それらの実践に向けた中小企業経営者の皆さまへの示唆やメッセージをまとめた。

### 1 中小企業における「サステナビリティ経営」の現況

ここでは、本研究結果を踏まえ、中小企業における「サステナビリティ経営」の効果・メリット、課題・困りごと、課題解決の方法についてポイントを示す。

#### (1) 「サステナビリティ経営」の効果・メリット

大同生命サーベイの結果から、サステナビリティ経営を実施している企業は、コスト削減、他社との差別化、従業員の意識変化などの効果・メリットを感じていることが示されている。また、本業や新規事業で実施する企業は、環境・社会への配慮による企業イメージの向上やブランド化、商品・サービスの改善や新規開発による他社との差別化、間接的に実施する企業は、光熱水費の地道なコスト削減等の効果を感じている。さらに、それらの取組みを通じて、従業員が主体的な行動をとるなど意識が良い方向に変化していると考えられる。

ベストプラクティス調査からも、従業員のモチベーションの向上など「人」の意識変革が土台となり、時間をかけながら焦らず取り組むことで、様々な効果・メリットを感じられるようになることが示されている。

#### (2) 「サステナビリティ経営」の課題・困りごと

大同生命サーベイの結果から、サステナビリティ経営を実施・未実施企業のいずれも、それらに詳しい人材が不足していることが最大の課題となっていることが示されている。また、サステナビリティ経営を実施していない企業は、適切な相談・提携先が見つからない、資金の不足、社内の理解が得られない等の課題を抱えていた。

ベストプラクティス調査からも、サステナビリティ経営の最大の課題は、やはり「人材」であり、ひとたび従業員の意識が変われば、サステナビリティ経営の起点・原動力となることが示されている。



### (3) 「サステナビリティ経営」の課題解決方法

大同生命サーベイの結果から、中小企業における「サステナビリティ経営」の課題解決に向けて実際に役立った支援としては、「融資や補助金等による支援」、「顧問税理士・会計士への相談」、「講演やセミナー等による情報提供」、「自社のPR・情報発信に対する支援」などが多く、資金の確保のみならず、専門家や支援機関への相談、地道な情報収集などが課題解決の糸口になっていることが示されている。

ベストプラクティス調査からも、サステナビリティ経営の推進に向けて、行政、支援機関、金融機関、商工会・商工会議所、業界団体、専門家といった外部機関を企業の取組み状況に合わせて活用していることが示されている。

## 2 中小企業における「サステナビリティ経営」の実践に向けた示唆・メッセージ

ここでは、本研究結果を踏まえ、中小企業における「サステナビリティ経営」の実践に向けた示唆、中小企業経営者の皆さまへのメッセージを示す。

- (1) 遠回りにも見えるが、長期的な経営力向上への近道になる
- (2) 企業規模や業績によらず取り組むことができる
- (3) 環境変化に対応できる「打たれ強い経営」につながる

(1) サステナビリティ経営は、遠回りにも見えるが、長期的な経営力向上への近道になる  
サステナビリティ経営は、数歩先の将来を見据えた「逆算型の経営」によって実現する。日々の業務の中で現実を直視しつつ、環境・社会的な配慮により、あえて引いた目線から遠くの将来を見据えることで視界が開けてくる。その際、自社の経営理念や存在意義（パーパス）や中長期の経営計画の策定、会計の見える化等によって、経営の基盤を整えることが重要である。

サステナビリティ経営は、一見負担増で遠回りにも思えるが、自社の真の強みを再認識することで、経営基盤の強化や新たなビジネスの創出につながり、長期的にはその負担を補ってあまりある経営力の向上につながる可能性がある。

## 【 調査研究結果のポイント 】

### <大同生命サーベイ>

- サステナビリティ経営に取り組む企業は、中長期経営計画を策定している企業が多く、SDGsの認知度との相関も高い。
- 従来環境・社会的な配慮に加え、それらを支える、経営理念の確立や会計の見える化（月次決算など）も重視している。

### <ベストプラクティス調査>

- サステナビリティ経営に取り組む企業は、中長期的な視点を有し、経営している。その根幹には、経営者が経営理念・企業理念にもとづき、事業活動を行い、経営の透明性を高める努力や従業員との協働を進め、環境や社会にも配慮する姿勢がある。

## (2) サステナビリティ経営は、企業規模や業績によらず取り組むことができる

サステナビリティ経営は、大企業や業績が良い企業だけが取り組むものではない。企業規模や業績にかかわらず、継続して取り組めるものであり、業績が厳しい中小企業でも現状の打破につながる可能性がある。

サステナビリティ経営は、その重要性、将来性、必要性を経営者自らが意識し、導入する意思さえあれば実践のハードルは低く、自社のみならず、「多方よし（多方面のパートナーシップ）」を意識した経営によって実現できる。

## 【 調査研究結果のポイント 】

### <大同生命サーベイ>

- サステナビリティ経営と企業規模や業績との相関は高いが、企業規模や業績にかかわらず、積極的に取り組んでいる事業者がいる。
- サステナビリティ経営の取組みのきっかけは、自社製品・サービスの競争力の向上に加え、自社の企業理念・経営理念との一致や地域経済の発展への貢献等となっている。

### <ベストプラクティス調査>

- 長期間にわたって取組みを継続することで、経営の安定性が高まり、業績にプラスに働く可能性は高い。また、短期的な目先の利益を追求するためにサステナビリティ経営を行っているわけではない、という考えも示されている。
- 業績が良い・悪いということがサステナビリティ経営に取り組む動機に関連しているというよりも、自社や社会全体の持続可能性を高めるために必要な取組みと考えている。

(3) サステナビリティ経営は、環境変化に対応できる「打たれ強い経営」につながる  
サステナビリティ経営は、コロナをはじめとする事業環境の変化やショックに耐えられる  
「打たれ強い経営」につながる。会計の見える化など企業統治力の向上と相まって、いわ  
ば、ワクチンのように経営の免疫力を高められる可能性がある。

また、サステナビリティ経営の課題解決には、税理士・会計士などの専門家や行政・商工  
会議所などの支援機関の利活用も不可欠で、導入する場面、社内で展開する場面、社外との  
交流や社外への情報発信をする場面、それぞれにおいて、適切な外部資源を選択し、利用す  
ることが有効である

#### 【 調査研究結果のポイント 】

##### <大同生命サーベイ>

- コロナ禍以降にサステナビリティ経営に着手した企業は業績面での好影響がまだ十分  
に出していない場合もあるが、コロナ前から長期にわたって取り組む企業には、企業規  
模にかかわらず好影響があり、事業環境の大きな変化に対する経営の強靱化をもたら  
す可能性がある。

##### <ベストプラクティス調査>

- サステナビリティ経営の推進に向けて、行政、支援機関、金融機関、商工会・商工会  
議所、業界の集まり、専門家といった外部機関も活用している。これらの外部機関を  
導入時に活用することもあれば、導入後、社外に取組みを情報発信する方法として行  
政の仕組みを活用したり、また金融機関から取引先の紹介を受けるといった形で活用  
している例もあった。企業の取組み状況に合わせて活用されている。

### 3 中小企業における「サステナビリティ経営」を推進するために

中小企業のサステナビリティ経営を推進するために、すでに国や自治体、支援機関、専門家などにより、さまざまな支援が実施されている。今後、サステナビリティ経営に取り組もうとする中小企業は、これらの外部機関が提供するサービスを利用することが近道となる。

また、サステナビリティ経営は、継続的に取り組むほど、多様な効果が得られることが明らかとなっているため、導入するかどうかを検討することに時間をかけ、失敗するリスクを恐れるよりも、経営者が取り組む意思を持ち、「まずは、やってみる」ことが重要である。

サステナビリティ経営に取り組もうとする際には、人材不足、相談先・提携先が見つからないといった課題はあるが、これらの課題は取組みを継続することで、徐々に解消するものである。

したがって、今後、中小企業においてサステナビリティ経営を推進していくには、経営者の取り組もうとする意思を後押しするような施策が有効であろう。補助金制度による誘導や法整備等による導入推進といった方法もあり得る。しかしながら、アンケート調査やインタビュー調査から浮かび上がってきたのは、中小企業経営者同士の付き合いや自治体・支援機関・業界団体・専門家とのつながりの中に、取り組むきっかけがあったということである。中小企業にとって、自治体や支援機関の利用はハードルが高いかもしれないが、身近な存在である顧問税理士や会計士であれば、相談することも容易である。こうした、身近な専門家を活用することも有効と考えられる。

また、サステナビリティ経営の概念を自社の経営理念と照らし合わせると、多くの点で両者はつながっている。これらのことから、中小企業経営者に対しては、サステナビリティ経営に対する情報提供に加えて、企業との接点を有する支援者側からの積極的な働きかけを行うことが重要である。

なお、大同生命保険株式会社では、「大同生命サステナビリティ経営支援プログラム」を通じて、中小企業のサステナビリティ経営を推進するとともに、「大同生命サーベイ」を通じて、サステナビリティ経営に関する情報提供を行っている。本共同研究結果についても同様に、中小企業経営者の皆さまに対して積極的な情報提供をしていく予定である。

外部環境変化の大きな時代と不確実性が増す時代であるがゆえに、「サステナビリティ経営」の重要性はさらに高まっており、中小企業における経営力の向上に資するものとなるだろう。

## V. 参考文献

---

- ・ 経済産業省 [2022] 『伊藤レポート 3.0 (SX 版伊藤レポート): サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会 (SX 研究会) 報告書』
- ・ 経済産業省 [2019] 『SDGs 経営ガイド』
- ・ 環境省 [2020] 『持続可能な開発目標 (SDGs) 活用ガイド (第2版)』
- ・ 金融庁 [2021] 『サステナビリティ開示に関する関係府省会議 (第1回)』
- ・ 近畿経済産業局、独立行政法人中小企業基盤整備機構 [2021] 『中小企業のための SDGs 活用ガイドブック』
- ・ 独立行政法人中小企業基盤整備機構 [2022] 『中小企業の SDGs 推進に関する実態調査』
- ・ 一般財団法人アジア太平洋研究所 [2022] 『関西における地域金融面からの事業支援の課題 ―ポストコロナを見据えた地域金融のあり方―』
- ・ 株式会社帝国データバンク [2021] 『SDGs に関する企業の意識調査 (2022 年)』
- ・ 一般社団法人 中小企業診断協会 [2020] 『中小企業の SDGs 経営推進マニュアルに関する調査研究報告書』
- ・ 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 社合同調査 [2022] 『サステナビリティ経営課題実態調査 2022』
- ・ 一般財団法人 日本立地センター [2022] 『2020 年度 中小企業の SDGs 認知度・実態等調査 概要版』
- ・ 青柳仁士 [2021] 『小さな会社の SDGs 実践の教科書―1 冊で基礎からアクション、マネジメントまでわかる―』、翔泳社
- ・ 坂野俊哉、磯貝友紀 [2019] 『SX の時代～究極の生き残り戦略としてのサステナビリティ経営』、日経 BP
- ・ 白井旬 [2022] 『経営戦略としての SDGs・ESG 戦略』、合同出版
- ・ 野村佐知代 / 日本ベンチャービジネスコンソーシアム [2022] 『中小企業の SDGs―求められる変化と取組みの実例―』、中央経済社
- ・ 大同生命保険株式会社 「大同生命サステナビリティ経営支援プログラム」  
[https://www.daido-life.co.jp/knowledge/sustainability\\_initiative/](https://www.daido-life.co.jp/knowledge/sustainability_initiative/)
- ・ 大同生命保険株式会社 『中小企業経営者アンケート調査「大同生命サーベイ」』 各月版  
<例: サステナビリティ経営関連テーマ>  
2022 年 9 月 「サステナビリティ経営の取組み状況」  
<https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/202209.html>  
2021 年 10 月 「SDGs の取組み状況」  
<https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/202110.html>

2019年9月「中小企業における環境変化と経営課題」

<https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/201909.html>

- ・ 経済産業省 SDGs 関連サイト

[https://www.meti.go.jp/policy/trade\\_policy/sdgs/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/sdgs/index.html)

<https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/index.html>

- ・ 国際連合広報センターウェブサイト

<https://www.unic.or.jp/>

- ・ 国際連合「責任投資原則 (PRI)」

<https://www.unpri.org/download?ac=14736>

以上