

## 未来予測困難なVUCA時代に求められるサステナビリティ経営②

### －「サステナビリティ」に対する認知度の向上に向けて－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) サステナビリティ経営、VUCA、伊藤レポート 3.0、価値協創ガイダンス 2.0、人材版伊藤レポート 2.0、持続可能性

(視 点)

サステナビリティ経営をテーマにした産業企業情報No.2022-23(2023年3月14日発刊)では、地域金融機関におけるサステナビリティ経営の事例として、第一勧業信用組合を取り上げて紹介をした。

本稿では、SX(サステナビリティトランスフォーメーション)が注目されるきっかけとなった「伊藤レポート」をはじめとする各種ガイドラインを改めて紹介するとともに、公表データ等に基づいて上場企業や中小企業における「サステナビリティ」に対する認知度合いを概観する。

(要 旨)

- 「伊藤レポート3.0」は、SXを実践する重要性を述べるとともに、SXの実現に向けた具体的な取組みを整理したもので、企業がSXの実践に取り組むにあたっての「基本テキスト」といえよう。また、「価値協創ガイダンス2.0」は、SXの実現に向けた経営の強化、効果的な情報開示や建設的な対話を行うためのフレームワークを示したものであり、「実践テキスト」といえる。
- 「人材版伊藤レポート2.0」は、「人材版伊藤レポート」(2020年9月公表)の内容をさらに深掘りし、「3つの視点・5つの共通要素」の枠組みに基づいて、企業の取組みを実践的にガイドするようなアイデアや施策や視点を提示するとともに、先進的な取組みをしている企業の事例集も盛り込んでいる。また、「人的資本可視化指針」は、特に人的資本に関する情報開示のあり方に焦点をあて、既存の基準やガイドラインの活用方法を含んだ対応の方向性について包括的に整理した手引きとして編纂されている。
- 上場企業の勤務者の間では、サステナビリティ経営をはじめ関連用語の認知度は高めである。また、サステナビリティ情報開示に関する認識も高いものの、今後は、ステークホルダーとの対話が課題といえよう。また、中小企業経営者の間でも、サステナビリティ経営の認知度は高まっている。しかし、本業での取組みは一定水準に留まっていることから、今後は、中小企業に伴走支援する金融機関の腕にかかっているといえよう。
- サステナビリティ経営の浸透に向けて、企業には、消費者を巻き込んでいくために「サステナビリティに関する情報をどのように消費者に届けるか」という視点が重要になっていくのではないだろうか。

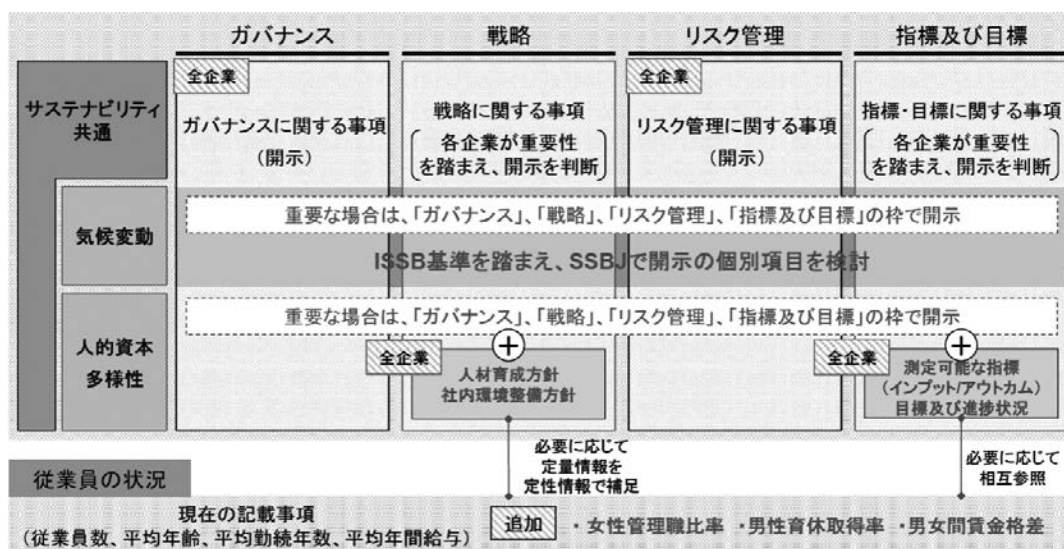
## はじめに

わが国の企業経営において、「伊藤レポート<sup>(注1)</sup>」(2014年8月)がきっかけとなり、サステナビリティ(持続可能性)への注目が集まった。当該レポートは、中堅・中小企業を含むわが国の企業の「稼ぐ力」を向上させ、持続的に企業価値を生み出し続けることの必要性を論じている。

このように、サステナビリティへの注目が集まる中、企業の非財務情報開示への社会的な要請が高まっている(図表1)。こうした流れの中で、金融庁は、2023年1月31日、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案<sup>(注2)</sup>に対するパブリックコメントの結果等を公表し、本改正内容を即日施行している<sup>(注3)</sup>。同時に、「記述情報の開示の好事例集2022<sup>(注4)</sup>」も公表している。

こうした中、本稿では、SX(サステナビリティトランスフォーメーション)が注目されるきっかけとなった「伊藤レポート」をはじめとする各種ガイドラインを改めて紹介するとともに、公表データ等に基づいて上場企業や中小企業における「サステナビリティ」への認知度合いを概観する。

図表1 サステナビリティ開示の概観



(出所) 金融庁ホームページ「企業情報の開示に関する情報(記述情報の充実)」

## 1. 「サステナビリティ経営」を読み解く

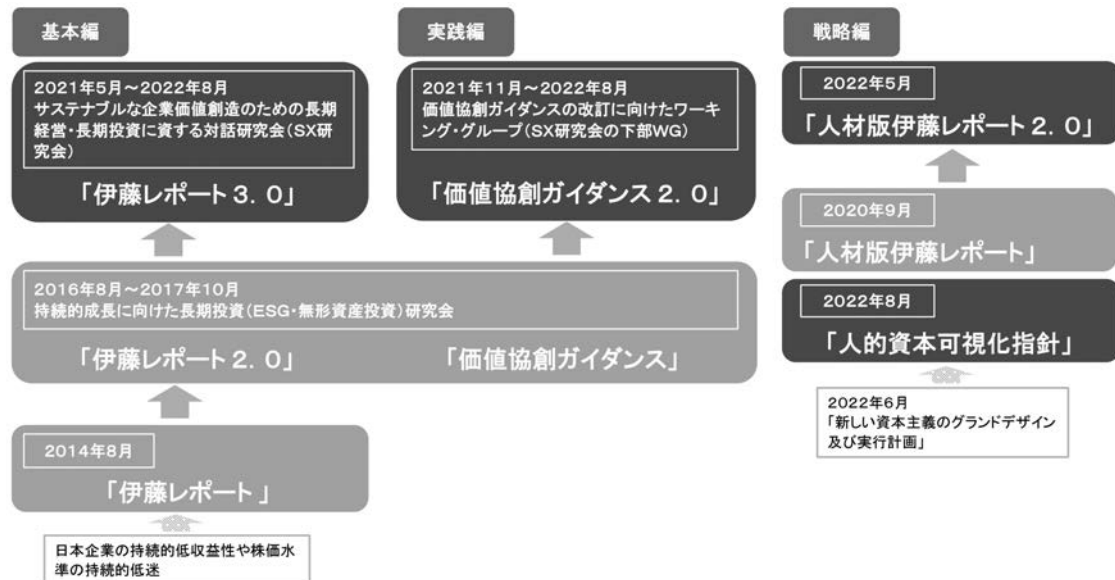
SXは、2020年8月に経済産業省が公表した「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会 中間とりまとめ<sup>(注5)</sup>」で提唱された。なお、経済産業省は、SXを、「社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させていくこと、及びそのために必要な

(注)1. 経済産業省ホームページ ([https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyokaikei/pdf/itoreport.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/pdf/itoreport.pdf)) を参照  
 2. 本改正案は、2022年6月に公表された金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告での提言を踏まえたものである。  
 3. 金融庁ホームページ (<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/20230131.html>) を参照  
 4. 金融庁ホームページ (<https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230131/00.html>) を参照  
 5. 経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/press/2020/08/20200828011/20200828011.html>) を参照

経営・事業変革」と定義付けている。すなわち、企業が持続可能性を織り込んだ経営に舵を切ることで、社会と企業それぞれの持続可能性の両立を図ること、と言い換えられよう。

以下では、SXの議論の流れ（図表2）を踏まえ、主なガイドライン等を紹介する。

図表2 SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）を巡る議論の流れ

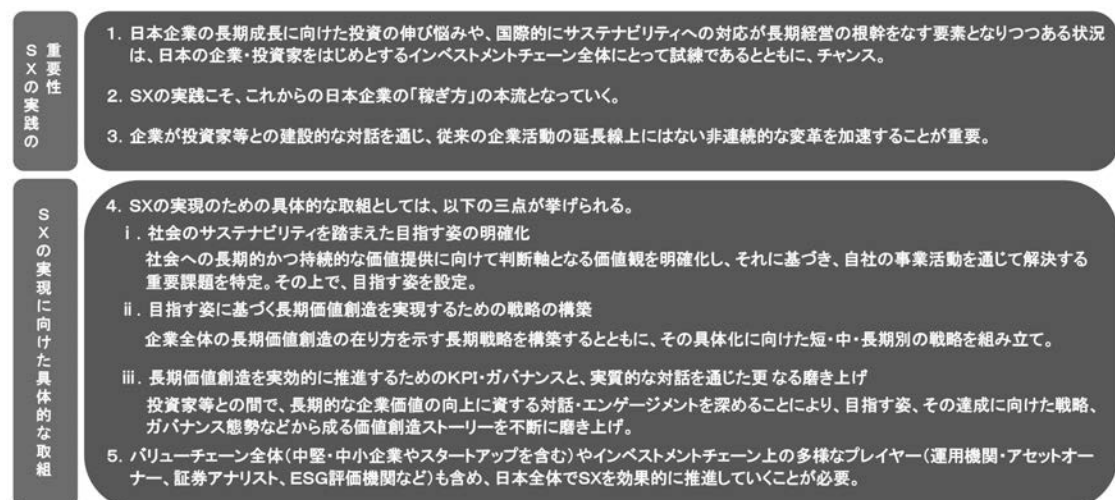


（備考）「価値協創ガイドンス2.0」を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### (1)「伊藤レポート3.0」・「価値協創ガイドンス2.0」のポイント

「伊藤レポート3.0」は、SXを実践する重要性を述べるとともに、SXの実現に向けた具体的な取組みを整理している。いわゆる、企業がSXの実践に取り組むにあたっての「基本テキスト」の位置付けといえよう。その主なポイントをまとめると、図表3のとおりである。

図表3 「伊藤レポート3.0」のポイント



（備考）「伊藤レポート3.0」、経済産業省ホームページを基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

「価値協創ガイダンス 2.0」は、SXの実現に向けた経営の強化、効果的な情報開示や建設的な対話を行うためのフレームワークを示したもので、いわゆる、企業がSXの実践に取り組むにあたっての「実践テキスト」といえる。その主なポイントは、**図表4**のとおりである。また、「戦略テキスト」といえる「人材版伊藤レポート 2.0」および「人的資本可視化指針」(以下(2)参照)は、本ガイダンスで示されたフレームワーク全体を一体的・整合的に理解、活用する上で有用だろう。

**図表4 「価値協創ガイダンス2.0」のポイント**

SXの意義を明示。ガイダンスの全項目において、持続可能な社会の実現に向けて、企業が長期的かつ持続的に価値を提供することの重要性と、それを踏まえた対応の方向性も明記。

項目「長期戦略」を新設。昨今の産業構造・事業環境の変化の激化や、持続可能な社会に対する要請の高まりを受けて、長期的かつ持続的な企業価値向上を実現するために長期の時間軸で経営・事業変革を行っていくことの重要性を強調。

TCFD宣言における「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の開示構造との整合性を確保。

項目「実行戦略(中期経営戦略など)」において、人的資本への投資や人材戦略の重要性を、より強調。

項目「実質的な対話・エンゲージメント」を新設。企業と投資家が、建設的・実質的な対話を通じ、価値創造ストーリー全体を磨き上げて協創することの重要性をより明確化。

(備考)「価値協創ガイダンス2.0」、経済産業省ホームページを基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

中小企業の視点に立つと、「伊藤レポート 3.0」は、バリューチェーン全体でSXを推し進めていくために、中堅・中小企業に対して、「長期価値創造に向けた取組を能動的に立案・推進していく姿勢」を求めている。また、中堅・中小企業がSXを実践していく上で、経営資源に余力のある大企業には、中堅・中小企業に対して積極的に企業間連携やオープンイノベーションを持ちかけることが期待されている。そのため、中小企業には、長期的視点での経営や事業変革を検討、実践していく上で、かつ大手サプライヤーと共通言語で対話をするために、「伊藤レポート 3.0」および「価値協創ガイダンス 2.0」を参照することは有用だろう。

また、「【参考資料】伊藤レポート 3.0・価値協創ガイダンス 2.0の概要」では、SXとGX(グリーン・トランスフォーメーション)、DX(デジタル・トランスフォーメーション)との関係について、「『新しい資本主義』において重点投資として位置づけられているGXについても、気候変動をはじめとする幅広いサステナビリティ課題を対象とするSXの中に位置づけて取り組むことが、両者を一体的かつ効率的に推進していく上で有用である。その際、SXとGXをさらに効果的かつ迅速に推進していくためには、DXと一体的に取り組んでいくことが望まれる。」ことが示されている。すなわち、中小企業には、脱炭素経営をSXの中の一つとして位置付け、DXと一体的に取り組んでいくことが求められているといえよう。



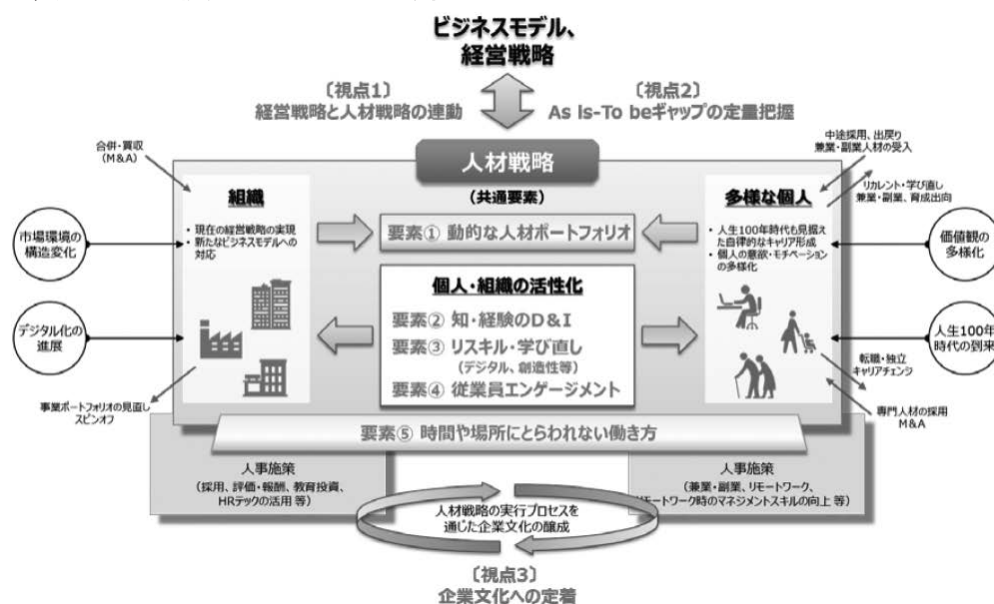
## (2)「人材版伊藤レポート 2.0」・「人的資本可視化指針」のポイント

経済産業省の「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」は、2020年9月に、「人材版伊藤レポート」を公表した<sup>(注6)</sup>。本レポートは、コーポレートガバナンス改革の文脈で捉えること、持続的な企業価値創造（いわゆる、サステナビリティ経営）という文脈で議論すること、人事・人材変革を起こすために資本市場の力を借りることを試みている。また、「3つの視点・5つの共通要素」が提示され（図表5）、とりわけ、「経営戦略と人材戦略が同期しているか」という視点が強調されている。なお、本レポートの内容は、2021年6月に改訂、公表された「コーポレートガバナンス・コード」に反映されている。

「人材版伊藤レポート」の公表後、人材に関する注目度が高まり、企業の中で人的資本に関する課題が認識され始める中、2021年7月に、経済産業省は「人的資本経営の実現に関する検討会<sup>(注7)</sup>」を立ち上げ、2022年3月までに9回にわたる議論が重ねられ、2022年5月、「人材版伊藤レポート 2.0」が公表された。本レポートでは、「人材版伊藤レポート」の内容をさらに深掘りし、「3つの視点・5つの共通要素」の枠組みに基づいて、企業の取組みを実践的にガイドするようなアイデアや施策や視点を提示するとともに、先進的な取組みをしている企業の事例集も盛り込んでいる。なお、企業によって、その事業内容や置かれた環境がさまざまであることから、本レポートは、チェックリスト的に取り組むことを求めている。あくまで、企業が、主体的に、どのように人的資本経営を実践すべきか考えていくことが期待されている。

2022年8月30日に、内閣官房の非財務情報可視化研究会が公表した「人的資本可視化指針」

図表5 3つの視点と5つの共通要素



(出所)「人材版伊藤レポート」32頁

(注)6. 経済産業省ホームページ ([https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/20200930\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/20200930_report.html)) を参照

7. 経済産業省ホームページ ([https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinteki\\_shihon/index.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinteki_shihon/index.html)) を参照

は、特に人的資本に関する情報開示のあり方に焦点をあて、既存の基準やガイドラインの活用方法を含んだ対応の方向性について包括的に整理した手引きとして編纂されている。有価証券報告書等における対応も記載されており、企業が自社の業種やビジネスモデル、戦略に応じて積極的に活用することが推奨されている。また、人的資本可視化の前提となる人材戦略の策定とその実践においては、上述した「人材版伊藤レポート 2.0」と併せて活用することが期待されている（図表6）。なお、人的資本可視化において企業や経営者に期待されることとして、「経営層・中核人材に関する方針、人材育成方針、人的資本に関する社内環境整備方針などについて、自社が直面する重要なリスクと機会、長期的な業績や競争力と関連付けながら、目指すべき姿（目標）やモニタリングすべき指標を検討し、取締役・経営層レベルで密な議論を行った上で、自ら明瞭かつロジカルに説明すること」が総括として明記されている。すなわち、本指針と人材版伊藤レポートの併用活用による相乗効果で、企業が、さまざまなステークホルダー（従業員、投資家、取引先等）との対話を通じて相互理解を深めることが期待されているといえよう。

図表6 人的資本可視化指針の役割



（出所）「人的資本可視化指針」3頁

## 2. わが国における「サステナビリティ」の現状

このように関心が高まっている企業経営における「サステナビリティ」について、以下では、公表されているアンケート結果を引用しながら、上場企業および中小企業における認知度合いを概観する。

### (1) 上場企業

PwC Japan グループが2022年9月に公表した「コーポレートサステナビリティ調査2022<sup>(注8)</sup>」によると、上場企業（プライム市場）の勤務者では、「コーポレートサステナビリティを「人に説明できるだけ知っている」という回答割合が42%であり、2016年調査時点の31%から10

（注）8. 調査期間は2022年3月、プライム市場上場企業の勤務者2,529人を対象に実施

ポイント以上高まった。サステナビリティの関連用語(「SDGs」、「ESG投資」、「パリ協定」、「統合報告」、「TCFD」)の認知度も、すべての項目で、2016年調査時点より向上している。また、業種別でみると、サステナビリティへのステークホルダーからの要請が高い「銀行」や「化学」は、全体的に認知度は高めとなった。

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)やTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)等の注目が集まる中、サステナビリティ情報開示に関する認識では、78%が、自社のサステナビリティの取組みを社内外のステークホルダーに伝えることは重要であると回答している。しかし、サステナビリティ情報開示の重要性は認識していても、「十分に伝えることができている」という回答割合は32%に留まっていることから、「ステークホルダーとの対話」が今後の課題だろう。なお、サステナビリティ情報開示において、わが国の企業が採用している基準は、「GRIスタンダード<sup>(注9)</sup>」(75%)が主流であり<sup>(注10)</sup>、「統合報告フレームワーク」(68%)、「SASBスタンダード<sup>(注11)</sup>」(24%)と続く(田原(PwCあらた有限責任監査法人)(2022))。KPMG(2021)でも、「GRIスタンダード」が広く利用されていることが示されている。これらの基準は強制力のないものではあるが、今後、わが国の企業の間では「GRIスタンダード」が主流化していく可能性があるだろう。

そのほか、コーポレートサステナビリティとしてふさわしい取組みについて、「社会貢献活動」という回答割合が低下する一方、「脱炭素」の潮流を受けた「操業における環境負荷削減」や「コーポレートガバナンスの強化」、「ダイバーシティの推進」等の回答割合が上昇しており、より本業に近い活動にシフトしているようである。

## (2) 中小企業

大同生命保険(株)が公表する「中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」2022年9月度調査レポート<sup>(注12)</sup>」では、中小企業経営者におけるサステナビリティ経営への認知度についてアンケート調査を行っている。

中小企業経営者における「サステナビリティ経営」の認知度について、「名称・内容ともに知っている」の回答割合は43%と、前回調査(2021年10月)の16%から27ポイント上昇した(図表7①)。

---

(注)9. GRI(Global Reporting Initiative;グローバル・レポートング・イニシアティブ)は、1997年に、米国・ボストンで設立された。「GRIスタンダード」は、報告主体が経済、環境、社会に与えるインパクトを報告し、持続可能な発展への貢献を説明するためのフレームワークである。なお、詳細は、日本証券取引所グループホームページ(<https://www.jpx.co.jp/corporate/sustainability/esgknowledgehub/disclosure-framework/05.html>)を参照

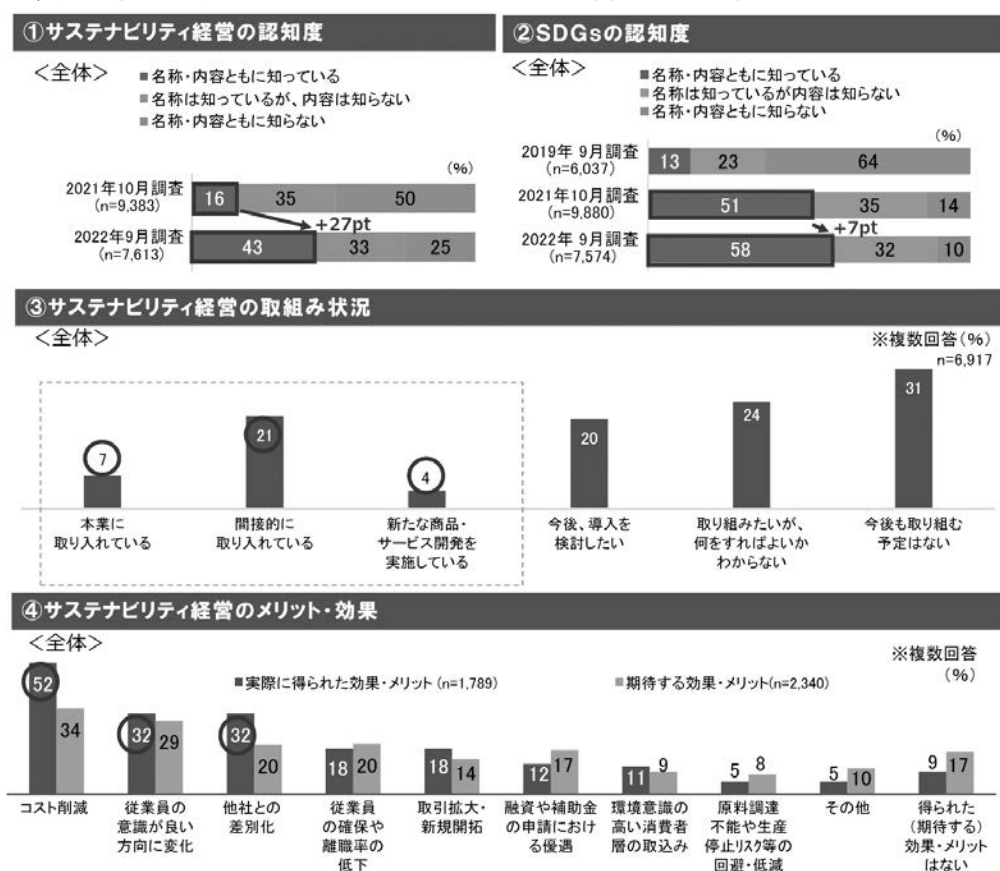
10. KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパンが2023年1月に公表した「KPMGグローバルサステナビリティ報告2022」においても、GRIスタンダードの利用割合は87%(2022年)と、最も広く採用されていることが示されている。

11. SASBは、Sustainability Accounting Standards Boardの略で、和訳ではサステナビリティ会計基準審議会である。詳細は、日本証券取引所グループホームページ(<https://www.jpx.co.jp/corporate/sustainability/esgknowledgehub/disclosure-framework/03.html>)を参照

12. 調査期間は2022年9月1日～30日、全国の企業経営者8,033社を対象に実施。神戸大学経済経営研究所との共同研究の一環として行っている。

サステナビリティ経営の取組み状況では(図表7③)、「本業に取り入れている」(7%)、「間接的に取り入れている」(21%)、「新たな商品・サービス開発を実施している」(4%)は、合計で4割弱に留まった。「今後、導入を検討したい」が20%、「取り組みたいが、何をすればよいかわからない」が24%であることから、これら中小企業経営者をサステナビリティ経営に誘導できるかどうかは、伴走支援する金融機関の腕にかかっているといえよう。実際にサステナビリティ経営に取り組んでいる企業では、「コスト削減」(52%)、「従業員の意識が良い方向に変化」(32%)、「他社との差別化」(32%)等の成果が出ていることから、こうした成功事例を中小企業の間で“横展開”していくことも求められるのではないだろうか。

図表7 中小企業におけるサステナビリティ経営の取組み状況



(出所) 大同生命保険(株)(2022)2頁

## おわりに

PwC Japan グループが2022年9月に公表した「サステナビリティに関する消費者調査2022<sup>(注13)</sup>」では、わが国の消費者において、サステナブルな商品を「購入したことがあり、今後も継続し

(注)13. 調査期間は2022年1月17日～27日、調査対象は日本、中国、米国、英国の4か国の計12,000人



たい」との回答割合は24%であるのに対し、米国(57%)、英国(65%)、中国(70%)であり、海外と比較して意識の低さがうかがえる。「購入したことがない」との回答割合は42%に上り、米国(21%)、英国(16%)、中国(9%)と大きく差が開いている。また、サステナブルな商品であれば「(10%、30%、50%)高くても買う」との回答割合は、生活用品において、わが国では10%であるのに対して、米国(24%)、英国(26%)、中国(36%)であり、購入意識でも大きく差が開いている。また、消費者庁が2021年10月に公表した「『サステナブルファッション』に関する消費者意識調査<sup>(注14)</sup>」でも、衣服の購入時には価格やデザインを重視する傾向にあり、サステナブルファッションに関連する要素のうち、「環境や人・社会に配慮した製法や素材を使っているかどうか」、「リサイクルやリメイクしやすいかどうか」を考慮する消費者の割合は低いことが示されている。製造業者と小売業者が協働できていない等、わが国のサステナブル市場は黎明期にあるといえよう。

今後、サステナビリティ経営の浸透に向けて、企業には、消費者を巻き込んでいくために「サステナビリティに関する情報をどのように消費者に届けるか」という視点が重要になっているといえるのではないだろうか。

## 〈参考文献〉

- ・ベйкаレント・コンサルティングSXワーキンググループ著、則武 譲二監修(2022年)『SX サステナビリティ経営実践編』日経BP
- ・消費者庁(2021年10月13日)「令和3年度『サステナブルファッション』に関する消費者意識調査」
- ・経済産業省(2022年5月)「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」
- ・非財務情報可視化研究会(2022年8月30日)「人的資本可視化指針」
- ・経済産業省(2022年8月31日)「伊藤レポート3.0」
- ・経済産業省(2022年8月31日)「価値協創ガイダンス2.0」
- ・経済産業省(2022年8月31日)「【参考資料】伊藤レポート3.0・価値協創ガイダンス2.0の概要」
- ・みずほフィナンシャルグループ リサーチ&コンサルティングユニット(2022年12月27日)「拡がるサステナビリティ課題への向き合い方～「脱炭素」にとどまらず、循環経済・自然資本・人権・人的資本の分野へ、多面的に拡がる課題に、企業はどう向き合うべきか?～」
- ・KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン(2023年1月)「KPMGグローバルサステナビリティ報告2022」
- ・PwC Japanグループ(2022年9月)「新たな価値を目指して サステナビリティに関する消費者調査2022」
- ・PwC Japanグループ(2022年10月)「コーポレートサステナビリティ調査2022 日本企業のコーポレートサステナビリティへの認知度に関する調査」
- ・大同生命保険(株)(2022年9月)「中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」2022年9月度調査レポート」

---

(注)14. 調査期間は2021年7月20日～26日、全国の15歳～69歳の男女2,000人を対象に実施

---