

# 2022年 事業者アンケート調査（2 / 2）

（旧「熊本地震に関する県内事業主アンケート調査」）

## 第2章：変革力と事業経営

### <はじめに>

当研究所が本年5月に実施した「事業者アンケート調査」において、前章（8月号）ではコロナ禍における県内事業者の経営課題を整理した。売上は回復途上にあるものの、約半数の事業者がコロナ禍前（2019年）の75%以下、という依然厳しい状況。また、原材料や燃料の高騰、物価上昇が新たな不安材料となっていることも浮き彫りになった。人手不足は再び加速し、事業承継に対して引き続き課題を抱える声も聞かれた。

社会課題への対応については、SDGsへの認知度は高まっているが、DX・Well-being・脱炭素への取組みは、まだ足踏みしている状況である。

本章では、SDGs実現に向けた重要な理念である「変革」を念頭に置き、事業者の「変革力」と事業経営の関係性について分析する。

【監修】慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 教授 蟹江 憲史 氏

内閣府地方創生推進事務局「地方創生SDGs官民連携プラットフォーム」幹事会幹事メンバー（2018年9月～）  
国際連合大学サステナビリティ高等研究所 非常勤教授（2020年4月～）、他多数

### <本レポートの構成>

#### 第1章：コロナ禍の経営課題と社会課題への取組み（8月号掲載）

事業者が現状抱える経営課題を整理したうえで、SDGs・DX・Well-being・脱炭素の社会課題への意識や取組みを見える化する。

#### 第2章：変革力と事業経営（本稿）

本章では、SDGs実現に向けた重要な理念である「変革」を念頭に置き、事業者の「変革力」と事業経営の関係性について分析する。

※調査概要は第1章（8月号）を参照。

## 1 前章（8月号）の振り返り

- 売上は依然厳しい状況にあり、原材料高騰が新たな不安材料。人手不足も課題。
- SDGsの認知度は高まっている。DX・Well-being・脱炭素への取組みは、まだ足踏みしている状況。

前章（8月号）での主な結果を下表にまとめた（図表1）。コロナ禍に物価上昇が重なり、県内事業者の厳しい状況がうかがえる。

図表1 前章（経営課題と社会課題への取組み）のまとめ

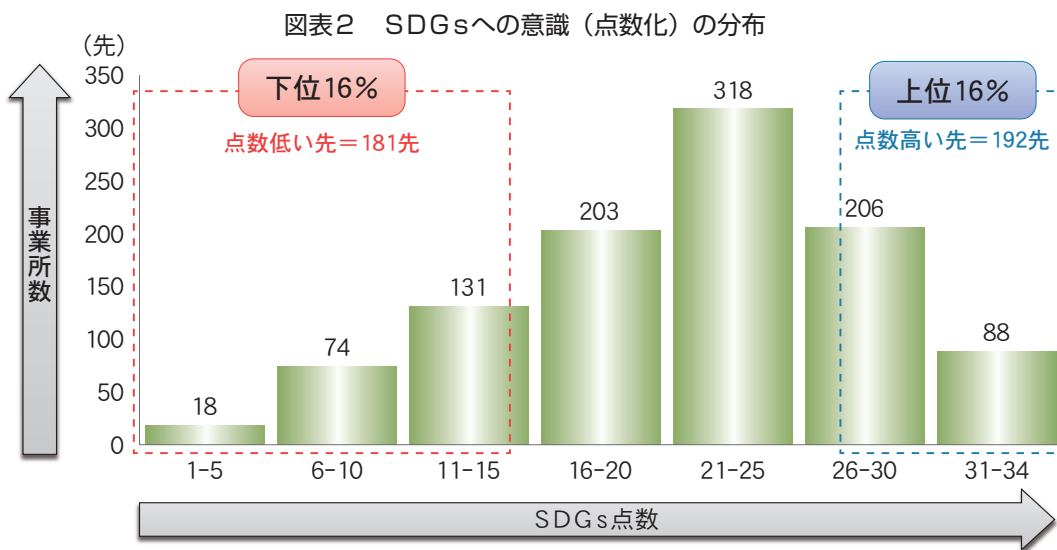
項目	経営課題のまとめ	項目	社会課題のまとめ
売上	約5割の事業者がコロナ禍前の75%以下	SDGs	認知度は8割超となり、経営に取込む動きも増加
原材料費	「問題あり」が約3割で、新たな不安材料に	DX	デジタル化は進むも、変革の動きは一部に留まる
人手	2021年以降に逼迫（不足）傾向が再燃	Well-being	理解している事業者は3割だが、労働環境の改善やコミュニケーションの向上に2～3割が既に取組み済
事業承継	「問題あり」が約1割で、コロナ禍前より微増	脱炭素	サプライチェーンの見直しなど、外部を巻き込む取組みは殆ど見られない

## 2 SDGsと経営課題

- SDGsへの意識が高い先と低い先では、売上回復に差がある。
- SDGsへの意識が低い事業者の方が、資金繰り面と事業承継面で課題が見られた。
- SDGsへの意識の高さは、コロナ禍への対応にも差として表れている。

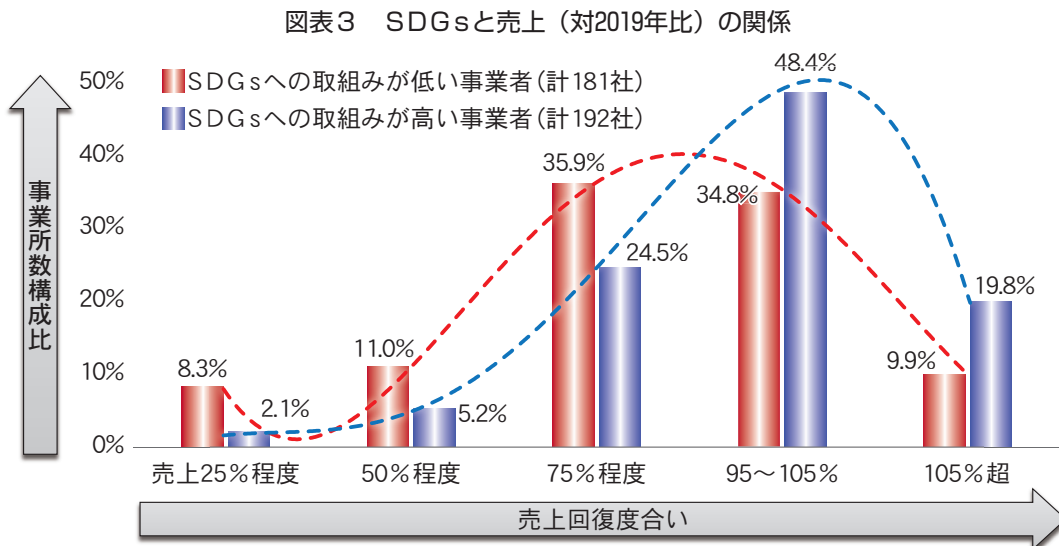
### (1) SDGsへの意識の分布

SDGsに関する質問への回答（「SDGsと事業活動を紐づける考えはあるか」や「SDGsを経営の中心に取込む考えはあるか」など7つの質問で計34点満点）を、「SDGsへの意識」として点数化した（図表2）。平均値を中心とした標準偏差の範囲に入らない先を意識が高い事業者・低い事業者と定義した結果、点数が高い先が192先、低い先が181先となった。



### (2) SDGsへの意識とコロナ禍前からの売上回復度合い

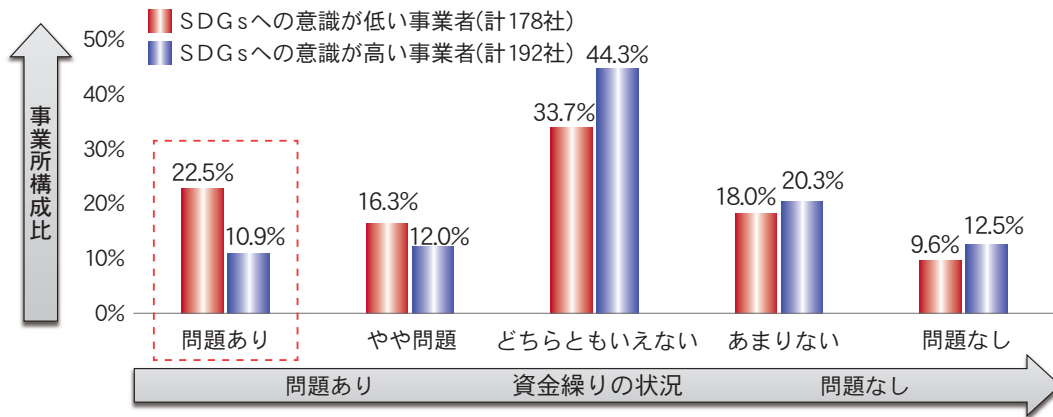
図表3は、前述のSDGsへの意識が高い先と低い先の、売上回復度合いの分布を見たものである。SDGsへの意識が高い事業者の方が低い事業者に比べ、コロナ禍前と比較した売上が95%以上となっている先の構成比が高く、分布の山が全体的に右側に寄っている。



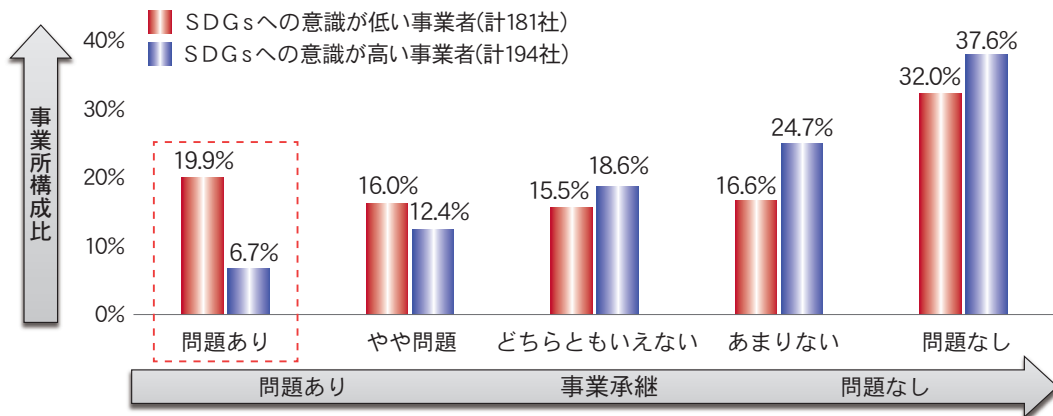
### (3) SDGsへの意識と資金繰り・事業承継

SDGsへの意識が高い事業者と低い事業者について、他の経営課題の状況に差が出ているか検証したところ、「資金繰りの状況」と「事業承継」で差が見られた(図表4・5)。SDGsへの意識が低い事業者の方が、資金繰り面と事業承継面で課題が見られた。

図表4 SDGsと資金繰りの関係



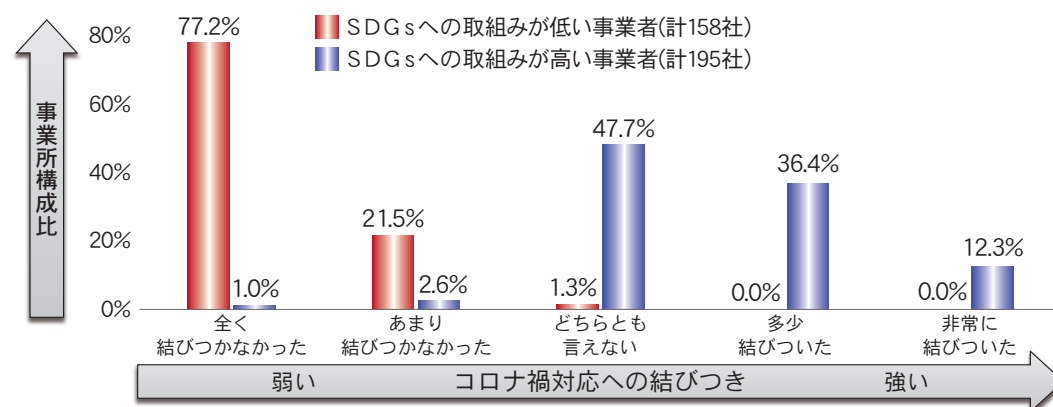
図表5 SDGsと事業承継問題の関係



### (4) SDGsへの意識とコロナ禍への対応

同様のグルーピングにて、「SDGsへの対応がコロナ禍への対応に結びついたか」を尋ねた。SDGsへの意識が高い事業者は、「多少結びついた」「非常に結びついた」の合計で約5割となる一方、低い事業者は「あまり結びつかなかった」「全く結びつかなかった」の合計で98.7%となり、ほぼ全先を占めた(図表6)。

図表6 SDGsへの対応がコロナ禍への対応に結びついたか



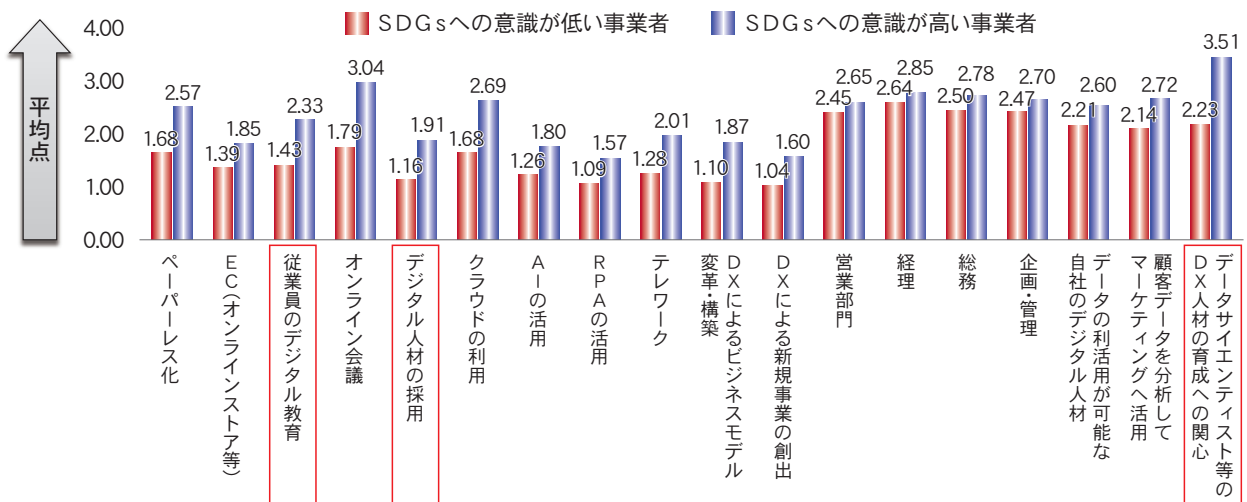
### 3 SDGsと社会課題

➤ SDGsへの意識が高い事業者は、DX・Well-being・脱炭素への取組みが比較的進んでいる。

#### (1)DX

図表7は、SDGsへの意識が高い先と低い先において、DXへの取組み等を見たものである。「従業員のデジタル教育」「デジタル人材の採用」「データサイエンティスト等のDX人材の育成への関心」での差が大きい。「DXによるビジネスモデルの変革・構築」や「DXによる新規事業の創出」などの「トランスフォーメーション（変革）」の項目は、現状あまり大きな差は出ていないものの、人材の成長とともに今後差が開き、違いが出てくるのではないだろうか。

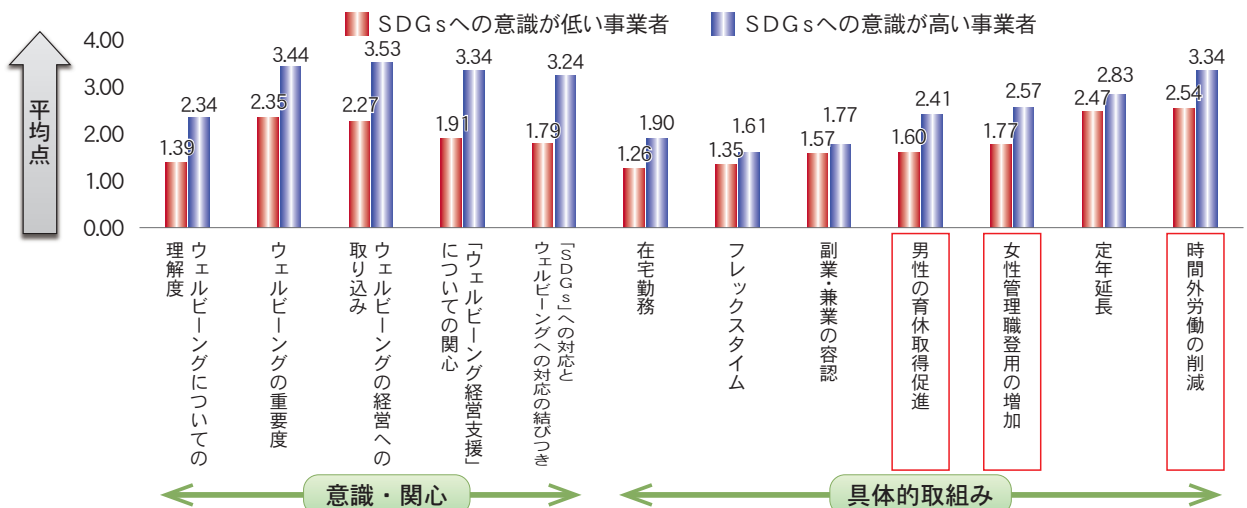
図表7 SDGsとDX



#### (2)Well-being

図表8は、同グループごとのWell-beingへの取組み等を見たものである。Well-beingへの「意識・関心」では、すべてにおいて差が大きい。また、「具体的取組み」に関しても、「男性の育休取得促進」「女性管理職登用の増加」「時間外労働の削減」など、従業員の働き方等に関する項目で差が見られた。SDGsへの意識が高い先は働き方改革にも積極的であることから、今後人材の確保に影響が出てくる可能性がある。

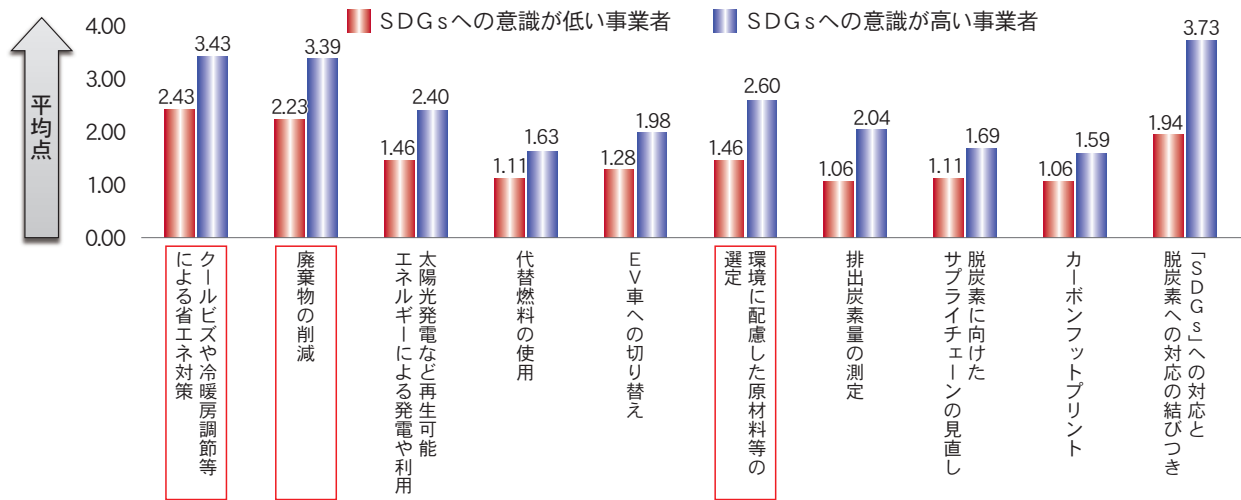
図表8 SDGsとWell-being



### (3) 脱炭素への取組み

図表9は、同グループごとの脱炭素への取組み等を見たものである。「クールビズや冷暖房調節等による省エネ対策」「廃棄物の削減」「環境に配慮した原材料等の選定」での差が大きい。自社でできることから、SDGsの一環として取組んでいるものと思われる。「脱炭素に向けたサプライチェーンの見直し」や「カーボンフットプリント」など、他社を巻き込んだ取組みに大きな差は見られないものの、今後2030年に向けた社会変化の中で差が出てくると考えられる。

図表9 SDGsと脱炭素



## 4 おわりに

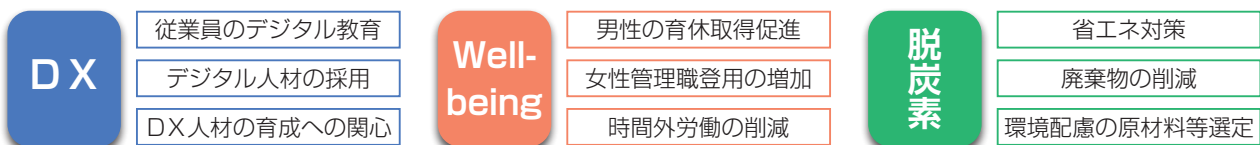
- SDGsへの意識が高い先には、経営課題や社会課題への取組みに差が見られた。
- その取組みの差が「変革力」であり、事業の持続可能性の優劣につながる。
- SDGs17の目標を意識して経営に取込み、事業自体の変革に挑戦していくことが不可欠。

蟹江 (2020)<sup>[1]</sup>によると、「SDGsはまさに変革のために存在していることの象徴である。(中略) 変革なきところに持続可能な世界はない。」と述べている。

本稿では、SDGsへの意識が高い企業群と低い企業群に分けて、売上・資金繰り・事業承継等の経営課題と、DX・Well-being・脱炭素等の社会課題への取組み(図表10)について分析を行った結果、それらに差が出ていることが明らかになった。今後2030年に向けた大きな社会変化の中で、それらの差が「変革力」であると考えられ、事業の持続可能性の優劣につながると思料する。

現在の社会とSDGsが目指す社会には、大きなギャップが存在する。そのギャップであるSDGs17の目標を意識して経営に取込み、事業自体の変革に挑戦していくことが不可欠である。DX・Well-being・脱炭素などの社会課題も、自社の将来におけるビジョンを定め、そこからバックキャストिंगすることにより計画的に取組んでいくことが期待される。今後も、SDGsを経営に取込んだ「変革力」の状況について、継続して調査を行っていきたい。

図表10 SDGsへの意識が高い事業者によく見られた実践事項



参考文献 [1] 蟹江憲史『SDGs (持続可能な開発目標)』,中公新書,2020年



## ご紹介

SDGs 経営を推進する  
熊本連携中枢都市圏SDGsプラットフォームのご紹介

# 企業や自治体のシーズ・ニーズの マッチングを支援します！

熊本の地域経済や地域課題に精通するコンシェルジュが、プラットフォームを活用して、SDGsに関する取組等の情報共有や学びの促進、会員同士のシーズ・ニーズ・プロジェクトのマッチングを支援します。



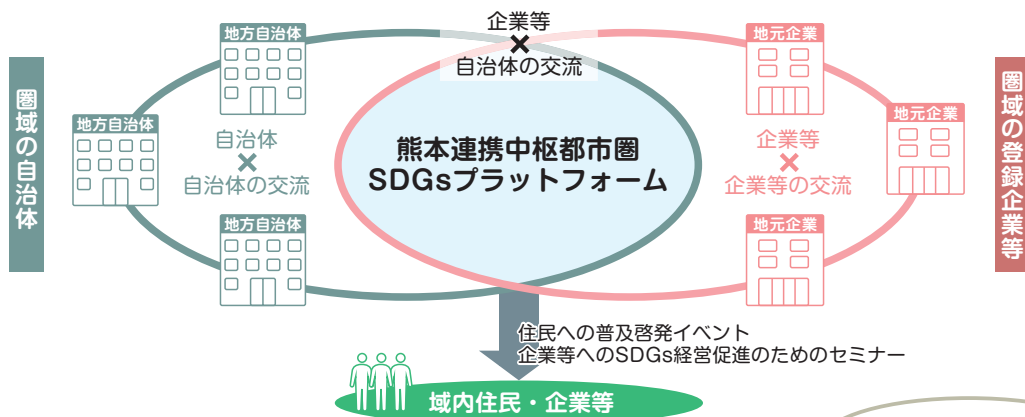
当  
研  
究  
員  
が  
コ  
ン  
シ  
ェ  
ル  
ジ  
ュ  
と  
し  
て  
支  
援  
し  
ま  
す

## 1 事業の概要

熊本連携中枢都市圏の市町村(\*)が連携して、圏域内の住民・企業等へSDGsの普及啓発に取組むとともに、圏域内の「熊本県SDGs登録制度」の登録企業等同士や企業等と自治体、自治体同士が交流できるプラットフォームを構築し、地域課題の解決を図り、持続可能な社会の実現を目指します。

※ 熊本市、山鹿市、菊池市、宇土市、宇城市、阿蘇市、合志市、美里町、玉東町、大津町、菊陽町、高森町、西原村、南阿蘇村、御船町、嘉島町、益城町、甲佐町、山都町

### 共創による持続可能な熊本連携中枢都市圏の実現



### プラットフォームの特設ホームページ

会員となる皆様が交流できる特設ホームページを構築し、以下のサービスを提供します。

- ① 広がる ● 各会員のSDGsに関する取組みやイベント等の情報発信を行い、会員同士の情報共有を促進  
● 会員以外へプラットフォームの活動を発信し、魅力を高める
- ② 学ぶ ● SDGs経営などの事例紹介や研修資料等を掲載し、会員の学びを促進
- ③ つなぐ ● 会員主体のSDGsに関連するプロジェクト提案を募集・掲載し、コンシェルジュが協同で取り組む会員をマッチングするとともに、会員のシーズやニーズのマッチングを実施することで、イノベーションの誘発促進

特設ホームページ  
11月開設予定



## 2 会員について

熊本連携中枢都市圏の「熊本県SDGs登録制度」の登録企業・団体、自治体

**11月募集予定**

● お問い合わせ：当研究所へ（096-326-8634）