

経営相談 Q & A

SDGs を活用した将来ビジョン策定と事業ドメイン設定

Q

当社は地方都市に所在する従業員 50 名の金属製品製造業です。当社は、自社業績を高め企業価値を向上させるとともに、社員がやりがいをもって充実した仕事ができる会社となるために、将来的な自社のビジョンを策定し、事業ドメインを設定したいと考えています。持続的な成長を実現しつつ、社員満足度が高く働きがいのある会社運営をしていく上で、SDGs（持続可能な開発目標）を経営に導入することが有用と伺いましたが、実際に取り組んでいく上でのポイントを教えてください。

A

お問合せの通り、SDGs を経営に導入することは、将来的な経営リスクに備えるだけでなく、自社が社会に提供する価値を認識し、社員のモチベーションを高めるうえで有用です。以下では、SDGs を活用して将来ビジョンを策定し、事業ドメインを設定する際のポイントを解説します。

1. SDGs について知る・わかる

はじめに、SDGs の理念やその背景、取り組む意義について「知る」ことが必要です。まずは社外セミナーへの参加や、その知識を持ち帰っての社内勉強会、外部講師を招いたセミナー等を開催するのもよいでしょう。SDGs の概念や取組の意義を楽しみながら理解するうえで、カードゲームのようなワークショップ形式も有効です。

続いて、SDGs の理念が経営者から社員まで^{はら}落ちする、つまり「わかる」ことが大事です。このステップを通じて、自社の経営理念等が SDGs の文脈で理解され、組織全体で共有される価値となります。

具体的には、朝礼で「SDGs で一言あいさつ」など折に触れての意識づけや、SDGs に関する書籍の自主的な読書会・対話を通じた感想のシェアといったプロセスを踏むことで取組に向けた意識が高まり、SDGs の「ジブンゴト化」による社員

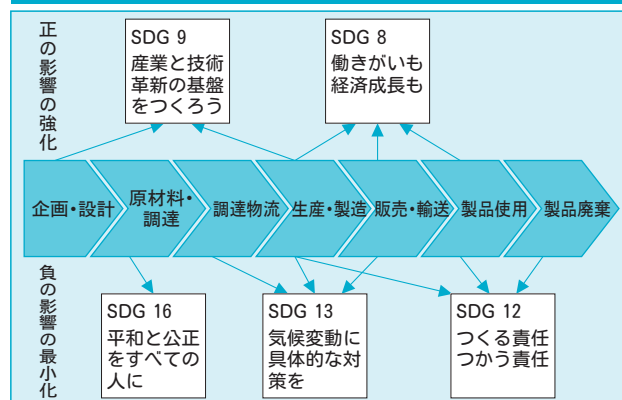
の主体的な取組が期待できます。

2. プロジェクト立ち上げと将来ビジョン策定

経営への SDGs 導入に際しては、経営者が覚悟を決めてトップダウンで取り組むだけでなく、管理職や現場リーダーからのミドルアップ・ボトムアップも重要です。具体的には、社内で SDGs を推進するプロジェクトチーム（PT）を部門横断的に立ち上げ、管理職だけでなく、将来的に会社を背負って立つ現場リーダー層を巻き込むことにより、彼らの成長が期待できます。

自社事業の現状を把握し、SDGs との具体的な関わりを知る方法の一つに、「バリューチェーン・マッピング」があります（図表 1）。PT 内で対話を重ねる中で、自社業務が SDGs に与える「プラスの影響」に気づくとともに、「マイナスの影響」にも目を向け、最小化を図ることが重要です。

図 1：バリューチェーン・マッピングのイメージ



資料出所：SDG Compass 等より筆者作成

バリューチェーン・マッピングで明らかとなったSDGsとの関わりを知り、政治・環境・社会・技術動向など自社を取り巻く外部環境を把握したところで、自社の将来ビジョンを策定します。その際、自社を取り巻くステークホルダー（地域社会、従業員、顧客など）が当社に求めているもの、すなわち自社のパーパス（存在意義）について改めて検討し、中長期的な観点から自社の「ありたい姿」を検討することが望めます。検討にあたっては、内閣府知的財産戦略推進事務局が策定した「経営デザインシート」（簡易版）が活用しやすくお勧めです（図表2、使い方の詳細は2019年11月号の経営相談Q&A『「経営デザインシート」で未来から現在を見渡そう』ご参照）。

3. 事業ドメイン設定とアクションプラン検討

前述のプロセスを通じて将来ビジョンを明確化した後、その実現に向けて必要な戦略を策定します。中でも、事業ドメインの設定は重要です。

事業ドメインとは、企業が事業を展開する活動領域のことです。事業ドメインを設定することで、自社の強みや市場の動向、顧客との関係性など、様々な要因を踏まえて、成長の見込める事業に自社の経営資源を集中投下でき、組織の方向性が定まり競争力の強化も期待できます。

事業ドメインの設定にあたっては、「誰に」、「どんな価値を」、「どのように」という3つの軸で、「これまでの自社の事業」と「SDGs時代における要請」を踏まえて「これからの自社事業」について考えます（図表3）。

並行して、新たに設定した事業ドメインにもとづき、将来の顧客に提供したい価値から逆算して具体的なアクションプランを検討します。アクションプランでは、「いつ」「誰が」「何を」「どこまで」やるかを明確にし、着実な実行体制を整えます。

こうして生まれた新たな事業案を、先ほどご紹介した「経営デザインシート」に描き直し、PT内でアイデアを磨いていきます。将来ビジョンと

事業ドメイン、アクションプランは相互に関連していることから、一体的に検討を繰り返すことで、ブラッシュアップが進むでしょう。

一連の取組で生まれた将来ビジョンやアクションプランを「SDGs宣言」として社内外に公開することで、社員の意識を高めるとともに、外部への発信力強化にも繋がります。

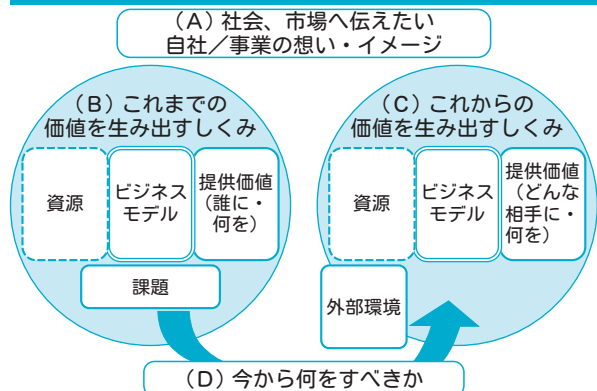
おわりに 一取組成功の鍵は心理的安全性

一連の取組を進める上で、社員の多様な価値観を認め、自由な発想を許容しつつ真剣な対話を行う「心理的安全性」を確保することが重要です。多様性と包摂性を旨とするSDGsを経営に導入する意義はまさにここにあると言えます。

本取組を通じて、貴社のパーパスや経営理念、ビジョンが広く社員に共有されるとともに、「心理的安全性な場」からイノベティブな取組が生まれ、貴社の持続的成長とさらなる社員満足度向上を果たされることを祈念しております。

（太田宜志）

図2：経営デザインシート（簡易版）



資料出所：内閣府知的財産戦略推進事務局「経営デザインシート（簡易版）」を筆者にて一部改変

図3：新たな事業ドメインの構築

	これまでの自社の事業	SDGs時代における要請	これからの自社の事業
誰に （顧客層）			
どんな価値を （価値軸）			
どのように （技術軸）			

資料出所：各種資料より筆者作成