

これで万全!

SDGs経営・虎の巻

—未来志向のイノベーション構想—

第2回

バックカスティング思考でSDGs 目標実現

経営承継研究会

中小企業診断士 野崎 芳信

Question

私は40歳の中堅企業の後継候補者です。わが社は高度成長期の開業で社歴50年の同族会社です。生き残る過程で、事業内容は大きく変わってきました。現社長より、100年企業に仲間入りすべく、長期のビジョンと5年にわたる長期経営計画の策定をするよう指示を受けました。大きな環境変化が見込まれる現在、SDGsの切り口が有効との話を聞きました。いかに組み立てたら良いか、教えてください。

今月号では、SDGs 開発目標の具体的内容を説明した上で、中小企業が企業としてSDGsに取り組むアプローチの端緒を解説します。

企業が、長期ビジョン・経営計画を策定するにあたっては、外部環境分析が大切です。しかし、手持ちの材料で、現状分析は可能であっても、中小企業は外部環境の長期の将来予測は困難です。

環境激変期であれば、困難性は更に増加します。SDGsの各目標は、企業が将来設計をする上の貴重なヒントを与えます。

1 200年企業とSDGs

日経BPコンサルティング社の調査に、世界の国別長寿企業100年・200年が表示されています。いずれも第1位は日本で、200年企業は世界の3分の2を占めています。持続可能な社会のために、企業は活動的にかつ長寿であることが求められています。

●図表-1 200年企業国別ランキング

		企業数	比率(%)
1位	日本	1,340	65.0
2位	米国	239	11.6
3位	ドイツ	201	9.8
4位	英国	83	4.0
5位	ロシア	41	2.0
	計(その他含む)	2,051	

(出典) 日経BPコンサルティング周年ラボ調査データより作成

2 SDGsの概要

2015年に国連で採択された持続可能な開発目標(SDGs)は、人類すべてに影響する課題を対象に、政府・企業・個人のすべてに取組を求めています。17の目標は、1つの理念・5つの原則に支えられ、具体的に169のターゲットで2030年の世界共通の達成目標として動き出しています。

わが国は、2016年にSDGs推進本部設置、

●図表-2 17のゴール

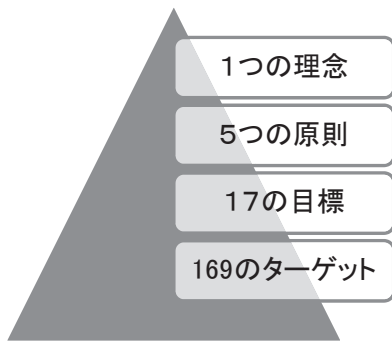
① 貧困をなくそう あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困を終わらせる	⑩ 人や国の不平等をなくそう 国家間、国内の格差拡大を是正する
② 飢餓をゼロに 食料の安定確保と栄養状態の改善を実現し、持続可能な農業を促進する	⑪ 住み続けられるまちづくりを 都市・居住地を、安全で持続可能にする
③ すべての人に健康と福祉を すべての人々の健康的な生活を確実にし、福祉を推進する	⑫ つくる責任 使う責任 持続可能な消費・生産形態を確実にする
④ 質の高い教育をみんなに すべての人々に公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する	⑬ 気候変動に具体的な対策を 温室効果ガスの削減等の具体的な対策を実施する
⑤ ジェンダー平等を実現しよう 差別されている側を支援し、性別による差別を克服する	⑭ 海の豊かさを守ろう 海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する
⑥ 安全な水とトイレを世界中に すべての人々に、持続可能な水・衛生管理利用を確実にする	⑮ 陸の豊かさを守ろう 陸域生態系の保護・回復で、持続可能な森林経営、砂漠化への対処、生物多様性を確保する
⑦ エネルギーをみんなにそしてクリーンに すべての人々に、手ごろで持続可能なエネルギーを利用できるようにする	⑯ 平和と公正をすべての人に 誰もが平和を享受し、だれもが司法を利用できるように
⑧ 働きがいも経済成長も 持続的で誰も排除されない経済成長を実現し、人間らしい仕事を促進する	⑰ パートナーシップで目標を達成しよう グローバルパートナーシップを活性化する
⑨ 産業と技術革新の基盤をつくろう 質が高く信頼性あるインフラを構築し、持続可能な産業化のイノベーションを推進する	

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



SDGs 実施指針を決定、2018年に SDGs 経営イニシアティブを開始しました。経済産業省は2019年に SDGs 経営ガイドを発行し、企業が進めるガイドラインを示しました。

●図表－3 SDGs の構造



3 SDGs を支える 1つの理念

「だれ一人取り残さない」

持続可能で強靱そしてだれ一人取り残さない、経済・社会・環境の統合性向上が実現された未来への先駆者を目指します。

4 5つの原則（先月号で説明済）

日本政府は、SDGs の主要原則実施のため以下5つの原則を掲げています。

- ① 普遍性 ② 包摂性 ③ 参画型
- ④ 統合性 ⑤ 透明性と説明責任

5 持続可能な17の開発目標(ゴール)

17の目標に向け現在5年経過しており、残るは10年となっています。具体的な目標は図表－2のとおりです。

6 169のターゲット

17の目標にはそれぞれターゲットがあり合計169になります。すべてを例示できませんが、企業経営に関連の高い「⑨産業と技術革新の基盤をつくろう」のターゲットは8つに及びます。

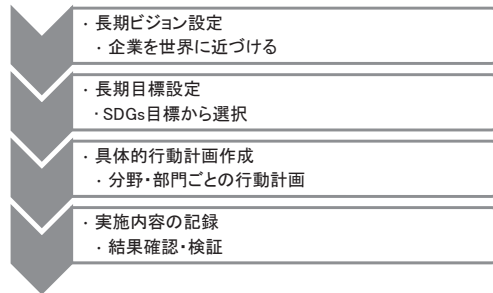
7 長期ビジョンを設定

ここからは、SDGs を使って企業が長期ビジョンを設定することに話を進めます。長期ビジョン構想の手順は、経営理念や経営方針を再確認することから入ります。「100年企業を目指す」という目標が再確認された段階で理念実現のためのビジョンが必要になります。

企業の SDGs 利用にあたっては、17の目標の中から、自社の特性、置かれている環境を考慮し、自社の長期戦略にあった目標を選択します。

10年後を想定し、あるべき姿（ビジョン）を構想し、描きます。

●図表－4 SDGs の企業での応用例



8 長期目標を設定

(1) SDGs は企業と世界を結ぶ共通用語

計画策定者、経営陣・従業員が、目線を自分事化できるように、自社のことばに置き換え日常のことばと同一化する必要があります。

(2) SDGs 目標の中から選択

自社の戦略に一致する目標を選択し、優先順位をつけて自社目標とします。

(3) 具体的行動計画の作成

長期目標が決定した後、中期計画・短期計画、分野・部門別計画に落とし込みます。計画が革新的であればあるほど、途中段階での進捗管理が計画の円滑な実行に重要となります。

また、責任分野を明確にしておくことが必

要です。革新的な計画であればあるほど、計画期間中変更が生じますので、分野・部門間のコミュニケーションを密にし、手直しを合意していくことが大切です。

(4) 実施内容の記録と結果 (KPI, KGI) 確認
項目別に取り組予定、取組内容、取組結果を記録し評価します。最終的に全体の結果を確認し評価します。評価を整理し、取組・結果をサプライチェーン構成企業と共有することが、円滑なサプライチェーン運営の財産となります。

9 事業計画転換の視点

「100年企業を目指す」ことが経営目標であれば、SDGsを使ったアウトサイドイン(社会課題の解決を起点としたビジネス創出)への発想の転換が必要です。結果として、SDGsの目標と、当社経営の融合が図られます。

経営トップの指導と、従業員の積極的な参加(モノ言う従業員)、顧客企業・仕入先との事業連携・交流の実施、常時イノベーション志向を図ります。環境変化は著しく、外部環境への常時注視が必要です。

10 バックキャスト思考で実践

(1) バックキャスト思考とは

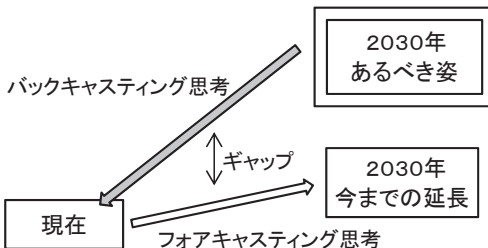
最初に、現状から飛躍した高い目標(ありたい姿)を決定します。次に、どのようにして目標を達成するか、できる・できない、ではなく、どのようにしたらできるかを検討します。すなわち将来ありたい姿への現状からの移行戦略(実行計画)を構想する思考です。

(2) 活用範囲

この思考は、現在の延長線上に積上げるフォアキャスト思考とのギャップを埋める、現状から大きく飛躍する長期計画づくりに有効な方法です。SDGsゴールから検討した長期計画を、短期・中期のアクションプラ

ンに落とし込んでいきます。

●図表-5 バックキャスト思考



11 アポロ計画が代表事例

(1) アポロ計画とは

アポロ計画はNASAが1961年から1972年にかけて実施した有人飛行計画で、全6回の有人月面着陸を果たしました。

(2) バックキャスト思考の代表事例

ケネディ大統領がGOサインを出した段階で、技術は確立されておらず、巨額の予算が必要でした。まず「10年以内に月に人間を着陸させ、安全に帰還させる」目標が出され、それに向かって総力を挙げ、成功に導きました。フォアキャスト思考では実現できなかったことです。

とてつもない技術開発が行われ、アメリカ躍進の礎を築きました。宇宙開発・通信技術・コンピュータ・素材革新も大きいですが、バックキャスト思考という有力な思考法を手に入れたことが最大の成果といえます。

SDGsの高い目標の達成には、まさにバックキャスト思考が必要で、人類・地球環境の変革を達成するものです。

成功のポイント!

- ① SDGsは誰もが目指す目標
- ② SDGs経営ガイドラインを活用する
- ③ SDGsで長期ビジョンを組み立てる
- ④ バックキャスト思考で計画実現