

SDGs×未来財務情報 ガイドライン



慶應義塾大学SFC研究所
X.SDG Lab.



慶應義塾大学SFC研究所xSDG・ラボ
xSDGコンソーシアム「SDGs×未来財務情報分科会・AOP（2021-2024年度）」
連携・協力：SDSN Japan



ユニバーサルデザイン（UD）の考え方にに基づき、より多くの人へ適切に情報を伝えられるよう配慮した見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

目次

はじめに	1
------	---

第1章 未来財務情報とは	3
--------------	---

- ・未来財務情報AOPとは
 - ・未来財務情報の定義
 - ・未来財務情報未来財務情報を外部に共有する目的
 - ・未来財務情報とマテリアリティの関係
-

第2章 戦略マップの作成	6
--------------	---

- ・なぜ戦略マップが必要なのか
 - ・戦略マップとは何か
 - ・戦略マップ作成について
 - ・ステップ1 ビジョンの整理
 - ・ステップ2 ステークホルダーと提供価値の明確化
 - ・ステップ3 STEEP分析に基づくSWOTクロスの作成
 - ・ステップ4 戦略の柱の検討
 - ・ステップ5 4つの視点の検討①
 - ・ステップ6 4つの視点の検討②
 - ・ステップ7 指標の検討
 - ・自治体における戦略マップの作成
-

第3章 戦略マップと公民連携	58
----------------	----

- ・公民連携ワークシートの作成・使用方法
 - ・事例 野々市市×日本航空株式会社
-

分科会等の開催記録	63
-----------	----

用語集 参考文献・資料	65
-------------	----

はじめに - Message from Prof.Norichika Kanie

2030年というSDGs(持続可能な開発目標)の達成期限まで残り5年となりました。日本でも企業をはじめ多様な主体がSDGsに取り組み始め、SDGsの認知は着実に高まっています。しかし、重要なのは認知を具体的な行動につなげることです。幸い、前向きな変化の兆しも各所で見え始めています。この兆しからシナジー(相乗効果)を生み出し、持続可能な未来への大きな流れを生み出すために、一人ひとりの行動が求められています。

SDGsの17目標は互いに関連し合っています。一つの課題への取り組みが別の課題にも良い影響をもたらすシナジーが生まれる一方で、時にはトレードオフ(一方を立てれば他方が立たない関係)が生じることもあります。だからこそ、シナジーを最大化しトレードオフを最小化する統合的なアプローチが重要なのです。

そうした統合的視点を支える概念として「未来財務情報」を検討してきました。未来財務情報とは、企業や自治体が将来を見据えて描く財務情報であり、長期的な価値創造のビジョンと経営戦略を結びつけるものです。そこには、組織内部の変革と、組織間連携による地域社会の変革の双方を力強く後押しできる可能性があります。

xSDGコンソーシアムでは「未来財務情報分科会」の取り組みを通じて、企業、自治体、教育・研究機関が協働し、組織変革と公民連携の具体的な事例を検討してきました。xSDGコンソーシアムに集う、企業、自治体、学術機関などがセクターの壁を越えて集うことで、異なる強みを持つ組織が連携すれば、新たなイノベーションとシナジーが生まれます。一社の取り組みが地域社会全体を動かす原動力となり、やがては国や世界の持続可能な発展に寄与するという好循環を生み出すには、組織間連携が欠かせません。

SDGs達成に向けた道のりは決して平坦ではありませんが、未来への希望は確かにあります。その希望を現実に変え、2030年以降の世界への土台を築くために、皆さんと共に挑戦を続けていきたいと、いま改めて感じています。その一つとして、未来財務情報ガイドラインがお役に立つことを祈念しています。

2025年3月

蟹江 憲史

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 教授



はじめに - Message from Prof.Tokutaro Hiramoto

SDGsは2015年9月25日に開催された第70回国連総会で採択された国連文書「我々の世界を変革する:持続可能な開発のための2030アジェンダ」の構成要素の一つです。それでは、我々の世界を変革するにはどうしたら良いのでしょうか？世界を変革するには各国が、国が変革するには国内の地域社会が、地域社会が変革するには企業、自治体、市民団体等の組織が、組織が変革するにはコミュニティが、コミュニティが変革するには個人が変革する必要があります。この様々なレイヤーとレイヤー間の関係性へのアプローチによって、世界の変革は加速していきます。

本冊子で紹介する未来財務情報とは、「企業・自治体という組織が変革すること」と「組織同士の連携により地域社会が変革すること」の2つに対して大きな影響を与えるものです。なぜ、大きな影響を与えるかという点、未来財務情報は組織を組織として成立させている三要素と強く結びついているからです。

経営学においては、様々な経営学者が組織についての定義を提唱しています。その中で最も有名なものはチェスター・バーナード氏の定義です。バーナード氏は、組織とは「意識的に調整された2人またはそれ以上の人々の活動や諸力のシステム」と定義しました。そして、人々が集うだけで成立する集団と組織との違いを成立させる三要素として、「①共通目的、②貢献/協働意志、③コミュニケーション」が存在するとしました。この三要素が例えば渋谷駅前のスクランブル交差点にその時偶々集まった人によって構成された集団と、企業や自治体といった組織との大きな違いを生み出しているのです。

従って、組織を変革するためには、これら三要素全てにアプローチする手法が必要となります。また、地域社会を組織と同じくシステムとして捉え変革するのであれば、同様のアプローチが有効となります。

蟹江教授が設立され代表を務められているxSDGコンソーシアムは、企業、自治体、教育・研究機関が集い形成された日本では珍しい貴重なコミュニティです。その強みを生かし、未来財務情報AOPでは、まず企業、自治体、教育・研究機関がセクター横断で活用できるツールを用いて、組織変革を実現するための戦略を策定しました。そして、その後、企業、自治体、教育・研究機関間のセクターを超えた連携創出に取り組みました。結果として、そのプロセスを通じた学び・気づきの創出だけでなく、具体的な変革・連携事例が創出されることとなりました。この度、2021年度からの4年間を費やしてきた成果をガイドラインとしてまとめ上げ公表できることを大変嬉しく思います。こうした変革を促す取り組みが国内外に横展開されることで、世界における大きな変革が加速していくことを心から願っています。

2025年3月

平本 督太郎

金沢工業大学経営情報学科教授・SDGs推進センター所長
慶應義塾大学SFC研究所xSDG・ラボアドバイザー



第1章 未来財務情報とは

未来財務情報AOPとは

未来財務情報AOPとは、慶應義塾大学SFC研究所に設置されたxSDG・ラボのxSDGコンソーシアムにおいて展開されるテーマ別の分科会活動の一つである。AOPは、Action Oriented Projectの略語で、本コンソーシアムに参加する企業・自治体・団体、アカデミアといった多様なステークホルダーが連携してSDGsの達成に向けた行動を起こすことを目指す動きである。2024年度に設置された未来財務情報AOPだが、前身となる「未来財務情報分科会」は2020年度に設置された。当分科会では、主に企業会員が「戦略マップ」を整理・検討のツールとして用いながら、自社・団体のミッション、企業価値・財務、ステークホルダー、革新的な業務プロセスなどの複数の視点からサステナビリティ戦略内の連関を整理し、会員による議論を行いながら、ブラッシュアップを重ねてきた経緯がある。

2024年度は、本稿で取り上げる「戦略マップ」を作成する詳細な行程の解説から、企業・自治体において実際に活用した経験をまとめた本ガイドラインを製作することを目標として活動を進めてきた。

2023年度以前から参加する会員はもちろん、2024年度から参加した会員からも、ガイドラインの内容について、抽出した内容で足りるのか、「戦略マップ」を作成したことのない会員の視点で確認して頂くことで、ガイドラインとしての精度を高めることができた。



2023年度及び2024年度の未来財務情報AOPの様子

本稿の目的

本ガイドラインを通じて、多くの企業・自治体・団体等が未来財務情報の利活用を行うためのツールである「戦略マップ」の作成方法を理解し、実際に利用して頂きながら、自らの活動に活かして頂くことを目的とする。

本ガイドラインでは、未来財務情報を媒介としながら、異なる主体が連携・協力してSDGsの達成や社会課題の解決に取り組んだ事例も紹介する。これらを参考にしながら、自社・自組織の取り組みを進めて頂くことを期待する。

未来財務情報の定義

定義は5頁のコラム
を参照

未来財務情報とは

未来財務情報とは「持続可能な未来を実現するために、ダブルマテリアリティ・ダイナミックマテリアリティの視点から、中長期的な視点を持って提供される情報」と本稿では定義する。未来財務情報は大きく3つの特徴を有している。

- 1 経済・環境・社会というトレードオフ関係に陥りやすい領域全てを対象とした情報であること。
- 2 単なるデータの羅列ではなく、財務や社会インパクトといった主要な価値の創出のためのストーリーが示されたうえで、価値創出のために重要だと考えられる情報に重点化されている情報であること。
- 3 企業・地域・投資家を始めとする多様なステークホルダーが理解できるように、精査された情報であること。

未来財務情報を外部に共有する目的

未来財務情報を整理し、組織外に共有する主な目的は以下の3つである。

- 1 未来財務情報を整理する過程において、もしくはステークホルダーに共有し対話を行った結果として得られた気づきを活用し、情報提供元の未来財務情報のブラッシュアップとサステナビリティ戦略の改善を行うこと。
- 2 戦略マップという共通のツールを用いて未来情報を整理することで、セクターを超えた相互理解を促し、対話を通じて、社会全体のサステナビリティについての理解を促すこと。
- 3 セクターを超えた具体的な連携の創出を促し、社会におけるトレードオフの解消もしくはシナジーの創出を通じて、SDGsの達成・サステナビリティの実現に貢献すること。

非財務情報との違い

一般的に使われている「非財務情報」と「未来財務情報」との違いは大きく2つある。未来財務情報はセクターを超えた連携を生み出すことが目的の一つであるため、連携先になりうる全てのステークホルダーが対象である。そのため、情報の提供元・提供先の双方での多様性が非財務情報と異なる特徴である。

1. 情報の提供元の多様性

非財務情報は企業が主な情報提供元だが、未来財務情報は自治体を含む多様な主体が提供元となる。

2. 情報の提供先の多様性

非財務情報は主要な情報提供先として投資家・金融機関が対象となるが、未来財務情報は連携先になりうる全てのステークホルダーが対象である。

未来財務情報とマテリアリティの関係

コラム マテリアリティとは

マテリアリティとは、企業の持続可能性や企業価値に重要な影響を与える項目のことを示す。マテリアリティに関する考え方は主に「シングルマテリアリティ」、「ダブルマテリアリティ」、「ダイナミックマテリアリティ」の3種類が存在している。このうち、シングルマテリアリティは、財務マテリアリティとも呼ばれるマテリアリティであり、社会・環境の変化が企業にどのような影響を与えるのかといった視点で特定される項目である。他方で、ダブルマテリアリティは、社会・環境マテリアリティとも呼ばれるマテリアリティであり、シングルマテリアリティに加えて、企業が社会・環境にどのような変化をもたらすのかを考え、抽出される項目である。

そして、これらシングルマテリアリティ・ダブルマテリアリティに時間の経過という要素を組み込んだ概念がダイナミックマテリアリティである。未来財務情報はダイナミックマテリアリティの考え方に沿って抽出・運用がされる。ダイナミックマテリアリティが有する主な特徴は以下の2点である。

ポイント①

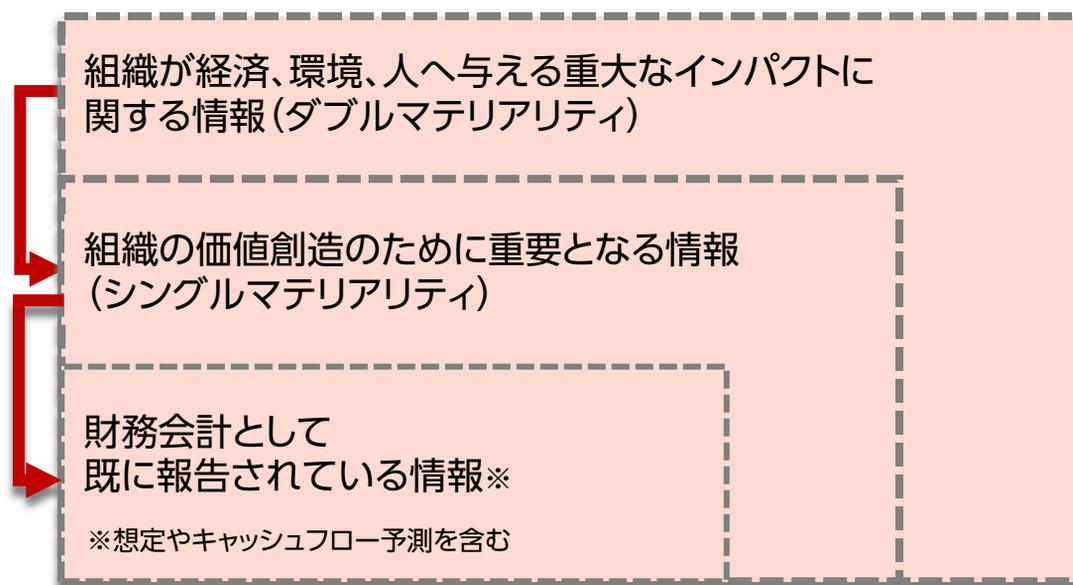
ダイナミックマテリアリティは、時間の経過とともに変容することを示した考え方である。

ポイント②

ダブルマテリアリティは時間の経過とともにシングルマテリアリティに、そして、その後は財務指標へと移り変わっていく可能性がある。

ダイナミックマテリアリティ

サステナビリティピックは時間をかけて、または急速に移り変わっていく可能性がある。



出所:CDP, CDSB, GRI, IIRC and SASB "Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting"を意識・加筆

図1 ダイナミックマテリアリティの考え方

第2章 戦略マップの作成

未来財務情報分科会

BSC（バランスト・スコアカード）

戦略マップ策定ガイドライン

本分科会(AOP)では、SDGsの視点から未来財務情報を捉え、会員企業・団体等の活動に対して、どのように利活用することができるのかについて議論を続けてきた。本項では、具体的なツールである「戦略マップ」の策定プロセスを説明する。

なぜ戦略マップが必要なのか

従来のESG※¹では、株主・投資家に対してリスク削減のための取組を情報開示することが重視されてきたが、現在では市場環境の変化により、企業活動がSDGsの実現に向けてどのような社会インパクト※²をもたらすのかの情報開示が求められるようになってきた。最も大きな市場環境の変化は、EUの法令であるCSRD(Corporate Sustainability Reporting Directive、企業サステナビリティ報告指令)及びCSRDの下位に位置づけられるESRS(European Sustainability Reporting Standards、欧州サステナビリティ報告基準)によって、ダブルマテリアリティが情報開示の原則とされたことである。ESRSでは、ダブルマテリアリティをImpact MaterialityとFinancial Materialityの2つから構成されるものと定義している。企業は社会インパクトが企業活動に与える直接の影響だけではなく、企業活動が与える社会インパクトと、そのインパクトによって変容が起きた社会から事業活動への間接的な影響を開示する必要が出てきている。

また、SDGsに沿った社会の変容を実現するためには、企業と自治体や教育・研究機関の間におけるセクターを超えた連携が不可欠である。そして、そうした地域社会の変革を実現するための連携には、サステナビリティ視点における各組織内の変革の推進と、組織間の円滑な対話を促すツールが必要である。そのツールこそが、戦略マップである。

戦略マップとBSC※³

BSCとは、バランスト・スコアカードの略称であり、管理会計分野において、Kaplan, Norton(1992)によって提唱された戦略的マネジメントツールである。中村・松尾(2020)は、「BSCフレームワークの要諦は『バランスト(バランスの取れた)』という名が表す通り、様々な要素間のバランスをとることができるように設計されている。この『バランスト』が意味するところは、短期目標と長期目標のバランス、財務的業績評価指標と非財務的評価指標のバランス、過去と将来の業績評価指標のバランス、外部的視点と内部的視点のバランスなどである」としている。また、森沢(2001)は、BSCは開発されたのちに進化をしてきており、3つの世代に区分されることを指摘している。

第1世代は「業績評価システム」としてのBSC、第2世代が「マネジメントシステム」としてのBSC、そして第3世代が「組織変革フレーム」としてのBSCである。そして、第3世代では、「第2世代までには見受けられなかった追加的な要素として、組織の戦略体系を1枚の地図上に描く『戦略マップ』という手法や、それをもとに上位の組織戦略を一般従業員に対してまでコミュニケーションする『戦略コミュニケーション』、それにより管理職や一般従業員の活性化を狙う『組織風土改革』などがあげられる」としている。南雲(2021)は、「BSCは、戦略を可視化し、それに沿って様々な戦略実行プロセスやツールを統合する戦略マップと、戦略マップに示された戦略仮説に沿ってKPIを設定し、その測定を通じて戦略の実行状況をモニタリングしたり、業績評価したりするためのスコアカードから構成される」としている。開発当初は、スコアカードを中心としていたBSCは、実際の組織における活用が増え、次第に戦略マップ中心のツールへと発展してきたと言える。

実務的に戦略マップが優れているのは、戦略の全体像が一目で見えること、財務・非財務を跨いだ価値創出のためのストーリーが分かりやすく描かれていること、そして戦略が重点化されていることである。実務的には通常戦略マップはA4もしくはA3の紙一枚に記載される。この記載量を物理的に制限されるという点が重要であり、記載者は全ての情報を網羅するのではなく、重要な内容のみを記載するよう促される。経営のモニタリングの際に用いられるKPI(Key Performance Indicator:重要成果指標)は、本来重点化された指標であるべきである。しかし、近年の経営においては、様々なデータを扱うこと、そして多くのデータを開示することが要求されていることから、KPIではなく、単にデータ管理・開示をしてしまっている企業が多く存在する。KPIを設定するためには、まず企業が望む成果を生み出すために重要なストーリーを絞り込み、そのうえでKPIを設定する必要がある。戦略マップは、この重点化を促す特徴を有しており、そして重点化が促されシンプルになった戦略のストーリーは組織内外に対して戦略を共有する際にもそれを容易にする。従って、「業績評価システムとしてのBSC」から「組織変革フレーム」へとBSCが進化を遂げる中で、戦略マップはBSCにおける重要度を増していくことになったのだと考えられる。

※1 ESG：Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）の頭文字をとった言葉で、企業が長期成長を目指す上で重視すべき観点である。

※2 社会的インパクト：何らかの事業や活動によって生じる社会・環境面における短期、長期の変化を及ぼす影響のこと。

※3 平本智太郎「サステナブル経営を重視した中小企業におけるBSCを用いたSECIモデル定着に関する実証研究～事業承継を契機とした企業変革～」より抜粋

戦略マップとサステナビリティ経営^{※3}

(BSCの)開発者であるKaplanは2021年2月に、Palladium社のDavid McMillanと共に、サステナビリティの概念を組み入れたBSCについて提唱している。Kaplan, MacMillan(2021)は、従来の財務、顧客、内部プロセス、学習と成長の4つの視点を、アウトカム、ステークホルダー、内部プロセス、イネーブラーの視点に変更し、アウトカムの視点に経済・環境・社会という項目を組み入れることで、経済・社会・環境というトリプルボトムラインに対応できることを示している。

そもそも、BSCがサステナブル経営の推進に有用なツールであることは以前から指摘をされてきた。はじめにEpstein(1996)がBSCに環境の視点を取り入れること、そしてどのようにBSCのフレームワークに組み込むのかの具体的な方法を提唱した。中村・松尾(2020)は、その後「2000年前後から、ドイツ、イギリスを中心に欧州において、産官学連携で理論研究および導入研究が実施された」としている。また、Kaplan, Norton(2004)も内部プロセスの視点に社会・環境に関する内容や指標を組み込むことを提唱している。このように、BSCが持つバランストという特徴から、BSCが開発されたのち早い段階でサステナブル経営におけるBSCの有効性は注目されてきた。Figge(2002)は、こうしたサステナブル経営に用いられるBSCをSBSC(Sustainability Balanced Scorecard:サステナビリティバランススコアカード)と名付けている。

岡(2010)は、SBSCについて3つの類型を示している。それらは、①BSCの4つの視点の中に環境や社会の側面を組み入れるのか(サブサンクション型SBSC)、②BSCに5つ目の視点として環境や社会の視点を付け足すのか(アディクション型SBSC)、③従来までのBSCの4つの視点とは全く異なり新たな4つもしくは5つの視点をを用いてSBSCを作成するのか(インテグレーション型SBSC)である。この類型によれば、Kaplan, Norton(2004)による提唱は①サブサンクション型SBSCであったが、Kaplan, MacMillan(2021)による提唱は③インテグレーション型SBSCであり、開発者の一人であるKaplanもこの20年近くの期間におけるサステナブル経営の企業経営への広まりにより、考えを発展させてきていると言える。

戦略マップとコレクティブインパクト

戦略マップは、サステナビリティ視点における各組織内の変革の推進と、組織間の円滑な対話を促すツールである。セクターを超えた組織間との連携による地域社会の変革を実現することは、ソーシャルイノベーション領域においては、「コレクティブ・インパクト」と呼ばれることが多い。CSV^{※4}(Creating Shared Value:共有価値の創造)をマイケル E.ポーターと共同で提唱したマーク R.クラマーは、その後、論文「Collective Impact」において、「大規模な社会変化をもたらすのは、個々の組織による個別介入よりも、セクターを横断する優れた連携である」として「コレクティブ・インパクト」というアプローチを示している。コレクティブ・インパクトの定義は「集団やシステムレベルの変化を達成するために、ともに学び、連携して行動することによってエクイティ^{※5}の向上を目指す、コミュニティの人々と様々な組織によるネットワーク」である。そして、コレクティブ・インパクトを創出するためには、エクイティを中心に添えることを前提条件としうえて、以下の5つの条件とが必要だとしている。

- ①共通のアジェンダ:全ての参加者が変革に向けたビジョンを共有していること
- ②共有された評価システム:データ収集と効果測定により、取り組みを評価するシステムを共有していること
- ③相互強化の取り組み:参加者個々の強みを活かし、取り組みを相互に補完し合えること
- ④継続的なコミュニケーション:信頼形成に向け継続的かつオープンなコミュニケーションが行われていること
- ⑤取り組みを支える組織:取り組み全体をサポートする独立した組織体があること

これらの条件の内、①はSDGsが役割を果たしており、②～④は戦略マップの作成・開示・活用により満たすことが出来る。そして、⑤はxSDGコンソーシアムが役割を担うことで、すべての条件が満たされ、コレクティブ・インパクトが発現しやすい環境が形成される。

※3 平本督太郎「サステナブル経営を重視した中小企業におけるBSCを用いたSECIモデル定着に関する実証研究～事業承継を契機とした企業変革～」より抜粋

※4 CSV:事業を通じた社会貢献により、企業価値と社会価値双方の向上を目指す企業戦略

※5 エクイティ:社会における機会や、結果としての現状、代表性における格差を体系的に評価し、これらの格差を重点的なアクションを通じて是正していくことで達成される公平性と正義のこと

戦略マップとは何か

組織の財務・非財務指標のリンケージをマネジメントするための戦略管理ツールである。戦略マップは、①ビジョン／トリプルボトムライン、②企業価値／財務、③顧客・パートナー含めたステークホルダー、④持続可能で革新的な業務プロセス、⑤後援者・イネーブラー（戦略の達成を支援する仕組み・人材・システム・パートナーシップ等）の5つの視点から構成される。

戦略マップを構成する5つの視点

1 ビジョン／ トリプルボトムラインの視点

組織が抱えているビジョンをわかりやすく説明する項目。また、社会・経済・環境の3つの側面から見た際に、それぞれの側面におけるどのような変容がビジョンの達成に紐づくのかを表す。

2 企業価値／財務の視点

この戦略マップによって達成を目指す企業価値の向上もしくは財務指標の向上を説明する項目。

3 顧客・パートナー含めた ステークホルダーの視点

顧客・パートナー、もしくは従業員など、自組織の戦略において最重要なステークホルダーの特定とそのステークホルダーにもたらしたい変容、その変容を促すために自組織が提供したい価値をわかりやすく説明する項目。

4 持続可能で革新的な 業務プロセスの視点

ステークホルダーに対する価値提供を実現するためにどのように現状の業務プロセスを改善すべきかを説明する項目。

5 後援者・イネーブラー（戦略の達成を支援する仕組み・人材・システム・パートナーシップ等）の視点

業務プロセスを改善するために取り入れるべき仕組みや人材育成、システムやパートナーシップなどについて説明する項目。

概要 戦略マップ作成について

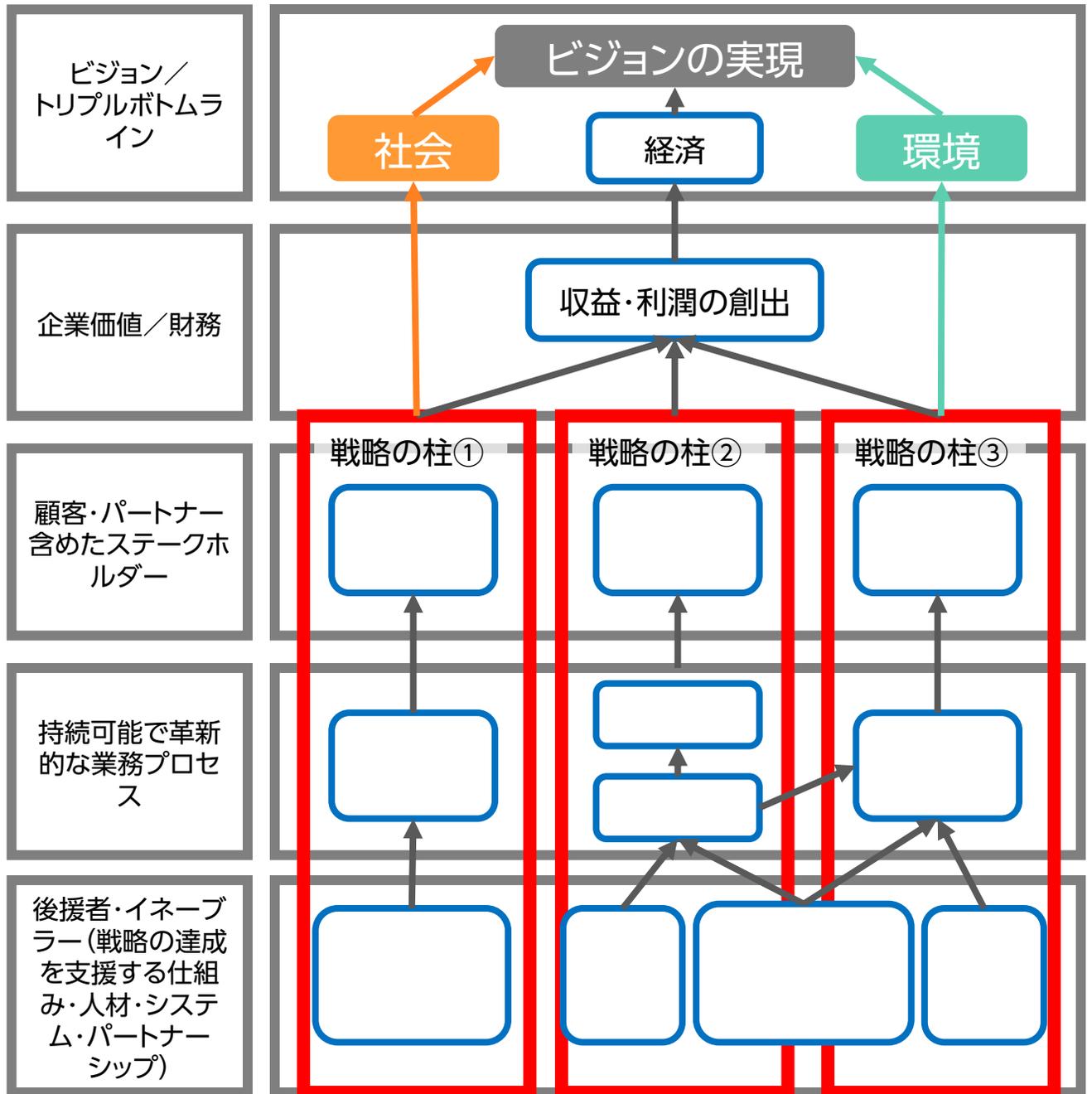


図2 戦略マップ

戦略マップでは、マップの上から下に向けて順を追ってストーリーを整理し、それをもとにアクションプランやKPI※6を考えていくことができる。このように、ストーリー性をもって指標間の関係性を示していけることが戦略マップを活用する際の利点である。戦略マップは通常A4、もしくはA3の紙1枚に内容を記載しきる形式で作成されるため、各組織における重点戦略しか書く余地がない。従って、主軸として取り組むことを明確にしていくことができ、結果として組織内、もしくは組織間のコミュニケーションを円滑化するという利点もある。

各戦略目標（図2における青四角）には、目的、手段、具体的なアクションプラン、成果指標が記載される。各戦略目標の上と下にも戦略目標が作られ、成果指標がストーリーを持ってつながっていく。

※6 KPI:(Key Performance Indicator) : 重要業績評価指標。目標達成の度合いを管理するための指標のこと

戦略マップ作成について

戦略マップの作成は、7つのステップに分けて取り組む。

- ステップ1：ビジョンの整理
- ステップ2：ステークホルダーと提供価値の明確化
- ステップ3：STEEP分析に基づくSWOTクロスの作成
- ステップ4：戦略の柱の検討
- ステップ5：4つの視点の検討①
- ステップ6：4つの視点の検討②
- ステップ7：指標の検討

戦略マップの完成例を図3に、本稿で説明するステップ1～ステップ7の位置付けを図4に示す。

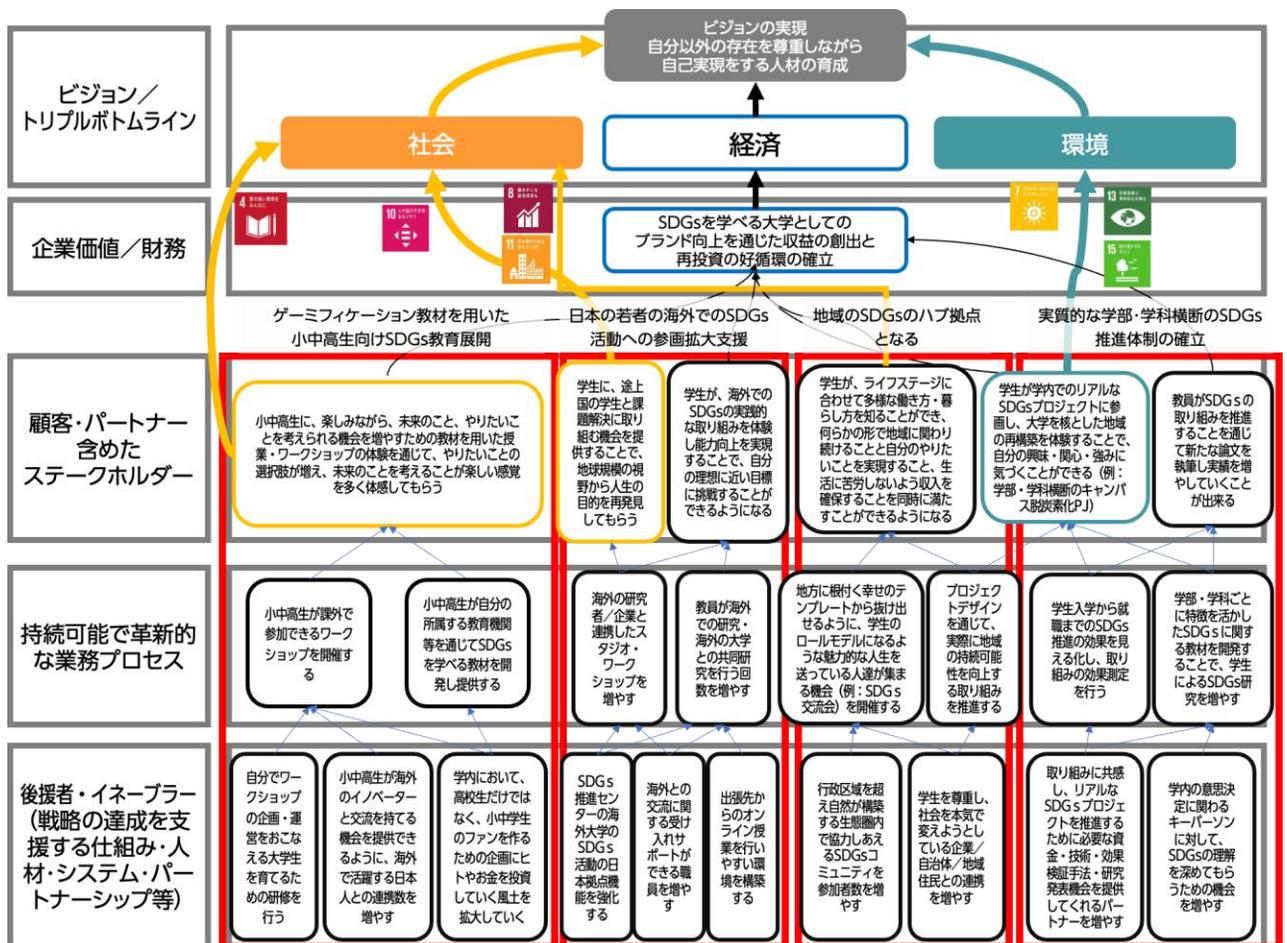
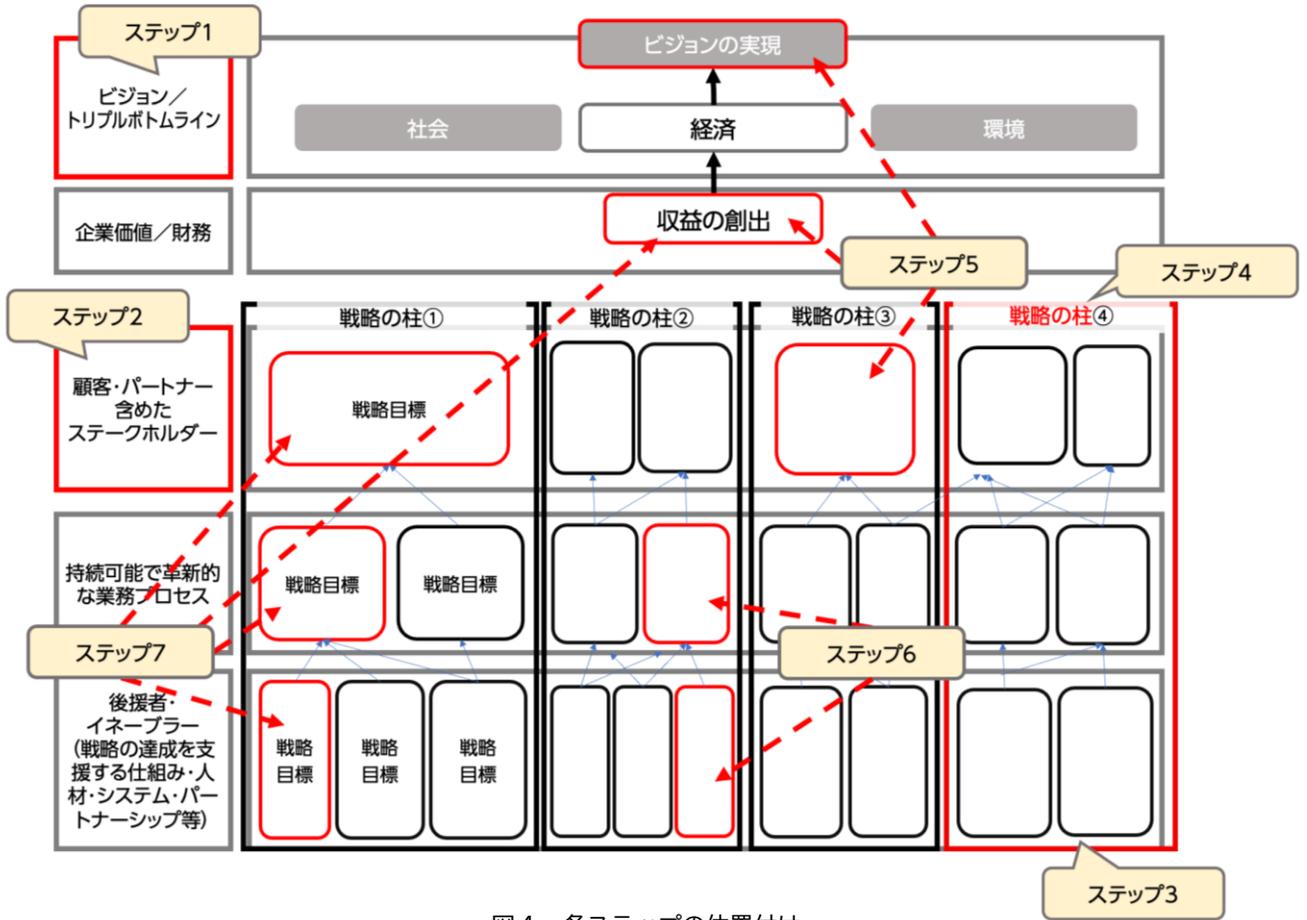


図3 戦略マップ完成例
(金沢工業大学におけるSDGs戦略に関する戦略マップ事例)

概要 戦略マップ作成について



使用するワークシート

戦略マップの作成では、16種類のワークシートを使用する。各ステップで使用するワークシートは以下の通りである。※【 】にワークシートの通し番号を付す。

ステップ1で使用するワークシート

ステップ1ワークシート【WS(1)】
自組織のビジョンを描きましょう！

あなたが所属している組織全体のビジョンについて、あなたが特に重要だと感じる点

あなたが所属している部署のビジョン

あなたのグループ・事業の2030年のビジョン

あなたの個人の2030年までのビジョン、絶対達成しておきたいこと

あなたのグループ・事業の3年後のビジョン

あなたの個人の3年後のビジョン、絶対達成しておきたいこと

図5 ステップ1ワークシート【WS(1)】

ステップ2で使用するワークシート

ステップ2ワークシート【WS(2)】
ステークホルダーの優先順位付けと提供価値の明確化を行いましょう。

1	ステークホルダーを列挙しましょう				
2	ステークホルダーのニーズはなんですか？				
3	ニーズを満たすためにステークホルダーに何を提供すべきでしょうか？				
4	ステークホルダー及び自組織の提供価値の優先順位を付けてください。				
5	自組織がより大きな価値を提供するために行うべき取り組みはなんですか？				

図6 ステップ2ワークシート【WS(2)】

概要

戦略マップ作成について

ステップ3で使用するワークシート(4種類)

ステップ3-1ワークシート【WS(3)】
STEEPを使って社会変化の要素を洗い出しましょう！
あなたの組織のビジョン=「 _____ 」

	SDGsに直結する変化		SDGsに直結しない変化(変化の内容)
	変化の内容	SDGsのゴール/ターゲット	
Society 社会			
Technology 技術			
Economy 経済			
Environment 環境			
Politics 政治/政策			

図7 ステップ3-1ワークシート【WS(3)】

ステップ3-2ワークシート【WS(4)】
SWOT分析を行いましょう！
あなたの組織のビジョン=「 _____ 」

Opportunity:機会	Strength:強み
Threat:脅威	Weakness:弱み

図8 ステップ3-2ワークシート【WS(4)】

ステップ3-3ワークシート【WS(5)】
マトリックスを掛け合わせて、戦略オプションを創りましょう。

	強み	弱み
機会	▶ ▶ ▶ ▶	▶ ▶ ▶ ▶
脅威	▶ ▶ ▶ ▶	▶ ▶ ▶ ▶

注: SWOT分析表から転記(重要なものに絞込み)

図9 ステップ3-3ワークシート【WS(5)】

ステップ3-4ワークシート【WS(6)】
複数の戦略オプションをまとめあげていく

戦略オプション1: : :
戦略オプション2: : :
戦略オプション3: : :
戦略オプション4: : :
戦略オプション5: : :

図10 ステップ3-4ワークシート【WS(6)】

ステップ4で使用するワークシート

ステップ4ワークシート【WS(7)】
戦略オプションから戦略の柱を3~4つ選定する

戦略の柱①	戦略の柱②	戦略の柱③	戦略の柱④

図11 ステップ4ワークシート【WS(7)】

概要

戦略マップ作成について

ステップ5で使用するワークシート(3種類)

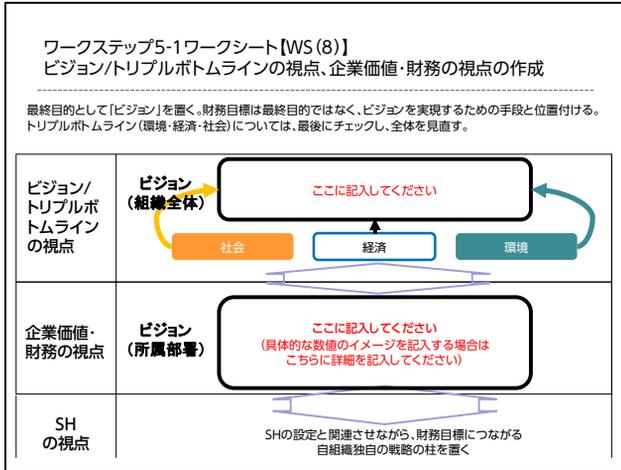


図12 ステップ5-1ワークシート【WS(8)】

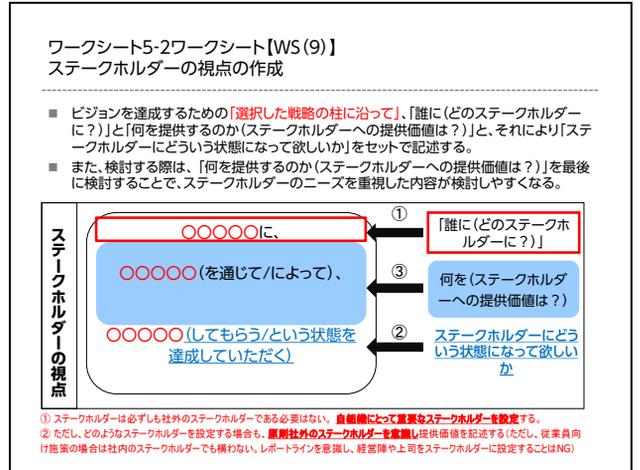


図13 ステップ5-2ワークシート【WS(9)】

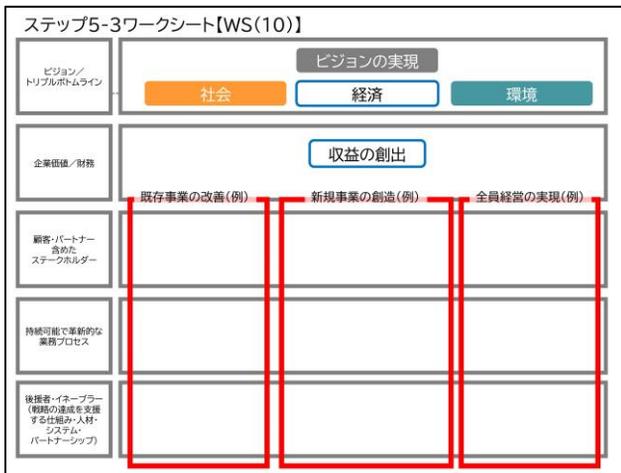


図14 ステップ5-3ワークシート【WS(10)】

ステップ6で使用するワークシート(2種類)

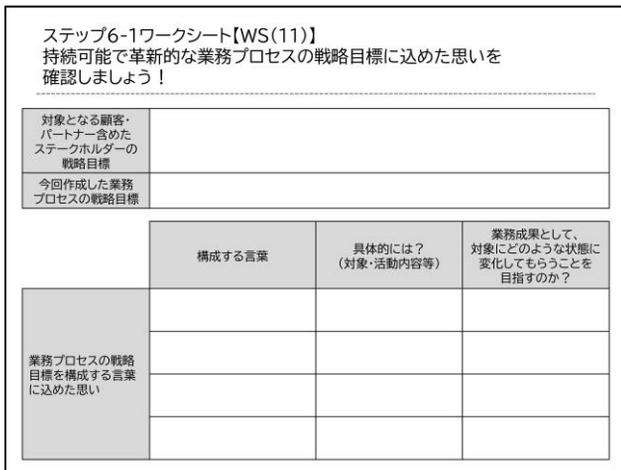


図15 ステップ6-1ワークシート【WS(11)】

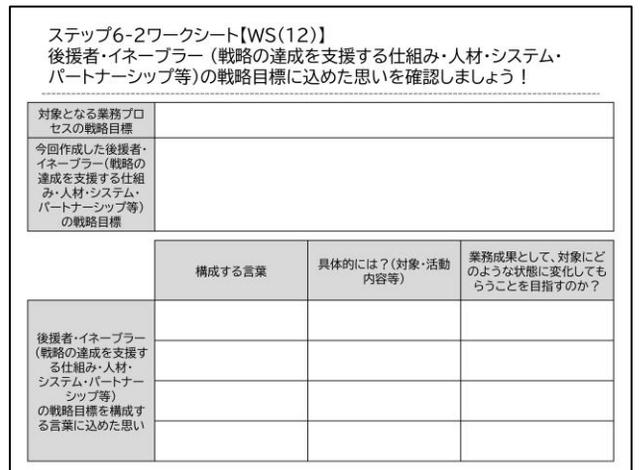


図16 ステップ6-2ワークシート【WS(12)】

概要

戦略マップ作成について

ステップ7で使用するワークシート(4種類)

ステップ7ワークシート【WS(13)】
ビジョン／トリプルボトムラインと企業価値／財務

対象とする戦略の柱

	トリプルボトムラインに 紐づいたSDGsのゴール・ ターゲット	成果指標	目標値 (①いつまでに？ ②どの数値まで？)
ビジョン/ トリプルボトムライン			
	戦略目標	成果指標	目標値 (①いつまでに？ ②どの数値まで？)
企業価値／財務			

図17 ステップ7ワークシート【WS(13)】

ステップ7ワークシート【WS(14)】
顧客・パートナー含めたステークホルダー

対象とする戦略の柱

	戦略目標	成果指標	目標値 (①いつまでに？ ②どの数値まで？)
顧客・パートナー含め たステークホルダー			

図18 ステップ7ワークシート【WS(14)】

ステップ7ワークシート【WS(15)】
持続可能で革新的な業務プロセス

対象とする戦略の柱

	戦略目標	成果指標	目標値 (①いつまでに？ ②どの数値まで？)
持続可能で革新的な 業務プロセス			

図19 ステップ7ワークシート【WS(15)】

ステップ7ワークシート【WS(16)】
後援者・イネーブラー
(戦略の達成を支援する仕組み・人材・システム・パートナーシップ等)

対象とする戦略の柱

	戦略目標	成果指標	目標値 (①いつまでに？ ②どの数値まで？)
後援者・イネーブラー (戦略の達成を支援す る仕組み・人材・ システム・パートナ ーシップ等)			

図20 ステップ7ワークシート【WS(16)】

ステップ1 ビジョンの整理

戦略マップは7つのステップで策定される。ステップ1では、戦略マップを構成する5つの視点のうち、1番上に位置するビジョンの整理を行う。なお、トリプルボトムラインについては、ステップ6で取り扱う。

本稿においては、ビジョンは時限的なものであり3～5年ごとに変化するものとする。

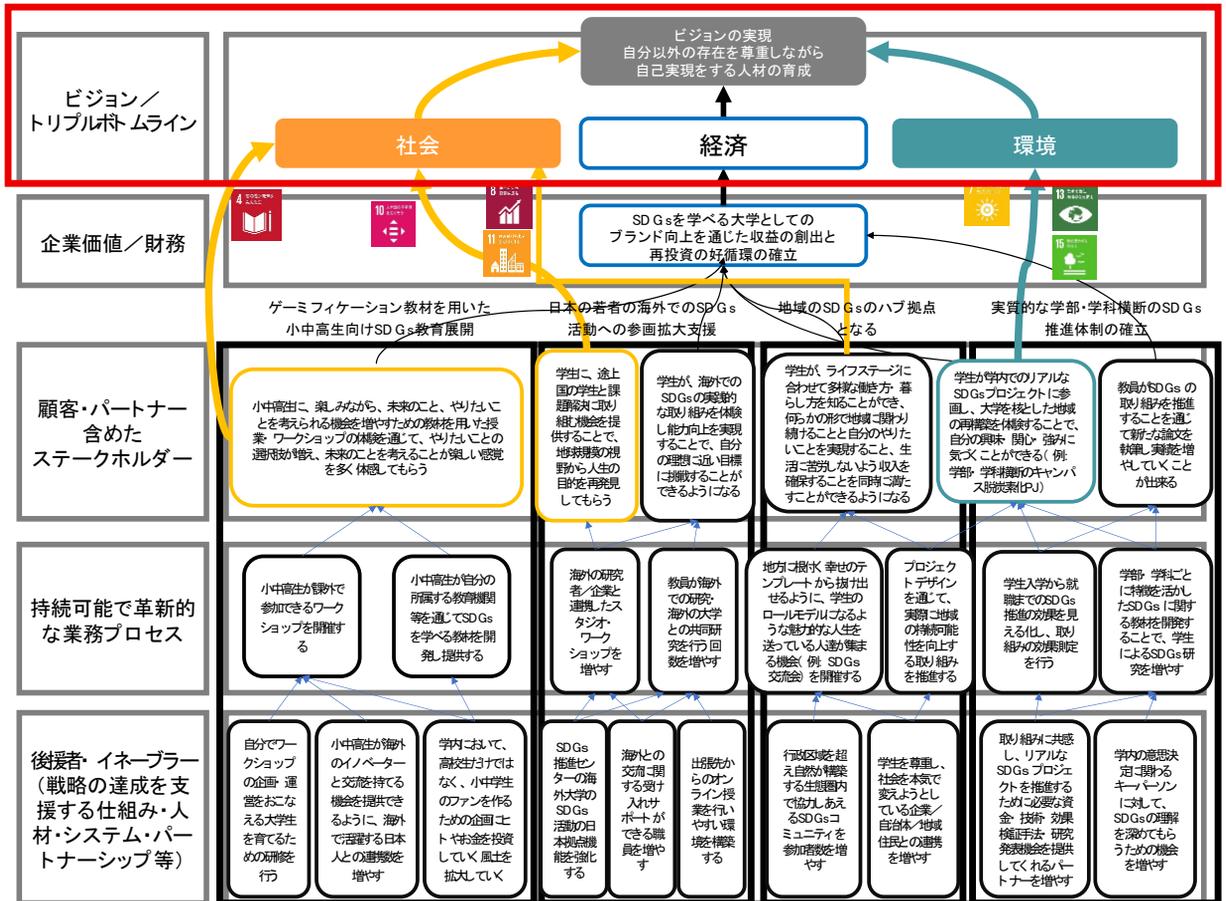


図21 戦略マップにおけるステップ1の位置付け

3年後のビジョンを描く際に重要な3つのポイント

1 バックキャスティングで考えられているか

バックキャスティングとは、理想とする未来の目標をまず設定し、その実現に向けて現在から何をすべきかを逆算して計画を立てる手法である。未来のビジョンは多くの場合、バックキャスティングではなく、現在の延長線上で達成可能な姿を考えていくフォアキャスティングの考え方で描かれることが多い。しかし、本来はある程度確定している未来をもとに、想像力の限界に近い時代（2045年～2050年）を見据えながら、妄想に陥らない範囲で理想的な未来像を提示することが求められる。

2 現状の延長上にない未来についての情報を十分にインプットできているか

フォアキャスティングから脱するために2045年～2050年の信頼性の高い情報をインプットし、その上で、バックキャスティングで考える。インプットとなる未来情報を整理・分析するにはSTEEP^{※7}の5つの分類で整理していくことが有効である。

【未来情報のインプット資料例】（リンクは2025年2月時点でアクセス可能なもの）

- ①野村総合研究所「未来年表」(https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/nenpyo_2025/index.html)
- ②総務省「未来をつかむTECH戦略」(https://www.soumu.go.jp/main_content/000563057.pdf)
- ③国土交通省「2040年、道路の景色が変わる」(<https://www.mlit.go.jp/road/vision/pdf/01.pdf>)
- ④文部科学省科学技術・学術政策研究所「第11回科学技術予測調査 S&T Foresight 2019」 総合報告書 (<https://www.nistep.go.jp/wp/wp-content/uploads/NISTEP-NR183-FullJ.pdf>)
- ⑤三菱総合研究所『50周年記念研究 これからの50年で目指す未来「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な社会の実現』(<https://www.mri.co.jp/50th/columns/topics/no02/pdf/report.pdf>)

各資料の二次元バーコードは下記を参照



3 個人と組織のビジョンが重なっており、腹落ちできる内容になっているか

個人と組織のビジョンがうまく重なっていて各個人が腹落ちできていると、新型コロナウイルス感染拡大時のようにいきなり大きな変化が起きた際にも各部署・各個人がビジョンに基づいた柔軟な行動ができるようになる。

個人ビジョンを描く際のヒント

個人のビジョンを描く際は、過去を振り返って自分の価値観を再確認する「私の年表」と、2045年までの未来をバックキャスティングで作成する「未来年表」の双方を作成すると役立つ。未来を考える際、所属する企業の中での人生のみを考えてしまうと、個人と企業のビジョンが重複しなくなってしまう。そして、従業員による企業への面従腹背の状況が発生してしまうことがある。それを妨げるために、以下の3つのシナリオを考えることが有効である。

- ① 今の会社に所属している中で考えられる理想の人生
- ② 今の会社を途中で辞めないといけなくなったとした場合の理想の人生
- ③ 何も制約がない場合の理想の人生

②・③を明確にした上で、それらを①に盛り込めないか、企業は個人の理想を応援する組織になれるかという観点で改めて考えると、個人と企業のビジョンを重複していくような状況を作り出すことができる。なお、組織により、個人と組織のビジョンを融合させにくい場合、志向しない場合、この作業は必須ではない。

※7 STEEP: Society(社会)Technology(技術)Economy(経済)Environment(環境)Politics(政治/政策)

ステップ1 ビジョンの整理

ワークシート作成【WS（1）】

手順

- 1) あなたが所属する組織全体が掲げるビジョンについて、あなたが特に重要だと思う点を整理する。
- 2) あなたが所属する部署が掲げているビジョンを整理する。
- 3) あなたのグループ・事業が掲げている2030年のビジョンを整理する。
- 4) 2030年までに達成したい個人のビジョンを明確にする。個人のビジョンが組織や部署のビジョンと重なり、内包できているかが重要である。組織全体のビジョンの中に個人の成長や目標が含まれていることが理想的である。
- 5) 2030年の個人のビジョンを達成するためには、3年後にはどのような状態でいたいのかを具体的ににする。
- 6) あなたのグループ・事業のビジョンにおいて、3年後にはどのような成果を目指すのかを具体的にする。

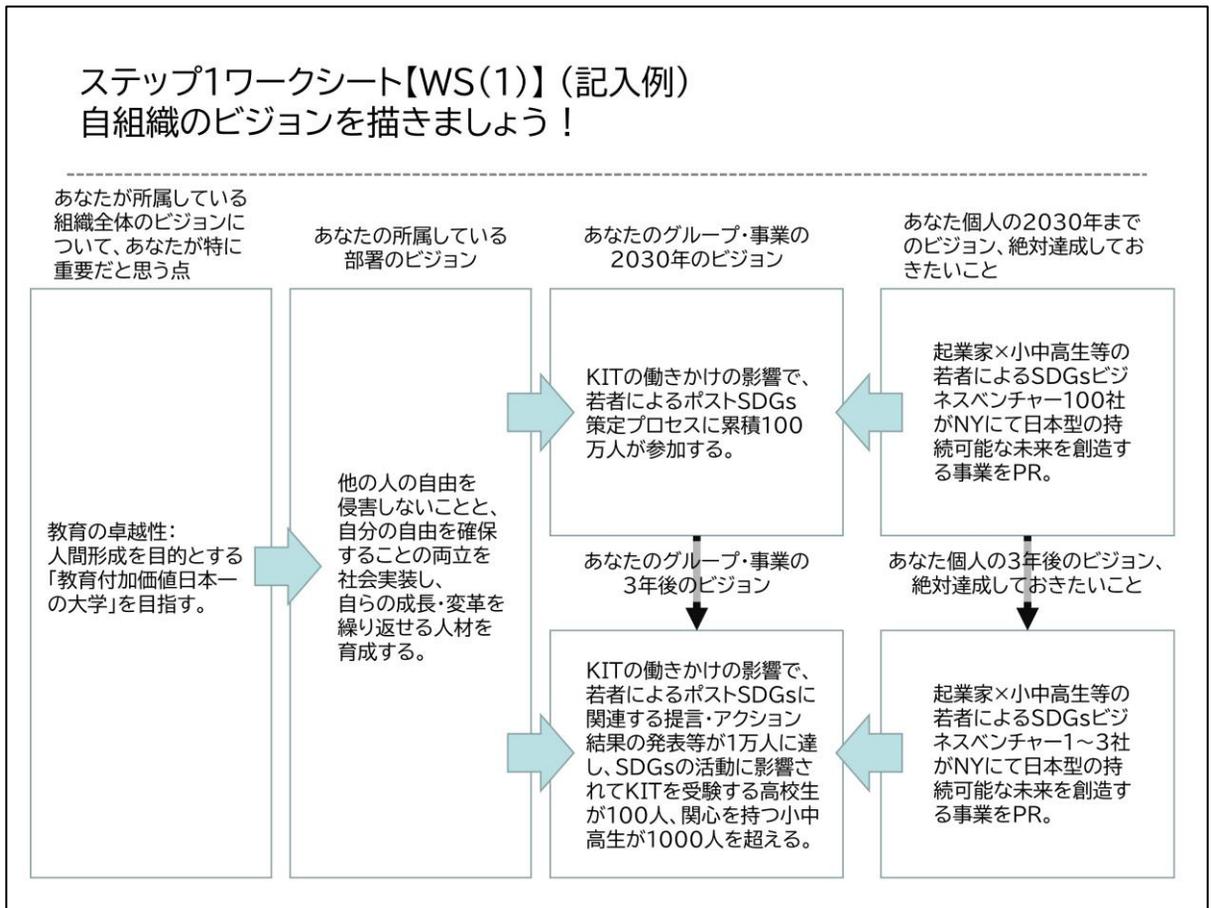


図22 ワークシート1 記入例

ステップ2 ステークホルダーと提供価値の明確化

ステップ2では、重要なステークホルダーを明確にし、そのニーズを把握することで、提供すべき価値を明確にする。これにより、戦略マップを構成する5つの視点のうち、「顧客・パートナー含めたステークホルダー」における戦略目標を作成するための要素を抽出する。

ステークホルダーとは、顧客、従業員、地域社会、自治体、教育機関など、組織の活動に関わる多様な関係者を指す。

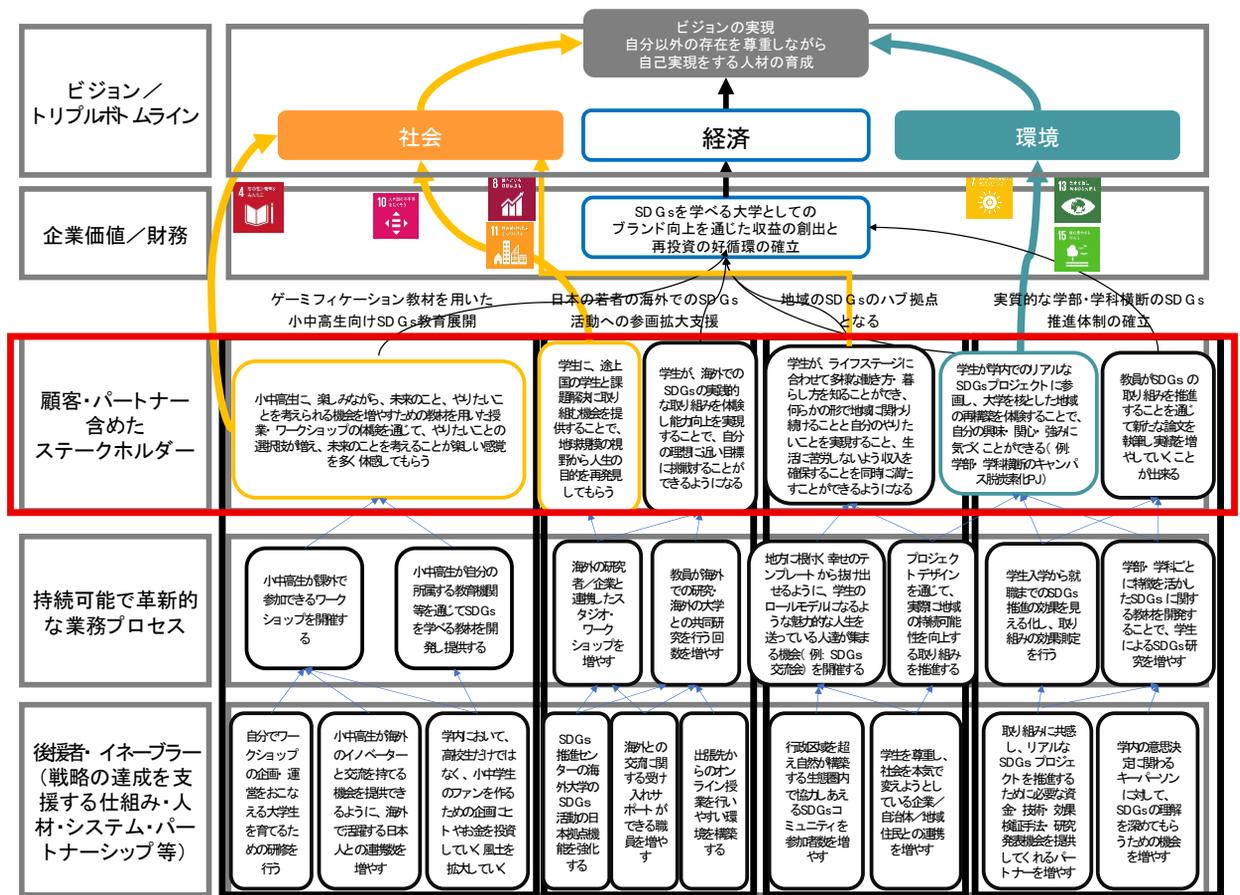


図23 戦略マップにおけるステップ2の位置付け

重要なステークホルダーを明確にする必要性

ステークホルダーの中で、誰に向けた活動を行うことがビジョンの達成につながるのかを明らかにすることが重要である。戦略マップを運用する上では、重点分野を決めることで、全体の把握が容易になる。また、SDGsの取り組みにおいては、「レバー（小さな変化により大きな影響を生むことのできる効果的な介入手法）」に注目することが求められる。そのためにも、重要なステークホルダーを選び、優先順位をつけることが非常に重要である。

短期的な価値提供とビジョン実現のつながり

ステップ2では、ステークホルダーのニーズ、つまり短期的な価値提供に焦点を当てる。社会変容を起こすためには、組織の変容、個人の変容が必要である。個人の変容は、本当に求めている潜在的なニーズが満たされることによって起こる。そのため、ニーズを満たすような価値を提供する必要がある。そして、個人のニーズが満たされることで生じる個人の変容だけでなく、生じた個人の変容が社会変容につながる状態をつくる必要がある。つまり、短期的な価値提供と中長期のビジョンの双方の視点を併せ持つこと、個人のニーズの充足が社会変容につながる仕組みを作ること、の2点が重要となる。

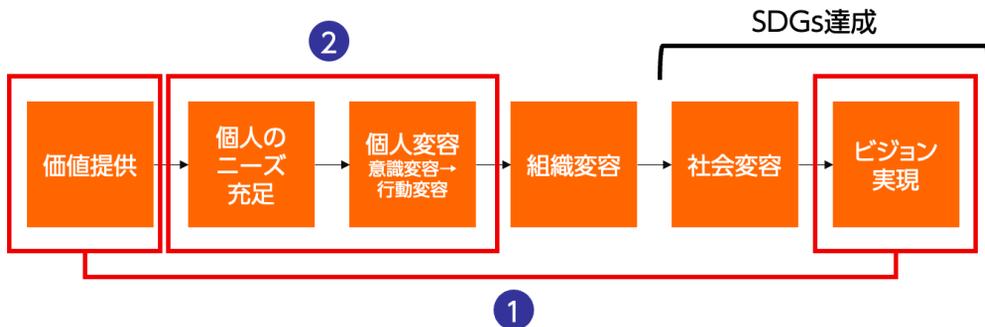


図24 価値提供とビジョン実現のつながり

変容を測る指標の設定

指標をつくる上では、変容した後の状態を明確化しておくことが重要である。しかし、アウトカム指標は測ることが難しいため、代替する測りやすい指標としてアウトプット指標とインプット指標を設定する。このときに陥りやすい失敗として、本当に求めている状態との乖離が生まれてしまうという状況がある。測れる指標を用いて定量的な管理を行うが、同時に定性的な管理を行い、見直しをしていかなければいけない。（詳しい指標の設定方法はステップ7に記載。）

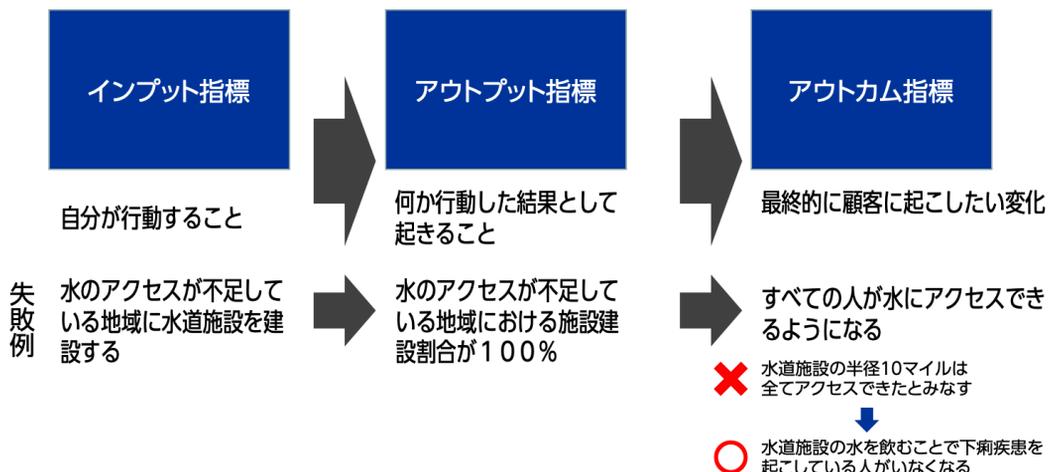


図25 変容を測る指標

ステークホルダーのニーズを考える

ニーズを深掘る3つのポイント

1 顧客が本当に気にしている事、困っていること(常に頭を悩ませていること)

制約をなくした際に、理想としてはこうなっていると考えていること。その状態の実現を妨げている要因の特定。本当は満足していないが、妥協せざるを得ない状況を促している要因の特定。

2 大きな市場

何人もの人が同じようにそのニーズを抱いている、課題を感じていることによって生まれる市場。SDGsは世界共通の取り組みであるため、SDGs上の課題とリンクしていると大きな市場となることが多い。

3 差し迫った課題

急いで解決することが望まれている課題。差し迫った課題への対応策の方がニーズは高くなる。例えば、雨が降っているときに傘は差し迫った課題への対応策となるが、雨が降っていないときは必要性が低くなる。

ニーズを把握する方法

ニーズを考えるときには、製品・サービス・機会等の提供側ではなく、受益側になって考えることが重要である。さらに、受益者をひとくくりにするのではなく、特定の個人として考えることで本当のニーズを見極めることにつながる。また、アンケート調査などでは本当のニーズを把握する事は難しい。本来なら、特定の個人の行動を観察し続けるなど、より人に向き合った調査を行うことによって、本当のニーズを把握していくことができる。

ステップ2 ステークホルダーと提供価値の明確化

ワークシート作成【WS（2）】

手順

- 1) ステップ1における「あなたの組織の2030年のビジョン」を達成するために重要なステークホルダーを選定する。
- 2) 選定したステークホルダーの中で特に重要なのは誰なのかを考える。
- 3) ステークホルダー視点で、ニーズを考える。
- 4) ニーズを満たす提供価値を考える。
- 5) より大きなインパクトを出すためには、今自分たちが提供できる価値だけでは足りない。何をすればより大きなインパクトを出すことができるのかを考える。

ワークシートを作成する際の注意点

ニーズを考える際、設定したビジョンに沿って自分たちの視点からニーズを考えるのではなく、ステークホルダーの立場に立ったニーズを洗い出す。提供価値によってニーズが充足していった結果、ステークホルダーの意識が変わり、行動が変わり、それがつながっていくことによってビジョンが達成されるというストーリーを考える。つまり、ビジョンに直結する自分たちの活動そのもの考えるのではなく、ステークホルダーが自ら望んで変容した結果、ビジョンが達成されるようなステークホルダーとの共創ストーリーを考えていく。

ステップ2ワークシート【WS(2)】(記入例)							
ステークホルダーの優先順位付けと提供価値の明確化を行きましょう。							
1	ステークホルダーを列挙しましょう	大学生・大学院生	小中高生	他の教員・職員	企業	地域住民	日本政府・自治体
2	ステークホルダーのニーズはなんですか？	社会に出た時に自己実現を達成できる能力を身につけること	自分のやりたいことや理想とする未来像が分かっている				
3	ニーズを満たすためにステークホルダーに何を提供すべきでしょうか？	自分のやりたいことの明確化と、自分の取り組みの社会実装方法の習得	やりたいことの選択肢が増える、未来のことを考えることが楽しい感覚を多く体感する				
4	ステークホルダー及び自組織の提供価値の優先順位を付けてください。	◎	◎	○	○	△	△
5	自組織がより大きな価値を提供するために行うべき取り組みはなんですか？	世の中に与える影響が大きい組織、かつ若者の意見を尊重する組織との連携	楽しみながら、未来のことを考えられる機会を増やすための教材の開発				

図26 ワークシート2記入例

ステップ3 STEEP分析に基づくSWOTクロスの作成

戦略マップの柱を考える際、ステークホルダーにどんな価値を提供するのか、そのために内部の業務プロセスをどう変えるのか、さらにその内部の業務プロセスを変えるために必要となるリソース・人材・パートナーをどのように獲得していくのかを一連のストーリーとして考える。ステップ3では、このストーリーのベースとなる戦略オプションを考える。ストーリーがわかりやすく整理されることで、非財務の取り組みが財務の取り組みにつながっていく。

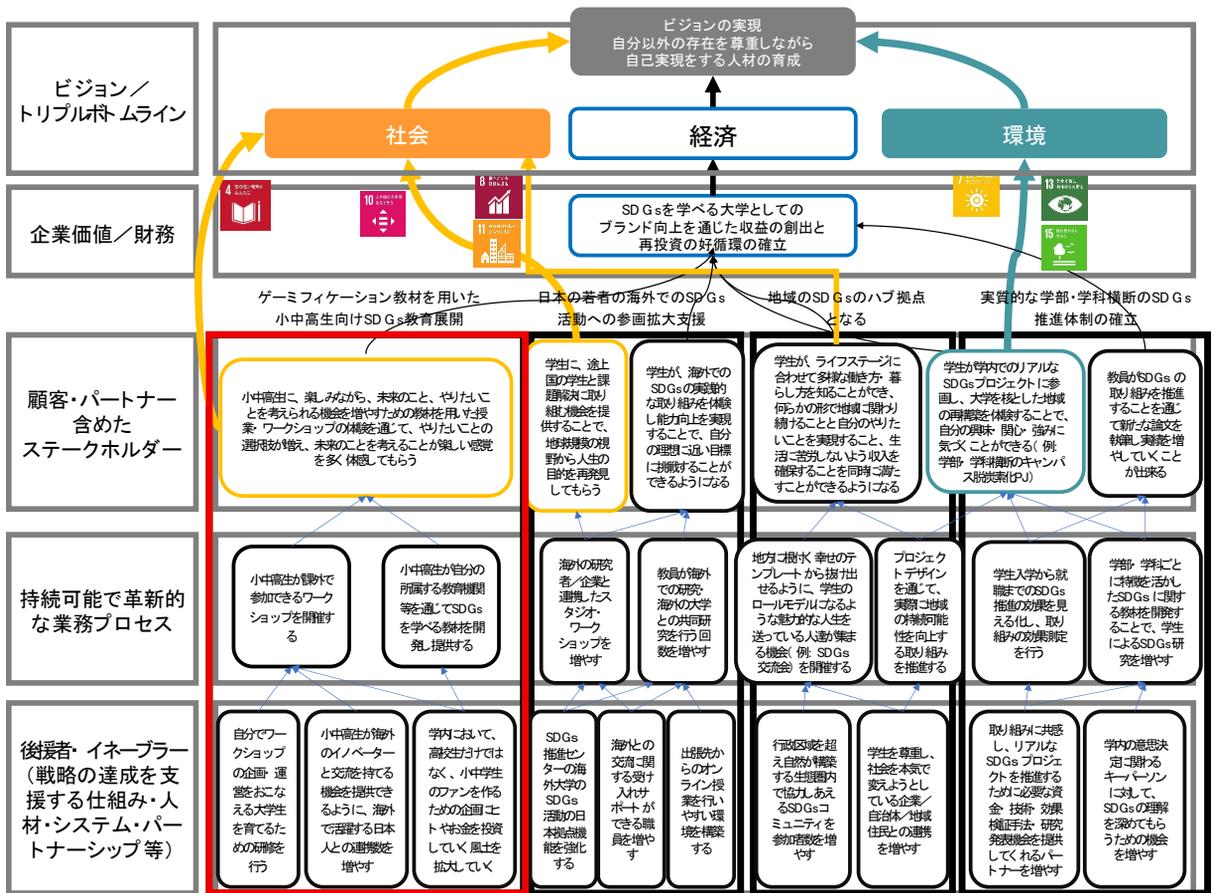


図27 戦略マップにおけるステップ3の位置付け

ステップ3 STEEP分析に基づくSWOTクロスの作成

ステップ3の中でも、4つのステップに分けて戦略のオプション※8の洗い出しを行っていく。

ステップ3-1：STEEP分析による要素洗い出し

ステップ3-2：SWOTへの整理

ステップ3-3：SWOTクロスによる戦略オプションの洗い出し

ステップ3-4：複数の戦略オプションまとめあげ

SDGsにおいて、社会の変化を踏まえて企業がどのような価値を提供できるのか、変化を起こすために企業がどんなことに取り組んでいくのかを考えていく必要がある。その際、外部環境の変化と、企業の内部環境の双方を意識していくことが必要である。業界や顧客との関わりだけでなく、視野を広げ今後新たなチャンス・リスクになりうる要因を踏まえた戦略を考えていくことが求められる。そのために、SWOT分析を用いて企業の外部環境と内部環境の整理を行っていく（ステップ3-2）。さらに、その分析を戦略オプションに落とし込んでいく作業を行う（ステップ3-3, 4）。そしてこれらを行う前に、STEEP分析を用いて外部環境の変化の洗い出しを行う（ステップ3-1）。

STEEP分析

STEEP分析では、社会の変化を5つの視点に分けて洗い出す。5つの視点とは、社会（Society）、技術（Technology）、経済（Economy）、環境（Environment）、政治/政策（Politics）である。

社会・環境・経済のトリプルボトムラインに関して、それぞれにおける今の状況と今後どのように変化していくのかを洗い出す。さらに、技術の変化によって、環境や社会に対する取り組みも大きく変化するため、技術の動向も把握する必要がある。

また、政策によってビジネスモデル自体も変化していく。通常ではビジネスとして成り立たない事業も政策的な支援があることによって成り立つなどの状況もあるため、政策がどのように変わっていくのかも見ておく必要がある。

STEEP分析を行う際には、SDGsに直結する変化と直結しない変化を考える。

直結する変化については、何番のゴール、ターゲットに直結するのかも考えておくことよい。また、直結しない変化でもSWOT分析を行った後に、SDGsに直結する変化と掛け合わせて戦略を考えることによって、SDGsに直結する戦略の構成要素の一部になる。

SWOT

置かれている環境を整理するためのフレームワークであり、4つの視点の頭文字をとってSWOT分析と呼ばれる。内部環境として強み（Strength）、弱み（Weakness）、外部環境として機会（Opportunity）、脅威（Threat）の視点を用いて環境を分析する。

ステップ1のビジョン整理において、未来情報のインプットを行った。その情報に基づく外部環境はどう変わっていくのか。それを踏まえて、企業の利益とSDGsの達成を両立するためのビジョンを達成するための重要なステークホルダーと、提供価値は本当に設定したもので良いのか見直していく。

SWOTクロス

SWOT分析で挙げた外部環境、内部環境を掛け合わせ、戦略オプションを作成する。掛け合わせについて、以下の視点で考えることができる。

機会×強み：強みを発揮し、機会を活かす
機会×弱み：弱みを補うことで機会を活かす
脅威×強み：強みを発揮し、
脅威に早めに対応する
脅威×弱み：弱みを補い、
脅威に早めに対応する戦略

※8 戦略オプション：組織が目標達成のために設定する複数の戦略案のこと

ステップ3 STEEP分析に基づくSWOTクロス作成

ステップ3の内容を充実させるために有効な思考トレーニング

ステップ3を行う前に、関連する3つの思考力を磨くトレーニングを行うと、社会の変化を正しく認知することができるようになる。

1 システム思考

ある変化の事象と別の事象が関連していることを認識する。

2 トレードオフ思考

ある正の変化が起きた時に合わせて負の変化が起きることを認識する。

3 関連付け思考

ある変化と別の変化を掛け合わせることで、新しい変化が生み出されることを認識する。

システム思考のトレーニング

因果関係のつながりを可視化するループ図を、いろんな事象で作っていくことによって、全体像の結びつきを理解することができるようになる。さらに、それをもとに予測演習を行う。その事象が起きることによって連動して起きること、逆の関係によって起きることを予測する。これらを色々な事象で行うことで、自組織の戦略を作る際にうまく取り入れられる能力が身に付く。

例)
事象：
会社の副業比率が40%を超える。

連動して起きること：
2030年にテレワーク導入率が40%を超える。（テレワークをしていれば、副業がしやすくなるのではないかとという前提条件からの予測）

逆の関係によって起きること：
終身雇用制度を有する企業が過半数を下回る。（副業をする＝終身雇用ではないということからの予測）

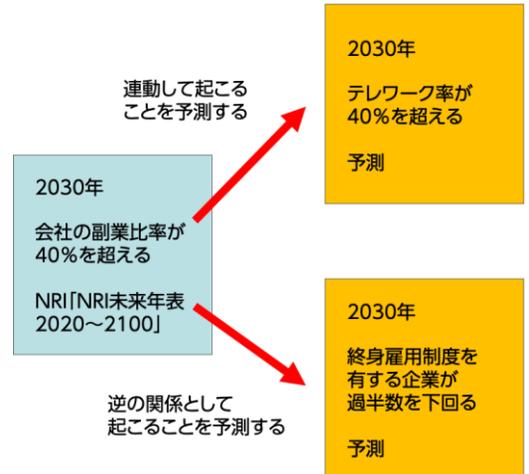


図28 ループ図

トレードオフ思考・関連付け思考のトレーニング

金沢工業大学が展開しているTHE SDGsアクションカードゲームX（クロス）はこの2つの能力を向上できるゲーム教材である。

（製品版、無料ダウンロード版あり）

無料ダウンロード：<https://www.kanazawa-it.ac.jp/sdgs/education/application/game-1.html>



図29
THE SDGsアクションカードゲームX
（出典：金沢工業大学SDGs推進センター）

ステップ3 STEEP分析に基づくSWOTクロスの作成

ワークシート作成【WS（3）】

ステップ3-1：STEEP分析による要素洗い出し

手順

1) ビジョンに関係する変化の中で、SDGsに直結する変化を挙げる。各項目に1つずつではなく、複数の内容を挙げるとよい。社会、技術、経済、環境、政治／政策の5つの項目のうち、複数の項目に該当する変化については、当てはまるもの全てに書いてよい。

2) それぞれの変化に対応するSDGsのゴールとターゲットを書く。ターゲットがわからないものはゴールだけでよい。

3) SDGsに直結しない変化を挙げる。「環境」に当てはまる変化は、SDGsに直結する機会が多いため、書かなくてもよい。SDGsに直結しない環境の変化の例としては、宇宙環境についての変化が挙げられる（SDGsは地球環境までしか含まれておらず、宇宙環境は直結しない）。

※どれだけたくさんの情報を書くことができたかという観点で完成度を判断するとよい。

ステップ3-1ワークシート【WS(3)】(記入例)
STEEPを使って社会変化の要素を洗い出しましょう！
あなたの組織のビジョン＝「SDGsの活動に影響されてKITを受験する高校生が100人、関心を持つ小中高生が1000人を超える」

	SDGsに直結する変化		SDGsに直結しない変化(変化の内容)
	変化の内容	SDGsのゴール／ターゲット	
Society 社会	・新しい学習指導要領導入によるSDGs教育の全国展開	→ 4.7	・18歳人口の減少。特に、2023～2024年の1年では3.5万人と大きく減少する予測がある。(2019年117.5万人)
Technology 技術	・小規模設計事務所でも提供可能なZEB/ZEH技術の発展	→ 7.2	・GIGAスクール構想をきっかけとしたEdTechの普及 ・空飛ぶクルマの実用化
Economy 経済	・東京では2030年以降ガソリン車・ディーゼル車の新車販売が禁止 ・TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の影響で、生物多様性に関する情報開示が加速	→ 7.2 → 15.a	・2030年には会社の副業比率が40%を超える
Environment 環境	・平均気温が2030年までに50%超の確率で1.5度上昇	→ 13	— (G7において持続可能な宇宙環境の構築が宣言に盛り込まれるほど、スペースデブリの問題が深刻化しており、GPSが使えなくなるだけで1000億円/日の損失が生まれる)
Politics 政治／政策	・エネルギー基本計画に基づく2030年度までに温室効果ガス46%削減(2013年度比) ・2024年度には森林環境税を国税として導入	→ 13 → 15.2	・2025年、大阪で万博が開催される ・2024年には小学校でデジタル化をはじめとする改定教科書使用開始

図30 ワークシート3記入例

ステップ3 STEEP分析に基づくSWOTクロスの作成

ワークシート作成【WS（4）】 ステップ3-2：SWOTへの整理

手順

- 1) 外部環境（機会・脅威）についてSTEEP分析で洗い出した内容に基づき記載する。
- 2) 外部環境の変化があったときに、その中で活かせる自組織の強みや弱みになる内部環境を記載する。また、外部環境の変化とは関係なく強みや弱みと認識していることがあれば、記載してよい。

※STEEP分析と同様に、各項目にたくさんの数を書くことができる方がよい。

ステップ3-2ワークシート【WS(4)】（記入例）
SWOT分析を行いましょ！
あなたの組織のビジョン＝「SDGsの活動に影響されてKITを受験する高校生が100人、関心を持つ小中高生が1000人を超える」

<p>Opportunity:機会</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;"><ul style="list-style-type: none">・新しい学習指導要領導入によるSDGs教育の全国展開・・</div>	<p>Strength:強み</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;"><ul style="list-style-type: none">・ジャパンSDGsアワード受賞教育機関としての知名度、信頼度・・</div>
<p>Threat:脅威</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;"><ul style="list-style-type: none">・18歳人口の減少。特に、2023～2024年の1年では3.5万人と大きく減少する予測がある(2019年117.5万人)・・</div>	<p>Weakness:弱み</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;"><ul style="list-style-type: none">・大学キャンパスのハード面における環境対応等の遅れ・・</div>

図31 ワークシート4 記入例

ステップ3 STEEP分析に基づくSWOTクロスを作成

ワークシート作成【WS（5）】

ステップ3-3：SWOTクロスによる戦略オプションの洗い出し

手順

1) SWOT分析で挙げたものの中から、掛け合わせると良さそうなものを選び、機会、脅威、強み、弱みの各項目に転記する。

2) 機会×強み、脅威×強み、機会×弱み、脅威×弱みを掛け合わせて、行うべき戦略オプションを考える。機会は「活かす」、脅威は「早めに対応すべき」、強みは「発揮する」、弱みは「補うべき」という観点で考えることができる。

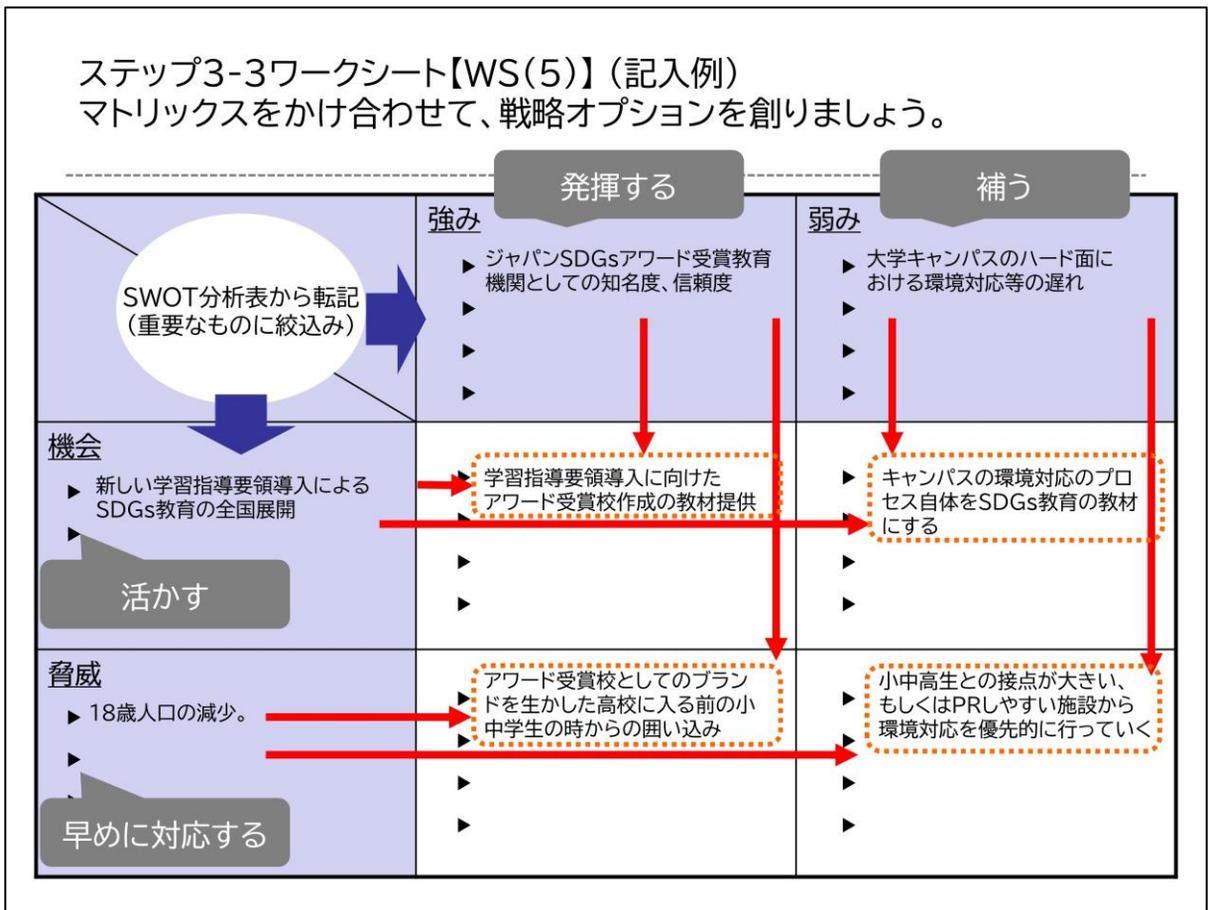


図32 ワークシート5 記入例

ステップ3 STEEP分析に基づくSWOTクロスの作成

ワークシート作成【WS（6）】

ステップ3-4：複数の戦略オプションまとめあげ

ステップ3-3でクロスしてできた内容を組み合わせて、自組織のビジョン達成、重要顧客への価値提供に大きく貢献できる戦略オプションを作成する。これが戦略マップにおける一つのストーリーとなる。

ステップ3-4ワークシート【WS(6)】（記入例） 複数の戦略オプションをまとめあげていく

戦略オプション1:ゲーミフィケーション教材を用いた小中高生向けSDGs教育展開

- ・ 学習指導要領導入に向けたアワード受賞校作成の教材提供
- ・ アワード受賞校としてのブランドを生かした高校に入る前の小中学生の時の囲い込み
- ・

戦略オプション2:

・
・

戦略オプション3:

・
・

戦略オプション4:

・
・

戦略オプション5:

・
・

図33 ワークシート6 記入例

ステップ4 戦略の柱の検討

ステップ4では、ステップ3で挙げた戦略オプションの中から、戦略の柱として採用するものを選定する。戦略の柱は、3～4つ選定する。戦略の柱とは、組織における大きな戦略テーマであり、戦略マップでは各視点を繋いだストーリーとして縦に表現される。

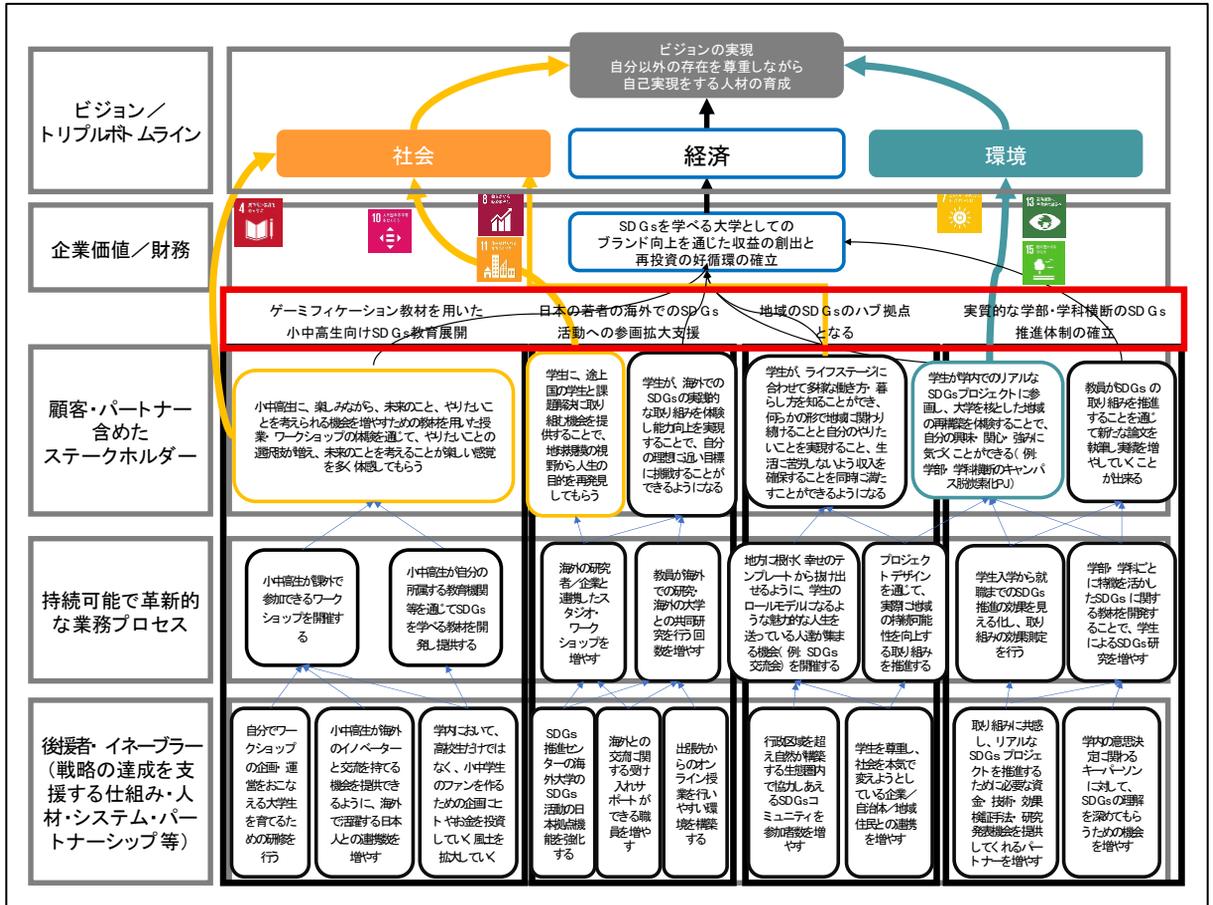


図34 戦略マップにおけるステップ4の位置付け

戦略の柱を検討する際のポイント

3つ全てが戦略の柱に含まれている必要はないが、以下の3つの観点が含まれていることが望ましい。また、組織によってはリスクマネジメント関連の施策も有効だと考えられる。

1 既存施策関連

既存の施策関連の取り組みを改善してどのようにビジョンを達成していくのか。

2 新規施策関連

新しい施策事業を考えることによってビジョンを達成していく。

3 全員経営施策関連

組織の中で自分たちやパートナーが活性化できるような案を組み込むことでビジョンを達成しやすくする。

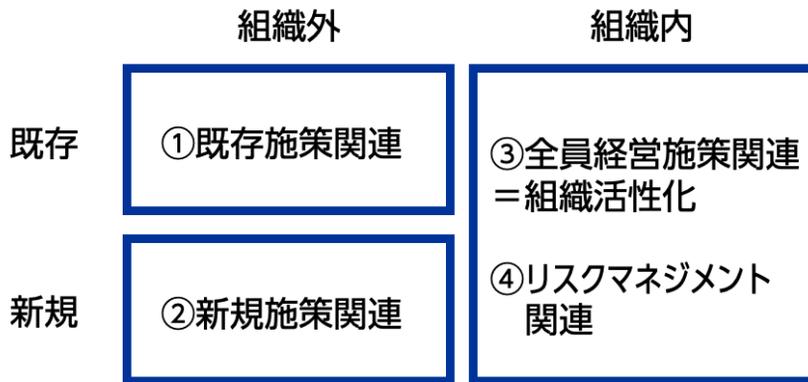


図35 戦略の柱選定の3つの観点

さらに、以下の4項目についても意識しながら戦略の柱を検討するとよい。

- ① ビジョン達成に向けて重要な戦略になっているか。
- ② すべての戦略の柱を見たときに、収益と社会インパクトの両方が生み出される戦略になっているか。（自治体等、非営利組織の場合はビジョン達成につながっていれば問題ない。ただし、社会インパクトの費用対効果という観点から、コスト削減については加える場合がある。）
- ③ 重要なステークホルダーに対して価値を提供する事業・施策が戦略の柱に内包されているか。
- ④ SDGsにおいて自組織が重要視している項目（ゴール、ターゲット）が戦略の柱の中に含まれるようになっているか。

ワークシート作成【WS（7）】

ステップ3-4で挙げた戦略オプションの中から、戦略の柱を3～4つ選定する。戦略オプションとして考えたものをブラッシュアップしても良いし、ステップ3に戻り新たに考えたりしても良い。

ステップ4ワークシート【WS(7)】（記入例）
戦略オプションから戦略の柱を3～4つ選定する

戦略の柱①	戦略の柱②	戦略の柱③	戦略の柱④
ゲーミフィケーション教材を用いた 小中高生向け SDGs教育展開	日本の若者の 海外での SDGs活動への 参画拡大支援	地域のSDGsの ハブ拠点となる	実質的な学部・ 学科横断の SDGs推進体 制の確立

図36 ワークシート7記入例

ステップ5 4つの視点の検討①

ステップ5・6では、ビジョン／トリプルボトムライン、企業価値／財務、顧客・パートナー含めたステークホルダー、持続可能で革新的な業務プロセス、後援者・イネーブラー（戦略の達成を支援する仕組み・人材・システム・パートナーシップ等）の5つの視点を具体化し、戦略目標を作成していく。

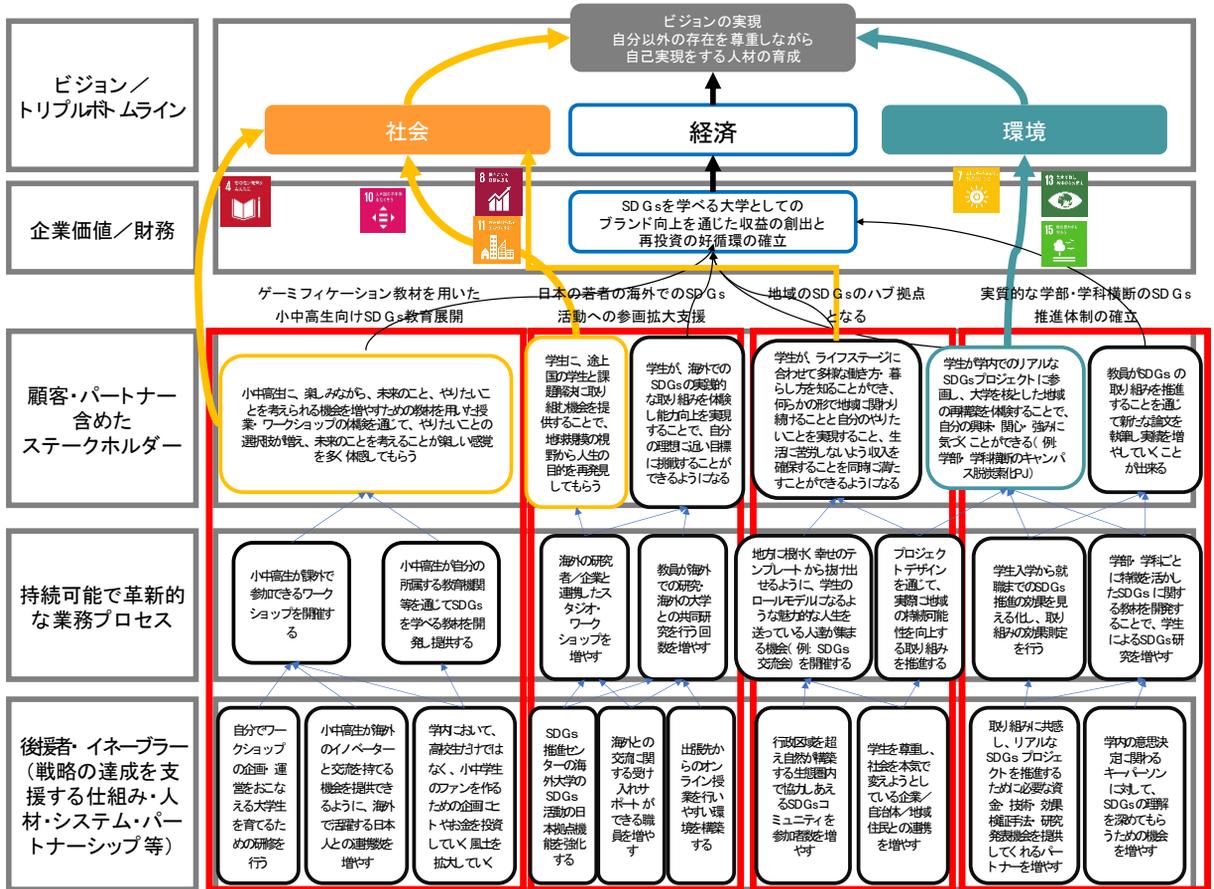


図37 最終形態記入例

ステップ5 4つの視点の検討①

ステップ5では、戦略の柱を踏まえてビジョン／トリプルボトムラインの視点、企業価値／財務の視点を確認するとともに、ステークホルダーの視点を深掘り、戦略目標を作成する（図37）。

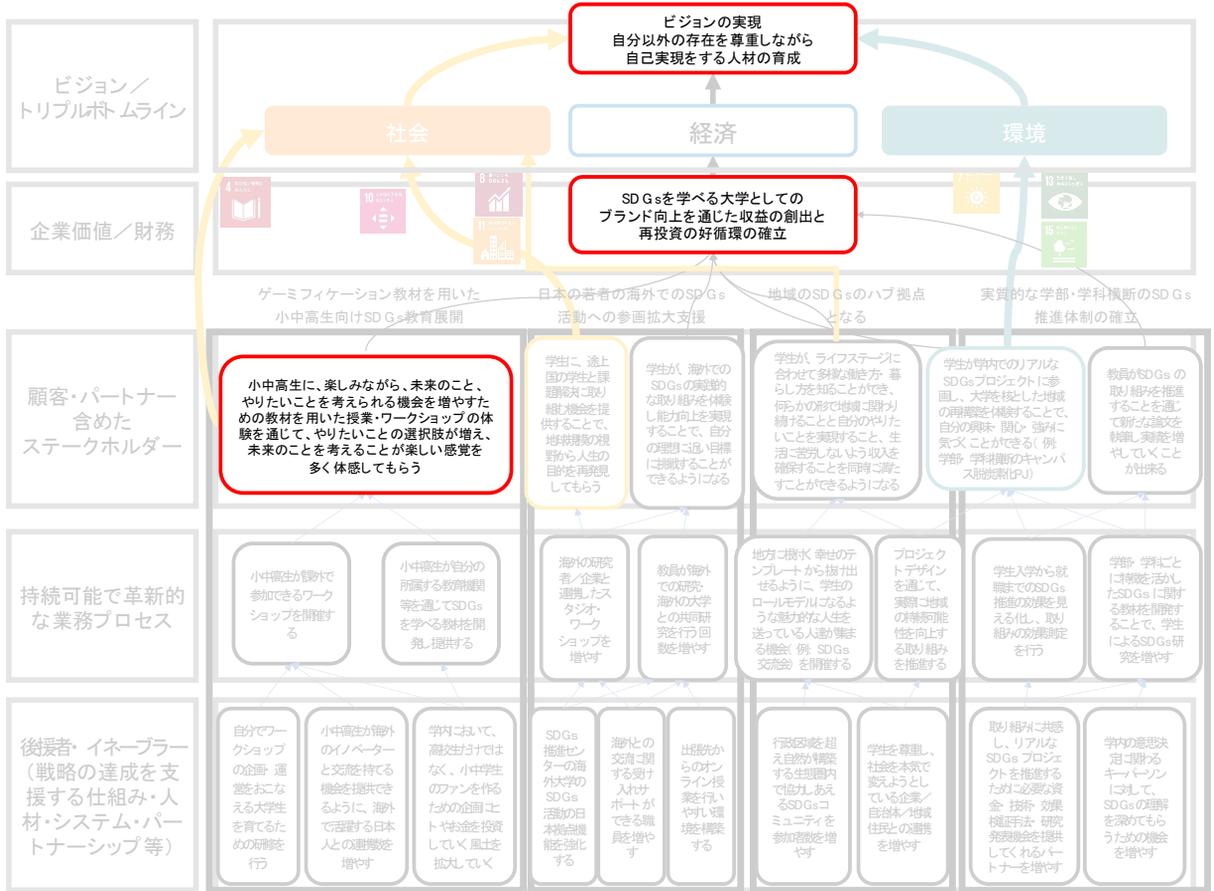


図38 戦略マップにおけるステップ5の位置付け

ステップ5 4つの視点の検討①

ワークシート作成【WS（8）】

ステップ5-1：ビジョン／トリプルボトムラインの視点 企業価値・財務の視点

3～4つの戦略の柱に共通するビジョン／トリプルボトムラインの視点、企業価値・財務（ビジョン）の視点を確認する。ここでは、ステップ1で作成したワークシートの内容をそのまま活用できる。「あなたの組織のビジョン」がビジョン&トリプルボトムラインの視点に、「あなたの組織の3年後のビジョン」が企業価値・財務の視点に該当する（図38参照）。

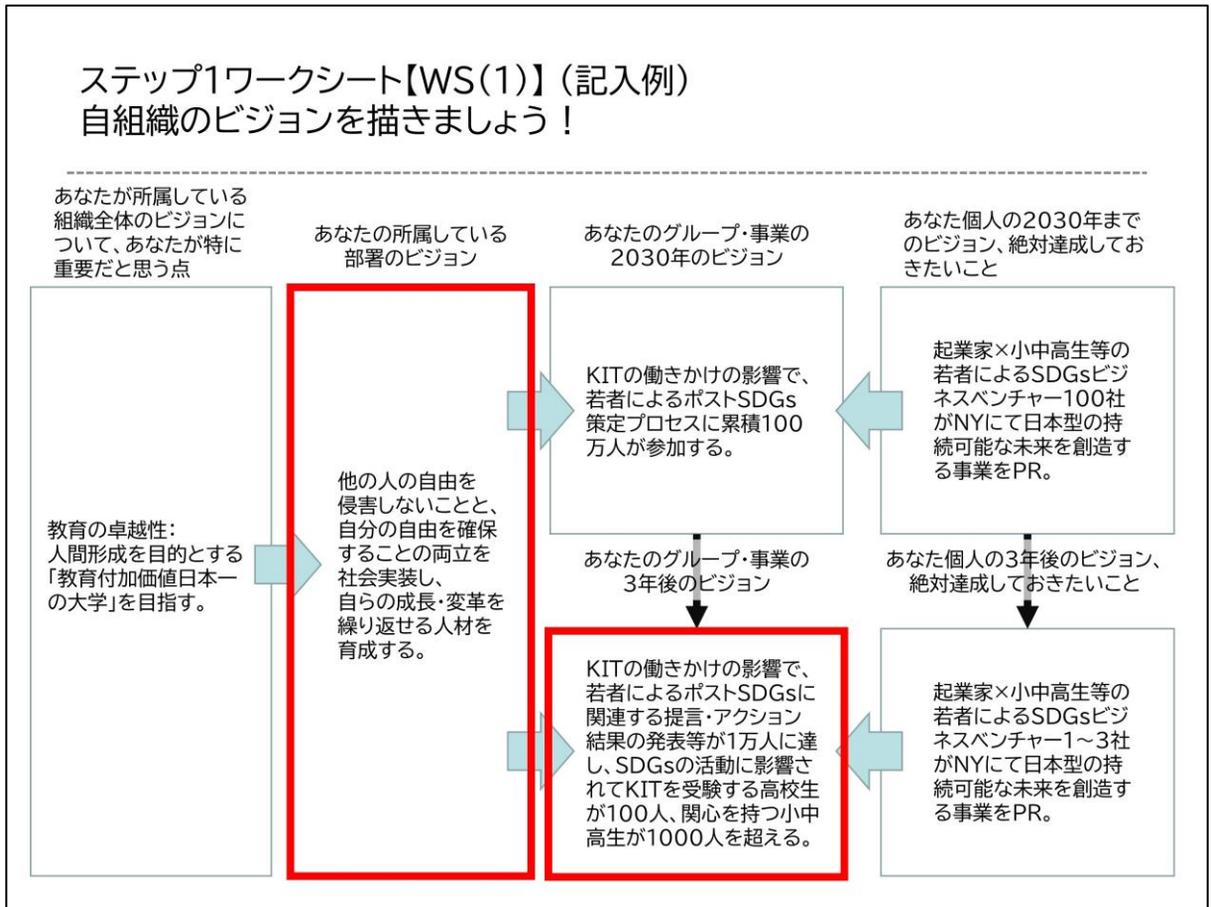


図39 ワークシート1の活用

手順

- 1) ビジョン／トリプルボトムラインの視点（収入の確保やコストの削減を通じて組織は何を実現したいのか）を記載する。
- 2) 企業価値・財務の視点（具体的な収入の確保やコストの削減とそれを捕捉する表現（ビジョン））を記載する。非営利組織の場合は、必ずしも収益の確保やコストの削減について書く必要はない。

ステップ5
4つの視点の検討①

ワークステップ5-1ワークシート【WS(8)】(記入例)
ビジョン/トリプルボトムラインの視点、企業価値・財務の視点の作成

最終目的として「ビジョン」を置く。財務目標は最終目的ではなく、ビジョンを実現するための手段と位置付ける。
トリプルボトムライン(環境・経済・社会)については、最後にチェックし、全体を見直す。

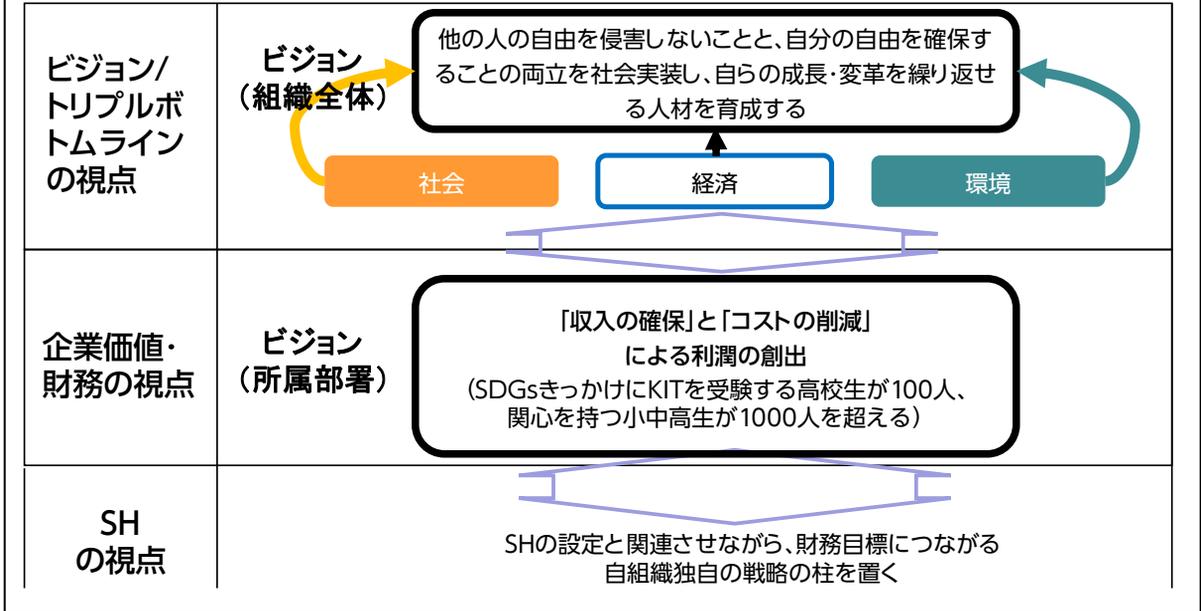


図40 ワークシート8記入例

ステップ5 4つの視点の検討①

ワークシート作成【WS（9）】 ステップ5-2：ステークホルダーの視点

策定した戦略の柱において、ステークホルダーは誰か、ステークホルダーに対してどのような価値を提供するのか、ステークホルダーがどうなっていてほしいのかを具体的に、「「○○○○○」に、○○○○○（を通じて／によって）、○○（してもらおう／という状態を達成していただく）」という文章に当てはめて記載する。ここでは、ステップ2で作成したワークシートの内容を活用することができる（図41参照）。

各戦略の柱につき、最大2つまでステークホルダーの視点を設定することが可能である。ビジョンを達成する際に優先すべきステークホルダーは誰なのか、ビジョンに対してインパクトの大きそうなステークホルダーは誰なのかを考える。しかし、この時点で選定しているステークホルダーの重要性は仮説にすぎない。実際に指標を設定してインパクトをみたときに、あまり大きなインパクトをもたらさないのであれば、ステークホルダーの選定を再度行う必要がある。また、必ずしも組織外のステークホルダーである必要はない。

**ワークシート2がそのまま活用できます！
もちろん見直し・修正もOKです。選択した戦略の柱に沿ったSHの抽出が
できているかどうかを確認しましょう。**

1	ステークホルダーを列挙しましょう	→	大学生・大学院生	小中高生	他の教員・職員	企業	地域住民	日本政府・自治体
2	ステークホルダーのニーズはなんですか？	→	社会に出た時に自己実現を達成できる能力を身につけること	自分のやりたいことや理想とする未来像が分かっている				
3	ニーズを満たすためにステークホルダーに何を提供すべきでしょうか？	→	自分のやりたいことの明確化と、自分の取り組みの社会実装方法の習得	やりたいことの選択肢が増える、未来のことを考えることが楽しい感覚を多く体感する				
4	ステークホルダー及び自組織の提供価値の優先順位を付けてください。	→	◎	◎	○	○	△	△
5	自組織がより大きな価値を提供するために行うべき取り組みはなんですか？	→	世の中与える影響が大きい組織、かつ若者の意見を尊重する組織との連携	楽しみながら、未来のことを考えられる機会を増やすための教材の開発				

図41 ステップ2の活用

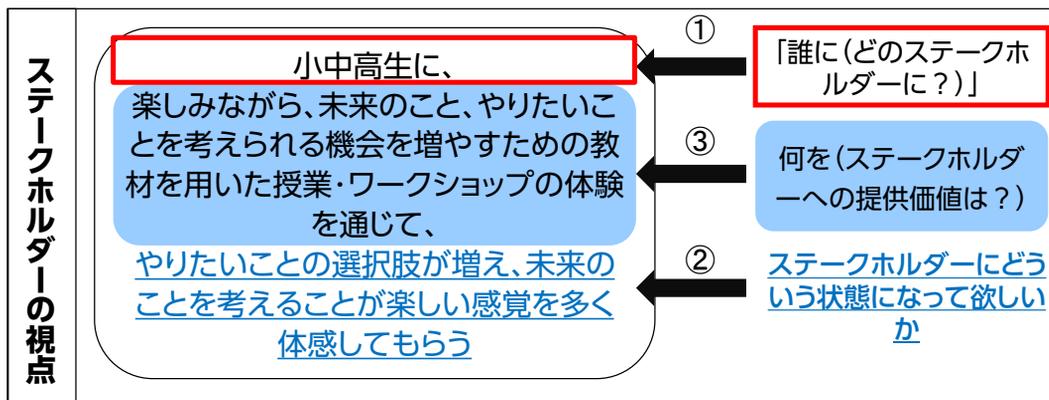
ステップ5 4つの視点の検討①

手順

- 1) 戦略の柱を1つ選定する。
- 2) ステークホルダーは誰かを記載する。(①「誰に(どのステークホルダーに?)」の部分)
- 3) ステークホルダーがどうなっていてほしいのかを記載する。(②「ステークホルダーにどういう状態になって欲しいか」の部分) 注:②と③の検討・記載の順番に気を付けて検討・記載する
- 4) ステークホルダーに対してどのような価値を提供するのかを記載する。(③「何を(ステークホルダーへの提供価値は?)」の部分)
- 5) 注意点(次のページに記載)に沿って、深掘りができているか確認する。
- 6) 残りの戦略の柱に対しても1~5の手順を行う。

ワークシート5-2ワークシート【WS(9)】(記入例) ステークホルダーの視点の作成

- ビジョンを達成するための「**選択した戦略の柱に沿って**」、「誰に(どのステークホルダーに?)」と「何を提供するのか(ステークホルダーへの提供価値は?)」と、それにより「ステークホルダーにどういう状態になって欲しいか」をセットで記述する。
- また、検討する際は、「何を提供するのか(ステークホルダーへの提供価値は?)」を最後に検討することで、ステークホルダーのニーズを重視した内容が検討しやすくなる。



- ① ステークホルダーは必ずしも社外のステークホルダーである必要はない。自組織にとって重要なステークホルダーを設定する。
- ② ただし、どのようなステークホルダーを設定する場合も、原則社外のステークホルダーを意識し提供価値を記述する(ただし、従業員向け施策の場合は社内のステークホルダーでも構わない。レポートラインを意識し、経営陣や上司をステークホルダーに設定することはNG)

図42 ワークシート9記入例

ワークシートを作成するときの注意点

1 手順4を考える際、「企業がこうなりたい、企業がこうなって欲しい」ではなく、「ステークホルダーはどうなりたいのか（ステークホルダーのニーズ）」を書く。提供価値を抜かして、「○○○○○（ステークホルダーの名称）」に「○○（してもらおう／という状態を達成していただく）」をつなげて読んでみたときに、本当にステークホルダーの視点からみたニーズになっていくのかを確認する。

2 具体的で明確な内容を記載する。視点が広く曖昧なものに対して、いきなり指標を使ってマネジメントすることは難しい。ステークホルダーを絞り込み、提供価値を具体化するほど指標としてマネジメントしやすくなる。より広範囲を扱いたい場合は、絞り込んで具体化した後にそれらを再度集めて大きくすることで、解像度が高い大きな戦略にしていく必要がある。

・ステークホルダーの対象を十分に絞られているか。

悪い例：若者（若者では対象が広すぎるのではないか？）

良い例：小中高生

・提供価値は明確か。

悪い例：満足してもらえる教育（満足してもらえる教育とは具体的には何か？）

良い例：楽しみながら、未来のこと、やりたいことを考えられる機会を増やすための教材を用いた授業・ワークショップ

・ステークホルダーの状態がかけているのか。

悪い例：教育付加価値日本一（ステークホルダーではなく自組織が目指す状態になっているのではないか？）

良い例：（小中高生にとって）やりたいことを選択肢が増え、未来のことを考えることが楽しい感覚を多く体感してもらう

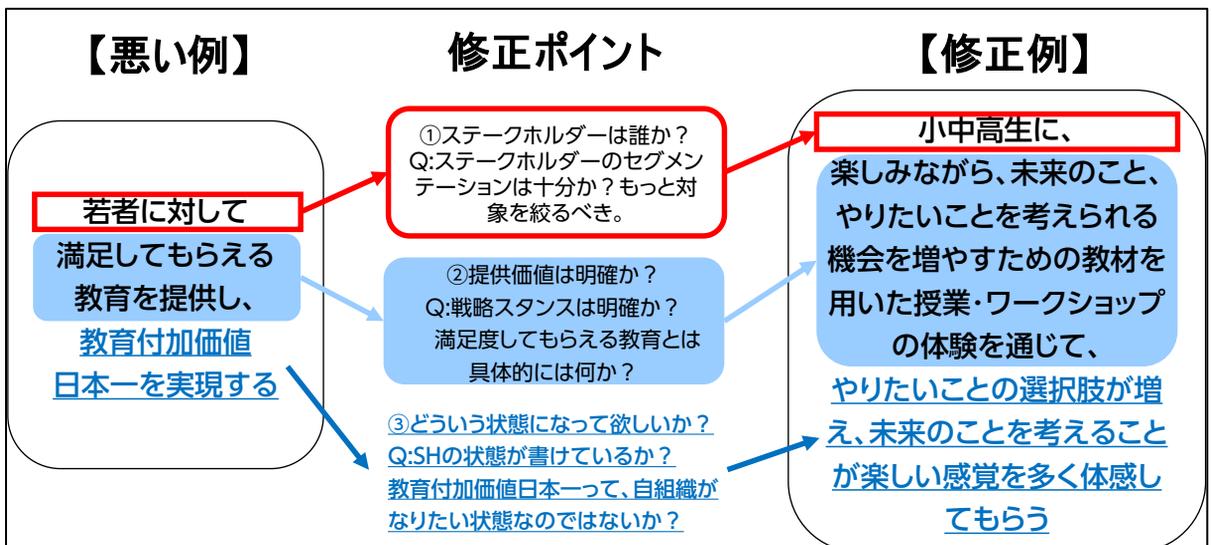


図43 ステークホルダーの視点作成時の注意点

ステップ5 4つの視点の検討①

ワークシート作成【WS (10)】 ステップ5-3：戦略マップへの記載

ステップ5-1、5-2で作成した内容を戦略マップ内に記載していく。

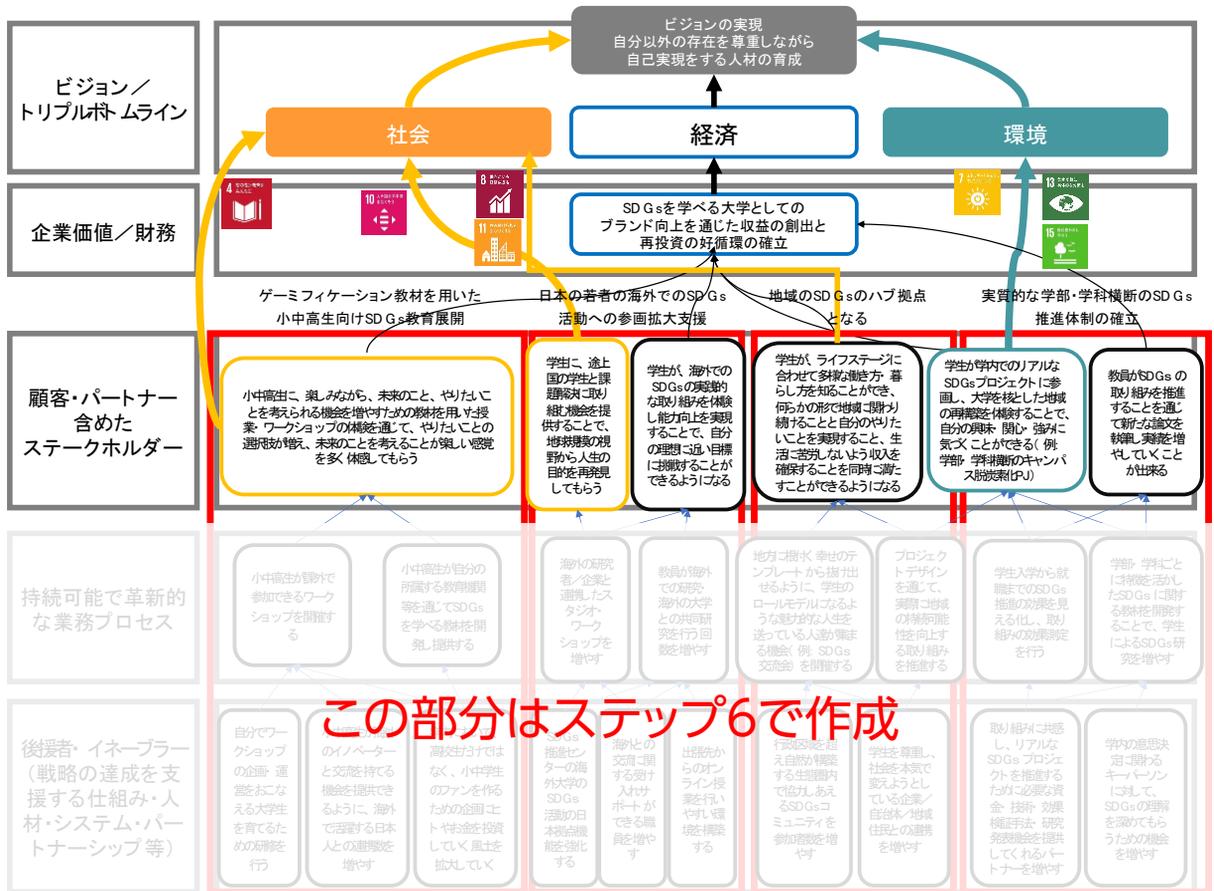


図44 ワークシート10記入例

ステップ6 4つの視点の検討②

ステップ6では、持続可能で革新的な業務プロセスの視点と後援者・イネーブラーの視点における戦略目標を作成する(図44)。

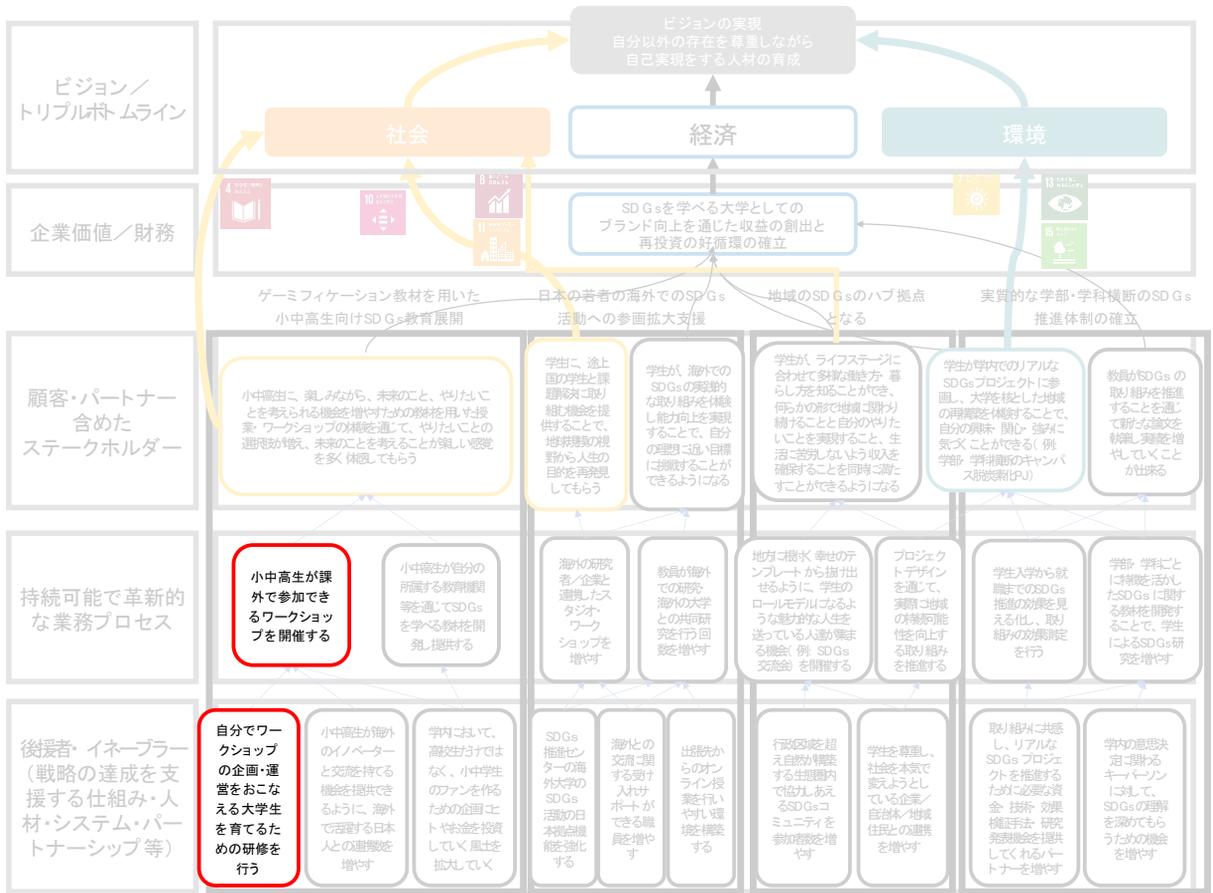


図45 戦略マップにおけるステップ6の位置付け

ステップ6 4つの視点の検討②

ワークシート作成【WS（11）】

ステップ6-1：持続可能で革新的な業務プロセスの視点

ステップ5-2で設定したステークホルダーの視点の戦略目標を達成するためには、業務・アクションをどのように変えていけばいいのか、どのような新しい業務・アクションを行えばいいのかという視点から戦略目標を考える。

ここでは具体的な内容を描いて戦略を立てていくため、必要な戦略を多く考えてしまいがちだが、特に重要な戦略を絞ることが重要である。ステークホルダーの視点で考えた戦略目標1つに対して、1、2個（どれだけ多くても3個）の業務プロセスの戦略目標を定める。また、費用を抑える内容の戦略目標を取り入れる場合は、ステークホルダーの視点とつなげることが難しいため、企業価値・財務の視点に記載した戦略目標と直接つなげてよい。

ワークシートを作成するときのポイント

- 1 SWOT分析を踏まえ、競合やパートナーよりも優れているべき自組織の強みを発揮できているのか、その強みをどのぐらいの水準で発揮できていればよいのかを明確にしながら戦略目標を考える。ここで差別性が高くなるほど他の組織よりも高い価値を提供することができる。また、他の組織と同じ強みがあった場合には、他の組織よりも高い水準で発揮していくことが重要になる。
- 2 作成者の思いや、具体性を整理しながら戦略目標を作成する。これにより、ステップ7で行う指標の設定が行いやすくなる。
例えば、「～を支援する」という戦略目標を立てた時に、何を（誰を）支援するのか、どのように支援するのか、これを通じて何をどのような状態にしたいのか、といった思いや具体性を考えておくことが重要である。そして、これが発展していくことで、ステークホルダーの視点で達成されることにつながっていく内容になっている必要がある。

手順

- 1) ステークホルダーの視点の中から対象となる戦略目標を選び、ワークシートに記載する。（最終的にはステークホルダーの視点の全ての戦略目標に対応する業務プロセスの戦略目標を記載する）
- 2) 選んだ戦略目標を達成するために必要な業務プロセスの戦略目標を記載する。
具体的にイメージしたものを全て1文に組み込むと長くなってしまいうため、内容を絞って記載する（ステークホルダーの視点は長くても良いが、業務プロセスの視点からはある程度絞って書く）。
- 3) 記載した業務プロセスを構成する内容で、より具体化できる言葉を抽出し、記載する。
- 4) 抽出した言葉を具体化すると、どのような内容が含まれているのか（対象、活動内容など）を記載する。
- 5) 具体的に記載した内容を実践することで、対象にどのような状態へと変化してもらうことを目指すのか記載する。
- 6) 戦略マップ（ワークシート10）に戦略目標を記載する。実施に時間のかかる戦略目標については、上下2段に分けて記載することも可能。

ステップ6 4つの視点の検討②

ステップ6-1ワークシート【WS(11)】（記入例）
 持続可能で革新的な業務プロセスの戦略目標に込めた思いを
 確認しましょう！

対象となる顧客・パートナー含めたステークホルダーの戦略目標	小中高生に、楽しみながら、未来のこと、やりたいことを考えられる機会を増やすための教材を用いた授業・ワークショップの体験を通じて、やりたいことを選択肢が増え、未来のことを考えることが楽しい感覚を多く体感してもらう
今回作成した業務プロセスの戦略目標	小中高の教員を支援することで、ゲーミフィケーション教材を用いたSDGsの授業を全国で展開する

	構成する言葉	具体的には？ （対象・活動内容等）	業務成果として、 対象にどのような状態に 変化してもらおうことを 目指すのか？
業務プロセスの戦略 目標を構成する言葉 に込めた思い	小中高の教員を支援する	教材を押し付けず、ハンズオン支援等を通じて一人ひとりの先生方が作った指導計画が活きるような支援を行う	各都道府県に1人は支援を受けた教員が存在するようにしたい
	全国で展開する	47都道府県全てで展開する	各教員が自分なりに工夫を加えてSDGs教材を活用している状態

図46 ワークシート11記入例

ステップ6 4つの視点の検討②

ワークシート作成【WS（12）】

ステップ6-2：後援者・イネーブラーの視点

定義は45頁のコラムを参照

ステップ6-1で設定した業務プロセスの視点の戦略目標を達成するためには、どのような後援者・イネーブラーの戦略目標が必要かを考える。ステップ6-1と同様に、業務プロセスの視点で考えた戦略目標1つに対して、1、2個（どれだけ多くても3個）の後援者・イネーブラーの戦略目標を定める。しかし、ここで作成した戦略目標は、複数の業務プロセスを実現するために重要な要素になることがあるため、全てを作成し終えた後に別の戦略目標と融合することもできる。一方で、融合すると内容が曖昧になっていくため、あらかじめ言葉の定義などをきちんと定めておくことが重要となる。後援者・イネーブラーの視点では、人材育成、風土改革、パートナーシップなどの内容が挙げられるが、何のために行うのかを明確にしておくことで業務プロセスにどうつながっていくのかがわかりやすくなる。

手順

- 1) 業務プロセスの視点の中から対象となる戦略目標を選び、ワークシートに記載する。
- 2) 選んだ戦略目標を達成するために必要な後援者・イネーブラーの戦略目標を記載する。文言としては2つでも、目指す状態が共通している場合には、1つの戦略目標に融合させて書いても良い。例えば、「ワークショップの企画・運営」という場合、新しく創り出す場合と、既存のものを運営する場合の2パターンがある。これらを分けても記載しても良いが、融合しても良い。
- 3) 戦略マップ（ワークシート10）に戦略目標を記載する。実施に時間のかかる戦略目標については、上下2段に分けて記載することも可能。

ステップ6-2ワークシート【WS(12)】（記入例） 後援者・イネーブラー（戦略の達成を支援する仕組み・人材・システム・パートナーシップ等）の戦略目標に込めた思いを確認しましょう！			
対象となる業務プロセスの戦略目標	小中高生が課外で参加できるワークショップを開催する		
今回作成した後援者・イネーブラー（戦略の達成を支援する仕組み・人材・システム・パートナーシップ等）の戦略目標	自分でワークショップの企画・運営をおこなえる大学生を育てるための研修を行う		
	構成する言葉	具体的には？（対象・活動内容等）	業務成果として、対象にどのような状態に変化してもらうことを目指すのか？
後援者・イネーブラー（戦略の達成を支援する仕組み・人材・システム・パートナーシップ等）の戦略目標を構成する言葉に込めた思い	自分でワークショップの企画・運営をおこなえる	・夏休み等の長期休暇中に2～3日で行えるワークショップ	・新しいワークショップを考え、プロトタイプの実施による検証を行える ・既存のワークショップの運営が行える
	育てるための研修	既に企画・運営を行える大学生がその他の大学生にハンズオンでノウハウを教え、実際に一緒にワークショップを作り、プロトタイプの実施に対するフィードバックを行う	

図47 ワークシート12記入例

コラム | イネーブラーとは

イネーブラーとは世の中が変化する際に、その変化を実現させるための仕掛け・仕組みとして活躍しているものを指す。

例えば、**第一産業革命**の際には、**水蒸気機関が技術**として用いられ、その技術を活用した**鉄道や自動車**といった**製品**が生まれた。こうした技術が製品へと発展し、世の中が大きく変わる状況を下支えした**イネーブラーは金融界**だったとされる。

他にも**第二次産業革命**の際には、**電信が技術**であり、その技術を用いた**電話やラジオ、テレビ、インターネット**といった**製品・サービス**が生まれた。この変化を下支えしたのは、**広告業界やコンテンツ業界**だったとされる。

イネーブラーの特徴は、個々の製品・サービスに紐づいていない、いわばジェネリック（一般的）なものであることとされる。イネーブラーはジェネリックだからこそ、社会全体に対して有用なサービスを効率的に提供できるのである。

したがって、戦略マップにおいても、人材育成、システム、パートナーシップ等の業務変革を実現するための仕掛けは、イネーブラー＝後援者として扱っている。



三品、山口「デジタルエコノミーと経営の未来」を参考に作成

図48 イネーブラーとは

ステップ6 4つの視点の検討②

ステップ6-3：戦略マップ全体の確認

戦略マップをすべて記載し終えた後、以下の3つの作業を行う。

1) 各戦略目標と、トリプルボトムライン（環境、経済、社会）の視点が直接結びつくものがあれば、線で結ぶ。特に、環境・社会に直接インパクトを与える戦略目標を選定し、トリプルボトムラインの戦略目標と線で結ぶ。

2) 関係の深いSDGsのゴールを選び、ゴールのロゴをつける。また、自組織が重視しているSDGsのゴールと合致しているのかを確認する。

3) チェックポイントに従って、全体のチェックを行う。

1. 戦略の柱のチェックポイント

- ✓ 戦略の柱で、組織にとっての重要な戦略テーマを明示できているか。
- ✓ （企業の場合）財務の視点からの成果をあげられる戦略テーマになっているか？（自治体の場合）総合計画等で示された指標の目標値の達成に貢献できる戦略テーマになっているか？
- ✓ 作成者を含む皆がワクワクする戦略テーマになっているのか？

2. ステークホルダーの視点でのチェックポイント

- ✓ ビジョン／トリプルボトムラインの視点、企業価値・財務の視点を達成する上で重要なステークホルダーが選定されているか。
- ✓ ステークホルダーへの提供価値は明確になっているか。
- ✓ ステークホルダーになって欲しい状態まで記述できているか。

3. 持続可能で革新的な業務プロセスの視点でのチェックポイント

- ✓ 連鎖する戦略目標群で捉えたときに“活動手法・取り組みをどう変えるのか”のメッセージが明確か。
- ✓ ステークホルダーの視点から考えた目標実現の為にKFS（重要成功要因）が業務プロセスとして抽出できているか。
- ✓ 戦略目標間の因果関係は明確か。
- ✓ 個々の戦略目標には活動そのものだけでなく、その「目的」や「結果」が記述されているか。

4. 後援者・イネーブラー（戦略の達成を支援する仕組み・人材・システム・パートナーシップ等）の視点でのチェックポイント

- ✓ 戦略目標は、業務プロセスの内容と関係づけられているか。
- ✓ 漠然とした設定ではなく、目的が明確になっているか。
- ✓ パートナー等、自組織の枠を超えたりソースや仕組みの活用を取り入れた内容になっているか。
- ✓ 自前主義になってしまっていないか。

5. 各戦略目標と環境、経済、社会の要素・SDGsのゴールとの関係の記載でのチェックポイント

- ✓ 自社の重視するSDGsのゴールと紐づいているか？
- ✓ 指標化・定量化を意識したうえで関係を記載できているか？
- ✓ マテリアリティの観点から、あらゆる要素・あらゆるゴールと結び付けるのではなく、重点化したうえで結び付けているか？

ステップ7 指標の検討

作成した戦略マップを構成する各戦略目標が達成できているのかを測るための指標を設定していく。指標を設定する前に、戦略マップとして全体の目標整理・ストーリー作成に時間をかけたのは、指標や目標値が人・組織を間違った方向に導いてしまう可能性があるからである。指標・目標値として設定された数字は、想定以上に人の意識や行動に影響を与えてしまう。組織の中で指標・目標値が一人歩きした結果、最終的に目指していた状態とは別の方向に変化を促してしまう、逆に悪影響を与えてしまうという状況も起こり得る。そうならないためにも、本来目指すべき状態を意識したうえで、その状態の実現を確認するために必要な物差しとしての指標の選定を行うことが重要である。

また、一度設定した指標を使い続けるのではなく、本当にこの指標で良いのかを定期的に見直し、ブラッシュアップすることも重要である。半年に一度ほどの頻度で指標の振り返りや見直しを行う会を設けるとよい。はじめから100%適切な指標を設定することは難しいため、まずはつくってみて、使っていく中で磨き上げることが大切である。

世界規模の課題における適切でない指標の例

適切な指標を設定することは非常に難しい。そのため、これまでも世界中で誤った指標が用いられることでプロジェクトが失敗してしまう状況が多く発生している。例えば、安全な水供給を実現するためのプロジェクトが存在していたとする。最終的に目指す状態は「誰もが安全な水にアクセスできるようにする」である。そのため、測りにくいのが本当は測りたい指標は、「実際に普段から安全な水を使用している世帯の割合（教育や行政サービスが行き届いていない地域も含めて）」となる。

しかしながら、実際には測りやすい指標として、「安全な給水施設にアクセスできる世帯の割合（給水施設の半径5km以内であればアクセスできるとした場合）」が用いられることが多い。この指標で測ろうとした場合、給水施設の半径5km以内の地域に暮らしていても給水施設にアクセスできない人々がいる可能性を見落としている。暮らしている地域の半径5km以内に給水施設を設置したことにより自然と安全な水にアクセスできる人は、施設設置前から安全な水にアクセスしやすい状態にある傾向がある。例えば、資金に余力があり知識も十分備わっている人々の場合には、給水施設からパイプラインを伸ばしたり、水を配達する仕事を生み出したりすることが出来る。それによって、今まで以上に水の利用が便利にはなる。しかし、その地域において安全な水を飲むことが大事だという衛生教育が行き届いていなかったり、地域全体でインフラや配達事業の立ち上げに投資する力がなかったりする場合には、給水施設の半径5km以内に住んでいたとしても安全な水にアクセスできない可能性が高い。これは途上国におけるラストワンマイル問題として典型的な事例でもある。

このような問題が生じた背景には、人々は目指す状態を測るために適切かどうか、ではなく、計測しやすいかどうかで指標を設定してしまう傾向にあるということがある。誤った指標を選択してしまうと目指す状態は一向に実現しない。だからこそ、最初から目指す状態を強く意識しながら指標を設定する必要がある。

最終的に目指す状態：誰もが安全な水にアクセスできるようにする

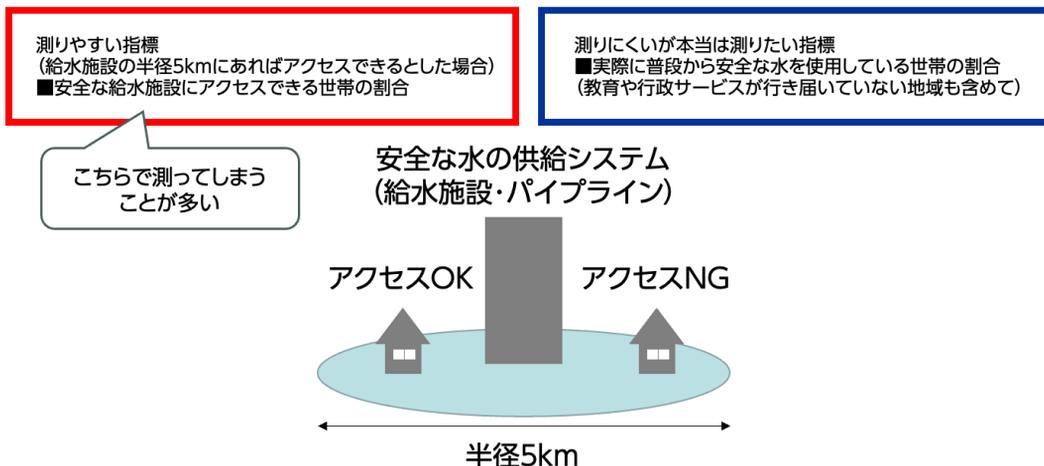


図49 間違った指標例

企業における適切でない指標の例（リサイクル関連の企業の例）

企業経営においても同様の誤りは良く生じる。例えば、リサイクル関連の企業で実際に起こった例として、以下の例が挙げられる。

その企業では、目指す状態が「売上ではなく利益を増大させながら、そのまま廃棄すると環境により悪影響を与える物体をリサイクルしていくこと」であった場合でも、測定しやすく、社員全員が理解しやすい指標として「生産個数（リサイクルした個数）」が設定された。

これにより、実際に起こる状況は、「従業員は多くの個数を生産することを追求する。従って、リサイクルによる粗利が低く、環境に与える影響が小さくても、集めやすく、解体もしやすい物体に注目し、それを集め、リサイクルする」であった。結果的に、設定した指標を用いた目標値の達成はできても、企業の利益は高まらず、社会的なインパクトも大きくならないという状況に陥ってしまった。

上記状況の発生を防ぐためにも、指標・目標値が設定された後に、その目標が達成した場合に、本当に目指す状態が実現するのか、異なる状態が実現してしまう可能性がないのかを吟味する必要がある。

指標設定時の注意点

成果を測るための成果指標設定時には、活動量を測定する活動指標は避け、目的の実現度合いを測定する結果指標を設定する。結果指標は「〇〇になった」を表し、活動指標は「〇〇する」を表す。活動指標は設定しやすく、わかりやすいが、必ずしも目指す状態と強く紐づいていない。他方で、結果指標は目指す状態と紐づいているものの、目標値を達成するためにどのような活動をどの程度行うべきなのかが分かりにくい。そのため、戦略マップ上では原則として結果指標を用いることで、誤った指標を用いることを防ぐことが重要であるが、実際に活動する際には活動指標を合わせて用いることが有用である。

なお、このような指標をマネジメントすることをKPIマネジメントと呼ぶことがあるが、KPIマネジメントでは戦略マップと同様にゴールを達成するために重要な指標を特定し管理する必要がある。現状を定量的に表す指標は山ほどある。さらに現在取得不可能なデータも加えれば、無限に指標は存在する、そうした大量の指標を優先順位をつけることなく管理することはKPIマネジメントとは呼ばない。

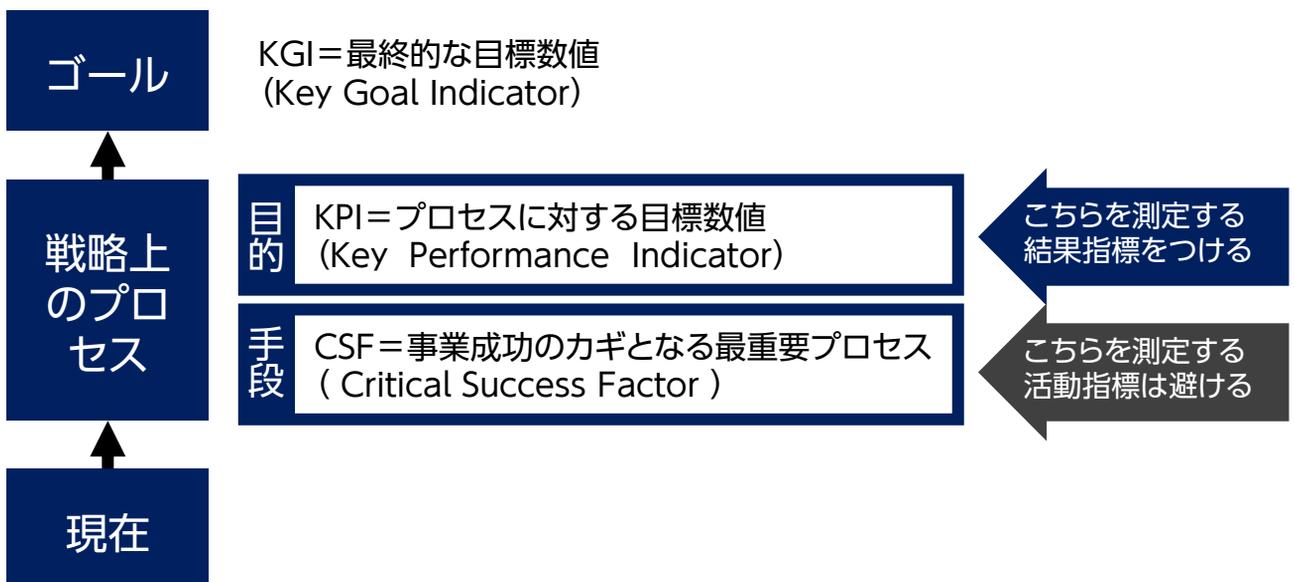


図50 指標設定時の注意点

ステップ7 指標の検討

最終的に目指す状態は結果指標として測るのが難しい場合が多い。そのため、段階を追って目標を設定していくことも有効である。その際、指標の構造化を行うと腹落ちしやすくなる。下記の例では、最終アウトカム目標、業績アウトカム目標、プロセス目標が結果指標であり、インプット目標が活動指標となる。（アウトプット目標は状況によって結果指標にも活動指標にもなりうる）

<夫婦円満な家庭生活を送るための家庭での料理仕度>

前提：Aさん一家では夫婦円満な家庭生活を営む上で以下のような妨げがある。一点目は夫婦共々が料理が苦手なこともあり、調理に大変時間を費やしてしまう結果、夫婦間のコミュニケーション時間が少なくなってしまうこと。またもう一点目は、もちろん味に関して自信がなく、家庭において食事の時間を楽しむことができなくなっていること。

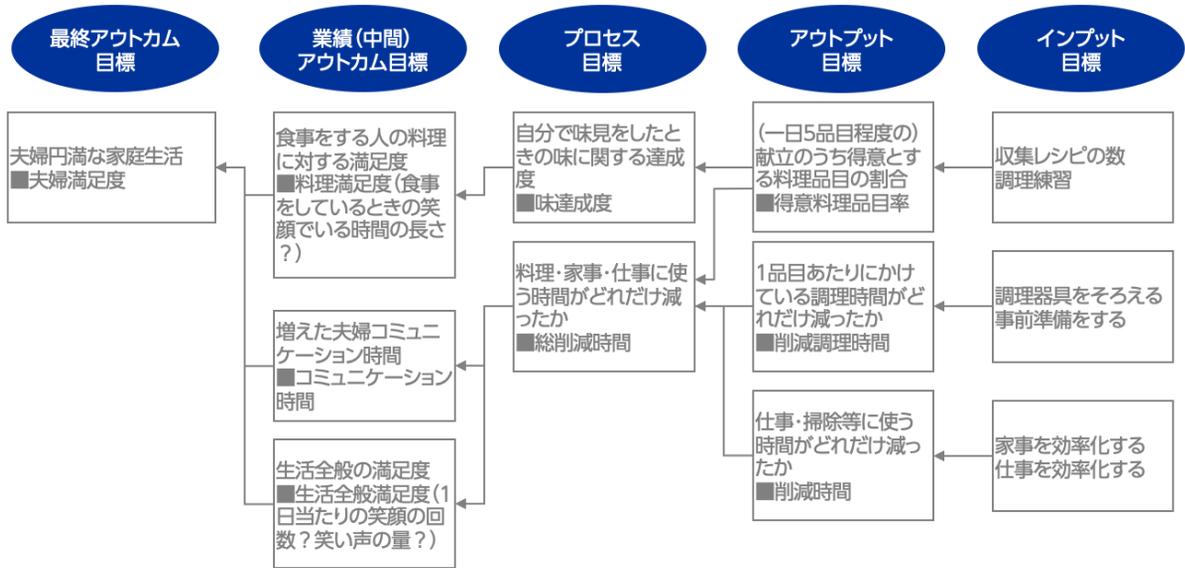


図51 身近な題材による指標の構造化例

社会インパクトを大きくするために

1 インパクトマネジメントのフレームワーク

社会インパクトを計測・管理するためのインパクトマネジメントでは、成果を測る際に3つの分類（ABC）を行うことが多い。

A (Act to avoid harm): 活動によって社会に与える悪影響が無くなっているのか

B (Benefit stakeholders): ステークホルダーに良い影響を与えられているのか

C (Contribute to solutions): 世界が抱えている課題に対して良い影響を与えているのか

A→B→Cの段階を追ってインパクトが大きくなっていく。各プロジェクトが、ABCのどこに当てはまっているのかを整理していくことも有効である。ただ、BCは戦略マップに内包されている内容でもあるため、情報を公開する際の用途に応じて整理し直すことができると良い。

2 インパクトマネジメントのための共通指標

GIIN(Global Impact Investing Network)は、インパクトマネジメントのための共通指標リストとしてIRIS+を作成している。IRIS+は機関投資家や金融機関が用いる指標集となっている。

そのため、自分たちで指標として定めたものが、自分たちだけでなく、一般的に使用されている指標としても適切なものになっているのかを確認するためにも有効なリストになっている。

また、SDGsの目標達成に直接貢献する事業・活動の場合は、世界共通の指標を取り入れることで、インパクトマネジメントの観点から他組織の人とコミュニケーションが取りやすくなるという利点もある。

IRIS+ URL:

<https://iris.thegiin.org/metrics/>

指標設定において陥りがちな問題点

指標設定は目標達成のためのモニタリングを行うために用いられる。そのため、以下の状況に陥った時には、再度指標を見直す必要がある。

1 活動指標で目標設定してしまう

活動指標で目標を設定してしまうと、頑張っているのに目標の状態が達成できないという状況が発生しやすい。また、活動実施後に活動と目標の状態の因果関係の確認を十分に行えなくなってしまう。

2 目標値を小さな整数にってしまう

もし目標が達成できなかった場合にはどうするのか、なぜ達成できた/できなかったのかなど、その結果をもたらした原因分析を十分に行えなくなってしまう。

適切な結果指標が見つからない場合には、①戦略マップ上の戦略目標の内容自体が目指している状態ではなく、打ち手（活動内容）になってしまっていないか、②戦略マップ上の戦略目標の表現が漠然としてしまっていないか、という観点から見直してみると良い。そして、恐れずに、もう一度目指す状態が明確かどうかを確認するためにステップ5・6まで立ち戻った上で、戦略目標をブラッシュアップすることが望ましい。

ワークシート作成【WS（13）～（16）】

「目指す状態」の物差しとしての指標設定の手順

- 1) どのような状態になれば目的を実現した姿（目指す状態）になるのかを見極める。
- 2) 「目指す状態」を直接的に数値で表現することが可能かを検討する。
- 3) 「目指す状態」を直接的に数値で表現することが可能な場合（例 売上高、営業利益率、コスト削減額等の財務数値など）は、そのまま指標化する。
- 4) 「目指す状態」を直接的に数値で表現することが困難な場合は、5種類の「指標化の視点」のうち「量・頻度」を除く4種類の方法で「目指す状態」を表現することが可能かを検討する。（「指標化の視点」の具体的説明は表1、表2参照）
- 5) 設定した指標が「目指す状態」を実現したかどうかを測る物差しとして適切であり、かつ実現すべき目標水準を設定することが可能かどうかを確認する。実現すべき目標水準の設定が出来ない場合は、再度指標設定の手順を最初から行う。

表1 5つの「指標化の視点」

	指標化の視点	説明
1	量・頻度	達成目標そのものが直接的に数値で表現可能であり、数量の変化を測定する。
2	範囲・深度	定着／浸透／啓発等の対象範囲や内容の深さを数値化して測定する。範囲や深さの単位や定義も併せて明確にする必要がある。
3	納期	施策等を実施する際の期限や締め切り、製品の納期、プロジェクトの進捗度合を数値化して測定する。
4	品質・満足度	サービス・商品の品質、またはサービス・商品等を提供した相手の満足度を数値化して測定する。ただし、可能な限り、満足度そのものを計測しようとするのではなく、リピート率等のように、相手が満足した結果として起こす行動変化を測定する。
5	手続き・ルール遵守	新たに確立したい手続きやルールの遵守の有無や程度を数値化して測定する。

ステップ7 指標の検討

表2 指標化の視点の具体例

指標化の視点	実施したいこと	目指す状態	目標水準	指標の定義や測定手法等の補足説明
量・頻度	取引先にさらに儲けて事業を拡大してもらおう	取引先の売上が向上した結果、自社から取引先への販売額も向上する	・取引先の売上1千万円(/月) ・取引先への8百万円の売上(/月)	販売実績の測定結果にもとづく
範囲・深度	調達ノウハウをもった社員の増加	過去に蓄積された技術・ノウハウの社員への浸透の程度を可視化することが必要である	サステナビリティ調達に関する口頭試験の合格者10人(/年)	口頭試験とは〇〇専務作成の問題を口頭で答える試験を指す
納期	簡易管理会計の導入	これまではバリューチェーンごとの利益率を測っていなかったため、初年度と次年度は利益率の見える化の実現を目標にする	初年度:簡易管理会計の仕組みの構築 次年度:パイロット部署への導入	〇〇会議での承認をもって要件定義の完了とみなす
品質・満足度	既存取引先の満足度の向上	既存取引先の満足度の向上が取引の継続性の向上につながる	取引が継続した取引先20社(/年) 取引先の満足度平均4.0	満足度はアンケート調査にもとづき、5段階で評価してもらう
手続き・ルール遵守	マニュアルの順守による業務品質の向上	業務ノウハウを整理したマニュアルが遵守される必要がある	社内監査で摘出した違反件数〇件以内	社内監査において改善を指摘された件数

定量化しにくい「目指す状態」を定量化するための工夫

工夫1 どのような状態になれば目的を達成できたとと言えるのかを明確にする。

「効率的な業務のプロセスを確立したい」という場合、企業・部署の現状によって、「目指す状態」は異なる。そして、それによって適切な指標も異なる。従って、まず「目指す状態」を明確にした上で、適切な指標を検討する。

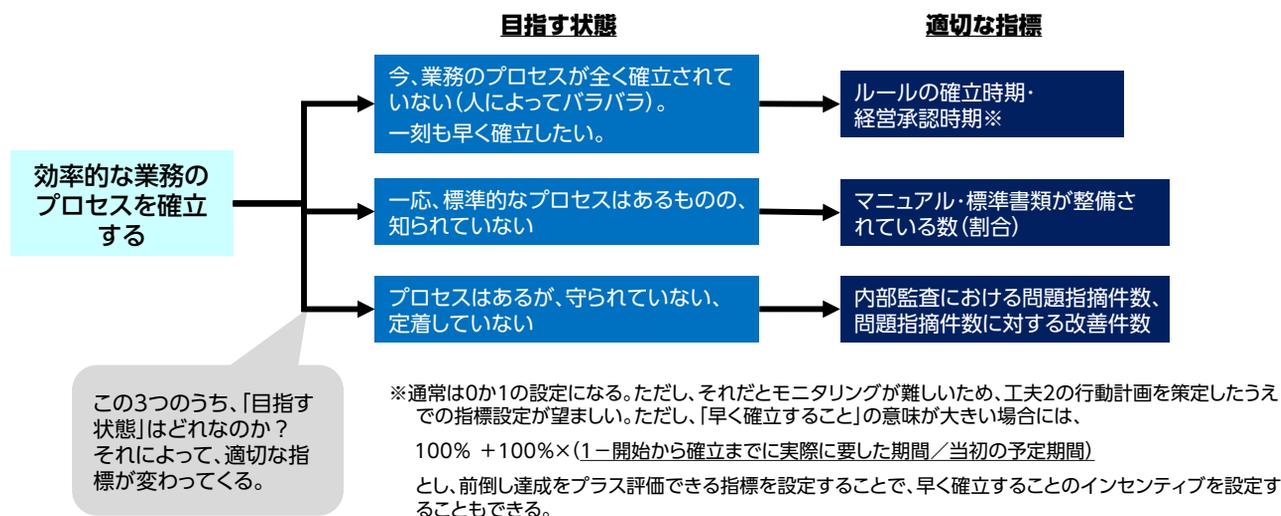


図52 「目指す状態」の明確化を通じた適切な指標の設定

ステップ7 指標の検討

工夫2 行動計画を作り、どこまで到達したかを評価する。

結果が実施有無、もしくは成否のように0（失敗）か1（成功）でしか表現できない場合は、行動計画を作成し、マイルストーン毎に進捗率を設定することが望ましい。それによって、途中まで実施した成果についても評価をすることができるし、モニタリング時の原因分析も行うことができるようになる。

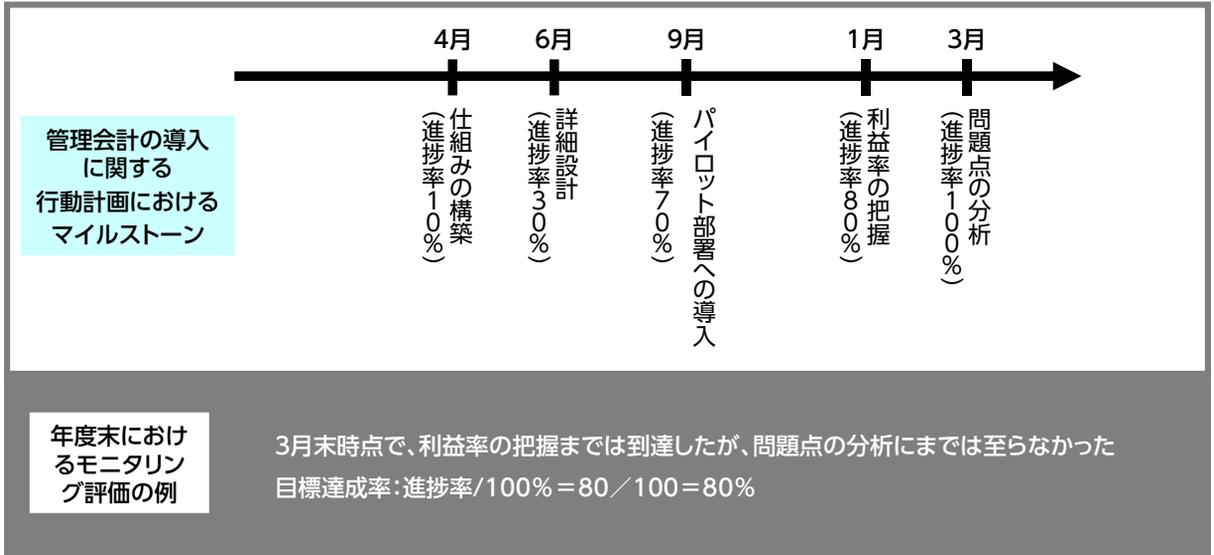


図53 行動計画の到達度による評価

工夫3 目標の達成項目数から達成率を測る。

戦略目標の中には、ターゲット毎に「目指す状態」や、やるべきことが異なる場合がある。その場合は、ターゲット別に「目指す状態」や、やるべきことを明確にしたうえで、達成したターゲット数によって、全体の達成率を測ることが望ましい。例えば、マスコミとのリレーションを強化するというを目的にした場合には、マスコミとの接触回数という一律の指標を用いるのではなく、メディア企業毎に現状の関係性を考慮したうえで目指す状態を設定したうえで達成度を測る。もちろん、他の工夫と組み合わせることで、それぞれの行動計画においても、マイルストーンを設定し、モニタリング時の原因分析を行いやすくすることも出来る。

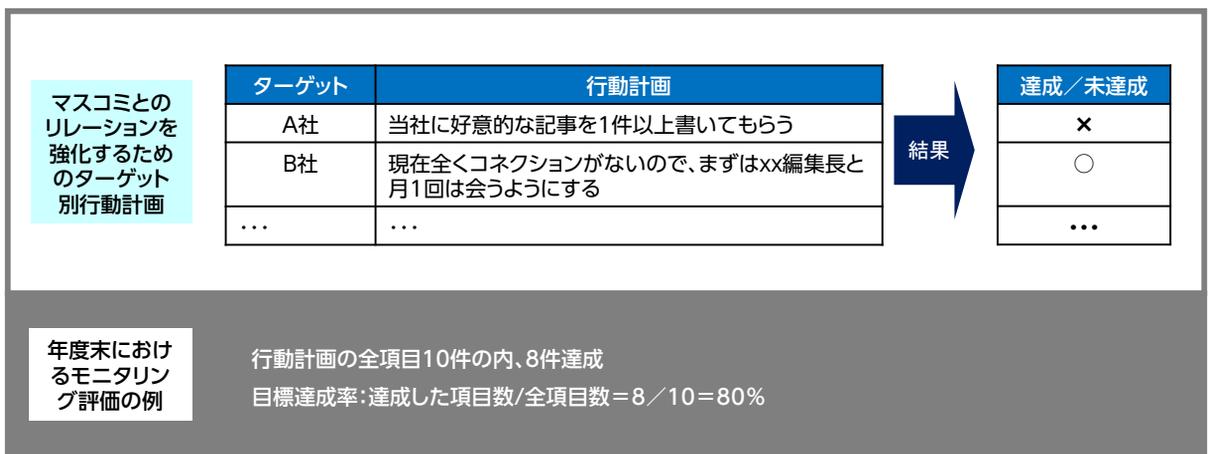


図54 行動計画の達成数による評価

ステップ7 指標の検討

工夫4 個人の目標達成度合いで評価する。

人材育成などの場合、個人で目標を立てた上で、個人目標の達成度をまとめたものを全体の達成率とすることができる。研修受講率のように一律の指標で設定するのではなく、より一人一人に寄り添って「目指す状態」を設定し進めていくことが重要だという場合には、このやり方が有効である。

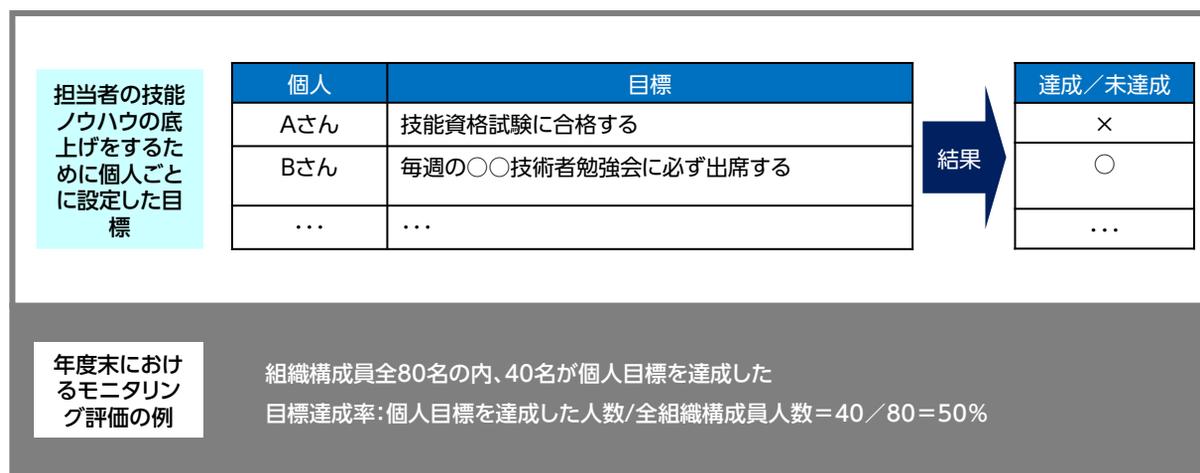


図55 個人目標の達成数による評価

戦略マップに指標・目標値を設定するための8つのステップ

ワークシートを用いた作成手順

- 1) 戦略の柱の中から、指標・目標値の作成対象とする戦略の柱を選び、WS(13)～(16)に記載する。
- 2) 選んだ戦略の柱に関連するSDGsのゴールとターゲットをWS(13)に記載する。
- 3) ビジョン/トリプルボトムラインの成果指標をWS(13)に記載する。
- 4) その成果指標をもとに目標値をWS(13)に記載する。
- 5) ビジョン/トリプルボトムラインの成果指標・目標値に紐づく企業価値・財務の視点における戦略目標を記載する。
- 6) その戦略目標を測るための成果指標を記載する。
- 7) その成果指標をもとに目標値を記載する。
- 8) ステークホルダーの視点、業務プロセスの視点、後援者・イネーブラーの視点も同様に、5)～7)の内容を繰り返し、上位の戦略目標の指標・目標値の達成に良い影響を与えるかを意識しながら成果指標・目標値を設定する。その後、WS(14)～WS(16)に記載する。

ステップ7 指標の検討

ステップ7ワークシート【WS(13)】（記入例） ビジョン／トリプルボトムラインと企業価値／財務

対象とする戦略の柱	ゲーミフィケーション教材を用いた小中高生向けSDGs教育展開		
	トリプルボトムラインに紐づいたSDGsのゴール・ターゲット	成果指標	目標値 (①いつまでに? ②どの数値まで?)
ビジョン／トリプルボトムライン	ゴール4・ターゲット4.7	■(KITの提供した教材・カリキュラム等によって)ESDを学習した小中高生の人数	2025年までに、各47都道府県で1000人以上ずつ
	戦略目標	成果指標	目標値 (①いつまでに? ②どの数値まで?)
企業価値／財務	SDGsを学べる大学としてのブランド向上を通じた収益の創出と再投資の好循環の確立	■KITでSDGsを学ぶことを理由の一つとして受験した受験者数	2025年までに、500人

図56 ワークシート13記入例

ステップ7ワークシート【WS(14)】（記入例） 顧客・パートナー含めたステークホルダー

対象とする戦略の柱	ゲーミフィケーション教材を用いた小中高生向けSDGs教育展開		
	戦略目標	成果指標	目標値 (①いつまでに? ②どの数値まで?)
顧客・パートナー含めたステークホルダー	小中高生に、楽しみながら、未来のこと、やりたいことを考えられる機会を増やすための教材を用いた授業・ワークショップの体験を通じて、やりたいことを選択肢が増え、未来のことを考えることが楽しい感覚を多く体感してもらう	■ワークショップを受講したうえで、論文コンテストやプレゼンテーションコンテストに応募した小中高生の人数	2025年までに、1万人

図57 ワークシート14記入例

ステップ7 指標の検討

ステップ7ワークシート【WS(15)】（記入例） 持続可能で革新的な業務プロセス

対象とする戦略の柱 ゲームフィケーション教材を用いた小中高生向けSDGs教育展開

	戦略目標	成果指標	目標値 (①いつまでに? ②どの数値まで?)
持続可能で革新的な 業務プロセス	小中高生が課外で参加できるワークショップを開催する	■ワークショップの累積参加人数	2025年までに、2万人

図58 ワークシート15記入例

ステップ7ワークシート【WS(16)】（記入例） 後援者・イネーブラー (戦略の達成を支援する仕組み・人材・システム・パートナーシップ等)

対象とする戦略の柱 ゲームフィケーション教材を用いた小中高生向けSDGs教育展開

	戦略目標	成果指標	目標値 (①いつまでに? ②どの数値まで?)
後援者・イネーブラー (戦略の達成を支援する 仕組み・人材・ システム・パートナ ーシップ等)	自分でワークショップの企画・運営をおこなえる大学生を育てるための研修を行う	■研修後に実際にワークショップの運営を行った大学生の人数	2025年までに300人

図59 ワークシート16記入例

自治体における戦略マップの作成

企業だけではなく、自治体や教育・研究機関などの他の組織も未来財務情報を整理・公開していくことで、各組織のビジョン達成を促すとともに、地域社会の変革につながるセクターを超えた連携を生み出すことが出来るようになる。しかしながら、自治体や教育・研究機関は企業とは異なる特徴を有する組織である。そのため、戦略マップについても作成には工夫が必要となる。本冊子では、特に自治体がSDGsに関する戦略マップを作成するときの注意点について記載する。近年、内閣府のSDGs未来都市の提案書においても、ロジックモデル（活動と目標達成の因果関係を明示したもの）を導入する項目が設置されている。また、デジタル田園都市国家構想において活用されている地域幸福度指標においても、その開発背景に戦略マップが存在する。地方創生が加速する中、自治体が各種オープンデータを有効活用しつつ、地域の様々なステークホルダーと連携し、地域社会の変革を促していくためにも、戦略マップを活用した積極的な対話が求められていると考えられる。

企業と自治体の組織としての違いとSDGsにおける共通点

企業と自治体は、活動の原資、活動の範囲を決める根拠、志向、運営方針が異なるため、それによって事業・活動の特性にも違いが生まれる。他方で、SDGsの達成に向けて戦略マップを活用する際には、目標、自律性、事業運営に必要な仕組み、推進体制などにおいて共通点も存在する。このような違いと共通点を理解した上で、企業と自治体が共通のツールとしての戦略マップを活用することが出来れば、連携を円滑に組成することが出来る。

	視点	企業	自治体
大きな違い	活動資金の原資	投資家からの出資や事業による利益	税金
	活動の範囲を決める根拠	自社で決めたドメイン、もしくはパーパス・ミッション・経営理念など	総計画、知事・市長による有権者との約束／対話の結果(公約等)
	志向 (誰を向いて仕事をするか)	顧客を中心とした事業に関連するステークホルダー(自社ドメインにフォーカス)	地域内の生活者 (だれ一人取り残さない)
	運営方針	営利	公益・非営利
SDGsにおける共通点の例 (特に戦略マップと関連が強い点)	目標	SDGsの達成、環境・経済・社会の好循環を実現する	
	自律性	事業・取り組みの自律性を確保する	
	事業運営に必要な仕組み	事業・取り組みの成果をモニタリングし、経営・社会インパクトを向上し続ける	
	推進体制	大きな社会インパクトを生み出すためにセクターを超えた連携が必要	

図60 企業と自治体の組織としての違いとSDGsにおける共通点

企業向け戦略マップと自治体向け戦略マップの相違点・共通点

企業向け戦略マップと自治体向け戦略マップでは、原則作成のための考え方や改善手法、運用方法の大部分が共通している。他方で、自治体において戦略マップを作成する際には、企業との違いを踏まえ、企業における「ビジョン/トリプルボトムライン」、「企業価値/財務」の部分を変更する必要がある。また、自治体向け戦略マップにおいては、全ての自治体戦略を一枚にまとめるのではなく、SDGs戦略・SDGs都市計画にフォーカスし策定・運用することで運用コストを下げるのが望ましい。

企業向け戦略マップの構成



自治体向け戦略マップの構成



図61 企業向け戦略マップと自治体向け戦略マップの相違点・共通点

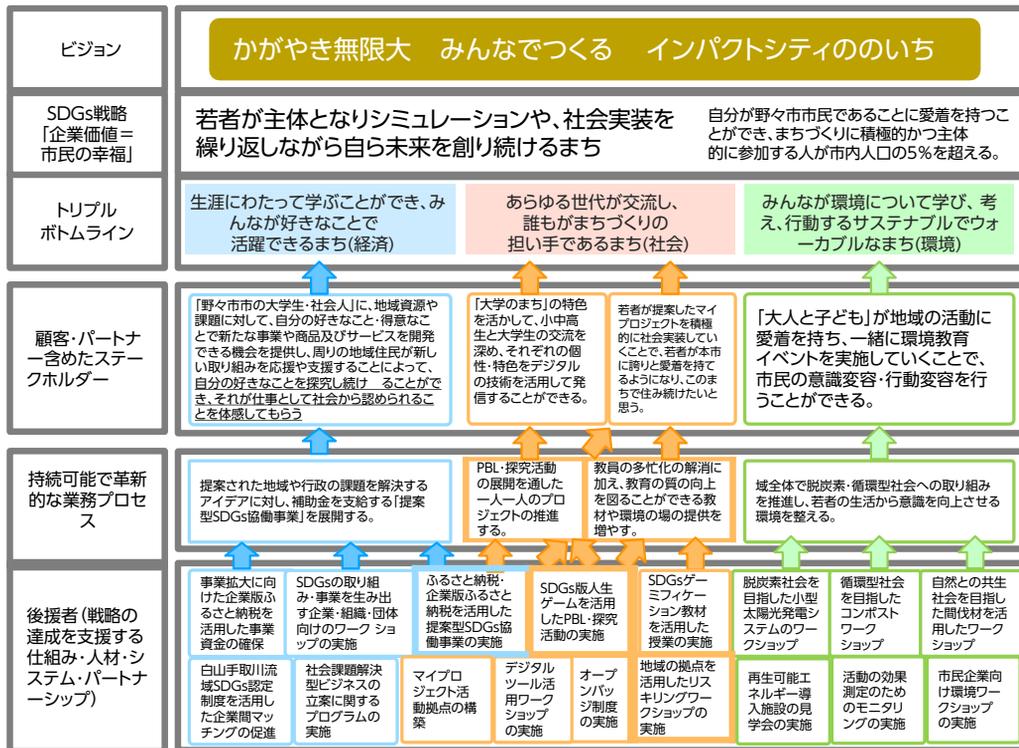


図62 野々市市と金沢工業大学がSDGsにおける連携強化を行う際に作成した戦略マップ

第3章 戦略マップと公民連携

本章では、企業、自治体といった異なる主体が互いの強みを活かして連携し、社会課題解決に向けた新たな事業を創出したり、活動を展開したりするために活用できる「企業・自治体連携可能性検討のためのワークシート」について紹介し、その活用事例を示す。

企業・自治体連携可能性検討のためのワークシート



ワークシートの概要

本章で紹介する「企業・自治体連携可能性検討のためのワークシート」では、自組織と他の主体（企業・団体、及び自治体）との連携を通じて、新たに取り組むことができるアクションを整理・検討することで、従来は実現できなかった事業の創造を可能にする。

企業・自治体連携可能性検討のためのワークシート(記入事例) 記載組織名:金沢工業大学 連携対象組織名:郡山市

		直接		間接		
		企業・団体	自治体	企業・団体	つなぎ	自治体
戦略マップ内	柱レベル			学生が、ライフステージに合わせて多様な働き方・暮らし方を知ることができ、何らかの形で地域に関わり続けることと自分のやりたいことを実現すること、生活に苦勞しないよう収入を確保することができるようになる	郡山市出身の本学学生が郡山市内で起業できるように在学中の起業支援制度を提供していただく	地域の強みを生かした産業の集積(経済)
	戦略目標レベル	学生を尊重し、社会を本気で変えようとしている企業/自治体/地域住民との連携を増やす	大学や支援機関と連携した研修・セミナー リサイクル推進、生ごみ減量化、食品ロス削減に向けた啓発	自分でワークショップの企画・運営をおこなえる大学生を育てるための研修を行う	夏休み期間中に、親が子どもを一日預けられるようなワークショップが出来るように郡山市内の大学生に研修を実施	女性の社会進出と男性の育児休業促進
	指標レベル	■ (KITの提供した教材・カリキュラム等によって) ESDを学習した小中高生の人数				
戦略マップ外		社会人向けに有償で提供しているビジネス関連の授業のオンライン提供				

【作成手順】

- (1) 第2章で作成した「戦略マップ」をもとに、①柱レベル、②戦略目標レベル、③指標レベルで、自組織と連携対象組織（「企業・団体」及び「自治体」）間で直接連携し得る活動があるかどうか検討する（図の左半分）。
- (2) 次に、自組織による別の活動や他の組織・活動が「つなぎ」として間に入ることで、自組織と連携対象組織が連携できるようになるかどうかを検討する。その上で、連携対象となる柱、戦略目標、もしくは指標と、つなぎとしてそれらの間に入ることになる活動の内容や活動の実施者について「つなぎ」欄に記載する。（図の右半分）
- (3) 続いて、自組織の「戦略マップ」の範囲を超えて、連携対象組織と直接・間接それぞれで連携できることを検討する（図の最下部）

企業・自治体連携可能性検討のためのワークシート



ワークシート（テンプレート）

本ページでは、「企業・自治体連携可能性検討のためのワークシート」のテンプレートを掲載する。具体的な連携先をイメージしながら作成することで、新たなアクションや事業価値、それらの創出のきっかけとなる良質な対話を生み出すことができる。

企業・自治体連携可能性検討のためのワークシート(記入事例)

記載組織名:

対象組織名:

		直接		間接		
		企業・団体	自治体	企業・団体	つなぎ	自治体
戦略マップ内	柱レベル					
	戦略目標レベル					
	指標レベル					
戦略マップ外						

事例

家庭用廃食油回収事業の横展開による
市民参加型ワークショップ

野々市市・日本航空株式会社(JAL)

野々市市は、石川県のほぼ中央に位置し、日本海側の市の中でもトップクラスの人口密度を誇る都市である。面積は小さいながらも、2つの4年制大学(金沢工業大学、石川県立大学)が立地し、学園都市・文教都市として広く知られている。市内には多くの学生が暮らしており、若者のまちづくりへの参画を促進するため、大学と連携した地域課題の解決や地域振興にも積極的に取り組んでいる。

2023年度には、「SDGs未来都市」および「自治体SDGsモデル事業」に採択された。「若者が主体となりシミュレーションや社会実装を繰り返しながら自ら未来を創り続けるまち」という地域価値を実現するために、身近なゲーム要素を活用した「ゲーミフィケーション」を利用した取り組みを行っている。その中の先進的な活動として、オープンバッジを活用したサステナブルに関するリスキングのワークショップを通じ、市民一人ひとりの環境意識の向上と行動変容を促している。



市内で開催されたコンポストワークショップ



のいちSDGsワークショップオープンバッジ

日本航空株式会社(以下、JAL)は2050年までにCO2排出量実質ゼロ(ネット・ゼロエミッション)を目指し、航空輸送の脱炭素化を推進している。その中核を担うのが、持続可能な航空燃料(Sustainable Aviation Fuel:以下、SAF)の開発と活用である。SAFは従来の化石燃料と比較してCO2排出量を大幅に削減できる次世代燃料として注目されており、航空業界における脱炭素化の鍵を握る存在である。「すてる油で空を飛ばう」と題したプロジェクトを通じて、家庭から排出される廃食油を原料としたSAFの製造と活用に取り組んでおり、横浜市をはじめとする複数の自治体と連携を進めている。

このような背景のもと、野々市市とJALがそれぞれに策定した戦略マップを用いた連携可能性の検討を行なった。具体的には、「企業・自治体連携可能性検討のためのワークシート」を用いて検討を行うことで、両者の戦略をつなげる具体的な取り組みとして、以下のプロジェクトが考案された。

- ・野々市市 廃食油回収事業「すてる油で空を飛ばう」
- ・SAFに関するゲームを活用した市民向け普及啓発ワークショップ

野々市市は、JALと連携して廃食油回収事業を実施し、普及啓発活動を行うことで、JALが横浜市で構築済みの仕組みをベースにした社会実装の横展開に貢献することができる。また、地域の事業者(店舗)を巻き込むことで、連携地域数の増加や廃食油回収量の拡大につなげ、コレクティブインパクトを創出することができる。さらに、野々市市は金沢工業大学とも連携し、SAFに関するゲームを活用した市民向けワークショップを行うことで、市内企業および市民の環境問題への意識を高め、廃食油などの価値ある資源を循環させるためのサステナブルスキルを高めることを目指している。



野々市市は、JALと連携して廃食油回収事業を実施し、普及啓発活動を行うことで、JALが横浜市で構築済みの仕組みをベースにした社会実装の横展開に貢献することができる。また、地域の事業者(店舗)を巻き込むことで、連携地域数の増加や廃食油回収量の拡大につなげ、コレクティブインパクトを創出することができる。さらに、野々市市は金沢工業大学とも連携し、SAFに関するゲームを活用した市民向けワークショップを行うことで、市内企業および市民の環境問題への意識を高め、廃食油などの価値ある資源を循環させるためのサステナブルスキルを高めることを目指している。

企業・自治体連携可能性検討のためのワークシート
記載組織名：野々市市 連携対象組織名：日本航空株式会社

	直接		間接		
	企業・団体	自治体	企業・団体	つなぎ	自治体
戦略マップ内	JALふるさと納税	事業拡大に向けた企業ふるさと納税を活用した事業資金の確保	持続可能な航空輸送の実現	家庭から出た廃食油を回収し、SAF(持続可能な航空燃料)を開発する	みんなが環境について学び、考え、行動するサステナブルなワーキングスタイル(なまら環境)
戦略目標レベル				地域全体で脱炭素で「画期的な取り組み」を実現し、世界の気候変動から意識を向上させる環境を整える。	
指標レベル				SAFに関するゲームを活用した市民向けのワークショップを通して、環境問題への意識向上	2025年までに「市民・企業向けの環境ワークショップの参加者200人」
戦略マップ外					

企業・自治体連携可能性検討のためのワークシート
記載組織名：日本航空株式会社 連携対象組織名：野々市市

	直接		間接		
	企業・団体	自治体	企業・団体	つなぎ	自治体
戦略マップ内	JALふるさと納税	「非航空利用用途」に「新たなサービス、マテリアリティの活用」を通じて、環境・社会にとってよりよい選択が出来る状態を達成していきたい	持続可能な航空輸送の実現	野々市市の家庭から出た廃食油を回収し、SAF(持続可能な航空燃料)を製造する	みんなが環境について学び、考え、行動するサステナブルなワーキングスタイル(なまら環境)
戦略目標レベル	JALふるさと納税	「プロダクト」の成長のため、パートナーを増やし、連携を強化する	事業拡大に向けた企業ふるさと納税を活用した事業資金の確保	CO2排出量削減の取組を加速させる	市民企業向け環境ワークショップの実施
指標レベル				SAF(持続可能な航空燃料)に関する出強実装	
戦略マップ外	JAL Wellness and Travel (英語)	チェックインの前設定地域を指定し、飛行機に乗る前に、本取組、弊社社会貢献体や他国協力を進めて啓発告知、地域への協力促進		SAFの生産と活用に向けて協働を促進する	

野々市市が作成したワークシート(左)と日本航空株式会社が作成したワークシート(右)

野々市市は、コンパクトシティという特性を生かし、北陸地域におけるプロジェクトの試験フィールドとして適しており、地域変容が起こりやすい都市である。そして、野々市市で生じた地域変容を隣接する地域、具体的には、白山手取川流域圏内および小松空港を管轄する小松市内に横展開していくことで、今後さらなる社会インパクトを創出していきたいと考えている。

分科会等の開催記録(2021-2022年度)

2021

参加会員に向けて、オンラインにて戦略マップの作成方法を説明。会員は次の8つのステップを経て各組織の戦略マップを作成した。

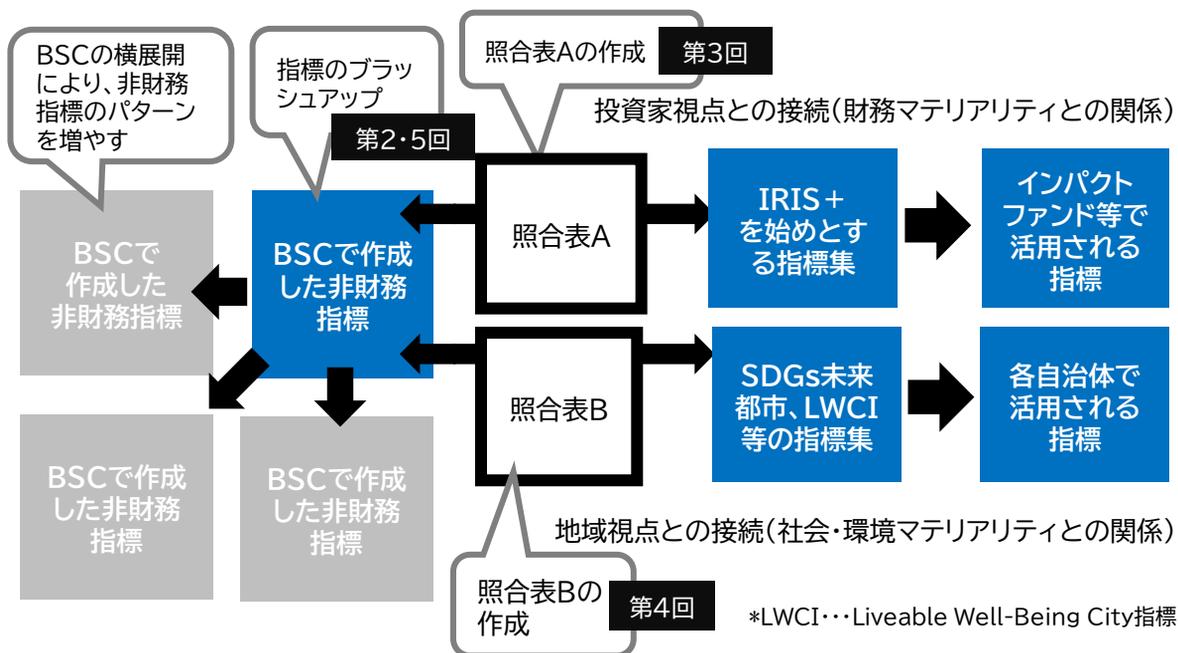
- Step1. 進め方紹介、BSC・戦略マップに関する説明と
ミッション・ビジョンの整理
- Step2. ステークホルダーと提供価値の明確化
- Step3. STEEP分析に基づくSWOTクロスの作成
- Step4. 戦略の柱の検討
- Step5. 4つの視点の検討①
- Step6. 4つの視点の検討②
- Step7. 指標の検討
- Step8. 共有回



2022

全体を通じて、「非財務指標のブラッシュアップ・パターン増加」と「ダブルマテリアリティ視点による照合表の作成」の2つの構成で分科会を実施した。

	回数
BSCの非財務指標の中間モニタリング(ブラッシュアップ)	第2回
BSCの非財務指標の最終モニタリング(ブラッシュアップ)	第5回
照合表Aの策定 (BSCの非財務指標とIRIS+等の指標集との照合)	第3回
照合表Bの策定 (BSCの非財務指標とSDGs未来都市、LWCI等の指標集との照合)	第4回



分科会等の開催記録(2023-2024年度)

*2024年度からAOP(Action Oriented Project)に改称

2023

07.23 第1回未来財務情報分科会

- ・会員には事前にオンデマンド資料を視聴頂き、自社の「戦略マップ」を作成頂いた状態で、分科会を開催
- ・xSDG・ラボアドバイザーの平本督太郎教授から戦略マップに関する講義と連携創出に向けて会員間で議論



11.02 第2回未来財務情報分科会

- ・地方自治体を軸に、企業会員との連携を検討
- ・野々市市と郡山市から「企業・自治体連携可能性検討のためのワークシート」を活用頂き、取組についてご発表頂いた上で会員間でディスカッションを実施



2024

02.27 第3回未来財務情報分科会

- ・「企業・自治体連携可能性検討のためのワークシート」を会員間で共有しながら、具体的な行動や発生する課題と、連携に伴うトレードオフについて検討。

----- 以下、2024年度の活動 -----

08.23 第1回ミーティング

- ・11名のコンソーシアム会員が出席。3年間の振り返りの後、未来財務情報の定義に関する最新の研究動向について、平本督太郎教授から講義の上、小グループに分かれてガイドラインの内容について議論



11.07 第2回ミーティング

- ・事務局から本ガイドラインのうち戦略マップの策定プロセスに関する部分の素案を提示
- ・提示した素案の内容について、コンソーシアム会員が5人程度の小グループに別れ、議論して意見を募った



2025

02.06 第3回ミーティング

- ・第2回ミーティングにおける意見を反映し、事務局でまとめあげたガイドラインについて共有・説明し、改善に関する意見を募った

分科会の登録会員

*2024年度からAOP(Action Oriented Project)に改称

会員名(順不同)	登録年度(年)			
	2021	2022	2023	2024
ESRIジャパン株式会社	●	●	●	
神奈川県	●	●	●	
国際航業株式会社	●	●	●	●
シティグループ証券株式会社	●			
株式会社MSS			●	
ANAホールディングス株式会社	●			
伊藤忠ファッションシステム株式会社		●	●	●
株式会社インプレスホールディングス	●	●	●	●
ソニーグループ株式会社	●	●		
株式会社大和証券グループ本社	●			
株式会社博報堂プロダクツ	●			
日本航空株式会社	●	●	●	●
明治安田生命保険相互会社		●	●	●
天野エンザイム株式会社			●	
グレートワークス株式会社			●	
株式会社コバヤシ	●	●	●	●
セイコーウオッチ株式会社	●	●	●	
株式会社ロッテ	●	●	●	
株式会社ZENKIGEN	●			
三井住友銀行	●			
株式会社Mizkan Holdings	●			
株式会社アベックス	●	●		
自然電力株式会社	●			
株式会社DeNA川崎ブレイブサンダース		●	●	
株式会社TREE	●	●		
鎌倉市	●	●		
郡山市			●	
野々市市/株式会社LODU			●	●
豊島区			●	
株式会社モリサワ				●
株式会社FrankPR				●

用語集

ESG

Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）の頭文字をとった言葉で、企業が長期成長を目指す上で重視すべき観点である。

レバー

小さな変化により大きな影響を生むことのできる効果的な介入手法

ロジックモデル

活動と目標達成の因果関係を明示したもの

エクイティ

社会における機会や、結果としての現状、代表性における格差を体系的に評価し、これらの格差を重点的なアクションを通じて是正していくことで達成される公平性と正義のこと

KPI (Key Performance Indicator)

重要業績評価指標。目標達成の度合いを管理するための指標のこと

STEEP

Society（社会） Technology（技術） Economy（経済）
Environment（環境） Politics（政治/政策）

戦略オプション

組織が目標達成のために設定する複数の戦略案のこと

参考文献・資料

- Chester I. Barnard (1938) "The Functions of the Executive", Harvard University Press.
- CDP, CDSB, GRI, IIRC and SASB (2020) "Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting", pp.4-11. ,
<<https://www.globalreporting.org/media/bixjklud/statement-of-intent-to-work-together-towards-comprehensive-corporate-reporting.pdf>> (2025年3月1日閲覧)
- 平本「サステナブル経営を重視した中小企業におけるBSCを用いたSECIモデル定着に関する実証研究～事業承継を契機とした企業変革～」, Beyondイノベーション研究, 5巻9号, pp.1-24.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) "The Balanced Scorecard : Measures that drive Performance", Harvard Business Review, 70(1), pp.71-79.
- 中村・松尾(2020)サステナビリティ概念を基軸としたBSCの提唱, Research Paper, 第W-75巻, pp.1-19.

- 森沢(2001)バランス・スコアカードによる業績評価制度の改革, 知的資産創造, 2001年12月号, pp.60-77.
- 南雲(2021)スマートシティ・バランスト・スコアカード(BSC)のデザイン-戦略マップ編-, 京都大学経営管理大学院, ワーキングペーパー, KAFM-WJ017.
- Kaplan(2021) “Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era”, Harvard Business Review, <<https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era>> (2024年5月29日閲覧)
- Epstein, M.J. (1996) “Measuring Corporate Environmental Performance: best practices for costing and managing an environmental strategy”, Irwin professional publishing.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004) “Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, Harvard Business School Press.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. and Wagner, M. (2002) “The Sustainability Balanced Scorecard Linking Sustainability Management to Business Strategy”, Business Strategy and the Environment, Vol.11, Issue 5, pp.269-284.
- 岡(2010)環境コストマネジメントにおける環境パフォーマンス指標の役割: SBSC構築に向けて, 原価計算研究, pp.91-99.
- John Kania, Mark Kramer (2011) “Collective Impact”, Stanford Social Innovation Review, Winter 2011, Volume 9, Number 1, pp.36-41.
- John Kania, Junious Williams, Paul Schmitz, Sheri Brady, Mark Kramer & Jennifer Splansky Juster (2021) “Centering Equity in Collective Impact”, Stanford Social Innovation Review, Winter 2022, pp.38-45.
- 野村総合研究所(2024)「NRI未来年表 2025-2100」, <https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/nenpyo_2025/index.html> (2025年3月1日閲覧)
- 総務省情報通信審議会情報通信政策部会IoT新時代の未来づくり検討委員会(2018)「未来をつかむTECH戦略」~とりまとめ(案)~, <https://www.soumu.go.jp/main_content/000563057.pdf> (2025年3月1日閲覧)
- 国土交通省(2022)「2040年、道路の景色が変わる」, <<https://www.mlit.go.jp/road/vision/pdf/01.pdf>> (2025年3月1日閲覧)
- 文部科学省科学技術・学術政策研究所科学技術予測センター(2019)「第11回科学技術予測調査 S&T Foresight 2019」総合報告書, <<https://www.nistep.go.jp/wp/wp-content/uploads/NISTEP-NR183-FullJ.pdf>> (2025年3月1日閲覧)
- 三菱総合研究所(2021)『50周年記念研究 これからの50年で目指す未来「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な社会の実現』, <<https://www.mri.co.jp/50th/columns/topics/no02/pdf/report.pdf>> (2025年3月1日閲覧)
- 金沢工業大学(2018)「THE SDGsアクションカードゲームX(クロス)」, <<https://www.kanazawa-it.ac.jp/sdgs/education/application/game-1.html>> (2025年3月1日閲覧)
- 三品和広, 山口重樹「デジタルエコノミーと経営の未来」, 東洋経済新報社, 2019.
- Impact Frontiers, “ABC of Enterprise Impact”, <<https://impactfrontiers.org/norms/abc-of-enterprise-impact/>> (2025年3月1日閲覧)
- Global Impact Investing Network, “IRIS+” <<https://iris.thegiin.org/metrics/>> (2025年3月1日閲覧)
- 日本航空「すてる油で空を飛ぼう」, <<https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/climate-action/saf/uco/>> (2025年3月1日閲覧)
- 一般社団法人 スマートシティ・インスティテュート「地域幸福度(Well-Being) 指標 (Liveable Well-Being City指標®)」<<https://www.sci-japan.or.jp/LWCI/index.html>> (2025年3月1日閲覧)

2025年3月 発行

発行：慶應義塾大学SFC研究所xSDG・ラボ xSDGコンソーシアム
xSDG・ラボ、コンソーシアム代表：蟹江憲史（慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 教授）
著者：平本督太郎（慶應義塾大学SFC研究所xSDG・ラボアドバイザー/金沢工業大学経営情報学科教授・SDGs推進センター所長）
高木超（慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任助教）
前出真希（慶應義塾大学大学院 メディアデザイン研究科 修士課程）

