

長期ビジョン策定に活用できる 「Future-Fitビジネスベンチマーク」について



2019年11月13日

BCon 株式会社ビジネスコンサルタント

イノベーションプロデューサーコンサルタント

内藤 康成

レジュメ

- 会社紹介、自己紹介
- バックキャストの誤解
- Future-Fit（未来適合）な社会とは
- どのように策定していくか

株式会社ビジネスコンサルタント

- 組織開発 × 人材開発で55年
- 2011年よりサステイナブル経営への取り組み

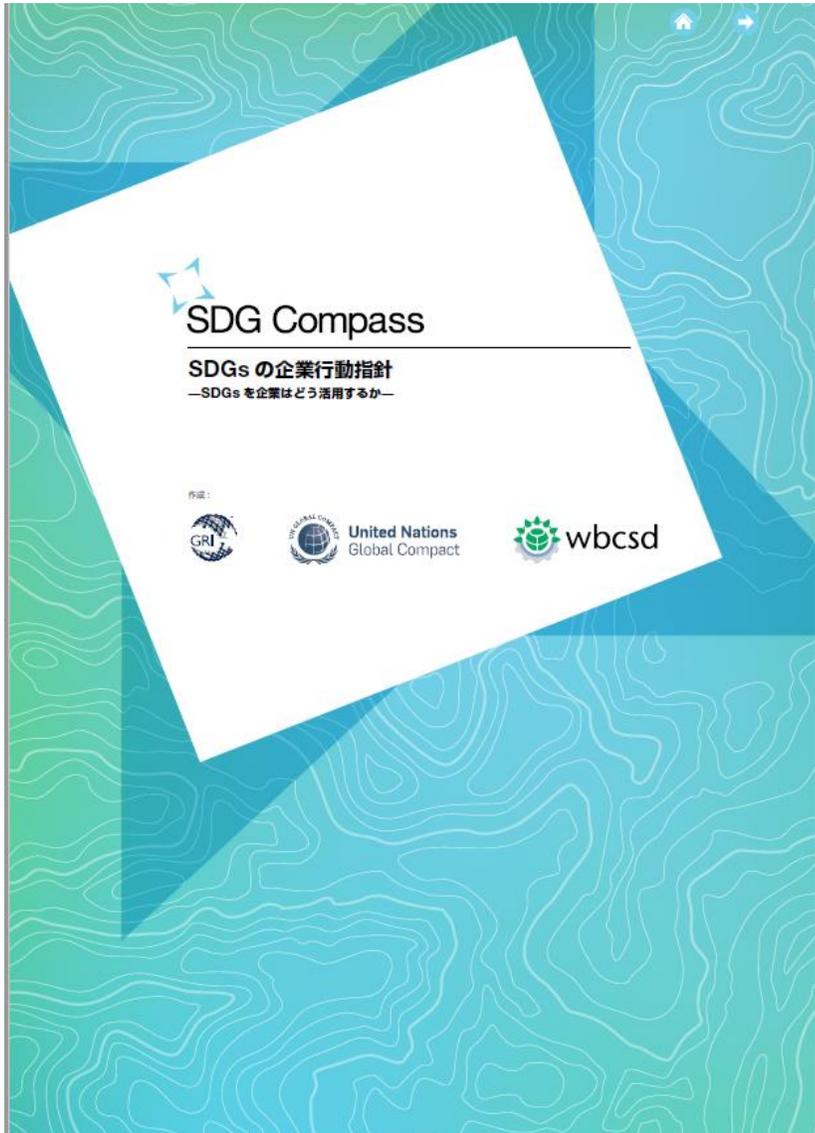


- 2014年より国際NGO The Natural Stepとパートナーシップを組み、FSSD（The Framework for Strategic Sustainable Development）を活用してのコンサルティング提供

- Future-Fitビジネスベンチマークを開発したFuture-Fit財団と2018年、認定パートナーになる



Future-Fit ビジネスベンチマーク



目標設定の取組み

事業目標の設定に対する「アウトサイド・イン」のアプローチを推進・支援する取組みが増えている。以下にその例を示す。

— **Science Based Targets Initiative** (科学的根拠に基づき必要となる CO₂ 排出量削減を求める国際イニシアチブ) CDP、世界資源研究所 (WRI)、WWF および国連グローバル・コンパクトによる取組みで、世界の気温の上昇を 2℃以下に抑制すべきという主流の科学的コンセンサスと連動する目標を企業が設定するためのツールと方法論を開発している

— **Future-Fit Benchmarks** (未来に合ったベンチマーク) ナチュラルステップが開発。社会科学および自然科学に基づき、究極的にはすべての企業がその製品・サービスの別にかかわらず達成を求められる「絶対」目標群を定めている

— WBCSD の 2020 に向けた行動 (**Action 2020**) 2020 年までとそれ以降に持続可能な開発につながるべき課題を定めている。Action 2020 は、ストックホルム・レジリエンス・センターの科学的レビューに基づいて、社会的な目標で「Must-Haves (社会的必須項目)」や 9 Areas (優先課題分野)」を定めている

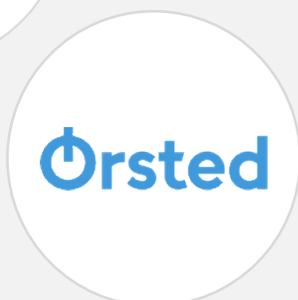
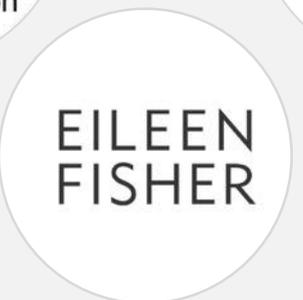
また、以下に示すような事業の目標やターゲットに関するオンライン・データベースからもヒントが得られる

— **国連のウェブサイト** 企業が公表した目標に対する公約が掲載されている

— Winston Eco-Strategies の **PivotGoals** (環境・ガバナンスに関する企業ターゲットデータベース) や、フォーチュン・グローバル 500 社の目標やターゲットを閲覧できる

Future-Fit開発評議会 (Development Council)

企業

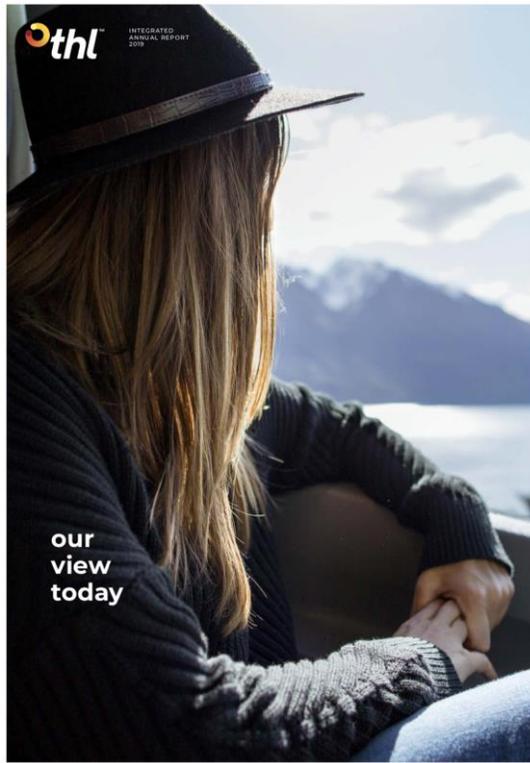


投資会社



メンバーの支援内容：ストレス・テスト、ベンチマークの改良、Future-Fitnessを追求するにあたって資本を集めるための信頼性の高いコンパクトな比較指標の共同制作

企業事例「*thl*」：世界初のFuture-Fitを統合した企業活動レポート



“実行はシンプルなことではなくなっている。どの企業も変化のペースを大幅に上げる必要がある。”

企業事例「Novo Nordisk」：Future-Fitデータを発表する（ほぼ）世界初の上場企業



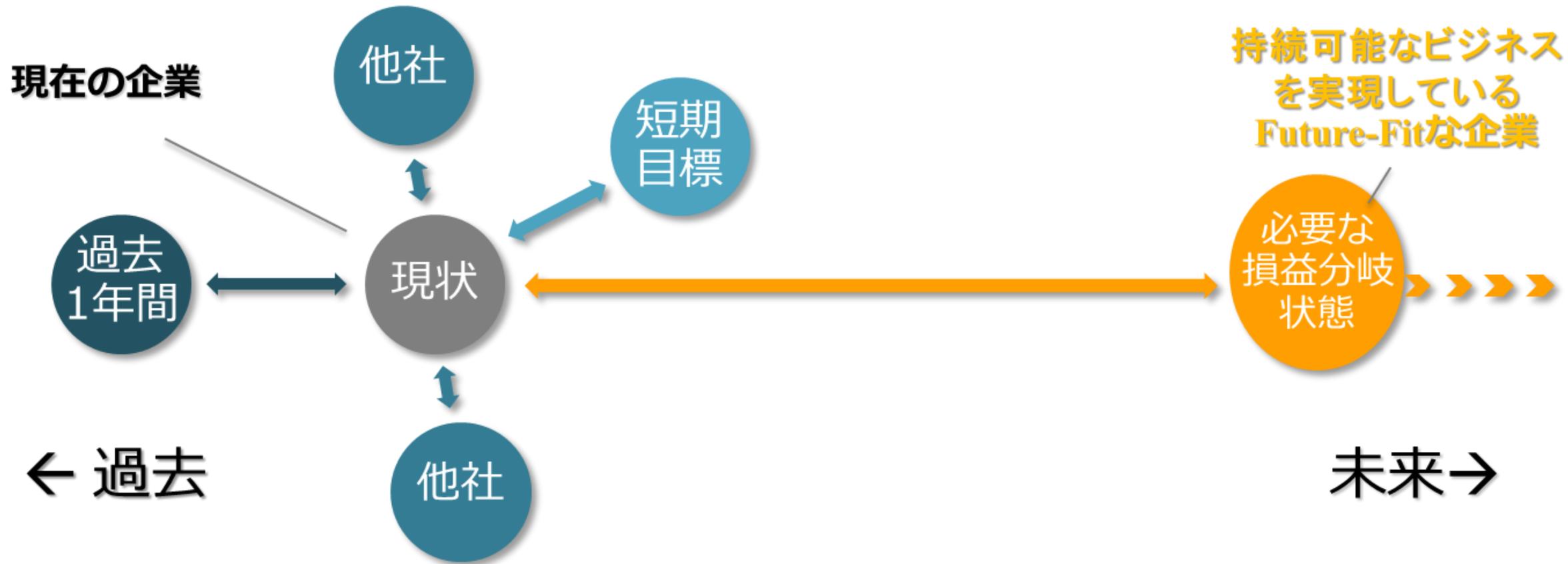
ダッシュボード概要



長期ビジョン策定が求められる背景（確認）



アウトサイド・イン・アプローチ



過去一年の企業実績を評価しても、企業がどこに向かっているのかはわからない

DJSI (ダウジョーンズサステイナビリティインデックス) のような分野別のベスト・プラクティスの重視は、競合他社の中で一番ましになろうとする競争をおおるだけ

短期的な目標に対する進展は、長期的な正しい目標に貢献する場合にはのみ重要

全体像をとらえるために、財務を超えた損益分岐ゴールと、さらにその向こう側を目指す進捗状況を評価する必要がある

長期ビジョンと言えば、バックキャストिंगですが・・・

- バックキャストिंगの定義

『未来のあるべき姿を考え、そこから逆に現在を見ること』

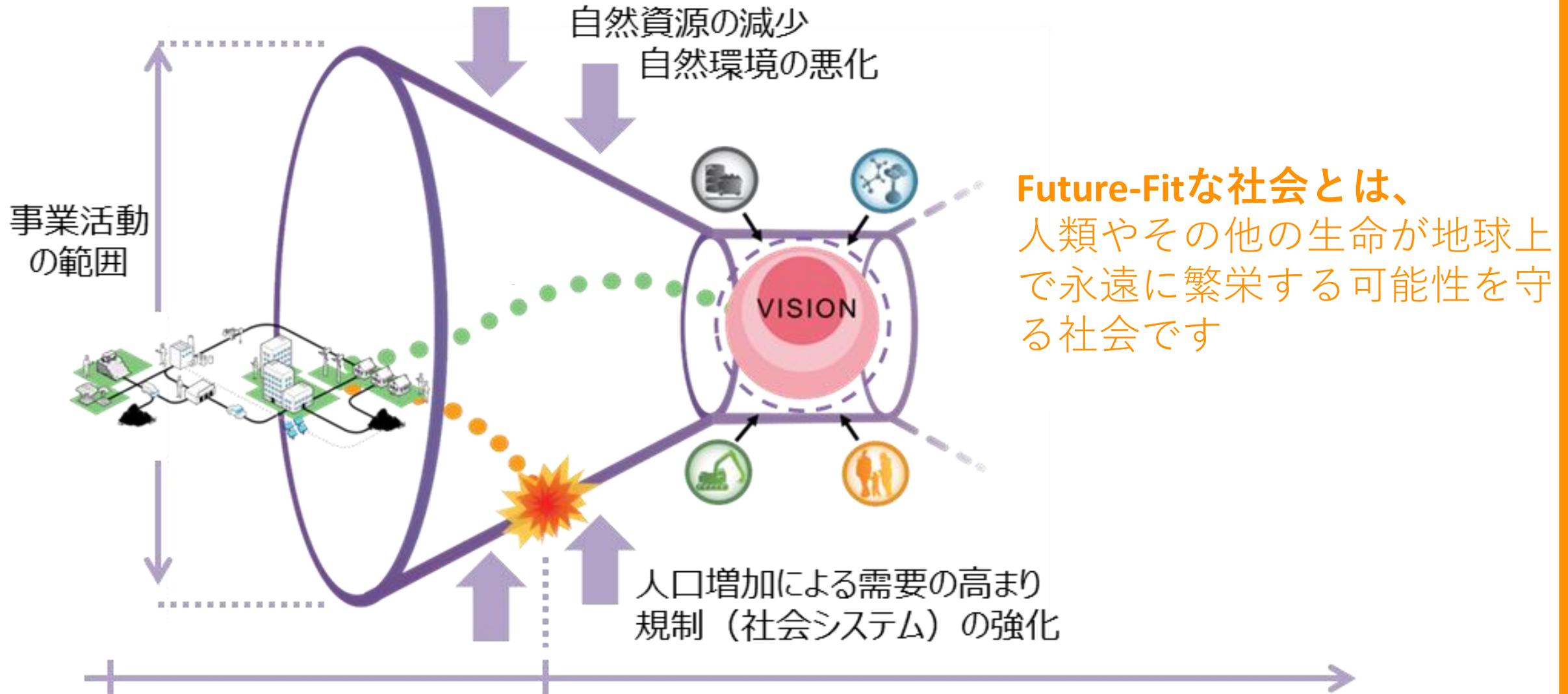
||
?

「未来のあるべき姿」をどう考えるか？

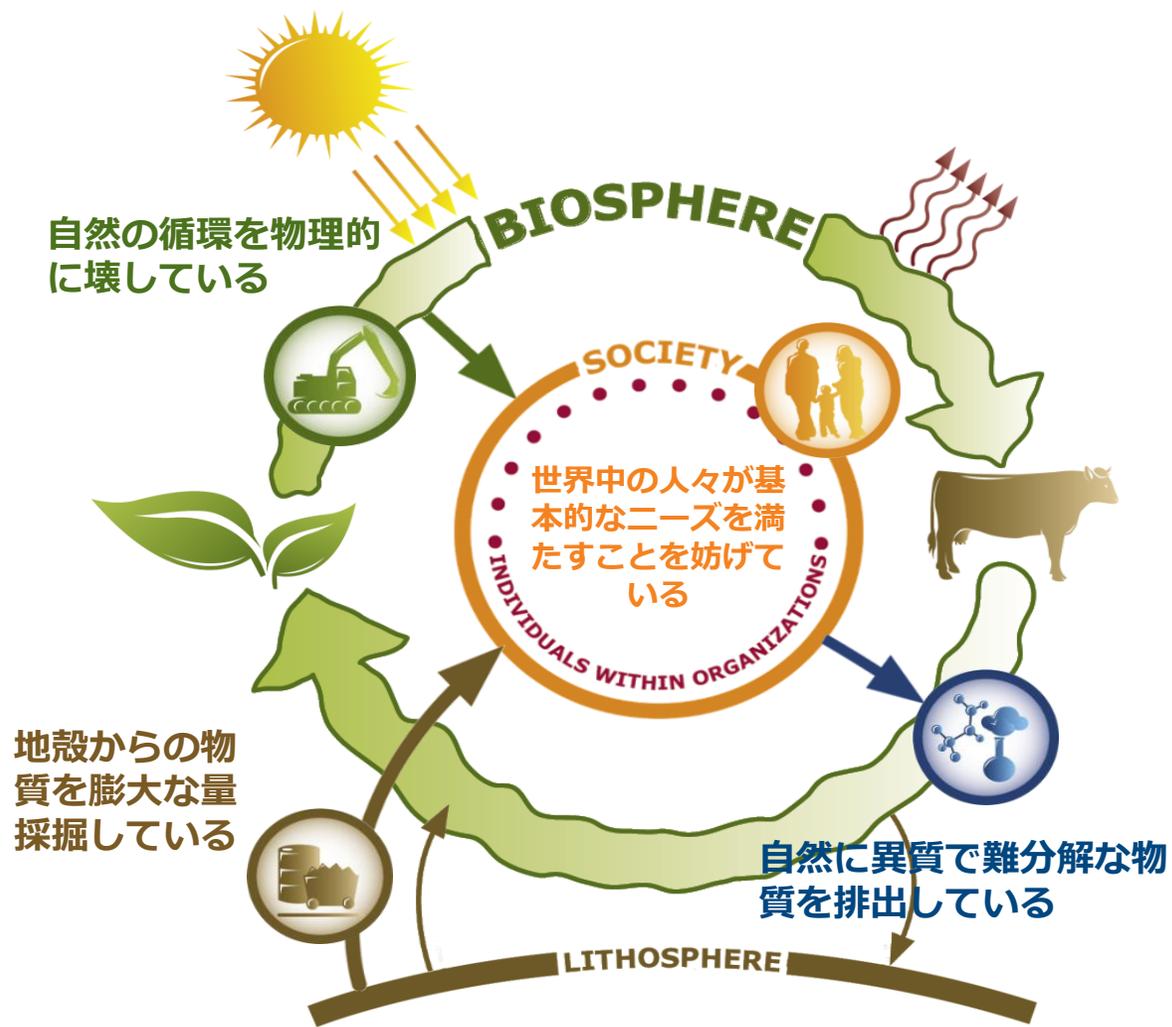
この姿をフォアキャストिंगで考えたら、現在の延長線上に過ぎない！
ただ、時間軸を延ばして、フォアキャストिंगで描いたビジョンを
バックキャストिंगで検討したと思っているケースも・・・

どうやって考えればいいのか？

持続可能性 4 原則 8 項目の制約条件の中で 「未来のあるべき姿」 = Future-Fitなビジネスを描く



持続可能性 4 原則 8 項目とは



持続可能な社会では



自然の中で地殻から掘り出した物質の濃度が増え続ける活動に加担しない



自然の中で人間社会が作り出した物質の濃度が増え続ける活動に加担しない



自然が物理的な方法で劣化する活動に加担しない

さらに



人々が自らの基本的ニーズを満たそうとする行動を妨げる状況を作り出す活動に加担しない

- ①健康、②影響力、③能力
- ④公平、⑤意味・意義

Future-Fitな社会の8つの特性

人々には**充実した人生**を送る力と
機会がある

人類という**物理的存在**は生態系と
コミュニティの健全性を守る

天然資源はきちんと管理され、コミュニティ、
動物、生態系を守る

環境が**汚染**されること
はない

エネルギーは再生可能で、
全ての人可以利用できる

水は責任をもって取水され、
全ての人可以利用できる

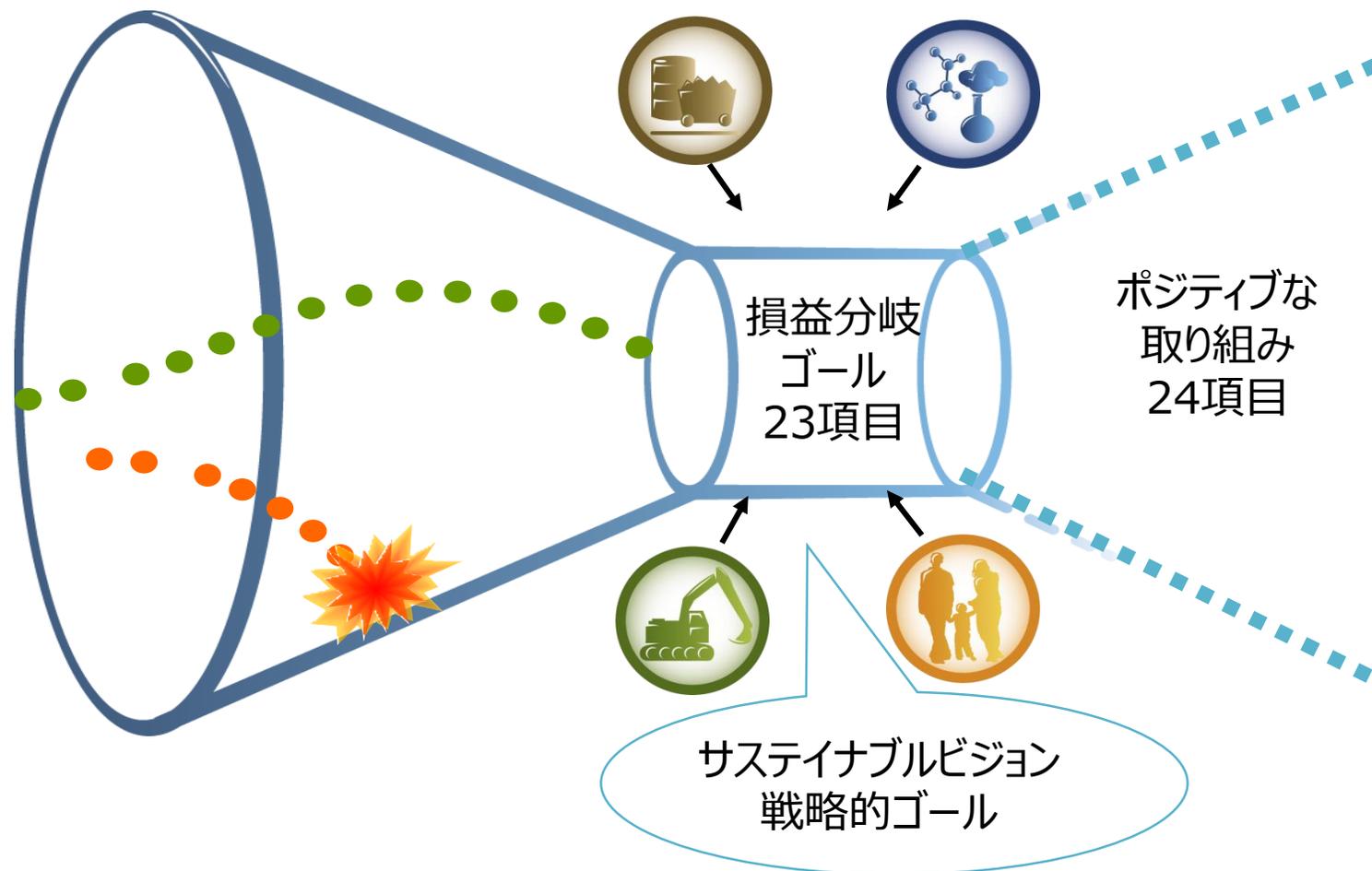
廃棄物は
存在しない

社会規範、グローバル・ガバナンス、経済成長は
Future-Fitnessの追求を**促進**する

Future-Fitな社会を実現する

～損益分岐ゴールとポジティブな取り組み～

- Future-Fitな社会とは、人類やその他の生命が地球上で永遠に繁栄する可能性を守る社会です





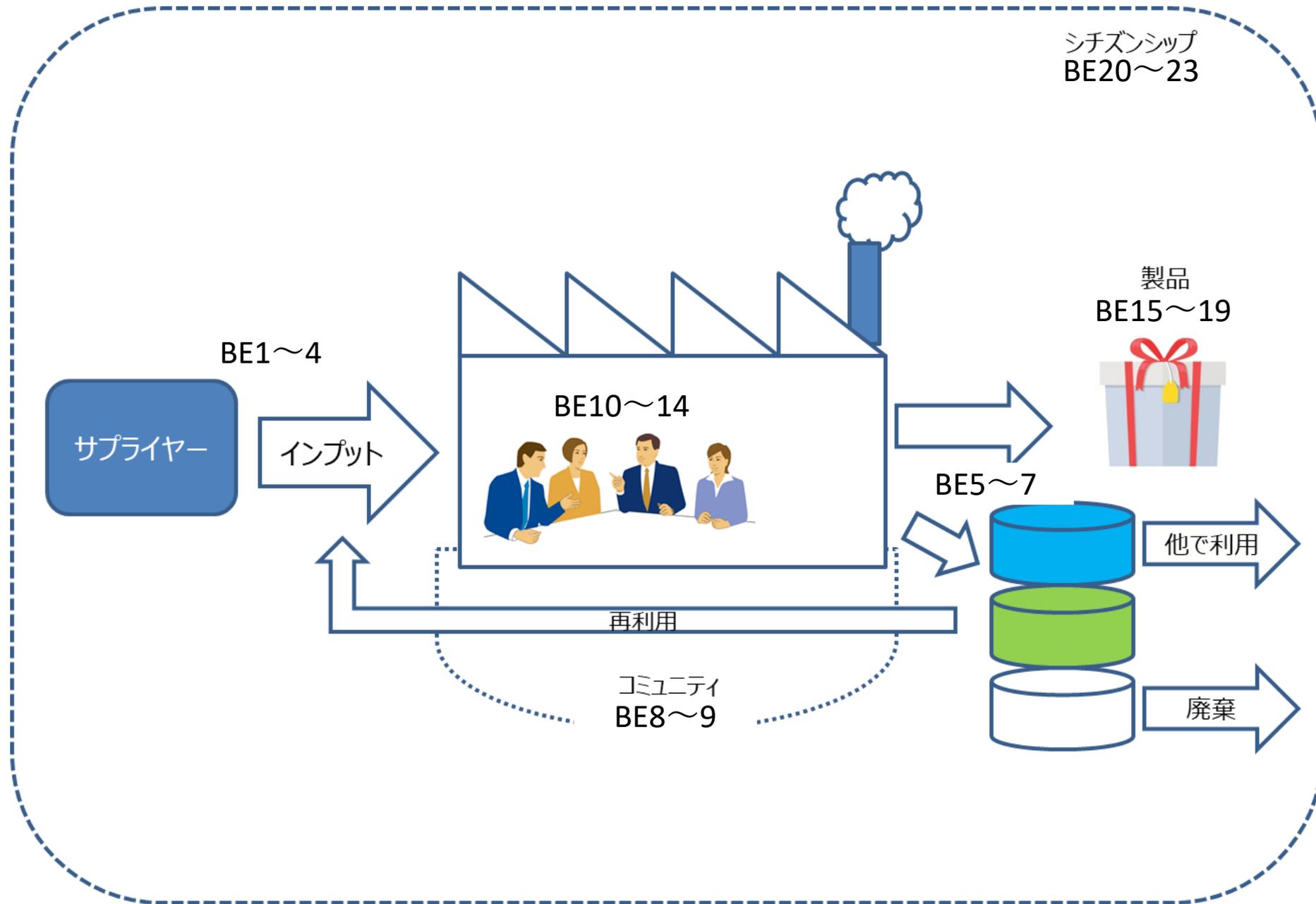
Future-Fit
Business Benchmark

損益分岐ゴール

社会のFuture-Fitnessへの歩みを鈍らせることがないよう、全ての企業が到達しなければならない境界線

エネルギー	BE01 エネルギーが再生可能資源に由来している
水	BE02 環境に責任を持ち、社会的に公正な方法で水を利用する
天然資源	BE03 生態系、人、動物のウェルフェアが尊重されるように天然資源を管理している
汚染	BE05 事業活動による排出物が人や環境に害を与えない
	BE06 事業活動が温室効果ガスを排出しない
	BE18 製品が温室効果ガスを排出しない
	BE17 製品が人や環境に害を与えない
存在	BE08 事業活動が生態系やコミュニティを侵害しない
廃棄物	BE07 事業活動による廃棄物が根絶されている
	BE19 製品を別用途に再利用できる
人々	BE09 コミュニティの健全性を守る
	BE10 働く人々の健康を守る
	BE11 働く人々に最低限の生活賃金を支給する
	BE12 働く人々の労働条件が公正である
	BE13 働く人々が差別されていない
	BE14 働く人々の懸念が積極的に受け付けられ、公平に判断され、透明性のある形で対処されている
	BE15 製品のプロモーションは正直であり、倫理的であり、責任ある使用を促進している
	BE16 製品の懸念が積極的に受け付けられ、公平に判断され、透明性のある形で対処されている
ドライバー	BE04 調達 はFuture-Fitnessの追求を守る
	BE23 金融資産はFuture-Fitnessの追求を守る
	BE22 ロビー活動や企業の影響力はFuture-Fitnessの追求を守る
	BE21 正しいときに、正しい場所へ、正しい税金を納めている
	BE20 ビジネスが倫理的に遂行されている

Future-Fit概念図



シチズンシップ
BE20~23



ポジティブな 取り組み

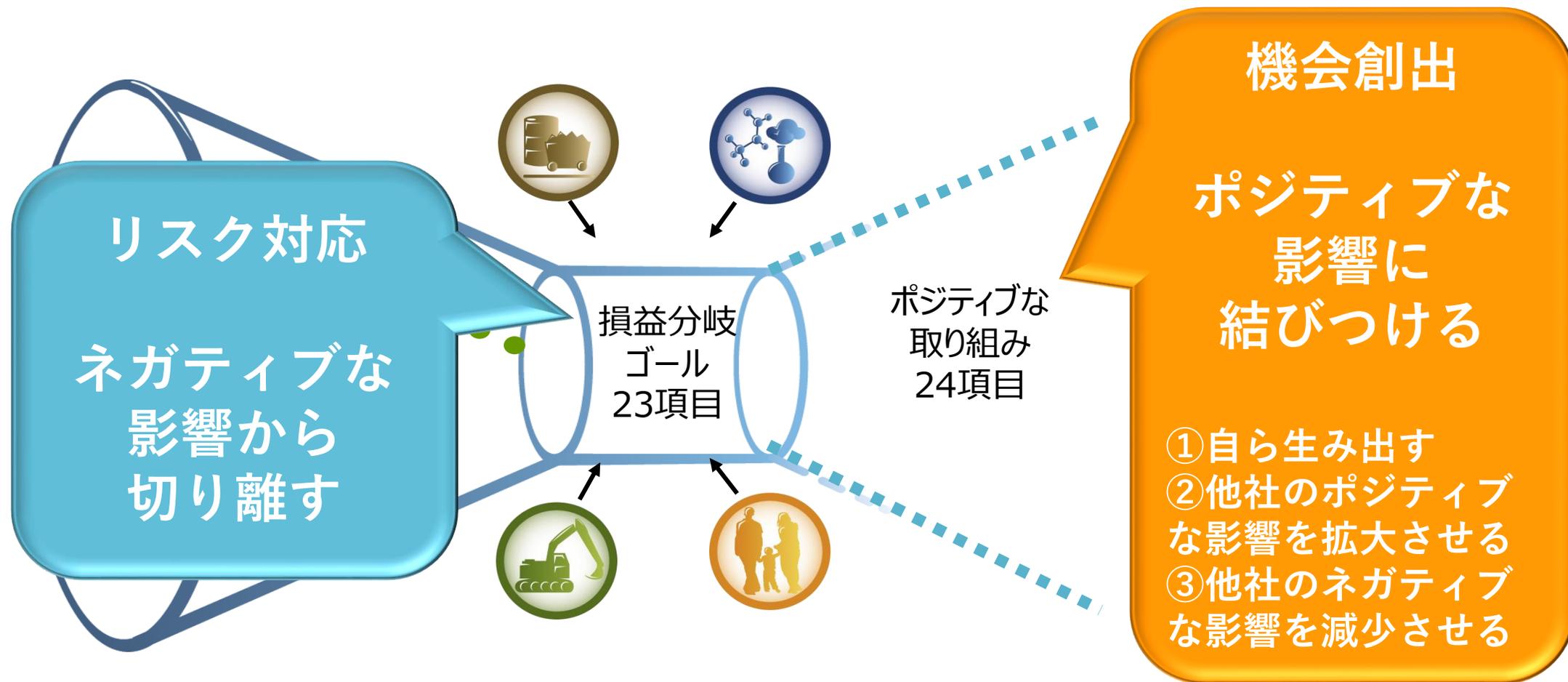
社会のFuture-Fitnessへの移行を
加速させるために、あらゆるビ
ジネスが行うことのできる活動

エネルギー	他者が再生不可能なエネルギーに依存するのをやめる
	エネルギーを利用できる人が増える
水	他者が水ストレスに加担するのをやめる
	きれいな水を利用できる人が増える
天然資源	他者が管理のずさんな天然資源に依存するのをやめる
汚染	他者の排出する温室効果ガスが減る
	温室効果ガスが大気中から取り除かれる
	他者の排出する有害物質が減る
	有害排出物が環境から取り除かれる
存在	他者による生態系の破壊が減る
	生態系が回復する
	他者による社会的／文化的価値のあるエリアの劣化が抑えられる
	社会的／文化的価値のあるエリアが回復する
廃棄物	他者のつくり出す廃棄物が減る
	廃棄物が回収され、別用途に再利用されるようになる
人々	より多くの人々が健康で、心身に害を受けない
	人々の能力が向上する
	経済的なチャンスをつかめる人が増える
	個人の自由が保障されている人が増える
	社会の結束が強まる
ドライバー	Future-Fitnessの追求においてガバナンスが強化される
	Future-Fitnessの追求においてインフラが強化される
	Future-Fitnessの追求において市場のメカニズムが強化される
	社会規範が次第にFuture-Fitnessの追求を支えるようになる

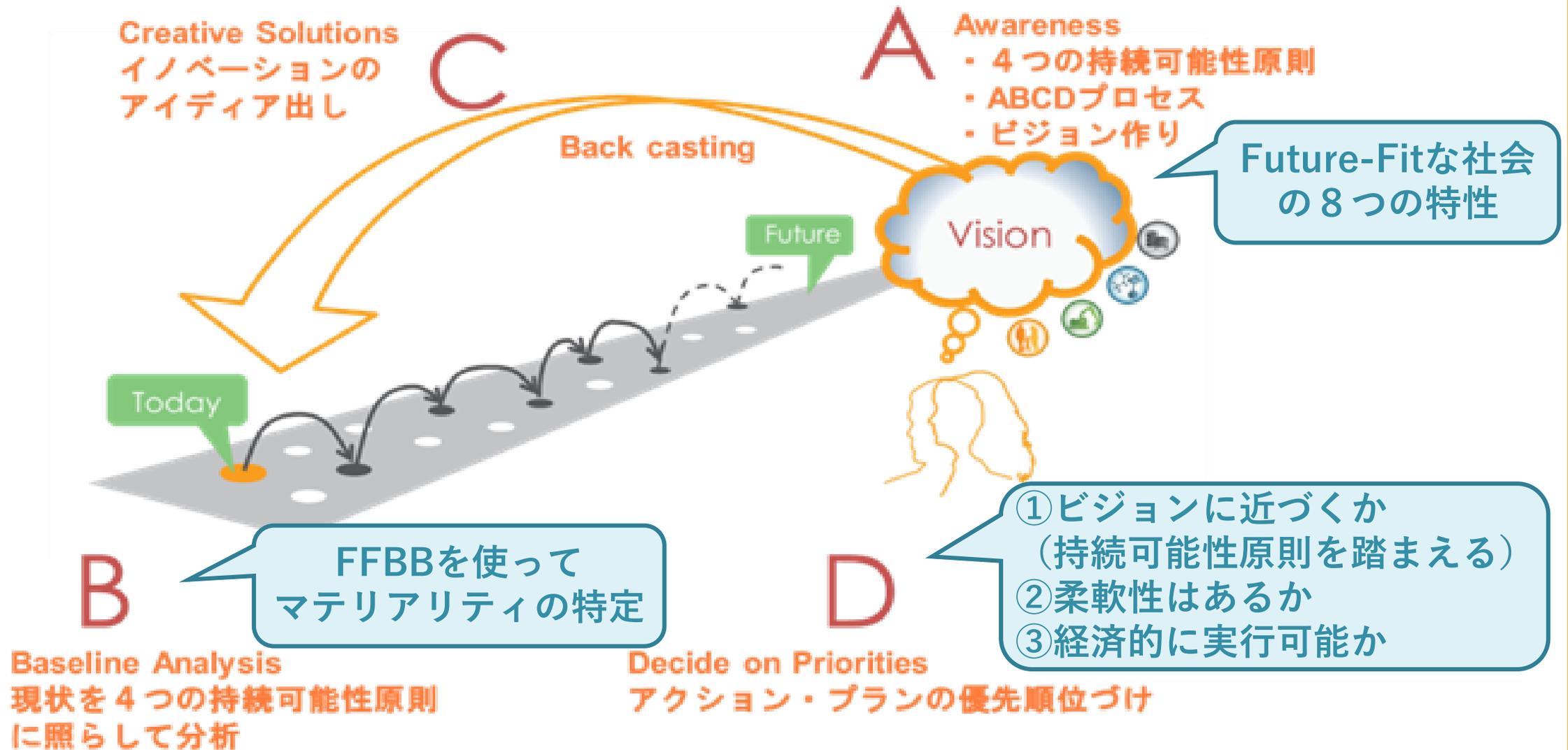
Future-Fitな社会を実現する

～損益分岐ゴールとポジティブな取り組み～

- ビジネスの脆弱性を克服し、チャンスを増やす



長期ビジョン策定のステップ ～A B C Dプロセス～



ご清聴有難うございました

Future-Fit ビジネスベンチマークの研究会立ち上げを検討しています。ご興味ある方はご連絡下さい。

メソロジーガイド ダウンロードURL
https://www.bcon.jp/news/topics_news/ff_event2019mar/