

# サステナブルー巡後のビジョン再考

## —企業の持続的成長に向けて改めて今考えるべきこととは—

経営コンサルティング部 シニアコンサルタント 漆谷 真帆

### 1 ビジョン体系の現在地

#### 1) 形骸化する非財務ビジョンの実態

近年、ESG投資やサステナブル経営への関心の高まりを受け、企業に対して非財務分野での姿勢の明文化、すなわち「非財務ビジョン」の策定が強く求められるようになった。「非財務ビジョン」とは、企業が持続的成長や社会・環境への貢献など、財務指標だけでは評価できない非財務価値や社会的意義を示すものであり、サステナビリティ方針などの名称もよく用いられる。その中核をなす要素としてマテリアリティ（重要社会課題）を特定する企業も多い。

コーポレートガバナンス・コード（CGC）の改訂（金融庁、2021年）が追い風となり、多くの企業では、従来の事業計画よりもはるかに長期的なスパンを前提とした非財務ビジョンの策定が進められてきた。しかし、外圧的な要請やトレンドへの同調が先行し「なぜ掲げるのか」というそもそも論に対する議論や事業部門の巻き込みが不十分なまま策定されたケースが多いと推察される。その結果、ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）が反映されておらず、理念を実践・浸透させる方針を示す本来の機能を失い、形骸化された非財務ビジョンが散見される。

例えば、大手メーカーA社は、非財務ビジョン（サステナビリティ方針）を策定し、環境負荷低減や地域社会貢献を掲げた。しかし、現場の部門長へのヒアリングでは「自部署の目標と何が関係あるのか分からない」「経営企画部で勝手に作った」との指摘が多数挙げられた。また、社員の約8割が非財務ビ

ジョンの内容を適切に把握していないという現状である。

このように、非財務ビジョンは、企業の日常的な事業活動や従業員一人ひとりの行動指針となるまで浸透することではなく、実効性を欠いた存在となっている。結果として、事業経営と乖離（かいり）し、組織内でノイズ化している状況といえる。

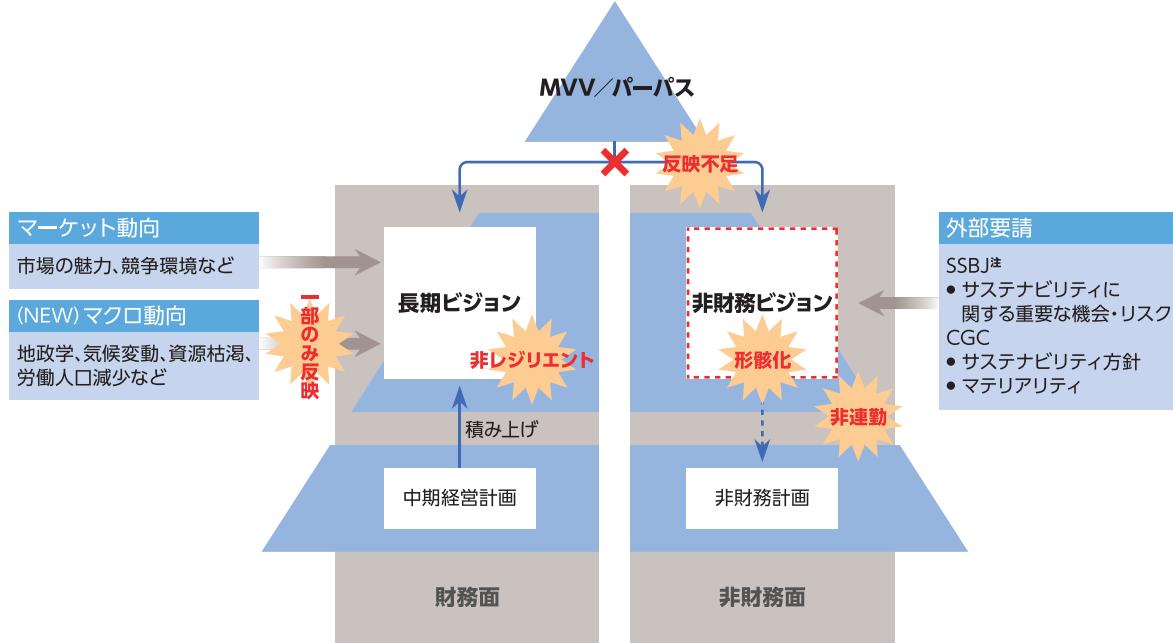
#### 2) 社会課題視点を欠いた長期ビジョンの限界

一方、長期ビジョンは、多くの日本企業において主に事業領域の拡大や市場競争力の強化といったマーケットドリブンな目標を中心に据えたものが一般的である。「20××年までに売上高〇兆円」や「新規市場への参入」といった具体的な数値目標が、企業の将来像や経営戦略を描く手段として用いられてきた。実際には、長期ビジョンは中期経営計画における業績目標の積み上げに基づき策定される場合が多いと考えられる。

しかし、近年では、資源不足や気候変動対応を巡る国際的な規制の強化などマクロ動向が従来とは比べものにならない規模で変化しており、これらに正面から対応することが事業継続の前提条件となりつつある。例えば、気候変動に関する法規制は企業活動に対して制約を加え、地政学リスクの顕在化による国際的な政治情勢の不確実性やサプライチェーンへの重大な影響も無視できなくなり、事業展開に際しては有限な資源活用を念頭に置かざるを得ない。

こうした大きな構造変化を深刻に捉えておらず、マクロ動向の変化に十分に耐え得るレジリエントな

図表1 ビジョン体系に内在する問題点



注) サステナビリティ基準委員会  
出所) NRI 作成

長期ビジョンを持つ企業はまだ多くはない。市場だけを重視した長期ビジョンは、もはや企業の持続的成長や事業成長にとって十分な意味を持たなくなってしまっている。

さらに、国内外で労働人口の減少が進み、人員構成の変化が企業経営に直接影響を及ぼす中、従業員のエンゲージメント向上も企業の持続的成長に不可欠な課題となっている。長期ビジョンには従業員のエンゲージメントを高めるという重要な役割があり、従業員が自身の仕事を企業や社会への成長とひも付けられるような仕掛けが長期ビジョン策定・浸透の工夫として必要になってきている。

求められるのが、財務と非財務の両面を統合し、社会課題への対応と企業の持続的成長を両立する「統合的な長期ビジョン」である。

「統合的な長期ビジョン」は、市場動向のみならず、外部要請やマクロ動向を適切に捉えて策定されるものであり、財務および非財務の双方の観点が反映されたものである。これまで長期ビジョンと非財務ビジョンそれぞれで策定していたものを一本化し、短期・中期・長期それぞれで戦略が検討されることで、長期的な視点を持ちつつ、事業的な目標も加味されているビジョンとなる。

このような統合的な長期ビジョンは、規制や投資家からの要請に受動的に応えるだけにとどまらず、競争優位の創出やブランド価値の向上、人材戦略などの企業の積極的な成長機会へと転換する考え方として機能する。さらに、供給制約や移行コストなどの事業リスクも的確に把握し、経営全体に反映させる考え方としても機能する。

例えば、大手メーカーB社では、自社ならびに社会のサステナビリティを両立させることができが企業の存在意義そのものと捉えており、自社の事業と関係性が高いマクロ動向だけでなく、幅広いマクロ動向や

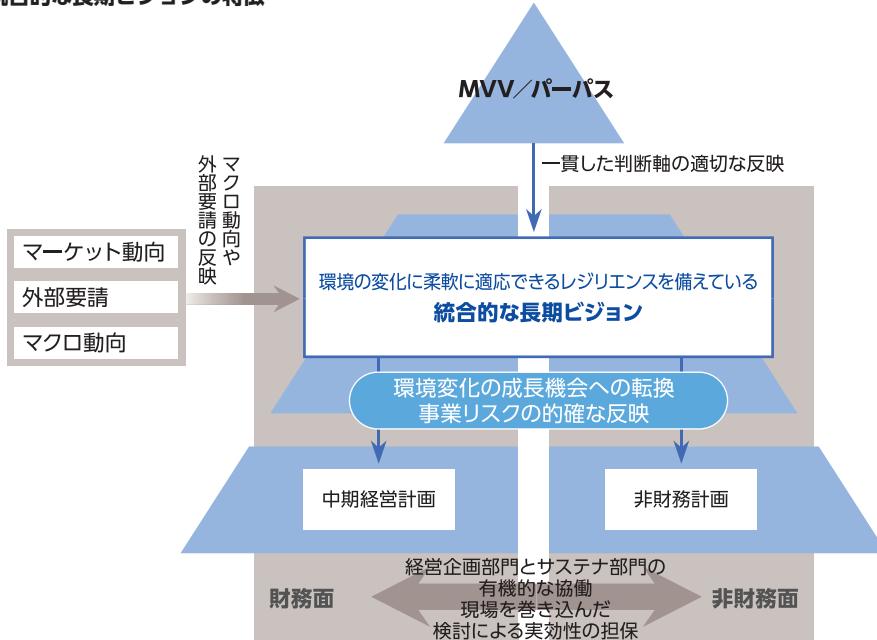
## 2 今の時代に求められるビジョンとその役割

### 1) 非財務・財務の垣根を越えた

#### 「統合的な長期ビジョン」

前述の通り、事業環境を構造的に変化させるマクロ動向が急速に進展する中、企業が不確実性に対応しつつ持続的な事業継続を実現するためには、これまで以上に柔軟かつ多面的な視点によるレジリエンスな対応力が求められる。こうした状況下で企業に

図表2 統合的な長期ビジョンの特徴



出所) NRI 作成

外部要請を加味した長期ビジョンを策定している。その結果、近年の欧州で行われた大規模な規制改定に対しても即座に対応することができ、他社に先駆けて海外における売り上げを急速に伸ばすことができた。このように、従来のマーケットドリブンだけでは捉えきれなかった変化するドライバーを見逃さず、不確実要素も含んだ長期ビジョンを保有することが企業のレジリエンスにつながる。

従来、多くの企業では長期ビジョンの策定を経営企画部門が、非財務ビジョンの策定をサステナビリティ部門がそれぞれ個別に担当していた。しかし、今後は経営企画部門の長期的視点や全社的統括力と、サステナビリティ部門の非財務領域に関する専門知識や現場感覚を有機的に連携させることができ、統合的な長期ビジョンの実効性を高める上で不可欠である。さらに、事業部門のリーダーや担当者を策定プロセスの初期段階から参画させることで、経営判断から現場の業務遂行に至るまでの一貫性が担保され、実効的な枠組みを構築できる。

一方、統合的な長期ビジョンは多様な要素を内包するがゆえに、企業の方向性が曖昧になるリスクも含む。そのため、統合的な長期ビジョンの基軸とし

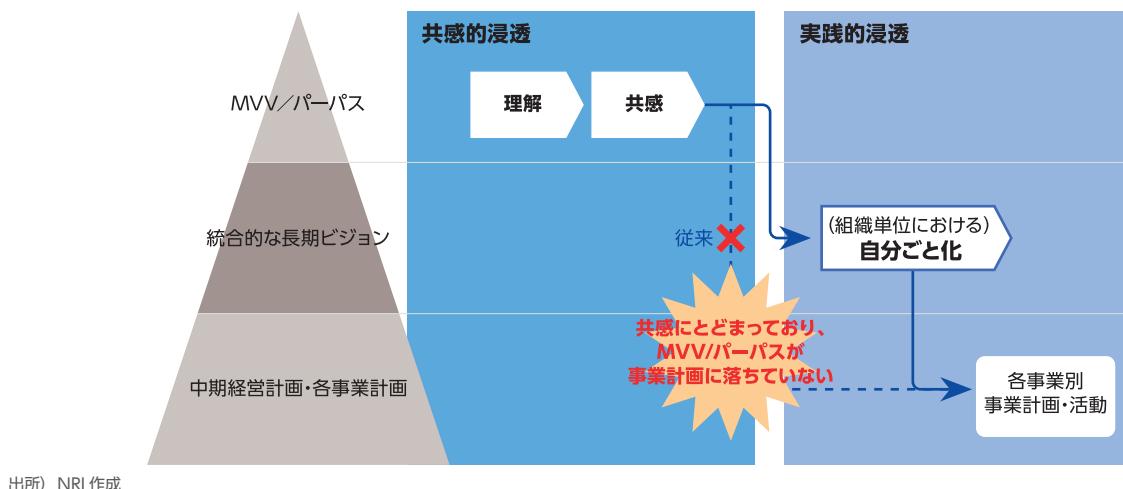
て MVV を明確に定義・反映し、一貫した判断軸を組み込むことも重要となる。

## 2) MVV と中計をつなぐ「ブリッジ」機能

統合的な長期ビジョンの重要な役割の一つとして、MVV やパーカスを具体的な事業計画へ落とし込む「ブリッジ」としての機能が挙げられる。MVV の組織内への浸透プロセスは一般的に「理解→共感→自分ごと化」という 3 段階で進行するとされている。しかし、最終段階である「自分ごと化」に到達することは容易ではなく、多くの企業が共感の段階にとどまり、MVV やパーカスが事業計画や活動に十分に反映されていない事例が散見される。その背景として、MVV やパーカスが抽象的・概念的な指針となりがちなことから、事業部門が自組織・事業との具体的な接点をイメージしづらく、結果として両者が効果的に連動していない。

統合的な長期ビジョンは、非財務に関する方向性だけでなく、財務目標や事業成長の方針も明確に示すことで、事業部門が自組織との具体的な結びつきを見いだしやすくなる。すなわち、MVV やパーカスといった理念と、事業収益や財務目標といった経

図表3 統合的な長期ビジョンが担う「ブリッジ」機能



出所) NRI 作成

済的側面を結びつけることで、事業部門が MVV を自分のこととして認識し、事業計画や活動に反映しやすくなる。

従来の MVV 浸透が主に共感的浸透と位置付けられるとすれば、統合的な長期ビジョンの浸透は MVV を中計など具体的な事業方針へ落とし込むための実践的浸透と位置付けることができる。この実践的浸透が実行されることで、企業が課題視してきた MVV やパーカスの事業計画や活動への反映が可能となると考えられる。

を利かせることが重要となる。

各事業部門が統合的な長期ビジョンに含まれるマクロ動向や MVV を自組織に置き換え、自分のこととして捉えることで、自組織の事業活動に具体的につなげ、自律的かつ的確な事業計画を策定できる。具体的には、社会課題やサステナビリティ関連のリスク（供給制約、気候変動リスク、資源不足など）を事業レベルで深く理解することにより、代替サプライチェーンの確保や資源効率化、事業ポートフォリオの再編といったリスクヘッジ策を講じる守りの戦略を確立することができる。さらに、社会課題や規制対応の過程で得られた知見やインサイトを活用し、既存事業や技術を異なるマーケットに展開する攻めの成長戦略を設計する道も開かれる。

このように、守りと攻めの両戦略を自組織が自発的に検討できる体制を構築することで、企業は変化の激しいマクロ環境に対してもスピーディーかつ的確に対応した事業計画を策定することができるといえる。

### 3 統合的な長期ビジョンが促す自律性と一体感の醸成

統合的な長期ビジョンを通じた MVV やパーカスの自分ごと化により、事業単位での「遠心力」による現場の自律性と、個人の「求心力」による組織の一体感が両立すると考えられる。

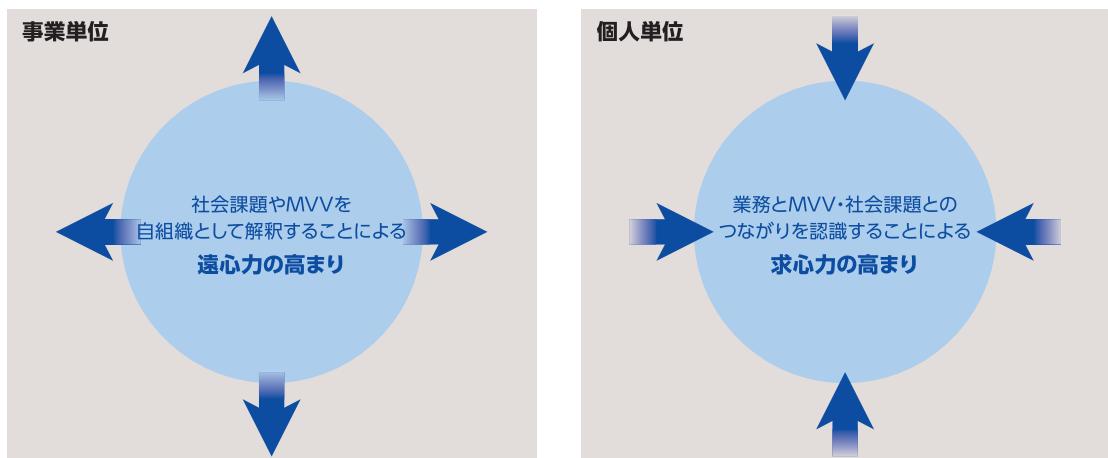
#### 1) 遠心力が利いた現場主導の事業設計

マクロ環境が急速に変化する状況下では、事業計画を中央集権的に一括して決定する運営体制だけでは十分な対応ができず、各事業部門がそれぞれの事情や地域・市場ごとの特性を踏まえ、自律的に判断・計画・実行できる分権型の体制、すなわち「遠心力」

#### 2) 業務と社会の接点による個人の求心力の高まり

一方「遠心力」だけでは従業員一人ひとりのエンゲージメント向上や組織の一体感を十分に醸成することは難しく、個人レベルで企業への「求心力」を高めることが不可欠となる。その求心力の源泉は、

図表4 事業単位での「遠心力」と個人単位での「求心力」の両立



出所) NRI 作成

日々の業務と企業の MVV、さらに社会課題との明確なつながりにあるといえる。

統合的な長期ビジョンを浸透させることで、従業員が自身の業務を通じて自社の MVV やパーカス、さらには社会への貢献を実感できるようになり、エンゲージメント向上につながる。これまで業務と MVV・社会課題との関係を意識していなかった従業員も、財務面と非財務面のつながりを理解することで、自分のこととして社会課題や MVV を捉えることができる。

そのためには、統合的な長期ビジョンを組織内に浸透させるための活動が極めて重要となる。経営企画部門から現場担当者に至るまで、すべての階層に対して継続的かつ丁寧な伝達の仕組みが求められる。特に、上位層による一貫性のあるメッセージの発信や事業部門が自分のこととして捉えた具体的な目標や行動指針を提示することで、全社的な理解と共感が醸成される。加えて、ワークショップや事例共有、部門横断的な表彰制度、非財務重要業績評価指標 (KPI) を含む評価・報酬制度との連動など、従業員が実感できる施策を複合的に組み合わせることも有効である。

事業単位での遠心力、個人単位での求心力の両者を実現することが、柔軟かつフレジリエントに対応できる経営基盤の形成につながるといえる。

#### 4 おわりに

企業の持続的成長の鍵を握るのは、現場を強固に巻き込んだ統合的な長期ビジョンの策定・運用である。本稿で示した要点は、あらかじめ準備し、すぐに実行に移せるようなものではない。中計の見直しや社長交代といった企業が方向性を再検討すべき節目にこそ、各社における課題が論点化され、意思決定に反映されるべきである。こうした重要なタイミングにおいて、サステナビリティが単なる社外アピールで終わらないよう、本稿で整理した要点が実務プロセスや議論の中に適切に組み込まれることを期待する。

(監修：深井 恒太郎)

#### 筆者



漆谷 真帆 (うるしだに まほ)

株式会社 野村総合研究所

経営コンサルティング部

シニアコンサルタント

専門は、サステナビリティテーマを絡めた経営戦略、MVV・パーカスの策定・浸透、組織開発など

E-mail: m-urushidani@nri.co.jp