

「SONOSAKI PLANNING」 [1]

Social, Organizations and of their Next Oriented Sustainable Approach with Knowledge database for Innovational planning

社会の持続可能な発展と企業の持続可能な成長を共に実現するイノベーションのためのプランニングサービス — 基本コンセプトとサービスの概要 —

01-00 2016年8月9日 池邊純一

当社は、Ⅰ.「生き甲斐のある暮らし、働き甲斐のある仕事、豊かな自然のある生活」に視座し、Ⅱ.『心豊かに暮らせる社会の創造』の視点から、Ⅲ.“SONOSAKI PLANNING™”という、現在のみならず将来にわたり、その先を見透した計画を立案するサービスをご提供することにより、Ⅳ. 社会の持続可能な発展と企業の持続可能な成長をともに目指していくサステナブル経営の実現をサポートして参ります。

「SONOSAKI PLANNING™ に込めている当社の思い」より

1. SONOSAKI PLANNING™ サービスのコンセプト

当社がこれまで行ってきたコンサルサービスや開発したアプリケーション等を体系化して統合し、サービスプロダクトとして『SONOSAKI PLANNING™』を商品化しました。

1. 1 SONOSAKI PLANNING™ 全体図

SONOSAKI PLANNING™ サービスは、図1に示します、当社が概念化した“Sustainable”（持続可能な、以降、サステナブルと記す）な社会の構築を意図した思考の流れ“I²BE (I square BE) spiral”を具体化し、サステナブル・サイクルを実現させていくサービスです。



Social, Organizations and of their Next Oriented Sustainable Approach with Knowledge database for Innovational planning

1. 2 サステナブル・サイクル

当社のビジョンは、心豊かに暮らせる社会の創造です。

心豊かに暮らせる社会とは、人、企業、地域社会、自然が居心地よく共生することで発展していく社会です。それは、即ち、企業の利潤を追求する活動と地域社会や自然の生態系とが混じり合い調和しながら豊かに発展し、その中で暮らしている一人ひとりも生き甲斐を感じ、働き甲斐をもって生きていくことのできる社会でもあります。

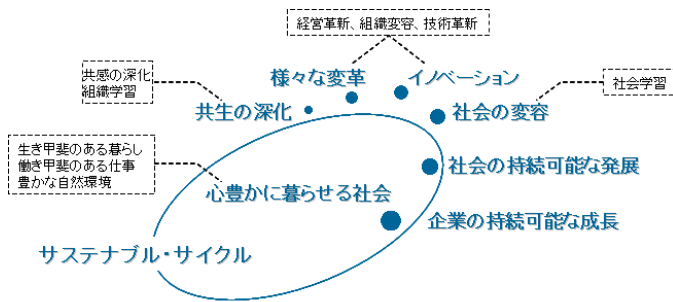


図2 サステナブル・サイクル

効率性や経済性を追求するばかりでなく、そのどこか根っ子の部分に、人や自然を大切に思う気持ちがあって、そうした多様性を受け容れる心を持つ人々がつながりお互い様で結びついていくことで、地域に住む人々との共生、自然との共生が可能となります。心豊かに暮らせる社会はこうした共生する社会の中にこそ育まれていくと考えられます。当社では、この共生へのプロセスを“**共生の深化**”と呼んでいます。

“**共生の深化**”が進んでいくことで、奥の深い心豊かな社会を目指した変革が繰り返され、その中からサステナブル社会に向けたイノベーションが巻き起こり、社会の持続可能な発展とそれを支える企業の持続可能な成長の好循環へとつながっていきます。

そして、それによってまた、社会が変容して新たなコンセンサスを生み出し、共生の更なる深化への文化が醸成され、より奥の深い心豊かな社会の発展に向けた変革への気運が高まり新たなムーブメントとなって、その先へのイノベーションの連鎖へと結実していきます。

- [1] 社会の持続可能な発展へと結びついていくための第一番目のポイントは、“**共生の深化**”の前提となる“**共感**”を深化させていくプロセスです。最初

は儀礼的な触れ合いかも知れませんが、やがては、相手の心情に触れて耳を傾け、話しを聴くようになります。しかし、誰しも、他人の痛みや悲しみ、喜びを同じように感じることはできません。“**共感**”を深化させていくには、深く感銘を受けた実体験や追体験を通して、同じ目線に立ってその情景の中に埋没し、溺れることなく冷静に感じる必要があります。そして、その共感を深めていくプロセスを経て、お互いの違いを乗り越え、習慣や文化の融合が進んでいきます。一人ひとりの中に芽生えた習慣や文化の融合は、新たな社会の発展に向けたニーズを生み出し、そうした社会的ニーズを満たすための様々な変革が求められるようになります。この“**共感**”の深化のプロセスは**組織学習**によってのみ実現され、深められていくものと考えられます。

- [2] 社会の持続可能な発展へと結びついていくための二番目のポイントは、“**様々な変革**”が実際に発現し“**イノベーション**”が巻き起こされていくプロセスです。“**共生の深化**”のプロセスの中から社会的ニーズが巻き起こされても、それが現実のものとならなければ深化の連鎖は止まってしまう。新たな社会的ニーズに応えるのは企業であり、企業が自らそうした新たな社会的ニーズの変化への兆しを捉え、その先を見透しながら先んじて成熟度を高めていかなければなりません。こうした現在だけでなく将来にわたる**様々な変革**や**イノベーション**への期待の高まりに向けて、**経営革新、組織変容、技術革新を興しうる能力を持つこと**で、企業は持続可能な成長を成し遂げていくことになります。

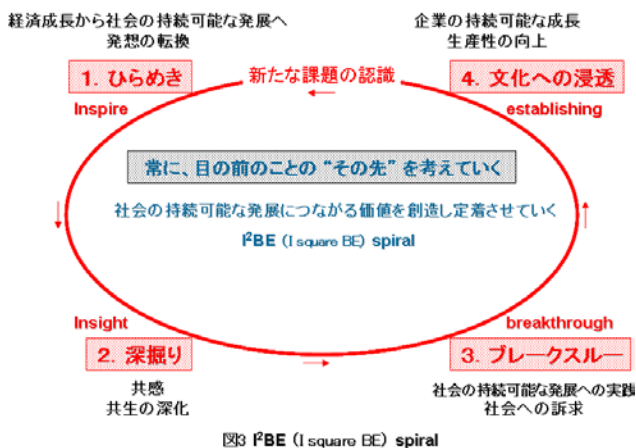
- [3] 社会の持続可能な発展へと結びついていくための三番目のポイントは、イノベーションを通じた**社会の変容**です。イノベーションは単なる技術革新ではありません。イノベーションは、様々な技術や変革が新たに結びついていくことによって創造的破壊を巻き起こし、人の行動やそれともなう習慣、日常生活を送っていく文化を劇的に変化させ、社会を変容させていく経済的かつ社会的事象です（逆に、社会の中で人々の動きや思考方法の変化が巻き起こされなければイノベーションとは言えません）。とは言え、人の行動や思考方法がど

ら進化する、社会の有り様や制度がついてこない場合もあります。**社会自体もイノベーションに適応するために試行錯誤しながら深化し進化していかなければなりません。**ある意味、それは壮大な社会実験となり、そこで得られる教訓から学んでいくことにもなります。こうした言わば社会全体としての学習の過程を、ここでは**“社会学習”**と呼んでいます。

こうしてサステナブルを中核の思想として実現されていく「社会の持続可能な発展」と「企業の持続可能な成長」の連鎖が『サステナブル・サイクル』なのです。

1. 3 I²BE (I square BE) spiral

サステナブルを中核とした「社会の持続可能な発展」と「企業の持続可能な成長」の間で巻き起こる『サステナブル・サイクル』を実現していくためには、常に、今、目の前にあることだけでなく、その底流に流れている潮流（ムーブメント）、更には、今の次に起こる未来のことを考え、社会の発展を目指したイノベーション、すなわち、サステナブル・イノベーションを巻き興し、新陳代謝を続けていかなければなりません。



私達は日々の生活の中で、今よりも良い暮らしを得るために、また、将来への不安を解消して先々の幸せを掴み取るために、更には、自分なりの夢を実現していくために、無意識に、そして直感的に、「今日目の前にあることの底流に流れている潮流」「今の次に起こる未来」のことを考えています。

もちろん、企業の経営に関しても、同様の思考が繰り広

げられています。しかし、サステナブルの発想の下で社会の発展を目指したイノベーションを興し、事業として「社会の持続可能な発展」と「企業の持続可能な成長」のサイクルを意図して展開してくとすると、そこには一定の思考の流れを確立しておくことが必要になります。

当社では、この思考の流れを “I²BE (I square BE) spiral” と命名しています。

① ひらめき “Inspire”

経済成長から社会の持続可能な発展への発想の転換

② 深掘り “Insight”

共感と共生の深化

③ ブレークスルー “breakthrough”

社会の持続可能な発展への実践と社会への訴求

④ 文化への浸透 “establishing”

生産性の向上によって実現される企業の持続可能な成長

一つの「ひらめき」を「深掘り」し、それを実現するために探究した技術（ブレークスルー）が社会に文化として浸透すると、更に高次元のニーズ（新たな発展への素地の完成と新たな社会的要請）が芽生えて、新たな課題として認識されていきます。この解決に向かって、更なる「ひらめき」からなるサイクルが生み出されていくこととなります。

1. 4 SONOSAKI PLANNING™ サービスのポイント

この “I²BE spiral” においては、如何に、目の前のことの“その先”にある変化の兆しを捉え、発想を転換し思考を深めていくかが肝となります。そこで、SONOSAKI PLANNING™ サービスでは、以下に示す、論理思考ツール、深層分析ツール、ナレッジデータベース、Thinking Maps（ナレッジの体系図）、生産性指標、それらを促進し具体化させるアプリケーション（ソフトウェアプロダクト）、及び、成果物（様々な書式による思考の定型化（2. 3節参照））を体系化して統合し、一連の流れとして実現できる様にしました。

(1) 論理思考ツール

「論理思考ツール」は、“I²BE spiral” のうち、主に、「ひらめき “Inspire”」に関する思考を具体化させてい

く際に活用します。この「論理思考ツール」は、経営に関わる業務（2.2節参照）の様々なシーンで活用することができます（もちろん、様々な生活シーンにおいても利用できます）。また、当社では、「論理思考ツール」を用いた思考を、ダイアログを基調にしたワークショップによって行って参ります。

(2) 深層分析ツール

「深層分析ツール」は、“I²BE spiral”のうち、主に、「深掘り “Insight”」に関する分析を行う際に活用します。この「深層分析ツール」は、①顕在化した社会問題や経営課題の深層にある問題の本質、②経営目的に沿って展開する事業の深層にある真に実現したいこと（目的）、③一人ひとりのニーズのその先にある深層のニーズを掘り下げて購買行動を分析していく、3種類のツールからなります。

これら深層分析した結果には一貫性がなければなりません。「問題意識」「事業の目的」「深層にあるニーズ」が一致して始めて事業としての価値が出てくるものと言えます。

(3) ナレッジデータベース（BKN : Business Knowledge Network）

SONOSAKI PLANNING™において、ナレッジデータベース（BKN : Business Knowledge Network）は、中核的な役割を担っています。

イノベーションは「無から何かを生み出す」というよりは、今あることの「新結合」と「技術革新」により「創造的破壊」が引き起こされ、新たな文化が芽生え浸透していくという過程で実現されていきます。サステナブルという新たな思考であっても、というよりもむしろ、サステナブルだからこそ、このイノベーションの過程を踏むことが重要となります。

過去に蓄積された先人の知恵を活かすこと（**知識の新結合**）は、“I²BE spiral”を展開していく上での要となります。それが、“BKN : Business Knowledge Network”であり、言わば、「先人の知恵を集めた辞書」でもあります。ただ、一般的に言われる辞書と異なる点は、単なる知識の体系や用語集としてではなく、**知識のつながりを迎える**仕組みを根底の設計思想（デザインコンセプト）として構築されていることで、それが“BKN : Business Knowledge Network”の最大の特長となっています。まさに、**知識のつながりを迎える**ことで「**知識の新結合**」が生み出されると考えています。

All Rights Reserved Copyright © Sustainable Innovations 2016

繰り返しになりますが、“I²BE spiral”をその場の状況に応じた思いつきだけで進めてみても、“その先”を見透した深い考察に基づく結論に辿り着くことはできません。当然のことながら、これまでの効率性や経済性の発想から、新たにサステナブルを中核とした発想に転換するにしても、既に提唱されている定石や理論、先行事例などを参考にした上で“その先”を考えなくても良いという訳ではありません。むしろ、これらの確立された知識を活かし、知識のネットワークをあちこち辿りながら様々な組み合わせで新たな知恵を生み出していくことの方が賢明であり、だからこそ、当社のサービスではナレッジベースを、“BKN : Business Knowledge Network”の形でご提供することに重きを置いているのです。

(4) Thinking Maps

しかし、そうは言っても、何の当てもなく知識を探り出すことは難しいかも知れません。そこで当社では、“BKN Business Knowledge Network”、すなわち、知識の体系を“Thinking Map”の形で見透せる様にしています。この“Thinking Maps”は、新たに戦略マップや行動計画書を作成する際にも役立てることができます。

(5) アプリケーション（ソフトウェアプロダクト）

どんなに綿密に戦略を構想し計画を立案したとしても、それを実行し営業展開していく段階においては、様々な問題が発生するものです。当社ではそうした問題を深掘りし、即座に解決策を講じていくことができるように、独自に開発したセールスフォースオートメーションシステム（アプリケーション（ソフトウェアプロダクト））をご提供致します。また、論理思考を支援するシステムもアプリケーション（ソフトウェアプロダクト）としてご提供致します。

(6) 社会的価値創造の生産性 VR : Value Revolution

サステナブル・イノベーションの真価は、提供する社会的価値とその価値の文化としての浸透度合いによって評価されなければなりません。SONOSAKI PLANNING™ サービスでは、これまでの経済モデルに基づく収益性や効率、コスト等の指標を発展させて、社会的価値の生産性という視点から指標の体系化を図って参ります。

2. SONOSAKI PLANNING™ サービスの概要

2.1 SONOSAKI PLANNING™ サービスが対象とする方々

経営者や管理職の方々を対象に、サステナブル経営のための戦略策定コンサルティングをご提供致します。

2.2 SONOSAKI PLANNING™ サービスの業務

SONOSAKI PLANNING™では、以下の業務に関するプランニングサービス、及び、管理業務支援を行います。

社会的課題解決を意図したビジネスのプロデュース／データ分析／経営革新・業務改革／組織変革／マーケティング／セールスマネジメント／行動計画作成／PDCA マネジメント／業績管理 等々

2.3 SONOSAKI PLANNING™ サービスの成果物（様々な書式による思考の定型化）

SONOSAKI PLANNING™ サービスでは、こうした様々な仕組みを活用して作成する様々なドキュメントを成果物としてご提供致します。成果物の書式を定型化することより、思考手順の一定化を図って参ります。

問題の深掘り分析図（PDA : Problem Deep Analysis）／目的の深層分析図（PBS : Purpose Breakdown Structure）／Before-After 分析図／ニー

ズの深層分析図（DIMA : Deep Insight Market Analysis）／価値分析図／戦略体系図／KPI 体系図（見透せる化）／WBS（Work Breakdown Structure）／課題解決管理表（PDCA 管理表）／業績管理表 等

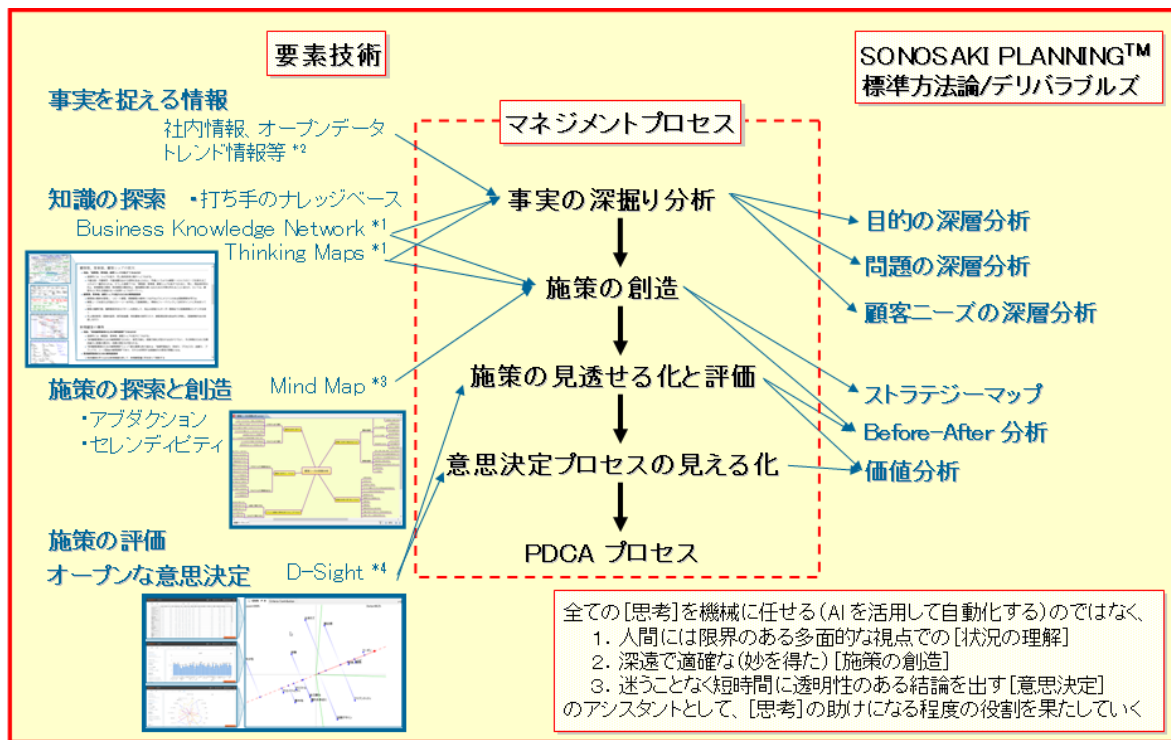
3. 人工知能の技術を SONOSAKI PLANNING™ サービスに活用する

現在は多様性が重視される時代であり、社会が目まぐるしく変化している時代でもあります。

こうした現在の経営に突きつけられている複雑さが増していく困難な状況、すなわち、多様な視点で深遠で適確な施策を創造し、短時間に透明性を持って意思決定しなければならない状況にあつて、人が万事、手ばかりなく実施していくことは不可能と言えます。

しかし、だからと言って、経営の全てを人工知能（知能を持った機械）に委ねることはできません。例えば、知能を持った機械がイニシアチブをとって、組織の中で目的を民主的に共有し、和をもって人々を導いていけるなどとは想像し得ないからです。

そこで、当社では、全ての思考を人工知能に任せる（自動化する）のではなく、人間には限界のある“多面的な視



*1 サステナブル・イノベーションズ株式会社が Media Wiki の仕組みを使って開発したナレッジデータベース、アプリ(4*BW)
 *2 オープンテクノロジー(検索エンジン等)
 *3 マインドマップツールとして XMind 等を使用
 *4 エヒター・ジャパンが日本に導入を進めているプロダクト

点での [状況の理解]、深遠で適確な (妙を得た) [施策の創造]、迷うことなく短時間に透明性のある結論を出す [意思決定] のアシスタントとして、思考の助けになる程度の役割を果たせば良いと考えて、人工知能の技術を SONOSAKI PLANNING™ サービスに活用していくことにしました。そして、そうした AI の活用のコンセプトを AIM : Artificial Intelligence for Management と命名しました (図 4 参照)。

この AIM (企業経営への人工知能の活用) により、図 3 における『新たな課題の認識』『ひらめき』『深掘り』に関わる思考の重荷を軽減し (多様な視点で深遠で適確な施策を創造し、短時間に透明性を持って意思決定しなければならないというプレッシャーとストレスからの開放)、また、透明化された意思決定プロセスの実現を図ることが可能となります。

4. 概念の定義

本冊子で取り上げてきた主要な概念は、当社では、以下の様に定義しています。

[サステナブル (持続可能な :Sustainable)]

[サステナブル] という用語の原点は、1987 年に国連に提出されたブルントラント報告の “Sustainable development” であると言われていています。また、1997 年には、J・エリキントンが、シェルのプレント・スパー石油貯油施設深海投棄問題への第三者委員会の報告書において、企業の社会的責任を “環境、社会、経済” の 3 つの視点で捉える「トリプルボトムライン」を提起し、企業として取り組むべき論点が整理され発展してきました。

一方、今日では、投資家や株主が投資先企業のリスク (投資先企業が名声を失墜するような社会に影響を及ぼす重大な問題を引き起こすリスク) を評価する視点として、あるいは、損失を低減または回避するために、企業のガバナンスが強調されるようになり、企業の社会的責任を “ESG E:Environment、S:Social、G:Governance” で捉えようという動きが広がっています。

こうしたグローバルに展開される概念の発展の過程を踏まえ、国際標準化機構 (ISO) においても、

「ISO26000」 (2010. 11. 1 発行、組織の社会的責任に

関するガイドライン規格) を制定し、その中で、

“Sustainable development” についても、「地球の生態的制限の範囲内で生活し、未来の世代の人々が自らのニーズを満たす能力を危険にさらすことなく、社会のニーズを満たすことである」^(*) と定義しています。

当社では、これまでの概念形成の系譜を踏まえて、[サステナブル] を、『今、私達が求める豊かな暮らしだけでなく、将来の世代の人達も、その一人ひとりが求める豊かな暮らしを築いていけること』と定義しています。

[サステナブル経営]

当社の [サステナブル] の定義に基づきますと、[サステナブル経営] とは、『サステナブルを経営の根幹に据えて、現在だけではなく将来にわたり、事業を通して社会の持続可能な発展と企業の持続可能な成長を成し遂げていく経営』であると意味づけることができます。

これからの企業は「社会の持続可能な発展」に想いを巡らしていかなければ社会に企業としての存在を受け容れてはもらえません。「社会の持続可能な発展」への想いに基づく活動があつてこそ、企業としてのブランド価値が生まれ、「企業の持続可能な成長」を成し遂げていくことができるのです。

しかし、理念としての「社会の持続可能な発展」ばかり唱えていても、収益を生み出すビジネスとして確立されなければ「企業の持続可能な成長」にはつながりません。例え崇高な想いがあつてもそれが現実のビジネスで実現できなければ企業そのものの存在が危うくなってしまいます。当然のことながら、「社会の持続可能な発展」もおぼつかないものとなってしまいます。

これからの時代、21 世紀の社会において、企業には、「社会の持続可能な発展」につながる社会的価値を生み出しうる生産性の向上と「企業の持続可能な成長」につながる企業ブランド力を高めうる収益力の強化を両立させる、新たな発想による経営が求められると言えます。

当社の [サステナブル] の定義に基づいて「社会の持続可能な発展」の意味を吟味してみますと、それは『一人ひとりが将来への夢を持って、いきいきと生きていける社会』となります。企業にとっては、目先の

利益も必要ですが、目の前にいる顧客の今のニーズだけでなく、その顧客の周りにいる人達や生きている社会、今だけでなく明日も将来も見透したニーズに応えていく。その先に思考を巡らせていく構想力や創造力の構築が何よりも必要になってくるのです。

[サステナブル・イノベーション]

「社会の持続可能な発展」と「企業の持続可能な成長」の好循環を実現させていくために、企業は、常に、社会の発展を目指したイノベーション、すなわち、サステナブル・イノベーションを巻き興し、新陳代謝を続けていかなければなりません。

当社では、サステナブル・イノベーションを、『目の前のニーズや利便性の実現のみならず、サステナブルに思いを巡らせた一人ひとりの心豊かな暮らしを実現し、誰もがいきいきと生きていける社会の実現に寄与するイノベーション』であると定義しています。“Sustainable Innovation”を直訳すると、継続的なイノベーションとなってしまいますが、そうした短絡的な意味合いとは全く異なる意味がそこにはあります。

当社では、特に、サステナブル・イノベーションを興しうる組織として、「地域を元気にする企業の持続可能な成長を応援する」「自ら考え行動する人と人をつないで企業を成長させる」に焦点を絞って取り組んで参ります。

[心豊かな暮らし]

当社では、生き甲斐のある暮らし、働き甲斐のある仕事を通して得られる満足感に満たされた暮らしとしてこの言葉を用いています。

お互いへの心遣いのある人間関係、愛情に溢れ日常の中に幸せを感じる家庭、夢や希望の実現を目指せる仕事ができる職場、お互い様の気持ちで助けあう地域コミュニティ、様々な格差を生み出さず将来への不安を抱かせない社会制度、心を満たす自然、文化や伝統、芸術、街並みといった一人ひとりの日々の暮らしを包んでいる全てが、より良く足りていることで**心豊かに暮らせる社会**が創造されていくと言えます。そこで当社では、これら全てを**心豊かな暮らし**の範疇として捉えています。

これからの企業経営においては、心豊かに暮らせる社会の創造という視点を深化させ、グローバルな社会

の持続可能な発展と地域社会の持続可能な発展の両方を実現していく組織運営が求められています。

その実現のためには、夫々の地域のコミュニティや経済を支えている企業、NPOやNGOと同じ目線で連携し、歴史や文化を背景として育まれてきた人々の習慣や生き方に心を配り、更には、原料となる資源を保有する国や地域の自然環境の保護や保全、そこで働く人々の暮らしや労働環境にも配慮していく、**夫々の地域の地べたに足を着けた経営**が必要です。

これからの社会における企業経営では、グローバル社会と地域社会の持続可能な社会の発展を意図して戦略を構想し、地域の暮らしに共生し、そこで暮らす一人ひとりが心豊かに暮らせる社会を創造していく事業をデザインしていかなければなりません。儲かりさえすれば良いという発想を転換しなければ、企業の持続可能な成長を実現することは難しくなってきましたし、その傾向は、より一層強く鮮明になっていくと考えられます。

[裕福な暮らし]

当社では、主に貨幣価値に換算することのできるもの、即ち、所得や財産（貯蓄、不動産等の有形の資産）を所有すること、今の暮らしだけでなく将来を憂うことなく必要なものや欲しいものを購買し消費できること、これらを手に入れるために投資できることも**ゆとりのある暮らし**としてこの言葉を用いています。

また、競争社会での勝者として勝ち得た社会的地位、名声、ライフスタイルは、この**ゆとりのある暮らし**を支えるものであり、**裕福な暮らし**の範疇として捉えています。

4. 参考文献

1. 監修：ISO / SR 国内委員会、編者：一般財団法人 日本規格協会、日本語訳 ISO26000：2010 — 社会的責任に関する手引、2011.11.20