

「環境ビジョン」の創り方

社員の共感を生み、行動を促す
環境ビジョンの策定・浸透プロセス



バイウィルの目指す世界観

GXを「やるべきこと」から 「やりたくなること」へ――

日本のGXは、脱炭素 × エネルギー安定供給 × 経済成長という本来の定義からかけ離れ、義務としての受動的な対応にとどまっています。しかし、「仕方なくやる」先に、成長はありません。

バイウィルはその原点に立ち返り、GXによる経済成長を実現します。その鍵は「環境価値」。

企業活動の中に埋もれたその価値を見出し、経済価値として取引可能なカタチに変えることで、GXを「やるべきこと」から、「やりたくなること」へ。前向きに取り組める未来を創ります。

我々は、「環境価値」を「事業」に変える共創者であり続けることをお約束します。



企業がGXへの対応で 「やるべきこと」



排出量の可視化



排出量削減設備の導入



情報開示義務の遂行

企業がバイウィルの事業共創支援で 「やりたくなること」



潜在的環境価値を発掘



環境価値をカタチ化し収益化



環境価値を軸にした新事業の構築
企業価値の向上

事業の全体像

ずっと愛される日本を。意志の力で。



世界に、日本らしいサステナビリティの目標・達成手段を示し、実行する

カーボンクレジットを軸にしたサービスで、企業・自治体などのカーボンニュートラルを支える



創る

環境価値
創出支援

全国各地の事業者・自治体
ならびに地域産業から
J-クレジットプロジェクトを創出

環境価値の発掘を通じて
市場流通量を増やす



使う(売る・買う)
環境価値
売買

J-クレジットをはじめとする
国内外のクレジット・証書を
目的や状況に合わせて提案

企業の脱炭素目標・計画の
達成に貢献する



学ぶ

脱炭素
コンサルティング

脱炭素経営に必要な
オフセットやクレジットの
基礎知識や考え方を伝達

オフセットに向けた計画づくりや
「はじめの一歩」をサポートする



伝える

ブランド
コンサルティング

脱炭素をはじめとする
環境貢献への取り組みを
効果的に对外発信

環境への取り組みを
企業のブランド価値に繋げる



バイウィル カーボンニュートラル総研

カーボンクレジットおよび地域経済に関する調査分析・提言を進め、日本の環境や産業に最適化された脱炭素のセオリーの構築を目指す

ブランドコンサルティング事業 実績(抜粋)

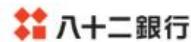
業界・ビジネスモデルに関わらず、幅広くご支援をさせていただいております



DINOS CORPORATION



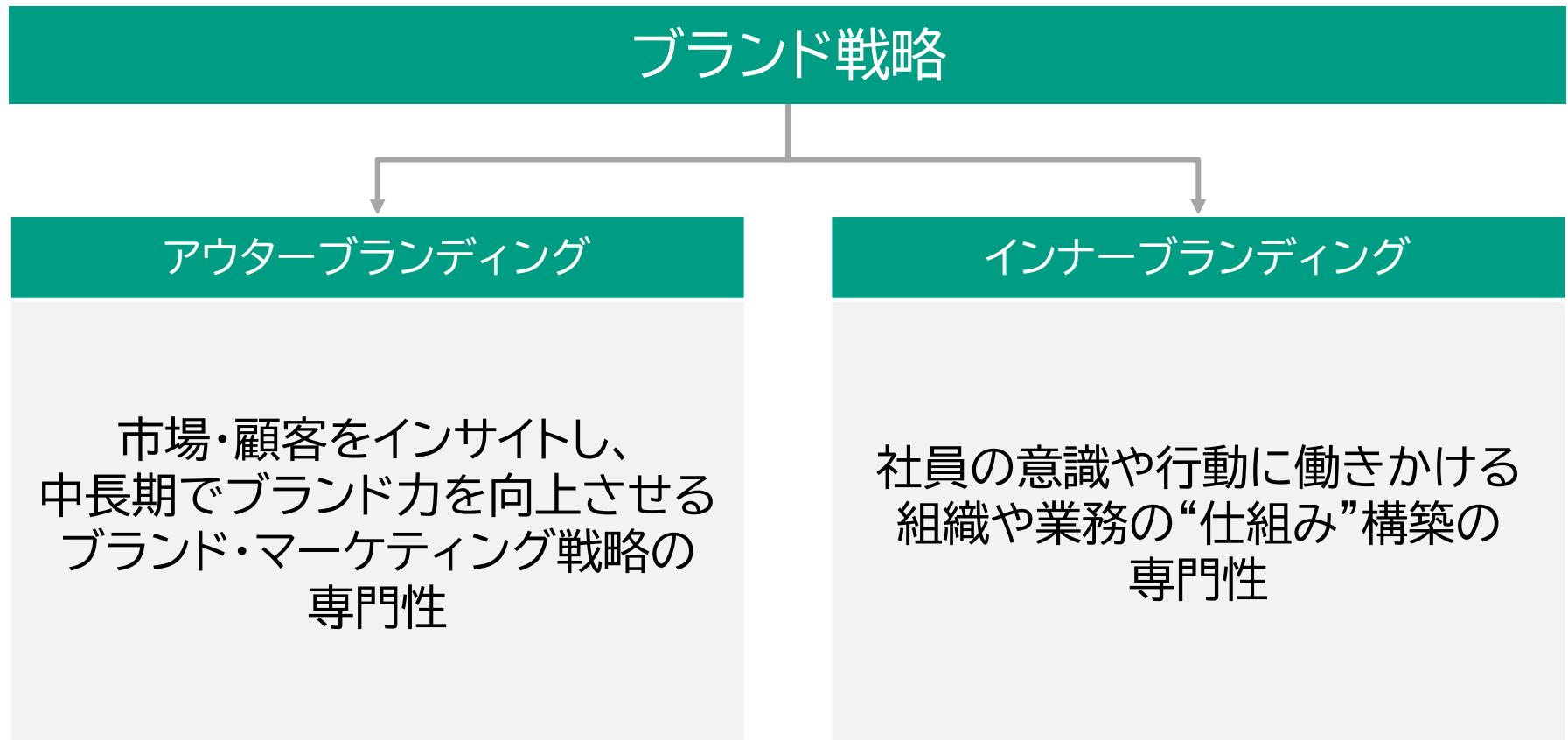
Panasonic Homes



阪急阪神ホールディングス

大切にしていること

ブランド戦略を策定・実行するために、
社外(対顧客)の視点と社内(対組織・社員)の視点を統合し、実効性ある支援を行う



本資料でお伝えしたいこと

- ・ 環境への取り組みを強化していくことはMustだが、なかなか社員の理解や気運が高まっていかない
- ・ 大方針である、「環境ビジョン」や「環境基本方針」が形骸化していることも少なくない
- ・ SSBJ開示やサプライヤーからの要請など、環境への取り組み方針の積極的な発信を求められるシーンも加速していく



社員の共感を促し、効果的な社外発信にも活用できる
「環境ビジョン」の創り方をお伝えします

アジェンダ

- 1.環境ビジョンとは？～定義と類似概念の整理
- 2.「良いビジョン」と「悪いビジョン」の違い
- 3.環境ビジョン策定のステップ
- 4.環境ビジョンの浸透施策
- 5.総括

はじめに



「環境ビジョン」や「環境基本方針」の形骸化

中長期ビジョンや中計策定の際に策定した「環境ビジョン」が、なかなか機能していない

経営層・サステナビリティ担当

環境ビジョン・基本方針策定完了 ✓

「正しいこと」だから機能しているはず

- ・社会的意義があるため、表立って反対はされない
- ・担当部署内ではKPI管理されている

社内通達

見えない「意識の壁」

現場社員(受け手)のインサイト 「反対はしないが、関心もない(総論賛成・各論無関心)」

理解できない

「耳障りの良い言葉だけど
具体的にどういうこと？」

印象に残らない

「どこの会社でも
言われていることだよね」

自分ごとにならない

「唐突に言われても…」
「担当部署がやるんでしょ？」

何をすればいい？

「結局、自分たちは日々の
業務で何をすればいい？」

結果：知ってはいても、行動にはなかなか繋がらない(=形骸化)

「環境ビジョン」に関するサステナビリティ推進担当者のお悩み

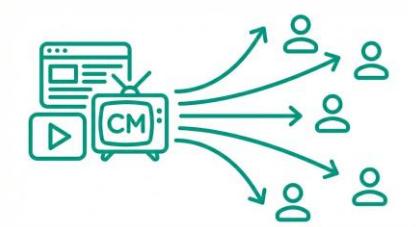
「社内浸透」と「効果的な社外発信」の両面で課題感を抱えている

課題① 社内浸透



- 環境への取り組みと日々の業務が紐づかない
(「自分ごと化」できていない)
- 「なぜやるのか？」が腹落ちしていない
(現場社員への動機づけ不足)

課題② 効果的な社外発信



- 対投資家向けの発信に偏ってしまっている
(専門的・定量的すぎる傾向)
- 幅広いステークホルダーへのブランディングが弱い
(共感を得るストーリーの欠如)

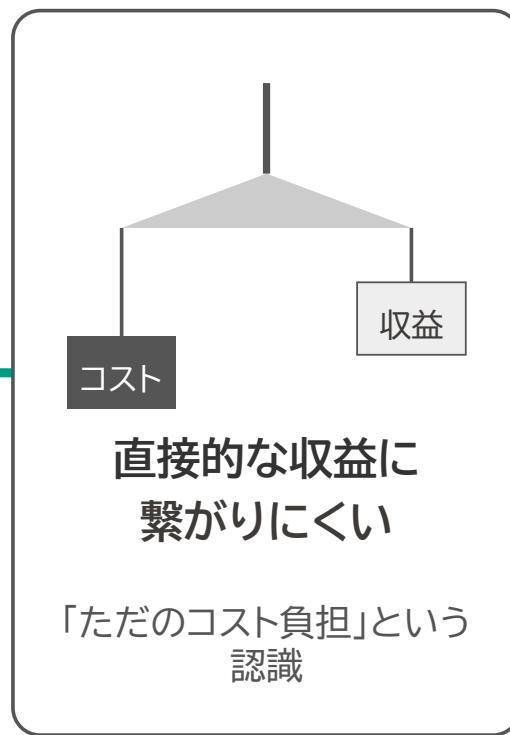
環境ビジョンが浸透しない「構造的要因」

環境への取り組みは、「社会の要請」「対外的な義務」として受け止められており、直接的な収益にも繋がりにくく、社員にとっての内発的な動機に乏しい(やらされ感)

① 現場での受け止め



② 業務上の障壁

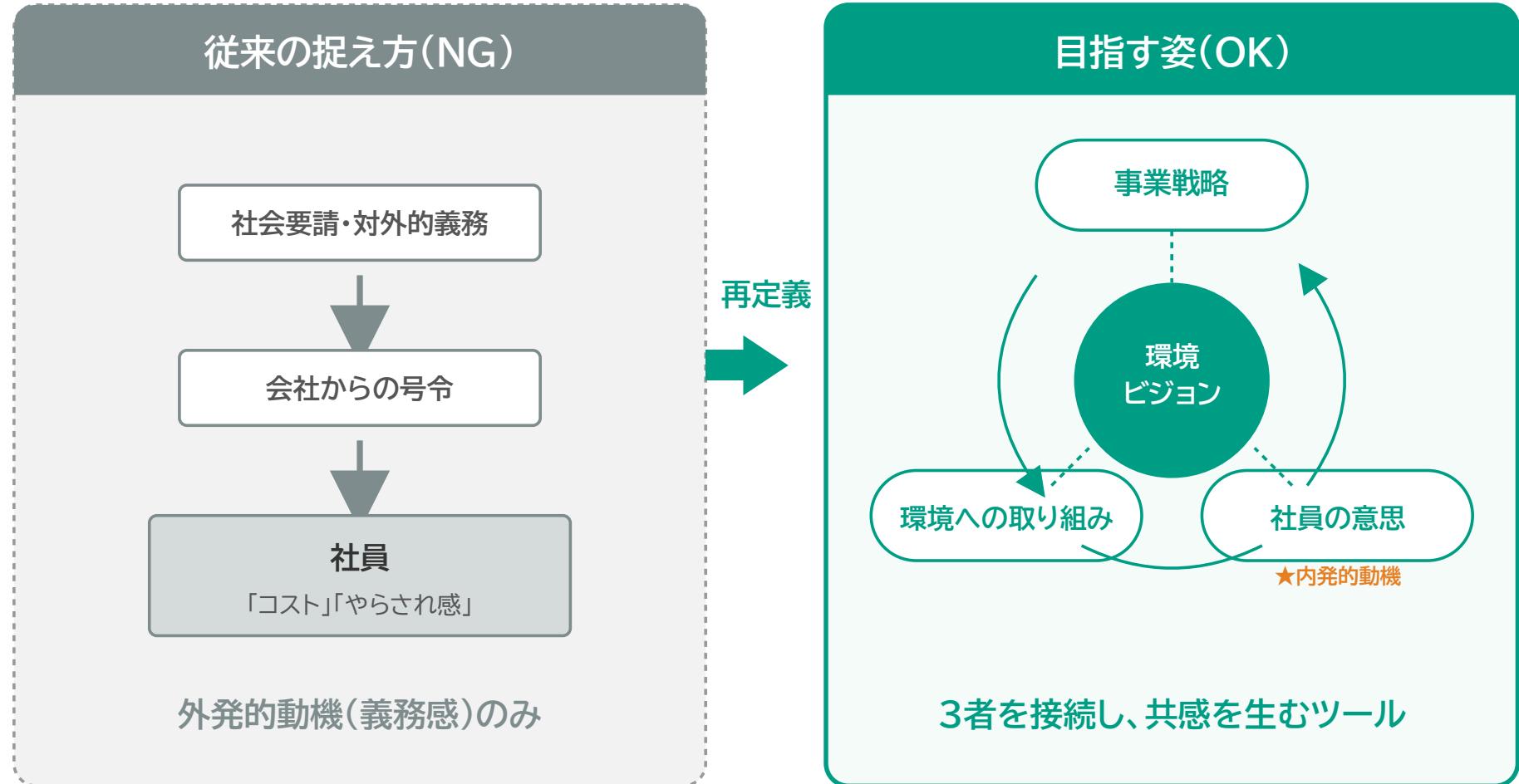


③ 根本的な問題(空気)



「るべき・やらねば」を「やりたい」に変える環境ビジョン

社員の共感を生み、意思や内発的動機を刺激する環境ビジョン、が目指す姿



事業戦略と環境への取り組みと社員の意思を接続するハブ、という再定義

事例：阪急阪神ホールディングス様

- 2020年5月には、「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」を策定し、6つのマテリアリティを定めて、さまざまな取組をいち早く推し進めてきました。一方、マテリアリティの1つである「環境保全の推進」は、事業部門により関連度合に濃淡があり、グループ従業員それぞれも個人レベルでは自分ごと化しにくいという課題認識があった
- サステナビリティ宣言において、エネルギー効率の改善(省エネ)や再生可能エネルギーの活用など、るべき方向性を示すことはできました。しかし、「何のために」「どんな価値を」という具体的なレベルにまでは踏み込んでいませんでした。
- 環境保全のための取組は手間やコストがかかりますが、企業としての収益に直結するとは捉えにくいからです。事業の基盤になっていることまでは理解できるけれど、短期的な収益につながりにくい活動を、はたしてどの程度までやるべきか。コストと捉えてしまえば、環境保全の推進は、「やらねばならない」「やらされ感」のような受け身の空気が生まれてしまっても不思議ではありません。
- だからこそ、会社が宣言しているから「やらねばならない」というのではなく、自然と「やりたい」気持ちが湧くことが最大の狙いでした。環境保全の活動をコストと捉えるのではなく、取り組むことが自分たちの事業にとってもプラスになると自然に思えるような、まさに“従業員の意識変革”を目指したのです。

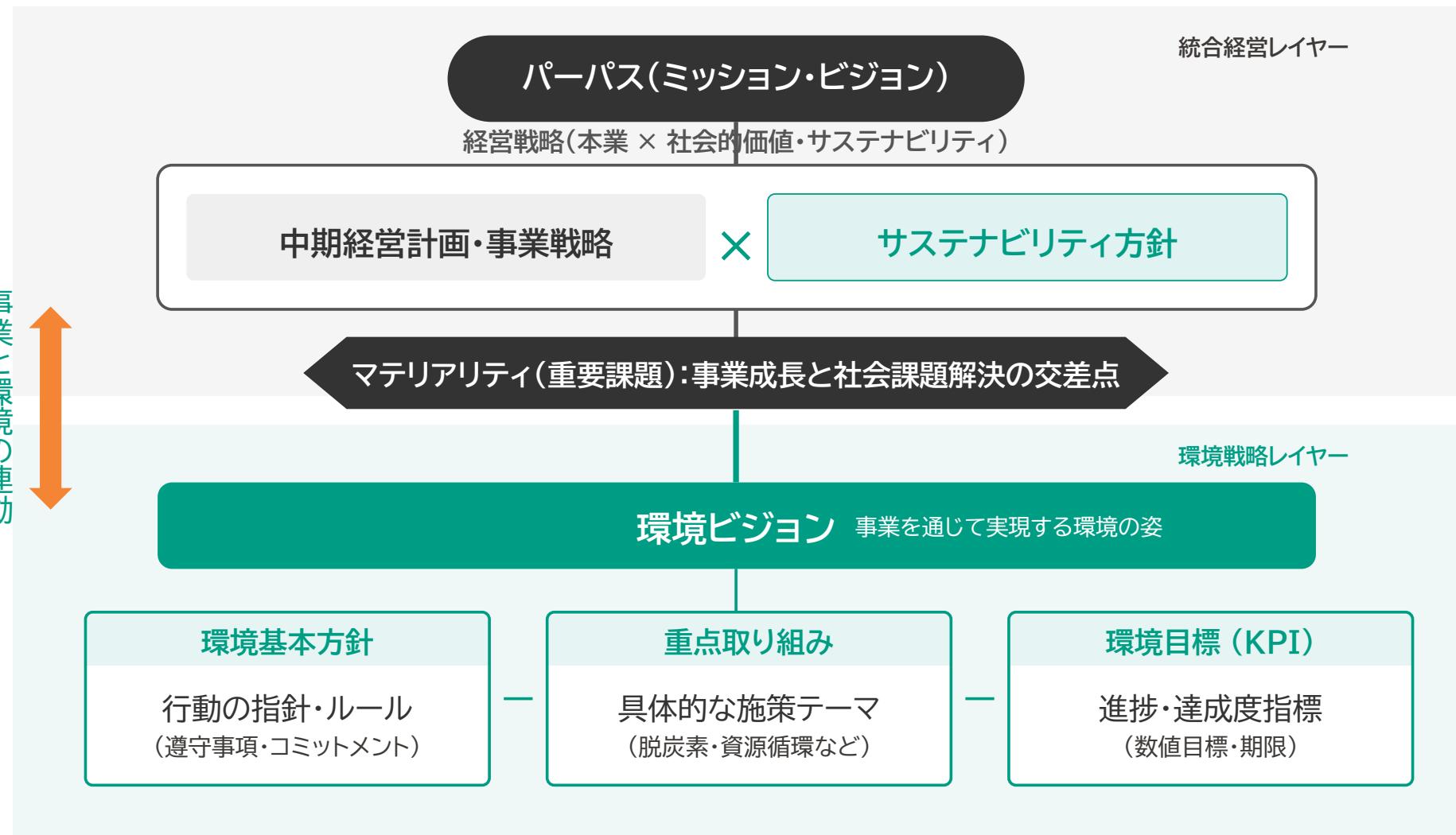
弊社事例インタビュー記事より、ご担当者様のコメントを抜粋(一部編集)
<https://www.bywill.co.jp/works/hankyu-hanshin>

環境ビジョンとは？ ～定義と類似概念の整理



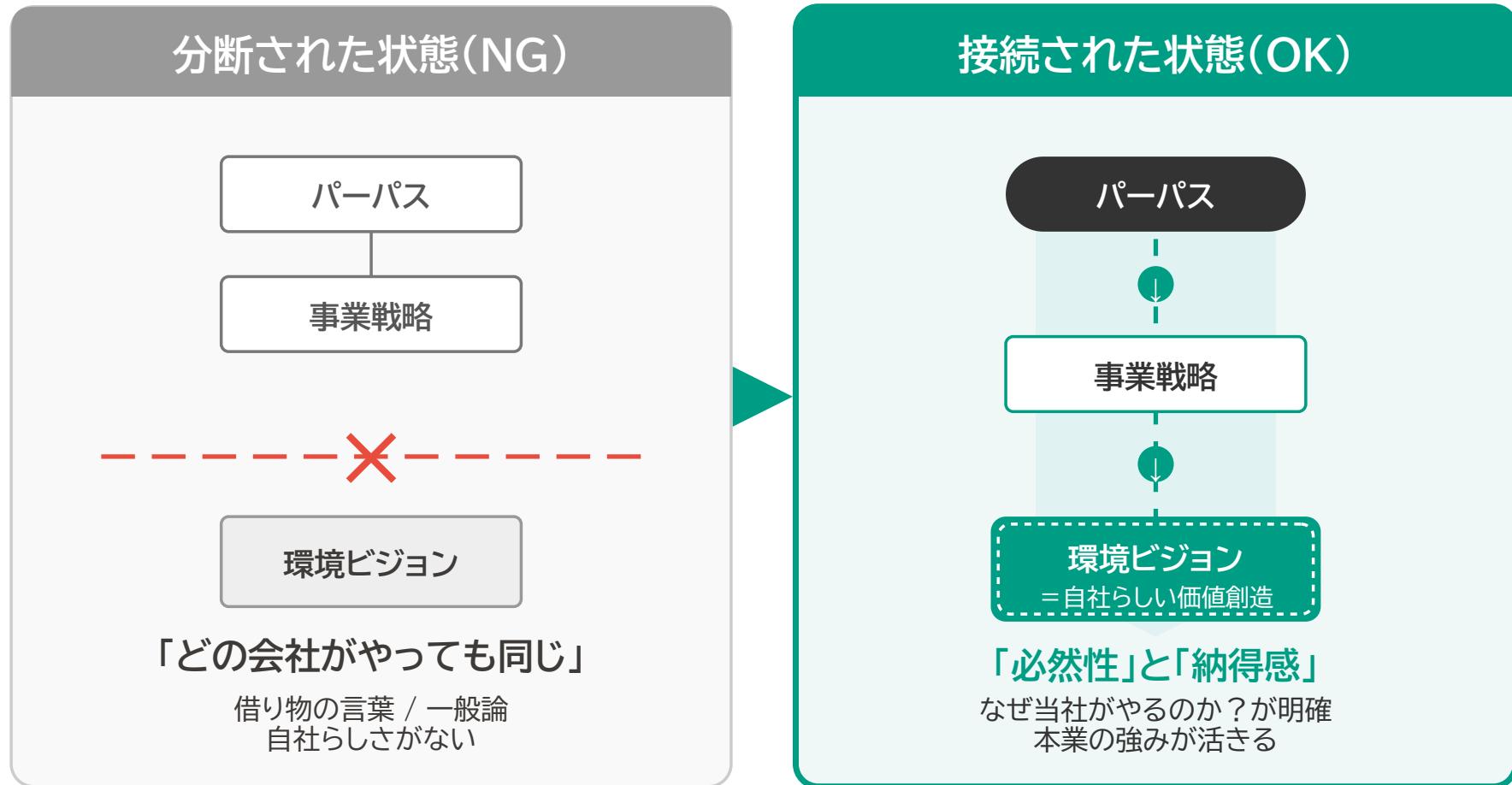
様々な概念と環境ビジョンの位置づけ整理

まずは、「環境ビジョン」の位置づけを整理すること



なぜ「事業」と「環境」のつながりが必要なのか？

パーサスや事業と繋がっていない環境ビジョンは「借り物(一般論)」の言葉になってしまう



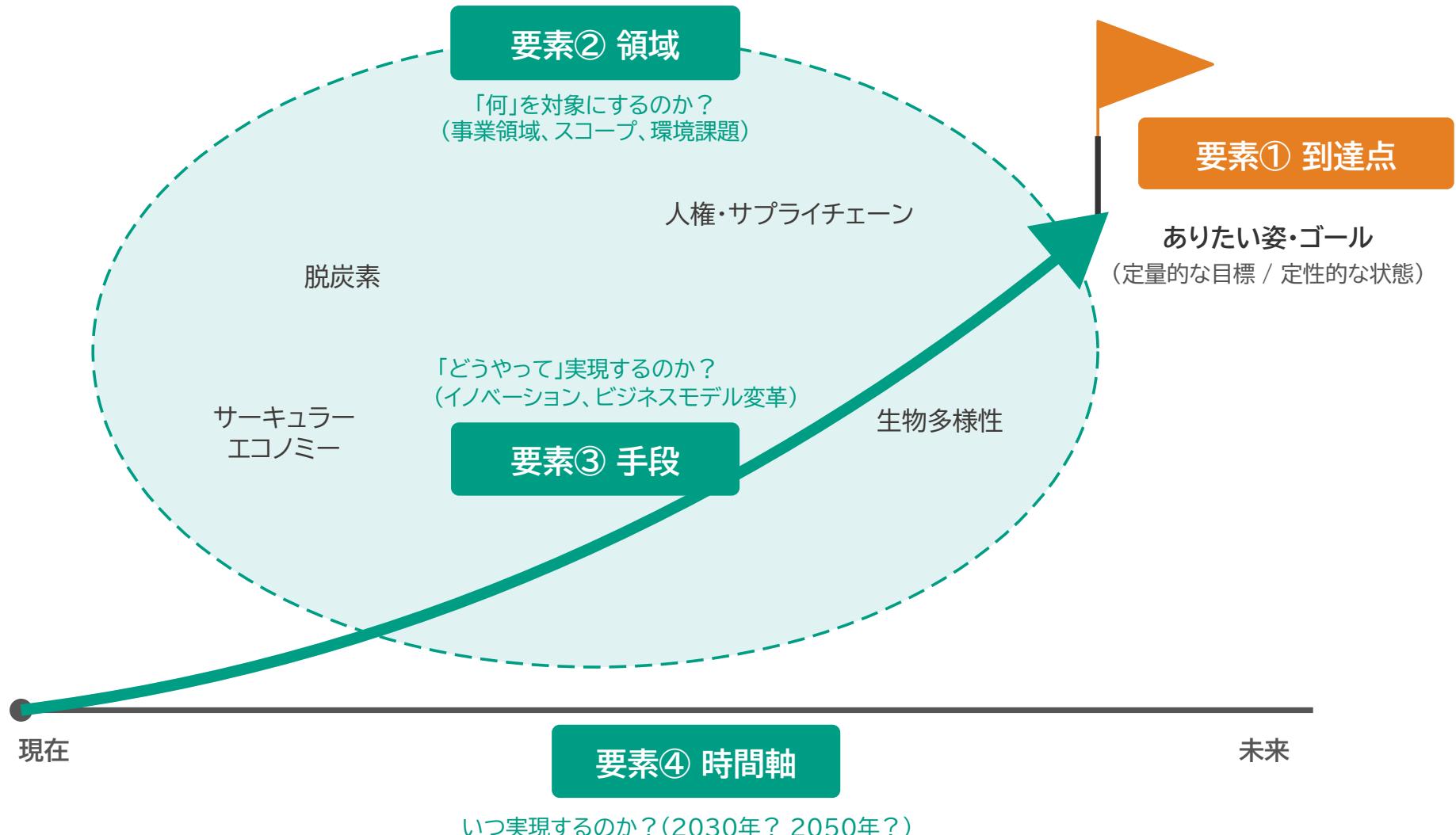
環境ビジョンは、パーサスから一気通貫で語られる「ストーリー」となっているべき

「良いビジョン」と 「悪いビジョン」の違い



そもそもビジョンとは何か？～ビジョンを構成する4要素

ビジョンには「到達点」「領域」「手段」「時間軸」が含まれていることが必要



「良いビジョン」と「悪いビジョン」の違い

ビジョンの良し悪しは「構造と具体性」「自社らしさ」「提供価値」の観点から説明できる

残念なビジョン(NG)

具体性がなく、曖昧

「地球に優しく」「環境を守る」

4要素(期限・手段・領域・到達点)が欠落



どの会社でも言える

[A社] [B社]

社名を隠すと区別がつかない



義務感・自己満足

当社

お客様・社会へのメリット不明



基準① 構造と具体性

活きたビジョン(OK)

4要素があり、具体的

到達点

領域

手段

時間軸

抽象度が適切で、映像が浮かぶ



自社事業と繋がっている

事業



環境

「当社だからこそ」の必然性がある



基準② 自社らしさ

顧客・事業価値を生む



環境対応 = 顧客にとっての「嬉しい」



基準③ 提供価値

環境ビジョンの副次的効果

適切な社内外発信を伴えば、下記のような副次的効果も期待できる

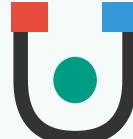
従業員エンゲージメント



「誇り」と「やりがい」

自社の活動が社会貢献に繋がっていると実感し、帰属意識が向上。
「やらされ仕事」からの脱却。

採用力の強化



「選ばれる会社」へ

ミレニアル・Z世代は就職先選びで
「社会的意義」を重視する傾向。
優秀な人材の獲得・定着に寄与。

企業ブランディング



「信頼」と「差別化」

投資家だけでなく、顧客や地域
からの信頼を獲得。
競合他社との明確な差別化要素に。

良い環境ビジョン × 効果的な社外発信

環境ビジョンは「守り(コンプライアンス)」だけでなく、「攻め(組織強化・競争力)」の資産に

環境ビジョン策定のステップ



環境ビジョン策定のきっかけ・タイミング

下記のような要因・きっかけにより策定・リニューアルを行うことが増えている

① 規制・開示対応

待ったなしの強制力

SSBJ基準の適用準備

きっかけ:
2025年基準確定、有報開示の義務化へ。

Point:
抽象論から「戦略・指標」への精緻化。

東証PBR対策

きっかけ:
資本コスト・株価を意識した経営要請。

Point:
コストの話から「価値創造」へ転換。

Scope3 / 取引先要請

きっかけ:
主要顧客からカーボンニュートラル要請等。

Point:
サプライヤーを含む調達方針へ改定。

② 戦略・トレンド

競争力を高める「攻め」

中期経営計画の策定

きっかけ:
3~5年ごとの全社戦略更新。

別冊(分断)

統合思考

Point:
経営戦略と環境戦略を完全に統合。

事業ポートフォリオ転換

きっかけ:
化石燃料事業からの撤退、再エネ参入。

守り(負荷低減)

攻め(稼ぐ)

Point:
「環境技術で稼ぐ」ビジョンへ転換。

③ 組織・リスク

足元を固める「守り」

M&A / HD化

きっかけ:
異なる文化を持つ企業の統合。

Point:
ガバナンス統一のため方針を再制定。

ESG評価の低下・除外

きっかけ:
CDPランクダウン、インデックス除外。

Point:
資金流出を防ぐため目標を上方修正。

環境ビジョン策定のプロセス全体像

「共創」から始まり「表現」に至る、一貫した4つのステップ

00

Step 0 体制構築

「誰とつくるか」

- 部門横断チーム組成
- 公募と選抜の融合
- 現場の巻き込み

01

Step 1 インプット

「素材を集める」

- 内発的動機(Will)
- 事業の強み(Can)
- 社会の期待(Expectation)

02

Step 2 構造化

「核を創る」

- 統合コンセプト策定
- 事業接続ロジック
- ビジョン4要素の定義

03

Step 3 言語化・視覚化

「形にする」

- スローガン開発
- ストーリーテリング
- キービジュアル開発

論理的整合性(左脳) × 情緒的共感(右脳) の統合プロセス

ステップ0:推進体制の構築(チームビルディング)

「作って与える」のではなく「一緒に育てる」ために

部門横断プロジェクトチームの組成を推奨

これまでのやり方
「作って与える」

るべきアプローチ
「一緒に育てる」

サステナ部門だけで完結させず、
策定初期から「現場」を巻き込む

① 指名・選抜

既存の理念・中計との整合性を担保
(キーマン、エース社員)



② 公募・手挙げ

若手の感性、熱意、多様な視点
(サステナビリティ意識の高い層)

多様なメンバーによる「共創プロセス」そのものが、将来のビジョン浸透施策の第一歩となる。

コミットメントを維持するための組織的バックアップ

活動が評価される仕組み・人事評価

上司による業務調整・支援

事例：阪急阪神ホールディングス様

- ・ 2020年に策定したサステナビリティ宣言は、経営層と人事総務室・グループ経営企画室から成る事務局を中心に協議を重ね、その内容を社外の有識者や各コア事業の代表者へヒアリングしてブラッシュアップする形で組み立てました。そのときは、**短期間で方向性を打ち出す必要があつたため、多くの従業員を巻き込んでともに創る、というところまでには至らなかつた**のが心残りでした。特に環境に関しては、その結果、やや現場と距離感が生まれてしまったかもしれません。「なぜ必要か」「何を目指しているのか」という想いを引き出さないと、自分ごと化されにくく感じていました。
- ・ 今回のプロジェクト以前から実施していた、長期経営構想を検討するために“グループの将来のありたい姿を描く”というワークショップの参加者が選抜メンバーです。選抜メンバーは課長クラスだったので、**公募は「新たな発想で未来を描いてほしい」という想いから若い世代に広く声をかけました**。特に募集のための工夫はしなかったのですが、自然と集まったという感覚ですね。
- ・ 最近の若い世代の傾向として、環境問題が身近で関心が高いという理由もあるでしょう。しかし、それだけ集まつたのは、**事業部門ごとに環境に関する取組を進める中で、「なぜやらないといけないのか」という問い合わせに自分なりの納得感を求めて参加した若手も多かったからではないか**と感じています。

弊社事例インタビュー記事より、ご担当者様のコメントを抜粋(一部編集)
<https://www.bywill.co.jp/works/hankyu-hanshin>

ステップ1：インプット～情報整理

「自分たちの想い・強み」と「社会からの期待」を棚卸しし、ビジョンの土台を固める

Internal:自社の内側を見る

① 内省的インサイトの深掘り Will / 想い



② 事業ポテンシャルの棚卸し Can / 強み



External:外からの視点

③ 外部環境の期待値定義 Expectation / 期待



ここがポイント(①②との違い)

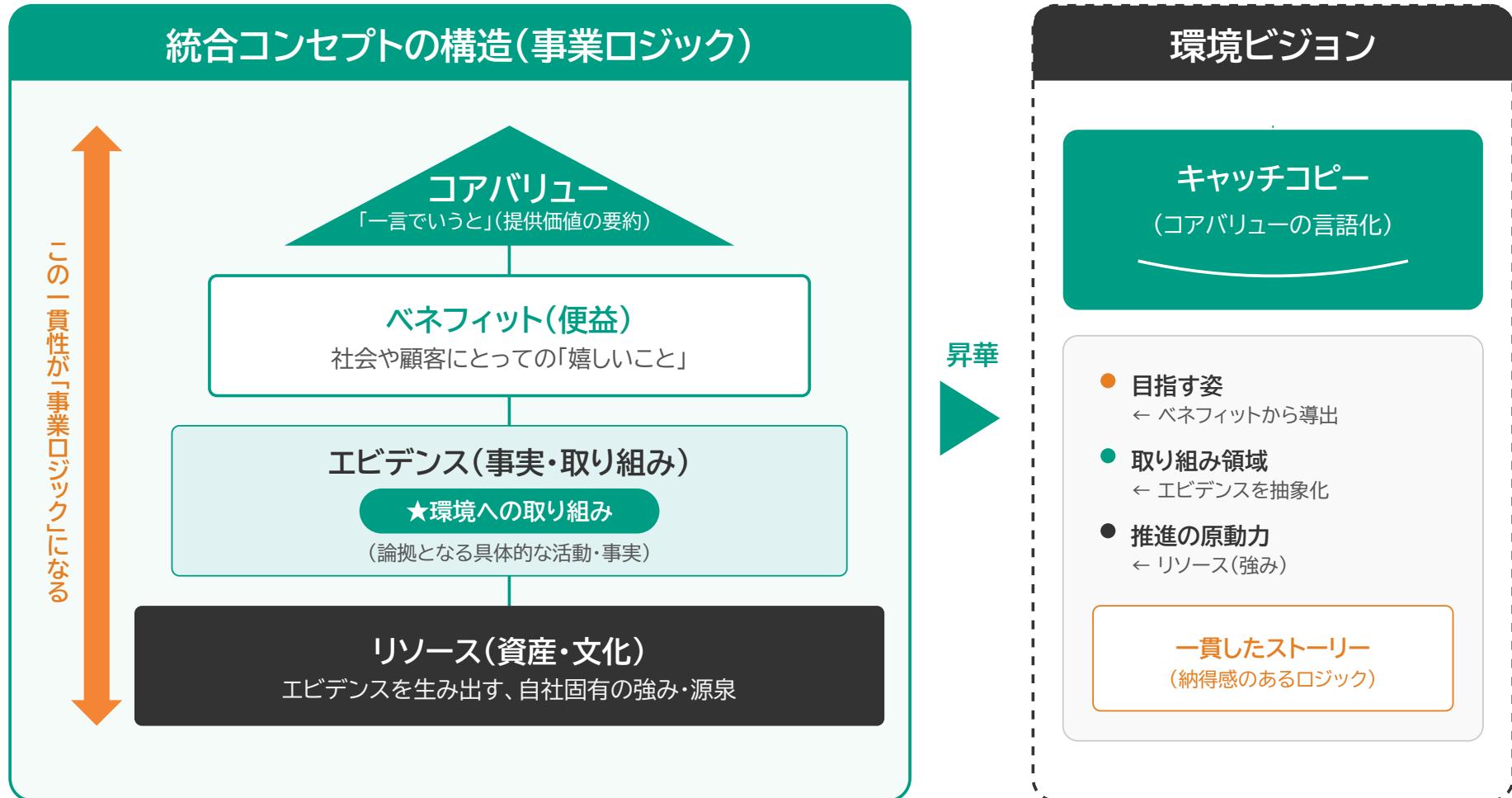
- ①②は「自分たちが何を持っているか」(主観・資産)
 - ③は「相手が自分たちに何を求めているか」(客観・関係性)
- 例:「御社の技術なら、この社会課題を解決できるはずだ」という期待

義務を「機会」へ翻訳する

これら3つの要素を掛け合わせ、「自社にしか描けない環境ビジョン」を構築する

ステップ2:コンセプトの整理と構造化

環境への取り組みを「顧客価値(ベネフィット)」に変換し、核となるコンセプトを定義する



事例：阪急阪神ホールディングス様

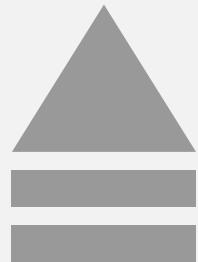
- ・ 目指す未来として2040年を設定しました。ワークショップの冒頭ではバイ威尔さんから、今、環境分野で何が起こっていて、2040年に向けて社会がどのように変化していくかなどを非常に丁寧に話していただきました。プロジェクト全体がスムーズに進行できたのは、ここで参加者全員の意識合わせができたからですね。重要なポイントでした。
- ・ 私がバイ威尔さんのファシリテートで大変印象的だったのは、“お客様にとっての価値”を“お客様目線”で言語化することを起点に進めてくれたことです。それと同時に従業員や経営層の想いも反映させることで、社内の納得感も高められました。ワークショップでも、この両面を表わす言葉が多く出ていました。そういう意味でも、最終的にお客様のベネフィットと当社の提供価値の両面から言語化できたのは、本当によかったですと実感しています。
- ・ 選抜メンバーや公募メンバーによるワークショップも印象的だったのですが、個人的には、プロジェクトの冒頭、バイ威尔さんに実施していただいた経営層のインタビューです。経営層が、従業員の腹落ち感や共感を重視していると知ることができ、私たち事務局メンバーの想いと一緒に感じられたのは貴重な発見でした。また、環境保全の活動に取り組んでいることを全面的に押し出すのではなく、自分たちの活動が“自然と(Naturally)環境保全につながっている”という姿勢を尊重したいと話していたのが印象的でしたね。少し控えめとも表現できるこの姿勢は、当社らしさを表わす重要なポイントだと感じましたし、最終的なコピーにもつながっています。

弊社事例インタビュー記事より、ご担当者様のコメントを抜粋(一部編集)
<https://www.bywill.co.jp/works/hankyu-hanshin>

ステップ3:言語化・視覚化(クリエイティブ開発)

コンセプトを「社員の心を動かし、行動を促す形」に変換する

Input: Step 2



コンセプト
(構造・論理・整合性)
正しいけれど、固い

+ 热量・共感

クリエイティブ
実装

+ デザイン



① コアメッセージ(スローガン)

「記憶に残る」短い言葉へ

NG: 「環境を守り、未来へつなぐ」(抽象的・誰でも言える)
OK: 「〇〇(自社技術)で、世界を××する」(自社ならでは)



② ストーリー(ボディコピー)

「共感を呼ぶ」背景と葛藤

ロジックだけでなく、策定PJの「熱量」や「なぜ今か」という物語を付加し、自分ごと化を促す。



③ キービジュアル(視覚的統合)

「一瞬で伝わる」世界観

難解な環境テーマを、愛着の持てるビジュアルに統合。
言葉の限界を超えて、直感的に理解させる。

ロジック(正しさ) × クリエイティブ(楽しさ・美しさ) = 行動変容

言語化・視覚化による「多頻度接触(ザイオナス効果)」

クリエイティブをあらゆるタッチポイントに展開し、日常的な接触頻度を高めて浸透させる



環境ビジョンの浸透施策



環境ビジョンの社内浸透プロセス

「創って終わり」にせず、段階的な施策で社員の意識と行動を変革する

Phase 1: 認知

知っている状態

- Webサイト・プレスリリース
 - ✓ 社外発信を通じたミラーエフェクト
- オフィス環境・備品展開
 - ✓ ポスター、PC壁紙、名刺など視覚的なサブリミナル効果
- トップメッセージ配信
 - ✓ 全社集会や動画での宣言で本気度を伝える

Phase 2: 理解

内容がわかる状態

- 社内報・イントラネット
 - ✓ Small Win(小さな成功)の共有
 - ✓ 解説記事やQ&Aの掲載
- e-ラーニング・研修
 - ✓ 全社員向けの基礎教育
 - ✓ 管理職向けマネジメント研修
- ガイドブック配布
 - ✓ 携帯できる行動指針カード

Phase 3: 共感

腹落ちした状態

- 部門別ワークショップ
 - ✓ 自部門の業務とビジョンを接続
 - ✓ 「自分たちにできること」を議論
- タウンホールミーティング
 - ✓ 経営層と社員の直接対話による双方向コミュニケーション
- 社内アワード(表彰)
 - ✓ 優れた取り組みを称賛・可視化

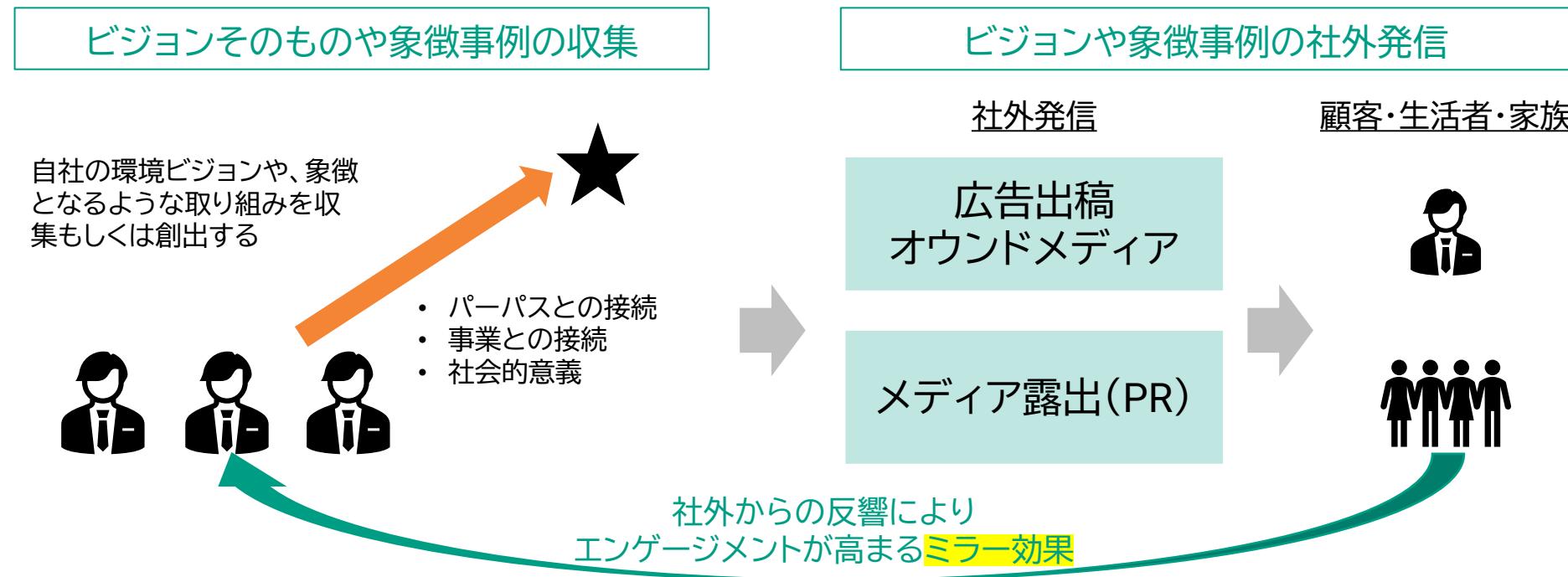
Phase 4: 行動

自発的に動く状態

- 目標管理(MBO)への反映
 - ✓ 個人の業績目標に環境項目を設定、評価と連動させる仕組み化
- アイデア提案制度
 - ✓ 業務改善や新規事業案の募集
 - ✓ 実行予算の付与
- アンバサダー活動
 - ✓ 各職場の推進リーダーによる主導

参考:社外発信によるミラー効果

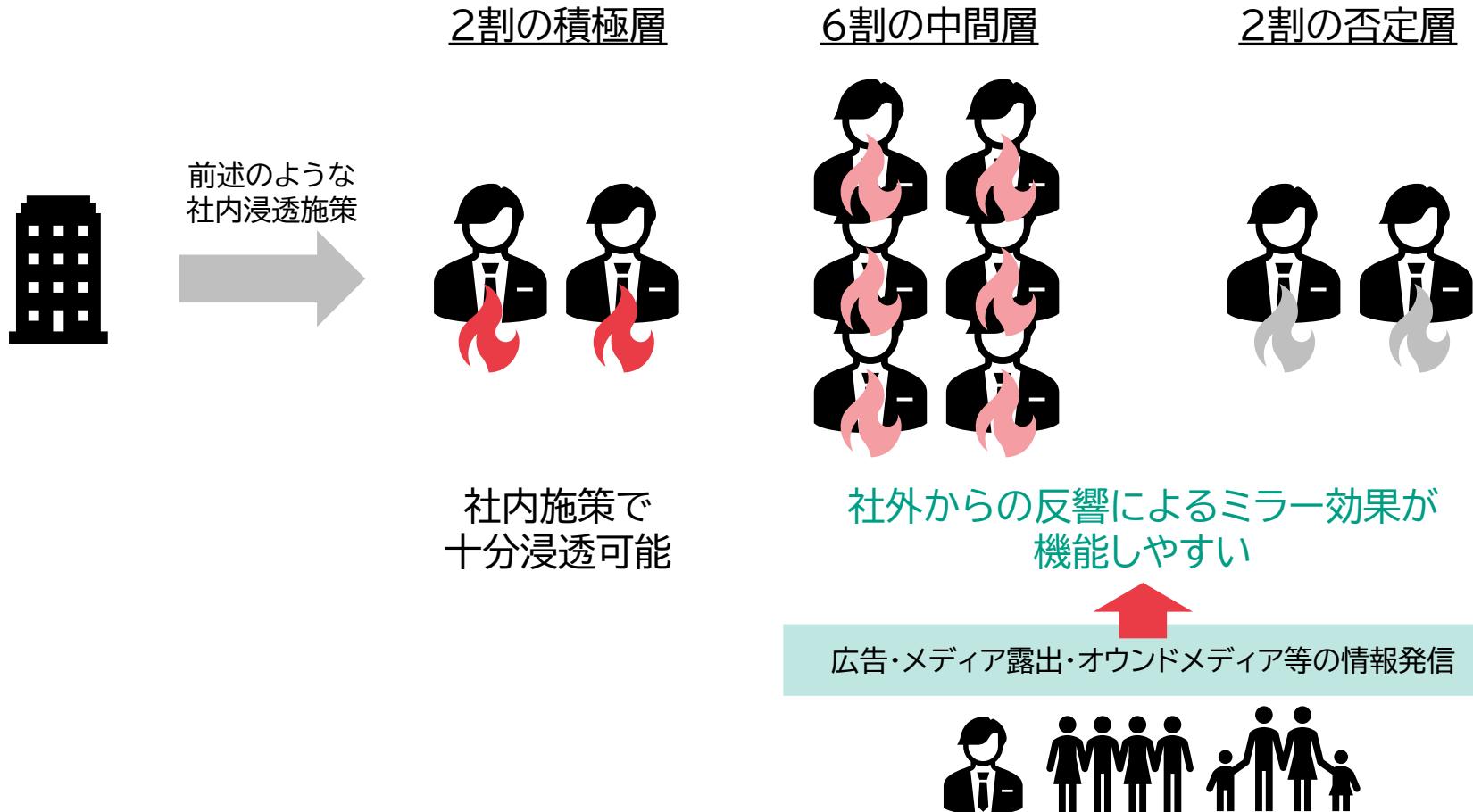
積極的な社外発信による“反響”が、社員の共感を高める
(社外発信は「広報」であると同時に「インナーブランディング」施策になり得る)



社内浸透施策だけでは、自発的な行動に繋がるような共感醸成が難しいのもリアル
社外からの反響や評価が得られることで、承認欲求が満たされ「共感」の効果が高まる

参考:社内フォロワー層への波及

ミラー効果によって、社内浸透だけでは及ばないフォロワー層を効果的に補完できる

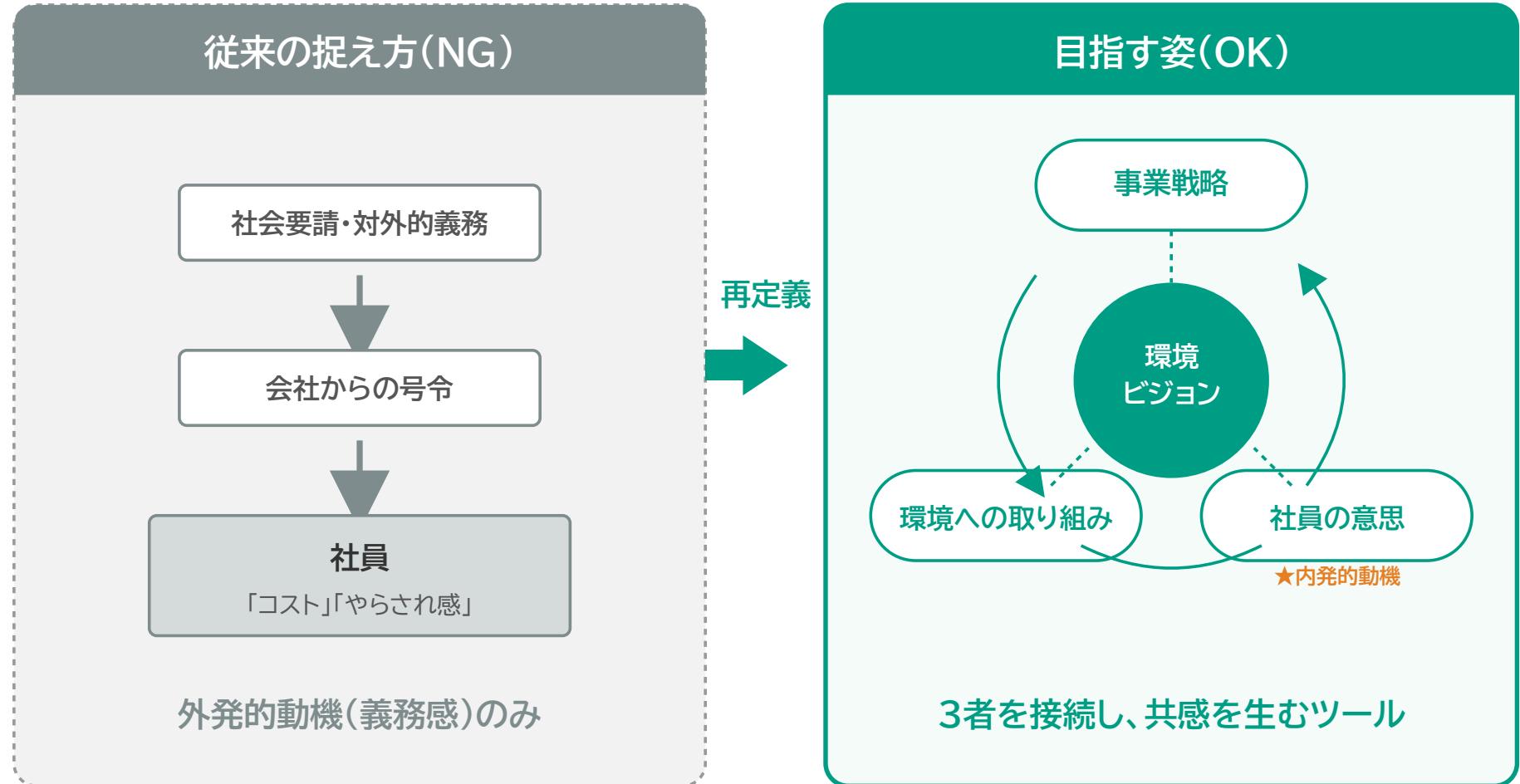


総括



再掲：「やるべき・やらねば」を「やりたい」に変える環境ビジョン

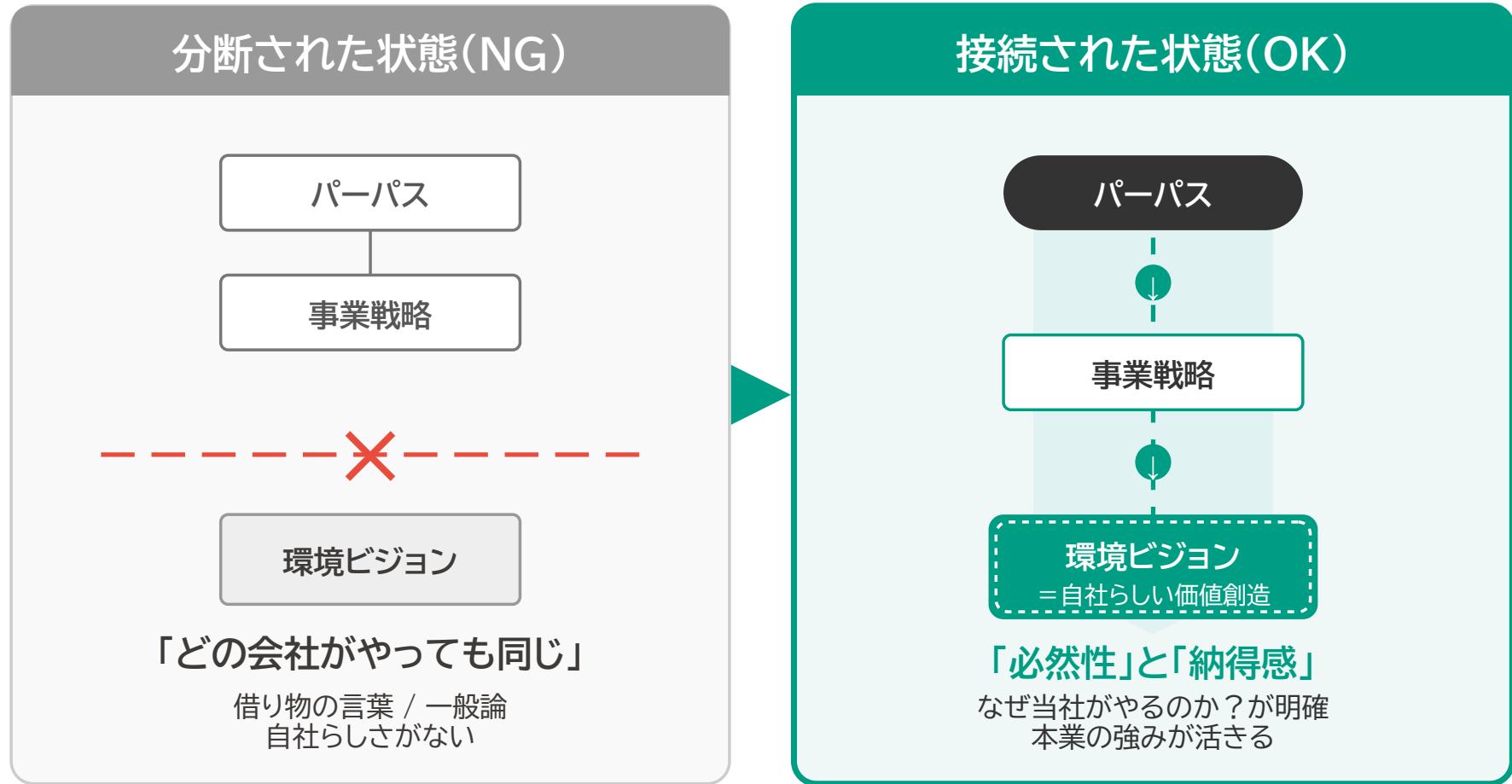
社員の共感を生み、意思や内発的動機を刺激する環境ビジョン、が目指す姿



事業戦略と環境への取り組みと社員の意思を接続するハブ、という再定義

再掲：なぜ「事業」と「環境」のつながりが必要なのか？

パーサスや事業と繋がっていない環境ビジョンは「借り物(一般論)」の言葉になってしまう



環境ビジョンは、パーサスから一気通貫で語られる「ストーリー」となっているべき

再掲：「良いビジョン」と「悪いビジョン」の違い

ビジョンの良し悪しは「構造と具体性」「自社らしさ」「提供価値」の観点から説明できる

残念なビジョン(NG)

具体性がなく、曖昧

「地球に優しく」「環境を守る」

4要素(期限・手段・領域・到達点)が欠落



基準① 構造と具体性

どの会社でも言える

[A社] [B社]

社名を隠すと区別がつかない



基準② 自社らしさ

義務感・自己満足

当社

お客様・社会へのメリット不明



基準③ 提供価値

活きたビジョン(OK)

4要素があり、具体的

到達点

領域

手段

時間軸

抽象度が適切で、映像が浮かぶ



自社事業と繋がっている

事業



環境

「当社だからこそ」の必然性がある



顧客・事業価値を生む



環境対応 = 顧客にとっての「嬉しい」



再掲：環境ビジョン策定のプロセス全体像

00

01

02

03

Step 0

体制構築

「誰とつくるか」

- 部門横断チーム組成
- 公募と選抜の融合
- 現場の巻き込み

Step 1

インプット

「素材を集める」

- 内発的動機(Will)
- 事業の強み(Can)
- 社会の期待(Expectation)

Step 2

構造化

「核を創る」

- 統合コンセプト策定
- 事業接続ロジック
- ビジョン4要素の定義

Step 3

言語化・視覚化

「形にする」

- スローガン開発
- ストーリーテリング
- キービジュアル開発

論理的整合性(左脳) × 情緒的共感(右脳) の統合プロセス

メッセージ

企業が掲げるものは本来、少なければ少ないほど浸透しやすくなります。
それでも環境だけは“専用の言葉”が必要です。社員にとって環境は、
「大事なのはわかるけど、自分の仕事にどうつながるのかが見えにくい」領域です。

放っておくと“会社がやるべき話”となってしまう環境だからこそ、
社員が自分の言葉で語れ、日々の業務とつなげられるための“橋”が必要です。

それが、環境ビジョンの役割です。

これは経営からのメッセージを増やす行為ではなく、
環境にだけ残ってしまう“曖昧さ”を解消し、理念体系の解像度を高めるためのものとなります。
環境ビジョンは、社員の「自分ごと化」を引き出すための、効果的な一手になります。

各種お問い合わせ

- 環境に関する方針や目標を社員・従業員に浸透させたい
- 環境ビジョンの策定・リニューアルを行いたい
- 環境ビジョンを効果的に社内外に発信したい



各種お問い合わせはこちらから(PDF内リンクからWebサイトに遷移します)

<https://www.bywill.co.jp/contact>



BYWILL