

# サステナビリティの社内浸透

～明確な「方針・戦略」と、効果的な「伝え方」



# 会社紹介



# 事業の全体像

## GXを「やるべきこと」から「やりたくなること」へ——

企業・自治体などのカーボンニュートラルに向けたアクションを契機に「環境価値」を「事業」へ変える共創者としてサービスを展開



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



活かす

### 脱炭素 コンサルティング

脱炭素の革新的技術や、環境貢献  
度の高いサービスを環境価値化し、  
新規事業開発まで支援

企業の環境への取り組みを  
事業成長に繋げ本質的GX実現へ



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  
効果的に対外発信

環境への取り組みを  
企業のブランド価値に繋げる

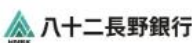
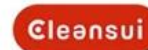


### バイウィル カーボンニュートラル総研

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

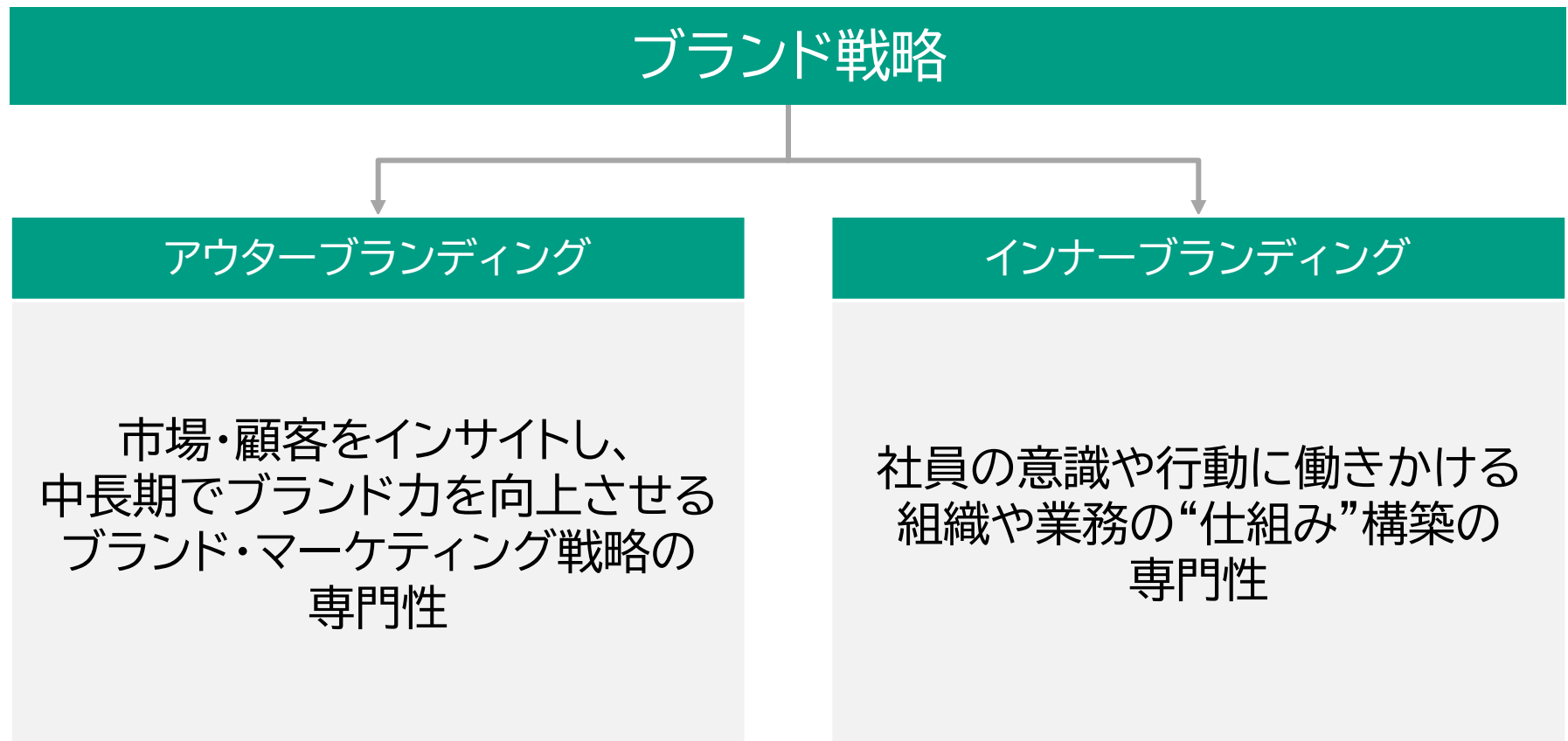
# ブランドコンサルティング事業 実績(抜粋)

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



# 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



# アジェンダ

- サステナビリティの社内浸透とは？  
～「社内浸透」の定義やありがちな状況
- 明確な「方針・戦略」とは？  
～パーパス・理念とサステナビリティを接続させる
- 効果的な「伝え方」とは？  
～コミュニケーション、体制・仕組み、機会(インプット・アウトプット)
- 最後に  
～サステナビリティの社内浸透体制について

サステナビリティの社内浸透とは？



# サステナビリティ推進の課題(弊社セミナー参加者の声)

「対象(相手)」「手段」「メッセージやコンテンツ」など、様々な観点から課題が多い

取り組みが  
担当者任せになって  
しまっている

無関心層に刺さらない

まだまだ  
経営層止まり

そもそも経営層の  
理解不足

サステナ商材を開発しても  
社内営業への共有が少ない

何から始めればよいか  
わからない

GX=コストという  
認識が強い



# 前提:サステナビリティの社内浸透とは？

社内浸透＝社員・従業員が「知って、理解して、自分ごと化して、行動できる状態」

認知

知って



何を  
するのか

理解

理解して



なぜ  
やるのか

共感

自分ごと化  
して



どんな  
メリットが  
あるのか

行動

行動できる  
状態



どう  
やれば  
よいのか

# 社内浸透施策にありがちな状況

様々な浸透施策を試みるも、なかなか上手くいかないことも多い

## 伝える側の背景

伝えれば「見てくれるだろう」「わかってくれるだろう」「進めてくれるだろう」という認識

資料や研修の  
丸投げ

e-ラーニング動画や資料の共有(イントラにアップ)など、一方的な通達に留まってしまう

文脈不在の  
唐突な発信

唐突な「サステナビリティ宣言」など、「なぜ」「いま」やるのかが伝えられていない

総花的な  
内容

同業他社と社名を入れ替えても違和感のないような、一般的な内容に留まってしまう

難解すぎる  
言葉やトーン

外部の投資家や評価機関向けに作られたものをそのまま活用するなど、難解な伝え方になってしまっている

前述の「認知」「理解」「共感」「行動」が担保されない浸透施策

社員・従業員の「意識・気持ち」に委ねては、社内浸透が上手くいかないことが多い

# では、どうすればよいのか？

方針・戦略を固め、適切に(効果的に)伝え、動かす

明確な方針・戦略

方針・戦略

← 上(方針・戦略)が曖昧なまま、  
下(浸透施策)を強化しても上手くいかない  
(わかってくれるだろう)

効果的な伝え方・動かし方

コミュニケーション

体制・仕組み

機会  
(インプット・アウトプット)



上(方針・戦略)がしっかりしていても、下(浸透  
施策)がないとなかなか  
進まない  
(進めてくれるだろう)

## 明確な「方針・戦略」とは？

パーパス・理念と

サステナビリティを接続させる



# 明確な方針・戦略とは？

パーパス・理念からサステナビリティ・アクションまでの一貫した繋がりを設計すること

パーパス・企業理念

ビジョン(環境ビジョン)

価値創造プロセス

マテリアリティ

KPI

アクションプラン

よく「ストーリー」という言葉が感覚的に使われるが・・・

- × 「物語」や「耳障りの良い言葉の羅列」
- 抽象的な上位概念(パーパスやビジョン)と具体的な行動(KPIやアクション)の間にある論理的な飛躍を埋め、社員・従業員の「腹落ち感」を高める文脈

「ストーリー」の4要素

1. 必要性(パーパスやビジョンとの接続)
2. 独自性(価値創造プロセスやマテリアリティとの接続および表現ワード)
3. 現場への結びつき(KPIやアクションの明瞭さ)
4. 論理の繋がりに(上下の一貫性)

# 明確な方針・戦略とは？

パーパス・理念からサステナビリティ・アクションまでの一貫した繋がりを設計すること

必要性

パーパス・企業理念

我々は社会の「〇〇」という課題を解決するために存在している

ビジョン  
(環境ビジョン)

そのために、〇年後には〇〇な社会と自社の姿を実現したい

独自性

価値創造プロセス

その実現には、〇〇のようなビジネスモデルが必要である

マテリアリティ

特に優先度高く取り組む課題は〇〇である

結びつき  
現場との

KPI

その課題を解決するための定量目標は〇〇である

アクションプラン

上記目標に向かって、〇〇の取り組みや行動をお願いしたい

# ありがちな状態

「パーパス・理念」や「ビジョン」などの上位概念と「具体的なアクション」の間に分断があることが多い

パーパス・企業理念

ビジョン(環境ビジョン)

価値創造プロセス

マテリアリティ

KPI

アクションプラン

## ①事業とサステナビリティの分断

唐突にサステナビリティの話から始まってしまうと「コスト」「CSR」という認識になってしまう

## ②総花的な内容

社名を入れ替えても違和感がないような内容だと自分ごと化が促進されにくい

# ①「パーパス・理念」と「ビジョン」の繋がりをつくる

普遍的な概念である「パーパス・理念」と中長期の「ビジョン」に、サステナ観点での繋がりをつくる



## よくある状態(分断)

- パーパスや理念では「社会課題解決」「社会的価値」が語られているのに、ビジョンや中期経営計画になると、純粋な財務目標・経済価値の拡大にしか言及されていない
- 事業ビジョンと環境ビジョンが別々に作られていて、その関係性が考慮されていない

## 接続するためのアクション

- パーパス・理念からのバックキャスティング:「パーパスが実現された社会」を想像し、「その時社会はどうなっていて、自社はどんなポジションにいるか」から逆算してビジョンを描く
- 「財務目標」と「非財務目標」の統合:ビジョンの中に、「社会的価値」と「経済価値」の両方を組み込み、社会的価値を創出することによってこそ経済価値が実現できる、という構造を設計する

## ②「ビジョン」と「価値創造プロセス」の繋がりをつくる

中長期の「ビジョン」と、ビジネスモデルを表す「価値創造プロセス」に繋がりをつくる

パーパス・企業理念

ビジョン(環境ビジョン)

価値創造プロセス

マテリアリティ

KPI

アクションプラン

### よくある状態(分断)

- 統合報告書内の「価値創造プロセス」が「現状の事業紹介」に留まっており、将来のビジョンにどう繋がっていくかが見えにくい
- サステナビリティの取り組みが「CSR活動」として価値創造プロセスの端に追いやられており、事業と分離してしまっている

### 接続するためのアクション

- **アウトカム(もたらす変化)の再定義:** 価値創造プロセスのゴールである「アウトカム」が、中長期ビジョンの実現に直結するように定義する
- **強み(インプット・資本)の棚卸し:** 自社のどの強み(資本)が、どのようにビジネスモデルに繋がっているのかを明確にする
  - どの資本を強化することが、ビジネスモデルの強化に繋がり、アウトカム実現をもたらすのか

### ③「価値創造プロセス」と「マテリアリティ」の繋がりをつくる

ビジネスモデルを表す「価値創造プロセス」と、その重要課題「マテリアリティ」に繋がりをつくる

パーパス・企業理念

ビジョン(環境ビジョン)

価値創造プロセス

マテリアリティ

KPI

アクションプラン

#### よくある状態(分断)

- 外部コンサルタントからの助言やSDGsの項目をそのまま持ってきただけで、自社の価値創造プロセス(ビジネスモデル)と無関係な“一般的な社会課題解決”の羅列になっている
- 項目が多すぎて、「結局何を優先してリソースを投下するのか」という経営のメッセージが見えない

#### 接続するためのアクション

- **リスクからの評価:**価値創造プロセス(ビジネスモデル)を回す上で、致命的なリスクやボトルネックになる課題は何か、優先順位を明確にする
- **機会(チャンス)からの評価:**価値創造プロセスを加速させ、競争優位性を生み出す課題は何か、優先順位を明確にする
- **表現方法の見直し:**「パーパス・理念」「ビジョン」「価値創造プロセス」を踏まえた、自社らしい言葉でマテリアリティを表現する

## ④「マテリアリティ」と「KPI・アクションプラン」の繋がりをつくる

重要課題「マテリアリティ」の解決につながる「KPI・アクション」を設定する

パーパス・企業理念

ビジョン(環境ビジョン)

価値創造プロセス

マテリアリティ

KPI

アクションプラン

### よくある状態(分断)

- 研修の「実施回数」やシステムの「導入数」といった、「施策の完了実績(どれだけこなしたか)」だけがKPIになっており、重要課題の解決にどう結びついているかが測れない
- 目標が事業部や個人の評価に紐づいておらず、サステナビリティ部門独自の目標(事業部には関係ない)になっているように見える

### 接続するためのアクション

- **因果関係の整理:**「具体的な施策→完了→引き起こされる変化→重要課題の解決」というロジックを構築する。特に目標(KPI)を設定する際、「完了」に留まらず、必ず「引き起こされる変化」を指標とする
- **事業部目標・人事評価への組み込み:**設定した指標を各事業部の事業計画に組み込み、管理職の人事評価指標に連動させて実効性を高める

# 明確な方針・戦略とは？

一見難しく感じられるかもしれないが、シンプルに下記の一貫性を構築すること

パーパス・企業理念

我々は社会の「〇〇」という課題を解決するために存在している

ビジョン(環境ビジョン)

そのために、〇年後には〇〇な社会と自社の姿を実現したい

価値創造プロセス

その実現には、〇〇のようなビジネスモデルが必要である

マテリアリティ

特に優先度高く取り組む課題は〇〇である

KPI

その課題を解決するための定量目標は〇〇である

アクションプラン

上記目標に向かって、〇〇の取り組みや行動をお願いしたい

## 効果的な「伝え方」とは？

コミュニケーション  
体制・仕組み  
機会(インプット・アウトプット)



# では、どうすればよいのか？

方針・戦略を固め、適切に(効果的に)伝え、動かす

明確な方針・戦略

方針・戦略

← 上が曖昧なまま、  
下(浸透施策)を強化しても上手くいかない

効果的な伝え方・動かし方

コミュニケーション

- イントラ、社内報
- タウンホール  
MTG
- ブランド化

体制・仕組み

- アンバサダー
- 表彰制度
- 評価制度

機会  
(インプット・アウトプット)

- 研修・ワーク  
シヨップ
- 提案制度
- 認証制度

← 上がしっかりしてい  
ても、下(浸透施策)  
がないとなかなか  
進まない

# 浸透施策①コミュニケーション

伝える「頻度」と「インパクト」の観点から、浸透効果の最大化を図る

代表的な施策	概要や位置づけ	効果を高めるポイント
社内報・イントラでの情報発信	<ul style="list-style-type: none"><li>一方通行ではあるが、頻度高く情報発信できる施策</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ルーティン化とメリハリ:「連載化」や「曜日固定」など、頻度を担保しながら記憶定着の仕組みをつくとともに、「強化月間」などを使って集中してインパクトを高める仕掛けがあると尚よい</li><li>現場(社員)を主役に:実際に「アクション」と「変化」を起こしつつある社員を前面に出したコンテンツ制作により、身近さからの自分ごと化を図る</li></ul>
タウンホールMTGなど対話型の情報発信	<ul style="list-style-type: none"><li>頻度は少なくなるが、深い理解やインパクトを高める上で重要な施策</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>業務時間内の「公式行事」化:参加を個人の裁量に任せるのではなく、部門長を通じて「業務の一環として優先参加すること」を明確にアナウンスし、現場が参加しやすい空気を作る</li><li>テーマを絞ったターゲット開催:全社員向けの大規模なものだけでなく、「営業部門向け」「製造部門向け」など、対象を絞って開催することで、「自分たちに直結する話が聞ける」という期待感を高める</li></ul>
活動のブランド化(ロゴやメッセージ開発)	<ul style="list-style-type: none"><li>活動の象徴となるロゴやメッセージを開発(視覚化と言語化でインパクトを高める)</li><li>経営としてのコミットメントを訴求</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>多頻度接触:タグライン(合言葉)と、視認性の高いアイコンを作成し、名刺、イントラ、会議資料のテンプレートなど、あらゆる社員の目に触れる場所に「スタンプ」のように配置する</li><li>「巻き込み型」の制作プロセス:候補をいくつか出し、全社員の投票で決定するなど、「自分たちが選んだ旗印」にすることで、発表前から共感と愛着を醸成</li></ul>

## 浸透施策②体制・仕組み

伝えた方針や戦略を、日々の業務に落とし込む“橋渡し”となる仕組みを設計する

代表的な施策	概要や位置づけ	効果を高めるポイント
アンバサダー制度	<ul style="list-style-type: none"><li>「全社方針」を、各部署の「現場の文脈」に合わせて翻訳し、浸透させるための結節点</li><li>現場のリアルな課題感の吸い上げ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>「アンバサダーコミュニティ」の形成: 孤立させないよう、定期的にアンバサダー同士がオンライン・オフラインで集まる場を設け、悩みの共有や相互刺激を可能にする</li><li>「活動時間の公式認定」と上司の理解: 「アンバサダー活動は、業務全体の〇%まで、公式な本業の業務として認める」と経営・人事から明文化し、上司にその分の業務調整を義務付ける</li></ul>
表彰制度	<ul style="list-style-type: none"><li>「こういう行動が称賛される」という正解(ロールモデル)を示す、ソフトな動機付け施策</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>テーマの適度な細分化(マテリアリティとの連動): 「サステナビリティ大賞」といった抽象的な募集では、現場は何を応募しているかわからず、審査も難航するため、自社のマテリアリティに紐づく形で適度に細分化する</li><li>プロセス(失敗や挑戦)を表彰する: 「利益が〇〇円出た」「CO2が〇〇%減った」という完璧な成果だけでなく、「結果は出なかったが、これまで誰もやらなかった新しい取り組みを始めた」というプロセスや挑戦そのものを称える部門を作る</li></ul>
評価制度	<ul style="list-style-type: none"><li>「やれば評価が上がる(やらなければ下がる)」という、ハードな動機付け施策</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>まずは「役員・管理職」から適用する: まずは経営幹部(役員や部門長)のKPIにサステナビリティ指標を組み込む。上司の評価がサステナビリティに紐づけば、マネジメントを通じて、自然と部下の業務も変わっていく</li></ul>

# 浸透施策③機会(インプット・アウトプット)

現場に「知識やアイデアを形にする場(ビジネスにする場)」を提供する

代表的な施策	概要や位置づけ	効果を高めるポイント
研修・ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"><li>基本知識や全社方針といった「抽象的な内容」と、「自分の業務」の間に橋を架けるための最初のステップ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>「自部署のリアル課題」を使ったケーススタディ:一般的な他社事例ではなく、「自部署の現在の業務プロセス」を題材にワークショップを行い、リアルな問いに向き合わせることで、そのまま実務の改善案に直結させる</li></ul>
提案制度	<ul style="list-style-type: none"><li>インプットを「新しいビジネス」や「抜本的な業務改善」へと昇華させるための公式ルート</li><li>経営陣だけでは気づけない、「事業の種」の掘り起こし</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>「アイデアの種」でのエントリー許容と伴走支援:最初から精緻な収益計画を求めるのではなく、「こんな社会課題をうちの技術で解決できないか」というアイデアレベルでの応募を許容。一次審査を通過したアイデアに対して、推進部門や企画部門がメンターとして入り、一緒に事業計画へとブラッシュアップしていく「伴走型」のプロセスにする</li></ul>
認証制度	<ul style="list-style-type: none"><li>開発や設計部門の日々の業務における「具体的な目印(品質基準)」</li><li>営業の武器(お墨付き)の提供</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>顧客メリットへの「翻訳」:「この認証製品を使うことで、お客様のコストがこれだけ下がり、お客様自身のESG評価向上にも直結します」という、顧客にとっての「実利」に翻訳したトークスクリプトや提案書を作成</li><li>導入顧客の「表彰・PR支援」:自社の認証製品を導入してくれた顧客(BtoBの場合)に対して、共同でのプレスリリースや、顧客企業への「環境貢献証明書」の発行などを提案</li></ul>

「社外発信」を通じた  
「社内浸透」



# サステナビリティにおいて社外発信が有効な理由

情報の性質や人間の心理から、社外発信が社内浸透に効果的に機能する

①

強制的な  
翻訳機能が働く

- 社内向けに作られた情報や資料は、難しい用語で埋め尽くされがち。しかし、一般消費者向けでは、限られた時間や分量で直感的に伝える必要がある
- 現場の社員も、一人の「一般生活者」。消費者向けの洗練された情報を見た瞬間に、初めて腹落ちしたり共感が生まれたりする現象が期待できる

②

経営としての  
コミットメントが  
伝わる

- メディアや社会に対して大々的に「我が社はこれをやります」と宣言することで、業績や現場の反発などによる“ブレ”が生じることを回避しやすい
- 「一過性のブームではなく、何があってもやり切る」という強烈なメッセージ(覚悟)になり、その規模が大きいほど、本気で動かざるを得ない空気を作りやすい

③

外部からの評価が  
「誇り」に繋がる

- 顧客や友人、家族などから「会社のニュース見たよ」と言われたりすると、人間の感情(承認欲求)は強く揺さぶられる(ミラー効果:人は、外部からの評価によって自身の価値を再認識する)
- 「自分たちの仕事が社会から認められている」という誇りが、「やらされ仕事」を「主体的なアクション」に変える最大のエネルギー源となる

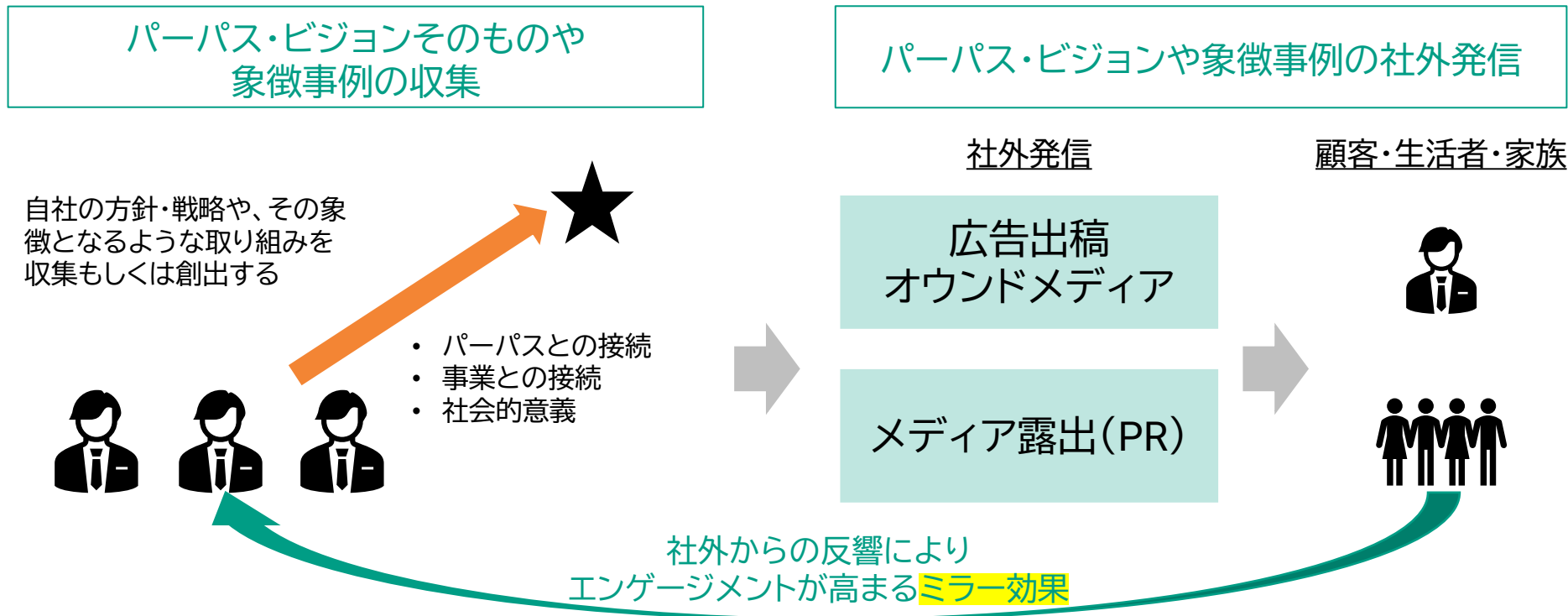
④

第三者の視点が  
信頼性を高める

- 意外と、会社が公式に発信する内部情報に対して、バイアス(警戒心)を持ってしまふことも少なくない
- 一方で、新聞・経済誌などといった外部メディアに対しては、第三者としての客観的なフィルターを通過していることから、無意識に情報の信頼性を高く捉え、興味を持ちやすい

# 社外発信によるミラー効果

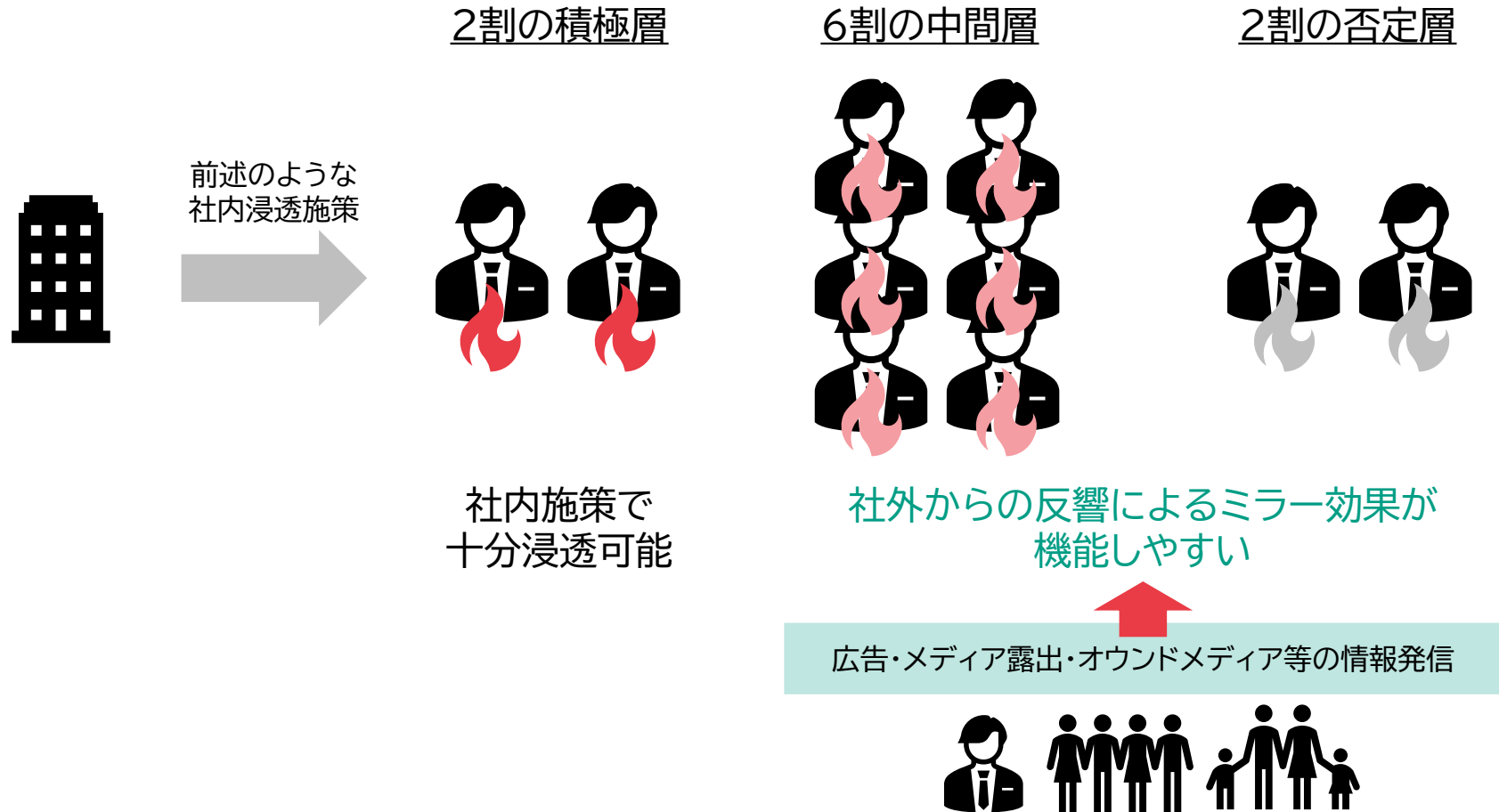
積極的な社外発信による“反響”が、社員の共感を高める  
(社外発信は「広報」であると同時に「インナーブランディング」施策になり得る)



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

# 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



# 発信の要素×発信手段例

「何を伝えるか」はもちろん、「どこで伝えるか」から考えて進めるのも実効性を高める手段

発信の要素	サステナサイト (生活者向け)	企業広告 CM	業界紙 記事など	オウンドメディア (ブログ・note)	SNS
パーパス・企業理念	「正しさ・義務感」ではなく「楽しさ・共感」を重視したポジティブなトーンでの設計	策定・リニューアル時、または周年や中計策定時などの“きっかけ”に合わせた広告出稿やそれに伴うクリエイティブ制作	経営層や役員レベルの、方針・戦略に関するインタビュー掲載		
ビジョン	イラスト・動画・インフォグラフィックを多用				
価値創造プロセス					
マテリアリティ			「業界の長年の課題を、独自の取り組みでどう解決していったのか」など、プロジェクトの成功事例としての社員インタビュー掲載	会社の重要課題に対して、「どのような葛藤があり、どう乗り越えたか」など、“現場の泥臭いプロセス”が伝わる読み物(社員インタビュー)などを中心に発信	
KPI・アクションプラン					
アクション・成果	生活者の日常・行動を主語としたコンテンツ設計				

最後に  
～社内浸透の推進体制について



# 社内浸透の推進体制について

「サステナビリティ推進」の主幹部署がどこまでの役割・権限を担っているか

		サステナ 推進	経営層	サステナ 委員会	経営企画	広報	人事	事業部
方針・戦略	パーパス・企業理念	↑	●	●	●	●	●	
	ビジョン		●	●	●			
	価値創造プロセス		●	●	●			
	マテリアリティ		●	●	●			
	KPI		●					
	アクションプラン		●					
コミュニケーション	イントラ・社内報	↓				●		
	タウンホールMTG							
	ブランド化				●	●		
体制・仕組み	アンバサダー制度						●	●
	表彰制度						●	
	評価制度						●	
機会	研修・ワークショップ						●	
	提案制度				●			●
	認証制度				●			●
	各種社外発信					●		●

# 社内浸透の推進体制について

単独では進めにくいトピックについて経営層や他部署との連携を図るには、  
「既に決まっているトピックやスケジュール」に合わせた打診を行う

## 経営・事業戦略

- パーパスや経営理念の見直し・再定義
- **次期中期経営計画の策定開始時期**
- 次年度の全社予算編成時期

## 情報開示・PR

- **統合報告書の策定開始時期**
- コーポレートサイトのリニューアル時期

- 定期的に訪れるため計画しやすい
- かつ「サステナビリティ」というテーマにも合致する

## 人事・組織開発

- 全社の目標管理設定時期
- 新入社員研修や管理職研修の企画時期

## その他

- **企業の周年タイミング(周年プロジェクト開始時期)**
- 経営層交代タイミング

# 各種お問い合わせ

- 社内浸透全体像の中で、欠けているもの・接続されていないものは何か？
- 上記を埋めていくうえで、自部署の役割・権限はどこまでか？
- どの部門との連携が必要なのか？その連携はどんなタイミングでどのように進めていけばよいか？
- 自部署の役割・権限の範囲内でできることを進めるとしたら、どこから着手すべきか？



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**