

# サステナビリティ・コミュニケーションの 企業動向

—サステナビリティは「認知・理解」から「行動」フェーズへ

博報堂プロダクツ広報部マネジментプランニングディレクター

押本有里子  
おしもと ゆりこ



国連はSDGs達成に向けた2030年ま

で「行動の10年(Decade of Action)」と位置付け、各国政府・市民社会・企業・生活者に対して取り組みの加速を呼びかけている。

中でも企業への期待が高まっている背景として、企業のバリューチェーン全体が社会に及ぼす負の影響が拡大していることや、ポジティブな社会価値創出の潜在力を持っていることなどが挙げられる。近年、経営の中枢にサステナビリティ推進室を設置してビジネス変革を進める企業が増え、その資源活用への要請が高まる一方、それが十分に機能しているケースは実際には多くない。社会までも動かす企業と、社員すら動かない企業は一体何が違うのか。そのカギを握るのが「サステナビ

リティ・コミュニケーション」である。

## 企業のサステナビリティ推進はなぜ機能しないのか

当社がサステナビリティ実務経験者を対象に実施した「企業のサステナビリティ・コミュニケーション調査」によると、積極的に取り組んでいるにもかかわらず、サステナビリティ推進が事業成長や人材獲得に必ずしもつながっていないという企業課題が顕在化している。なぜ機能しないのか、そこには主に二つの要因がある。

一つは、サステナビリティ推進に関わるステークホルダーが多岐にわたるため、社内外におけるコミュニケーションの統合が困難で、

図表1 SDGコンパスにおける5つのステップ



出所：『SDG Compass：SDGsの企業行動指針』  
翻訳：地球環境戦略研究機関／グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン

各種取り組みが有機的に結合していかないことである。もう一つは、高まる期待に応えようと情報開示に重点を置くあまり、自社の実態よりも誇張して良く見せかける、いわゆる「SDGsウォッシュ」を引き起こしてしまいうためである。本稿では、当社が実施した調

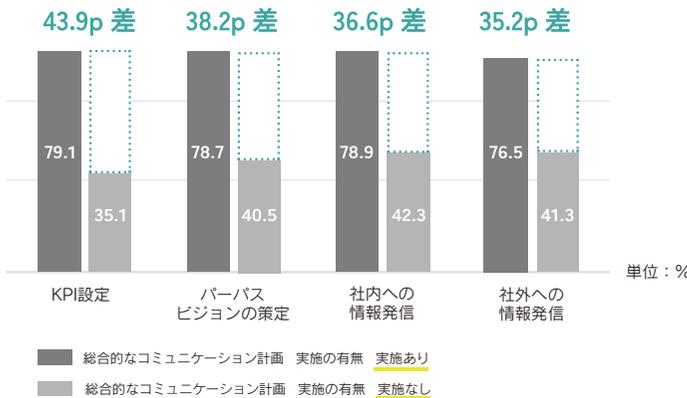
図表2 サステナビリティ・コミュニケーションのポイント



査の結果に基づき、これら二つの課題に対する解決策として、SDGコンパスが提唱する5つのステップ(図表1)の最終段階である「報告とコミュニケーション」の果たす役割に着目し、「一貫性」「共感性」「参加性」という三つの視点を紹介する(図表2)。

図表3 一貫性のある総合的なコミュニケーション計画の策定

Q 総合的なコミュニケーション計画の有無による満足度スコア差 (全体/n:425)



一貫性とは、単にスローガンを発信するということではなく、志と行動が一致し続けていること

### 一貫性のある総合的なコミュニケーション計画の策定

いる状態のことであり、企業にとっては誠実さや信頼度に関わる核心である。総合的なサステナビリティ・コミュニケーション計画を策定し実施している回答群では、未実施群と比べて、KPI設定、パーパス・ビジョン策定、社内外コミュニケーションなど多くの項目で満足度スコアが高く、取り組みの成果が実感できていることがうかがえる(図表3)。

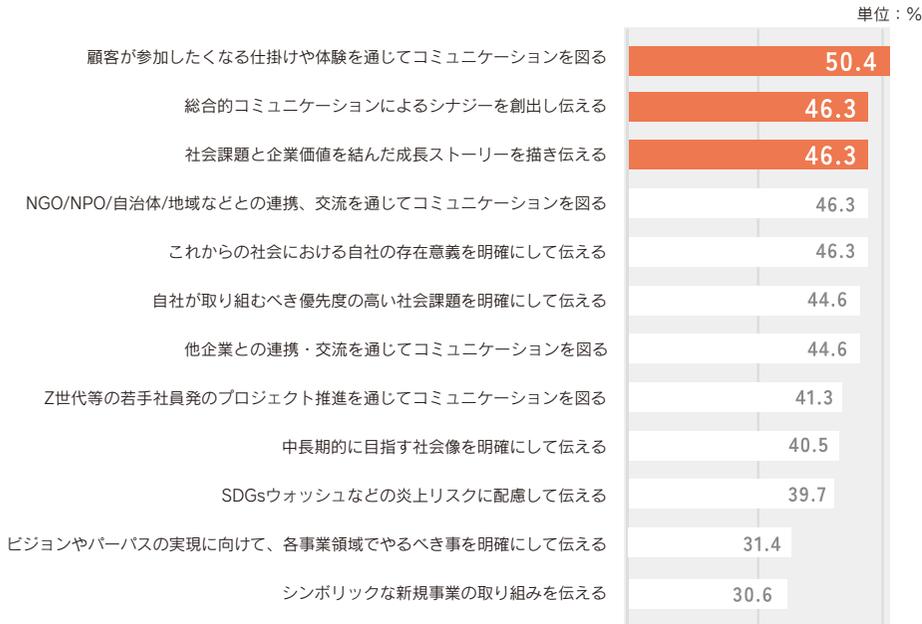
総合的な戦略策定を土台に、内部では複数の部署が同じ価値基準をもって機動的に意思決定や改善ができるほか、従業員だけでなく顧客・投資家・生活者など多様なステークホルダーに対しそれぞれの文脈に沿ったメッセージを一貫して発信できるなど、効果は大きい。

### 共感を生み出すストーリーテリングで社員の行動を促進

共感性とは、頭でも心でもわかることである。従業員を内発的な実践へと移行させていくには共感性が欠かせない。注目をしたいのは、「社内向けコミュニケーションを実践している」と回答した企業で、取り組みをより魅力的で効果的なものにするために注力していることは何か、という問いに対して、「社員の行動促進」という項目が上位を占めたことである。また、「一般社員の行動促進」という回答が36・5%なのに対し、「マネジメン ト層の行動促進」が40・7%と上回るの、実務経験者の問題意識そのものを反映していると言えよう。あらゆる階層の社員がそれぞれ「自分ごと」として共感できるストーリーを描き、行動に移したくなる状況を設計したう

図表4 効果的なコミュニケーションに必要な要素

Q あなたがお勤めの企業で、**社外に対して**行っている自社のサステナビリティ・コミュニケーション施策を、より魅力的で効果的なものにするために、今後注力したいことを教えてください。  
(複数回答可) (全体/n:121)



図表3、4出所：博報堂プロダクツ「企業のサステナビリティ・コミュニケーション調査」

〈調査概要〉

調査方法：インターネット調査

回答数：425ss

調査対象：全国20～65歳 男女、企業のサステナビリティ関連業務経験者

調査時期：2023年3月

世間では、理想の行動ができず罪悪感を覚えたり、義務感の強まりによる「サステナビリティ疲れ」がさ

「NGO/NPO/自治体/地域・他企業など外部ネットワークとの交流や連携」(それぞれ40%超)に意欲的であることもポイントだろう(図表4)。

また、「社会課題と企業価値を結んだ成長ストーリーを伝える」(46・3%)、

**顧客が参加したくなる仕掛けや体験を通じたコミュニケーションの実装**

えで、マネジメント層が率先して行動すれば、従業員を行動へと導くことができる。そうして生まれた共感に基づく行動の連鎖が、サステナビリティの実効性を高め、ひいては情報開示と実態の乖離や矛盾を防ぐことにもつながるのだ。

社外向け施策をより魅力的で効果的なものにするために重視したいこととして、半数以上の上場企業が「顧客が参加したくなる仕掛けや体験を通じたコミュニケーション」(50・4%)を挙げた。

さやかれる中、生活者が進んで参加したくなる仕組みをいかに作れるか。それにはインサイト分析と、それを踏まえたコミュニケーションが大きな役割を果たす。企業が自社の論理で利益のみを追求するのではなく、行政、NGO/NPO、生活者などと対話をしながら、様々な主体と社会課題解決に向けて共に取り組むことで、社会的インパクトを最大化することが期待されている。

企業のサステナビリティ・コミュニケーションの目的は、企業価値を向上させながら人と地球のために持続可能な未来を築くことといえる。そして企業には、社会に向けてコレクティブインパクトを創出するキープレーヤーとしての活躍が期待されている。ESG情報の開示基準を満たすことにとどまらず、人の心を動かし共感を生み、社内外に新しい行動を促すことで、包摂的かつ主体的に持続可能なビジネスを創っていく。そのための「行動の10年(Decade of Action)」であり、真のサステナビリティ・コミュニケーションと「Action」を切り離すことはできない。企業が、そして一人ひとりのビジネスパーソンが、いかに動くことができるか。まさに今、大きな岐路に立たされている。

(注)SDGコンパス・企業の事業にSDGsがもたらす影響を解説するとともに、サステナビリティを企業の戦略の中心に据えるためのツールと知識を提供している指針「グローバル・レポート・インテグレーション・イニシアティブ(GRI)」と国連グローバル・コンパクト(UNGC)、持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)が共同で作成・発行