

G X 経営メンターガイダンス

① G X は、経営課題から始まる

～売上・コスト・人材など — 支援担当者のための伴走支援の考え方ガイド～

目次

- | | |
|-------------------------|-----------|
| 1. なぜ経営課題の視点からGXを伝えるのか? | ----- 003 |
| 2. その実現に向けどう支援していくのか? | ----- 009 |

1. なぜ経営課題の視点からGXを伝えるのか

脱炭素による経営課題解決とは？



経営課題

売上の低迷・伸び悩み

- 単価上乘せ機会の逸失
- コモディティ化
- ニーズ多様化への対応

⋮

コストの上昇圧力

- 原材料仕入コストの高騰
- 賃金上昇圧力
- 燃料化価格の高止まり

⋮

経営資本の維持の困難

- 人材不足
- 資金調達の持続性・金利上昇圧力
- 社会との関係の重要性

⋮



脱炭素による経営課題解決

経営課題を「GXを手段として」or「GXと同時に」解決

脱炭素を魅力化 /脱炭素と魅力を 同時実現

- 省エネ性の高い製品の提供
- 脱炭素なものづくりを、消費者の共感を生むストーリー・世界観に
- 顧客の運用を効率化しつつダウンタイムを最小化するサービス

⋮

投入を最適化し コストと排出を削減

- 省エネ設備導入
- 受注生産化・予約注文
- 歩留まりの改善
- 運送ルート最適化

⋮

脱炭素で リソース・信用を誘因

- 新卒採用市場に対する脱炭素への姿勢・取組の魅力化
- サステナブルファイナンスの活用
- 企業イメージ・ブランドの強化

⋮



なぜそれが
必要なのか？

G Xの取り組みが未実施である中小企業の状況は様々であるが、本ガイドランスは、地域の中小企業に“更に脱炭素の関心を高め”、“取り組みを実施してもらおう”ことを目的とし、支援担当者のための伴走支援の考え方をまとめている。

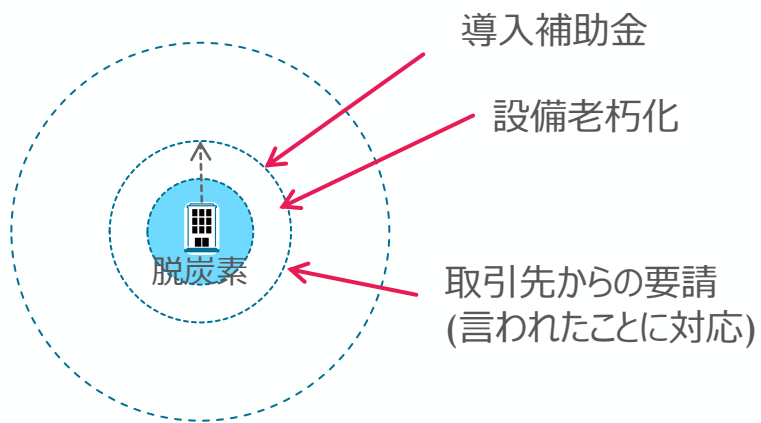
GXの取組未実施の中小企業の状況（いくつかの例）

- ・ G Xに関する情報が十分に届いていない
 - ・ G Xについて聞くことはあるが、内容の理解がまだ十分でない
 - ・ G Xの重要性は認識しているが、優先順位がまだ高くない
 - ・ G Xの重要性を理解し、優先順位も高まっているが、具体的な成果に結びついていない
- 本ガイドランスのターゲット層

経営者の関心を今以上に高めてもらうためには、外発的アプローチだけではなく“中小企業の内発的動機”に関連付けることが重要

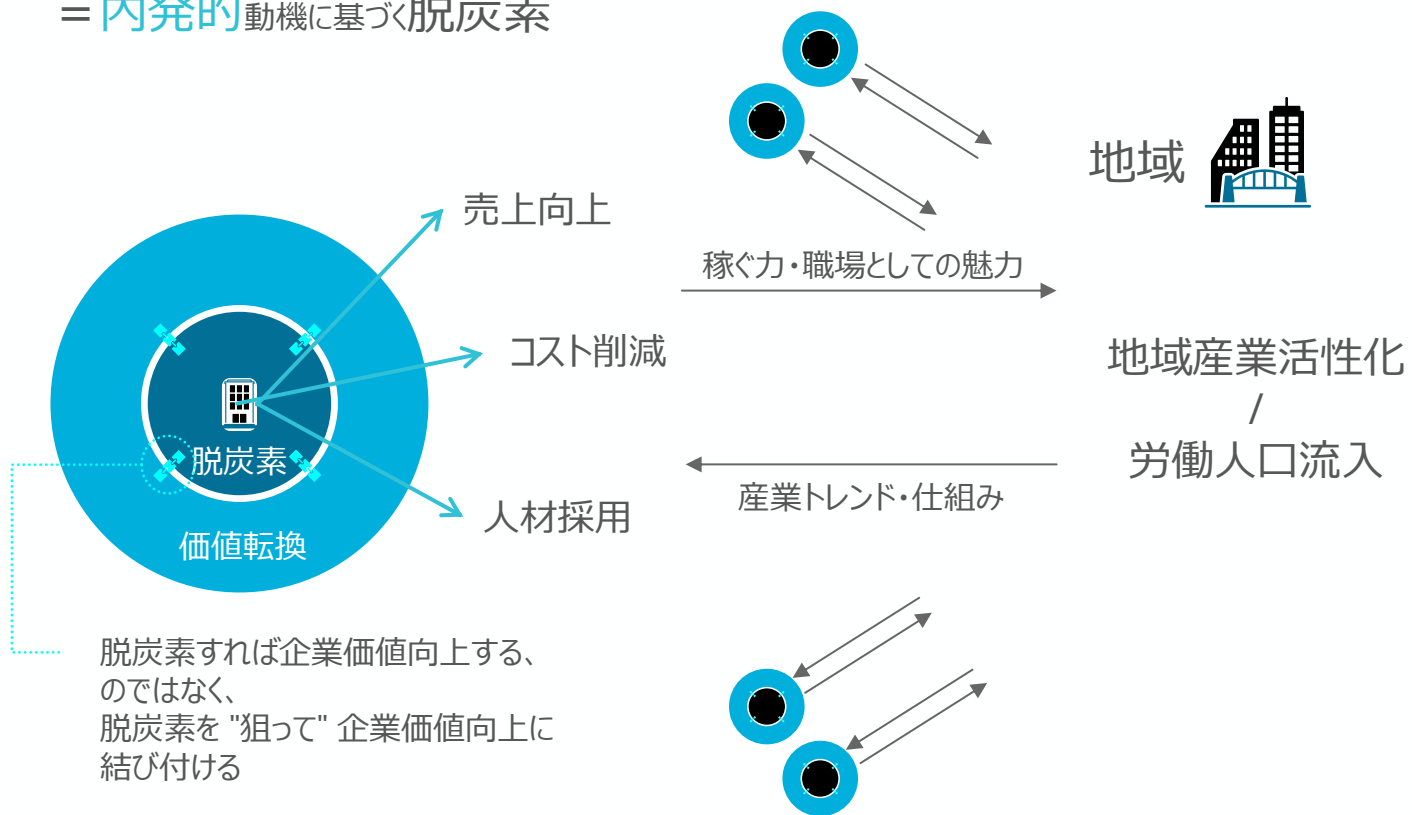
個別の脱炭素取組の促進

= 外発的動機に基づく脱炭素



脱炭素経営の促進

= 内発的動機に基づく脱炭素



内発的動機に基づく脱炭素の姿

内発的動機によるGXの価値転換とGXの実践の両輪があって、企業の取組が継続化する

GX
経営の
両輪

GXの価値転換 

脱炭素の潮流を捉え、
自社の成長や競争力強化につなげる



GXの実践 

自社 (及びサプライチェーン) の
脱炭素 (排出削減) を継続的に進める

実現
手段

- マーケティング
 - 例: 商品作りの過程における脱炭素やその背景にあるストーリーをユーザーにとって魅力ある世界観を構築
- オペレーション改革
 - 例: 生産ラインの歩留まり改善と同時に脱炭素
- 人事戦略
 - 例: 脱炭素の取組を人材市場に対して魅力あるフォーマット・メッセージでコミュニケーション

- 排出量算定
- 目標・計画策定
- 削減実施 (再エネ、省エネ、オフセット)

甲子化学工業株式会社

例えば次の企業は、GXを活用し「新規顧客」や「優秀な人材」の獲得に結果を生んでいる

企業概要

社名	甲子化学工業株式会社
代表者	代表取締役社長 南原 在夏
設立年	1969年
本社所在地	大阪府大阪市
従業員数	9名
事業概要	・プラスチックを中心とする製品の設計・製造・販売

取組の背景

- 東日本大震災のボランティア時に会社に利益が出たことから社会貢献はビジネスにつながる感覚を持つ
- 本業のプラスチック事業をするなかで脱プラの潮流を感じていた

GXの価値転換



価値転換の取り組み：

- 広告塔となる環境負荷の低い製品を製造
 - 廃棄予定のホタテの貝殻粉末でヘルメットを作成
- 開発・製造の過程をストーリー化し、SNSで情報発信



生んだ価値：

- 「挑戦する企業」としてのイメージが浸透し、求人応募が急増
 - バイト3→100件以上の応募
 - 中高卒→国立大卒応募が増加
- 廃材ヘルメットが広告塔となり新規顧客増加
 - 新規顧客0→1・2件/月(大手含む)

GXの実践



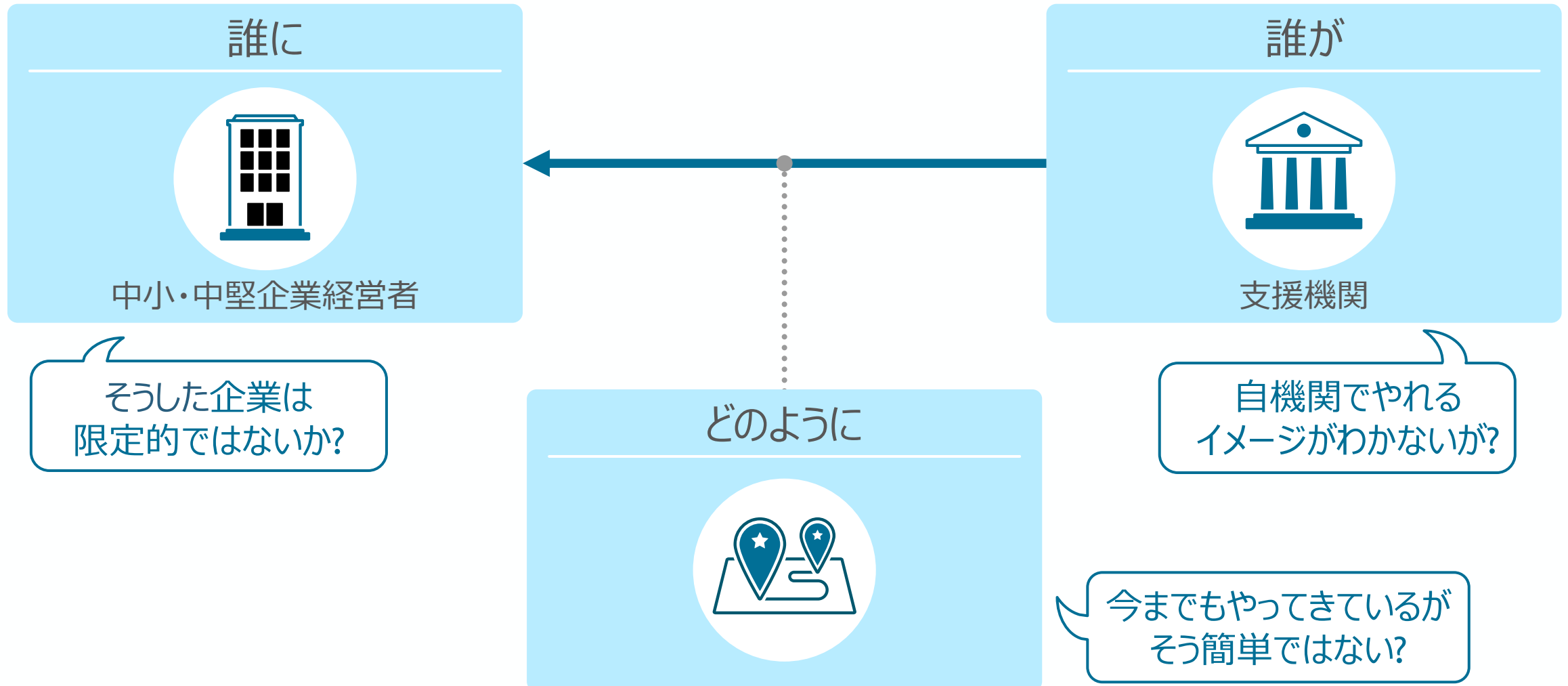
排出削減の取り組み：

- 廃材製品での製品製造
- 排出削減効果測定のための、CFP算出
- 製品製造過程の省エネ化
 - 電動モーターインバーター化
 - 省エネ設備導入 等

2. その実現に向けどう支援していくのか？

その実現に向けどう支援していくのか？

ただし、企業に内発的動機に関連付けることは容易ではなく、焦点を絞って取り組むことが有効



現状ではGXに取り組む企業が限定的

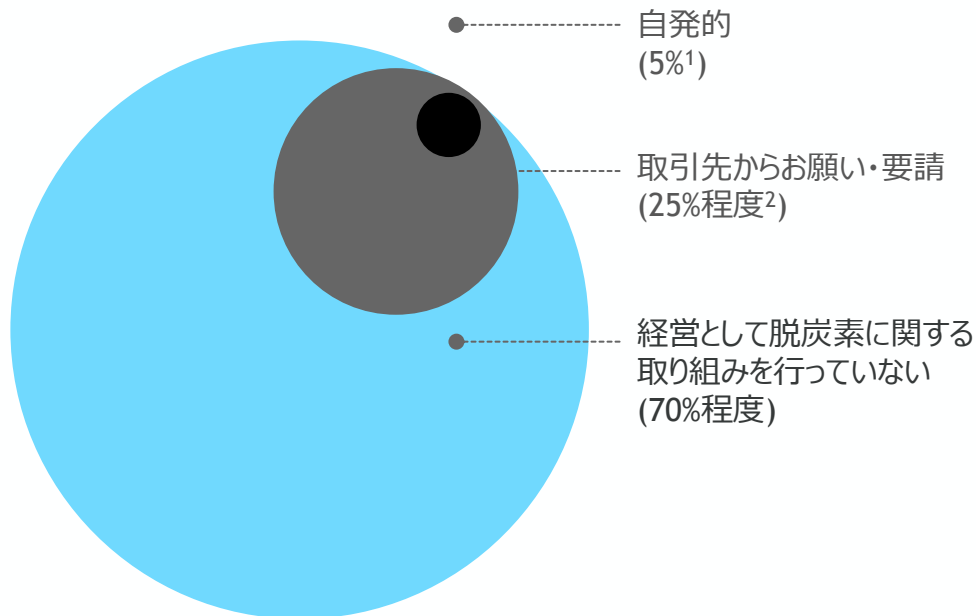
中小・中堅企業の現状



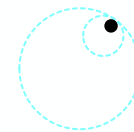
中小・中堅企業

中小・中堅企業の経営者の多くにとって、「脱炭素」に個人的な関心はあっても、経営アジェンダとしての取り組みは限定的

地域企業の脱炭素への
スタンスイメージ
(地域により状況は異なる)

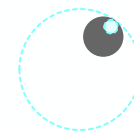


地域企業の構図 (平均像)



A. 自発的な企業

- 脱炭素を自ら "ビジネスチャンス" と捉え、競争力強化や新事業に取り組む



B. 要請を受けている企業

- "取引維持" という経営の重要課題のために取り組む/意思がある



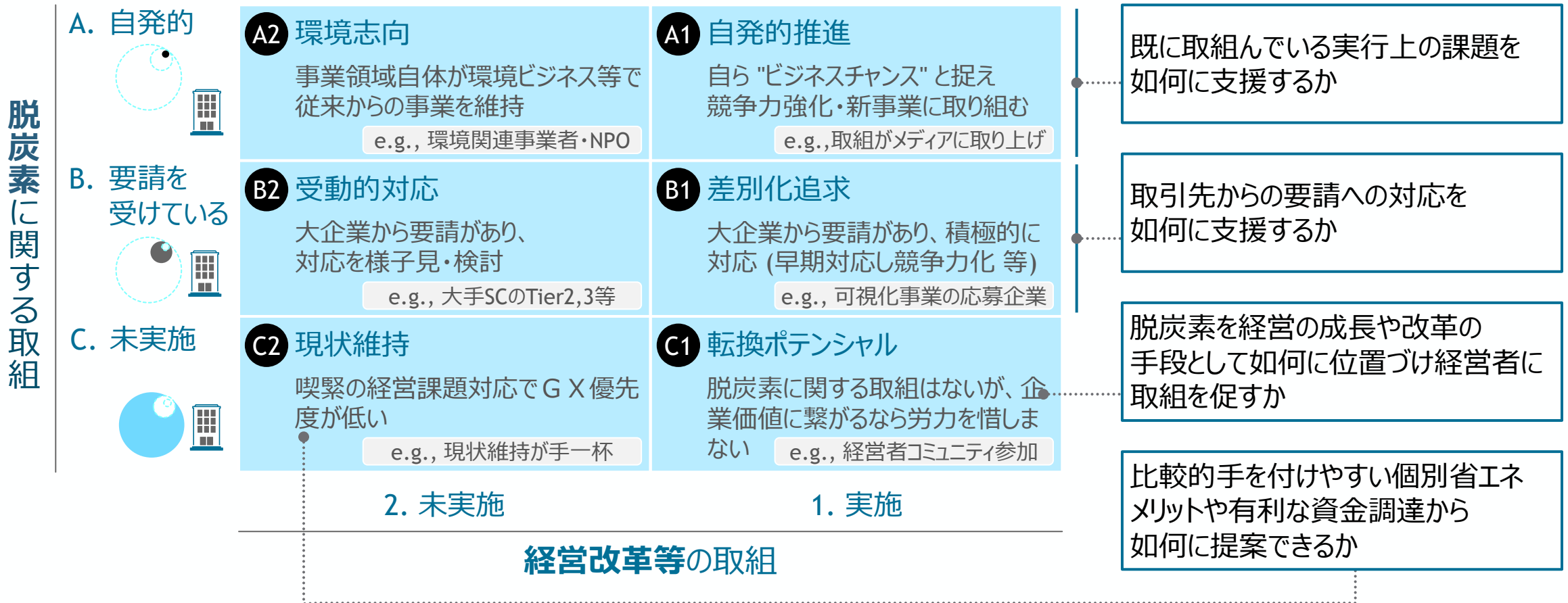
C. 未実施の企業

- GXに関する情報が十分に届いていない
- GXについて聞くことはあるが、内容の理解がまだ十分でない
- GXの重要性は認識しているが、優先順位がまだ高くない
- GXの重要性を理解し、優先順位も高まっているが、具体的な成果に結びついていない

ただし、分解して見ていくと今後可能性のありそうな企業群も各地域にいるはず

中小・中堅のセグメント

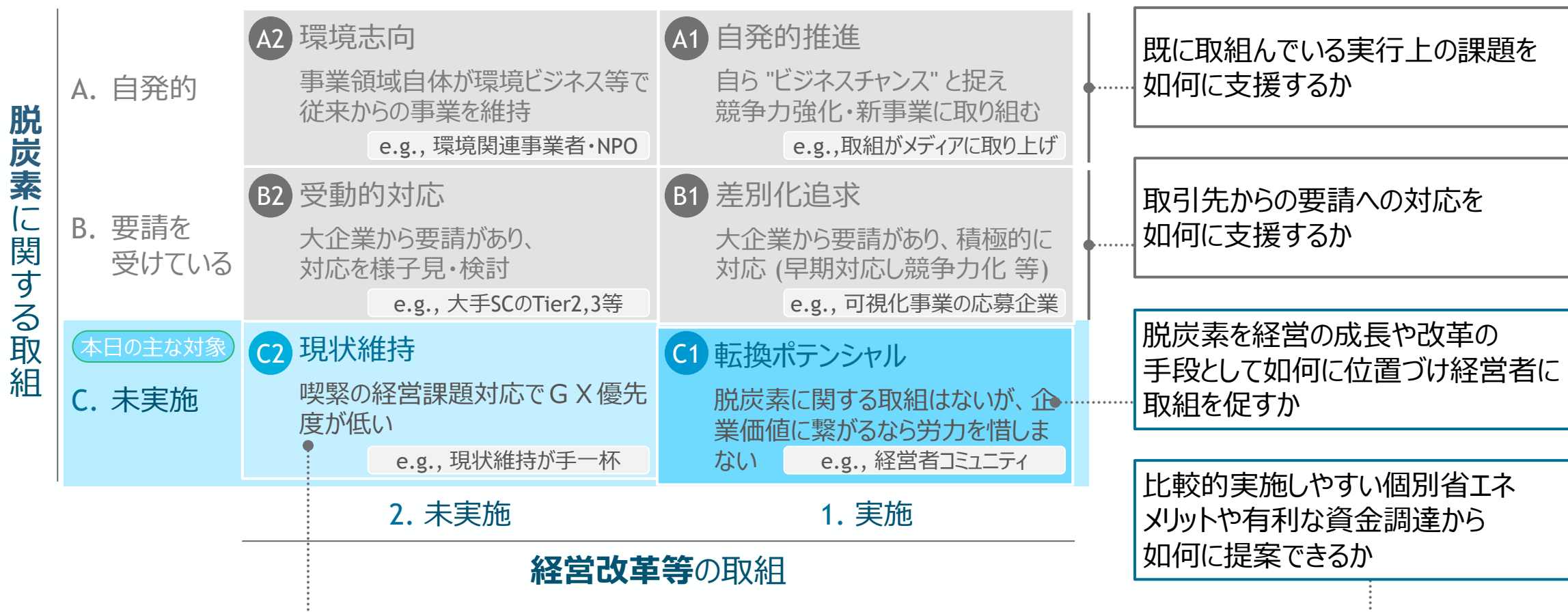
支援における論点



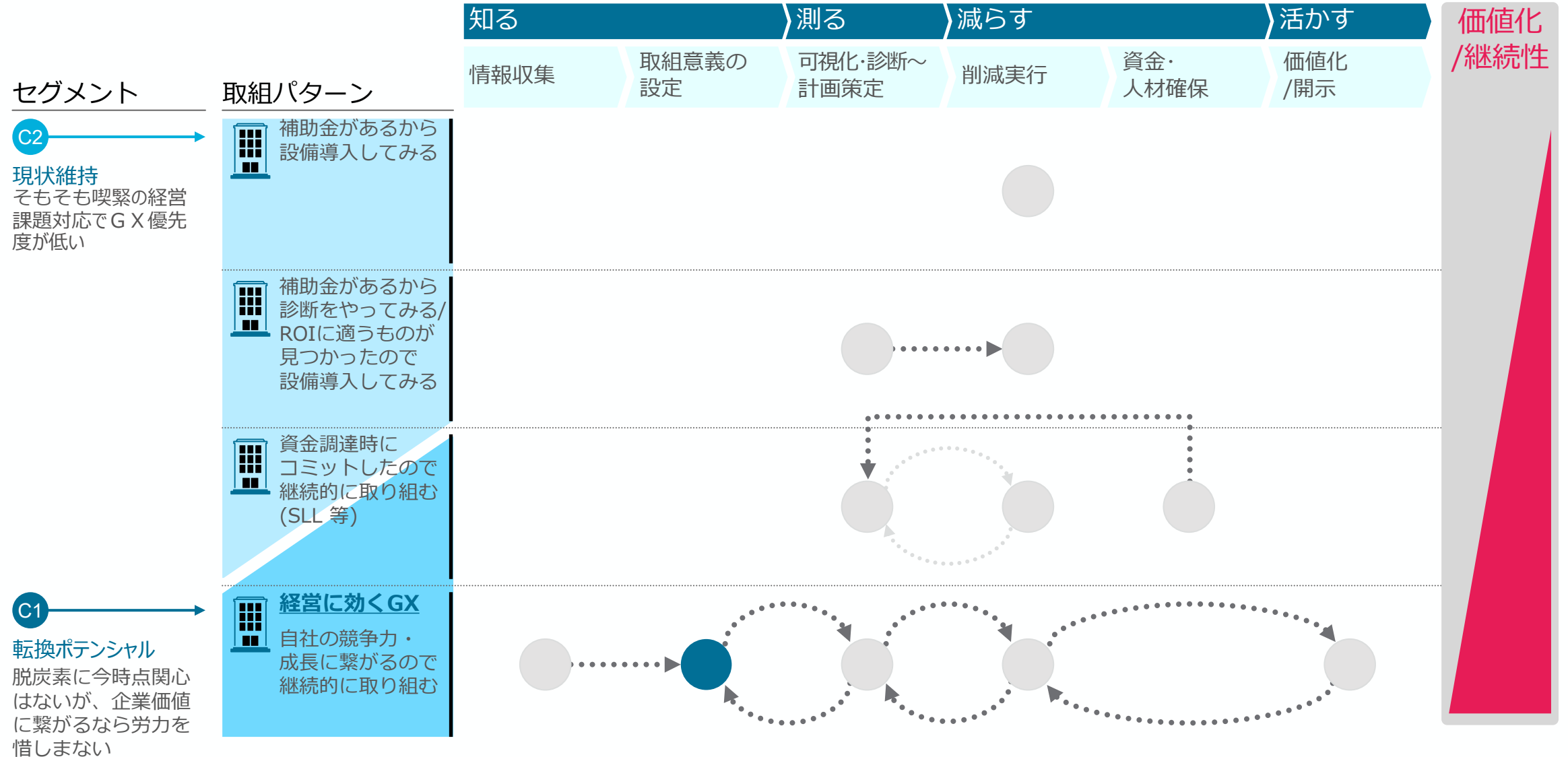
地域の支援機関としては、まずは多くを占めるC.「未実施」をどうするか

中小・中堅のセグメント I

支援における論点



経営意欲の高い企業には“経営に効く”GXを、それ以外の企業には実施しやすいものから



補足 | 有力企業の見当をつける

本事業のアプローチ対象を過去の営業記録や顧客情報から見当をつける

進め方の概要

過去の顧客(会員) / 営業記録から該当企業を特定

- 営業担当が、過去の顧客/営業記録から該当する有力企業の見当をつけ、リストアップ
- チーム内で幅だし・すり合わせ

詳細の進め方

見当づけの基準(例)

1(C1及びA1,B1) であると思われる企業を特定

企業の
状態

- 事業承継が近い
- ベンチャー・スタートアップ、創業間もない
- 従業員数が年々増加している
(人材を積極的に採用している = 成長意欲)
- メディア等で取り上げられることがある

経営者の
行動

- 過去に新規事業や経営・業務改革・DXを実行している、相談をうけた
- 野心ある経営コミュニティに参加
(〇〇勉強会、〇〇会員、)
- 経営指導員・中小企業診断士・コンサル等を活用している

(必要に応じて)明らかにA1,B1である企業を除外

- A1: 既に脱炭素をビジネスチャンスとして継続的に取り組んでいる
- B1: 取引先からの具体的な要請がある

大企業と中小企業ではGX経営のアプローチは異なる 経営者に、GXが経営に効くことのイメージを持ってもらい・ 取組を促すことカギ

大企業・上場企業



特性

取組のインセンティブ・リソースが存在

取り組む際は、組織全体に対して丁寧な文書化の上でコミュニケーションをしていく必要



方向性

TCFD/SBT等への対応

- 長期視点の脱炭素（気候変動シナリオ・脱炭素目標）ドリブン
- 打ち手は、省エネ・再エネ・電化が中心
- 排出削減計画がアウトプット

中小・中堅企業



取組のためのリソースが大企業に比べて十分ではない

取り組むと決まれば、優先順位を替えてスピーディに動く



経営者の関心のある経営課題の話題の中で、脱炭素を潮流に乗った有力な解決手段として取組を促すことを狙う
脱炭素経営＝自社の成長・競争力、と捉えていただくことで、インセンティブもリソースも克服する



このアプローチのゴールは、経営者への取組の促し



なってもらいたい姿

- 「なぜ、今、自社」がやるべきなのか、を頭描いてもらうことで自分事度を高めてもらいたい



C1層の経営者

- 自社の成長・競争力のために、必要と感じれば自ら動く
 - リソースや優先順位を替えてスピーディに動く

足元のゴールは、
経営者への取組の
促し

そのためには、
脱炭素を経営にどう活用するかが
重要

先進層の動機付けパターン – 実践例

参考

取組の後押しの方法には様々なパターンが存在

取組単位	手法	動機付けパターン	実践例
個社別	プッシュ型 (個社対話)	1 個社との経営討議を通じ、経営に脱炭素の意義をセット	<ul style="list-style-type: none"> 支援機関が経営課題についての意見交換をしつつ、事前に仮説立案していた脱炭素を通じた課題解決の方向性を提案 (長野市、ダイア5市)
		2 脱炭素の取組の過程で、経営に脱炭素の意義をセット	<ul style="list-style-type: none"> 製品ライフサイクルフローを可視化できるCFP算定モデルの創出を通じ、プロセス単位で経営課題特定と解決を実現 (岡山県)
3 ファイナンスのコミュニケーション過程で、経営に脱炭素の意義をセット		<ul style="list-style-type: none"> 養殖・栽培漁業業者の施設等の設備投資においてSLLを提供し継続的な接点を創出 (七十七銀行) 	
産業単位	プル型 (マスへ発信)	4 脱炭素による経営課題解決セミナー	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素をビジネスチャンスに変える発想を学ぶためのセミナーを開催 (神戸商工会議所) GXで経営課題を解決した企業(A1層)を招聘し、事例を講演(第三回研修会) 経営課題のテーマのセミナーの1枠にGXのテーマを設ける(第三回研修会)
		5 脱炭素経営の認証制度	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減によるコスト削減や採用など、経営課題の解決に繋がる認証設計 <ul style="list-style-type: none"> 学生が認証主体になる脱炭素認証(第三回研修会)
テーマ単位		6 脱炭素を付加価値とする産業モデルの構築	<ul style="list-style-type: none"> 地域ブランディングに繋がる産業モデルの検討 <ul style="list-style-type: none"> 繊維産業+バイオ原料の安定・効率的調達+ブランディングによる付加価値化を図る産業モデル検討 (和歌山県)
		7 地域共通の経営課題の解決に脱炭素を活用	<ul style="list-style-type: none"> 「採用」を切り口にした学生-企業の共同セミナー <ul style="list-style-type: none"> 採用担当者向けに学生と共同で脱炭素をテーマにしたパネル・グループディスカッションを通じて、脱炭素を活用した採用手法を学ぶ機会を提供 (長野市)

この領域は

経営に効くGXを実践している企業の先行事例

自治体としては、地域の先進事例を脱炭素の価値転換に焦点を当てて広めていくこと

自治体

その他企業



売上

脱炭素の価値を商品において作りこみ新規販路を開拓

- 例: 低炭素製品の開発によりHPからの新規引き合いが3倍増加



コスト

生産工程の見直しでコストと排出量を同時削減

- 例: 工場のエネルギー使用量を可視化・モニタリングすることで歩留まりを20%削減



人材

SDGs経営を採用市場へアピールし意欲の高い人材を安定的に確保

- 例: SDGsへの取組みをフックにメディア露出を増やした結果大手からの転職希望者が増加



「GXの価値転換」に焦点を当てた

- 事例発信
- 表彰・認定制度
- ネットワークイベント



- 人材不足
- 原材料価格高騰
- エネルギー価格高騰
- 賃上げ圧力
- 価格転嫁の困難


G X未実施の企業：誘因に関する2種類の質問

G X未実施の企業には、メリット・デメリットを加味し2種類の質問を試す

	質問イメージ	質問の意図	メリット/デメリット	
			汎用性	企業の自分事化
マクロ視点 の情報	<p>GXに関する一般動向に影響受けそうか？</p> <ul style="list-style-type: none"> 2027年には大手企業のSC排出量の開示が義務付けられますが、対応が必要になりそうですか？ 若い世代の就職先に環境対応が進んでいる企業の人気が高まっていますが、御社にとっても影響がありそうですか？ 	<p>GXにまつわる動向の認識を通じ、「GXはこれから来る」と思う企業も一部先進事例で存在</p>	<p>支援機関が定型的にそのまま使いやすい</p>	<p>自分事化に至る確率は低い</p>
ミクロ視点 の情報	<p>自社の経営課題解決にどのような糸口になりそうか？</p> <ul style="list-style-type: none"> 貴社の生産性改善の積重ねを、環境面での価値として捉え直し、顧客や採用市場に訴求可能では？ 貴社の価格転嫁のお悩みについて、製品の・・・を活かして共感を生むストーリーで新たな価値を生み出す方向性も一案ではありますね？ 	<p>脱炭素の優先度が低いが、自身の経営課題をベースとした対話をしているうちに、GXに進む企業も多い</p>	<p>相手に合わせた質問を支援機関側で適宜考える必要</p>	<p>企業の理解を得やすい</p>

G X経営メンターガイダンスの一覧

経営課題解決の視点からGXの意義を伝える目的で、シーンに応じたガイダンスを作成

支援機関 対象・場面	企業ター ゲット	ガイダンス活用後で目指す状態		ガイダンス				
		動機タイプ	Before	After	前提	作戦検討	訪問資料	内容
 経営支援担当 経営相談	未実施層 経営意欲層 生産性改善	内発的動機 経営メリット (魅力増大)	メリット なく、 未実施	「経営に効 く」を理解 し、 自走	1 GXは、 経営課題から始まる 2 GXで、 経営相談 を切り拓 く 3 生産性改 善を、G X価値に 変える 4 外部環境 から、GX の理解を 深める			<ul style="list-style-type: none"> 経営課題をGXで解決する仮説を提案する考え方を説明 経営支援のスキル+内容理解が求められる
	未実施層 経営意欲層 生産性改善	既GX (摩擦軽減)	追加投資 が必要で、 未実施	「既にGX」 に気づき、 自走		生産性改 善を、G X価値に 変える	生産性改 善を、G X価値に 変える	<ul style="list-style-type: none"> 生産性改善 = 既にGXに取り組んでいることを説明 顧客訪問時の実用を想定し、訪問時資料も準備
未実施層 経営意欲層 生産性改善	外発的動機 危機感	プレッ シャーな く、 未実施	「危機感」 から自走				<ul style="list-style-type: none"> GXの外部動向を企業が捉え易いよう整理 取引先や融資など各観点からの情報に加えて、相手企業への問いかけ例も併記 	