

G X 経営メンターガイダンス

②GXで、経営相談を切り拓く

～「経営に効くGX」 — 支援担当者のための伴走支援の実践ガイド～

目次

0. 本ガイドの趣旨	----- 002
1. 有望企業に見当をつける	----- 007
2. 仮説を準備	----- 009
3. 会話の中で仮説を当ててみる	----- 037
4. フォローする	----- 040

0. 本ガイドの趣旨

本ガイドの趣旨

本ガイドは、GXに関する取組を行っていない中小企業に対し、GXを「自社経営の**外側**にあり、追加的な負担が必要となるもの」から「自社経営の**内側**に位置づけられ、本業の成長に寄与するもの」へと捉え直すことで、更に**GX経営への意欲を高める**することを目的としています。

多くの中小企業にとって、コスト削減（資源価格の高騰・賃上げへの対応）、売上の維持・拡大、人材不足への対応などが喫緊の経営課題であり、「**GXどころではない**」という声が少なくありません。

一方で、GXにはこれらの**経営課題の解決につながる要素**が数多く含まれており、その価値に気づいていない企業が大半を占めています。

本ガイドは、中小企業と接点を持つ支援機関が、日々の経営支援プロセスの中でGXを経営課題解決の選択肢として提案し（「**経営に効くGX**」）、中小企業のGXの取組を後押しするための**伴走支援の実践ガイド**として活用されることを想定しています。

具体的には、日頃より経営課題について会話している機関担当が、解決の糸口を探りながら、脱炭素の取組を促す

日常的な会話

支援機関のイメージ

日頃より企業の経営課題の整理/解決策検討を支援

- 本業支援に本腰を入れる金融機関の企画部門
- 有力な中小企業診断士や経営指導員 等

会話のイメージ

自社の経営課題解決にどのような糸口になりそうか?

- "貴社の生産性改善の積み重ねを、環境面での価値として捉え直し、顧客や採用市場に遡及可能では?"
- "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?"

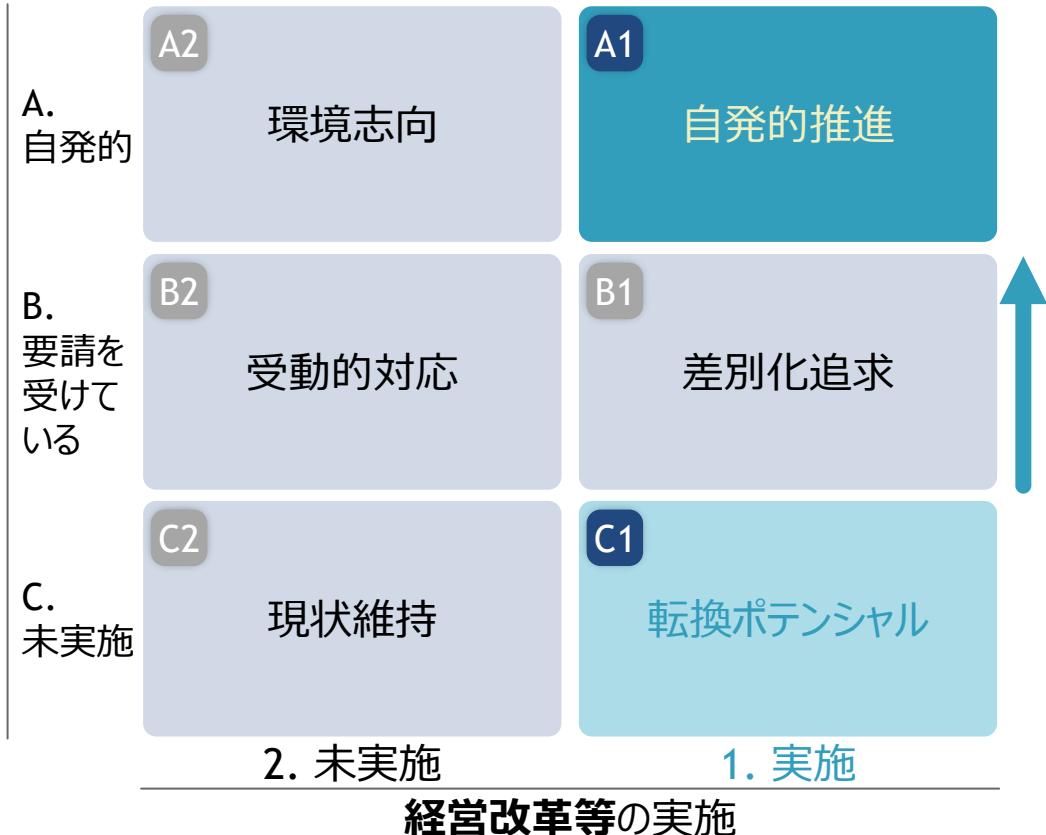
脱炭素の優先度が低いが、自身の経営課題をベースとした対話をしているうちに、GXに進む企業も多い



取組の後押し

会話によりC1→A1に引き上げ

脱炭素に関する取組



なぜ、支援機関がここまで踏み込むのか



経営支援の新角度

- 解決提案の新たな切り口
 - 行き詰っている課題に、GX独自の解決のアプローチ
- 経営者のパートナーとしての立場を強化
 - 中長期戦略や、事業承継等も絡めて相談

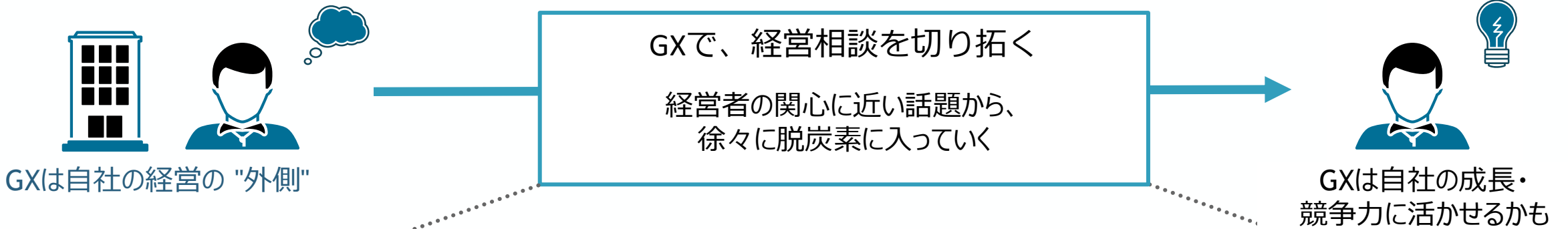


脱炭素の自走化

- 経営者にとって "優先課題の解決 = GX" とすることが、自走化に
- 自走化し・継続取り組みをフォローしつつ、資金面等で支援

ここでは、大きく4つのステップで進める

「経営改革等を実施する」経営者



ステップ

① 有望企業に見当をつける

「経営意欲の高い転換ポテンシャル層」を特定する

② 仮説を準備

経営者の想定される
関心事等を踏まえ、どの話題
を持ち出すか選ぶ
必要に応じてリサーチ

③ 会話の中で 仮説を当ててみる

経営の状況、経営課題につ
いての会話の中で、脱炭素の
話を混ぜ込む

④ フォローする

少しでも経営者の
取組を後押しするよう
コミュニケーションしていく

参照
ページ

p.7~

p.9~s

p.37~

p.40~

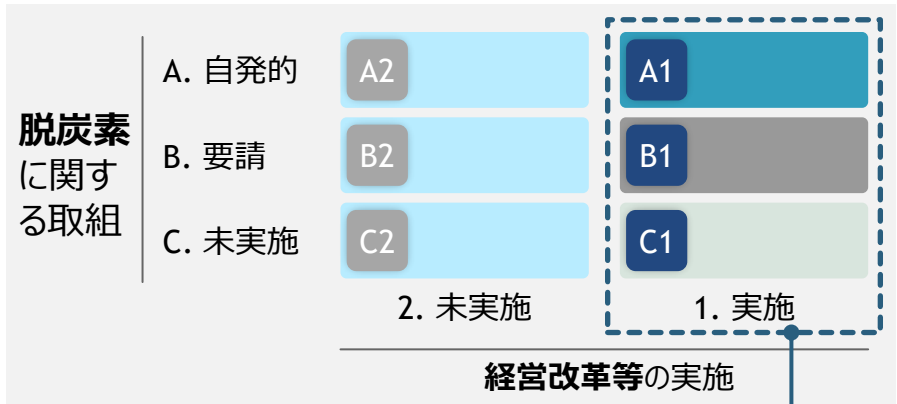
脱炭素ではなく、経営課題解決の話をするのが目的の為、通常の経営支援プロセスに組み込むことが妥当

1. 有望企業に見当をつける

有望企業は「**α 経営改革等の実施有無**」 **B** 「**ⓑ 脱炭素に関する取組**」の視点から特定

α 企業経営の意欲

経営改革等を実施している "1" の層をターゲット



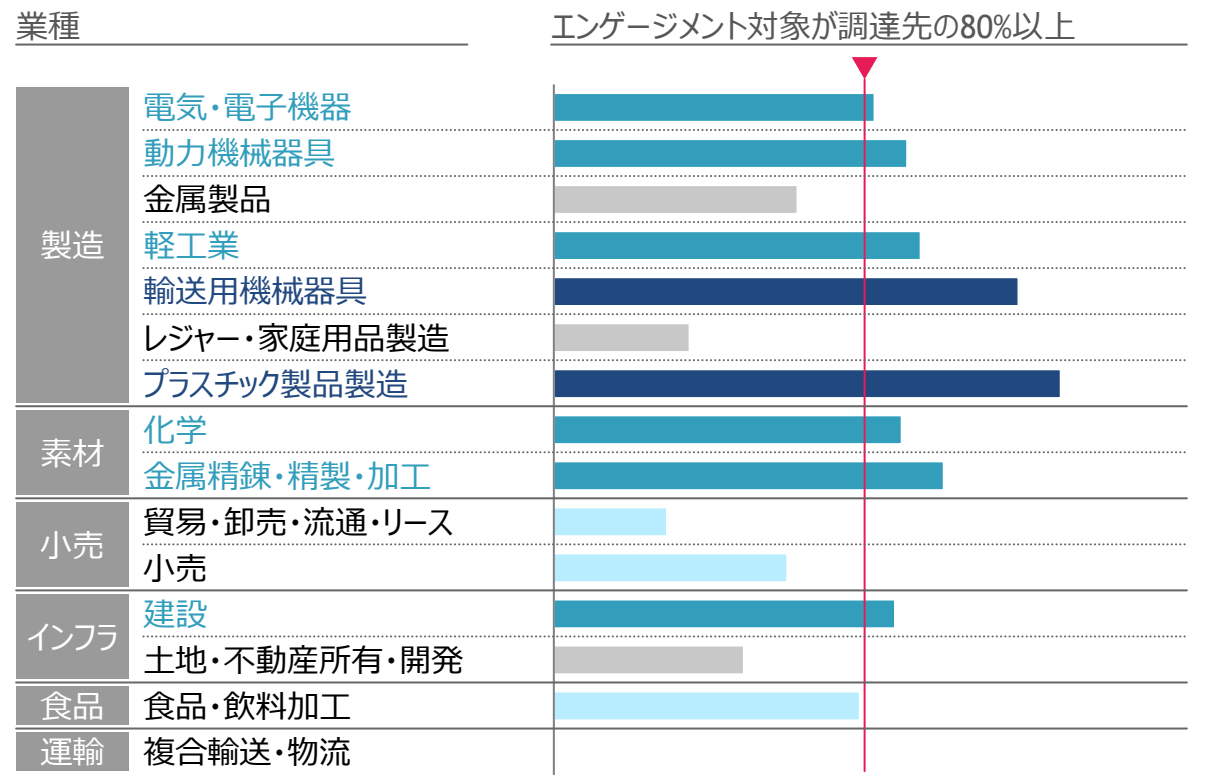
- 企業の状態**
- 事業承継に近い
 - ベンチャー・スタートアップ、創業間もない
 - 従業員数が年々増加している
 - メディア等で取り上げられることがある
-
- 経営者の行動**
- 過去に新規事業や経営・業務改革・DXを実行している、相談をうけた
 - 野心ある経営コミュニティに参加(〇〇勉強会)
 - 中小企業診断士・コンサル等を活用



B 脱炭素の親和性

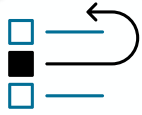
製造業をはじめとした多排出業界が親和性高い

- 要請が高い (B2B) 業界 (自動車・電気・電子機器等)
- 世の中の注目が集まる業界 (アパレル、食品等)



2. 仮説を準備

見当をつけた企業の経営課題に対して、その解決に資する可能性のある仮説を準備



2-1 どのようなテーマを取り上げるか

企業の特徴に応じて選択

- 「関心事」
 - 経営者は何に関心があるか
- 「脱炭素接点」
 - どのような脱炭素の流れの淵にいるのか
- 「取組スタイル」
 - 取り組み易い・無理のない方向性



2-2 その解決に資する方向性は何か

各経営課題に対して、GXでどのように解決できるか

- 収益
 - 売上向上
 - コスト削減
- 経営資本
 - 人材
 - 資金
 - 社会貢献

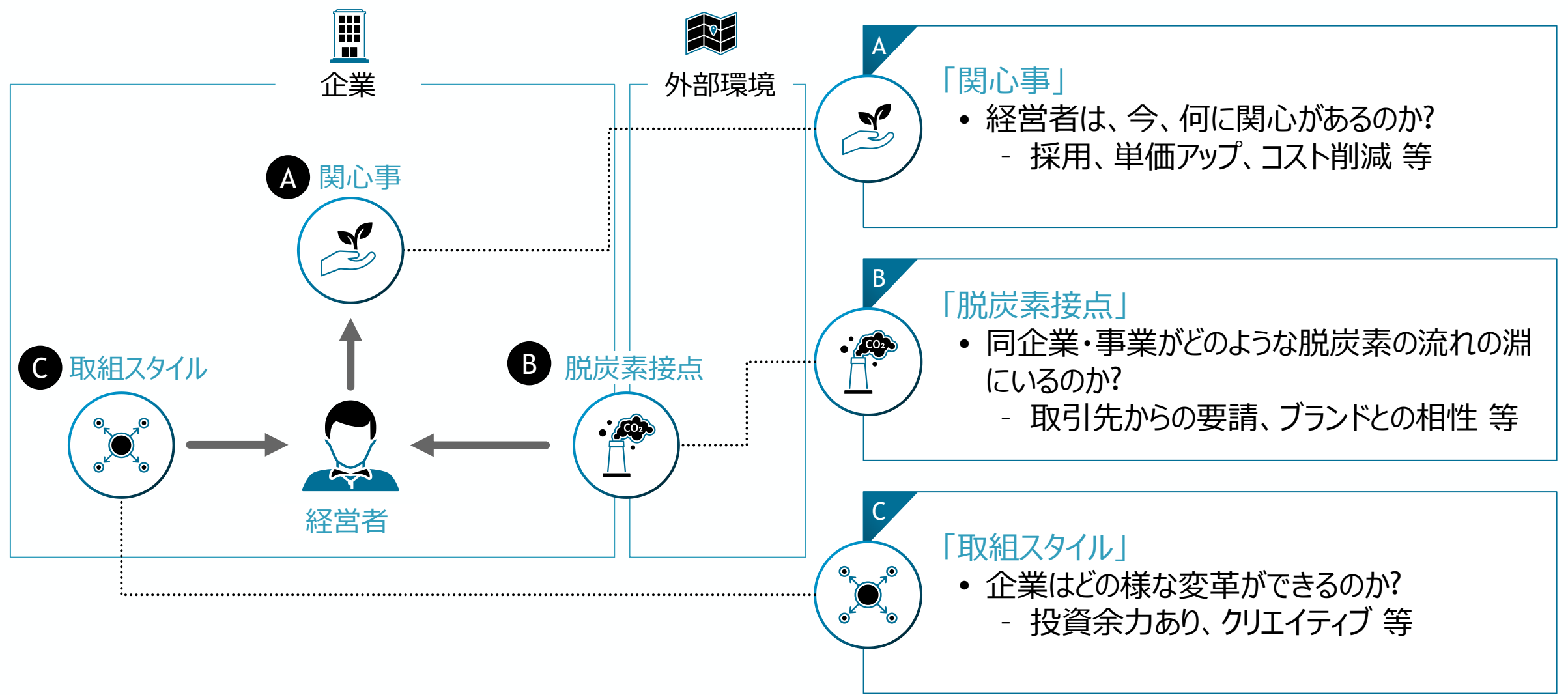


2-3 その組み合わせでストーリーになり得るものは何か

それぞれの軸を組み合わせ、ストーリーを組み立てる

- 話題性のある低CFP製品が他製品に派生し、売上増 (売上 x 売上)
- 話題性のある低CFP製品が企業PRに繋がり、採用応募増 (売上 x 人材採用)






話題とするテーマは「**A** 関心事」「**B** 脱炭素接点」「**C** 取組スタイル」から見い出す




どの様なテーマを取り上げるか (A 関心事)



経営者は今、何に関心があるのか

関心事	
志向	課題
<p>自社課題の解決</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の課題解決や価値創出 	<p>収益</p> <p>売上</p>  <ul style="list-style-type: none"> 付加価値向上 コモディティ脱却等
<p>顧客課題の解決</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客・業界の不合理の改善 	<p>経営資本</p> <p>人材</p>  <ul style="list-style-type: none"> 人手不足解消 人材活性化等
<p>社会課題の解決</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会的な課題の解決 	<p>資金</p>  <ul style="list-style-type: none"> 安定した資金調達 調達金利改善等
	<p>コスト</p>  <ul style="list-style-type: none"> オペレーションコスト改善 生産効率向上等
	<p>社会関係</p>  <ul style="list-style-type: none"> 企業ブランド・信頼性向上 諸団体との関係維持等

取り上げるテーマ 



第3者視点での客観的に重要な課題もあるが、特に経営者の関心時・経営として注力テーマを挙げるのが有効

- 例: GX未実施の企業のインタビューから

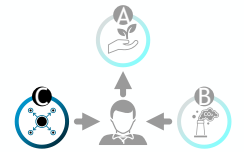
どの様なテーマを取り上げるか (B 脱炭素接点)



同企業・事業がどのような脱炭素の流れの淵にいるのか

	脱炭素の接点		接点を見出す観点
外部環境 との接点 	外部からの 圧力・要請 (B2B)	既存顧客の予兆がある	同企業が属するSCのリーダー企業はScope3に対してどの様なスタンスか
		新市場の可能性がある	同企業の製品・技術が展開し得る市場のScope3への取り組みはどうか
	市場からの 注目・世界観 (B2C)	業界や製品が環境課題を抱えていることを世論が感じている	同企業の最終製品は大量生産・廃棄が常態化し、環境問題と捉えられないか <ul style="list-style-type: none"> ・ ストロー・チラシ等
		環境のPremium付加を市場が許容し易い	環境取組によるストーリーによりPremiumをつけやすいか <ul style="list-style-type: none"> ・ サステナ原料による衣料のブランディング
内部に 潜在する 接点 	自社の 製品・サービス	(あまり意識されていないが) 提供している製品・サービスが環境価値にも繋がっている	環境取組が顧客のコスト削減に繋がらないか <ul style="list-style-type: none"> ・ 冷水洗濯により高熱費削減と衣服の寿命長期化
		(あまり意識されていないが) 自社のプロセスが環境価値にも繋がっている	同企業があまり意識していないが脱炭素に繋がる取組を実施していないか <ul style="list-style-type: none"> ・ 歩留まり向上、DXなど

どの様なテーマを取り上げるか (◎ 取組スタイル)



同企業の取り組み易い・無理のない方向性を想定する

取組スタイル

企画力・創意工夫がある

- 新商品・サービスを定期的の開発
- デザインや販促に積極投資
- 経営者が異業種交流会や勉強会に積極的
- 地域でのPRやメディア露出多

改善・効率化を継続

- カイゼン活動を継続実施
- 省エネ運用改善に注力
- 物流効率化の実績がある

組織力・人材が活性化

- 人的資本経営を標榜
- 社内提案制度・社内横断タスクフォースを実施



価値転換の方向性

商品やブランドに環境ストーリーを織り込む

- 環境配慮型パッケージを打ち出し、SNSで発信
- 地域循環型の原材料調達ストーリーを消費者に訴求 等

これまでの蓄積を環境面での価値として訴求

- 省エネ改善の成果をCO₂削減量として顧客に提示
- 「物流効率化による環境負荷低減を営業提案資料に盛り込み 等

脱炭素を「採用ブランド」や「社員エンゲージメント強化」に結びつける

- GX推進企業を打ち出し、採用広報でZ世代にアピール
- 環境活動を通じた社員の働き甲斐向上をストーリー化 等

各経営課題に対して、GXはつながりが存在

収益

コスト ☆

- 「排出量削減」や水道光熱費の削減だけでなく、脱炭素がコスト全般削減に繋がることを強調
 - 省エネルギーや歩留改善による脱炭素と同時に、コスト全般を削減

売上 ☆

- 「脱炭素そのもの」だけでなく、派生するストーリー・価値観や利便性・経済性に波及し価値を訴求
 - 環境意識が高い消費者向けに環境負荷の低い製品のブランドストーリーをアピール (再生原料を使用したアウトドア衣服 等)
 - グリーン調達に関心がある企業向けに低CFP製品によるScope3削減効果をアピール

経営資本

人材 ☆

- 「脱炭素への取り組み」そのものだけでなく、企業の先進性や挑戦する姿勢を求職者へ訴求
 - 環境問題を踏まえた中長期のビジョンを示すことで若年層の共感を助長

資金

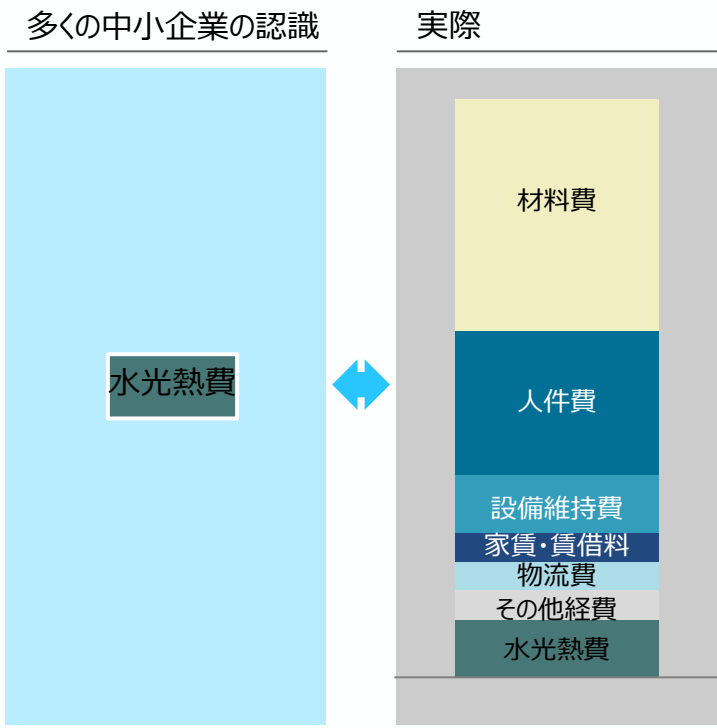
- 「脱炭素の取り組み」を、グリーン投資・融資を優遇している株主・銀行に伝えることで、資金調達の条件を優遇される可能性がある

社会関係

- 「脱炭素の取り組み」をPRすることで、地域内での企業ブランドや信頼性向上につながる可能性がある

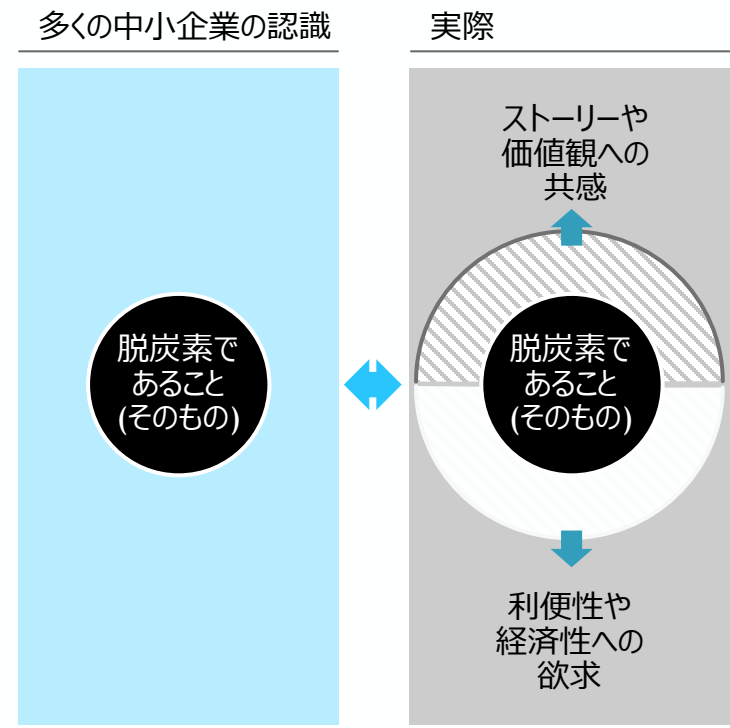
提案する方法は、GXと経営の接点が多いことを前提に検討

コストとGXの接点 (脱炭素は何のコスト削減と同時に行えるのか?)



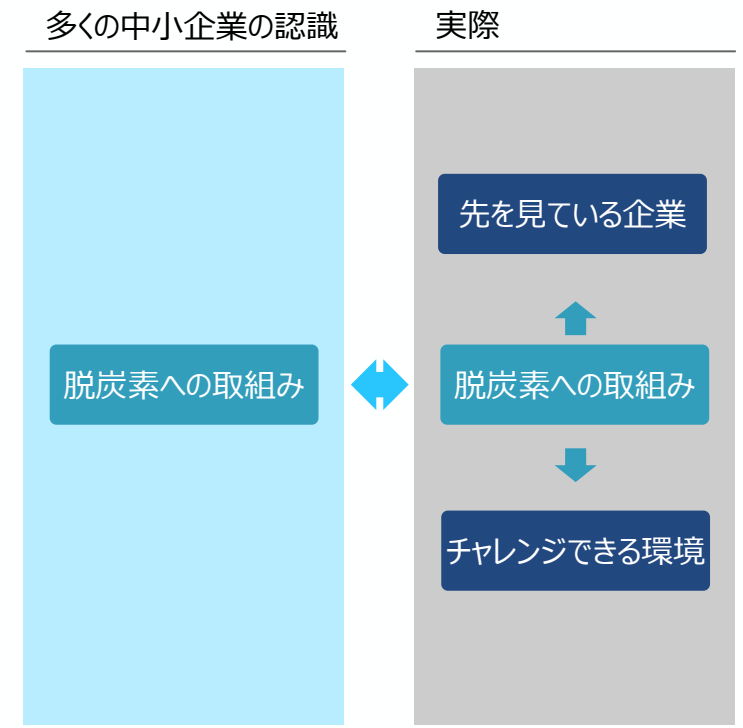
脱炭素は、水道光熱費(省エネ)だけでなく、他のコスト削減とも親和性が高い

売上とGXの接点 (脱炭素をすると何の価値を提供できるのか?)



脱炭素によって、売上に繋がる価値が新たに生まれる

人材とGXの接点 (脱炭素は採用人材にどう見えるか?)



脱炭素によって、採用に繋がるPR材料が新たに生まれる

経営効率化の成果は、環境価値と表裏一体

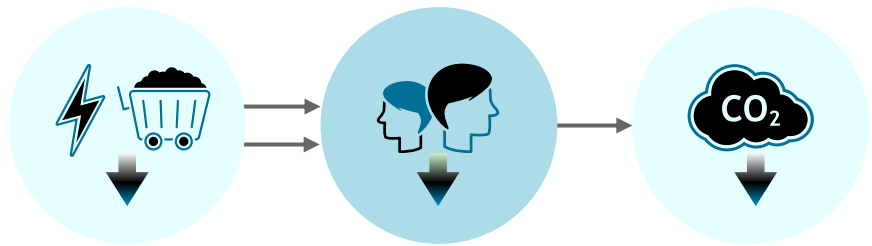


コストの上昇圧力

- 原材料仕入コストの高騰
- 賃金上昇圧力
- 燃料価格の高止まり等

投入を最適化し、コストと排出を削減する

「エネルギー」「マテリアル」の投入を最小とすることで、それらコスト削減をしつつ、CO2を削減。同時に関連する「人的工数」も削減



「エネルギー」「マテリアル」の
インプットを最小

関連する業務
工数も削減

CO2を削減

既に投入を最小化している効率的な企業は、
環境価値を内在している可能性

オペレーション

- リーンな生産ライン
- フードロス低減店舗
- デジタルでの代用

製品

- ミニマルな製品設計
- シンプルなデザイン

ビジネスモデル

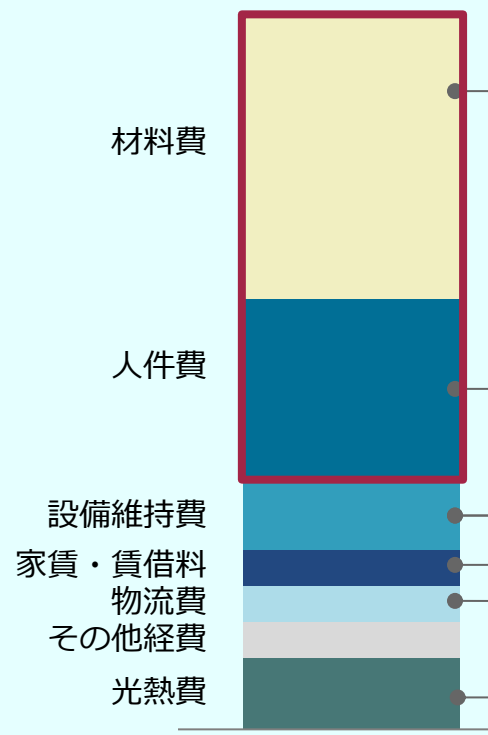
- リース・シェアリング
- オンデマンド

1. マテリアルについては、Scope3のバウンダリーにおいて、計上される
出典先：環境省「令和6年度地域ぐるみでの脱炭素経営支援体制構築事業委託業務」

脱炭素と同時に削減可能なコストとして、光熱費は一部よりコスト内訳が大きい材料費や人件費等の削減の切り口になる可能性

省エネ(光熱費の削減)を脱炭素の効果として挙げられることが多いですが、コスト削減で着眼すべきはそれだけではありません。多くの企業でコスト構造の主要な比率を占める材料費や人件費等の削減と脱炭素は同時に削減できることにも着眼することが重要

製造業のコスト構造イメージ



コスト削減

- b1 仕入原価の低減
- b2 労務費・人件費の低減
- b3 家賃の低減
- b4 物流費の低減
- b5 光熱費の低減

取組

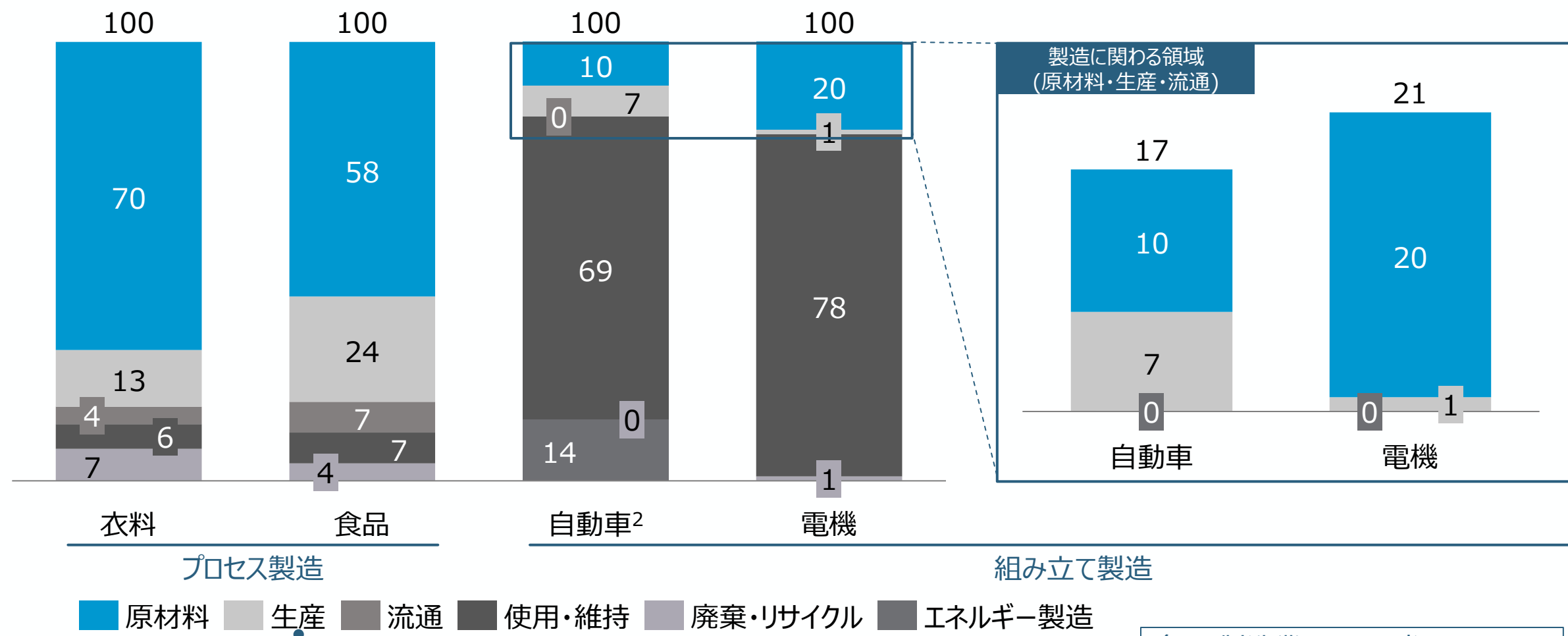
- 需要予測の向上
受注生産化・予約注文
加工方法の変更
歩留まりの向上
- 生産工程の効率化
- ワークスタイルの最適化
店舗レス・ファブレス
- 運送ルート最適化
積送率向上
- エネルギー管理の最適化

排出削減

排出削減 (Scope1-3)

b1 参考: 材料費の削減

製造業においては、原材料がGHG排出量の大半を占める¹



多くの製造業にとって“省エネ”はここ

Note: 1. 数字は代表的な製品データに基づく例。2自動車はガソリン車前提だが、廃棄・リサイクルの数値を抜いた数字
 出典先: https://www.jstage.jst.go.jp/article/clothingresearch/65/2/65_59/_pdf, <https://ecoleaf-label.jp/epd/download-document/145>, https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2023FY/000631.pdf, 及び各種資料よりBCG作成

b1 材料費削減パターンとGHGインパクト

材料費とGHGの同時削減には次のような方向性がある

材料費削減の対象

自社に対して削減

- 自社での生産活動の中で使用する材料費を削減



材料費削減の考え方

生産方法による削減



- 工場内の生産方法で、1製品あたりの材料使用量を適正化

需給調整による削減

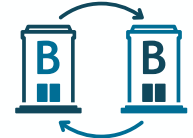


- 需要を見て生産量を決める過程で、製品生産量を適正化



他社に対して削減

- 自社の製品やサービスが他社の材料費削減に寄与している



自社製品で削減に寄与



- 長寿命化や再利用可能な製品開発で廃棄量を削減

サービスで削減に寄与



- メンテナンスやコンサルティング等で廃棄量を削減

b2 人件費削減パターンとGHGインパクト

人件費とGHGの同時削減には次のような方向性がある

人件費削減の対象

自社に対して削減

- 自社の活動の中で効率化を進め、人件費を低減



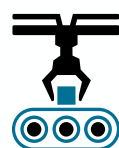
他社に対して削減

- 自社の製品・サービスで他社の効率化に寄与することで、人件費を削減



人件費削減の考え方

生産現場



- 工場内での生産方法で、製造プロセス改善・待機時間削減等により、効率化
 - 自動化・省人化
 - 段取工程の効率化等
 - 作業標準化によるムリ・ムダ削減等

バックオフィス



- 間接業務で、デジタル化・自動化により人的作業負荷を軽減

b1 b2 材料費・人件費削減パターンと具体施策

材料費・人件費削減施策の中でも、GHG削減に寄与しているものは多数存在

分類	施策				
材料費	自社向け	生産方法	設計見直し	トポロジー最適化・軽量化設計 (高強度材の選択含む) 寸法公差に対する過剰安全率の排除 製品の過剰機械特性 (強度・寿命設計等) の排除	
			部品点数削減	部品一体化 (溶接構造→一体成形含む) ボルト・ナット削減による部材削減 アセンブリ簡素化 (サブユニット統合)	
			加工法見直し	切削加工→鋳造加工・板金プレス加工・押出成型への代替 切削代の削減 (荒加工・仕上げ代の見直し)	
			不良削減	高度な設備による不良率軽減 職人スキルによる不良率軽減 条件調整 (機械セッティング、熱処理等) による不良率軽減	
			歩留改善	調達材料サイズ見直しによる歩留まり軽減 ネスティング最適化による歩留改善 材料の汎用的使用による廃棄軽減	
			工程内再利用	端材・切粉 (スクラップ含む) の分別・再活用 試験材・テスト材の再活用 治具の再活用	
			デジタル活用	デジタル試作による実試行削減	
			需給調整	過剰生産回避	見込生産→受注生産への切り替え 生産ロット最小化 (売れ残り防止)
				在庫滞留防止	安全在庫水準の見直し 使われない半製品の排除 調達ロットの縮小・見込仕入の防止 在庫滞留による劣化・廃棄防止 (保管方法の工夫)
				計画高度化	計画の細分化 (月次→週次→日時) 需要予測高度化
					内示制度向上

分類	施策			
材料費	他社向け	製品 (ハード)	廃棄低減	製品の長寿命化 顧客が修理・メンテナンスしやすい設計 全量取換→消耗品部分の取換
			再利用設計	リサイクル性の高い素材の選択 回収・再利用スキーム前提設計 使用状況に応じた使用・運用改善提案
		サービス (ソフト)	使用最適化	操作教育・マニュアル整備 予防保全サービス
			保全	状態監視 (劣化・摩耗) 支援 定期点検・診断サービス 売切→シェアリングサービス
			ビジネスモデル転換	モノ売り→材料低減コンサルティング ネスティング最適化による歩留改善 材料の汎用的使用による廃棄軽減
				段取時間短縮 工場レイアウト効率化 作業標準化 多能工化 設備稼働時間最適化
人件費	自社向け	生産現場	DX・自動化	自動化機械導入 (ロボット・AGV等) 操業の遠隔監視・操作
			オフィス	業務効率化 ペーパーレス化 リモートワーク・WEB会議活用
		他社向け	生産現場	業務効率化
	他社向け	DX・自動化		自動化機械導入 (ロボット・AGV等) 操業の遠隔監視・操作、メンテナンスサービス
		オフィス		業務効率化

b1 b2 加工方法変更により、排出量削減と材料ロス低減を実現した事例（精密機械メーカー）

自社コスト削減 x GHG削減

品質の改善、作業や材料・エネルギー投入量の最適化/生産性改善がCO2削減に寄与

企業概要

業態	精密機械メーカー
設立年	2000年頃
本社所在地	関東近郊
従業員数	50名程度

- 事業概要
- 精密機器の開発・設計・製造
 - ソフトウェアの開発・販売
 - 各種コンサルティング業（経営、製造、工場、採用人事等）

取組の背景と内容

取組の背景

- 職人に依存せずに、高品質のモノづくりとコスト効率を確保する必要
- 中でも、従来の切削加工は、大量の鉄くずが排出されることや、金型の使用により少量生産の場合コスト高となる課題

取組内容

- 加工方法を変え、金型を使わず高精度・短時間の加工を実現
 - 金型は、大量生産品の加工に適しているが、少量生産品では金型の製作コストが高く、採算が取りづらい
- 部品生産を自動化するIT（情報通信）システムを自社開発
 - 抜き出した寸法や折り曲げ角度等への要求を、ITシステムと生産設備の最適化を積み重ねて高い精度で実現

“ 太陽光発電設備の設置等脱炭素のための投資よりも、品質と効率を高めるための設備投資

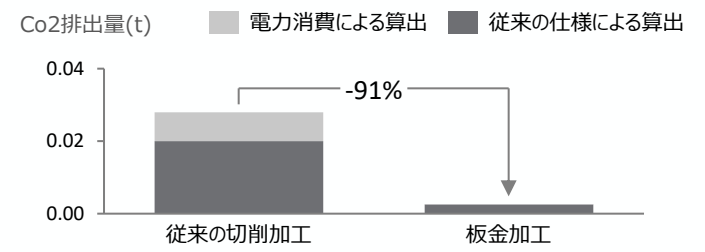
取組の成果

自社コスト削減 

- 材料ロスを減らし、販売単価を単価を1/3~1/2に低減

実施したコスト削減が脱炭素に寄与

- 部品ごとのCO2排出量を40~90%も削減
- 同等規模の業界平均の排出量は、年間約2万2,800t、対して同社は約480tと、業界平均の2%に抑えた



b1 b2 オンデマンド生産で脱炭素と取引先のコスト改善を行っている事例 (カルネコ株式会社)

他社コスト削減 x GHG削減

実需に応じて販促物を生産するカルネコモデルで、顧客の脱炭素とコスト削減を同時に実現

企業概要

社名 カルネコ株式会社

代表者 代表取締役社長
鍛治川 和広

設立年 2016年

本社所在地 東京都中央区

従業員数 38名

事業概要 • 店頭販促の
企画・製作

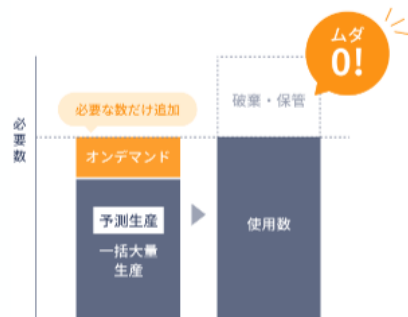
取組の背景と内容

取組の背景

- カルビー株式会社から独立した店頭販促の企画制作の企業
- 取引先のムリ・ムダをなくす、販促ロスをゼロにするというビジョン
 - 販促物は多めに作り、捨てるという常識に問題意識
(6-7割廃棄が当たり前)

取組内容

- 需要予測に基づくオンデマンド生産を実施
 - カルビー15年の経験に基づく需要予測で1枚から製作
 - 製作の単価は上昇するがトータルの金額は減少
- SMETA認証を取得し、脱炭素の取り組み信頼性向上
 - グローバルメーカーからの要請が背景



取組の成果

顧客のコスト削減

- 廃棄量が大幅に削減され、トータルで販促費の削減に寄与
 - コスト削減に比例し
排出量削減も実現
- コスト削減が評価され売上増加

採用強化

- 中途採用で環境の意識が高く、優秀な人材の応募数が増加
 - SDGsに応じたビジネスモデルに対する興味
 - 提案型営業のため、社会貢献と自己成長に魅力



b3 参考：設備維持費・家賃の低減：食品メーカーの事例

リースやリースに係る補助金をうまく利用し、設備導入の初期費用・減価償却・維持費用等アセットに係る費用を削減しながら、脱炭素も実現することも可能

きっかけ・課題

- 空調設備老朽化に伴い、**設備入替え**が必要
 - 同社では無農薬栽培を "売り" にしており、製造過程において、特に温度管理が非常に重要
- そのため、GHG排出に占める空調機器の割合が高く、省エネ性の高い空調機器の導入は、コスト面・脱炭素面でも**影響が大きい**
- 一方で、設備入替えは初期費用はじめ、**コスト面の課題**が大きい



リース+補助金活用で設備導入し、コスト+GHG同時削減

- 設備の殆どを**リース**で入替・導入
- 環境省の令和4年度ESGリース促進事業を活用し、リース料の4%以下を**補助金**で賄う

令和4年度ESGリース促進事業の対象のリース設備

熱源設備	工作機械
厨房設備	鍛圧機械
空調用設備	鑄造機械
業務用冷蔵設備	射出成型機
医療用画像機器	工業炉
分析機器	建設機械
厨房設備	自動車
エネルギー変換設備	

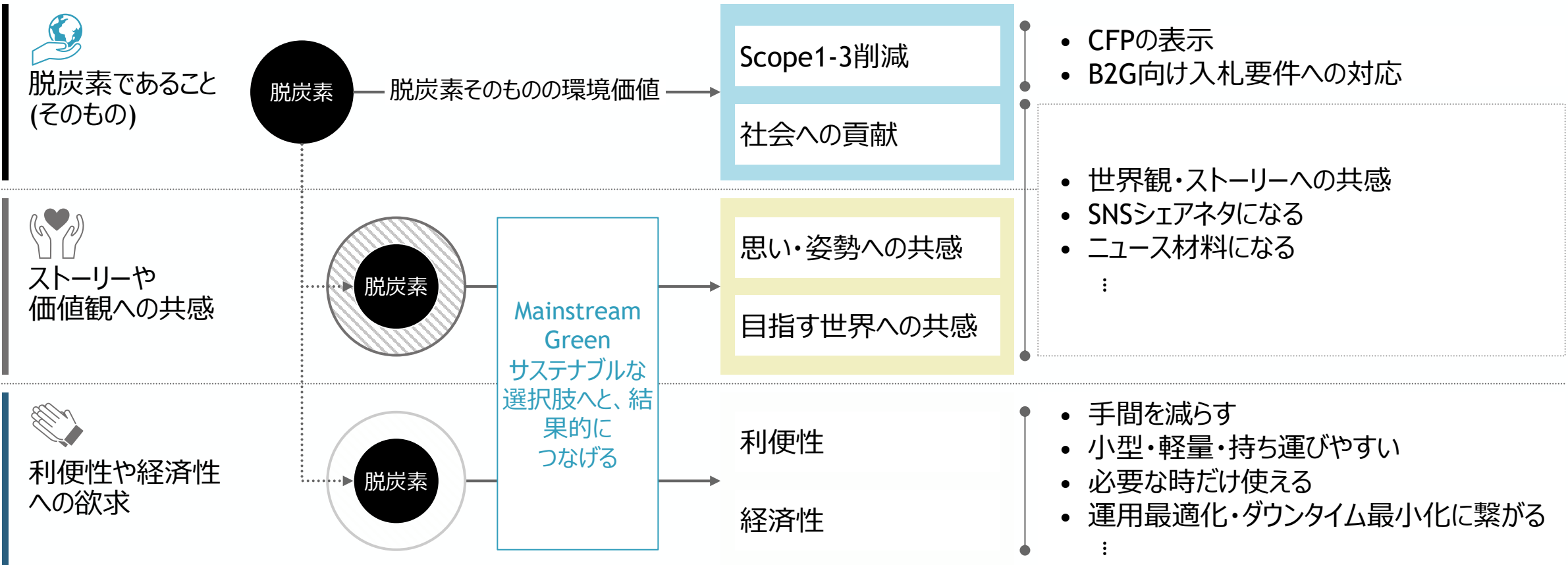


- 設備導入の初期費用・減価償却・維持費用を削減
- 省エネ性能が高い設備導入により、**GHG削減効果も見込む**


脱炭素による価値は「脱炭素」そのものだけではなく、それを核とし人の欲求に応えていくもの


脱炭素の提供価値

購買者の購入動機






購買者の購入動機を捉え、企業特性を踏まえて売上を上昇させた事例が存在

 購買者の購入動機

 企業特性

方向性(例)

	A 関心事	B 脱炭素接点	C 取組方針	方向性(例)
<p> 脱炭素であること (そのもの)</p> <p>Scope1-3削減</p> <p>社会への貢献</p>	×	<p>顧客・業界から要請が強い</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 製造業 等 	<p>企画力・創意工夫がある</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ PR・メディア露出多 	<p>環境配慮のPRにより売上増</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 脱炭素x自社製品で検索ヒット率増加 等
<p> ストーリーや価値観への共感</p> <p>思い・姿勢への共感</p> <p>目指す世界への共感</p>	×	<p>ブランディング面で親和性高</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 消費財メーカー 等 	<p>企画力・創意工夫がある</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ デザイン・販促に投資 	<p>既存商品の環境価値を訴求し、売上増</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 製品使用が環境のためになる 等
<p> 利便性や経済性への欲求</p> <p>利便性</p> <p>経済性</p>	×	<p>環境機能が生活コストに直結し親和性高</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 消費財メーカー等 	<p>企画力・創意工夫がある</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新商品を定期開発 	<p>消費者のコスト削減となる商品の機能性を訴求し、売上増</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 洗濯コスト削減+衣料需要増加となる洗剤

A 関心事

B 脱炭素接点

C 取組方針

売上上昇

↑ 次頁事例 ↓

↑ 次頁事例 ↓

環境配慮のPRにより売上が伸びた事例（加藤軽金属工業）

脱炭素であることの価値 x 売上

脱炭素をマーケティングの軸に据え、取引先の増加や採用・社内人材活性化に

企業概要

社名	加藤軽金属工業株式会社
代表者	加藤大輝
設立年	1961年
本社所在地	愛知県海部郡蟹江町
従業員数	約90名
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> アルミニウム押出型材の製造・加工・組立

取組の背景と内容

- ### 取組の背景
- 1961年からアルミの押出型材の製造・加工・組立を実施
 - 経営者の前職で脱炭素支援経験があり、取組必要性和実践方法の知見も存在
 - 脱炭素をコストセンターのままにしない、という経営者の意思も存在

- ### 取組内容
- 外部を活用し、Scope1,2,3を積極的に算定
 - HP上で取組を公開し、フォーラムで登壇。「脱炭素xアルミ」等で検索上位に
 - ボトムアップ・トップダウン両面から新規事業の企画開始。社員から200超の施策提案有
 - 削減量を可視化し、社員ボーナスにも反映

取組の成果

顧客の獲得

- HPから引合が3倍に
 - 「脱炭素xアルミ」等で検索上位になったことが要因
- 新たな顧客の開拓
 - 自社ブランドに使いたい、高級マンションに使いたい等

採用・社内人材活性化

- それまでリーチできなかった大手企業からの中途入社が増えた
 - 社会貢献のビジョンに共感
- 削減量がボーナスに反映され、社員モチベーションも上昇



Source: 企業HPによる公開情報、直接ヒアリング

既存製品の環境価値を訴求することで売上を伸ばした事例 (Tide Hygienic Clean)

利便性・経済性の価値 × 売上

冷水での洗濯により、洗濯機で排出されていたCO2を削減すると共に、売上4割増

製品/企業

- Tide Hygienic Clean (米)
 - 世界で最も売れている選択洗剤ブランドの一つ

インサイトと施策



- 消費者は洗淨力の高い衣類洗濯用洗剤を求めており、冷水で洗濯をしようとする消費者は少なかった
 - 温水の方が洗淨力が高い
 - 環境や経済的なメリットを認識していなかった



- Tideは、CFP算定により洗濯時のエネルギー消費の90%が水を温めることに使われているとわかった
 - CO2削減のためには、アメリカ文化である温水での洗濯に切り込むしかなかった
- 冷水でも洗淨効果の高い洗濯洗剤を開発した



- スポンサーやインフルエンサーと協力して冷水での洗濯はサステナブルであるとの訴求を行い、消費者の懐疑的な見方を克服、消費者の行動変容を起こした
 - コスト削減と衣服の寿命の延長を強調
 - NFL15チームに#TurnToColdを説得し、冷水では洗淨能力が低いという認識を覆す
 - 冷水での洗濯による環境面でのメリットを消費者に伝えた



結果

- Tide Hygienic Cleanの売上高39%増
- 20億のメディア・インプレッション
- 13億の洗濯物が冷水で洗濯された
- 10億 kgCO₂ を削減

脱炭素経営を示すことは、人・資金・社会との関係等の 経営資本の強化にも活用し得る



人材の維持

- 人材不足
- 採用強化

解決の方向性

脱炭素は様々なステークホルダーに支持されてきている



脱炭素の取組を通じて、
採用市場の支持を得て、
人材強化につなげる

実現例

取組の視点

採用の強化

環境価値に繋がる解決策例

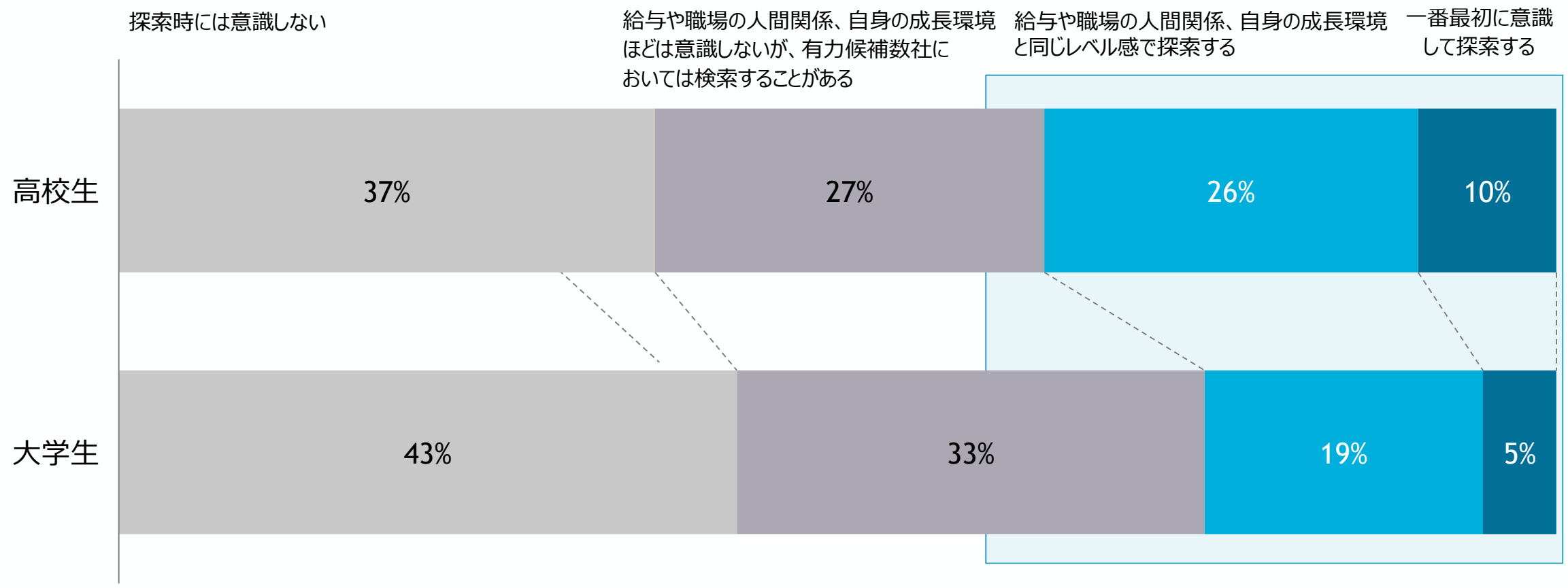
- 脱炭素関連の姿勢・取組の採用市場へのPR

人材の活性化

- ボトムアップ提案による社内活性化
 - 排出量削減案を社員が発案し、部門を跨いだ意見交換が活発に
- 家族からの尊敬が増し、モチベーションが向上
 - TV報道のSDGsに対応し、仕事を説明

参考 | 給料と同じレベルで気候変動への取組を重視し就職先を探索する層が約25%

Q4: 就職する企業を探する場合において、地球温暖化/気候変動問題への取組は企業の探索軸になりますか。



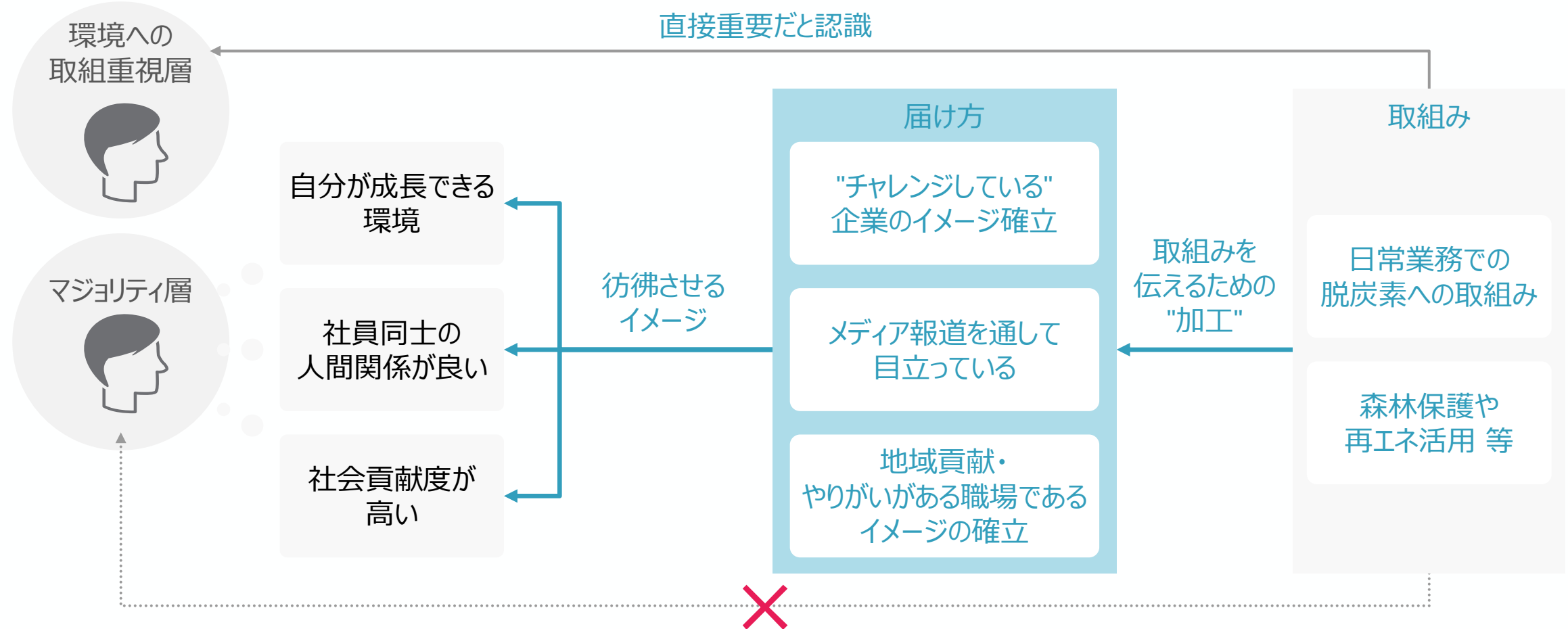
参考 | 脱炭素の取組は、成長、やりがいといった企業イメージにも繋がっている様子

Q: 地球温暖化/気候変動問題への取組に注力する企業が同時に持っている魅力的に感じるものは何ですか?
3位までお答えください (Q4で環境取組みを企業探索の基準として重視する上位3割大学生の回答) (n=298)



マジョリティの学生には、「脱炭素の取組」そのものを中心に訴求するのではなく、「脱炭素の取組を通じてチャレンジしている」等を彷彿とさせるような届け方が重要

直接重要だと認識



脱炭素そのものは上位20%以外の学生には届きにくい

廃材を使用した製品をPRし、採用強化と新規事業の柱を作った事例（甲子化学工業株式会社）

GX取組のストーリーx人材採用

脱炭素取組みを広報の手段として活用しながら、採用強化と取引量拡大を実現

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	<ul style="list-style-type: none"> プラスチックを中心とする製品の設計・製造・販売

取組の背景と内容

取組の背景

- 1969年よりプラスチック製品を中心に設計・製造・販売を実施
- コロナ下に社会課題はペイするとの思い
 - 自社事業のプラスチック問題解決に廃棄物活用を着眼
 - 貝殻の大量廃棄問題を知り、ビジネスとしての有力性（発生量、回収の容易性等）を認識
- ストーリーをもったSNSの展開で活路に見い出す
 - 広告費は払えないが、SNS媒体で小さな企業が頑張るストーリーを発信すれば日本人の心に刺さるのではないか

取組内容

- 廃棄予定のホタテの貝殻粉末で作ったヘルメットの製造
- SNSで自社の環境取組を積極的に発信
 - 直接の企業PRでなく、頑張るストーリーを中心に展開
- 大手企業向けのマーケティング目的としてCFP測定を実施
 - 算出対応をコストでなく、マーケティングの投資と捉える

取組の成果

採用強化

- 新卒・中途採用で社会課題解決の意識が高く、優秀な人材の応募が増加
 - バイト3→100件以上の応募
 - 中・高卒主体から国公立卒の挑戦心旺盛な人材増加（ベンチャーと同社で入社を迷うケースも）

売上向上

- 新規顧客0→1~2件/月に増加
 - 廃材ヘルメットは広告塔の役割で、認知拡大にもに伴い他の製品の売上に好影響



脱炭素施策を社内で検討したことで、社内人材が活性化した事例（株式会社島精機製作所）

GXの社内取組x人材活性化

脱炭素の取り組みの施策検討・実行・フォローを自社内で実施することで、社内の人材が活性化

企業概要

社名	株式会社 島精機製作所
代表者	代表取締役社長 島 三博
設立年	1962年
本社所在地	和歌山県和歌山市
従業員数	1,328名
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> コンピュータ横編機 デザインシステム 自動裁断機 手袋靴下編機等の開発、製造、販売

取組の背景と内容

取組の背景

- 1962年より手袋・靴下編機の製造・開発・販売を実施し
 - 1995年に一着丸ごと立体的に編み上げる、ホールゲームを開発
- 欧州はじめ、アパレル業界ではサステナビリティの関心が高く、経営者もSDGsの必要性を意識していた
- プライム上場を機にTCFD対応の要請があり、一層の対応強化

取組内容

- 中長期の環境目標設定と専門部署による定期フォロー
 - 2021年にサステナビリティ推進室を新設、削減目標を定量的に示して、継続的に呼びかけ
- 脱炭素のロードマップを策定。実現の施策を自前で考案
 - 社内でアイデアを募集し、300件以上の実行施策が誕生
 - 具体的な数字と施策を可視化することで社員内に現実感が生まれる

取組の成果

社内人材活性化

- 脱炭素の施策を協議・立案する中で社員の意識が向上し、議論や取組が活性化
- 自社組織であるサステナビリティ推進室が積極的に情報発信することで社員の意識が向上
- SDGsの取組はアパレル業界では強みになることを発信し、社員のモチベーションも維持



2-2 で選定した取組を軸に、組み合わせることでストーリーに進化

カテゴリの組み合わせ



ストーリーのイメージ

- 広告塔としての**低CFP製品**を開発し、**話題作り**を行いながら、**メディア露出**を増やす
- **低CFP製品**自身の**売上拡充**を狙いつつ、製品の開発ストーリーを採用HPに掲載し、「**挑戦する企業**」を採用**市場にもアピール**

- **地域で発生する再エネ材料**を用いた製品をブランド化し、環境意識が高い層に向け高単価で販売を開始
- **製品売上**を狙いつつ、**地域の講演会**や**メディア露出**を増やし、**地域貢献・環境意識**の高い企業として**地域ブランディング**も狙う

- サプライチェーンの**ムリ・ムダ**を**解決**する**オンデマンド生産型**の新たな**ビジネスモデル**を展開
- **顧客のコスト低減**の**価値遡求**を行いながら、自社の**ビジネスの売上向上**も狙う

3. 会話の中で仮説を確認してみる

話し方のポイント

会話の際は、経営者の関心時に対する会話を徹底し、仮説を確認しながらも固執しない

ポイント

序盤

i GXは手段・副題であることを徹底



議論中

ii トрендや他社の成功事例をタイムリーに提示できる



iii 否定(「ない」)に対して、可能性(「できる」)で回答する



iv 「既に脱炭素」に焦点を当てる



締括り

v 宿題を持ち帰る



詳細

- 最初は、経営者の関心事項から (脱炭素、GXというワードは入れない)
- 解決の方向性の議論も、相手によっては、GX一辺倒ではない
 - 「GXは、なんとなくやっておいた方がよいと思っているか、」→GXの機会を議論
 - 「GXは、今は違う」→他の取組も議論しながら、GXも
- 関心に応じて、事例のどの様な点を強調するとよいか整理されている
 - 「大手企業が調達先に対し『再生プラスチックの比率〇〇%以上』といった要請を出すケースが増えています」
 - 「A社では環境取組みをHPに掲載することで新卒応募者がXX%増加しました」等
- 予算がない・人がいない→まずは効果をクリアにするところから、それがよければビジネス価値 + 脱炭素の投資として考える
- 要請がない→要件充足ではなく、競争優位の構築
- 企業の既存取組がGXに繋がっていることを示し、取組みに係る心理ハードルを下げる
 - 「御社の歩留改善の取組は、脱炭素の取組みとして対外的に打ち出せます」
- 売上停滞に悩む社長向け: 「...御社でも "商品価値の作り込み + 伝達 (ブランディング/チャネル見直し)" で試せそうな仮説を1枚にして次回10分、見ていただけますか。」
- 採用難に悩む社長向け: 「...このように、御社の "挑戦" が伝わる形に整えると応募の質量が変わる可能性があります。次回、デザインの専門家と一緒に議論しませんか。」

参考：話し方のポイント

中小企業の関心に沿った対応方針や成功事例を提示しながら会話を実施

ポイント

- i GXは手段・副題であることを徹底
 - まずは経営者の関心事項から

- ii トrendや他社の成功事例をタイムリーに提示
 - 相手の興味に沿って他社事例・trendを具体内容を提示

- iii 否定(「ない」)に対して、可能性(「できる」)で回答する
 - 「取り組む必要はない」という否定コメントに対応する

- iv 「既に脱炭素」に焦点を当てる
 - 既存取り組みに焦点を当て、GXに繋がる可能性を示唆し、心理的ハードルを下げる

- v 宿題を持ち帰る
 - 継続的な会話につなげるため、対応事項を宿題として持ち帰る

成功要因をカバーする会話例

- i 様々ご多忙中だと思いますが、普段より新事業の開発やビジネスモデル転換や業務の改善等に手が回るのでしょうか。何か**実施**されてますでしょうか

ときどき検討はしていますが、最近手は回っていませんね。販売価格改善を何とか目指したい。目下では**原料高が大変**で、。
- ii 御社のプラスチック製品の周りですが、**原材料価格の高騰に加え、輸出規制、リサイクル材の調達難等**の課題として多いようですね。企業Aは**再生プラスチック比率を〇〇%以上にする要請**を出しはじめ、御社のメイン顧客Bも類似要求を出すかもしれません。

そうなんですか、これ以上調達コストが悪化すると困ってしまいますね。とはいえ、うちはまだ**要請がない**ので一旦は**優先度は低い**です。
- iii 要請を受けてからの対応ではなく、事前に再生プラスチックの調達ルートを開拓すれば、**競争優位性に繋がります**。要請前から**準備・アピール**することで**販売数量拡大や販売単価上昇**を他社に先んじて交渉できる可能性があります。

面白い話だけど、結局、まだ実感わかないかな。要は**何が必要**なのか
- iv v 再生プラスチックに切り替えた場合の**コスト試算**から始めて、顧客Bに対しての**提案準備**をしましょう。**御社既に行っている歩留改善等**や**省エネ活動等**も環境取り組みとして**アピール**に繋がる可能性があります。次回、他社の成功事例も踏まえつつ、**準備内容の選択肢**を作ってきますので、**一緒に議論**しませんか？







顧客

4. フォローする

GXを実施している企業のパターン

GXを実施している企業は狙っている企業・意識していない企業が存在しアプローチも異なる

	きっかけ	ビジネス展開パターン	企業例	支援策
GXを狙って実施	1 内発  社会課題 	社会課題解決への意識を軸に、マネタイズを見定めながら、関係者の共感を得て巻き込み	甲子工業	気づき <ul style="list-style-type: none"> 野心的企業予備軍(事業承継前の候補経営者等)に事例紹介 支援 <ul style="list-style-type: none"> 基本的にはフォロー（顧客・パートナーマッチング等を支援） 自社の排出削減等に向けて必要な投資の補助
	2 内発  自社課題 	自社の価値創出の手段として狙って脱炭素を実践の上、価値転換	加藤軽金属	気づき <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素と経営課題の接点等 支援 <ul style="list-style-type: none"> 販路開拓、生産性改善エキスパート派遣 排出量算定・省エネ診断等
意識せずGXを実施	3 内発  顧客課題 	顧客・業界の不合理的を改善、その結果生まれる排出削減を価値転換	島製機、カルネコ	気づき <ul style="list-style-type: none"> 排出削減の価値も生んでいることを訴求（メソッド） 支援 <ul style="list-style-type: none"> 排出削減効果の定量化 価値訴求の支援（既存価値への追加・見直し）
	4 内発  自社課題 	自社の生産性改善と同時に脱炭素を促進、他の経営課題解決にもつなげている	大松工業	気づき <ul style="list-style-type: none"> 排出削減の価値も生んでいることを訴求（メソッド） 支援 <ul style="list-style-type: none"> 生産性改善エキスパート派遣 排出量算定・省エネ診断等

甲子化学工業株式会社

脱炭素を自社の経営課題と絡めた新規事業を開発し、CFPの算定をマーケティングツールとして自社の知名度向上や応募者増を実現

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	<ul style="list-style-type: none"> 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

取組の経路



きっかけ

社会課題はペイするとの思い
 • 自社事業であるプラスチック問題の解決に廃棄物活用に着眼

貝殻の大量廃棄問題を知り、ビジネスとしての有力性（発生量、回収の容易性等）を認識



脱炭素の価値転換

廃棄予定のホタテの貝殻粉末で作ったヘルメットの製造し、発信を積極的に実施

自社の取組みが本当にエコなのか確かめるべく算定

- 新規顧客が毎月1-2件に
- 脱炭素の取組みがチャレンジな企業との印象を与え、100件超のバイト応募
- 中高卒が太宗だったが、国立卒が東京のベンチャーと迷うまでに

• 大手企業との取引開始



脱炭素の実践

CFPの算定

省エネ設備導入による電力量の削減