



GXリーグにおけるサプライチェーンでの 取組のあり方に関する研究会 第4回

“グリーン・トランスフォームド・ サプライチェーン” の構築に向けて

ボストン・コンサルティング・グループ 森原 誠

令和7(2025)年10月7日



森原 誠
Morihara Makoto

マネージング・ディレクター
& パートナー

01

公共セクターグループの日本リーダー &
気候変動・サステナビリティグループのコアメンバー

02

特に、ルール形成、経済安全保障、スタートアップ、
気候変動対策、地方創生に関わる政策立案を支援

03

総務省、BCG、青山社中を経て、BCGへ再入社

04

東京大学法学部卒
カリフォルニア大学LA校（UCLA）修士

05

群馬県参与（政策アドバイザー）を兼務

本日の内容



1 GX-SC構築の必要性



2 GX-SC構築に向けた論点

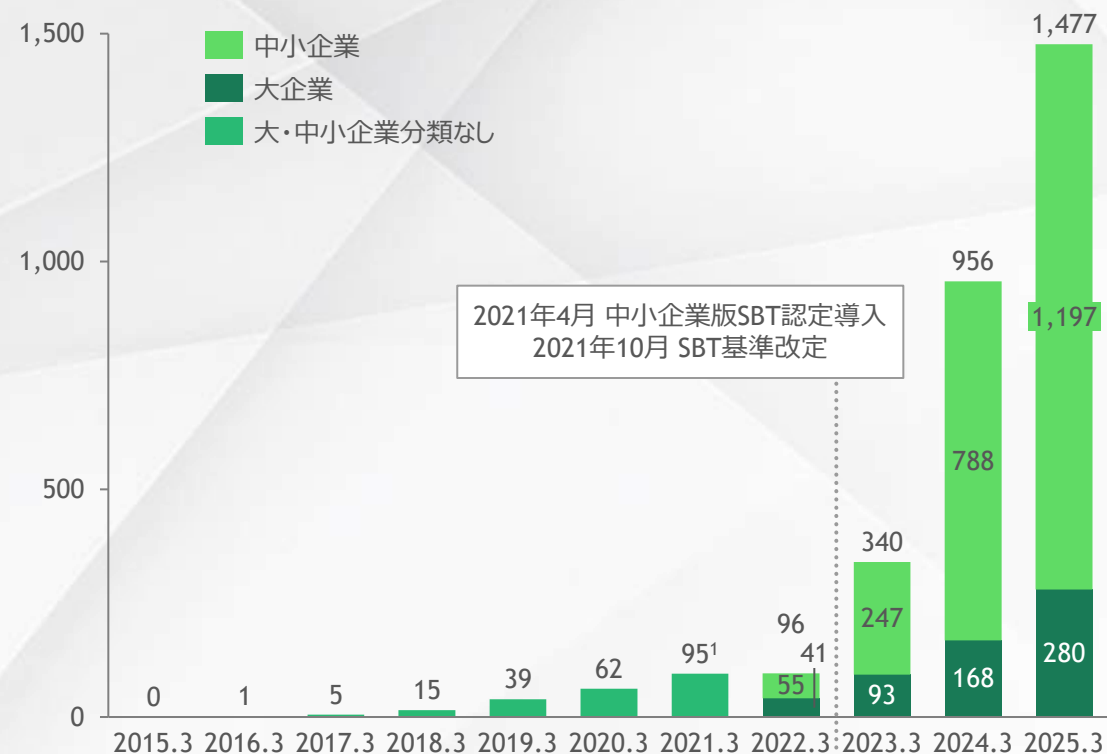


3 GXリーグでの取組（案）

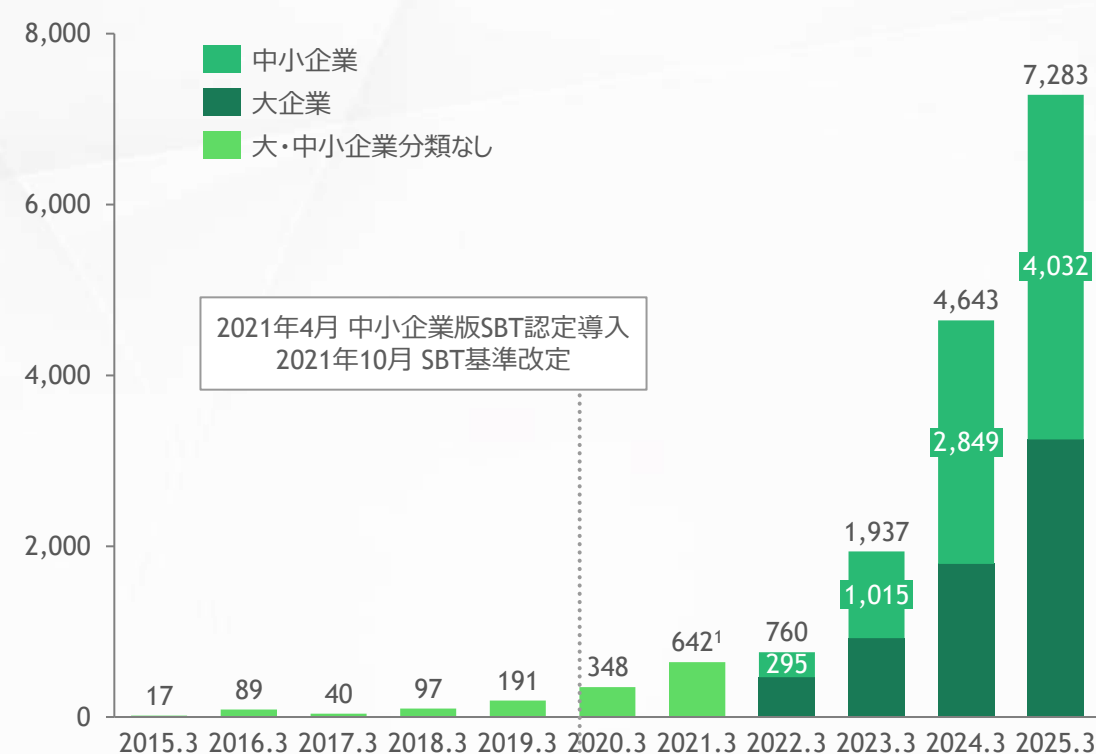
世界でも、日本でも、Scope3の排出削減を求めるモメンタムは崩れていない

世界全体及び日本におけるSBT認定状況

日本におけるSBT認定累計企業数



世界全体におけるSBT認定累計企業数



1. 2021年4月より中小企業版SBT認定制度導入のため、一部中小企業含む

Source : 環境省「[グリーン・バリューチェーン・プラットフォーム](#)」(SBT 詳細資料 (2025年1月31日更新版))、SBTi「[Progress dashboard](#)」

グリーン製品が流通する、“グリーン・トランスフォームド・サプライチェーン”の構築が求められる

BCGが考える「グリーン・トランスフォームド・サプライチェーン（GXed Supply Chain : GX-SC）」

1

Supply

CFP削減を意識した製品の生産・供給が、一定スケール以上で可能となっていること

- 生産・供給は、サプライチェーンの上流・中流・下流の随所で連動して行われること

2

Demand

左記製品に対する購買ニーズが、一定スケール以上で顕在化していること

- 特に、サプライチェーンの末端に最終製品ニーズがあり、下流・中流・上流にニーズが連鎖していること



本日の内容



1 GX-SC構築の必要性



2 GX-SC構築に向けた論点



3 GXリーグでの取組（案）

GX-SCの構築を進めるためには、Supply / Demand 双方の要件が整うことが必要

GX-SC構築に向けた論点（全体像イメージ）

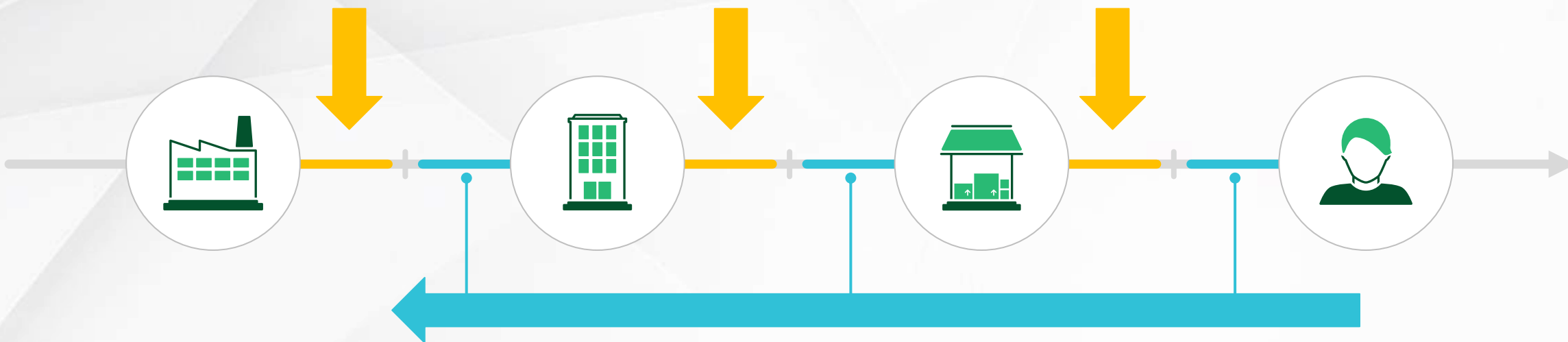
素材・中間材メーカー
(鉄・化学・繊維...)

完成品メーカー
(家電・自動車・衣料...)

流通
(卸・小売)

最終需要者
(政府/企業/消費者)

1 Supply 技術開発、コスト削減、量産化投資...



購買行動変容（B2G、B2B、B2C）

Demand

2

課題のバランス感は、チェーンによって異なる。ただし、“末端”でのDemandの課題は共通

GX-SC構築に向けた論点（サプライチェーン類型別イメージ）

大：大企業
中：中堅・中小企業

素材・中間財メーカー

完成品メーカー

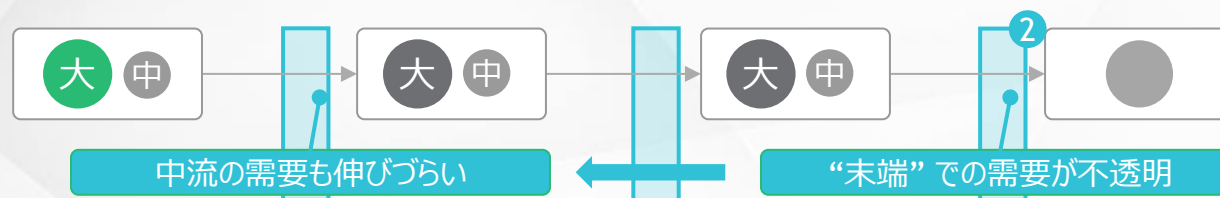
流通

最終需要者

課題の重心

川上大企業
先行型
サプライチェーン

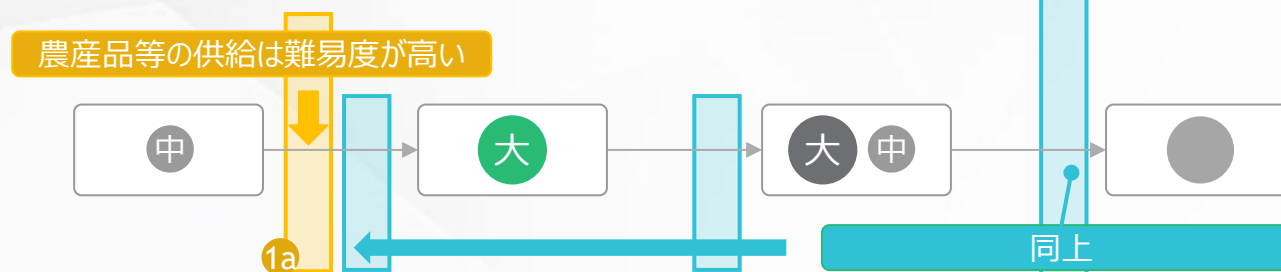
鉄・燃料...



Demand 課題2
B2G/B2B/B2C各々の
最終需要拡大策

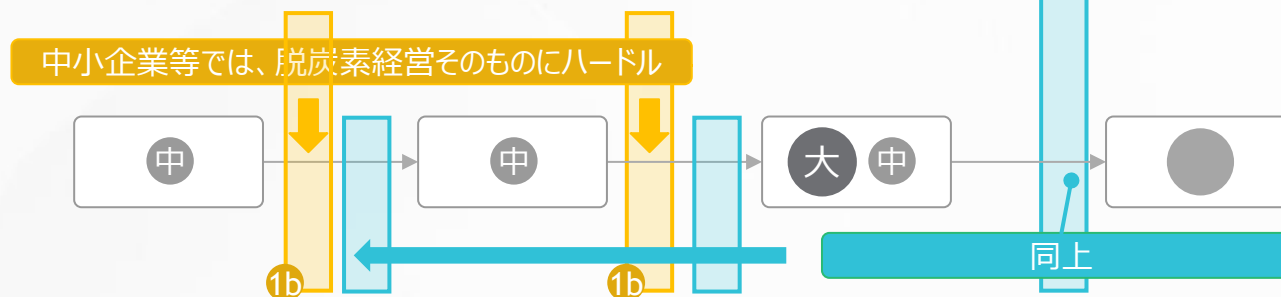
川中大企業
先行型
サプライチェーン

衣料・加工食品...



Supply 課題1a
サプライヤー・
エンゲージメント拡大策
+
Demand 課題2

中堅・中小企業
中心型
サプライチェーン

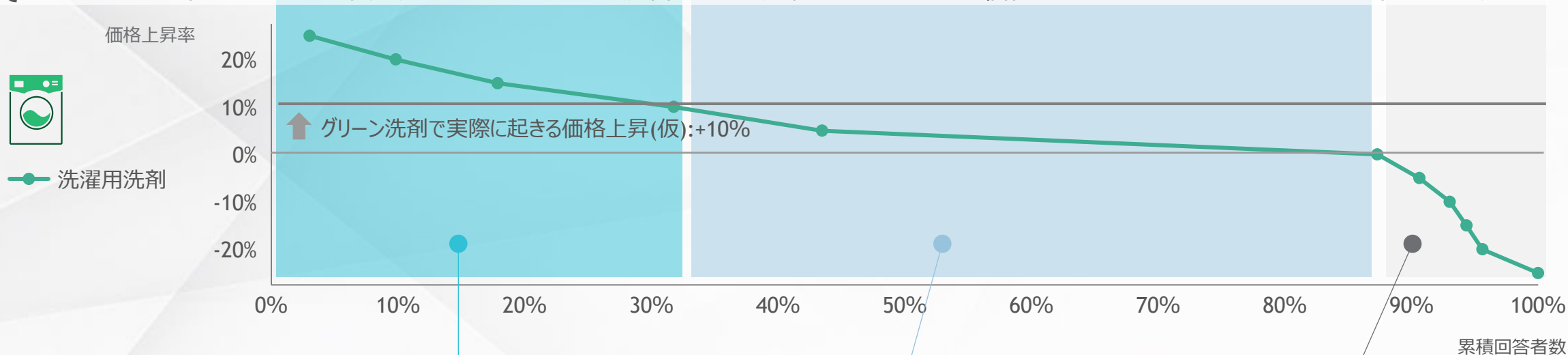


Supply 課題1b
地域等を通じた
中小プレイヤー包摂策
+
Demand 課題2

チェーン“末端”にも、実は需要が存在。ただし、それが企業に見えていないケースが多い

グリーン製品に対する需要曲線とセグメンテーション（BCG簡易調査より - 「洗濯用洗剤」を例に）

Q. 一般品と、CO2削減に注力した製品があるとして。一般品が普段あなたが購入している商品の価格だとしたら、いくらなら、注力商品を購入しますか？



セグメント①：顕在ニーズ層

セグメントの定義

グリーン製品の価格上昇を許容し、
満額のプレミアム支払意思がある層



必要なアクション

需要の“探索 / 発掘”

- ・ セグメント規模・属性の特定
- ・ ニーズの束化、販売チャネル開設

セグメント②：潜在ニーズ層

想定される価格上昇には届かないが、
グリーン製品への関心自体はある層



需要の“増幅 / 底上げ”

- ・ “グリーン価値 + α” の伝達
- ・ コスト削減、CP、ポイント付与等

セグメント③：無関心層

現時点では、
グリーン製品に関心が見られない層



需要の“創出”

- ・ 気候変動危機の普及啓発等による長期の意識変革

1) <一般品> 成分：一般的な成分、容器：通常のプラスチック、生産方法：通常生産方法。見た目や性能は、一般品と注力商品で同じ、

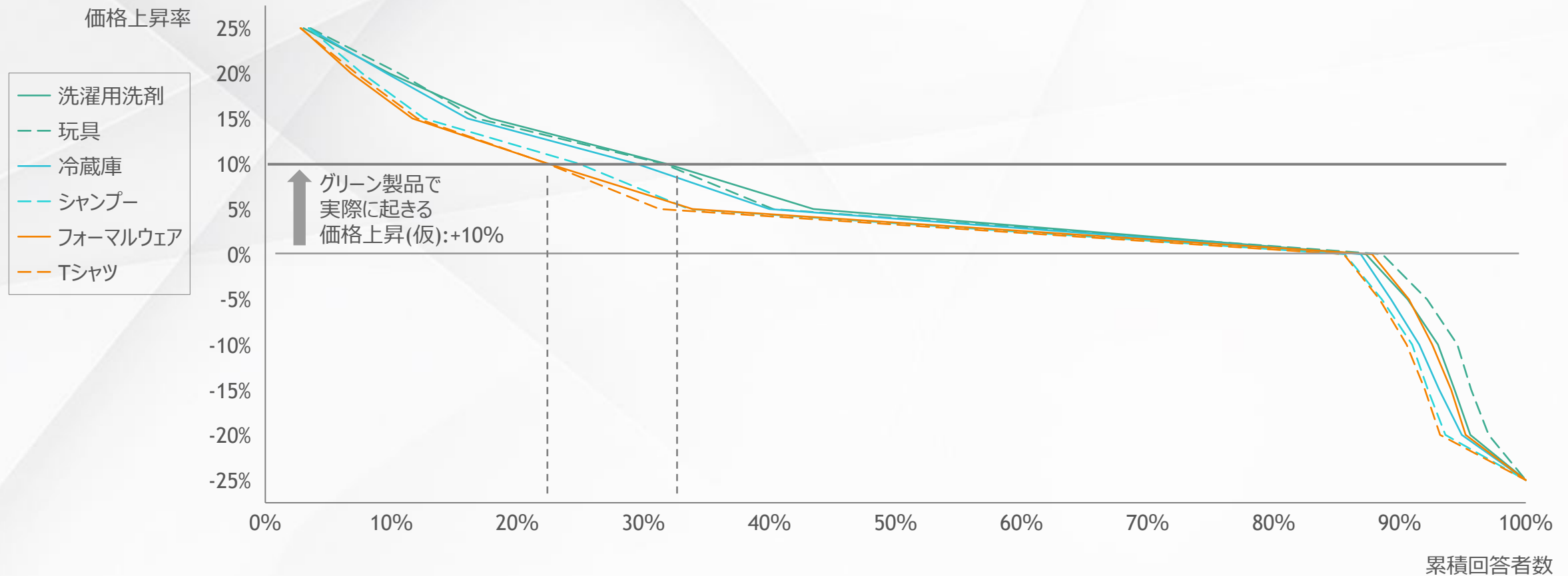
2) <注力商品> 成分：100%環境負荷の少ない成分、容器：プラスチック利用なし、生産方法：再生可能エネルギーを100%使用するなど、CO2排出量実質ゼロ（カーボンニュートラル）となる生産方法

出所：ボストン コンサルティング グループ（2025年5月実施調査。対象地域は日本。n=3300。）

当然ながら、製品により、需要曲線と価格上昇の幅は異なる。しかし、需要はゼロではない

グリーン製品に対する需要曲線とセグメンテーション（BCG簡易調査より）

Q. 一般品と、CO2削減に注力した製品があるとして。一般品が普段あなたが購入している商品の価格だとしたら、いくらなら、注力商品を購入しますか？



Highland Springは、2018年、英で100%リサイクルのPETボトルを使用した飲料水を発売

100%リサイクルのPETボトル "eco bottle"の概要

従来品



不変の点

キャップ・ラベルの素材

- バージンPETを利用しており、使用後にリサイクルすることは可能

ボトル内の飲料

- 充填されている飲料水の品質は不変

ボトルの大きさ

- 内容量は既存製品から不変

2018年発売

リサイクルPET "eco bottle"



変更点

100%rPET使用ボトル

- 従来品より若干グレーがかった色味だが、中身ははっきり見える
- 既存製品と比較しカーボンフットプリントは約2/3まで低減

ラベルに"eco bottle" の記載

- メーカー名に次ぐ大きさとeco bottleの使用を記載

eco bottleは2018年にまずはステップ①でパイロットを行い、消費者の受容を確認したうえでステップ②として2019年に本発売しeco bottle製品のラインナップ拡充を進めてきた

eco bottleを使用した製品の発売ステップ

	1 パイロット	2 本発売・対象製品拡充
期間	2018年6月~9月 (3ヶ月間)	2019年1月~ : 本発売 2019年5月~ : 製品拡充
目的	消費者の価格およびrPET特有の外観に対する受容度の調査	消費者の好感触を受け主要ラインへのrPET使用拡大
対象製品	主要飲料水ライン "Spring water" 500ml 既存製品のeco bottle版としてラベルで違いを表現	パイロット実施製品1品で本発売開始 数か月後に同ライン子供およびスポーツ向けサイズへ対象拡充
販売店舗	英国全土をカバーし、販売時点データが豊富な店舗 - スコットランドのTesco - イングランドのSainsbury's (高価格帯) (キャンペーンとしてFever-Treeテニス選手権会場においてサンプルも配布)	全店舗 コンビニ、EC含む
備考	消費者調査を実施し、受容度を理解 - 店頭における購入者への対面ヒアリング - 公式HP上のアンケート 顧客ニーズおよび事業への影響を加味し対象製品を拡大 - 消費者全体の環境意識を高めるマーケティングを実施	

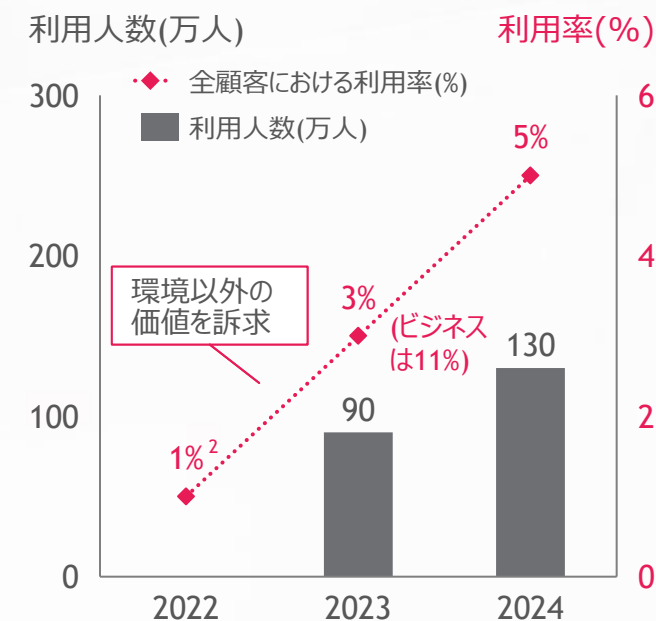
LufthansaはReFuelEU Aviationに準拠した強制的な環境サーチャージと、「飛び恥」対策を行いたい顧客からの要望で検討された任意選択式のグリーン運賃を導入

Lufthansaの環境価値の価格転嫁事例

価格転嫁メカニズムの内訳

	導入背景	削減手段	対象路線	長距離便の金額上昇幅 ¹	
環境サーチャージ	EU規制(ReFuelEU Aviation)に対応するため2025年1月から一律に転嫁 2025年からEU発便はSAF2%以上の混合が義務	SAF 100%	EUおよび英国、ノルウェー、スイスからの出発便	エコノミー	€6-12 (+1-2%)
				プレエコ	€9-18 (+0.8-1.6%)
				ビジネス	€18-36 (+0.7-1.4%)
				ファースト	€36-72 (+0.7-1.4%)
グリーン運賃	環境対応を求める顧客の要望に応じ23年2月から選択式で導入	SAF 20% クレジット80% 他 SAF 10% クレジット90%	全路線 22年の実証導入は北欧のみ 23年2月からEU圏内に拡大 24年からは一部大陸間路線に拡大 - 利用人数の増加を受け、25年からは全路線に拡大	エコノミー	€120 (+21%)
				プレエコ	€200 (+18%)
				ビジネス	€270 (+12.5)
				ファースト	€520 (+12%)

グリーン運賃の導入実績



“ グリーン運賃導入当初は環境価値だけの訴求になっており利用者が限定的だったが、ベネフィットを提供し始めたら利用者も増加
-Lufthansa ESG戦略ディレクター

1. 2025年7月時点のフランクフルト→ロサンゼルス便にて、環境コストサーチャージは公表されている上乗せ額をBasic価格と比較した値、グリーン運賃はグリーン価格をBasic価格と比較した値を記載； 2. EU圏における環境価値が価格転嫁された航空券を利用した人数

Source: 各種公開情報；エキスパートインタビュー；BCG分析

グリーン運賃の選択率を高めるため、個人顧客には環境価値以外のマイレージや予約変更の柔軟性といったベネフィットを提供、法人顧客にはスコープ3対策を訴求し年間契約を提携

Lufthansaの「グリーン運賃」導入促進における顧客属性別の成功要因

個人顧客向け

法人顧客向け

本邦航空会社向けの示唆

需要家の航空券購入に関する関心

環境意識が高く「飛び恥」の認識がある
 “収入による差は見られないが、飛行機自体の利用頻度が低い人からの需要は大きい”
 –Lufthansa ESGストラテジーディレクター

CO2排出源におけるScope3の比重が大きく、削減を進めたい
 • 金融、コンサル、IT業、等

法人・個人顧客によって導入促進の重要KSFは異なる

- 個人向けでは環境以外のベネフィットの導入が不可欠
- 法人向けでは従来の出張利用契約と紐づけたマーケティングが有効

KSF

環境以外の価値提供

経済性および機能性ベネフィットの付与
 • マイル及びポイントの付与 (通常比 +10~ 20%の追加付与)
 • 無料の予約変更
 ※過去には優先搭乗、預入荷物の優先受取も提供

ブランディング支援およびコストメリットの提供
 • SAF導入プログラム利用企業をプレスリリースで公表
 • SAF費用が年額料金に固定されるため潜在的に安価で提供

マーケティング・営業

購入機会におけるマーケティング強化
 • 航空券予約画面でのビジュアル向上
 • 長期休暇などのハイシーズンと合わせたキャンペーンの実施

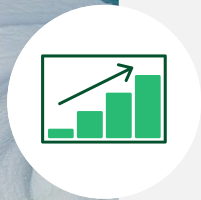
従来のビジネス利用と合わせた導入営業
 • SAF導入パッケージを法人向けに拡張
 • 出張等の目的において直接の年間契約を提携



情報開示

環境対策プロジェクトの詳細一覧の開示
 • クレジットの出所、具体的なCO2削減量、SAFの置換率の提示

本日の内容



1 GX-SC構築の必要性



2 GX-SC構築に向けた論点



3 GXリーグでの取組（案）

GXリーグには、GX-SC構築に向けた協調領域の設定（企業間アライアンス組成）を期待したい

GXリーグでの取組（案） - GX-SC構築に向けたアライアンス

Supply

課題1-a

サプライヤー・
エンゲージメント拡大策

Demand

課題2

B2G/B2B/B2C各々の
最終需要拡大策

ア

GXエンゲージメント
・アライアンス



中堅中小サプライヤーに対する脱炭素支援（エンゲージメント）を志す企業が集まり、ノウハウの共有や支援スキームの構築を共同で行う

- 特に、同一業界内の競合企業が協調できれば、サプライヤーに対してワンボイスで強い働きかけを行い得る
- 例：米を材料とする食品メーカーが集まり、共同調達スキームを設け、低炭素稲作に取り組む農家を支援

イ

GXオフテイク
・アライアンス



グリーン製品に対するB2B需要（顕在ニーズ）を持つ“需要家としての企業”が集まり、共同して調達を進めることで、ニーズの存在を可視化

- 自社の主要製品の原材料・部品の調達のほか、業界を横断し、末端B2B需要を可視化することも有効
- 例：社員の出張で脱炭素（SAF・オフセット活用）なフライトを必要とする企業が、業界横断で宣言

ウ

GXマーケティング
・アライアンス



顕在ニーズの“探索/発掘”や、潜在ニーズの“増幅/底上げ”に挑む企業が集まり、調査・チャネル開設・消費者コミュニケーション等を共同試行

- グリーン製品とチャネルを一気通貫で提供するために、サプライチェーンの上～下流プレイヤーの連携が重要
- 例：グリーンな日用品のトライアルマーケティングと販売チャネルの開設を、メーカー＋小売で企画・実施

企業には、“作れる” から “買ってもらえる” 段階へ、新たな脱炭素経営が求められている
脱炭素経営の進化



"作れる"
企業



"買ってもらえる"
企業



bcg.com